

# 교육 서비스 프랜차이즈의 자기주도 학습관 사업화 사례연구 - 대교 눈높이 러닝센터 사례를 중심으로 -

유동근\* · 홍종필\*\* · 황재광\*\*\*

\*\*\*\*\*

본 연구는 대교 눈높이 러닝센터의 사업화 사례 분석을 통해 교육 서비스 프랜차이즈 기업의 자기주도 학습관 사업화에 대한 개념을 정립하는데 목적이 있다. 대교 눈높이 러닝센터는 자기주도 학습관과 관련된 프랜차이즈 사업화의 선두주자로 해당 산업 내에서 이러한 성공을 이끈 경영방식을 유지하고 있다.

대교가 성공적으로 러닝센터 사업화를 이룰 수 있던 것은 목표관리, 학습관리, 그리고 환경관리 등의 3가지 요인을 기반으로 한 교육서비스를 제공하고 있기 때문이다. 첫째, 대교는 목표관리로 꿈과 학습목표 및 학습실천 계획을 세우고 실천할 수 있는 분위기를 조성함으로써 자기주도적 태도를 형성하는데 도움을 준다. 또한, 대교는 학습 성향검사를 통한 효율적인 학습방법을 탐색하고 도모하게 할 수 있는 정보를 제공한다. 그리고 대교는 지속적인 학습 동기부여를 위한 다양한 행사를 실시하고 있다. 둘째는 학습관리로서, 대교는 30여 년 노하우의 눈높이 교재를 통한 체계적인 기초학력을 정착하는데 도움을 주고, 학습자 중심의 개인별 맞춤 솔루션 제공 및 정확한 진도를 관리하며, 출결시스템을 통한 학습시간 관리 및 1:1 학습지도를 통한 학습실천 관리를 제공한다. 셋째는 환경관리로서, 대교는 이를 위해 과목별 담당교사 및 집중력 있는 시설을 통해 자기주도 학습을 위한 공부환경을 조성해 주고, 멀티미디어 시스템을 통한 LAB학습, 동영상 학습을 통한 다양하고 재미있는 공부공간을 제공해준다.

주제어: 자기주도 학습관, 교육 서비스 프랜차이즈, 러닝센터, 대교

\*\*\*\*\*

\* 세종대학교 경영대학 교수 (e-mail: yoodk@sejong.ac.kr)  
\*\* 세종대학교 일반대학원 경영학석사 (e-mail: broadhong@hanmail.net)  
\*\*\* (주)FSKorea, 대표이사(교신저자, e-mail: stupid2006@naver.com)

## I. 서론

최근 저출산·고령화 추세로 인해 유아, 청소년 인구의 감소율이 높아지는 인구구조의 변화가 일어나고 있다. 이러한 추세에 따라 유아, 청소년을 대상으로 하는 교육산업 내에서는 경쟁력 없는 기업들이 더 이상 살아남을 수 없는 새로운 교육의 패러다임이 형성되고 있다. 현재의 교육산업은 과거에 비하여 경제와 문화의 발달 및 세계화 추구, 새로운 지식이나 학문의 출현과 성장, 그리고 지식기반 사회에 상응한 고품질 학습에 대한 수요자의 요구 등에 영향을 받아 급변하고 있는 추세이다(유재갑, 2013). 이러한 급속한 환경변화 속에서 교육산업의 시장규모와 범위가 팽창함에 따라 교육산업업종 형태도 학원수강뿐만 아니라 학습지, 인터넷과외, 그리고 영어캠프 등으로 전문적이면서도 다양화하게 전개되고 있으며(이종재, 2010), 프랜차이즈 시스템을 바탕으로 한 교육 서비스 기업의 시장 진출 또한 기존의 사교육 체제를 전면적으로 혁신할 것으로 예상되고 있다. 이러한 사교육 체제의 변화에 발맞춰 교육부와 각 교육산업 분야의 기업들은 교육 서비스의 경쟁력을 강화시키기 위한 다양한 정책의 수립과 개혁을 추진해오고 있는 가운데, 1980년 후반에 급속한 성장을 보였던 학원의 성장세가 둔화되면서 프랜차이즈형 학원기업의 수가 증가되고 있는데(김경희, 곽창신, 황태희, 김대욱, 2013), 특히 교육 프랜차이즈 기업들은 교육품질 향상을 위하여 많은 노력을 기울이고 있는 추세이다.

기존의 교육 산업내의 기업들을 대상으로 한 연구들을 고찰해보면, 공교육 기관인 중학교, 고등학교, 혹은 대학교 등의 교육 서비스 혹은 성공요인 등과 관련된 연구가 대부분으로 학원과 같이 사교육의 상당한 비중을 차지하고 있는 기관을 대상으로 한 연구는 거의 없는 실정이다(손권배, 2012). 더군다나 이러한 공교육 기관을 대상으로 한 연구들은 전반적 서비스 품질에 대한 인식정도, 만족도 요인 도출, 그리고 서비스 품질과 만족도 간의 인과관계를 규명하는데 중점을 두었지만, 최근 교육산업의 큰 축을 차지하는 교육 프랜차이즈에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다. 따라서 교육 프랜차이즈의 성공요인은 일반 교육산업의 시스템뿐만 아니라 프랜차이즈 본사의 지원역량 등과 같은 프랜차이즈 시스템의 측면도 고려하여 제시되어야 한다. 또한, 프랜차이즈 산업에 관련된 대부분의 연구들은 상대적 점유율이 높은 외식 프랜차이즈 시장을 중심으로 이루어지고 있어 교육프랜차이즈를 대상으로 성공요인을 알아본다면 타 교육서비스에 진출하고자하는 프랜차이즈기업에게 전략적 시사점을 제공할 수 있을 것으로 판단된다. 교육서비스 프랜차이즈 기업 입장에서는 교육 환경변화를 예측하는 것도 점점 더 어려워지는 상황 하에 교육서비스 프랜차이즈 기업이 생존하고 성장하기 위해서는 급변하는 시장 환경을 정확하게 예측하고, 신속하게 대응할 수 있는 능력을 갖추어야 할 것이다. 이에 따라 현재 일반 형태의 학원시장은 이미 성숙기를 넘어 쇠퇴기에 놓여있다는 전망 하에 현재 중대형 학원 프랜차이즈 기업들뿐만 아니라 방문식 교

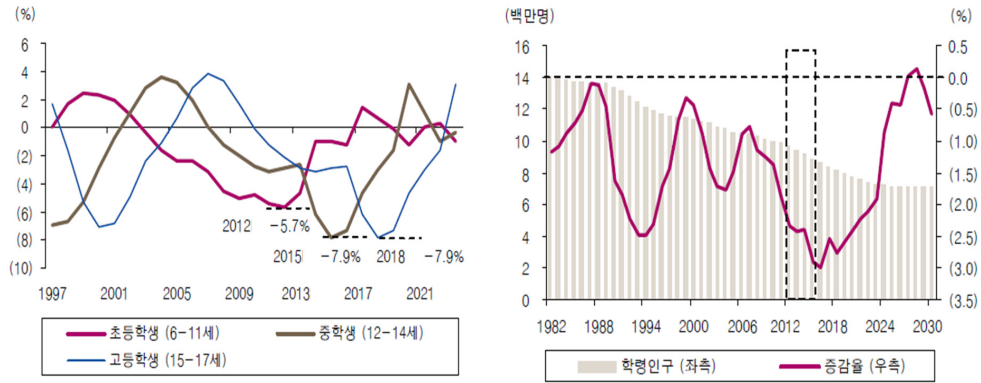
육방식으로 교육서비스를 제공하던 학습지 기업들과 문제집 출판 기업들은 새로운 교육서비스 제공형태인 자기주도 학습관을 설립하여 운영 중에 있다. 이러한 추세는 구조화된 지식을 전달하기 위한 기계적인 훈련, 연습을 강조하는 이전의 교육 방법과는 차별적으로, 자기주도 학습관의 주된 목적은 학생 스스로 학습에 대한 공부법을 찾을 수 있게 도움을 주는 교수 방법을 기반으로 하여 운영되고 있기 때문에 최근 학부모들 사이에서 많은 관심을 불러일으키고 있다. 그러나 현재까지 국내 교육 프랜차이즈 업체의 자기주도 학습관 사업화의 성공요인에 대한 연구가 이루어지지 않아 교육 프랜차이즈 중 자기주도 학습관 사업에 진출하고자 하는 기업들에게 전략적 시사점을 제시할 필요가 있다.

따라서 본 연구에서는 현재까지 가장 큰 성공가도를 달리고 있는 대교 눈높이 러닝센터를 대상으로 한 사례연구를 통해 규명되는 교육서비스 프랜차이즈 기업의 자기주도 학습관 사업화 성공사례에 대한 전략적으로 접근하여 새로운 교육서비스 산업에 진출을 준비하고 있는 프랜차이즈 기업과 이미 교육서비스 시장에 진출해있는 프랜차이즈 기업의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 요소를 알아보고 향후 교육 전문가들의 체계적인 연구 풍토와 그 방향성을 제시하고자 한다.

## II. 국내 교육시장 현황

### 1. 학령인구 현황

통계청에서 발표한 학령인구의 인구추계에 따르면, 2012년부터 2015년에 걸쳐 연평균 2.5%의 감소율을 나타낼 것으로 예상되고 있다. 한편, 2015년 이후 2016년에는 -3.0%로 최저의 감소율을 기록한 이후 감소폭은 차츰 완화될 것으로 보이나 2026년까지 학령인구는 지속적으로 줄어들 것으로 예상된다. 연령별로 보면 올해 초등학교 학생인구의 증가율이 -5.7%로 가장 두드러지는 가운데, 이에 따라 중학교, 고등학교 학생인구는 2015년과 2018년에 각각 7.9%의 큰 감소세를 기록할 전망이다.

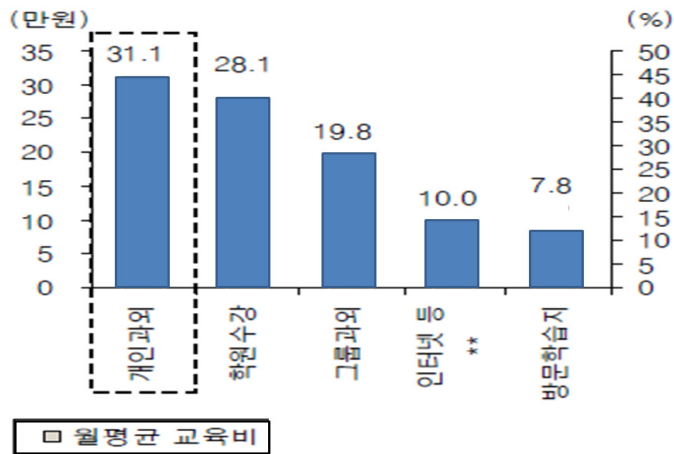


〈그림 1〉 학령 인구 현황

출처: 통계청, 삼성증권(2012)

## 2. 사교육 월평균 지출 현황

교육과학기술부에서 발표한 ‘사교육비 조사’에 따르면, <그림 2>에서 보는 바와 같이, 사교육 참여인구가 한 달에 지출하는 평균 사교육비는 개인과외가 31만 3천 원으로 가장 높았으며, 다음으로 학원수강이 28만 1천 원, 그룹과외가 19만 8천 원, 인터넷 강의 등이 10만 원, 그리고 방문학습지 월 평균 지출금액은 7만 8천 원인 것으로 나타났다.

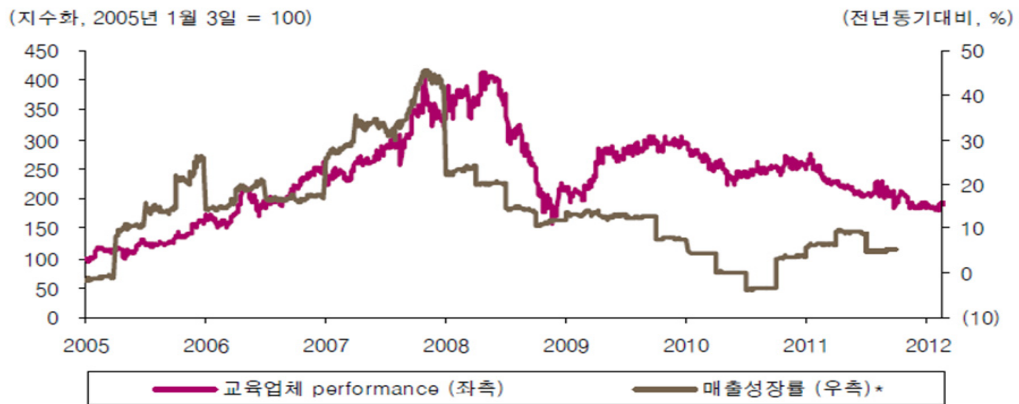


〈그림 2〉 사교육 월평균 지출금액

출처: 교육과학기술부, 삼성증권(2012)

### 3. 교육업체 성장률 현황

전통적으로 사교육 시장은 19세 미만의 학생들을 대상으로 학교공부와 대학입시를 준비해주는 보습학원이 큰 비중을 차지하고 있고, 그 외에 과외 및 학습지 사업 등으로 이루어져 있으며, <그림 3>에서 보는 바와 같이, 이들은 2010년 전체 34.7조 원으로 추정되는 사교육 시장에서 22.7조 원 규모로 사교육 시장의 65.3%를 차지하고 있다. 또한, 중고등 온라인, 오프라인 학원과 전체 학습지 시장은 각각 7.5조 원과 3.1조 원으로 추정되어 전체의 21.6%와 8.8%를 차지하고 있는 것으로 분석된다. 향후에도 이러한 전통적인 교육 서비스에 대한 수요는 꾸준히 지속될 것으로 예상된다.



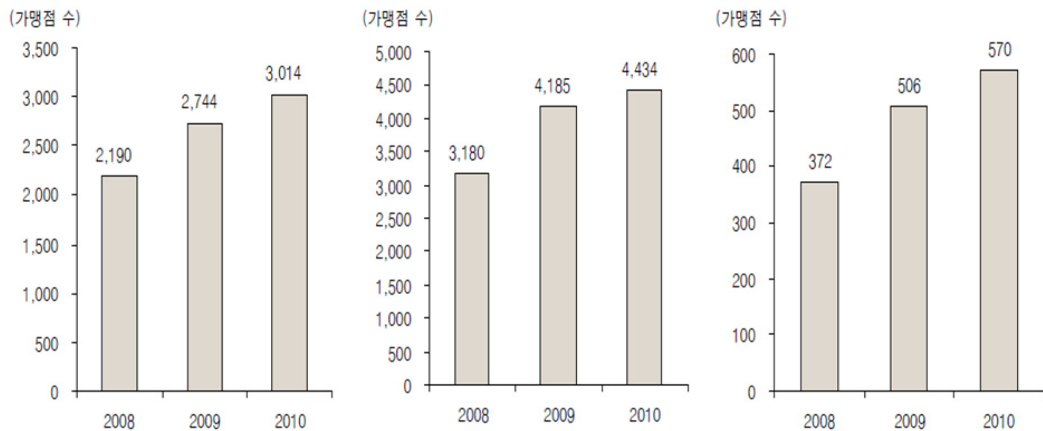
〈그림 3〉 교육업체 성과와 매출성장률

출처: KRX, 삼성증권(2012)

### 4. 교육 프랜차이즈 가맹점 현황

최근 들어 거대 브랜드를 중심으로 자본력 있는 개인이 창업할 수 있는 프랜차이즈 형태의 학원이 빠르게 늘어나고 있는 추세이다. 영어교육 프랜차이즈 가맹점 추이를 살펴보면, <그림 4>에서와 같이, 2008년 2,190개에서 2009년 2,744개, 2010년에는 3,014개로 지속적인 증가 추세에 있다. 또한, 수학교육 프랜차이즈 가맹점도 2008년 3,180개에서 2009년 4,185개, 2010년에는 4,434개로 전년대비 꾸준한 증가추세에 있다. 그리고 유아교육 프랜차이즈 가맹점도 2008년 372개에서 2009년 506개, 2010년에는 570개로 집계되었다. 이러한

각 분야별 프랜차이즈 증가 추이를 살펴보면, 가맹점 수는 2008년부터 2010년까지 39.6% (+2,276개) 증가하였는데, 이들이 주로 서울 및 수도권 지역으로 진출하는 점을 감안 할 경우 그 증가 속도는 상당히 빠른 것으로 판단된다.



〈그림 4〉 영어교육, 수학교육, 유아교육 프랜차이즈 가맹점 추이

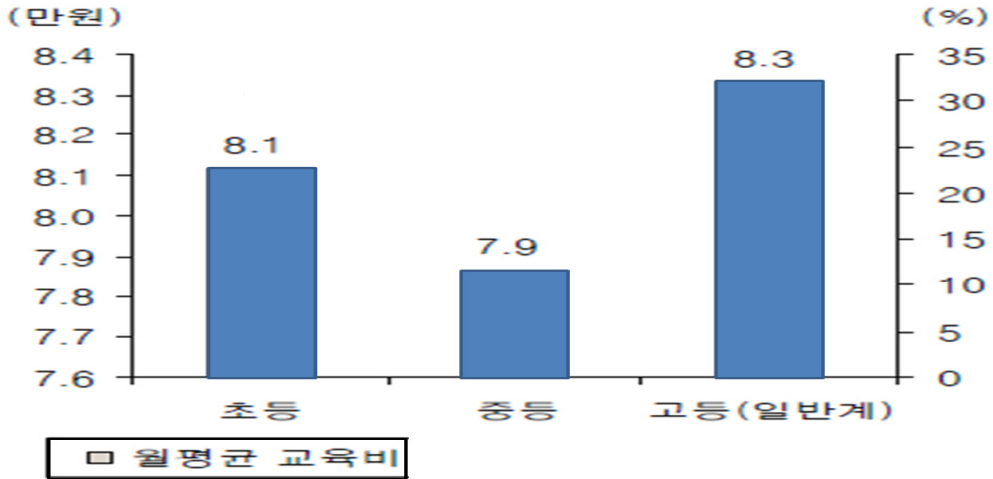
출처: 프랜차이즈협회, 삼성증권(2012)

## 5. 교육 서비스와 학습지 시장

Woodside et al.(1989)의 저서 ‘비영리조직 마케팅’에서 최초로 등장하게 된 교육서비스는 이후 여러 학자들에 의해서 다양한 관점으로 정의되어왔다. Lovelock(1991)은 교육서비스란 사람의 정신에 대한 무형적 행동을 제공하는 서비스라고 하였고, 박중환(1998)은 교육서비스란 교육기관이 수요자인 학생에게 교육적 목적 달성에 관련된 유형, 무형의 서비스를 제공함으로써 소비자에게 물질적, 정신적 만족을 실현시켜주는 혜택의 묶음이라고 정의하였다. 교육서비스는 다음과 같은 특징을 가지고 있다. 첫째, 교육서비스도 서비스라는 활동의 특성상 대상자의 정신에 대한 서비스라고 볼 수 있다. 둘째, 교육서비스는 서비스제공기관의 회원에게만 서비스를 제공하며, 일시적인 제공이 아닌 지속적인 제공이라는 특징을 가지고 있다. 셋째, 서비스 제공자는 서비스를 제공받는 소비자의 욕구에 맞추어 적절한 서비스를 제공하는 것에 대한 많은 재량권을 가진다고 볼 수 있다.

<그림 5>에서 보는바와 같이 교육과학 기술부의 발표에 따르면, 초등학생의 경우 매달 평균 8만 1천 원 정도를 학습지에 투자한다고 하였고, 중학생의 경우 매달 평균 7만 9천 원

을 학습지에 지출한다고 하였으며, 고등학생의 경우, 8만 3천 원 정도를 학습지에 투자한다고 하였다. 학생 1인당 연간 학습지 구입비를 5만 원만 추정해도 4천억 원 이상의 시장규모가 계산되므로 이러한 추산을 기반으로 하면 초·중·고 학습지의 연간 시장규모를 작게는 3천억 원에서 크게는 6천억 원 정도로 예상될 수 있다.



〈그림 5〉 방문학습지 지출금액

출처: 교육과학기술부, 삼성증권(2012)

학습지의 종류는 크게 3가지로 분류될 수 있는데, 회원제인 정기구독 학습지, 서점판매용 학습지, 그리고 속셈학원이나 예체능학원에서 원생들에게 과외용으로 가르치는 학습지 등이 있다. 현재 대형 학습지 기업들은 학습지 회원확보를 위한 치열한 경쟁을 펼치고 있는데, 대개는 학습지 기업들과는 독립적인 사업국을 별도로 설치하여 회원유치를 위한 노력을 하고 있다. 이들이 제공하는 서비스는 상담을 요청하면 직접 고객에게 찾아가 상담을 하거나 전체 회원들을 대상으로 컴퓨터 모의고사를 실시하여 상대적인 학업성취도평가 결과를 제공하여 부족한 과목에 대한 첨삭서비스를 제공하고, 가정방문 지도교사의 경우, 지도교사만을 전문적으로 훈련시키는 선생님을 따로 배치하여 균일한 교육서비스품질을 제공하고자 노력하고 있다. 그러나 이러한 노력에도 불구하고 국내의 학습지 시장의 회원 수는 감소되고 있으며, <그림 2>에서와 같이, 사교육비 지출부분에서 학습지에 대한 비용은 상대적으로 적은 것으로 나타나 학습지 기업의 강점이 반영된 자기주도 학습관 사업으로의 확장이 이루어지고 있는 추세이다.

## 6. 자기주도 학습관

자기주도 학습관은 강사 중심의 일대 다수 형태로 진행되는 획일적인 강의가 아니라 학생 스스로 목표를 설정하고, 진행하면서 자기주도적인 학습 능력을 형성하게 하는 시스템이다. 이러한 자기주도 학습관 사업이 최근 교육 분야의 핫 이슈로 떠오르면서 교육 서비스 프랜차이즈산업 시장에서도 자기주도 학습관 사업이 크게 성장하고 있다. 이처럼 자기주도 학습시장이 지속적으로 성장하고 있는 이유는 대학뿐만 특목 중, 고 입시 기준에 자기주도 학습 능력이 중요한 선발기준으로 자리 잡았기 때문이다. 최근 몇 년간 자기주도 학습 키워드를 결합한 교육 브랜드가 대거 론칭 되기 시작했는데 2008년 윤선생이 ‘윤선생영어숲’, 2009년 대교가 ‘눈높이러닝센터’, 2010년 ‘튼튼영어’가 ‘튼튼영어마스터클럽’을 출범시킨 것이 학습관 형태의 자기주도 학습 학원의 대표적인 케이스이다.

자기주도 학습이 내신은 물론 수능, 대학에서의 전공 공부에도 긍정적이라는 점이 언론에 보도되면서 영어, 수학과 같은 주요 과목을 통해 독서, 화상채팅, 토론 등 여러 방식을 활용해 자기주도 학습 습관을 길러주는 자기주도 학습관이 다양해진 형태로 발전해 교육서비스 프랜차이즈 분야에서 두각을 나타내고 있는 것이다.

이러한 자기주도 학습관의 장점은 스타강사 섭외 및 강사료에 대한 부담이 없고, 인테리어 비용도 유통, 외식 등의 일반적인 프랜차이즈보다 저렴하다는 점이 강점이다. 또한, SP(솔루션 제공)사업 형태로 본사에서 자체 개발한 콘텐츠와 학습시스템만 제공받기 때문에 학원 운영경험이 없는 경우에도 쉽게 사업을 시작할 수 있다. 산업 초기에는 영어, 수학, 과학 등 교과목을 중심으로 자기주도 학습 습관을 길러주던 기본형태의 학습관이 주를 이루었지만 현재는 화상영어와 참여 식 프로그램을 접목한 자기주도형 영어대안학원, 자기주도형 학습을 표방하는 영어도서관, 토론식 수업으로 논리적인 사고를 기르게 해주는 논술 학습관까지 다양한 형태의 자기주도 학습관이 생겨나며 지속적으로 성장하고 있다.

## Ⅲ. 자기주도 학습관 사례

### 1. 영어전문 학원의 자기주도 학습관

YBM 잉글루는 모회사 YBM시사가 영어 교육 분야에서 50년간 축적한 콘텐츠와 노하우를 물려받아 YBM 시사닷컴이 유치, 초, 중등 과정으로 구현한 온·오프라인 및 전화를 이용한 연계 자기주도형 영어 학습관이다. YBM 잉글루의 블렌디드 러닝 시스템은 당일 학원에



서 공부한 내용을 온라인으로 복습할 수 있으며, 원어민과의 1:1 대화를 온라인 또는 전화를 이용하여 학습을 진행 한다. 또한, 온라인 학습 사이트에 교재 전 분량이 이북(e-book)으로 제공한다. 방대한 분량의 학습 게임과 온라인 도서관을 제공하여 다른 브랜드와 차별성을 두고 있다. YBM 잉글루는 현재 전국 300여개의 지사 및 가맹점을 확보하고 있다.

튼튼영어 마스터클럽은 ‘튼튼영어’ 학습지로 20년간 축적해 온 노하우인 연상력 프로그램을 기반으로 자기주도학습이라는 새로운 시스템을 접목해 개설한 자기주도형 영어 대안 학원이다. 튼튼영어 마스터클럽은 본사에서 자기주도학습 시스템에 대한 교육을 받은 전문강사가 학생 개개인의 역량과 목표에 맞춰 1:1 밀착 코칭을 하고 매일 학습한 내용이 누적한 후 원어민 화상 수업을 통해 학습한 내용을 토대로 대화형 수업을 진행하는 시스템을 구축한 결과 현재 400여개의 지사 및 가맹점을 확보 하고 있다.

윤선생 영어숲은 매일 센터를 방문하여 하루 1시간 이상 자기주도 학습을 진행하고 있으며, Input Class는 소리교재를 활용한 1:1 개인 맞춤학습 진행하며, Output Class에서는 친구들과 함께하는 클래스 학습으로 진행된다. 스마트베플리 시스템으로 학습한 내용을 듣기, 읽기, 말하기, 쓰기 4영역으로 확인하고 평가하며 원하는 경우 단어, 파닉스 학습을 위한 그룹식 게임수업과 영어글쓰기 수업, 화상 영어 수업을 신청해서 듣는다. 이러한 학습 프로세스를 기반으로 현재 전국 1000여개의 지점을 확보하고 있다.

## 2. 학습지 전문 회사의 자기주도 학습관

웅진씽크빅의 ‘아이룰’은 수학전문 학습관으로 전문 강사가 1:1 수업을 하고 디지털 콘텐츠를 통해 자기주도 학습을 실시하는 방식으로 운영된다. 자회사에서 출판되는 수학교재를 기본으로 진단, 학습, 보완의 3단계 학습 프로세스를 중심으로 15명 내외 소수정예 학습관으로 운영하며, 개개인의 수준에 맞는 커리큘럼으로 5단계로 세분화된 1:1 개별 지도를 한다.

2013년 5월 첫 선을 보인 재능스스로러닝센터는 원하는 날짜와 시간에 회원이 센터를 방문, 재능교육의 온, 오프라인 학습교재로 선생님과 1대1 맞춤학습을 진행하는 학습형태를 기반으로 방문학습지처럼 교사가 회원 집을 방문하지 않고, 회원이 원하는 시간에 직접 센터로 내방하여 학습하는 형태로 운영된다. 타 업체와의 차별화 전략으로 학습지업계 최초로 교재를 100% 온라인화한 ‘스스로e학습시스템’을 도입하였다. 현재 10호점 이상의 지점을 개설하여 활발히 사업을 확대해 나가고 있다.

교원 빨간펜 수학의 달인은 1985년 창립 이후 ‘빨간펜’과 ‘구몬학습’을 탄생시킨 교원그룹의 노하우가 집약된 사업이다. 체계적인 학습 시스템과 축적된 1:1 학습 지도 노하우, 지도 교사 교육 체계 등 교원그룹이 보유하고 있는 역량을 운영 프로세스에 도입하였다. 타

업체와 차별성으로 자체 개발한 온·오프라인 교재로 맞춤형 학습을 주도하며, 온라인상 문제은행에는 총 30만 개의 문제가 1500단계로 세분화되어 구축돼 있고, 오프라인 교재는 교과서와 다양한 문제 유형을 망라하고 있어 학생들의 세분화된 수준에 대응할 수 있다. 이와 함께 매주 진행되는 교육 과정을 반영한 스토리텔링 및 서술형 문제 풀이를 진행하고 있다.

‘한솔플러스수학교실’은 ‘한솔교육’이 ‘에듀베이스’와 함께 협약해 론칭한 수학전문 자기주도 학습관이다. 수학 전문 강사가 학생의 취약점을 확인한 뒤, 일대일 첨삭지도를 통해 해설을 제공하며, 약 30만개에 달하는 양질의 문제은행 데이터베이스를 토대로 학생 개인 수준에 맞는 문제를 찾아 제공하는 것이 타 업체와의 차별성이다. 특히 오답노트시스템을 통해 학생이 틀린 문제는 반복해 풀거나 유사문제를 제공함으로써 한 번 틀린 문제는 반드시 이해하고 넘어갈 수 있도록 학습 프로세스를 구성하였다. ‘한솔플러스수학교실’이 최근 전국 1,500호점을 확보하였다.

대교는 2007년부터 시범운영을 통해 사업모델의 효율성과 성공 가능성을 검증했고, 2009년부터 공격적으로 눈높이러닝센터를 개설하기 시작했다. 현재는 전국 600여 곳에 센터를 운영하고 있다. 눈높이러닝센터는 국, 영, 수, 사회, 과학 등 대교가 출판하는 모든 학습지를 자기 주도적으로 공부할 수 있도록 교육 시스템을 마련했다. 또 오디오 CD로 영어듣기를 할 수 있는 영어 랩(Lab)실과 교과목 인터넷강의를 들을 수 있는 학습공간을 마련해 전 과목을 다루는 학습관을 운영하고 있다.

## IV. 대교의 성공요인

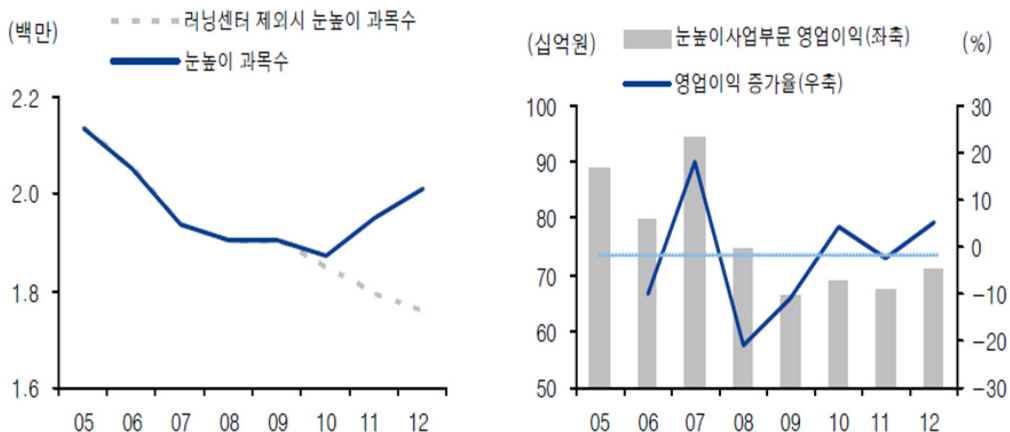
### 1. 대교의 현황

최초의 대교는 1976년 세워진 ‘한국공문수학연구회’로 시작하였다. 당시 20대였던 창업자 강영중 회장은 서울 성북구 종암동에서 종암교실이라는 소규모 그룹 과외 수학 학원을 개원하였다. 강 회장은 숙부의 권유로 일본 구몬수학을 기초로 수업을 진행하였고, 이듬해 강 회장은 종암교실의 이름을 ‘한국공문수학연구회’로 바꿨다. 공문수학은 일본의 구몬수학을 한국어 발음으로 쓴 것이다. 1980년 7월 신군부가 집권하면서 국가보위비상대책위원회(국보위)가 과외 금지 조치를 발표하여 한국공문수학연구회의 수학교실도 과외로 분류돼 수업이 금지됐다. 한국공문수학연구회는 이를 계기로 학생들이 찾아오는 수학교실이 아니라 교사가 가정을 방문해 학습을 도와주는 1:1 방문학습을 시작했다. 방문학습 회원은 1985년 6만 명을 넘어섰다. 1990년 회원이 40만 명을 넘어 일본 구몬수학이 교재 및 회사 이름을

‘구몬’으로 교체할 것과 로열티를 지불할 것을 요구했다. 한국공문수학은 이를 거절하고 이듬해인 1991년 이름을 (주)대교, 학습지 브랜드명도 ‘눈높이’로 교체했다. 1993년에는 학습지 회원이 100만 명을 넘어섰다. 1997년 대교홍콩유한공사와 캐나다 현지법인, 2000년 싱가포르와 뉴질랜드 프랜차이즈, 2002년 영국과 호주 프랜차이즈를 각각 세웠다. 2001년 5월 대교는 지주회사인 대교네트워크(현 대교홀딩스)를 세우고 투자, 방송, 정보시스템 등 교육을 제외한 사업을 (주)대교네트워크에 이관하였으며, 2004년 2월 주식을 증권거래소에 상장했다. 2006년 중학교 교과과정을 전문으로 하는 온라인교육업체 (주)페르마에듀를 인수했다. 계열사로는 자산관리 전문 기업인 대교 D&S, 정보시스템 통합 관리업체인 대교 C&S, 아동도서 전문 출판회사인 대교출판, 유아교육 전문업체인 대교소빅스, 특수목적고 입시를 목적으로 한 교육업체 페르마에듀 등이 있다.

## 2. 눈높이 러닝센터 진출과정 및 진출효과

눈높이러닝센터 도입 이전에는 눈높이학습지 방문 사업에 주력했다. 학습지 교사가 가가호호 방문해서 학생과 1대1로 공부하는 방식이었다. 그러나 2000년대 중반 이후 학습지 업체들은 회원 수나 매출액이 정체되기 시작했다. 저 출산 여파로 학령인구가 갈수록 줄고 있기 때문이었다. 또한, 학습지 교사가 방문함에 따라 학생들이 교사와 함께 공부할 시간은 상대적으로 짧은 것 또한 회원들의 만족도를 높이지 못했다.



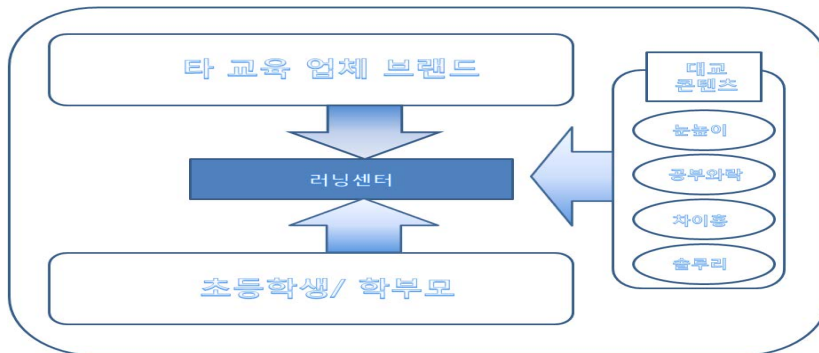
〈그림 6〉 눈높이 러닝센터 진출효과

출처: 대교, 현대증권(2011)

이에 대교는 동네 단위로 러닝센터를 만들고 교사가 방문하는 게 아니라 학생들이 찾아 오도록 서비스의 전략을 변경하였다. 자기주도형 학습관 형태로 운영되는 눈높이러닝센터는 2007년 7월 1일 울산 방어진에서 1호점을 오픈했다. 학습지 회원이 현재 거주하고 있는 집에서 가까운 곳에 학습관을 마련하여 회원이 방문하는 형태로 운영 하며, 자기주도형 학습 습관을 형성시켜 줌으로써 눈높이교재를 밀리지 않고, 채점 및 오답 수정을 바로 체크하며, 개인별 1:1 맞춤학습은 물론이고, 실력을 키우는 체계적인 피드백 관리가 이루어 질 수 있도록 운영 프로세스를 확립 하였다. ‘눈높이 러닝센터’를 도입한 후 대교는 <그림 6>에서 보는 바와 같이, 2009년 3·4분기부터 회원 수가 꾸준히 늘어 2010년 러닝센터에서만 약 7만여 명의 회원이 증가했다. 또한, 러닝센터 단독 영업이익률 역시 3분기 5%에서 4분기 8%까지 상승하며 높은 수익성을 기록했다. 2013년 11월 현재 600호점을 돌파 하였으며 눈높이 회원의 40%가 눈높이 러닝센터에서 학습을 하고 있다.

### 3. 눈높이 러닝센터를 위한 새로운 비즈니스 모델 개발

대교는 기존 초등학생 대상 눈높이 학습지의 시장지배력을 바탕으로 1개의 러닝센터 만으로 다수의 초등학생 회원을 확보하고, 프리미엄 학습지인 ‘차이홍(중국어)’과 ‘솔루니(논술)’ 등 경쟁력 있는 자체 콘텐츠를 추가할 예정이다(<그림 7> 참조). 또한, 대교는 초등 실용영어교육의 강자인 ‘정상제이엘에스’의 콘텐츠를 도입하는 등 타 교육업체의 전문화된 브랜드 콘텐츠를 지속적으로 도입할 예정이다. 이와 같은 높은 초등학생 내 점유율, 킬러콘텐츠 강화, 킬러콘텐츠 묶음판매는 상호간 선순환 효과가 발생하여 대교가 초등학생 대상 교육플랫폼 사업자로서 성장될 것으로 전망된다. 즉, 강화된 킬러콘텐츠를 통해 회원이 증가하고, 증가된 회원은 다시 외부의 킬러콘텐츠 확보를 용이하게 만들어 대교는 눈높이 러닝센터를 오프라인 교육플랫폼으로 성장하도록 할 계획이다.



<그림 7> 대교러닝센터 플랫폼 전략

출처: 대교, 신한금융투자(2012)

#### 4. 눈높이 러닝센터의 안정적 학습 시스템

대교는 눈높이 러닝센터의 안정적 학습을 위해서 크게 목표관리, 학습관리, 그리고 환경관리 등 3가지 교육서비스를 제공하고 있다. 첫째, 대교는 목표관리의 관점에서, 꿈과 학습 목표 및 학습실천 계획을 세우고 실천할 수 있는 분위기를 조성함으로써 자기주도적 태도를 형성하는데 도움을 준다. 또한, 대교는 학습 성향검사를 통한 효율적인 학습방법을 탐색하고 도모하게 할 수 있는 정보를 제공하며, 지속적인 학습 동기부여를 위한 다양한 행사를 실시하고 있다. 둘째, 대교는 학습관리의 관점에서, 30여 년 노하우의 눈높이 교재를 통한 체계적인 기초학력을 정착하는데 도움을 주고, 학습자 중심의 개인별 맞춤 솔루션 제공 및 정확한 진도를 관리하며, 출결시스템을 통한 학습시간 관리 및 1:1 학습지도를 통한 학습실천 관리를 제공한다. 셋째, 대교는 환경관리의 관점에서, 과목별 담당교사 및 집중력 있는 시설을 통해 자기주도 학습을 위한 공부환경을 조성해주고, 멀티미디어 시스템을 통한 LAB 학습, 동영상 학습을 통한 다양하고 재미있는 공부공간을 제공해준다. 또한, 대교는 눈높이 러닝센터의 All In One Service 시스템을 통하여 학력진단평가, 학습성향 검사, 기타진단으로 시작하여 개인별 능력에 맞는 학습솔루션과 학습 환경 및 방향을 제시해줌을 통해 다양한 체험과 자기주도 학습법을 제공한다.

### V. 결론

대교는 기존 눈높이 방문학습지에서의 초등학생에 대한 높은 시장지배력을 바탕으로 2007년 러닝센터를 처음 개설하여 2009년 237개, 2010년 478개, 2011년 522개로 확대하며 자기주도 학습관 타 학습지 브랜드 보다 한발 앞서 시장을 선점하였다. 최근 맞벌이 부부의 증가 추세로 방문교육을 원하는 요구가 줄어들고 있고 더욱이 고품질의 학습서비스를 갈구하는 고객들의 니즈가 증가하며 사회적 트렌드에도 정확히 부합하여 시장을 선점 하면서 러닝센터 사업에 큰 성공을 거두었다. 이러한 성공을 계기로 최근 학습지 대표회사들(재능, 교원, 한솔 웅진 등) 또한 자기주도 학습관 사업에 뛰어들었다.

경쟁이 치열한 자기주도 학습관 시장에서 대교 눈높이 러닝센터가 괄목할만한 성장을 이룰 수 있었던 것은 다음과 같은 성공요인이 기반이 되었다고 판단되며, 이러한 성공요인에 대한 분석은 향후 교육프랜차이즈 시장에 진출하고 하는 기업들에게 전략적 시사점을 제공할 것으로 판단된다. 첫째, 눈높이러닝센터의 독특한 사업모델 덕분이다. 즉, 교사가 센터에 상주한 점이 주효했다. 그동안 교사가 직접 가정에 방문하였던 시간을 학습관에 상주하며, 학습관리에 쏟으면서 서비스의 질이 크게 향상됐다. 센터에 와서 학습지를 풀면서 ‘학습지

적체'라는 문제점을 해소했다. 매일 일정한 곳에서 일정한 분량을 공부함에 따라 체계적인 학습관리가 가능하도록 함으로써 부모와 학생 모두가 만족도가 높아졌다. 또한, 문제를 풀다가 잘 모르는 부분이 생기면 그 자리에서 교사에게 질문해서 확인할 수 있고 학습과 관련 있는 다양한 부가서비스도 받을 수 있어서 편리한 유용성 또한 갖출 수 있었다.

이러한 결과는 교육프랜차이즈사업이 성공하기 위해서는 독특한 비즈니스모델이 우선되어야 한다는 것을 의미한다. 즉, 기존의 경쟁자뿐만 아니라, 미래의 경쟁자들이 진입하였을 때에도 차별화가 존재한다면 시장에서의 경쟁우위를 점할 수 있어, 궁극적으로 경영성과를 높일 수 있다는 것을 의미한다.

둘째, 맞벌이 부부의 증가 추세로 방문교육을 원하는 요구가 줄어들고 있고 더욱이 고품질의 학습서비스를 갈구하는 고객들의 니즈를 정확히 파악하여 초기에 시장을 선점 하면서 러닝센터 사업에 큰 성공을 거두었다. 이러한 성공을 계기로 눈높이러닝센터가 하나의 새로운 교육트렌드로 자리매김하면서 학습지 대표회사들(재능, 교원, 한솔 웅진 등) 또한 자기주도 학습관 사업에 뛰어들도록 만들었다.

이러한 결과는 대교가 경쟁기업들에 비하여 시장분석이 정교하였다는 것을 의미한다. 즉, 대교의 사례는 시장의 '원하는 바'에 따라 시장세분화를 실시하고, 표적시장을 선정하여, 포지셔닝 전략을 수립하는 마케팅전략 원리에 충실하였다는 점을 보여준다.

셋째, 대교는 양적 확대뿐 아니라 고도화전략을 통해 서비스의 질을 더욱 높이겠다는 전략을 세웠다. 러닝센터를 종합교육컨설팅센터로 발전시키기 위하여 1만 2,000 여명의 교사들에게 스마트 모바일 기기를 지급해 러닝센터를 방문하는 회원의 완전학습을 강화하며 학습매니저 운영을 확대하고 통합 상담 시스템 구축을 계획하고 있다. 이처럼 대교는 다른 회사들과의 차별성을 두기 위하여 학습 진단부터 솔루션, 비전 컨설팅까지 모든 서비스를 받을 수 있는 '종합교육컨설팅센터'로 진화해 나가고 있다. 이러한 결과는 대교가 서비스접점 상에서 고객과 1:1로 만나는 교사들에게 스마트 모바일 기기를 이용하여 제품 차별화뿐만 아니라 서비스차별화를 실시하도록 하였다는 점에서 서비스지향적 활동이 잘 이루어졌다는 것을 시사해주고 있다.

한편, 본 연구는 대교 1개 기업만을 대상으로 사례연구를 하여 연구 결과의 일반화에 어려움이 있다. 따라서 향후 연구에서는 동일 산업의 경쟁기업과 함께 사례연구를 실시하여 연구의 일반화를 실시할 필요가 있다. 더 나아가, 관련기업을 대상으로 실증연구를 실시하여 경영성과와의 관계를 분석할 필요가 있다.

● 논문접수일 : 2013.04.30.      ● 게재확정일 : 2013.06.18.

## ❖ 참고문헌 ❖

- 김경희, 곽창신, 황태희, 김대욱. (2013). 학원과 학습지 표준약관 개선방안 연구, *교육법학연구*, 25(1), 1-23.
- 박중환. (1998). 우리나라 호텔기업 서비스의 국제경쟁력 제고를 위한 외국인 호텔 고객의 서비스품질요인 개발 및 만족도 제고에 관한 실증적 연구. *기업경영연구(구 동림경영연구)*, 9, 339-363.
- 삼성증권. (2012). 교육(NEUTRAL): 사막 속 오아시스 찾기, 2012년 2월 22일 기업분석.
- 손권배. (2012). 학원의 교육서비스품질이 교육서비스성과에 미치는 영향: 서비스공정성, 서비스실패, 서비스관계몰입의 매개역할, 건양대학교 박사학위논문.
- 신한금융투자. (2012). 교육/출판: 대교와 예림당, 그들은 다르다, 2012년 하반기 산업별 전망.
- 유재갑. (2013). 대학교육서비스품질에 관한 연구: 온라인 강의와 오프라인 강의를 중심으로. *서비스경영학회지*, 14(3), 79-104.
- 이종재. (2010). 사교육: 현상과 대응, 교육과학사.
- 현대증권. (2011). 2011년은 눈높이 러닝센터 제2의 확장기, 2011년 1월 28일 기업분석.
- Lovelock, C. (1996). *Service Marketing*, 3rd edition., Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Woodside, A. G., Frey, L. L., & Dalty, R. T. (1989). Linking Service Quality, Customer Satisfaction and Behavior Intention. *Journal of Health Care Marketing*, 9(4), 5-17.

# A Case Study of Successful Strategy for Self-Directed Learning Center of Educational Service Franchise - Focusing on the Case of Learning Center of Daekyo Noonoppi -

**Dong-Keun Yoo\* · Jong-Pil Hong\*\* · Jae-Kwang Hwang\*\*\***

## **ABSTRACT**

The purpose of this work is to analyze successful business strategy of Daekyo Noonoppi. Daekyo Noonoppi, a franchise company of educational service, activated education business by establishing new way of providing education opportunity: self-directed learning center. They introduced not only the concept of learning center but also sustainable business strategies, which leads to remarkable success in the education business field. Daekyo Noonoppi deployed three managerial concepts for study achievement: goal management, study management, and environment management. This Franchise company has three advantages of its success: Goal, Study and environment management: First, the goal management helps students to develop self-directed attitudes by making(appropriate) atmosphere which is able to build study goal and plan. In addition, this company provides information to their students to searches ways of study through the test reflecting their tendency. Furthermore, this company offers a variety of events for motivating study. Second, study management is helpful for students to develop holistic fundamental knowledge through its textbooks of this company and provides solutions and time management for study through 1 on 1 study advice. Third, environment management is used to making atmosphere to develop self-directed learning way for its students and provides spaces for students equipped with multimedia systems and cyber learning infrastructures.

Key words: Self-Directed Learning Center, Educational Service Franchise, Learning Center, Daekyo

---

\* Professor, School of Business, Sejong University (email: yoodk@sejong.ac.kr)

\*\* Master, Graduate School of Business, Sejong University (email: broadhong@hanmail.net)

\*\*\* President, FSKorea Co. (Corresponding author, email: stupid2006@naver.com)