

외식산업에 있어 효율적인 산학협동 모델 설정에 관한 연구

진 양 호*

* 경기대학교 관광학부 외식조리전공 교수

A Study on Model Establishment of Efficient Educational-Industrial Cooperation in Foodservice Industry

Yang-Ho Jin*

**Assistant Professor, Dept. of Foodservice Management, Kyonggi University*

ABSTRACT

The Foodservice Industry is Intensive labor industry by human traces service. Presently activation of Educational-Industrial cooperation is essential to Foodservice Industry. The Purpose of this study is establishment of a plan for efficient operation in educationa-industrial cooperation among the foodservice industries. For achieve the purpose of study used the theoretical and positive method.

The result of this study was that the attribute of the educational-industrial cooperation appeared the factors, Suitable duty, Support of business, Operation of program, A speciality, Participation, A pay, Connection, Support. Finally the educational-industrial cooperation in foodservice industrial will need like this. First, the Educaitional world gives a course of study by a jog analysis. Next, the Industrial world gives various information to students, the spot arrangement suit student's ability and gives suit job, etc.

Key words : educational-industrial cooperation, job analysis, information.

I. 서 론

외식산업은 인적 서비스에 의해 이루어지는 노동집약적인 산업으로서 종사원의 교육 및 훈련의 중요성을 매우 중요시 여긴다. 최근의 외식산업의 노동시장은 신규 사업의 진출과 업장의 확대에 의한 외식업체간의 인력수급이 급격하게 증가되는 추세와 함께 외식업체간의 경쟁으로 인한 고감도의 인적서비스, 즉, 세련된 매너와 섬세하며 능숙하고 차별화된 서비스를 소비자들이 요구하고 있다.

본 연구는 경기대학교 교내 연구비에 의해서 수행되었음.

이에 따라 외식업체에서는 지식, 기술, 경험을 겸비한 인력에 대한 수요가 증대될 전망이다. 실제, 외식산업체에서도 현장에 투입할 수 있는 종사원을 원하고 있지만 학교교육을 통하여 양성되어 배출되는 전공관련 산업인력은 현장적합성 결여 등 많은 문제로 언급되고 있다.

그렇기 때문에 이러한 현재 외식업체의 변화 추세에 부응하고 업체간의 경쟁력을 강화시키기 위해서는 고급기술 인력을 양성하는 일이 중요한 과제가 될 것이다. 이를 달성하기 위해서는 산학협동의 활성화가 불가피하게 되었다.

산학협동으로 이루어지는 경험적 학습의 시작은 진보적 교육자인 존드웨이(John Dewey, 1921)의 철학에서 비롯되었다. 그는 학생들이 교실에서 받은 학업의 목표와 가치는 외부 사회의 질서와 연관시켜 상호작용을 통해 지속적인 발전을 이루어야 하며 또한 경험학습을 통해 유발된 동기와 긍정적이고 창의적인 사고를 발산하는 강한 에너지는 학생들에게 우선적으로 현실적이고 직접적인 지식의 습득과 경험 기회를 제공한다고 주장했다¹⁾.

또한, 앞으로의 교육 유형은 교육철학과 교육목표의 변화에서는 내용의 충실한 전달이 주된 목표인 과거의 교육목표에서 교육과 작업현장과의 밀접한 연결로 이어지는 교육목표로 변화할 것이다. 즉, 학습자가 교실에서 배운 것을 일터에서 얼마나 잘 활용할 수 있는가?에 따라 교육의 내용과 효과가 평가되어야 한다는 입장이다. 즉, 새로운 교육의 방향은 과거의 '내용중심의 교육(content-based learning)'과 대비하여 '일 중심(work-based learning)의 교육'으로 표현될 수 있다.²⁾

그러므로 21세기 교육유형은 과거의 인문중심교육과 교실중심교육에서 고도로 발달되고 빠르게 변화하는 고도산업사회에 맞추어 변화되어야 한다는데 있다. 이는 다양해진 개인의 교육에 대한 요구와 고도로 발달한 산업사회가 분리되어서는 안된다는 점을 강조한 것이다.

그러나 현재의 외식관련 전공교육의 양성과정에 있어서 업계가 관여할 수 있는 부분도 미비하였고 외식업체의 현장의 요구는 거의 받아들여지지 않았다는 점과 산학간의 연계교육의 중요한 부분을 차지하는 산학실습제도가 형식적으로 진행되고 있어 학계와 업계, 그리고 학생 어느 쪽에도 도움이 되지 않는 결과를 초래하여 본래의 산학실습의 목적과는 상관없이 진행되고 있다. 또한, 현장과 결여된 교육환경과 학생의 다양한 요구, 외식업체의 요구를 수용할 수 없는 현재의 상황을 고려한다면

1) Petrillose, M. J. & Montgomery, R., An Exploratory Study of Internship Practices in Hospitality Education and Industry's Perception of the Importance Internships Hospitality Curriculum, *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 9(4), 1998, p.46.

2) 한국직업능력개발원, "교육체제 개편에 따른 고등학교 직업교육 방향 설정에 관한 연구", 한국직업능력개발원, 1997, p.9.

유능한 외식업체 인력을 양성하는데 있어서 많은 문제점을 인식할 수 있다.

따라서 이러한 점을 고려하여 현재 외식업체간의 산학협동교육의 효율적인 운영을 위한 방안을 수립하기 위하여 본 연구를 실시하였다. 따라서 연구의 목적을 달성하기 위하여 산학협동의 환경적 속성을 파악하고 현장실습에 대해 학생들의 경험을 통하여 만족도 및 실험실습의 교육에 따른 지식향상과 외식업체의 취업의사를 향상시킬 수 있는 방안을 수립하고자 하였다.

본 연구의 방법으로는 문헌적 연구와 실증적 연구를 병행할 것이다. 문헌적 연구로 기존의 국내·외 논문 및 학회지, 각종 간행물과 대학 학사관련 요람 및 기타 참고자료를 통하여 산학협동에 대해서 고찰하였다.

실증분석으로는 서울 및 수도권 대학의 외식관련 전공 대학생을 대상으로 현장실습에 참여하였거나 현재 참여하고 있는 재학생과 졸업생들은 대상으로 설문결과를 실시하였고 설문내용은 학생들이 가지는 산학실습의 기대와 체감하는 업무환경의 만족도를 조사하였고 통계프로그램 SPSS 10.0패키지를 이용하여 기술분석, 요인분석, 회귀분석을 실시하였다.

II. 이론적 연구

1. 산학협동의 개념

산학협동의 교육은 이전의 교육사상적 배경 즉, 고대시대부터 시작되었던 도제제도(Apprenticeship)와 중세기간에 성행되었던 길드제도(Guild system) 등을 새로운 교육체도로 탄생시켜 오늘날의 산학협동 교육인 기술교육으로 여러 나라에서 다양한 형태로 실행하여 왔다.

고범준은 산학협동이란 사회가 요구하는 인력 및 기술개발을 위하여 산업계와 학계사이에 시도되는 일정한 범주의 직접적인 협동교육을 지칭한다. 즉, 학계의 지식, 인력, 연구시설, 또는 결과를 산업계에서 활용하는 반면에 산업계의 경험, 인력, 시설 등은 재정적인 지원을 학교가 이용할 수 있는 직접적인 협동체제라고 정의한다³⁾.

한국경제연구총서에 따르면 학계, 산업계 및 유관기관 사이의 공동계획 지도하에 장차 산업계에서 일하고자 하는 학생을 상호협동하여 교육 훈련의 실시를 추구함과 동시에 산업경영의 실효성을 높이기 위한 일체의 노력이라고 정의하고 있다.⁴⁾

산학협동은 산업체에서 활동하고자 하는 인력개발을 재학 중에 산업계와 연결시켜 이른바 학교에서 배우고 실습은 산업계에서 배우는 상호보완적인 교육방법을 의미한다. 이러한 산학협동은 본래 대학과의 산업계간의 관계로서 초기에는 과학기술

3) 고범준, "산학협동의 의의와 방향", 산학협동 논총, 1979, p.12.

4) 대한상공회의소, "산학협동의 현황과 과제", 한국경제연구소, 1976, p.99.

면이 교육의 중점이었으나, 오늘날의 대학과 관계만이 아니고, 전문대학 및 실업고등학교가 포함되고 있으며, 교육내용에 있어서도 과학기술면에만 치중하지 않고 경상계통 등과 같은 사회과학부문에까지 확대되어 있다.⁵⁾

또한, 산학협동은 프로그램에 따라 産學協同(education-industry cooperation), 産學協同教育(cooperative vocational or occupational education), 現場實習(practical study)이라 부른다. 때로는 샌드위치(sandwich system)이라고 불리기도 하고, 二元的 제도 또는 이원적 시스템(dual system)이라고 불리기도 한다⁶⁾.

그러면 산학협동에 관한 여러 가지 개념, 정의를 종합하여 보면 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 하나는 협의의 개념으로서 장차 산업계에서 일할 학생이 재학 중에 산업계와 연계하여 실무경험을 현장을 현장에서 일정 기간 배우도록 하는 제도를 말한다. 이는 초기의 개념으로서 교육이 그 중심이 되는 개념이라고 볼 수 있다.

다른 하나의 개념은 보다 넓은 의미로서 학계와 산업계 사이의 인적, 물류 교류 등 일반적인 협력관계를 말한다. 정보화 사회에서는 전자보다 후자의 개념이 폭넓게 받아들여지고 있으며 학계와 산업계는 물론 유관기관까지 협동을 통하여 교육과 연구를 행하는 것으로 본다⁷⁾.

2. 산학협동의 유형

산학협동은 초기에는 기술분야에서 주로 실천되었으나, 최근에는 인문, 사회과학 분야를 포함한 모든 분야에 걸쳐서 필요한 것으로 인식되어 진행되고 있다. 따라서 산학협동이 실제로 행하여지고 있는 영역은 광범위하고 그 내용 또한 다양하다.

그러면 산학협동의 유형을 살펴보면 첫째, 산학협동의 목적에 따른 분류에서 강무식은 교육을 위한 산학협동, 연구개발을 위한 산학협동으로 분류하고 교육을 위한 산학협동에는 샌드위치 프로그램, 인턴십 프로그램, 기업체내 협동 프로그램 등이 있으며 연구개발을 위한 협동에는 협동연구 프로그램, 공동실험실 설치운영 혁신센터의 설치운영 등이 있다.⁸⁾

둘째, 산학협동의 내용을 중심으로 한 분류에서 김재범 등은 ① 인적교류, ② 물적교류, ③ 재정지원 등으로 분류하여 인적 교류는 산업계와 학계의 공동연구 대행, 사

5) 강용모, "정보화 사회에서 공업계 고등학교 산학협동 활성화 방안에 관한 연구", 인천대학교 교육대학원 석사학위논문, 2000, p.8.

6) 이무근, 직업교육학 개론, 교육과학사, 1998, p.127.

7) 김세용, "대학의 산학협동교육 지원체제에 관한 연구", 연세대학교 교육대학원, 2000, pp.8-9.

8) 강무식, 고도산업사회에 대비하는 산학협동 체제의 개발.

원의 위탁교육, 학생의 현장실습, 견학 등을 포함하고 물적교류는 산업계와 학계의 정보교환, 실험기기의 이용 및 제공 등을 말하며 재정지원은 산업계가 학계에 대하여 장학금, 연구비, 실험실습비 등의 지원활동을 포함하고 있다⁹⁾.

셋째, 산학협동의 주체를 중심으로 분류하면 산업계가 주체가 되어 학계에 할 수 있는 방안, 학계가 주체가 되어 산업계에 할 수 있는 방안으로 나눌 수 있다¹⁰⁾.

다음 <표 1>은 산학협동의 유형을 정리한 것이다.

3. 산학협동의 의의와 필요성

21세기 정보화 시대를 맞아 산업경제발전을 달성하기 위해서는 새로운 기술개발이 필요하게 되었고 산업사회에서 필요한 기능, 기술인력의 확보가 필요하게 되었다. 따라서 경제발전의 향상을 위해서는 학계와 산업계간의 상호관련 기관의 활성화가 중요하게 대두되었다.

<표 1> 산학협동의 유형

| 분류 | 교류 | 구분 |
|-------------|----|--|
| 교육을 위한 산학협동 | 인적 | · 산업체 인사의 대학 강의 · 교수의 산업체 강의, 기업내용에 대한 자문 · 교재의 개발에 산업체 인사 참여 · 교원의 전공과 관련있는 산업현장에서의 연수 |
| | | · 견학(work observation), 일반경험, 학생아르바이트 · 산업교육진흥법에 의한 현장실습 · 인턴십(Internship) |
| | 물적 | · 산업체 직원에 대한 학교에서의 위탁교육(단기과정, 학위과정), 특수대학원, 대학부설기관 |
| 연구를 위한 산학협동 | 인적 | · 특정 주제에 대한 산학연 공동연구 · 특정 주제에 대한 산업체로부터 대학교수에게 연구위탁 · 기업체 및 특정 기관에 관한 대학교수의 연구 및 기술 개발자문 |
| | 물적 | · 학술활동비, 연구비보조, 연구시설의 공동이용, 연구결과 및 기술 정보의 교류 |

자료원 : 산학협동 교육의 활성화, 고등교육연구회, 1997, p.16.

9) 김재범, “산학협동체제의 현황분석과 개선방안, 산학협동논총, 1979, p.307.

10) 김세용, 전개논문, p.10.

학계에서는 산업계에 대해 이론적 바탕이 없는, 단순한 업무를 처리하는 비합리적인 방법을 택하고 있고, 산업계에서는 학계에 대해 현장의 현실성을 감안하지 않은 이론적으로만 보기 때문에 실제의 응용에는 도움이 되지 못한다는 의견을 제시하고 있다.

이러한 점이 산학협동이 필요하게 되는 근본적인 이유인 것이다. 특히, 외식산업의 특성상 외식사업은 인적사업의 성격을 띠고 있기 때문에 여타 제조업체에 비해 이러한 산학협동의 부분이 더욱 절실히 요구되고 있다. 왜냐하면 오늘날 산업사회가 요구하는 대부분의 인력은 학교 교육을 통하여 양성, 공급되고 있으며, 이와 더불어 관련된 전공의 학교 및 학생 수는 엄청나게 늘고 있지만 대부분의 학교는 이러한 실무와 관련하여 효과적으로 가르칠 수 있는 여건이 충족되어 있지 않아 실제적으로 인적자원은 제한되어 있다. 따라서 현재와 같은 여건 하에서는 학교 교육활동을 통한 외식업체가 요구하는 인력을 제대로 충족시키기에는 대단히 어려운 실정이다. 이러한 불리한 교육환경에다 학교와 산업사회는 오랫동안 유리된 상태에 있기 때문에 학교교육을 통하여 길러진 졸업생들의 능력과 사회가 요구하는 인간상과는 일치하지 못하는 경우가 있다.

현 외식업체의 입장에서 보면 어디서 무슨 일을 하든 모든 직업인은 자신의 직무능력을 향상, 개선 및 유지시키고 변화하는 생활하는 생활환경에 자신을 적응시키면서 자아를 실현하기 위하여 평생동안 배워야 한다. 이를 위해서는 직장에서의 다양한 현장교육도 필요하지만 학교교육을 좀더 체계적인 교육이 필요한 경우도 있다. 따라서 학교와 산업체간에는 불가피하게 유기적인 협동체제가 구축되어야 한다.

다음 <표 2>는 산학협동시 학생, 학교, 산업계 및 사회가 갖는 이점을 정리한 것이다.

4. 산학협동의 원리

산학협동의 목적을 효과적으로 달성하기 위해서는 다음과 같은 기본적인 원리가 지켜져야 한다.

첫째, 산학협동의 원리는 협동성이다. 산학협동은 기술자 교육, 연구개발, 기술정보의 관리경영자 개발 등 전체적인 수준에서 학계와 산업계가 공동주체로서 공동노력에 의해 실현된다.

둘째, 산학협동은 호혜성이 있어야 한다. 학계나 산업계 중 어느 한쪽이 주도적인 위치에서 일방적으로 기술 지식 등을 전수하는 것이 아니라 인적, 물질적 교류 등 상호협동에 의해 공동의식이 추구되어야 한다.

셋째, 산학협동은 자발적이어야 한다. 산학협동의 내실을 기하기 위해서는 학계와 산업계가 자발적인 태도를 가져야 하며 산학협동계획에 있어서 강요를 위한 제도의 마련이 아니라 자발적인 참여를 조장하여 줄 수 있는 뒷받침이 제공되어야 한다.

〈표 2〉 산학협동 시 학생, 학교, 산업계 및 사회가 갖는 이점

| 분 류 | 구 분 |
|------------|---|
| 학생에 대한 이점 | <ul style="list-style-type: none"> · 진로결정에 도움 · 취업후 인사배정, 승진, 보수 등 유리 · 직무에 대한 책임의 중요성 인식 · 더 높은 학습동기 유발 · 작업에 필요한 자료의 획득 · 현장에서 직무수행에 필요한 사항의 관찰 · 성인들과의 견해차 해소 · 자기 욕구 충족 · 직무에 대한 지적능력과 작업태도 습득 · 자신의 적성을 발견 · 인간관계의 중요성 인식 |
| 산업계에 대한 이점 | <ul style="list-style-type: none"> · 현장경험 있는 학생의 채용이 용이함. · 채용전 학생의 관찰 평가 · 교육과정에 필요한 정보 제시 · 노무자들의 계속교육에 대한 학습동기 유발 · 원만한 직무 수행 · 취업 후 이직을 감소 |
| 학교에 대한 이점 | <ul style="list-style-type: none"> · 산업계 및 지역사회간의 유대 강화 · 학생교육의 충실화 · 학생진로지도의 활성화 · 취업현장의 최신정보를 교육과정에 반영 · 교육과정의 정확한 평가 · 부족한 학교 시설의 보완과 경비 절약 · 교육과정의 계획과 운영의 합리화 |
| 사회에 대한 이점 | <ul style="list-style-type: none"> · 학생들에게 사회의 경제적, 산업적 구조를 이해시키는 계기를 마련 · 학교와 지역사회간의 유대를 강화 · 학생들에게 시민정신과 책임감 고취 · 학생들에게 산업 및 인력구조와 인력수급 전망 제시 |

자료원 : 김세용, "대학의 산학협동교육 지원체제에 관한 연구", 연세대학교 교육대학원 석사학위논문, 2000, p.16. 토대로 논자가 재작성함.

넷째, 산학협동은 장기적 안목에서 계획되고 실천되어야 한다. 즉, 산학협동은 장기적인 안목에서 기업과 사회, 국가의 발전이 이룩될 수 있도록 실행되어야 하기 때문에 국가적 차원에서 계획·조정되어야 한다.

다섯째, 산학협동은 모든 계획과 실천에 있어 조직적일 때 효율성이 높다. 정상적인 운영을 위해서는 산학협동을 전담하고 계획하고 실행할 수 있는 조직이 구성되어야 한다.

5. 선행연구

1) 굿맨과 스프라그의 연구¹¹⁾

11) Goodman, Raymond J. Jr., and Sprague, Linda G., *The Cornell H.R.A. Quarterly*, Aug. 1991. p.66.

굿맨과 스프라그(Goodman & Sprague, 1991)의 연구에 의하면 4년제 대학의 호텔 관광관련학과의 교육은 2년제 대학이나 일반 비즈니스 학위과정으로 머지 않아 곧 대체될 것이라고 했다. 즉, 현재 업계에서는 서비스의 역할 필요성이 극대화되고 반면 미국 호텔 내에서도 체인호텔의 경영인수 합병의 증가추세로 인한 단수 호텔 경영학위자가 아닌 호텔경영회계의 전문적인 지식을 소유한 인재를 요구하고 있기 때문이다. 하지만 실제로 업계의 이러한 변화의 따른 학계의 교육 담당자는 학생들을 전문적인 지식과 기술을 갖춘 인재로 배출시켜야 하지만 현실적으로는 이러한 요구에 신속하게 대응하고 있지 못하다.

위 학자의 연구에 의하면 1920년대 스타틀러(E. M. Statler)에 의해 코넬대학교에 최초의 호텔 관련학과 개설되고 그 이후 호텔업계와의 인력수급을 위하여 다양한 교육시설과 2년제 단과대학이 설립되어 사실상 이 기관들을 학생들의 취업을 준비시키는 하나의 기관들로서 그 역할이 서로 모호해지기 시작했다. 또한 일반 경영학 관련 전공자들이나 경영학 석사과정자들이 좀 더 다양한 경영 전반의 지식을 호텔에 접목시키고자 나서고 있어서 호텔업계에서도 또한 경영지원부서의 근무자로서 4년제 호텔전공자들보다 더욱 선호하고 있다. 따라서 이러한 문제점을 해결하기 위한 굿맨과 스프라그의 해결방안은 첫째, 호텔관광관련 학과의 업계와의 더욱 친밀한 산학협동프로그램의 개발운영과 둘째, 환대산업에 관심을 가지 일반 경영학 전공 교수의 확보와 셋째, 회계 및 재무, 일반 상거래, 복지 등 다양한 교과목의 편성 그리고 넷째, 전문 매니저 양성 프로그램 개발을 통한 다양한 학문과 접촉을 통해 학생들의 시야를 넓히고 나아가 업계의 요구에 부응하는 교육을 주장하고 있다.

이러한 현상에 대해 헤이우드(Haywood, 1989)는 지금부터 앞으로는 이전 호텔관광경영교육에서 받아왔던 세부적인 지식과 기술의 전수는 이제 변화하는 업계의 환경에 살아 남을 수 없으며 일하고자 하는 의지와 새로운 지식을 이해하고 추구하려는 능력만이 진정으로 인정을 받는다고 말하고 있다.

윈드햄 호텔의 개발 전략경영 이사인 레섹(Paul H. Lasecke, 1991)은 지난 10년간 급속도로 대학의 호텔관련 학과가 급증되어오면서 많은 학생들이 업계로 나왔지만 그들은 1~2년 사이에는 다른 사원들 보다 기술적으로 앞서 있었는지 몰라도 입사 이후 성장은 둔화되고 마는 것을 경험하였다. 따라서 그는 수많은 졸업자들에게 기술자이기보다는 우선 먼저 문제의 해결자로서의 종사원 상을 갖추기를 바라며 그는 대학의 교육이 일반 비즈니스 스쿨과 별반 차이가 없는 모호한 교육으로 끝나는 것이 아니라 학생들에게 전체 학문의 기초학문을 소개하고 경영의 기본적인 원리와 경영의 원리를 접목시킬 수 있는 간단한 기술을 연마시킴으로써 미래에 두 부분의 교육기관이 서로 상충하는 것이 아니라 서로 상호 보완적인 관계로 나아가는 길로 다가서야 한다고 주장한다. 그는 계속해서 대학교육을 통해서 학생들은 단순 기술을 연마하는 기술자로서 배출되는 것이 아니라 사고능력과 일에 대한 자긍심, 바른 몸

가짐을 갖추고, 앞서 말했듯이 문제를 직시하고 해결할 수 있는 '영감'을 지닌 사회인으로 교화되어야 한다고 했다.

2) 카사도의 연구

굿맨과 스프라그의 연구에서 지적된 바와 같이 2년제 대학과 대학원과정 사이에서 4년제 대학과정의 존립위기는 다시 한번 현실적 호텔업계의 요구에 부응함으로 극복된다고 본다. 그러나 이러한 4년제 대학과정의 모호한 성격에서 오는 문제점 지적은 비단 오늘날의 문제만은 아니어서 50년대부터 대두 되어온 사안이다. 이미 대학과정에서 일반적으로 프로그래밍, 제빵원리 등을 가르치고 있는 것을 고든과 호웰(Gordon & Howell, 1959)이 비판하는가 하면 1960년대에는 일반 경영학 선호가 기울어져 교양학문의 중요성을 강조하는 킬코스(Kilcourse, 1967)의 주장이 학계의 주류를 이루었다. 1970년대에서 80년대까지 이르러서도 이 두 가지 주장이 서로 양립하여 오늘날과 마찬가지로 결론에 다다랐다¹²⁾.

이러한 시대적인 대립 교육양상은 양 대륙간의 대립교육양상으로도 나타나고 있다. 대부분의 유럽의 호텔관광학교는 기술지향적 교과과정을 선호하는 반면 미국의 학교는 경영지향적 교과과정을 선호하고 있다. 이 두 가지 타입은 서로가 장단점을 지니고 있어 현실적으로 호텔업계에서는 두 대륙의 교육목표가 적절히 조화되어 기술적으로도 잘 숙련되었으면서도 반면 사고력 있고 리더쉽 있는 전문적인 경영적 노하우를 가지고 회사를 이끌어 나갈 인재를 요구한다¹³⁾.

카사도의 연구에서는 이러한 양분화된 시대적, 지역적 교육특색에 비추어 정작 현 업계의 취업담당자는 학생들이 환대산업의 관리자, 경영자로 성장하기 위해 이들에게 기대하는 학문적 배경이 무엇인지 물어보았다. 그 결과 가장 많은 55%의 응답자는 교양학문, 일반경영학문, 전문기술의 세 부문 모두 골고루 지식을 겸비하길 바라라고 27%의 응답자는 위에서 언급한 레섹(Paul H. Lasecke, 1991)의 주장과 일치하는 대답을 하였다.

이와 같은 결과로 볼 때, 현재의 교육기관이 각각 중점을 두어야 할 교육목표를 확고히 할 수 있다. 우선 2년제 교육기관은 기술중심교육으로 라인관리자나 일반 매니저급의 인재를 발굴하며 대학원과정에서는 재정이나 정보시스템에 관한 최고 관리자를 양성한다. 그러나 4년제 대학과정에서는 교양학문을 포함한 세 가지 교육부문이 적당히 혼합된 교과과정을 구성하여 어느 특정분야로든 편협되지 않고 원하는 방향으로 각자를 개발시킬 수 있는 환경속에서 학생들을 교육시켜야 한다고 주장한다¹⁴⁾.

12) Casado, Matt A., *Hospitality & Tourism Educator*, 4(4), Aug, 1992, p.21.

13) Laesecke, H., Meeting the industry's needs, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 1991, p.75.

14) Casado, Matt A., *Hospitality & Tourism Educator*, 4(4), Aug, 1992, p.42.

3) 브로우넬과 제임슨 연구

도일¹⁵⁾(Doyle, 1992)의 연구에 의하면 인력 채용관리자들이 직장 내 리더로서 가장 중요하게 여기는 능력은 영향력이 있는 의사소통능력, 상호 협력적인 경쟁심 조정, 팀 워 운영이라고 하며 이러한 주장에 대해 스탠포드 대학의 비즈니스 스쿨¹⁶⁾과 시카고 대학의 비즈니스 스쿨¹⁷⁾에서도 동일하게 강조하고 있다. 브로우넬과 제임슨(Browell & Jameson, 1995)의 논문에 의하면 역시 코넬 대학의 호텔경영대학원에서 마찬가지로 미래의 관리자 요건으로 의사소통능력과 리더십을 가장 먼저 꼽고 있다. 따라서 이 연구자들은 영향력 있고 능력있는 미래의 지도자를 양성하기 위한 집중 대학원 과정 프로그램을 제시하였고 <표 3>에서 정리하였다¹⁸⁾.

<표 3> 브로우넬과 제임슨의 집중대학원과정 프로그램

| 단 계 | 내 용 |
|---|--|
| 1. 벤치마킹 프로그램의 개발 (Development of program benchmarks) | 성취목표에 관한 세부적이고 단계적인 프로그램 운영 및 평가방침 결정 |
| 2. 센터운영 (Application of assessment center) | 프로그램과정에 따른 단계별 진행모델의 개발하여 학생들에게 피드백할 수 있는 기회제공 |
| 3. 개인별 개발계획 (Personnel development plan) | 학과 및 센터의 전문가들은 서면, 구두, 그룹 접근방식 상담을 통해 개인별 발달과정을 개발 |
| 4. 지속적인 벤치마킹 (Continuous benchmarking) | 각 수업마다 서로간에 지속적이고 연관되어 학생들에게 효과적으로 제공되어짐 |
| 5. 경쟁력 발달을 위한 전략 (Strategies for developing required competencies) | 초기에 학생들이 당면하는 문제점에 대해 다양한 해결 방안 모색 |
| 6. 그룹프로젝트 및 팀제 경험 (Group project & team experience) | 각 단위별 팀을 구성하여 해당과제를 해결해 나가는 현장 경험 |
| 7. 지속적인 프로그램 평가 (Continuous program evaluation) | 장·단기적인 프로그램 사후평가를 통한 관리, 수정, 보완, 발전 |

자료원: Judi Brownell, & Daphne Jameson, "Benchmarks for Excellence", *Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, Aug, 1995, pp.89-92.

15) Doyle, K., "Mastering Motivation", *Incentive*, 166(3), 1992, p.20.

16) Rock, S., "Can Stanford stay Top of the class", *Director*, 43(2), 1989, p.90.

17) Greising, D., "Chicago's B. School goes Touchy-Feely", *Business Week*, 27, 1989, p.140.

18) Brownell, Judi & Daphne Jameson, "Benchmarks for Excellence", *Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, Aug, 1995, p.88.

Ⅲ. 분석결과

1. 조사설계

본 연구는 외식산업의 효율적인 산학협동 운영을 위한 방안을 제시하기 위하여 산학협동의 경험이 있는 학생들을 대상으로 하여 설문을 실시하였다.

연구의 목적을 달성하기 위하여 설문은 크게 세 부분으로 구성하였으며, 자료를 분석하여 새로운 방향의 산학실습을 마련코자 하였다.

따라서 설문은 첫째로 현장실습의 환경적인 측면을 파악하여 규명하고자 32개의 항목을 설정하여 요인을 규명하고자 하였다. 설문 문항은 이종순¹⁹⁾과 선행연구에서 언급한 굿맨과 스프라그의 연구, 브라우넬과 제임스의 연구에 의해서 설정하였으며, 이는 현장실습이 환경적인 10개의 차원으로 구성된 연구자에 의도에 따라 재정리 하였다. 10개 차원은 업무 참여, 기존 종업원과의 조화, 관리자의 협력, 자율성, 업무 지도, 업무 중압감, 명확성, 경영적 통계, 혁신, 신체적 안정의 차원으로 구성된 환경적인 측면의 설문문항은 요인분석을 통하여 공통적인 특성을 지닌 요인을 추출하여 이를 독립변수로 사용하였다.

둘째, 산학실습을 경험한 학생들의 만족도 및 전공습득에 대한 향상과 외식업계로의 진출을 규명하고자 설문을 구성하여 각각의 만족도 및 전공지식향상, 외식업계로의 진출에 대한 의사가 현장실습의 환경적인 측면에 관련되어서 어떠한 영향을 받는지 규명하고자 하였다. 설문항목은 3개의 항목으로 구성하였으며, 이는 분석과정에서 종속변수로 사용하였다.

셋째, 표본의 일반적인 특성을 살펴보고 일반적 사항에 대한 항목으로 구성하였다. 설문은 설문지는 명목척도, 등간척도, 리커트 5점 척도로 구성하였다.

분석방법으로는 응답자의 일반적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였으며, 위에서 제시된 바와 같이 산학실습의 환경적인 변수를 추출하기 위하여 요인 분석을 실시하였다.

또한, 추출된 요인이 산학실습의 만족도 및 외식업계로의 진출의사, 전공지식 향상에 대한 영향력을 규명하기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

2. 일반적 특성

분석된 표본의 특성을 살펴본 결과 여성은 77.0%, 남성은 23.0%로 나타났으며, 실습시기는 여름 방학을 통하여 실습을 진행한 학생은 25%, 겨울방학을 이용하여 실시한 학생은 35%, 마지막 학기를 이용하여 실시한 학생은 40%로 나타났다. 이는

19) 이종순, "관광인력양성을 위한 산학협동 교육제도 개선방안에 관한 연구", 경기대학교 대학원 박사 학위논문, 1998.

학생들이 방학과 마지막 학기를 이용하여 산학실습을 실시하는 것으로 사료된다. 평균 실습 업무시간을 분석한 결과 7~9시간이 44.8%로 나타났으며, 9~10시간이 36.8%, 10시간 이상이 18.3%로 나타났다. 실습기간은 4주 이하가 86.2%로 나타났으며, 5주 이상이 13.8%로 나타났다.

3. 신뢰성 분석 및 요인분석

산학실습 환경적 측면의 속성을 규명하기 위한 요인 분석결과와 신뢰도 분석 결과는 <표 4>에 제시되었다. 분석결과 산학실습 환경적 측면의 속성은 총 32개의 항목이 8개의 요인으로 나타났으며, 각각의 요인별 특성을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, “학생능력에 따른 배치”, “업무량의 적합성”, “희망업무 부서 근무”, “학생 능력과 업무 적합”, “업무시간의 적합” 항목으로 구성된 요인을 공통적인 특성인 “적합한 업무” 요인으로 명명하였으며, 적합한 업무 요인의 아이겐값은 9.709이며, 신뢰도 계수는 .9615로 나타났다. 또한 전체를 설명할 수 있는 분산 비율은 32.28%를 설명하고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 담당관리자의 상세한 업무지도, 담당관리자의 지속적인 정보제공, 담당관리자의 관심도, “기존 종사원과의 협력적 근무” 항목으로 구성되어 연구자는 이를 “업계지원” 요인으로 명명하였으며, 아이겐값은 7.500이며, 신뢰도 계수는 .8231로 나타났다. 또한 전체를 설명할 수 있는 분산비율은 17.31로 나타났다.

셋째, “미리 준비된 실습계획표”, “계획표에 따른 운영”, “실습생 의견 수렴”, “다양한 실습 프로그램 운영” 항목으로 구성되어 연구자는 이를 “프로그램 운영” 요인으로 명명하였으며, 아이겐값은 5.454이며, 신뢰도 계수는 .9258로 나타났다. 또한 전체를 설명할 수 있는 분산비율이 9.589로 나타났다.

넷째, “관심분야의 업무지식 습득”, “외식레스토랑의 전반적 이해”, “실습 레스토랑에 대한 사전 자료 수집” 항목으로 구성되어 연구자는 이를 “전문성” 요인으로 명명하였으며, 아이겐값은 4.024이며, 신뢰도 계수는 .9100으로 나타났다. 또한 전체를 설명할 수 있는 분산비율이 6.573으로 나타났다.

다섯째, “업무시간 변경 자율성”, “자율적인 의사결정”, “실습생 의견 수렴”, “직무개선을 위한 의견 제출” 항목으로 구성되어 연구자는 이를 “참여성” 요인으로 명명하였으며, 아이겐값은 3.391이며, 신뢰도 계수는 .8689로 나타났다. 또한 전체를 설명할 수 있는 분산비율이 4.352로 나타났다.

여섯째, “정확한 급료지급”, “시간외 근무수당 지급” 항목으로 구성되어 연구자는 이를 “급료” 요인으로 명명하였으며, 아이겐값은 2.241이며, 신뢰도 계수는 .8789로 나타났다. 또한 전체를 설명할 수 있는 분산비율이 3.652로 나타났다.

일곱째, “학과와의 관련성”, “현장과 관련된 교과과정 수립”, “업계에서 필요로 하

는 교과목 선정” 항목으로 구성되어 연구자는 이를 “연계성” 요인으로 명명하였으며, 아이젠값은 1.421이며, 신뢰도 계수는 .9319로 나타났다. 또한 전체를 설명할 수 있는 분산비율이 2.902로 나타났다.

여덟째, “실습시간 담당교수의 정기적 방문”, “실습전 담당교수의 오리엔테이션”

〈표 4〉 산학실습 환경적 속성의 요인분석 및 신뢰성 분석

| 요 인 | 성 분 내 용 | 성 분 | | | |
|---------|---------------------|------|-------|--------|--------|
| | | 요인적재 | 아이젠값 | 분산 비율 | 신뢰도 계수 |
| 적합한 업무 | 학생능력에 따른 배치 | .758 | 9.709 | 32.287 | .9615 |
| | 업무량의 적합성 | .739 | | | |
| | 희망업무부서 근무 | .718 | | | |
| | 학생능력과 업무 적합 | .698 | | | |
| | 업무시간의 적합 | .645 | | | |
| 업계지원 | 담당관리자의 상세한 업무지도 | .814 | 7.500 | 17.131 | .8231 |
| | 담당관리자의 지속적인 정보 제공 | .813 | | | |
| | 담당관리자의 관심도 | .755 | | | |
| | 기존 종사원과의 협력적 근무 | .737 | | | |
| 프로그램 운영 | 미리 준비된 실습계획표 | .752 | 5.454 | 9.589 | .9258 |
| | 계획표에 따른 운영 | .679 | | | |
| | 실습생 의견 수렴 | .580 | | | |
| | 다양한 실습 프로그램 운영 | .541 | | | |
| 전문성 | 관심분야의 업무지식 습득 | .814 | 4.024 | 6.573 | .9100 |
| | 외식레스토랑의 전반적 이해 | .813 | | | |
| | 실습 레스토랑에 대한 사전 자료수집 | .755 | | | |
| 참여성 | 업무시간 변경 자율성 | .724 | 3.391 | 4.352 | .8689 |
| | 자율적인 의사 결정 | .689 | | | |
| | 직무개선을 위한 의견 제출 | .593 | | | |
| 급료 | 정확한 급료 지급 | .711 | 2.241 | 3.652 | .8789 |
| | 시간외 근무 수당 지급 | .571 | | | |
| 연계성 | 학과와의 관련성 | .679 | 1.421 | 2.902 | .9319 |
| | 현장과 관련된 교과과정 수립 | .580 | | | |
| | 업계에서 필요로 하는 교과목 선정 | .541 | | | |
| 지원성 | 실습시간 담당교수의 정기적 방문 | .761 | 1.351 | 1.752 | .9147 |
| | 실습전 담당교수의 오리엔테이션 | .739 | | | |

항목으로 구성되어 연구자는 이를 “지원성” 요인으로 명명하였으며, 아이젠값은 1.351이며, 신뢰도 계수는 .9147로 나타났다. 또한 전체를 설명할 수 있는 분산비율이 1.752로 나타났다.

4. 회귀분석

1) 산학실습의 속성변수와 전공지식향상과의 관계

〈표 5〉는 산학실습의 속성 변수와 전공지식 향상 변수와의 회귀분석 결과를 나타내고 있다. 분석결과 종속변수인 전공지식 향상 변수에 대한 전체 설명력(R square)은 42.3%로 나타났다.

회귀식에 대한 통계적 유의성을 검증하는 F 통계량 값은 103.516이고 이에 대한 유의도가 0.000이다. 따라서 이 회귀식은 통계적으로 유의성이 있는 것으로 볼 수 있다. 독립변수의 통계적 유의성을 판단하기 위한 독립변수의 t값과 유의도의 분석 결과 각 독립변수가 종속변수에 영향력이 있는 변수는 적합한 업무, 전문성, 연계성, 지원성 요인으로 나타났다. 전공지식 향상에 대한 영향력은 β 계수 값이 전문성 요인에서 .379로 가장 높은 영향력이 있는 것으로 나타났으며, 적합한 업무(.367), 지원성(.271), 연계성(.268) 순으로 나타났다. 산학실습의 속성변수의 나머지 변수는 전공지식 향상에 영향력이 없는 것으로 나타났다.

2) 산학실습의 속성변수와 만족도와의 관계

〈표 6〉은 산학실습의 속성 변수와 산학실습의 경험이 있는 학생들의 만족도 변수와의 회귀분석 결과를 나타내고 있다. 분석결과 종속변수인 만족도 변수에 대한 전체 설명력(R square)은 44.5%로 나타났다.

회귀식에 대한 통계적 유의성을 검증하는 F 통계량 값은 90.623이고 이에 대한 유의도가 0.000이다. 따라서 이 회귀식은 통계적으로 유의성이 있는 것으로 볼 수 있다. 독립변수의 통계적 유의성을 판단하기 위한 독립변수의 t값과 유의도의 분석

〈표 5〉 산학실습의 속성변수와 전공지식향상과의 회귀분석

| 변 수 | 분 석 | B | Beta | T | sig T |
|--------|-----|-----------|------|--------|-------|
| (상수) | | 4.535E-17 | | .000 | 1.000 |
| 적합한 업무 | | .259 | .367 | 11.473 | .000 |
| 전문성 | | .268 | .379 | 11.856 | .000 |
| 연계성 | | .189 | .268 | 8.373 | .000 |
| 지원성 | | .191 | .271 | 8.471 | .000 |

R square = .423, df 1 = 5, df 2 = 252

F = 103.516, signif F = .000.

〈표 6〉 산학실습의 속성변수와 만족도와의 회귀분석

| 변수 | 분석 | B | Beta | T | sig T |
|---------|----|-----------|------|-------|-------|
| (상수) | | 9.971E-17 | | .000 | 1.000 |
| 업계 지원 | | .234 | .234 | 6.806 | .000 |
| 프로그램 운영 | | .226 | .226 | 6.135 | .000 |
| 급료 | | 9.696E-02 | .097 | 2.666 | .008 |
| 연계성 | | .388 | .388 | 7.967 | .000 |

R square = .445, df 1 = 5, df 2 = 252

F = 90.623, signif F = .000.

결과 각 독립변수가 종속변수에 영향력이 있는 변수는 업계 지원, 프로그램 운영, 급료, 연계성 변수로 나타났다.

만족도에 대한 영향력은 β 계수 값이 연계성 요인에서 가장 높은 .388의 영향력으로 나타났으며, 업계지원(.234), 프로그램 운영(.226), 급료(.097) 순으로 나타났다. 산학실습의 속성변수의 나머지 변수는 전공지식 향상에 영향력이 없는 것으로 나타났다.

3) 외식업체 취업의사

〈표 7〉은 산학실습의 속성 변수와 산학실습 경험이 있는 학생들의 외식업체 취업의사와의 회귀분석 결과를 나타내고 있다. 분석결과 종속변수인 외식업체 취업의사 변수에 대한 전체 설명력(R square)은 70.9%로 나타났다.

회귀식에 대한 통계적 유의성을 검증하는 F 통계량 값은 107.734이고 이에 대한 유의도가 0.000이다. 따라서 이 회귀식은 통계적으로 유의성이 있는 것으로 볼 수 있다. 독립변수의 통계적 유의성을 판단하기 위한 독립변수의 t값과 유의도의 분석 결과 각 독립변수가 종속변수에 영향력이 있는 변수는 적합한 업무, 업계 지원, 프로그램 운영, 연계성으로 나타났다. 외식업체 취업의사에 대한 영향력은 β 계수 값이

〈표 7〉 산학실습의 속성변수와 외식업체 취업의사와의 회귀분석

| 변수 | 분석 | B | Beta | T | sig T |
|---------|----|-------|------|--------|-------|
| (상수) | | 3.616 | | 34.776 | .000 |
| 적합한 업무 | | .474 | .257 | 4.545 | .000 |
| 업계 지원 | | .614 | .333 | 5.982 | .000 |
| 프로그램 운영 | | .518 | .298 | 4.985 | .000 |
| 연계성 | | .458 | .268 | 4.627 | .000 |

R square = .709, df 1 = 5, df 2 = 252

F = 107.734, signif F = .000.

업계지원 요인에서 영향력이 .333으로 가장 높게 나타났으며, 프로그램운영(.298), 연계성(.268), 적합한 업무(.257) 순으로 나타났다. 산학실습의 속성변수의 나머지 변수는 전공지식 향상에 영향력이 없는 것으로 나타났다.

IV. 시사점 및 결론

본 연구는 산학협동의 효율적인 운영을 위한 모델을 설정하기 위하여 실시되었다. 목적을 달성하기 위하여 산학협동의 경험이 있는 학생들 대상으로 하여 산학협동의 환경적인 속성을 파악하고 규명된 속성이 학생들의 전공 지식 향상, 만족도, 외식업체 취업의사에 어떠한 영향을 미치는지 규명하고자 하였다. 규명된 영향변수의 중점적인 관리를 통한 산학협동의 효율적인 운영을 도모하기 위한 방안을 제시하고자 하였다. 분석결과 산학협동의 환경적인 속성은 적합한 업무, 업계 지원, 프로그램 운영, 전문성, 참여성, 급료, 연계성, 지원성 요인으로 나타났다.

첫째, 산학실습을 통한 전공지식 향상에 영향을 미치는 요인은 적합한 업무, 전문성, 연계성, 지원성 요인으로 나타났다. 즉, 산학실습을 통하여 학생들이 지식이 향상된다고 생각되는 부분은 현장에서의 학생능력에 적합한 업무와 희망업무 부서 근무 등으로 나타났으며, 관심분야에 대한 업무 지식습득과 담당관리자의 지속적인 정보제공, 기존 종사원과의 협력적 근무 등의 속성으로 나타났다. 또한 정확한 급료와 학과의 연계가 이루어지는 교과과정 및 교과목 선정 항목이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 산학실습을 통하여 전공지식의 향상을 위하여 현장에서의 담당자들의 정보제공과 학교 교과목의 외식업체와의 연계된 교과목 선정 및 학생능력에 따른 산학실습이 중요한 요인으로 파악되었다.

둘째, 산학실습의 만족도에 영향을 주는 요인은 업계 지원, 프로그램 운영, 급료, 연계성 요인으로 나타났다. 이는 만족도를 향상시키기 위해서는 산업체 담당자의 적절한 지도와 정보제공, 종사원과의 협력적 근무, 미리 준비된 실습계획표, 학생의견 수렴, 다양한 실습 프로그램 운영, 급료, 학과와의 연계성, 현장과 관련된 교과목 선정 등의 항목으로 나타났다. 따라서 만족도를 향상시키기 위한 방법으로 산업체의 적절한 정보제공과 근무조건 향상, 학교에서의 현장에 적합한 교과과정 수립, 다양한 프로그램 운영이 필요할 것으로 사료된다.

셋째, 외식업체에 대한 학생들의 취업의사에 영향을 미치는 요인으로는 적합한 업무, 업계 지원, 프로그램 운영, 연계성 요인으로 나타났다. 즉, 학생들의 능력에 따른 배치와 적합한 업무, 담당관리자의 업무지도와 정보제공, 다양한 프로그램 운영, 계획에 따른 실습, 학과와의 연계된 교과목 수립 및 관련성 등으로 나타났다. 따라서 외식업체에 대한 취업의사를 높이기 위해서는 다양한 산학실습 프로그램 운영과 학교에서의 산업체에 연계된 교과목 수립, 산업체에서의 적합한 업무와 정보제공 등의

필요성이 제된다.

상기에서 제시된 분석 결과를 토대로 산학협동의 효율적인 운영을 위한 방안은 산업체의 직무분석에 따른 교육과정과 산업체의 산학 실습 학생들에게 다양한 정보 제공, 학생들의 능력에 적합한 현장 배치, 적합한 업무의 제시 등이 필요할 것으로 사료된다. 이러한 점을 고려하여 산학협동에 대한 모델설정에 있어서 외식산업의 구조적인 변화에 따른 인력관리에 대한 교육 및 체계적인 시스템의 도입으로 모델을 설정해야 할 것이다. 또한, 제시된 방안을 토대로 한 산학협동의 프로그램 운영과 학과 교육과정의 수립이 향후 지속적으로 연구되어야 할 것으로 사료된다.

참고문헌

1. 강용모 (2000) : “정보화 사회에서 공업계 고등학교 산학협동 활성화 방안에 관한 연구”, 인천대학교 교육대학원 석사학위논문.
2. 강무식 : 고도산업사회에 대비하는 산학협동 체제의 개발.
3. 김길수 (1995) : “호텔경영 교육의 당면과제와 개선방향”, 호텔경영학연구.
4. 김세용 (2000) : “대학의 산학협동교육 지원체제에 관한 연구”, 연세대학교 교육대학원.
5. 김재범 (1979) : “산학협동체제의 현황분석과 개선방안”, 산학협동논총.
6. 고범준 (1979) : “산학협동의 의의와 방향”, 산학협동 논총.
7. 대한상공회의소 (1976) : “산학협동의 현황과 과제”, 한국경제연구소.
8. 조소윤 (1998) : “관광경영학 교육과정 모형연구”, 관광학연구, 제12호, 한국관광학회.
9. 고등교육연구회 (1997) : 산학협동 교육의 활성화.
10. 이무근 (1998) : 직업교육학 개론, 교육과학사.
11. 이종순 (1998) : “관광인력양성을 위한 산학협동 교육제도 개선방안에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 박사 학위논문.
12. 한국직업능력개발원 (1997) : 교육체제 개편에 따른 고등학교 직업교육 방향 설정에 관한 연구, 한국직업능력개발원.
13. Brownell, Judi & Jameson, Daphne, (1995) : Benchmarks for Excellence, Hotel & Restaurant Administration Quarterly, Aug, pp.89-92.
14. Laesecke, H. (1991) : Meeting the industry's needs, *The Cornell H.R.A. Quarterly*.
15. Petrillose, M. J. & Montgomery, R. (1998) : An Exploratory Study of Internship Practices in Hospitality Education and Industry's Perception of the Importance Internships Hospitality Curriculum, *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 9(4).

16. Casado, Matt A. (1992) : Hospitality & Tourism Educator, 4(4), Aug.
17. Goodman, Raymond J. Jr. and Sprague, Linda G. (1991) : *The Cornell H.R.A Quarterly*, Aug.
19. Rock, S. (1989) : Can Stanford stay Top of the class, *Director*, 43(2).