

職業能力開發研究  
 第9卷(2), 2006.12, pp.245~272  
 © 韓國職業能力開發院

## 국내 원격대학의 질 개선을 위한 Malcolm Baldrige 기준 적용 가능성 탐색

주 영 주\* · 장 정 훈\*\*

국내 원격대학은 평생학습에 대한 사회적, 개인적 요구와 국가의 정책적 지원으로, 2006년 4월 현재 총 17개의 대학이 학위수여의 정식인가를 받아 운영 중이다. 그러나 원격대학의 이러한 양적 팽창에 비해, 질적 수준은 현저히 낮은 것으로 인식되고 있다. 더욱이 국내 원격대학은 대내적으로는 2008년부터 일반 대학에서도 인터넷 학사학위 수여 허용이라는 도전과, 대외적으로는 교육시장 개방으로 해외 우수 원격교육 기관의 국내 시장 진입이라는 위협에 직면하고 있다. 이러한 무한경쟁 상황에서, 국내 원격대학은 총체적 질 개선이 요구되고 있다.

이에 본 연구에서는 TQM에 있어서의 글로벌 스탠더드인 Malcolm Baldrige 기준과 Malcolm Baldrige 품질상을 수상한 미국의 Monfort 경영대학의 사례 고찰을 통해, 국내 원격대학의 총체적인 질 개선을 위해 Malcolm Baldrige 기준 적용 가능성을 탐색해 보았다.

Malcolm Baldrige 기준은 일반 대학을 위해 고안된 것이지만, 원격대학의 질 개선을 위해서도 적용될 여지가 충분한 것으로 판단된다. 그러나 국내 원격 대학의 총체적인 질 개선과 경쟁력 향상을 위해서는 Malcolm Baldrige 기준만을 단독으로 적용하기 보다는 이를 macro 수준의 프레임워크로 활용하면서 원격교육의 특성을 배려한 기준을 병행해서 활용하는 방안이 바람직하다. 결론적으로 국내 원격 대학의 총체적인 질 개선을 위해 Malcolm Baldrige 기준을 바탕으로 5가지 사항을 건의하였다.

- 주제어: 원격대학, TQM(Total Quality Management), Malcolm Baldrige 기준

투고일: 2006년 9월 13일, 심사일: 11월 14일, 심사완료일: 11월 22일

\* 이화여자대학교 교육공학과 교수 (youngju@ewha.ac.kr)

\*\* 이화여자대학교 교육공학과 박사과정 (jhchang24@freechal.com)

## I. 서론

### 1. 연구의 필요성

최근 기술의 급격한 발전과 정보, 지식의 기하급수적인 증가로 인해, 이제는 지식이 개인, 기업, 국가의 경쟁력을 좌우하는 결정적인 요인이 되고 있다. 따라서 우리는 과거와는 달리 학교에서 한번 학습한 지식이나 스킬만을 가지고는 살아갈 수 없는 '평생학습'의 시대에 살고 있다.

이러한 측면에서, 첨단 정보통신 기술을 활용하여 형성된 가상공간에서 법령과 학칙에 의거한 과정을 이수할 경우, 학사학위나 전문학사학위를 수여하는 고등교육기관 즉 '원격대학'의 증가는 최근의 평생학습에 대한 개인적, 사회적 요구에 부응하는 새로운 대안이라 할 수 있다(김성윤, 2005). 특히, 원격대학은 인터넷 사용이 가능한 곳에서는 언제, 어디서나, 누구나 학습을 가능하게 하고, 일반 대학에 비해 교육비용이 저렴하여 고등교육에 대한 접근성과 전문교육 및 재교육 서비스를 강화한다는 측면에서 많은 장점을 지니고 있다.

국내 원격대학의 법적 기반이라고 할 수 있는 평생교육법이 1999년 8월에 제정되고 2000년 3월에 시행령이 공포된 후, 2001년 3월에 총 9개의 원격대학이 개교했고, 현재까지 원격대학은 단시간 내에 양적 측면에서 비약적으로 증가하였다. 교육인적자원부(2006)에 의하면, 2006년 4월 현재 총 17개의 원격대학이 학위수여의 정식 인가를 받아 운영 중에 있다.

이러한 국내 원격대학의 양적 팽창 배경에는 국가의 평생학습 강화라는 정책적 지원도 일조하였지만, 무엇보다도 초기 투자비용 부담에 비해 학생 수 증가에 따른 추가 비용이 증가되지 않는다는 점이 있었기 때문이다. 원격대학에는 규모의 경제 논리가 강하게 작용하므로 많은 기관들이 원격대학 시장 진입에 관심을 표하게 되었다.

그러나 이러한 양적 팽창에 비해, 국내 원격대학의 질적 수준은 일반대학에 비해 현저히 낮기 때문에 점점 학생 확보에 어려움을 겪고 있다(김재웅 외, 2000; 임연옥, 2002; 주

영주·이주희, 2005). 특히, 2006년 3월에 발표된 '정부의 고등교육기관 설립 운영 관련 규제개혁 방안'에 의하면, 일반대학에서도 2008년부터 인터넷 학사학위 수여를 허용하고, 원격대학에 대한 평가 인증제를 도입한다고 한다. 또한, 한미 자유무역협정(FTA: Free Trade Agreement)으로 인해, 향후 교육 서비스 시장이 개방될 경우, 미국의 고등교육, 직업교육, 원격교육, 어학훈련 분야의 우수 기관들이 국내 시장에 진출할 것으로 예측되고 있다.

따라서 국내 원격대학은 대내적으로는 최근 일반대학의 인터넷 학사학위 수여 허용, 원격대학의 평가 인증제 도입, 교육 수요자들의 양질의 교육 요구 증가라는 도전과 더불어, 대외적으로는 고등교육 서비스 시장의 개방에 따른 무한 경쟁 상황에 직면하게 되어, 총체적인 질 개선과 체질 강화를 하지 않으면 그 존립마저 위협을 받게 될 것이다.

국내 원격대학은 진입단계에서 성장단계로 넘어가는 과도기적 시점에서, 이러한 총체적 위기 극복을 위한 전략으로 TQM(Total Quality Management)을 적극적으로 도입, 적용할 필요가 있다. 고객만족, 품질 중심, 조직 구성원의 전원참여, 지속적 개선의 원칙을 바탕으로 한 TQM의 원리는 제조업종이나 서비스 업종 등의 기업 뿐 아니라, 최근에는 정부, 학교와 병원과 같은 공공부문, 군대에 이르기까지 그 적용 영역이 확대되고 있다(오동건, 2005; 오세준, 1999; 이대선·민재형, 1996). 이미 1980년대 후반부터 미국 대학의 90% 이상은 TQM을 도입, 적용하고 있으며, 교육계의 TQM 성공사례가 많이 발표되고 있다(Schargel, 1992).

특히 미국에서 1987년 품질 개선을 주도하기 위해 제정된 Malcolm Baldrige 품질상은 TQM의 구심점이 되어 전 세계의 기업을 중심으로 성공적으로 확산되었다. 초기에는 Malcolm Baldrige 품질상이 주로 기업을 대상으로 하였지만, 1999년부터는 교육기관과 의료기관 영역이 추가되었으며, 2001년에는 최초의 교육기관 수상이 결정되었다(NIST Baldrige National Quality Program, 2006).

## 2. 연구의 목적

본 연구에서는 교육기관을 위한 Malcolm Baldrige 기준과 Malcolm Baldrige 품질상을 수상한 교육기관의 사례를 고찰하고, 국내 원격대학의 총체적인 질 개선에 이 기준이 적용될 수 있는지 논의하고자 한다. 이러한 연구목적을 위한 구체적인 연구문제는 다

음과 같다.

첫째, 교육기관을 위한 Malcolm Baldrige의 핵심가치와 기준은 무엇이며, Malcolm Baldrige 품질상을 수상한 교육기관은 품질 경쟁력을 확보하기 위해 어떤 노력을 하고 있는가?

둘째, 국내 원격대학의 질 개선을 위해 Malcolm Baldrige 기준이 어떻게 적용될 수 있는가?

셋째, Malcolm Baldrige 기준이 국내 원격대학의 질 개선 추진에 주는 시사점은 무엇인가?

## II. TQM과 Malcolm Baldrige 기준

### 1. TQM의 개념 및 발전과정

TQM(Total Quality Management)이란 총체적인 품질 경쟁력을 높이기 위해, 조직의 모든 기능 영역에서 지속적인 개선을 추구하는 종합적인 경영철학이다. 따라서 TQM은 최고경영진의 리더십, 고객 중심적인 사고, 조직 구성원의 전원참여, 공급업체와의 파트너십, 프로세스 관리, 지속적인 개선, 품질 데이터, 제품이나 서비스에 대한 설계 등을 그 핵심 구성요소로 한다(Cardy & Selvarajan, 2001).

품질에 대한 관심은 산업혁명 이후 급격히 증가되었는데, TQM에 대한 역사적 발전과정은 Carvin에 의해 4단계로 설명되고 있다(Cardy & Selvarajan, 2001).

첫 번째 단계는 1940년대의 '검사(inspection)' 시대이다. 이 시기에는 제품의 생산 공정 완료 후에, 불량품이 존재하는지 검사하고, 불량품이 있다면 이를 폐기하였다.

두 번째 단계는 2차 대전 이후의 '통계적 품질관리(statistical process control)' 시대이다. 이 시기에는 품질 통제에 통계적 기법을 활용하였으며, 미국 뿐 아니라 일본에까지 소개가 되었다.

세 번째 단계는 1970년대의 '품질 보증(quality assurance)' 시대이다. 이 시기에는 품질 시스템이 정립되어 경영 기능에 내재됨으로써, 품질이 지속적으로 유지되도록 보증하는

것을 강조한다. 특히 이 시기에는 ISO 9000 인증과 같은 품질보증체제 등이 등장하기 시작했다.

네 번째 단계는 1980년대 이후의 '총체적 품질 경영(TQM)'시대이다. 이때부터, TQM의 기본 원리 즉, 조직 구성원이 지속적으로 개선하고, 팀워크를 통해 고객지향적인 제품과 서비스를 개발하는데 참여하는 원리를 강조하기 시작했다.

이상과 같이 TQM에 대한 역사적 발전과정을 살펴보면, 초기에는 불량품 검사와 같은 사후적 차원의 품질 관리에 초점을 두었지만, 점차 예방적 차원의 품질 보증, 전사적, 총체적 차원의 품질 경영의 관점으로 전환되고 있다는 점을 확인할 수 있다.

## 2. Malcolm Baldrige 품질상 개요

TQM은 경영학 분야에서 나온 개념이지만, 최근에는 교육 분야에서도 TQM의 관점을 수용, 적용하려는 노력이 폭넓게 이루어지고 있다(오동진, 2005; 오세준, 1999; 이대선·민재형, 1996; 홍순정 외, 1998; Schargel, 1992). TQM의 대명사로 알려진 Malcolm Baldrige 품질상에 대해 간략히 살펴보면 다음과 같다(안영진, 2002; MAP 자문교수단, 2005; NIST Baldrige National Quality Program, 2006).

Malcolm Baldrige 품질상은 1980년대 일본 기업의 대약진에 대응하기 위해 1987년 미국 정부의 주도하에 품질개선을 목적으로 제정한 상이며 미국 기업의 경쟁력을 강화하는데 큰 공헌을 한 것으로 평가받고 있다.

Malcolm Baldrige상은 미국 상무부에 의해 추진되고 있으며, 심사업무는 국가표준기술원(NIST: National Institute of Standards & Technology)에서 주관하고 있다. Malcolm Baldrige상은 350명의 전문가가 4단계에 걸친 엄격한 서류심사와 현장실사를 거쳐 수상 기업을 선정하며, 1999년부터는 기업부문 뿐 아니라 교육기관 부문, 의료기관 부문이 추가되어 3개의 부문이 설정되며 매년 부문 당 최대 3개 업체까지 선정될 수 있다

특히, Malcolm Baldrige상을 수상한 기관은 5년간의 조직 경영 노하우를 공개해야 하며, 기관의 홍보나 광고를 위해 수상 실적을 활용할 수 있다. 소위 세계적인 기업으로 알려진 Motorola, General Electric, IBM, Federal Express, Xerox, Ritz-Carlton Hotel, Corning, Boeing 등은 이미 Malcolm Baldrige상을 수상했고, Malcolm Baldrige 평가 기준은 많은 조직에서 품질개선 뿐 아니라 총체적인 경쟁력을 강화하고, 혁신을 추진하기

위한 수단으로 활용되고 있다. 나아가 실제로 품질상에 도전하지 않는 기관들도 심사기준을 자체 내부 평가 기준으로 활용하고 있다.

교육기관 부문에서는 2001년에 Pearl River School District, University of Wisconsin-Stout, Chugach School District가 처음으로 Malcolm Baldrige 수상 교육기관으로 선정된 이래, 2005년까지 총 7개의 교육기관<sup>1)</sup>이 Malcolm Baldrige상을 수상했다.

Malcolm Baldrige 품질 기준은 기업이나 의료기관, 교육기관에 대해 동일한 프레임워크를 활용하되, 품질의 핵심가치와 기본개념은 차별화되어 있다. 따라서 Malcolm Baldrige 기준의 목적, 핵심가치와 구체적인 품질평가 기준에 대해서는 교육기관을 대상으로 하는 2006년 기준(education criteria for performance excellence)을 중심으로 살펴보도록 하겠다.

### 3. 교육기관을 위한 Malcolm Baldrige 핵심가치와 구체적 기준

교육기관을 위한 Malcolm Baldrige 기준은 다음과 같은 3가지 목적을 달성하기 위해 고안되었다(NIST Baldrige National Quality Program, 2006).

첫째, 교육의 질과 교육기관의 안정성에 기여함으로써, 교육기관의 고객이라고 할 수 있는 학생과 다양한 이해관계자들에게 지속적으로 개선하는 가치를 제공하기 위해 고안되었다.

둘째, 교육기관의 전반적인 경쟁력과 역량을 향상시키기 위해 고안되었다.

셋째, 학생의 개인학습 뿐 아니라 교육기관 차원의 조직학습을 촉진하기 위한 수단으로 고안되었다.

종합해보면, 교육기관을 위한 Malcolm Baldrige 기준은 교육기관의 전체적인 성과와 효과성에 대한 지속적인 개선을 통해, 양질의 교육과 교육기관의 안정성을 확보함으로써, 학생과 다양한 이해 관계자들에게 고부가가치의 서비스를 제공하기 위해 고안된 글로벌 스탠더드라고 볼 수 있다.

1) 2001년~2005년까지 Malcolm Baldrige 상을 수상한 7개의 교육기관은 Jenks Public School, Richland College, Kenneth W. Monfort College of Business, Community Consolidated School District 15, Pearl River School District, University of Wisconsin-Stout, Chugach School District이다.

## 가. 교육기관을 위한 Malcolm Baldrige 핵심가치

Malcolm Baldrige 프레임워크는 기업과 교육기관, 의료기관에 동일하게 적용되지만 3개 부문에 차별화되는 것이 있다면 바로 핵심가치라고 할 수 있다.

교육기관을 위한 Malcolm Baldrige 기준의 핵심가치는 크게 11개로 각각의 핵심가치에 대한 개념을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다(NIST Baldrige National Quality Program, 2006).

### (1) 최고 경영진의 비전 제시적 리더십

교육기관의 최고 경영진은 학생과 학습 지향적인 문화를 구축하고, 해당 기관의 다양한 이해관계자의 니즈를 균형있게 충족시켜 나갈 책임이 있다. 따라서 최고경영진은 교육기관이 높은 성과와 혁신을 달성하면서 지식과 역량을 구축함으로써, 교육기관의 지속가능성(sustainability)을 높일 수 있도록, 비전을 내부 이해관계자인 교수진, 직원에게 제시하고 동기를 유발해야 한다. 또한 이들은 외부 이해관계자를 대상으로 교육기관에 대한 기대나 윤리 가치, 성과에 대해 책임을 져야 하므로 지역사회와 기업, 공공 기관과 연계할 수 있는 학습 환경을 구축해야 한다.

### (2) 학습 지향적 교육

교육기관은 모든 학생들이 잠재능력을 개발하고 다양한 기회를 추구하도록 장려해야 한다. 이에 따라, 교육의 초점을 학습자 지향적인 학습에 두고, 시장 및 현재와 미래의 고객으로부터 실제적인 니즈를 도출하여 이에 대응하는 학습 서비스를 제공해야 한다. 따라서 교육기관들은 학생, 이해관계자와 시장의 변화 뿐 아니라, 테크놀로지의 발전, 경쟁 교육기관의 프로그램이나 서비스에 대한 정보를 바탕으로 보다 학습자 지향적인 교육 프로그램과 지원 서비스를 제공해야 한다.

### (3) 조직학습과 개인학습

교육기관이 높은 성과를 달성하기 위해서는 기관 내에서 조직학습과 개인학습이 활성화되어야 한다. 조직학습이란 교육기관의 기존 접근방법에 대한 지속적인 개선을 포함하며, 이것은 새로운 목표와 접근 방법을 유도한다. 개인학습은 교수진과 직원들이 지속적

으로 개인학습 기회를 갖도록 이들에 대한 교육훈련이나 직무 또는 보직순환, cross-functional learning을 활성화해야 함을 의미한다. 즉, 교육기관의 교수진과 직원에 대한 개인학습과 기관전체의 조직학습이 효과적으로 이루어질 때, 이것이 양질의 교육 프로그램이나 지원 서비스로 이어질 수 있으며, 궁극적으로 기관이 지속적인 혁신을 추구할 수 있는 토대를 구축할 수 있다.

#### (4) 교수진 및 직원과 외부 이해관계자와의 파트너십 구축

교육기관은 내부고객이라고 할 수 있는 교수진과 직원의 만족, 개발, 복지에 유념해야 한다. 뿐만 아니라, 타 대학, 공급업체, 기업, 전문협회, 지역사회, 공공기관 등과 같은 외부 이해관계자, 그리고 교육기관의 잠재적 공헌자와 전략적 제휴나 파트너십을 구축하는 것이 필요하다.

#### (5) 변화에 대한 민첩성

최근과 같이 급변하는 글로벌 경쟁 환경 하에서는 교육기관에게 변화에 대한 민첩성 즉, 학생과 다양한 이해관계자의 요구에 더 신속하고 탄력적으로 대응하는 능력이 요구된다. 특히, 교육기관들은 새롭게 등장하고 있는 사회적 이슈에 대해서도 신속하게 대응해야 할 사회적 책임이 있기 때문에, 교육기관의 time performance도 중요한 성과지표 중의 하나가 되어야 한다.

#### (6) 미래 지향성

최근과 같이 급변하는 환경에서 생존하고, 지속적으로 성장하는 교육기관이 되기 위해서는, 해당 기관과 교육시장에 영향을 미치는 장, 단기적 요인에 대한 이해가 필요하다. 또한 교육기관의 education excellence 추구는 강력한 미래지향성과 다양한 이해관계자 집단에 대한 장기적 헌신 의지를 필요로 한다. 따라서 교육기관은 교수진과 직원교육, 효과적인 승계계획, 혁신을 위한 기회 형성, 일반 대중에 대한 책임을 염두에 둬으로써 미래에 초점을 맞추어야 한다.



## (7) 혁신 관리

교육기관 내에서 혁신은 학습문화의 일부가 되어야 하며, 혁신은 일상 업무와 통합되고 성과 개선체제에 의해 지원이 되어야 한다. 혁신은 축적된 교육기관의 지식과 교수진, 직원이 중심이 되어야 한다. 또한 지식을 신속하게 전파, 활용하는 능력은 교육기관의 혁신을 견인하는데 중요하다.

## (8) 데이터와 사실(fact)에 근거한 관리

교육기관의 성과측정은 기관의 니즈와 전략으로부터 도출되며, 핵심 프로세스와 결과에 대한 정보와 데이터 분석에 좌우된다. 특히, 교육기관의 성과측정은 학습에 초점을 맞추어야 하며, 학습과 관련된 데이터의 효과적인 활용과 관리를 위해 통합 시스템이 필요하다. 여기에서, 학습과 관련된 측정은 학생의 배경, 학습 스타일, 학습 포부, 학업적인 강약점, 교육 진행상황, 교육 프로그램 수강기록, 교수와 학생 지원 서비스에 대한 만족도, 학과 외 활동, 중도탈락률, 졸업 후 진학률, 취업률 등에 대한 포괄적인 측면을 다루어야 한다.

## (9) 사회적 책임

교육기관은 일반 대중에 대한 윤리적 행동과 시민정신의 실천요구에 대한 책임을 준수해야 한다. 따라서 교육기관은 모든 이해관계자와의 상호작용이나 거래를 윤리적으로 수행해야 하며, 리더십을 통해 사회적 책임을 다해야 한다.

## (10) 성과와 가치창출 지향성

교육기관의 성과측정은 핵심 결과에 초점을 맞추어야 한다. 또한 교육기관의 성과는 학생과 핵심 이해관계자(지역사회, 학부모, 고용주, 교수진과 직원, 공급업체, 파트너, 일반 대중)를 위한 가치를 균형있게 창출해야 한다. 학생과 다양한 이해관계자를 위한 가치를 창출함으로써, 교육기관은 사회에 기여하고 전반적인 교육성과를 개선함으로써, 이들의 충성도를 유지, 확보할 수 있다.

## (11) 시스템 관점

교육기관을 위한 Malcolm Baldrige 기준은 기관의 성과 달성 및 향상을 위해 필요한

핵심 프로세스 관리에 대해 시스템적 관점을 제공한다. 또한 Malcolm Baldrige 기준은 교육기관의 학생과 다양한 이해관계자의 니즈, 그리고 교육기관의 전략적 방향과 성과를 어떻게 연계, 통합할 것인지에 대한 시스템 관점을 제시한다.

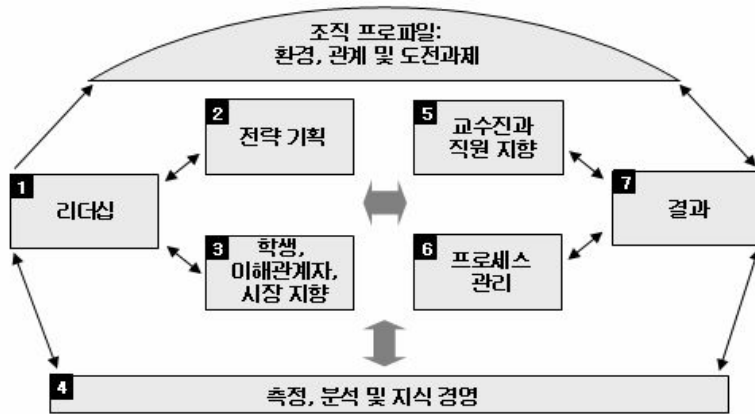
지금까지 소개한 교육기관을 위한 Malcolm Baldrige 기준에서 추구하는 핵심가치는 Malcolm Baldrige 프레임워크의 구체적인 19개의 평가기준에 내재화 되어있다. 종합해 보면, 교육기관은 급변하는 환경 변화 속에서 학생과 다양한 이해관계자의 니즈에 신속하게 대응할 수 있는 학습 지향적인 교육을 추구함으로써 이들에게 부가가치를 창출해야 한다(Lampikoski, 1995). 따라서 교육기관의 총체적인 질 개선을 위해서는 교육기관의 성과를 학습 결과 뿐 아니라 다양한 이해관계자의 만족도, 재무적 성과, 사회적 책임성과 등을 포괄하는 다면적인 성과를 중시해야 한다. 또한 교육기관 내 최고 경영진의 'education excellence' 달성을 위한 리더십 발휘, 교수진과 직원, 학생, 외부 이해관계자와 원-원할 수 있는 파트너십 형성이 선행되어야 한다.

#### 나. 교육기관을 위한 Malcolm Baldrige 프레임워크와 구체적 기준

앞에서 언급했듯이, 교육기관을 위한 Malcolm Baldrige 프레임워크는 일반 기업을 위한 품질경영 평가 체계와 거의 동일하다. 그 이유는 일반기업과 교육기관간의 best practice 공유와 산학 간 협력 때문이다(NIST Baldrige National Quality Program, 2006). 또한 급격한 환경변화와 극심한 글로벌 경쟁상황 속에서 교육기관도 기업과 마찬가지로 품질 경쟁력을 확보하지 않으면 생존할 수 없기 때문이다.

교육기관의 질 개선을 위한 Malcolm Baldrige 프레임워크에서는 크게 7가지 영역을 강조하며 이를 도식화하면 [그림 1]과 같다.

[그림 1] 교육기관의 'education excellence' 체계 구축을 위한 Malcolm Baldrige 프레임워크



출처: NIST Baldrige National Quality Program (2006). "2006 Education Criteria for Performance Excellence".

[그림 1]에서 가장 상단에 위치한 조직 프로파일은 교육기관의 성과에 영향을 미치는 중요한 맥락적 변인이다

첫 번째 영역인 '리더십'에서는 교육기관의 최고경영진이 조직을 어떻게 이끌어나가고, 운영하며, 커뮤니케이션함으로써 기관의 성과와 사회적 책임을 달성해 나가는지에 대한 평가기준을 제시한다.

두 번째 '전략기획' 영역에서는 교육기관이 전략적 목표를 수립하고 이를 실행계획으로 변환하여, 핵심성과 지표 달성을 어떻게 전개해 나가는지에 대한 평가기준을 제시한다.

세 번째 '학생, 이해관계자, 시장 지향' 영역에서는 학생과 다양한 이해관계자 그리고 시장의 요구 사항과 선호도를 정확하고도 신속하게 파악해서 이들의 충성도 향상을 위해 어떻게 관계를 구축해 나가는지에 대한 평가기준을 제시한다.

네 번째 '측정, 분석 및 지식경영' 영역에서는 교육기관의 모든 조직과 수준에서 성과와 관련된 데이터를 어떻게 측정하고 분석하며, 다양한 이해관계자들에게 필요한 데이터와 정보를 제공하기 위해, 지식 자산을 어떻게 구축하고 관리하는지에 대한 평가기준을 제시한다.

다섯 번째 '교수진과 직원 지향' 영역에서는 교육기관의 내부고객이라고 할 수 있는 교수진과 직원들의 잠재역량을 파악하고 이들의 역량을 충분히 발휘, 발전시키기 위한 학습 기회 제공, 작업환경 구축, 인적자원관리 체제 운영 방식에 대한 평가기준을 제시한다.

여섯 번째 ‘프로세스 관리’ 영역에서는 학습과 교육기관의 핵심 지원 프로세스들이 학생과 이해관계자들에게 부가가치를 제공하며 학생의 학습과 성공이 극대화되도록 운영하고 있는지에 대한 평가기준을 제시한다.

마지막으로 일곱 번째 영역인 ‘결과’ 영역에서는 교육기관이 학생의 학습 성과, 학생과 이해관계자의 만족도, 재무적 시장성과, 교수진과 직원의 성과, 조직 효과성 성과, 사회적 책임성과 등과 같은 다양한 성과를 어떻게 달성하는지에 대한 평가기준을 제시한다.

Malcolm Baldrige 프레임워크의 7가지 영역에 대한 구체적인 평가기준은 총 19개이며, 각각의 기준별 배점은 <표 1>과 같다

<표 1> 교육기관의 ‘education excellence’ 체계 구축을 위한 Malcolm Baldrige 기준

영역	평가 항목	점수
1. 리더십 (120점)	1.1. 최고 경영진의 리더십	70
	1.2. 교육기관의 관리와 사회적 책임	50
2. 전략 기획 (85점)	2.1. 전략 개발	40
	2.2. 전략 전개	45
3. 학생, 이해관계자, 시장 지향 (85점)	3.1. 학생, 이해관계자, 시장 지식	40
	3.2. 학생/이해관계자 관계와 고객만족	45
4. 측정, 분석 및 지식경영 (90점)	4.1. 조직성과의 측정과 분석	45
	4.2. 정보와 지식경영	45
5. 교수진과 직원 지향 (85점)	5.1. 업무 시스템	35
	5.2. 교수진과 직원에 대한 학습과 동기부여	25
	5.3. 교수진과 직원의 복지와 만족	25
6. 프로세스 관리 (85점)	6.1. 학습 중심 프로세스	45
	6.2. 지원 프로세스와 운영계획 지원	40
7. 결과 (450점)	7.1. 학생 학습 성과	100
	7.2. 학생과 이해관계자 지향적 성과	70
	7.3. 재무 및 시장성과	70
	7.4. 교수진과 직원 성과	70
	7.5. 조직 효과성 성과	70
	7.6. 리더십과 사회적 책임 성과	70
총 점		1,000

출처: NIST Baldrige National Quality Program (2006). “2006 Education Criteria for Performance Excellence”.

위 기준의 배점을 자세히 살펴보면, 7가지 영역 중 ‘결과’영역(45%), ‘리더십’영역(12%)이 가장 큰 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다. 또한 19개의 구체적인 평가 기준 중에서는 ‘학생 학습 성과’(10%) 기준이 가장 높은 비중을 차지하고 있으며, ‘학생과 이해관계자 지향적 성과’, ‘재무 및 시장성과’, ‘교수진과 직원 성과’, ‘조직 효과성 성과’, ‘리더십과

사회적 책임성과, 및 '최고 경영진의 리더십' 기준이 각각 7%의 비중을 차지하고 있다.

이러한 점으로 미루어 볼 때, Malcolm Baldrige 기준에서는 교육기관의 질적 수준을 단순히 학생의 학습 성취결과만으로 판단하기 보다는 학생과 이해관계자의 만족도, 교수진과 직원의 성과, 재무 및 시장성과, 조직 효과성 성과, 사회적 책임성과를 포괄적인 측면에서 고려하고 있다. 또한 Malcolm Baldrige 기준에서는 교육기관의 질적 수준 제고에 최고 경영진의 비전 제시적 리더십의 영향력을 중시하고 있다.

또한 Malcolm Baldrige 기준은 교육기관의 다양한 이해관계자의 요구사항에 대응하기 위해 어떤 접근방법을 활용, 전개했는지에 대한 '과정'평가와 교육기관의 구체적인 성과와 성과 개선 트렌드에 대한 '결과'평가를 포함한다. (NIST Baldrige National Quality Program, 2006).

Malcolm Baldrige 교육부문 기준의 특징을 정리하면 다음과 같다(Cooke, 1996; NIST Baldrige National Quality Program, 2006).

첫째, Malcolm Baldrige 기준은 교육기관을 위한 결과 지향적인 요구사항으로 구성되어 있다. 따라서 교육기관의 조직구조, 절차, 방법이 어떻게 이루어져야 하는지에 대한 처방을 제공하기 보다는, 교육기관별 차별화되는 조직 유형, 규모, 발전 단계, 교수진과 직원의 능력과 책임에 따라, 해당 조직 특유의 다양하고 창의적인 접근방법 개발을 장려한다.

둘째, Malcolm Baldrige 기준과 영역별 점수는 교육기관의 강점과 개선기회를 파악할 수 있는 기관 자체의 평가도구로도 활용될 수 있으며, 이는 교육기관의 지속적인 질 개선 작업을 계획하고 실행하는데 구심점이 될 수 있다.

셋째, Malcolm Baldrige 기준에서는 교육기관의 주요 목적이 교수-학습이기 때문에 핵심고객을 학생으로 간주하지만 그 외에 교수진과 직원, 학부모, 고용주(기업), 타 학교, 지역사회, 전문협회, 공공기관 등과 같은 다양한 이해관계자도 고객으로 인정한다. 따라서 교육기관의 총체적인 질 개선을 위해서는 학생은 물론 다양한 이해관계자에 대한 성과를 포괄적으로 고려해야 한다는 점을 강조하고 있다.

넷째, Malcolm Baldrige 기준은 학생의 성공과 이해관계자 만족이라는 교육기관의 기본 목표를 인정하고, 이러한 목표를 달성하는데 핵심동인으로 리더십을 강조한다. 이와 아울러, 교육기관의 목표 달성을 위한 지원체제로서 전략기획, 교수진과 직원 개발, 프로세스 관리, 데이터 수집과 분석을 중시한다. 뿐만 아니라 학생의 성과와 교육기관의 효과성에 대한 발전 측정을 통해 교육기관의 지속적인 질 개선이 추진될 수 있다는 점을 강조한다.

#### 4. Malcolm Baldrige 품질상 수상 교육기관 사례: 미국 Monfort 경영대학

앞서 언급했듯이, 1999년부터 Malcolm Baldrige 품질상에 교육기관들도 수상기관에 포함되면서, Malcolm Baldrige 핵심가치와 기준을 준수하고, 품질 경쟁력을 갖춘 교육기관들이 등장하게 되었다. 본 연구에서는 2004년 Malcolm Baldrige상을 수상한 Kenneth W. Monfort College of Business의 사례에 대해 간략히 살펴해보도록 하겠다(Monfort College of Business, 2004).

Kenneth W. Monfort College of Business(이하 Monfort 경영대학)는 미국 University of North Carolina 내의 경영대학이다. Monfort 경영대학은 1980년대 초까지만 해도 평균 수준의 경영대학에 불과했는데, 1984년에 경쟁력이 보잘것 없는 경영대학원(MBA) 과정과 박사과정을 없애는 대신, 학부교육의 질적 내실화에 초점을 둔 혁신이 경영대학장 주도로 추진되었다. Monfort 경영대학은 혁신의 구심점에 Malcolm Baldrige 기준을 두었다.

Monfort 경영대학은 학부 학생들에게 비즈니스 분야에서 성공적인 커리어와 리더십을 개발할 수 있도록 양질의 경영학부 프로그램을 제공하는 것을 새로운 비전으로 수립하였다. 이 대학에서는 이러한 비전을 바탕으로 'high-touch, wide-tech, professional-depth'라는 학생 지향적 전략을 수립했다. 여기에서 'high-touch'란 소규모의 class size를 통한 상호작용적 방식의 교육을 의미하며, 'wide-tech'란 학생들에게 경영 관련 다양한 테크놀로지 솔루션에 접근할 수 있는 기회를 제공하는 교육 방식을 의미한다. 'professional depth'란 전문성을 갖춘 교수진과 기업 같은 현장조직의 최고 경영진이나 중역들을 활용하는 교육 서비스를 제공함으로써 학생들의 전문성을 개발하는 전략을 의미한다.

Monfort 경영대학은 이러한 비전과 전략을 바탕으로, 거의 모든 예산을 학부에 집중하고 총체적인 질 개선을 추진하였다. 나아가 기업이나 지역사회, 전문 협회, 헤드헌팅 기관 등과 전략적 제휴를 통해, 학생들이 교실 수업 뿐 아니라 실제로 관련기관에서 프로젝트나 인턴쉽 등을 수행하게 함으로써, 실용적이며 최신의 비즈니스 트렌드를 반영한 교수-학습 프로그램을 제공하고 있다. 또한 모든 경영학 수업을 강의식이 아닌 토론이나 실제 프로젝트 수행을 위주로 진행하기 위하여 class size를 적절하게 조정하였다. 이러한 양질의 교육 프로그램을 제공하기 위해, 34명의 경영학부 교수진들은 상호 개방적으로 지식을 공유하며, 이들의 전문성 향상을 위한 지원 서비스나 교육 훈련 등을 지속적으로 제공하였다.

Monfort 경영대학은 경영학부의 총체적인 질 개선에 선택과 집중을 함으로써, 학생들이 졸업 후 6개월 이내 98.5% 취업 또는 대학원 진학이라는 경이적인 성과를 기록했다. 물론 아직 미국 내에서 Monfort 경영대학의 신입생 입학 성적은 전국 평균 수준이지만, 2004년 4학년 학생에 대한 ETS(Educational Testing Service) 주관 경영학 졸업시험 성적은 전국 상위 5%를 차지했다.

Monfort 경영대학이 총체적인 질 개선에 성공한 이유는 최고 경영진 즉, 경영대 학장의 비전 제시적 리더십과 경쟁 대학과 차별화된 경쟁우위를 확보하기 위해 학부과정에 선택과 집중하였다는 점이다. 뿐만 아니라, 학생 중심의 실용적 교육을 위해 다양한 외부 이해관계자와 전략적 제휴를 실시하였고, 이를 통해 경영대학의 총체적인 질 수준을 상향 조정하였다.

### III. 국내 원격대학의 총체적 질 개선을 위한 Malcolm Baldrige 기준의 적용 가능성에 대한 탐색

이상의 Malcolm Baldrige 핵심가치와 품질 기준, 그리고 Malcolm Baldrige 품질상을 수상한 교육기관의 사례를 고찰한 결과를 바탕으로, Malcolm Baldrige 기준이 원격대학의 총체적인 질 개선을 위해 적용 가능한지에 대해 논의하고자 한다.

이를 위해 먼저, Malcolm Baldrige 기준과 기존의 원격교육을 위한 기관차원의 질 관리 기준 및 인증 기준을 비교해 보면 다음과 같다.

기존의 원격교육에 대한 기관차원의 질 관리 기준이나 미국 원격 교육기관의 인증 기준의 경우, 기관의 미션이나 조직구조, 교수-학습, 학습자와 교수진 지원, 테크놀로지 인프라, 기관의 인적/물적 자원, 재무관리, 평가와 사정 등과 같은 기준을 포함하고 있다(안미리·김미량, 2001; 주영주·최성희, 2003; 주영주·이주희, 2005; ACCET, 2001; CHEA, 2002). 이러한 기존의 원격대학의 질 관리 기준들은 주로 학생이나 교수진, 직원을 주요 고객으로 간주하고 있고, 기관의 결과(output)의 경우에도 학생의 학습 성과를 주로 강조하고 있다.

반면, 교육기관을 위한 Malcolm Baldrige 기준에서는 기존의 원격교육을 위한 거시

적 차원의 질 관리 기준이나 인증기준에 비해 원격대학의 핵심요소라고 할 수 있는 '테크놀로지 인프라'가 부각되지 않았지만, 교육기관의 다양한 이해관계자와 시장, 다각적인 성과를 중시하고 있다. 즉, Malcolm Baldrige 기준은 학생, 교수진, 직원 외에 타 학교, 공급업체, 기업, 전문협회, 지역사회, 공공기관 등과 같은 다양한 이해관계자와 시장을 중시하고, 기관의 결과(output) 측면에서도 학생의 학습 성과 외에, 학생과 이해 관계자의 만족도, 재무와 시장성과, 교수진과 직원의 성과, 기관의 리더십과 사회적 책임 성과와 같은 포괄적인 성과를 강조하고 있다.

이렇게 볼 때, Malcolm Baldrige 기준은 교육기관의 투명성, 사회적 책임, 내·외부 고객에 대한 만족도, 학생 뿐 아니라 교수진과 직원의 성과까지도 함께 고려한다는 측면에서, 기존의 원격대학 질 관리 및 인증 기준 보다 더 포괄적이며 상위 수준의 질 관리 기준으로 활용될 수 있다.

기존의 원격교육에 대한 기관차원의 질 관리 및 인증 기준과 Malcolm Baldrige 기준을 비교하면, <표 2>와 같다.

<표 2> 기존의 원격교육에 대한 기관차원의 질 관리 및 인증 기준과 Malcolm Baldrige 기준의 비교

기존의 원격교육에 대한 기관 차원의 질 관리 및 인증기준 <sup>1)</sup>	교육기관을 위한 Malcolm Baldrige 기준 <sup>2)</sup>	
	핵심가치	기준
<ul style="list-style-type: none"> <li>* 기관의 미션, 조직구조</li> <li>* 교수-학습</li> <li>* 학습자와 교수진 지원</li> <li>* 기관의 인적/물적 자원</li> <li>* 재무관리</li> <li>* 평가와 사정</li> <li>* 테크놀로지 인프라</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 비전 제시형 리더십</li> <li>* 학습 지향적 교육</li> <li>* 조직/개인 학습</li> <li>* 교수진/직원/외부 이해관계자와의 파트너십 구축</li> <li>* 변화에 대한 민첩성</li> <li>* 미래 지향성</li> <li>* 혁신을 위한 관리</li> <li>* 사실에 근거한 관리</li> <li>* 사회적 책임</li> <li>* 결과와 가치창출 지향</li> <li>* 시스템 관점</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 리더십</li> <li>* 전략기획</li> <li>* 학생, 이해관계자, 시장 지향</li> <li>* 측정/분석/지식경영</li> <li>* 교수진과 직원 지향</li> <li>* 프로세스 관리</li> <li>* 결과</li> </ul>

주: 1) 안미리·김미량(2001), 주영주·이주희(2005), 주영주·최성희(2003), ACCET(2001), CHEA(2002)의 연구에서 언급된 원격대학의 기관차원의 질 관리 기준 및 인증기준을 연구자가 통합함.

2) NIST Baldrige National Quality Program(2006)에서 제시하는 핵심가치와 품질 기준임.

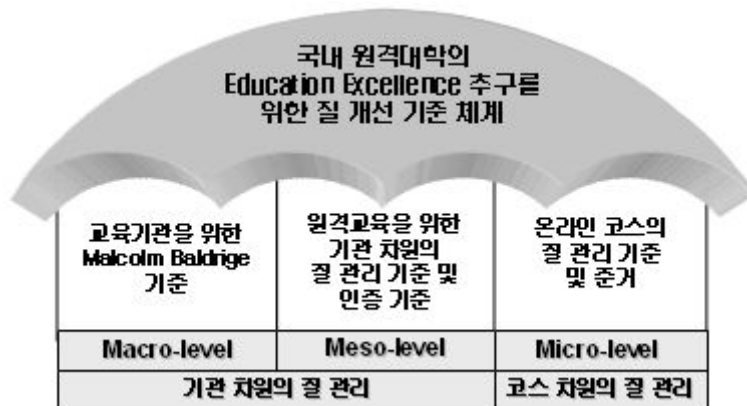
최근 원격대학이나 원격교육체제의 질 관리 및 개선을 위해서는 기존 오프라인 대학 혹은 교육체제의 질 관리 및 인증 체제와는 별도로, 원격대학이나 원격교육의 특수성을



고려한 질 관리 및 인증체계 마련이 필요하다는 지적이 많이 나오고 있다(김재웅 외, 2000; 안미리·김미량, 2001; 정인성, 2005; 주영주·최상희, 2002; Bobby & Carpone, 2000; CHEA, 2002; Eaton, 2000; Robinson, 1999). 다시 말해 원격대학이나 원격교육체제의 질을 향상시키기 위해서는, 전통적인 오프라인 교육기관이나 교육체제를 위한 질 관리 기준만을 적용하는 것보다는 원격대학이나 원격교육체제의 특수성이나 독특성을 반영한 질 관리 체제의 정립이 필요하다는 인식이 지배적이다.

이렇게 볼 때, Malcolm Baldrige 기준은 TQM에 대한 국제적인 기준이며, 전통적인 교육기관을 위해 고안된 것이지만, 원격교육 기관의 질 개선을 위해서도 적용될 여지가 충분하다. 단, 국내 원격대학의 총체적인 질 개선을 위해서는 Malcolm Baldrige 기준만 단독으로 활용하는 것 보다는, Malcolm Baldrige 기준을 macro 수준의 프레임워크로 활용 하면서, 기존의 원격교육에 대한 기관차원의 질 관리 접근방법이나 인증기준을 meso 수준의 프레임워크로, 개별 온라인 코스의 질 관리 기준을 micro 수준의 프레임워크로 활용하는 것이 바람직하다고 하겠다. 이를 도식화하면 [그림 2]와 같다.

[그림 2] 국내 원격대학의 education excellence 추구를 위한 질 개선 기준 체계



특히, Malcolm Baldrige 기준은 아래와 같은 이유로, 기존의 원격교육기관의 질 관리 및 인증 기준과 함께, 국내 원격대학의 총체적인 질 개선을 위해 적용될 여지가 있다.

첫째, Malcolm Baldrige 기준은 전 세계적으로 이미 많은 조직에서 검증된 TQM에 대한 스탠더드이므로, 국내 원격대학들이 향후 글로벌 교육시장 진출을 염두에 둔다면 반드시 고려해야 할 기준이다. 실제로 미국의 많은 교육기관에서 Malcolm Baldrige 기준

을 교육기관 인증기준과 병행 활용함으로써, 교육기관의 품질 경쟁력과 성과를 지속적으로 향상시키고, 혁신을 추진하는데 효과를 내고 있다(Cooke, 1996; Izadi et al., 1996; Moore, 1996; Ruben, 2003; Rutgers University, 2001). 따라서 국내 원격대학들도 향후 글로벌 교육시장에 진입하기 위해서는 Malcolm Baldrige 기준과 같은 글로벌 스탠더드를 엄두에 두어야 한다.

둘째, Malcolm Baldrige 기준은 국내 원격대학의 품질 경쟁력 향상에 소요되는 시간을 단축하는데 효율적인 방법을 제시한다. Malcolm Baldrige 기준은 교육기관의 총체적인 품질 경쟁력 향상과 지속적인 혁신을 위해서는 기관 자체적인 노력 외에, 다양한 외부 이해관계자와의 파트너십 구축을 강조한다. 따라서 국내 원격대학들이 교육과 서비스의 질적 향상을 위해 기업, 타 학교, 지역사회, 전문협회, 공공기관 등과 win-win할 수 있는 제휴관계를 구축한다면, 이들의 질적 수준을 개선하는데 소요되는 lead time을 단축할 수 있다.

셋째, Malcolm Baldrige 기준은 교육기관의 성과를 학생의 학습 성과 외에 다각적, 포괄적인 성과를 중시하는 시각이다. 국내 원격대학의 총체적인 품질 경쟁력 향상을 위해서는 단순히 학생의 학습 성과 뿐 아니라, 교육 및 서비스에 대한 학생과 이해관계자의 만족도도 높아야 하며, 재무와 시장성파가 투명하고, 평생학습을 지원하는 사회적 책임 성과도 높아야 한다. 이러한 점에서, Malcolm Baldrige 기준은 국내 원격대학들이 다양한 성과의 측면에서 어떠한 노력을 기울여야 총체적인 품질 경쟁력을 향상할 수 있는지에 대한 가이드라인을 제공한다.

넷째, Malcolm Baldrige 기준은 교육기관에서 일회성이 아니라 지속적으로 혁신을 추구할 수 있는 토대를 구축한다. 국내 원격대학의 질적 개선은 일회성의 활동이라기보다는 해당 기관이 존재하는 한 지속적으로 이루어져야 하는 혁신 활동이다. 이러한 관점에서 Malcolm Baldrige 기준은 국내 원격대학에서 품질 경쟁력 향상이라는 혁신활동을 추진하는데 중심점이 될 수 있다.

지금까지 논의한 내용을 종합하면, Malcolm Baldrige 기준은 TQM에 대한 검증된 글로벌 스탠더드이며, 국내 원격대학의 총체적인 질 개선을 위해서도 적용될 여지가 충분하다. 그러나 국내 원격대학의 총체적인 질 개선과 경쟁력 향상을 위해서는 Malcolm Baldrige 기준만을 단독으로 적용하기 보다는, 이를 원격교육 기관의 질 관리 및 인증기준과 병행 활용하고, 이 두 가지 기준을 탄력적으로 적용해나가면 그 효과는 배가될 것이라 생각된다.

## IV. 결론 및 시사점

국내 원격대학의 경우, 대내적으로는 2008년부터 일반 오프라인 대학에서도 인터넷 학사학위 수여 예정이라는 도전과, 대외적으로는 교육시장의 개방으로 미국의 우수 원격교육 기관의 국내 시장 진입이라는 위협에 직면하고 있다.

본 연구에서는 이와 같은 무한경쟁 상황에서 국내 원격대학의 질 개선과 경쟁력 강화를 위해 기관차원에서 활용할 수 있는 프레임워크로서 Malcolm Baldrige 기준과 Malcolm Baldrige 품질상을 수상한 교육기관 사례에 대해 살펴보았다.

그 결과, 교육기관을 위한 Malcolm Baldrige 핵심가치와 기준은 macro 수준의 질 관리 기준으로서, 기존의 원격교육기관에 대한 질 관리 및 인증기준과 병행하여 활용된다면, 교육 시장의 개방을 대비하여 국내 원격대학의 총체적인 질 수준을 상향 조정하는데 기여할 수 있을 것이라고 기대된다.

이상에서 살펴본 바에 의해서, 국내 원격대학의 총체적인 질 개선을 추진하는데 Malcolm Baldrige 기준은 다음과 같은 시사점을 제공한다.

첫째, 국내 원격대학 시장에도 본격적으로 자유시장경제의 원리가 적용되므로 국내 원격대학은 경쟁력 강화를 위해 Malcolm Baldrige 기준을 활용하여, 자체적인 질적 수준을 점검해 볼 필요가 있다. 새로운 경쟁자로 등장하고 있는 기존의 대학과 선진국의 원격교육 기관은 국내 원격대학에 비해 다양한 이해관계자들에게 고품질의 교육과 서비스를 제공할 수 있는 역량이 탁월하다. 따라서 국내 원격대학은 기관 차원에서 자체적으로 현재의 질적 수준을 글로벌 스탠더드와 비교하여 그 차이를 파악하고, 이를 어떻게 줄여나갈 것인지에 대한 해법을 찾아 나가야 한다. 또한 국내 원격대학도 향후 글로벌 교육시장에 진입하기 위해서는 Malcolm Baldrige 기준과 같은 글로벌 스탠더드를 엄두에 두어야 할 것이다.

둘째, 국내 원격대학의 경우 기관 자체적인 질 개선 노력 외에, 다양한 외부 이해 관계자와의 전략적 제휴를 통해 질 개선 효과를 배가시키는 방법을 고려해 볼 필요가 있다. 국내 원격대학은 경쟁자라고 할 수 있는 일반대학이나 선진국의 원격교육 기관에 비해

브랜드 가치나 파워가 미약하므로, 국내/외 온/오프라인 대학, content provider, 기업, 전문 협회나 지역사회 등과 같은 다양한 외부 이해관계자 집단과의 전략적 제휴를 모색하는 것이 필요할 것이다.

실제로 2001년부터 2005년까지 Malcolm Baldrige상을 수상한 미국의 7개 교육기관들이 지명도가 높거나 규모가 큰 대학이라기보다는 community college나 평범한 대학들이 대부분이다. 이들은 상대적으로 낮은 질적 수준을 향상하기 위해 지명도나 자본력, 유통 파워가 있는 타 학교, 기업이나 지역사회의 공공기관 등과 전략적인 파트너십을 형성했다.

즉, 단기간에 교육기관의 질적 수준의 상향조정을 위해 자체적인 질 개선 노력 외에, 외부 이해관계자 집단과의 제휴를 통해 질적 수준을 개선하는데 소요되는 lead time을 줄였다. 국내 원격대학도 Malcolm Baldrige 품질상을 수상한 교육기관과 마찬가지로 소위 명문대학이나 해외의 우수 원격교육기관에 비해 인지도가 낮다. 따라서 국내 원격대학의 기관 자체적인 질 개선 노력 외에 외부 이해관계자 집단과의 전략적 제휴를 통해, 질 개선 측면에서 win-win할 수 있는 제휴 파트너 모색이 필요할 것이다.

셋째, 국내 원격대학은 기존 대학이나 외국의 원격교육기관에 비해 비교우위를 지닐 수 있는 특성화 영역을 선정하고, 다양한 이해관계자의 요구에 신속히 대응할 수 있는 민첩성을 발휘해야 한다. 국내 원격대학의 경우 학생이나 기업, 정부기관, 지역사회의 관심이나 요구에 신속히 대응하여 이를 학위과정이나 평생교육 프로그램으로 연결시켜 나가야 할 것이다. 그리하여 국내 원격대학은 경쟁 교육기관에 비해 타임 베이스 경쟁 측면에서 우위를 선점할 수 있는 잠재력을 발휘하여 품질 경쟁력을 향상하는 것이 필요하다.

넷째, 국내 원격대학의 경우, 총체적인 기관의 품질 경쟁력 향상을 위해서는 학생 등록금에 전적으로 의존하는 비즈니스 모델에서 과감히 탈피하여 체계적인 질적 수준 개선을 위해 노력해야 한다. 다양한 외부 이해관계자와의 전략적 제휴를 통해 재원을 확보할 수 있는 방안을 모색해야 한다. 예를 들어, 국내 우수기업과의 전략적 제휴를 통한 임직원 위탁교육이나 사내대학 교육프로그램 개발 및 실시를 지원하는 B2B 서비스를 제공하거나, 국내 원격대학들이 보유하고 있는 첨단 캠퍼스 시설의 대여 서비스, 디지털 도서관의 접근 허용 등과 같은 수익 사업의 기반을 확대할 필요가 있다. 즉, 국내 원격대학의 체계적인 질 향상 추진을 위해서는 학생의 등록금에 의존하는 형태에서 탈피하여, 재원 확보를 위한 다양한 수익성 모델을 개발할 필요가 있다.

다섯째, 국내 원격대학들은 기관의 질 개선 성과를 지속적으로 학생을 포함한 기관의 내, 외부 이해관계자에게 공개 및 홍보할 필요가 있다. 단순히 학생의 취직률, 진학률,

자격증 취득률, 고시 합격률 등과 같은 학습 결과 뿐 아니라, 교육이나 서비스에 대한 학생과 다양한 이해관계자의 만족도, 교수진과 직원의 성과, 원격교육 시장에서의 재무적 성과, 교육기관의 사회적, 윤리적 책임 수행성과를 공개할 필요가 있다. 이를 통해 국내 원격대학들은 기관의 투명성 향상은 물론 기관의 품질 경쟁력과 지속가능성을 증진시켜 나갈 수 있다.

지금까지, 국내 원격대학의 질 개선을 위해 Malcolm Baldrige 기준의 적용 가능성을 살피고 이것이 국내 원격대학에 주는 시사점에 대해 논의했다. Cavanaugh(2005)에 의하면, 원격 교육기관들도 기업이나 다른 조직과 마찬가지로 고객에게 최상의 제품과 서비스를 선택할 수 있는 질의 준거를 제공함으로써, 고객의 선택을 지원할 필요가 있다.

자유 경쟁 논리가 적용되는 온라인 평생교육 시장에서, 국내 원격대학은 이제 가격 경쟁력만으로는 시장에서 성공할 수 없으며, 품질 경쟁력을 갖추어야 고객의 충성도를 확보, 유지할 수 있다. 일반대학의 온라인 학위 제공 허용과 같은 정부의 고등교육 개혁방안이나 교육시장의 개방은 국내 원격대학에게 위기이자 위협요인이지만, 국내 원격대학이 총체적인 질 개선을 통해 품질 경쟁력을 갖춘다면 글로벌 원격 교육시장에 진입할 수 있는 절호의 기회를 확보할 수 있다.

이러한 측면에서, TQM에 대한 글로벌 스탠더드라고 할 수 있는 Malcolm Baldrige 기준을 기존의 원격 교육기관의 질 관리 및 인증 기준과 병행하여 적용한다면, 국내 원격 교육대학의 총체적인 질 개선 추진에 기여할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 교육인적자원부(2006). 『2006년 원격대학 일반현황』.
- 김성윤(2005). 「교육 paradigm의 변화와 Cyber 대학관리정책」, 『정책과학연구』, 제15권 제1호, 5~23쪽.
- 김재용·강태중·한승희·엄태동(2000). 「원격교육기관의 질 확보 체제」, 『평생교육학 연구』, 제6권 제1호, 89~108쪽.
- 안미리·김미량(2001). 「가상원격교육체제의 질 관리를 위한 평가모형의 개발」, 『한국 컴퓨터교육학회 논문지』, 제4권 제1호, 1~9쪽.
- 안영진(2002). 『경영품질론: 6시그마와 TQM』, 박영사.
- 오동건(2005). 「조직문화 차원의 기업 e-Learning 학습 환경 개선을 위한 TQM 적용 방안 탐색」, 『기업교육연구』, 제7권 제2호, 27~49쪽.
- 오세준(1999). 「대학교육에서의 TQM 적용에 관한 연구」, 『사회과학논총』, 제8권 제1호, 235~254쪽.
- 이대선·민재형(1996). 「TQM과 대학교육: 강의/학습 과정의 품질향상을 중심으로」, 『한국경영학회 1996년 추계학술연구발표회 자료집』, 49~69쪽.
- 임연욱(2002). 「원격대학교육의 접근성과 질 제고를 위한 제언」, 『교육법학연구』, 제42권 제2호, 245~266쪽.
- 정인성(2005). 「원격교육의 질에 관한 논의」, 『평생학습사회』, 제1권 제1호, 1~24쪽.
- 주영주·이주희(2005). 「사이버대학 질 관리를 위한 준거 개발」, 『교육공학연구』, 제21권 제1호, 95~130쪽.
- 주영주·최성희(2002). 「대학 교육의 질 향상을 위한 성공적인 사이버 교육의 운영 요소 및 전략」, 『교육과학연구』, 제33권 제2호, 121~139쪽.
- 홍순정·김재용·엄태동(1998). 「원격교육의 질 개선을 위한 교육학적 모형 탐색」, 『방송통신교육논총』, 제11권, 37~58쪽.
- MAP 자문교수단(2005). 『말콤 볼드리지 성공법칙』, 김영사.

- ACCET(Accrediting Council for Continuing Education & Training)(2001). *Interactive Distance Learning: Template to Guidelines for Preparing an Analytic Self-evaluation Program*, Washington DC: Author. (ACCET Document 3.IDL).
- Bobby, C. L. & Carpone, L.(2000). *Understanding the Implications of Distance Learning for Accreditation and Licensure of Counselor Preparation Programs*, ERIC/CASS Digest. (ERIC Document Reproduction Service No.ED 446 329).
- Cardy, R. L. & Selvarajan, T. T.(2001). "Management Interventions", in Anderson, Neil, Ones, Deniz S., Sinangil, Handan Kepir, Viswesvaran, Chockalingam(eds.), *Handbook of Industrial Work & Organizational Psychology*, Sage Publications, pp. 346~376.
- Cavanaugh, C.(2005). "Distance Education Success Factors", in Mehdi Khosrow-Pour, D. B. A.(ed.), *Encyclopedia of Information Science and Technology*, PA: Idea Group Reference, pp. 173~191.
- CHEA(Council of Higher Accreditation)(2002). *Accreditation and Assuring Quality in Distance Learning*, CHEA Monograph Series 2002.
- Cooke, B.(1996). "Institutional Advancement: Using the Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria for Self-study and Accreditation", Paper presented at the National Institute for Staff & Leadership Excellence, (Austin, Tx, May 26-29, 1996). (ERIC Document Reproduction Service No. ED 394 614).
- Eaton(2000). *Core Academic Values, Quality, and Regional Accreditation: The Challenge of Distance Learning*, Washington DC: Council for Higher Education Accreditation. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 446 534)
- Izadi, M., Kashef, A. & Stadt, R.(1996). *Quality in Higher Education: Lessons Learned from the Baldrige Award, Deming Prize, & ISO 9000 Registration*.
- Lampikoski, K.(1995). "Who Determines Quality in Distance Education?", in

- Seward, David(ed.), *One World Many Voices: Quality in Open and Distance Learning*, Selected papers from the 17th world conference of the international council for distance education, Birmingham: United Kingdom, pp. 11~120,
- Monfort College of Business(2004). Baldrige Application Summary.
- Moore, N.(1996). "Using the Malcolm Baldrige Criteria to Improve Quality in Higher Education", *Paper presented at the Forum for Association of Institutional Research*, May 1996, Albuquerque, NM. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 399 919).
- NIST Baldrige National Quality Program(2006). 2006 Education Criteria for Performance Excellence.
- Robinson, B.(1999). "International Trends in Quality Assurance for Open and Distance Learning in Higher Education", 한국방송통신대학교 방송통신교육연구소 주최 원격교육세미나 발표자료집, 한국방송통신대학교.
- Ruben, B. D.(2003). *Pursuing Excellence in Higher Education: Eight Fundamental Challenges*, Jossey-Bass.
- Rutgers University(2001). *Baldrige Goes to College*, Rutgers University: Center for Organizational Development & Leadership.
- Schargel, F.(1992). "Promoting Quality in Education", *Vocational Education Journal*, Vol.11, pp. 34~35.



<부표> 교육기관의 education excellence 체계 구축을 위한 Malcolm Baldrige 기준

영역	평가 항목	점수
1. 리더십 (120점)	1.1. 최고 경영진의 리더십: 교육기관의 최고 경영진이 어떻게 조직을 운영하고, 교수진 및 직원과 커뮤니케이션 하며, 조직의 성과를 장려해 나가는지를 평가함 * 교육기관의 비전과 가치 * 커뮤니케이션과 조직성과	70
	1.2. 교육기관의 관리와 사회적 책임: 교육기관이 일반 대중에 대한 책임, 윤리적 행동과 바람직한 시민의식 실천을 어떻게 보장하는지 평가함 * 조직의 관리 * 법적/윤리적 행동 * 핵심 지역사회, 전문단체에 대한 지원	50
2. 전략 기획 (85점)	2.1. 전략 개발: 교육기관이 전략적 목표와 실행계획을 어떻게 수립했는지 평가함 * 전략 개발 프로세스 * 전략적 목표	40
	2.2. 전략 전개: 교육기관이 전략적 목표를 어떻게 실행계획으로 변환하는지, 실행 계획 및 이와 연관된 핵심 성과 지표를 활용하며, 이러한 성과들이 향후에는 어떻게 나타날 것인지 평가함 * 실행계획 수립과 전개 * 성과의 예측	45
3. 학생, 이해 관계자, 시장 지향 (85점)	3.1. 학생, 이해관계자, 시장 지식: 교육기관이 학생과 이해관계자, 시장의 요구사항, 니즈, 기대, 선호도를 어떻게 파악, 결정하며, 교육기관의 지속가능성과 학생을 유인하는 핵심 요인을 어떻게 결정하는지 평가함 * 학생/이해관계자/시장 지식	40
	3.2. 학생/이해관계자 관계와 고객만족: 교육기관이 학생과 이해관계자를 어떻게 유인하고 만족시킴으로써, 이들의 충성도를 향상하고 관계를 구축하는지 평가함 * 학생과 이해관계자와의 관계 구축 * 학생과 이해관계자의 만족 결정	45
4. 측정, 분석 및 지식경영 (90점)	4.1. 조직성과의 측정과 분석: 교육기관의 모든 조직과 수준에서 학생과 운영 성과 데이터, 정보를 어떻게 측정, 분석, 연계, 리뷰, 개선하는지에 대해 평가함 * 성과 측정 * 성과 분석과 리뷰	45
	4.2. 정보와 지식경영 (information & knowledge management): 교육기관이 교수진과 직원, 학생과 이해관계자, 공급업체, 파트너, 협력자에게 필요한 데이터와 정보를 어떻게 보장하며, 지식 자산을 어떻게 구축, 관리하는지 평가함 * 데이터/정보의 availability * 조직의 지식경영 * 데이터, 정보, 지식 품질: 정확성/무결성/신뢰도/적시성/보안과 기밀	45

(표 계속)

영역	평가 항목	점수
5. 교수진과 직원 지향 (85점)	5.1. 업무 시스템 : 교육기관의 업무와 기능, 인적자원관리 체제가 어떻게 전 교수진과 직원, 조직이 높은 성과를 달성하도록 유도하는지 평가함 * 작업의 조직과 관리 * 교수진과 직원 성과 관리 체제 * 채용과 경력 관리	35
	5.2. 교수진과 직원에 대한 학습과 동기부여: 교육기관의 교수진/직원에 대한 교육, 훈련과 경력 개발체제가 기관의 전반적 목표 달성을 지원 하는지, 성과에는 어떻게 공헌하는지 평가함 * 교수진과 직원의 교육, 훈련, 개발 * 교수진과 직원의 동기유발과 경력개발	25
	5.3. 교수진과 직원의 복지와 만족: 교육기관이 교수진과 직원의 복지, 만족, 동기유발을 위한 작업 환경을 어떻게 유지하는지 평가함 * 작업환경 * 교수진과 직원에 대한 지원과 만족	25
6. 프로세스 관리 (85점)	6.1. 학습 중심 프로세스: 교육기관이 학생과 이해관계자에게 부가가치를 제공하고, 학생의 학습과 성공을 극대화하기 위한 학습 지향적인 핵심 프로세스를 어떻게 규명하고 관리하는지 평가함 * 학습 지향적 프로세스	45
	6.2. 지원 프로세스와 운영계획 지원: 교육기관이 학습 중심 프로세스를 지원하는 핵심 프로세스를 어떻게 관리하는지 평가함 * 지원 프로세스 * 운영 기획	40
7. 결과 (450점)	7.1. 학생 학습 성과: 핵심적인 학생 학습 결과를 평가함 * 학생 학습 결과	100
	7.2. 학생과 이해관계자 지향적 성과: 학생과 이해관계자 중심의 결과(만족도, 인식된 가치)를 평가함 * 학생/이해관계자 지향적 결과	70
	7.3. 재무와 시장 성과: 학생이나 이해관계자 집단, 시장 부문별 핵심적인 예산, 재무적, 시장 결과를 평가함 * 예산/재무적/시장 결과	70
	7.4. 교수진과 직원 성과: 핵심 교수진과 직원 관련 결과 (작업 시스템 성과, 교수진과 직원의 학습, 개발, 복지, 만족도를 포함)를 평가함 * 교수진과 직원 결과	70
	7.5. 조직 효과성 성과: 조직 효과성의 향상에 공헌하는 조직의 핵심 성과 결과를 평가함 * 조직 효과성 결과	70
	7.6. 리더십과 사회적 책임성과: 조직의 리더십과 사회적 책임 결과 즉, 윤리적 행동, 회계적 책임, 법적 준수, 조직의 citizenship을 포함한 결과를 평가함 * 리더십과 사회적 책임 결과	70
TOTAL		1,000

출처: NIST Baldrige National Quality Program (2006). "2006 Education Criteria for Performance Excellence".

abstract

---

## Applicability of the Malcolm Baldrige Criteria to Improve the Quality of Virtual Universities in Korea

Young Ju Joo  
Jeong-Hoon Chang

We are seeing an increasing number of online university credit courses and even fully-online degree programs all over the country. Over the past several years, the number of stand-alone virtual universities which offer online degree programs has increased substantially. Currently, there are 17 virtual universities offering fully-online degree programs in Korea. The recent growth of virtual universities is being fueled by the increasing number of life-long learners. However, the quality of education and service provided by virtual universities is regarded as poorer than established universities. Since established universities with offline programs are authorized to offer degrees via the internet, and as foreign educational institutions are expected to enter Korea's distance learning market in the near future, virtual universities are faced with major challenges in improving the quality of education and service.

The primary purpose of this study is to explore the applicability of the Malcolm Baldrige criteria, which are known as the global standards for total quality management(TQM), to improve the quality of Korea-based virtual universities.

In this paper, we review the Malcolm Baldrige criteria for educational institutions and a case of Malcolm Baldrige Award winner (Kenneth W. Monfort College of Business). We also discuss the applicability of the Malcolm Baldrige criteria to improve the quality of virtual universities. Finally, we suggest 5 recommendations that will help enhance the quality and competitiveness of virtual universities in Korea.

**Keyword:** Virtual university, TQM(Total Quality Management), Malcolm Baldrige criteria