

연구보고 CR 2006-33

성과 중심의 교수학습센터 운영체제 연구

연구보고 CR 2006-33

성과 중심의 교수학습센터 운영체제 연구

과제책임자 : 김 진 숙 (한국교육학술정보원)

연구책임자 : 노 주 환 (주식회사 씽크유저)

요 약

공교육 내실화에 대한 사회적 요구가 커지고 있고 정보통신기술 환경이 하루가 다르게 급변하고 있는 바, 교수·학습 중심의 공교육 기능 및 공교육 내실화를 위한 e러닝학습체계 강화에 대한 필요성은 그 어느 때보다 절실했다. 이것은 교수학습센터의 역할이 새로운 국면을 맞이하고 있다는 것을 의미하며, 보다 능동적인 대응 방안을 마련하기 위해선 새로운 역할과 이를 수행하기 위한 추진전략에 대한 논의가 필요하였다.

이를 위해 본 연구에서는 현행 교수학습센터 운영체제를 성과(performance) 중심의 시각으로 재조명함으로써 새로운 교수학습센터 운영체제를 모색하고자 하였다. 새로운 교수학습센터 운영체제는 기존 교육행정체제의 틀에서 벗어나 교육 환경을 선도할 수 있도록 교수학습센터로서의 역할을 충실히 지원할 수 있어야 한다. 이러한 요구조건을 중앙 교수학습센터와 시·도 교수학습지원센터의 통합·연계 방안만으로는 해결하기 어려웠다. 왜냐하면 중앙을 비롯한 16개 시·도 교수학습센터가 유사한 기능과 내용의 교수학

습 서비스를 제공하고 있기 때문에 통합·연계는 실질적인 효과를 거두기 어렵다고 판단했기 때문이다. 즉, 통합·연계의 효과를 극대화시키기 위해선 통합·연계의 주체인 단위 교수학습센터가 보다 나은 서비스 경쟁력을 갖출 필요가 있었다. 이를 위해 단위 교수학습센터가 가장 효율·효과적으로 일할 수 있고 각각의 교수학습센터가 유기적으로 상호작용할 수 있도록 성과 중심의 교수학습센터 운영체제를 개발하였다.

성과 중심의 교수학습센터 운영체제는 어떠한 과업을 수행해야 하는지에 대한 수행과업, 유·무형 자원과 이들을 효율·효과적으로 관리·운영할 수 있는 능력인 핵심역량, 그리고 가장 효과적으로 과업을 수행하고 핵심역량을 확보할 수 있는 조직체계로 구성하였다. 또한 수행과업은 교수학습서비스와 이를 위한 수행업무, 핵심역량은 과업 수행에 필요한 자원과 능력, 조직체계는 조직구조와 프로세스로 정의하였다.

성과 중심의 교수학습센터 운영체제는 실질적인 성과를 거두고 이를 평가·관리하는 체계를 갖추는 것이 핵심이다. 따라서 성과 중심의 교수학습센터 운영체제는 수행과업, 핵심역량, 조직체계 뿐만 아니라 조직체계가 과업수행을 통해 달성해야 하는 전략적 목표, 전략적 목표를 성공적으로 달성하기 위해 요구되는 중요한 핵심요인인 핵심성공요인, 핵

심성공요인을 효과적으로 관리하기 위한 핵심성과지표를 파악하는 것도 중요하다.

본 연구에서는 교수학습센터의 수행과업을 도출하기 위해 환경요인, 교육적 비전, 교육 현안문제를 분석하였고, 이를 통해 교수학습센터의 수행과업을 교수학습 자료·개선모형·정보기술·네트워크에 대한 연구·개발 및 지원·운영관리로 정의하였다.

교수학습센터의 핵심역량은 각 과업별로 요구되는 필요역량을 분석한 결과, 연구 과업을 위한 체계적인 연구방법론 기반의 문제해결 능력, 개발과업을 위한 효율적인 개발 프로세스 기반의 개발능력, 개발지원을 위한 교육산업 리더십 기반의 개발지원 능력, 운영 및 관리를 위한 창의적 기획 및 품질 관리 기반의 서비스 운영 능력으로 정의하였다.

교수학습센터의 조직체계는 분업화(어떤 업무를 분업화할 것인가), 통합화(분업화된 업무활동을 어떻게 통합화할 것인가), 공식화(어떤 활동들을 공식화할 것인가)에 대한 분석을 통해 지역구조와 기능구조를 재정의하였고, 효과적인 과업수행을 위해 조직구조 및 업무 프로세스를 제안하였다. 또한 교수학습 서비스 통합을 위해 메뉴 체계 및 사용자 인터페이스 통합 방안을 제안하였다.

교수학습센터의 전략적 목표는 과업(무엇을 해야 하는가)과 대상(누구를 위해 일을 하는가)에 대한 올바른 인식 하에

경영이념, 환경요인, 고객의 요구사항, 경쟁관계를 분석하여 전략적 목표를 수립하였다.

교수학습센터의 핵심성공요인은 고객 분석(목표고객 확인 및 고객의 요구사항 분석) 결과와 경쟁 분석(경쟁요인 및 경쟁전략)으로부터 성공요인을 도출하고 내부평가에 의해 우선순위를 선정하여 도출하였다.

교수학습센터의 핵심성과지표는 교수학습센터의 조직구조 설계를 위해 도출하는 것이므로 구체적인 지표 정의 및 산출식은 생략하되, 재구축된 교수학습센터가 전략적 목표를 달성하는데 도움을 줄 수 있도록 핵심성과지표의 내용 위주로 정의하였다.

차 례

I. 연구개요

1. 추진 배경 및 목적	1
가. 추진 배경	1
나. 추진 목적	2
다. 연구방법론	3
2. 교수학습센터의 이해	5
가. 교수학습센터의 설립 취지 및 배경	5
나. 교수학습센터의 정의	6
3. 환경요인 · 교육적 비전 · 교육현안문제 분석	8
가. 환경요인	8
나. 교육적 비전	19
다. 교육현안문제	26

II. 성과 중심의 교수학습센터 운영체제 개발

1. 성과 중심의 교수학습센터 운영체제에 대한 이해	35
2. 교수학습센터의 과업 도출	38
가. 교수학습센터 과업 정의	38
나. 교수학습센터 서비스 및 업무 정의	43
3. 교수학습센터의 전략적 목표 설정	55
가. 연구 과업의 전략적 방향성 및 목표	56
나. 개발 과업의 전략적 방향성 및 목표	68
다. 개발지원 과업의 전략적 방향성 및 목표	79
라. 운영 및 관리 과업의 전략적 방향성 및 목표	87
4. 교수학습센터의 핵심성공요인 도출	95
가. 핵심성공요인의 이해	95
나. 연구 과업의 핵심성공요인 도출	99
다. 개발 과업의 핵심성공요인 도출	127
라. 개발지원 과업의 핵심성공요인 도출	148
마. 운영 및 관리 과업의 핵심성공요인 도출	166

5. 교수학습센터의 핵심성과지표 도출	183
가. 핵심성과지표의 이해	183
나. 연구 과업의 핵심성과지표 도출	188
다. 개발 과업의 핵심성과지표 도출	199
라. 개발지원 과업의 핵심성과지표 도출	210
마. 운영 및 관리 과업의 핵심성과지표 도출	215
6. 교수학습센터의 핵심역량 도출	219
가. 핵심역량의 이해	219
나. 필요역량 도출	223
다. 핵심역량 도출	250
7. 교수학습센터의 조직체계 수립	252
가. 조직체계의 이해	252
나. 조직설계를 위한 전략적 방향성 수립	255
다. 교수학습센터의 조직구조 수립	269

Ⅲ. 교수학습센터 통합 방안

1. 교수학습 서비스 통합 방안	283
가. 교수학습 서비스 통합 방향성 수립	283

나. 서비스 메뉴 체계 통합 방향성 수립	286
다. 사용자 인터페이스 통합 방향성 수립	303
2. 업무 프로세스 통합 방안	313
가. 업무 프로세스의 이해	313
나. 상시·지속적 업무 프로세스 정의	314
다. 임시·한시적 업무 프로세스 정의	317

IV. 결론 및 제언

1. 결론	320
2. 제언	323

표 목 차

<표 II-1> 능률성과 효과성 정의	36
<표 II-2> 핵심성과지표 측정 유형	186
<표 II-3> 교수학습 자료의 형식과 내용 연구에 대한 핵심성과지표	188
<표 II-4> 교수학습 자료를 위한 개발·개발지원·운영 및 관리 방법론 연구에 대한 핵심성과지표	189
<표 II-5> 현행 교수학습 모형의 문제점 분석 및 개선 모형 연구에 대한 핵심성과지표	190
<표 II-6> 교수학습 개선모형을 위한 개발·개발지원·운영 및 관리 방법론 연구에 대한 핵심성과지표	191
<표 II-7> 교수학습 환경 구축을 위한 교육용 어플리케이션 연구에 대한 핵심성과지표	192
<표 II-8> 교수학습 서비스를 위한 교수학습 시스템 연구에 대한 핵심성과지표	193
<표 II-9> 교수학습 서비스를 위한 교수학습 플랫폼 연구에 대한 핵심성과지표	194
<표 II-10> 교수학습 정보기술을 위한 개발·개발지원·	

운영 및 관리 방법론 연구에 대한 핵심성과지표	195
<표 II-11> 교수학습 기관 및 기업 분석에 대한 핵심성과지 표	196
<표 II-12> 교수학습 네트워크 모형 연구에 대한 핵심성과지 표	197
<표 II-13> 교수학습 네트워크를 위한 개발·개발지원· 운영 및 관리 방법론 연구에 대한 핵심성과지표	198
<표 II-14> 개발 방법론 이행을 위한 가이드라인 구축에 대한 핵심성과지표	199
<표 II-15> 양질의 교수학습 자료 개발을 위한 품질 가이 드라인 구축에 대한 핵심성과지표	200
<표 II-16> 창의적 기획 및 논리적 설계 기반의 개발 프 로세스 구축에 대한 핵심성과지표	201
<표 II-17> 개발 방법론 이행을 위한 가이드라인 및 효율 적인 프로세스 구축에 대한 핵심성과지표	202
<표 II-18> 개발 방법론 이행을 위한 가이드라인 및 효율 적인 프로세스 구축에 대한 핵심성과지표	203
<표 II-19> 양질의 교수학습 정보기술 개발을 위한 품질 가이드라인 구축에 대한 핵심성과지표	204
<표 II-20> 시스템 통합을 위한 표준 가이드라인 구축에	

대한 핵심성과지표	205
<표 II-21> 창의적 기획 및 논리적 설계 기반의 개발 프로세스 구축에 대한 핵심성과지표	206
<표 II-22> 개발 방법론 이행을 위한 가이드라인 및 효율적인 프로세스 구축에 대한 핵심성과지표	207
<표 II-23> 양질의 교수학습 네트워크 개발을 위한 품질 가이드라인 구축에 대한 핵심성과지표	208
<표 II-24> 창의적 기획 및 논리적 설계 기반의 개발 프로세스 구축에 대한 핵심성과지표	209
<표 II-25> 자료 개발 활성화를 위한 교수학습 정보기술 지원에 대한 핵심성과지표	210
<표 II-26> 개선모형 개발 활성화를 위한 교수학습 정보기술 지원에 대한 핵심성과지표	211
<표 II-27> 상호운용을 위한 교수학습 정보기술 지원에 대한 핵심성과지표	212
<표 II-28> 개선모형 개발 활성화를 위한 교수학습 정보기술 지원에 대한 핵심성과지표	213
<표 II-29> 상호운용을 위한 교수학습 정보기술 지원에 대한 핵심성과지표	214
<표 II-30> 양질의 서비스 품질을 유지하기 위한 교수학습 자료 관리에 대한 핵심성과지표	215
<표 II-31> 양질의 서비스 품질을 유지하기 위한 교수학	

습 자료 관리에 대한 핵심성과지표	216
<표 II-32> 양질의 서비스 품질을 유지하기 위한 교수학 습 자료 관리에 대한 핵심성과지표	217
<표 II-33> 양질의 서비스 품질을 유지하기 위한 교수학 습 자료 관리에 대한 핵심성과지표	218
<표 II-34> 핵심역량의 속성	221
<표 II-35> 유·무형 자원과 과업수행을 위한 기능별 능력	222
<표 II-36> 과업별 핵심역량	251
<표 II-37> 조직 설계를 위한 분업화 방향성	261
<표 II-38> 조직 설계를 위한 통합화 방향성	264
<표 II-39> 조직 설계를 위한 공식화 방향성	268
<표 III-1> 통합 온라인 정보서비스 메뉴 체계	302
<표 III-2> 기간 업무 프로세스와 지원 업무 프로세스	314
<표 III-3> 상시·지속적 업무활동	315
<표 III-4> 임시·한시적 업무활동	318
<표 IV-1> 비교기준 항목 설명	322
<표 IV-2> 현행과 새로운 교수학습센터 운영체제 비교 평가 결과	323

그림 목 차

[그림 I -1] 성과 중심의 교수학습센터 운영체제 개발 프레임워크	4
[그림 I -2] 교수학습센터의 역할모형 개념도	7
[그림 II -1] 성과 중심의 교수학습센터 운영체제 개념도	37
[그림 II -2] 교수학습센터 과업 개념도	38
[그림 II -3] 교수학습센터 과업 도출 절차	41
[그림 II -4] 교수학습센터의 전략적 목표 설정 절차	56
[그림 II -5] 핵심성공요인 개념도	98
[그림 II -6] 핵심성공요인 도출 절차	99
[그림 II -7] 조직체계의 개념	253
[그림 II -8] 교수학습센터 조직설계 개념도	256
[그림 II -9] 현행 교수학습센터 운영체제 개념도	258
[그림 II -10] 분업화 개념도	259
[그림 II -11] 통합화 개념도	263
[그림 II -12] 공식화 개념도	266
[그림 II -13] 현행 중앙 및 시도 교수학습센터 간의 상호관계	271
[그림 II -14] 현행 교수학습센터 운영체제의 지역구조	274

[그림 II-15] 새로운 교수학습센터 운영체제의 지역구조	275
[그림 II-16] 새로운 교수학습센터의 기능구조	277
[그림 II-17] 새로운 교수학습센터의 태스크포스 구조	279
[그림 II-18] 새로운 교수학습센터의 위원회 구조	280
[그림 II-19] 임파워먼트 개념도	282
[그림 III-1] 사용자와의 상호작용 비교	286
[그림 III-2] 통합 사용자 인터페이스 개념모형	304
[그림 III-3] 구글(www.google.com)의 초기 화면	306
[그림 III-4] 넷바이브(www.netvibes.com)의 초기 화면	308
[그림 III-5] 애플 위젯	310
[그림 III-6] 통합 온라인 정보서비스의 초기 화면 개념모형	312
[그림 III-7] 상시·지속적 업무 프로세스 개념도	315
[그림 III-8] 임시·한시적 업무 프로세스 개념도	318

I. 연구개요

1. 추진 배경 및 목적

가. 추진 배경

2002년 7월에 부총리 기본 결재에 따라 국가 차원의 ‘교수 학습센터 운영 방안’이 수립된 이후, 보다 구체적인 운영 지침 제시와 중장기적 계획 수립을 위한 정보화전략계획 사업¹⁾에 의해 현재의 교수학습센터 운영체제가 구축되었다.

공교육 내실화에 대한 사회적 요구가 커지고 있고 정보통신기술 환경이 하루가 다르게 급변하고 있는 바, 교수·학습 중심의 공교육 기능 및 공교육 내실화를 위한 e러닝 학습체계 강화가 더욱 절실했다.

이것은 교수학습센터의 역할이 새로운 국면을 맞이하고 있다는 것을 의미하며, 보다 능동적인 대응 방안을 마련하기 위해선 새로운 역할이 무엇인지 그리고 그 역할을 수행하기 위한 추진전략은 어떻게 수립해야 하는지에 대한 논의가 필요하였다.

1) 교수학습기능의 업무 재설계 및 정보화 전략계획수립 사업(2003년).

이를 위해 현행 교수학습센터 운영체제를 성과 중심의 시각으로 재조명할 필요가 있으며, 이를 바탕으로 새로운 교수학습센터 운영체제를 모색하여 중앙 교수학습센터 및 시·도 교수학습지원센터 간의 통합·연계 방안을 수립하는 것이 금번 연구의 추진 배경이다.

나. 추진 목적

교수학습센터 운영체제의 구축에 있어 인력과 자원의 통합·연계 방안은 가장 시급하게 해결해야 할 과제이다. 그럼에도 불구하고 교수학습센터 운영체제가 출범한 이후, 중앙 교수학습센터와 시·도 교수학습지원센터가 자체적으로 운영되다보니 통합·연계는 미흡한 수준에 머물고 있다. 그러나 교육 환경과 IT 산업의 변화는 교수학습 서비스의 혁신을 요구하고 있다. 이러한 변화에 능동적으로 대응하기 위해서는 제공자 논리보다는 시장(수요자) 논리가 우선되어야 한다는 공감대가 형성되고 있다. 따라서 교수학습 서비스의 중복 기능을 줄이고 수요자와의 서비스 채널을 일원화함으로써 교수학습 서비스의 질적인 혁신이 요구되고 있다.

본 연구는 성과 중심의 교수학습센터 운영체제를 구축함으로써 교수학습 서비스가 실질적인 성과를 거두기 위한 통합·연계 방안은 무엇인지, 이를 위해 교수학습센터는 어떤

모습으로 발전해야 하는지 확인하고자 한다. 또한 아래와 같은 연구 목적을 달성하여 중앙 교수학습센터와 시·도 교수학습지원센터 간의 통합·연계에 대한 논의와 실천이 활발히 추진되는 계기를 마련하고자 한다.

- 1) 환경요인·교육적 비전·교육현안문제 분석
- 2) 중앙 교수학습센터 및 시·도 교수학습지원센터 간 통합·연계를 위한 성과 중심의 교수학습센터 운영 체제 구축

다. 연구방법론

금번 연구는 서비스 경쟁력 강화를 통해 실질적인 성과를 거둘 수 있는 성과 중심의 교수학습센터 운영체제를 개발하는 것이다. 지금까지 수요자 중심의 교수학습 서비스를 강조해 왔으나, 서비스 구조를 개선하지 않은 채 수요자와의 서비스 접점만을 개선해 왔기 때문에 실질적인 성과를 거두기 어려웠다. 이러한 문제를 해결하기 위해선 현행과 같이 제공자 중심의 교수학습센터 운영체제에서 탈피하여 근본적인 문제를 개선하여 수요자 중심의 교수학습센터 운영체제를 구축해야 하며, 이를 위해 중앙 교수학습센터와 시·도 교수학습지원센터 간의 통합·연계가 반드시 선행되

어야 한다. 본 연구의 취지는 현행 체제에서 성과를 극대화하는 것이 아니라 성과를 극대화할 수 있도록 체제를 구조적으로 재설계하는 것이다.



[그림 I-1] 성과 중심의 교수학습센터 운영체제 개발 프레임워크

2. 교수학습센터의 이해

가. 교수학습센터의 설립 취지 및 배경

교수학습센터는 아래와 같은 설립 배경에 의해 추진되었으며, 궁극적으로 교수·학습의 질을 제고하고자 설립되었다. 오프라인 기반의 교수학습센터가 교육용 콘텐츠의 체계적 개발·보급·활용·촉진을 통한 교수·학습 방법 개선을 위하여 설립 지역의 특성에 따라 운영되고 있는 바, 교수학습센터가 지식의 창출·유통·활용의 중심 기능을 보다 효과적으로 수행할 수 있도록 온라인 기반의 교수학습센터 업무 기능을 결합시키게 되었다.

- 1) 국가경쟁력을 높일 수 있는 창의적 인재 육성을 위한 기반 구축
- 2) 공교육 내실화를 위한 학교 교육과정 지원 체계의 필요성
- 3) 교수·학습 연구와 집행기관과의 업무 이원화 개선
- 4) 각 처에 산재한 교수·자원을 연계하는 온-오프라인 커뮤니케이션 네트워크 구축

나. 교수학습센터의 정의

교수학습센터 운영체제의 통합·연계를 논의하기 전에 교수학습센터의 필요성, 즉 역할 모형을 재정립할 필요가 있다. 왜냐하면 이 역할 모형에 따라 통합·연계 모형도 달라지기 때문이다.

교수학습센터는 “언제, 어디서나, 교사와 학생, 나아가 지역의 학습공동체에 필요한 교수학습 정보와 자원을 체계적으로 서비스하기 위하여 인적 물적 조직 체계에 의해 운영되는 형태”로 정의되며²⁾, 그 비전은 “지식기반사회 학교의 교수학습 활동을 지원하기 위해서 교사와 학생 중심의 one-stop 서비스를 위한 교육지원 연계체계를 구축하는 것”이다.³⁾

교수학습센터의 정의 및 비전을 살펴보면 다음과 같은 주요 개념들을 포함하고 있다. 이러한 개념들이 교육 현장의 요구와 결합되어 교육적 과제가 만들어지고, 이 과제를 해결하고 추진하기 위한 역할을 교수학습센터가 맡고 있다고 볼 수 있다.

“유비쿼터스(Ubiquitous), 교수학습 정보, 교수학습 자원, 체계(System), 서비스

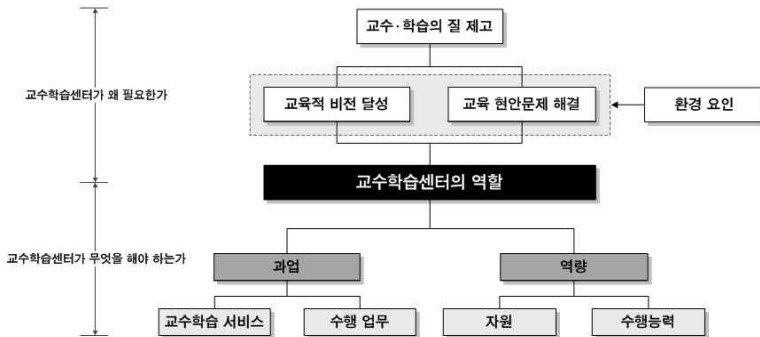
2) 한국교육학술정보원(2005), 교수학습센터가이드북.

3) 한국교육학술정보원(2005), 교수학습센터가이드북.

(Service), 지식기반(Knowledge-based), 교사 중심(Teacher-centered), 학생 중심(Student-centered), 원스톱(One-stop), 지원(Support), 연계(Connection)”

그렇다면 교수학습센터의 역할모형은 교수학습센터가 왜 필요한지 그리고 교수학습센터가 무엇을 해야 하는지 설명할 수 있어야 한다. 이를 위해 아래와 같이 교수학습센터의 역할모형 설계를 위한 개념 구조를 도출하였다.

교수학습센터의 목적은 교육적 비전 달성과 교육 현안문제 해결을 위한 e-서비스를 제공함으로써 효과적으로 학교 수업을 지원하고 e러닝 지원체계를 통해 공교육 내실화에 기여하는 것이다. 따라서 교수학습센터의 역할은 교육 현장이 요구하는 e-서비스를 제공하는 것이며, 이를 위해 e-서비스 수행에 필요한 역량을 갖추는 것이다.



[그림 I -2] 교수학습센터의 역할모형 개념도

3. 환경요인 · 교육적 비전 · 교육현안문제 분석

가. 환경 요인

사회 · 문화 · 정보기술 환경의 변화는 교육환경과 교수 · 학습 수요자의 변화를 가져오며, 교육적 비전과 교육 현안문제에 직 · 간접적인 영향을 제공한다.

앞으로의 교육 환경이 지식정보화 사회 도래, 자율적이고 창의적인 인재 요구, 정보기술 환경의 변화, 주 5일 근무 및 주 5일 수업 시행, 지방화 및 분권화에 따른 교육행정체계의 변화, 사회 양극화에 따른 교육 격차 심화, 온라인 교육서비스 시장의 성장 등의 외부환경 요인에 의해 어떻게 변화할 것인지 파악할 필요가 있다.

1) 지식정보화 사회 도래

‘단순한 지식을 머릿속에 얼마나 넣어두고 있느냐’의 여부가 무의미해진 시대에 우리는 살고 있다. 지식정보사회에 걸맞은 인적자원은 농경사회와 산업사회에서 유용한 인적자원과는 전혀 다른 능력과 소양을 요구한다. 농경사회와 산업사회가 단순기능 및 지식의 전수를 통한 양적 생산성

에 기여할 수 있는 인적자원을 필요로 했다면, 지식정보사회는 창의성에 기반한 지식의 생성 및 질적 수월성 확보가 인적자원 개발의 목표가 된다.⁴⁾

지식 자체가 중요하다기보다 그것을 활용하여 주어진 문제나 상황을 어떻게 창조적·능동적·개성적으로 해결 혹은 발전시켜 나갈 지가 핵심이다. 어떤 자격증도 그 자체만으로는 더 이상 의미를 가질 수 없다. 스스로 새로운 원리와 기술을 익혀 특정한 상황에 적합한 방법으로 적용할 수 있을 경우에만, 그 지식은 비로소 가치를 지니게 된다. 이제 초-중등교육에서조차도, 촌각을 다투며 등장하는 새로운 지식을 고착된 교과과정과 교과서에 담아내기에는 역부족이기 때문이다. 미래학자조차 자신 있게 예측할 수 없는 미래를 살아가야 할 학생들은 새로운 학습 방법으로, 새로운 실력을 갖춰나가야 할 것이다.⁵⁾ 이를 위해 가장 효과적이고 효율적인 교수학습 방안이 요구되고 있다.

2) 자율적이고 창의적인 인재 요구

미래사회의 변화로 지식기반사회, 정보화, 세계화, 다원주의적 경향 등이 전망된다. 지식기반사회의 심화에 따라 창조적 지식을 창출하고, 창의적 인간을 양성해야 할 필요성이

4) 한국교육학술정보원(2003), 교육정보화백서.

5) 한국교육학술정보원, 계간에듀넷, 2006 가을.

절실해 진다. 이에 따라 교육은 새로운 사회를 이끌어 나갈 창의적 인재를 양성하기 위하여 교육체제 전반에 대한 개편이 필요하고, 평생교육 차원의 계속학습이 필요하다. 특히, 국가 경쟁력 제고를 위한 국가적 수준의 인적자원개발 노력이 지속되어야 할 것이다. 교육 과정과 연계하여 취미, 흥미, 적성 등 관심 분야를 중심으로 다양한 활동이 이루어질 수 있도록 학습의 장을 마련하고 적극적으로 참여하도록 유도해야 한다.

다원주의적 경향에 따라 교육에서는 전통적 가치와 현대적 가치, 동양적 가치와 서구적 가치, 인간과 환경의 공존 등과 같은 다양한 가치를 수용할 수 있는 교육 내용을 강조하게 될 것이다. 이런 측면에서 민주주의 교육, 인성교육, 전통문화교육, 창의성 교육, 환경교육 등이 특별히 강조되어야 할 것이다. 한편 미래 지식기반 정보화 사회에서 요구하는 기초능력은 기본 지식 및 기능, 창의력, 문제해결력, 의사소통능력, 정보 활용 능력, 협동심, 자기 주도적 학습 능력 등으로 집약된다. 그리고 미래사회에서 추구되어야 할 인간상으로는 창의적 인간, 더불어 사는 인간, 평생 학습하는 인간 등으로 집약된다.⁶⁾

따라서 창의적 교육 중심의 학교 교육이 실현될 있도록 창의성 증진을 위한 교수학습 프로그램 및 자료, 교사 전문성

6) 한국교육개발원(2006), 창의적 인재 양성과 효율적 교육체제 구축.

강화를 위한 연수 프로그램이 요구되고 있다.

3) 정보기술 환경의 변화

정보기술의 발달은 비즈니스 영역뿐만 아니라 사회 각 분야에도 지대한 영향을 미치고 있다. 특히, 교육 분야에 있어서의 정보기술은 지금까지 학교를 중심으로 이루어지던 교육 영역을 원격강의 및 웹-기반학습과 같은 새로운 교육 영역을 창출하였고, 언제 어디에서나 자유롭게 교육받을 수 있는 기회를 제공하였다.⁷⁾

컴퓨터 기술은 수업 방법의 변화뿐만 아니라 학교 경영, 교사의 전문성 향상, 교육 인프라(infra) 활용, 학습공동체의 커뮤니케이션 등 학교 전반에 걸쳐 변화를 가져올 수 있는 토대를 제공하고 있다. 일반 기업에서 발달된 컴퓨터 기술을 적극적으로 활용하여 기업 활동의 변화를 가져와 수익을 창출하듯 학교도 교육 환경의 변화에 적극적으로 대처해야 하는 상황에 처하고 있다. 이와 같은 시대적 요구에 따라 학교 교육이 급변하는 교육 환경의 변화에 발맞추어 변화하지 못한다면 앞으로의 학교는 존재의 위기에 처할 수도 있을 것이다.⁸⁾

7) 양경식·김현수, 정보기술의 교육에의 활용이 교육효과에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구, 국민대학교 대학원.

8) 한국교육학술정보원(2005), 교수학습도움센터 기반의 학교 운영 전략.

최근에는 네트워크 기술과 컴퓨터 기술의 발달로 휴대용 통신 기기를 이용하여 시공을 초월한 학습을 할 수 있는 u-러닝이 시범적으로 진행되고 있다.

4) 주 5일 근무 및 주 5일 수업 시행

주5일 수업제의 궁극적인 목표는 교육 기능의 가정과 사회로의 확대이다. 주 5일 수업 및 주 5일 근무 시행에 따라 교육의 주체인 학부모의 역할 비중이 더욱 높아지고 있다. 특히, 획일적인 공교육의 한계를 극복하기 위해 가정에서의 보완적 학습에 대한 필요성이 증가되고 있다.⁹⁾

이것은 교사에 의한 교수학습과 교실 위주의 교육학습에서 탈피하여 학생과 학부모가 자율적으로 교수학습을 계획하고 참여하게 되므로 학습의 장이 교실에서 가정과 사회로 확대된다는 의미를 지닌다.

가정과 사회의 교육적 임무와 책임이 강화됨으로써 다양한 체험 활동을 통한 학습 경험 확대, 과중한 학습 부담으로부터의 여유 확보, 학생의 자기 주도적 학습 능력 신장, 가정의 교육적 기능 강화 등의 효과를 기대할 수 있게 되었다. 반면에, 토요일의 공교육 폐지는 사교육 시간의 증가라는 부담이 가중될 수 있으며, 연간 수업일수가 40일 가량 줄어

9) 한국교육학술정보원(2005), 교수학습센터의 업무 재설계 및 정보화전략계획 수립.

됨으로써 학습능력의 저하 가능성도 우려된다. 그래서 주말 시간대를 활용하는 예체능 교습, 학과 과외 학습 등의 사교육 부담이 오히려 증가될 수 있으며, 이는 상대적으로 낙후된 지역에 살고 있거나 소득 수준이 낮은 계층은 주 5일 수업제로 인한 상대적 박탈감이나 좌절감이 늘어날 수 있음을 의미한다.

따라서 주 5일 수업제로 공백이 예상되는 학생들의 주말시간을 활용하여 그간 우리 교육에서 부실하게 다루어져 왔던 인성 및 적성 교육을 강화하는 동시에 사교육 부담을 덜어 줄 수 있는 다양한 교육 프로그램이 마련되어야 한다. 교사들은 수업준비 이외에 과도한 서류업무에 시달리고 있다. 현재 한국교사들의 주당 평균 총 근무시간은 정규수업, 생활지도, 공문서 처리 등으로 중학교 교사의 경우에는 53.9 시간, 고등학교 교사인 경우에는 57 시간에 이르고 있다.

이는 현재 근로기준법의 44 시간을 훨씬 초과한 것이다. 이러한 상황에서 이들이 수업을 제대로 준비할 시간이 없다고 하소연하는 것은 당연한 일이다. 주 5일 수업은 그러므로 교사들에게는 휴식의 재충전을 통해 보다 양질의 교육을 할 수 있는 전기를 마련해줄 것이다. 교사들도 주 5일 수업이 학생들에게 보다 좋은 교육을 할 수 있는 계기가 될 것이라고 이 제도 도입에 대해 대부분 찬성하고 있다.

그런데 중국의 경우 교사들이 대체적으로 주 5 일 수업에 찬성을 하고 있지만, 늘어난 여가시간을 자신들의 교육의 질을 높이기보다는 무료하게 집에서 시간을 낭비하고 있는 경우가 많다.

한국에서도 이러한 상황이 일어나지 않기 위해서는 교사자신의 교육의 질 향상을 위한 자발적 노력이 있어야 하며, 이를 뒷받침해주기 위한 교사 프로그램이 요구되고 있다.¹⁰⁾

5) 지방화 및 분권화에 따른 교육행정체계의 변화

중앙집권적인 제도와 관행을 극복하고 공교육 정상화 방안을 마련하기 위해서 지방교육자치제도에 필요성이 제기되었고, 초·중등교육은 치안과 더불어 대표적인 지역공공 서비스이다. 또한 교육은 본질적으로 대단히 분권화된 활동이며, 대부분의 중요한 교육활동은 개별 교실에서 이루어진다. 따라서 초·중등교육을 중앙정부 주도의 공급자 중심 체계에서 지역 주도의 수요자 중심 체계로 전환하는 것이 시급하다.¹¹⁾

제7차 교육과정은 시·도 교육청, 지역 교육청, 그리고 일선 학교로 교육과정 결정권을 이양하고 그들 각 각의 수준에 맞는 자율권과 재량권을 부여함으로써, 만들어 가는 교육과

10) 송호근, 주 5일 근무제의 경제사회적 영향에 관한 연구, 서울대학교,

11) 이진형(2002), 학교 시스템 효율성 개선을 위한 행·재정 체계의 개혁

정, 지역 특색에 맞는 독특한 교육과정 운영을 특징으로 한다. 이에 따라 국가수준의 교육과정은 각 시·도 교육청으로 하여금 국가 수준의 교육과정에 의거하여 각 급 학교 교육과정 편성·운영 지침을 작성하고, 이를 관내의 지역 교육청과 각 급 학교에 제시하도록 하고 있다. 국가 수준의 교육과정 기준이 전국의 공통적, 일반적, 표준적, 대강적, 요강적인 교육 내용 기준이라면, 지역 수준의 교육과정은 시·도 단위 또는 시·군 단위의 지역 특성과 실정, 필요, 요구 등이 반영된 국가 기준의 보완적인 의미를 지닌 교육과정 편성·운영 지침이라고 할 수 있다. 따라서 각 시·도가 국가 기준을 면밀하게 분석해 보면, 해당 지역의 특수성에 따라 보완, 조정되어야 할 필요가 생기게 될 것이다. 그 지역의 자연·사회·문화 환경이나 산업, 역사, 전통, 발전 전망, 주민 의식 등은 해당 지역과 학교의 교육 여건에 알맞게 정하고, 그 지역의 교육 중점 등을 설정하게 된다. 지역 수준의 교육과정 지침은 국가 기준과 학교 교육과정을 자연스럽게 이어주는 교량적 역할을 하게 되며, 장학 자료, 교수·학습 자료 및 지역 교재 개발의 기본 지침이 될 수 있다.¹²⁾

행정체계의 변화에 따라 지방화 및 분권화가 진행되고 있으며, 이에 따라 교육 체계의 변화도 불가피하다. 지역의

12) 교육인적자원부(2001), 시·도 교육과정 편성·운영 지침 분석 연구.

광역 여부, 도·농간의 교육여건, 지역교육청의 역할 등에서 차별적 요소가 존재하고 있다. 각 지방 중심의 자율적인 교육 정책을 구현할 수 있는 교육 서비스 체계가 요구되고 있다.

6) 사회 양극화에 따른 교육 격차 심화

사회 양극화 현상은 소득의 양극화, 산업 간 양극화, 지역 간 양극화 등 다양한 측면에서 우리 사회에 시급한 문제로 대두되고 있다. 계층 간 소득격차, 호황산업과 불황산업의 병존, 지역발전의 불균형 등은 사회구성원의 갈등과 자원배분의 왜곡을 초래시켜 사회불안의 요인이 되기도 한다.

소득과 지역 간 격차는 교육여건 또는 교육기회의 격차를 가져오고 있는 실정이다. 더군다나 교육 양극화 역시 사회 양극화를 가속화하는 원인을 제공한다.¹³⁾

실제로 가정의 교육지원, 학생의 학교 경험, 그리고 학업 성취 수준에서 나타나는 계층 간, 지역 간 격차는 상당히 큰 수준이다. 이와 같은 차이는 초등학교부터 일관되게 나타나고 있는데, 가장 두드러진 차이를 보이는 것은 가정으로부터 이루어지는 교육적 지원의 차이이다. 부모의 교육지원 활동, 과외 참여 비율, 과외비 지출 수준 등에서 가정배

13) 한국 사회에서 교육양극화 담론의 지형, 김영석, 경성대학교

경에 따른 현격한 차이를 보인다.

교육 격차는 초등학교에서 고등학교로 학교급이 올라갈수록 심화된다. 특히, 고등학교 단계에 올라가면 상위 집단의 교육 경험과 성취 수준은 크게 상승하고 하층 집단은 크게 하락하여 그 격차가 크게 확대되는 양상을 보여준다. 이는 오랜 기간 동안 유지해야 하는 입시 경쟁이 상위 집단에게 유리한 조건을 제공하여 주는 것으로 해석할 수 있다.

부모의 교육지원 활동은 초등학교와 중학교 단계에서는 매우 큰 효과를 보이고 있지만, 고등학교에서는 그 영향력이 감소하는 것으로 나타난다. 반면, 과외비는 초등학교보다는 중·고등학교에서 그 영향력이 점차 증대된다. 이와 같은 결과들은 학교급이 올라갈수록 자녀 교육에 대한 경제적 지원의 효과가 중요해진다는 것을 말한다.

요컨대, 우리나라 학교교육에서는 가정 배경에 따른 교육 격차가 상당한 수준으로 나타나고 있다. 더 나아가서 학생 배경과 계층에 따른 교육 격차는 학교급이 올라갈수록 더욱 확대되는 경향을 보인다. 그러나 이와 같은 가정 배경의 영향력과는 독립적으로 학교교육 경험도 학생들의 인지적, 비인지적 성취, 그리고 진학 과정에 대해서 긍정적인 영향을 미치고 있다는 것이다. 뿐만 아니라, 학교교육 경험은 상위 계층 또는 성적이 우수한 학생들보다 하위 계층, 그리고 성적이 낮은 학생들에게 조금 더 의미 있는 효과를 줄

수 있다. 이는 가정에서, 그리고 학교에서 경험하는 교육 수준의 차이를 줄여주는 노력을 한다면, 교육 결과의 측면에서 나타나는 교육 격차를 크게 완화시킬 수 있다는 것을 시사한다.¹⁴⁾

7) 온라인 교육서비스 산업의 성장

국내 온라인 교육시장은 높은 교육열과 초고속 인터넷 보급률로 볼 때 성장 잠재력이 매우 풍부한 산업이라고 볼 수 있다. 특히, 사교육비가 가계소비에 큰 부담으로 작용하고 있는 바, 온라인 교육서비스는 오프라인 교육서비스의 대안으로 부상할 것으로 본다.

이를 반영하듯 자본력을 앞세운 대기업과 오프라인 교육서비스의 노하우를 앞세운 전문기업의 진출이 증가하고 있으며, '메가스터디'¹⁵⁾는 매출액과 영업이익 성장률이 각각 47.0%, 56.1%에 이를 정도로 성장세가 두드러지고 있다. 특히, 학부모의 공교육에 대한 기대 수준이 여전히 낮다는 점을 감안하며 사교육 시장 성장이 당분간 지속될 것이며, 가격경쟁력을 앞세운 온라인 교육서비스의 선전이 기대된다. 학생뿐만 아니라 이미 전국 초등 교사의 70% 이상이 유료

14) 류방란·김성식, 한국교육개발원(2006), 교육격차: 가정 배경과 학교교육의 영향력 분석.

15) <http://www.megastudy.co.kr>

회원으로 가입한 교육 사이트가 있을 정도로 민간 온라인 교육서비스가 공교육에 미치는 영향은 이제 무시할 수 없는 수준이 되었다.

나. 교육적 비전

교수학습센터의 역할을 정의하기 위해 공교육 내실화, 평등한 교육기회 부여를 통한 교육복지 구현, 창의적 인재 육성을 위한 기반 구축, 자기 주도적 학습체계 구축, 교육정보 인프라의 고도화, 교육학습 자료의 정보화 등 주요 교육정책의 방향성을 분석해야 한다.

1) 공교육 내실화

우리 학생들은 평균 81.1%가 사교육을 받고 있었으며, 사교육을 받는 이유가 주로 공교육의 보완적 목적인 것으로 나타났다. 한 설문조사에서 전체 응답자 중 65.6%가 사교육을 통해 성적이 향상되었다고 응답한 반면, 공교육에 조금이라도 만족한다는 의견은 전체 응답자의 28%에 불과했다.¹⁶⁾

이처럼 공교육에 대한 불신이 사교육비의 급증으로 이어지

16) 현대경제연구소(2007), 사교육 실태조사 및 시장규모 추정.

고 있어, 교육의 본질 추구와 서민·중산층의 가계 부담을 줄여주기 위한 현실적인 대안으로 ‘공교육 정상화를 통한 사교육비 경감대책’이 제시되었다. e러닝 지원체계와 사이버 가정학습체계를 통해 교수학습 중심의 기능을 강화함으로써 공교육을 보완·내실화하여 학교 밖에서 이뤄지는 사교육 수요를 공교육 체계 안으로 흡수해 짧은 시간 안에 사교육비 부담이 줄어들도록 할 방침인 것이다.

2) 평등한 교육기회 부여를 통한 교육복지 구현

과거 우리 사회에서 교육은 가장 공정한 사회계층 상승의 통로로 인식되었으나, 최근에는 양극화로 인하여 교육을 통한 계층 간 이동 기회가 감소되는 추세이다. 우리 국민의 높은 교육열로 인하여 가계의 교육 투자, 특히 사교육비가 급증하고 있다. 공교육에 대한 민간부담지출액이 여타 OECD 국가들에 비해 높은 상황이다. 여기에 사교육비 부담이 가세하여 가계의 소비와 저축을 줄이고 있다. 사교육 산업이 '00년 6.1조원에서 '06년 11.7조원으로 성장한 것을 보면 사교육비 부담의 증가 정도를 쉽게 알 수 있다. 사교육비 부담 급증은 여러 가지 경제·사회적 문제를 유발한다. 경제적으로는 가계의 정상적인 소비나 저축을 위축시키고 있다. 계층 간 위화감 조성 등 사회적인 문제도 야기하

고 있다.¹⁷⁾

평등한 교육기회 부여는 학생의 기본적인 교육권을 회복시켜줄 뿐만 아니라 지식의 사각지대에 위치한 소외계층을 포용함으로써 교육격차를 해소해 궁극적으로 사회 통합에 기여한다.

3) 창의적 인재 육성을 위한 기반 구축

교육 환경의 변화는 온라인과 오프라인을 연계한 교육 활동뿐만 아니라 학교 경영, 학습 공동체 참여 확대, 교사 연수 등, 기존 학교 운영 체계 전반에 걸친 변화와 개혁을 추구하고 있다. 이러한 변화는 본질적으로 교육의 핵심인 수업의 질 향상을 추구하고 있으며 학교 교육의 궁극적인 목적은 21세기에 알맞은 인재를 육성하는 데 있다. 이를 위해 지식정보화 사회에서의 학교는 미래 사회가 요구하고 있는 자율적, 창의적인 인재 육성을 위해 다양한 관점에서 변화를 꾀하고 있는 것이다.¹⁸⁾

창의적 인재 육성을 위해서는 획일적인 교육문화에서 탈피하여 유연한 사고가 자유롭게 표출되고 논의될 수 있는 환경 조성이 급선무이다. 이러한 환경적 기반 위에서 스스로 학습 문제를 찾아 해결하고 활용하는 능력 배양이 초등 교

17) 현대경제연구소(2007), 사교육 실태조사 및 시장규모 추정.

18) 한국교육학술정보원(2005), 교수학습도움센터 기반의 학교 운영 전략.

육부터 중요한 교육 목표가 되어야 한다. 또한, 체험 중심 활동 등 다양한 교육과정 운영을 통하여 창의성 신장을 위한 교수-학습 방법의 개발이 적극적으로 이뤄지고, 다양한 경험과 지식을 가진 타인들과의 협력을 통하여 문제를 해결해 나가는 방법도 필수적이다.¹⁹⁾

자율적이고 창의적인 교과 운영을 지원하기 위해 보다 다양한 자율학습 콘텐츠를 제공하고, 스스로 공부할 수 있는 양방향 학습활동과 학습이나 인지 위주 콘텐츠뿐만 아니라 전인적인 차원에서 다양한 콘텐츠가 필요하다. 또한 일류대학 진학을 위한 교육이 아닌 전문가 양성을 위한 교육을 위해 다양성과 전문성을 제고시킬 수 있는 교육 프로그램을 제공해야 한다. 특수목적교육기관에 대한 요구가 급증하는 현상에 대응하여 보다 폭넓은 분야를 다룰 수 있는 교육 프로그램이 요구된다.

4) 자기 주도적 학습체계 구축

지식정보화 사회에서 교육의 개념은 교사가 가르치고 지도하는 형태의 모습에서 개개인이 학습하는 형태로 변화되고 있다. 학습자가 언제 어디서나 스스로 배움을 찾고, 학습자가 스스로 능동적으로 선택할 수 있어 학습자 자신의 능력

19) 한국교육학술정보원(2003), 교육정보화백서.

과 적성을 개발하는 방향으로 진화할 것이다. 지식정보화 사회에서 필요한 신지식은 살아있는 지식을 의미하며 지식이 활용되어지는 대상, 문제 상황 등 여러 요인에 가장 적합한 형태로 만들어져야 하며 이러한 지식 창출능력은 자기 주도적인 학습능력과 개인의 창의력에서 생성된다고 하겠다.²⁰⁾

학습자의 창의적이고 자기 주도적인 학습이 활성화 되려면 교사가 학습 목표와 학습 내용을 제시하면 학생은 학습 계획을 만들어 자료와 방법을 스스로 찾고 심화·보충 학습을 하며, 원하는 때 원하는 내용을 배우며 수준별 학습은 물론 질문까지 할 수 있는 자기 주도적 학습 체계가 지원되어야 한다.

이를 위해 자율적이고 창의적인 교과 운영 지원, 온라인 협동, 토론학습이 가능한 컴퓨터실과 모듈학습실, 도서실 등이 있어 다양한 웹 자료를 검색·활용하고 커뮤니티 기반의 모듈활동 결과물을 공유하는 형태로 수업이 변화하고 있다. 학습의 장이 사이버공간으로 확장됨으로써 면대면 교실 수업 체계에서 탈피하여 학생들은 언제, 어디서나 인터넷에 접속하여 자신들의 학습 욕구를 충족할 수 있는 본격적인 자기 주도적 학습 체계로 전환되고 있다.²¹⁾

20) 한국교육학술정보원(2004), 교육정보화백서.

21) 한국교육학술정보원(2005), 교수학습도움센터 기반의 학교 운영 전략

5) 교육정보 인프라의 고도화

지식정보화 사회에서 학교 교육 환경은 점차 교실 중심의 환경에서 벗어나 사이버 공간으로 확대되고 있다. 이미 칠판과 분필 중심의 교실 환경은 프로젝션 TV, 컴퓨터, 프린터기를 갖춘 환경으로 바뀌고 있다. 학교 내 학급당 교사가 활용할 수 있는 컴퓨터는 1인당 1대 이상 구비되어 있으며, 또한 학생들의 가정 내 컴퓨터 보급률은 97.5%, 컴퓨터 보유 가정의 인터넷 가입률은 98.3%로 가정 내에서의 교육정보화 활용 여건이 매우 우수하다.²²⁾ 또한 컴퓨터실, 도서실, 과학실, 미술실 등 특별실은 PC, 프로젝터, 전자칠판 등을 갖춘 온라인 학습 환경과 교과별 학습 자료를 구비함으로써 온·오프라인을 연계한 다양한 교수·학습 활동이 가능한 환경으로 바뀌고 있다.

이에 따라 교사 중심의 전달식, 강의식 교육 방법에서 탈피하여 학습자 중심의 다양성과 자율적인 참여, 상호작용을 중시하는 교수·학습 활동으로 변화하고 있으며 그 파급효과는 온·오프라인 연계 수업, 온라인 교류 수업, 온라인 학습 등 다양한 형태의 변화로 나타나고 있다.²³⁾

이러한 변화는 교사와 학생이 오프라인 상의 교실 수업뿐만 아니라 온라인상의 교수학습에서도 다양하고 실질적인

22) 한국교육학술정보원, KERIS@, 2006 봄.

23) 한국교육학술정보원(2005), 교수학습도움센터 기반의 학교 운영 전략.

정보를 검색하고 공유, 활용함으로써 학생들에게 풍부한 상호작용의 기회를 제공할 수 있게 되었다. 또한 교육 인프라를 활용하여 학년·학급 특색 교육활동과 연계한 학습자 중심의 수업 설계, 교수학습센터 자료를 활용한 교수·학습 활동, 학습평가 자료를 활용한 수업 및 온라인 학습 등으로 나타나고 있다.

6) 교육학습 자료의 정보화

지식정보화 시대의 교수학습은 보다 많은 정보와 자료를 필요로 한다. 따라서 교육학습 자료의 공유와 e러닝 교육 체계를 위해 각종 교육학습 자료의 정보화(전자화 및 멀티미디어화)가 활발히 진행되어야 하며, 교사, 학생 등 사용자 참여의 저비용 고효율 정보화 체계가 요구된다. 이를 위해 교수학습 자료의 개발, 수집, 탑재, 공유, 질 관리 과정이 한곳에서 이루어질 수 있도록 교수학습센터 중심의 정보화 체계가 요구되고 있으며, 이를 교사, 학생, 학부모가 필요한 교육학습 자료를 쉽고 빠르게 활용할 수 있도록 해야 한다.

그리고 교수학습 자료는 현장 수요를 반영하도록 하며 현장 교사들이 보다 능동적으로 자료 개발에 참여할 수 있는 개발 프로그램이 필요하며, 교사가 개발한 교수학습 자료가

전국 공유체계에 등록되어 양질의 교수학습 자료가 전국으로 공유·유통될 수 있도록 체계를 갖추어야 한다. 또한 양질의 자료 구축을 위해서는 시·도 단위에서 구축된 자료를 검증 보완하고, 이용자 만족도 및 활용도를 파악하여 보다 유용한 정보를 제공할 수 있는 교수학습 자료의 정보화 체계가 필요하다.

다. 교육 현안문제

교수학습센터의 역할을 정의하기 위해 교실 수업 개선, 교육 네트워크 구축, 의사소통 체계 구축, 가정학습 지원, 교육현장에 대한 교수학습 지원, 정보화 역기능 예방 등 교육 현안문제를 분석해야 한다.

1) 교실 수업 개선

지식기반사회의 도래는 급격한 사회적 변화를 초래하고 있다. 이러한 변화는 교육 현장에도 많은 변화를 가져왔으며 또한 요구하고 있다. 교사에게는 시대적 변화에 적응하고 교수-학습의 주도자로서 교직을 효율적으로 수행하기 위해서 스스로 자질 향상 및 전문성 제고를 위한 부단한 노력이 요구된다.

교육인적자원부에서, 시·도교육청에서, 교육연구개발기관에서, 그리고 많은 교사들이 수업의 중요성을 말하고, 수업의 질 제고를 위하여 무수한 노력을 경주해 왔음에도 불구하고 아직 만족할 만하다고 하기는 어려운 실정이다.

대부분의 학교에서는 교사의 전문성을 신장하기 위하여 자율장학²⁴⁾과 연수에 비중을 두고 있다. 학교 교육의 핵심인 수업의 질 향상을 위한 교사들의 수업연구 및 연수는 아무리 해도 지나치지 않으나 실제 학교 현장에서는 과중한 업무 처리로 어려운 것이 사실이다.²⁵⁾

기존 교원연수의 시간적, 공간적 제약 등 많은 문제점을 해결하기 위한 방안으로 원격연수가 도입되었다. 원격연수는 먼저 교원에게는 다양한 연수 욕구 충족을 위한 기회를 부여하고 교원의 연수 이수에 따른 부담을 경감시켜, 교직 수행에 필요한 전문성 신장이 원활하게 이루어지도록 함을 그 목적으로 한다. 또한 연수기관에 대하여는 시간과 장소의 한계를 극복한 효율적인 연수운영이 가능하도록 하고, 우수한 콘텐츠를 활용한 연수가 이루어지는 환경을 제공한다.²⁶⁾

24) 교사들의 자율성이 최대한 존중되는 범위에서 '교육 행정 기관의 지시를 받음이 없이 단위 학교에서 또는 인접한 학교들 간, 교원들 간에 교육 활동의 개선을 위하여 자율적으로 수행하는 장학 활동'이다. 자율장학을 통하여 교육에 대한 열정을 강화하고 수업 방법과 기술 등 전문성을 신장함으로써 교실 수업개선이 이루어질 수 있다(출처: 교수학습도움센터 구축·운영 가이드북, 교육자료 GM 2005-7).

25) 한국교육학술정보원(2005), 교수학습도움센터 기반의 학교 운영 전략.

대체적으로 학교 현장에서는 교내 자율 장학이나 교과연구회, 혹은 동학년 협의회 활동을 통해 수업 협의 및 연구가 이루어지고 있지만 아쉽게도 수업 설계와 연구를 위해 협의 및 토론하는 분위기가 조성되어 있지 않아 지속적으로 내실 있는 운영이 어려운 게 사실이다. 이를 보완하기 위해 온·오프라인 상에서 자발적인 필요에 의해 간편하게 이용할 수 있는 온라인 수업 컨설팅, 동료장학 시스템, 수업토론펙, 온라인 자율장학, 온라인 자율연수, 교과교육연구회 등의 다양한 프로그램을 제공되고 있다.

2) 교육 네트워크 구축

수요자 중심의 교수학습 서비스를 제공하기 위해서는 시·도 교육청, 지역교육청, 연수원 및 각 급 학교 등 다양한 주체가 개발하거나 보유하고 있는 교육학습 정보 및 자료가 체계적으로 공유되어야 한다.

많은 노력들이 교실의 수업 장면에서 구현되어야 함에도 불구하고 현장의 교사들은 그 많은 자료가 있는지도 모르며, 있는 것도 안다고 해도 어디에 있는지 모르며, 찾았다 하더라도 매 시간의 수업에 구체적으로 어떻게 활용할 수 있는지 모르는 경우가 많은 것이 사실이다. 이러한 분산형

26) 한국교육학술정보원(2004), 교육정보화백서.

구조를 집중형 구조로 바꾸어 교사들을 위한 원스톱 서비스를 제공하기 위해 교수학습센터의 역할이 요구되고 있다.²⁷⁾ 또한 연구기관과 집행기관 간의 연계 협력을 지원하고, 통합적인 교수학습 서비스를 위한 조정 기능을 수행할 수 있는 교육 네트워크의 구축이 요구되고 있다.

3) 의사소통 체계 구축

현재의 학생과 학부모는 과거에 달리 자기 의사를 적극적으로 표현하고자 한다. 그러나 교육행정기관, 학교, 학생, 학부모 간의 의사소통 공간이 마련되지 않아 불필요한 오해가 발생하고 있으며 공교육 불신으로도 이어지고 있다.

또한 교육정책 추진에 있어 다양한 의견을 반영하고 공감대 형성을 이끌 수 있도록 교육 커뮤니티의 활성화가 요구된다. 적어도 의사소통 미비로 인한 오해와 불신을 줄일 수 있도록 교수학습센터 중심의 의사소통 체계를 확립할 필요가 있으며, 이를 통해 교사-학생, 학교-가정, 교사-교사 간의 의견 교환이 원활히 이루어지도록 해야 한다.

특히, 공교육에 대한 학생과 학부모의 불신이 커지고 있는 이유는 공교육의 내용과 방법을 제대로 전달하지 못한 측면도 크다. 대중 매체에 의한 전달 방식으로는 심층적인 내

27) 신호근(2003), 교수학습센터 운영의 의의와 방향, 강원교육연구정보, 제44호

용을 전달하기 어려우므로 학생과 학부모들이 공교육 내용과 방법에 대한 정확한 이해하고 판단할 수 있도록 교육전문 매체로서의 역할을 중요해지고 있다. 또한, 기존에는 주로 면대면 상황에서의 의사소통이 이루어져 지속적인 커뮤니케이션을 통한 상호작용 활성화를 도모하기에는 시간적·공간적인 어려움이 뒤따랐다. 그러나 인터넷상의 메일이나 메신저, 휴대폰 등이 상용화된 지금에는 이를 활용한 상호 교류가 점차 증대되고 있으며, 자율휴업일 시행, 주 5일 수업, 가족 단위 현장 학습이 확대되어 언제, 어디서나 학급 구성원 간 의견 및 정보 교환에 대한 욕구가 커지고 있다.²⁸⁾ 따라서 학습공동체가 보다 원활하게 의사소통할 수 있도록 다양한 커뮤니티가 요구된다.

4) 가정학습 지원

주 5일 수업 및 주 5일 근무 시행에 따라 교육의 주체인 학부모의 역할 비중이 더욱 높아지고 있다. 이것은 학부모의 전문성을 일정 수준 이상으로 끌어올려야 하며 학부모의 왜곡된 교육관을 바로 잡아야 하는 과제를 안고 있다. 학부모의 학력 수준과 교육관이 과거에 비해 향상되었지만, 체계적인 가정학습 능력을 갖추었다고 단언하기 어렵다.

28) 한국교육학술정보원(2005), 교수학습도움센터 기반의 학교 운영 전략.

따라서 교수학습센터는 가정학습 수준의 편차를 해소시키고 교육전문성을 함양시키기 위한 지원 역할을 수행할 수 있어야 한다. 이를 위해 학부모에게 학교교육과 학생 이해 자료를 제공하고, 진학·진로 상담과 학부모 커뮤니티 등을 개설해 실질적인 학교교육 참여 기회를 부여해야 한다. 또한 학부모 교육 서비스를 통해 학교 교육의 비전을 공유하도록 하며 전문가를 통해 부모 역할과 자녀 교육에 대한 자문과 상담이 이루어질 수 있도록 해야 한다.

5) 교육현장에 대한 교수학습 지원

학교 교육은 교육 환경을 중심으로 이루어지기 때문에 온라인 교수학습도 교수학습도움센터(학교 홈페이지) 중심으로 이루어질 수 있도록 학교 홈페이지 구축 및 운영관리에 대한 지원이 필요하다. 특히, 학교 홈페이지가 학교 교육 안내 및 홍보 기능에서 벗어나 교수·학습 기능 중심으로 변모하고 있다는 점에 주목할 필요가 있다. 최근에 학교에서는 교육 환경, 시설, 기자재, 학습 자료 등 교수·학습 자원을 사용자가 원하는 시간에 효과적으로 활용할 수 있도록 지원하기 위하여 교수학습도움센터 홈페이지를 구축하고 있다. 교수학습도움센터를 활용하여 학생들은 교실 수업이나 방과 후, 토요일업일 등 언제, 어디서나 학습에 필요

한 자료를 검색·활용하여 과제를 해결하고 있으며 학부모들은 학교에 오지 않고도 학교 행사나 자녀들의 학교 교육 활동을 알 수 있어 가정과 연계한 협조 체계가 보다 잘 이루어질 수 있게 되었다. 교사들은 온라인상에서 부서별 업무 자료 및 지식을 공유함으로써 업무시간을 단축하고 절차를 간소화하여 지식 교류를 통한 업무 효율화를 꾀하고 있다.

또한 학급 홈페이지를 활용하여 교사와 학생 간, 학생 상호 간 양방향 의사소통과 학부모의 적극적인 참여가 활발하게 이루어지고 있어 이를 바탕으로 효율적인 학급 경영을 전개하고 있다. 이처럼 교수·학습 자료의 공유·활용 및 온·오프라인을 연계한 교수·학습활동을 통해 교수학습도움센터 홈페이지가 온라인 학습의 기반이 되고 양방향 의사소통의 통로가 된다는 점에서 교수학습도움센터의 필요성은 더욱 커지고 있다.

이것은 교수학습도움센터가 학교 교육 안내 및 홍보보다는 교수학습 활동 지원, 교수학습 정보 관리, 학습문화공동체 구현 등 핵심 기능을 중심으로 운영될 수 있도록 해야 한다.²⁹⁾ 따라서 학교현장의 교수·학습 기능을 도울 수 있는 현장지원 프로그램 운영이 요구되며, 중앙 교수학습센터와 시·도 교수학습지원센터의 우수한 자료가 적극 활용될 수

29) 한국교육학술정보원(2205), 교수학습도움센터 기반의 학교 운영 전략.

있도록 해야 한다.

6) 정보화 역기능 예방

정보화의 발전에 따른 사회 전반의 변화와 함께 정보화 역기능 현상도 광범위하게 확산되고 있다. 인터넷은 방대한 양의 정보에 쉽게 접근할 수 있도록 하며 사용자의 쌍방향 커뮤니케이션을 가능하게 하는 등 생활의 각종 편의를 제공하고 삶의 질을 향상시키는 역동적인 공간이다. 인터넷이 상용화됨에 따라 사이버 공간은 제2의 생활공간으로 자리매김하고 있다. 이와 같은 다양한 순기능과 동시에 정보화의 확산에 따른 각종 해악을 의미하는 정보화 역기능도 발생하고 있다.

정보화 역기능은 정보화의 진전에 따라 발생하는 각종 해악을 총칭하는 개념으로 음란·폭력물 등 불법·청소년 유해정보의 유통, 사이버 공간을 통한 인권침해, 해킹·온라인 사기 등 사이버 범죄가 있으며, 그 외에도 인터넷 중독과 같은 새로운 유형 정보화에 따른 부작용 현상이 나타나고 있다.³⁰⁾

이에 따라 정보 시대를 살아가는 사회 구성원으로서 갖추어야 할 올바른 가치관과 행동양식의 함양에 대한 요구가

30) 한국교육학술정보원(2004), 교육정보화백서.

커지고 있으며, 학교에서의 예방 교육이 중요해지고 있다. 한국정보문화진흥원은 일반인을 대상으로 정보통신윤리교육을 실시하고 있으며, 교육인적자원부는 정보화 역기능과 관련하여 학생 및 학부모 대상의 정보윤리 교육 및 학생지도를 위한 온라인 커뮤니케이션 능력 배양에 초점을 맞추고 있다. 그리고 시·도 교육청에서도 학생 대상의 정보통신윤리교육의 필요성에 부응하여 다양한 시간을 확보하여 제공하고 있다. 이와 같이 정보화 역기능 예방을 위한 다양한 프로그램이 시행되고 있는 바, 이를 교수학습센터에서 학교 현장에 알맞게 재구성하여 활용할 수 있도록 지원해야 한다.

II. 성과 중심의 교수학습센터 운영체제 개발

1. 성과 중심의 교수학습센터 운영체제에 대한 이해

‘성과’란 어떤 일을 통해 얻은 결과를 의미한다. 여기서 일이란 조직이나 단체 혹은 개인들의 계획과 활동을 말한다. ‘성과’를 일을 통해 얻어진 결과로 정의할 때, 그 결과는 구체적으로 무엇을 의미하는지 업무과정 측면에서 볼 때 다양하게 정의될 수 있다. 즉, 일에 기초한 외형적인 결과에 초점을 둘 경우 이는 곧 활동을 통해 생산된 산출물을 반영하며, 결과를 일의 목적이 실현된 측면에 초점을 둘 경우 이는 바로 효과를 반영한다.

따라서 성과의 개념은 일을 통해 얻어진 결과로 정의되고, 그 결과가 업무과정의 단계에 입각하여 양적인 의미에서의 능률성과 질적인 의미에서의 효과성 측면에서 측정되고 파악될 효과성(질적 측면)될 수 있다.³¹⁾

31) 성과평가 및 관리 매뉴얼, 정부혁신시리즈 05-09-01

<표 II-1> 능률성과 효과성 정의

능률성 (양적 측면)	일의 결과를 산출물에 기초하여 파악하되, 그 산출물의 규모를 투입물에 기초하여 표준화시킴
효과성 (질적 측면)	기관활동 내지는 서비스를 통해 행정기관이 의도한 목적에 대한 실현 정도 또는 조직활동의 결과물인 산출물이 목표로 제시된 상태를 실질적으로 성취한 정도를 의미

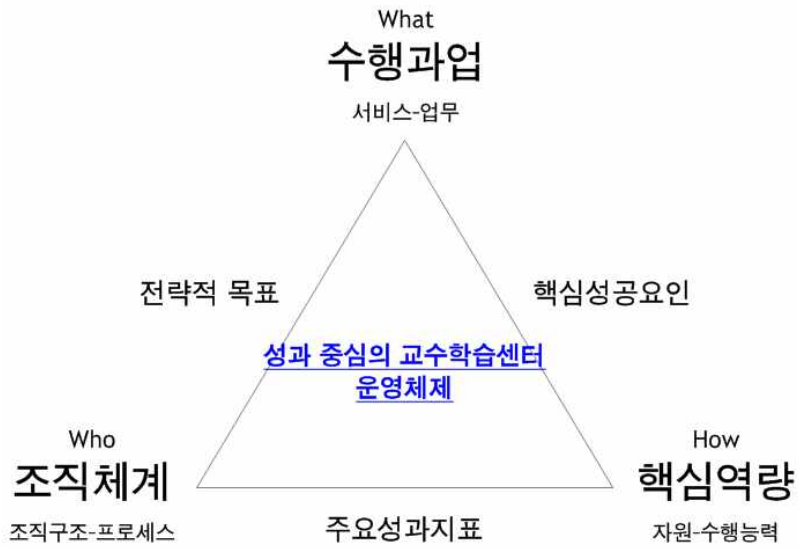
최근 들어 혁신(Innovation)에 대한 노력이 확산됨에 따라 성과측정 및 개선의 문제가 중요한 정책이슈로 떠오르고 있다. 이는 기존의 체제를 개선해야 할 절박한 필요성으로 인해 나타나는 현상이라고 볼 수 있다. 이미 많은 공공기관들이 성과목표의 설정과 성과지표의 개발을 완료하여 성과관리체제를 구축하였다.

그런데 성과관리체제는 ‘일하는 방식’³²⁾이 변화되지 않고서는 그 실효성은 미지수이다. 따라서 ‘일하는 방식’을 성과관리체제에 맞게 변화시키는 노력이 필요하다.

이를 반영하기 위해서 성과 중심의 교수학습센터 운영체제는 크게 일하는 방식과 성과관리체제로 구성하였다. 일하는

32) ‘일하는 방식’은 기업 측면으로 볼 때, ‘경영활동 방식’이라고 볼 수 있다.

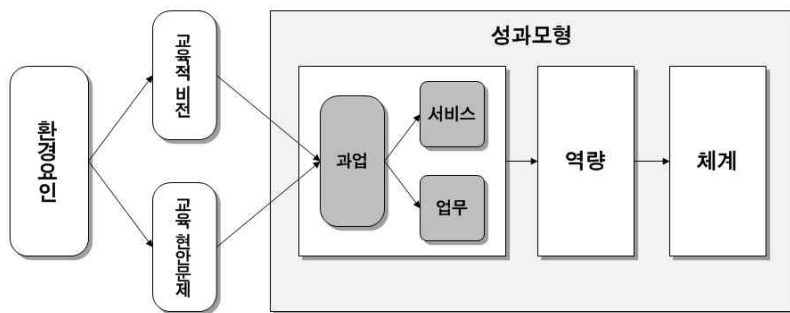
방식의 구성요소는 수행과업, 핵심역량, 조직체계이며, 성과 관리체제의 구성요소는 전략적 목표, 핵심성공요인, 핵심성과지표로 정의하였다(아래 [그림 II-1] 참조).



[그림 II-1] 성과 중심의 교수학습센터 운영체제 개념도

2. 교수학습센터의 과업 도출

가. 교수학습센터의 과업 정의



[그림 II-2] 교수학습센터 과업 개념도

성과 중심의 교수학습센터 운영체제를 도출하기 위해선 교수학습센터가 어떠한 과업(duty)을 수행해야 하는지에 대한 과업 정의가 선행되어야 한다. 정의된 과업에 따라 교수학습센터가 갖추어야 할 체계와 역량이 결정되므로 과업 정의는 성과 중심의 교수학습센터 운영체제 개발의 기준과 방향을 제시한다고 볼 수 있다.

교수학습센터의 과업은 시대적·사회적 요구에 의해 변화

될 수 있으므로 현 시점에서의 환경 분석에 의해 도출된 교육적 비전과 교육 현안문제를 해결할 수 있어야 한다.

1) 환경 요인

- 가) 지식정보화 사회 도래
- 나) 자율적이고 창의적인 인재 요구
- 다) 정보기술 환경의 변화
- 라) 주 5일 근무 및 주 5일 수업 시행
- 마) 지방화 및 분권화에 따른 교육행정체계의 변화
- 바) 사회양극화에 따른 교육 격차 심화
- 사) 온라인 교육서비스 산업의 성장

2) 교육적 비전

- 가) 공교육 내실화
- 나) 평등한 교육기회 부여를 통한 교육복지 구현
- 다) 창의적 인재 육성을 위한 기반 구축
- 라) 자기 주도적 학습체계 구축
- 마) 교육정보 인프라의 고도화
- 바) 교육학습 자료의 정보화

3) 교육 현안문제

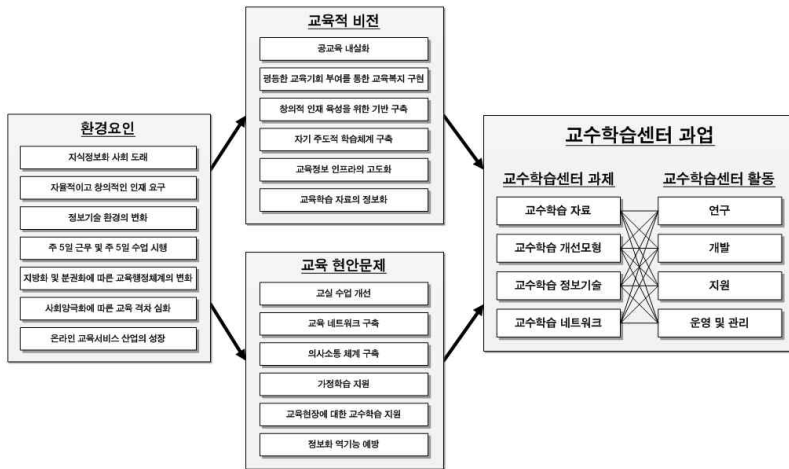
- 가) 교실 수업 개선
- 나) 교육 네트워크 구축
- 다) 의사소통 체계 구축
- 라) 가정학습 지원
- 마) 교육현장에 대한 교수학습 지원
- 바) 정보화 역기능 예방

성과 중심의 교수학습센터 운영체제에 과업 정의는 매우 중요하다. 만약 중요도가 높은 과업은 낮은 성과를 거두고 반대로 중요도가 낮은 과업이 높은 성과를 거두게 되면, 자원 활용이나 효과 측면에서 문제가 발생할 것이다. 이런 이유로 성과 중심의 운영체제는 과업에 대한 전략적 접근이 요구된다.

특히, 과업에 따라 중앙 교수학습센터와 시·도 교수학습지원센터의 역할이 정의되므로 통합·연계 전략을 논하기 이전에 교수학습센터가 수행해야 할 과업을 신중히 결정할 필요가 있다.

우선 과업 도출을 좀더 논리적으로 전개하기 위해 과업(duty)을 과제(task)와 활동(activity)이 결합된 개념으로 가정하였다(과업=과제+활동). 객관적으로 파악될 수 있는 교수학습센터의 활동을 크게 ‘연구 및 개발’과 ‘지원 및 운영 관리’로 보았다. 그리고 교육적 비전 달성과 교육 현안문제 해결을 위한 다양한 과제를 유목화한 결과, 교수학습센터의

과제는 크게 ‘교수학습 자료’, ‘교수학습 개선모형’, ‘교수학습 정보기술’, ‘교수학습 네트워크’로 도출되었다.



[그림 II-3] 교수학습센터 과업 도출 절차

따라서 교수학습센터의 과업은 다음과 같이 정의될 수 있다.

1) 교수학습 자료의 연구·개발 및 지원·운영관리

- 가) 교수학습 자료 연구
- 나) 교수학습 자료 개발

- 다) 교수학습 자료 개발 지원
- 라) 교수학습 자료 운영 및 관리

(참고) 교수학습 자료의 범위는 다음과 같음.

교과자료, 평가문항자료, 재량활동 자료, 특별활동 자료, 진로상담 교육자료, 정보윤리 교육자료, 학부모 자녀교육 자료, 평생교육자료, 인성교육, 문화체험교육, 창의성 교육자료, 지역화 교육자료, 교수학습연구자료(수행평가자료, 학교교육계획, 연구보고서, 교육과정 자료, ICT활용 교수학습과정안) 등

2) 교수학습 개선모형의 연구·개발 및 지원·운영 관리

- 가) 교수학습 개선모형 연구
- 나) 교수학습 개선모형 개발
- 다) 교수학습 개선모형 지원
- 라) 교수학습 개선모형 운영 및 관리

3) 교수학습 정보기술의 연구·개발 및 지원·운영 관리

- 가) 교수학습 정보기술 연구
- 나) 교수학습 정보기술 개발
- 다) 교수학습 정보기술 지원
- 라) 교수학습 정보기술 운영 및 관리

4) 교수학습 네트워크의 연구·개발 및 지원·운영 관리

- 가) 교수학습 네트워크 연구
- 나) 교수학습 네트워크 개발
- 다) 교수학습 네트워크 지원
- 라) 교수학습 네트워크 운영 및 관리

나. 교수학습 서비스 및 업무 정의

이미 살펴본 바와 같이 교수학습센터는 “언제, 어디서나, 교사와 학생, 나아가 지역의 학습공동체에 필요한 교수학습 정보와 자원을 체계적으로 서비스하기 위하여” 존재한다. 따라서 교수학습센터 과업은 특정 대상을 위해 지원되는 개념인 ‘서비스’와 이를 구현하기 위해 필요한 활동, 즉 ‘업무’로 구분하여, 다음과 같이 서비스와 업무를 정의하였다.

1) 교수학습 자료의 연구·개발·개발지원·운영 및 관리

가) 서비스

교수학습 자료를 위한 핵심 서비스는 다음과 같다.

교수학습 자료 검색 및 공유, 꾸러미 자료, 평가문항

나) 업무

(1) 교수학습 자료 연구

교수학습 자료 개발을 위해 선행 연구를 수행하며, 이를 위한 주요 업무는 다음과 같다.

수요 조사, 연구계획 수립, 관련 행사 계획·진행, 업무결과 보고, 연구결과 관리, 성과 관리

(2) 교수학습 자료 개발

교수학습 자료 개발 업무를 수행하며, 이를 위한 주요 업무는 다음과 같다.

수요 조사, 표준 지침 개발, 사전 심의, 개발 계획 수립, 공모·선정·안내, 참고 자료 수집, 자료개발 기획, 자료 분류, 자료 설계, 자료 DB 구축, 자료 편집, 자료 탑재, 자료 수집, 자료 제휴 및 구매, 기존 자료 재가공, 관련 행사 계획 및 진행, 업무 결과 보고, 성과 관리

(3) 교수학습 자료 개발 지원

교육유관기관의 교수학습 자료 개발을 위한 지원 업무를 수행하며, 이를 위한 주요 업무는 다음과 같다.

수요 조사, 표준 지침 개발, 사전 심의, 개발 지원 계획 수립, 개발업체 선정, 개발업체 관리, 자료 탑재, 개발지원 관리, 관련 행사 계획 및 진행, 업무 결과 보고, 성과 관리

(4) 교수학습 자료 품질 관리

기 개발된 교수학습 자료 품질을 체계적으로 유지하기 위한 관리 업무를 수행하며, 이를 위한 주요 업무는 다음과 같다.

품질 관리 계획 수립, 자료 검증 및 평가, 저작권 관리, 품질 인증, 품질검증단 운영, 자료 폐기, 관련 행사 계획 및 진행, 업무 결과 보고, 성과 관리

(5) 교수학습 자료 운영 및 관리

교수학습 자료 제공을 위한 운영 및 관리 업무를 수행하며, 이를 위한 주요 업무는 다음과 같다.

수요 조사, 서비스 운영계획 수립, 서비스 전략 수립, 서비스 기획 및 설계, 자료 제공, 관련 행사 계획 및 진행, 업무 결과 보고, 성과 관리

2) 교수학습 개선모형의 연구·개발·개발지원·운영 및 관리

가) 서비스

교수학습 개선모형을 위한 핵심 서비스는 다음과 같다.

교사연수, 자율장학, 연구학교, 연구대회, ICT 활용교육, 학급경영, 학생생활지도, 수업 우수 사례, 교수학습 연구보고서, 온라인 교육상담, 교수학습 현장지원단, 수업 컨설팅, 가정학습 교육지원, 체험학습 교육지원

나) 업무

(1) 교수학습 개선모형 연구

교수학습 모형 개발을 위해 선행 연구를 직접 수행하며, 이를 위한 주요 업무는 다음과 같다.

수요 조사, 연구계획 수립, 관련 행사 계획·
진행, 업무결과 보고, 연구결과 관리, 성과
관리

(2) 교수학습 개선모형 개발

교수학습 개선모형 개발 업무를 수행하며, 이를 위
한 주요 업무는 다음과 같다.

수요 조사, 표준 지침 개발, 사전 심의, 개발
계획 수립, 공모·선정·안내, 참고 자료 수
집, 모형개발 기획, 모형 설계, 관련 행사 계
획 및 진행, 업무 결과 보고, 성과 관리

(3) 교수학습 개선모형 개발 지원

교육유관기관의 교수학습 개선모형 개발을 위한
지원 업무를 수행하며, 이를 위한 주요 업무는 다
음과 같다.

수요 조사, 표준 지침 개발, 사전 심의, 개발 지원 계획 수립, 개발업체 선정, 개발업체 관리, 개발지원 관리, 관련 행사 계획 및 진행, 업무 결과 보고, 성과 관리

(4) 교수학습 개선모형 운영 및 관리

교수학습 개선모형 서비스 제공을 위한 운영 및 관리 업무를 수행하며, 이를 위한 주요 업무는 다음과 같다.

수요 조사, 서비스 운영계획 수립, 서비스 전략 수립, 서비스 기획 및 설계, 개선모형 보급, 관련 행사 계획 및 진행, 업무 결과 보고, 성과 관리

3) 교수학습 정보기술의 연구·개발·개발지원·운영 및 관리

가) 서비스

교수학습 정보기술을 위한 핵심 서비스는 다음과 같다.

교수학습 정보화전략계획, 교수학습 기반 지원, 교수학습 콘텐츠 저작도구, 평가문항 저작도구

나) 업무

(1) 교수학습 정보기술 연구

교수학습 정보기술 개발을 위해 선행 연구를 수행하며, 이를 위한 주요 업무는 다음과 같다.

수요 조사, 연구계획 수립, 관련 행사 계획
· 진행, 업무결과 보고, 연구결과 관리, 성과 관리

(2) 교수학습 정보기술 개발

교수학습 정보기술 개발 업무를 수행하며, 이를

위한 주요 업무는 다음과 같다.

수요 조사, 표준 지침 개발, 사전 심의, 개발 계획 수립, 공모·선정·안내, 참고 자료 수집, 정보기술개발 기획, 정보기술 설계, 관련 행사 계획 및 진행, 업무 결과 보고, 성과 관리

(3) 교수학습 정보기술 개발 지원

교육유관기관의 교수학습 정보기술 개발을 위한 지원 업무를 수행하며, 이를 위한 주요 업무는 다음과 같다.

수요 조사, 표준 지침 개발, 사전 심의, 개발 지원 계획 수립, 개발업체 선정, 개발업체 관리, 개발지원 관리, 관련 행사 계획 및 진행, 업무 결과 보고, 성과 관리

(4) 교수학습 정보기술 운영 및 관리

교수학습 정보기술 서비스 제공을 위한 운영 및

관리 업무를 수행하며, 이를 위한 주요 업무는 다음과 같다.

수요 조사, 서비스 운영계획 수립, 서비스 전략 수립, 서비스 기획 및 설계, 정보기술 보급 및 제공, 관련 행사 계획 및 진행, 업무 결과 보고, 성과 관리

1) 교수학습 네트워크의 연구·개발·개발지원·운영 및 관리

가) 서비스

교수학습 네트워크를 위한 핵심 서비스는 다음과 같다.

교육소식, 교사 네트워크, 교과연구회, 교육연구개발기관 네트워크, 교육인적자원 DB, 교육 현안과제 토론회, 교육정책 포럼, 교사 동호회

나) 업무

(1) 교수학습 네트워크 연구

교수학습 네트워크 개발을 위해 선행 연구를 직접 수행하며, 이를 위한 주요 업무는 다음과 같다.

수요 조사, 연구계획 수립, 관련 행사 계획
· 진행, 업무결과 보고, 연구결과 관리, 성과 관리

(2) 교수학습 네트워크 개발

교수학습 네트워크 개발 업무를 수행하며, 이를 위한 주요 업무는 다음과 같다.

수요 조사, 표준 지침 개발, 사전 심의, 개발 계획 수립, 공모·선정·안내, 참고 자료 수집, 네트워크 개발 기획, 네트워크 설계, 관련 행사 계획 및 진행, 업무 결과 보고, 성과 관리

(3) 교수학습 네트워크 개발 지원

교육유관기관의 교수학습 네트워크 개발을 위한 지원 업무를 수행하며, 이를 위한 주요 업무는 다음과 같다.

수요 조사, 표준 지침 개발, 사전 심의, 개발 지원 계획 수립, 개발업체 선정, 개발업체 관리, 개발지원 관리, 관련 행사 계획 및 진행, 업무 결과 보고, 성과 관리

(4) 교수학습 네트워크 운영 및 관리

교수학습 네트워크 서비스 제공을 위한 운영 및 관리 업무를 수행하며, 이를 위한 주요 업무는 다음과 같다.

수요 조사, 서비스 운영계획 수립, 서비스 전략 수립, 서비스 기획 및 설계, 서비스 제공, 업무 결과 보고, 성과 관리

3. 교수학습센터의 전략적 목표 설정

전략적 목표는 전략을 성공적으로 달성하기 위한 가장 중요하고 근본적인 요소로써, 설정된 전략적 목표에 따라 주요 성과 지표(KPI)와 목표(goal)를 설정해야 하며, 이 목표를 달성하기 위한 세부적인 실행 방안을 작성하여 운영해야 한다.³³⁾

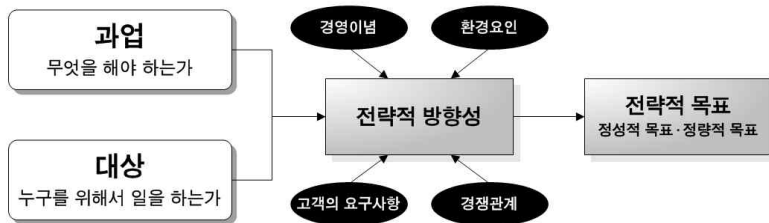
교수학습센터의 전략적 목표를 설정하기 위해선 교수학습센터의 과업(교수학습센터가 무엇을 해야 하는가)과 교수학습센터의 서비스 대상(교수학습센터는 누구를 위해서 일하는가)으로부터 전략적 방향성을 도출해야 한다. 전략적 방향성은 경영이념(교수학습센터의 미션 및 비전), 환경요인, 수요자의 요구사항, 경쟁관계를 고려하여 수립되어야 한다.

목표는 ‘누구를 위해(고객)+무엇을(성과내용)+얼마만큼(달성수준)+언제까지(기한)’ 달성하는 가를 구체적으로 제시하여 검증할 수 있어야 한다. 또한 조직 전체의 업적과 경쟁력 향상에 실질적으로 공헌하는 도전적인 목표가 설정되어야 하며, 기관경영 목표 > 사업부 목표 > 팀 목표 > 개인 목표가 일관성 있게 설정되어야 한다.³⁴⁾

33) 김인범(2006), 인사전략 이렇게 하면 된다, 경향미디어.

34) 김성환(1999), K 평가와 계획, 한국능률협회.

그러나 금번 연구가 교수학습센터의 통합·연계 전략 수립이 주안점이므로 교수학습센터 운영체제에 대한 시사점을 얻기 위한 수단으로 교수학습센터의 전략적 목표를 설정한다. 보다 세부적인 전략적 목표는 교수학습센터 운영체제 수립 이후 구체적으로 실천하기 위한 실행 방안 수립 시 재설정하도록 한다.



[그림 II-4] 교수학습센터의 전략적 목표 설정 절차

가. 연구 과업의 전략적 방향성 및 목표

교수학습센터 연구 과업은 교수학습 자료 개발을 위한 선행 단계로 교수학습 환경을 분석하여 교수학습을 실질적으로 개선시키기 위한 활동을 수행함으로써 교수학습 자료의 형식과 내용, 교수학습 개선모형, 교수학습 정보기술, 교수학습 네트워크를 연구하며, 이를 효율적으로 개발, 지원, 운

영, 관리할 수 있는 방법론을 구축하는 과정이다.

교수학습센터는 거의 모든 교육현안 문제를 파악하고 있어야 한다. 이를 위해 교육현장, 교육정책 기관, 교육연구 기관, 교육관련 기관에서 제공하는 연구자료 및 교육정보를 체계적으로 수집·분석하는 과정이 선행되어야 한다. 만약 이 과정을 통해서도 교육현안 문제를 파악할 수 없다면, 직접 연구 과제를 수행하도록 한다.

이미 여러 기관에서 다양한 주제의 연구 과제가 수행되었거나 또는 수행될 예정이다. 이러한 연구 과제를 수집·분석하는 것이 직접 연구 과제를 수행하는 것보다 실질적인 연구 결과를 얻을 수 있다고 판단된다. 실제 교육유관 기관에 의해 수행되는 연구 과제는 중복 우려가 높다. 이것은 교수학습센터가 직접 수행하고 있는 연구 과제가 다른 기관에 의해 얼마든지 수행될 수 있음을 의미한다. 가령, ‘장애 학생’과 관련된 주제는 교육인적자원부뿐만 아니라 보건복지부, 정보통신부에서 각각 연구 과제를 수행하고 있다. 물론 관점 차이가 있으므로 연구 과제의 배경이나 목적은 다르겠지만, 각각의 연구 결과는 교육현안 문제를 분석하는데 있어 충분히 유용하다고 볼 수 있다. 즉, 교수학습센터 연구는 이미 수행된 교육관련 연구 과제의 결과를 교수학습 관점에서 재구성하여 분석하는 것이다. 이를 통해 교수학습을 실질적으로 개선시키기 위해 교수학습센터가 무엇

을 수행해야 하는지, 어떤 목표와 전략을 채택해야 하는지 파악될 수 있어야 한다.

이와 같은 교수학습센터의 연구 결과가 교육현장에 전달되기 위해선 개발, 지원, 운영, 관리에 이르는 일련의 과정이 필요하므로, 교수학습센터 연구 과업은 교수학습센터의 개발, 개발지원, 운영 및 관리가 효과·효율적으로 이루어질 수 있도록 교수학습 자료, 교수학습 개선모형, 교수학습 정보기술, 교수학습 네트워크에 대한 개발 방법론, 지원 방법론, 운영 방법론, 관리 방법론을 직접 연구한다.

따라서 전략적 방향성 및 목표 정의를 위한 교수학습센터 연구 과업은 다음과 같이 구분될 수 있다.

1) 교수학습 자료 연구

가) 교수학습 자료의 형식과 내용 연구

나) 교수학습 자료를 위한 개발·개발지원·운영 및 관리 방법론 연구

2) 교수학습 개선모형 연구

가) 현행 교수학습 모형의 문제점 분석 및 개선모형 연구

- 나) 교수학습 개선모형을 위한 개발·개발지원·운영 및 관리 방법론 연구

3) 교수학습 정보기술 연구

- 가) 교수학습 환경 구축을 위한 교육용 어플리케이션 연구
- 나) 교수학습 서비스를 위한 교수학습 시스템 연구
- 다) 교수학습 서비스를 위한 교수학습 플랫폼 연구
- 라) 교수학습 정보기술을 위한 개발·개발지원·운영 및 관리 방법론 연구

4) 교수학습 네트워크 연구

- 가) 교육관련 기관 및 기업 분석
- 나) 네트워크 모형 연구
- 다) 교수학습 네트워크를 위한 개발·개발지원·운영 및 관리 방법론 연구

위와 같은 교수학습 자료 연구 과업 구분에 따라 전략적 방향성과 목표는 다음과 같이 정의될 수 있다.

1) 교수학습 자료 연구

가) 교수학습 자료의 형식과 내용 연구

(1) 전략적 방향성

- (ㄱ) 교육현안 문제를 포괄적으로 이해할 수 있도록 국내외 교육연구과제 결과를 수집·분석할 수 있는 체계를 구축함
- (ㄴ) 수집·분석된 정보를 토대로 교육현안 문제에 대한 균형감과 통찰력을 배양하도록 함
- (ㄷ) 교수학습 자료 개발을 위한 체계적인 선행 단계를 구축하여 교수학습을 실질적으로 개선시킬 수 있는 교수학습 자료의 형식과 내용을 도출함

(2) 전략적 목표

- (ㄱ) 교육현안 문제를 정확히 파악할 수 있는 수집·분석 체계를 구축함
- (ㄴ) 실질적인 교수학습 개선효과를 거둘 수 있는 교수학습 자료에 대해 집중 연구함

(ㄷ) 별도의 조사 및 분석 과정 없이 교수학습 자료 개발이 착수될 수 있는 기반을 제공함

나) 교수학습 자료를 위한 개발·개발지원·운영 및 관리 방법론 연구

(1) 전략적 방향성

(ㄱ) 일정 수준 이상의 품질을 유지할 수 있도록 표준화된 방법론을 연구함

(ㄴ) 실무에 최적화된 방법론을 구축하여 실천 가능성을 높이도록 함

(2) 전략적 목표

품질향상을 위해 방법론 중심의 개발·개발지원·운영 및 관리 체계를 구축함

2) 교수학습 개선모형 연구

가) 현행 교수학습 모형의 문제점 분석 및 개선모형 연구

(1) 전략적 방향성

- (ㄱ) 교육관련 현안 문제를 포괄적으로 이해할 수 있도록 함
- (ㄴ) 교육유관기관의 연구결과를 토대로 현행 교수학습 모형의 문제점을 분석함
- (ㄷ) 교육현장에 대한 실태조사를 통해 현행 교수학습 모형의 문제점을 분석함
- (ㄹ) 실천 가능한 교수학습 모형 방안을 연구함

(2) 전략적 목표

- (ㄱ) 교육현안 문제를 정확히 파악할 수 있는 수집·분석 체계 구축
- (ㄴ) 교육현장이 신뢰할 수 있고 실천될 수 있는 교수학습 개선모형을 집중 연구함
- (ㄷ) 별도의 조사 및 분석 과정 없이 교수학습 개선모형 개발이 착수될 수 있는 기반을 제공함

나) 교수학습 개선모형을 위한 개발·개발지원·운영 및 관리 방법론 연구

(1) 전략적 방향성

- (ㄱ) 일정 수준 이상의 품질을 유지할 수 있도록 표준화된 방법론을 연구함
- (ㄴ) 실무에 최적화된 방법론을 구축하여 실천 가능성을 높이도록 함

(2) 전략적 목표

품질향상을 위해 방법론 중심의 개발·개발 지원·운영 및 관리 체계를 구축함

3) 교수학습 정보기술 연구

가) 교수학습 환경 구축을 위한 교육용 어플리케이션 연구

(1) 전략적 방향성

- (ㄱ) 교육현장 요구사항의 정보화 여부를 상시 관찰할 수 있는 체계를 구축함
- (ㄴ) 산업 전반의 기술 동향을 분석함
- (ㄷ) 교육현장에 적용될 수 있는 특화된 교육용 어플리케이션 방안을 연구함

(2) 전략적 목표

- (ㄱ) 교육현장 요구사항의 정보화 여부를 통합적으로 분석·관리함
- (ㄴ) 교육현장에 특성화된 어플리케이션을 연구함
- (ㄷ) 교육용 어플리케이션의 유용성과 사용성 가치를 연구함
- (ㄹ) 별도의 조사 및 분석 과정 없이 교육용 어플리케이션 개발이 착수될 수 있는 기반을 제공함

나) 교수학습 서비스를 위한 교수학습 시스템 연구

(1) 전략적 방향성

- (ㄱ) 서비스 환경의 요구사항을 상시 관찰할 수 있는 체계를 구축함
- (ㄴ) 산업 전반의 기술 동향을 분석함
- (ㄷ) 서비스 효율성을 제고할 수 있는 교수학습 시스템 방안을 연구함

(2) 전략적 목표

- (ㄱ) 교수학습 환경을 선도할 수 있는 전문화 및 특성화된 교수학습 시스템을 연구함

(ㄴ) 별도의 조사 및 분석 과정 없이 교수학습 시스템 개발이 착수될 수 있는 기반을 제공함

다) 교수학습 서비스를 위한 교수학습 플랫폼 연구

(1) 전략적 방향성

(ㄱ) 서비스 환경의 요구사항을 상시 관찰할 수 있는 체계를 구축함

(ㄴ) 산업 전반의 기술 동향을 분석함

(ㄷ) 안정성과 호환성 기반의 교수학습 플랫폼 방안을 연구함

(2) 전략적 목표

(ㄱ) 가능한 많은 교수학습 서비스가 통합된 체제 하에 운용될 수 있는 방안을 연구함

(ㄴ) 별도의 조사 및 분석 과정 없이 교수학습 플랫폼 개발이 착수될 수 있는 기반을 제공함

라) 교수학습 정보기술을 위한 개발·개발지원·운영 및 관리 방법론 연구

(1) 전략적 방향성

- (ㄱ) 일정 수준 이상의 품질을 유지할 수 있도록 표준화된 방법론을 연구함
- (ㄴ) 실무에 최적화된 방법론을 구축하여 실천 가능성을 높이도록 함

(2) 전략적 목표

품질향상을 위해 방법론 중심의 개발·개발 지원·운영 및 관리 체계를 구축함

4) 교수학습 네트워크 연구

가) 교육관련 기관 및 기업 분석

(1) 전략적 방향성

- (ㄱ) 교수학습과 직간접적으로 관련 있는 기관 및 기업을 체계적으로 분석함
- (ㄴ) 교육관련 기관 및 기업 활동 모니터링 방안을 연구함

(2) 전략적 목표

- (ㄱ) 교육관련 기관 및 기업 데이터베이스 및 연계 체계 방안을 연구함
- (ㄴ) 별도의 조사 및 분석 과정 없이 교수학습 네트워크 개발이 착수될 수 있는 기반을 제공함

나) 교수학습 네트워크 모형 연구

(1) 전략적 방향성

- (ㄱ) 교수학습센터 중심으로 모든 교수학습 활동이 이루어질 수 있는 방안을 모색함
- (ㄴ) 소셜 네트워크 서비스(Social Network Service) 방안을 연구함

(2) 전략적 목표

- (ㄱ) 차별화된 교수학습 네트워크 모형을 연구함
- (ㄴ) 교수학습 네트워크의 유용성 가치가 향상될 수 있는 방안을 연구함
- (ㄷ) 별도의 조사 및 분석 과정 없이 교수학습 네트워크 개발이 착수될 수 있는 기

반을 제공함

다) 교수학습 네트워크를 위한 개발·개발지원·운영
및 관리 방법론 연구

(1) 전략적 방향성

(ㄱ) 일정 수준 이상의 품질을 유지할 수 있
도록 표준화된 방법론을 연구함

(ㄴ) 실무에 최적화된 방법론을 구축하여 실
천 가능성을 높이도록 함

(2) 전략적 목표

품질향상을 위해 방법론 중심의 개발·개발
지원·운영 및 관리 체계를 구축함

나. 교수학습센터 개발 과업의 전략적 방향성 및 목표

교수학습센터 개발 과업은 선행 단계인 연구 과정을 통해
분석된 연구결과에 기초하여 교수학습 자료, 교수학습 개선
모형, 교수학습 정보기술, 교수학습 네트워크를 개발하는
과정으로써 각각의 개발 방법론이 적용되어 표준화된 개발

과정을 통해 양질의 결과물을 생산하는 것이다.

교수학습센터 개발 과업은 아이디어와 개념 수준에 머물고 있는 교수학습센터 연구 결과를 구현시킴으로 물리적 실체를 생산하는 과정이다. 따라서 연구 결과를 제대로 이행할 수 있도록 개발 가이드라인을 도출하고, 개발 방법론에 기초하여 개발 과정을 효율적으로 진행해야 하며, 일정 수준 이상의 품질을 유지할 수 있도록 품질 가이드라인을 적용해야 한다.

교수학습센터 개발 과업은 교수학습센터가 개발을 직접 수행하는 것이 아니라 외부 자원(교사, 용역업체 등)에 의해 진행되기 때문에 개발을 위한 계획, 기획, 진행, 관리의 중요성을 인식할 필요가 있다.

실제 개발 과정이 주로 외부 자원에 의해 이루어지는 만큼 개발 방법과 역량 수준이 제각각 다르다. 따라서 일정 수준 이상의 품질을 유지할 수 있도록 개발 및 품질 가이드라인에 의한 개발이 이루어져야 한다.

개발은 인건비 비중이 높은 편이어서 개발 비용 부담이 크기 때문에 교수학습 자료, 교수학습 개선모형은 교사 또는 교육전문직 사용자 등의 개별 주체에 의한 개발을 활성화시킬 필요가 있으며, 교수학습센터는 이에 대한 정책과 사업계획을 지속적으로 수립해야 한다. 특히, ‘활성화’는 좋은 아이디어만으로 이를 수 있는 것은 아니어서 창의적인 기

획과 수요자 중심의 서비스 마인드가 뒷받침되어야 한다.
만약 창의적인 기획을 통해 개별 주체에 의해 개발이 활성화된다면 비용 부담은 크게 줄어들 뿐만 아니라 짧은 시간 내에 다양하고 양질의 콘텐츠가 개발될 수 있다.
따라서 전략적 방향성 및 목표 정의를 위한 교수학습센터 개발 과업은 다음과 같이 구분될 수 있다.

1) 교수학습 자료 개발

- 가) 개발 방법론 이행을 위한 개발 가이드라인 구축
- 나) 양질의 교수학습 자료 개발을 위한 품질 가이드라인 구축
- 다) 창의적 기획 및 논리적 설계 기반의 개발 프로세스 구축
- 라) 효율적인 개발 프로세스 구축

2) 교수학습 개선모형 개발

- 가) 개발 방법론 이행을 위한 개발 가이드라인 구축
- 나) 효율적인 개발 프로세스 구축

3) 교수학습 정보기술 개발

- 가) 개발 방법론 이행을 위한 개발 가이드라인 구축
- 나) 양질의 교수학습 정보기술 개발을 위한 품질 가이드라인 구축
- 다) 시스템 통합을 위한 표준 가이드라인 구축
- 라) 창의적 기획 및 논리적 설계 기반의 개발 프로세스 구축
- 마) 효율적인 개발 프로세스 구축

4) 교수학습 네트워크 개발

- 가) 개발 방법론 이행을 위한 개발 가이드라인 구축
- 나) 창의적 기획 및 논리적 설계 기반의 개발 프로세스 구축
- 다) 효율적인 개발 프로세스 구축

위와 같은 교수학습 개발 과업 구분에 따라 전략적 방향성과 목표는 다음과 같이 정의될 수 있다.

1) 교수학습 자료 개발

가) 개발 방법론 이행을 위한 개발 가이드라인 구축

(1) 전략적 방향성

- (ㄱ) 개발 방법론을 실무적으로 실천할 수 있도록 함
- (ㄴ) 실천 가능한 개발 가이드라인을 제공함
- (ㄷ) 개발 프로세스의 효율성 및 생산성을 측정함
- (ㄹ) 자동화된 프로세스를 추구함

(2) 전략적 목표

- (ㄱ) 구체적인 개발 가이드라인을 개발하여 효율적인 개발을 주도하도록 함
- (ㄴ) 교수학습 자료 개발에 투입되는 비용과 시간을 최대한 단축시키도록 함

나) 양질의 교수학습 자료 개발을 위한 품질 가이드라인 구축

(1) 전략적 방향성

- (ㄱ) 개발된 자료를 객관적으로 평가할 수 있도록 함

(ㄴ) 신뢰할 수 있는 품질 가이드라인을 제
공함

(2) 전략적 목표

누구나 공감할 수 있는 품질 가이드라인을
개발하여 교수학습 자료 품질이 객관적으로
평가될 수 있도록

다) 창의적 기획 및 논리적 설계 기반의 개발 프로세
스 구축

(1) 전략적 방향성

(ㄱ) 교육현장의 전문가인 교사들의 참여를
유도할 수 있는 창의적인 개발 기획을
추구함

(ㄴ) 다양한 시·도를 통해 교수학습 자료
개발에 적합한 기획 방안을 도출함

(2) 전략적 목표

(ㄱ) 교수학습 주체인 교사가 교수학습 자료
개발을 주도할 수 있도록 기획함

(ㄴ) 창의적인 아이디어를 통해 개발 기획의

패러다임을 바꾸도록 함

2) 교수학습 개선모형 개발

가) 개발 방법론 이행을 위한 개발 가이드라인 및 효율적인 개발 프로세스 구축

(1) 전략적 방향성

- (ㄱ) 개발 방법론을 실무적으로 실천할 수 있도록 함
- (ㄴ) 실천 가능한 개발 가이드라인을 제공함
- (ㄷ) 개발 프로세스의 효율성 및 생산성을 측정함
- (ㄹ) 자동화된 프로세스를 추구함

(2) 전략적 목표

- (ㄱ) 구체적인 개발 가이드라인을 개발하여 효율적인 개발을 주도하도록 함
- (ㄴ) 교수학습 개선모형 개발에 투입되는 비용과 시간을 최대한 단축시키도록 함

3) 교수학습 정보기술 개발

가) 개발 방법론 이행을 위한 개발 가이드라인 및 효율적인 개발 프로세스 구축

(1) 전략적 방향성

- (ㄱ) 개발 방법론을 실무적으로 실천할 수 있도록 함
- (ㄴ) 실천 가능한 개발 가이드라인을 제공함
- (ㄷ) 개발 프로세스의 효율성 및 생산성을 측정함
- (ㄹ) 자동화된 프로세스를 추구함

(2) 전략적 목표

- (ㄱ) 구체적인 개발 가이드라인을 개발하여 효율적인 개발을 주도하도록 함
- (ㄴ) 교수학습 정보기술 개발에 투입되는 비용과 시간을 최대한 단축시키도록 함

나) 양질의 교수학습 정보기술 개발을 위한 품질 가이드라인 구축

(1) 전략적 방향성

- (ㄱ) 개발된 결과물을 객관적으로 평가할 수

있도록 함

(ㄴ) 신뢰할 수 있는 품질 가이드라인을 제
공함

(2) 전략적 목표

누구나 공감할 수 있는 품질 가이드라인을
개발하여 교수학습 정보기술 품질이 객관적
으로 평가될 수 있도록 함

다) 시스템 통합을 위한 표준 가이드라인 구축

(1) 전략적 방향성

(ㄱ) 이식성과 호환성 기반의 정보기술 환경
을 구축함

(ㄴ) 상호연동 될 수 있는 시스템을 구축함

(2) 전략적 목표

표준 플랫폼·시스템·어플리케이션 기반의
정보기술 환경을 구축함

라) 창의적 기획 및 논리적 설계 기반의 개발 프로세스
구축

(1) 전략적 방향성

- (ㄱ) 교육현장을 변화시킬 수 있는 창의적인 개발 기획을 추구함
- (ㄴ) 수요자 요구사항 및 행동패턴을 고려하여 쉽고 편리한 정보기술 환경을 추구함

(2) 전략적 목표

- (ㄱ) 창의적인 아이디어를 통해 개발 기획의 패러다임을 바꾸도록 함
- (ㄴ) 사용자 중심의 정보기술을 구현함

4) 교수학습 네트워크 개발

가) 개발 방법론 이행을 위한 개발 가이드라인 및 효율적인 개발 프로세스 구축

(1) 전략적 방향성

- (ㄱ) 개발 방법론을 실무적으로 실천할 수 있도록 함
- (ㄴ) 실천 가능한 개발 가이드라인을 제공함

(ㄷ) 개발 프로세스의 효율성 및 생산성을
측정함

(ㄹ) 자동화된 프로세스를 추구함

(2) 전략적 목표

(ㄱ) 구체적인 개발 가이드라인을 개발하여
효율적인 개발을 주도하도록 함

(ㄴ) 교수학습 네트워크 개발에 투입되는 비
용과 시간을 최대한 단축시키도록 함

나) 창의적 기획 및 논리적 설계 기반의 개발 프로세
스 구축

(1) 전략적 방향성

(ㄱ) 유용함과 즐거움을 줄 수 있는 창의적
인 개발 기획을 추구함

(ㄴ) 수요자 요구사항 및 행동패턴을 고려하
여 쉽고 편리한 네트워크 환경을 추구
함

(2) 전략적 목표

(ㄱ) 창의적인 아이디어를 통해 개발 기획의

패러다임을 바꾸도록 함
(ㄴ) 사람 중심의 네트워크를 구현함

다. 개발지원 과업의 전략적 방향성 및 목표

교수학습 개발지원 과업은 교수학습센터 이외에 다른 기관이나 주체가 교수학습 관련 개발 사업을 진행함에 있어 양질의 콘텐츠가 개발될 수 있도록 교수학습센터가 개발 환경을 지원하는 것을 말한다.

교수학습 관련 사업은 교수학습센터, 교육유관기관, 교사 등 교육전문성을 가진 주체는 물론 교육과 직접적인 관련성이 없는 주체에 의해 진행될 수 있다. 특히, 정보기술의 발달로 인해 과거에는 전문가만이 할 수 있었던 일들을 일반인들이 척척 소화해내고 있다. 예컨대, 포토샵(Photoshop)과 같은 이미지 편집 프로그램은 전문가 용도로 개발되었지만 디지털기기가 널리 보급됨에 따라 일반인들에 의해 더 애용되고 있다. 이젠 교육전문가가 아니더라도 교수학습 콘텐츠를 얼마든지 직접 만들 수 있는 환경이 구축되었다.

다양한 주체에 의해 교수학습 콘텐츠가 개발된다는 것은 양적인 측면에선 긍정적이지만, 질적인 측면에선 큰 문제를 야기할 수 있으므로 교수학습센터의 전문성을 적극적으로 활용할 필요가 있다. 따라서 교수학습센터가 개발 방법론·

가이드라인·구축사례·품질인증·교육소프트웨어·데이터베이스 등 개발에 필요한 제반 사항을 지원하도록 한다. 또한 이와 같은 교수학습센터의 개발 지원에 의해 개발된 교수학습 콘텐츠를 데이터베이스화하게 되면 다양한 교수학습 콘텐츠를 확보할 수 있는 기회를 얻을 수 있다. 따라서 전략적 방향성 및 목표 정의를 위한 교수학습센터 개발지원 과업은 다음과 같이 구분될 수 있다.

1) 교수학습 자료 개발지원

- 가) 표준화된 자료 개발지원을 위한 가이드라인 구축 및 제공
- 나) 자료 개발 활성화를 위한 교수학습 정보기술 지원

2) 교수학습 개선모형 개발지원

- 가) 표준화된 자료 개발지원을 위한 가이드라인 구축 및 제공
- 나) 개선모형 개발 활성화를 위한 교수학습 정보기술 지원

3) 교수학습 정보기술 개발지원

- 가) 표준화된 정보기술 개발지원을 위한 가이드라인
구축 및 제공
- 나) 상호운용을 위한 교수학습 정보기술 지원

4) 교수학습 네트워크 개발지원

- 가) 표준화된 네트워크 개발지원을 위한 가이드라인
구축 및 제공
- 나) 네트워크 개발 활성화를 위한 교수학습 정보기술
지원
- 다) 상호운용을 위한 교수학습 정보기술 지원

위와 같은 교수학습 개발지원 과업 구분에 따라 전략적 방
향성과 목표는 다음과 같이 정의될 수 있다.

1) 교수학습 자료 개발지원

- 가) 표준화된 자료 개발지원을 위한 가이드라인 구축
및 제공

(1) 전략적 방향성

- (ㄱ) 개발지원 방법론을 실무적으로 실천할 수 있도록 함
- (ㄴ) 실천 가능한 개발 가이드라인을 제공함

(2) 전략적 목표

표준 개발 방법론 및 가이드라인의 보급 및 사용을 활성화시킴

나) 자료 개발 활성화를 위한 교수학습 정보기술 지원

(1) 전략적 방향성

- (ㄱ) 외부 주체의 교수학습 자료 개발을 적극적으로 지원함
- (ㄴ) 정보기술 자원을 적극적으로 재활용함

(2) 전략적 목표

교수학습 자료 개발을 위한 정보기술 플랫폼을 제공하여 교수학습 분야의 리더십을 확보함

2) 교수학습 개선모형 개발지원

가) 표준화된 개선모형 개발지원을 위한 가이드라인
구축 및 제공

(1) 전략적 방향성

(ㄱ) 개발지원 방법론을 실무적으로 실천할
수 있도록 함

(ㄴ) 실천 가능한 개발 가이드라인을 제공함

(2) 전략적 목표

표준 개발 방법론 및 가이드라인의 보급 및
사용을 활성화시킴

나) 개선모형 개발 활성화를 위한 교수학습 정보기술
지원

(1) 전략적 방향성

(ㄱ) 외부 주체의 교수학습 개선모형 개발을
적극적으로 지원함

(ㄴ) 정보기술 자원을 적극적으로 재활용함

(2) 전략적 목표

교수학습 개선모형 개발을 위한 정보기술 플랫폼을 제공하여 교수학습 분야의 리더십을 확보함

3) 교수학습 정보기술 개발지원

가) 표준화된 정보기술 개발지원을 위한 가이드라인 구축 및 제공

(1) 전략적 방향성

(ㄱ) 개발지원 방법론을 실무적으로 실천할 수 있도록 함

(ㄴ) 실천 가능한 개발 가이드라인을 제공함

(2) 전략적 목표

표준 개발 방법론 및 가이드라인의 보급 및 사용을 활성화시킴

나) 상호운용을 위한 교수학습 정보기술 지원

(1) 전략적 방향성

- (ㄱ) 정보기술 자원을 적극적으로 재활용함
- (ㄴ) 표준화된 정보기술을 제공함으로써 통합 체계를 구현함

(2) 전략적 목표

- (ㄱ) 정보기술 자원의 재활용을 통해 국가 차원의 비용 절감 효과를 증대시킴
- (ㄴ) 외부 시스템과의 통합 체계를 구축하여 정보기술 분야의 리더십을 확보함

4) 교수학습 네트워크 개발지원

가) 표준화된 네트워크 개발지원을 위한 가이드라인 구축 및 제공

(1) 전략적 방향성

- (ㄱ) 개발지원 방법론을 실무적으로 실천할 수 있도록 함
- (ㄴ) 실천 가능한 개발 가이드라인을 제공함

(2) 전략적 목표

표준 개발 방법론 및 가이드라인의 보급 및
사용을 활성화시킴

나) 네트워크 개발 활성화를 위한 교수학습 정보기술
지원

(1) 전략적 방향성

(ㄱ) 외부 주체의 교수학습 네트워크 개발을
적극적으로 지원함

(ㄴ) 정보기술 자원을 적극적으로 재활용함

(2) 전략적 목표

교수학습 네트워크 개발을 위한 정보기술 플
랫폼을 제공하여 교수학습 분야의 리더십을
확보함

다) 상호운용을 위한 교수학습 정보기술 지원

(1) 전략적 방향성

(ㄱ) 정보기술 자원을 적극적으로 재활용함

(ㄴ) 표준화된 정보기술을 제공함으로써 통

합 체계를 구현함

(2) 전략적 목표

- (ㄱ) 정보기술 자원의 재활용을 통해 국가 차원의 비용 절감 효과를 증대시킴
- (ㄴ) 외부 시스템과의 통합 체계를 구축하여 정보기술 분야의 리더십을 확보

라. 교수학습센터 운영 및 관리 과업의 전략적 방향성 및 목표

교수학습센터 운영 및 관리는 개발된 교수학습 콘텐츠를 수요자에게 제공하기 위해 요구되는 일련의 활동을 말한다 (이를 교수학습 서비스라고 부르기도 한다). 양질의 교수학습 콘텐츠를 개발하는 것도 중요하지만, 효과적인 커뮤니케이션에 의해 보다 많은 사람들이 교수학습 콘텐츠를 이용할 수 있도록 해야 한다.

교수학습센터 운영 및 관리는 연구·개발·개발지원 과업과는 달리 수요자와의 상호작용에 의해 성공여부가 결정된다. 따라서 수요자에 대한 철저한 분석과 이해, 수요자 중심의 서비스 마인드가 뒷받침되어야 한다. 특히, 수요자들

은 다양한 서비스 환경을 경험하고 있기 때문에 수요자 눈높이를 맞추는 것이 중요하다. 달리 말해, 수요자들은 공공 서비스를 이용하면서 제공자가 공공기관이기 때문에 서비스 품질에 대한 기대치를 스스로 낮추어야 한다고 생각하지 않는다. 따라서 공공기관은 공공 서비스라고 해서 민간 서비스보다 낮은 품질을 제공해도 된다는 생각을 버려야 한다. 바야흐로 민간 서비스는 고객만족 차원을 넘어 고객 감동을 위한 서비스를 위해 노력하고 있다. 따라서 교수학습센터 운영 및 관리는 기존 틀에서 벗어나 서비스 품질향상을 위한 혁신적인 활동이 필요한 시점이다. 따라서 전략적 방향성 및 목표 정의를 위한 교수학습센터 운영 및 관리 과업은 다음과 같이 구분될 수 있다.

1) 교수학습 자료 운영 및 관리

- 가) 서비스 품질향상을 위한 교수학습 자료 운영
- 나) 양질의 서비스 품질을 유지하기 위한 교수학습 자료 관리

2) 교수학습 개선모형 운영 및 관리

- 가) 서비스 품질향상을 위한 교수학습 개선모형 운영

나) 양질의 서비스 품질을 유지하기 위한 교수학습
개선모형 관리

3) 교수학습 정보기술 운영 및 관리

가) 서비스 품질향상을 위한 교수학습 정보기술 운영

나) 양질의 서비스 품질을 유지하기 위한 교수학습
정보기술 관리

4) 교수학습 네트워크 운영 및 관리

가) 서비스 품질향상을 위한 교수학습 네트워크 운영

나) 양질의 서비스 품질을 유지하기 위한 교수학습
네트워크 관리

위와 같은 교수학습 운영 및 관리 과업 구분에 따라 전략
적 방향성과 목표는 다음과 같이 정의될 수 있다.

1) 교수학습 자료 운영 및 관리

가) 서비스 품질향상을 위한 교수학습 자료 운영

(1) 전략적 방향성

- (ㄱ) 수요자 중심의 서비스 마인드를 구축함
- (ㄴ) 고객만족을 넘어 고객감동을 이끌어낼 수 있어야 함

(2) 전략적 목표

민간 서비스보다 더 나은 경쟁우위를 확보할 수 있도록 서비스 품질을 혁신적으로 향상시킴

나) 양질의 서비스 품질을 유지하기 위한 교수학습 자료 관리

(1) 전략적 방향성

- (ㄱ) 수요자 중심의 서비스 마인드를 지속적으로 관리함
- (ㄴ) 함고객감동의 서비스를 지속적으로 제공할 수 있도록 관리함

(2) 전략적 목표

서비스 품질이 혁신적으로 향상될 수 있도록

지속적으로 관리함

2) 교수학습 개선모형 운영 및 관리

가) 서비스 품질향상을 위한 교수학습 개선모형 운영

(1) 전략적 방향성

- (ㄱ) 수요자 중심의 서비스 마인드를 구축함
- (ㄴ) 고객만족을 넘어 고객감동을 이끌어낼 수 있어야 함

(2) 전략적 목표

민간 서비스보다 더 나은 경쟁우위를 확보할 수 있도록 서비스 품질을 혁신적으로 향상시킴

나) 양질의 서비스 품질을 유지하기 위한 교수학습 개선모형 관리

(1) 전략적 방향성

- (ㄱ) 수요자 중심의 서비스 마인드를 지속적으로 관리함

(ㄴ) 고객감동의 서비스를 지속적으로 제공할 수 있도록 관리함

(2) 전략적 목표

서비스 품질이 혁신적으로 향상될 수 있도록 지속적으로 관리함

3) 교수학습 정보기술 운영 및 관리

가) 서비스 품질향상을 위한 교수학습 정보기술 운영

(1) 전략적 방향성

(ㄱ) 수요자 중심의 서비스 마인드를 구축함
(ㄴ) 고객만족을 넘어 고객감동을 이끌어낼 수 있어야 함

(2) 전략적 목표

민간 서비스보다 더 나은 경쟁우위를 확보할 수 있도록 서비스 품질을 혁신적으로 향상시킴

나) 양질의 서비스 품질을 유지하기 위한 교수학습

정보기술 관리

(1) 전략적 방향성

(ㄱ) 수요자 중심의 서비스 마인드를 지속적으로 관리함

(ㄴ) 고객감동의 서비스를 지속적으로 제공할 수 있도록 관리함

(2) 전략적 목표

서비스 품질이 혁신적으로 향상될 수 있도록 지속적으로 관리함

4) 교수학습 네트워크 운영 및 관리

가) 서비스 품질향상을 위한 교수학습 네트워크 운영

(1) 전략적 방향성

(ㄱ) 수요자 중심의 서비스 마인드를 구축함

(ㄴ) 고객만족을 넘어 고객감동을 이끌어낼 수 있어야 함

(2) 전략적 목표

민간 서비스보다 더 나은 경쟁우위를 확보할 수 있도록 서비스 품질을 혁신적으로 향상시킴

나) 양질의 서비스 품질을 유지하기 위한 교수학습 네트워크 관리

(1) 전략적 방향성

(ㄱ) 수요자 중심의 서비스 마인드를 지속적으로 관리함

(ㄴ) 고객감동의 서비스를 지속적으로 제공할 수 있도록 관리함

(2) 전략적 목표

서비스 품질이 혁신적으로 향상될 수 있도록 지속적으로 관리

4. 교수학습센터의 핵심성공요인 도출

가. 핵심성공요인의 이해

교수학습센터의 핵심성공요인³⁵⁾은 교수학습센터의 전략적 목표를 성공적으로 달성하기 위해 요구되는 중요한 핵심요인을 말한다. 전략적 목표가 ‘무엇을’에 해당한다면 교수학습센터의 핵심성공요인은 ‘어떻게’에 해당한다. 다시 말해, 핵심성공요인은 주어진 자원(인력, 비용 등)을 활용하여 얼마나 많은 부가가치 또는 높은 성과를 올릴 수 있는가에 대한 문제이며, 이것은 과업을 어떤 방식으로 수행해야 고객에게 더 나은 가치를 제공할 수 있는가를 살피는 일이다. 전략적 목표가 다분히 추상적이고 개념적이라면 핵심성공요인은 구체적이고 실행중심적이라고 볼 수 있다. 핵심성공요인은 아래와 같은 논거와 특성을 갖는다.³⁶⁾

1) 핵심성공요인의 논거

35) ‘핵심성공요인(CSF: Critical Success Factors)’이란 ‘기업이 속한 산업 내에서 지속적으로 생존하고 번영하기 위해 가장 중요한 요소들’이라고 정의된다. 또한 ‘기업 혹은 사업 영역의 존재 목적을 달성하고, 목표 시장에서 만족할만한 성과를 거둘 수 있도록 하는 요소 및 요구 조건들’이라고 정의되기도 한다(인용: 김희경·성은숙(2001), BSC 실천매뉴얼, 시그마인사이트).

36) 김성환(1999), K 평가와 계획, 한국능률협회.

- 가) 핵심성공요인은 사업이 성공하기 위해서 필히 달성되어야 할 사항들이다.
- 나) 핵심성공요인은 기업 전체 혹은 사업부 성과의 80%를 결정짓는 모든 요인 중 20% 정도를 선정하는 것이 일반적이다.
- 다) 따라서 핵심성공요인은 높은 성과달성을 위해 각별하고도 지속적으로 관심을 기울여야 할 영역들을 대변하는 것이다.

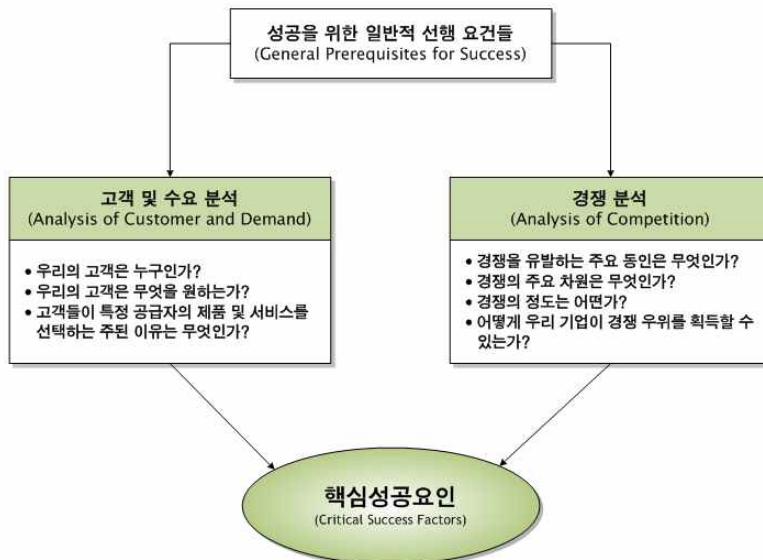
2) 핵심성공요인의 특성

- 가) 기업의 전반적 목적 및 목표를 달성하기 위해 중요한 사항이다.
- 나) 기업의 입장에서 측정가능하고 통제가능해야 한다.
- 다) 그 수가 많지 않아야 한다. 즉, 모든 것이 다 'critical' 할 수는 없다.
- 라) 달성되어야 할 사안으로 표현되어야 한다.
- 마) 산업 내의 유사한 목적과 전략을 가진 모든 기업에 적용가능한 것이어야 한다.
- 바) 계층적이어야 한다. 즉 전사 수준에 적용될 핵심성공요인이 있는 한편, 하위단위에 적용되어야

할 핵심성공요인이 있다.

핵심성공요인(CSF: Critical Success Factors)은 전략적 목표와 전략적 사업 주체에 따라 달라지며, 생존을 위한 가장 중요한 요소이므로 핵심성과지표(KPI)로 관리되어야 한다. 전략적 목표를 달성하기 위해 요구되는 성공요인은 경우에 따라선 매우 다양하게 도출될 수 있다. 중요한 것은 성공요인을 도출하는 것이 아니라 다양한 성공요인 중 가장 ‘핵심적인’ 성공요인을 도출하는 것이다. 만약 핵심을 확인하지 않고 모든 성공요인에 집중한다면 결코 전략적이라고 볼 수 없으며, 전략적이지 못하면 성공 가능성은 그만큼 멀어지게 된다. 따라서 전략적 목표를 달성하기 위해 과업에 대한 노력의 경중을 적절히 할당해야 하며, ‘핵심’에 대한 판단은 고객 가치를 창출할 수 있는가, 경쟁우위를 확보할 수 있는가 여부를 확인하여 결정해야한다(아래 [그림 II-5]³⁷⁾ 참조).

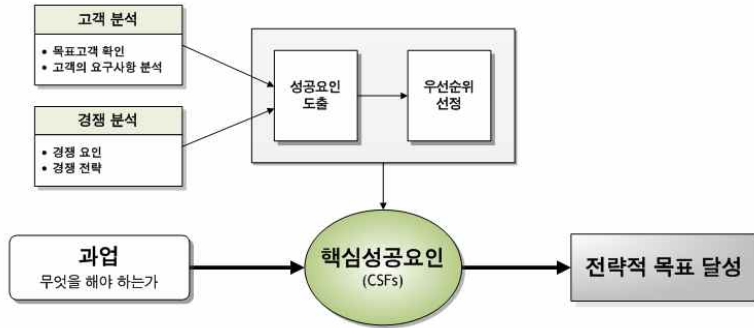
37) 김희경·성은숙(2001), BSC 실천매뉴얼, 시그마인사이트.



Source: Robert M. Grant, 'Contemporary Strategy Analysis'

[그림 II-5] 핵심성공요인 개념도

교수학습센터의 핵심성공요인은 선행되었던 고객 분석(목표고객 확인 및 고객의 요구사항 분석) 결과와 경쟁 분석(경쟁 요인 및 경쟁 전략)으로부터 성공요인을 도출하고 내부 평가에 의해 우선순위를 선정함으로써 도출된다(아래 [그림 II-6] 참조).



[그림 II-6] 핵심성공요인 도출 절차

나. 교수학습센터 연구 과업의 핵심성공요인 도출

1) 교수학습 자료 연구

가) 세부과업: 교수학습 자료의 형식과 내용 연구

(1) 전략적 목표

- (ㄱ) 교육현안 문제를 정확히 파악할 수 있는 수집·분석 체계를 구축함
- (ㄴ) 실질적인 교수학습 개선효과를 거둘 수 있는 교수학습 자료에 대해 집중 연구함
- (ㄷ) 별도의 조사 및 분석 과정 없이 교수학

습 자료 개발이 착수될 수 있는 기반을
제공함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

- ① 교수학습 수요자(교사, 학생)
- ② 개발주체(내부 및 유관기관 개발주체, 교사)

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 교육현장의 요구사항을 반영한 교수학습 자료를 원함
- ② 실질적인 수업개선 효과를 기대함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

- ① 수업 환경에 최적화된 교수학습 자료 발굴
- ② 교수학습 자료의 교실 수업 활용도

(ㄴ) 경쟁전략

교육의 실제와 이론을 체계적으로 반영한
교수학습 자료를 연구함

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 교수학습 이론에 대한 이해도 제고
- (ㄴ) 교육현장에 대한 치밀한 분석력 제고
- (ㄷ) 교육에 대한 균형 잡힌 시각 구축
- (ㄹ) 수요자 중심의 마인드 강화
- (ㅁ) 자료 활용도 제고를 위한 창의적 아이디어 발굴
- (ㅂ) 연구에 전념할 수 있는 연구조직 체계 구축

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 교육현장에 대한 치밀한 분석력 제고
- (ㄴ) 연구에 전념할 수 있는 연구조직 체계 구축
- (ㄷ) 자료 활용도 제고를 위한 창의적 아이디어 발굴
- (ㄹ) 교육에 대한 균형 잡힌 시각 구축
- (ㅁ) 수요자 중심의 마인드 강화
- (ㅂ) 교수학습 이론에 대한 이해도 제고

(6) 핵심성공요인

- (ㄱ) 교육현장에 대한 치밀한 분석력 제고
- (ㄴ) 연구에 전념할 수 있는 연구조직 체계 구축
- (ㄷ) 자료 활용도 제고를 위한 창의적 아이디어 발굴

가) 세부과업: 교수학습 자료를 위한 개발·개발지원
· 운영 및 관리 방법론 연구

(1) 전략적 목표

품질향상을 위해 방법론 중심의 개발·개발지원·운영 및 관리 체계를 구축함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

개발주체(내부 및 유관기관 개발주체교사, 학생)

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 즉각적인 개발 프로세스가 진행될 수 있도록 실행가능한 연구 산출물 필요
- ② 쉽고 간단한 개발 방법론 필요
- ③ 표준화된 매뉴얼 필요
- ④ 다양한 사례 중심의 매뉴얼 필요

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

- ① 표준화된 방법론
- ② 체계화된 매뉴얼 시스템

(ㄴ) 경쟁전략

- ① 표준화 정책을 통한 교육산업 리더십 확보
- ② 방법론과 매뉴얼 시스템에 의한 경쟁우위 확보

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 개발 프로세스와의 연계성 증대
- (ㄴ) 시간과 비용을 절감시킬 수 있는 방법론

구축

- (ㄷ) 쉽게 이해하고 따라할 수 있는 매뉴얼
시스템 구축

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 시간과 비용을 절감시킬 수 있는 방법론
구축
- (ㄴ) 개발 프로세스와의 연계성 증대
- (ㄷ) 쉽게 이해하고 따라할 수 있는 매뉴얼
시스템 구축

(6) 핵심성공요인

- (ㄱ) 시간과 비용을 절감시킬 수 있는 방법론
구축
- (ㄴ) 개발 프로세스와의 연계성 증대

2) 교수학습 개선모형 연구

- 가) 세부과업: 현행 교수학습 모형의 문제점 분석 및
개선모형 연구

(1) 전략적 목표

- (ㄱ) 교육현안 문제를 정확히 파악할 수 있는 수집·분석 체계 구축
- (ㄴ) 교육현장이 신뢰할 수 있고 실천될 수 있는 교수학습 개선모형을 집중 연구함
- (ㄷ) 별도의 조사 및 분석 과정 없이 교수학습 개선모형 개발이 착수될 수 있는 기반을 제공함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

- ① 교수학습 수요자(교사, 학생)
- ② 개발주체(내부 및 유관기관 개발주체, 교사)

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 교육현장의 요구사항을 반영한 교수학습 개선모형을 원함
- ② 실질적인 수업개선 효과를 기대함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

- ① 수업 환경에 최적화된 교수학습 개선 모형 발굴
- ② 교수학습 개선모형의 교실 수업 활용도

(ㄴ) 경쟁전략

교육의 실제와 이론을 체계적으로 반영한 교수학습 개선모형을 연구함

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 교수학습 이론에 대한 이해도 제고
- (ㄴ) 교육현장에 대한 치밀한 분석력 제고
- (ㄷ) 수요자 중심의 마인드 강화
- (ㄹ) 개선모형 활용도 제고를 위한 창의적 아이디어 발굴
- (ㄹ) 교육에 대한 균형 잡힌 시각 구축
- (ㅂ) 연구에 전념할 수 있는 연구조직 체계 구축

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 교육현장에 대한 치밀한 분석력 제고

- (ㄴ) 연구에 전념할 수 있는 연구조직 체계 구축
- (ㄷ) 교수학습 이론에 대한 이해도 제고
- (ㄹ) 개선모형 활용도 제고를 위한 창의적 아이디어 발굴
- (ㄹ) 교육에 대한 균형 잡힌 시각 구축
- (ㅎ) 수요자 중심의 마인드 강화

(6) 핵심성공요인

- (ㄹ) 교육현장에 대한 치밀한 분석력 제고
- (ㄹ) 연구에 전념할 수 있는 연구조직 체계 구축
- (ㅎ) 개선모형 활용도 제고를 위한 창의적 아이디어 발굴

나) 세부과업: 교수학습 개선모형을 위한 개발·개발 지원·운영 및 관리 방법론 연구

(1) 전략적 목표

품질향상을 위해 방법론 중심의 개발·개발 지원·운영 및 관리 체계를 구축함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

개발주체(내부 및 유관기관 개발주체교사,
학생)

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 즉각적인 개발 프로세스가 진행될 수 있도록 실행가능한 연구 산출물 필요
- ② 쉽고 간단한 개발 방법론 필요
- ③ 표준화된 매뉴얼 필요
- ④ 다양한 사례 중심의 매뉴얼 필요

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

- ① 표준화된 방법론
- ② 체계화된 매뉴얼 시스템

(ㄴ) 경쟁전략

- ① 표준화 정책을 통한 교육산업 리더십 확보

② 방법론과 매뉴얼 시스템에 의한 경쟁
우위 확보

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 개발 프로세스와의 연계성 증대
- (ㄴ) 시간과 비용을 절감시킬 수 있는 방법론
구축
- (ㄷ) 쉽게 이해하고 따라할 수 있는 매뉴얼
시스템 구축

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 시간과 비용을 절감시킬 수 있는 방법론
구축
- (ㄴ) 개발 프로세스와의 연계성 증대
- (ㄷ) 쉽게 이해하고 따라할 수 있는 매뉴얼
시스템 구축

(6) 핵심성공요인

- (ㄱ) 시간과 비용을 절감시킬 수 있는 방법론
구축
- (ㄴ) 개발 프로세스와의 연계성 증대

다) 세부과업: 교수학습 환경 구축을 위한 교육용 어플리케이션 연구

(1) 전략적 목표

- (ㄱ) 교육현장 요구사항의 정보화 여부를 통합적으로 분석·관리함
- (ㄴ) 교육현장에 특성화된 어플리케이션을 연구함
- (ㄷ) 교육용 어플리케이션의 유용성과 사용성 가치를 연구함
- (ㄹ) 별도의 조사 및 분석 과정 없이 교육용 어플리케이션 개발이 착수될 수 있는 기반을 제공함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

- ① 교수학습 수요자
- ② 개발주체(내부 및 유관기관 개발주체, 교사)

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 교육현장에 적합한 어플리케이션을 원함
- ② 별도의 비용 부담 없이 필수 어플리케이션 기능을 이용했으면 함
- ③ 별도의 학습 과정 없이 사용할 수 있었으면 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

- ① 수업 환경에 최적화된 어플리케이션 발굴
- ② 독보적 기술 확보
- ③ 사용자 중심의 어플리케이션 모형 구축
- ④ 비용절감 혜택 제공

(ㄴ) 경쟁전략

교육산업 내에서의 기술 리더십을 구축함

(4) 성공요인 도출

(ㄱ) 교육현장에 대한 치밀한 분석력 제고

(ㄴ) 수요자 중심의 마인드 강화

- (ㄷ) 정보기술 활용도 제고를 위한 창의적 아이디어 발굴
- (ㄹ) 혁신적인 정보기술 확보
- (ㅁ) 교육용 어플리케이션 구입예산 절감 혜택 제공

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 혁신적인 정보기술 확보
- (ㄴ) 수요자 중심의 마인드 강화
- (ㄷ) 교육용 어플리케이션 구입예산 절감 혜택 제공
- (ㄹ) 정보기술 활용도 제고를 위한 창의적 아이디어 발굴
- (ㅁ) 교육현장에 대한 치밀한 분석력 제고

(6) 핵심성공요인

- (ㄱ) 혁신적인 정보기술 확보
- (ㄴ) 수요자 중심의 마인드 강화
- (ㄷ) 교육용 어플리케이션 구입예산 절감 혜택 제공

3) 교수학습 정보기술 연구

가) 세부과업: 교수학습 서비스를 위한 교수학습 시스템 연구

(1) 전략적 목표

- (ㄱ) 교수학습 환경을 선도할 수 있는 전문화 및 특성화된 교수학습 시스템 방안을 연구함
- (ㄴ) 별도의 조사 및 분석 과정 없이 교수학습 시스템 개발이 착수될 수 있는 기반을 제공함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

- ① 교수학습 수요자
- ② 내부 및 유관기관 개발주체
- ③ 내부 서비스 운영 주체

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 서비스 운영에 실질적인 도움을 줄 수 있어야 함
- ② 업무 환경에 최적화된 시스템 구축

③ 개발 프로세스에 적용가능한 연구결과

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

- ① 시스템 성능 품질(performance) 강화
- ② 서비스 경쟁력 강화를 위한 시스템 기능 도출
- ③ 업무 환경에 최적화된 시스템 구축

(ㄴ) 경쟁전략

업무 효율성을 극대화시킬 수 있는 시스템 성능 품질 유지

(4) 성공요인 도출

(ㄱ) 교수학습 서비스에 대한 치밀한 분석력 제고

(ㄴ) 수요자 중심의 마인드 강화

(ㄷ) 시스템 활용도 제고를 위한 창의적 아이디어 발굴

(ㄹ) 혁신적인 정보기술 확보

(ㅁ) 서비스 운영과 융합된 기능과 성능 구축

(ㅂ) 업무 효율성 제고를 위한 통합 시스템

환경을 구축

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 업무 효율성 제고를 위한 통합 시스템 환경을 구축
- (ㄴ) 혁신적인 정보기술 확보
- (ㄷ) 수요자 중심의 마인드 강화
- (ㄹ) 교수학습 서비스에 대한 치밀한 분석력 제고
- (ㅁ) 시스템 활용도 제고를 위한 창의적 아이디어 발굴

(6) 핵심성공요인

- (ㄱ) 업무 효율성 제고를 위한 통합 시스템 환경을 구축
- (ㄴ) 서비스 운영과 융합된 기능과 성능 구축

나) 세부과업: 교수학습 서비스를 위한 교수학습 플랫폼 연구

(1) 전략적 목표

- (ㄱ) 가능한 많은 교수학습 서비스가 통합된 체제 하에 운용될 수 있는 방안을 연구함
- (ㄴ) 별도의 조사 및 분석 과정 없이 교수학습 플랫폼 개발이 착수될 수 있는 기반을 제공함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

- ① 교수학습 수요자
- ② 내부 및 유관기관 개발주체
- ③ 내부 서비스 운영 주체

(ㄴ) 고객 요구사항

보다 다양한 어플리케이션과 시스템이 운용되었으면 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

표준화 구현 품질 구축

(ㄴ) 경쟁전략

표준화 및 범용화 기반의 플랫폼 정책 강화

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 산업 전반의 정보기술에 대한 치밀한 분석력 제고
- (ㄴ) 혁신적인 정보기술 확보
- (ㄷ) 거시적 관점의 정보기술 마인드 구축
- (ㄹ) 지속적인 투자

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 거시적 관점의 정보기술 마인드 구축
- (ㄴ) 지속적인 투자
- (ㄷ) 산업 전반의 정보기술에 대한 치밀한 분석력 제고
- (ㄹ) 혁신적인 정보기술 확보

(6) 핵심성공요인

거시적 관점의 정보기술 마인드 구축

다) 세부과업: 교수학습 정보기술을 위한 개발·개발 지원·운영 및 관리 방법론 연구

(1) 전략적 목표

품질향상을 위해 방법론 중심의 개발·개발지원·운영 및 관리 체계를 구축함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

개발주체(내부 및 유관기관 개발주체, 교사)

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 즉각적인 개발 프로세스가 진행될 수 있도록 실행가능한 연구 산출물 필요
- ② 쉽고 간단한 개발 방법론 필요
- ③ 표준화된 매뉴얼 필요
- ④ 다양한 사례 중심의 매뉴얼 필요

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

- ① 표준화된 방법론
- ② 체계화된 매뉴얼 시스템

(ㄴ) 경쟁전략

- ① 표준화 정책을 통한 교육산업 리더십 확보
- ② 방법론과 매뉴얼 시스템에 의한 경쟁 우위 확보

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 개발 프로세스와의 연계성 증대
- (ㄴ) 시간과 비용을 절감시킬 수 있는 방법론 구축
- (ㄷ) 쉽게 이해하고 따라할 수 있는 매뉴얼 시스템 구축

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 시간과 비용을 절감시킬 수 있는 방법론 구축

- (ㄴ) 개발 프로세스와의 연계성 증대
- (ㄷ) 쉽게 이해하고 따라할 수 있는 매뉴얼 시스템 구축

(6) 핵심성공요인

- (ㄱ) 시간과 비용을 절감시킬 수 있는 방법론 구축
- (ㄴ) 개발 프로세스와의 연계성 증대

라) 세부과업: 교육관련 기관 및 기업 분석

(1) 전략적 목표

- (ㄱ) 교육관련 기관 및 기업 데이터베이스 및 연계 체계 방안을 연구함
- (ㄴ) 별도의 조사 및 분석 과정 없이 교수학습 네트워크 개발이 착수될 수 있는 기반을 제공함

(2) 고객 분석

- (ㄱ) 목표고객

교육관련 주체

(ㄴ) 고객 요구사항

교육관련 기관과 기업이 모두 망라된 목록 서비스(index service)를 원함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

해당 사항 없음

(ㄴ) 경쟁전략

해당 사항 없음

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 교육자원 분류 체계 구축
- (ㄴ) 방대한 데이터베이스 구축
- (ㄷ) 자동등록 체계 구축
- (ㄹ) 지속적인 유지 관리
- (ㅁ) 교육관련 자원 분석 체계 구축

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 교육관련 자원 분석 체계 구축
- (ㄴ) 자동등록 체계 구축
- (ㄷ) 교육자원 분류 체계 구축
- (ㄹ) 방대한 데이터베이스 구축
- (ㄺ) 지속적인 유지 관리

(6) 핵심성공요인

- (ㄱ) 교육관련 자원 분석 체계 구축
- (ㄴ) 자동등록 체계 구축

마) 세부과업: 교수학습 네트워크 모형 연구

(1) 전략적 목표

- (ㄱ) 차별화된 교수학습 네트워크 모형을 연구함
- (ㄴ) 교수학습 네트워크의 유용성 가치가 향상될 수 있는 방안을 연구함
- (ㄷ) 별도의 조사 및 분석 과정 없이 교수학습 네트워크 개발이 착수될 수 있는 기반을 제공함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

- ① 교수학습 수요자
- ② 내부 및 유관기관 개발주체

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 교육적 환경과 개인적 욕구를 만족시켜 줄 수 있는 네트워크를 원함
- ② 풍부한 상호작용을 원함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

- ① 네트워크의 활성화 정도
- ② 교육 활동과의 연계성
- ③ 네트워크의 공신력

(ㄴ) 경쟁전략

방대한 교육자원을 유기적으로 연결하는 강력한 네트워크를 구축함

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 교육현장에 대한 치밀한 분석력 제고
- (ㄴ) 네트워크 자원 분석 체제 구축
- (ㄷ) 수요자 중심의 마인드 강화
- (ㄹ) 네트워크 활용도 제고를 위한 창의적 아이디어 발굴
- (ㅁ) 교육에 대한 균형 잡힌 시각 구축
- (ㅂ) 연구에 전념할 수 있는 연구조직 체제 구축
- (ㅅ) 네트워크의 특성화 강화

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 네트워크의 특성화 강화
- (ㄴ) 네트워크 활용도 제고를 위한 창의적 아이디어 발굴
- (ㄷ) 수요자 중심의 마인드 강화
- (ㄹ) 교육현장에 대한 치밀한 분석력 제고
- (ㅁ) 연구에 전념할 수 있는 연구조직 체제 구축
- (ㅂ) 교육에 대한 균형 잡힌 시각 구축

(6) 핵심성공요인

(ㄱ) 네트워크의 특성화 강화

(ㄴ) 네트워크 활용도 제고를 위한 창의적 아이디어 발굴

바) 세부과업: 교수학습 네트워크를 위한 개발·개발 지원·운영 및 관리 방법론 연구

(1) 전략적 목표

품질향상을 위해 방법론 중심의 개발·개발 지원·운영 및 관리 체계를 구축함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

개발주체(내부 및 유관기관 개발주체, 교사)

(ㄴ) 고객 요구사항

① 즉각적인 개발 프로세스가 진행될 수 있도록 실행가능한 연구 산출물 필요

② 쉽고 간단한 개발 방법론 필요

- ③ 표준화된 매뉴얼 필요
- ④ 다양한 사례 중심의 매뉴얼 필요

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

- ① 표준화된 방법론
- ② 체계화된 매뉴얼 시스템

(ㄴ) 경쟁전략

- ① 표준화 정책을 통한 교육산업 리더십 확보
- ② 방법론과 매뉴얼 시스템에 의한 경쟁 우위 확보

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 개발 프로세스와의 연계성 증대
- (ㄴ) 시간과 비용을 절감시킬 수 있는 방법론 구축
- (ㄷ) 쉽게 이해하고 따라할 수 있는 매뉴얼 시스템 구축

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 시간과 비용을 절감시킬 수 있는 방법론 구축
- (ㄴ) 개발 프로세스와의 연계성 증대
- (ㄷ) 쉽게 이해하고 따라할 수 있는 메뉴얼 시스템 구축

(6) 핵심성공요인

- (ㄱ) 시간과 비용을 절감시킬 수 있는 방법론 구축
- (ㄴ) 개발 프로세스와의 연계성 증대

다. 교수학습센터 개발 과업의 핵심성공요인 도출

1) 교수학습 자료 개발

가) 세부과업: 개발 방법론 이행을 위한 가이드라인
구축

(1) 전략적 목표

구체적인 개발 가이드라인을 개발하여 효율적인 개발을 주도하도록 함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

내부 및 유관기관 개발주체

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 개발 업무에 실질적인 도움을 제공했으면 함
- ② 개발 효율성을 향상시켰으면 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

개발 가이드라인이 비용과 시간 절감에 기여하는 정도

(ㄴ) 경쟁전략

개발 가이드라인의 효용성을 극대화시킴

으로써 적은 비용으로도 신속하게 교수학습 자료를 개발할 수 있도록 함

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 개발 환경에 최적화된 개발 가이드라인 구축
- (ㄴ) 개발 가이드라인 채택 활성화
- (ㄷ) 개발 효율성에 대한 기여도 강화

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 개발 효율성에 대한 기여도 강화
- (ㄴ) 개발 환경에 최적화된 개발 가이드라인 구축
- (ㄷ) 개발 가이드라인 채택 활성화

(6) 핵심성공요인

개발 효율성 향상에 대한 기여도 강화

나) 세부과업: 양질의 교수학습 자료 개발을 위한 품질 가이드라인 구축

(1) 전략적 목표

누구나 공감할 수 있는 품질 가이드라인을 개발하여 교수학습 자료 품질이 객관적으로 평가될 수 있도록 함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

내부 및 외부 개발주체

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 개발 업무에 실질적인 도움을 제공했으면 함
- ② 양질의 자료 개발에 도움이 되었으면 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

- ① 품질 가이드라인의 객관성
- ② 품질 가이드라인이 양질의 자료 개발

에 기여하는 정도

(ㄴ) 경쟁전략

품질 가이드라인을 통해 품질에 대한 경쟁우위를 확보함

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 품질 가이드라인 리더십 확보
- (ㄴ) 품질 가이드라인 채택 활성화
- (ㄷ) 품질향상에 대한 기여도 강화

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 품질 가이드라인 리더십 확보
- (ㄴ) 품질향상에 대한 기여도 강화
- (ㄷ) 품질 가이드라인 채택 활성화

(6) 핵심성공요인

품질 가이드라인 리더십 확보

다) 세부과업: 창의적 기획 및 논리적 설계 기반의 개발 프로세스 구축

(1) 전략적 목표

- (ㄱ) 교수학습 주체인 교사가 교수학습 자료 개발을 주도할 수 있도록 기획함
- (ㄴ) 창의적인 아이디어를 통해 개발 기획의 패러다임을 바꾸도록 함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

내부 및 외부 개발주체

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 서비스 활성화에 기여했으면 함
- ② 개발 업무에 실질적인 도움을 제공했으면 함
- ③ 양질의 자료 개발에 도움이 되었으면 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

- ① 창의적 기획 능력 확보
- ② 조직구조 및 문화 혁신

(ㄴ) 경쟁전략

조직구조 및 문화 혁신을 통해 민간 서비스의 기획과 설계를 능가할 수 있는 개발 프로세스를 구축함

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 일하는 방식을 혁신적으로 개선함
- (ㄴ) 프로세스 중심의 조직구조 및 문화 구축

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 일하는 방식을 혁신적으로 개선함
- (ㄴ) 프로세스 중심의 조직구조 및 문화 구축

(6) 핵심성공요인

- (ㄱ) 일하는 방식을 혁신적으로 개선함
- (ㄴ) 프로세스 중심의 조직구조 및 문화

2) 교수학습 개선모형 개발

가) 세부과업: 개발 방법론 이행을 위한 가이드라인
및 효율적인 프로세스 구축

(1) 전략적 목표

구체적인 개발 가이드라인을 개발하여 효율적
인 개발을 주도하도록 함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

내부 및 유관기관 개발주체

(ㄴ) 고객 요구사항

① 개발 업무에 실질적인 도움을 제공했
으면 함

② 개발 효율성을 향상시켰으면 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

개발 가이드라인이 비용과 시간 절감에 기여하는 정도

(ㄴ) 경쟁전략

개발 가이드라인의 효용성을 극대화시킴으로써 적은 비용으로도 신속하게 교수학습 자료를 개발할 수 있도록 함

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 개발 환경에 최적화된 개발 가이드라인 구축
- (ㄴ) 개발 가이드라인 채택 활성화
- (ㄷ) 개발 효율성에 대한 기여도 강화

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 개발 효율성에 대한 기여도 강화
- (ㄴ) 개발 환경에 최적화된 개발 가이드라인 구축
- (ㄷ) 개발 가이드라인 채택 활성화

(6) 핵심성공요인

개발 효율성 향상에 대한 기여도 강화

3) 교수학습 정보기술 개발

가) 세부과업: 개발 방법론 이행을 위한 가이드라인
및 효율적인 프로세스 구축

(1) 전략적 목표

구체적인 개발 가이드라인을 개발하여 효율적
인 개발을 주도하도록 함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

내부 및 유관기관 개발주체

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 개발 업무에 실질적인 도움을 제공했
으면 함
- ② 개발 효율성을 향상시켰으면 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

개발 가이드라인이 비용과 시간 절감에 기여하는 정도

(ㄴ) 경쟁전략

개발 가이드라인의 효용성을 극대화시킴으로써 적은 비용으로도 신속하게 교수학습 자료를 개발할 수 있도록 함

(4) 성공요인 도출

(ㄱ) 개발 환경에 최적화된 개발 가이드라인 구축

(ㄴ) 개발 가이드라인 채택 활성화

(ㄷ) 개발 효율성에 대한 기여도 강화

(5) 우선순위 선정

(ㄱ) 개발 효율성에 대한 기여도 강화

(ㄴ) 개발 환경에 최적화된 개발 가이드라인 구축

(ㄷ) 개발 가이드라인 채택 활성화

(6) 핵심성공요인

개발 효율성 향상에 대한 기여도 강화

나) 세부과업: 양질의 교수학습 정보기술 개발을 위한 품질 가이드라인 구축

(1) 전략적 목표

누구나 공감할 수 있는 품질 가이드라인을 개발하여 교수학습 정보기술 품질이 객관적으로 평가될 수 있도록 함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

내부 및 외부 개발주체

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 개발 업무에 실질적인 도움을 제공했으면 함
- ② 양질의 정보기술 개발에 도움이 되었

으면 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

- ① 품질 가이드라인의 객관성
- ② 품질 가이드라인이 양질의 자료 개발에 기여하는 정도

(ㄴ) 경쟁전략

품질 가이드라인을 통해 품질에 대한 경쟁우위를 확보함

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 품질 가이드라인 리더십 확보
- (ㄴ) 품질 가이드라인 채택 활성화
- (ㄷ) 품질향상에 대한 기여도 강화

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 품질 가이드라인 리더십 확보
- (ㄴ) 품질향상에 대한 기여도 강화

(ㄷ) 품질 가이드라인 채택 활성화

(6) 핵심성공요인

품질 가이드라인 리더십 확보

다) 세부과업: 시스템 통합을 위한 표준 가이드라인
구축

(1) 전략적 목표

표준 플랫폼·시스템·어플리케이션 기반의
정보기술 환경을 구축함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

내부 및 외부 개발주체

(ㄴ) 고객 요구사항

① 개발 업무에 실질적인 도움을 제공했
으면 함

② 가이드라인이 구체적이었으면 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

- ① 현행 시스템 환경을 고려한 가이드라인 구축
- ② 성능·성과 중심의 가이드라인 지향

(ㄴ) 경쟁전략

표준 가이드라인을 통해 정보기술 리더십을 구축함

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 표준 가이드라인 리더십 확보
- (ㄴ) 표준 가이드라인 채택 활성화
- (ㄷ) 성능·성과 향상에 대한 기여도 강화

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 성능·성과 향상에 대한 기여도 강화
- (ㄴ) 표준 가이드라인 채택 활성화
- (ㄷ) 표준 가이드라인 리더십 확보

(6) 핵심성공요인

성능·성과 향상에 대한 기여도 강화

라) 세부과업: 창의적 기획 및 논리적 설계 기반의
개발 프로세스 구축

(1) 전략적 목표

(ㄱ) 창의적인 아이디어를 통해 개발 기획의
패러다임을 바꾸도록 함

(ㄴ) 사용자 중심의 정보기술을 구현함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

내부 및 외부 개발주체

(ㄴ) 고객 요구사항

① 서비스 활성화에 기여했으면 함

② 개발 업무에 실질적인 도움을 제공했
으면 함

③ 양질의 정보기술 개발에 도움이 되었

으면 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

- ① 창의적 기획 능력 확보
- ② 사용자 중심의 기획 마인드 강화
- ③ 조직구조 및 문화 혁신

(ㄴ) 경쟁전략

조직구조 및 문화 혁신을 통해 민간 서비스의 기획과 설계를 능가할 수 있는 개발 프로세스를 구축함

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 일하는 방식을 혁신적으로 개선함
- (ㄴ) 사용자 중심의 마인드 강화
- (ㄷ) 프로세스 중심의 조직구조 및 문화 구축

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 일하는 방식을 혁신적으로 개선함
- (ㄴ) 프로세스 중심의 조직구조 및 문화 구축

(ㄷ) 사용자 중심의 마인드 강화

(6) 핵심성공요인

(ㄱ) 일하는 방식을 혁신적으로 개선함

(ㄴ) 프로세스 중심의 조직구조 및 문화 구축

4) 교수학습 네트워크 개발

가) 세부과업: 개발 방법론 이행을 위한 가이드라인
및 효율적인 프로세스 구축

(1) 전략적 목표

구체적인 개발 가이드라인을 개발하여 효율적
인 개발을 주도하도록 함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

내부 및 유관기관 개발주체

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 개발 업무에 실질적인 도움을 제공했으면 함
- ② 개발 효율성을 향상시켰으면 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

개발 가이드라인이 비용과 시간 절감에 기여하는 정도

(ㄴ) 경쟁전략

개발 가이드라인의 효용성을 극대화시킴으로써 적은 비용으로도 신속하게 교수학습 자료를 개발할 수 있도록 함

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 개발 환경에 최적화된 개발 가이드라인 구축
- (ㄴ) 개발 가이드라인 채택 활성화
- (ㄷ) 개발 효율성에 대한 기여도 강화

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 개발 효율성에 대한 기여도 강화
- (ㄴ) 개발 환경에 최적화된 개발 가이드라인 구축
- (ㄷ) 개발 가이드라인 채택 활성화

(6) 핵심성공요인

개발 효율성 향상에 대한 기여도 강화

나) 세부과업: 창의적 기획 및 논리적 설계 기반의 개발 프로세스 구축

(1) 전략적 목표

- (ㄱ) 창의적인 아이디어를 통해 개발 기획의 패러다임을 바꾸도록 함
- (ㄴ) 사람 중심의 네트워크를 구현함

(2) 고객 분석

- (ㄱ) 목표고객

내부 및 외부 개발주체

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 서비스 활성화에 기여했으면 함
- ② 개발 업무에 실질적인 도움을 제공했으면 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

- ① 창의적 기획 능력 확보
- ② 사용자 중심의 기획 마인드 강화
- ③ 조직구조 및 문화 혁신

(ㄴ) 경쟁전략

조직구조 및 문화 혁신을 통해 민간 서비스의 기획과 설계를 능가할 수 있는 개발 프로세스를 구축함

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 일하는 방식을 혁신적으로 개선함
- (ㄴ) 프로세스 중심의 조직구조 및 문화 구축

(ㄷ) 사용자 중심의 마인드 강화

(5) 우선순위 선정

(ㄱ) 일하는 방식을 혁신적으로 개선함

(ㄴ) 프로세스 중심의 조직구조 및 문화 구축

(ㄷ) 사용자 중심의 마인드 강화

(6) 핵심성공요인

(ㄱ) 일하는 방식을 혁신적으로 개선함

(ㄴ) 프로세스 중심의 조직구조 및 문화 구축

라. 교수학습센터 개발지원 과업의 핵심성공요인 도출

1) 교수학습 자료 개발지원

가) 세부과업: 표준화된 자료 개발지원을 가이드라인
구축 및 제공

(1) 전략적 목표

표준 개발 방법론 및 가이드라인의 보급 및
사용을 활성화시킴

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

외부 개발주체(교사 포함)

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 개발 업무에 실질적인 도움을 제공했으면 함
- ② 개발 효율성을 향상시켰으면 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

해당사항 없음

(ㄴ) 경쟁전략

해당사항 없음

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 다양한 개발 환경 지원
- (ㄴ) 개발 가이드라인 채택 활성화
- (ㄷ) 개발 효율성에 대한 기여도 강화

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 다양한 개발 환경 지원
- (ㄴ) 개발 가이드라인 채택 활성화
- (ㄷ) 개발 효율성에 대한 기여도 강화

(6) 핵심성공요인

다양한 개발 환경 지원

나) 세부과업: 자료 개발 활성화를 위한 교수학습 정보기술 지원

(1) 전략적 목표

교수학습 자료 개발을 위한 정보기술 플랫폼을 제공하여 교수학습 분야의 리더십을 확보함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

외부 개발주체(교사 포함)

(ㄴ) 고객 요구사항

① 자료 개발이 간편했으면 함

② 맞춤형 개발을 지원했으면 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

해당사항 없음

(ㄴ) 경쟁전략

해당사항 없음

(4) 성공요인 도출

(ㄱ) 정보기술 지원 과정의 자동화 기능 강화

(ㄴ) 다양한 정보기술 환경 지원

(ㄷ) 성능·성과 향상에 대한 기여도 강화

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 정보기술 지원 과정의 자동화 기능 강화
- (ㄴ) 다양한 정보기술 환경 지원
- (ㄷ) 성능·성과 향상에 대한 기여도 강화

(6) 핵심성공요인

정보기술 지원 과정의 자동화 기능 강화

2) 교수학습 개선모형 개발지원

가) 세부과업: 표준화된 개선모형 개발지원을 가이드라인 구축 및 제공

(1) 전략적 목표

표준 개발 방법론 및 가이드라인의 보급 및 사용을 활성화시킴

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

외부 개발주체(교사 포함)

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 개발 업무에 실질적인 도움이 될 수 있는 가이드라인 지원을 원함
- ② 개발 효율성을 향상시켰으면 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

해당사항 없음

(ㄴ) 경쟁전략

해당사항 없음

(4) 성공요인 도출

(ㄱ) 개발 가이드라인 채택 활성화

(ㄴ) 개발 효율성에 대한 기여도 강화

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 개발 가이드라인 채택 활성화
- (ㄴ) 개발 효율성에 대한 기여도 강화

(6) 핵심성공요인

개발 가이드라인 채택 활성화

나) 세부과업: 개선모형 개발 활성화를 위한 교수학습 정보기술 지원

(1) 전략적 목표

교수학습 개선모형 개발을 위한 정보기술 플랫폼을 제공하여 교수학습 분야의 리더십을 확보함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

외부 개발주체(교사 포함)

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 자료 개발이 간편했으면 함
- ② 맞춤형 개발을 지원했으면 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

해당사항 없음

(ㄴ) 경쟁전략

해당사항 없음

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 정보기술 지원 과정의 자동화 기능 강화
- (ㄴ) 다양한 정보기술 환경 지원
- (ㄷ) 성능·성과 향상에 대한 기여도 강화

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 정보기술 지원 과정의 자동화 기능 강화
- (ㄴ) 다양한 정보기술 환경 지원
- (ㄷ) 성능·성과 향상에 대한 기여도 강화

(6) 핵심성공요인

정보기술 지원 과정의 자동화 기능 강화

3) 교수학습 정보기술 개발지원

가) 세부과업: 표준화된 정보기술 개발지원을 가이드라인 구축 및 제공

(1) 전략적 목표

표준 개발 방법론 및 가이드라인의 보급 및 사용을 활성화시킴

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

외부 개발주체(교사 포함)

(ㄴ) 고객 요구사항

① 개발 업무에 실질적인 도움이 될 수 있는 가이드라인 지원을 원함

② 개발 효율성을 향상시켰으면 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

해당사항 없음

(ㄴ) 경쟁전략

해당사항 없음

(4) 성공요인 도출

(ㄱ) 개발 가이드라인 채택 활성화

(ㄴ) 개발 효율성에 대한 기여도 강화

(ㄷ) 성능·성과 향상에 대한 기여도 강화

(5) 우선순위 선정

(ㄱ) 성능·성과 향상에 대한 기여도 강화

(ㄴ) 개발 가이드라인 채택 활성화

(ㄷ) 개발 효율성에 대한 기여도 강화

(6) 핵심성공요인

성능·성과 향상에 대한 기여도 강화

나) 세부과업: 상호운용을 위한 교수학습 정보기술 지원

(1) 전략적 목표

- (ㄱ) 정보기술 자원의 재활용을 통해 국가 차원의 비용 절감 효과를 증대시킴
- (ㄴ) 외부 시스템과의 통합 체계를 구축하여 정보기술 분야의 리더십을 확보함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

외부 개발주체(교사 포함)

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 개발에 필요한 정보기술을 무상지원 받았으면 함
- ② 시스템 간의 상호연동이 가능했으면 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

해당사항 없음

(ㄴ) 경쟁전략

해당사항 없음

(4) 성공요인 도출

(ㄱ) 상호연동을 구현할 수 있는 호환성 및 이식성 강화

(ㄴ) 원소스 멀티유즈 체제 구축

(ㄷ) 다양한 정보기술 환경 지원

(ㄹ) 성능·성과 향상에 대한 기여도 강화

(5) 우선순위 선정

(ㄱ) 상호연동을 구현할 수 있는 호환성 및 이식성 강화

(ㄴ) 원소스 멀티유즈 체제 구축

(ㄷ) 다양한 정보기술 환경 지원

(르) 성능·성과 향상에 대한 기여도 강화

(6) 핵심성공요인

(ㄱ) 상호연동을 구현할 수 있는 호환성 및 이식성 강화

(ㄴ) 원소스 멀티유즈 체제 구축

4) 교수학습 네트워크 개발지원

가) 세부과업: 표준화된 정보기술 개발지원을 가이드 라인 구축 및 제공

(1) 전략적 목표

표준 개발 방법론 및 가이드라인의 보급 및 사용을 활성화시킴

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

외부 개발주체(교사 포함)

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 개발 업무에 실질적인 도움이 될 수 있는 가이드라인 지원을 원함
- ② 개발 효율성을 향상시켰으면 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

해당사항 없음

(ㄴ) 경쟁전략

해당사항 없음

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 개발 가이드라인 채택 활성화
- (ㄴ) 개발 효율성에 대한 기여도 강화
- (ㄷ) 성능·성과 향상에 대한 기여도 강화

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 성능·성과 향상에 대한 기여도 강화

- (ㄴ) 개발 가이드라인 채택 활성화
- (ㄷ) 개발 효율성에 대한 기여도 강화

(6) 핵심성공요인

성능 · 성과 향상에 대한 기여도 강화

나) 세부과업: 네트워크 개발 활성화를 위한 교수학습 정보기술 지원

(1) 전략적 목표

교수학습 네트워크 개발을 위한 정보기술 플랫폼을 제공하여 교수학습 분야의 리더십을 확보함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

외부 개발주체(교사 포함)

(ㄴ) 고객 요구사항

① 자료 개발이 간편했으면 함

② 맞춤형 개발을 지원했으면 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

해당사항 없음

(ㄴ) 경쟁전략

해당사항 없음

(4) 성공요인 도출

(ㄱ) 정보기술 지원 과정의 자동화 기능 강화

(ㄴ) 다양한 정보기술 환경 지원

(ㄷ) 성능·성과 향상에 대한 기여도 강화

(5) 우선순위 선정

(ㄱ) 정보기술 지원 과정의 자동화 기능 강화

(ㄴ) 다양한 정보기술 환경 지원

(ㄷ) 성능·성과 향상에 대한 기여도 강화

(6) 핵심성공요인

정보기술 지원 과정의 자동화 기능 강화

다) 세부과업: 상호운용을 위한 교수학습 정보기술 지원

(1) 전략적 목표

- (ㄱ) 정보기술 자원의 재활용을 통해 국가 차원의 비용 절감 효과를 증대시킴
- (ㄴ) 외부 시스템과의 통합 체계를 구축하여 정보기술 분야의 리더십을 확보함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

외부 개발주체(교사 포함)

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 개발에 필요한 정보기술을 무상지원 받았으면 함
- ② 시스템 간의 상호연동이 가능했으면 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

해당사항 없음

(ㄴ) 경쟁전략

해당사항 없음

(4) 성공요인 도출

(ㄱ) 상호연동을 구현할 수 있는 호환성 및 이식성 강화

(ㄴ) 원소스 멀티유즈 체제 구축

(ㄷ) 다양한 정보기술 환경 지원

(ㄹ) 성능·성과 향상에 대한 기여도 강화

(5) 우선순위 선정

(ㄱ) 상호연동을 구현할 수 있는 호환성 및 이식성 강화

(ㄴ) 원소스 멀티유즈 체제 구축

(ㄷ) 다양한 정보기술 환경 지원

(르) 성능·성과 향상에 대한 기여도 강화

(6) 핵심성공요인

(ㄱ) 상호연동을 구현할 수 있는 호환성 및 이식성 강화

(ㄴ) 원소스 멀티유즈 체제 구축

마. 교수학습센터 운영 및 관리 과업의 핵심성공요인 도출

1) 교수학습 자료 운영 및 관리

가) 세부과업: 서비스 품질향상을 위한 교수학습 자료 운영

(1) 전략적 목표

민간 서비스보다 더 나은 경쟁우위를 확보할 수 있도록 서비스 품질을 혁신적으로 향상시킴

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

- ① 교사
- ② 교육 전문직
- ③ 학부모

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 원하는 자료를 손쉽게 획득할 수 있으면 함
- ② 수업 상황이 고려되었으면 함
- ③ 양질의 자료를 제공 받았으면 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

- ① 양질의 자료 제공 여부
- ② 사용 편의성 품질 수준
- ③ 다양한 수요자 욕구 충족 여부

(ㄴ) 경쟁전략

서비스 품질 강화

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 사용자 중심의 마인드 강화
- (ㄴ) 성과 중심의 서비스 체제 구축
- (ㄷ) 일하는 방식을 혁신적으로 개선함
- (ㄹ) 프로세스 중심의 조직구조 및 문화 구축

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 사용자 중심의 마인드 강화
- (ㄴ) 일하는 방식을 혁신적으로 개선함
- (ㄷ) 프로세스 중심의 조직구조 및 문화 구축
- (ㄹ) 성과 중심의 서비스 체제 구축

(6) 핵심성공요인

- (ㄱ) 사용자 중심의 마인드 강화
- (ㄴ) 일하는 방식을 혁신적으로 개선함

나) 세부과업: 양질의 서비스 품질을 유지하기 위한
교수학습 자료 관리

(1) 전략적 목표

서비스 품질이 혁신적으로 향상될 수 있도록
지속적으로 관리함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

해당사항 없음

(ㄴ) 고객 요구사항

해당사항 없음

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

해당사항 없음

(ㄴ) 경쟁전략

해당사항 없음

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 품질 경영 마인드 강화
- (ㄴ) 객관적인 품질 평가 체제 구축
- (ㄷ) 품질 평가 결과 관리

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 품질 경영 마인드 강화
- (ㄴ) 객관적인 품질 평가 체제 구축
- (ㄷ) 품질 평가 결과 관리

(6) 핵심성공요인

- (ㄱ) 품질 경영 마인드 강화
- (ㄴ) 객관적인 품질 평가 체제 구축

2) 교수학습 개선모형 운영 및 관리

가) 세부과업: 서비스 품질향상을 위한 교수학습 개선모형 운영

(1) 전략적 목표

민간 서비스보다 더 나은 경쟁우위를 확보할 수 있도록 서비스 품질을 혁신적으로 향상시

김

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

- ① 교사
- ② 교육 전문직
- ③ 학부모

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 다양한 개선모형에 알고자 함
- ② 개선모형의 실질적인 효과를 알고자 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

해당사항 없음

(ㄴ) 경쟁전략

해당사항 없음

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 사용자 중심의 마인드 강화
- (ㄴ) 성과 중심의 서비스 체제 구축
- (ㄷ) 일하는 방식을 혁신적으로 개선함
- (ㄹ) 프로세스 중심의 조직구조 및 문화 구축

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 성과 중심의 서비스 체제 구축
- (ㄴ) 일하는 방식을 혁신적으로 개선함
- (ㄷ) 사용자 중심의 마인드 강화
- (ㄹ) 프로세스 중심의 조직구조 및 문화 구축

(6) 핵심성공요인

- (ㄱ) 성과 중심의 서비스 체제 구축
- (ㄴ) 일하는 방식을 혁신적으로 개선함

나) 세부과업: 양질의 서비스 품질을 유지하기 위한
교수학습 개선모형 관리

(1) 전략적 목표

서비스 품질이 혁신적으로 향상될 수 있도록
지속적으로 관리함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

해당사항 없음

(ㄴ) 고객 요구사항

해당사항 없음

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

해당사항 없음

(ㄴ) 경쟁전략

해당사항 없음

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 품질 경영 마인드 강화
- (ㄴ) 객관적인 품질 평가 체제 구축
- (ㄷ) 품질 평가 결과 관리

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 품질 경영 마인드 강화
- (ㄴ) 객관적인 품질 평가 체제 구축
- (ㄷ) 품질 평가 결과 관리

(6) 핵심성공요인

- (ㄱ) 품질 경영 마인드 강화
- (ㄴ) 객관적인 품질 평가 체제 구축

3) 교수학습 정보기술 운영 및 관리

가) 세부과업: 서비스 품질향상을 위한 교수학습 정보기술 운영

(1) 전략적 목표

민간 서비스보다 더 나은 경쟁우위를 확보할

수 있도록 서비스 품질을 혁신적으로 향상시
킴

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

- ① 교사
- ② 교육 전문직
- ③ 학부모

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 원하는 자료를 손쉽게 획득할 수 있었
으면 함
- ② 수업 상황이 고려되었으면 함
- ③ 양질의 자료를 제공 받았으면 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

- ① 양질의 자료 제공 여부
- ② 사용 편의성 품질 수준
- ③ 다양한 수요자 욕구 충족 여부

(ㄴ) 경쟁전략

서비스 품질 강화

(4) 성공요인 도출

(ㄱ) 사용자 중심의 마인드 강화

(ㄴ) 성과 중심의 서비스 체제 구축

(ㄷ) 일하는 방식을 혁신적으로 개선함

(ㄹ) 프로세스 중심의 조직구조 및 문화 구축

(5) 우선순위 선정

(ㄱ) 사용자 중심의 마인드 강화

(ㄴ) 일하는 방식을 혁신적으로 개선함

(ㄷ) 프로세스 중심의 조직구조 및 문화 구축

(ㄹ) 성과 중심의 서비스 체제 구축

(6) 핵심성공요인

(ㄱ) 사용자 중심의 마인드 강화

(ㄴ) 일하는 방식을 혁신적으로 개선함

나) 세부과업: 양질의 서비스 품질을 유지하기 위한

교수학습 정보기술 관리

(1) 전략적 목표

서비스 품질이 혁신적으로 향상될 수 있도록
지속적으로 관리함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

해당사항 없음

(ㄴ) 고객 요구사항

해당사항 없음

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

③ 해당사항 없음

(ㄴ) 경쟁전략

해당사항 없음

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 품질 경영 마인드 강화
- (ㄴ) 객관적인 품질 평가 체제 구축
- (ㄷ) 품질 평가 결과 관리

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 품질 경영 마인드 강화
- (ㄴ) 객관적인 품질 평가 체제 구축
- (ㄷ) 품질 평가 결과 관리

(6) 핵심성공요인

- (ㄱ) 품질 경영 마인드 강화
- (ㄴ) 객관적인 품질 평가 체제 구축

4) 교수학습 네트워크 운영 및 관리

- 가) 세부과업: 서비스 품질향상을 위한 교수학습 네트워크 운영

(1) 전략적 목표

민간 서비스보다 더 나은 경쟁우위를 확보할 수 있도록 서비스 품질을 혁신적으로 향상시킴

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

- ① 교사
- ② 교육 전문직
- ③ 학부모

(ㄴ) 고객 요구사항

- ① 원하는 자료를 손쉽게 획득할 수 있으면 함
- ② 수업 상황이 고려되었으면 함
- ③ 양질의 자료를 제공 받았으면 함

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

- ① 양질의 자료 제공 여부
- ② 사용 편의성 품질 수준
- ③ 다양한 수요자 욕구 충족 여부

(ㄴ) 경쟁전략

서비스 품질 강화

(4) 성공요인 도출

- (ㄱ) 사용자 중심의 마인드 강화
- (ㄴ) 성과 중심의 서비스 체제 구축
- (ㄷ) 일하는 방식을 혁신적으로 개선함
- (ㄹ) 프로세스 중심의 조직구조 및 문화 구축

(5) 우선순위 선정

- (ㄱ) 사용자 중심의 마인드 강화
- (ㄴ) 일하는 방식을 혁신적으로 개선함
- (ㄷ) 프로세스 중심의 조직구조 및 문화 구축
- (ㄹ) 성과 중심의 서비스 체제 구축

(6) 핵심성공요인

- (ㄱ) 사용자 중심의 마인드 강화

(ㄴ) 일하는 방식을 혁신적으로 개선함

나) 세부과업: 양질의 서비스 품질을 유지하기 위한
교수학습 네트워크 관리

(1) 전략적 목표

서비스 품질이 혁신적으로 향상될 수 있도록
지속적으로 관리함

(2) 고객 분석

(ㄱ) 목표고객

해당사항 없음

(ㄴ) 고객 요구사항

해당사항 없음

(3) 경쟁분석

(ㄱ) 경쟁요인

해당사항 없음

(ㄴ) 경쟁전략

해당사항 없음

(4) 성공요인 도출

(ㄱ) 품질 경영 마인드 강화

(ㄴ) 객관적인 품질 평가 체제 구축

(ㄷ) 품질 평가 결과 관리

(5) 우선순위 선정

(ㄱ) 품질 경영 마인드 강화

(ㄴ) 객관적인 품질 평가 체제 구축

(ㄷ) 품질 평가 결과 관리

(6) 핵심성공요인

(ㄱ) 품질 경영 마인드 강화

(ㄴ) 객관적인 품질 평가 체제 구축

5. 교수학습센터의 핵심성과지표 도출

가. 핵심성과지표의 이해

핵심성과지표(key performance indicators)는 교수학습센터의 전략적 목표를 성공적으로 달성하기 위한 핵심성공요인을 관리하기 위해 교수학습센터의 자원과 수행능력을 어디에 집중시켜야 하는지 알려준다. 따라서 핵심성과지표는 목표 자체보다는 목표를 향해 가는 과정에 초점을 두고 있으며, 목표 달성을 위해 무엇을 관리하고 측정해야 하는지 알려준다.

즉, 핵심성과지표는 핵심성공요인(CSF)을 좀더 구체적으로 표현한 것이며, 성과 측정을 명백하게 해주는 동시에 측정 가능하고 객관적인 기준이다. 핵심성과지표는 측정하기 위한 기준을 정량적·정성적 측면으로 나누어 객관적으로 측정 가능한 값으로 전환한 평가지표이다.³⁸⁾

핵심성과지표는 관점에 따라 다양하게 개발될 수 있는데, 교수학습센터는 서비스 중심의 조직으로 재편되어야 하므로 ‘고객’ 관점에서 지표를 개발할 필요가 있다. 전략을 수립하고 평가 기준을 설정할 때 고객의 시각에서 바라보면, 기업이 왜 존재하고 있는지에 대한 근본적인 답을 찾을 수

38) K 평가와 계획, 김성환, 한국능률협회

있다. 기업이나 조직이 대상으로 하고 있는 시장을 명확히 정의하고 고객을 세분업화함으로써 핵심 고객집단은 어디에 있으며, 각 세분 고객별로 어떻게 관리할 것인지에 대한 전략들이 핵심성과지표에 반영되어야 한다. 고객을 파악하고 획득하며 유지하는, 고객과 관련된 일련의 활동들을 핵심성과지표를 통해 효율적으로 관리할 수 있기 때문이다. 이를 위해 고객만족도와 충성도를 명확하게 정의하고 이를 증가시킬 수 있는 근본적인 원인을 찾아내어 선행지표로 선정하는 것이 고객 관점의 지표를 개발하는 현명한 과정이다. 또한 핵심성과지표란 핵심성공요인을 가장 잘 대변하며, 핵심성과지표의 결과는 전략 달성 여부를 의미한다. 따라서 핵심성공요인으로부터 정제된 핵심성과지표만이 조직의 목표를 달성할 수 있는 핵심이 되기 때문에 핵심성공요인과 핵심성과지표 간의 인과관계는 매우 중요하며, 다음과 같은 선정 기준에 의해 핵심성과지표가 개발되어야 한다.

39)

1) 전략과의 연계성 - 지표가 전략을 대표하는가?

무엇보다도 중요한 기준으로서 지표가 전략을 대표하고 있는가를 평가하는 것이며, 지표가 전략 달성 여부

39) 김희경·성은숙(2001), BSC 실천매뉴얼, 시그마인사이트.

를 대표하지 못한다면 적절하다고 할 수 없다.

2) 측정 가능성 - 측정할 수 있는 지표인가?

지표는 명확해야 한다. 지표가 모호하다면, 그것은 적정 지표가 아니거나 정의가 명확하지 않기 때문이다. 어떻게 측정할 것인지, 책임은 누구에게 있는지 명확히 함으로써 지표에 대한 관리가 분명해질 수 있다. 핵심 성과지표란 수치로 표현되는 성과관리의 기준이다. 즉 조직의 성과가 수치로 나타나기 때문에 지표의 측정방법을 정확하게 정의 내리는 것은 필수이다.

3) 통제 가능성

지표 자체로는 결함이 없어 보이더라도 지표에 대한 통제 가능성의 측면에서 보면 다른 결과가 나타날 수 있다. 성과지표의 값에 영향을 미치게 될 각종 변수들을 통제하지 못하면, 결과값에 대한 신뢰도를 떨어뜨리게 된다. 아무리 좋은 지표라 할지라도 지표를 사용할 때 다른 외적인 변수들을 통제할 수 없다면, 통제 가능한 범위로 지표를 변경하도록 한다.

핵심성과지표의 측정 유형은 아래와 같이 크게 세 가지 유형으로 분류된다. 40)

<표 II-2> 핵심성과지표 측정 유형

구분	특성	KPI 유형	KPI 예시	측정방법(산식)
목표 유형	당해 연도 목표 대비 실적으로 성과 달성률을 평가하는 지표	OO 달성율	매출 목표 달성률 이익목표 달성률	$\text{실적} \div \text{목표} \times 100$
추세 유형	전년 실적 대비 금년도 실적의 향상률이나 감소율을 평가하는 지표	OO 성과 향상률 OO 전년 대비 감소율	매출액 향상률 원가 감소율	$\text{실적} \div \text{목표} \times 100$
절대 유형	실적치와 비교하지 않고 달성 실적을 표준 대비로 평가하는 지표	OO 건수 OO 절감액	신규 고객 개척수 예산 대비 비용 절감액	(달성건수 · 금액)

40) 김인범(2006), 인사전략 이렇게 하면 된다, 경향미디어.

본 연구에서의 핵심성과지표 도출은 교수학습센터의 조직 구조를 설계하기 위한 과정이므로 구체적인 지표 정의 및 산출식은 생략하였다. 또한 핵심성과지표의 목표치 설정은 내부 분석 및 평가가 별도로 진행되어야 하므로 추후 결정하도록 한다. 핵심성과지표 내용은 교수학습센터 체계를 재구축하기 위한 것이 아니라 재구축된 교수학습센터가 전략적 목표를 달성하기 위해 필요한 것이다.

나. 연구 과업의 핵심성과지표 도출

1) 교수학습센터 자료 연구

<표 II-3> 교수학습 자료의 형식과 내용 연구에 대한 핵심성과지표

세부과업		교수학습 자료의 형식과 내용 연구	
전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표	
		내용	목표치
교육현안 문제를 정확히 파악할 수 있는 수집·분석 체계를 구축함	1. 교육 현장에 대한 치밀한 분석력 제고 2. 연구에 전념할 수 있는 연구조직 체계 구축 3. 자료 활용도 제고를 위한 창의적 아이디어 발굴	교육현안 문제 수집 및 분석 업무 체계화	분야별 핵심 업무 프로세스와 연계
실질적인 교수학습 개선효과를 거둘 수 있는 교수학습 자료에 대해 집중 연구함		연구 실적	추후 결정
별도의 조사 및 분석 과정 없이 교수학습 자료 개발이 착수될 수 있는 기반을 제공함		개발계획 리드타임 (개발계획 수립에 필요한 평균 소요시간)	추후 결정

<표 II-4> 교수학습 자료를 위한 개발·개발지원·운영 및 관리 방법론 연구에 대한 핵심성과지표

세부과업	교수학습 자료를 위한 개발·개발지원·운영 및 관리 방법론 연구		
전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표	
		내용	목표치
품질향상을 위해 방법론 중심의 개발·개발지원·운영 및 관리 체계를 구축함	1. 시간과 비용을 절감시킬 수 있는 방법론 구축 2. 개발 프로세스와의 연계성 증대	방법론 준수율	추후 결정

<표 II-5> 현행 교수학습 모형의 문제점 분석 및 개선모형 연구에 대한 핵심성과지표

세부과업	현행 교수학습 모형의 문제점 분석 및 개선모형 연구		
	전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표
내용			목표치
교육현안 문제를 정확히 파악할 수 있는 수집·분석 체계 구축	1. 교육현장에 대한 치밀한 분석력 제고 2. 연구에 전념할 수 있는 연구조직 체계 구축	교육현안 문제 수집 및 분석 업무 체계화	분야별 핵심 업무 프로세스와 연계
교육현장이 신뢰할 수 있고 실천될 수 있는 교수학습 개선모형을 집중 연구함		연구 실적	추후 결정
별도의 조사 및 분석 과정 없이 교수학습 개선모형 개발이 착수될 수 있는 기반을 제공함		개발계획 리드타임 (개발계획 수립에 필요한 평균 소요시간)	추후 결정

<표 II-6> 교수학습 개선모형을 위한 개발·개발지원·운영 및 관리 방법론 연구에 대한 핵심성과지표

세부과업	교수학습 개선모형을 위한 개발·개발지원·운영 및 관리 방법론 연구		
전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표	
		내용	목표치
품질향상을 위해 방법론 중심의 개발·개발지원·운영 및 관리 체계를 구축함	<ol style="list-style-type: none"> 1. 시간과 비용을 절감시킬 수 있는 방법론 구축 2. 개발 프로세스와의 연계성 증대 	방법론 준수율	추후 결정

3) 교수학습센터 정보기술 연구

<표 II-7> 교수학습 환경 구축을 위한 교육용 어플리케이션 연구에 대한 핵심성과지표

세부과업		교수학습 환경 구축을 위한 교육용 어플리케이션 연구	
전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표	
		내용	목표치
교육현장 요구사항의 정보화 여부를 통합적으로 분석·관리함	1. 혁신적인 정보기술 확보 2. 수요자 중심의 마인드 강화 3. 교육용 어플리케이션 구입예산 절감 혜택 제공	교육현장 요구사항 분석 및 관리 업무 체계화	분야별 핵심 업무 프로세스와 연계
교육현장에 특성화된 어플리케이션을 연구함		연구 실적	추후 결정
교육용 어플리케이션의 유용성과 사용성 가치를 연구함		연구 실적	추후 결정
별도의 조사 및 분석 과정 없이 교육용 어플리케이션 개발이 착수될 수 있는 기반을 제공함		개발계획 리드타임 (개발계획 수립에 필요한 평균 소요시간)	추후 결정

<표 II-8> 교수학습 서비스를 위한 교수학습 시스템 연구에 대한 핵심성과지표

세부과업	교수학습 서비스를 위한 교수학습 시스템 연구		
	전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표
내용			목표치
교수학습 환경을 선도할 수 있는 전문화 및 특성화된 교수학습 시스템 방안을 연구함	1. 업무 효율성 제고를 위한 통합 시스템 환경을 구축	연구 실적	추후 결정
별도의 조사 및 분석 과정 없이 교수학습 시스템 개발이 착수될 수 있는 기반을 제공함	2. 서비스 운영과 융합된 기능과 성능 구축	방법론 준수율	추후 결정

<표 II-9> 교수학습 서비스를 위한 교수학습 플랫폼 연구에 대한 핵심성과지표

세부과업	교수학습 서비스를 위한 교수학습 플랫폼 연구		
	전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표
내용			목표치
가능한 많은 교수 학습 서비스가 통합된 체제 하에 운용될 수 있는 방안을 연구함	거시적 관점의 정보기술 마인드 구축	연구 실적	추후 결정
별도의 조사 및 분석 과정 없이 교수 학습 플랫폼 개발이 착수될 수 있는 기반을 제공함		방법론 준수율	추후 결정

<표 II-10> 교수학습 정보기술을 위한 개발·개발지원·운영 및 관리 방법론 연구에 대한 핵심성과지표

세부과업	교수학습 정보기술을 위한 개발·개발지원·운영 및 관리 방법론 연구		
전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표	
		내용	목표치
품질향상을 위해 방법론 중심의 개발·개발지원·운영 및 관리 체계를 구축함	4) 시간과 비용을 절감시킬 수 있는 방법론 구축 5) 개발 프로세스와의 연계성 증대	방법론 준수율	추후 결정

4) 교수학습센터 네트워크 연구

<표 II-11> 교수학습 기관 및 기업 분석에 대한 핵심성과지표

세부과업	교육관련 기관 및 기업 분석		
	전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표
내용			목표치
교육관련 기관 및 기업 데이터베이스 및 연계 체계 방안을 연구함	1. 교육관련 자원 분석 체계 구축 2. 자동등록 체계 구축	연구 실적	추후 결정
별도의 조사 및 분석 과정 없이 교수학습 네트워크 개발이 착수될 수 있는 기반을 제공함		방법론 준수율	추후 결정

<표 II-12> 교수학습 네트워크 모형 연구에 대한 핵심성과지표

세부과업	교수학습 네트워크 모형 연구		
	전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표
내용			목표치
차별화된 교수학습 네트워크 모형을 연구함	1. 네트워크의 특성화 강화 2. 네트워크 활용도 제고를 위한 창의적 아이디어 발굴	연구 실적	추후 결정
교수학습 네트워크의 유용성 가치가 향상될 수 있는 방안을 연구함		연구 실적	추후 결정
별도의 조사 및 분석 과정 없이 교수학습 네트워크 개발이 착수될 수 있는 기반을 제공함		방법론 준수율	추후 결정

<표 II-13> 교수학습 네트워크를 위한 개발·개발지원·운영 및 관리 방법론 연구에 대한 핵심성과지표

세부과업	교수학습 네트워크를 위한 개발·개발지원·운영 및 관리 방법론 연구		
전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표	
		내용	목표치
품질향상을 위해 방법론 중심의 개발·개발지원·운영 및 관리 체계를 구축함	1. 시간과 비용을 절감시킬 수 있는 방법론 구축 2. 개발 프로세스와의 연계성 증대	방법론 준수율	추후 결정

다. 개발 과업의 핵심성과지표 도출

1) 교수학습 자료 연구

<표 II-14> 개발 방법론 이행을 위한 가이드라인 구축에 대한 핵심성과지표

세부과업	개발 방법론 이행을 위한 가이드라인 구축		
	전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표
내용			목표치
구체적인 개발 가이드라인을 개발하여 효율적인 개발을 주도하도록 함	개발 효율성 향상에 대한 기여도 강화	개발자 만족도 (DSI: Developer Satisfaction Index)	추후 결정

<표 II-15> 양질의 교수학습 자료 개발을 위한 품질 가이드 라인 구축에 대한 핵심성과지표

세부과업		양질의 교수학습 자료 개발을 위한 품질 가이드 라인 구축	
전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표	
		내용	목표치
누구나 공감할 수 있는 품질 가이드 라인을 개발하여 교수학습 자료 품질이 객관적으로 평가될 수 있도록 함	품질 가이드라인 리더십 확보	가이드라인 활용도	추후 결정

<표 II-16> 창의적 기획 및 논리적 설계 기반의 개발 프로세스 구축에 대한 핵심성과지표

세부과업		창의적 기획 및 논리적 설계 기반의 개발 프로세스 구축		
전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표		
		내용	목표치	
교수학습 주체인 교사가 교수학습 자료개발을 주도할 수 있도록 기획함	1. 일하는 방식을 혁신적으로 개선함 2. 프로세스 중심의 조직구조 및 문화 구축	교사 자료개발 활성화	추후 결정	
창의적인 아이디어를 통해 개발 기획의 패러다임을 바꾸도록 함		기획 개선 실적	추후 결정	

2) 교수학습 개선모형 개발

<표 II-17> 개발 방법론 이행을 위한 가이드라인 및 효율적인 프로세스 구축에 대한 핵심성과지표

세부과업	개발 방법론 이행을 위한 가이드라인 및 효율적인 프로세스 구축		
전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표	
		내용	목표치
구체적인 개발 가이드라인을 개발하여 효율적인 개발을 주도하도록 함	개발 효율성 향상에 대한 기여도 강화	개발자 만족도 (DSI: Developer Satisfaction Index)	추후 결정

3) 교수학습 정보기술 개발

<표 II-18> 개발 방법론 이행을 위한 가이드라인 및 효율적인 프로세스 구축에 대한 핵심성과지표

세부과업		개발 방법론 이행을 위한 가이드라인 및 효율적인 프로세스 구축	
전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표	
		내용	목표치
구체적인 개발 가이드라인을 개발하여 효율적인 개발을 주도하도록 함	개발 효율성 향상에 대한 기여도 강화	개발자 만족도 (DSI: Developer Satisfaction Index)	추후 결정

<표 II-19> 양질의 교수학습 정보기술 개발을 위한 품질 가이드라인 구축에 대한 핵심성과지표

양질의 교수학습 정보기술 개발을 위한 품질 가이드라인 구축				
세부과업	전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표	
			내용	목표치
누구나 공감할 수 있는 품질 가이드라인을 개발하여 교수학습 정보기술 품질이 객관적으로 평가될 수 있도록 함	품질 가이드라인 리더십 확보	가이드라인 활용도	추후 결정	

<표 II-20> 시스템 통합을 위한 표준 가이드라인 구축에 대한 핵심성과지표

세부과업		시스템 통합을 위한 표준 가이드라인 구축	
전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표	
		내용	목표치
표준 플랫폼·시스템·어플리케이션 기반의 정보기술 환경을 구축함	성능·성과 향상에 대한 기여도 강화	개선 달성율	추후 결정

<표 II-21> 창의적 기획 및 논리적 설계 기반의 개발 프로세스 구축에 대한 핵심성과지표

세부과업		창의적 기획 및 논리적 설계 기반의 개발 프로세스 구축	
전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표	
		내용	목표치
창의적인 아이디어를 통해 개발 기획의 패러다임을 바꾸도록 함	1. 일하는 방식을 혁신적으로 개선함 2. 프로세스 중심의 조직구조 및 문화 구축	기획 개선 실적	추후 결정
사용자 중심의 정보 기술을 구현함		사용성 품질 강화 추진 실적	추후 결정

4) 교수학습 네트워크 개발

<표 II-22> 개발 방법론 이행을 위한 가이드라인 및 효율적인 프로세스 구축에 대한 핵심성과지표

세부과업	개발 방법론 이행을 위한 가이드라인 및 효율적인 프로세스 구축		
전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표	
		내용	목표치
구체적인 개발 가이드라인을 개발하여 효율적인 개발을 주도하도록 함	개발 효율성 향상에 대한 기여도 강화	개발자 만족도 (DSI: Developer Satisfaction Index)	추후 결정

<표 II-23> 양질의 교수학습 네트워크 개발을 위한 품질 가이드라인 구축에 대한 핵심성과지표

세부과업	양질의 교수학습 네트워크 개발을 위한 품질 가이드라인 구축		
전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표	
		내용	목표치
누구나 공감할 수 있는 품질 가이드라인을 개발하여 교수학습 네트워크 품질이 객관적으로 평가될 수 있도록 함	품질 가이드라인 리더십 확보	가이드라인 활용도	추후 결정

<표 II-24> 창의적 기획 및 논리적 설계 기반의 개발 프로세스 구축에 대한 핵심성과지표

세부과업		창의적 기획 및 논리적 설계 기반의 개발 프로세스 구축	
전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표	
		내용	목표치
창의적인 아이디어를 통해 개발 기획의 패러다임을 바꾸도록 함	1. 일하는 방식을 혁신적으로 개선함 2. 프로세스 중심의 조직구조 및 문화 구축	기획 개선 실적	추후 결정
사람 중심의 네트워크를 구현함		기획 개선 실적	추후 결정

라. 개발지원 과업의 핵심성과지표 도출

1) 교수학습 자료 개발지원

<표 II-25> 자료 개발 활성화를 위한 교수학습 정보기술 지원에 대한 핵심성과지표

세부과업	자료 개발 활성화를 위한 교수학습 정보기술 지원		
	전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표
내용			목표치
교수학습 자료 개발을 위한 정보기술 플랫폼을 제공하여 교수학습 분야의 리더십을 확보함	정보기술 지원 과정의 자동화 기능 강화	지원 실적	추후 결정

2) 교수학습 개선모형 개발지원

<표 II-26> 개선모형 개발 활성화를 위한 교수학습 정보기술 지원에 대한 핵심성과지표

세부과업	개선모형 개발 활성화를 위한 교수학습 정보기술 지원		
전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표	
		내용	목표치
교수학습 개선모형 개발을 위한 정보기술 플랫폼을 제공하여 교수학습 분야의 리더십을 확보함	정보기술 지원 과정의 자동화 기능 강화	지원 실적	추후 결정

3) 교수학습 정보기술 개발지원

<표 II-27> 상호운용을 위한 교수학습 정보기술 지원에 대한 핵심성과지표

세부과업	상호운용을 위한 교수학습 정보기술 지원		
	전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표
내용			목표치
정보기술 자원의 재활용을 통해 국가 차원의 비용 절감 효과를 증대시킴	1. 상호연동을 구현할 수 있는 호환성 및 이식성 강화	비용 절감 개선 실적	추후 결정
외부 시스템과의 통합 체계를 구축하여 정보기술 분야의 리더십을 확보함	2. 원소스 멀티유즈 체제 구축	통합 체계 준수율	추후 결정

4) 교수학습 네트워크 개발지원

<표 II-28> 개선모형 개발 활성화를 위한 교수학습 정보기술 지원에 대한 핵심성과지표

세부과업	개선모형 개발 활성화를 위한 교수학습 정보기술 지원		
전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표	
		내용	목표치
교수학습 네트워크 개발을 위한 정보기술 플랫폼을 제공하여 교수학습 분야의 리더십을 확보함	정보기술 지원 과정의 자동화 기능 강화	지원 실적	추후 결정

<표 II-29> 상호운용을 위한 교수학습 정보기술 지원에 대한 핵심성과지표

세부과업		상호운용을 위한 교수학습 정보기술 지원	
전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표	
		내용	목표치
정보기술 자원의 재 활용을 통해 국가 차원의 비용 절감 효과를 증대시킴	1. 상호 연동을 구현할 수 있는 호환성 및 이식성 강화	비용 절감 개선 실적	추후 결정
외부 시스템과의 통합 체계를 구축하여 정보기술 분야의 리더십을 확보함	2. 원소스 멀티 유즈 체제 구축	통합 체계 준수율	추후 결정

마. 운영 및 관리 과업의 핵심성과지표 도출

1) 교수학습 자료 운영 및 관리

<표 II-30> 양질의 서비스 품질을 유지하기 위한 교수학습 자료 관리에 대한 핵심성과지표

세부과업	양질의 서비스 품질을 유지하기 위한 교수학습 자료 관리		
전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표	
		내용	목표치
서비스 품질이 혁신적으로 향상될 수 있도록 지속적으로 관리함	1. 품질 경영 마인드 강화 2. 객관적인 품질 평가 체제 구축	서비스 품질 개선 실적	추후 결정

2) 교수학습 개선모형 운영 및 관리

<표 II-31> 양질의 서비스 품질을 유지하기 위한 교수학습 자료 관리에 대한 핵심성과지표

세부과업	양질의 서비스 품질을 유지하기 위한 교수학습 개선모형 관리		
전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표	
		내용	목표치
서비스 품질이 혁신적으로 향상될 수 있도록 지속적으로 관리함	1. 품질 경영 마인드 강화 2. 객관적인 품질 평가 체제 구축	서비스 품질 개선 실적	추후 결정

3) 교수학습 정보기술 운영 및 관리

<표 II-32> 양질의 서비스 품질을 유지하기 위한 교수학습 자료 관리에 대한 핵심성과지표

세부과업	양질의 서비스 품질을 유지하기 위한 교수학습 정보기술 관리		
전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표	
		내용	목표치
서비스 품질이 혁신적으로 향상될 수 있도록 지속적으로 관리함	1. 품질 경영 마인드 강화 2. 객관적인 품질 평가 체제 구축	서비스 품질 개선 실적	추후 결정

4) 교수학습 네트워크 운영 및 관리

<표 II-33> 양질의 서비스 품질을 유지하기 위한 교수학습 자료 관리에 대한 핵심성과지표

세부과업	양질의 서비스 품질을 유지하기 위한 교수학습 네트워크 관리		
전략적 목표	핵심성공요인	핵심성과지표	
		내용	목표치
서비스 품질이 혁신적으로 향상될 수 있도록 지속적으로 관리함	1) 품질 경영 마인드 강화 2) 객관적인 품질 평가 체제 구축	서비스 품질 개선 실적	추후 결정

6. 교수학습센터의 핵심역량 도출

가. 핵심역량의 이해

본 연구는 교수학습센터의 체계를 재설계하기 위해 추진되었다. 따라서 주어진 역량 수준을 반영하기 보다는 기대 수준에 맞춰 교수학습센터의 역량을 강화시키는 것이 중요하다고 판단하였다. 즉, 주어진 역량 수준을 감안하여 수행 과업, 전략적 목표, 핵심성공요인, 핵심성과지표를 정의하는 것이 아니라 교수학습센터의 바람직한 성과 모형을 기초로 수행 과업, 전략적 목표, 핵심성공요인, 핵심성과지표를 미리 정의한 후 이에 요구되는 역량, 즉 필요 역량을 파악하는 것이다. 이 중 경쟁자가 모방하기 어려운 역량, 즉 지속적인 경쟁우위의 원천이 되는 핵심 역량을 도출하는 것이 중요하다.

핵심역량 개념을 처음으로 소개한 Prahalad와 Hamel(1990)은 핵심역량이란 조직에서의 총체적 학습, 특히 다양한 생산기술을 어떻게 조정하고 복합적인 기술의 흐름을 어떻게 통합할 것이냐에 관한 학습이라 정의하고 있다. 또한 Teece, Pisano와 Shuen(1997)은 기업의 핵심역량이 기업 특유의 유무형 자원간의 오랜 상호작용으로 창조되는 것으로 파악하였으며, Coyne, Hall와 Gorman Clifford(1997)은

기업의 핵심역량은 집단 또는 팀에 내재되어 있고 하나 이상의 중요한 프로세스를 수행하기 위한 능력을 이끌어내는 상호보완적인 기술과 지식 베이스의 조합이라고 정의하고 있다. 41)

핵심 역량이란 기업이 보유하고 있는 내부역량으로서 경쟁사와 차별화될 뿐만 아니라 사업성공의 핵심으로 작용하는 경쟁우위의 원천이다. 핵심역량은 사용한다고 해서 없어지지 않으며, 지속적인 학습과 공유를 통해 더욱 향상될 수 있다. 핵심역량은 자칫 추상적인 개념이 될 수 있는데, 기업의 핵심역량을 구체적으로 파악하기 위해서는 다음 4가지 기준을 적용해 볼 수 있다.42)

첫째, 핵심역량은 경쟁사 대비 차별적 우위가 있어야 한다. 핵심역량은 단순히 특정 기업이 잘하는 활동을 의미하는 것이 아니라, 경쟁사에 비해 우월한 상대적인 역량을 의미한다.

둘째, 핵심역량은 가치창조에 기여할 수 있어야 한다. 즉 고객에 대한 가치를 높이거나 그 가치가 전달되는 과정을 더 효율적으로 만들 수 있어야 한다.

셋째, 핵심역량은 경쟁사가 쉽게 모방할 수 없는 희소성이 있어야 한다. 핵심역량은 개별기술뿐만 아니라 다양한 경영

41) 이학선 외, 기업의 핵심역량 집중도와 IT 아웃소싱 성숙도 평가에 관한 연구, 서강대학교.

42) 이승주(1999), 경영전략 실천 매뉴얼, 시그마인사이트그룹.

자원과 조직능력에 의해 복합적으로 구성되고 집단적으로 학습될 때 모방하기가 힘들다.

넷째, 핵심역량은 다른 사업으로의 적용가능성이 있어야 한다.

핵심 역량은 유·무형 자원과 이들을 효율·효과적으로 관리하고 운영할 수 있는 기능별 능력으로 정의할 수 있으며, 다음과 같은 속성을 만족시켜야 한다.

<표 II-34> 핵심역량의 속성

핵심역량의 속성 ⁴³⁾
<ul style="list-style-type: none">• 장·단기적으로 기업의 생존에 필수적이어야 한다.• 경쟁자에게 가지적이지 않고 모방하기 어려워야 한다.• 기업에 유일하고 희소성이 있어야 한다.• 기술, 자원 그리고 프로세스의 혼합이어야 한다.• 조직이 오랫동안 유지할 수 있는 능력이어야 한다.• 개인의 역량보다 우월해야 한다.• 핵심제품과 최종제품의 개발에 필수적이어야 한다.• 기업의 전략적인 비전 실행에 필수적이어야 한다.• 전략적 의사결정에 필수적이어야 한다.• 시장성이 높고 상업적으로 가치가 있어야 한다.

43) 이학선 외, 기업의 핵심역량 집중도와 IT 아웃소싱 성숙도 평가에 관한 연구, 서강대학교.

유형 자원, 무형 자원, 그리고 과업 수행을 위해 요구되는 기능별 능력은 다음과 같이 분류할 수 있다.

<표 II-35> 유·무형 자원과 과업수행을 위한 기능별 능력

분류		구성	
유형 자원		자금, 설비	
무형 자원		브랜드 인지도, 고객 데이터베이스, 특허권, 저작권, 고객관계, 연구개발 실적, 노하우, 네트워크, 우선공급 계약, 라이선스 계약, 공익적 가치, 산업 내 리더십	
기능별 능력	지식	이론적 지식 Theoretical knowledge	교육과 교수학습센터 과업을 학문적으로 이해하기 위해 요구되는 지식
		실제적 지식 Practical knowledge	교육과 교수학습센터 과업을 실제 적용하기 위해 요구되는 지식
		경험적 지식 Organizational Skill	과업 수행을 통해 얻는 지식(Know-how)
	기술	기본적 기술 Basic Skill	과업 수행과 조직 운영을 위해 요구되는 기본적으로 필요한 기술
		전문적 기술 Technical Skill	특정 산업 내에서 기업이 생존하기 위해 요구되는 기술
		조직적 기술 Organizational Skill	경영 및 조직 운영을 위해 요구되는 기술

지식은 해당 직무를 수행하는 데 필요한 일반적인 배경 지식, 이것은 직무에 대한 특정한 지식(예를 들어 해당 업무에 대한 전문 지식)뿐만 아니라 일반적인 지식들을 그 직무의 전후 상황에 맞추어 구체적으로 적용시키는 관련 지식(예를 들어 고객 지식)까지도 포함하는 개념을 말하며, 기술은 일반적인 지식 기반을 보조하기 위해 필요한 업무 기술이다. 예를 들면 협상 기술, 상담 기술, 프로젝트 관리 기술 등을 말한다. 44)

핵심역량은 경쟁자보다 더 잘할 수 있는 상대적인 경쟁능력을 의미하기 때문에 경쟁자가 비슷한 역량을 가지고 있다면 핵심역량이 될 수 없다. 왜냐하면 핵심역량이 경쟁자도 잘할 수 있다면 핵심역량이 경쟁우위를 가져다주지 못하기 때문이다. 핵심역량은 교수학습센터가 반드시 자체적으로 확보하고 있어야 한다. 물론, 필요 역량 중 비핵심적인 역량은 과업의 효율성과 효과성 측면을 고려하여 아웃소싱으로도 대체할 수 있다. 이 때문에 최근에 들어 외부 자원에 대한 관리 능력의 중요성이 부각되고 있다.

나. 필요역량 도출

44) 김인범(2006), 인사전략 이렇게 하면 된다, 경향미디어.

필요역량(competency)은 과업 수행을 위해 요구되는 역량으로써 유형자원, 무형자원, 지식, 기술로 구성될 수 있으며, 전략적 목표, 핵심성공요인, 핵심성과지표를 통해 도출한다.

1) 연구

가) 자료 연구

(1) 세부과업: 교수학습 자료의 형식과 내용 연구

(ㄱ) 유형자원: 연구예산, 교육정보 수집 시스템, 교육정보 분석 시스템

(ㄴ) 무형자원: 수집 및 분석 데이터, 공익적 가치, 네트워크, 연구 방법론, 연구실적

(ㄷ) 지식: 교육학·교육공학에 대한 이론적 지식, 교육 서비스에 대한 실제적 지식, 교육현장에 대한 경험적 지식, 수요자에 대한 지식

(ㄹ) 기술: 시장 조사 기술, 정보 분석 기술, 문제 해결 기술, 창의적 발상 기술, 방법론 설계 기술, 전략기획 기술

(2) 세부과업: 교수학습 자료를 위한 개발·개발지원·운영 및 관리 방법론 연구

(ㄱ) 유형자원: 연구예산

(ㄴ) 무형자원: 공익적 가치, 개발 방법론, 개발 지원 방법론, 운영 및 관리 방법론, 연구 실적

(ㄷ) 지식: 교육학·교육공학·정보기술에 대한 이론적 지식, 정보기술·교육 서비스에 대한 실제적 지식, 교육현장에 대한 경험적 지식

(ㄹ) 기술: 정보기술 동향 분석 기술, 방법론 설계 기술, 전략기획 기술

나) 개선모형 연구

(1) 세부과업: 현행 교수학습 모형의 문제점 분석 및 개선모형 연구

(ㄱ) 유형자원: 연구예산, 교육정보 수집 시스템, 교육정보 분석 시스템

(ㄴ) 무형자원: 수집 및 분석 데이터, 공익적 가치, 연구 방법론, 연구실적

(ㄷ) 지식: 교육학·교육공학에 대한 이론적 지식, 교육 서비스에 대한 실제적 지식, 교육현장에 대한 경험적 지식, 수요자에 대한 지식

(ㄹ) 기술: 시장 조사 기술, 정보 분석 기술, 문제 해결 기술, 창의적 발상 기술, 모형 설계 기술, 전략기획 기술

(2) 세부과업: 교수학습 개선모형을 위한 개발·개발지원·운영 및 관리 방법론 연구

(ㄱ) 유형자원: 연구예산

(ㄴ) 무형자원: 공익적 가치, 개발 방법론, 개발 지원 방법론, 운영 및 관리 방법론, 연구 실적

(ㄷ) 지식: 교육학·교육공학·정보기술에 대한 이론적 지식, 교육 서비스에 대한 실제적 지식, 교육현장에 대한 경험적 지식

(ㄹ) 기술: 정보기술 동향 분석 기술, 방법론 설계 기술, 전략기획 기술

다) 정보기술 연구

(1) 세부과업: 교수학습 환경 구축을 위한 교육용 어플리케이션 연구

(ㄱ) 유형자원: 연구예산, 교육정보 수집 시스템, 교육정보 분석 시스템

(ㄴ) 무형자원: 수집 및 분석 데이터, 연구 방

법론, 연구실적

(ㄷ) 지식: 교육학 · 교육공학 · 정보기술에 대한 이론적 지식, 교육 서비스에 대한 실제적 지식, 교육현장에 대한 경험적 지식, 수요자에 대한 지식

(ㄹ) 기술: 정보기술 동향 분석 기술, 방법론 설계 기술, 전략기획 기술

(2) 세부과업: 교수학습 서비스를 위한 교수학습 시스템 연구

(ㄱ) 유형자원: 연구예산, 교육정보 수집 시스템, 교육정보 분석 시스템

(ㄴ) 무형자원: 수집 및 분석 데이터, 연구 방법론, 연구실적

(ㄷ) 지식: 교육학 · 교육공학 · 정보기술에 대한 이론적 지식, 교육 서비스에 대한 실제적 지식, 교육현장에 대한 경험적 지식, 수요

자에 대한 지식

(ㄹ) 기술: 시장 조사 기술, 정보 분석 기술, 문제 해결 기술, 창의적 발상 기술, 정보기술 아키텍처(ITA) 분석 및 설계 기술, 전략기획 기술

(3) 세부과업: 교수학습 서비스를 위한 교수학습 플랫폼 연구

(ㄱ) 유형자원: 연구예산

(ㄴ) 무형자원: 공익적 가치, 연구실적

(ㄷ) 지식: 교육학·교육공학·웹 서비스에 대한 이론적 지식, 교육 서비스에 대한 실제적 지식, 교육현장에 대한 경험적 지식, 수요자에 대한 지식

(ㄹ) 기술: 시장 조사 기술, 정보 분석 기술, 문제 해결 기술, 창의적 발상 기술, 웹 서비스 분석 및 설계 기술, 전략기획 기술

(4) 세부과업: 교수학습 정보기술을 위한 개발·개발지원·운영 및 관리 방법론 연구

(ㄱ) 유형자원: 연구예산, 교육 네트워크 시스템

(ㄴ) 무형자원: 개발 방법론, 개발지원 방법론, 운영 및 관리 방법론, 연구실적

(ㄷ) 지식: 교육학·교육공학·정보기술에 대한 이론적 지식, 교육 서비스에 대한 실제적 지식, 교육현장에 대한 경험적 지식

(ㄹ) 기술: 정보기술 동향 분석 기술, 방법론 설계 기술, 전략기획 기술

라) 네트워크 연구

(1) 세부과업: 교육관련 기관 및 기업 분석

(ㄱ) 유형자원: 연구예산

(ㄴ) 무형자원: 공익적 가치, 네트워크, 교육관련 기관 및 기업 데이터베이스

(ㄷ) 지식: 업계에 대한 지식

(ㄹ) 기술: 시장 동향 분석 기술, 전략적 사고 기술

(2) 세부과업: 교수학습 네트워크 모형 연구

(ㄱ) 유형자원: 연구예산

(ㄴ) 무형자원: 수집 및 분석 데이터, 공익적 가치, 연구 방법론, 연구실적

(ㄷ) 지식: 교육 서비스에 대한 실제적 지식, 교육현장에 대한 경험적 지식, 수요자에 대한 지식

(ㄹ) 기술: 창의적 발상 기술, 모형 설계 기술, 전략기획 기술

(2) 세부과업: 교수학습 네트워크를 위한 개발·개발지원·운영 및 관리 방법론 연구

(ㄱ) 유형자원: 연구예산

(ㄴ) 무형자원: 연구 방법론, 연구실적

(ㄷ) 지식: 교육 서비스에 대한 실제적 지식, 교육현장에 대한 경험적 지식

(ㄹ) 기술: 방법론 설계 기술, 전략기획 기술

2) 개발

가) 자료 개발

(1) 세부과업: 개발 방법론 이행을 위한 가이드라인 구축

(ㄱ) 유형자원: 개발 예산

(ㄴ) 무형자원: 개발 가이드라인

(ㄷ) 지식: 개발에 대한 이론적·경험적 지식

(ㄹ) 기술: 가이드라인 구축 기술

(2) 세부과업: 양질의 교수학습 자료 개발을 위한
품질 가이드라인 구축

(ㄱ) 유형자원: 개발 예산

(ㄴ) 무형자원: 품질 가이드라인

(ㄷ) 지식: 품질에 대한 이론적·실제적 지식

(ㄹ) 기술: 가이드라인 구축 기술

(3) 세부과업: 창의적 기획 및 논리적 설계 기반의
개발 프로세스 구축

(ㄱ) 유형자원: 개발 예산

(ㄴ) 무형자원: 개발 프로세스

(ㄷ) 지식: 기획에 대한 실제적 지식, 교육현장에 대한 경험적 지식, 설계에 대한 이론적 지식

(ㄹ) 기술: 창의적 발상 기술, 논리적 설계 기술, 전략기획 기술, 프로세스 설계 기술

나) 개선모형 개발

(1) 세부과업: 개발 방법론 이행을 위한 가이드라인 및 효율적인 프로세스 구축

(ㄱ) 유형자원: 개발 예산

(ㄴ) 무형자원: 이행 가이드라인, 이행 프로세스, 공익적 가치, 연구실적

(ㄷ) 지식: 교육학·교육공학에 대한 이론적 지식, 교육 서비스에 대한 실제적 지식, 교육현장에 대한 경험적 지식

(ㄷ) 기술: 가이드라인 구축 기술, 프로세스 설계 기술

(2) 세부과업: 개발 방법론 이행을 위한 가이드라인 및 효율적인 프로세스 구축

(ㄱ) 유형자원: 개발 예산

(ㄴ) 무형자원: 이행 가이드라인, 이행 프로세스, 공익적 가치, 연구실적

(ㄷ) 지식: 교육학·교육공학·정보기술에 대한 이론적 지식, 교육 서비스에 대한 실제적 지식, 교육현장에 대한 경험적 지식

(ㄷ) 기술: 가이드라인 구축 기술, 프로세스 설계 기술

(3) 세부과업: 양질의 교수학습 정보기술 개발을 위한 품질 가이드라인 구축

(ㄱ) 유형자원: 개발 예산

(ㄴ) 무형자원: 품질 가이드라인, 산업 내 리더십

(ㄷ) 지식: 품질에 대한 이론적·실제적 지식

(ㄹ) 기술: 가이드라인 구축 기술

(4) 세부과업: 시스템 통합을 위한 표준 가이드라인 구축

(ㄱ) 유형자원: 개발 예산

(ㄴ) 무형자원: 표준 가이드라인, 산업 내 리더십

(ㄷ) 지식: 시스템·가이드라인에 대한 이론적·실제적 지식

(ㄹ) 기술: 정보기술 아키텍처(ITA) 분석 및 설계 기술, 가이드라인 구축 기술, 전략기

획 기술

(5) 세부과업: 창의적 기획 및 논리적 설계 기반의
개발 프로세스 구축

(ㄱ) 유형자원: 개발 예산

(ㄴ) 무형자원: 개발 프로세스

(ㄷ) 지식: 기획에 대한 실제적 지식, 교육현장에 대한 경험적 지식, 설계에 대한 이론적 지식

(ㄹ) 기술: 창의적 발상 기술, 논리적 설계 기술, 전략기획 기술, 프로세스 설계 기술

3) 개발 지원

가) 자료 개발 지원

(1) 세부과업: 표준화된 자료 개발지원을 위한 가이드라인 구축 및 제공

(ㄱ) 유형자원: 개발지원 예산

(ㄴ) 무형자원: 개발지원 가이드라인, 산업 내 리더십, 공익적 가치, 저작권, 노하우

(ㄷ) 지식: 교육산업군에 대한 경험적 지식, 교육 네트워크에 대한 실제적 지식

(ㄹ) 기술: 가이드라인 구축 기술, 마케팅 기술, 비즈니스 운영 기술

(2) 세부과업: 자료 개발 활성화를 위한 교수학습 정보기술 지원

(ㄱ) 유형자원: 개발지원 예산

(ㄴ) 무형자원: 산업 내 리더십, 공익적 가치, 저작권, 노하우

(ㄷ) 지식: 교육산업군에 대한 경험적 지식, 교육 네트워크에 대한 실제적 지식

(ㄹ) 기술: 전략기획 기술, 마케팅 기술, 비즈니스 운영 기술

나) 개선모형 개발지원

(1) 세부과업: 표준화된 개선모형 개발지원을 위한 가이드라인 구축 및 제공

(ㄱ) 유형자원: 개발지원 예산

(ㄴ) 무형자원: 개발지원 가이드라인, 산업 내 리더십, 공익적 가치, 저작권, 노하우

(ㄷ) 지식: 교육학·교육공학에 대한 이론적 지식, 교육 서비스에 대한 실제적 지식, 교육현장에 대한 경험적 지식, 수요자에 대한 지식

(ㄹ) 기술: 가이드라인 구축 기술, 마케팅 기술, 비즈니스 운영 기술

(2) 세부과업: 개선모형 개발 활성화를 위한 교수
학습 정보기술 지원

(ㄱ) 유형자원: 개발지원 예산

(ㄴ) 무형자원: 산업 내 리더십, 공익적 가치,
저작권, 노하우

(ㄷ) 지식: 교육산업군에 대한 경험적 지식, 교
육 네트워크에 대한 실제적 지식, 수요자
에 대한 지식

(ㄹ) 기술: 전략기획 기술, 마케팅 기술, 비즈니
스 운영 기술

다) 정보기술 개발지원

(1) 세부과업: 표준화된 정보기술 개발지원을 위한
가이드라인 구축 및 제공

(ㄱ) 유형자원: 개발지원 예산

(ㄴ) 무형자원: 개발지원 가이드라인, 산업 내 리더십, 공익적 가치, 저작권, 노하우

(ㄷ) 지식: 정보기술에 대한 이론적 지식, 교육 서비스에 대한 실제적 지식, 교육현장에 대한 경험적 지식

(ㄹ) 기술: 가이드라인 구축 기술, 마케팅 기술, 비즈니스 운영 기술

(2) 세부과업: 상호운용을 위한 교수학습 정보기술 지원

(ㄱ) 유형자원: 개발지원 예산, 교수학습 플랫폼 시스템

(ㄴ) 무형자원: 산업 내 리더십, 공익적 가치, 저작권, 노하우

(ㄷ) 지식: 정보기술에 대한 이론적 지식, 교육 서비스에 대한 실제적 지식, 교육현장에 대한 경험적 지식

(ㄹ) 기술: 문제 해결 기술, 창의적 발상 기술, 전략기획 기술, 웹서비스 분석 및 설계 기술, 정보기술 아키텍처(ITA) 분석 및 설계 기술

라) 네트워크 개발지원

(1) 세부과업: 표준화된 네트워크 개발지원을 위한 가이드라인 구축 및 제공

(ㄱ) 유형자원: 개발지원 예산

(ㄴ) 무형자원: 개발지원 가이드라인, 산업 내 리더십, 공익적 가치, 저작권, 노하우

(ㄷ) 지식: 교육 서비스에 대한 실제적 지식, 교육현장에 대한 경험적 지식, 수요자에 대한 지식

(ㄹ) 기술: 가이드라인 구축 기술, 마케팅 기술, 비즈니스 운영 기술

(2) 세부과업: 개선모형 개발 활성화를 위한 교수
학습 정보기술 지원

(ㄱ) 유형자원: 개발지원 예산

(ㄴ) 무형자원: 산업 내 리더십, 공익적 가치,
저작권, 노하우

(ㄷ) 지식: 교육산업군에 대한 경험적 지식, 교
육 네트워크에 대한 실제적 지식, 수요자
에 대한 지식

(ㄹ) 기술: 전략기획 기술, 마케팅 기술, 비즈니
스 운영 기술

(3) 세부과업: 상호운용을 위한 교수학습 정보기술
지원

(ㄱ) 유형자원: 개발지원 예산

(ㄴ) 무형자원: 산업 내 리더십, 공익적 가치,

네트워크, 라이선스 계약, 노하우

(ㄷ) 지식: 정보기술에 대한 이론적 지식, 교육 서비스에 대한 실제적 지식, 교육현장에 대한 경험적 지식

(ㄹ) 기술: 전략기획 기술, 마케팅 기술, 비즈니스 운영 기술

4) 운영 및 관리

가) 자료 운영 및 관리

(1) 세부과업: 서비스 품질향상을 위한 교수학습 자료 운영

(ㄱ) 유형자원: 운영관리 예산, 온라인 서비스 시스템(에듀넷)

(ㄴ) 무형자원: 서비스 품질·운영에 대한 이론적 지식, 교육 서비스에 대한 실제적 지식, 교육현장에 대한 경험적 지식 수요자

에 대한 지식

(ㄷ) 지식: 교육산업군에 대한 경험적 지식, 교육 네트워크에 대한 실제적 지식

(ㄹ) 기술: 전략기획 기술, 마케팅 기술, 비즈니스 운영 기술, 커뮤니케이션 기술, 신뢰구축 기술

(2) 세부과업: 양질의 서비스 품질을 유지하기 위한 교수학습 자료 관리

(ㄱ) 유형자원: 운영관리 예산, 교수학습 자료 관리 시스템

(ㄴ) 무형자원: 저작권, 공익적 가치, 품질 가이드라인, 품질경영 체제

(ㄷ) 지식: 서비스 품질·운영에 대한 이론적 지식

(ㄹ) 기술: 품질관리 기술, 품질평가 기술

나) 개선모형 운영 및 관리

(1) 세부과업: 서비스 품질향상을 위한 교수학습
개선모형 운영

(ㄱ) 유형자원: 운영관리 예산

(ㄴ) 무형자원: 노하우, 네트워크, 공익적 가치,
산업 내 리더십

(ㄷ) 지식: 서비스 품질·운영에 대한 이론적
지식, 교육 서비스에 대한 실제적 지식,
교육현장에 대한 경험적 지식, 수요자에
대한 지식

(ㄹ) 기술: 전략기획 기술, 마케팅 기술, 비즈니
스 운영 기술, 커뮤니케이션 기술, 신뢰구
축 기술

(2) 세부과업: 양질의 서비스 품질을 유지하기 위
한 교수학습 개선모형 관리

(ㄱ) 유형자원: 운영관리 예산, 교수학습 개선
모형 관리 시스템

(ㄴ) 무형자원: 저작권, 공익적 가치, 품질 가이드라인, 품질경영 체제

(ㄷ) 지식: 서비스 품질·운영에 대한 이론적
지식, 교육 서비스에 대한 실제적 지식,
수요자에 대한 지식

(ㄹ) 기술: 품질관리 기술, 품질평가 기술

다) 정보기술 운영 및 관리

(1) 세부과업: 서비스 품질향상을 위한 교수학습
정보기술 운영

(ㄱ) 유형자원: 운영관리 예산

(ㄴ) 무형자원: 노하우, 네트워크, 공익적 가치,
산업 내 리더십

(ㄷ) 지식: 서비스 품질·운영에 대한 이론적 지식, 교육 서비스에 대한 실제적 지식, 교육현장에 대한 경험적 지식, 수요자에 대한 지식

(ㄹ) 기술: 전략기획 기술, 마케팅 기술, 비즈니스 운영 기술, 커뮤니케이션 기술, 신뢰구축 기술

(2) 세부과업: 양질의 서비스 품질을 유지하기 위한 교수학습 정보기술 관리

(ㄱ) 유형자원: 운영관리 예산, 교수학습 정보 기술 관리 시스템

(ㄴ) 무형자원: 저작권, 공익적 가치, 품질 가이드라인, 품질경영 체제

(ㄷ) 지식: 서비스 품질·운영에 대한 이론적 지식, 수요자에 대한 지식

(르) 기술: 품질관리 기술, 품질평가 기술

라) 네트워크 운영 및 관리

(1) 세부과업: 서비스 품질향상을 위한 교수학습
네트워크 운영

(ㄱ) 유형자원: 운영관리 예산

(ㄴ) 무형자원: 노하우, 네트워크, 공익적 가치,
산업 내 리더십

(ㄷ) 지식: 서비스 품질·운영에 대한 이론적
지식, 교육 서비스에 대한 실제적 지식,
교육현장에 대한 경험적 지식, 수요자에
대한 지식

(르) 기술: 전략기획 기술, 마케팅 기술, 비즈니
스 운영 기술, 커뮤니케이션 기술, 신뢰구
축 기술

(2) 세부과업: 양질의 서비스 품질을 유지하기 위

한 교수학습 네트워크 관리

(ㄱ) 유형자원: 운영관리 예산, 교수학습 네트워크 관리 시스템

(ㄴ) 무형자원: 저작권, 공익적 가치, 품질 가이드라인, 품질경영 체제

(ㄷ) 지식: 서비스 품질·운영에 대한 이론적 지식, 교육 서비스에 대한 실제적 지식, 수요자에 대한 지식

(ㄹ) 기술: 품질관리 기술, 품질평가 기술

다. 핵심역량 도출

핵심역량은 교수학습센터의 과업을 성공적으로 달성하기 위해 요구되는 필요 역량을 종합적으로 활용할 수 있는 능력이다. 핵심역량은 각 과업별로 요구되는 필요역량을 통해 정의되며, 과업별 핵심역량은 다음과 같이 도출하였다.

<표 II-36> 과업별 핵심역량

과업	핵심역량
교수학습자료 연구	체계적인 연구방법론 기반의 문제해결 능력
교수학습 개선모형 연구	
교수학습 정보기술 연구	
교수학습 네트워크 연구	
교수학습자료 개발	효율적인 개발 프로세스 기반의 개발 능력
교수학습 개선모형 개발	
교수학습 정보기술 개발	
교수학습 네트워크 개발	
교수학습자료 개발지원	교육산업 리더십 기반의 개발지원 능력
교수학습 개선모형 개발지원	
교수학습 정보기술 개발지원	
교수학습 네트워크 개발지원	
교수학습자료 운영 및 관리	창의적 기획 및 품질 관리 기반의 서비스 운영 능력
교수학습 개선모형 운영 및 관리	
교수학습 정보기술 운영 및 관리	
교수학습 네트워크 운영 및 관리	

7. 교수학습센터 조직체계 수립

가. 조직체계의 이해

교수학습센터 간의 체계적인 관계 설정을 토대로 중앙 교수학습센터와 시·도 교수학습지원센터의 권한, 책임, 의무를 부여하여 교수학습센터의 조직 체계 구축뿐만 아니라 중앙 및 시·도 교수학습센터 간의 통합·연계에 대한 문제도 해결하고자 한다. 중앙 교수학습센터와 시·도 교수학습지원센터 간의 관계가 느슨하게 되면 계획과 통제에 의한 조직화를 이룰 수 없다. 이것은 모호한 관계를 유지하게 되어 오히려 정책 수립과 과업 수행에 있어 불필요한 자원 낭비와 혼란을 가중시키게 된다. 따라서 중앙 교수학습센터와 시·도 교수학습지원센터는 반드시 체계적인 관계에 의해 조직화되어야 하며, 이를 위해 새로운 교수학습센터의 조직구조와 업무 프로세스가 필요하다.

앞서 언급했던 바와 같이 성과 중심의 교수학습센터 운영 체제는 수행과업, 핵심역량, 조직체계로 구성되어 있다. 이미 수행과업과 핵심역량을 확인하였으므로 이제 남은 과제는 가장 효과적으로 과업을 수행하고 핵심역량을 확보할 수 있는 교수학습센터 조직체계를 수립하는 것이며, 이를 위해 단위 조직 간의 업무 프로세스와 이에 따른 권한, 책

임, 의무 등을 부여한다.



[그림 II-7] 조직체계의 개념

조직이란 공통의 목표를 달성하기 위해서 체계화된 구조에 따라 구성원이 상호작용하며, 다른 조직과 구별되는 경계를 가지고 외부환경에 적응하는 인간의 사회집단이다. 따라서 조직은 다음과 같은 특성을 가지고 있는지 살펴보아야 한다. 45)

첫째, 공통된 목표를 가지고 있는가?

둘째, 조직 내에 체계화된 구조가 있는가?

셋째, 다른 조직과 구별되는 경계를 가지고 있는가?

넷째, 외부환경에 적응을 해 나가고 있는가?

조직구조는 조직의 성공적인 활동을 위해 필요한 일과 부

45) 김인수(2000), 거시조직이론, 무역경영사.

서, 직위, 과업 권한 관계 등을 안정적으로 짜놓은 틀 또는 뼈대로서, 조직구조에 의해 과업의 할당방식, 보고체계, 공식적인 통합기제, 상호작용패턴, 자원할당 등이 결정된다. 조직구조의 주요 목적은 바로 통제(control)에 있다. 조직구조는 조직도를 이용해 가시화된다. 조직연구는 크게 조직행태론과 조직구조론으로 구분할 수 있다. 조직행태론은 조직 내 구성원들의 행태, 태도, 성과 등을 연구하는 학문이다. 이에 반해 조직구조론은 조직의 구조와 설계에 초점을 맞추어 조직을 이해하고자 하는 분야이다. 조직행태론과 조직구조론은 그 분석 수준에서도 차이가 있다. 조직행태론은 조직 내 개인 혹은 소집단을 분석 수준으로 하는데 반하여 조직구조론은 조직 내 집단과 조직 전체를 분석수준으로 하고 있다. 46)

조직구조론은 조직 자체의 행태(behavior of organization)에 연구의 초점을 맞춘다.47) 따라서 조직구조론의 기본적인 분석단위는 역할(role)이다. 이러한 역할들의 특성, 역할들의 관계, 역할의 수행방법 등을 결정하는 것이 조직설계(organizational design)이고, 조직설계의 결과가 나타나 는 것이 바로 조직구조(organizational structure)이다.48)

46) 박경원·김희선(2001), 조직이론강의, 대영출판사.

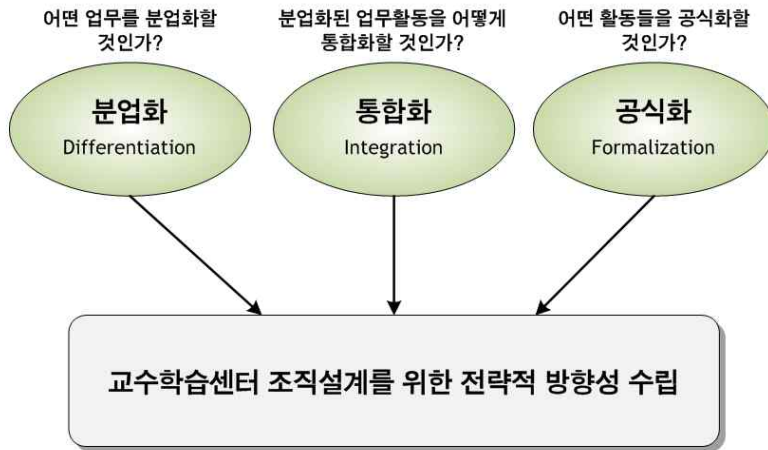
47) Robey, Daniel(1986), Designing Organizations.

48) 박경원·김희선(2001), 조직이론강의, 대영출판사.

나. 교수학습센터 조직설계를 위한 전략적 방향성 수립

교수학습센터 운영체제를 구성하고 있는 단위 조직들은 상호관련성을 갖고 있으며 차별화와 전문화를 추구하기 위해 분업화(differentiation)되며, 동시에 하나의 전체를 위해 일관된 원칙에 의해 통합(integration)되어야 한다. 그런데 현행 교수학습센터 운영체제는 공간적(지역적) 분업화가 강조되다 보니, 통합 체계를 위한 규칙, 절차, 정책, 위계 등이 미흡한 수준에 머물러 있다. 교수학습센터 조직 설계를 위한 방향성 수립에 있어 아래와 같은 조직 설계 이슈를 분석할 필요가 있다.

- 어떤 업무를 분업화(differentiation)할 것인가
- 분업화된 업무 활동을 어떻게 통합화(integration)할 것인가
- 어떤 활동들을 공식화(formalization)할 것인가



[그림 II-8] 교수학습센터 조직설계 개념도

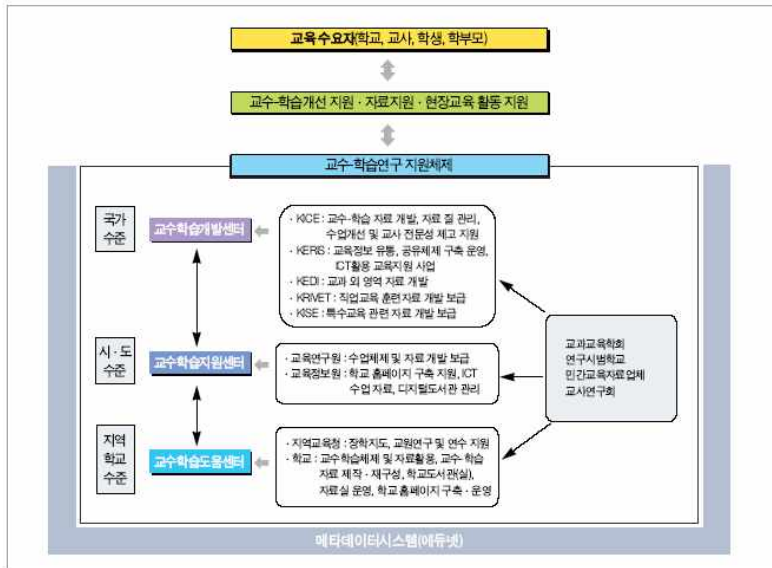
1) 분업화

분업화를 위한 기준은 조직역할이다. 즉, 조직이 수행해야 할 과업과 그에 따른 책임에 따라 분업화가 이루어진다. 현행 교수학습센터 운영체제(아래 [그림 II-9] 참조⁴⁹⁾)를 살펴보면 교수학습 서비스는 국가 및 시·도에 따른 수준별 차등이 적용되고 있다. 다시 말해, 중앙 교수학습센터와 시·도 교수학습센터 간의 기능별, 서비스별, 과정별 분업화 - 수평적 분업화 - 수준이 높지 않는데 반해, 공간적 분업화

49) 교수학습운영체제(에듀넷, 2004년 여름호)

(spatial differentiation, 또는 지역적 분업화) 수준은 높다. 그러다보니 중앙을 비롯하여 각 시·도 교수학습지원센터는 독립적인 권한을 지닌 조직으로 운영되고 있으며, 이로 인해 중복 기능을 수행할 수 밖에 없다. 즉, 현행 체제는 독립 체제와 중복 기능으로 인해 수평적 분업화 수준은 낮은 편이다.

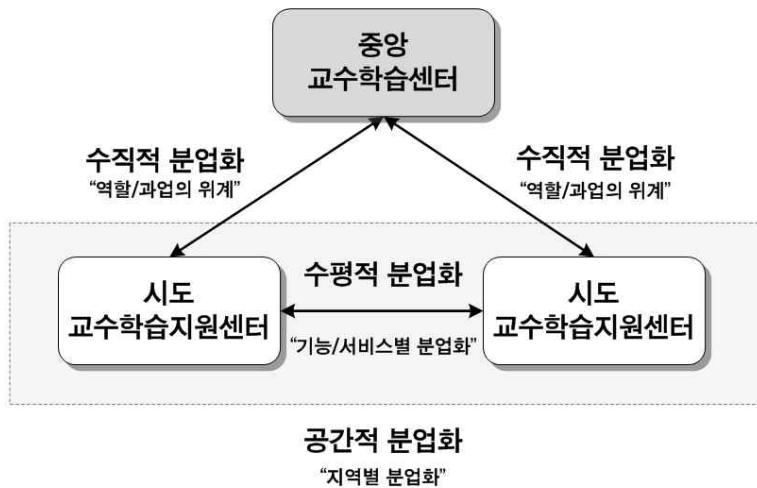
분업화 수준이 낮다는 것은 교수학습센터 운영을 위해 많은 자원을 투입해야 하고 업무 프로세스가 비효율적으로 이루어질 수 있음을 의미한다. 현행 운영체제는 중앙 교수학습센터와 시·도 교수학습지원센터를 포함하는 17개 조직 모두 동일 과업을 수행하고 있는 셈이다. 특히, 공간적 분업화로 인해 조직구조의 복잡성이 가중되고 있다. 실제 교수학습센터의 운영체제는 중앙 교수학습센터와 시·도 간의 관계로 이루어져 있으므로 매우 단순하지만 공간적으로 분리되다보니 조직구조의 복잡성이 가중되고 있다.



[그림 II-9] 현행 교수학습센터 운영체제 개념도

그러나 조직목표가 동일하다는 점을 감안하면 17개 조직이 분업화된 역할을 수행하여 효율성과 전문성을 높이는 것이 중요하다. 이것이 17개 조직이 제각각 다른 역할을 수행해야 한다는 것을 의미하는 것은 아니다. 시·도 교수학습지원센터는 지역적 기반을 토대로 해당 지역 학교와 교사와의 상호교류에 의해 주요 과업을 수행해야 한다. 이것은 시·도 교수학습지원센터의 기본 기능에 해당하지만 분업화로 보기는 어렵다. 따라서 분업화를 위해서 시·도 교수학

습지원센터 간에는 기능에 따른 수평적 분업화가 이루어지고, 중앙 교수학습센터와 시·도 교수학습센터 간에는 역할과 과업이 상하관계로 이루어지는 수직적 분업화가 이루어져야 한다.



[그림 II-10] 분업화 개념도

시·도 교수학습지원센터는 각 시·도의 교수학습 서비스에 대한 책임과 권한을 갖는다. 따라서 전체 교수학습 서비스 측면에서는 일부분이지만 해당 지역에서는 전체의 성격을 갖고 있다. 따라서 16개 시·도 교수학습지원센터가 제

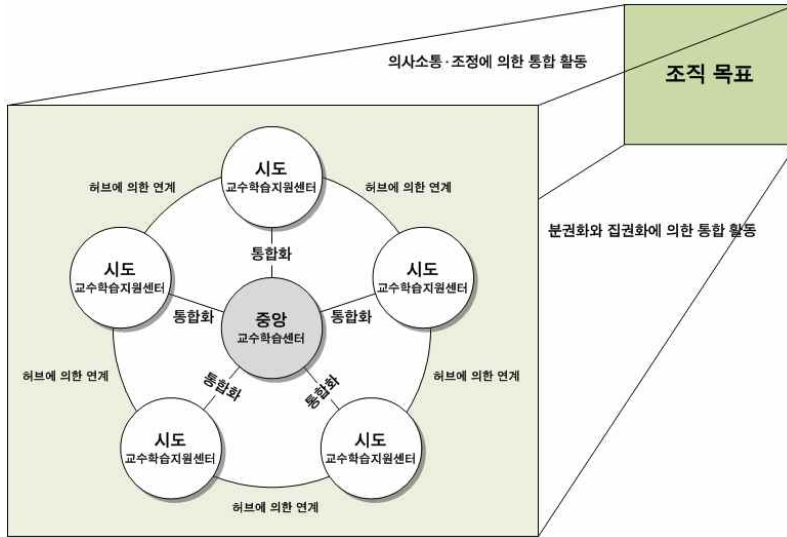
각각 다른 기능으로 수평적 분업화를 이룬다는 것은 바람직하지 않은 방안이다. 요약하자면, 지역 기반의 공간적 분업화, 중앙 교수학습센터와 시·도 간의 수직적 분업화를 이루는 동시에, 16개 시·도 교수학습지원센터의 중복 기능을 최소화할 수 있도록 수평적 분업화를 달성할 수 있어야 한다. 조직구조는 이러한 요구사항을 충족시킬 수 있어야 하며, 아래와 같은 조직 설계를 위한 분업화 방향성을 반영하도록 한다.

<표 II-37> 조직 설계를 위한 분업화 방향성

과업	핵심역량	조직 설계 방향성 - 분업화
교수학습 자료 연구	체계적인 연구방법론 기반의 문제해결 능력	모든 조직이 동일한 연구 과업을 수행하지 않도록 수평적 분업화 수준을 높임
교수학습 개선모형 연구		
교수학습 정보기술 연구		
교수학습 네트워크 연구		
교수학습 자료 개발	효율적인 개발 프로세스 기반의 개발 능력	중앙 교수학습센터와 시·도간의 수직적 분업화를 통해 중복 개발을 방지하고 개발 자원을 효율적으로 활용함
교수학습 개선모형 개발		
교수학습 정보기술 개발		
교수학습 네트워크 개발		
교수학습 자료 개발지원	교육산업 리더십 기반의 개발지원 능력	현행과 같은 공간적 분업화를 통해 교육 현장을 근접 지원함
교수학습 개선모형 개발지원		
교수학습 정보기술 개발지원		
교수학습 네트워크 개발지원		
교수학습 자료 운영 및 관리	창의적 기획 및 품질 관리 기반의 서비스 운영 능력	수평적 분업화의 최소화 및 수직적 분업화의 극대화를 통해 서비스의 효과성·효율성을 추구함
교수학습 개선모형 운영 및 관리		
교수학습 정보기술 운영 및 관리		
교수학습 네트워크 운영 및 관리		

2) 통합화

분업화로 인한 의사소통 문제를 해결하고 조직 전체의 목표와 일치되는 방향으로 운영되기 위해선 통합 활동이 필요하다. 즉, 여러 하위 조직을 포함하고 있는 조직을 효과적으로 운영하기 위해서 의사소통, 통제, 조정이 필요하며, 이러한 통합 활동이 전제되지 않으면 분업화 자체가 의미를 가질 수 없다. 현행 교수학습센터 운영체제는 중앙 교수학습센터와 시·도 간의 분업화 수준이 높지 않기 때문에 통합화 문제가 심각하지 않다고 볼 수 있다. 다만, 전체 목표와 일치되는 방향으로 각 교수학습센터가 움직일 수 있도록 조정 역할을 위한 통합화는 시급한 실정이다. 중앙 교수학습센터와 시·도 교수학습지원센터 간의 관계는 수직적 분업화가 이루어져 있기 때문에 통합 문제가 심각하지 않지만, 시·도 교수학습지원센터 간의 관계는 상호보완 또는 상호협력적인 관계가 아니기 때문에 상호연계 자체가 무의미한 측면이 있다. 따라서 시·도 교수학습지원센터 간의 상호연계는 중앙 교수학습센터 중심의 통합 활동에 의해 그 의미를 확보할 수 있다.



[그림 II-11] 통합화 개념도

통합화는 의사결정 권한이 상부에 있는지 아니면 하위 계층에 있는지 여부에 따라 집권화(centralization)과 분권화(decentralization)로 구분할 수 있다. 집권화 수준이 높아지면 계획 수립과 조정 활동이 용이해지며, 분권화 수준이 높아지면 신속한 의사결정이 가능해지기 때문에 환경에 대한 적응성이 높아진다. 현행 교수학습센터 운영체제는 의사결정 권한이 각 시·도 교수학습지원센터에 위임되어 있으므로 집권화보다는 분권화에 가까우며 통제의 폭(span of control)은 넓은 편이다.

<표 II-38> 조직 설계를 위한 통합화 방향성

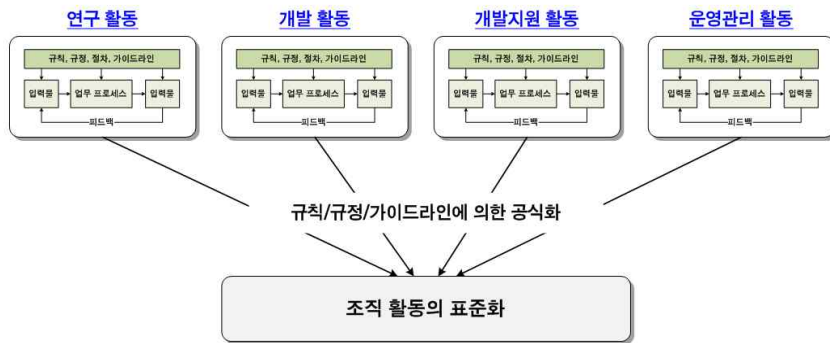
과업	핵심역량	조직 설계 방향성 - 통합화
교수학습 자료 연구	체계적인 연구 방법론 기반의 문제해결 능력	자율적인 연구 체제를 보장할 수 있도록 분권화 수준을 높이고, 체계적인 관리를 위한 통제 수준은 높임
교수학습 개선모형 연구		
교수학습 정보기술 연구		
교수학습 네트워크 연구		
교수학습 자료 개발	효율적인 개발 프로세스 기반의 개발 능력	개발에 대한 계획 수립 및 조정 활동이 용이해질 수 있도록 집권화 수준을 높임
교수학습 개선모형 개발		
교수학습 정보기술 개발		
교수학습 네트워크 개발		
교수학습 자료 개발지원	교육산업 리더십 기반의 개발지원 능력	효과적인 개발지원을 위해 분권화 수준을 높이고, 체계적인 관리를 위한 통제 수준은 높임
교수학습 개선모형 개발지원		
교수학습 정보기술 개발지원		
교수학습 네트워크 개발지원		
교수학습 자료 운영 및 관리	창의적 기획 및 품질 관리 기반의 서비스 운영 능력	신속한 의사결정 및 실행을 위해 집권화 수준을 높이고, 상호연계성을 위해 통합 활동 수준을 높임
교수학습 개선모형 운영 및 관리		
교수학습 정보기술 운영 및 관리		
교수학습 네트워크 운영 및 관리		

3) 공식화

공식화란 조직 내의 직무들이 표준화되어 있는 정도를 나타내는 개념이다. 일정 수준 이상의 서비스 품질을 유지하고 조직목표를 달성하기 위해서 필요한 규칙, 규정, 절차를 성문화할 필요가 있다. 이러한 공식화는 조직의 운영을 표준화하기 위한 것으로 어떤 사태가 발생했을 때 사람들이 취해야 할 행동의 규칙이나 절차를 미리 정해 두는 일종의 행동 프로그램이다. 조직은 공식화를 통해 조직구성원들의 행태를 표준화시킴으로써 다양성이 감소되고 예측가능성이 증가되어 조직 활동의 조정이 용이해진다는 이점이 있다. 그러나 조직 내에 공식화의 정도가 높아지면, 구성원들이 지나치게 규칙, 통제, 정책, 절차, 규범 등에 얽매어 조직의 변화나 혁신을 방해하고 예기치 못한 상황에의 대처능력과 창의력이 떨어져 궁극적으로 조직의 성과가 감소하게 된다. 따라서 조직 내에는 공식화 상호조정(adjustment)의 조화가 요구된다. 상호조정(mutual adjustment)이란 의사결정 과정과 조정 절차가 정해져 있지 않기 때문에 문제의 해결을 위해서 당사자의 판단에 의존하는 것을 의미한다.⁵⁰⁾ 대개 단순하고 반복적인 과업은 공식화 수준이 높아지지만, 전문성과 창의성을 필요로 하는 과업은 공식화 수준이 낮

50) 조직이론강의, 박경원·김희선, 2001

은 것으로 알려져 있다. 공식화 수준이 높게 되면 통제 영역이 줄어들기 때문에 관리 비용을 절감할 수 있다. 교수학습센터 조직구조는 상위와 하위 관계가 낮은 반면 상위 시스템(중앙 교수학습센터)이 관리해야 할 하위 시스템(시·도 교수학습지원센터)이 비교적 많은 편이므로 공식화 수준을 높일 수 있다면 관리 소요를 줄일 수 있을 것이다. 특히, 교수학습센터 운영은 외부 용역에 의한 과업 수행의 비중이 높은 편이다. 이런 경우, 외부 조직이 수행하는 과업에 대한 공식화 수준을 높임으로써 간접적인 통제 효과를 누릴 수 있다.



[그림 II-12] 공식화 개념도

공식화 역시 분업화와 통합화와 같이 과업과 역량을 고려

하여 적절한 방안을 도출해야 한다. 그러나 교수학습센터 운영체제가 안정기에 도달할 때까지는 전문성과 창의성을 다소 침해하는 한이 있더라도 모든 조직 활동을 표준화하고 교수학습센터 간 산출물 품질과 성과 차이를 줄이기 위해 전략적 차원에서 공식화 수준을 높일 필요가 있다.

<표 II-39> 조직 설계를 위한 공식화 방향성

과업	핵심역량	조직 설계 방향성 - 공식화
교수학습 자료 연구	체계적인 연구방법론 기반의 문제해결 능력	교수학습센터 체계가 안정적으로 운영될 때까지 모든 조직 활동을 표준화함으로써 불확실성과 관리소요를 감소시키도록 함
교수학습 개선모형 연구		
교수학습 정보기술 연구		
교수학습 네트워크 연구		
교수학습 자료 개발	효율적인 개발 프로세스 기반의 개발 능력	
교수학습 개선모형 개발		
교수학습 정보기술 개발		
교수학습 네트워크 개발		
교수학습 자료 개발지원	교육산업 리더십 기반의 개발지원 능력	
교수학습 개선모형 개발지원		
교수학습 정보기술 개발지원		
교수학습 네트워크 개발지원		
교수학습 자료 운영 및 관리	창의적 기획 및 품질 관리 기반의 서비스 운영 능력	
교수학습 개선모형 운영 및 관리		
교수학습 정보기술 운영 및 관리		
교수학습 네트워크 운영 및 관리		

다. 교수학습센터의 조직구조 수립

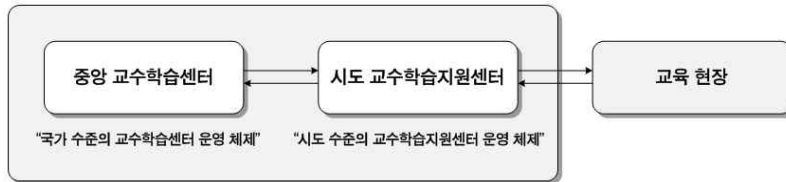
조직설계의 전략적 방향성을 살펴보면, 과업과 역량에 따라 다소 다르지만 전반적으로 분업화, 통합화, 공식화 수준을 모두 높여야 한다고 결과가 도출되었다. 분업화 수준이 높아지면 통합화는 어려워지는 측면이 있다. 특히, 이미 알려진 조직구조의 형태로는 분업화와 통합화 수준을 모두 높인다는 것이 사실상 불가능하다. 그러나 교육과 기술 환경이 점점 복잡해지고 있으며 미래 상황을 예측하기 어렵다는 점 등을 감안하면, 조직구조는 보다 정교한 체계로 구축될 필요가 있으며, 이로 인해 나타날 수 있는 통제와 관리 차원의 어려움은 하부 조직에 의사결정권한을 많이 위임하는 임파워먼트 기법, 조직구조를 단순하게 설계하는 조직설계 기법을 통해 극복해야 한다.

현행 교수학습센터 운영체제는 중앙 교수학습센터와 시·도를 포함하여 17개의 조직으로 구성되어 있으며, 각각의 조직은 지역 교육청 특성에 맞게 구조화되어 있다. 동일 목적과 배경에 의해 설립·운영되고 있으며 동일 대상을 위해 동일 과업을 수행하고 있음에도 일하는 규칙, 절차, 방법, 기술 등은 일원화되지 않고 있다. 물론 지방자치체의 강점을 들어 현행 교수학습센터 운영체제를 고수하자는 의견이 있을 수 있다. 그러나 교수학습 서비스가 온라인에서

제공되는 것이므로 지역 중심의 서비스는 의미를 가지기 어렵다. 따라서 17개로 분산되어 운영되고 있는 교수학습센터 운영체제를 하나의 교수학습센터 운영체제로 재구조화하여 모든 자원과 역량을 하나의 교수학습 서비스에 투입해야 한다.

1) 지역 구조의 재정의

현행 교수학습센터 운영체제는 교육행정 체제를 고려하여 “국가 수준의 교수학습센터 운영체제”와 “시·도 수준의 교수학습센터 운영체제”로 구분되어 있다. 이처럼 교수학습센터 운영체제가 등급(수준)과 지역에 의해 다원화 구조를 갖다보니 운영체제의 산출물인 교수학습 서비스도 다원화 구조 갖고 있다. 다원화 구조를 반드시 부정적으로 평가해선 곤란하지만, 동일 목적과 대상을 향하고 있다면 다원화 구조는 효율성 측면에 있어 불리하다. 현행 시·도 교수학습지원센터의 운영체제는 제공자 중심의 사고에서 벗어나지 못한 측면이 있다. 그러다보니 지역적 기반의 독립적인 운영체제를 갖게 된 것이다. 물론 교육 현장과의 상호교류가 매우 중요하므로 지역적 기반 역시 매우 중요한 것이 사실이지만, 온라인 기반의 교수학습 서비스를 제공함에 있어 지역 중심의 독립 체제를 고집할 이유는 없다.



[그림 II-13] 현행 중앙 및 시도 교수학습센터 간의 상호관계

그럼에도 불구하고 현행 교육행정 체제를 고려해볼 때, 지역적 기반은 유지할 필요가 있을 것이다. 따라서 새로운 교수학습센터 운영체제는 지역 개념을 포함하는 조직구조로 설계되어야 한다. 지역구조(geographic structure)는 ‘위치의 경제학(economics of location)’은 중요하지만, 정보기술의 발전에 따라 어떤 산업에서는 중요성이 점점 약화되고 있다. 따라서 지역구조는 전적으로 산업의 특성에 의해 좌우된다. 고객을 만나는 현장에서 바로 서비스가 제공되어야 하는 특성을 가진 서비스 산업들에서는 지역이 조직구조의 기반으로 남게 된다. 이와 반대로 판매와 서비스 활동에서 지역 개념이 차지하는 중요성이 약화되고 있다. 특히, 정보와 지식 중심의 서비스를 제공하는 기업들도 갈수록 지역 개념에서 점점 자유로워지고 있다.⁵¹⁾

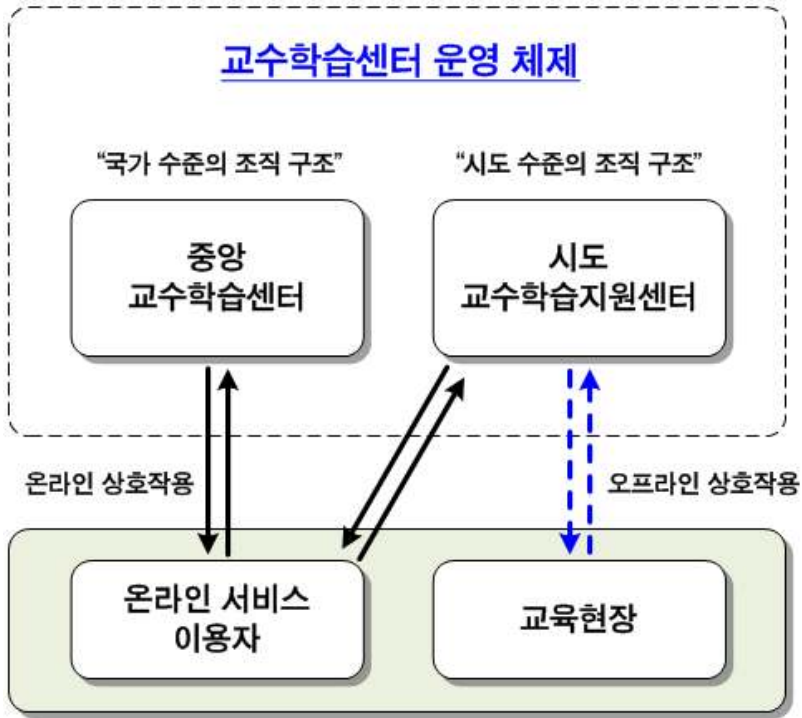
51) 조직설계 방법론, Jay R. Galbrain, 시그마인사이트

교수학습센터는 교육 현장과의 직접적인 상호교류 차원에서는 지역 개념을 강조해야 하지만, 정보와 지식 중심의 서비스 제공 차원에서는 지역 개념을 약화시킬 필요가 있다. 새로운 교수학습센터 운영체제를 설계하는데 있어 지역 개념은 부정적 요인으로 작용하는 측면이 있지만, 보다 나은 서비스 품질과 성과를 위해서는 지역 개념이 반드시 필요하다. 이를 위해 기업에서 주로 채택하고 있는 지역 개념인 ‘지사’ 형태를 차용하여, 지역구조는 교육 현장과의 접점을 유지하여 보다 나은 서비스를 제공하는데 기여하도록 한다. 이와 같이 시·도 교수학습지원센터를 특정 과업과 기능 중심으로 운영한다면 불필요한 기능을 제거하고 핵심 기능 위주로 조직을 재편할 수 있으므로 핵심 역량에 의한 경쟁우위 확보가 가능해지며, 독립적인 운영체제를 구축하지 않아도 된다.

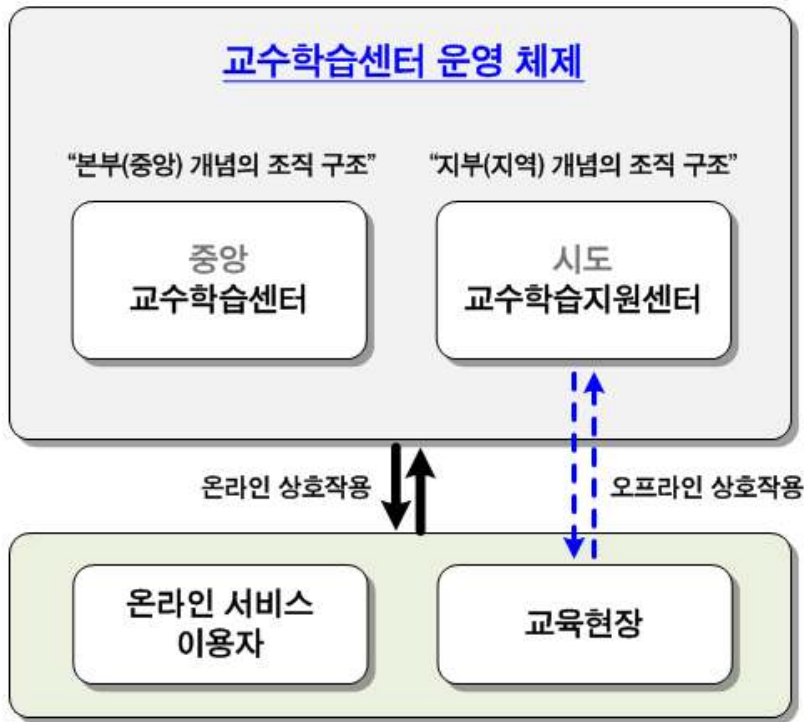
또한 교육 서비스는 그 특성 상 외부 환경의 영향을 크게 받는다. 따라서 외부 환경과의 활발한 상호교류를 통해 변화하는 환경에 능동적으로 대처하여 보다 나은 교수학습 서비스를 제공할 필요가 있다. 이 역할을 시·도 교수학습지원센터가 맡아야 하며, 이를 위해 기존 역할모형에서 벗어나 철저하게 교육현장 중심의 업무 활동을 추구하도록 하며, 보다 적극적인 행보를 위해선 개방형 체계를 과감히 도입해야 한다. 개방형 체계는 환경으로부터 정보를 보다

받아들이는 것이 수월하기 때문에 보다 나은 산출물을 기대할 수 있다. 개방형 체계의 대표적인 산출물 사례인 사용자 제작 콘텐츠(UCC, user created contents)는 서비스 제공자가 개방형 체계를 통해 원래 수행해야 하는 양보다 더 많은 양을 외부 환경으로 얻고 있는 좋은 사례로 볼 수 있다.

온라인 서비스에 있어 지역적 기반은 그 의미를 갖기 어려우므로 지역 개념은 물리적(오프라인) 상호작용에 적용하고, 온라인 서비스는 일원화된 교수학습센터 운영체제에 의해 통합하는 것이 효과적이다. 통합된 교수학습센터 운영체제는 중앙 교수학습센터와 시·도 교수학습지원센터를 포함하며, 16개 시·도 교수학습지원센터는 지역적 기반의 독립적 운영체제가 아니라 특정 기능을 담당하는 지부(지역) 개념의 조직 구조로 구축된다.



[그림 II-14] 현행 교수학습센터 운영체제의 지역구조

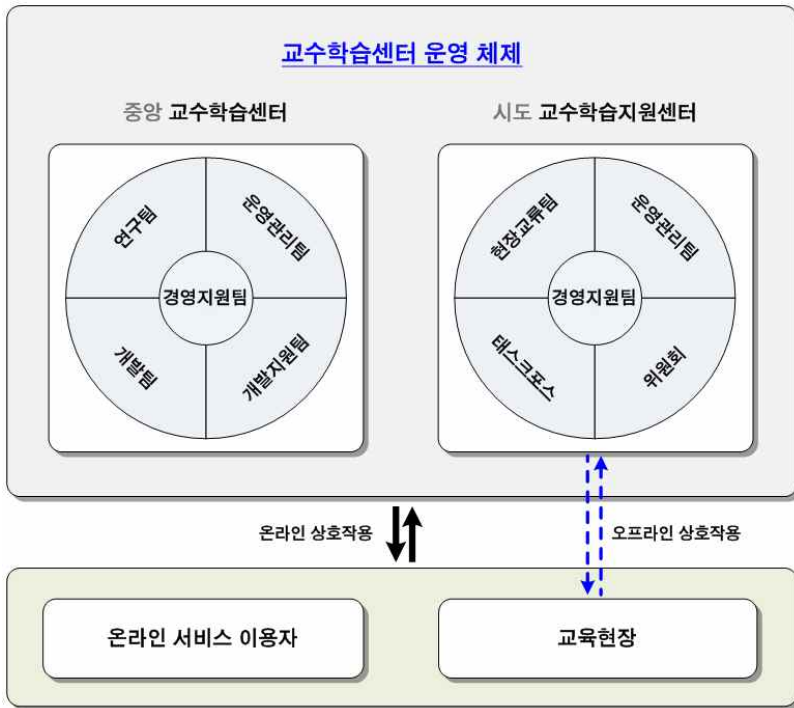


[그림 II-15] 새로운 교수학습센터 운영체제의 지역구조

2) 기능 구조의 채택

교수학습센터 운영체제가 지역 개념을 반드시 포함해야 하는 관계로 지역 구조를 먼저 언급했지만, 조직구조 설계에 있어 가장 중요한 것은 과업수행의 적합성 여부일 것이다.

그래서 대부분의 기업들은 활동이나 기능 중심의 조직화, 즉 기능구조를 주로 채택하고 있다. 특히, 중앙 교수학습센터와 시·도 교수학습지원센터가 통합된다는 것은 조직 활동의 범위와 규모가 커진다는 것을 의미하므로 기능 구조를 통해 조직 활동이나 기능을 좀 더 전문화할 필요가 있다. 기능 구조는 조직의 활동이나 기능에 부합되도록 설계되어야 하므로 교수학습센터의 기능 구조는 교수학습센터의 활동(기능)인 ‘연구, 개발, 개발지원, 운영 및 관리’로 구분되는 것이 적절하다. 따라서 교수학습센터 운영체제는 ‘연구부서(팀), 개발부서(팀), 개발지원부서(팀), 운영관리부서(팀)’로 구성한다. 이 구조는 활동과 기능의 전문성을 도모할 수 있으며, 불필요한 인력과 자원 낭비를 줄일 수 있는 장점이 있다. 반면에 유사과제나 활동을 중심으로 구조화되었기 때문에 부서 간의 배타성이 높아 수평적 연결이 어렵다는 단점이 있는데, 이것은 임시조직(temporal organization)인 태스크포스와 위원회를 통해 보완하도록 한다.



[그림 II-16] 새로운 교수학습센터의 기능구조

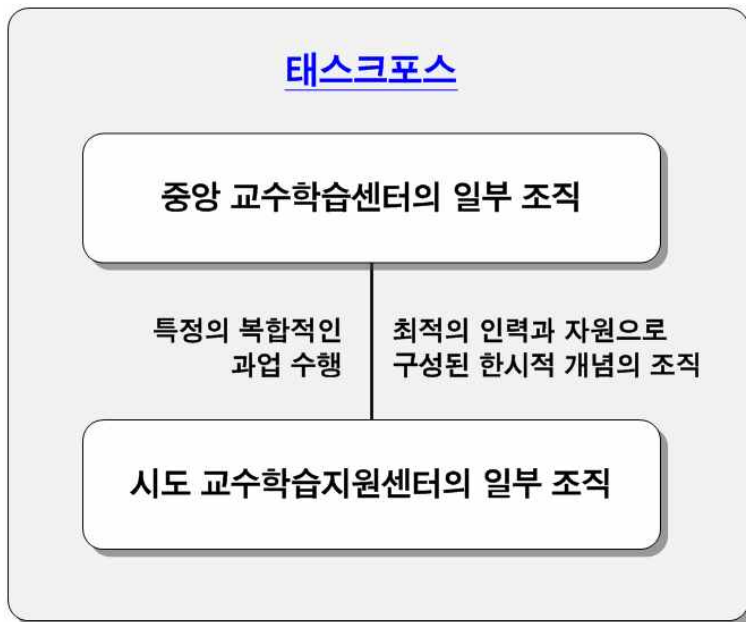
3) 임시 조직의 도입

새로운 교수학습센터 운영체제는 기본 구조는 기능 구조와 지역 구조의 결합으로 구성된다. 그런데 기능 구조 하에서

지역 기반의 시·도 교수학습지원센터가 조직 활동을 수행하기에는 공간적 제약으로 인한 부담이 뒤따른다. 따라서 중앙 교수학습센터 중심의 기능 구조를 구축하여 기본적인거나 일상적인 과업 및 기능은 중앙 교수학습센터가 통합적으로 수행하되, 환경변화 적응 또는 특별한 문제 해결은 한시적으로 운영되는 시·도 교수학습지원센터 중심의 임시 조직이 수행하는 방안을 강구한다. 시·도 교수학습지원센터는 ‘교육 현장과의 상호교류 중심의 일상적인 과업 및 기능’과 ‘별도의 한시적인 과업 및 기능’을 담당하게 된다. 임시 조직은 환경 변화에 대해 신속히 대응하고 교육현안 문제를 창의적으로 해결할 수 있는 조직 형태이다. 시·도 교수학습지원센터는 상시적으로 교육 현장과의 접점을 유지하고 있으므로 복합적이거나 특별한 교육 현안 문제를 가장 효과적으로 해결할 수 있는 조직이다. 따라서 임시 조직을 시·도 교수학습지원센터 중심으로 구축하는 것은 매우 의미 있는 시·도일 것이다. 임시 조직의 유형은 태스크포스(task force)와 위원회 구조(committee form)를 구분할 수 있다.

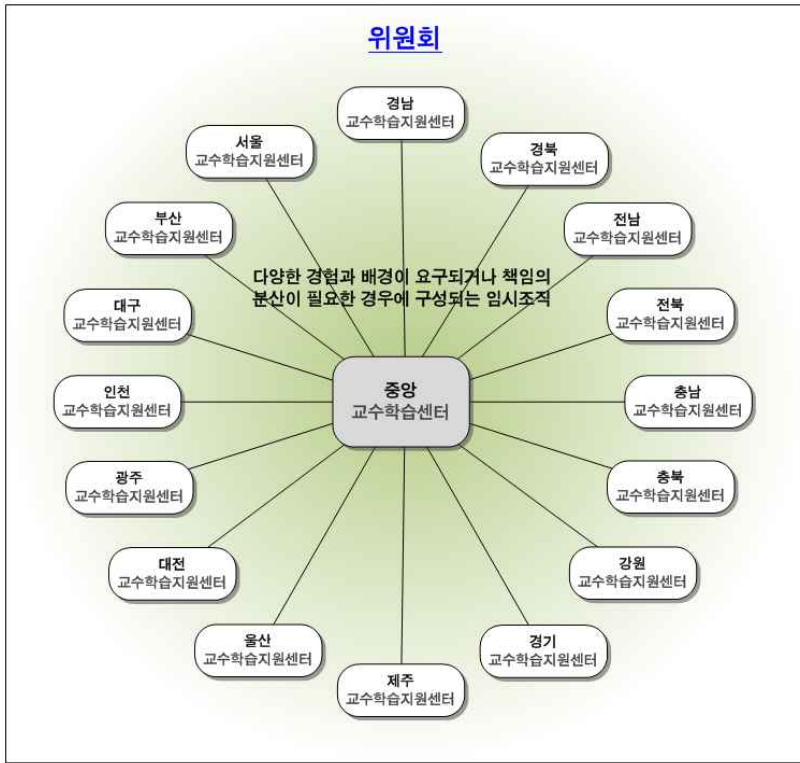
태스크포스는 특정의 복합적인 과업을 수행하기 위해 조직의 관련 하위단위들을 한시적으로 구성하는 구조이며, 위원회 구조는 문제 해결을 위해 다양한 경험과 배경이 요구되거나, 업무수행상 책임의 분산이 요구되거나, 의사결정과정

에서 다양한 요구사항을 반영해야 하는 경우, 또는 한 사람이 결정하기 어려운 경우에 구성된다.⁵²⁾



[그림 II-17] 새로운 교수학습센터의 태스크포스 구조

52) 이창순(2005), 조직, 박영사.



[그림 II-18] 새로운 교수학습센터의 위원회 구조

실제 업무 환경과 상황을 살펴보면, 새로운 수행 과제들이 끊임없이 주어지고 있다. 기존 수행 과제를 맡고 있는 조직이 새로운 수행 과제를 매번 전략적·창의적으로 해결한다는 것은 기대하기 어렵다. 게다가 새로운 수행 과제에 집중

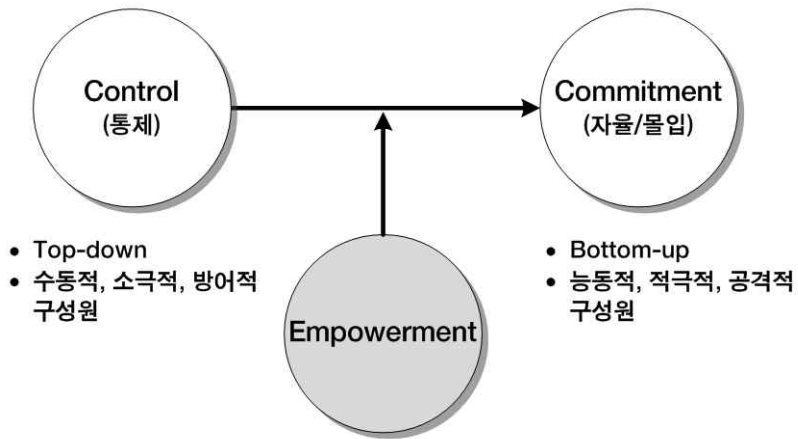
하게 되면 기존 수행 과제에 소홀할 수 있다. 새로운 수행 과제가 주어지면, 중앙 교수학습센터와 시·도 교수학습지원센터의 인력과 자원으로 구성된 최적의 조직, 즉 태스크포스가 한시적으로 운영된다. 그리고 임무를 완수하게 되면 태스크포스는 해체된다. 물론 오랜 기간을 두고 수행 과제를 맡아야 하는 경우에는 태스크포스가 바로 해체되지 않고 팀(team) 형태로 운용될 수 있다.

이처럼 태스크포스 체제를 도입하게 되면 분업화에 있어 가장 큰 문제인 시·도 교수학습지원센터의 중복 자원 투입으로 인한 비효율성을 보완할 수 있을 뿐만 아니라 태스크포스를 문제해결에 적합한 조직 구성원으로 조직화함으로써 성과 측면의 효과성이 증대될 수 있다. 반면에 태스크포스 활동이 많아질 경우 통합화의 비중은 더욱 중요해지며, 태스크포스에 다수의 시·도 교수학습지원센터가 참여할 경우 통합화에 의한 조정과 연결 역할이 중요해지므로 통제 및 관리 부담이 커질 수 있다.

따라서 임파워먼트(아래 [그림 II-19] 참조⁵³)를 통해 태스크포스와 위원회 활동이 자율적으로 통제·관리될 수 있도록 해야 한다. 위원회 조직은 현재 운영되고 있는 ‘중앙 및 시·도 교수학습지원센터 협의회’와 유사하다. 다만, 현재보다는 좀더 다양하고 구체적인 사항들이 논의되고 결정될 수

53) 박원우(198), 임파워먼트 실천 매뉴얼, 시그마컨설팅그룹

있는 조직으로 재구성할 필요가 있다.



변화하는 환경에 능동적으로 대처하고
고객만족을 신속히 추구하고자 상대적으로
조직의 하위계층에게 의사결정권을 많이
위양/위임하는 것

[그림 II-19] 임파워먼트 개념도

Ⅲ. 교수학습 서비스 통합 방안

1. 교수학습 서비스 통합 방안

가. 교수학습 서비스 통합 방향성 수립

교수학습 서비스는 크게 데이터베이스, 시스템, 온라인 정보서비스로 구성되어 있다. 새로운 교수학습센터 운영체제를 구현하기 위해서는 분산되어 있는 교수학습 서비스에 대한 통합 작업이 선행되어야 한다. 현재처럼 통합 작업이 이루어지지 않으면, 아래 그림처럼 사용자들은 서로 다른 온라인 정보서비스를 이용해야 하므로 사용자 성과(user performance) 수준이 낮아지게 된다. 이것은 주요 고객 불만족 요인이기도 하므로 어떤 방식이든 간에 교수학습 서비스에 대한 통합 작업이 진행되어야 한다.

그런데 온라인 서비스가 시작된 지 벌써 10년여가 넘었기 때문에 상이한 구조와 방식으로 운영되고 있는 온라인 서비스를 통합한다는 것이 매우 어려운 일이다. 물론 새로운 교수학습센터 운영체제가 구축되면 통합 서비스 체계 하에

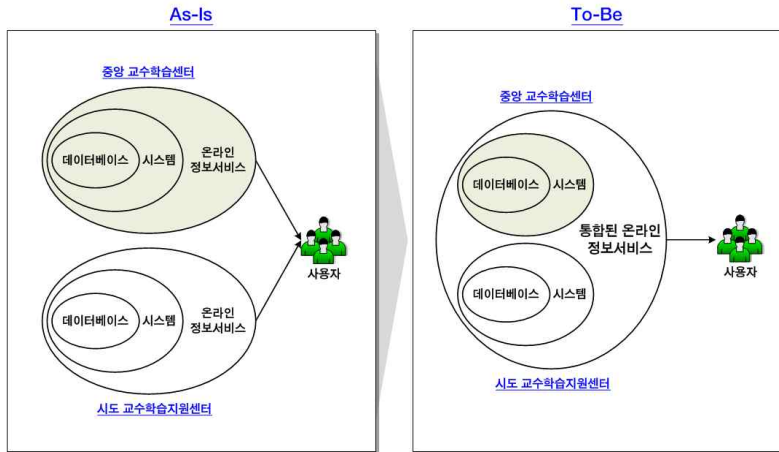
모든 정보 자원이 운영될 수 있지만, 기존 정보 자원을 완전히 통합하는 것은 현실적으로 불가능하다.

따라서 데이터베이스와 시스템은 웹 서비스(web service)에 의해 웹으로 접근 및 연동 가능할 수 있도록 아키텍처에 대한 재설계 방안이 강구되어야 한다. 즉, 웹 서비스를 통해 시스템(기계)과 시스템(기계) 간의 상호교류를 지원하여 인터넷만 연결되면 운영체제나 디바이스에 상관없이 원하는 정보를 처리할 수 있게 하는 것이다. 다만, 데이터베이스와 시스템의 통합 수준을 높이면 온라인 정보서비스 품질이 크게 향상되므로 가능한 높은 수준의 통합을 추진할 수 있어야 하며, 앞으로는 통합을 전제로 개발할 필요가 있다.

온라인 정보서비스의 경우, 반드시 통합 사용자 인터페이스를 통해 이용만족도를 극대화시키는 것이 급선무이다. 통합 사용자 인터페이스가 구현되면, 사용자들은 여러 곳을 돌아다니지 않고 한 곳에서 분산되어 있는 다양한 정보와 자료를 이용할 수 있게 된다. 통합 사용자 인터페이스는 동일한 디자인 스타일(look & feel)을 의미하는 것은 절대 아니다. 동일한 디자인 스타일은 모든 정보와 자원을 재개발해야 하는 것을 의미하므로 엄청난 노력과 비용이 요구된다.

따라서 통합 사용자 인터페이스는 기능 영역(메뉴, 유틸리티 링크 등을 포함하는 영역)을 동일한 인터페이스를 사용

하고 본문 영역은 기존 형태를 최대한 재활용(reuse)하는 방향으로 구현되어야 한다. 이를 위해 메뉴 체계를 재수립하여 모든 인터페이스에 적용될 수 있는 기능 영역을 어느 한 곳에서 제공한다. 즉, 인터페이스의 상단, 하단, 좌측, 우측 중 어느 한 영역을 기능 영역으로 설정하고 나머지 영역에 본문을 불러오는 방식이다. 이렇게 하면 각각의 교수학습센터에 있는 정보와 자원을 불러오더라도 이용 상의 문제점은 충분히 해결할 수 있다. 다만, 디자인 스타일 측면에선 만족도가 높지 않을 수 있다는 점은 감안해야 한다. 그런데 중앙 교수학습센터와 시·도 교수학습지원센터의 온라인 정보서비스를 살펴보면 “통합검색”, “수업자료”와 같은 핵심 서비스는 거의 비슷한 형태와 내용으로 중복 제공되고 있다. 따라서 핵심 서비스는 데이터 통합을 이루도록 노력하고, 중요하지 않은 서비스는 사용자 인터페이스만 통합하는 수준에서 통합 방향성을 결정하는 것이 효과적이다.



[그림 III-1] 사용자와의 상호작용 비교

나. 서비스 메뉴 체계 통합 방향성 수립

사용자 인터페이스는 정보 구조와 분류에 의해 결정된다. 따라서 통합 사용자 인터페이스 설계를 위해선 메뉴 체계 설계가 선행되어야 한다. 아래의 메뉴 목록을 살펴보면, 중앙 교수학습센터와 시·도 교수학습지원센터의 메뉴는 일부 특화된 메뉴를 제외하곤 유사하다는 점을 확인할 수 있다. 또한 일부 시·도 교수학습지원센터의 경우, 독자적인 온라인 정보서비스를 수행하기에는 메뉴 구성이 빈약해 보였다. 따라서 메뉴 체계를 통합하여 보다 알찬 메뉴 구성을

갖는다면 서비스 품질이 크게 향상될 수 있을 것이다.

1) 현행 서비스 메뉴 체계 분석

가) 중앙 교수학습센터

- 통합검색
- 수업자료
교과자료, 선택과목자료, 특별/재량활동, 학습
백과사전, 교과연계사전
- ICT교육
ICT운영지침, ICT활용능력지표, ICT수업모형
전략, 온라인수업가이드, 정보통신윤리교육
- 학급경영
학급관리, 오늘의 학습, 생활지도, 학교운영
- 교육평가
교육평가이해, 평가문항지만들기
- 연구활동
교과교육연구회, 연구학교, 연구대회
- 교육동향
교육소식, 해외교육동향, KERIS연구보고서,
KERIS정기간행물

- 지식교류

문고답하기, 자료나눔터, 저작권지식

- 교원연수

교육정보화연수, 원격연수원, 시·도연수, 특수분야연수, 해외연수

- 커뮤니티

에듀카페, 온라인학습방, 수업연구방, 현장공감

나) 서울 교수학습지원센터

- 통합검색

- 교과교육

교수학습상담, S/W활용수업, 동영상활용수업, 맞춤수업, 수업자료, CD수업자료, 문제은행, 과학/환경교육, 보건교육

- 유아특수교육

유아교육, 특수교육, 동요나라

- 학교학습경영

학교경영, 학급경영, 함께 나누는 교실이야기

- 교과외학습

체험학습, 교과재량활동, 창의적재량활동, 특별활동, 특기적성

- **학교마당**

커뮤니티, 함께나누는교실이야기, 학교자료실

- **커뮤니티**

- **블로그**

- **장학연구연수**

장학자료, 연구자료, 연수자료, 특별연구, 수업
포럼

다) 부산 교수학습지원센터

- **통합검색**

- **교과활동**

수업자료, 수업꾸러미, 교수학습과정안, SW활
용수업

- **재량/특활**

교과활동심화보충, 창의적재량활동, 특별활동,
한자학습, 한자능력검증, 정보통신윤리교육,
3D올동자료

- **연구/장학**

연구, 장학

- **학교/학급경영**

학교경영, 부별업무, 학급경영

- **수업아이디어**

수업아이디어, 수업이론, 수업사례

라) 대구 교수학습지원센터

- **통합검색**

- **ICT활용수업자료**

멀티미디어자료, 교수용소프트웨어, ICT교수
학습과정안, 차시별활용자료

- **교실수업개선자료**

국민공통기본교과, 독서교육, 창의성교육, 시범
교육, 특수학교기본교육과정

- **교수학습연구자료**

- **교육연구회네트워크**

유/특수교육연구회, 초등교육연구회, 중등교육
연구회, ICT활용교과연구회, 교사연구네트워
크, 교수학습도움센터, 교사동호회

- **자료119**

- **수업컨설팅**

- **방과후학교**

- **3D올동**

마) 인천 교수학습지원센터

- 통합검색

- 수업자료

전국자료, 인천자료, 교수용SW, 교수도우미
(수업 및 장학 관련 질의답변 게시판), 수업꾸러미, 전자지도안, 콘텐츠제작, 평가문항제작

- 장학자료실

유아교육, 특수교육, 연구/장학, 연수, 학교경영정보

- VOD자료실

인터넷방송국, EBS 동영상

- 특화서비스

원격제어, 음성합성, 전자앨범, 화상회의, 라이브러리, 교가반주제작, 과제학습실

바) 광주 교수학습지원센터

- 통합검색

- 교과

교수학습과정안, ICT활용교수학습과정안, 평가자료, 멀티미디어요소자료, 교육용SW, 학습

지, e-book, 수준별학습, 지역학습자료, 수업관련정보, 학습참고자료

- **교과의**

교과재량활동, 창의적재량활동, 특별활동

- **유아교육**

평가, 교육과정편성운영, 교수학습, 종일반운영, 부모교육

- **특수교육**

진단/평가, 교유과정편성운영, 교수학습, 치료교육, 재량활동, 특별활동, 진로/전환교육, 부모교육, 자료활동, 성취도평가

- **장학/연구**

연구, 장학, 연구학교

- **연수**

자격, 직무, 자율

- **학교경영**

교육정책, 교육법규, 교육통계, 행정서식, 학교교육계획, 학교운영위원회, 학교회계, 학부모자료

- **학급경영**

학급경영문서, 환경구성, 교실놀이활동, 생활지도, 진학지도, 주제별학습자료

사) 대전 교수학습지원센터

- **통합검색**
- **교과/교과외**
교과, 교과재량활동, 창의적 재량활동, 특별활동, 꾸림지기 추천자료, 전국공동개발, 교수학습전략
- **학급경영**
오늘의 역사, 담임도움자료, 학급운영 이모저모
- **학교경영**
학교경영자료, 교무자료 나눔터, 교육과정, 연수, 장학
- **연구**
연구학교, 연구대회, 연구회, PDF자료변환방
- **참여마당**
e교수학습, 좋은 사이트, 봉사활동, 사이버독서논술방, 학생정보화경진대회, 사진자료방, 질문/답변

아) 울산 교수학습지원센터

- **통합검색**
- **교수학습**
전국공유자료, 연구원개발자료
- **장학연구연수**
장학자료, 연구대회, 연구학교, 교과교육연구회, 연수자료, 학교학급경영, 특별재량활동, 학생경진대회
- **자녀교육**
교육이론, 자녀교육정보, 생활정보
- **커뮤니티**

자) 경기 교수학습지원센터

- **통합검색**
- **교수학습**
맞춤수업, 교수학습지원, 연구원개발자료, 초등 ICT인정도서, 교육평가, 교육청발간자료, 도움센터중심학교
- **연구 및 대회**
연구학교, 교육자료전, 시책/현장연구, 교수학습자료개발, 홈페이지경연대회, 정보올림피아

드, 교육정보화연구대회, 진로교육연구대회

- **정보마당**

현장체험학습장안내, 정기간행물, 학교검색, 진로직업정보, 학생상담자원봉사, 교사홈페이지

- **교육지원**

연수자료, 문헌/전자자료실, 웹호스팅, 웹하드, 교과연구회, 컴퓨터꿈나무, 교육자료 복제/보급

차) 강원 교수학습지원센터

- **통합검색**

- **수업자료**

교수학습자료, 기초학력지도자료, 꾸러미수업자료, CD모음자료

- **교육기관개발자료**

- **정보자료실**

학습자료, 훈화자료, 평생교육자료, 계기교육/행사자료, 학교교가, 각종자료, 학교찾기서비스

- **학력진단정보**

- **교육활동지원**

수업컨설팅, 교실수업개선실천사례, 우수사례,

새로운수업이론, 수업개선토론

- **정보화교육**

정보화학교, 추천사이트, 우리학교에서는

- **연구대회**

교과교육연구회, 교육정보화연구대회

- **평생교육강좌**

어학강좌, 교양강좌, 건강강좌, 컴퓨터강좌

카) 충북 교수학습지원센터

- **통합검색**

- **교수학습자료**

수업자료, 교수용SW, 교과연구회개발자료, 소프트웨어전람회, 학습과정안/학습지, 시·도공동개발자료, KICE대입논술 및 면접

- **연구/장학자료**

장학자료, 교과교육, 특별활동, 재량활동, 학급경영, 학교경영, 연구자료, 연수자료, 장학자료

- **지능형 맞춤수업**

학기시간표, 나의맞춤수업

- **ICT활용수업동영상**

타) 충남 교수학습지원센터

- 통합검색
- 교수학습지원
교수학습자료실, 수업준비OK, 수능준비OK,
논술준비OK
- 정보화연수
- 교육과정
과학교육, 교육과정, 연구대회, 정보교육
- 진로상담
진로상담센터, 사이버상담센터, 커뮤니티

파) 전북 교수학습지원센터

- 통합검색
- 교과교육
교수학습과정안, 멀티미디어자료
- 특별활동
- 재량활동
- 장학자료
- 연구자료
교과연구회, 연구대회, 연구/시범학교, 연구학

교계획서, 과학진람회, 발명품경진대회

- 연수자료
- 유아교육
- 학교경영
- 학급운영
- 특수교육
- 기초학습자료
- 교수학습방법개선
- 교원정보화연수

하) 전남 교수학습지원센터

- 통합검색
- 학습자료
수업자료, 학급운영자료, 교원연구, WBI자료,
교단칼럼, 추천교사홈페이지, 참여마당
- 영상수업지원자료
초등수업영상자료, 중등수업영상자료, 연구학
교수업자료, ICT활용수업모형, 나의 수업소개
- 영상클립자료
진로상담센터, 사이버상담센터, 커뮤니티
- 교육뉴스 및 행사

교육뉴스, 행사

- e-문제은행

거) 경북 교수학습지원센터

- 통합검색

- 교수학습정보

수업자료, 연구원개발자료, 기초기본교육, 영재교육, 연구학교운영, 연구대회, 평생학습

- 사이버장학실

교육정책, 장학자료, 새로운수업이론, 교과지도상담, 수업개선토론, 7차교육과정, 시범교육청운영, 행사/세미나, 웹개발자료

- 학력평가

온라인평가, 평가자료

- 인터넷교육방송

교과강좌, 교수용클립, 우수수업, 공유콘텐츠

- 사이버상담

교육넷질문방, 진로상담, 생활상담, 진로상담

너) 경남 교수학습지원센터

- 통합검색
- 꾸러미 수업자료
교수학습과정안, ICT교수과정안, 멀티미디어 요소, 수준별학습, 평가자료, 교육용SW, 교과 학습지, 수업관련정보, 학습참고자료, 지역학습 자료, 사이버가정학습
- 교과교육자료
교과재량활동, 창의적재량활동, 특별활동
- 교과외교육자료
온라인평가, 평가자료
- 교과활동자료
교과연구회, 연구대회, 연구/시범학교, 장학/연수, 학교/학급
- 유아교육
- 특수교육
- 나만의수업노하우

더) 제주 교수학습지원센터

- 통합검색
- 교수학습
제주교과자료, 전국교과자료, 재량활동, 특별활

동, CD자료실

• **선생님**

장학, 연구, 연수, 학교경영, 학급경영

메뉴 목록을 분석해보면 교수학습센터마다 제각각 다른 정보 체계를 가지고 있다는 것을 알 수 있다. 물론 서비스 의도나 내용이 제각각 다르다면 정보 체계도 달라질 수 있지만, 중앙 교수학습센터와 시·도 교수학습지원센터의 서비스 의도와 내용은 같거나 유사하다고 볼 수 있기 때문에 이처럼 제각각 다른 정보 체계는 아마도 설계자의 관점 차이가 그 원인일 것이다. 따라서 통합적인 관점으로 메뉴 체계를 재설계할 필요가 있으며, 이를 위해 정보의 폭과 깊이를 고려하여 아래와 같이 통합된 메뉴 체계(가안)를 도출하였다.

2) 통합 온라인 정보서비스 메뉴 체계 수립

<표 III-1> 통합 온라인 정보서비스 메뉴 체계

대메뉴	중메뉴
통합검색	
교과교육	수업자료, 꾸러미자료, 교수학습과정안, SW활용수업, 수업이론, 학습백과사전, 교과연계사전
재량/특별활동	교과활동심화보충, 창의적재량활동, 한자, 3D올동자료
유아교육	
특수교육	
ICT교육	ICT운영지침, ICT활용능력지표, ICT수업모형전략, 온라인수업가이드, 정보통신윤리교육
자녀교육	
교육평가	교육평가이해, 평가자료, 문제은행, 평가문항지만들기
연구활동	연구자료, 교과교육연구회, 연구학교, 연구대회, 수업사례
장학	장학자료, 교실수업개선자료
교원연수	연수자료, 교육정보화연수, 원격연수원, 시·도연수, 특수분야연수, 해외연수
학급경영	학급관리, 오늘의 학습, 생활지도, 교실이야기, 학급경영문서, 환경구성, 교실놀이활동, 진학지도, 주제별학습자료
학교경영	학교운영, 교육정책, 교육법규, 교육통계, 행정서식, 학교교육계획, 학교운영위원회, 학교회계, 학부모자료
교육동향	교육소식, 해외교육동향, KERIS연구보고서, KERIS정기간행물
커뮤니티	지식교류, 자료나눔터, 저작권지식, 카페, 온라인학습방, 수업연구방, 현장공감, 블로그, 포럼, 수업아이디어, 온라인상담

다. 통합 사용자 인터페이스

통합 온라인 정보서비스는 다양한 데이터베이스와 시스템에 의해 제공되므로 사용자 인터페이스(user interface)도 다양하다. 사용자 인터페이스는 일정한 규칙(rule)에 의해 설계되어야만 최소한의 학습만으로 정보를 처리할 수 있다. 이런 문제를 해결하기 위해선 통합 사용자 인터페이스가 필요하다. 물론 모든 정보와 자원을 하나의 사용자 인터페이스만으로 제공한다는 것은 결코 쉬운 일이 아니기 때문에 포틀릿(portlet) 기반의 인터페이스, 맞춤형된 시작 페이지(customized startpage portal), 위젯(widget) 등 다양한 인터페이스 기법을 적용할 필요가 있다.

통합 사용자 인터페이스(아래 [그림 III-2] 참조)는 메뉴 체계의 확장성을 고려하여 좌측 영역에 세로 형태의 내비게이션 바(left navigation bar)를 두며, 우측 영역 전체를 본문 영역으로 운용한다. 가로 크기의 경우, 좌측 영역은 고정적(fixed), 우측 영역은 상대적(relative)로 설계하여 다양한 형태의 사용자 인터페이스를 지원할 수 있도록 한다.



[그림 III-2] 통합 사용자 인터페이스 개념모형

통합 온라인 정보서비스는 다양한 정보와 자원을 제공해야 하므로 포털 서비스의 속성을 갖는다. 이것은 초기 화면의 비중이 훨씬 커진다는 것을 의미하며, 시시각각 유입되는 수많은 정보를 사용자 니즈에 맞게 패키지화하는 노력이 필요하다. 따라서 포털 기반의 인터페이스, 맞춤형된 시작페이지, 위젯 기법을 적절히 활용하여 사용자 편의가 증대될 수 있도록 해야 한다.

1) 포틀릿 기반의 인터페이스

포틀릿(portlet)은 기업 포털 또는 웹 포털 사이트의 페이지를 구성하는 인터페이스 요소이다. 포털은 다양한 서비스를 통합하기 위한 서비스 포맷(service format)인 만큼 다양한 서버와 어플리케이션에 의해 운영된다. 이로 인해 발생할 수 있는 이질적인 사용자 인터페이스 문제를 포틀릿이 해결해 주고 있다. 예컨대 포털의 초기 화면을 뉴스 포틀릿, 검색 포틀릿, 이메일 포틀릿 등으로 구성한 경우, 뉴스 포틀릿은 뉴스 서버, 검색 포틀릿은 검색 서버, 이메일 포틀릿은 이메일 서버와 각각 연동된다. 포틀릿은 기능과 내용 측면에서 이질적인 정보를 개별적으로 제공할 수 있기 때문에 포틀릿 기반의 인터페이스는 한 화면에서 다양한 사용자 경험을 제공할 수 있다. 기존엔 특정 포틀릿에서 이벤트가 발생하면 전체 페이지가 로딩되었지만, AJAX 기술을 이용하면 이벤트가 발생한 포틀릿만 로딩되므로 포틀릿의 진정한 가치를 구현할 수 있다. 최근에 포틀릿을 주목하는 이유도 바로 여기에 있다. 특히, 드래그 앤드 드롭(Drag & Drop) 방식으로 포틀릿을 자유롭게 구성할 수 있는 기술로 인해 개인화 도구로도 활용되고 있다. 일반적으로 포틀릿은 수직적으로 펼쳐지거나 접혀진다(expand & collapse).⁵⁴⁾

통합된 교수학습 서비스가 아래 그림55)과 같이 규격화된 포틀릿에 의해 구축된다면, 어떤 정보라도 하나의 인터페이스를 통해 제공할 수 있게 된다. 이것은 교수학습 서비스의 다양성을 증대시킴으로써 서비스 경쟁력이 크게 증가할 것이다.



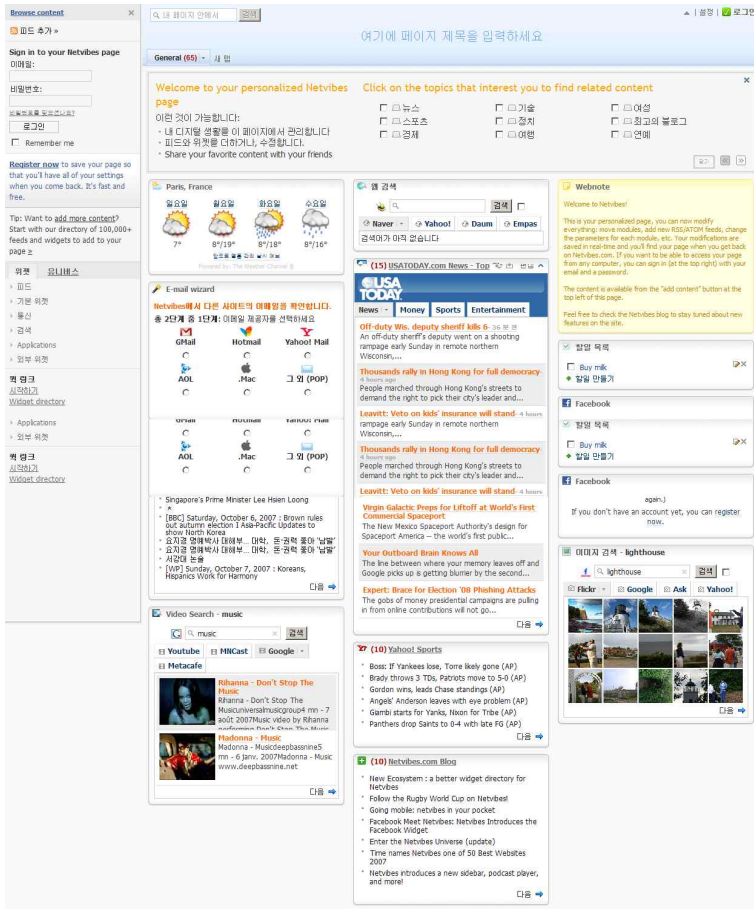
[그림 III-3] 구글(www.google.com)의 초기 화면

- 54) 노주환(2007), 웹 2.0 기획과 디자인, 플루토북
 55) 구글(www.google.com)의 초기화면

2) 맞춤형된 시작페이지

중앙 교수학습센터와 시·도 교수학습지원센터의 콘텐츠와 기능이 결합되어 하나의 서비스로 통합하면, 정보구조의 복잡성으로 인해 필연적으로 기능과 사용자 인터페이스도 복잡해지기 마련이다. 이것은 사용자로 하여금 교수학습 서비스를 더욱 어렵게 만들 것이다. 따라서 현재 수준보다 더 정교화된 맞춤형 콘텐츠와 기능을 제공해야 하며, 이를 해결하기 위해 맞춤형된 시작페이지를 구축할 필요가 있다. 사용자들은 맞춤형된 시작페이지를 이용하여 자신에게 필요한 정보 또는 자신이 원하는 정보들을 손쉽게 구성하고 관리할 수 있게 된다. 앞서 언급한 포털 기법을 함께 사용하면 외부 서비스도 함께 구성하고 관리할 수 있으므로 교수학습 서비스가 진정한 교육전문 포털서비스로 성장할 수 있는 기반을 마련할 수 있다. 이미 몇몇 닷컴기업은 맞춤형된 시작페이지 기반의 비즈니스를 영위하고 있다 (아래 [그림 III-4] 참조⁵⁶⁾).

56) www.netvibes.com



[그림 III-4] 넷바이브(www.netvibes.com)의 초기 화면

3) 위젯

위젯(widget)은 특정 정보만을 보여주거나 특정 기능만을 수행하는 작은 어플리케이션으로써 RSS처럼 웹 사이트를 방문하지 않고서도 필요한 정보 또는 기능을 제공받을 수 있다(아래 그림 참조)⁵⁷⁾. 위젯의 종류는 크게 ‘윈도우 비스타’의 ‘가젯’(gadget)처럼 PC에 설치되는 데스크톱 위젯(desktop widget)과 제휴된 웹 사이트에 설치되는 웹톱 위젯(Webtop widget)으로 구분할 수 있다. 위젯은 설치 기반의 어플리케이션이므로 XML, CSS, Javascript에 의해 가볍게 프로그래밍(lightweight programming model)된다.

사용자와 웹 사이트 간의 관계는 연결 이슈가 존재한다. 예컨대, 사용자가 특정 웹 사이트를 접속하기 위해선 URL 입력, 북마크 이용, 포털 사이트 경유 중 어느 한 가지 연결 방법을 선택해야 한다. 이 방법들이 매우 쉽고 간단한 것처럼 보이지만, 사용자는 기억력이 낮고 번거로운 것을 싫어하고 웬만해선 적극적인 의지를 보이지 않기 때문에 연결 이슈가 발생한다. 특히, 방문할 사이트가 많아지면서 연결 이슈는 더 두드러지게 되었다. 위젯으로 인해 유용한 정보는 더 큰 위력을 발휘할 것이다.⁵⁸⁾ 또한 사용자들이 자주 이용하거나 중요도가 높은 콘텐츠 또는 기능을 위젯 방

57) 애플 위젯(www.apple.com)

58) 노주환(2007), 웹 2.0 기획과 디자인, 플루토북.

식으로 제공한다면 통합으로 인해 야기될 수 있는 정보구조적인 문제들을 해결할 수 있다.



[그림 III-5] 애플 위젯

아래 그림은 앞에서 언급한 포틀릿, 맞춤형 시작페이지, 위젯 기법을 사용한 초기 화면의 모습이다. 포틀릿을 이용하여 내/외부의 정보를 연결시킬 수 있으며, 위젯을 통해 유용한 기능을 편리하게 사용할 수 있도록 한다. 특히, 자주 사용하는 정보와 자원을 설정할 수 있는 맞춤형 기능을

제공하여 사용자 편의를 증대시킨다. 이와 같이 내/외부 서비스를 모두 지원할 수 있도록 통합온라인 정보서비스 형태로 구축하게 되면, NEIS, RISS, EBS 등 교육관련 콘텐츠와 기능까지도 에듀넷을 통해 지원할 수 있으므로 교육현장의 사용자 환경을 크게 개선시킬 수 있다.

온라인 정보서비스의 통합 과제는 정책 차원의 의사결정만 이루어진다면 충분히 달성할 수 있다. 이렇게 되면 사용자는 서로 다른 데이터베이스와 시스템을 이용하게 되더라도 하나의 데이터베이스와 시스템을 이용하는 효과를 얻을 수 있다. 이미 ‘네이버’와 같은 검색포털 서비스도 이와 같은 방식으로 운영되고 있으므로 온라인 정보서비스의 통합이 현실적으로 구현하기 어려운 전략은 아니다. 그런데 지금까지 통합을 추진하지 못한 이유는 전략과 기술적 문제가 아니라 정책적 합의의 부재로 볼 수 있다. 금번 연구를 통해 새로운 교수학습센터 운영체제를 제시하고자 한 것도 바로 정책적 합의를 도출하기 위한 것이므로 좀더 활발한 논의가 뒤따라야 할 것이다.



[그림 III-6] 통합 온라인 정보서비스의 초기 화면 개념모형

2. 업무 프로세스 통합 방안

가. 업무 프로세스의 이해

업무 프로세스란 일정한 목적을 달성하기 위해 관련 기능을 최적의 루트로 연결한 활동의 연속을 말한다. 미국의 APQC(미국 생산성 품질 센터)와 아서 앤더슨이 공동 개발한 기업 프로세스의 표준 분류(아래 도표 참조)에 따르면 업무 프로세스는 기간 업무 프로세스와 지원 업무 프로세스로 이루어지며, 아래와 같은 활동을 포함한다(<표 III-2>참고⁵⁹⁾).

금번 연구에서는 기간 업무 프로세스의 업무 활동 중 시장과 고객을 이해하는 활동, 제품과 서비스의 설계 활동, 마케팅과 판매 활동, 서비스업에 있어서 서비스의 제공, 고객에게 청구와 서비스하는 활동 위주로 업무 프로세스를 수립하고자 한다. 그리고 이 업무 프로세스는 평상시 수행되는 상시·지속적 업무 프로세스와 태스크포스에 의해 특별히 수행되는 임시·한시적 업무 프로세스로 구분되며, 이에 대한 업무 흐름과 활동 내용을 정의함으로써 교수학습센터 업무 프로세스를 수립한다.

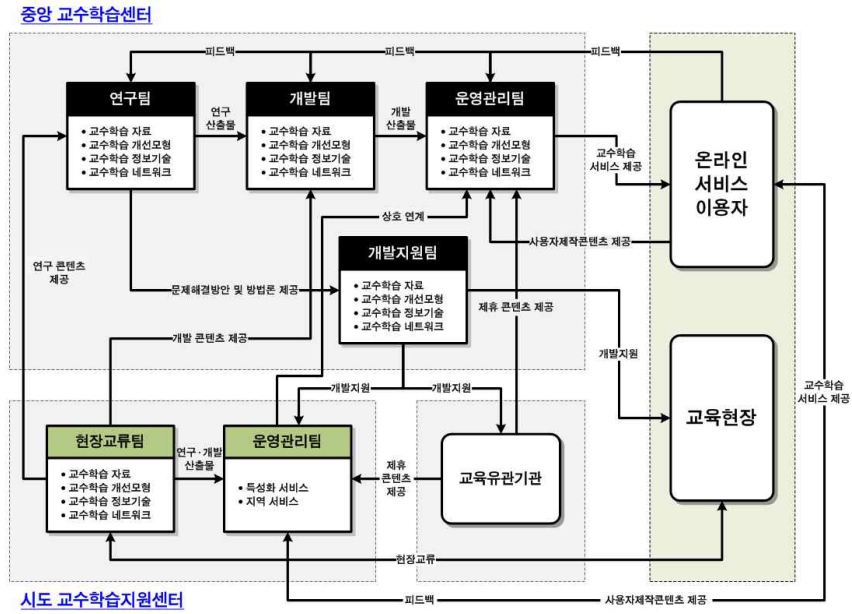
59) 다카나시 토모히로(2003), 프로세스 매니지먼트, 일빛.

<표 III-2> 기간 업무 프로세스와 지원 업무 프로세스

구분	업무 활동
<p>기간 업무 프로세스</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>시장과 고객을 이해하는 활동</u> • 비전과 전략 수립 활동 • <u>제품과 서비스의 설계 활동</u> • <u>마케팅과 판매 활동</u> • 제조업에 있어서 제조와 출하 활동 • <u>서비스업에 있어서 서비스의 제공 활동</u> • <u>고객에게 청구와 서비스하는 활동</u>
<p>지원 업무 프로세스</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 인재 개발 매니지먼트 활동 • 정보 매니지먼트 활동 • 재무와 유형 자산의 매니지먼트 활동 • 환경 관리 프로그램 매니지먼트 활동 • 외부 관계 매니지먼트 활동 • 개선과 개혁 매니지먼트 활동

나. 상시·지속적 업무 프로세스 정의

교수학습 서비스 제공을 위한 교수학습센터의 상시·지속적 업무 프로세스는 다음과 같이 이루어진다.



[그림 III-7] 상시·지속적 업무 프로세스 개념도

<표 III-3> 상시·지속적 업무활동

수행 주체		업무 활동
중앙 교수 학습	연구 팀	<ul style="list-style-type: none"> 연구팀의 과업 범위는 교수학습 자료, 교수학습 개선모형, 교수학습 정보기술, 교수학습 네트워크임 개발을 위한 연구 산출물을 개발팀에게 제공하며, 문제해결 방안 및 방법론을 개발지원팀에게 제공함 연구 산출물 품질향상을 위해 개발팀 피드백을 분석·적용함

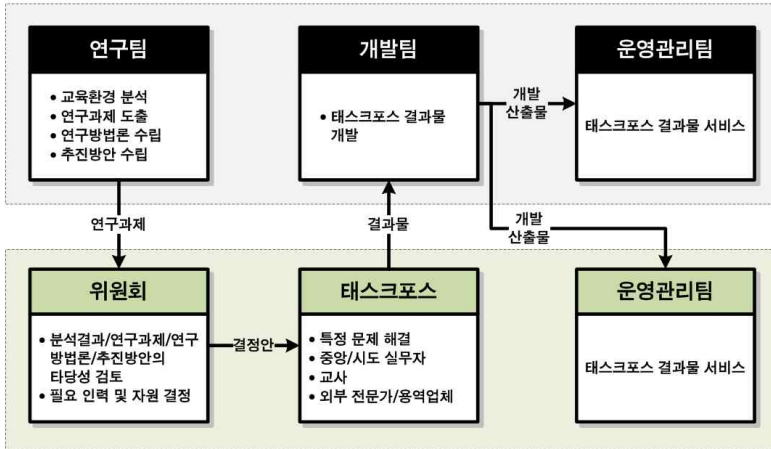
습 센 터		<ul style="list-style-type: none"> • 시·도 교수학습지원센터의 현장교류팀으로부터 제공된 연구 콘텐츠를 통해 교육학습 서비스를 위한 연구 활동을 전개함
	개 발 팀	<ul style="list-style-type: none"> • 개발팀의 과업 범위는 교수학습 자료, 교수학습 개선모형, 교수학습 정보기술, 교수학습 네트워크임 • 교수학습 서비스 운영관리를 위한 개발 산출물을 운영관리팀에 제공함 • 개발 산출물 품질향상을 위해 운영관리팀 피드백을 분석·적용함 • 시·도 교수학습지원센터의 현장교류팀으로부터 제공된 개발 콘텐츠를 통해 교육학습 서비스를 위한 개발 활동을 전개함
	개 발 지 원 팀	<ul style="list-style-type: none"> • 개발지원팀의 과업 범위는 교수학습 자료, 교수학습 개선모형, 교수학습 정보기술, 교수학습 네트워크임 • 연구팀으로부터 제공 받은 문제해결방안 및 방법론을 토대로 교육현장을 비롯하여 시·도 교수학습지원센터의 운영관리팀, 교육유관기관의 개발을 지원함
	운 영 관 리 팀	<ul style="list-style-type: none"> • 운영관리팀의 과업 범위는 교수학습 자료, 교수학습 개선모형, 교수학습 정보기술, 교수학습 네트워크임 • 교수학습 서비스 제공을 위한 운영 및 관리 업무를 수행함 • 서비스 품질향상을 위해 온라인 서비스 이용자 피드백을 분석·적용함 • 온라인 서비스 이용자로부터 제공된 사용자제작콘텐츠(UCC)를 교수학습 서비스에 반영함 • 시·도 교수학습지원센터의 운영관리팀과의 상호연계를 통해 운영관리 활동을 전개함 • 교육유관기관으로부터 제공된 제휴 콘텐츠를 교수

		학습 서비스에 반영함
시·도 교수학습지원센터	현장교류팀	<ul style="list-style-type: none"> • 현장교류팀의 과업 범위는 교수학습 자료, 교수학습 개선모형, 교수학습 정보기술, 교수학습 네트워크임 • 교육현장과의 상호교류 활동을 통해 얻어진 콘텐츠를 중앙 교수학습센터의 연구팀과 개발팀에 제공함 • 교수학습 서비스 운영관리를 위한 개발 산출물을 운영관리팀에 제공함
	운영관리팀	<ul style="list-style-type: none"> • 운영관리팀의 과업 범위는 특성화 서비스, 지역 서비스임 • 교수학습 서비스 제공을 위한 운영 및 관리 업무를 수행함 • 서비스 품질향상을 위해 온라인 서비스 이용자 피드백을 분석·적용함 • 온라인 서비스 이용자로부터 제공된 사용자제작콘텐츠(UCC)를 교수학습 서비스에 반영함 • 중앙 교수학습지원센터의 운영관리팀과의 상호연계를 통해 운영관리 활동을 전개함 • 교육유관기관으로부터 제공된 제휴 콘텐츠를 교수학습 서비스에 반영함

다. 임시·한시적 업무 프로세스 정의

교수학습 서비스 제공을 위한 교수학습센터의 임시·한시적 업무 프로세스는 다음과 같이 이루어진다.

중앙 교수학습센터



시도 교수학습지원센터

[그림 III-8] 임시·한시적 업무 프로세스 개념도

<표 III-4> 임시·한시적 업무활동

수행 주체		업무 활동
중앙 교수 학습 센터	연구팀	<ul style="list-style-type: none"> 교육환경을 분석하여 연구과제를 도출함 연구과제 수행을 위한 연구 방법론과 추진방안을 수립함
	개발팀	<ul style="list-style-type: none"> 시·도 교수학습지원센터의 태스크포스 결과물을 개발함 개발 산출물을 중앙 교수학습센터 및 시·도 교수학습지원센터의 운영관리팀에 제공함

터	운영 관리 팀	개발된 태스크포스 결과물을 교수학습 서비스에 반영함
시 · 도 교 수 학 습 지 원 센 터	위 원 회	<ul style="list-style-type: none"> • 연구팀에 의해 제안된 연구과제의 분석결과·연구과제·연구방법론·추진방안에 대한 타당성을 검토하여 연구과제 수행 여부 및 세부 사항을 결정함 • 연구과제 수행을 위한 필요 인력 및 자원을 결정하여 태스크포스를 구성함
	태 스 크 포 스	<ul style="list-style-type: none"> • 특정 문제 해결을 위한 연구과제를 수행함 • 연구과제 수행활동의 결과물을 중앙 교수학습센터 개발팀에 제공함
	운 영 관 리 팀	개발된 태스크포스 결과물을 교수학습 서비스에 반영함

IV. 결론 및 제언

1. 결론

새로운 교수학습센터 운영체제, 즉 성과 중심의 교수학습센터 운영체제는 기존과는 크게 다르다. 만약 이 운영체제를 추진하게 된다면 일하는 방식부터 서비스 품질까지-교수학습 서비스에 직간접인 영향을 끼치는-대부분의 요소들은 큰 틀의 변화를 맞이하게 될 것이다. 과연 공공 서비스가 혁신적인 변화를 추진할 수 있을지 그 추진 가능성에 대해선 우려가 적지 않을 것이다.

우선 새로운 교수학습센터 운영체제를 추진해야 하는 당위성에 대한 공감대 형성이 중요하다. 이를 위해 본 연구진이 연구 내용을 토대로 현행과 새로운 교수학습센터 운영체제와 비교해 보았다. 비교 결과, 과업수행과 핵심역량 측면의 비교평가에서 ‘직무만족’, ‘동기부여’를 제외한 나머지 항목(<표 IV-1> 참조)에서 새로운 체제가 현행 체제보다 더 우수하게 평가되었다(<표 IV-2> 참조⁶⁰). 즉, 개념적 차원에서

60) 각 비교항목에 대한 설명은 아래와 같으며, 각 항목별로 5점 척도를 기준으로

는 새로운 교수학습센터 운영체제가 주어진 과업을 더 잘 수행할 수 있고, 보유하고 있는 핵심역량을 더 잘 활용할 수 있다는 의미이다. 따라서 실무적 차원의 검증(simulation) 또는 시안(prototype) 작업을 통해 새로운 교수학습센터 운영체제에 대한 실효성과 가능성을 타진해 보았으면 한다.

로 평가한다(매우 우수: 5점, 우수: 4점, 보통: 3점, 미흡: 2점, 매우 미흡: 1점). 그리고 내무 실무자 및 다양한 배경의 전문가가 비교 평가에 참여하는 것이 바람직하다(이 연구보고서에는 연구자의 평가 결과만 기록함).

<표 IV-1> 비교기준 항목 설명

비교 기준 항목	설명
효과성 Effectiveness	조직 목표를 달성한 정도
효율성 Efficiency	목표 달성을 위해 사용된 투입량 (Input)의 정도
서비스 품질 Service Quality	교수학습 서비스에 대한 고객 만족 정도
직무 만족 Job Satisfaction	조직 구성원이 자신의 직무에 대해 느끼는 감정적 상태
통제 Controlling	조직 목표 달성을 위해 조직의 인력과 자원을 효과·효율적으로 사용하기 위한 일련의 활동
정보관리 Information Management	유용한 정보를 효율·효과적으로 획득하고 관리하는 일련의 활동
의사소통 Communication	정보·지식·자원이 한 조직에서 다른 조직으로 보내고 받는 과정
목표 설정 Setting of Objectives	달성하고자 하는 바를 규정하고 진술하는 행위
생산성 Productivity	조직에 의해 생산되는 결과물의 양
동기부여 Motivation	직무를 수행하는 과정에서 조직 구성원이 조직 목표를 향해 자발적이고 지속적인 노력을 기울이도록 이끌어내는 일련의 과정
조직 유연성 Organizational Flexibility	환경변화에 대한 대응 능력과 의사결정의 신속함의 수준

<표 IV-2> 현행과 새로운 교수학습센터 운영체제 비교 평가 결과

비교 기준		As-Is	To-Be
과업수행 측면	효과성	3	4
	효율성	2	4
	서비스 품질	2	4
	직무 만족	3	3
	통제	2	4
	정보관리	2	5
	의사소통	3	4
핵심역량 측면	목표 설정	4	4
	생산성	2	5
	동기부여	3	3
	조직 유연성	3	4
종합 비교		2.63	4

2. 제언

교수·학습 중심의 공교육 기능 및 공교육 내실화의 중요성이 그 어느 때보다 커지고 있다. 이 문제를 해결하기 위해선 교육현장의 혁신적인 변화가 필요하다. 따라서 교육현

장을 지원해야 하는 교수학습센터 역시 혁신적인 변화가 불가피하다고 본다. 교육 환경은 이미 새로운 국면을 맞이하고 있다. 이에 대한 보다 능동적인 대응 방안을 마련하기 위해선 교수학습센터의 새로운 역할모형에 대한 논의가 활발히 이루어져야 하며, 이를 통해 새로운 교수학습센터 운영체제가 구축되어야 한다. 그리고 새로운 교수학습센터 운영체제는 가장 효율·효과적으로 성과(performance)를 올릴 수 있어야 한다.

본 연구에서는 교수학습센터의 역할모형을 성과 중심 또는 수요자 중심의 시각으로 재조명함으로써 새로운 교수학습센터 운영체제를 모색하고자 하였다. 이 운영체제는 기존 교육행정체제의 틀에서 벗어나 양질의 서비스를 제공할 수 있도록 교수학습센터의 역할모형을 충실히 지원할 수 있어야 했다. 이러한 요구조건은 중앙 교수학습센터와 시·도 교수학습센터의 통합·연계 방안만으로는 해결하기 어렵다고 판단하였다. 왜냐하면 중앙을 비롯한 16개 시·도 교수학습센터가 유사한 기능과 내용의 교수학습 서비스를 제공하고 있기 때문에 통합·연계의 효과는 기대에 못 미칠 것으로 예상하였다. 즉, 통합·연계의 효과를 극대화시키기 위해선 통합·연계의 주체인 교수학습센터가 좀더 나은 서비스 경쟁력을 갖출 필요가 있었다. 이를 위해 단위 교수학습센터가 가장 효율·효과적으로 일할 수 있고, 중앙과 시

· 도 교수학습센터가 유기적으로 상호작용할 수 있는 체계를 구축하기 위해선 성과 중심의 교수학습센터 운영체제를 필요했다.

성과에 집중하기 위해선 본질에 대한 인식과 태도가 바뀌어야 한다. 교수학습센터의 본질은 무엇인지, 교수학습 서비스의 본질은 무엇인지 제대로 인식할 수 있다면 교수학습센터가 실질적인 성과를 올리기 위해 무엇을 어떻게 해야 하는지 알 수 있을 것이다.

본 연구를 통해 교수학습센터의 수행과업, 핵심역량, 조직체계와 이를 관리하기 위한 전략적 목표, 핵심성공요인, 주요성과지표를 도출하였다. 이것들을 개념적으로 받아들이는 것은 쉽지만, 이를 실천하는 것은 매우 어렵다. 지금의 교수학습센터 운영체제는 수요자보다는 제공자 중심의 운영체제라고 볼 수 있다. 그러다 보니 지금까지 교수학습 서비스는 시장 환경에 적절히 대응하지 못한 측면이 있다. ‘서비스’는 상호작용의 속성을 갖고 있기 때문에 항상 수요자와 함께 생각하고 행동해야 한다. 과연 교수학습센터가 교수학습 서비스에 전념할 수 있는 운영체제를 갖추고 있는지 돌이켜 볼 필요가 있다. 공공기관의 특성 상 수요자 중심 또는 서비스 중심의 운영 체제를 구축한다는 것이 쉽지 않은 일이지만, 이러한 장애물을 극복하지 못한다면 교수·학습 중심의 공교육 기능 및 공교육 내실화에 대한 교

수학습 서비스의 기여도는 보잘 것 없는 수준에 머물 것이다. 다시 말해, 지금의 교수학습 서비스는 단순히 한두 가지 요소를 개선한다고 해서 나아질 수 있는 상황은 아니라고 판단하였다. 특히, 교수학습 서비스는 연구, 개발, 운영, 관리 등 다양한 기능들이 인과관계를 이루고 있는 만큼 구조적인 문제점을 해결하지 않고서는 실질적인 교수학습 서비스 개선은 요원하다. 지금 필요한 것은 교수학습센터의 운영체제가 성과 중심의 체제로 전환하는 것이며, 이것은 아마도 혁신적인 변화를 필요로 할 것이다.

혁신적인 변화를 대비하기 위해 가장 먼저 교수학습센터의 수행과업을 재정의하였다. 이것은 교수학습센터의 정체성을 되새겨볼 수 있는 좋은 기회라고 생각한다. 교수학습센터의 과업 범위를 크게 교수학습 자료, 개선모형, 정보기술, 네트워크로 설정하였고, 이에 대한 연구, 개발, 지원, 운영관리를 교수학습센터의 수행과업이라고 보았다. 기존 교수학습센터가 이미 이와 같은 과업을 수행해 왔으므로 새로운 정의는 결코 아닐 것이다. 그럼에도 교수학습센터의 수행과업을 재정의해야 하는 이유는 재정의를 통해 교수학습센터의 역할모형을 좀더 명확하게 인식하고 교수학습센터의 전략적 목표를 확인하기 위한 근거를 얻기 위함이었다.

수행과업의 전략적 방향성을 위해 전략적 목표를 설정하였고, 이러한 목표를 달성하기 위해 필요한 핵심역량과 조직

체계를 수립하였다. 핵심역량 수립을 통해 교수학습센터가 갖추어야 할 능력을 알아보았다. 교수학습센터가 스스로 학습조직으로 변모하여 시장 환경에 능동적으로 대응할 수 있는 역량을 갖추는 것이 중요하다. 이것은 조직체계, 즉 일하는 방식에 대한 체계를 구조적으로 조정해야 하는 어려운 문제를 포함하고 있다. 이를 테면, 교수학습센터의 지역구조는 중복 기능으로 인한 부정적 측면이 분명 존재하지만, 지역구조를 없애면 교육현장과 상호교류는 더욱 어려워질 것이다. 이러한 문제를 감안하여 지역구조를 유지하되, 지역구조를 이루고 있는 시·도 교수학습센터가 기존처럼 독립적인 교수학습 서비스를 수행하는 것이 아니라 특정 과업을 심도 있게 수행하는 임시조직 체계를 제안하였다. 이것은 중앙 및 시·도 교수학습센터의 자원과 능력을 하나로 결집시키고 교수학습 서비스가 양적·질적으로 개선될 수 있는 기반을 제공할 것이다. 그러나 이것은 교수학습센터의 구성원과 이해관계자가 큰 틀의 합의를 이루어야만 가능한 일이다.

본 연구를 통해 교육환경의 변화에 능동적이고 효과적으로 대응하기 위해 앞으로의 교수학습센터가 갖추어야 할 모습을 그려보고자 했다. 연구를 끝내고 보니 교수학습센터가 해야 할 일은 많고 가야할 길은 멀다는 것을 새삼 느낄 수 있었다. 그래서 그 어느 때보다 실천적 사고가 중요하다는

생각을 하게 되었다. 교수학습센터의 구성원과 이해관계자 스스로 교수학습센터의 현재 모습이 쉽게 해결될 수 없는 문제점을 안고 있다는 사실을 알고 있기에 본 연구를 추진하였을 것이다. 이제부터는 연구 결과를 토대로 성과 중심의 교수학습센터 운영체제에 대한 건설적인 논쟁이 활발히 시작되어야 한다. 그리고 합리적인 의사결정을 통해 결정된 사안을 소신껏 추진할 수 있는 실천의지와 노력이 필요할 것이다.

연구보고 CR 2006-33

중앙 및 시·도 교수학습센터
통합·연계를 위한 성과 중심의
교수학습센터 운영체제 연구

발행 2006년 12월 일
발행인 황 대 준
발행처 **한국교육학술정보원**
(www.keris.or.kr)
주소 100-140 서울 중구 쌍림동 22-1
전화: (02)2118-1114
팩스: (02)2278-4368
등록 제22-1584호(1999년 7월 3일)
인쇄처
전화: (XX)XXX-XXXX

본 내용의 무단 복제를 금함. <비매품>

* 에듀넷 : www.edunet.net

* 리스 : www.riss4u.net