

「사람이 시스템이다」: DYB 교육그룹의 성공요인과 경영철학

최 정 일*
서 인 희**
서 진 영***

본 연구에서는 ‘사람이 시스템이다’라는 경영철학을 바탕으로 종합교육그룹으로 성장한 DYB 교육의 사례를 조직수명주기모형을 활용하여 분석하였다. DYB 교육은 미취학 아동부터 성인에 이르기까지 다양한 고객층에 특화된 영어 교육을 제공하는 교육기업으로, 1993년 설립된 이래 단 한번도 마이너스 성장율을 기록하지 않는 성장을 지속하여 현재 업계에서 차별화된 입지를 가진 교육그룹으로 성장하였다. DYB 교육은 최선어학원으로 시작한 창업 초기부터 교육서비스의 품질에 최선의 가치를 두고 역량을 집중한 결과, 글로벌 교육시장까지 진출할 수 있는 시스템과 교육역량을 갖추게 되었다. 사례 연구를 통해 DYB 교육의 성공요인을 분석하면 먼저 창업주인 송오현 대표의 전문성과 서번트 리더십을 찾을 수 있다. 송오현 대표는 영어 교육의 전문가로서 20년 이상 개발·축적한 이론과 경험을 바탕으로 ‘서클라시스템’ 등의 교육 프로그램을 개발하여 다른 지역의 분원들에서도 동일한 품질의 교육을 받을 수 있도록 하였으며, 서번트 리더십을 통해 교육자의 모범과 경영자로서의 모범을 보임으로써 가치 있는 경영철학 및 교육철학을 실현할 수 있는 조직을 구성하고 이를 통해 기업의 성과를 얻게 된 것이다. 두 번째 성공 요소는 사람을 중시한 송오현 대표의 철학에 따라 투명한 커뮤니케이션과 교육 중심의 조직문화를 구축한 것이다. 여기서 DYB 교육의 핵심역량은 뛰어난 교육기법개발과 우수한 강사(선생님) 인력 확보, 체계화된 관리 시스템에 있다. 즉, 뛰어난 교육역량과 이를 실행하는 우수하고 헌신적인 강사 인재를 유기적이고 일관적으로 관리할 수 있는 교육시스템, 관리시스템, 학습시스템을 체계화하여 양질의 교육을 보장함으로써 지속가능한 성장을 달성할 수 있었다. 셋째는 관련다각화로서 교육 사업에만 집중된 강력한 사업구조를 구축함으로써 경쟁우위를 갖춘 종합교육그룹으로 성장할 수 있었다. 뿐만 아니라, 수익성이 높은 학원 프랜차이즈를 과감히 포기하고, 교육품질을 유지할 수 있는 직영 분원제도를 고수함으로써 본원뿐만 아니라 분원을 직접 운영, 관리하여 강사에 대한 관리책임과 학생과 학부모에 대한 교육 책임을 다하기 위해 노력하고 있다. 본 연구에서는 이와 같은 DYB 교육의 성장과정을 살펴보고, 이를 통해 핵심역량과 성공요인을 파악해보으로써 리더십과 조직문화를 근간으로 업계 선두 기업으로 성장하고자 하는 기업들을 위한 시사점을 찾아보고자 한다.

주제어: 교육 서비스업, 교육철학, 경영철학, 서번트 리더십(Servant leadership), 핵심역량

1. 서론

1993년 4월 대치동에서 ‘최선어학원’의 자체 브랜드

드를 내세우며 3명의 강의실과 4명의 학생으로 시작한 DYB 교육은 2017년 현재 설립 25년차의 교육기업으로서, 어린이 영어유치원에서 초·중·고 영어 학원, 초·중·고 수학학원, 입시학원까지 전 교육

논문접수일: 2016. 12. 23. 게재확정일: 2017. 02. 02.
* 숭실대학교 경영학부 교수(jichoi@ssu.ac.kr), 제1저자, 교신저자
** 숭실대학교 대학원 경영학과 석사과정, 공동저자
*** 자의누리 경영연구원 원장(sirh@centerworld.com), 공동저자

과정의 교육서비스를 제공하는 교육그룹으로 성장하였다. DYB 교육은 또한 종합교육전문기업으로 on-off line 학습서비스와 콘텐츠, 교육기법 R&D, 출판, 교육 및 진로 컨설팅 등의 영역까지 교육관련 서비스를 성공적으로 확대하였다. 개원 이래 여러 번의 국가 경제적 위기 속에서도 다른 학원기업들과는 달리 성장을 멈춘 적이 없는 DYB 교육은 월평균 2만 명 이상의 재원생을 유지하고 있으며 2016년에는 1천억원의 매출 성과를 이루었다. DYB 교육은 최근 4년간의 학생 수와 매출액 성장은 다음 <표 1>과 같다.

DYB 교육의 사업 환경을 분석하면, 한국의 교육 제도는 몇 년을 주기로 새로운 입시제도가 도입되기 때문에 교육기업은 항상 급변하는 제도 및 환경의 변화로 인한 위협에 직면하고 있으며 동시에 주 고객층인 학생 및 학부모들에게 솔루션을 제시해야 하는 위치에 서있다. 이러한 이유로 입시제도나 교육 환경의 변화에 따라 교습방법이나 커리큘럼 등의 시스템을 시시때때로 바꾸는 학원들이 많은 실정이다. 또한 무리하게 외부투자를 유치하여 성장을 추진하는 과정에서 교육기업을 지탱하는 시스템과 원칙을 잃어버리고 저성장 혹은 하락세에 접어드는 기업들도 있다.

하지만 DYB 교육은 이러한 경쟁 상황 속에서도 기존의 원칙과 신념을 바꾸지 않고, 변화하는 상황을 타계할 수 있는 실력을 가질 수 있도록 ‘사람을 성장’시키는 기업 및 교육 시스템의 구축에 매진해왔다. 여기서 DYB 교육이 가진 가장 주요한 원칙 중 하나는 바로 교육에만 충실했다는 것이다. DYB 교육은 교육 서비스업, 학원업에 관련된 산업만을 중

심으로 성장해왔으며 자회사 역시 모두 교육과 관련된 기업들이다. 즉, 교육 콘텐츠 제작, 출판, 입시전략 연구 및 컨설팅, 코칭 등 교육 사업을 중심으로 사업다각화를 이룬 것이다. 또한 교육 사업을 통해 창출된 이윤을 다시 교육에 재투자하면서 교육 분야에 대한 핵심역량을 길러올 수 있었고 이것이 환경 변화에도 뒤처지지 않는 경쟁력으로 이어지는 밑거름이 된 것이다.

이러한 원칙은 사업 분야의 선정뿐만 아니라 운영에도 적용되어 모든 계열의 학원을 프랜차이즈 없이 직영으로 운영하는 경영방식을 고수하도록 하였다. 이러한 원칙과 신념은 DYB 교육의 조직문화와 교육서비스에도 고스란히 적용되어 기업과 내부고객(직원), 학생과 학부모 간의 신뢰를 형성한 것이 DYB 교육의 성공 요인으로 분석된다. 즉, DYB 교육은 ‘사람이 시스템’이라는 경영철학을 통해 사람의 성장과 화합에 큰 가치를 두고 학습을 지속하는 교육의 본질에 충실한 원칙을 고수함으로써 현재의 성장을 이루어 온 것으로 평가된다.

II. 발전 과정

2.1 태동기: 1993년-1999년

DYB 교육의 창업주 송오현 대표가 교육에 처음 발을 디딘 것은 1992년 친구의 부탁으로 학원 일을 돕게 되면서이다. 당시 대기업 기획실에 근무하던

<표 1> DYB 교육의 학생 수(월평균, 명) 및 매출액(연간, 억 원)

구 분	2013	2014	2015	2016
학생 수	22,465	23,564	24,058	27,244
매출액	809	927	942	1,050

출처: DYB 교육그룹 발간자료(2016)

송오현 대표는 이러한 우연한 기회를 통해 학생들을 가르치는 일에서 자신의 적성을 찾았고 학생들이 성장해나가는 모습을 보면서 큰 감동과 보람을 느꼈다고 한다. 이후 대기업을 사직하고 학원을 인수하여 교육 사업에 뛰어들 후, 송오현 대표는 거의 24시간을 학원에서 살면서 일에 매진하였고 “20년이 넘는 지금까지 단 한 번도 힘들다는 생각을 해본 적이 없다”라고 말할 정도로 교육 사업에 열정을 가지고 있었다.

1993년 5월 대치동에서 4명의 고등학생을 가르치며 시작한 최선어학원은 학생과 학부모들의 지지를 받아 성장하며 기반을 다져나갔다. 1993년 개원 이래 성장을 계속해온 최선어학원은 IMF 금융위기 시절에도 학생 수와 매출이 큰 폭으로 증가하여 1997년 11월에는 오히려 성문 수학학원을 인수하기도 하였다.

송오현 대표는 당시 강사 관리라는 개념도 없이 한시적인 입시 위주의 교육이 팽배했던 시절에 학원 경영의 주체인 강사들이 학원 교육에 자신의 열정을 쏟으며 평생직장이라 여길 수 있도록 학원 시스템을 정립해나갔으며 오직 교육을 최우선으로 여겨 헌신하는 자세를 학원에 정착시켰다. 특히 강사에 대해 ‘선생님’이라는 칭호를 대표 본인부터 현재까지 철저

히 사용해오고 있다. 본 논문에서는 일반명사인 강사를 선생님에 대신하여 사용하기로 한다.

송오현 대표의 이러한 교육과 경영철학은 아래 <표 2>와 같이 DYB 최선어학원의 교육현장에 담겨져 있는데, 단순한 성적향상을 제공하기 위한 교육이 아닌 학습을 통한 학생들의 자아실현을 위한 교육이념을 형성한 것이다. 송오현 대표는 당시 학원가에 팽배했던 학원 원장에 대한 불신을 없애고 신뢰받는 원장과 학원이 되기 위해 수익보다 더 학생들의 교육을 가지고 이의 실현을 위해 학원은 강사들과 학생들에게 전력을 다해 지원한다는 원칙을 세우고 실천하였다. 이렇게 교육의 본질에 최선을 다해온 송오현 대표의 교육정신은 소속된 강사들의 신뢰뿐만 아니라 학생과 학부모들의 감동으로 이어져 ‘반드시 성적은 오른다’는 확신과 독특한 아이덴티티로 자리매김하였으며 이것이 다음 기의 성장으로 이어지는 원동력이 되었다.

2.2 성장기: 2000년-2003년

대치동 본원에서의 교육이념과 교육시스템을 완성한 DYB 교육은 다양한 지역에 분원을 개원하면서 성장기에 접어들었다. 2000년 12월에는 최선어학

<표 2> DYB 최선어학원의 교육현장

DYB 최선어학원 교육현장	
<p>DYB 최선어학원 선생님은 교육현장을 지키는 참스승으로서 신뢰받는 교육이념을 실천한다. 나아가 21세기 국제사회를 선도할 글로벌 리더 양성에 자부심과 사명감을 갖고 이를 통해 행복한 자아를 실현한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> 우리는 가르치는 학생들의 인격과 개성을 존중한다. 우리는 효율적인 학습을 위해 늘 연구하고, 창의적인 학습 분위기를 조성한다. 우리는 재미있고 유익한 강의를 통해 학생들의 실력을 키워준다. 	<ul style="list-style-type: none"> 우리는 학생입장에서 가르치고, 학부모님 입장에서 서비스한다. 우리는 학생들의 학업수준을 세심하게 점검하고 이를 배려하는 수업을 한다. 우리는 소신에 따른 사랑의 체벌이라도, 따뜻한 칭찬만 못하다는 것을 겸허히 인지한다. 우리는 개인이 아니라 DYB 최선어학원 교사로서 행동하며 존경받는 스승이 되기 위해 노력한다. <p style="text-align: right;">행복과 꿈을 주는 DYB 최선어학원 교사 일동</p>

원 개포 캠퍼스를 개원하였으며 이러한 성장을 기반으로 2001년도 6월에 (주)최선의국어학원을 설립하였다. 또한 동시에 분당캠퍼스가 개원되었으며 약 5개월 후인 11월에 미도 캠퍼스가 개원되고 2003년 평촌에도 캠퍼스를 개원하면서 확장을 거듭해갔다.

이러한 성장 중에서도 수익이 아닌 교육서비스의 질에 가치를 두었던 송오현 대표는 분원을 프랜차이즈가 아닌 직영제로 운영할 것을 고수하며 양질의 교육을 어느 분원에서나 본원과 동일하게 받을 수 있도록 강사들의 관리와 수업 관리에 노력을 기울였다. 동시에 유능하고 신뢰 가능한 강사들의 책임과 권한을 확대하여 최선의 경영철학과 정신을 공유하고 있는 경력 강사들로만 분원 인원을 구성함으로써 경영철학 및 교육철학을 유지하며 확장하기 위해 노력하였다.

그러나 이러한 성장은 아무런 성장통 없이 이루어진 것이 아니었다. 강사들에게 큰 권한과 주요 책임이 집중되면서 8명의 강사들이 담합하여 자신들이 가르치는 학생들을 데리고 DYB 교육을 떠나 DYB 교육 바로 옆에 학원을 개원하는 사건이 발생하였다. 이러한 경향은 학원업계에서는 흔히 발생하는 일로 많은 강사들이 학원 자리만 오래 잡으면 웬만한 성공은 거둘 수 있다는 생각과 이미 자신들을 따르는 학생들이 있기 때문에 이러한 결정을 하게 된다. 특히 DYB 교육은 강사에게 학생 관리의 전권을 주는 시스템이기 때문에 타 학원보다 쉽게 학생들을 데리고 떠나 개원하기 용이한 측면이 이용된 것이다. 1993년 개원 이래로 투명한 커뮤니케이션과 신뢰를 바탕으로 경영을 해왔기 때문에 이러한 업계의 폐단에서 자유로웠던 DYB 교육이었지만 분원 개원과 맞물려서 이탈하는 강사들이 나타났다.

이런 사건이 발생하면서 송오현 대표는 학원과 강사 간의 쌍방 간 신뢰성의 회복과 견고화를 위해 다시금 강사들의 목소리에 귀 기울여 내부 인사 시스템의 견고화 및 체계화 과정을 진행하였다. 송오현

대표는 학원 내 모든 강사들과 1대 1 면담을 진행하여서 강사들이 진정으로 원하는 것이 무엇인지 듣고자 노력하였다. 때로는 몇 시간에 걸쳐서 대화가 진행되기도 하였다. 이러한 면담은 DYB 교육에 흔들림 없는 지지를 보낸 강사뿐만 아니라 DYB 교육을 나가는 데 뜻을 함께한 강사들과도 동일하게 진행되어 성의 있는 대화를 통해 용서와 화해가 이루어졌다. 이러한 1대 1 면담은 그저 대화로 그친 것이 아니라 쌍방 간의 약속으로 이어지고 이에 관련된 계약서를 변호사 입회하에 공증하는 절차를 거쳐 작성하고 확정시하였다. 투명한 커뮤니케이션의 결과인 약속에 대해 정확히 이행할 것을 송오현 대표 스스로가 명확시하여 신뢰관계를 형성할 수 있는 기반을 마련한 것이다.

이러한 위기의 극복을 통해 현재 DYB 교육 문화를 대표하는 주요 슬로건 중 하나인 의인막용 용인물의(疑人勿用 用人勿疑)의 문화가 자리 잡게 되었으며 DYB 교육의 성장과 함께 강사 개개인도 동반 성장할 수 있다는 뿌리 깊은 신뢰가 자리 잡게 되었다. 또한 인재 채용 시의 기준이 다시 재정립되어 확장기에 DYB 교육이 더욱 성장할 수 있는 발판이 마련되는 계기가 되었다.

2.3 확장기: 2004년-2016년

DYB 교육은 2004년부터 새로운 브랜드들을 런칭하면서 관련다각화를 시작하였다. 이에 따라 2005년 상호를 (주)DYB최선어학원으로 변경하였는데, 2004년 7월 어린이 영어전문학원 파르테는 개원을 시작으로 2008년에는 DYB최선어학원 프리머스(고등판) 브랜드를 런칭하였으며 2009년 영어유치원 송파 랜퍼스 개원, 2010년 DYB선수학 개원, 2011년 취업컨설팅 TGS 설립 및 교육 출판 SEC 설립, 2012년 DYB GATE 어학원 설립, 2015년 프리미엄 초등영어 CREO 개원 등 교육업을 중심으로 한 관련

다각화를 이룬 DYB 교육은 매출 1천 억 규모의 교육그룹으로 성장하였다.

DYB 교육은 2017년 현재 3만 명에 달하는 재학생들을 교육하고 있으며, 온라인으로도 진출하여 수많은 교육 콘텐츠 서비스를 제공하고 있다. 또한 보다 나은 교육서비스 제공을 위해 DYB 교육은 교육 콘텐츠와 기법 개발을 위한 R&D 센터를 설립하고 입시 및 취업컨설팅을 제공하는 전략연구소를 설립·운영함으로써 교육서비스뿐만 아니라 교육과 관련된 사업을 전방위적으로 영위하는 사업체계를 구축하였다.

DYB 교육이 괄목할 만한 확장을 이뤄 교육그룹으로 성장할 수 있었던 배경에는 성장기의 위기극복을 통해 재정립된 인재선발 및 교육 시스템이 있다. 앞선 경험을 통해 송오현 대표는 관성에 젖어있는 경험이 많고 역량이 높은 경력직보다 경험이나 역량 면에서 부족하지만 태도와 자질이 좋은 인재를 선발하고 양성하기 위한 노력을 시작하였다. 이는 신입 인큐베이팅 시스템 구축으로 연결되었다. 2010년 이후로 DYB 교육은 신입 채용 100%로 인재를 선발해오고 있으며 신입강사의 경우 평균 2개월간의 수습기간을 거치는데 이 동안에는 강의 없이 강사의 역량 교육을 받는다.

신입강사를 DYB 교육이 원하는 실력과 실적을 낼 수 있는 강사로 성장시키기 위해서는 경력직을 채용하는 것에 비해 많이 비용이 지출된다. 전혀 매출에 기여하는 바가 없는 순수교육대상 강사에 대한 인건비 지출액만 2016년도를 기준으로 4억 원에 달

하고 고정교육비만 3억이 넘는다. 그러나 송오현 대표는 사람이 시스템이라는 원칙 아래 역량이 높고 태도나 자질이 낮은 사람(A)보다는 역량은 뒤쳐질지 모르나 학생들을 사랑하고 헌신으로 무장한 열정 있는 태도와 자질을 가진 사람(B)을 선발하고 DYB 교육에 맞는 인재로 성장시켜왔다. 이러한 시스템을 통해 준비된 캠퍼스가 바로 송파캠퍼스이다. 2010년 개원한 송파캠퍼스는 어느 캠퍼스보다도 빠른 시일 내에 1천명, 3천명의 등록생 수를 달성하였으며 가장 가파른 성장도를 보이는 캠퍼스가 되었다.

또한 DYB 교육은 신입 인큐베이트 시스템을 도입했을 뿐만 아니라 구성원들이 항상 성장과 발전에 힘을 쏟도록 학습 조직의 면모를 갖추어 끊임없는 노력과 발전을 조직 문화 전체에 스며들게 하였으며 인사평가 시스템에 있어서도 강사 개인의 열정과 헌신에 대해 공정하고 합당한 보상을 받도록 세밀하고 정교한 평가시스템을 구축함으로써 DYB 교육그룹으로의 성장을 이끌었다.

III. DYB 교육의 핵심역량

3.1 뛰어난 교육 서비스

DYB 교육의 핵심역량 중 가장 중요한 역량은 바로 핵심사업인 교육 서비스와 직접적으로 관련되어 있으며 학원 현장에서 제공되는 교육 그 자체이다.



〈그림 1〉 DYB 교육의 인재선발 기준

이는 송오현 대표가 1천억 원 매출 규모의 교육그룹으로 DYB 교육이 성장한 이후에도 대표라는 직함보다 원장이라는 직함을 불리길 선호하고 있음을 통해서도 알 수 있다. 지금까지 학원을 운영하면서 경영자이기 이전에 학생들에게 영어를 가르치는 교육자로서 항상 자신을 생각했기 때문이다. 그렇기 때문에 현재까지도 현장에서 교육자로서 아이들과 함께 수업하며 그 자리를 지키고 있다.

또한 송오현 대표는 자신의 경험에 비추어 가장 효과적이라 여겨지는 방법으로 학원의 모든 아이들이 공부할 수 있도록 하는 교육 방법을 정립하고 개선하기 위해 힘썼다. 초창기부터 그는 효과적인 교육이란 어떻게 하면 오늘 학습한 내용을 학생들이 알게 할 것인가라는 고민에서 시작한다고 하였다. 멋있는 원맨쇼나 쇼맨십이 섞인 화려한 강의는 아이들의 이목을 끌고 집중시킬 수 있지만, 더 중요한 것은 강의가 아니라 그 수업을 듣는 학생들의 이해도라는 것이다.

이러한 송오현 대표의 생각을 중심으로 정립된 교육의 방법은 바로 그 날 배운 것은 그 날 그 자리에서 이해하고, 모르는 부분은 현장에서 물어보고 즉시 현장에서 해결하며, 다음시간에는 그 전 시간에 배운 것을 테스트해서 모르는 부분을 알 때까지 반복시키는 것이었다. 배운 것을 반드시 알게 하고 이해할 때까지 가르치고 확인하는 것, 이것이 바로 DYB 교육이 정립한 교육의 본질이었다.

이를 통해 첫째, 이러한 교육 방식을 학생들에게 적용할 때에 최선의 노력을 기울였다. 먼저 학생에 대한 이해를 최우선으로 하여 학생 시절 가지고 있는 놀고 싶어 하는 욕구를 이해하고 이러한 욕구를 적절히 관리해주면서 공부시간을 확보할 수 있도록 하는 것이 첫 번째 과정이었다. 이러한 과정에서는 학생들이 공부시간을 확보할 수 있도록 적절하게 관리하면서 동시에 무작정 학생들의 귀중한 시간을 통제하지 않는 중용(中庸)의 지혜를 교육 철학으로 정

립하였다. 또한 DYB 교육은 과유불급(過猶不及)의 정신으로 학생들이 스스로 동기를 찾고 자신의 욕구를 조절할 수 있도록 과도한 개입을 자제하고 적절히 도와주는 조력자의 역할을 감당하면서 그것이 생각에서 멈추지 않고 체화될 수 있도록 도울 의무와 책임을 가져야 한다는 교육철학도 가지고 있었다.

둘째, DYB 교육은 이러한 학생들 본연의 특징을 이해하면서 동시에 학생 개개인의 역량을 고려하는 교육을 제공하기 위해 노력하고 있었다. 개개인의 학습 능력을 고려하지 않은 천편일률적인 학습법은 공부 잘하는 학생에게도, 그렇지 못한 학생에게도 손해라는 경험을 기반으로 학생들의 학습 능력에 따라 동기부여 방법과 학습관리 방법을 다르게 하고 있다.

학습능력이 뛰어난 학생들에게는 예습 위주의 공부를 하게 하는 동시에 수업 시간동안 자신만의 논리를 표출할 수 있도록 권장하며 세부적인 내용보다는 전체적인 그림을 그려주는 교육을 제공하기 위해 노력하고 있다. 반대의 경우에는 복습 위주의 학습으로 진행하며 단기간에 성취할 수 있는 어휘부터 시작하여 공부에 흥미를 느끼게 하는 것을 최우선 과제로 하여 교육을 제공하고 있다. 이렇듯 학생들을 배려하면서 그들의 실제적 영어 능력 함양을 위한 교육이야말로 현재의 DYB 교육의 명성과 실적이 있게 한 핵심역량이라고 할 수 있다.

3.2 우수한 강사 인재 확보를 위한 노력

이러한 교육을 위해서는 바로 교육 서비스의 제공자인 학원 강사의 자질과 능력이 중요할 수밖에 없다. DYB 교육은 이러한 면에서 우수한 인재를 확보하고 있으며 교육자로서 학생들에게 헌신하는 이들이야말로 DYB 교육이 보유한 핵심역량이자 자산이라고 할 수 있다. DYB 교육에서 추구하는 학원 강사를 위한 인재의 기준은 'Best'와 'Right'이다. 똑똑하고 명석한 인재일 뿐만 아니라 열정을 갖고 우

직하게 자신의 책임을 수행하는 인재를 원하는 것이다. 송오현 대표는 각계 최고 위치에 있는 1%의 사람들이 가지고 있는 공통적인 특징인 '기본과 원칙의 준수'를 강조하면서 요령을 피우지 않고 편법을 사용하지 않으면서 정공법으로 문제를 해결하려 하는 강직한 사람을 중요시 한다.

영어를 잘하는 사람은 많지만 영어 교육을 위한 자질은 비단 영어실력에만 있지 않다는 것이 DYB 교육이 인재를 선발할 때 세운 원칙이다. 영어를 잘하는 것과 학생들이 영어를 잘하게 하는 것은 다르기 때문이다. 인재 선발을 위한 시강 때에도 내용보다는 목소리나 말투, 걸음걸이에서 배어나오는 그 사람만의 고유한 분위기를 중시하며 사람의 됃됨이를 최우선으로 고려하여 선발하고 있다. 아무리 이력 사항이 좋더라도 화려하거나 요란스러운 사람은 선발하지 않는데 이는 꼭 찬 잔은 더 이상 잔의 역할을 할 수 없다는 것이다. 송오현 대표는 비어있는 사람일수록 채울 공간도 많은 법이라고 말하면서 학생들을 주인공으로 만들 수 있는 겸손한 사람들을 선발한다.

이렇게 선발된 강사들은 학생들을 위해 전적으로 희생하는 열정을 가진 강사들로 성장한다. 선발된 강사들은 다른 학원과는 다르게 모두 자기 이름을 건 강의실을 하나씩 맡게 된다. 또한 자신의 강의실에 있는 학생들을 전적으로 책임지는 교육자로서의 역할과 책임을 수행한다. 많은 비용이 소요됨에도 강사 각각의 교육장을 제공하는 이유는 자신의 이름이 걸린 교육장을 가지게 되면 조직과 교육에 대한 애착이 생기고 또 이를 통해 학생에 대한 교육 서비스도 발전하기 때문이다.

또한 강사들은 수업 두 시간 전에 미리 자신의 교육장으로 출근하여서 학생들을 위한 교육을 준비하기 위해 부단히 노력하며 수업진행 내용을 분단위로 구분하여 세부적으로 매뉴얼화하여서 학생들의 귀중한 수업시간이 낭비되지 않도록 각고의 노력을 기울

이고 있다. 또한 강사들은 수업시간에 자리에 앉아 있거나 학생들과 개인적인 이야기를 나누지 않고 오로지 수업에만 집중하는데 학생들의 귀중한 시간이 낭비되지 않기 위해 수업시간을 분단위로 나누어 표준화시켜 수업시간 1분도 낭비되지 않도록 하고 있기 때문이다.

이에 더하여 강사들은 자신이 담당하는 학생과 그들의 학부모와 직접 상담하는 역할 수행하고 있다. 학원 시스템 상 상담파트가 분리되어 있으나 이는 담임 강사에게 하기 어려운 이야기를 듣기 위한 대화 창구로 작용할 뿐, 학생 개인에 대한 상담은 이를 잘 아는 강사가 담당하고 있다. 매 수업 시간마다 학생들 개개인의 학습 이해도와 성과를 1대 1로 평가하고 학습습관을 확인하며 개인적인 상담의 역할까지 감당하고 있는 것이다.

이렇듯 DYB 교육은 학원 강사들이 대체적으로 감당하는 일이 많아서 자신이 정말 좋아서 하는 일이 아니면 버티기 힘든 구조이지만, 5년 이상 장기 근속하고 있는 강사들이 다수 차지하고 있으며 이직률이 다른 학원들과 비교할 수 없을 정도로 낮은 편이다. 실제로 매년 창립기념일에 10년 이상 장기 근속자에게 상을 수여하는데 매년 10명에서 많으면 20명씩 수상대상자가 나와 장기 근속자가 너무 많을 때는 다음 해에 상을 받아야 할 정도이다(서진영, 2016). 이는 강사들을 전적으로 신뢰하고 그들을 지지하는 시스템이 잘 되어있기 때문이다. 고용 당시부터 학원의 모든 것을 있는 그대로 알려 뽑을 때부터 맞는 사람을 뽑는 것을 원칙으로 채용하고 있으며 함께 일할 만한 사람으로 받아들여지면 학원 내에 쌓아온 모든 노하우를 빠짐없이 전수하고 있다.

면접을 통과한 강사들은 본 강의를 시작하기 전 평균 1-2개월의 연수기간 동안 학원의 대표강사들인 6년 차 이상 강사들의 수업을 들으면서 자신의 수업을 준비하게 된다. 이러한 연수기간 동안 선배 강사들은 수업준비는 어떻게 하는지, 시험대비는 어

떻게 하는지, 강의는 어떤 형태로 하는지 세심하게 조언하면서 준비과정을 돕고 있다. 이러한 유기적인 관계를 토대로 학생들 항상 준비된 강사의 양질의 교육을 받을 수 있도록 시스템을 구축하고 있는 것이다.

이렇게 준비된 강사들은 학생들과 많은 시간을 보내며 그들의 학습을 격려하고 응원한다. 송오현 대표는 학생들이 공부하지 않는 가장 큰 원인은 학생이 아닌 강사에게 있으며 강사들은 항상 모범을 보이고 학생들의 기를 꺾지 않고 격려하면서 학습을 권장해야 한다고 생각한다. 이러한 정신은 강사들에게 전달되어서 철저한 자기관리와 학생을 위한 헌신으로 이어지고 있다. 이러한 노력들이 모여서 '반드시 성적은 오른다'는 DYB 교육의 독특한 브랜드를 만든 것이다.

3.3 체계화된 교육·운영·학습 시스템

DYB 교육의 핵심역량 중 하나는 바로 체계화된 시스템을 꼽을 수 있으며 이러한 시스템은 교육 시스템, 운영 시스템, 학습 시스템으로 구분할 수 있다. 먼저는 영어교육에 대한 수요를 갖는 다양한 연령층을 대상으로 하는 차별화된 교육 시스템이 있다. DYB 교육은 설립 이후 체계가 잡히기까지 약 3년의 기간이 소요되었지만 상담 파트를 따로 분리하고 교육에 오롯이 집중할 수 있는 시스템을 구축해나갔다. 대치동에서 4명의 학생들과 시작했던 최선어학원은 이후 5년간 확장을 거듭하여 개원 8년 뒤인 2001년 강남뿐만 아니라 분당, 일산 등의 신도시를 중심으로 분원을 늘려가며 성장에 박차를 가했다. 이러한 성장 가운데 DYB 교육의 시스템은 보다 교육 집중적으로 구축되었다. 능력이 되는 강사들을 위주로 분원을 설립하면서 학년 별, 학교 별로 차별화시키는 분위기를 형성하고 이를 뒷받침하는 교육 시스템을 구축한 것이다. 이는 프랜차이즈 방식을

지양하고 직영 체제를 고수하는 동시에 새로운 전환기를 위해 교육 시스템을 혁신하여 견고화시키는 것이기도 하였다.

학년 별, 학교 별 차별화 시스템은 영어교육의 수요를 갖는 고객 세분화를 통해 보다 전방위적인 교육 시스템 구축으로 이어졌다. 2004년도에는 어린이 영어전문학원인 파르테논을 개원하여 초등부 전담의 브랜드를 런칭하였고, 2008년에는 고등부 전담의 프리미스 브랜드가 런칭되었다. 또한 2009년에는 영어유치원인 랜퍼스를 개원하였으며 2010년 이후로는 다양한 교육 콘텐츠 사업을 시작하였다. 현재 DYB 교육은 총 8개의 브랜드로 이루어져 있으며 이는 다음 <표 3>과 같다.

주목할 만 한 점은 각 세분화된 학생층을 대상으로 하는 전문 브랜드들이 시간 간격을 두고 순차적으로 진행되었다는 점이다. 이는 직영 체제를 유지함에 있어서 반드시 학원에 체화된 강사를 분원 강사로 보내는 원칙을 고수하기 때문이다. 신입강사는 절대로 분원에 보내지 않는데 이는 최선의 질을 유지하기 위해서이다. 이러한 원칙으로 인해 오랜 기간 검증된 강사를 길러내고 이들 중에서 역할을 바꿔 새로운 교육에 도전하고 싶은 이들을 모집하여 다른 교육 브랜드를 런칭하기 때문에 빠른 시간 안에 확장이 이뤄지지 않지만 대신 DYB 교육의 조직문화와 정신을 유지하면서 체계적으로 확장해나가는 장점이 있다.

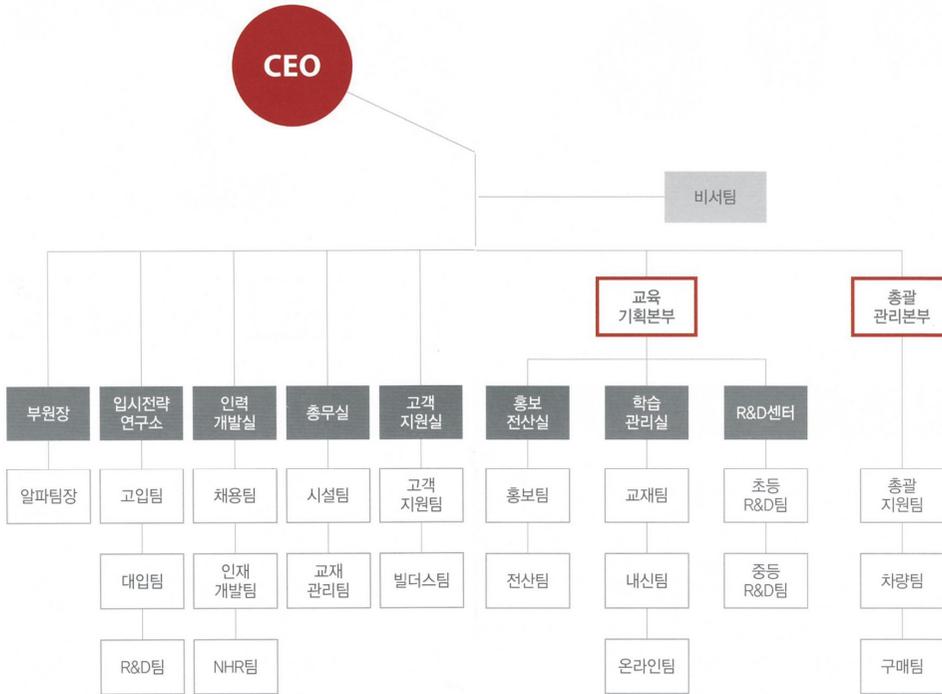
DYB 교육의 시스템은 영어교육에 대한 수요를 갖는 다양한 연령층을 대상으로 하는 차별화된 교육 시스템뿐만 아니라 내부적인 운영 시스템 역시 체계적으로 구축되어 있다. DYB 교육은 크게 강사들로 구성된 교육조직과 관리조직으로 나뉘는데 관리조직의 경우 크게 교육기획본부와 총괄관리본부로 나뉜다.

<그림 2>에서 보듯이 교육기획본부의 경우 홍보전산실, 학습관리실(교재팀, 내신팀, 온라인팀), R&D센터(초등R&D팀, 중등R&D팀)으로 구성되며 이 외

〈표 3〉 DYB 교육의 교육 및 학습시스템

교육시스템		학습시스템	
 최선어학원	영어교육/학습방법론인 DYB Circular System을 근간으로 영어실력과 내신성적 향상을 목표로 하는 초·중·고 영어전문학원	DYB Circular System(DCS)	어휘와 문법을 축으로 쓰기, 말하기, 읽기, 듣기 영역을 순환식으로 학습하는 DYB 교육의 독자적 프로그램
 파르테논	한국인 강사와 원어민의 팀티칭으로 영어기초를 다지는 초등학생 전문 영어학원	Eco System	DYB선수학의 차별화된 학습관리 시스템으로 서술식 과정 위주의 수업, 단계별 반복, 심화학습, 철저한 1대1 첨삭관리를 통해 바른 학습 습관을 길러주는 유기적 수업
 최선고등관	대학입시를 위한 영어·수학 입시 전문학원	Song's Class	송오현 원장과 최고 실력을 자랑하는 강사들이 직접 가르치는 중등부 high end 교육과정으로 글로벌 상위 1%의 영어실력과 교양을 지닌 인재를 육성하는 클래스
 선수학	수준별 문답식 학습관리 프로그램 Eco-System으로 내신과 장의사고력 향상에 최적화된 초·중·고 수학 전문학원	Athena Class	DYB 교육의 초등부 high end 교육과정으로 프레젠테이션, 토론 등을 통해 학생의 자발적 참여를 유도하는 수업으로 자신만의 논리를 전개할 수 있는 방법 학습
 입시전략연구소	SMC, SHC 프로그램 등을 통해 맞춤형 입시전략과 코칭 서비스를 제공하며 개인별 인·적성을 바탕으로 한 진로·진학 컨설팅	원장직강반	중등부 최상위반인 Song's class와 레벨테스트를 통과한 상위 1% 학생 대상의 고등부 강좌
	혁신적인 유아 영어교육 방법론으로 유치원생의 영어학습을 위한 프리미엄 키즈 잉글리시교육기관	SMC	초6~중3 학생을 대상으로 진로에 대한 목표설정과 정체성 확립을 위한 입시전략연구소의 프로그램으로 MMTIC 청소년 성격유형검사와 Strong 진로발달 탐색 검사 도구를 활용하여 진로, 생활기록부관리, 컨설팅의 3가지 파트로 세분화하여 진로 선택 도움
	Pentagon System을 기반으로 미국 명문 사립학교 커리큘럼을 그대로 옮겨와 100% 영어로 수업하는 초등 저학년 위한 프리미엄 영어학원	SHC	고1~고3 학생을 대상으로 진로에 대한 목표설정과 정체성 확립을 위한 입시전략연구소의 프로그램으로 MBTI 성격유형검사와 Strong 직업흥미 검사 도구를 활용하여 진로, 생활기록부관리, 컨설팅의 3가지 파트로 세분화하여 진로 선택 도움
	다양한 형태의 On-Offline용 학습컨텐츠를 개발, 제작, 유통	About TIME	사회공헌사업의 하나로 영어를 좋아하는 대학생들에게 각종 교육지원, 장학금수여, 타임지 무료 배송 등 다양한 방식으로 영어교육의 기회를 제공하는 사업

출처: DYB 교육그룹 발간자료(2016)



〈그림 2〉 DYB 교육의 운영시스템(조직도)

에도 입시전략연구소(고입팀, 대입팀, R&D팀), 인력개발실(채용팀, 인재개발팀, NHR팀), 총무실(시설팀, 교재관리팀), 고객지원실(고객지원팀, 빌더스팀)이 있으며 부원장과 알파팀장이 관리자급으로 있다. 총괄관리본부는 총괄지원팀, 차량팀, 구매팀으로 이루어져있으며 이 모든 조직을 CEO가 총괄하고 있으며 이를 보좌하는 비서팀이 조직되어 있다.

교육서비스 제공이라는 핵심사업과 관련하여 무엇보다도 학습시스템은 교육서비스의 일관적 품질 제공을 위한 핵심역량이라고 말할 수 있다. DYB 교육은 학습시스템을 살펴보면 단지 점수향상 및 입시를 위한 영어만이 아닌 실제적 영어 사용 역량을 제고하기 위한 프로그램으로 이루어져있는 것을 확인할 수 있다. 언어의 4개 영역인 쓰기, 말하기, 읽기, 듣기 영역을 순환식으로 학습하는 독자적 학습시스템인 'DYB Circular System'을 중심으로 1대 1로

학생의 학습을 확인하고 학습 습관을 길러주는 'Eco System'을 통해 효과적인 학습과 학습관리체계를 구축하고 있다. 또한 개인의 성향을 분석하여 진로를 결정할 수 있도록 도와주며 생활기록부 관리 및 컨설팅을 제공하는 입시전략연구소의 과정을 연령층으로 세분화하여 제공하는 SMC와 SHC 과정을 통해 학생들의 학습 동기 및 진로, 학교생활 전반에 대한 관리에 관여하고 있다. 뿐만 아니라 더 높은 수준의 학습을 원하는 성적 상위의 학생들을 위한 프로그램 역시 연령대로 나누어 진행하고 있다.

'사람이 시스템이다'라는 인재중심 경영철학을 생각하였을 때 선발된 우수한 인재들과 교육서비스와 관련된 모든 사람들이 효과적으로 연결될 수 있는 시스템을 구축하는 것은 DYB 교육에게 매우 중요한 요인 중 하나였다. DYB 교육은 이러한 체계화된 시스템을 구축하고 있으며 여기에 DYB 교육의 독

자적인 문화가 적용되도록 철저히 관리하고 있기 때문에 분원(分院)에서도 양질의 교육 서비스를 제공할 수 있었다. 이제는 이렇게 구축된 시스템을 토대로 송오현 대표는 'Vision 2025'를 수립하고 이러한 DYB 교육의 시스템을 살려 미국, 일본, 중국, 베트남 등 해외 교육시장 진출을 도모하고 있다.

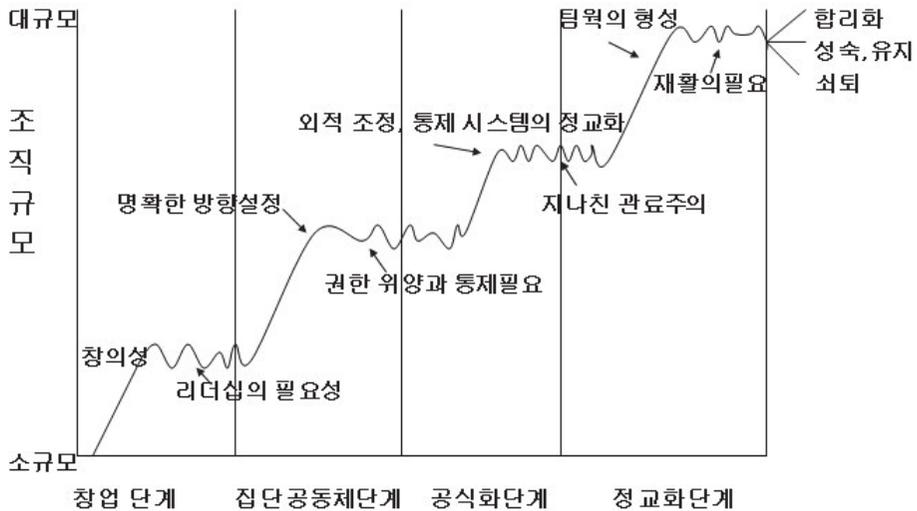
IV. DYB 교육의 성공요인

4.1 서번트 리더십(Servant Leadership)

서번트 리더십(Servant Leadership)은 다른 말로 혁명적 리더십, 섬기는 리더십으로 불리는데 이는 Greenleaf, R.K.(1977)의 저서 "Servant Leadership"을 통해 처음 소개된 리더십 이론이다. 팀제 조직, 고객에 대한 서비스, 기업의 봉사정신, 권한 이양 등의 개념을 중시하며 복종에서 열성적인 참여를 이끌어내는 리더십을 의미한다. 이러한 리더

십은 조직의 수명주기와 밀접한 관련이 있다. 조직 수명주기는 조직의 성장과 변화를 이론화한 개념으로 조직의 탄생과 성장, 소멸을 규명하는 데 사용된다. 조직수명주기이론에 따르면 조직은 수명주기의 단계별로 조직구조, 리더십, 관리스타일에 있어 일정한 패턴을 가지고 변화한다(유단 외, 2016; Kimberly et al, 1980; Adizes, 1979; Miller and Friesen, 1984; Lewis and Churchill, 1983). Greiner (1972)와 Quinn and Cameron(1983)의 연구에 따르면 조직의 수명주기는 <그림 3>과 같이 4단계로 구분할 수 있다.

기업이 창업단계로 시작하여서 성장하게 되면 종업원 수가 늘어나게 되는데 이로 인해 관리적인 문제가 나타나기 시작하면서 이를 해결하기 위해 리더십의 필요성이 부각된다. DYB 교육도 창업단계에서 이러한 성장 진통을 겪었다. 대치동에서 최선여학원이란 이름으로 처음 시작하였던 창업 단계(1993년~2000년)에서 강사들에 대한 관리상의 문제점이 대두되기 시작한 것이었다. 이러한 문제점은 교육서비스를 제공하는 학원의 측면에서 매우 심각한 것이



<그림 3> 조직성장 단계

었다. 인수 후 1년 동안 열정 없이 그저 지나가는 식으로 수업하고 출근하는 강사들이 대부분이었다. 강사 관리라는 개념 자체가 존재하지 않아 안정적으로 근무하는 강사들을 찾기 힘들어 학원 강사들이 자주 바뀔 수밖에 없는 상황이었다.

이러한 상황에서 송오현 대표는 자신이 먼저 모범을 보이면 그것이 강사들에게 영향을 미쳐서 양질의 강사들로 성장할 것이라고 판단하며 솔선수범하는 헌신된 리더십을 보였다. 먼저는 학생들과 학부모들을 대하는 최선의 자세에 대한 모범을 보였다. 잠자는 시간을 제외한 모든 시간을 학원에 투자하면서 가장 먼저 출근하고 가장 늦게 퇴근하며 학생들에게 양질의 교육을 제공하고 학부모들과 대화의 창구를 열어두면서 일에 매진하였다. 창업하는 단계에서 학원 경영자가 자신의 모든 것을 투자하고 있음을 직접 보여줌으로써 강사들에게 학생과 교육에 대한 집념과 열정을 보여줄 수 있었으며 실제로 교육성과를 나타내고 많은 학부모들의 입소문을 타기 시작하면서 이러한 자세가 성공할 수 있는 길임을 강사들에게 먼저 제시한 것이다(Choi, Choi and Lee, 2016).

이는 가장 큰 문제점이었던 강사들의 안정적 확보라는 문제 역시 해결해주었다. 강사들이 안정적으로 정착하여 양질의 교육을 제공하게 하기 위해서는 먼저 강사들이 학원에 전력을 다할 수 있게끔 학원이 먼저 안정적인 직장이자 평생직장이 될 수 있음을 보여주어야 했다. 이를 위해 송오현 대표는 자신이 직접 사례가 되어 많은 아이들이 학원을 다시 재등록하는 것을 가시적으로 강사들에게 보여주어야 했다. 학원의 재등록률이 높아지면 그만큼 학생의 수가 많다는 것이고 이는 곧 경영 안정 및 고용 안정으로 이어질 수 있기 때문이었다. 송오현 대표는 학생과 학부모들에게 어떻게 서비스를 제공해야 하는 지 직접 보여주면서 고집스럽게 수업에만 집중하였다. 그리고 그 수업의 결과에 따른 실제 성과가 직접적으로 나타나지 시작했다. 리더가 직접 몸으로 보여

주자 뜻이 있는 강사들이 리더 밑에 모여서 오직 수업과 교육에만 집중하며 학생들을 위한 학원 만들기에 몰두하게 된 것이었다.

4.2 투명한 커뮤니케이션과 진솔한 소통

이러한 변화의 시기를 거처서 학원이 빠르게 성장하면서 DYB 교육은 직원들이 의욕적으로 임무에 전념하는 교육 문화 공동체 형성에 성공하였고, 이후 DYB 교육의 전신인 최선어학원은 개포, 분당, 미도, 평촌 등에 캠퍼스를 개원하면서 빠른 성장을 할 수 있었다. 창업단계에서의 위기가 송오현 대표의 서번트 리더십을 통해 해결되면서 분명한 목표와 방향을 가지게 되면서 종업원들이 개인의 목표와 회사의 사명과 목표를 동일시하고 기업의 성공을 위해 헌신하는 단계에 이른 것이다.

하지만 여러分院(分院)이 각지에 생겨나면서 새롭게 권한위양과 통제라는 또 다른 위기와 변화의 시기가 찾아왔다. 그러나 송오현 대표는 이러한 변화를 오히려 기회로 만들어 강사들의 성장의 기회와 학원 성장의 기회로 삼았다. 모든分院 캠퍼스를 직영제로 운영하면서 믿을 만한 강사들을 보내 그들에게 기회를 준 것이다. 그간 지속적으로 근무한 강사들 중 역할을 바꾸길 희망하는 강사들의 욕구를 착안하여 그 간의 경험을 토대로分院을 담당할 수 있도록 하였다.分院에는 최선의 확고한 경영이념에 익숙한 경력강사들만을 보내 동일한 교수법을 유지하도록 하였으며分院에서 강사들에 대한 지속적 교육을 해나갔다. 유용하고 새로운 개념이 잡힐 때마다分院(本院)과分院 강사들이 함께 토론하여 같은 의견을 공유하도록 하였고 공정하고 신뢰성 있는 인사시스템 도입으로 경력개발과 성장을 이뤄가도록 한 것이다.

이러한 일이 가능했던 성공요인은 바로 투명한 커뮤니케이션에 있었다. 송오현 대표는 강사와 직원,

경영자 간에 대화와 명확한 의사소통이 있어야 한다고 생각했다. 이는 그가 근본적으로 강사들을 철저히 신뢰했던 명확한 경영이념이 있기에 가능하였다. 그는 설립 초창기의 경험을 통해 경영자에 대한 믿음을 먼저 보여줘야 한다는 것을 깨달았다. 불신감이 팽배해있던 시절, 그는 먼저 강사들과의 작은 약속이라도 철저히 지키려고 노력했으며 급여문제부터 시작하여 모든 인사시스템에 있어서 그러한 원칙을 지켜나갔다. 또한 원장이 돈을 번다는 생각보다 아이들을 가르치는 것을 더 중요하게 생각하고 있다는 신념을 끊임없이 보여주면서 강사들의 신뢰를 이끌어냈던 것이다. 투명한 커뮤니케이션과 이를 뒷받침하는 행동실현은 송오현 대표에게서 시작하여 모든 강사들과 직원들이 공유하는 공통의 최선어학원 문화로 자리매김하면서 분원(分院) 확장과 성공의 중요한 키가 되었다. 그 결과 학원을 찾는 학생들과 학부모들에게도 최선어학원에 오면 동일한 양질의 교육을 어느 지역의 학원에서나 받을 수 있다는 신뢰를 형성하게 되었고 이것이 또 다른 성장의 밑거름이 되었다.

4.3 관련 서비스 영역으로의 확장

집단공동체단계를 거쳐 공식화단계(2004년~2016년)에 이른 최선어학원은 또 다시 더 큰 성장을 이루게 되는데 이때의 성공요인은 관련다각화에 있었다. Greiner(1972)와 Quinn and Cameron(1983)의 연구에 따르면 공식화 단계에는 스태프 부문을 강화하고 절차를 공식화하며 업무분담이 명확하게 이루어진다. 또한 시장확대를 위해 다양한 제품이나 서비스를 개발하고 독립적인 연구개발 부서를 설치함으로써 혁신을 이루기도 하는 시기이다(Daft, 2014).

이 시기에 최선어학원은 사명을 (주)최선어학원에서 (주)DYB최선어학원으로 변경하면서 본격적인 관련다각화를 실시한다. 먼저 2004년 어린이 영어전문

학원인 파르테논 개원을 시작으로 고등학생 중심의 프리머스 브랜드를 2008년 런칭하였으며 2009년에는 영어유치원인 송파 랜퍼스, 2010년에는 DYB 선수학을 개원하였다. 또한 2007년에는 R&D 센터를 개소하여서 교육업과 관련된 다양한 연구를 시작하였으며 이것은 2011년 온라인 콘텐츠 영역으로 사업을 확장하여 출판 SEC 설립과 취업컨설팅을 위한 TGS 설립으로 이어졌다. 이에서 멈추지 않고 2014년도에는 미국 시사주간지 <TIME>과 업무 제휴를 시작하여 다양한 사업들이 시도되었고 2015년도에는 프리미엄 초등영어 브랜드인 'CREO'가 개원하였다. 이러한 외적조정은 공식화 단계에서 더욱 성장하기 위해 필수적인 작업이나 많은 기업들이 이러한 시기에 비관련 다각화로 인해 양적팽창의 폐해를 경험하기도 한다. 그러나 DYB 교육은 흔들리지 않고 교육에만 집중하면서 관련다각화를 실시하여 2008년 금융위기에도 더 큰 성장을 이룰 수 있었다. 또한 다각화를 진행하며 런칭한 새로운 브랜드 뿐만 아니라 기존의 학원 역시 확장을 거듭하였다.

4.4 조직문화

<표 6>에서 보듯이 강사 580여명, 스태프 180여명에 이르는 조직으로 성장하였으며 등록학생수가 3만 명에 달하는 성장을 이루어낸 DYB 교육은 협동과 팀워크를 통해 경영자와 조직 구성원들이 함께 문제를 해결하고 일하는 기업 문화를 구축에 노력하였다. 이를 위해 DYB 교육은 개방포용, 학습 나눔, 도전책임, 고객만족이라는 4개의 핵심가치를 중심으로 '내가미인'(내가 먼저 미소 짓고 인사하자), 선비정신과 상인정신, 의인막용 용인물의(疑人勿用 用人勿疑), 화이부동(和而不同), 공감, 학습하는 조직, 유머 등의 대표적인 조직문화를 구축하고 있으며 성장을 위한 초심, 학습, 비상을 핵심 키워드로 하고 있다.

〈표 4〉 DYB 교육 교직원 현황

영어강사	수학강사	원어민	CREO	LANPUS	STAFF
350	60	100	30	40	180

출처: DYB 교육그룹 발간자료(2016)

이러한 조직문화는 '사람이 시스템'이라는 경영철학이 열매 맺은 결과로, 송오현 대표가 그간의 경험을 집대성하여 DYB 교육의 조직 구성을 위해 인재 채용과 적응에 심혈을 기울인 결과이기도 하다. 정교화 단계에 이르면 통상 최고경영자는 완벽한 조직을 만들기 위해 분투하며 대외적인 명성을 중요한 부분으로 여기는데(Daft, 2014) 이러한 특성을 DYB 교육에서도 찾아볼 수 있다.

1천억 매출 규모로 성장한 이후로도 인재채용 시에는 반드시 송오현 대표가 직접 3시간이 넘는 면접을 통해 함께 일할 인재를 채용하고 있으며 그렇게 해서 뽑힌 인재에 대해서는 의인막용 용인몰의(疑人勿用 用人勿疑)의 조직문화를 바탕으로 의심하지 않고 믿으며 성과를 낼 수 있는 시간까지 기다려준다. 새롭게 채용된 강사들은 1-2개월에 걸친 연구과정 동안 교육에 대한 DYB 교육의 모든 노하우를 전수받으며 자신의 강의를 준비할 수 있게 된다. 또한 DYB 교육은 이들 신입 강사들에게 10단계 설문을 작성하도록 하여 같은 공동체가 되기 이전에 외부의 시각으로 학원의 모습을 바라볼 기회를 갖도록 하여 학원에 대한 재정비와 강사 스스로의 동기부여 및 마음가짐을 돌아보는 기회를 제공하고 있다. 높은 강도의 업무에도 불구하고 수많은 강사들이 5년 이상, 10년 이상 장기근속을 하는 이유는 바로 대표를 시작으로 동료 강사들, 직원들의 헌신적인 도움과 가족적인 친밀한 교제, 자신의 역할을 믿어주고 신뢰하는 자율성 부여에 있다. 이러한 조직문화가 10여년 넘는 기간 동안 일관된 브랜드 이미지를 유지할 수 있게 하는 밑거름이 된 것이다.

또한 20년 동안 유지되어 온 섬김과 자기희생의

정신을 통해 다양한 사회공헌활동을 실시하고 있다. 2010년 이후부터 사회복지 공동모금회를 통해 저소득층 학생들의 학원비와 교재비를 매년 7천만 원 상당을 지원하고 있으며, 인문학 발전을 위해 고전 국역사업, 번역 사업 지원을 위해 9억 원을 기부하였다. 또한 학원 내 자판기 설치를 하지 않아, 학생들이 외부에서 간단한 소비를 하도록 함으로써 지역상권 활성화와 공생 체계 구축을 위해 노력하고 있다. 이러한 결과들을 바탕으로 2016년도에 한국경영학회가 선정하는 2016년도 교육서비스 기업 부문 최우수 경영 대상을 수상하였으며 한국경제신문 주관 2016년도 사회공헌기업대상을 수상하였다.

이제 DYB 교육은 새로운 재활력화를 위해 새로운 도약을 꿈꾸고 있다. 향후 3년 안에 온라인 서비스 비중을 50%까지 확장하고 해외 교육 시장 진출을 시작하고 있다. 이를 위해 온라인 기반을 구축하고 2016년도 4월에는 화상회의 및 화상교육 시스템을 도입하였다. 기업은 통상적으로 10년에서 20년 주기로 소생의 필요성을 경험하게 된다. 관료주의의 팽배로 대응능력이 떨어져 환경변화와 적절하게 조화를 이루지 못하는 조직은 퇴보하고 이와 반대로 기업에 새로운 활력을 제공하여 혁신을 이룩하면 또 다른 성장을 경험한다(Daft, 2014).

DYB 교육은 1993년 개원한 이래 지난 20년이 넘는 시간동안 성장이 주춤한 적이 없으며 IMF, 금융위기 등의 경제 불황기에 더 많은 성장을 이룩하였다(서진영, 2016). 이제 DYB 교육은 쇠퇴기 없이 제 2의 도약을 이루기 위해 변화하고 있다. 이러한 변화와 끊임없는 성장은 조직을 구성하는 구성원 스스로 자기개발을 멈추지 않고 끊임없이 변화하는

교육환경에 적응하기 위해 노력하는 조직문화가 전 조직적으로 자리 잡고 있기 때문일 것이다(노용희와 최정일, 2017).

V. 결론

본 연구에서는 교육서비스 분야에서 국내 굴지의 입지를 가진 DYB 교육그룹의 성공 사례를 기업의 조직수명주기이론을 통해 분석하였다. DYB 교육그룹은 1993년 설립 이래 약 24년의 기간 동안 교육에만 역량을 집중한 결과 빠른 성장을 이룩할 수 있었다. 초기에는 주로 영어에 대한 현장교육에 역량을 집중하였으나 현재는 다양한 연령층에 특화된 온오프라인 교육 콘텐츠 제공 및 교육관련 컨설팅까지 관련 사업으로만 영역을 확장하며 종합교육그룹으로 성장하였다.

DYB 교육그룹의 핵심역량은 뛰어난 교육역량과 우수한 인재, 체계화된 시스템을 꼽을 수 있다. DYB 교육은 송오현 대표의 경험을 바탕으로 한 양질의 교육을 학원 전체에 적용하기 위해 체계화와 전달에 노력하고 있으며 이러한 교육을 가능하게 하는 교육철학 및 정신을 공유한 우수하고 헌신적인 인재를 꾸준히 채용하고 육성하고 있다. 교육서비스라는 특성상 학습 성과가 나타나는 양질의 교육역량 및 우수한 인재의 확보가 필수적이기에, 우수한 인재가 보람을 느끼며 다닐 수 있는 환경을 만들기 위해 지속적으로 노력하고 있으며 개개인의 역량 개발 및 책임에 대한 재량권을 부여하여 조직 구성원 전체가 책임을 다하고 자율적으로 실천수범하는 조직문화를 형성하였다. 또한 이러한 교육과 이를 제공하는 인재들을 유기적으로 연결하고 체계적으로 관리하여 보증된 교육 서비스 품질을 제공할 수 있도록 체계화된 시스템을 구축하였다. 이렇게 교육의 질과 일

관성 있는 제공에 역량을 집중한 결과 종합교육그룹으로서 국내에서 독보적인 입지를 다지게 되었다.

이상에서 살펴본 DYB 교육그룹의 성공요인을 정리하면 첫째로는 송오현 대표의 서번트 리더십을 꼽을 수 있다. 창업단계의 최선어학원이 당시 팽배하던 기존 학원의 문제점들을 개선하고 핵심역량인 교육과 인재를 획득함에 있어 결정적인 작용을 하였기 때문이다.

둘째 성공요인은 투명한 커뮤니케이션에 있었다. 집단공동체의 단계에 접어든 최선어학원이 또 한 번 성장하기 위해서는 조직의 목표를 자신의 목표와 동일시하는 열정 있는 인재들에게 권한을 위양하는 과정이 필요하였다. 이러한 권한 위양과 통제라는 새로운 위기와 변화 속에서 송오현 대표는 투명한 커뮤니케이션을 통해 강사들의 열정과 변화 욕구를 파악하여 분원(分院)에 집중시킴으로써 학원의 확대뿐만 아니라 어느 학원에서나 양질의 교육서비스를 균등하게 제공할 수 있는 체계를 갖추게 되었다. 이는 투명한 커뮤니케이션을 뒷받침하는 대표와 강사들, 직원 간의 행동실현이 있기에 가능한 것이었다.

셋째 성공요인은 관련서비스 영역으로의 확장이다. 공식화 단계에 접어들면서 다각화를 실시하게 되었을 때 교육에만 집중한 관련다각화를 실시함으로써 기업의 부실화를 막고 종합교육그룹으로 성장할 수 있었다. 어떤 학원들이 무리한 투자유치와 비관련사업 진출로 인해 부실화의 과정을 겪는 것과는 대조적으로 핵심역량에 집중하는 것을 통해 기업을 견고히 다질 수 있었다. 이는 관련 사업뿐만 아니라 조직을 지탱하는 경영철학과 조직문화를 모든 조직 구성원들이 공유한다는 내실견교화의 관점에서도 중요하게 작용하였다.

마지막 성공요인인 조직문화는 창업 초기부터 흔들리지 않고 사람 중심, 교육 중심의 경영철학이 구성원 모두에게 공유되었기에 구축되었다. DYB 교육의 조직문화는 개방포용, 학습 나눔, 도전책임, 고

객만족이라는 4가지 핵심가치에 기반한다. 이러한 가치를 중심으로 모든 구성원들은 자기발전을 위해 스스로 노력하게 되었으며 노력하여 이룬 성장을 다른 사람과 공유하여 함께 성장하는 나눔의 정신을 실현하였다. 또한 오로지 교육에 헌신하는 자세를 함께 공유하면서 수익을 추구하는 사교육 기업에 상인정신을 뛰어넘는 선비정신을 심어주었다.

DYB 교육은 이러한 요인들을 기반으로 성장을 거듭하여 월평균 등록생 3만 명, 연매출 1천억 원에 달하는 기업으로 성장하였다. DYB 교육은 이제 사람중심, 교육중심의 경영철학과 함께 성장하는 조직문화, 시스템화 된 체계를 기반으로 'Vision 2025'를 수립하여 글로벌 교육시장 진출을 위해 앞으로 나아가고 있다. DYB 교육은 이제 스스로 재도약을 시작함으로써 성공신화를 이어나가기 위해 노력하고 있다. DYB 교육의 흔들리지 않는 원칙과 핵심역량, 성공요인은 여러 글로벌 경제 위기 가운데서도 기업 성장을 이루면서 그 효과를 증명해왔다. 이러한 원칙들과 관련 요소들은 제2의 도약을 준비하는 DYB 교육뿐만 아니라 DYB 교육그룹과 같은 미래를 꿈꾸는 기업들에게 시사하는 바가 있을 것이며 이를 기업 내부에 내재화하고 예측 불가능한 미래 경영환경에 효과적으로 적용시키는 것 역시 그 의미가 있을 것으로 기대된다.

REFERENCES

- Noh, Y. and J. Choi(2017), "Pursuing Continuous Technology Management : Focus and Differentiation Strategy of Daehan Solution," *Korea Business Review*, 21(1), 1-21. [printed in Korean]
- Sirh, J.(2016), "Education Service, Human is System," *CEO&*, 8(5), 74-77. [printed in Korean]
- Liu, D., S. Kim, S. Lee, and C. Park (2016), "A Case Study on Vertical Integration and Growth Strategy of Samlip General Food," *Korea Business Review*, 20(3), 21-51. [printed in Korean]
- Adizes, I.(1979), "Organizational Passages—diagnosing and Treating Life Cycle Problems of Organizations," *Organizational Dynamics*, 8(1), 3-25.
- Choi, M., J. Choi, and S. Lee(2016), "The Effects of CEOs' Transformational Leadership and Educational Service Quality on Business Performance and Social Responsibility," *Korea Business Review*, 20(1), 257-289. [printed in Korean]
- Daft, R. L.(2014), *The Leadership Experience*, Massachusetts, Cengage Learning.
- Greenleaf, R. K.(2002), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, 25th anniversary ed., New York, Paulist Press.
- Greiner, L. E.(1997), "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review*, 76(3), 55-60.
- Kimberly, J. R., J. Kimberly, and R. H. Miles(1980), *The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Publishing Company.
- Lewis, V. L. and N. C. Churchill(1983), "The Five Stages of Small Business Growth," *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.
- Miller, D. and P. H. Friesen(1984), "A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle," *Management Science*, 30(10), 1161-1183.
- Quinn, R. E. and K. Cameron(1983), "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence," *Management Science*, 29(1), 33-51.

국내참고문헌

- 노용휘, 최정일(2017), “우공이산(愚公移山)의 지속적인 기술경영 추구: 대한솔루션의 집중과 차별화 전략,” **Korea Business Review**, 21(1), 1-21.
- 서진영(2016), “교육서비스, 사람이 곧 시스템이다,” **월간 CEO&**, 8(5), 74-77.
- 유단, 김승구, 이상명, 박철순(2016), “성장전략의 기회와 함정: 삼립식품의 시너지 창출,” **Korea Business Review**, 20(3), 21-51.
- 최민석, 최정일, 이상명(2016), “CEO의 변혁적 리더십과 교육서비스 품질이 기업성과와 사회적 책임에 미치는 영향,” **Korea Business Review**, 20(1), 257-289.

Human is System: Growth Factor and Management Principle of DYB Education

Jeongil Choi* · Inhee Seo** · Jin-Young Sirh***

Abstract

This study analyzed the case of DYB Education, a comprehensive education group based on the management philosophy, "People are the system", by utilizing the organizational life cycle model. DYB Education is a company offering specialized English education to a broad range of customers from preschoolers to adults with a focus on middle school students. Founded in 1993, it has recorded steady growth to become an education group with an unrivalled position in the market today. Initially launched as Choisun Language Institute, DYB Education concentrated on providing quality education services since its inception and as a result, it has developed a system and educational capacity to compete in the global education market. The key success factors behind DYB Education are the expertise of its CEO Song Oh-hyun and servant leadership. Song developed the education program for DYB based on experiences he himself accumulated for more than twenty years as an English education expert and ensured that programs of identical quality were provided in its campuses located in different regions. He acted as a model educator and entrepreneur through servant leadership and composed an organization that could realize his value-based management and education philosophies, thereby achieving corporate success. Transparent communication and a corporate culture based on Song's human-centered philosophy also acted as success factors. The core capacity of DYB lies in its unmatched education program, talented teachers, and a well-established system. DYB Education strives to ensure quality education through its remarkable education capacity and systemized education, management, and learning systems to effectively manage talented and dedicated teachers. It endeavors to fulfill its mandate in education by taking responsibility for its teachers and towards its students and their parents by adhering to a direct management system where not

* Professor, Soongsil University(jichoi@ssu.ac.kr), First Author & Corresponding Author

** Master Student, Graduate School of Soongsil University(dahilla@ssu.ac.kr), Co-Author

*** Founder & President, Centerworld Corp(sirh@centerworld.com), Co-Author

only the main campus but also its numerous campuses are managed comprehensively. This study aims to examine the growth of DYB Education and identify its core capacity and success factors in order to provide an insight to companies striving to grow into leading companies based on strong leadership and corporate culture.

Key Words: Core Competence, Educational Philosophy, Educational Service, Management Philosophy, Servant Leadership

〈Teaching Note〉

「사람이 시스템이다」: DYB 교육그룹의 성공요인과 경영철학

Synopsis

25년차의 DYB 교육그룹은 꾸준히 성장하여 현재는 업계에서 차별적인 입지를 다진 교육그룹으로 성장하였다. 또한 중학생을 중심으로 미취학 아동부터 성인에 이르기까지 다양한 고객층에 특화된 영어교육을 제공하는 교육기업이 되었다. DYB 교육은 현재 강사 580명, 스태프 180여명, 매출 1천 억 규모의 교육그룹으로 성장하였고, 교육 서비스의 질에 가치를 둔 결과 지금은 글로벌 교육시장까지 진출할 수 있는 시스템과 교육 역량을 갖추게 되었다. 현재 3만 명에 육박하는 학생들과 온라인 교육을 통해 수많은 콘텐츠를 제공하고 있다. 교육 콘텐츠 및 기법 개발 R&D 센터를 설립하고 입시 및 취업컨설팅을 제공하는 전략 연수를 설립 및 운영하여 교육과 관련된 사업으로 까지 확장해 나가고 있다.

교육서비스에서 영어 성적 및 입시를 위한 영어가 아닌 영어 실력의 향상을 위한 프로그램들을 개발하고 운영하고 있다. 언어의 4개 영역(쓰기, 말하기, 읽기, 듣기 영역)을 순환하며 학습하는 DYB Circular System을 기반으로 학습습관을 길러주는 Eco System을 자체 개발하여 학생의 효과적인 학습습관을 가지도록 돕고 있다. 그 뿐만 입시전략연구소의 과정을 통해 생활기록부관리, 학습동기, 진로, 컨설팅 까지 학교생활 전반에 대한 관리를 통해 학생을 전반적으로 한 단계 올라가도록 돕고 있다.

이에 본 사례에서는 최고의 교육그룹으로 거듭난 DYB교육그룹의 교육철학(教育哲學), 핵심역량, 리더십, 사람과 시스템의 중요성에 관한 요인분석과 앞으로의 교육산업과 경영에서 필요한 사항을 논의해보고자 한다. 이 같은 내용에 관하여 본 사례에서는 다음과 같은 몇 가지 주요이슈에 대한 학습의 초점을 맞추고 있다.

1. 경영철학(經營哲學)의 중요성과 이를 통해 만들어지는 조직문화
2. 리더십의 유형과 DYB 대표의 리더십
3. 인재 선발, 교육의 중요성과 관리 시스템과의 시너지 결합

Teaching Point

본 사례는 “교육산업”에서 확고한 아이덴티티와 철학을 가지고 길을 걸어온 DYB교육그룹을 대상으로 하고 있다. 1993년 창업 이래로 IMF, 글로벌 금융 위기에서도 꾸준히 성장하였고 지금은 교육관련 사업을 전방위적으로 다루게 되었다.

송오현 대표는 교육철학을 스스로 현장에서 직접 보여 주는 솔선수범(率先垂範)의 리더십을 통해 학생과 학부모에게 어떻게 서비스를 제공해야 하는지를 강사들이 볼 수 있게 하고 그 결과를 강사들이 가

시적으로 느낄 수 있도록 하였다. 이를 강사들이 이해하고 송오현 대표 밑에서 모여 수업과 교육에는 집중하며 학생만을 바라보도록 하는 학원을 만들어 나간 것이다.

끊임없이 변화하는 시대에서 리더십은 한 기업의 중심이자 버팀목이 되어 줄 수 있기에 많은 기업들은 내부적으로 리더십을 정의하고 교육하고자 노력을 하고 있다. 이러한 상황에서 20년 넘게 지켜온 송오현 대표의 리더십을 통해 교육자로서 뿐만 아니라 경영인으로서의 리더십의 유형을 분석하고 학습하고자 한다. 이에 따른 사례의 주요 분석 포인트 및 질문은 아래와 같다.

Assignment Question

1. DYB 교육에서 실행하고 있는 교학상장(敎學相長)의 교육철학(敎育哲學)을 논하시오.
2. 핵심역량이란 무엇인지를 설명하고, 교육 사업에서의 핵심역량은 무엇인지 제시하시오.
3. 리더십의 발전단계를 논하고, 서번트 리더십(Servant Leadership) 발생의 배경과 장점을 논하시오.
4. 경영의 구루 짐 콜린스(Jim Collins)는 리더는 '버스 운전자와 같다'는 비유를 통해, 무엇보다 먼저 버스(회사)가 누구와 함께 갈 것 인지를 결정해야 한다고 하며, 적합한 사람은 태우고 부적합한 사람은 버스에서 내리게 해야 한다고 주장한다. 이에 대비하여 DYB 교육에서 제시하는 "사람이 시스템이다"의 의미와 사람과 System(인력과 제도)의 결합이 주는 핵심역량이 무엇인지 논하시오.

Analysis

1. DYB 교육에서 실행하고 있는 교학상장(敎學相長)의 교육철학(敎育哲學)을 논하시오.

약 1000년 전 당나라의 한유는 스승의 말씀을 의미하는 『사설(師說)』에서 스승이란 세상의 진실과 살아가는 방법을 전수해주고 삶의 의혹을 풀어주는 사람이라고 했다. 또 『예기』에는 스승과 제자와의 관계에 관해 '좋은 안주가 있다 해도 먹지 않으면 그 맛을 알 수 없다. 지극한 진리가 있다 해도 배우지 않으면 왜 좋은지 모른다. 따라서 배워 본 이후에 부족함을 알 수 있으며 가르친 후에야 비로소 어려움을 알게 된다. 부족함을 안 연후에야 능히 스스로 반성하고 어려움을 안 연후에야 능히 스스로 힘쓴다. 그러기에 가르치고 배우면서 더불어 성장한다고 하는 것이다(雖有佳肴 弗食 不知其旨也 雖有至道 弗學 不知其善也 是故 學然後 知不足 教然後 知困 知不足 然後 能自反也 知困然後 能自強也 故曰敎學相長也)라고 이야기하고 있다(임철순, 2015).

여기에 나오는 '교학상장(敎學相長)'은 가르칠 교(敎), 배울 학(學), 서로 상(相), 성장할 장(長)으로 '가르침과 배움이 서로 진보시켜 준다'라는 뜻으로, 가르치는 일과 배우는 일이 제자와 스승 모두를 진보(進步)시키는 것을 말한다.

예로부터 동아시아의 한자권에서는 스승을 부모처럼, 제자를 자식같이 여겼다. 이처럼 스승과 제자는 서로의 세계를 열어주는 존재이며 성장시켜주는 존재로, 스승은 제자를 통해 좀 더 깊은 지식의 바다로 나아갈 수 있고, 제자는 스승을 통해 세상으로 향하는 문을 열게 된다. 이러한 교학상장(敎學相長)의 교육철학을 구현하고 있는 곳이 DYB 교육이다.

DYB 최선어학원의 교육현장을 살펴보면 초창기부터 송오현 대표가 몸소 실천한 교육과 경영철학이

〈표 5〉 DYB 최선어학원의 교육현장

DYB 최선어학원 교육현장

DYB최선어학원 선생님은 교육현장을 지키는 참스승으로서 신뢰받는 교육이념을 실천한다. 나아가 21세기 국제사회를 선도할 글로벌 리더 양성에 자부심과 사명감을 갖고 이를 통해 행복한 자아를 실현한다.

- 우리는 가르치는 학생들의 인격과 개성을 존중한다.
- 우리는 효율적인 학습을 위해 늘 연구하고, 창의적인 학습 분위기를 조성한다.
- 우리는 재미있고 유익한 강의를 통해 학생들의 실력을 키워준다.

- 우리는 학생입장에서 가르치고, 학부모님 입장에서 서비스한다.
- 우리는 학생들의 학습수준을 세심하게 점검하고 이를 배려하는 수업을 한다.
- 우리는 소신에 따른 사랑의 체벌이라도, 따뜻한 칭찬만 못하다는 것을 경허히 인지한다.
- 우리는 개개인이 아니라 DYB최선어학원 교사로서 행동하며 존경받는 스승이 되기 위해 노력한다.

행복과 꿈을 주는 DYB최선어학원 교사 일동

고스란히 담겨있다. 송오현 대표는 단순한 성적향상을 제공하기 위한 교육이 아닌 학습을 통한 학생들의 자아실현을 위한 교육이념을 실천하면서 강사들에게 영향을 끼쳤다.

DYB 교육그룹의 강사들은 단순히 교육서비스만 제공하는 것이 아니라 학생들과 많은 시간을 보내며 그들의 학습을 격려하고 응원한다. 송오현 대표는 학생들이 공부하지 않는 가장 큰 원인은 학생이 아닌 강사에게 있으며 강사들은 항상 모범을 보이고 학생들의 기를 꺾지 않고 격려하면서 학습을 권장해야 한다고 생각한다.

그리고 스스로를 단순한 시간 강사가 아니라 학생을 책임지는 교육자로서 역할과 책임을 수행하게 만들고 있다. 수업 두 시간 전에 출근하여 교육을 준비하고 수업시간에 오로지 수업에만 집중하며 수업시간의 1분도 학생의 귀중한 시간을 낭비 하지 않게 하고 있는 것이다. 또한 강사들도 항상 학습하도록 유도함으로써 수업을 통해 자신이 완성되도록 교육하고 있었다.

2. 핵심역량이란? 교육 사업에서의 핵심역량은 무엇인지 제시하시오.

핵심역량(核心力量, core competence)은 기업내

부의 조직구성원들이 보유하고 있는 총체적인 기술·지식·문화 등 기업의 핵심 능력이며, 경쟁업체와 비교하여 경쟁우위를 가져다주는 기업의 능력이다 (Doopedia, 2016). 핵심역량은 1990년 미시간 대학 비즈니스스쿨의 프라할라드(C.K. Prahalad) 교수와 런던 비즈니스 스쿨의 게리 하멜(Gary Hamel) 교수가 발표한 이 이론은 이전을 풍미하던 산업조직론의 외부환경에서 경쟁력을 찾는 포지셔닝 이론을 벗어나, 기업내부의 능력에서 경쟁력을 찾는 이론이다.

즉, 고객의 입장에서 가치를 확립하는 기술, 시스템, 문화 등의 경쟁 우위 요소, 자사가 지니고 있는 고유하고 독자적이며 궁극적인 능력을 핵심역량(Core Competency)이라 지칭하는데, 대표적인 조직 핵심역량의 예로서 소니의 소형화 기술, 캐논의 정밀 기계기술광학기술, 월마트의 강력한 물류시스템 등을 들 수 있다(이홍인, 김종인, 2003).

DYB 교육 그룹은 '사람이 시스템이다'라는 인재 중심 철학으로 우수한 인재를 확보하여 길러내고 이들을 지나가는 강사가 아니라 자신의 열정을 쏟으며 평생 직장이라 여길 수 있도록 만들어 냈다. 또한 여기에 실제적인 영어 사용 역량을 제고하기 위해 학생 개인 맞춤형 교육 및 학습시스템을 구축하고 있다. 체계화된 시스템위에 DYB교육의 독자적인 문화가 적용 되도록 관리하고 있기 때문에 빈번한 교

육 환경변화 속에서도 동일하면서도 양질의 교육 서비스를 제공할 수 있는 것이다.

학생이 학습을 이해할 수 있도록 도와주고 이를 돕는 것은 학원 강사의 자질과 능력을 기반으로 한다. 공부를 잘하는 것과 가르치는 것은 동일 선상에 놓을 수 없기 때문에 강사를 선발하고 성장 시키는 인사시스템을 구축한 것도 DYB교육의 핵심역량으로 볼 수 있다.

3. 리더십의 발전단계를 논하고, 서번트 리더십(Servant Leadership) 발생의 배경과 장점을 논하시오.

기업이 창업단계로 시작하여서 성장하게 되면 종업원 수가 늘어나게 되는데 이로 인해 관리적인 문제가 나타나기 시작하면서 이를 해결하기 위해 리더십의 필요성이 부각된다. 세계적인 리더십 전문가인 존 맥스웰(John Maxwell, 1947~)은 오랜 시간의 연구를 통해 '5단계 리더십'을 개발하고 교육을 해왔다.

1단계 지위 리더십, 주어진 지위를 이용하여 사람들을 따르게 하는 수준이다. 이때 리더의 유일한 영향력은 직함에서 나오고 그 직함이 부여하는 권리를 바탕으로 한다. 규칙, 규정, 방침, 조직도에 의존하여 사람을 통제 하게 된다.

2단계 관계 리더십, 신뢰 구축을 통해 사람들이 자발적으로 따르게 하는 수준이다. 구성원은 본인들이 따르는 리더에 대해 알게 되고 리더 역시 자신을 따르는 사람들이 어떤 사람인지 상호간에 관계를 쌓아간다.

3단계 성과 리더십, 조직의 성과 창출을 통해 사람들이 따르게 한다. 이때 작업이 완성되고, 사기가 올라가고, 이익이 늘어난다. 이직률이 줄어들고, 목표가 성취된다. 그래서 사람들을 리드하고 움직이게 하는 일이 즐거워진다. 그리고 리더는 보다 어려운 문제에 맞설 수 있으며, 결정을 내릴 수 있게 된다.

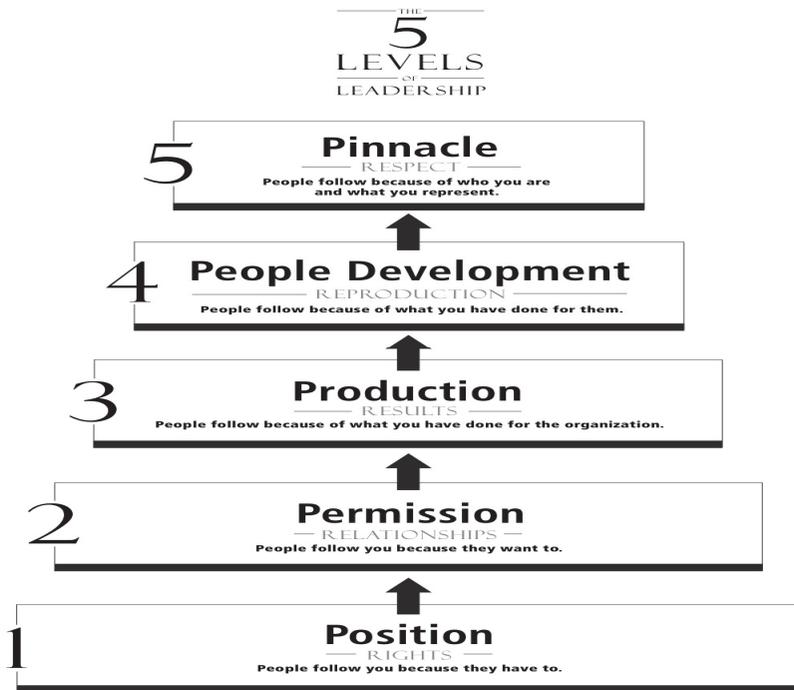
4단계 인재 개발 리더십, 구성원들을 리더로 성장시켜 함께 조직을 이끌게 된다. 구성원들의 역량을 향상 시키는 능력이다. 그래서 구성원들에게 리더가 가진 지위, 관계, 생산성을 투자하고 그들이 스스로 리더가 될 수 있도록 돕는다. 이러한 변화는 첫째, 팀워크 수준을 향상시키게 된다. 사람들에 대한 투자가 관계를 심화 시키고, 사람들이 서로를 더 잘도록 돕기에 충성심을 강화하기 때문이다. 둘째, 실적이 증대된다. 팀에 리더가 많아져 팀원들 각자의 실적 향상을 돕기 때문이다. 이때 구성원들은 도움을 준 리더에게 고마워하며 리더를 따르게 된다.

5단계 구루 리더십, 가장 어려운 단계로 오랜 기간에 걸쳐 검증된 탁월한 리더십과 인품을 통해 존경을 받게 된다. 이 단계에는 노력과 기술, 의지, 고도의 재능이 있어야 도달 할 수 있다. 그래서 다른 사람을 키워 그들이 4단계 리더가 될 수 있도록 만든다. 즉, 사람과 조직을 키워내는 것이다. 이러한 리더는 다른 리더들이 못하는 기회를 만들어 내고 자신이 하는 일에서 유산을 남긴다. 5단계 리더십의 성과와 인격을 접한 사람들은 자연스럽게 따르게 된다(Maxwell, 2013).

이처럼 리더는 상호관계를 통해 스스로의 발전과 구성원과의 상호 관계도 발전시켜나가게 된다. 이 5단계 중 4단계 인재 발전 리더십에서 리더는 서번트 리더십(Servant Leadership)을 발현하게 된다.

서번트 리더십(Servant Leadership)은 다른 말로 혁명적 리더십, 섬기는 리더십으로 불리는데 이는 Greenleaf, R.K.(1977)의 저서 "Servant Leadership"을 통해 처음 소개된 리더십 이론이다. 팀제 조직, 고객에 대한 서비스, 기업의 봉사정신, 권한 이양 등의 개념을 중시하며 복종에서 열성적인 참여를 이끌어내는 리더십을 의미한다.

DYB교육 그룹의 창업 단계였던 1993년 당시에는 강사 관리라는 개념 자체가 존재하지 않아 안정적으로 근무하는 강사들을 찾기 힘들어 학원 강사들



출처: <http://www.johnmaxwell.com/blog/what-are-the-5-levels-of-leadership>

〈그림 4〉 존 맥스웰의 5단계 리더십

이 자주 바뀔 수밖에 없는 상황이었다.

이러한 상황에서 송오현 대표는 자신이 먼저 모범을 보이면 그것이 강사들에게 영향을 미쳐서 양질의 강사들로 성장할 것이라고 판단하며 솔선수범하는 헌신된 리더십을 보였다.

먼저 학생들과 학부모들을 대하는 최선의 자세에 대한 모범을 보였다. 잠자는 시간을 제외한 모든 시간을 학원에 투자하면서 가장 먼저 출근하고 가장 늦게 퇴근하며 학생들에게 양질의 교육을 제공하고 학부모들과 대화의 창구를 열어두면서 일에 매진하였다. 창업하는 단계에서 학원 경영자가 자신의 모든 것을 투자하고 있음을 직접 보여줌으로써 강사들에게 학생과 교육에 대한 집념과 열정을 보여줄 수 있었으며 실제로 교육성적을 나타내고 많은 학부모들의 입소문을 타기 시작하면서 이러한 자세가 성공

할 수 있는 길임을 강사들에게 먼저 제시한 것이다.

리더가 학생과 학부모들에게 어떻게 서비스를 제공해야 하는 지 직접 보여주면서 고집스럽게 수업에만 집중하였다. 그리고 그 수업의 결과에 따른 실제 성과가 직접적으로 나타나기 시작했다. 리더가 직접 몸으로 보여주자 뜻이 있는 강사들이 리더 밑에 모여서 오직 수업과 교육에만 집중하며 학생들을 위한 학원 만들기에 몰두하게 된 것이었다.

결론적으로 송오현 대표의 서번트 리더십(Servant Leadership)은 교육 사업의 핵심인 교육과 인재라는 두 마리의 토끼를 잡을 수 있었다.

4. 경영의 구루 짐콜린스(Jim Collins)는 리더는 ‘버스 운전자와 같다’는 비유를 통해, 무엇보다 먼저 버스(회사)가 누구와 함께 갈 것 인지를 결정

해야 한다고 하며, 적합한 사람은 태우고 부적합한 사람은 버스에서 내리게 해야 한다고 주장한다. 이에 대비하여 DYB 교육에서 제시하는 “사람이 시스템이다”의 의미와 사람과 System(人力과 제도)의 결합이 주는 핵심역량이 무엇인지 논하시오.

경영의 구루 짐 콜린스(Jim Collins)는 그의 저서 『좋은 기업을 넘어...위대한 기업으로(GOOD TO GREAT)』에서 ‘도약에 성공한 회사들이 공통으로 비교 기업들과 구별되는 점이 무엇인가?’에 답할만한 위대한 기업들의 모습들을 보여주었다. 그 중 ‘사람 먼저...다음에 할 일’에서는 회사를 ‘버스’에, 리더를 ‘버스 운전자’에 비유하였다.

위대한 회사로 도약 시킨 리더들은 새로운 비전과 전략을 세운 후 가장 먼저 한 일은 적합한 사람을 버스(회사)에 태우고 부적합한 사람은 내리게 하였다. 이 작업이 완료된 후에야 다음에 버스(회사)가 가야 할 방향을 결정했다. 적합한 인재를 적합한 자리에 앉게 하는 것은 ‘사람들에게 어떻게 동기부여할 것인가?’, ‘사람들을 어떻게 관리할 것인가?’에 대한 문제를 사라지게 만든다(Collins, 2001).

교육사업의 핵심역량은 핵심 사업인 교육 서비스와 직접적으로 관련되어 있고, 학원에서 제공하는 교육 그 자체가 중요하다. 이 교육은 학원 강사의 자질과 능력에서 비롯된다.

‘인사(人事)가 만사(萬事)’라는 말처럼 어떤 사람을 채용해서 어떤 자리에 앉히느냐가 중요한 문제이다. DYB 교육의 인재 기준은 ‘Best’와 ‘Right’이다. 똑똑하고 명석한 인재일 뿐만 아니라 열정을 갖고 우직하게 자신의 책임을 수행하는 인재를 원하는 것이다. 송오현 대표는 ‘기본과 원칙의 준수’를 강조하면서 요령을 피우지 않고 편법을 사용하지 않으면서 정공법으로 문제를 해결하려 하는 강직한 사람을 중요시 한다.

이렇게 선발된 강사들은 학생들을 위해 전적으로 희생하는 열정을 가진 강사들로 성장시키고, 모두 자기 이름을 건 강의실에 있는 학생들을 전적으로 책임지는 교육자로서의 역할과 책임을 수행한다. 또한 강사들은 자신이 담당하는 학생과 그들의 학부모와 직접 상담하는 역할 역시 감당해야 한다.

이러한 인력이 제공하는 학습시스템은 고품질의 교육서비스를 제공하기 위한 핵심역량이라고 말할 수 있다.

교육 시스템은 영어교육에 대한 수요를 갖는 다양한 연령층을 대상으로 하는 차별화된 시스템을 갖추고 있다. 언어의 4개 영역인 쓰기, 말하기, 읽기, 듣기 영역을 순환식으로 학습하는 독자적 학습시스템인 DYB Circular System을 중심으로 1대 1로 학생의 학습을 확인하고 학습 습관을 길러주는 Eco System, 개개인의 성향을 분석하여 진로를 결정할 수 있도록 도와주며 생활기록부 관리 및 컨설팅을 제공하는 입시전략연구소의 과정을 연령층으로 세분화하여 제공하는 SMC와 SHC 과정까지, 뿐만 아니라 더 높은 수준의 학습을 원하는 성적 상위의 학생들을 위한 프로그램 역시 연령대로 나누어 진행하고 있다.

이 시스템 속에서 오랜 기간 성장해온 강사들을 위주로 분원(分院)을 설립하여 직영점을 세워 학년별, 학교 별로 차별화시키는 분위기를 형성하고 이를 뒷받침하는 교육 시스템을 구축한 것이다. 이는 프랜차이즈 방식을 지양하고 직영 체제를 고수하는 동시에 새로운 전환기를 위해 교육 시스템을 혁신하여 견고화하고 있다.

선발된 우수한 인재들과 교육서비스와 관련된 모든 사람들이 효과적으로 연결될 수 있는 시스템을 구축하는 것은 DYB 교육에게 매우 중요한 요인 중 하나였다. 그리고 유능하고 신뢰 할 수 있는 강사들의 책임과 권한을 확대하여 최선의 경영철학을 공유하고자 하였다. 빠른 시간 안에 확장을 하지 못하였

지만 DYB 교육의 조직문화와 정신을 유지하면서 체계적으로 확장해 나갈 수 있었다.

이렇게 오랜 기간 검증된 강사를 길러내고 이들을 직영운영에 활용하여 동일한 교수법을 유지하도록 하였으며 본원에서 강사들에 대한 지속적 교육을 해 나갔다. 유용하고 새로운 개념이 잡힐 때마다 본원과分院 강사들이 함께 토론하여 같은 의견을 공유하도록 하였고 공정하고 신뢰성 있는 인사시스템 도입으로 경력개발과 성장을 이뤄가도록 한 것이다.

교육, 학생관리, 학부모 응대 등의 일반 학원보다 높은 강도의 업무에도 불구하고 수많은 강사들이 5년 이상, 10년 이상 장기근속을 하는 이유는 바로 강사들을 전적으로 신뢰하고 지지하는 시스템이 잘 되어있기 때문이다. 또한 송오현 대표를 시작으로 동료 강사들, 직원들의 헌신적인 도움과 가족적인 친밀한 교제, 자신의 역량을 믿어주고 신뢰하는 자율성을 부여 하고 있다. 이러한 조직문화가 10여년 넘는 기간 동안 일관된 브랜드 이미지를 유지할 수 있게 하는 밑거름이며 새로운 교육 브랜드를 런칭할 때 DYB 교육의 조직문화와 정신을 유지하면서 체계적으로 확장해나갈 수 있는 모멘텀(Momentum)이 되었다.

REFERENCES

Collins, J.(2001), "Good to Great," *New York, NY*, Harper Business.

Doopedia, Core Competence, <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=1201104&cid=40942&categoryId=31909>, Accessed 2016. November 13. [printed in Korean]

Lee, H. and J. Kim(2003), "Core Competency and Core Employee," *Seoul*, Korea Management

Association. [printed in Korean]

Lim, C.(2015. May 17), "Learning by Teaching: Teaching, Learning and Growing Together," *Etoday*, <http://www.etoday.co.kr/news/section/newsview.php?idxno=1124178>, Accessed 2016. November 13. [printed in Korean]

Maxwell, J.(2013), "The 5 Levels of Leadership," *New York, NY*, Center Street(Hachette Book Group).

국내참고문헌

두산백과, 핵심역량, <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=1201104&cid=40942&categoryId=31909>(2016년 11월 13일 검색).

이홍민, 김종인(2003), **핵심역량 핵심인재**, 서울, 한국능력협회.

임철순(2015), "敎學相長(교학상장): 가르치고 배우며 더불어 성장한다." 이투데이, 2015년 5월 17일자, <http://www.etoday.co.kr/news/section/newsview.php?idxno=1124178>(2016년 11월 13일 검색).