

교육품질혁신 : 미국 사례에 근거한 연구분석

신완선

성균관대학교 시스템경영공학부

Total Quality Education : A Research Development based on Case Studies in USA

Wan S. Shin

School of Systems Management Engineering, SungKyunKwan University

Abstract

This study investigates the applicability of total quality management in the field of education, called the total quality education (TQE). It, first, reviews a few case studies in order to observe the characteristics of TQE and the feedbacks from practitioners. The key factors of TQE are then analyzed in terms of both the education concepts and the responsibilities of stakeholders. Finally, the relevancy of various TQE approaches and tools to the stakeholdership is studied.

1. 서론

품질경영(TQM: Total Quality Management)이 기업의 경쟁력 향상에 성공적인 경영기법으로 인정받게 되면서 서비스 및 의료분야를 포함한 공공부문에 이르기까지 그 적용대상이 다양해지고 있다. 이러한 추세 속에서, 최근 '교육분야에도 품질경영이 효과적으로 적용될 수 있는가?'에 대한 관심이 고조되고 있다. 기업에서 성공한 기법이 라면 교육계에도 틀림없이 성공적으로 적용될 수 있다는 것이 우호적인 측면에서의 예측이다. 반면에, "학생들은 물건이 아니다!"라고 강조하면서 제조업에서의 품질혁신 개념이 교육현장에 접목되기에는 분야간의 괴리가 커서 힘들다는 회의적인 시각도 있다. 학생들은 다양한 개인적인 능력과 배경을 가지고 있고 교육 및 훈련에 대한 준비

도 차이가 크다. 따라서, 균일한 재료와 제조방식 추구를 기반으로 양질의 제품을 가능한 일관되게 생산하려는 품질경영 개념은 어울리지 않는다는 지적이다.[2, 3]

본 논문의 목적은 품질경영을 교육분야에 적용한 구미의 사례와 추진전략을 소개하고 핵심성공요소를 살펴보는 것이다. 우선, 품질경영 적용 실태를 부분적으로 파악하고 교육품질혁신의 특징을 살펴본다. 제조업과의 차이점을 비교해서 품질경영 기법과 교육분야 이해관계자와의 연관성을 파악해 본다. 또한, 기존의 품질경영 핵심성공요소를 교육환경에 적절하게 대응시켜서 교육품질혁신의 성공요소를 제시한다.

2. 교육분야의 품질경영 적용 실태

교육품질혁신에 가장 먼저 관심을 갖기 시작한 나라는 단연 미국이다. 그 이유는 1987년 제정된 맬컴볼드리지 경영품질상이 미국 품질경영의 구심점이 되어 성공적으로 확산되었고 분야를 막론하고 조직의 효율성과 합리적 운영에 관심을 갖는 사회적 환경을 배경으로 가지고 있기 때문이다. 따라서, 품질경영이 과연 어떠한 모습으로 교육현장에 적용되고 있는가는 미국에서의 사례를 살펴보면 알 수 있다. 교육품질혁신에 대한 미국의 관심과 파급 수준은 주로 문헌에 추진사례 및 기본 철학위주로 소개되어 있다.[4, 5, 8] <표 1>에 미국의 교육기관에서 경험한 품질경영 추진사례를[8] 검토하고 요약하였다. 전체적인 추세를 파악할 정도로 자료가 충분치는 못하지만 몇 가지 중요한 특징을 엿볼 수 있다.

< 표 1 > 미국의 교육품질혁신 추진 사례

추진 교육기관	추진 핵심요원	추진 전략	주요 결과	추진 동기
로체스터 경영대학	경영대학 학장	<ul style="list-style-type: none"> ● 팀 활동 ● 개선중시 체질강화 	<ul style="list-style-type: none"> ● 행정 효율화 ● 효율적 학습 	제록스 품질포럼
에지콰베 고등학교	평교사	<ul style="list-style-type: none"> ● 데밍 14가지 요소 적용 	<ul style="list-style-type: none"> ● 학교 경쟁력 강화 	맥도널-더글라스 벤치마킹
웨스팅하우스 직업학교	교장과 교감	<ul style="list-style-type: none"> ● 기분수법 적용 ● 개선팀 운영 	<ul style="list-style-type: none"> ● 낙제율 감소 	품질경영 세미나
폭스발리 기술대학	총장	<ul style="list-style-type: none"> ● 개선프로세스 구축 ● 교육·훈련 ● 품질비용 	<ul style="list-style-type: none"> ● 고객만족 ● 교육성과증대 	지역 기업경영자의 권유

첫째, 교육품질혁신의 추진 동기가 주로 품질경영 추진 기업에서 비롯되었다는 것이다. 조직의 효율적 운영에 관심을 갖고있던 교육분야의 책임자들이 기업의 경영혁신 활동에 관심을 갖고 벤치마킹을 통해서 과감히 자신의 조직들에 적용을 했다. 둘째, 품질혁신 추진 전략은 각 교육기관에 따라서 다양하지만, 팀 활동, 개선중시, 그리고 데밍의 14가지 핵심요소의 적용 등 일반 제조업체의 전략과는 차이점이 없다는 것

이다. 이러한 현상은 아직 적용 사례가 많지 않아서 새로운 적용기법의 개발보다는 기존의 품질경영 기법들을 적용시키는 단계이기 때문이라고 판단된다.

미국 교육기관의 품질혁신에 대한 교육계의 반응과 기대를 살펴보기 위해서 맥콤볼드리지상 평가기준을 교육분야에 시범적으로 적용한 평가자료를 살펴본다.[5] 맥콤볼드리지 평가기준의 적용 단계에 따라서 크게 내부진단 단계와 진단 보고서 검토 단계로 대분해서 교육기관의 피드백을 분류하였다. 우선, 내부진단 단계에서는 의식확산 효과가 있었다는 평가이다. 반면에, 프로세스, 교육과정 및 학생들에게 초점을 맞추어야 하고 여러 가지 환경적 요소가 선결되어야 한다고 지적했을 정도로 맥콤볼드리지의 적용이 제한적이었음이 나타났다. 이러한 반응은 아직 맥콤볼드리지 평가기준이 교육현장의 다양한 목소리를 반영시키지 못하고 있음을 의미한다고 볼 수 있다.

내부진단 보고서를 통한 피드백에 대한 평가는 긍정적이다. 기존 교육개선 철학과 크게 다를 것이 없다는 부정적 평가도 있었다. 그러나, 전반적으로 지속적 개선의 근거로 이용하거나 추진 전략을 수립하는데 반영하는 등 피드백 절차에 대한 큰 기대를 나타냈다. 특히, 특별활동 위주에서 벗어나 프로세스 개선에 초점을 맞추어야 한다는 지적인 시스템지향적 교육품질혁신의 추진이 바람직하는 것을 뒷받침한다.

3. 교육품질혁신의 핵심요소

교육분야에 품질경영을 접목시키는 과정에서 가장 큰 관심사는 교육환경과 기업환경 사이의 유사점과 차이점이다. 이는 유사점이 많을수록 기존의 품질경영 기법이 직접 활용될 수 있기 때문이다. 학교와 기업 사이에 유사점이 있다면 학교 행정 담당자들과 예산, 구매, 재고 관리, 회계, 그리고 감사절차와 같은 지원업무 범위에서라는 것이 일반적인 지적이다. 어떤 전문가들은 교원 선출 및 인적자원 관리에 유사성이 있다고 주장하기도 한다. 또한, 분야면에서는 제조 분야보다는 서비스 분야가 가깝다고 강조한다. 서비스 분야에서는 각종 서비스와 업무 절차를 가지고 다양한 요구를 하는 사람들을 지원하기 때문이며 그러한 대표적인 본보기로 보건복지 분야를 들고 있다.[2, 3] 그러나, 제조업과 교육계와 차이가 있기는 하지만 품질경영이 교육품질혁신에 접목되는데에는 걸림돌이 될 수는 없다는 지적이다.[2, 3, 9]

최근, 미국에서는 교육분야의 차별성을 근거로 기존 맥콤볼드리지상의 평가기준을 조정하여 교육품질혁신의 모델을 개발하였다.[5, 7] 따라서, 교육분야의 맥콤볼드리지 모델을 통해서 미국이 교육품질에서 중요시 여기고자 하는 핵심항목들을 파악할 수 있다. <표 3>에 제시된 바와 같이, 교육분야의 모델도 기존의 경영모델처럼 7가지 범주로 구성되어 있다. 다만, 고객이라는 용어 대신에 학생과 이해관계자를 사용하였으며 마찬가지로 직원 대신에 교직원을 사용하고 있다. 학생, 학부모, 교원, 동창 및 지역사회 등 이해관계자의 만족도를 종합적으로 추구하는 것도 특징중의 하나이다. 우리나라도 이와같은 품질상 기준을 교육분야에서 정한다면 시대적으로 입시를 중요시 여길 수밖에 없는 현실을 적절히 고려해야 할 것이다.

< 표 2 > 주요 교육기관의 맬콤볼드리지 내부진단 적용 사례

교육 기관	볼드리지의 적용 결과	볼드리지 적용 단계
Babson College	<ul style="list-style-type: none"> ● 의식 확산 효과 ● 비교 및 벤치마킹 자료 부족 ● 활동위주이며 프로세스는 부족 ● 학생 지향주의 부족 	내부진단
Pinellas County School District	<ul style="list-style-type: none"> ● 문화 창조 필요 ● 지역사회 참여 필요 ● 교육 과정에 접목 필요 	내부진단
Belmont University	<ul style="list-style-type: none"> ● 피드백 절차가 절대적 	내부진단
Pearl River School District	<ul style="list-style-type: none"> ● 전략수립에 긴요 ● 지속적 개선의 근거 제공 	진단 보고서
Pinellas County School District	<ul style="list-style-type: none"> ● 학생 교육에 절대적 요소로서 볼드리지 적용 ● 조직의 역할 명확화에 활용 ● 교육개선에 활용 	진단 보고서
Babson College	<ul style="list-style-type: none"> ● 예측한대로 결과 도출 ● 품질활동의 필요성 인식 제고 	진단 보고서
Northwest Missouri State University	<ul style="list-style-type: none"> ● 피드백 프로세스가 볼드리지의 핵심 ● 피드백 보고서에 근거한 전개전략 수립 ● 시스템으로서의 연계 및 통합 필요성 도출 	진단 보고서
Babson College	<ul style="list-style-type: none"> ● 교육평가 시스템은 프로그램 위주 ● 볼드리지는 시스템적 사고로 프로그램 및 활동들을 연계시키는 것이 특징 ● 시스템적 사고가 아니거는 개선효과 미흡 	교육평가와 볼드리지와의 비교

맬콤볼드리지 평가기준에 나타난 항목들 이외에도 고려해야 할 개념적 핵심요소들이 많이 있다. 교육품질혁신을 추진하는 과정에는 구성원의 발상전환이 필요하기 때문이다. 교육품질혁신이 추구하는 개념적 및 역할론적인 목표를 설명하기 위해서는 우선 기존 교육체계와 교육품질혁신이 추구하는 교육체계의 비교가 필요하다. <표 4>에 Fields[3]의 연구결과를 바탕으로 수정된 비교표가 제시되어 있다. 핵심요소는 개념과 역할로 나누어져 있으며 세부적인 요소에 대해서 기존 교육체계와 교육품질혁신이 추구하는 바를 대비시켰다. 기존의 교육체계에서는 많은 책임이 교육부와 학교에 전담되어 있다. 반면에, 사회 공동의 책임으로 의식을 전환하는 것에서부터 교육품질보증을 고려하는 것에 이르기까지 교육품질혁신은 폭넓은 분야에서의 개념적인 발상전환을 요구한다. 특히, 교육환경에서 발생하는 문제에 대한 책임도 특정 구성원이 전담하는 것이 아니라 그러한 문제의 원인 제공자가 져야한다는 사고에 초점을 두고 있다. 이는 과거처럼 일단 학교에 학생을 보내면 모든 문제를 교직원들이 교내에서 책임지려고 하던 분위기와는 차이가 있다. 최근에 문제의 경중을 따져서 사법처리 되는 등 시대적인 교육여건이 많이 바뀌고 있는 점을 감안하면 이해할 수 있는 부분이다.

< 표 3 > 맥콤볼드리지상의 교육부문 평가기준

평가 항목	평가 세부항목	점수
1. 리더십	1.1 리더십 시스템	110
	1.2 사회 책임감과 시민의식	
2. 전략계획	2.1 전략전개 프로세스	80
	2.2 학교 전략	
3. 학생 및 이해관계자 중시	3.1 학생의 요구와 기대에 대한 지식	80
	3.2 학생과 이해관계자의 만족 및 관계 개선	
4. 정보와 분석	4.1 정보와 데이터의 수집과 활용	80
	4.2 비교정보와 데이터의 수집과 활용	
	4.3 학교 성과의 분석과 검토	
5. 교직원 중시	5.1 업무 시스템	100
	5.2 교직원 교육, 훈련 및 개발	
	5.3 교직원 복지와 만족	
6. 교육과 지원 프로세스 관리	6.1 교육 설계 및 제공	100
	6.2 교육 지원 프로세스	
7. 학교 성과	7.1 학생 성적	450
	7.2 학생 및 이해관계자의 만족도	
	7.3 교직원 성과	
	7.4 학교 고유성과	

< 표 4 > 교육품질혁신과 기존 교육체계의 비교

	핵심 요소	기존 교육체계	교육품질혁신
개념	의지 표명	교직원	모든 구성원
	사고체계	주입식	창의적 사고체계
	책임 소재	학교	개인의 책임
	교육 책임	학교 담당자	학부모, 학생 및 학교
	문제의 근원	학교	밝혀진 근본원인
	문제해결	교직원, 때때로 학부모	문제 및 해결책에 책임자
	교육품질의 책임	교직원	모든 구성원
	지식의 출처	교육부, 교원	모든 구성원
	고객	모든 구성원	사회
	이상적인 고객	학생	사회
	혁신	회의적	가능성 있는 대안
	사고체계 전환	회의적	가능성 있는 대안
	숫자에 의한 지도	정상적 지도 방식	회의적
	학교도 기업이다	불가능한 발상	당연함
	품질과 비용	품질은 비용을 요구한다	품질은 대가를 요구하지 않음
교육품질 보증	보증할 수 없다	가능한 해결책	
역할	학생	학습	학습, 요구, 제안, 봉사
	교원	교육, 관리, 모든 기능	교육 및 지도
	학부모	소극적 대응	교육 지원
	총장/교장	관리, 리드, 조직, 계획	장애요인 제거, 계획, 조직
	직원	교육 지원	교육지원, 장애요인 제거
	교육부	방침 개발	교육품질혁신 선도
	지역 주민	교육부원 선출 및 교육 지원	요건 제시 및 교육 지원

역할론적인 측면에서도 많은 사고의 변화를 요구한다. 예를 들어서, 교육부도 단순한 정책개발에서 벗어나 교육품질혁신을 선도해야 한다. 지역 주민도 수동적인 교육 지원이 아니라, 바람직한 교육환경 확립을 위해서 요건을 제시하는 등 보다 능동적인 참여가 요구된다.

4. 품질경영 기법의 교육품질혁신에의 적용성

교육품질혁신이 필요하다고 해서 짧은 시간에 모든 것이 이상적으로 변할 수 있는 것은 아니다. 구성원의 체질개선이 궁극적인 목표가 되며 교육품질혁신의 가장 중요한 핵심사항이 되기 때문이다. 주란 연구소의 존 얼리는 “품질경영은 훌륭한 경영기법이지만 교육개선 도구로서는 더 많은 검증이 필요하다”고 주장했다.[9] 그는 일반 기업에서 성공적으로 적용된 기법이라고 하더라도 여과 없이 교육분야에 적용하면 효과를 거두지 못할 수도 있다는 것을 강조하고 있다. 사전 연구개발에 근거한 분석에 의해서 교육 분야에 어울리는 기법들을 확인하고 개선해야만 한다는 것이다. 이러한 연구개발에 근거한 신중한 접근방식이 중요하지만 교육품질혁신에 적용될 수 있는 품질경영의 핵심요소들이 우선 폭넓게 제시되는 것이 필요하다. 여기서는 문헌을 통해서 소개된 자료와 품질경영 기법에 범용성을 근거로 해서 교육품질혁신을 추진하는 과정에서 필요한 핵심요소간의 연관성과 적용성을 정리하여 본다.[1]

여기서 제시된 연관성 및 적용성은 아직 검증되지 못한 내용임을 밝혀둔다. 교육분야의 전문가들이 품질경영 개념에 대한 실질적인 이해와 적용경험이 수반되지 않는 한 검증이 불가능한 요소이기 때문이다. 미국의 사례도 세부적인 내용을 제시하는 측면에서는 제한적이어서 간접적인 검증도 힘든 상황이다. 그러나, 문헌과 적용사례에서 산발적으로 제시된 전반적인 내용을 고려하여 제시하였으므로 교육품질혁신의 도입단계에서 품질경영 핵심요소와 이해관계자 그룹간의 관계를 파악하는데 활용될 수 있을 것이다.

품질경영 사상과 교육품질 구성 요소의 관계

우선 품질경영에서 중시하는 사상과 교육품질의 이해관계자간의 관계를 <표 5>에 제시하였다. 품질경영 사상은 일본의 전사적 품질관리 개념에서 확장된 것으로서 이러한 사상이 완벽하게 구축된 조직은 고품질을 이룩하는 굳건한 발판을 마련했다고 볼 수 있다. 품질제일주의는 사실 모두에게 해당되는 사상이지만 고품질 성취에 현실적으로 소극적일 가능성이 큰 학생과 주민보다는 다른 구성원들이 명심해야 할 요소라고 볼 수 있다. 인간성 존중은 어느 구성원을 막론하고 강한 관련이 있으며 자료에 근거한 사실관리는 특히 학생들에게 체질화 시켜서 지속적인 관리 및 개선 습관이 몸에 배도록 하는 것이 중요하다.

< 표 5 > 품질경영 사상과 교육품질 이해관계자와의 연관성

품질경영 사상	교육품질 이해관계자						
	학생	교사	학부모	직원	주민	총장·교장	교육청
1. 품질제일주의		●	●	●		●	●
2. 고객만족개념	◎	●	◎	●	○	●	●
3. 인간성 존중	●	●	●	●	●	●	●
4. 구성원간 협조	●	●	◎	●	◎	◎	◎
5. 사실, 자료에 의한 관리	●	●	◎	●	○	●	●

● : 강한 관련 ◎ : 중간 관련 ○ : 약한 관련

품질경영 기법과 교육품질 구성 요소의 관계

교육은 집단 경험이 아니라 개인적인 경험이다. 어느 교육기관도 집단이 아니라 개인을 입학시키고 졸업시킨다. 물론 이들 개인들은 다양한 형태로 교육 및 훈련받는데, 팀훈련이 그 대표적인 예이다. 개인적인 교육이 궁극적인 목표이며 이러한 개별적인 교육목표가 이해관계자의 대부분을 차지하는 사회가 희망하는 바람직한 결과로 이어지면 최상의 교육으로 평가받을 수 있다. 따라서, 개별적인 특성을 잘 고려해서 적절한 품질경영 기법을 선택하는 것이 중요하다. 또한, 다양한 품질경영 추진기법들이 있으므로 전문가의 진단을 받고 적절한 기법을 선택해서 선별적으로 품질혁신을 시도하는 것도 필요하다.

<표 6>은 품질경영 기법들과 교육품질 이해관계자간의 적용가능성 정도를 나타낸 것이다. 예를 들어서, 품질관리 7가지 기본수법은 학생, 교사, 그리고 직원들이 직접 활용할 수 있는 방법들이며 학부모나 교육청에서도 그러한 기본수법들의 활용 목표를 이해하는 정도만으로 품질개선 효과를 거둘 수 있다. 또한, 제안제도 같은 것은 이미 벌써 다양한 방법으로 실시되고 있을 수도 있지만, 학교 구성원의 핵심이라고 할 수 있는 학생, 학부모 및 교직원들이 주체가 되어 활성화 시켜서 개선 지향적인 교육문화를 구축해야만 한다. 품질기능전개같은 기법들은 학생들은 본인의 학습분야 중에서 취약부분을 강화하는 방향으로 사용할 수 있으며 학교의 책임자나 교직원들도 자원배분이나 발전 전략을 수립하는 도구로서 활용할 수 있다.

< 표 6 > 교육품질 이해관계자별 품질혁신 기법 적용성

품질혁신 기법	교육품질 이해관계자						
	학생	교사	학부모	직원	주민	총장·교장	교육청
1. 품질관리 7가지 기본수법	●	●	◎	●	○	◎	◎
2. 품질보증 시스템		●	◎	●		●	◎
3. 방침관리		◎	○	◎		●	●
4. 일상관리	●	●	◎	●		◎	○
5. 교육품질 팀 활동	●	●	●	●	◎	◎	◎
6. 제안제도	●	●	●	●	○	●	◎
7. 표준화 제도		●		●		●	●
8. 품질 교육/훈련	●	●	○	●		●	◎
9. 통계적 공정관리	◎	◎	○	●		◎	○
10. 기능별관리		◎		●		◎	
11. 품질기능전개	◎	●	○	●		●	●
12. 품질관리진단	◎	●		●		●	●
13. 품질경영 7가지 기본수법	●	●	◎	●	◎	●	◎

● : 강한 관련 ◎ : 중간 관련 ○ : 약한 관련

품질혁신 세부기법과 교육분야 핵심요소의 관계

교육품질혁신은 주로 사람을 대상으로 할 수밖에 없다. 교육대상도 (생산시스템에서의 제품) 사람이고 품질혁신의 궁극적인 이해관계자 그룹이 학생, 학부모, 교직원, 그리고 사회 구성원 등으로 이루어져 있기 때문이다. 이러한 환경에서 추진되는 교육품질혁신 과정에 반드시 필요한 것이 모든 구성원들을 이끌고 나갈 수 있는 세부적인 품질혁신 기법들이다. 원론적인 고품질에 대한 강조는 효과가 없기 때문이다. <표 7>에 품질혁신에 대표적인 도구로 사용되어온 품질관리 7가지 기본수법과 품질경영 7가지 기본수법을 나열시키고 교육 분야에서 핵심사항들에 그러한 기본수법들이 적용될 수 있는 가능성을 도표로 나타내었다. 예를 들어서, 특성요인도 같은 도구는 문제점의 원인을 찾아내고 개선방법을 도출하는 데에 적절한 도구로서 거의 모든 교육분야에 다양하게 적용될 수 있다. 또한, 매트릭스도 같은 것은 원인(기술적) 요소와 결과 요소들간의 관계를 증시해서 품질향상의 우선 순위를 정하는데 사용될 수 있으므로 성격이 부진한 학생들이 어느 주제 및 분야에 시간을 집중시켜야 하는지를 결정하는데 적용할 수 있다. 이러한 방식으로 교육품질혁신을 위한 세부적인 개선을 위해서 품질경영이나 품질관리에 성공적으로 적용된 기법들을 활용하여 실질적인 문제점을 해결

해 가면서 단순한 직감과 경험에 의한 의사결정이 아니라 과거의 자료와 미래에 계획에 근거한 효과적인 판단이 될 수 있도록 해야 한다.

< 표 7 > 품질경영 및 품질관리 기본수법의 적용성

기법 분류	세부 기법	학생			교사			행정		
		학습 증진	교우 문제	학습 생활	수업 준비	학생 지도	학부모 상담	학사 지원	교사 지원	업무 처리
품질관리 7가지 기본수법	1. 런차트	●				●	●	●	●	○
	2. 히스토그램			●	○			●	●	●
	3. 파레토차트	●		●	●	●	●	●	●	●
	4. 특성요인도	●	●	●	○	●	●	●	●	○
	5. 관리도	●		●		●	○	○	○	
	6. 산점도			○			○	●	●	
	7. 흐름도			●	○			●	●	●
품질경영 7가지 기본수법	1. 친화도		●			●	●			
	2. 연관도	○	●	●		●	●	●	●	
	3. 계통도	●		●		●	●	●	●	●
	4. 매트릭스도	●		●	●	●	●	●	●	●
	5. 매트릭스데이타분석도	●		●		○	○	●	●	
	6. 애로우다이아그램	●		●		●	●	●	●	○
	7. PDPC법	●		●		●	●	●	●	○

● : 직접 활용 가능 ○ : 간접 활용 가능

5. 교육품질혁신 성공요소

품질경영을 성공적으로 추진하기 위해서 필요한 핵심성공요소가 있듯이 교육품질혁신에 중요한 요소들이 있다. 여기에서는 문헌에 소개된 성공요소들을 우리나라의 교육현실에 비교하여 수정하고 조정하여 정리하여 본다.

데밍 철학에 근거한 성공요소

데밍 박사가 제시한 14가지 품질혁신 성공요소는 어떠한 조직이든 사람이 가장 중요한 자원이라는 것에 뿌리를 두고 있다. 그리고 모든 자원과 마찬가지로 인적자원도 잠재능력을 발휘하지 않으면 가치가 없기 마련이다. 인간은 기계가 아니며 주어진 체

계나 방침을 뛰어넘어 목표를 실현시킬 수 있는 가능성을 지니고 있다. 마음만 먹으면 거의 모든 것을 향상시킬 수도 있다. 데밍이 일반 기업을 대상으로 제시한 성공요소는 그러한 개선지향적인 인적자원의 활용에 초점을 맞추고 있으며 Manley & Manley[6]는 데밍의 14가지 핵심요소를 교육 분야에 적용해서 '개념적인 적합성'을 설명했다. 다음은 그들의 자료를 우리의 현실을 부분적으로 감안하여 수정한 내용이다.

데밍의 품질혁신 14요소:

- ① 계획과 목표의 일관성: 장기적인 교육목표의 수립 및 추진
- ② 새로운 철학 도입: 품질 혁신적 사고에 의한 새로운 교육의식 도입
- ③ 대규모 검사 탈피: 문제 발생후 사후 처리보다는 사전 예방에 초점을 둔 교육 및 생활 지도
- ④ 가격 경쟁의식 종식: 일류 병에 빠져서 자신의 개성을 무시하는 목표지향적 교육 탈피
- ⑤ 개선점 도출: 문제 분석에 의한 개선점 도출
- ⑥ 업무개선을 위해서는 최신 기법 도입: 교육품질혁신을 위한 최신 품질혁신 기법 도입 및 활용
- ⑦ 최신 검사 및 감독기법 도입: 컴퓨터를 활용한 교육품질 개선 측정 및 기록 관리
- ⑧ 사원들의 두려움 제거: 교육품질 개선 및 자기 개발에 대한 구성원의 두려움 제거
- ⑨ 부서간 갈등해소: 계층간의 갈등요인 제거
- ⑩ 숫자위주의 목표나 슬로건 제거: 가시적인 성적에만 의존한 학생 평가, 교직원 평가 체계에 대한 목표 및 슬로건 제거
- ⑪ 숫자에 근거한 작업표준 탈피: 단순히 성적에만 근거한 구성원 평가 체계 탈피
- ⑫ 사원간의 갈등해소: 구성원간의 내부 갈등요소 제거
- ⑬ 최고 경영진의 지원 확실화: 품질지향적 책임자의 리더십 확보
- ⑭ 강력한 교육 및 훈련 프로그램 도입: 품질혁신 교육 및 훈련 강화

물론, 이들 요소 중에서 일류 대학에 가려는 목표를 제거한다든지 가시적인 성적에 의존한 평가 체계를 탈피한다는 등의 요소들은 우리의 현실에 적합하지 않은 것이다. 그러나, 데밍의 품질혁신 14요소가 우리가 보편적으로 걱정하고 있는 근본적인 문제점들에 대한 장기적인 해결책을 제시하고 있음에 주목해야 한다. 품질혁신이 정상적인 판단과 상식에 어긋나는 것이 아니라 합리적인 관점을 추구하고 이행하도록 지원한다는 것을 보여준다.

교육품질 계층 및 분야별 핵심요소

교육품질혁신을 추진함에 있어서 각 계층 및 분야별 역할을 제시한다. 여기서는 Saraph et al. [8]이 요약한 데밍, 주란, 이시가와, 가빈 등 품질전문가의 분야별 핵심요소들을 활용하였다. 이들 핵심요소들을 교육환경에 맞추어 수정하여 <표 8>에 각 계층 및 분야에 대한 교육품질혁신의 핵심요소로 정리하였다. 예를 들어서, 최고책임자는 직접적인 참여와 평가 그리고 계획 수립 같은 분야에서 리더십을 발휘해야 한다는 것을 알려준다. 또한 이해관계자에게는 이기심을 버리고 긴밀한 상호 협조체계를 구축할 것을 요구하고 있다. 이 표는 교육품질혁신 과정에서 각 계층 및 분야가 중점적으로 관심을 갖고 추진해야 할 요소들을 나타내고 있으므로 계층간 혹은 분야별 역할 명확화에 적용될 수 있다.

< 표 8 > 교육품질혁신 분야별 핵심요소

핵심 분야	교육품질혁신 핵심요소	
최고책임자 리더십의 역할과 품질방침	<ul style="list-style-type: none"> • 교육품질에 대한 최고책임자의 평가 • 교육품질향상 노력에 최고책임자의 참여 • 교육계획과 품질과의 관계 중요성 부여 • 교육품질 추진 계획 • 교육품질 목표의 구체화 	
품질맨의 역할	<ul style="list-style-type: none"> • 역할 명확화와 자율성 확보 • 구성원과의 조화 	<ul style="list-style-type: none"> • 체계적인 접근방식 • 효과성
교육·훈련	<ul style="list-style-type: none"> • 품질경영 기본수법 교육·훈련 • 적용대상 품질경영 기법 교육·훈련 • 우수사례 교육·훈련 	
학습 및 생활 품질	<ul style="list-style-type: none"> • 교육품질 개선 프로세스 • 학습증진 가능성의 강조 • 교육품질의 강조 	<ul style="list-style-type: none"> • 이해관계자의 동참 • 목표 명확화 • 빈번한 계획수정은 회피
이해관계자	<ul style="list-style-type: none"> • 이기적이지 않은 관계 • 품질을 강조하는 정책수립 • 학부모의 협력 	<ul style="list-style-type: none"> • 긴밀한 상호 협조 • 교육품질 관리 및 개선
교육 프로세스 관리	<ul style="list-style-type: none"> • 책임자 및 프로세스 단계의 명확화 • 표준화 추진 • 학습품질 개선절차 구축 	<ul style="list-style-type: none"> • 행정 개선절차 구축 • 내부진단
품질자료와 보고	<ul style="list-style-type: none"> • 계획, 분석 및 조치 • 활용 가능성 분석 • 품질자료의 피드백 절차 수립 	<ul style="list-style-type: none"> • 교육품질 성과측정 • 책임자와 구성원 평가
구성원 관계	<ul style="list-style-type: none"> • 개선팀 및 품질맨 활성화 • 구성원의 역할 명확화 • 교육품질 성과에 대한 인식 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • 전구성원의 참여 • 지속적인 품질개선

6. 결론

본 논문에서는 품질경영 기법들이 교육품질혁신에 어떠한 역할을 할 수 있는가에 대해서 미국의 사례와 문헌조사를 근거로 해서 분석해 보았다. 미국에서의 교육분야 품질혁신 실태를 부분적으로 파악하고 교육품질혁신의 특징을 정리해 보았다. 또한, 제조업과의 차이점을 비교해서 품질경영 기법과 교육분야 이해관계자와의 연관성을 비교했으며 기존의 품질경영 핵심성공요소를 교육환경에 적절하게 대응시켜서 교육품질혁신의 성공요소를 제시하였다. 아직 많은 기법들이 교육현장에 적용되어보지 못한 실정이어서 사례연구가 제한적이고 이러한 사례에서 나타난 결과를 보편화시키는 데에는 한계가 있다. 그러나, 그간의 연구보고를 통해서 품질경영이 교육품질혁신에 효율적인 도구가 될 수 있다는 것을 확인할 수 있었다.

미국에서는 품질경영 개념이 맬콤볼드리지상을 중심으로 전파되어 범국가적인 경쟁력 강화모델로 인식되고 교육분야에서도 적용되는 단계에 이르렀다. 팀 활동, 기본수법 적용, 개선 프로세스 구축 등과 같은 품질경영의 핵심요소들이 적용되고 있는 수준이다. 이러한 교육품질혁신 추진은 교육분야 맬콤볼드리지 모델의 등장과 더불어 더욱 활성화 될 것으로 기대된다. 우리 나라는 아직 품질경영 개념이 공공부문에 크게 확산되지 못했다. 따라서 기존의 교육개선 개념과 교육품질혁신과는 차이가 있다는 것을 전파할 수 있는 노력이 우선 필요하다. 외국의 성공사례를 국내 교육계에 소개하고 관련 기법을 교육시켜서 선도적인 역할이 가능한 일부 교육기관의 참여를 유도해야 할 시기라고 판단된다.

참고문헌

- [1] 신완선 (1997), “교육부문의 품질경영,” 「추계 품질경영학술대회 논문집」, 세종대학교, pp. 227-235.
- [2] Fields, Joseph C.(1993), *Total Quality for Schools - A Suggestion for American Education*, ASQC Quality Press.
- [3] Fields, Joseph C.(1994), *Total Quality for Schools - A Guide for Implementation*, ASQC Quality Press.
- [4] Heilman, Ronald L.(1996), “Is Higher Education Ready for the Twenty-First Century?,” *The Quality Yearbook*, pp. 162-167.
- [5] Horine, Julie(1996), “Quality Management in Schools,” *The Quality Yearbook*, pp. 194-204.
- [6] Manley, Robert and John Manley(1996), “Sharing the Wealth: TQM Spreads from Business to Education,” *The Quality Yearbook*, pp. 218-228.
- [7] National Institute of Standards and Technology (1999), *1999 Education Criteria*

- for Performance Excellence.*
- [8] Saraph, Jayant V., P. G. Benson, and Roger G. Schroeder(1989), "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management," *Decision Science*, Vol. 20, No. 4, p. 818.
- [9] Spanbauer, Stanley J.(1992), *A Quality System for Education*, ASQC Quality Press.
- [10] Turner, Ronald E.(1996), "TQM in the College Classroom," *The Quality Yearbook*, pp. 168-174.