

기업의 경영학 교육에서 e-Learning 성과에 영향을 미치는 요인: GBS 학습 모델을 중심으로

박 철

고려대학교 경영학부 부교수
(qpark@korea.ac.kr)

서인석

삼성경제연구소 HRD 컨설턴트
(steve.seo@samsung.com)

정보통신기술의 발달로 말미암아 기업에서는 인재양성을 위한 경영학 교육프로그램을 전통적인 집합교육이 아니라 디지털 환경에 맞는 e-Learning에 더 초점을 맞추고 있다. 이러한 환경변화상의 요인과 기업이 경영성과와 즉결되는 기업교육에 대한 기대, 또한 종업원 개개인의 업무수행 능력개발을 위한 다양한 욕구들을 만족시키기 위하여 다양한 e-Learning 학습방법을 시도하게 되었다. 특히 최근에는 갈수록 수행성과에 직접적으로 영향을 미칠 수 있는 e-Learning의 전개가 현안 이슈로 부각되고 있다. 본 연구는 기업의 경영학 교육에서 GBS(Goal Based Scenario) 학습설계 모델을 적용한 e-Learning 학습성과에 영향을 미치는 요인을 분석하였다. 특히 기업의 고급관리자를 대상으로 종합경영관리 교과목을 GBS 모델로 개발한 e-Learning 학습을 실시하고 있는 S기업의 실증 사례를 토대로 학습자의 현업활용도 및 학습만족도에 영향을 미치는 요인을 분석하였다. 이렇게 하여 GBS 설계방식으로 개발된 e-Learning 학습을 통하여 종업원의 직무수행 능력개발을 위한 기업교육에 교육전략 수립 및 과정개발자, 과정담당자에게 가이드를 제공하고자 하였다. 분석결과, 첫째, 학습내용은 현업활용도에 결정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 학습내용은 학습만족도에 결정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 현업활용도는 학습만족도에 영향을 미쳤다. 넷째, 콘텐츠의 구성은 학습만족도에 영향을 미쳤다. 다섯째, 상호작용은 학습만족도에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 학습행태는 학습만족도에 별다른 영향을 주지 못하였다.

주제어: 온라인교육, e-러닝, GBS 학습모델, 기업교육, 학습성과, 학습만족도

1. 서론

최근 기업들은 기업의 경쟁력을 강화하고, 지속적인 성장발전의 원동력으로써 우수한 인적자원을 가장 중요한 요인으로 생각하고 있다. 우수한 인적자원의 확보도 중요하지만, 종업원의 역량을 개발하여 우수한 자원으로 양성하는 것도 중요한 기업과제이다. 정보통신기술의 발달과 이러한 기업의 요구는 기존 전통적인 집합교육에 대한 한계를 인식하고 새로운 환경에서 성과 있는 교육실행을 위하여 e-Learning을 도입하고 있다. 또한 정보화의 급속

한 진전에 따라 교육패러다임 또한 회사가 주도적으로 실시하는 공급자 중심의 교육에서 교육수요자인 종업원 중심으로 바뀌고 있다. 즉, 지식의 일방적인 전달과정에서 쌍방향의 상호작용적으로, 때가 되면 받아야 하는 동일한 대상의 동일한 내용의 교육에서 개인의 특성과 장점을 살릴 수 있는 개인화된 맞춤형 교육으로 변화하면서 e-Learning이 기업교육의 중요한 솔루션으로 부각되고 있는 것이다.

이에 따라 최근에는 경영교육 분야에서 e-learning과 관련된 연구들이 많이 나오고 있는데, 크게 e-learning 시스템 설계와 구현에 관계된 기술적인 논문들(e.g. 김경숙 1998; 서창갑, 박성규 2004;

우재경 2004; 임철일 2001; 한혜성, 김병초 2004)과 e-learning 사용자의 행태, 태도 및 성과와 관련된 논문들(e.g. 강인권 외 2005; 유일 2003; 이석용 외 2005; 이웅규, 이종기 2004; 이인숙 2002; 조일현 2002)이 주류를 이루고 있다. 특히 최근에 나온 행동론적 관점에서의 대표적인 e-learning 연구로는 유일(2003)의 웹기반 원격교육의 학습효과에 영향을 미치는 요인을 분석한 것이다. 여기서는 학습자, 기술, 설계, 교수자 요인이 모두 학습효과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이웅규, 이종기(2004)는 e-learning의 학습관리 시스템, 콘텐츠 품질, 인적요소에 의한 서비스품질, 그리고 자아효능감이 e-learning 학습효과에 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 이석용 외 (2005)는 TAM을 기본틀로 하여 개인의 e-learning 수용(사용의도)에 영향을 미치는 요인을 밝혔는데, 자기효능감, 인지된 재미, 인지된 사용편리성, 인지된 유용성 등이 e-learning에 대한 태도와 사용의도에 영향을 미침을 검증하였다. 강인원 외 (2005)는 사이버대학의 e-learning 서비스 신뢰차원이 학교의 충성도에 영향을 미치고 있음을 검증하였다.

최근에는 기업이 경영성과와 즉결되는 기업교육에 대한 기대, 또한 종업원 개개인의 업무수행 능력개발을 위한 다양한 욕구들을 만족시키기 위하여 다양한 e-Learning 학습방법을 시도하게 되었다. 특히 최근에는 종업원의 수행성과에 직접적으로 영향을 미칠 수 있는 e-Learning의 전개가 최대의 현안으로 부각되고 있다.

최근 위와 같은 욕구에 부응하고자 학습자의 업무수행 능력 제고에 초점을 맞춘 GBS(Goal Based Scenario, 이하 GBS) 학습설계 방식이 대두하게 되었고, 기업은 점점 GBS방식을 적용한 e-Learning 학습이 확대되고 있는 현실이다. 따라서 GBS 설계방식을 적용한 e-Learning 학습자를 대상으로 학습성과에 영향을 미치는 요인을 확인하기 위한 실증

연구가 필요하다고 생각한다. 또한 GBS 모델을 적용한 e-Learning 학습방식은 국내의 S기업에서 2002년 처음 실시되어 점차 새로운 학습개발 방법으로 확대되고 있는 추세를 감안할 때, 학습성과에 영향을 미치는 요인을 반영한 학습과정을 개발하여 활용한다면, 종업원의 업무수행 능력개발은 물론 기업의 경쟁력 강화, 나아가 국가경쟁력 제고에 크게 기여할 수 있는 의미 있는 연구가 될 것으로 생각된다.

본 연구는 기업교육에서 GBS 학습설계 모델을 적용한 e-Learning 학습성과에 영향을 미치는 요인을 분석하고자 한다. 특히 기업의 고급관리자를 대상으로 종합경영관리 교과목을 GBS 모델로 개발한 e-Learning 학습을 실시하고 있는 S기업의 실증 사례를 토대로 학습자의 현업활용도 및 학습만족도에 영향을 미치는 요인을 분석함으로써, 추후 GBS 설계방식으로 개발된 e-Learning 학습을 통하여 종업원의 직무수행 능력개발을 위한 기업교육에 교육전략 수립 및 과정개발자, 과정담당자에게 가이드를 제공하고자 하였다.

이러한 목적에 따라 최근 경영환경 변화에 따른 기업의 종업원 교육방법의 변화상과 e-Learning이 부각된 배경을 살펴보고, e-Learning 학습설계 방법 중에서 GBS 설계 모형이 왜 기업교육에 적합한 모형으로 떠오르고 있으며, GBS 방식의 설계전략 및 성공요인은 무엇인지를 알아보고, 실제로 GBS 설계전략에 따라 구현된 국내 S기업의 e-Learning 학습과정의 개발 사례를 제시한 후, 이 설계전략의 유용성 및 효과성을 검증하기 위한 실증연구를 수행하였다.

실증연구의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위하여 관련 선행연구 및 문헌분석을 통해 기업교육에서 e-Learning 학습성과에 영향을 미치는 변인들을 설정하였으며, 변인들 중에서 본 연구대상 e-Learning 학습과정의 학습자 특성, 운영적 특성, 제도적 특성 등을 고려하여 학습의 설계관련 요인으로 볼 수 있

는 학습내용, 콘텐츠 구성, 상호작용을 주요 변인으로 상정하고, 이들 변인들 간의 영향력을 검증하고자 하였다.

본 연구의 목적을 구체적으로 제시하면, GBS모형을 적용한 e-Learning 학습 성과에 영향을 미치는 요인을 파악하여 교육의 공급자인 기업의 교육전략 수립, 교육과정 개발자, 시스템 설계자 및 운영담당자에게 학습만족도 제고를 위한 시사점을 제공하고 자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 e-Learning과 기업교육

e-Learning 으로 대변되는 교육의 변화는 교육환경의 기술적인 측면뿐만 아니라 패러다임 자체를 바꾸어 놓고 있다. 과거와 같이 사람들을 교육으로 끌어들이는 대신에 e-Learning은 교육을 사람들에게 가져다 준다는 것이다. 언제, 어디서나, 누구에게나 교육이 가능하도록 하는 것이 바로 e-Learning이다 (유인철, 2001). e-Learning은 기술기반(Technology-based) 교육을 의미하며, 교육용 CD-ROM이나 교육용 소프트웨어를 이용하는 교육으로서 컴퓨터 기반(Computer-based) 교육, 웹 기반(Web-based) 교육, 가상학습(Virtual Classroom), 교육과 협업을 강조하고 있는 디지털 콜라보레이션 (Collaboration) 을 포함하는 개념이다.

e-Learning 에 대한 관심의 증가와 함께 관련 연구도 교육공학, 경영, e-business 등 다양한 관점에서 논의되고 있으며, e-learning 의미도 조금씩 달리 해석되고 있다. e-Learning은 인터넷을 활용하여 교육 정보를 제공하는 것을 의미한다. (Baer, 1999) 하지만, e(electronic)라는 단어의 매력 때

문인지 인터넷 기반 교육 의미에서 더 확장되어, 교육용 CD-ROM이나 교육용 소프트웨어를 이용하는 교육으로서 웹기반(web-based)교육, 상호작용적인 교육과 협업을 강조하고 있는 디지털 협력(collaboration)을 포함하는 개념이기도 하다. (Ruttenbur 외, 2000) 즉, 광의로써 학습의 특별한 단위로서 교수와 교육의 일부 혹은 전체를 지원하거나 전달하기 위해 정보기술(IT)을 이용하는 교육 전체를 의미한다.(Stuparich, 2001)

e-Learning 만의 특성은 적극적 상호작용성, 자기주도적 학습방식, 학습공동체 형성으로 압축될 수 있다(유지연, 2001). 첫째로 적극적 상호작용성은 일방향이 아니라 쌍방향에 의한 학습이다. 기존 교육방식은 교수자에서 학습자로, 지식창출자에서 지식소비자로 일방적으로 지식이 전달되었다. e-learning은 이러한 이분화된 구조를 상호작용을 통해 구분없애는 역할을 한다. 다양한 형태의 교육컨텐츠를 통하여 교수자와 학습자, 학습자와 다른 학습자간에 쌍방향 커뮤니케이션이 가능하고 참여자간에 상호평가를 가능하게 하기 때문이다. 전달받기만 하는 지식이 아닌 인터넷 등의 네트워크를 통해 지식을 보다 원활히 교류함으로써 지식창조로까지 연결시킨다. 창조된 지식은 바로 네트워크를 통해 또 다른 교육내용으로 이어질 수 있다.

둘째로 자기 주도적 학습방식을 들 수 있다. e-learning 이라면 언제 어디서라도 자기 주도적인 학습을 할 수 있다. 학습자 스스로가 학습목표와 방법을 정하고 학습을 주도하며 스스로 그 결과를 점검해가는 방식이다. 이로써 e-learning으로 지식생성력이 생긴다. 지식 생성력이란 새로운 지식을 만들어 낼 수 있는 능력이다. 지식 생성력을 기르는 교육은 남이 만들어 놓은 기존의 지식을 따라 배우는 수용(受容) 교육이 아니라 자기 자신의 새로운 지식을 창출할 수 있는 능력을 기르는 교육이다.

셋째로, 학습공동체의 형성이다. 자기 주도적으로

원하는 지식을 습득하는 과정에서 일정한 상호작용이 지속되면 특정 지식을 공유하는 사람들끼리 새로운 학습공동체가 형성될 수 있다. 그리고 공동체 내의 개체들은 각자의 지식을 생성해낼 수 있도록 서로간 도움을 주고받게 된다. 그리고 학습공동체 내의 적극적인 상호작용성을 통해 실제 경험을 대신할 수 있는 지식을 쌓을 수 있다.

e-Learning은 시·공간의 제약을 탈피한 열린 학습을 제공하여 교육의 장을 확대할 수 있으며, 또한 연령과 학력을 초월한 평생교육을 할 수 있어 교육의 기회를 넓힐 수 있는 이점이 있다(주간경제, 2001.10.31). 나아가 학습자가 자신이 원하는 시간에 원하는 내용을 자기 주도적으로 학습할 수 있다는 특성을 지니고 있다(Harasim, 1990 ; 정인성 1996 재인용). 즉, 기존의 'Teaching' 중심의 교육에서 학습자 중심의 'Learning'에 초점을 두고 있다. 따라서 기업들은 저렴한 비용에 대규모 인원을 교육시키기 위한 경제적인 수단으로 인식되어 왔던 기존의 이미지에서 탈피하여, 고부가가치 학습 수단으로서 e-Learning이 점차 확고히 그 자리를 잡아가고 있는 것이다.

최근 기업의 e-learning은 어학, 정보화 등의 소양을 주로 다루던 것에서 벗어나 전문 직무분야로 그 영역을 확장하는 추세이다. 쉽게 훑어보고 지나가는 가벼운 내용에서 직무를 커버하는 전문적인 분야로 그 영역을 확대하면서, 저변인력을 주 타겟으로 하는 일반화된 과정이 아닌 핵심인력을 대상으로 하는 고품질과정이 점차 모습을 드러내고 있다. (Schank, 2002)

이러한 변화는 직무 수행 역량을 더욱 강조하고 있는 최근의 기업 환경과 맞물리면서 과제 중심의 e-learning 과정에 대한 수요가 창출되고 있는 것과 무관하지 않다(송영수, 2000). 즉, e-learning은 다음과 같은 기업교육의 장점을 살려 기업의 성과 향상을 위한 전략적 도구로 재정립하고 있다고

볼 수 있다(주간경제, 2001). 첫째, 교육 비용의 절감이다. e-Learning의 도입에 따라 기업은 교육 및 훈련 관련 비용을 감소시킬 수 있다. 리서치 회사인 WR Hambrecht + Co에 의하면 기업들이 지불하고 있는 오프라인 교육 비용 중 약 70% 정도가 여비 및 교통비 성격을 띠고 있다고 한다. 온라인 육도입은 이러한 교육 외적 비용의 상당 부분을 절감할 수 있게 한다. 또한 금액적인 비용 이외에 특정 업무의 전담자가 업무 시간에 교육에 참여함으로써 발생하는 무형의 기회비용도 방지할 수 있다.

둘째, 현업과 교육의 조화가 가능하다. 온라인 교육이 가지고 있는 또 다른 장점은 현업과 교육이라는 두 가지 영역 간의 충돌을 방지해 준다는 것이다. 이러한 점은 온라인 교육이 시공의 제약을 받지 않기 때문에 가능한 것이다. 즉 e-learning은 교육 대상자들에게 원하는 장소, 원하는 시간에 교육을 제공할 수 있다. Cisco사는 전 세계에서 일하고 있는 5,000명 이상의 영업 및 재무 담당자들을 대상으로 매년 수백 종의 신제품에 대한 기능 교육을 온라인을 통해 실시하고 있다.

셋째, 깊이 있는 One-to-One의 쌍방향성 교육이 가능하다. e-learning은 교육 대상자와 강사, 교육 대상자 간에 다양한 방식으로 개인적인 쌍방향 교류가 가능하다는 장점을 가지고 있다. 교육 대상자는 교육중이나 교육이 끝난 이후 언제든지 의문이 있는 사항에 대한 질문을 할 수 있다. 또한, 특정 주제에 대해서 가상의 공간에서 컨퍼런스를 개최할 수도 있고, 교육에 참가하고 있는 다른 교육 대상자들과 채팅, 메일 등을 통해 쉽게 정보를 교환할 수도 있다.

넷째, 효율적인 반복이 가능하다. 온라인 교육이 가지고 있는 또 하나의 장점은 교육의 반복이 가능하다는 것이다. 교육 대상자는 받고자 하는 교육의 시기를 정할 수 있을 뿐더러 이후 반복해서 교육에 참여할 수 있는 것이다. Research Institute of America의 조사 결과에 의하면 교육이 종료된 후

30분이 지나면, 교육 대상자는 교육 내용의 58% 정도를 기억하며, 다음날이 되면 33%, 3주 뒤에는 15% 정도의 교육 내용만이 기억에 남게 된다고 한다. 반복해서 교육내용을 참고할 수 있는 온라인의 특성은 정해진 분량을 단 1회의 교육을 통해 이해해야 하는 오프라인 교육 환경에 비해 장점이라고 할 수 있다.

2.2 e-Learning 콘텐츠 설계방법과 GBS학습모델

최근 이루어지고 있는 교육적 패러다임의 변화는 한마디로 가르치는 교수자 중심에서 배우는 학습자 중심으로의 전환이라고 할 수 있다. 이러한 추세는 학습을 '유의미한 목표를 성취하고자 하는 자연스러운 과정이며, 이러한 과정은 학습자가 자신이 이미 가지고 있는 지식과 새로운 지식을 연결하여 능동적으로 구성해나가는 것'이라고 정의한 미국심리학회(American Psychological Association)의 발표와 동일한 맥락이라고 할 수 있다(Bonk, et al., 1996).

새로운 교육패러다임에 따라 기업교육에서 e-Learning을 통한 교육성과 제고를 위하여 e-Learning 콘텐츠의 교수-학습 방법이 다양하게 시도되어 왔다. e-Learning 콘텐츠의 교수-학습 방법은 분류기준에 따라 다양하게 분류해 볼 수 있는데, 크게 개별학습방법과 협력학습방법으로 분류하여 볼 수 있다(e-learning 백서, 산업자원부, 2003).

개별학습방법은 학습자가 자신의 학습과정을 스스로 주도하고 조절하며 평가함으로써 학습의 전 과정에 적극적인 역할을 하는 학습방법이라고 할 수 있다(e-Learning 백서, 2003). 개별학습방법으로는 자기주도적 학습(SDL: Self-Directed Learning) 혹은 자기조절학습(SRL: Self-Regulated Learning)을 들 수 있는데, 자기주도적학습(SDL: Self-Directed Learning)은 하급자 스스로 학습목표를 설정하고

학습과정 및 전략, 학습자원을 결정하여 학습을 수행하고 학습결과를 스스로 평가하는 일련의 과정을 말하며,(Knowles, 1975, Brockett & Hiemstra (1991)에서 재인용) 자기조절학습(SRL: Self-Regulated Learning)은 학습자가 스스로 학습 요구를 규명하여 학습상황을 통제하려는 책임감을 감당하고, 학습목표에 도달하기 위하여 적합한 학습전략들을 적용함으로써 자신에게 고유하고 의미있는 학습 과정과 결과를 산출해내는 과정을 말한다(신민희, 1998).

협력학습 방법으로는 프로젝트중심학습(PBL: Project-Based Learning) 문제중심학습(PBL: Problem-based Learning) 등을 들 수 있는데, 이는 개별 학습자의 학습능력 뿐만 아니라 상호학습 관련자들과 협력적으로 과제를 수행하거나 문제를 해결하는 과정을 통해 복합적인 문제상황에 대처 능력과 고도의사고능력을 개발 할 수 있는 장점을 갖는다(e-Learning백서, 2003). 프로젝트 중심의 학습(PBL: Project-Based Learning)은 프로젝트를 수행하는 학습자들이 협력적 학습과정을 통해 공동의 학습 결과물을 만들어 내는 것으로, 협력학습을 극대화하는 학습방법 중의 하나라고 할 수 있다. 프로젝트중심 학습의 목적은 단순 지식의 암기에 있는 것이 아니라, 학습자의 적극적 탐구를 통해 학습 주제를 보다 풍부하게 이해하는데 있다(e-Learning 백서, 2003). 문제중심학습(PBL: Problem-based Learning)은 학습자가 해결해야할 실제적인 문제를 중심으로 자신의 경험과 지식에 비추어 새로운 지식을 능동적으로 구성하는 유의미한 학습을 의미한다(최정임, 1999; Duffy & Jonassen, 1992). 문제중심학습에서는 정답을 찾을 수 있는 수학적 문제보다는 다양한 해결책이 가능한 비구조화된 문제들을 주로 다루는 것이 특징이다.

이러한 교육-학습방법의 분류는 개념적인 분류라고 할 수 있으며, 실제 e-Learning 학습 환경에서

는 하나의 콘텐츠를 둘 이상의 복합적인 교수-학습 방법을 적용하여 활용되고 있다.

기업교육에서 창의적 사고나 문제해결능력에 관한 강조는 새삼스러운 것이 아니다. 그러나 최근 지식 사회와 디지털경제로의 급속한 변화로 기업교육에서 창의적 사고나 문제해결능력에 대한 강조가 그 어느 때보다 두드러지고 있다. 특히 교육공학적 접근에서 기존의 전통적 교수설계 모델에서 강조하던 세분화된 학습목표 설정 및 이를 통한 지식 습득만으로는 실행 수준으로의 접근에 한계가 있음이 지속해서 지적되어 오고 있다(임철일, 1997). Salomon(1994)이 주장하듯 교수설계자의 도움으로 지름길을 찾아 손쉽게 학습을 할 경우(short-circuiting) 습득한 지식을 자신의 것으로 체화하여 현업에 적용하는 것이 어려워지기 때문에, 기업이 요구하는 고차적 학습 목표를 달성하기 위해서는 학습자가 스스로의 인지적 문턱(cognitive threshold)을 넘어서는 학습 경험을 할 필요가 있는 것이다.

따라서 풍부한 기업경영 현장의 상황을 반영한 학습 과제 및 자료를 제공함으로써 학습자로 하여금 주도적으로 학습 과정을 이끌어 가도록 유도하는 학습모델이 필요하게 되었으며, 그러한 요구를 반영하는 교수설계 차원에서 고안된 것이 목표중심 시나리오(Goal-Based Scenario, 이하 GBS) 모델인 것이다. 즉, GBS는 e-learning 참가자들이 실제 업무현장과는 연관성이 떨어지는 내용을 주로 강의방식과 같이 일방적으로 전달하는 학습방식으로는 학습내용을 실제 업무수행에 적용할 수 있는 기능을 습득하는 데는 한계가 있다는 생각에서 고안되었다.

이러한 점을 극복하기 위해 GBS 학습모델은 학습자들에게 구조화된 학습목표를 제시하여 업무현장에서 발휘해야 할 의도한 기능과 지식을 습득하는 데에 초점을 두고 있다. 이를 위해 업무상황의 특성을 충분히 제공하는 학습환경을 제공하고, 학습환경은 실제 업무수행 상황의 과제를 반영하며, 학습자들이

소집단을 구성하여 문제를 해결하도록 하고, 학습수행 시 학습할 내용과 정보가 담긴 자율학습자료를 온라인 교육체제가 지원되는 학습환경에서 학습하도록 구성되어 있다(Campell & Molson, 1994).

미국의 Andersen Consulting 회사 등에서 성공적으로 실행이 되어서 더욱 널리 알려진 GBS(Goal-Based Scenario)는 미국 Northwestern 대학교의 학습센터 소장인 Schank (1992)에 의하여 체계화되었으며, Schank에 의하면 기억은 어떠한 목적(goal)을 달성하기 위하여 계획하고 실행하는데 관련된 지식을 상기하는 역할을 수행한다. 기억은 목적 달성과 밀접하게 연관된 유용성에 의하여 그 기능이 좌우되므로 실제 과제를 수행하는 것과 유사한 목적 달성이 드러나는 학습 환경 제공이 필요하다.

요컨대, GBS는 문제를 해결하여야 하는 현실적인 가상적 상황 혹은 목적을 설정하고 그것을 해결하는 과정에서 학습자를 지원하기 위한 컴퓨터 시스템을 기반으로 제안되었는데(임철일, 1997), 국내의 기업교육에서도 경영성과에 연계된 학습으로의 변화추진과 정보통신기술의 발달과 맞물려 종업원들에게 새롭게 요구되는 핵심역량 개발과 기업교육의 성과 창출이라는 명제를 달성할 수 있는 e-learning 학습모델로 부각되었다(조일현, 2002).

2.3 GBS 학습모델

GBS 학습모델은 구성주의적 학습원리를 적용한 학습방법이다. 구성주의적 학습원리는 첫째, 체험학습(learning by doing), 둘째, 자아성찰적 사고에 의한 학습(learning by reflection), 셋째, 협동학습(learning by collaboration), 넷째, 실제적 성격의 과제중심의 학습(learning by authentic task)이다 (송해덕, 1998). 그리고 마지막으로, 학습자의 조력자(facilitator)이며 동료-학습자(co-

learner)로서의 튜터의 역할이 중시된다.

GBS는 인간의 인지 구조에 대한 과학적 연구에서 시작되었으며, 그 모델이 제시하는 구체성으로 인해 기업 현장에서 특히 널리 활용되고 있는 체계적인 설계 모형이다. 앞서 언급한 구성주의적 특징과 객관주의적 특징을 동시에 가지고 있다는 점에서 그 활용도는 점점 높아지고 있는 추세이며, R. Schank를 중심으로 미국 노스웨스턴 대학의 연구자들에 의해 1980년대 초 구체화된 이 설계전략은, '학습자가 다양한 도구와 정보를 제공받으며, 주어진 현실적 과제를 수행하는 과정에서 사전에 설정된 학습목표를 달성해가는 체험에 의한(Learning by Doing) 시뮬레이션 학습 방식'이라고 정의할 수 있다 (조일현, 2002).

GBS 학습설계 모델의 특징을 GBS 모델의 개발자인 Schank은 3가지로 제시하였다(조일현, 2002 재인용). 첫째, 학습은 목적 지향적 (goal-directed)이다. 성인 학습자들은 어렸을 때부터 성인이 된 현재에 이르기까지 수많은 학습의 경험을 하게 되는데, 이 경험의 대부분은 학교나 연수원 밖에서 이뤄진다. Schank는 언어학적, 인지공학적 연구를 통해 학습자들은 일상에서의 실제 상황들이 그들에게 부여하는 목적 지향성으로 인해 이 상황에 주목하게 되고, 추론하고, 결국 학습하게 된다는 것을 알게 되었다.

둘째, 이러한 목적지향적 학습은 기대 실패 (expectation failure)라는 계기를 통해 촉발된다. 사람의 학습 기제는 상황이 예상을 빗나갔을 때 작동하기 시작한다. 이러한 기대 실패는 곧 현재 갖고 있는 지식이 부정확하거나 부족하다는 사실의 반증이다. 효과적인 학습이란 이 부족분을 메워 보려는 학습자를 격려함으로써, 실패로부터 배우도록 한다. 이 기대 실패는 반드시 부정적인 방향으로의 실패뿐 아니라 긍정적인 방향으로의 실패도 포함한다. 즉, 잘 되기 어려울 것으로 기대했는데 기대 이상의

결과를 얻게 되는 경우도 기대실패가 일어난 것이며, 따라서 왜 이런 일이 일어났는지를 분석하는 과정에서 학습의 단초를 얻게 되는 것이다.

셋째, 문제 해결은 사례 기반 (case-based) 으로 이뤄지며, 학습은 재사용이 가능한 새로운 문제 해결 사례의 축적 과정으로 파악된다. 기대 실패에 의해 촉발된 문제 상황은 학습자로 하여금 그 문제의 해를 찾기 위해 과거에 축적된 경험을 활용하게 하고, 일단 당면 문제가 해결된 이후에는 그 해결 사례는 기억 속에 축적되어 추후에 유사한 문제가 생겼을 때 보다 효과적인 해(解)를 찾는 데 기여하게 된다.

GBS는 구성주의 설계 모델이 강조하는 것처럼 '현실적인 과제 수행'과, 이 과제수행을 위해 '다양한 학습 자원이 학습자가 선택할 수 있는 형태'로 제공된다. 이러한 구성주의적 요소와 함께, 사전에 '교수 설계자가 교육 목표를 설정'하고, 모든 과제 해결 활동들과 학습 자원들이 이 목표를 중심으로 정교하게 설정된 시나리오 속에 '함목적적으로 배열'된다는 측면에서는 객관주의적 요소를 동시에 갖는다. 단지 정보의 제시 전략 면에서 볼 때 학습 자원들이 기존 교과서처럼 학문적인 논리 구조에 따라 전달되는 것이 아니라 정교하게 가공된 시나리오에 내포(embed)된 과제 구조 속에서 도구적으로 제공된다는 점이 기존 객관주의적 설계방식과 다른 점이라 하겠다(조일현, 2002)

앞에서 논의된 바를 정리해보면 GBS는 1) 다양한 자원을 학습자가 선택하여 학습할 수 있도록 제공하고, 2) 이들을 활용하여 해결해야만 하는 현실적인 과제를 제시하되, 3) 과제의 기저에는 교수설계자가 사전에 설정한 교육 목표가 내포되어 있고, 4) 모든 과제 해결 활동들과 학습 자원들이 이 목표를 중심으로 정교하게 설정된 시나리오 속에 함목적적으로 배열되는 특징을 지닌다고 할 수 있다.

III. 연구모델 및 가설

3.1 관련 선행연구

3.1.1 자기조절학습 관련 연구

Mandinach(1983)는 '자기조절학습이란 학습자가 자신의 학습을 심화하고 모니터링하며, 학습 과정을 조절, 발전시키려는 노력으로의 한 양식이며, 가장 높은 수준의 인지 활동'이라고 정의하였다. 그 후 자기조절학습의 중요성이 강조되면서 활발한 연구가 진행되었는데, 그 대표 주자인 Zimmerman(1990)은 학습에 있어서 학습자의 책임감을 강조하면서 자기조절학습을 초인지적으로 뿐 아니라 동기적으로도, 행동적으로도 적극적으로 학습에 참여하는 과정이라 말하였으며 이로 인해 자기조절학습의 범위가 인지에서 동기로 확장되는 계기를 마련하였다.

Pintrich와 DeGroot(1990)는 자기조절학습을 학습자 개인이 과제를 해결하기 위해 행동적이고 목표지향적으로 자신의 행동, 동기, 인지를 스스로 통제하면서 진행하는 학습이라고 정의 내리면서, 특별히 학습자의 동기적 측면에 관심을 기울였다. Schunk(2000) 역시 자기조절학습은 '학습자가 자신의 목표를 달성하기 위해 자신의 생각, 감정, 그리고 행동을 체계적으로 관리하는 과정'으로 Pintrich와 DeGroot와 같이 자기조절 학습의 동기적 측면을 강조하고 있다.

자기조절학습의 개념에 대해서 의견이 분분한 것과 마찬가지로, 이를 구성하는 요소에 대해서도 아직 공통적인 정의는 내려져 있지 않다(김경숙, 1998). Bandura(1986)는 자기조절학습을 구성하는 요소로 대처 전략(coping strategies), 문제 해결과 의사결정 스킬, 목표 설정, 계획, 자기평가, 자기조정, 자기 강화에 대한 능력 등을 들고 있다. Corno

(1986)는 메타인지적 요소를 강조하며 주의 통제(attention control), 부호화 통제(encoding control), 정보처리 통제, 정서 통제, 동기 통제, 환경 통제가 중요한 요소라 하였다. 반면 Pintrich(1986)는 자기조절학습의 동기적 요소를 강조하였으며, 인지적 요소, 자원관리 요소, 동기적 요소로 구분하였다. 또한 Zimmerman과 Martinez-Pons(1986)는 자기평가, 조직과 변환, 목표 설정과 계획, 정보 검색, 기록 유지와 조정, 환경 구성, 암송과 기억, 조언 구하기, 내용 요약하기 등의 영역을 설정하였다.

학업성취도에 영향을 미치는 요인을 분석하기 위해 진행된 수많은 연구들 가운데 자기조절학습 수준을 독립변인으로 상정한 연구들은 대부분 오프라인 상황에 초점을 맞추어 진행되어 왔다. 자기조절학습 전략의 대표적 연구로는 사회인지주의 입장의 Zimmerman과 Pons(1986)의 연구를 예로 들 수 있는데, 학업성취가 높은 집단의 학생들은 주어진 과제를 해결하기 위해 자기조절학습 전략을 적극적으로 사용한 반면, 학업성취도가 낮은 집단의 경우 그 활용 수준이 월등하게 낮았다고 보고하고 있다. 신민희(1998)는 자기조절 학습 환경이 학업 성취와 동기에 미치는 영향에 대해 연구한 결과, 자기조절 학습 환경을 적용한 집단의 학생들이 높은 학업성취도를 보였으며, 자기조절학습 환경은 통제인식이 높은 학생들 보다 낮은 학생들의 학업 성취도에 긍정적인 영향을 준 것으로 나타났다.

기존의 연구가 대부분 오프라인 학습 상황에서 이루어졌던 것에 반해, 이인숙(2002)은 e-learning 학습 환경 하에서 연구를 진행하였다. 성인학습자들이 활용하고 있는 학습전략과 학업성취도 관계를 조사하기 위해 자기조절전략, 정보처리전략, 시간 관리전략 등 11개 학습전략 유형으로 구성된 설문조사를 실시한 결과, 학습자들이 활용하고 있는 학습 전략 수준이 전반적으로 높지 않은 것으로 나타났

다. 자신감 입증과 태도 수립의 수준은 상당히 우수한 반면 표현전략은 가장 저조한 전략으로 분석되었다. 즉, 동료학습자와 의견을 교환하거나, 튜터와의 적극적인 상호작용이 매우 부족하다는 것을 나타내 주고 있다. 학습 성취도에 유의미한 영향을 주고 있는 요인은 시간관리전략, 자기조절전략, 태도수립 요인인 것으로 나타났다. 이 연구는 Bandura (1986), Zimmerman(1985), Zimmerman & Martinez-Pons(1986), Schunk(1986) 등이 주장하는 자기주도적 학습 수준과 학업 성취도와의 높은 상관관계가 e-learning 학습 환경 하에서도 여전히 유의미하다는 점을 시사해주고 있다.

가장 최근에 GBS 모델을 적용한 기업의 e-learning 학습환경에서(국내 S사의 사원급 종업원) 학습자의 학습성과에 영향을 미치는 요인을 연구한 조일현(2002)은 자기조절학습 수준과 과제의 실제성 인식수준을 독립변인으로, 학습자의 만족도와 성취도는 종속변인으로 연구하였다. 그들은 자기조절 학습 수준을 동기적 요인으로서, 내적동기, 외적가치, 과제에 대한 인식 수준을 측정하였고, 자기조절 학습의 전략적 요인으로서 조직화, 메타인지, 시간관리, 노력규제 요인들이 학습만족도에 영향을 주는 요인을 연구한 결과 자기조절학습 수준 가운데 동기적 측면은 학습자의 만족도에 영향을 예측하는 요인으로 나타났으나, 자기조절학습의 전략적 요인 중에 시간관리 요인이 유일하게 미약하나마 영향을 미치는 것으로 볼 수 있으나 다른 요인은 어떠한 만족도에도 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이 세 가지 연구는 최근 내용 이해보다는 수행 성과를 중시하는 기업 환경에 의미 있는 시사점을 던져주고 있는 연구 결과라 할 수 있겠다. 기존의 선행 연구들(Corno & Mandinach, 1983; Zimmerman, 1990; Pintrich & DeGroot, 1990)이 일관되게 자기조절학습 능력 수준이 성취도와 관련이 있음을 주장하고 있는 상황에서, 이해가 아닌 수행의 수준

으로 연구를 진행할 경우 관련 선행연구들이 보여준 긍정적인 결과가 더 이상 적용되지 않을 수 있음을 암시하고 있기 때문이다.

3.1.2 과제의 실제성 관련 연구

자기조절학습 능력과 함께 구성주의 학습 이론에서 강조되는 또 다른 특징은 맥락성을 포함한 학습 과제의 실제성(authenticity)이다. 지나치게 효과성, 효율성, 신뢰성, 복제성을 강조하는 객관주의 학습 체제에 대한 대안으로 구성주의는 실제적인 학습 과제(authentic task)를 강조하였다(강인애, 1997). '실제성'과 '과제'에 대해서 각각 알아보면 다음과 같다.

실제성(authenticity)이란 인공적이지 않은 것을 의미하며, 실제적 학습이란 상황적이고, 도구 의존적이며, 사회적 상호작용인 인지적인 연습을 하게 되는 학습을 말한다. 반면 과제는 학습자의 흥미를 유발시키며 유지하는 기능을 수행한다(Schank, 1992). 과제는 그 의미상 학습자의 기존 경험 혹은 인지 구조와 상충되는 특성이 있다. 즉 기존의 인지 구조나 경험으로는 주어진 과제가 이해되지 않으며, 더 나아가서는 과제에 대한 적절한 해결안을 쉽게 도출할 수 없는 경우가 많다. 여기서 학습자는 흥미, 관심, 그리고 목표의식이 생기게 되며 학습의 과정에 보다 적극적으로 주도적으로 참여하게 된다. 따라서 과제는 일종의 닻(anchor)과 같은 기능을 수행하게 된다. 구성주의적 교수학습 환경에서 학습자들은 다양한 학습 활동을 개별적으로 혹은 여러 명이 진행하는데 이 때 모든 활동은 주어진 과제의 해결로 초점이 맞추어져 있다.

정리하면, 실제적인 학습 과제란 현실 세계와의 연관성과 그 활용을 포함하며, 학습 과정을 총괄할 수 있는 과제로 통합되어, 적절한 복잡성의 단계를 제공하며, 학습자들로 하여금, 적절한 난이도 혹은 참여 정도를 선택하도록 하는 과제를 말한다(강인애

1997). 이와 같이 실제적인 학습 과제를 통해 새로운 개념을 학습한 학습자는 배운 지식을 실제 생활과 자연스럽게 연결하고 이를 효과적으로 활용할 수 있게 된다. 특별한 동기적 요인 없이 과제가 실제적(authentic)이라는 사실만으로 학습자들의 동기가 유발된다는 점에서 과제의 실제성에 대한 연구는 중요한 교수설계적 유용성을 갖는다고 예상할 수 있다.

과제의 실제성을 독립변인으로 처치한 연구로는 강명희, 김나리(1999)와 조일현(2002)의 연구가 있다. 강명희, 김나리(1999)는 문제해결방식으로 개발된 컴퓨터 기반 학습 환경에서 학습 과제에 대한 실제성 인식 수준이 학업 성취도와 동기에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 과제의 실제성 인식 수준이 높고 낮음에 따라 전반적인 학습 성취도에 유의미한 차이가 있었으며, 4가지 학습 동기 영역(ARCS) 모두와도 유의미한 차이를 보여주었다. 즉, 과제가 실제적이라고 인식한 학습자들이 성취도 및 동기 영역에서 모두 높은 수준을 나타냈다. 이러한 결과는 과제의 실제성은 실제적이라는 이유만으로도 학습 동기를 유발시킬 수 있다는 Petraglia(1998)의 주장과 그 맥락을 같이한다고 볼 수 있으며, 특히 과제 중심 학습에 대한 관심이 높아지고 있는 기업 환경에서는 주목해야 할 연구 결과라고 할 수 있다.

조일현(2002)은 S기업의 종업원 교육을 위해 GBS모형을 적용한 e-Learning에서 과제의 실제성이 학습만족도에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 과제의 실제성은 GBS 모델이 적용된 과정에 대한 만족도의 약 80%를 설명하는 강력한 변인으로 결론지으면서, 세부요인으로 재분석을 통하여 분석해 본 결과도 만족도에 영향을 미치는 것으로 연구하였다. 즉 과제의 사실성, 맥락성, 학습자 주도성 등의 하위변인이 만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 선행연구결과들을 정리하면, GBS 학습설

계 모델을 활용한 과제의 실제성은 제도권 교육인 학교상황이나, 성인학습자를 대상으로 한 기업교육에서도 학습만족도 및 성취도에 매우 중요한 영향을 미치는 요인이라고 볼 수 있겠다.

따라서 본 연구는 GBS 설계전략을 적용하여 개발된 e-learning 학습 상황에서 기업체에 근무하는 고급관리자를 대상으로 경영관리 교과목을 학습을 통하여 기업의 성과제고에 기여할 수 있는 현업활용도와 학습 만족도에 영향을 미치는 요인이 무엇인지를 분석해 봄으로써, 기존 선행연구들을 재검증하고 발전시켜나가고자 한다.

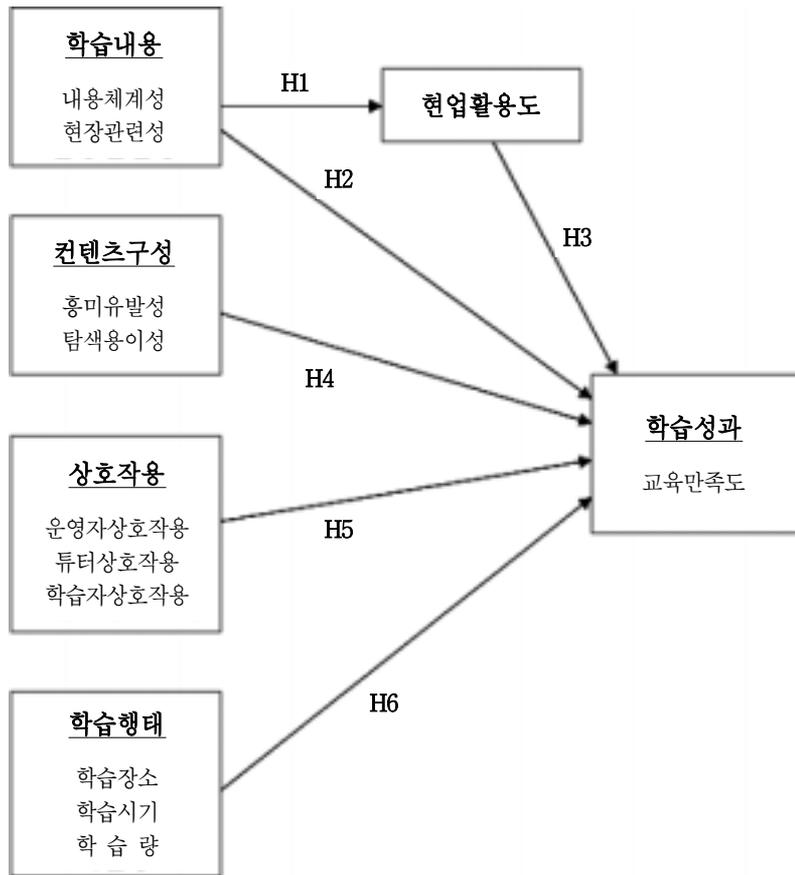
3.2 연구모델 및 가설

본 연구는 앞에서 제시한 바와 같이 GBS 설계모델을 적용하여 개발한 e-Learning 학습만족요인을 연구함에 있어 조일현(2002) 선행연구를 근거로 하여 연구를 진행하였다.

그러나 선행연구는 기업에서 종업원의 역량개발을 위하여 GBS학습모델을 적용한 교육과정이라는 것은 동일하지만, 학습대상자와 학습과정 운영방법에서 차이가 있다. 즉 선행연구의 학습대상자는 비교적 e-Learning 환경에 익숙한 사원급을 대상으로 향후 승격을 위하여 필수적으로 누구나 받아야 하는 교육과정이고, 학습을 수료하는 자체에 의미가 있지만 학습결과(평가 등)는 인사관리에 활용하지 않는다는 것이다.

반면 본 연구에서는 기업이 주도적, 전략적으로 미래 경영자로 육성하기 위하여 경영자로서 필요한 종합경영역량을 개발하기 위하여 e-Learning 학습과정으로 개발한 MBA교과목을 학습하며, 학습자들은 조직에서 고급관리자 중에서 우수한 리더들을 선발하여 교육함으로써, 학습자로 선발에 자체에 대한 동기적 요인이(향후 경영자로 승진 후보임) 다르며, 또한 학습자들의 학습결과가 승진을 위한 종합평가

<그림 1> 연구모형: GBS모델에 의한 e-Learning 학습성과 영향 요인



에 반영되는 시스템 하에서 학습하므로 자기조절 학습 능력 요인은 학습만족도에 차별적 영향을 미치지 않을 것으로 판단되어 연구항목에서 제외하였으며, 또한 기타 일반적으로 e-learning 학습만족 요인으로 거론되는 학습자 개인적 특성, 환경적 특성들도 본 연구 대상자들에게는 똑같은 여건으로 생각되므로 상당부분 연구요인에서 제외하였다.

따라서 기업의 리더양성을 목적으로 한 교육이므로 철저히 현장 업무수행에 도움이 되는 학습내용을 설계하기 위하여 GBS 모델로 개발, 적용하였고 학습대상자들의 평균 직장생활이 15년을 넘는다는 점을 고려하여, 학습내용 및 과제의 실제성이 학습

효과를 좌우하는 가장 중요한 요인으로 생각하였으며, 결국 학습자가 다양한 근무경험을 토대로 학습내용이 업무수행에 적용가능성이 많다고 판단된다면, 자기조절학습 능력의 동기적 측면이나, 인식적 측면의 요인들도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단되어 학습내용의 현업 활용도에 얼마나 영향을 미치는지를 연구해 보고자하며, 이는 학습만족도에 중요한 영향을 미치는 요인일 것으로 예상하였다. 또한 GBS 학습모델의 특징 중 콘텐츠의 구성 및 협력학습을 위한 상호작용 요인이 학습만족도에 영향을 주는지를 추가로 연구하고, 기업에서 고급직책을 수행하는 리더급 간부이어서 업무수행과 학습을 병행하

여야 하고, 하나의 학습교과목의 방대한 양에도 불구하고 기업에서 업무와 연관되어 발생가능한 가상 상황을 중심으로 이론과 실무를 단기(2~3주)에 학습해야 하며, 연령대가 40대 이상이어서 컴퓨터 및 네트워크 이용능력이 비교적 낮을 것으로 판단하여 학습만족도에 영향을 주는 학습행태를 분석해 봄으로써 향후 교육운영 및 학습 진행방식에 도움을 얻고자 하였다. 따라서 상기 선행연구와 학습의 특성을 고려한 연구모형을 <그림 1>과 같이 제시하였다. 이에 따라 본 연구목적인 GBS 학습설계 모델을 적용한 기업교육의 e-Learning 학습성과에 영향을 미치는 요인을 파악하고자 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1: 학습내용은 현업활용도에 영향을 미칠 것이다.

H1-1: 학습내용이 체계적으로 구성되어 있을수록 현업활용도가 높을 것이다.

H1-2: 업무현장과 관련된 학습내용일수록 현업활용도가 높을 것이다.

H2: 학습내용은 학습성과에 영향을 미칠 것이다.

H2-1: 학습내용이 체계적으로 구성되어 있을수록 학습성과가 높을 것이다.

H2-2: 업무현장과 관련된 학습내용일수록 학습성과가 높을 것이다.

H3: 현업활용도는 학습성과에 영향을 미칠 것이다.

H4: 콘텐츠 구성은 학습성과에 영향을 미칠 것이다.

H4-1: 시나리오가 흥미로울수록 학습성과가 높을 것이다.

H4-2: 화면이 학습내용을 탐색하기 용이할수록 학습성과가 높을 것이다.

H5: 상호작용은 학습성과에 영향을 미칠 것이다.

H5-1: 운영자와의 상호작용에 만족할수록 학습성과가 높을 것이다.

H5-2: 튜터(강사)와의 상호작용에 만족할수록 학습성과가 높을 것이다.

H5-3: 학습자간의 상호작용에 만족할수록 학습성과가 높을 것이다.

H6: 학습행태(방법)는 학습성과에 영향을 미칠 것이다.

H6-1: 학습장소는 학습성과에 영향을 미칠 것이다.

H6-2: 학습시간은 학습성과에 영향을 미칠 것이다.

H6-3: 학습양은 학습성과에 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구방법 및 결과

4.1 연구방법

4.1.1 연구대상

본 연구는 국내 S그룹의 고급관리자인 부장급을 대상으로 미래 경영자로 양성하기 위하여 총 5개월 동안 실시된 교육대상자 94명을 대상으로 연구하였다. 본 교육은 S그룹의 리더양성 프로그램으로서 중합경영역량을 강화하기 위한 교육 중 주로 경영관리 교과목을 편성하여 온라인과 오프라인 교육을 병행하는 Blended-Learning 방식으로 운영되었는데, 온라인 교육과정은 총 10개 교육과정을 개발 운영하였으나, GBS 설계모델을 적용한 교육과정은 총 7개 교육과정 이었고 이 과정에 참여한 교육생은 94명이었다. 94명의 교육생이 반드시 한과목만을 들은 것은 아니고 여러 과목을 중복 수강할 수 있었다.

<표 1> 연구대상의 특성

- 연령별 분포

구 분	40세 이하	41세 ~ 45세	45세 이상	계
인 원	7	79	8	94

- 근속년수별 분포

구 분	10년 이하	11년~14년	15년~20년	20년 이상	계
인 원	10	6	55	23	94

- 직무별 분포

구 분	경영지원	영업/마케팅	기술개발	생산/제조	계
인 원	30	32	21	11	94

또한 본 과정의 교육생은 전원 남성이었고, 주 연령층이 41세~45세이며, 회사 근무경험은 15년 이상이 85%를 차지하여, 교육대상자의 인구적 특성에 따른 영향요인은 분석하지 않았다. 또한 현재 직무를 수행하고 있는 분야가 부문별 골고루 분포되어 있고, 온라인 과정 수강 시 타분문에 대한 수강을 권장하였으므로 현재 직무수행 분야와 교육과정별 만족도와 상관관계는 이번 연구에서 제외하였다.

4.1.2 자료수집 및 분석방법

본 연구는 GBS 설계모델을 적용한 e-Learning 학습성과에 영향을 미치는 요인을 연구하기 위하여 GBS 설계모델을 적용한 총 7개 과정의 e-Learning 수강생을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문기간은 2002년 9월부터 2003년 10월 까지 GBS 모델로 설계된 총 7개 과정을 수강한 사람을 대상으로 실시하였으며, 설문조사는 교육과정이 종료된 시점에서 온라인상에 설문지를 게시하여 수강생은 전원 설문지에 응답하도록 하였으며, 설문결과 자료는 온라인 과정의 서버로 받는 방법을 취하였다. 총교육생은 94명이었지만 중복수강생이 있어

서 설문조사 자료는 총 154부가 수거되어 최종 분석되었다. 즉 본 논문에서 분석단위는 개별과목을 수강하고 그 과목에 대한 평가를 한 것을 하나의 case로 처리하였다. 자료 분석은 SPSS 10.0 for windows를 사용하였고, 빈도분석을 통해 기본적인 데이터를 정리하고, 회귀분석을 통해 가설을 검증하였다.

4.1.3 설문지 구성 및 내용

본 연구에 사용된 설문지는 조일현(2002) 연구에서 사용된 설문지를 바탕으로 작성하였으나, 자기조절학습 수준을 측정하기 위한 문항은 제외하고, 과정의 실제성 인식 수준과 과정에 대한 만족도 측정을 위한 설문문항을 본 연구모형에 맞도록 수정하여 총 5개분야 24문항으로 구성하였다.

본 설문지는 GBS 설계모형을 적용한 기업의 e-Learning 학습에서 학습성과에 영향을 주는 영향요인으로 크게 학습내용 측면의 요인, 콘텐츠 구성요인, 상호작용 요인, 학습행태 요인 등 크게 4개 분야로 구성하였으며, 결과요인에는 현업 활용도와 학습만족도의 2개 분야로 구성하였다.

첫째, 학습내용 측면에서 학습내용의 체계성은 학습내용이 학습목표와 시나리오 상에 체계적으로 일목요연하게 구성되어 있는지와 관련된 4문항을 측정하였으며 이들의 신뢰도 계수는 $\alpha = .7432$ 로 나타났다. 현장관련성은 학습내용과 제시된 과제가 업무현장 상황과 얼마나 관련이 있는지에 대한 2문항으로 구성하였다.

둘째, 콘텐츠 구성요인을 측정하기 위하여 시나리오 및 과제를 해결하는 것이 흥미를 유발할 정도로 구성되어 있는지에 대한 2문항과 학습내용 전개 및 화면이동의 편의성을 지원하는 화면구성이 되어 있는지에 대한 2문항으로 구성하였다.

셋째, 학습 및 과제해결을 위하여 관련자와의 상호작용이 만족요인에 얼마나 영향을 미쳤는지 측정하기 위하여 과정 운영자와의 상호작용과 관련된 3문항(신뢰도 계수 $\alpha = .7678$), 튜너의 지원, 신속성, 정확성과 관련된 3문항(신뢰도 계수 $\alpha = .6845$), 학습자들간의 협력학습과 관련된 1개 문항으로 구성하였다.

넷째, 학습자들의 학습행태를 분석하기 위하여 학습장소 및 학습시기 및 시간과 관련된 3개 문항으로 설문문을 구성하였다.

4.2 결과

4.2.1 표본특성

조사대상자(154명)가 수강한 과목분포를 보면, 다른 과목은 선택과목으로 운영하였지만, 재무관리는 필수과정으로 운영되어 재무관리가 42.2%로 가장 많고, 그 다음이 회계원리가 29.2%, 마케팅전략 12.3%, 관리회계가 5.2%, 재무회계가 4.5%, 그리고 제조전략과 경영통계가 각각 3.2%의 순으로 나타났다.

이들 중 91.3%가 학습과정에 만족이상의 반응을

보였고, 학습장소는 주로 회사와 자택을 이용하였는데, 사무실을 이용한 학습자가 62.3%로 더 많았다. 또한 학습시기는 항목별로 비교적 고른 분포를 보였는데, 비교적 주중에 일과 후 시간을 50% 넘게 활용한 학습자가 65.5%를 보여 상시적으로 학습하는 습관이 되어있다고도 볼 수 있으나, 단 기간에(2~3주) 수료해야 하는 학습과정의 특성상 매일 학습할 수 밖에 없었고, 또한 근무경험이 없는 분야에 대한 학습내용이 많아 주중에 동료 및 후배들의 도움을 받으려다 보니 주중 학습에 노력한 것으로 추정된다.

학습시간 투입량은 처음 과정 설계 시 1일 평균 1시간에서 2시간 사이의 분량으로 설계하였지만, 많은 학습자가(58.4%) 2시간 이상 매일 학습시간을 투자하는 것으로 나타났다.

4.2.2 가설검증 결과

4.2.2.1 가설1의 검증

가설1을 검증하기 위해서 '현업활용도(업무도움)'를 종속변수로, '학습내용의 체계적 구성'과 '업무현장 적합성'을 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 모델의 설명력은 29.8%(R square = .298)로 나타났고, 회귀식의 F값은 32.0($p = .000$)으로 유의했다. 회귀분석결과 '학습내용의 체계적 구성'의 표준화된 베타값 계수는 .299($t = 3.31, p = .001$)로 유의했고, '업무현장 적합성'의 베타값은 .302($t = 3.35, p = .001$)로 나타나 유의했다. 그러므로 학습체계의 체계적으로 구성되어 있고, 업무현장과 관련이 있는 내용이 일수록 현업활용도가 높다는 것을 알 수 있다. 따라서 학습내용은 현업활용도에 영향을 미칠 것이라는 가설1은 지지되었다.

4.2.2.2 가설2의 검증

가설2를 검증하기 위해서 '교육만족도(만족도)'를 종속변수로, '학습내용의 체계적 구성'과 '업무현장과

<표 2> 표본특성

특 성		빈 도	백분율(%)
수강과정	회계원리	45	29.2
	관리회계	8	5.2
	재무회계	7	4.5
	재무관리	65	42.2
	마케팅전략	19	12.3
	제조전략	5	3.2
	경영통계	5	3.2
학습만족도	매우 그렇다	47	30.5
	그렇다	92	59.7
	보통	15	9.7
학습장소	회사	96	62.3
	자택	55	35.7
	PC방	2	1.3
	기타	1	0.6
학습시기	거의 주중	17	11.0
	주중70%, 주말30%	47	30.5
	주중50%, 주말50%	37	24.0
	주중30%, 주말70%	38	24.7
	거의 주말	15	9.7
학습시간(日평균)	30분 미만	5	3.2
	1시간	22	14.3
	1시간 30분	37	24.0
	2시간	49	31.8
	2시간 30분	7	4.5
	3시간 이상	34	22.1

적합성'을 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 모델의 설명력은 34.9%(R square = .349)로 나타났고, 회귀식의 F값은 40.3 (p=.000)으로 유의했다. 회귀분석결과 '학습내용의 체계적 구성'의 표준화된 베타값 계수는 .353 (t=4.06, p=.001)로 유의했고, '업무현장과 적합성'의 베타값은 .296 (t=3.41, p=.001)로 나타나 유의했다. 그러므로 학습체계의 체계적으로 구성되어 있고, 업무현장과 관련이 있는 내용이 일수록 교육만족도가 높다는 것을 알 수 있다. 따라서 학습내용은 학습성과에 영향을 미칠 것이라는 가설2는 지지되었다.

4.2.2.3 가설3의 검증

가설3를 검증하기 위해서 '교육만족도'를 종속변수로, '현업활용도'를 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 모델의 설명력은 19.9%(R square=.199)로 나타났고, 회귀식의 F값은 37.8 (p=.000)로 유의했다. 회귀분석결과 '현업활용도'의 표준화된 베타값 계수는 .447 (t=6.15, p=.000)로 유의했다. 그러므로 현업활용도(업무도움)가 높을수록 학습성과(교육만족도)가 높다는 것을 알 수 있다. 따라서 현업활용도는 학습성과에 영향을 미칠 것이라는 가설3은 지지되었다.

<표 3> 회귀분석 결과: 종속변수-업무도움, 독립변수-내용체계성, 현장관련성

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.378	.182		2.074	.040
내용체계성	.371	.112	.299	3.318	.001
현장관련성	.344	.103	.302	3.354	.001

<표 4> 회귀분석 결과: 종속변수-만족도, 독립변수-내용체계성, 현장관련성

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.347	.166		2.094	.038
내용체계성	.415	.102	.353	4.067	.000
현장관련성	.319	.093	.296	3.416	.001

4.2.2.4 가설4의 검증
 가설4를 검증하기 위해서 ‘교육만족도(만족도)’를 종속변수로, ‘시나리오 흥미유발’과 ‘화면구성(탐색용이성)’을 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였

다. 그 결과 모델의 설명력은 23.9%(R square = .239)로 나타났고, 회귀식의 F값은 25.0 (p=.000)으로 유의했다. 회귀분석결과 ‘흥미유발’의 표준화된 베타값 계수는 .399 (t=5.30, p=.000)로

<표 5> 회귀분석 결과: 종속변수-만족도, 독립변수-현업활용도

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.038	.130		7.986	.000
현업활용도	.422	.069	.447	6.153	.000

<표 6> 회귀분석 결과: 종속변수-만족도, 독립변수-흥미유발성, 탐색용이성

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.667	.169		3.955	.000
흥미유발성	.359	.068	.399	5.309	.000
탐색용이성	.152	.060	.191	2.545	.012

<표 7> 회귀분석 결과: 종속변수-만족도, 독립변수-운영상호, 튜터상호, 학습자간

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.114	.183		6.080	.000
운영자상호	.198	.088	.222	2.239	.027
튜터상호	8.733E-02	.083	.106	1.054	.294
학습자간상호	4.960E-02	.050	.079	.996	.321

유의했고, '화면구성'의 베타값은 .191 (t=2.54, p=.012)로 나타나 유의했다. 그러므로 시나리오가 흥미있게 구성되어 있고, 화면구성이 좋을수록 교육 만족도가 높다는 것을 알 수 있다. 따라서 콘텐츠 구성은 학습성과에 영향을 미칠 것이라는 가설4는 지지되었다.

4.2.2.5 가설5의 검증

가설5를 검증하기 위해서 '교육만족도(만족도)'를 종속변수로, '운영상호', '튜터상호', 그리고 '학습자간'을 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 모델의 설명력은 10.7%(R square = .107)로 나타났고, 회귀식의 F값은 5.97 (p=.001)으로 유의했다. 회귀분석결과 '운영상호'의 표준화된 베타 값 계수는 .222 (t=2.23, p=.027)로 유의했으나, '튜터상호'의 베타값은 .106 (t=1.05, p=.294), '학습자간'의 베타값은 .079 (t=.996, p=

.321)로 나타나 유의하지 않았다. 즉, 운영자와의 상호작용이 활발할수록 학습성과는 높았으나 튜터나 학습자간의 상호작용은 학습성과(만족도)에 유의한 영향을 미치지 않았다. 따라서 상호작용은 학습성과에 영향을 미칠 것이라는 가설5는 부분 지지되었다.

4.2.2.6 가설6의 검증

가설6-1을 검증하기 위하여 교육만족도를 종속변수로, 학습장소를 독립변수로 하는 분산분석을 실시하였다. 그 결과 회사에서의 만족도가 1.77로 가장 높았고, 그 다음이 자택 1.82, 그리고 PC방이 2.50으로 가장 만족도가 낮았다.

학습장소별 교육만족도 평균값에는 통계적으로 유의한 차이가 있는지를 검증해본 결과 F값이 1.59, p값이 0.193으로 나타나 유의하지 않았다. 즉, 학습장소별 학습성과(교육만족도)에는 유의한 차이가 없었다. 따라서 학습장소는 학습성과에 유의한 영향

<표 8> 학습장소별 만족도 평균(1=매우만족, 5=전혀불만족)

	N	Mean	Std. Deviation
회사	96	1.77	.61
자택	55	1.82	.58
PC방	2	2.50	.71
기타	1	1.00	.
Total	154	1.79	.60

<표 9> 학습시간별 만족도 평균(1=매우만족, 5=전혀불만족)

	N	Mean	Std. Deviation
거의주중	17	2.00	.50
주중70주말30	47	1.85	.66
주중50주말50	37	1.73	.61
주중30주말70	38	1.76	.54
거의주말	15	1.60	.63
Total	154	1.79	.60

을 미칠 것이라는 가설 6-1은 기각되었다.

가설 6-2을 검증하기 위하여 교육만족도를 종속 변수로, 학습시간을 독립변수로 하는 분산분석을 실시하였다. 그 결과 ‘거의주말’에 학습하는 사람들의 만족도 평균이 1.60으로 가장 높았고, 그 다음이 ‘주중50%, 주말 50%’ 1.73, ‘주중30%, 주말70%’ 1.76, ‘주중 70%, 주말30%’ 1.85, 그리고 ‘거의주중’이 2.00의 순으로 나타났다. 이 결과만 보면 주말에 시간을 내어 학습할수록 학습성과(교육만족도)가 높아지는 패턴이 나타나고 있다.

학습시간별 교육만족도 평균값에는 통계적으로 유의한 차이가 있는지를 검증해본 결과 F값이 1.12, p값이 0.345로 나타나 유의하지 않았다. 즉, 학습시간별 학습성과(교육만족도)에는 유의한 차이가 없

었다. 따라서 학습시간은 학습장소에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 6-2은 기각되었다.

가설6-3을 검증하기 위하여 교육만족도를 종속변수로, 학습량을 독립변수로 하는 분산분석을 실시하였다. 그 결과 ‘2시간’ 학습하는 사람들의 만족도 평균이 1.69로 가장 높았고, 그 다음이 ‘3시간이상’ 1.71, ‘1시간30분’ 1.81, ‘1시간’ 1.91, ‘2시간30분’ 2.14, 그리고 ‘30분미만’이 2.20의 순으로 나타났다.

학습량별 교육만족도 평균값에는 통계적으로 유의한 차이가 있는지를 검증해본 결과 F값이 1.53, p값이 0.182로 나타나 유의하지 않았다. 즉, 학습량별로 학습성과(교육만족도)에는 유의한 차이가 없었다. 따라서 학습량은 학습성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 6-3은 기각되었다.

<표 10> 학습량별 교육만족도(1=매우만족, 5=매우불만족)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
30분미만	5	2.20	.84	.37
1시간	22	1.91	.43	9.09E-02
1시간30분	37	1.81	.62	.10
2시간	49	1.69	.58	8.35E-02
2시간30분	7	2.14	.38	.14
3시간이상	34	1.71	.68	.12
Total	154	1.79	.60	4.85E-02

<표 11> 가설검증 결과 요약

가설번호	가 설 내 용	결과
가설 1	학습내용은 현업활용도에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-1	학습내용이 체계적으로 구성되어 있을수록 현업활용도가 높을 것이다.	채택
가설 1-2	업무현장과 관련된 학습내용일수록 현업활용도가 높을 것이다.	채택
가설 2	학습내용은 학습만족도에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-1	학습내용이 체계적으로 구성되어 있을수록 학습성도가 높을 것이다.	채택
가설 2-2	업무현장과 관련된 학습내용일수록 현업활용도가 높을 것이다.	채택
가설 3	현업활용도가 높을수록 학습성도가 높을 것이다.	채택
가설 4	컨텐츠구성은 학습성도에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 4-1	시나리오가 흥미로울수록 학습성도가 높을 것이다.	채택
가설 4-2	화면이 학습내용을 탐색하기 용이할수록 학습성도가 높을 것이다.	채택
가설 5	상호작용은 학습성도에 영향을 미칠 것이다.	부분채택
가설 5-1	운영자와의 상호작용에 만족할수록 학습성도가 높을 것이다.	채택
가설 5-2	튜터(교사)와의 상호작용에 만족할수록 학습성도가 높을 것이다.	기각
가설 5-3	학습자간의 상호작용에 만족할수록 학습성도가 높을 것이다.	기각
가설 6	학습행태(방법)은 학습성도에 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 6-1	학습장소는 학습성도에 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 6-2	학습시간은 학습성도에 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 6-3	학습량은 학습성도에 영향을 미칠 것이다.	기각

4.2.2.7 가설검증의 요약

지금까지의 가설검증 결과를 정리하면 <표 11>과 같다.

능력 향상을 통한 교육성과 제고를 위한 방안을 모색하는데 가이드를 제공하고자 하였다.

이러한 연구목적에 따라 기업에서 리더양성을 위한 e-Learning 교육 사례를 제시한 후, 그 과정에서 학습한 학습자들의 학습성도에 영향을 미치는 변인들 간의 관계를 분석하면 다음과 같이 요약할 수 있겠다.

V. 결론 및 제언

5.1 연구결과의 요약

본 연구는 GBS 설계모델을 적용한 기업의 리더양성을 위한 e-Learning 학습에 대한 만족요인을 연구함으로써, 최근 기업교육의 이슈인 종업원의 수행

첫째, 학습내용은 현업활용도에 결정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 세부변인을 살펴보아도 학습내용이 학습목표를 달성할 수 있도록 학습목표와 연계된 내용이 체계적으로 구성되어야 하며, 시나리오 및 과제가 학습내용을 잘 설명될 수 있도록 개발되어야 하며, 특히 시나리오 및 과제가 현업상황에

서 발생가능한 가상상황을 설명해 주어야 한다. 또한 학습내용이 최신 경영이슈나 최근의 지식과 정보를 다루고 현업 업무수행상황과 연계성이 많은 내용일수록 현업 적용도가 높은 것으로 나타났다.

둘째, 학습내용은 학습만족도에 결정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 학습내용의 학습목표와 연계성, 시나리오 및 과제가 학습내용을 잘 구조화하고 설명되는 내용이며, 현업의 실제상황에서 발생가능한 상황을 활용하고, 학습내용이 최신 경영이슈나 최근의 지식과 정보를 다루고 있을수록 학습만족도가 높은 것으로 나타났다.

셋째, 현업활용도는 학습만족도에 영향을 미쳤다. 이는 단순한 새로운 정보와 지식의 전달 수준의 학습내용 설계보다도 기업교육에서는 현업 업무수행에 즉시 활용가능한 지식과 정보가 학습내용으로 제공되는 것이 중요함을 의미한다. 특히 최근 기업의 경영성과와 즉결되는 기업교육의 미션을 생각할 때 매우 의미있는 결과라 하겠다.

넷째, 콘텐츠의 구성은 학습만족도에 영향을 미쳤다. 시나리오 및 과제를 읽는 자체에 주의집중 및 동기부여 요소를 가미한 콘텐츠 구성은 학습만족도에 중요한 영향을 미친다는 것이다. 학습목적과 학습이해를 돕기 위한 시나리오 오퍼레이션은 학습만족도에 매우 중요한 요인이 된다고 볼 수 있으며, 화면구성 또한 학습을 지원하며 다량의 학습량에 대한 이동과 탐색이 용이한 구성이 중요한 것임을 의미한다고 볼 수 있다. 특히 본 과정은 GBS 모델의 특징과 사무환경 및 대상자들의 특성을 반영하고, 최근 정보통신기술을 활용한 애니메이션 설계 및 동영상 강의, 과제수행에 필요한 양식파일 제공 등 학습장의 학습편의성을 지원하기 위한 다양한 콘텐츠 설계는 학습자들의 만족요인에 많은 영향을 미쳤다고 생각한다.

다섯째, 상호작용은 학습만족도에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상호작용을 통한 협력학습을 중요성을 강조한 GBS 모델 특징에

다소 반하는 결과가 나타났으나, 본 연구 대상자의 특성상 발생가능한 상황으로 해석할 수 있겠다. 본 연구대상자는 비교적 연령대가 높아지면 및 대면적 학습에 무게를 두고 있다고 생각하며, 또한 정보통신기술의 자유자재로 활용할 수 있는 능력이 다소 미흡한 결과 특히 학습자간의 상호작용이 의미가 없는 것으로 나타났다. 그러나 서술형 문항에서 다른 사람이 게시한 정보는 매우 유익하다고 인식하고 있으나 정작 본인은 많은 참여를 하지 못한 것을 미안하다는 의견을 제시한 것을 볼 때, 협력학습의 중요성 및 효과성을 인식하고 있다고 생각되며 따라서 이를 더욱 활성화 할 수 있도록 지속적인 연구개발이 필요한 분야라고 생각한다.

마지막으로 학습행태는 학습만족도에 별다른 영향을 주지 못하였다. 이는 학습장소와 시간, 학습량에 따라서 학습만족도에는 크게 영향을 미치지 못한 것으로 볼 수 있으나, 사무실에서 학습한 사람들의 만족도가 높은 것은 주변 동료 및 후배들과의 협력학습을 통한 학습결과에 영향을 받은 사람이 많기 때문으로 생각되나, 학습시간대를 보면 주말에 학습 할수록 만족도가 높게 나타나는 추세를 보이는 것은 장시간 집중해서 학습 또는 과제를 해결함으로써 학습내용의 체계적 이해 및 자기효능감에 영향을 받은 것으로 생각한다. 또한 학습량은 과정개발 기획단계에서는 매일 1시간 분량을 기획하였지만 학습자 대부분이 1시간 ~ 2시간 정도를 학습하는 경향을 보여 학습기간을 연장하거나, 학습량을 조정하는 방안도 연구할 필요가 있을 것으로 생각한다. 그러나 2시간 ~ 3시간을 학습하는 사람들이 만족도 평균이 높게 나타나 복잡하거나 어려운 학습과정을 극복한 사람들이 상대적으로 만족감이 높게 나타난 것으로 생각된다.

5.2 시사점

이상의 연구 결과를 토대로 하여 기업에서 GBS모

형을 적용한 e-Learning 학습을 위한 과정개발 측면과 시스템 설계적 측면 기타 운영관련 측면에서 시사점을 정리해 보기로 하였다. 특히 본 연구는 기업에서 직무수행 경험이 많은 고급관리자를 대상으로 연구하였으므로, 대상자들의 연령적 특성, 직장에서의 업무수행적 특성, 컴퓨터 및 네트워크 활용에 대한 숙련도 등과 학습과정 운영에 따른 교육과정의 제도적 특성 등을 감안한 시사점을 제시하기로 한다.

첫째, 경영관리 관련 교육을 위한 e-Learning으로 교육과정 설계 시 시나리오 및 과제의 개발이 무엇보다도 중요함을 알 수 있었다. S그룹의 리더양성 프로그램은 미래 경영자로서 종합경영역량을 강화하기 위한 목적으로 MBA과목을 GBS 설계방식으로 개발한 것으로 써, 교과목별 경영자가 필수적으로 알아야 할 관리적 포인트를 감안하여 시나리오 및 과제를 구성하려고 노력하였다. 이는 실무내용을 다 알아야 하는 일반적인 MBA과목의 성격과 다른 것으로써, 경영자가 경영적 의사결정시 활용할 수 있는 학습내용과 그 내용이 가장 유사한 가상의 경영 시나리오에서 구현되어야 현업활용도 및 학습만족도에 직접적인 영향을 미친다는 것이다. 1년여에 걸친 과정개발 기간 동안 현장 부분별 전문가 및 관련분야의 이론전문가인 교수들과의 많은 미팅을 통하여 가장 실제적이고, 최근 경영환경의 이슈로 부각된 문제들을 추출하여 경영자가 의사결정을 위해 반드시 이해하고, 적용해야 할 지식을 시나리오 및 과제로 개발하여 적용함으로써, 본 연구를 통하여 학습자의 현업활용도 및 학습만족도를 분석해 본 결과와 같이, 역시 GBS 모델의 핵심은 “실제적인 과제”였음이 명확히 입증되었다.

이러한 과정을 통해 도출된 과제의 해결경험은 실제 업무수행 환경에서 업무성과와(performance) 긴밀한 연결고리의 역할을 하게 되고, 따라서 궁극적으로 기업의 성과와 직결되는 학습 과정이 탄생하게 되는 것이다. 향후 교육과 업무가 동일시되는 환

경과 인식이 급속히 정립되는 흐름에 비추어 볼 때, GBS 모델을 적용한 e-Learning 학습방법은 업무 현장에서 업무를 수행하면서 관련 분야의 전문성을 학습할 수 있는 강력한 툴로 자리매김할 것으로 생각되며, 이는 경영적인 측면에서 경영의 전략을 전개하고 기업의 경쟁력을 높일 수 있는 가장 강력한 솔루션으로 부각될 수 있다는 것이다. 따라서 본 연구는 종업원 및 경영자가 이러한 인식을 정립하고 개인 및 기업의 변화를 추진하는데 크게 기여할 것으로 생각한다.

둘째, 교육과정 개발 시 다양한 시청각 자료, 애니메이션 자료, 각종 Tip 자료 등 첨단 정보기술을 적극 활용해야 한다. 본 연구 대상의 교육과정은 교육 대상자들이 사이버환경에서의 학습경험이 적고, 그다지 친밀도가 높지 않다는 판단아래 최대한 학습자들의 흥미를 유발하고, 학습내용을 쉽게 전달할 수 있도록 동영상 강의, 컨텐츠 및 시나리오에 대한 애니메이션, 학습보조 양식 및 툴 등 첨단 정보통신기술을 적용함으로써 학습자들의 학습만족도에 많은 영향을 미쳤다고 생각한다. 또한 구성주의적 인식론을 기반으로 GBS모델을 통하여 개발하였지만, 교육대상자들의 특성 및 그 동안 객관주의 기반하의 제도권 교육의 영향으로 크게 자리 잡고 있는 학습습관 및 체질화된 학습방식을 최대한 유기적으로 접목하기 위하여 각 단계별 컨텐츠 및 시나리오 맵 등 객관주의 적 요소를 적절히 가미하여 개발 활용한 것이 학습만족도에 유의미한 영향을 준 것으로 본다.

셋째, 능동적이고 자기주도적인 학습활동을 제공하기 위하여 기업문화적 차원의 학습문화 구축과 동기부여를 위한 제도적인 측면 등도 검토해야 한다. 대부분의 구성주의자들은 학습이란 학습자가 보다 넓고 의미 있는 맥락 속에서 자신의 고유한 경험을 통해 지식과 의미를 구성하는 구성적이고 능동적인 과정이라고 한다. 만약, 학습을 자율적이고 능동적인 과정이라고 가정한다면, 학습자의 자기주도적 학

습개념은 교육과정 설계 및 운영전략에서 우선적으로 고려되어야 한다. 이를 위해서 기본적으로는 기업 내 학습풍토가 중시되는 조직문화가 만들어져야 하며, 학습자의 자기효능감 및 학습 동기부여를 위하여 제도적인 장치를 지원할 필요가 있는 것이다. 선행연구에서 자기조절학습 능력이 학습만족에도 커다란 영향을 미치지 않은 것으로 분석되었지만, 세부변인 중 메타인지나 자기효능감 등은 자기주도적 학습을 위한 매우 중요한 변인으로 생각되며, 특히 본 연구대상자와 같이 학습대상의 선발에 대한 동기 부여(우수인력으로 선택), 학습평가 자료가 인사관리 자료로 활용되어 승진, 평가, 보상 제도와 연계하여 운영함으로써 학습에 대한 참여도 및 몰입도가 높아 학습성과에 영향을 미치는 주요요인으로 작용하였다. 이러한 점을 생각해 볼 때 조직내 학습문화 구축을 위한 다양한 장치들이 시행되어야 하며, 인사제도와 연계는 분명 성공적인 과정 운영과 밀접한 관련이 있으므로 과정 기획 시 단순한 과정 개발이나 운영 측면에서만 접근할 것이 아니라, 인사제도의 영역까지 함께 고려해야 할 것이다.

5.3 연구의 한계점 및 미래 연구방향

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 직장인의 고급간부를 대상으로 핵심리더를 양성하기 위한 전략적인 교육체계에 의하여 학습에 참여한 사람을 대상으로 진행하였다. 따라서 본 연구결과가 기업교육에서 e-Learning을 활용한 일반 직장인 모두를 대상으로 적용하기에는 어느 정도 한계가 있다.

둘째, 본 연구는 GBS 학습설계 방식을 적용하여 개발된 국내 하나의 기업만을 대상으로 그 기업에 맞는 업무프로세스 및 그 업의 현안이슈를 중심으로 개발된 교육과정을 수강한 사람만을 대상으로 연구하였다. 따라서 일반 직장인을 대상으로 범용적으로 적용하기에는 어느 정도 한계를 인식하여야 한다. 그

이유는 선행연구 및 본 연구에서도 마찬가지로의 결과가 입증된 것처럼 시나리오 및 과제의 실제성 여부가 교육효과에 매우 중대한 영향을 미치기 때문이다.

셋째, 일반적으로 e-Learning 학습효과에 영향을 미치는 많은 변인들이 있지만 본 연구는 과제의 실제성을 중심으로 설문을 구성하여 실증 연구하는 방법으로 접근하였다. 하지만 만족요인에 중요한 영향을 미치는 심리적인 요인, 제도적인 요인, 환경적인 요인 등이 제외되어 설문의 구성 및 활용에 한계가 있을 것으로 생각한다.

넷째, 본 연구는 국내 하나의 기업에서 GBS모델로 개발한 e-Learning과정을 수강한 사람들만을 대상으로 연구하였으므로 대규모 표본을 확보하기 어려웠다. 따라서 본 논문의 결과가 보다 일반화되기 위해서는 더 큰 표본을 확보할 수 있어야 할 것이다. 또한 특정 기업 뿐 아니라, GBS모델을 활용한 여타 기업 및 일반 수강생을 대상으로 심층적인 검증연구가 필요할 것으로 생각한다.

마지막으로 e-Learning을 활용한 기업교육이나 일반 경영학 교육의 효과를 검증 할 수 있도록 설문 구성을 보다 논리적이고 체계적으로 연구하여, 연구목적에 적합한 일반화, 표준화 할 수 있는 설문지 개발에 대한 지속적인 연구가 필요하다고 생각한다. 특히 많은 이론변수들이 다항목으로 측정되지 못했으므로 향후 연구에서는 다양한 측정항목을 체계적으로 개발하는 것이 필요하다.

참고문헌

- 강인원, 최지호, 이성근 (2005), “사이버대학의 e-learning 서비스에서 신뢰차원이 학교충성도에 미치는 영향,” **경영학연구**, 34(4), 1143-1164.
- 강명희, 김나리 (1999), “학습과정의 실제성 인식 수준에 따른 학습 동기와 성취도 변화,” **교육공학연구**,

- 15(1), 34-56.
- 강숙희 (1997), “구성주의적 패러다임에 입각한 학습 환경으로서의 매체의 활용,” **교육공학연구**, 13(1), 117-131.
- 강인애 (1997). “문제중심학습과 구성주의 이론”. 김영수의 2인 편저, **21세기를 향한 교육공학의 이론과 실제**, 서울: 교육과학사.
- 김경숙 (1998). **인터넷 학습자료의 제시유형과 자기규제 학습 수준이 프로그래밍 언어 학습에 미치는 효과**. 이화여자대학교 박사학위 논문.
- 한국사이버교육학회 (2003). **e러닝 백서**. 서울: 산업자원부 서창갑, 박성규 (2004), “소형사이버 강좌를 위한 e-learning시스템 설계 및 구현 사례,” *Information Systems Review*, 6(2), 161-178.
- 송영수 (2000). 디지털 시대의 인재양성 방향과 e-learning 전략. **산업교육연구**, 7, 139-151.
- 우재경 (2004), “유비쿼터스 환경에서 e-러닝 구축모델 제안,” **2004추계공동학술대회 논문집**, 한국정보기술응용학회, 55.
- 유인출 (2001). **성공적인 e-Leaning 비즈니스 전략**, 이비컴, 15-43
- 유 일 (1999). 원격교육시스템의 효과측정을 위한 요인 분석. **한국정보전략학회 춘계학술대회 논문집**. 345-356.
- 유 일 (2003). 웹기반 원격교육의 학습효과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. **경영교육연구**. 6(2), 7-27.
- 이석용, 서창갑, 김유일 (2005), “개인의 e-learning 수용에 미치는 요인에 관한 연구,” **2005 한국경영정보학회 춘계공동학술대회 발표논문집**, 813-823.
- 이용규, 이종기 (2004), “e-learning 학습자들이 학업적 자기효능감과 학습환경 품질지각과의 관계,” **2004년 한국경영정보학회 추계공동학술대회 발표논문집**, 279-286.
- 이인숙 (2002). e-Learning 학습 전략 수준 및 학업 성취도 규명. **교육공학연구**, 18(2), 51-67.
- 이재경 (1996). 기업교육에서의 Goal-Based Scenario, 그 이론과 실제: Anderson Consulting 컨설턴트 교육방법론 사례연구. **교육공학연구**, 12(1), 231-248.
- 임철일 (1998). ‘문제해결 시나리오’ 교수학습환경 설계 모형에 관한 형성적 연구. **교육공학연구**, 14(2), 137-165.
- 임철일 (2001). 웹 기반 자기 조절 학습 환경을 위한 설계 전략의 특성과 효과. **교육공학연구**, 17(3), 53-83.
- 정인성 (1997). 구성주의에 기초한 온라인 가상대학 모델 개발. **교육공학연구**, 13(2), 315-338.
- 정인성, 최성희 (1999). 온라인 열린 원격교육의 효과 요인 분석. **교육학연구**, 37(1), 78-91.
- 조일현 (2001). 구성주의: 원격교육 설계를 위한 새로운 관점. **인력개발연구**, 3(1). 24-35.
- 조일현 (2002). GBS를 활용한 교수설계 모델의 개발/적용 사례. **산업교육**, 2-4월. 34-35
- 조일현 (2002). GBS설계 모델 적용 사례 연구: ‘경영과 회계 원리’ 과목을 중심으로. **한국교육공학회 춘계학술대회논문집**, 2002.6, 189-211
- 조일현, 임규연 (2002). GBS 설계전략을 적용한 기업 e-learning 학습 환경에서 학습 성과에 영향을 미치는 요인 연구. **교육공학연구**, 18(4), 367-83.
- 한혜성, 김병초 (2004), “e-learning에서 객관주의와 구성주의 기반 교수-학습 모델에 관한 연구,” **2004 한국경영정보학회 추계공동학술대회 논문발표집**, 821-827.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barrow, H. S. (1994). *Practice-Based Learning : Problem-Based Learning*, R. & Monson, D. (1994). *Building A Goal-Based Scenario Learning Environment*. *Educational Technology*, 34(9), 9-14.
- Duffy, T. & Jonassen, D. (1992) *Constructivism : New Implication for Instructional Technology*.
- Duffy & D Jonassen (Eds.), *Constructivism and the technology of instruction: A conversation (1-16)*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Jonassen, D. H. (1991). Objectivism versus Constructivism: Do We Need a New Philosophical Paradigm? *Educational Research Technology and Development*, 39(3), 5-14.
- Pintrich, P. R. (1986). Motivation and learning strategies interaction with achievement. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco.
- Pintrich, P. R. & DeGroot, E. V. (1990). Motivational and self-regulated learning components of classroom academic performance. *Journal of Educational Psychology*, 82, 33-40.
- Savery, J. R. & Duffy, T. M. (1996). Problem Based Learning: An instructional models and its constructivist framework. In Wilson, B.G. *Constructivist Learning Environment*. Englewood Cliffs. NJ: Educational Technology Publications.
- Schunk, R. S. (1992). *Goal-Based Scenarios. Technical report*. Evanston, IL: The Institute for the Learning Sciences. Northwestern University.
- Schunk, D. H. (2000). *Learning Theories in Educational Perspectives*. Prentice Hall.
- Zimmerman, B. J. (1990). Self-regulated learning and academic achievement: An overview. *Educational Psychologist*, 25(1), 3-17.

The Factors Influencing Performance of e-Learning in Company Education

Cheol Park* · In-Seok Seo**

Abstract

The management education program of corporation has focused on e-learning in digital environment due to the development of information technology. Many advanced and effective e-learning methods are adopted to satisfy both needs of employee and company. Recently, companies want to need an e-learning system directly related to employees' performance. In this study, factors influencing performance of e-learning based on GBS (Goal Based Scenario). Especially, this study examined the factors influencing the satisfaction and usefulness of education using empirical data of "S" company which had e-learning system based on GBS for managers. As results, education contents affected usefulness and satisfaction of e-learning. Also usefulness and satisfaction of e-learning had significant relationship, and contents structure affected satisfaction of e-learning. But Interactivity of e-learning system partially affected satisfaction of e-learning, and learning behaviors did not affect satisfaction of e-learning.

Key Words: Online Education, e-learning, GBS(Goal Based Scenario) learning model,
Corporate Education, Learning performance, Learning Satisfaction

* Associate Professor, School of Business Administration, Korea University

** HRD Consulting Team, Sam Sung Economic Research Institute