

사회적 협상 관점의 e-Learning 콘텐츠 개발

: 사례관리 담당 공무원을 위한 프로그램 개발 사례연구

e-Learning Contents Development as Social Negotiation Perspective: A Case Study of Program Development for the Public Sector Officials' Case Management

김인숙*, 진선미**
서강대학교*, 보건복지인력개발원**

In-Sook Kim(sunlook@hanmail.net)*, Sun-Mee Jin(micojin@empas.com)**

요약

e-Learning 콘텐츠는 텍스트, 이미지, 애니메이션, 오디오, 비디오 등의 멀티미디어 데이터로 구성되며, 일정 기간 동안 복잡한 절차를 거쳐 개발된다. 이에 따라 e-Learning 콘텐츠 개발은 참여자 그룹의 개별 작업과 함께 문제 상황에 직·간접적으로 연관된 이해관계자간의 개방적 의사소통을 통한 협력작업이 함께 이루어져야 한다. 이에 본 연구는 사회적 협상 관점에서 e-Learning 콘텐츠 개발과정을 분석하고, e-Learning 콘텐츠 개발에 참여하는 이해관계자간의 최선의 합의를 통한 최적의 콘텐츠 개발을 위한 시사점을 제공하기 위한 사례연구이다. 이를 위해 본 연구는 사례관리 담당 공무원을 위한 프로그램 개발과정에 대해 참여적 관찰자의 관점에서 질적 사례연구를 수행하였으며, 개발된 콘텐츠의 평가를 위해서는 질적, 양적연구를 병행하여 수행하였다. 프로그램 개발 사례연구 결과를 통한 사회적 협상 관점의 e-Learning 콘텐츠 개발에 대한 시사점은 다음과 같다. 첫째, e-Learning 콘텐츠 개발을 위해서는 교육프로그램의 명확한 중심 목적을 설정해야 한다. 둘째, 학습대상자의 범위를 명확히 설정해야 한다. 셋째, 핵심 참여자들 간의 개발과정 및 결과물에 대한 공유를 통한 심도 깊은 이해가 필요하다. 넷째, 합리적 개발 기간 및 예산 설정이 필요하다. 다섯째, 다양한 참여 그룹간의 상충되는 이해관계 속에서 최선의 합의를 이끌어낼 수 있는 강력한 리더가 필요하다.

■ 중심어 : | 사회적 협상 관점 | 이러닝 콘텐츠 | 사례관리 | 사례연구 |

Abstract

The e-Learning program is a multimedia data program consisting of texts, images, animation, audio and video. The development of an e-Learning program requires time and is a complex process, requiring cooperation and open-communication between all parties involved, particularly in the event of a problem. This study will analyze the e-Learning contents development process from the Social Negotiation Perspective. An appropriate process for the development of the program and effective decision-making guidelines for those parties involved will be recommended. Participants' viewpoints regarding program development and guidelines were studied qualitatively, while the evaluation of developed content employed both qualitative and quantitative research.

The study found the following results. First, the development of an e-Learning program requires a clear goal and purpose. Second, the target group must be clearly identified. Third, all parties involved must share in the development process and its outcomes. Fourth, the party requesting the program must allocate the appropriate time and budget for the development group. Finally, the project requires a strong, capable leadership for effective decision-making.

■ keyword : | Social Negotiation | e-Learning Contents | Case Management | Case Study |

I. 서론

체계적인 절차를 강조하는 도구적 합리성 관점에서 교육 프로그램 개발과정 및 활동을 설명하려는 노력이 주를 이루면서 교육 분야에서 절차 모형을 강조하는 프로그램 개발이론이 지배적 패러다임이 되었다[1]. 그러나 실제 프로그램 개발 현장에서는 도구적 합리성 관점의 프로그램 개발 모형에 대해 실천과의 차이에 대한 문제를 제기해 왔다[2]. 문제의식의 핵심은 도구적 합리성 관점의 교육 프로그램 개발 모형이 사전 처방된 체계적 절차의 일반화된 적용만을 강조함에 따라 실제 개발 현장의 상황 맥락에 대해서는 간과했다는 것이다.

이러한 문제의식으로부터 실천 상황 맥락의 중요성을 강조하는 사회, 정치적 실천으로서 교육 프로그램 개발에 대한 연구가 증가했다[3][4]. 이들은 교육 프로그램 개발 활동을 사회·조직적으로 구조화된 정치적 역할관계 내에서 개인적, 사회적, 기관적 이해관심사들의 협상에 따라 구성되어지는 사회적 활동으로 보았다. 이에 따라 사회적 협상 관점에 따라 교육 프로그램 개발 현장을 정치 역학적 속성과 이해관계자간의 협상 과정으로 이해하고자 하는 노력이 있었다[5-7].

한편, 국내에서는 도구적 합리성 관점에서 벗어나 정치적 역할 관계내의 사회적 협상 관점에서 교육 프로그램 개발 현장을 이해하려는 연구 노력은 미약한 편이다[8]. 그러나 서구에 비해 상대적으로 권력격차가 큰 국내 조직문화 현실에 비추어 볼 때 정치적 역할관계 내에서 사회적 협상 관점은 교육 프로그램 개발 실재를 이해하고 안내할 중요한 분석적 틀을 제공할 수 있다.

특히, e-Learning 콘텐츠는 텍스트, 이미지, 애니메이션, 오디오, 비디오 등의 멀티미디어 데이터로 구성되며, 일정 기간 동안 복잡한 절차를 거쳐 개발된다[13]. 이러한 개발을 위해서는 교육과정의 기획자, 내용전문가, 교수설계자, 나레이터, 웹 디자이너, 웹 프로그래머, 플래시, 일러스트레이터 등 다양한 작업 그룹 구성원들과 프로젝트 관리자나 경우에 따라서는 작가나 프로듀서와 함께 협력 작업이 이루어져야 한다. 따라서 e-Learning 콘텐츠는 문제 상황에 직·간접적으로 연관된 이해관심사간의 협상 과정을 통한 결과물이다.

이에 본 연구에서는 사회적 협상 관점에서 e-Learning 콘텐츠 개발과정을 분석하고, e-Learning 콘텐츠 개발에 참여하는 이해관계자간의 최선의 합의의 통한 최적의 콘텐츠 개발을 위한 시사점을 제공하기 위한 것이다.

II. 이론적 배경

1. 사회적 협상 관점의 교육 프로그램 개발

교육 프로그램 개발자들은 절차적 개발모형에서 배제했던 정치적, 경제적 이슈를 고려해야 한다[4]. 이는 교육 프로그램 개발 상황의 정치, 경제적 맥락요인, 프로그램 개발상의 구조적 맥락요인 및 개발자의 사고행위에 대한 통합적 인식을 강조하는 사회적 협상 관점의 프로그램 개발 이론에서 강조하는 부분이다[7]. 이러한 사회적 협상 관점의 개발이론은 권력(power), 이해관심사(interests), 협상(negotiation), 책무성(responsibility)의 네 가지 핵심 개념을 중심으로 구성된다.

첫째, 권력으로 교육 프로그램 개발 상황은 정치적 역할관계에 의해 규정된다. 권력은 행위자의 사회적, 조직적 위치에 의해 부여받는 사회적으로 구조화된 행위 권한이므로 행동할 능력을 의미한다. 따라서 교육 프로그램 개발자들은 개발 상황에서 조직상의 권력적 역할 관계를 올바르게 이해할 필요가 있다.

둘째, 이해관심사로 교육 프로그램 개발의 최종 산출물은 이해관심사에 의해 구성된다. 이해관심사는 특정 방향으로 행위를 이끄는 목적, 가치, 바람, 기대 등과 같은 성향이므로 의사결정의 동기가 된다. 따라서 교육 프로그램 산출물은 정치적 역할관계에서 이해당사자들 간의 끊임없는 협상과정에서 구성된다는 것이다.

셋째, 협상으로 이해관심사에 대한 이해당사자들 간의 협상 과정은 교육 프로그램 개발을 위한 가장 중요한 활동이다. 교육 프로그램 계획 시에 개발 관련 이해관계자들은 프로그램의 목적, 내용, 전달방법, 평가방식 등을 결정하기 위해 실제적 협상(substantive negotiation)과 초협상(meta-negotiation) 과정을 거친다[7]. 이때 실제적 협상은 교육적 요구에 대한 협상이며, 초협상은 교육적 요구 이면에 존재하는 이해관계자

들의 정치적·경제적 요구와 정치적 역학관계를 기초로 한 의사결정 권한에 대한 협상이다.

넷째, 책무성으로 교육 프로그램 개발이라는 사회적 협상 과정에서 프로그램 개발자는 대변할 이해관심사에 대해 윤리적 책무성을 가져야 한다. 사회적 협상 관점의 프로그램 개발 이론의 최종 목표는 개발되는 프로그램에 의해 영향 받을 수 있는 모든 사람들의 이해관심사를 프로그램 개발과정에 민주적으로 반영할 수 있도록 협상되어야 한다는 것이다.

2. 기술적 합리성 관점의 e-Learning 콘텐츠 개발과정

e-Learning 콘텐츠 개발은 일반적으로 분석, 설계, 개발, 운영, 평가 단계로 이루어진다. 다음은 e-Learning 콘텐츠 개발과정별 주요 활동 흐름을 도식화한 것이다.

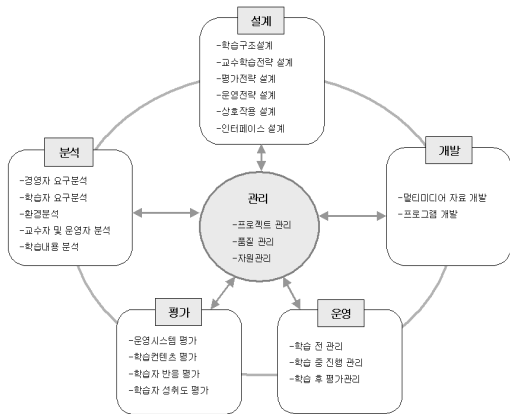


그림 1. e-Learning 콘텐츠 개발과정별 활동 흐름[10]

이를 세부적으로 살펴보면 분석단계에서는 요구분석, 학습자분석, 교수자 및 운영자 분석, 환경분석 등을 통해 개발에 필요한 각 요소들을 찾아 개발 계획을 수립하는 것이다. 따라서 분석 활동을 통해 수집된 자료는 콘텐츠 설계를 위한 중요한 기반이 된다.

설계단계에서는 전체 과정에서 가장 중요한 단계로 학습내용을 어떻게 구조화 할 것인가에 대한 학습구조 설계와 다양한 교수학습 전략, 운영 전략, 평가 전략 및 프로그램으로 구현되는 상호작용 및 인터페이스 설계

전략과 운영전략의 수립 등의 활동을 수행한다.

개발단계에서는 설계단계에서 개발된 구성도와 각 화면 단위의 설계를 포함하는 스토리보드를 가지고 시스템에서 운영 가능한 콘텐츠를 개발한다.

운영단계에서는 프로그램의 세부 운영 일정에 따라 실제 학습관리시스템을 통해 교수-학습 활동이나 협력 학습 활동 등이 실제로 진행되므로 지원 활동을 한다.

평가단계는 크게 시스템 평가와 콘텐츠 평가, 학습자 평가로 나누어 볼 수 있다. 시스템 평가는 운영 서버와 같은 하드웨어와 콘텐츠가 운영되는 학습관리시스템에 대한 평가이며, 콘텐츠 평가는 학습내용 제시방법, 사용자 인터페이스의 일관성, 학습 수준에 적합한 학습내용의 선정여부, 동기부여를 위한 상호작용 촉진정도, 관련 학습 자료의 제공 정도 등에 대한 평가이다. 또한 학습자 평가는 다양한 평가 방법을 고려하여 학습자의 학습 활동을 평가하는 것이다.

끝으로 관리단계에서는 콘텐츠 개발의 전 과정에서 프로젝트 관리를 통해 전체적인 프로그램 개발에 대한 총체적 관리와 각 단계에서 발생하는 문제를 해결하기 위한 인적, 물적 지원을 관리한다.

III. 연구 방법

1. 연구 절차

본 연구는 양적연구와 질적연구의 통합연구로 수행하였다. 1차로 진행된 양적연구는 교육 프로그램 결과물에 대한 평가로 사례관리 담당 공무원인 학습 대상자에게 서술형 질문지를 포함한 설문조사를 실시하였다. 2차로 진행된 질적연구는 교육 프로그램 개발과정 및 결과에 대한 종합 평가로 사례관리 프로그램 개발 참여자를 대상으로 연구의 신뢰성을 높이기 위해 참여관찰, 심층면담, 서술형 설문지의 세 가지 방법을 통해 자료를 확보하는 삼각측정법을 사용하였다. 참여관찰은 실제 프로그램 개발 현장에서 2010년 6월부터 10월까지 총 5개월에 걸쳐 진행하고, 관찰기록을 자료로 수집하였다. 또한 심층면담은 서술형 설문 결과 중에서 확인이 필요한 내용이나 심층적인 답변이 필요한 내용에 대해서 인

터뷰 아젠다를 기초로 실시하였다.

2. 연구 대상

본 연구의 대상자는 사례관리 담당 공무원 총 310명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 최종 총 306부(98.7%)가 회수되었다. 질적연구는 사례관리 프로그램 개발 총괄 기관의 프로그램 개발 총괄자와 실무자 각 1인, 내용전문가 1인, 현장전문가 1인, 중앙부처 관계자 2인, 교육 프로그램 개발 자문역 1인, 설계자 1인, 시나리오 작가 1인, 프로듀서 1인 등을 포함한 10명을 대상으로 수행하였다.

3. 연구 도구

본 연구를 위한 양적연구 도구는 연구자 2인이 개발하고, 교육학 박사 2인이 2회에 걸쳐 설문도구의 내용 타당도 검증을 통해 사례관리 내용에 대한 이해도(3문항)와 실제 업무현장 반영도(2문항)으로 구성하였다. 사례관리 담당 공무원 총 310명 대상의 설문조사를 위한 사례관리 내용에 대한 이해도(3문항)의 설문 항목은 5단계 척도로 구성하였고, 실제 업무현장 반영도(2문항)의 설문 항목은 서술형으로 구성하였다. 한편, 교육 프로그램 개발과정 및 결과에 대한 종합 평가를 위해서 1차적으로 서술식 설문을 실시하고, 2차적으로 서술식 설문에서 확인하기 어려운 부분이나 추가적으로 확인할 사항에 대해서 인터뷰 아젠다를 별도로 구성하였다.

4. 자료처리 및 분석

수집된 자료분석을 위해 양적 자료는 SPSS 17.0을 이용하여 기초 통계를 포함해 변인별 통계적 유의미성을 비교 분석하기 위하여 분산분석을 실시하였다.

또한 질적 자료는 코딩, 빈도 분석, 사례추출 방법을 사용하였다. 이는 질적 자료를 체계적이고 다양하게 분석하기 위함이다. 첫째, 본 연구의 질적 분석 작업의 틀로서 먼저, 제한 없이 범주들을 설정, 검토하는 개방코딩을 적용하고, 이들 간의 비교를 위해 축코딩을 적용하였다. 또한 이러한 모든 범주들을 기초로 상호 영향 관계를 분석하는데 있어 선택 코딩을 활용하였다. 둘째, 빈도 분석은 참여관찰 결과, 서술형 설문 결과에 나타

나는 영향 요인들을 살펴보았다. 끝으로 사례 추출을 통해 코딩 시 대표적 사례나 관련 데이터를 분류하여 별도로 연구결과에 반영하였다.

IV. 사례연구 : A기관 사례관리 프로그램 개발

1. 사례 대상: A기관 사례관리 프로그램 개발

본 연구의 사례 대상은 공공기관인 A기관의 '사례관리 프로그램'의 e-Learning 콘텐츠 개발과정이다. 초기 개발 취지는 학습대상자인 사례관리 담당 공무원이 사례관리의 기본 개념을 이해하고, 사례관리사로서의 역할을 정립하여 이를 실천하도록 하기 위한 것이다. 콘텐츠 개발은 총 5개월간 이루어졌다. 본 연구는 연구자가 실제 콘텐츠 개발의 참여자로서 개발과정에 직접 참여하며, 자료 수집을 수행한 '완전한 참여자적 관찰'[11] 시점에서 이루어졌다. 수집 자료는 개발 관련 회의 및 이해관계자간의 회의에 대한 회의기록자료, 개발과정 단계별로 결과물, 참여관찰 일지, 인터뷰 내용이다.

콘텐츠 개발의 과정은 분석, 설계, 개발, 실행, 평가의 기본 개발 모형의 절차에 따라 이루어졌으며, 개발 결과물은 1차시의 동영상(드라마)과 8차시의 튜토리얼 콘텐츠로 총 9차시의 e-Learning 프로그램이다.

전체 내용 구성은 다음의 [표 1]과 같다.

표 1. 사례관리 프로그램 내용구성 및 개발방법

구분	차시	내용	개발방법	
사례관리 과정 I	1	사례관리의 의의	동영상(드라마)	
사례관리 과정 II	매뉴얼	2	사례관리 매뉴얼의 이해 1	튜토리얼
		3	사례관리 매뉴얼의 이해 2	
		4	육구 사정조사	
	ISP수립	5	계획수립	
		6	모니터링 방법	
	모니터링 및 연계	7	협력 및 조정	
		평가 및 종결	8	
	9		성과관리	

2. 프로그램 결과물에 대한 학습자 평가

프로그램 결과물에 대한 학습자 대상 설문 전체 항목 별 평균과 표준편차는 다음의 [표 2]와 같다. [표 2]와 같이 학습자의 사례관리에 대한 전반적 이해도 (M=4.00, SD=.65)와 사례관리 프로세스 반영도 (M=3.93, SD=.61)는 실제 업무현장 반영도(M=3.48, SD=.76)에 비해 높은 만족도를 보였다. 한편, 그룹간의 차이를 분석한 결과, 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

표 2. 프로그램 결과물에 대한 학습자 평가 결과

문항	그룹	사례수	평균	표준편차
사례관리에 대한 전반적 이해도	그룹1	97	3.90	.714
	그룹2	110	4.02	.524
	그룹3	30	4.20	.805
	그룹4	37	3.95	.705
	그룹5	14	4.21	.579
	소계	288	4.00	.655
사례관리 프로세스 반영도	그룹1	98	3.90	.666
	그룹2	111	3.94	.561
	그룹3	30	3.97	.718
	그룹4	39	4.00	.562
	그룹5	14	3.93	.475
	소계	292	3.93	.609
실제 업무현장 반영도	그룹1	95	3.48	.810
	그룹2	111	3.35	.683
	그룹3	30	3.53	.819
	그룹4	39	3.74	.715
	그룹5	14	3.64	.745
	소계	289	3.48	.755

※ 그룹1 : 행정직, 그룹2: 사회복지직, 그룹3: 간호직, 그룹4: 보건직, 그룹5: 기타

3. 사회적 협상 관점에서 사례관리 프로그램 개발 과정 평가

3.1 프로그램 개발과정 평가의 개요

본 연구에서는 프로그램의 목적과 내용, 형태 등과 같은 프로그램 최종 산출물에 대한 의사결정 과정에 실제적으로 영향을 미친 요인들을 밝히기 위해 사회적 협상 행위로서의 프로그램 개발 관점을 통해 프로그램 개발과정에서 나타나는 이해관계자간의 다양한 협상 과

정이 프로그램 개발과정 및 최종 프로그램 산출물에 어떤 영향을 주는지를 탐색하였다.

사례관리 프로그램 개발과정 중에서 프로그램 최종 산출물 구성을 위한 핵심 이슈는 첫째, 프로그램 요구 및 목적에 대한 협상이고, 둘째, 프로그램 내용 및 형태에 대한 협상이다. 이러한 이슈들에 대한 협상과정에 참여한 주요 이해관계자는 다음과 같은 그룹으로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 총괄 기관 교육 본부장과 경영진을 대변한 프로그램 개발 총괄자, 내용전문가 및 실무자를 포함하는 개발 의뢰자 그룹이다. 둘째, 총괄 기관의 상위 기관인 중앙 부처의 의사결정권자와 이를 대변하는 프로그램 개발 관리자 그룹이다. 셋째, 실제 학습대상자로서 사례관리 현장 실무자 그룹이고, 넷째, 총괄 기관으로부터 프로그램 개발을 의뢰받은 개발 업체의 개발 실무이고, 다섯째, 교육전문가로 외부 자문위원이다.

이들 전체 그룹은 조직의 역학 관계에 따라 프로그램 개발과 연관된 다양한 이해관심사를 표출하였다. 또한, 이러한 전체 그룹의 이해관심사에 대한 협상 과정은 프로그램의 요구 및 목표 정의, 학습 내용 및 학습 활동 설계, 평가 등의 교육적 요구에 대한 실제적 협상(substantive negotiations)과 교육적 요구를 둘러싼 이해관계자간의 역학 관계 속에서의 정치적, 경제적 요구에 대한 초협상(meta-negotiation)으로 진행되었다. 따라서 본 프로그램 개발과정 평가를 위한 협상과정 분석은 주요 이해관계자들 간의 실제적 협상과 초협상 간의 상호적 관계를 중심으로 진행하였다.

3.2 프로그램 개발과정 평가결과 분석

3.2.1 프로그램 요구 및 목적에 대한 협상 과정 분석

프로그램 개발의 분석 단계에서 개발에 참여했던 이해관계자는 프로그램의 교육적 요구와 목적을 정의하기 위해서 실제적 협상 과정을 거쳤다. 그러나 교육 프로그램의 요구와 목적을 정의하는데 실제적 영향을 미친 것은 프로그램 요구 규명에 누구를 참여시킬 것인가와 프로그램에 대한 다양한 이해관계가 상충될 때 누구의 이해관심사를 대변하여 의사결정을 할 것인가와 같은 조직상의 권한 관계와 연관된 초협상 과정이었다.

프로그램 요구분석은 1차적으로 A기관 교육 본부장

과 경영진을 대변한 프로그램 개발 총괄자, 내용전문가 및 실무자를 포함하는 개발 의뢰자 그룹의 면담을 통해 이루어졌다. 또한, 이러한 면담 결과를 통해 정의된 프로그램 개발상의 요구는 ‘사회복지 업무담당 공무원과 사례관리 업무담당자가 사례관리의 기본개념을 이해하고, 사례관리사로서의 역할을 정립하여 이를 실천하는 것’이었다. 2차적으로 이와 같이 정의된 프로그램 요구 및 목적은 A기관의 상위기관인 중앙부처의 의사결정권자의 합의를 얻기 위해 보고되었다. 최종 합의 결과, 학습대상자의 범위는 일반인까지 확대되었다.

결과적으로 프로그램 요구 및 목적에 대한 실제적 협상 과정은 프로그램 목적을 정의하기 위해서 A기관의 의뢰자 그룹과 내용전문가, 상위 기관인 중앙 부처, 개발업체의 실무 그룹 간에 누구의 이해관심을 대변하고자 하는가에 대한 초협상 과정에 의해 영향을 받았다고 볼 수 있다. 즉, 의뢰자 그룹, 내용전문가, 개발 실무 그룹은 초기 목적에 맞춰 사회복지 업무담당 공무원과 사례관리 업무담당자의 실무 역할을 증진하기 위한 프로그램을 개발해야 한다는 것으로 입장이 일치되었다. 반면에 상위 기관인 중앙 부처는 사회복지 업무담당 공무원과 사례관리 업무담당자는 물론 일반인에게 사례관리를 알리는 홍보의 목적을 반영하고자 하였다.

이러한 이해관심사는 다음의 A기관 개발 실무자와의 면담 내용에 잘 나타나 있다.

“의견조율이 가장 어려웠는데, 상위기관인 중앙부처, 특히 최종 의사결정자의 의견이 주요하게 작용해서 계속 그 의견에 초점을 맞춰야 하는 부분이었지요. 이로 인해 당초 정한 목적대로 중심을 잡고 가는 것이 어려웠어요. 현장감이든, 재미이든, 교육이든 우선 순위를 정하고, 총괄자에게 권한을 위임해서 중심 목적대로 개발 의도를 놓치지 않고 진행하는 것이 중요한 것 같아요.”

프로그램 목적 정의가 초협상 과정에 의해 영향을 받음으로써 산출물에 까지 영향을 미친 과정은 다음의 외부 개발 업체 설계자와의 면담 내용에 잘 나타나 있다. “학습 대상이 광범위해서 포커스 맞추는 게 어려웠어요. 특히 사회복지전문가와 초보자 부터 일반 행정직 공무원과 일반인까지 사례관리가 무엇인지 알고 이를

실천할 수 있게 한다는 광범위한 목적에 따라 제한된 시간에 맞춰 내용을 구성하는 게 가장 어려웠어요.”

이상과 같이 e-Learning 콘텐츠 개발을 위해서는 프로그램 요구 및 목적에 대한 협상을 통해 교육 프로그램 개발의 명확한 중심 목적을 설정해야 한다. 또한, 학습 대상자의 범위를 명확히 설정해야 한다. 그러나 결국 누구의 이해관심을 대변하느냐 하는 초협상 과정은 프로그램 개발에 대한 의사결정 권한 관계에 의해 제약될 수밖에 없었다. 따라서 A기관의 모든 협의와 의사결정은 상위 기관인 중앙 부처의 최종 의사결정권자의 이해관심을 거스르지 않는 범위에서 이루어져야 한다는 입장이었으므로 외부 개발 실무 그룹은 의뢰자 그룹의 입장을 반영하는 것으로 결정하는 것이 최선이었다. 이로 인해 본 프로그램 개발은 목적 정의 단계부터 초협상 과정에 의해 강력한 영향을 받은 것이다.

3.2.2 프로그램 내용 및 형태에 대한 협상 과정 분석

프로그램 개발의 설계 단계에서 이루어진 실제적 협상의 주요 내용은 분석 결과를 통해 도출된 프로그램 목적을 달성하기 위해 필요한 학습 내용과 효과적 학습을 위한 교수 전략이자 이를 실현하는 개발 방법을 결정하고 그에 맞게 설계하는 것이다. 그러나 이 단계에서도 본 프로그램에서 다룰 학습 내용의 우선순위와 개발 형태를 결정하는데 있어서 누구의 이해관심을 반영할 것인가의 권한 관계에 대한 초협상 과정은 최종 산출물에 직접적으로 영향을 미쳤다.

이러한 이해관심사는 다음의 사례관리 현장 전문가인 실무자와의 면담 내용에 잘 나타나 있다.

“개발과정에 참여하면서 아쉬운 부분은 중앙 부처의 개발 목적에 눈높이를 맞추는 것이었어요. 학습대상자가 다양하여 목표를 너무 많이 두게 되거든요. 중심이 사례관리를 통한 감동복지를 보여줄 것인지, 아니면 사례관리 과정을 세심하게 보여주는 것인지 목표가 명확해야 초점에 맞는 학습내용이 도출될 수 있는데 이 부분은 현장의 의견을 중심으로 조정될 필요가 있죠.”

학습내용 선정에 초협상 과정이 미친 영향은 다음의 A기관 개발 실무자와의 면담 내용에 잘 나타나 있다.

“학습내용 선정시 부족했던 것은 많은 것을 담으려다

보니 중심이 흔들렸다는 거죠. 또, 최종 의사결정자의 관심 범위가 너무 넓었기 때문에 답아야 하는 내용이 점점 늘어난거죠. 개발 형태도 중앙부처에서 재연 배우로 드라마처럼 촬영하자는 의견이 나오면서 다른 아이디어를 낼 수 있는 기회가 없었던 것 같아요.”

프로그램 개발 자원에서의 합리적 배정에 대한 요구는 다음의 프로젝트 관리자와의 면담 내용에 나타나 있다.

“프로젝트 관리자로서 시간과 비용 등의 측면에서도 간과할 수 없는 문제가 있었어요. 최종 의사결정자의 의견에 따라 개발 방법이 바뀌면서 초기 예상된 개발 기간과 예산대로 변경된 개발 방법에 맞게 개발하는 데에는 무리가 있었습니다. 몇 분짜리 드라마를 제작하는 데에도 기획 단계와 시나리오 단계에 충분히 시간을 갖고, 수십명의 스태프 시간을 들여 제작하는데, 적은 비용과 짧은 시간으로 제작하는 데에는 어려움이 많았습니다.”

개발 참여자의 역할 및 의사결정 권한에 대해서는 A 기관 개발 총괄자와의 면담 내용에 잘 나타나 있다.

“개발 총괄자로서 개발하면서 어려웠던 사항은 개발 요구나 목적에 대해서 이해관심사가 한꺼번에 이야기 되고, 각자의 이해관심사를 이야기 하는 데 초점이 맞추어짐에 따라 합의과정이 매우 어려웠어요. 또 각자 역할에 대한 호소성으로 인해 회의 횟수는 많았으나 회의 목적과 진행이 효과적으로 이루어지기 어려웠고 이로 인해 합의 과정 및 의사결정에 혼선을 겪었습니다.”

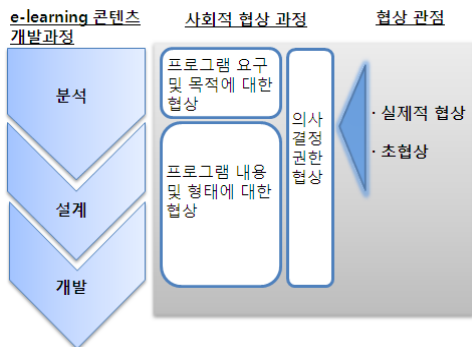


그림 2. 사례관리 프로그램 개발을 위한 협상 과정

결국 프로그램 설계 및 개발과정에서 분석 결과에 근거한 학습내용의 도출, 학습내용에 맞는 효과적인 교수

전략에 따른 개발 방법 결정과 연관된 협상 결과는 프로그램 개발 절차에 따른 합리적 의사결정 과정에 우선하여 프로그램 협의에 참여한 이해관계자간의 정치적, 경제적 이해관심사들에 대한 초협상 과정에 의해 영향을 받았다고 볼 수 있다.

이상의 사례관리 프로그램 개발을 위한 협상 과정을 도식화하면 다음의 [그림 2]와 같다.

한편, 사회적 협상 관점에서 프로그램 개발과정 분석 결과를 종합하면 다음의 [표 3]과 같다. 이는 프로그램 개발 단계별 프로그램 요구 및 목적에 대한 협상, 프로그램 내용 및 형태에 대한 협상 및 의사결정 권한에 대한 협상을 대분류로 각각 세분화하여 범주화하였다. 각각의 결과는 귀납적 접근법을 기반으로 빈도분석을 통해 자료분석을 실시하고, 개발코딩을 활용하여 세그멘팅과 심층 코딩의 절차를 통해 범주화한 것이다. 관련 데이터의 대표 예시는 코딩을 진행하면서 사례 추출을 통해 도출한 것이다.

표 3. 사회적 협상 관점의 프로그램 개발과정 분석결과

분류	주요 내용	관련 데이터(대표 예시: 빈도)
프로그램 요구 및 목적에 대한 협상	프로그램 목적의 명확한 설정	중앙부처 의사결정자의 의견에 초점을 맞추려다 보니, 목적이 광범위해서 중심 목적을 가지고 개발하기 어려웠다.(O, I, S: 7명, 70%)
	학습 대상자 범위의 명확한 설정	학습 대상자가 광범위하여 포커스를 맞추기 어려웠다.(O, I, S: 8명, 80%)
프로그램 내용 및 형태에 대한 협상	프로그램 개발 과정 및 결과의 공유	의사결정 체계에 따라 회의 그룹이 달라서 프로그램 내용 및 개발 형태 결정을 위한 합의 맥락에 따른 과정 및 결과 공유가 힘들었다.(O, I, S: 6명, 60%)
	개발기간 및 예산의 합리적 배정	개발 범위가 계속 확대되었지만 당초 정해진 개발 기간 및 예산은 초기에 고정되었기 때문에 합의에 어려움이 있었다.(I: 5명, 50%)
의사결정 권한에 대한 협상	최적의 의사결정을 위한 리더 결정	의사결정자가 여러 명이어서 서로 다른 이해관심사에 대한 합의과정 및 의사결정에 혼선을 빚었다.(O, I: 6명, 60%)

※ 관련 데이터 표사: 참여관찰(O), 심층면담(I), 서술형 설문(S)

IV. 결론 및 시사점

본 연구는 1차적으로 사회적 협상 관점에서 e-Learning

콘텐츠 개발과정을 심층 분석하여 교육 프로그램이 프로그램 개발 절차의 기술적 적용 과정에 의해 구성된다기보다는 프로그램 개발과정의 정치적 역학관계 하에서 다양한 이해관심사간의 끊임없는 협상 과정에 의해 영향을 받는 과정임을 밝히고자 하였다. 이를 통해 2차적으로는 e-Learning 콘텐츠 개발에 참여하는 이해관계자간의 최선의 합의를 통한 최적의 콘텐츠 개발을 위한 시사점을 제고하고자 하였다.

이에 따라 본 연구에서는 A기관의 사례관리 프로그램 개발과정에서 이루어진 협상 과정 분석을 통해 다음과 같은 결과를 얻었다.

첫째, e-Learning 콘텐츠 개발을 위한 사회적 협상과정은 개발 목적, 내용, 형태 등을 결정하기 위한 교육적 요구에 대한 실제적 협상 과정과 교육적 요구를 둘러싼 이해관계자간의 역학관계 그 자체에 대한 초협상 과정이 동시에 이루어진다는 것이다.

둘째, 이해관심사와 의사결정 권한에 대한 초협상 과정의 결과는 결국 프로그램 최종 산출물 구성에 대한 실제적 협상 과정에 직접적으로 영향을 준다는 것이다.

본 연구를 통해 사회적 협상 관점의 e-Learning 콘텐츠 개발에 대한 시사점을 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째, e-Learning 콘텐츠 개발을 위해서는 교육 프로그램의 중심 목적 및 학습 대상자의 범위를 명확히 설정해야 한다. 프로그램 개발과정에서 의사결정 과정은 체계적 절차 모형의 원리에 의해서만 이루어진다기보다는 조직 내의 정치적인 맥락 변인과 권한 관계에 의해 영향을 받는다. 본 사례관리 프로그램 개발 사례에서도 프로그램의 목적 및 학습 대상자 범위 선정은 체계적 절차 모형이 강조하는 분석 과정을 통해 합리적으로 결정되기 보다는 최종 의사결정자의 이해관심사를 벗어나지 않는 범위에서 이루어졌음을 확인한 바 있다. 이는 권력 관계가 있는 조직 사회에서는 권한 관계에 의해 의사결정 과정이 영향을 받는다는 것을 의미한다.

둘째, 핵심 참여자들은 개발과정 및 결과물에 대해 공유를 통한 심도 깊은 이해가 필요하며, 이를 통한 합리적 개발 기간 및 예산 설정이 필요하다. 교육 프로그램의 개발과정을 조직 역학 관계에서 이루어지는 이해관심사간의 사회적 협상 과정으로 볼 때, 이러한 이해

관심사는 매우 다중적인 형태를 취한다. 본 사례에서도 참여 그룹 이해관계자별로 각기 다른 표출된 이해관심사와 잠재적 이해관심사를 가지고 있었다. 즉, 상위 기관 최종 의사결정권자의 표출된 이해관심사는 1차적으로는 사회복지 업무담당 공무원과 사례관리 업무담당자가 사례관리의 기본개념을 이해하고, 사례관리사로서의 역할을 정립하여 이를 실천하도록 하는 것이고, 2차적으로는 일반인에게 사례관리 업무를 홍보하는 것이었다. 그러나 잠재적 이해관심사는 교육 및 홍보물로서 제작된 그 어떤 영상물보다 최상의 주목과 효과를 이끌어 내는 것이었다. 또한, 외부 개발 그룹의 경우에도 각기 다른 이해관심사를 가지고 있었다. 즉, 표출된 이해관심사는 체계적인 절차 모형에 따라 효과적으로 고객 요구를 수렴하여 프로그램을 개발하는 것이었다면 개발 방법을 제안할 때 개발 기간 및 설정된 예산 범위에 맞추고자 하는 경제적 요구와 관련된 잠재적 이해관심사를 가지고 있었음을 알 수 있다. 표출된 이해관심사가 주로 프로그램의 목적, 내용 및 형태와 관련된 교육적 요구를 반영하는 것이라 한다면 잠재적 이해관심사는 프로그램 개발을 둘러싼 역학관계 내에서 이해관심사들의 개인적, 정치적, 경제적 이해요구를 반영하는 것으로 해석될 수 있다. 따라서 프로그램 산출물에 대한 실제적 협상은 결국 이해관계자간의 정치적, 경제적 요구와 관련된 초협상 과정에 의해 영향 받게 되는 것이다.

셋째, 다양한 참여 그룹간의 상충되는 이해관계 속에서 최선의 합의를 이끌어낼 수 있는 강력한 리더가 필요하다. 도구적 합리성 관점에서는 프로그램 개발 참여자가 체계적 절차 적용자로서 가치중립적 입장을 취할 수 있다고 본다. 그러나 본 사례와 같이 프로그램 개발 실제에서 개발 참여자들은 끊임없이 자신의 이해관심사와 가치판단 기준에 의해 의사결정을 하게 된다. 이때, 최종 의사결정자와 개발 리더인 개발 총괄자는 권력 및 권한 관계 내에서 누구의 이해관심사를 책임 있게 대변해야 하는가와 같은 윤리적 질문을 통해 의사결정을 할 필요가 있다. Cervero와 Wilson(1994)에 의하면 개발자의 윤리적 책무성은 최종 프로그램 결과물에 의해 가장 영향 받을 사람들의 이해관심사를 협상 과정

에서 책임 있게 대변하는 것이다. 결국 이러한 측면에서 볼 때, e-Learning 콘텐츠 개발과정에서 다양한 참여 그룹간의 상충되는 이해관계 속에서 가치중립적 입장과 윤리적 책무성을 가지고 최선의 합의를 이끌어 낼 수 있는 리더의 역할은 매우 중요하다. 또한, 이를 위해서는 리더에 대한 권한과 위임이 선행되어야 한다.

참 고 문 헌

- [1] M. S. Knowles, The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy (2nd ed.), Cambridge Books, 1980.
- [2] G. Rowland, "What do instructional designers actually do? An initial investigation of expert practice," Performance Improvement Quarterly, Vol.5, No.2, pp.65-86, 1992.
- [3] C. A. Hansman and V. W. Mott, "Philosophy, dynamics, and context: Program planning in practice," Adult Learning, Vol.11, No.2, pp.14-16, 2000.
- [4] R. M. Cervero and A. L. Wilson, Planning responsibly for adult education: A guide to negotiating power and interests, Jossey-Bass, 1994.
- [5] C. K. Mabry and A. L. Wilson, "Managing power: The practical work of negotiating interests," A paper presented at the 41st Adult Education Research Conference, 2001.
- [6] K. E. Umble, R. M. Cervero, and C. A. Langone, "Negotiating about power, frames, and continuing education: A case study in public health," Adult Education Quarterly, Vol.51, No.2, pp.128-145, 2001.
- [7] R. M. Cervero and A. L. Wilson, "Working the planning table: The political practice of adult education," Studies in Continuing Education, Vol.20, pp.5-21, 1998.

- [8] 김도현, "사회적 협상관점에서 바라본 성인 교육 프로그램 개발과정: A사 가치공유 프로그램 개발 사례연구", 성인교육학회, 제10권, 제3호, pp.199-226, 2007.
- [9] 김인숙, "e-Learning 콘텐츠 개발을 위한 성찰적 협력작업시스템 개발", 한국콘텐츠학회논문지, 제6권, 제1호, pp.108-115, 2006.
- [10] 한국사이버교육학회, e-Learning 백서, 한국사이버교육학회, 2003.
- [11] M. Q. Patton, Qualitative evaluation and research methods, Sage, 1990.

저 자 소 개

김 인 숙(In-Sook Kim)

정회원



- 2005년 8월 : 한양대학교 교육공학(박사)
- 현재 : 서강대학교 연구교수

<관심분야> : 교육방법, 교육평가, 스마트 러닝, HRD

진 선 미(Sun-Mee Jin)

정회원



- 2009년 8월 : 한양대학교 교육공학(박사 수료)
- 현재 : 보건복지인력개발원 교수

<관심분야> : 공무원 교육, 모바일 러닝, HRD