

碩士學位論文

教育 서비스 品質 改善에 관한 研究

- 인과루프와 서비스블루프린트 개념을 중심으로 -



2010年

HANSUNG
UNIVERSITY

漢城大學校 大學院

經 營 學 科

서비스운영관리전공

孫 允 炳

碩士學位論文

指導教授 鄭昇煥

教育 서비스 品質 改善에 관한 研究

- 인과루프와 서비스블루프린트 개념을 중심으로 -

A Research on Improvement of Education Services
Quality.

- An Application of Causal Loop Diagram and Services
Blue Print Method -

2009年 12月 日

漢城大學校 大學院

經 營 學 科

서비스운영관리전공

孫 允 炳

碩士學位論文

指導教授 鄭昇煥

教育 서비스 品質 改善에 관한 研究

- 인과루프와 서비스블루프린트 개념을 중심으로 -

A Research on Improvement of Education Services
Quality.

- An Application of Causal Loop Diagram and Services
Blue Print Method -

위 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2009年 12月 日

漢城大學校 大學院

經 營 學 科

서비스운영관리전공

孫 允 炳

孫允炳의 經營學 碩士學位論文을 認准함

2009年 12月 日



審査委員長 _____ 印

審査委員 _____ 印

審査委員 _____ 印

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제의 제기 및 연구 목적	1
1. 문제의 제기	1
2. 연구 목적	1
제 2 절 연구의 방법 및 구성	3
1. 연구의 방법	3
2. 연구의 내용과 범위	3
제 2 장 이론적 배경	5
제 1 절 사교육의 개념	5
1. 교육 서비스 개념	5
2. 사교육의 개념	8
제 2 절 교육 서비스품질	9
1. 수요자 만족의 개념 및 이론	9
2. 서비스 질의 개념 및 특성	12
3. 서비스 질 측정 및 관리	14
4. 교육 서비스품질의 선행 연구	18
제 3 절 학원 서비스품질	19
1. 학원 교육의 개념	19
2. 학원 교육의 목적과 특성	19
3. 입시전문 학원서비스의 선행 연구	20
제 4 절 인과지도(Causal Loop Diagram : CLD)	21
1. 시스템 다이내믹스 개념	21
제 5 절 서비스 블루프린트	22

제 3 장 CLD를 통한 연구모형	24
제 1 절 연구모형	24
1. 교육서비스품질의 인과적 구조(CLD)	24
제 4 장 전략 운영 방안	28
제 1 절 학원교육서비스의 전략적 운영방안	28
1. 사설학원의 단기적 전략방안	28
2. 사설학원의 중·장기적 전략방안	29
제 2 절 서비스 블루프린트 전략	31
1. 학원의 서비스 블루프린트 전략	31
2. 입학과정에 대한 서비스 블루프린트 전략	31
3. 수강과정에 대한 서비스 블루프린트 전략	48
제 5 장 결 론	67
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점	67
제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구의 방향	68
참 고 문 헌	70
ABSTRACT	73

표 목 차

< 표 2-1 > 도시근로자가구 교육비 지출규모	9
< 표 2-2 > 사교육비 규모	9
< 표 2-3 > SERVQUAL 서비스 질 결정 요소	15
< 표 2-4 > PZB의 서비스 결정요소	16

그 립 목 차

< 그림 1-1 > 가구당 교육비 및 사교육비 추이	2
< 그림 1-2 > 연구 흐름도	4
< 그림 2-1 > Gap 분석 모형	17
< 그림 2-2 > CLD의 개념	22
< 그림 3-1 > 학원교육서비스품질의 인과지도	26
< 그림 4-1 > 학원교육서비스품질 개선을 위한 단계별 전략적 변수	29
< 그림 4-2 > 입학 과정에 대한 서비스청사진 초안	32
< 그림 4-3 > 입학 과정에 대한 서비스 표준 및 대본 전략	32
< 그림 4-4 > 입학과정에 대한 물적증거 전략	34
< 그림 4-5 > 입학과정에 대한 상호작용 전략	35
< 그림 4-6 > 입학과정에 대한 후방 전략	38
< 그림 4-7 > 입학과정에 대한 후방 상호작용 지원 전략	40

< 그림 4-8 > 입학과정에 대한 Service Blue Print 전략	43
< 그림 4-9 > 입학과정에 대한 Service Blue Print 단기, 중·장기 전략	46
< 그림 4-10 > 수강과정에 대한 서비스청사진 초안	49
< 그림 4-11 > 수강과정에 대한 서비스 표준 및 대본 전략	49
< 그림 4-12 > 수강과정에 대한 물적증거 전략	51
< 그림 4-13 > 수강과정에 대한 상호작용 전략	53
< 그림 4-14 > 수강과정에 대한 후방 전략	55
< 그림 4-15 > 수강과정에 대한 후방 상호작용 지원 전략	57
< 그림 4-16 > 수강과정에 대한 Service Blue Print 전략	60
< 그림 4-17 > 수강과정에 대한 Service Blue Print 단기, 중·장기 전략	64
< 그림 4-18 > 학원 Service Blue Print 단기, 중·장기 전략	66



제 1 장 서 론

제 1 절 문제의 제기 및 연구 목적

1. 문제의 제기

최근 들어 현대 사회의 급속한 변화는 인간의 자기개발에 대한 욕구와 교육적 충족이라는 측면에서 질 높은 교육을 절실히 요구하고 있다. 이러한 교육적 요구 증대는 기존의 전통적인 학교교육만으로는 충족하기 어려우며, 새로운 대안인 사교육의 열풍을 몰고 왔다. 교육서비스시장에서 상당한 부분을 차지하고 있는 사교육 특히 사설학원의 교육서비스는 제도권 교육인 공교육 즉 학교교육과 더불어 대립 또는 보완적인 관계를 형성하고 있다. 사교육은 학교교육의 연장선에서 소비자들의 교육 니즈를 보완하면서 다양한 학습기회를 제공해 주는 기능을 담당해 오고 있다. 학교교육의 취약점을 보완하고, 개인별 수준에 맞는 학습을 제공 받기 위한 목적으로 사회교육기관인 학원교육의 필요성이 부각되고 있다. 이러한 사설학원의 운영방안에 대한 연구를 진행함으로써 보다 효율적인 교육서비스품질 방안을 도출하고 공교육의 보완역할을 하고 있는 사설학원의 운영효율성을 제고하기 위해 본 연구를 수행한다.

학원교육서비스의 성패는 학생에 대한 교육서비스를 잘 관리하여 학생의 만족도를 제고시키는 데 있다. 따라서 학원교육서비스를 이용하는 학생들을 중심으로 교육서비스 실패요인을 파악하고, 만족도를 높일 수 있는 다양한 방안을 도출함으로써 학원들은 지속적인 이윤창출을 달성할 수 있을 것이다.

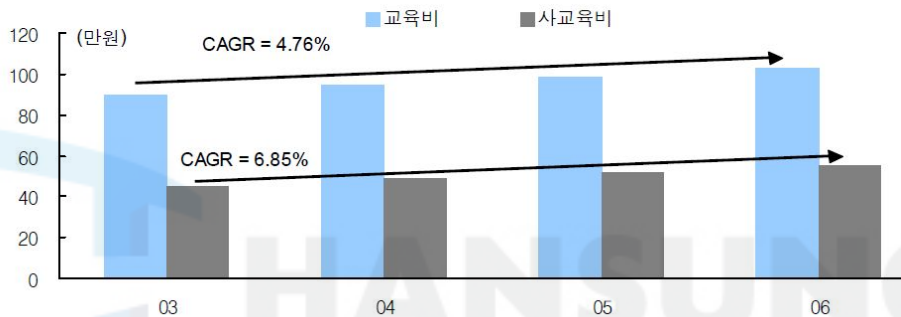
2. 연구 목적

본 연구에서는 점차 심화되고 있는 사설학원들의 경쟁체제 속에서 보다 효율적인 경영성과를 달성하기 위한 단기적 전략 및 중·장기적인 전략은

무엇이며, 수강생들의 학원선택 기준과 고객만족 및 수강생 만족에 영향을 미치는 선행요인들은 무엇인가를 밝혀내는 데 그 목적이 있다.

현금기반의 지하 시장, 조기유학비 등을 제외한 국내 교육시장은 2000년 6조 1,000억 원에서 2006년 11조 7,151억 원으로 과거 6년간 연평균 11.5%의 성장률을 기록하고 있으며, 가구당 교육비는 지난 3년간 연평균성장률(CAGR) 4.5%를 보였으며, 사교육비는 < 그림 1-1 >에서 보는 것과 같이 2006년에 54만원에 이르며 연평균성장률 6.9% 보이고 있다.

< 그림 1-1 > 가구당 교육비 및 사교육비 추이



자료 : 통계청

이러한 교육비 지출규모로 인하여 시장은 커진 반면에 영세한 규모의 학원들의 시장 진입과 퇴출이 빈번하였으며, 기업화, 대형화하기 위한 자본의 참여도 크게 이루어 지지 않았다. 이에 대한 방법으로써 온라인운영의 업체도 많이 생겨났다. 이는 가맹비 부담에도 불구하고 맞춤형 서비스를 통하여 철저히 관리되고 전국적인 단위로 학습내용이 통일화 된다는 점에서 소규모의 비브랜드 학원에 비해 경쟁우위를 선점할 수 있기 때문이다.

본 논문에서는 계속적으로 붕괴되는 공교육의 대안방안으로서 사교육이 활성화 되고 있으나, 학원들의 경영은 아직 영세하고, 온라인, 프랜차이즈화 되고 있으며, 일부 학원에 의한 시장 잠식화가 가속되고 있는 상황이다. 그러나 이러한 환경을 개선하기 위한 학원서비스에 대한 구체적인 관심은 가지고 있지 않음으로 학생 및 학부모의 관점에서 학원교육서비스품질의 향상과 장기적인 학원의 발전 방향에 대해 모색하고자 한다.

제 2 절 연구의 방법 및 구성

1. 연구의 방법

본 논문은 인과지도(Causal Loop Diagram; 이하 CLD)를 이용하여 문제에 대한 시스템적 접근을 통해 시스템을 구성하는 요소들 간의 영향관계가 동태적인 시간의 흐름에 따라 변화하는 방식을 관찰하고 궁극적으로 관찰하고자하는 시스템 전체에 영향을 주는 변수를 파악하여 그 변수에 대하여 루프(Loop)형태로 나타내고자 한다. 그 루프에서 나타난 각 변수에 대하여 주요 관리 방안 및 요인에 대하여 정리하고, 그 정리된 각 변수에 대하여 서비스 설계안을 작성하기 위해 사용되는 대표적인 도구로서는 서비스 블루프린트(blueprinting)를 사용하고자 한다. 블루프린트는 새로운 서비스 아이디어를 구현하기 위해서도 사용되지만, 기존의 서비스를 개선하기 위해서도 사용되는 것으로써 CLD를 통한 변수들에 관하여 서비스 블루프린트안에 관리방안을 마련함으로써 궁극적으로 학원교육서비스 품질의 제고에 청사진을 마련하고자 한다.

2. 연구의 내용과 범위

본 논문은 전체 5개의 장으로 구성 하였다.

제 1 장은 서론 부분으로 연구의 배경 및 연구 방법을 기재하여 앞으로의 연구의 방향과 문제점을 제기하였다.

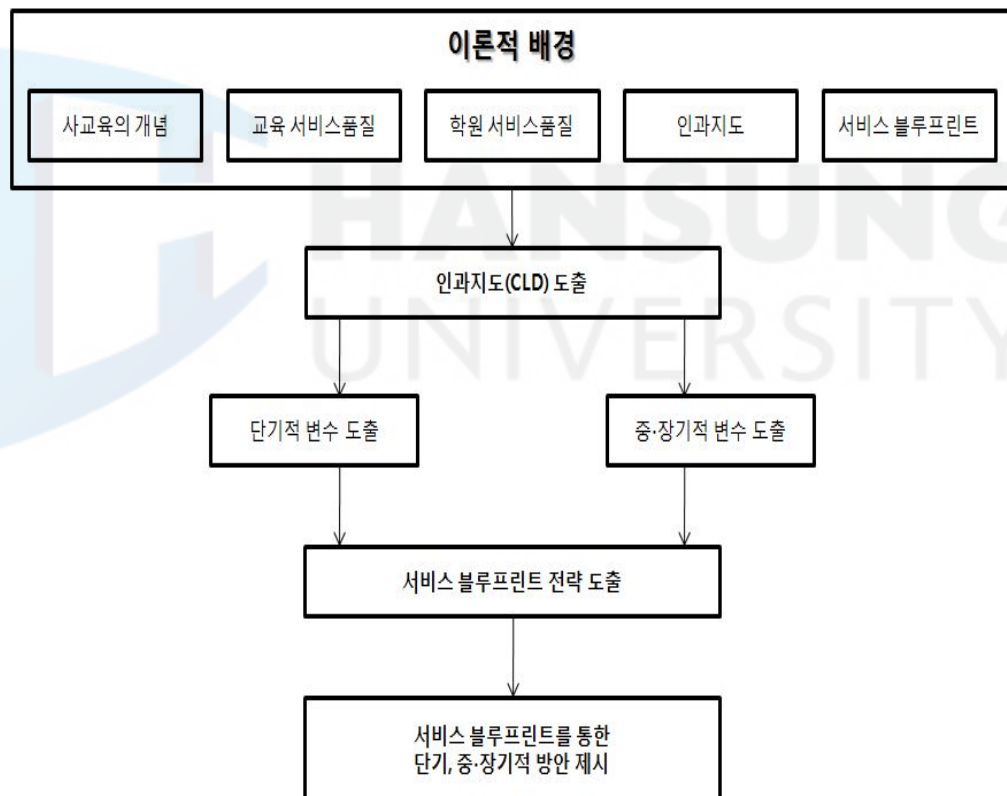
제 2 장은 기존 연구들의 이론을 바탕으로 하여, 사교육의 개념 및 교육 서비스 품질에 관하여 논하였으며, 학원서비스 품질에 대하여 고찰하였다 또한, CLD에 관하여 이론적 배경을 정리하였으며 서비스 블루프린트에 관해 이론을 고찰하였다.

제 3 장은 기존 연구를 바탕으로 CLD모형에 대하여 조직하고, CLD모형에 대한 변수를 정하였다.

제 4 장은 CLD모형에 대하여 단기적 전략 변수를 도출하였으며, 중·장기적 전략변수를 도출하였고, 전반적 학원운영의 서비스 블루프린트에 대하여 구축하였고, 이 서비스 블루프린트에 CLD모형을 통한 단기, 중·장기적 변수에 대하여 실행방안을 제시하였다.

제 5 장은 연구 결과를 요약하고 연구 결과를 토대로 이론적 시사점 대한 제언 그리고 연구의 한계 및 향후 연구 과제에 대하여 서술하였다.

< 그림 1-2 > 연구흐름도



제 2 장 이론적 배경

제 1 절 사교육의 개념

1. 교육 서비스의 개념

서비스에 대한 연구는 1960년 초반 경영학 및 마케팅에서 제품과 서비스를 비교하는 연구로부터 시작되어 1970년대에 서비스의 특성 및 현상에 대한 관심이 집중되었다. 1980년대부터 90년대까지 서비스에 대한 이론적인 체계 및 전략적 이슈가 주로 다루어졌다. 학자들의 정의에 따르면 서비스의 개념을 활동론적 정의, 속성론적 정의, 봉사론적 정의, 인간상호 관계적 정의로 구분하여 설명하고 있다.

활동론적 정의는 서비스를 활동으로 보는 개념이다. 미국 마케팅 학회에서는 '서비스란 판매 목적으로 제공되거나 또는 상품 판매와 연계해 제공되는 모든 활동, 편익, 만족'이라고 정의하고 있다(American Marketing Association, 1960), Blois(1974)는 '서비스란 제품의 형태를 물리적으로 바꾸지 않고 판매에 제공되는 활동'이라고 정의하였다. Stanton(1984)은 '서비스란 소비자나 산업구매자에게 판매될 경우 욕구를 충족시키는 무형의 활동으로 제품이나 다른 서비스의 판매와 연계되지 않고도 개별적으로 확인 가능한 것'이라고 정의하였다.

속성론적 정의는 서비스의 속성을 중심으로 정의하였다. Rathmell(1974)은 서비스를 '시장에서 판매되는 무형의 상품'으로 정의하고, 손으로 만질 수 있는냐에 따라 무형, 유형으로 구분하였다. Shostack(1984)은 서비스는 무형재가 아니며 무형재로 판매되지도 않는다는 반론을 제기하였다. 무형은 하나의 속성일 뿐 서비스 자체의 본질은 아니라고 주장하였다.

봉사론적 정의는 서비스를 주종관계에서와 같이 인간의 인간에 대한 봉사로 보는 것이 기존의 통설이라고 전제하고 현대의 서비스는 이러한 전통적 발상에서 벗어나 인간이 제공하는 서비스를 인간으로부터 분리해야 한다고 주장한다. 인간이 제공하는 봉사적 서비스를 인간으로부터 분리하

여 인간 노동을 기계로 대체하여 서비스의 공업화를 통한 효율성 향상을 달성할 수 있다고 본다.

안간 상호관계론적 정의에 의하면, '서비스는 무형의 성격을 띠는 일련의 활동으로서 수요자와 서비스 제공자간의 상호관계에서부터 발생하며 수요자의 문제를 해결해 주는 것이다'라고 하였다.

이에 본 연구에서는 위의 서비스의 개념을 토대로 교육서비스란 무형적 성격을 띠는 일련의 활동으로서 교육서비스 소비자와 교육서비스 제공자의 상호관계로부터 발생하며 소비자의 교육문제를 해결해 주는 것이라고 하며, 이러한 교육서비스는 학교, 학원, 기타 교육시설 등에서 이루어질 수 있다. 본 연구에서는 사교육서비스 시장의 일부인 사설학원을 연구 대상으로 하고 있다. 특히 입시 및 보습학원을 중심으로 전략적 운영방안에 대해 논의하고자 한다.

본 연구의 대상인 사교육서비스란 교육서비스 제공자인 사설학원이 교육서비스의 수혜자인 학생에게 교육적 목적 달성과 관련된 일체의 유형, 무형의 서비스를 제공하는 것을 의미하며, 이를 통해 교육서비스 수요자에게 물질적, 정신적 만족을 실현시켜 주는 일체의 활동으로 정의한다. 이러한 교육서비스는 서비스의 일반적인 특성과 비교하여 보면, 서비스의 일반적 특성과 일치한다.

1) 무형성

서비스의 무형성(intangibility)은 서비스 자체가 형태가 없다는 것이다. 객관적으로 누구에게나 보이는 형태로 제시할 수 없으며 물체처럼 만질 수도 맛을 볼 수도 없다는 것이다. 즉 교육서비스 자체는 물리적 실체가 없으며 보거나 만질 수 없고, 객관적 기준에 의해 가치를 파악하고 평가하기 힘들다고 표준화하기 힘든 무형성(intangibility)을 가지고 있다. 따라서 서비스의 무형성으로 인한 문제를 해결하기 위해서는 구전 커뮤니케이션을 강화하여 강력한 이미지의 창출이 필요하다.

2) 이질성

이질성(heterogeneity)은 변화성(variability)이라고 불리는 데, 이는 서비스가 서비스를 제공하는 사람, 장소, 시간에 따라서 다르게 차이가 나는 특성을 말한다. 서비스의 생산과 인도 과정에는 여러 가변적 요소가 많기 때문에 한 학생에 대한 서비스가 다음 학생에 대한 서비스와 다른 경우가 많다. 또한 학원서비스 제공자인 강사의 특성에 따라 서비스의 질이 달라질 수 있으며 수강생의 특성이나 수준, 요구 사항 등의 차이에 따라 강의의 효과가 다를 수 있다는 이질성이 존재한다. 따라서 사설학원들은 학생들의 성적 및 개인차를 고려하여 반 편성을 수행하며, 이를 통해 교육 효과를 높여 이질성에 대응하고 있다.

3) 비분리성

서비스는 생산과 소비가 동시에 일어나는 성격이 있다. 제품의 경우 생산과 소비가 분리되어 일단 생산한 후 판매되고 나중에 소비되지만, 서비스의 경우 생산과 동시에 소비되기 때문에 수요자가 서비스 공급에 참여해야 하는 경우가 많다. 그리고 다른 수요자도 서비스 생산과정에 참여하므로 수요자인 학생 및 학부모들이 형성하는 분위기가 하나의 서비스 내용이 될 수 있다. 이렇게 생산과 소비가 분리되지 않는 비분리성(inseparability of production and consumption)이 존재하여 교육서비스가 시작되고 나서야 수강생은 교육서비스품질에 대해 평가할 수 있다는 점이다. 이러한 비분리성의 문제를 해결하기 위해 일선 사설학원에서는 학생 및 학부모와 지속적인 접촉횟수를 늘리고, 강사의 실력 및 교수법의 향상을 위해 지속적인 교육 훈련과 교육투자를 수행하고 있다. 또한 학생관리의 체계성을 유지하기 위한 프로그램을 개발하며 다양한 학습 콘텐츠와 프로그램을 통해 학습자 만족도를 늘리기 위해 노력하고 있다.

이와 같은 서비스의 특성 외에도 교육서비스 자체가 경험재라는 속성 즉 실제로 구매 전에는 충분한 정보를 제공할 수 없다는 특성으로 인하여, 교

육서비스 제공자가 제시하는 광고나 기존 수강생들의 구전 등에 따라서 선택을 해야 한다는 점 등이 있다.

2. 사교육의 개념

사교육이라는 용어는 매우 다양하게 규정되어 있다. 학교교육의 대상이 되는 학생이 학교 이외의 교육의 장에서 받는 일체의 교육을 의미한다. 또 학생들이 정규 수업 이외에 별도로 받는 교습행위를 일컫는 것으로 개인지도 및 그룹지도, 학원수강, 자율학습과 가정학습까지도 포함하는 광의의 개념으로 규정되기도 한다. 그리고 학업성취도가 낮거나 정규 교과목으로 설정되어 있지 않는 과목에 대해 학교에서 별도의 교육 프로그램을 통해 부족한 지식을 보충·보완하는 일체의 교과 수업 외의 활동을 지칭하기도 한다. 우리나라에서는 공교육을 광의의 개념인 제도권 교육으로 이해하는 경향이 있기 때문에 사교육은 제도권 교육 밖의 교육으로 이해해야 할 것이다(백일우, 2000).

또한, 김영철(1997)은 교육산업은 서비스산업으로 사람과 지식, 정신에 변화를 가져옴으로써 효용을 증대시키는 경제 활동이라고 정의하고 교육 서비스는 공교육 서비스와 사교육 서비스로 나뉘며 공교육은 국가가 관장하는 제도권 교육을 의미하며 국·공·사립의 각급 학교 교육이 이에 포함된다고 하였다. 사교육 서비스는 학교 밖에서 행해지는 과외 수업과 학원 교육 등과 같은 각종 학교 외 교육을 의미한다고 설명하고 있다. 이러한 사교육은 계속적으로 증가하고 있으며 공정거래위원회 자료에 따르면 초·중·고·대학생들을 대상으로 하는 2008년 전체 사교육 시장규모는 20.9조원으로 추정되며, 2007년 규모(20.04조원) 대비 약 4.3%증가하였고, 최근 5년간 컴퓨터, 운전학원 등은 감소세임에도 불구하고, 입시학원, 언어학원 등은 업체수 및 매출액이 2배 가까이 증가하고 있다. < 표 2-1 >에서 보는 것과 같이 도시근로자가구 교육비 지출규모는 매년 늘어나는 추세에 있다.

< 표 2-1 > 도시근로자가구 교육비 지출규모

연도	2003	2004	2005	2006	2007
금액(원)	256,975	296,960	312,448	325,514	345,284

자 료 : 통계청, 2008년 2/4분기 가계수지 동향

2008년도 학생 1인당 월평균 사교육비는 23.3만원으로 2007년(22.2만원)대비 약 5%증가 하였고, 학생1인당 월평균 사교육비 규모는 일반계 고등학생(24.9만원)이 < 표 2-2 >에서 보는 바와 같이 가장 높게 나타났다.

< 표 2-2 > 사교육비 규모

비 고	총 사교육비			학생 1인당 월평균		
	(억 원, %)			사교육비 (만원, %)		
	2007년	2008년	증감률	2007년	2008년	증감률
전 체	200,400	209,095	4.3	22.2	23.3	5
초등학교	102,098	104,307	2.2	22.7	24.2	6.6
중학교	56,120	58,135	3.6	23.4	24.1	3
고등학교	42,181	46,652	10.6	19.7	20.6	4.6
일반고	38,655	42,973	11.2	24	24.9	3.7
전문고	3,526	3,679	4.3	6.7	6.9	3

제 2 절 교육 서비스품질

1. 수요자 만족의 개념 및 이론

사전적으로 '만족'이란 '마음에 흡족함'(이희승, 1993)이라는 의미이다. '만족도'란 '마음에 흡족한 정도'인 것이다. 따라서 학원교육 서비스 만족도란 학생 및 학부모들의 교육경험에 대한 주관적 반응을 살펴보는 것을

의미한다(Astion, 1993). 학생 및 학부모들의 교육서비스 만족도는 교육의 질과 서비스 수준을 가늠하는 중요한 지표로 활용될 수 있지만, 이것이 객관적인 교육의 질과 효과성을 의미하는 것은 아니다. 교육서비스 만족도는 성공적이고 효과적인 교육을 예측하는 중요한 지표로 간주되고 있으며, 많은 입시학원들이 학생 및 학부모들의 주관적인 만족도 수준을 높이기 위해 적극 나서고 있는 실정이다(박상원, 2007).

수요자 만족 개념이 새롭게 부각되는 것은 급변하는 경쟁 환경과 수요자들이 제품과 서비스에 대한 기대와 요구수준이 높아졌기 때문이라고 할 수 있다. 수요자 만족이란 마케팅 차별화를 위한 중요한 전략으로서 수요자 지향에 근거하여 학원이 궁극적으로 달성해야 할 목표이다. Howard and Sheth(1969)는 수요자 만족이란 '수요자들이 치른 대가에 대하여 적절하게 또는 부적절하게 보상되었다고 느끼는 수요자들의 인지적 상태'라고 정의하였으며 Hunt(1977)는 '경험에 대한 만족감이 아니라 경험보다 좋게 될 것으로 추측하는 평가의 관점과 서비스에 대하여 인지적 감정의 평가 관점'으로 밝히고 있다. Oliver(1981)는 수요자 만족이란 '수요자의 기대와 실제 경험 간의 불일치로 인해 발생하게 되는 감정을 의미하는 것으로 불일치된 기대에 대한 수요자가 갖는 감정이 복합적으로 야기시키는 전체적인 심리상태' 등으로 정의를 내리고 있다. 이와 같이 수요자 만족은 교육서비스를 비교, 평가하고 선택, 수강하는 과정에서 수요자들이 교육서비스에 대한 인지적, 감정적인 기대를 지니고 실제로 서비스를 접하고 경험한 느낌을 의미하는 것으로 볼 수 있다.

수요자 만족에 관한 연구를 크게 세 가지 측면에서 구분하면, 첫째, 수요자 만족의 정의와 측정에 관한 연구, 둘째, 수요자 만족의 선행요인 및 결정요인에 관한 연구, 셋째, 수요자만족의 결과에 관한 연구이다. 수요자 만족 연구들은 주로 수요자 만족의 이론적 결정요인 규명에 초점을 맞추어 발전되어 왔으며, 수요자 만족이 형성되는 기류를 설명하기 위한 이론들 가운데 하계에서 널리 사용되고 있는 이론으로 '기대-불일치 패러다임', '공정성이론', '비교기준으로서의 규범', '가치-지각 부동성이론'이 있다.

1) 기대-불일치 패러다임

수요자들은 구매 전 학원의 교육 서비스 특성과 프로그램에 대한 기대를 형성한다고 한다. 수강등록과 수강 후 수요자들은 성과를 지각하게 되는데 이 학습 성과는 수요자들의 기대수준에 비교되어 진다. 만약 이 비교의 결과가 기대보다 좋을 때는 긍정적 불일치가 발생하고, 만족의 증가가 예측되며 재수강으로 이어진다. 반대로 프로그램의 성과가 기대 보다 나쁘면 부정적 불일치가 발생하고 불만족이 증가하게 된다. 그러므로 불일치는 수요자 만족에 영향을 미치는 것으로 가정된다. 또한, 기대도 수요자 만족에 영향을 미치는 것으로 가정된다(Oliver and DeSarbo, 1988).

2) 공정성 패러다임

공정성 패러다임(Oliver and DeSarbo, 1988)은 수요자가 지불한 대가로 얻은 성과와 사용한 비용을 고려해 수요자가 유리하다고 느낄 때 수요자 만족이 발생한다는 것으로 이학진과 김영(2003)의 연구에서는 실제 구입상황에서 지각된 서비스 질에 비용 요소를 반영한 결과가 수요자가 만족스러워야만 구매의도도 활성화 될 수 있다고 하였다.

Fisk & Young(1985)은 수요자 만족의 맥락에서 공정성이론을 검증하였다. 수요자가 유발하는 수단으로 공정성 기대에 대한 불일치가 실험적으로 자작되었다. 예를 들어 새로 수강한 학생들이 강사 및 학원에 대한 느낀 만족도 조사를 보면, 수요자들이 공정하게 대우를 받았다고 느낄 때 만족하고 미래의 기대와 재구매에도 영향을 미친다.

3) 비교기준으로서의 규범

규범은 여러 가지 이름으로 불리어지지만 많은 연구에서 비교기준으로 사용하기를 제안하고 있다. 사용되는 용어에는 규범적 결핍(Morris, 1977), 이상적이고 합당한 기대(Miller, 1977; Sirgy, 1984), 규범적 기대(Summers

and Granbois, 1977), 요구되는 기대(Swan, Trawick and Carroll, 1982)등이 있다. 이 기준들은 제품성도가 어떠해야 되는지에 대한 언급으로 '제품성도가 어떠할 것이다'라고 예측하는 기대의 개념과는 비교된다.

4) 가치-지각 부등성 이론

가치지각 부등성 이론에서는 만족이 개인의 차이(필요, 욕구, 소망 등)의 대상에 대한 지각이 비교되는 인지적 평가적 과정에 의해 야기되는 감정적 반응이라고 주장을 하고 있다. 이 경우 서비스에 대한 지각과 가치와의 부등성이 클수록 예측되는 불만족이 커진다. 제품과 가치사이의 부등성이 클수록 불만족은 커지고, 부등성이 작을수록 만족은 커진다는 주장이다.

이처럼 소비자 만족 형성과정에 관한 연구들 간에는 많은 혼합된 결과들이 존재하고 있다. 이러한 이유를 보다 명확히 파악하기 위해서는 Oliver(1997)가 제시한 바와 같이 수요자 만족에 대한 각 선행변수들의 효과를 상황 종속적인 것으로 파악하고 접근하려는 노력이 필요할 것이다 (이경애, 1998).

2. 서비스 질의 개념 및 특성

Lewis & Booms(1983)는 서비스 질이란 '수요자의 기대와 얼마나 서비스가 일치하는가의 정도'로 표현하였으며, PZB(Parasuraman, Zeithaml, and Berry)는 '수요자들이 기대한 서비스와 지각한 성과간의 차이'라고 정의하였다. Smith & Houston(1985)은 '제품이나 서비스로 향하는 각 개인의 태도와 유사한 것'으로 보고 있다. 서비스는 그 고유한 특성으로 인해 객관적 질을 측정하기가 어렵다. 일반적으로 서비스 질은 수요자에 의해 주관적으로 인지된다. Garvin(1984)은 서비스 질에 관하여 선험적 접근, 제품 중심적 접근, 사용자 중심적 접근, 제조 중심적 접근, 가치 중심적 접근 등으로 구분하여 정의하였다.

선험적 접근(transcendent approach)에 의하면 품질은 정신도 물질도 아

난 독립적인 제 3의 실체를 의미한다. 타고난 우월성, 절대적이고 일반적으로 알 수 있는 엄격한 표준과 높은 성취의 상징으로 볼 수 있다. 수요자는 단지 반복된 사용경험을 통해서만 질을 인식하게 된다고 본다. 즉, 학생과 학부모가 학원 교육서비스를 정확하게 분석할 수 없는 어떤 특성을 가지며 그들의 경험을 통해서만 분석가능하다는 것이다.

상품 중심적 접근(product-based approach)은 질을 측정 가능한 변수로 보았다. 질의 차이는 제품이 지니고 있는 바람직한 속성과 양에 따라 제품이 수준을 파악한다고 본다. 이와 같은 관점은 완전히 객관적이기 때문에 개인적 취향, 욕구, 선호를 잘 설명하지 못한다. 이러한 견해는 제품이 가진 구성 성분이나 특성에 의해 평가될 수 있기 때문에 질에 대한 수직적 혹은 계층적인 측면의 정의라고 할 수 있다.

사용자 중심의 접근(user-based approach)은 보는 사람의 눈에 달렸다는 가정에서 출발한다. 수요자는 각기 서로 다른 욕구와 필요를 가지고 있으므로 그들의 선호를 가장 잘 만족시키는 상품을 가장 높은 질로 간주한다. 질은 개인에 따라 다른 주관적 개념이라고 제시하고 있다.

서비스 질에는 기술적 질(결과차원)과 기능적 질(과정차원) 두 개의 차원이 있다. 결과 질(outcome quality)은 수요자가 무엇을(what) 결과로서 받는가를 의미하고 기능적 질(functional quality)은 서비스 제공자가 어떻게(how)서비스를 수행하는가를 나타내는 과정이라고 할 수 있다(이유재, 1999). Grönroos(1984)에 의하면 서비스 질은 기술적 질(technical quality)과 과정적 질(functional quality)의 합이며 서비스 활동에 있어서 후자가 특히 중요하다고 한다.

좋은 서비스 질은 단지 결과뿐만 아니라 제공하는 과정도 고려해야 함을 제시하고 있다. 또한 서비스 질은 기대(expectation)와 성과(performance)의 비교에 의해 결정된다고 말한다(이유재, 1999). 수요자들은 여러 가지 영향요소에 의해 구매 이전에 서비스에 대한 기대를 갖게 되며, 이러한 기대와 실제로 제공 받는 서비스의 성과를 비교함으로써 서비스 질을 평가하는 것이다. 서비스 질을 높이기 위해서는 수요자의 기대를 파악하고 이를 성과로써 만족시키는 활동이 필요하다.

3. 서비스 질 측정 및 관리

경영학에서는 기업체에서 제공하는 서비스 질에 대한 수요자의 기대와 인식을 측정하여 수요자의 만족도를 제고할 수 있는 방안에 대한 연구를 오래전부터 수행해 오고 있다. 특히, 수요자의 만족도를 측정하는 서비스의 질을 향상시키고자 하는 연구는 다양하게 수행되고 있다. 그 중에서도 지각된 서비스 질을 평가하는 일반적 모형으로서는 PSQ(Perceived Service Quality), SERVQUAL, SERVPERF모형이 있다.

PSQ는 구매 전, 구매 시, 구매 후의 각 단계를 동시에 고려하여 서비스 질을 평가하는 방법이며, SERVQUAL은 실제의 서비스 성과에 구매전의 서비스 기대를 마이너스하여 서비스 질을 평가하는 방법이다. 기대수준이 높을수록 불만족을 경험하고 기대수준이 낮을수록 수요자는 만족을 경험한다. Parasuraman, Zeithaml and Berry(1985)는 초점집단 면접을 실시하여 수요자들이 어떤 기준을 사용하여 서비스의 질을 평가하는지 수차례의 초점집단 면접을 통하여 조사한 바 있다. 이 조사에서 밝혀진 기준을 10개 중요한 범주로 묶어 서비스 질이 결정요인이라고 불렀으며 이들 10개 요인을 < 표 2-3 >과 같다.

< 표 2-3 > SERVQUAL 서비스 질 결정 요소

결 정 요 인	내 용
유형성 (tangibles)	서비스의 물적 증거를 말한다. 물리적 시설, 구성원들의 용모, 서비스제공에 이용되는 각종설비, 신용카드 등 서비스의 물적 표현물, 해당서비스를 이용하는 여타 수요자들 등을 포함한다.
신뢰성 (reliability)	서비스 수행의 일관성과 확실성을 말한다. 제시된 약속의 이행과 대리청구와 기록의 정확성, 예정된 서비스 시간의 엄수 등을 포함한다.
반응성 (responsiveness)	서비스를 제공하는 서비스 요원의 열의와 준비성을 말한다. 신속한 서비스 제공, 수요자의 요구에 대한 신속한 응답조치 등 서비스의 적시성을 포함한다.
예절성 (courtesy)	수요자접촉요원의 친절성이나 정중함, 사려심을 말한다. 수요자접촉요원들의 단정한 용모, 수요자에 대한 배려 등을 포함한다.
의사소통 (communication)	의사소통은 수요자가 이해할 수 있는 언어로 된 정보를 제공하고, 수요자들에게 귀를 기울여야 함을 말한다. 서비스 자체나 서비스 비용에 대한 설명, 대수요자 약속 처리 보장 등을 포함한다.
신용성 (credibility)	서비스의 진실성과 정직성, 신용성을 말한다. 회사의 사명이나 명성, 수요자의 접촉 요원들의 인성 등이 신용성을 결정한다.
안정성 (security)	거래에 따른 위험성이나 의심성이 없어야 함을 말한다. 육체적, 금전적 안정서오가 서비스 관련 비밀성 접대 등을 포함한다.
능력 (competence)	서비스를 수행하는데 필요한 지식과 기술의 소유를 말한다. 수요자접촉요원이나 영업지원요원들의 지식과 기술, 조직의 조사능력을 포함한다.
수요자이해 (understanding the customer)	수요자의 욕구를 이해하려는 노력을 말한다. 이것은 수요자의 구체적 요구에 대한 학습, 개인화된 관점(서비스), 단골수요자의 확인 등을 포함한다.
접근성 (access)	서비스 조직에 대한 접근가능성과 접촉이 용이성을 말한다. 전화를 이한 접근의 용이성, 대기시간, 영업시간이나 입지의 편리성을 포함한다.

자 료 : Parasuraman, Zeithaml and Berry(1985)

또한, Zeithaml, Parasuraman and Berry(1988)는 이상의 10개 차원이 모두 독립적인 것이 아니라고 보았다. 특히 신용도나 안전성은 약간 중복되는 차원이라 할 수 있다. 따라서 이렇게 중복되는 측정수단을 정량적 실증적인 방법을 통해 추론한 결과 < 표 2-4 >에서 보는 바와 같이 5개 차원으로 수정하였다.

< 표 2-4 > PZB의 서비스 결정요인

PZB(1985) 질특성(차원)	PZB(1988) 질특성(차원)	정 의
유형성(tangibles)	유형성(tangibles)	물리적 시설, 장비, 인력, 의사 소통 수단 등
신뢰성(reliability)	신뢰성(reliability)	약속된 서비스를 믿음직하고 정확하게 수행할 수 있는 능력
반응성(responsiveness)	반응성 (responsiveness)	수요자에게 신속하고 즉각적인 서비스를 제공하려는 의지
예절성(courtesy)	확신성(assurance)	믿고 의지할 수 있는 구성원의 지식과 능력, 예의, 진실성
의사소통(communication)		
신용성(credibility)		
안전성(security)		
능력(competence)		
수요자이해(understanding the customer)	공감성(empathy)	수요자에게 제공하는 배려, 개 인적인 관심
접근성(access)		

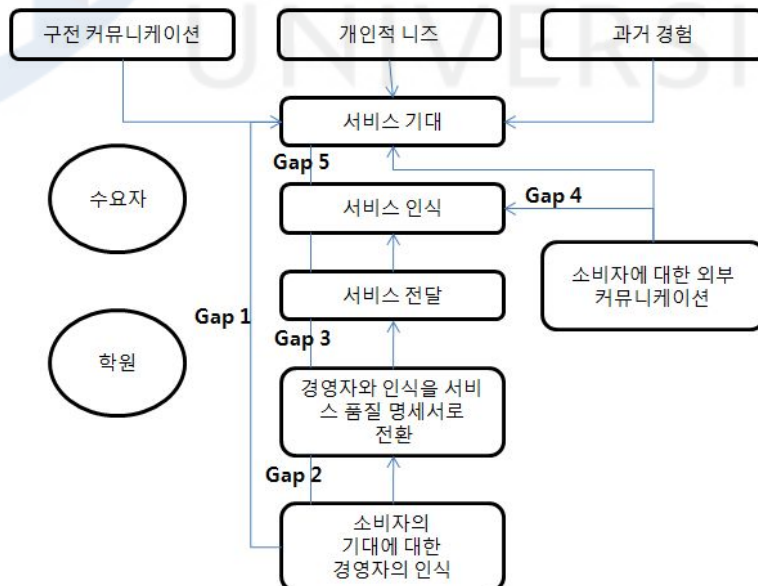
자 료 : Parasuraman, Zeithaml and Berry(1988)

이와 같이 서비스 질에 대한 측정을 통해 질을 개선하는 자료로 활용하게 된다. 질이 좋지 못하면 그 학원은 경영상 불리하게 된다. 만약 수요자들이 학원의 질에 불만을 가진다면, 이들은 다른 학원을 찾게 될 것이다.

이제 이러한 맥락에서 서비스 질을 지속적으로 관리할 수 있는 모형을 소개하고자 한다. 서비스 질에 있어서 수요자의 기대를 계속적으로 만족시켜야 한다는 관점을 따른다면 학원 경영자의 역할은 수요자의 기대와 인식의 균형을 잡고 둘 사이의 차이를 줄이는 것이다.

Zeithaml, Berry and Parasuraman은 서비스 조직 내의 4가지 갭(gap)이 수요자의 기대와 수요자들이 실제로 받는 것 사이에 갭을 만든다고 말하고 있다. Gap 1은 학원에서 수요자들이 기대하는 바를 알지 못할 때 일어난다. Gap 2는 수요자의 기대를 반영하지 못하는 서비스 질 기준을 명기할 때 일어난다. Gap 3은 서비스의 실제 성과가 서비스 명세서와 일치하지 않을 때 일어난다. Gap 4는 마케팅 커뮤니케이션에서 약속한 수준을 서비스 성과가 따르지 못할 때 일어난다. Gap 5는 수요자의 기대된 서비스와 인식된 서비스가 일치하지 않을 때 일어난다. 서비스 질을 개선하기 위해서는 4가지 Gap의 원인들을 밝혀내고 그 Gap을 줄일 수 있는 전략을 개발해야 한다.

< 그림 2-1 > Gap 분석 모형



이 모형은 서비스 질 문제를 야기 시킬 수 있는 부분들을 명시하고 있는데 여러 요소간의 5개 차이, 즉, 품질 차이를 보여준다. 궁극적인 차이는 서비스 기대와 서비스 인식의 차이인 Gap 5로서 이는 다른 4가지 Gap들에 의해 결정되는 것이다.

4. 교육 서비스품질의 선행 연구

교육서비스품질에 대한 국내외 연구를 살펴보면, 박주성 등(2003)은 기존의 과정적 품질 특히 상호작용적 품질에 기초한 SERVQUAL과 SERVPERF 모델에 결과적 품질을 보완한 보다 확장한 새로운 모형을 통해 교육서비스품을 측정하였으며, 황인호 등(2006)은 SERVPERF 모델을 활용하여 실업계 고등학교를 대상으로 기능적 품질과 기술적 품질을 측정하였다. 또한 신재익 외(2007)의 연구에서는 유형성, 신뢰성, 공감성, 반응성은 기능품질로 가치성은 결과품질로 구분하고 각각의 서비스품질 차원의 예를 제시하고 있다. 유형성은 최신 학습장비의 구비, 교육관련 시설의 구비, 편의시설 및 시설사용의 편의성으로 구성되며, 신뢰성은 규정 및 약속의 준수, 상벌의 공정성, 학생에 대한 관심 및 문제해결, 성적 및 활동평가의 신뢰, 교직원에 대한 신뢰로 구성하였다. 반응성은 진학정보의 신속한 제공, 교육상담의 적시성, 학생요구에 대한 신속한 반응 등으로 구성되며, 공감성은 학생요구에 대한 공감, 교사와 학생 간의 원활한 의사소통, 교사의 학생 개개인에 대한 관심, 학생의 인성교육 강화 등으로 구성된다. 또한 가치성은 진학에 부합하는 교육과정 편성, 졸업 후 진학성과, 기대수준에 미치는 교육서비스 제공, 획득한 지식가치 등으로 구성된다.

제 3 절 학원 서비스품질

1. 학원 교육의 개념

학원의 개념을 살펴보면 "학원의 설립 운영에 관한 법률" 제 2조 1항에 의거 「학원이라 함은 사인(私人)이 다수인에게 30일 이상 학습 장소로 제공하는 시설로서 계속 또는 반복하여 지식, 기술(기능), 예능 또는 체육을 교습하는 시설이나 학습장소를 제공하고 다음 각 1호에 해당하지 아니하는 시설을 말한다.」 첫째, 교육법 기타 법령에 의한 학교 둘째, 도서관법에 의한 도서관 셋째, 공장, 사업장 등의 시설로서 그 소속 직원에 대한 교습을 위한 시설이라고 명시되어 있다.

그리고 학원에 관한 법률 시행 규칙 제 2조에서는 물리계, 기술계, 예능계, 가정계, 사무계, 체육계, 독서실계로 나누고 있다.

이 정의에 따르면 일반적인 사회교육기관과 시설 학원과의 구분은 운영체가 법인 또는 단체인가 아니면 사인인가의 차이에 두고 있다. 그러나 운영의 주체가 누구이든 전체 교육체제상에서 볼 때 학교 외에서 행해지는 교육 활동이라는 점에서 학원 교육은 사회 교육 기관에 포함되는 개념이고 사회교육기관의 일부로서 한 위치를 차지하며 그 기능을 수행하고 있다.

2. 학원 교육의 목적과 특성

학원 교육의 목적은 학원의 특수성으로 보아 통일된 교육목적을 설정하기에는 어려운 점이 많이 있다. 그것은 직업교육을 지도하는 기술계 학원과 진학을 위주로 하는 인문계 학원으로 대변할 수 있으나 예능을 목적으로 하는 예능계와 체력단련을 목적으로 하는 체육계 등 다양한 형태의 학원이 운영되고 있기 때문이다.

3. 입시전문 학원서비스의 선행 연구

학원교육서비스에 대한 기존의 연구를 살펴보면, 이은희와 민남희(2005)의 연구에서는 학원교육서비스에 대한 소비자들의 불만족 요인들과 이에 따른 대응행동 등을 연구하였다. 이 연구에서는 학원교육서비스의 불만족 요인들로 수강료와 강의 진행상의 성실성을 제기하였으며, 이와 같은 불만족 발생과 관련하여 소비자들의 대응행동으로 적극적인 대응보다는 구전 등과 같은 낮은 대응활동을 제기하였다.

또한, 유한주(2006)의 연구에서는 외국어 교육기관의 서비스품질 요인을 신뢰성, 유형성, 대응성, 확신성, 공감성으로 구분하였다. 유형성에서는 학원 건물의 외관 및 학원의 시설, 교재의 디자인을 신뢰성 요인으로 강의 시간 준수, 강의 방법 및 교재, 수강료 대비 교육 내용 등을 구분하였다. 또한 대응성 요인으로서는 직원이나 교사의 자발성, 학생 요구에 대한 신속한 대응, 강의에 대한 사전 안내를, 확신성에는 직원이나 교사의 친절도 및 교사의 전문성을, 마지막으로 공감성 요인으로서는 고객지향적 교육프로그램, 학생개개인에 대한 관심도, 교사와 학생 간의 원활한 의사소통으로 구분하였다. 또한 이 연구에서는 이원적 품질개념을 도입하여 각각의 서비스품질 요인을 매력적 품질요소와 일원적 품질요소 그리고 당연적 품질요소로 구분하여 분석하였다.

김상현(2007)의 연구에서는 학원교육서비스의 관계마케팅을 관계유치 단계와 관계유지 단계로 구분하여 운영전략을 제시하고 있다. 관계유치 단계에서는 학원을 선호하는 학생 및 학부모 등의 수요자 기반을 구축하고 관계를 유지하는 측면을 강조하고, 관계유지 단계에서는 기존 수요자와의 관계를 지속, 확대, 심화시켜 나가는 것으로 관계의 모니터링과 평가를 중요한 전략적 변인으로 고려하였다. 또한 수요자와의 관계 제고를 위해 사회적 강화의 제고, 재확신의 유도, 혜택강화의 제공, 문제해결 기능, 맞춤형 서비스의 제공 그리고 서비스의 향상의 6가지 기능을 수행하여야 한다고 주장한다.

제 4 절 인과지도(Causal Loop Diagram: CLD)

1. 시스템 다이내믹스 개념

시스템 다이내믹스는 시스템의 변화하는 형태를 설명하는 동태성(Dynamics)을 설명하는 기법으로 이러한 동태성을 가져오는 원천으로써 시스템의 피드백 구조(Feedback Structure)를 연구한다. 그리고 이러한 피드백 구조를 이루는 인과관계들이 대부분 선형적이라기보다는 비선형적(Nonlinear)이라는 점을 강조한다(Sterman, 2000; 김도훈 외, 1999; Richardson, 1991).

시스템 다이내믹스 기법은 문제에 대한 시스템적 접근을 통해 시스템을 구성하는 요소들 간의 영향관계가 동태적인 시간의 흐름에 따라 변화하는 방식을 관찰하고 궁극적으로 관찰하고자하는 시스템 전체에 영향을 주는 변수를 파악하고 이해하는데 유리하다. 따라서 현실을 반영하는 피드백 구조를 통한 문제의 탐색과 분석을 통하여 문제해결을 위하여 채택한 대안의 영향이라든지 환경의 변화 등을 다양하게 분석할 수 있다(Sterman, 2000).

어떤 시스템 내에서 나타나는 특정한 효과는 주어진 시스템 내의 비교적 다양한 요소들 간의 복잡한 상호작용의 결과이다. 이러한 요소가 한 개 혹은 두 개인 경우에는 어느 정도 효과가 예측 가능하나 세 개 이상이 되면 예측이 어려워진다. 현실에서는 수십 개의 요소가 복잡하게 상호작용하는 경향이 있다(김태현 외, 2008).

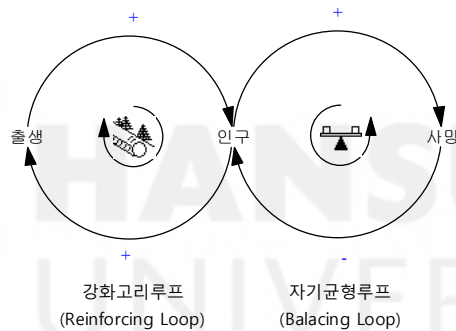
시스템 다이내믹스는 이런 복잡한 변수들 간의 영향을 시스템을 통해서 설명 가능케 하고 시간의 흐름에 따라 그 복잡한 변수가 상호간의 미치는 영향이 비선형적으로 달라지는 현상 또는 설명 가능케 하는 방법이다(Sterman, 2000).

특히, 본 연구에서는 학원서비스 운영변수들 간의 인과지도를 작성하여 변수들 간의 상호순환적 인과구조를 분석하고자 한다. 인과지도는 < 그림 2-2 >과 같이 화살표, 부호, 피드백 고리 등으로 구성되며(Hall, 1994), 선

정된 구성변수들의 상호 영향관계를 화살표를 사용해 표시한다. 화살표는 출발점이 원인이 되고 도착점이 결과 또는 영향을 받는다는 표현이다. 그 영향의 결과가 긍정일 경우는 플러스(+)부호로, 부정적 경우에는 마이너스(-)부호로 표시한다.

전체 인과지도 내의 피드백 루프(Feedback Loop)에도 양의 피드백(Positive Feedback)인지 음의 피드백(Negative Feedback)인지 표시하는데 피드백 루프를 구성하는 변수들이 모두 플러스이거나 음의 부호가 짝수 개이면 플러스 피드백 부호를, 음의 부호가 홀수 개이면 마이너스 피드백 부호를 표시한다.

< 그림 2-2 > CLD의 개념



제 5 절 서비스 블루프린트

서비스 설계안을 작성하기 위해 사용되는 대표적인 도구로서는 서비스 블루프린트(blueprinting)을 들 수 있다. 블루프린트는 새로운 서비스 아이디어를 구현하기 위해서도 사용되지만, 기존의 서비스를 개선하기 위해서도 사용된다. 블루프린트를 통해 작성된 서비스 블루프린트에는 서비스 배달을 위해 요구되는 프론트 스테이지(front-stage)와 백 스테이지(back-stage)에서 요구되는 활동들의 연결순서를 시각적인 연결도표로 표현한 그림이 담겨지게 된다. 이러한 블루프린트를 분석하면 서비스 품질에 심각한 문제를 야기시킬 수 있는 서비스 프로세스상의 특정한 위치를 규

명해 낼 수 있는데, 이를 실패발생 점(fail point)이라고 한다. 이러한 실패 위치를 사전에 숙지하게 되면 실패의 발생을 제거하거나 실패 시에 필요한 서비스 회복 전략을 실행하기 위한 절차를 설계해 넣을 수 있게 된다. 또한 서비스 배달의 시간이 진행되면서 이루어지기 때문에 경우에 따라서는 고객으로 하여금 기다리게 만드는 서비스 활동 사이에 지연이 발생할 가능성도 있다. 주로 서비스 단계에서 발생하는 과도한 대기시간은 고객으로 하여금 불쾌감을 느끼게 만들어 서비스 품질지각에 악영향을 미칠 수 있다. 이는 곧 실패발생 점을 나타내게 된다(유영목, 2007).

서비스 블루프린트는 각 프론트 스테이지 활동에 대한 표준의 정의를 하게 되며, 프론트 스테이지 활동의 물리적 혹은 기타 증거들을 나열할 수 있다. 이는 주요 고객의 행동을 표현하게 되며 이는 상호작용선(line of interaction)으로 나타낼 수 있다. 또한, 고객접촉 종업원에 대한 프론트 스테이지 활동을 나열할 수 있으며 가시선(line of visibility)로 표현할 수 있다. 서비스 블루프린트로 학원의 주요 서비스절차를 나열하게 되므로 학원의 서비스 절차의 문제점과 관리 방안을 가시화 할 수 있다.

제 3 장 CLD를 통한 연구모형

제 1 절 연구모형

1. 교육서비스품질의 인과적 구조(CLD)

본 연구는 사교육시장의 학원교육서비스에 대해 교육서비스 운영자의 관점에서 학원교육서비스품질 분석과 고객만족의 인과구조를 분석함으로써 교육서비스품질요인들과 고객만족 더 나아가 학원교육서비스제공자의 수익성 극대화를 위한 운영전략에 대해 분석하고자 한다.

이를 위해 기존의 문헌연구들을 기반으로, 학원서비스운영자 관점에서 고려해야 하는 여러 가지 선행요인들을 추출하였다. 교육서비스 요인에 대해서는 우선 서비스의 제공에 따라 영향을 받는 정도에 따라서 내적요인과 외적 요인으로 구분하였다. 수강생 본인들의 학습 만족도와 관련한 내적요인으로는 학원시설 및 학습환경 등의 물리적 환경이나, 교육 프로그램이나 교육서비스 제공자 즉 강사의 강의의 질을 설정하였으며, 학부모의 학원 선택기준과 관련한 외적 요인으로는 학원의 대외적 평판이나 수강생과의 상호 커뮤니케이션인 상담 등의 요인들을 설정하였다.

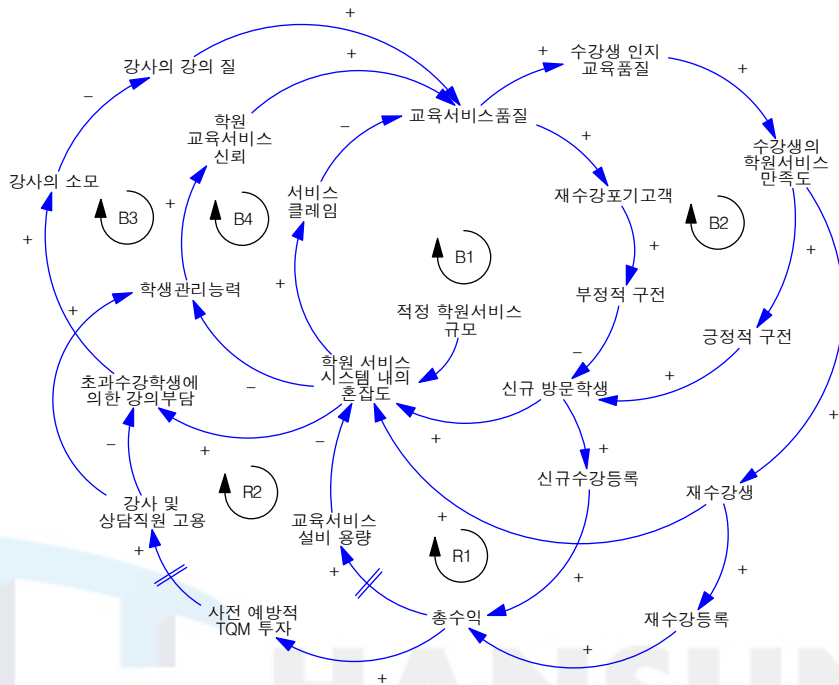
< 그림 3-1 >의 학원교육서비스업의 서비스품질 인과 구조를 살펴보면, 학원 교육서비스의 수강을 원하는 학생들 사이의 구전을 통해 신규로 방문하거나 재방문하는 학생의 수가 많아짐에 따라 학원서비스 시스템내의 혼잡도가 증가하게 된다. 서비스시스템 내의 혼잡도가 증가함에 따라 적정 학원서비스 규모를 초과하는 부분에서 서비스 클레임이 증가하게 되고, 이에 따라 교육서비스품질이 저하된다. 교육서비스품질의 저하는 학원교육서비스 수강생 인지 교육품질을 떨어뜨리고, 수강생들의 학원서비스 만족도를 감소시킨다. 이에 따라 구전을 통한 신규방문 수강생의 수를 감소시키는 요인이 된다. 일반적으로 교육서비스품질의 저하는 즉각적으로 학원 수강생들의 학원서비스재등록 포기를 유발시키며, 부정적 구전을 통한 신규방문 고객의 수를 감소시킨다(B1/B2 루프).

일반적으로 서비스의 질은 제공된 서비스 수준이 소비자 기대에 얼마나 잘 만족시키는지를 측정하는 것으로 소비자의 기대를 일치시키는 것을 의미한다(Lewis, 1987). 또한 Smith & Houston(1983)은 서비스의 질은 개인의 사전기대와 서비스에 대한 실제 경험이 일치하는 정도이고 서비스에 대한 기대와 경험이 일치할수록 소비자들은 만족한다고 주장한다. 학원교육서비스의 경우에도, 수강생들이 학원교육서비스에서 기대하는 교육의 질 수준과 실제 경험하게 되는 서비스 수준과의 차이를 통해 만족의 정도를 결정하게 된다.

학원서비스 시스템내의 혼잡도는 학원서비스 시스템의 물리적 환경과 관련이 있는 데, 혼잡도의 증가는 제한된 물리적 공간 내의 복잡성을 증가시켜 수강생의 신체적, 정신적 혼란을 야기함을 의미하기도 한다.

Baker(1990)의 연구에서는 물리적 환경이 고객만족에 직접적인 인과관계가 있음을 밝히고, 고객의 구매의도에도 직접적인 영향이 있음을 제시하였는데, 학원 서비스도 마찬가지로 물리적 환경 요인으로 학원의 지리적 위치나, 학원의 설비 또한 학습 분위기 등의 물리적 요인이 고객의 만족요인이 되고 있음을 알 수 있다(Bitner & Ward, 1992).

< 그림 3-1 > 학원교육서비스품질의 인과지도



< 그림

학원서비스시스템내의 혼잡도 증가는 서비스 클레임 증가 외에 다른 여러 부분에 영향을 미친다. 우선 적정 학원서비스 규모를 초과하는 것으로부터 야기되는 학생관리 능력의 저하이다. 이는 학원교육서비스시스템의 신뢰를 저하시키며, 이를 통해 교육서비스품질이 저하되는 결과를 초래하게 된다. 또한 적정 학원서비스 규모를 초과함으로써 강사들의 초과수강학생에 대한 강의부담을 가중시키며, 이로 인해 강사의 소모(burnout)는 증가하게 되며, 강의의 질을 감소시키는 주요 요인이 된다(B3/B4 루프).

강의의 질에는 적정 인원보다 많은 수강생들에게 교육시킴으로 인해 발생하는 강사와 수강생들 간의 괴리감이나 물리적 공간 내에서의 복잡함 등의 각종 부작용들이 있다. 또한 교육서비스 일선에서 고객과 접점서비스를 제공하고 있는 강사들의 태도나 업무지식이 고객만족에 유의한 영향을 미친다는 기존의 많은 연구들이 있다. 또한 최근 들어 많은 연구가 진행되고 있는 관계 마케팅(relation marketing) 측면에서 본다면, 학원교육서비스의 콘텐츠를 제공하고 있는 학원과 수요자인 수강생과의 쌍방간 커뮤니

케이션은 매우 중요하다. 특히 상담직원과 수강생 또는 학부모 간의 지속적인 의사소통을 통한 학생관리 능력의 향상은 교육 수혜자인 수강생 학습 만족도를 높이는 데 상당히 중요한 요인이 되고 있다.

이와 같은 학원교육서비스실패를 방지하기 위한 중장기적 전략 변수 중의 하나는 바로 서비스 설비 용량에 대한 사전 투자확대이다. 즉 창출된 수익 중의 일부를 신규 학원교육서비스 설비를 도입하거나 기존의 학원교육서비스 설비를 확장하는 등의 학원서비스 설비용량을 증설하는 경우이다. 이 경우에는 학원교육서비스시스템 내의 혼잡도를 상당 부분 줄일 수 있으나, 서비스 설비 용량의 증대는 장기간의 시간 지연이 발생하는 장기적 의사결정 변수이며, 전략적 관점에서 고려해야 하는 의사결정 요인이다(R1 Loop).

학원교육서비스실패를 방지하기 위한 다른 중장기적 전략 변수는 사전 예방 차원의 TQM(Total Quality Maintenance) 투자는 신규 강사나 상담 직원들의 추가적인 고용을 들 수 있다. 신규 강사들의 고용을 증가시켜 초과수강학생에 대한 강의부담을 감소시켜 준다면, 강사의 소모를 줄여 중국에는 강사의 강의의 질을 향상시켜 교육서비스품질의 개선을 가져올 것이다. 또한 추가적인 상담직원의 고용을 통해 학생에 대한 관리능력을 배양시키며, 이를 통해 학부모에 대한 학원교육서비스 신뢰를 증가시킬 수 있을 것이다. 그러나 이와 같은 사전 예방적 TQM 투자 또한 장기적인 관점에서 의사 결정을 해야 하는 전략적 변수이며 이 또한 시간의 지연이 발생된다(R2 Loop).

제 4 장 전략 운영 방안

제 1 절 학원교육서비스의 전략적 운영방안

1. 사설학원의 단기적 전략방안

본 연구는 보다 효율적인 학원교육서비스 운영방안을 통해 교육서비스 품질을 제고시키고, 학습자 만족을 유도하며, 학원 운영자 측면에서는 장기적인 수익창출을 도모하기 위한 전략적 대안을 도출하는 것을 목적으로 한다. 사설학원의 효율적 운영을 위한 단기적 운영방안을 단계별로 살펴보면, 다음 < 그림 4-1 >과 같다. 즉 잠재적 학원교육서비스 수강생을 등록수강생으로 전환시키는 단계와 등록수강생을 재수강생, 즉 충성고객으로 만드는 단계이다.

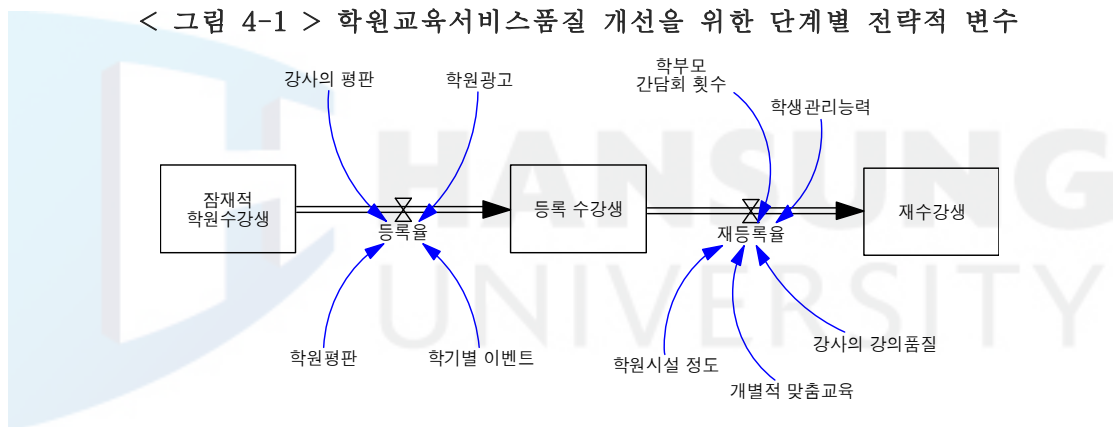
우선 잠재적 학원 수강생을 등록수강생으로 전환시키는 단계에서의 단기적 운영방안으로는 학원 광고 및 학기별 이벤트를 고려할 수 있다. < 그림 3-1 >의 CLD 모형에서 (B1 Loop), (R1 Loop)의해서 신규 방문학생이 및 신규수강등록을 위해서는 지속적이고 효과적인 광고 전략 및 학기별로 학원 홍보차 수행하는 이벤트를 통해 잠재적 수강생을 등록 수강생으로 전환시키는 전략이 필요하다.

등록수강생을 재수강생으로 전환하는 단계의 운영방안으로 CLD 모형에서 (B2 Loop), (B4 Loop)에서 학생관리 능력, 학원 교육서비스 신뢰, 서비스클레임, 수강생 인지 교육품질, 수강생의 학원서비스 만족도에서 수강생 및 학부모와의 관계 개선 즉 학생관리 능력의 배양이 필요하다는 것을 도출하였다. 학생과의 관계개선을 위한 전략적 운영방안으로는 학생과의 잦은 대화를 통한 학생 입장 이해, 학생들의 요구사항에 대한 적극적 수용 및 충실한 이행을 들 수 있으며, 이를 통해 학생들은 사설학원에 대한 애착심을 가질 수 있다. 또한 학부모와의 원활한 의사소통 및 학부모 간담회 횟수를 늘려 학부모 요구사항의 경청할 수 있을 것이다. 이와 같은 학생관리 능력의 강화는 기존의 학원교육서비스 수강생을 재수강으로 유인하는

요인이 될 수 있을 것이다. 또한 CLD의 (R1 Loop)에서 지적한 것과 같이 교육서비스 설비 용량에서 학원의 물리적 환경 중에서 냉난방 설비라든가 조명, 방음 상태, 청결상태 등의 개선은 단기적으로 학습자의 만족도를 제고시키는 중요한 요인이 되고 있다.

이에 단기적인 전략의 주요변수를 추출하고, 그 변수에 실행방법을 서비스 블루프린트로 논하고자 한다. 단기적 전략 변수로는 다음과 같이 설정하고자 한다.

- 1) 광고전략
- 2) 학생관리 능력 및 의사소통
- 3) 물리적 환경 개선



2. 사설학원의 중·장기적 전략방안

잠재적 학원 수강생을 등록수강생으로 전환시키는 단계에서의 중장기적 전략방안으로는 < 그림 3-1 >의 CLD 모형에서 (B3 Loop), (R2 Loop)에서 지적한 강사 및 상담직원 고용, 초과수강생에 의한 강의부담, 강사의 소모, 강사의 강의 질과 같은 변수를 통하여 강사 및 학원 전반에 대한 평판을 높이는 것이 필요하다. 이와 같은 평판은 단기적으로 해결될 수는 없는 문제이며, 장기적인 관점에서 고려해야 한다. 특히 구전 커뮤니케이션이 학원 선택기준으로 중요한 변인이 되고 있는 상황에서 강사의 평판을

높이기 위해 지속적인 교육 훈련개발과 교육 콘텐츠 개발, 인기 강사의 개발 및 유지관리 등 교육투자가 필요한 부분이다. 또한 (R2 Loop)에서의 사전 예방적 TQM 투자를 통하여 학원 평판을 높이기 위한 학원의 전반적인 내·외부 프로세스에 대한 개선이 수반되어야 한다.

등록수강생을 재수강생으로 전환시키는 단계에서의 중장기적 전략방안으로는 강사의 강의 품질 개선이 있으며 이는 CLD 모형의 (B1 Loop), (B2 Loop), (R1 Loop)의 변수인 재수강포기고객, 부정적 구전, 긍정적 구전, 재수강생, 재수강 등록과 같은 변수로 나타날 것이며, (B1 Loop)의 적정 학원서비스 규모를 통해 학원의 중장기적 확장을 통한 강의 분위기 제고 등이 고려될 수 있다. 고품질의 강의 콘텐츠를 제공할 수 있는 강사의 풀(pool)을 확보하고 고객의 수요 변동에 즉각적으로 대응할 수 있는 유연한 학원설비의 구비가 중요하다. 또한 수강생 개개인의 학업 성취도를 고려한 맞춤형 교육 콘텐츠의 개발로 충성고객으로의 전환이 필요하다.

그럼으로 중장기적 관점에서의 학원서비스 개념에 대하여 설정하고 그 방안을 실천한다면 중장기적 성과를 나타낼 수 있을 것이다. 이에 서비스 블루프린트 하의 각 실행단계에서 중장기적 실행방안을 마련하고자 다음과 같은 변수를 채택하였다.

- 1) 교육훈련 및 콘텐츠 개발
- 2) 강사의 개발관리 및 강의품질 개선
- 3) 학원 프로세스 관리
- 4) 유연한 학원설비의 구비

제 2 절 서비스 블루프린트 전략

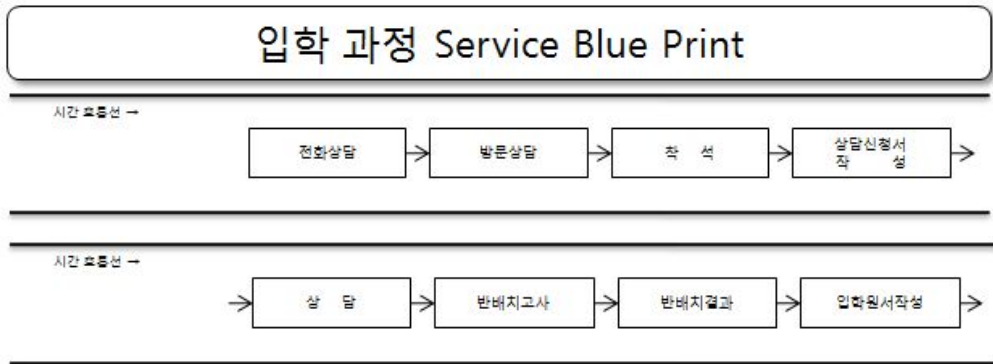
1. 학원의 서비스 블루프린트 전략

CLD를 통하여 학원의 각 단계별 서비스 과정에 대한 과제들을 나타내었다. 이를 해결하기 위하여 단기적 전략 및 중장기적 전략을 도출하였고, 문제점에 대하여 파악하였다. CLD의 각 단계별 문제점을 가설 서비스 블루프린팅을 이용하여 그 해결 절차를 나열하고자 한다. 그 후 단기적 전략 및 중·장기적 전략에 의하여 단기적 전략으로 1) 광고전략, 2) 학생관리 능력 및 의사소통, 3) 물리적 환경에 대한 변수를 제시하고자 한다. 또한, 장기적 전략으로써는 1) 교육훈련 및 콘텐츠 개발, 2) 강사의 개발관리 및 강의품질 개선, 3) 학원 외부 프로세스 관리, 4) 유연한 학원설비의 구비를 설정하였다. 이러한 단기적, 중·장기적 절차로 인해서 학원 서비스 시스템의 혼잡도를 줄일 수 있을 것이며, 이는 결국 학원의 총수익에 긍정적인 영향을 미칠 것이기 때문에 각 학원운영의 절차를 밟는 과정들을 <그림 4-1>과 같이 제시하여 새로운 개선된 서비스 청사진을 얻을 수 있을 것이다. 서비스 블루프린트를 이용하여 각 단계별 상황에 대하여 그 전략방법을 얘기하고, 단기적 중·장기적 전략에 대하여 그 행동방법을 제시하고자 하며 구성으로는 프론트 스테이지에 서비스 표준 및 대본, 물적 증거, 상호작용선 하에 행동이 있으며, 가시선 밑의 백 스테이지 상황에서 내부 물적 상호작용선과 지원과정, 내부 IT상호작용선에 의한 전략을 제시하고자 한다.

2. 입학과정에 대한 서비스 블루프린트 전략

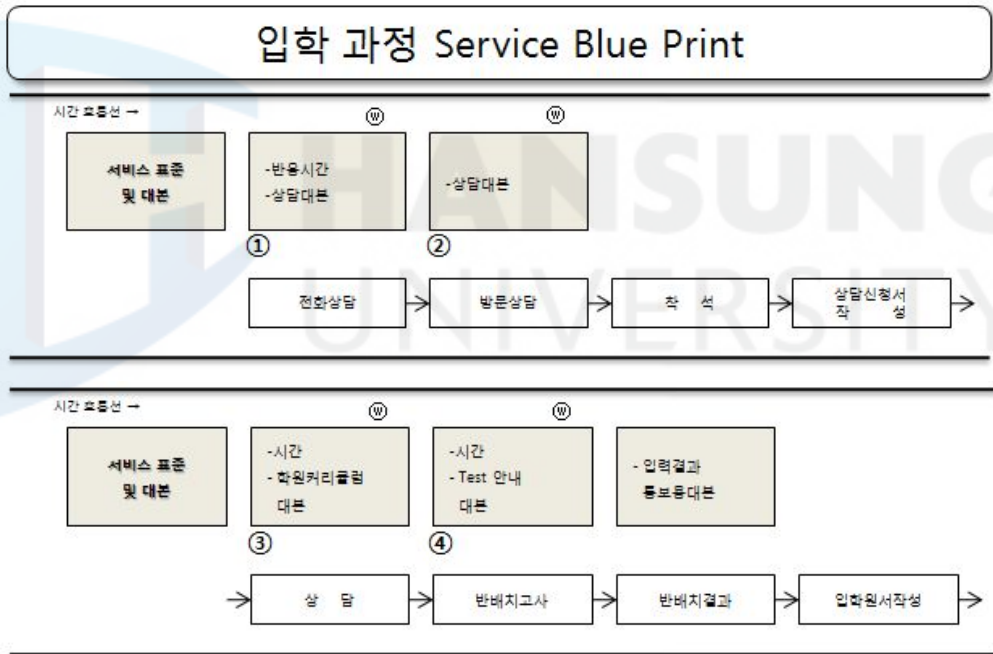
고객인 학생과 학부모가 학원에 재등록, 구전, 홍보, 이벤트 관리를 통하여 처음 전화 상담을 하여 호감을 주고, 학원에 방문케 하여 등록을 유도하는 것이 서비스 성공 여부를 결정하는 첫 단추이다. 따라서 입학과정의 중요한 요소들에 대하여 각 과정에 대해 시간에 흐름에 따라 나열하였다.

< 그림 4-2 > 입학 과정에 대한 서비스 청사진 초안



① 주요 실패 발생점, ㉔ 과도한 대기 위험성 (시간한계 표준시간 설정)

< 그림 4-3 > 입학 과정에 대한 서비스 표준 및 대본 전략



① 주요 실패 발생점, ㉔ 과도한 대기 위험성 (시간한계 표준시간 설정)

학원의 고객인 학생과 학부모는 학원의 외관 광고, 광고지 및 구전을 통하여 학원에 처음 전화상담을 하게 된다. 이에 고객을 유도하여 방문상담을 이루어 낸다. 방문 상담한 후 착석하게 되며, 상담신청서를 작성케 한다. 그리고 구체적인 학생 및 수업에 대한 상담을 하고 반배치 고사를 보

게 되며, 반배치 결과에 따라 입학원서를 작성하는 과정을 나열하고 있다.

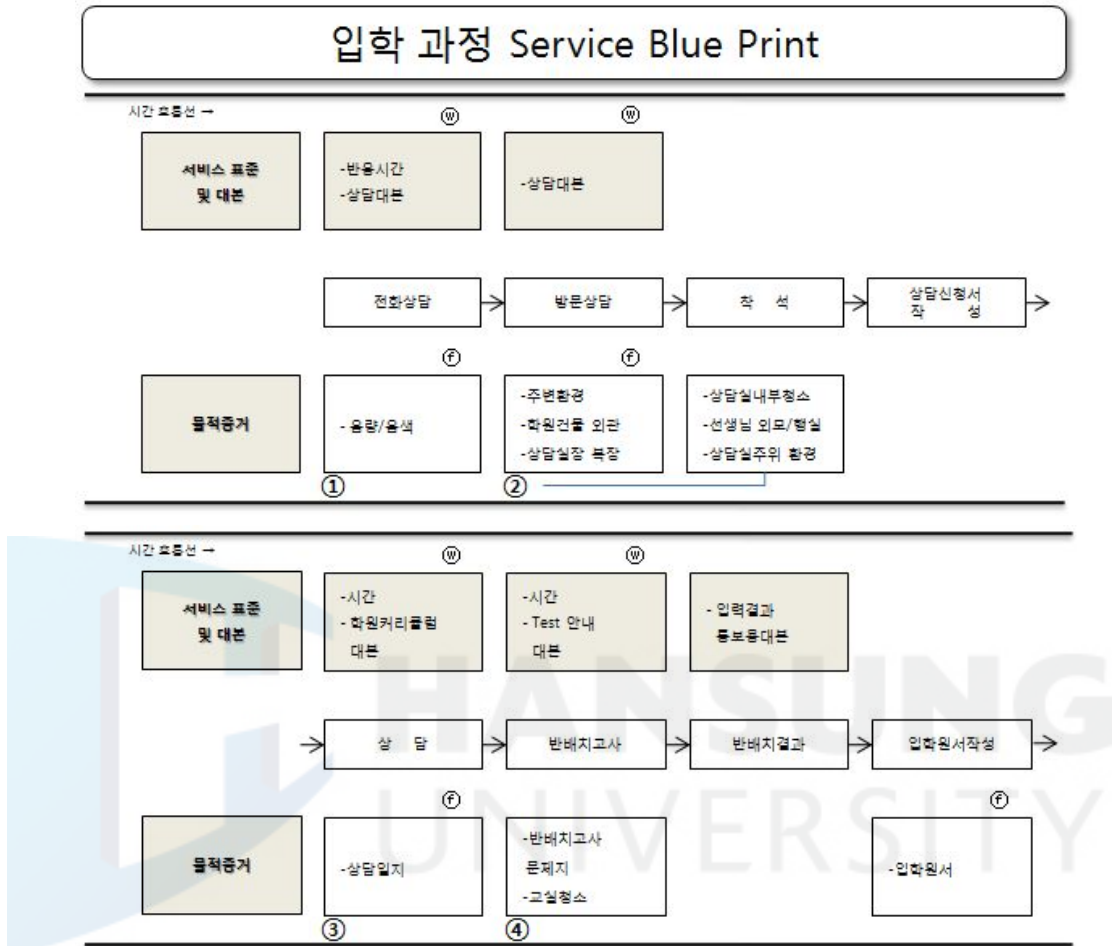
입학과정에 대한 시간대별 흐름에 따라 각 파트별 문제점을 파악하고, 그 대응방안으로써 프론트 스테이지 하에서 서비스 표준 및 대본에 대한 각 서비스의 과도한 대기 위험성을 나타내는 지표를 고안하였다. 그 지표에 의해 각 파트별 대안을 <그림 4-3>과 같이 제안하고자 한다.

학생이 학원에 처음 등원하는 경우에 학원에 대한 첫인상을 어떻게 갖고 새로운 환경에서 적응 하는 것이 서비스의 중요한 성공적 요소이다. 서비스 개선을 위한 각 파트별 서비스 표준 및 대본에 대한 개선방안을 마련하였다.

- ① 전화상담시 전화를 받는 반응시간 및 상담대본에 대한 대기행렬 (Waiting)이 발생할 수 있다. 전화상담시 상담교사의 부재 및 상담대본의 미 준비로 인한 대기행렬은 고객의 이탈을 일으킬 수 있다.
- ② 방문상담시 방문객의 정체가 있을 수 있으며, 방문대본의 미 준비로 인하여 절차에 따른 방문에 차질을 빚을 수 있어 대기행렬을 발생 가능하다.
- ③ 상담시에 방문객에 의한 정체 및 상담시간에 대한 조절이 필요하고, 학원커리큘럼에 대한 대본이 준비되어 있지 않을시에 고객의 적절한 시간관리를 할 수 없게 되며, 이는 다음 대기 상담을 진행할 수 없는 과정을 경험하게 된다.
- ④ 반배치고사시 학생에 맞는 시간을 고려해야 하며, 그 시간이 적절치 않았을 때, 대기행렬로 이어질 수 있다. 또한, Test에 대한 안내가 필요하며 시간적 소요가 발생한다.

서비스 표준 및 대본에 대한 대기행렬과 < 그림 4-4 >과 같은 물적증거 상에서 주요 실패요인을 도출하였다.

< 그림 4-4 > 입학과정에 대한 물적증거 전략



① 주요 실패 발생점, ② 과도한 대기 위험성 (시간한계 표준시간 설정)

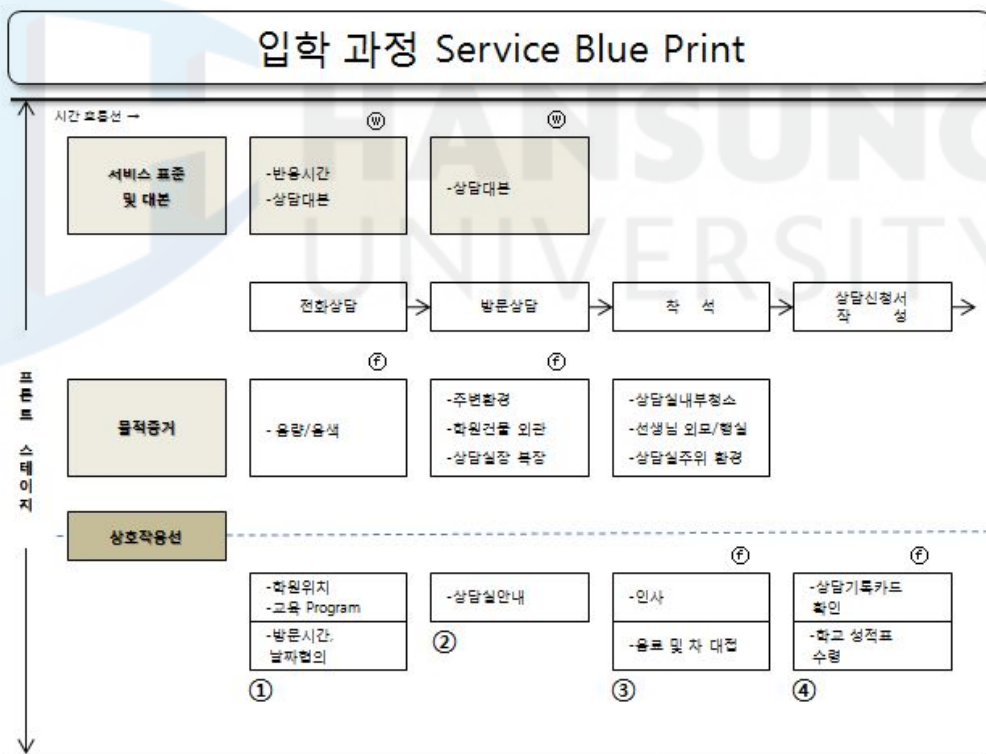
입학과정의 물적증거 상에서의 각 입학과정에서 주요 실패요인을 도출하였다.

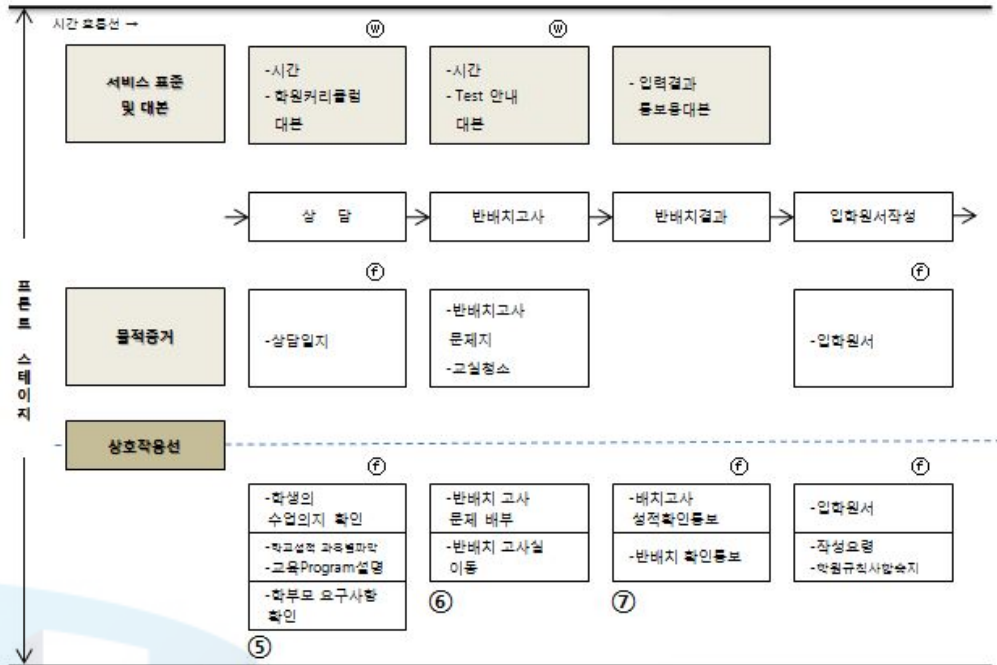
- ① 전화상담시에 상담교사의 음량 및 음색에 따라 학원을 찾는 고객들로 하여금 신뢰의 수준을 결정지을 수 있다. 이에 상담을 하는 교사들의 상담능력이 발굴되지 않으면 실패의 원인이 될 수 있다.
- ② 방문상담을 오는 학부모 및 학생들에게 학원의 물리적 이미지로써는 학원 주변환경 및 학원건물의 외관 또한, 상담실장의 복장일 것이다. 주요 실패 발생점으로 지적되지는 않았으나 작성시에 상담실내부청소

및 선생님 외모/행실, 상담실 주위 환경을 물적증거로 삶아 교육의 장인 학원의 이미지에 관심을 가지고 개선해야 하겠다.

- ③ 상담시에 상담일지 작성하게 되는데 학생들의 적절한 질문을 유도하고, 학생의 성적향상을 위한 최적의 구성된 상담일지를 통하여 기본적인 학생이력을 작성해야 한다.
- ④ 입학원서는 입학결정하는 최종의 단계에 해당한다. 현재까지 상담에서 반배치고사까지의 진행을 했다고 하더라도 입학원서의 작성시 고객이 이탈할 수 있는 가능성을 많이 내포하고 있다. 앞의 상담에 대한 불만 및 반배치고사의 불만을 내포하고 있을 수 있다. 이에 입학원서를 적절히 구성하여 적극적인 작성을 유도해야 할 것이다.

< 그림 4-5 > 입학과정에 대한 상호작용 전략





(f) 주요 실패 발생점, (w) 과도한 대기 위험성 (시간한계 표준시간 설정)

고객의 입학과정에 대한 서비스 블루프린트에서 서비스 표준 및 대본, 물적증거에 대한 논의를 하였다. 그에 따른 상호작용선하에 구체적인 행동을 명시하고 이에 대한 실패 발생점과 주요한 사항에 대한 내용을 얻을 수 있다.

- ① 고객이 전화상담할 때 주의해야 할 사항으로, 학원 위치를 알려주고 교육 program을 설명하며, 방문시간과 날짜를 협의하여 전화상담에 응해야 한다.
- ② 방문 상담시 상담실에 들어올 때 상담실을 안내하여 첫 이미지 개선에 노력해야 한다.
- ③ 착석할 때에는 인사 및 음료 및 차 대접을 해야 하며 이는 주요 실패 발생점으로 나타내었다. 그 이유로서는 상담에 앞서 학원을 찾은 고객에게 할 수 있는 가장 처음의 서비스이기 때문이다. 기존의 전화상담 및 광고지들로 인한 상담은 어느 학원과도 차이를 나타내지 못하고, 특별화된 것 또한 없다. 그러나 차별화된 인사, 차별화된 음료 및 차 대접은 작은 차이이지만 깊은 인상과 믿음을 심어줄 수 있는 계기라

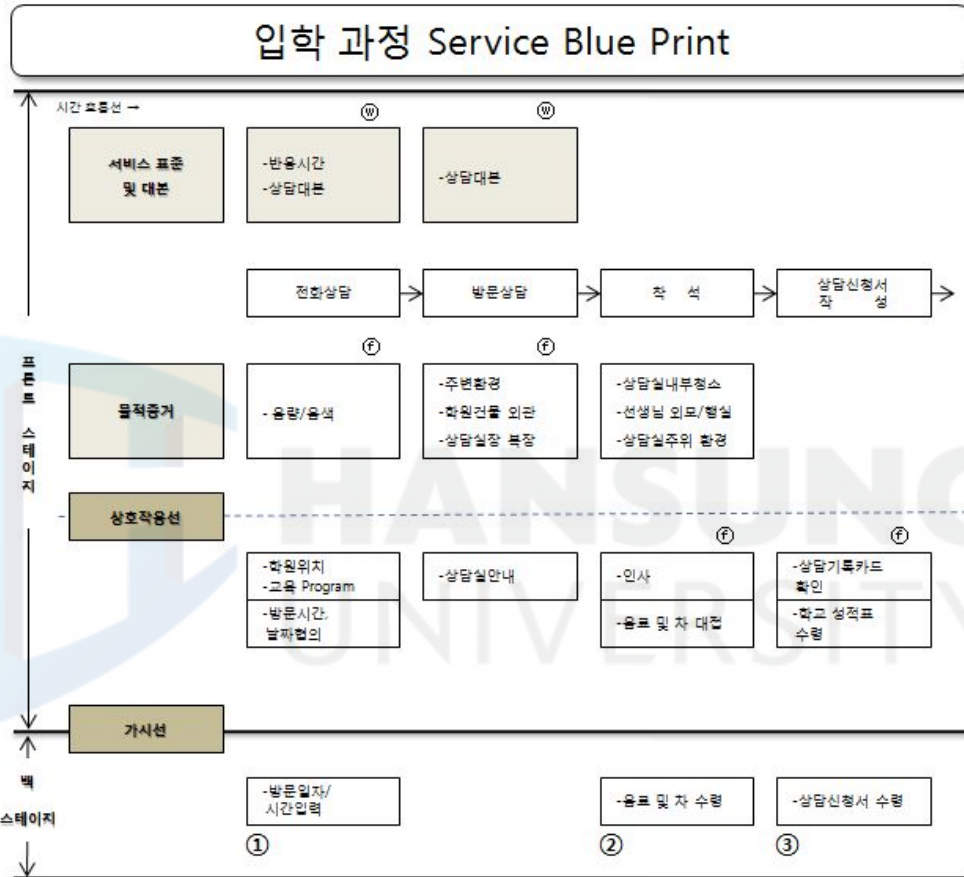
할 수 있다.

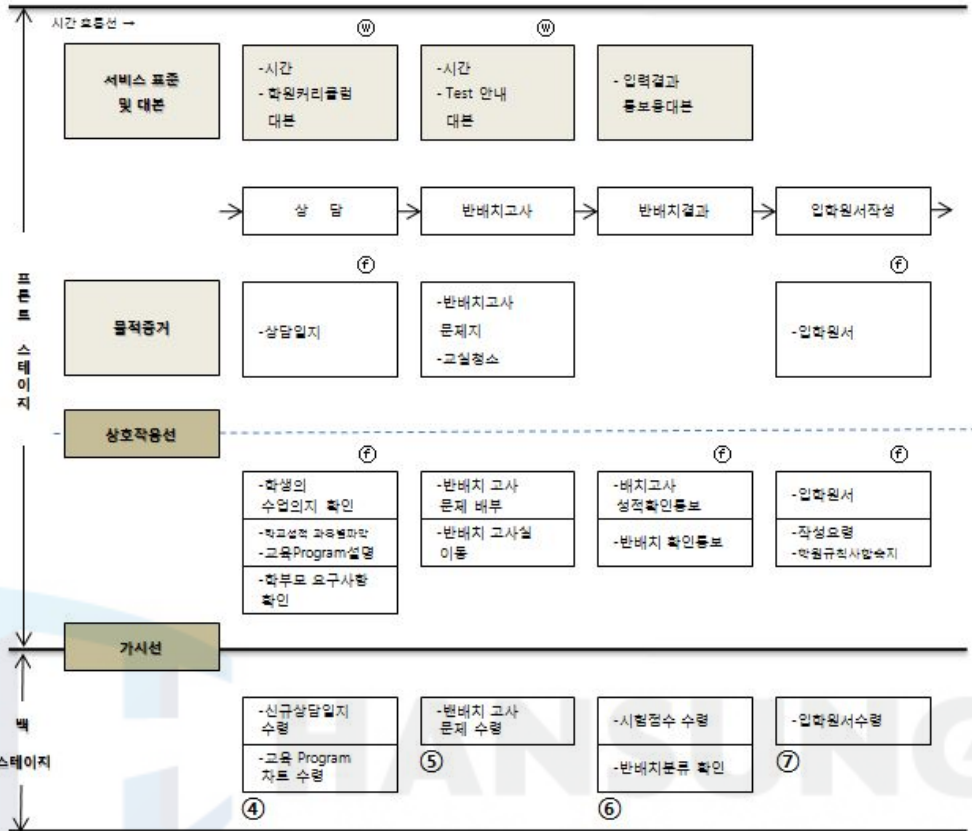
- ④ 상담기록카드 작성시에 상담기록카드를 확인하고 학생 성적표를 수령하는 것에는 구체적인 상담의 자료로 활용할 수 있으며, 그 상담을 통하여 고객을 유치할 수 있기 때문에 철저한 상담기록카드 작성과 학생 성적표의 수령이 주요 실패 발생점으로 분류할 수 있다.
- ⑤ 학생 상담시 고려해야 할 주요 실패 발생은 학생의 수업의지를 파악하는 것이다. 한 학생은 다른 학생과의 상호작용을 통하여 수업의 분위기 및 여건을 조성 할 수 있기 때문에 학생의 수업의지를 파악하는 것이 보다 중요할 것이며, 수업 의지가 없는 학생의 경우 장기적 관점에서 바라볼 때 학생유치를 하는 것이 학원의 손실 및 서비스의 저하의 요인이 될 수 있기 때문에 상담시에 이에 대한 판단이 중요하다. 또한 학교성적을 과목별로 파악하여 학생의 현재 상황에 대한 정확한 인지가 필요하다. 정확한 인지는 교육 프로그램 설명시 가장 기초되는 데이터가 될 것이기 때문에 이에 대한 판단이 중요하다. 학부모의 요구사항을 파악하여 수업 및 학생지도에 반영해야 한다. 학원은 학생을 교육하는 곳이며 또한, 학생을 관리하는 곳이기도 하다. 이 때 학부모에 대한 요구사항을 반영하여 학생의 진로 및 학업 방향에 대한 구체적인 방법이 제시되고, 이는 학부모를 충족시켜야 하는 요건이기 때문에 주요 실패 발생점으로 분류하여 관리해야 한다.
- ⑥ 반배치 고사시에 반배치 고사 문제를 배부하고, 반배치 고사실로 안내해야 한다.
- ⑦ 반배치 고사 결과에 성적확인 통보시 그 전달방식에 따라 고객의 이탈을 가져올 수 있다. 이는 그 학생이 인지하는 성적과 학원, 그리고 반 배치고사가 서로 상이하게 나올 때는 서비스에 대한 신뢰가 무너지고 이는 고객이탈이 될 수 있다. 그렇기 때문에 반배치 고사의 문제도 큰 비중을 차지하지만 반 배치고사의 결과 통보시에도 이 부분에 대한 충분한 설명을 통해서 이탈되는 학생을 인지하고 그에 대한 대응을 해야 한다.

프론트 스테이지 상에서 서비스 표준 및 대본, 물적증거를 나열하였으며,

상호작용선 하에서 각 시행에 대한 내용을 제시하였다. 이제 백 스테이지 상에서의 각 시간흐름대별 상황에 대하여 각 시행단계별 실행방법에 대하여 < 그림 4-6 >와 같이 논하고자 한다.

< 그림 4-6 > 입학과정에 대한 후방 전략



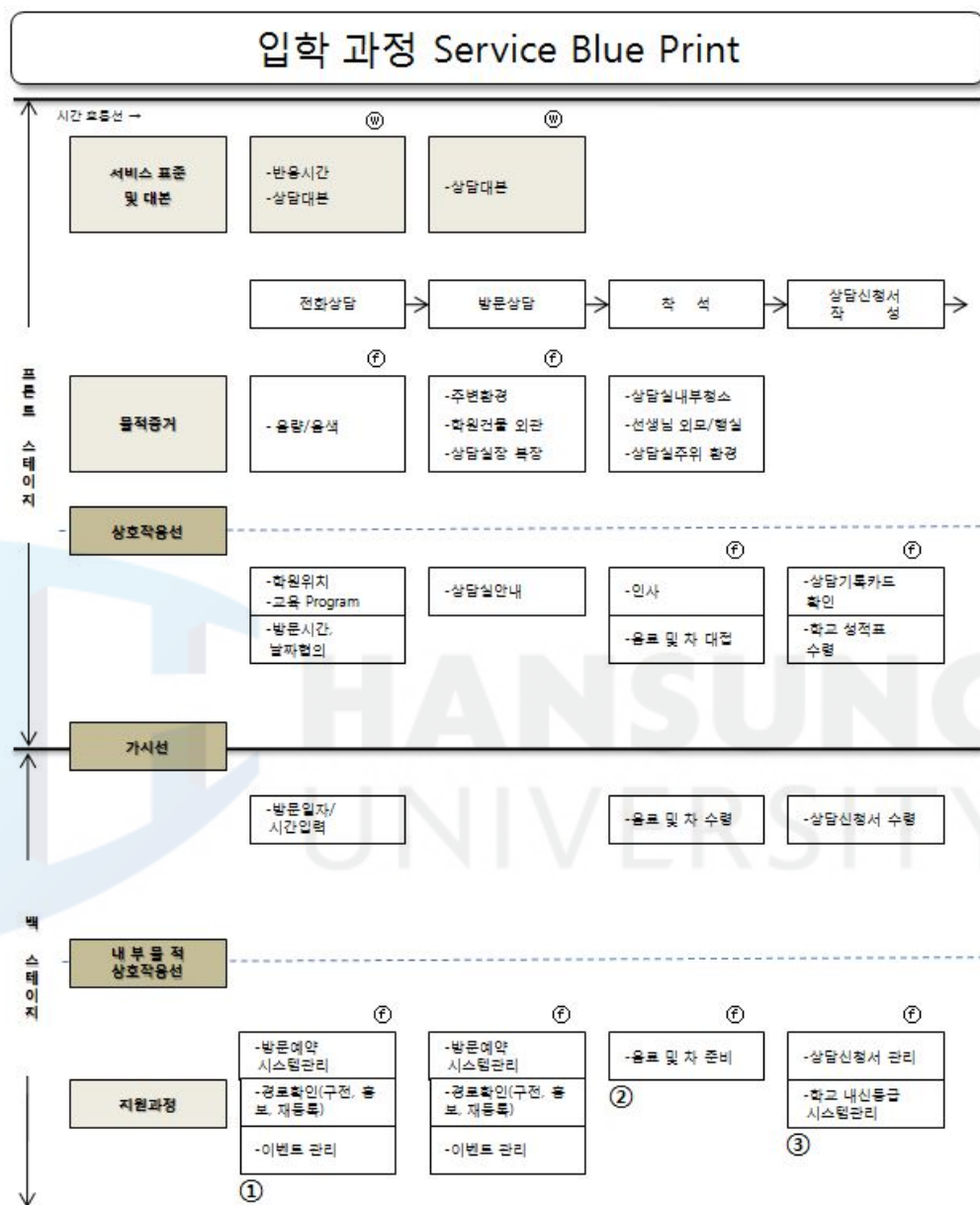


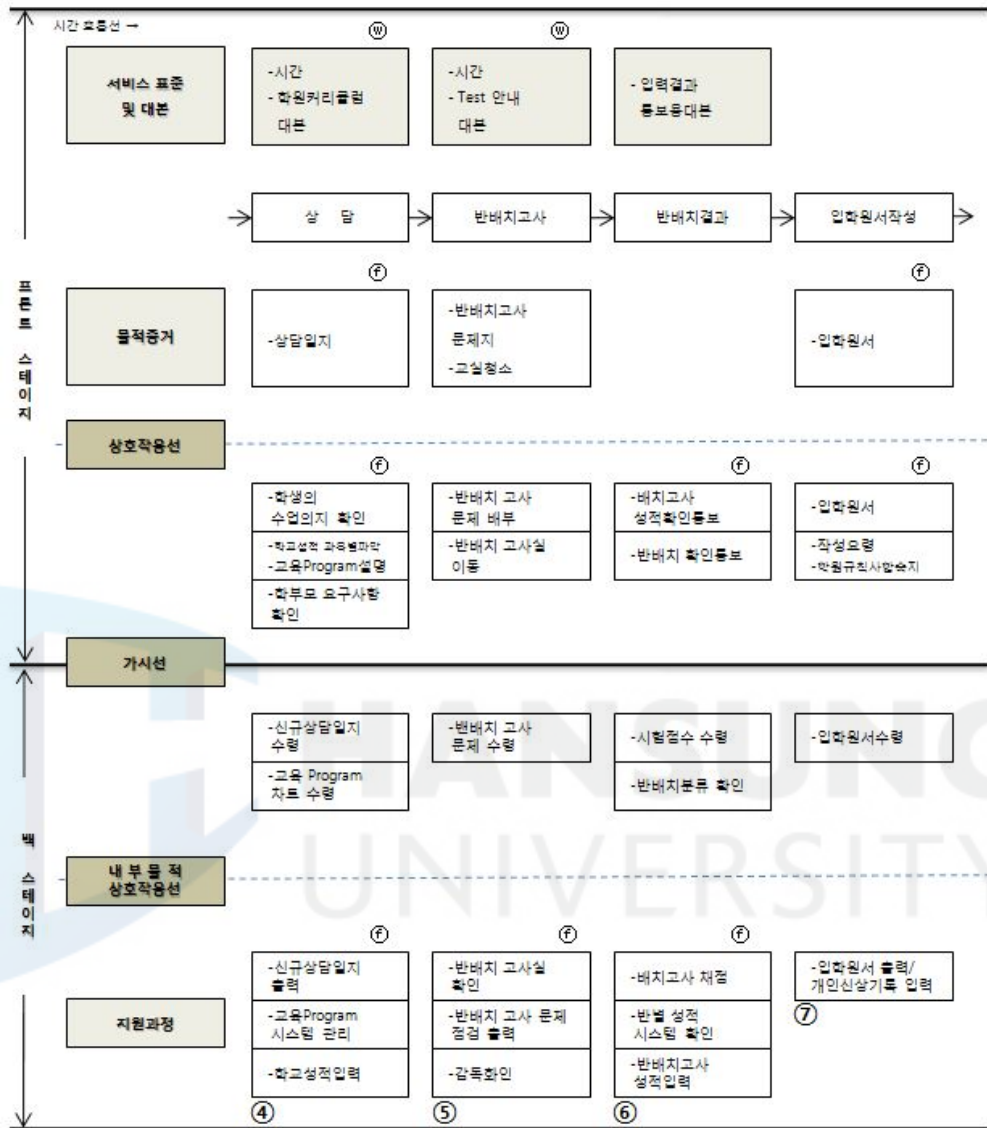
① 주요 실패 발생점, ② 과도한 대기 위험성 (시간한계 표준시간 설정)

< 그림 4-6 >을 보면 입학과정에 대한 가시선(고객에게 직접 노출되지 않는 서비스)상에서 시행에 관한 사항으로써

- ① 전화상담시에 방문일자 및 시간을 입력한다.
- ② 착석시에는 음료 및 차를 수령하여 고객에게 전달할 수 있도록 한다.
- ③ 상담신청서 작성시 상담신청서를 수령하여 작성토록 한다.
- ④ 상담시에 신규상담일지를 수령하고, 교육 프로그램 차트를 수령하여 상담에 활용할 수 있도록 한다.
- ⑤ 반배치고사를 위해 문제를 수령한다.
- ⑥ 반배치결과에서는 시험문제를 수령하고, 반배치분류를 확인하여 학부 모 및 학생과 상담토록 한다.
- ⑦ 입학원서 작성시 입학원서를 수령하여 작성토록 한다.

< 그림 4-7 > 입학 과정에 대한 후방 상호작용 지원 전략





① 주요 실패 발생점, ② 과도한 대기 위험성 (시간한계 표준시간 설정)

백 스테이지 상에서 지원을 보면 주요 실패 발생점과 그에 대한 과정을 얘기할 수 있다. 고객과의 접점이 아닌 실무진에서의 행할 수 있는 과정에 대하여 나열하고자 한다. 지원과정에서 많은 부분 주요 실패 발생점이 나타나고 있다.

① 전화상담 및 방문상담시에 방문예약 관리시스템을 설치 및 관리하여 효율적인 방문예약에 관리시스템을 지원할 수 있다. 또한, 입학절차에

의하여 그 입학절차가 구전인지, 홍보를 통해, 이벤트를 통해 아니면 재등록인지를 파악 하에 이에 대한 홍보 및 광고, 이벤트 전략을 취하는 기초 자료로 삼아야 하며, 재등록의 경우 새로운 차별화된 서비스를 추가로 제공할 수 있도록 하여 학원에 대한 서비스 고착화 시키는 전략적 방향을 제시하고자 한다.

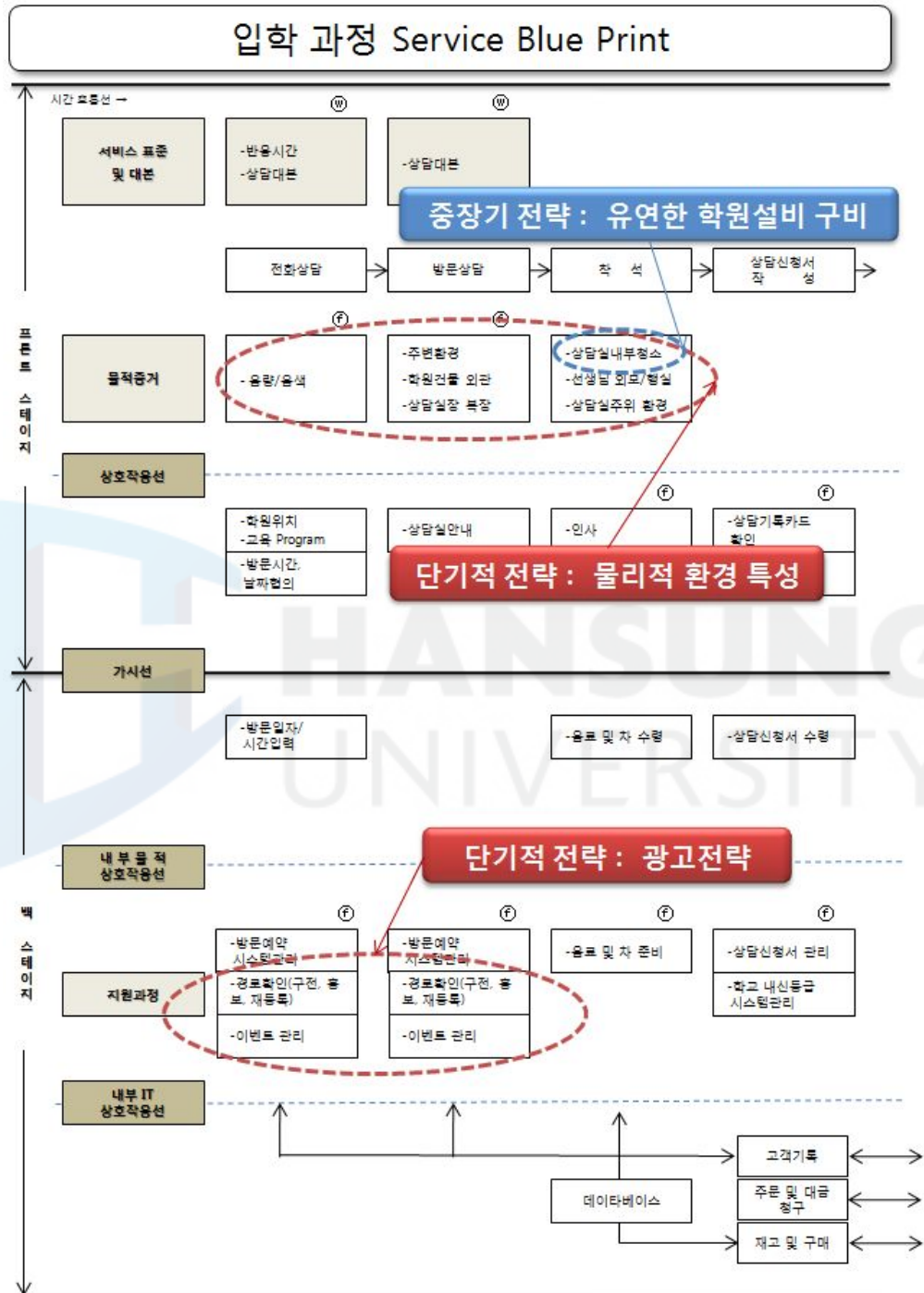
- ② 착석시에 음료 및 차를 준비하여 지원한다.
- ③ 상담신청서 작성에 따른 상담신청서를 관리하고, 학교 내신등급의 시스템관리를 통하여 상담시에 학원의 관리시스템과 연계하여 관리 할 수 있도록 지원해야 한다.
- ④ 상담시에 신규상담일지를 출력하여 수령할 수 있도록 준비하며, 교육 program시스템을 관리하여 지속적인 업데이트를 통하여 학원의 최상의 교육 program을 마련토록 해야 한다. 학교 성적입력 관리를 통해 지속적인 성적관리를 통해 학생의 성적향상을 위한 지원을 한다.
- ⑤ 반배치 고사시에 반배치 고사실을 확인하고, 반배치고사를 보는 학생들에게 안내할 수 있도록 해야 하며, 반배치 고사 문제를 점검하고 출력하여 적정한 수치를 나타낼 수 있도록 지표를 개선해야 하며, 반배치고사시 감독확인하여 명확한 반배치 고사가 될 수 있도록 지원해야 한다.
- ⑥ 반배치 결과에 대해 배치고사에 대한 채점을 하고, 반별 성적을 시스템상에서 입력하여 구분할 수 있도록 해야 하며, 그 시스템에 반배치고사를 입력한다.
- ⑦ 입학원서를 작성하여 그 내용을 출력하고, 개인신상기록에 입력하여 관리하도록 한다.

고객이 처음 방문하여 입학원서를 작성할 때까지의 프론트 스테이지와 백 스테이지를 파악하고 각 실행단계를 설명하였다. 이에 내부 IT 상호작용으로써 고객기록과 주문 및 대금청구 그리고 재고 및 구매의 단계에 대하여 구분할 수 있으며, 데이터베이스에 관련 사항들을 저장하여 활용할 수 있다.

- ① 고객기록의 경우 전화상담, 방문상담, 그리고 입학원서 작성시에 고객 기록을 하여 단기적인 고객유치와 장기적인 고객에 대한 지속적 관리 새로운 고객의 창출에도 활용할 수 있으며, 이는 향후 분석을 통하여 새로운 고객 창출 요인을 추출할 수 있는 계기로 활용할 수 있다.
- ② 재고 및 구매의 경우 방문객에 대한 상담시에 음료 및 차를 구매하고 또한 일정양의 재고를 두어 관리하여 어느 시점에서든 곧바로 서비스를 제공할 수 있도록 조치해야 한다.

입학과정에 대한 CLD모형을 통한 주요 변수들을 추출하고 그 변수에 대한 서비스 블루프린트로 각 실행 방법에 대하여 적용하고자 < 그림 4-9 >과 같이 도식하였다. CLD에서 지적한 것과 같이 단기적 전략으로, 광고 전략을 제시하였다. 광고 전략의 측정은 전화상담 및 방문상담에서 나타난다. 이때 계량화된 데이터를 얻을 수 있으며, 전화상담 및 방문상담을 위한 홍보 및 이벤트 관리에 포함된다. 또한, 학생관리 능력 및 의사소통에 대하여 상담과정에서 학생의 성적과 학원의 교육 Program과의 연계를 통한 최상의 서비스를 제고할 수 있으며, 이는 입학과정에서 학생 및 학부모와의 주요 의사소통과 학생관리의 방안이라 할 수 있다. 단기적 전략의 물리적 환경은 전화상담, 방문상담, 착석, 반배치고사에서 나타나며, 이는 시설에 대한 설비측면이 아닌 청소, 환경, 의상등에의해 단기적으로 관리한다면 큰 성과를 낼 수 있는 부분으로 정리하고자 한다. 물론 장기적인 관점에서 시설 용량을 늘리거나, 새로운 건물들 방안은 있으나 단기적으로 가능하지 않아 단기적 성과를 늘리기 위한 방안으로 정리하였다. 또한 장기적 관점에서 상담실의 크기 및 설비에 대하여 장기적 전략으로 구분하여 상담실의 인테리어 및 시설을 제시하였다.

< 그림 4-9 > 입학과정에 대한 Service Blue Print 단기, 중·장기 전략



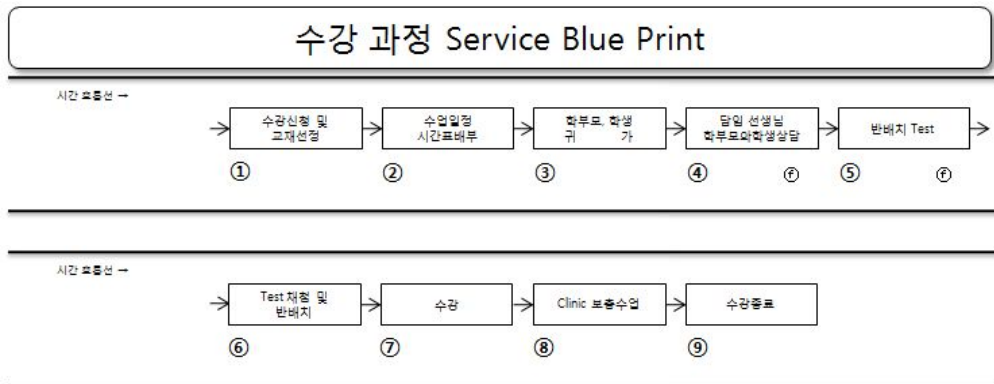
3. 수강과정에 대한 서비스 블루프린트 전략

학원 수강과정에 대한 블루프린트 전략을 제시하고 있다. 처음 시간흐름에 따른 과제가 부여되며 이에 따른 프론트 스테이지 하에서 서비스 표준 및 대본, 물적 증거, 상호작용선 하에 행동지침을 나타내고 백스테이지에서는 서비스의 행동과 내부 물적 상호작용선하에 지원과정을 나타내며 내부 IT 상호작용선 하에 고객 기록, 주문 및 대금청구, 재고 및 구매에 대하여 나열하고자 한다. 이는 주요 실패 발생점을 제시하며, 과도한 대기 위험성을 표시하여 각 수행단계별 최상의 서비스를 제공하기 위한 방안을 마련하고자 한다.

학원의 수강과정에 대한 서비스 블루프린트에 대한 내용을 나타내고 있다. 입학과정을 통한 입학원서를 작성한 고객들로부터 다음 수행 단계로써 시간의 흐름에 따라 정리하고 있다.

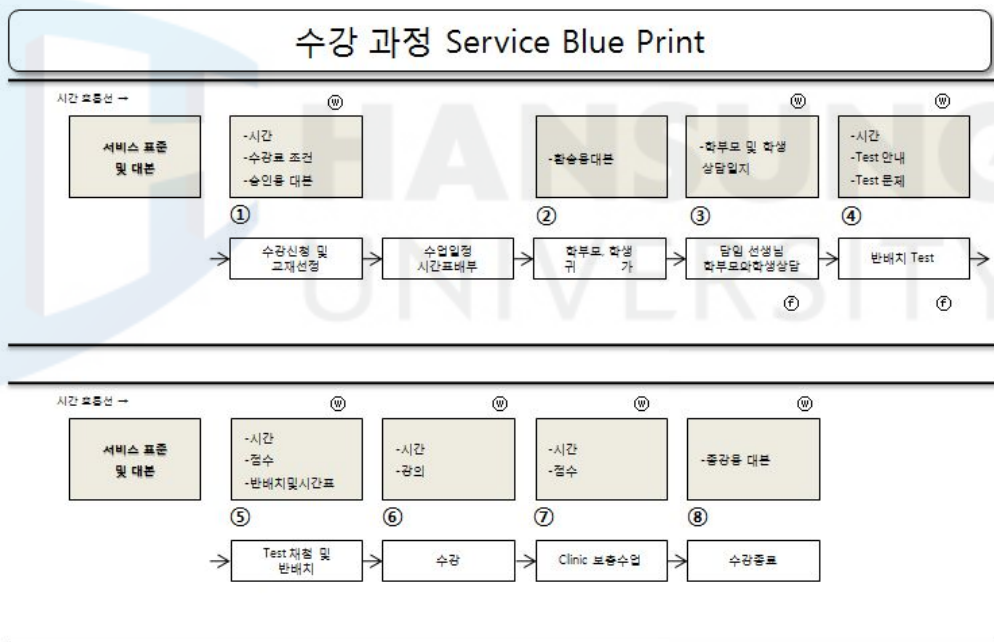
- ① 수강신청 및 교재 선정하여 수업에 대한 계획을 세울 수 있다.
- ② 수업일정 및 시간표 배부하여 수강을 정하고, 고객에 대한 서비스를 실행할 수 있는 단계를 마련할 수 있다.
- ③ 부모님 학생 귀가시킨다.
- ④ 담임선생님 학부모와의 학생상담을 통하여 지속적인 학생에 대한 관리 및 고객의 요구를 듣고, 그에 대한 서비스를 마련할 수 있다.
- ⑤ 반배치 Test를 통하여 일정 기간 동안의 성과에 대한 평가를 한다.
- ⑥ Test 채점 및 반배치를 하여 이를 반영하여 새로운 과정 및 각 개인별 수준에 맞는 교육을 실시할 수 있다.
- ⑦ 반배치 결과에 따라 수업을 진행한다.
- ⑧ Clinic 보충수업을 통하여 일정기간동안 성과를 내지 못한 학생에 대하여 지도를 함으로써 처음 상담시부터 학부모의 욕구를 충족하기 위하여 서비스를 제공해야 한다.
- ⑨ 정규 수업 및 Clinic 보충수업까지 마무리한 학생에 대하여 수강종료를 한다.

< 그림 4-10 > 수강과정에 대한 서비스청사진 초안



⑥ 주요 실패 발생점, ⑦ 과도한 대기 위험성 (시간한계 표준시간 설정)

< 그림 4-11 > 수강과정에 대한 서비스 표준 및 대본 전략



⑥ 주요 실패 발생점, ⑦ 과도한 대기 위험성 (시간한계 표준시간 설정)

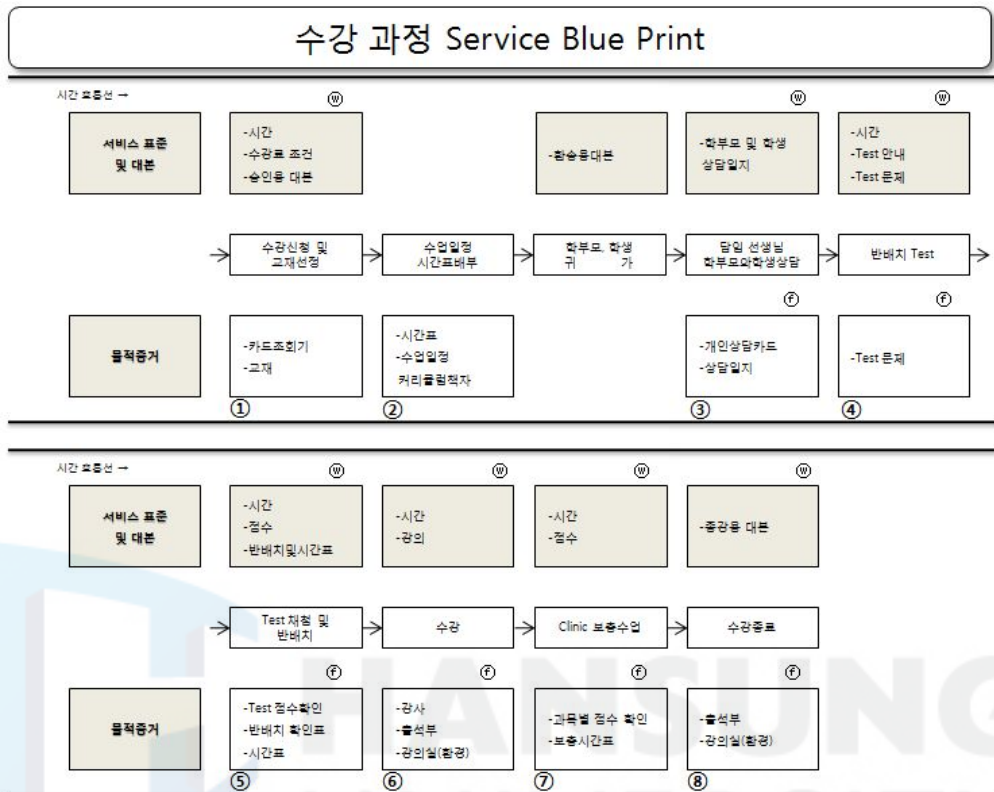
시간의 흐름에 따른 수행과제들에 대하여 각 단계별 실행계획 및 서비스 계획을 세워 지속적으로 관리하는 지침을 학원 서비스 설계 블루 프린트로 마련하고자 한다. < 그림 4-11 >은 서비스 표준 및 대본상에서의 관계

를 나타내고 있다.

입학원서 작성 후에 각 상황별로 서비스 표준 및 대본에 대한 준비를 하여 대기시간을 최소화 하며 적절한 서비스를 제공해야 할 것이다.

- ① 수강신청 및 교재선정과정에서 과도한 시간을 보내 서비스 불만족을 가져오면 안되며, 수강조건을 확인하고 승인에 대한 대본을 마련하여 곧바로 응대할 수 있도록 해야 한다.
- ② 부모님, 학생 귀가시 환대용 대본을 마련하여 만족 높은 서비스를 제공해야 한다.
- ③ 담임선생님 학부모와 학생상담시에 학부모 및 학생에 대한 상담일지를 곧바로 수령받아 응대함으로써 대기시간을 줄여 서비스 만족도를 높여야 한다.
- ④ 반배치 Test상에서는 Test를 안내하고, Test문제에 대하여 준비하여 대기시간 없이 시험을 실시하여 적절한 반배치가 될 수 있도록 조치해야 한다.
- ⑤ Test 채점 및 반배치를 한때 반배치에 대한 점수를 열람하여 가장 적절한 반에 배정하며, 그 반에 맞는 시간표를 제공하여 수업을 관리해야 한다.
- ⑥ 반배치 결과에 따라 강의교본을 통하여 강의하게 된다.
- ⑦ Clinic 보충수업에 관하여 점수를 파악하여 학력이 부진한 부분을 체크하고 정상적인 수업에 참여할 수 있도록 조치해야 한다.
- ⑧ 수강 종료시에 종강용 대본을 가지고 수강에 대한 여러 가지 반응을 체크하여야 한다. 수강 종료는 끝이 아니라, 구전 및 홍보의 수단이 될 수 있으며, 학원의 평판에 가장 큰 영향을 미치는 변수라고 할 수 있다. 또한, 기존의 종강학생에 의한 재수강율을 높이기 위하여 수강 종료시에 종강용 대본을 이용하여 관리하여야 한다.

< 그림 4-12 > 수강과정에 대한 물적증거 전략



㉠ 주요 실패 발생점, ㉡ 과도한 대기 위험성 (시간한계 표준시간 설정)

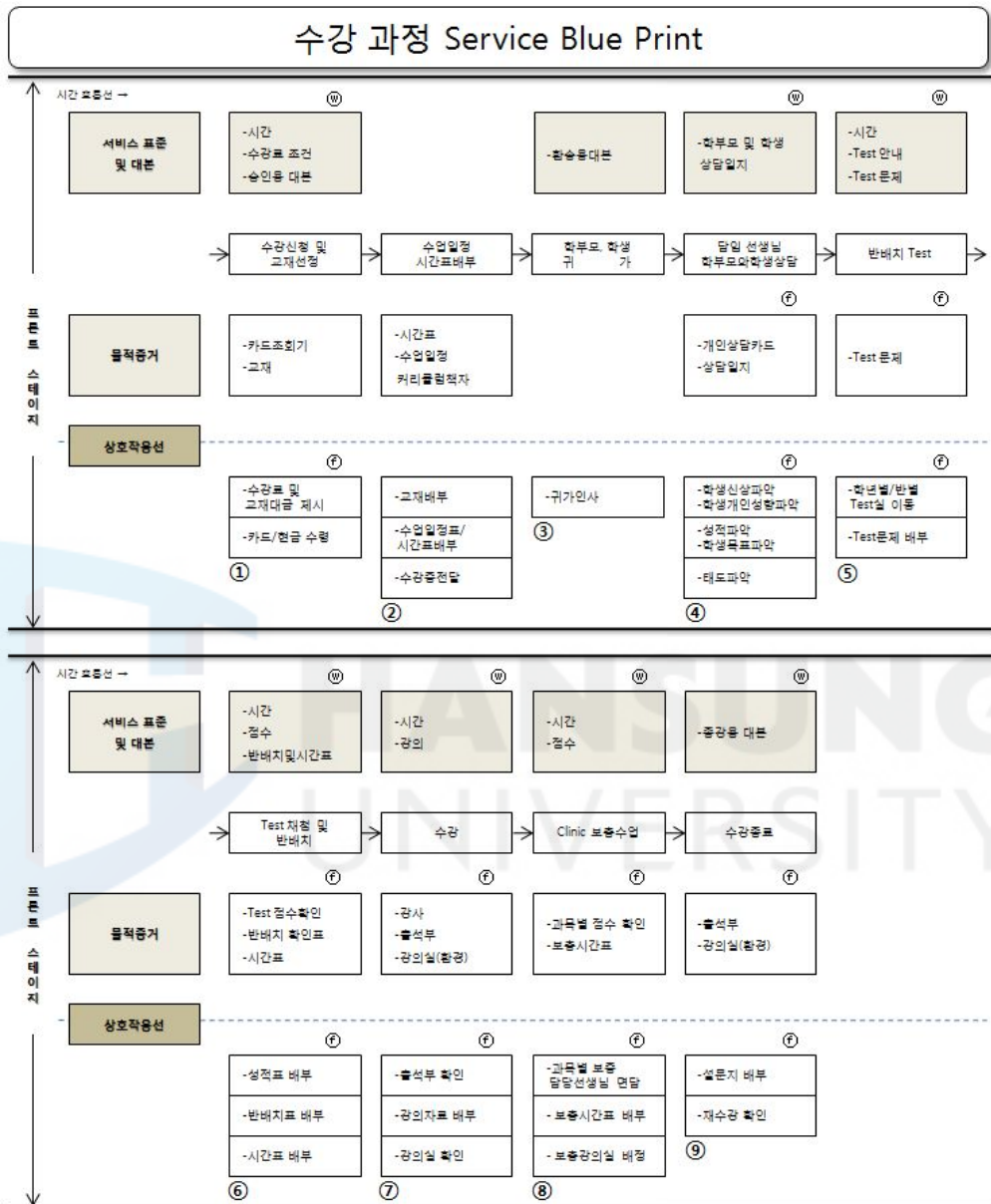
수강 과정에 대한 물적증거로서는 < 그림 4-12 >과 같다.

- ① 카드조회기를 통한 수강신청에 대한 대금을 결제받고, 이에 맞는 교재를 선정하여 배급한다.
- ② 수업일정 및 시간표배부는 시간표 및 수업일정에 대한 커리큘럼책자를 배포하여 정상적인 수업을 위한 의사소통의 자료로 삼을 수 있다.
- ③ 담임 선생님 및 학부모와 학생의 상담시에 개인 상담카드와 상담일지를 통하여 꾸준한 관리를 해야 한다. 이는 주요 실패 발생점으로써 학생에 대한 이력이 정리되거나 상담카드가 꾸준히 정리되지 않는다면 이는 단기적으로 고객이탈이 있을 수 있으며, 장기적으로 학원에 대한 평판이 나빠질 수 있다. 상담일지의 계속적인 작성은 학부모 및 학생으로부터 학원 서비스에 대하여 고착시키는 중요한 발생 근거라 할

수 있다.

- ④ Test 문제는 학원을 다니고 있는 시점에서 수준에 맞는 적당한 반 배치를 위한 중요한 자료로써, 적정 기간내에 실시하여 꾸준한 성적관리 지표로 삼을 수 있다.
- ⑤ Test 점수확인 및 반배치 확인표 및 시간표에 대한 관리로써 점수에 대한 신뢰, 반배치에 대한 신뢰, 학생의 시간과 학부모의 욕구사항과 맞추어진 시간표를 제시하여 만족도를 높여야 한다.
- ⑥ 수강시간에 맞추어 강사는 강의실에서 강의준비하고, 강의할 수 있도록 해야 할 것이며, 출석부를 통하여 학생의 출결상황을 체크하고, 그에 대한 결과를 학부모에게 제공할 수 있도록 해야 할 것이다. 또한, 강의실의 청결의 유지하여 신뢰도를 높여야 한다.
- ⑥ Clinic 보충수업의 경우 과목별 점수를 확인하여 가장 적절한 Clinic 보충수업 방안을 찾아야 하며, 그에 따른 물적증거로서 시간표를 수령하여야 한다.
- ⑦ 수강 종료시에도 출석부를 수령하여 체크하여야 하며 이는 계량화된 데이터로 저장되어야 한다. 또한, 종강시 강의실을 청결히 하여 학원의 종강에 대한 이미지를 개선해야 한다. 강의기간 중 이미지 개발 및 개선은 가능하지만 종강 후에는 불가능하기 관리가 필요하다.

< 그림 4-13 > 수강과정에 대한 상호작용 전략



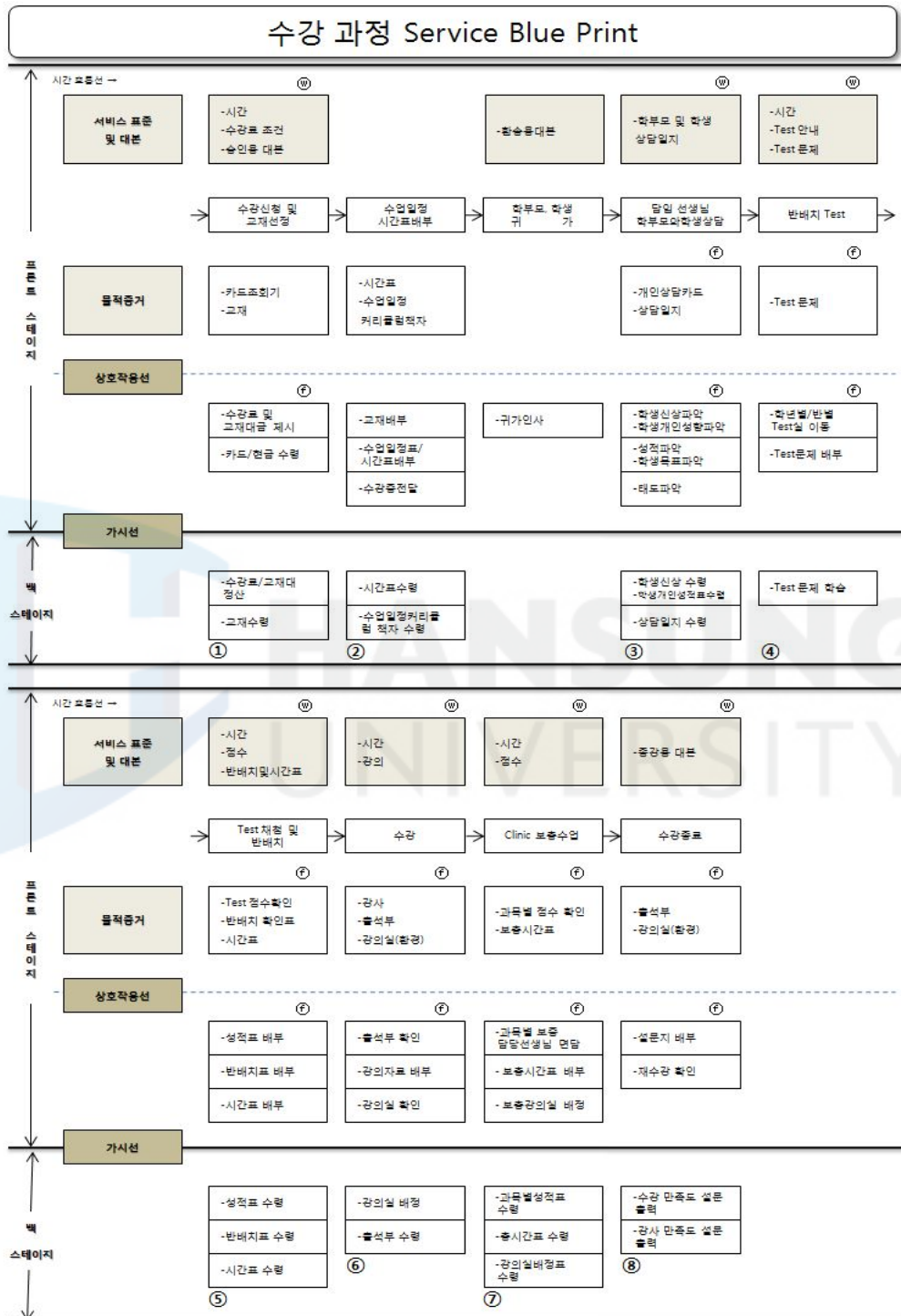
(f) 주요 실패 발생점, (w) 과도한 대기 위험성 (시간한계 표준시간 설정)

프론트 스테이지 상에서 세부적 실행단계로써 학원에서 서비스 개선을 위한 방안을 <그림 4-13>와 같이 제시하고 있다.

① 수강신청 및 교재선정시에 수강료 및 교제대금에 대한 제시를 하고,

- 그에 따른 카드 및 현금으로 수령하여야 한다.
- ② 수강료에 대한 수령이 끝나면 수업일정 시간표 배부에 의해서 교재를 배부하고, 수업일정표와 학생의 개인 시간표에 대해 배부하여야 한다. 또한 수강증을 전달하고, 수강증을 사용하는 방법 및 관리방법에 대하여 숙지시켜야 한다.
 - ③ 부모님 및 학생의 귀가시 귀가인사를 통해 학원의 이미지 서비스에 대하여 강화하여야 한다.
 - ④ 담임선생님 및 학부모와의 상담시에는 학생에 대한 신상을 정확히 파악하고 있어야 하며 이에 더불어 학생의 개인 성향을 파악할 수 있어야 적정한 상담서비스를 제고할 수 있다. 또한, 학생의 성적을 파악하고, 그에 따른 학생의 목표를 파악하여 목표에 대하여 반영하거나 가장 정적인 목표를 재설계하는 방법으로 관리해야 한다. 또한 학생에 대한 태도를 파악하여 학원의 전체 분위기 및 본인의 역할에 대하여 정립하고 적용할 필요가 있다.
 - ⑤ 반배치 Test의 경우 학년별, 반별로 구분하여 실행하여야 하며, Test 실로 이동하고 Test문제를 배부하여 현 상황에서의 학업능력을 평가하여야 한다.
 - ⑥ Test 채점 및 반배치를 통하여 성적표를 배부하고, 반배치표를 배부하며, 시간표를 배부하여 앞으로의 강의의 자료로 삼아야 한다.
 - ⑦ 강의실을 확인하고, 출석부를 확인하며, 강의자료를 배포하여 수업에 참고자료로 하여 강의를 진행한다.
 - ⑧ Clinic 보충수업의 경우 부족한 과목의 학업능력에 대하여 담당선생님과 면담을 하며, 이에 부족한 원인 및 가능성을 파악하여 보충수업에 대한 계획을 세워줘야 하며 시간표를 배부한다.
 - ⑨ 설문지를 배포하여 학원의 전반적인 상황에 대한 객관적 자료를 얻어야 하며, 재수강을 확인하여 새로운 고객으로 전환해야 한다.

< 그림 4-14 > 수강과정에 대한 후방 전략

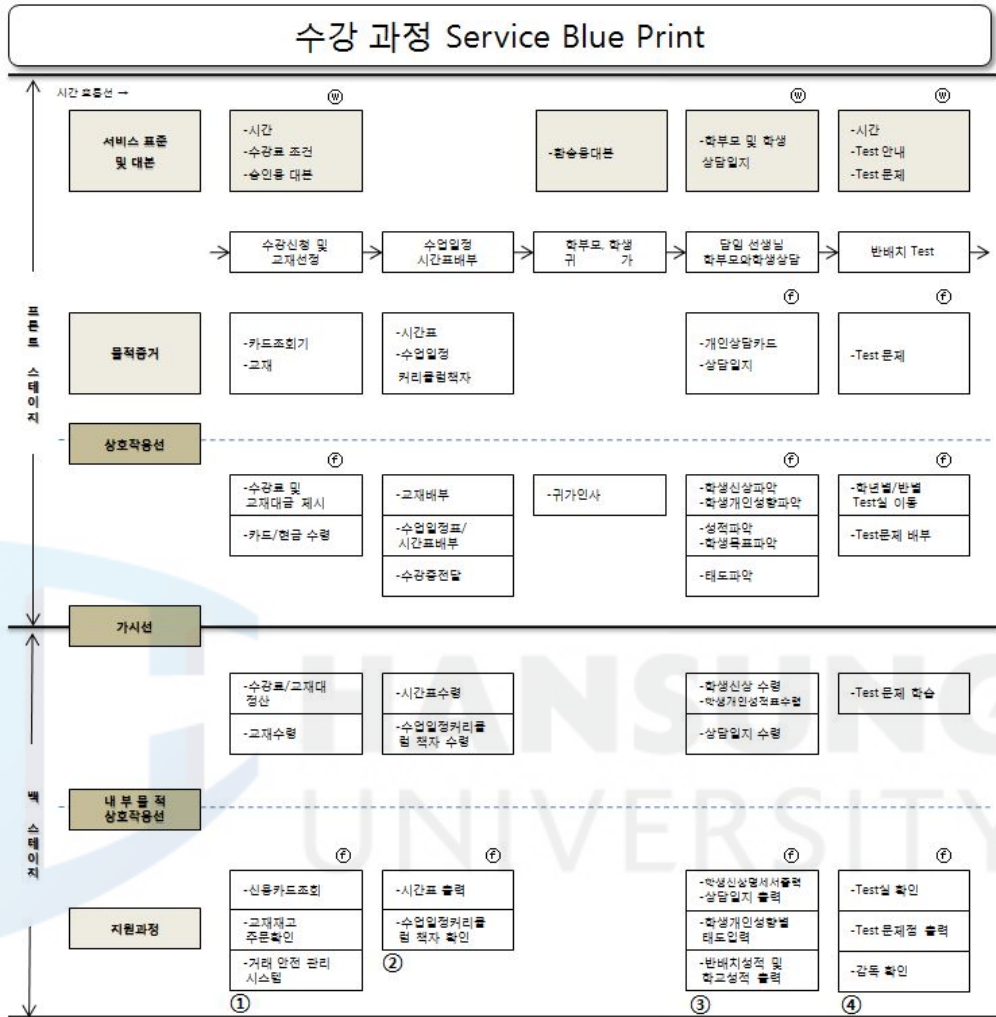


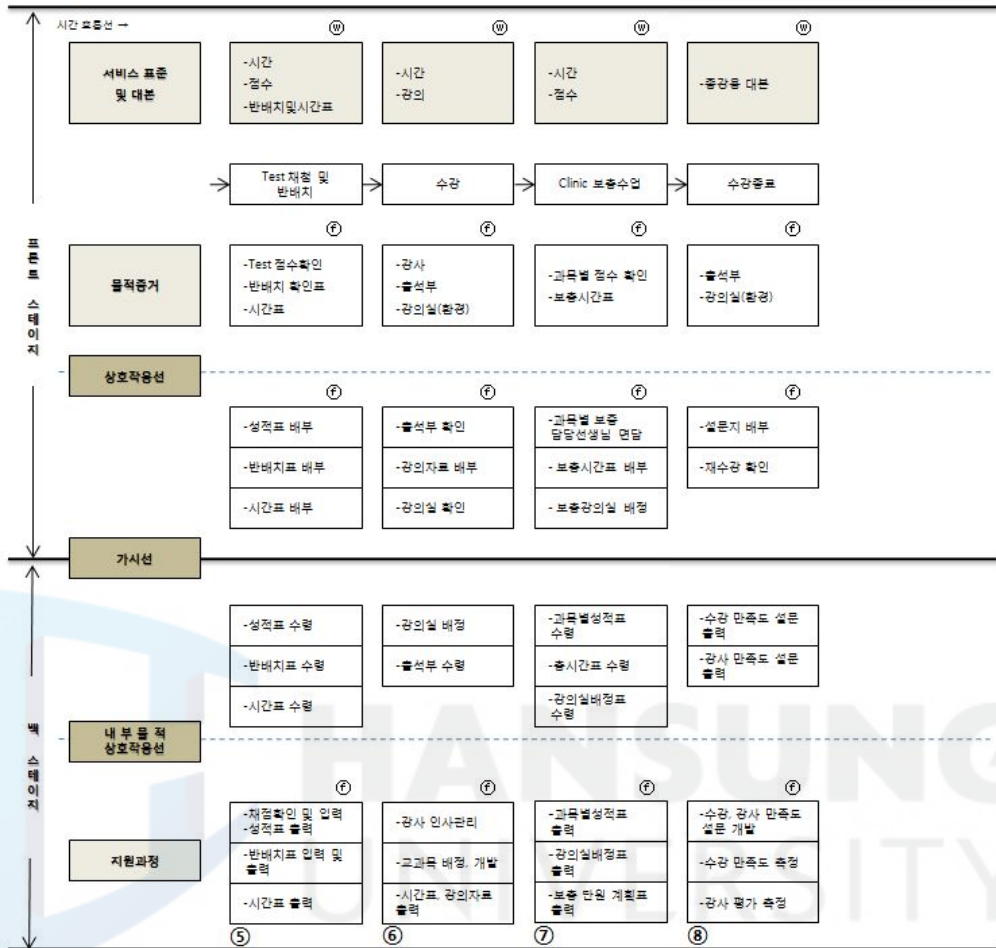
(f) 주요 실패 발생점, (w) 과도한 대기 위험성 (시간한계 표준시간 설정)

입학과정에 대한 가시선 밑의 백 스테이지 상황에서의 행동방법에 대한 논의를 하면 다음과 같다.

- ① 수강신청 및 교재선정에서 발생한 수강료 및 교재대에 대하여 정산을 하여 관리하며, 그 정산에 맞추어 교재를 수령하여 학부모 및 학생에게 제공할 수 있도록 해야 한다.
- ② 수업일정 및 시간표배부에 맞추어 시간표를 수령해 놓아야 하며, 수업 일정커리큘럼에 대한 책자를 수령하여 지체시간 없이 배부할 수 있도록 준비하여야 한다.
- ③ 담당 선생님 학부모와 학생상담시에 상담실에서 상담선생님과 곧바로 상담을 할 수 있도록 학생신상에 대한 내역을 수령하여 놓아야 하며, 학생의 개인 성적표 또한 수령하여 적정한 상담 서비스가 이루어 질 수 있어야 한다. 또한 상담일지를 수령하여 계속적인 관리를 하여야 한다.
- ④ 반배치 Test의 경우 Test 문제에 대한 학습을 하여야 한다.
- ⑤ Test 채점 및 반배치의 경우 성적표를 수령하고, 반배치표를 수령하며 그에 따른 시간표를 수령하여 학생들의 혼선과 대기를 막아야 한다.
- ⑥ 수강시에 강의실을 배정하여야 하며, 출석부를 출력하여 강의를 할 수 있게 지원해야 한다.
- ⑦ Clinic 보충수업의 경우 과목성적표를 수령하고 프론트 스테이지에서 과목성적표에 대한 판단과 상담을 통해 얻어진 결과에 따른 보충시간표를 수령해 놓아야 하며, 보충시간표에 대한 강의실을 배정하여 관리하여야 한다.
- ⑧ 종강시에 수강 만족도 설문을 학생인원에 맞게 출력하여 학생들로 하여금 수강 만족도를 조사하고, 강사 만족도 설문 또한 강상에 대한 객관적 평가를 할 수 있도록 후방에서 지원해야 한다.

< 그림 4-15 > 수강과정에 대한 후방 상호작용 지원 전략





㉑ 주요 실패 발생점, ㉒ 과도한 대기 위험성 (시간한계 표준시간 설정)

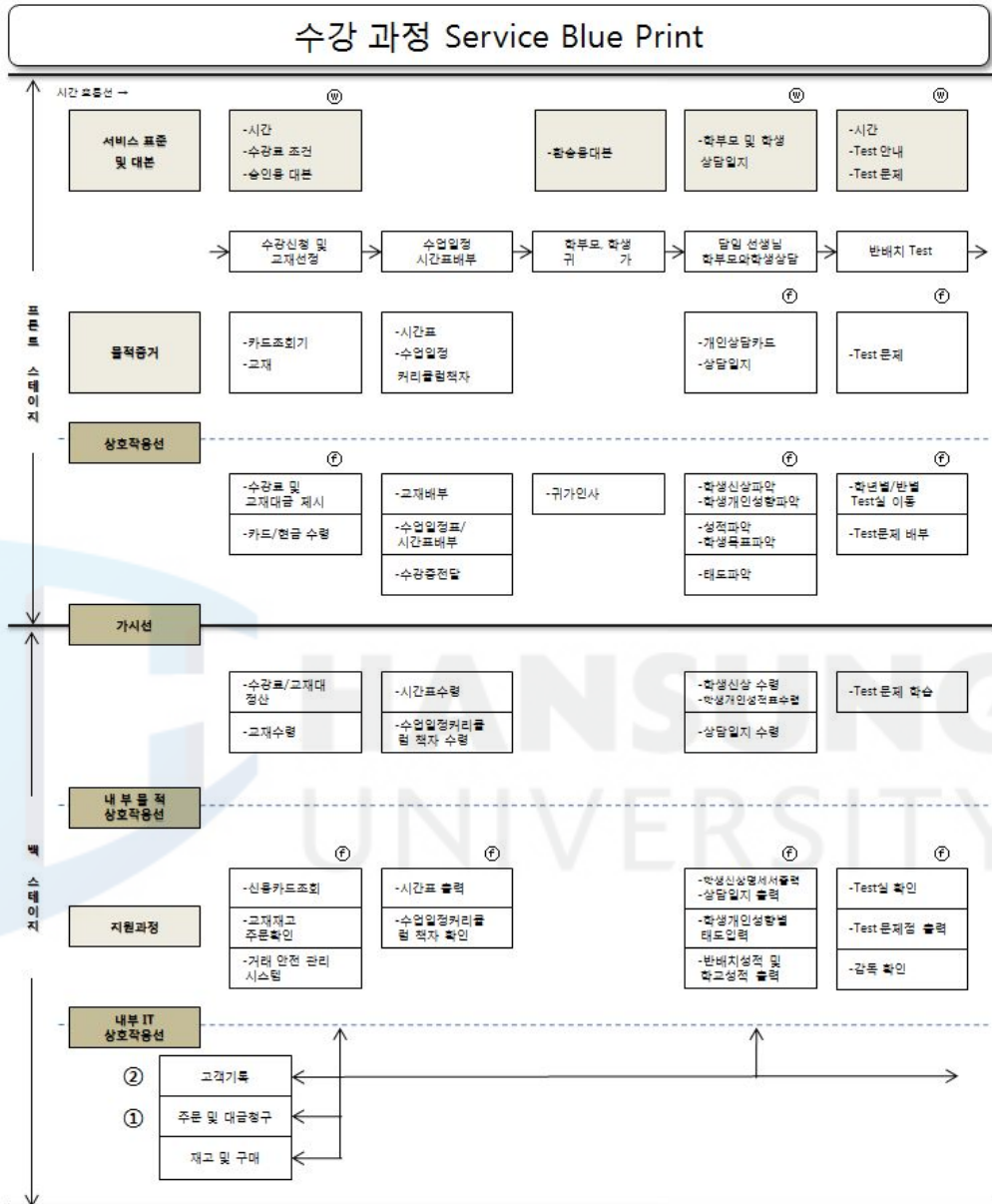
학원 운영에서 수강과정에 대하여 살펴보고자 한다. 이는 < 그림 4-15 > 와 같이 지원과정이 나타났다. 모두 주요 실패 발생점으로 인식하고 구체적인 지원에 대한 관리방안을 마련함으로써 서비스의 개선과 고객의 이탈을 막는 방안 및 지원과정을 설명하고 있다.

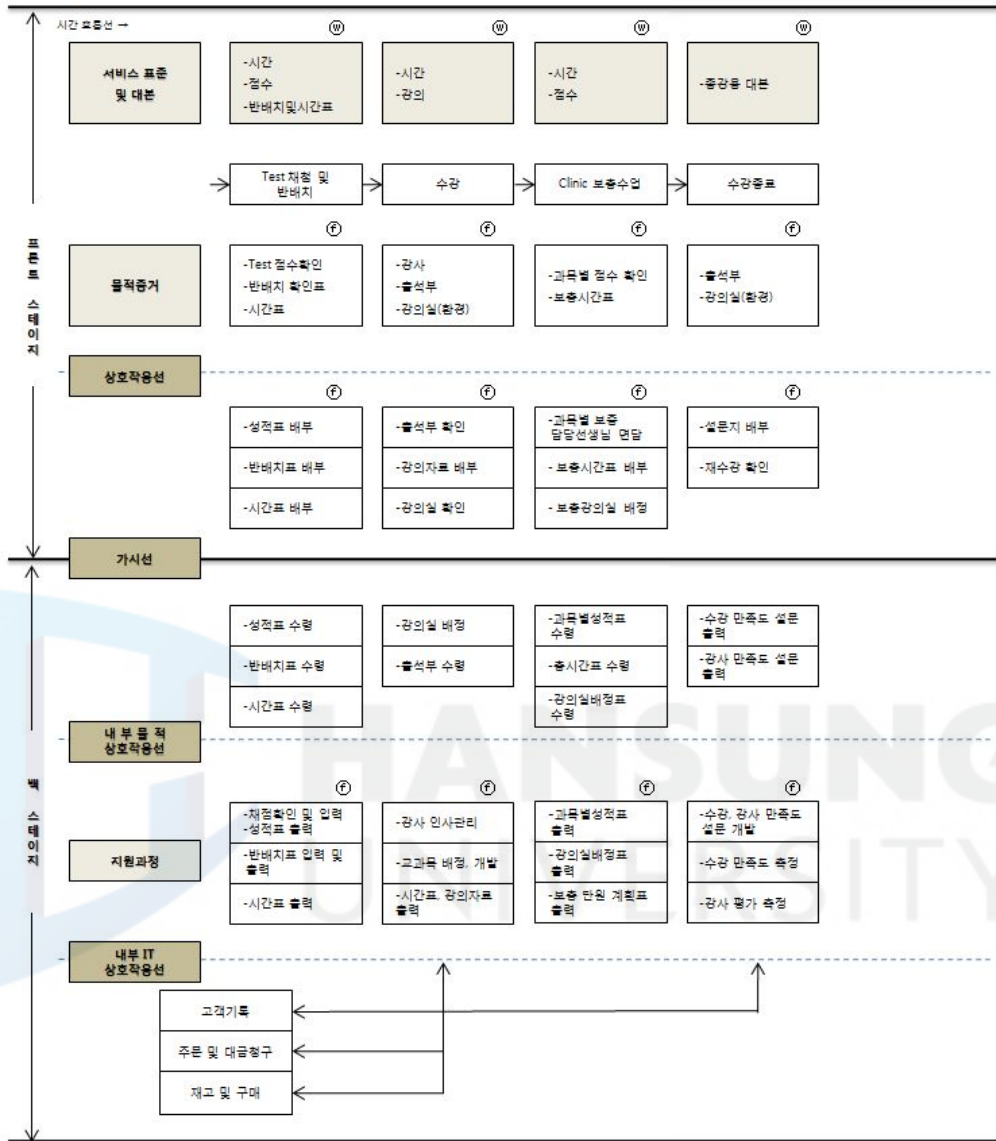
- ① 수강신청 및 교재선정의 경우 지원과정에서는 신용카드조회 및 적절한 교재재고를 해야하고, 교재가 부족할 때에는 교재에 대하여 주문하고 주기적으로 확인하여야 한다. 교재의 거래는 분류시스템을 도입하고나 거래시스템을 도입하여 관리자로 하여금 계속적인 체크로 업무 부담을 주는 것보다는 일정수준의 재고 이하일 때 경고 메시지를

나타내어 시스템 상에서 관리하여 안전하고 과업을 줄일 수 있는 방안을 마련해야 한다.

- ② 수업일정 및 시간표배부의 단계에서는 시간표를 출력하여 수령할 수 있도록 준비하여야 하며, 수업일정커리큘럼 책자를 확인하여 수강인원에 대하여 부족함 없이 배부할 수 있도록 조치하여야 한다.
- ③ 담임선생님 학부모와의 학생상담시에는 학생신상명세서를 출력하고, 상담일지를 출력하여 원활한 상담이 될 수 있도록 해야 할 것이다. 또한 개인성향별 태도를 입력하여 상담시 자료로 활용해야 한다. 또한 반배치 성적 및 학교성적을 출력하여 담임선생님과 상담자료로 활용해야 한다.
- ④ 반배치 Test의 경우 Test실을 확인하고 적정히 배정하여야 하며, Test 문제점을 출력하여야 한다. 그리고 Test과정에서의 부정을 막기 위해서 감독 확인하여야 한다.
- ⑤ Test 채점 및 반배치에서 Test에 대한 채점확인 및 입력을 해야하며 성적표를 출력하여 관리해야 한다. 또한 반배치표 입력 및 출력하여 배포할 수 있도록 지원해야 하며, 시간표를 출력하여 학원의 외부 및 개인에게 수령할 수 있도록 해야 한다.
- ⑥ 수강시에 강사 인사관리를 통하여 전문 강사진을 학원에 영입하여야 하며, 교과목에 대한 강사진에 대한 배정 및 학원만의 새로운 교과목을 개발해야 한다. 또한 시간표 및 강의자료를 출력한다.

< 그림 4-16 > 수강과정에 대한 Service Blue Print 전략





① 주요 실패 발생점, ② 과도한 대기 위험성 (시간한계 표준시간 설정)

- ⑦ Clinic 보충수업의 경우 과목별 성적표를 출력하여 상담에 활용할 수 있도록 해야 하며, 강의실 배정표를 출력하여 그 상담결과에 따라 배정해야 한다. 또한 보충 단위 계획표를 출력하여 관리해야 한다.
- ⑧ 수강 만족도를 측정 및 강사 평가에 대한 측정을 통하여 수강종료시에 학원의 평판 및 강사의 질을 높일 수 있는 방안을 마련해야 하며, 이와 관련하여 수강, 강사 만족도 설문지를 개발하여 학원의 운영의

객관적이며 계량적 데이터로 관리해야 한다.

수강신청 및 교재선정 이후 과정에 대한 내부 IT 상호작용선 하에서의 지원을 보면 <그림 4-16>과 같다.

- ① 수강신청 및 교재선정 과정에서 고객기록과 주문 및 대금청구 또한 재고 및 구매에 대한 IT지원을 통해 개선할 수 있다.
- ② 담임선생님 및 학부모와 학생상담시에 고객기록을 IT 지원을 받아 활용하고, 또한 데이터베이스로 관리하여 서비스를 개선할 수 있다.

수강과정에 대한 CLD모형을 통한 주요 변수들을 추출하고 그 변수에 대한 서비스 블루프린트로 각 실행 방법에 대하여 적용하고자 < 그림 4-17 >과 같이 도식하였다. CLD에서 지적인 것과 같이 단기적 전략으로, 학생 관리 능력 및 의사소통에 대하여 상담과정에서 학생의 성적과 학원의 교육 Program과의 연계를 통한 최상의 서비스를 제고할 수 있다. 이는 비단 입학과정의 상담에만 국한되지 않으며, 학원의 수강과정에서도 학생과 학부모와의 꾸준한 상호작용을 통하여 학생을 관리하게 되며, 학생과 원활한 의사소통을 가능하게 하여 궁극적으로 학교의 평판 및 맞춤형 강의로 발전할 수 있을 것이다. 단기적 전략의 물리적 환경은 수강과정에서 수강시 수강강의실의 청결상태와 수강종료시의 청결을 채택하였다. 장기적 관점에서 학원의 교육훈련 및 콘텐츠 개발의 경우 교과목의 배정 및 개발에서 새로운 교과목 및 강의에 대한 개발을 통하여 타 학원과의 차별화 전략을 마련할 수 있을 것이며, 이는 수강 만족도 조사 설문을 통하여 지속적인 측정이 가능하고, 또한, 계량화해야 할 것이다.

중·장기적 전략으로써 강사의 개발관리 및 강의품질 개선에 관하여 논하였다. 강사의 개발관리 및 강의품질 개선의 경우 강사의 인사관리, 강사 만족도 설문을 통한 강사 평가 측정을 선정하였다. 우선 학원의 평판을 높이는 것에는 우수한 강사진을 영입하는 방법이 있을 수 있다. 이는 단기적으로 일부에 대하여 가능할 수 있으나, 현재 보습학원들의 영세성을 고려한다면 중·장기적 관점에서 홍보방안과 함께 고려해야 할 상황이라 인식

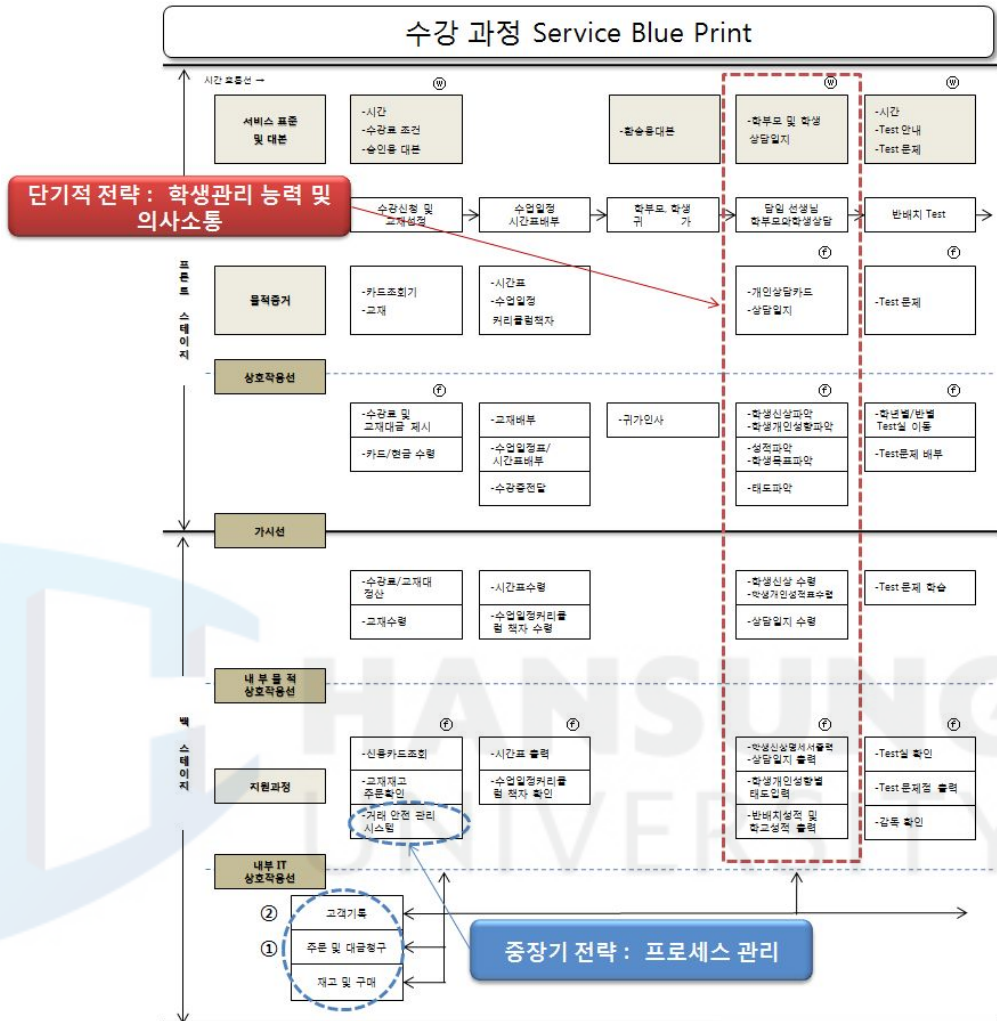
되며, 강사 평가에 대한 꾸준한 모니터링을 통하여 내부 강사에 대한 개발 관리 및 질 관리에 투자한다면 중·장기적 성과를 낼 수 있는 변수라 판단된다.

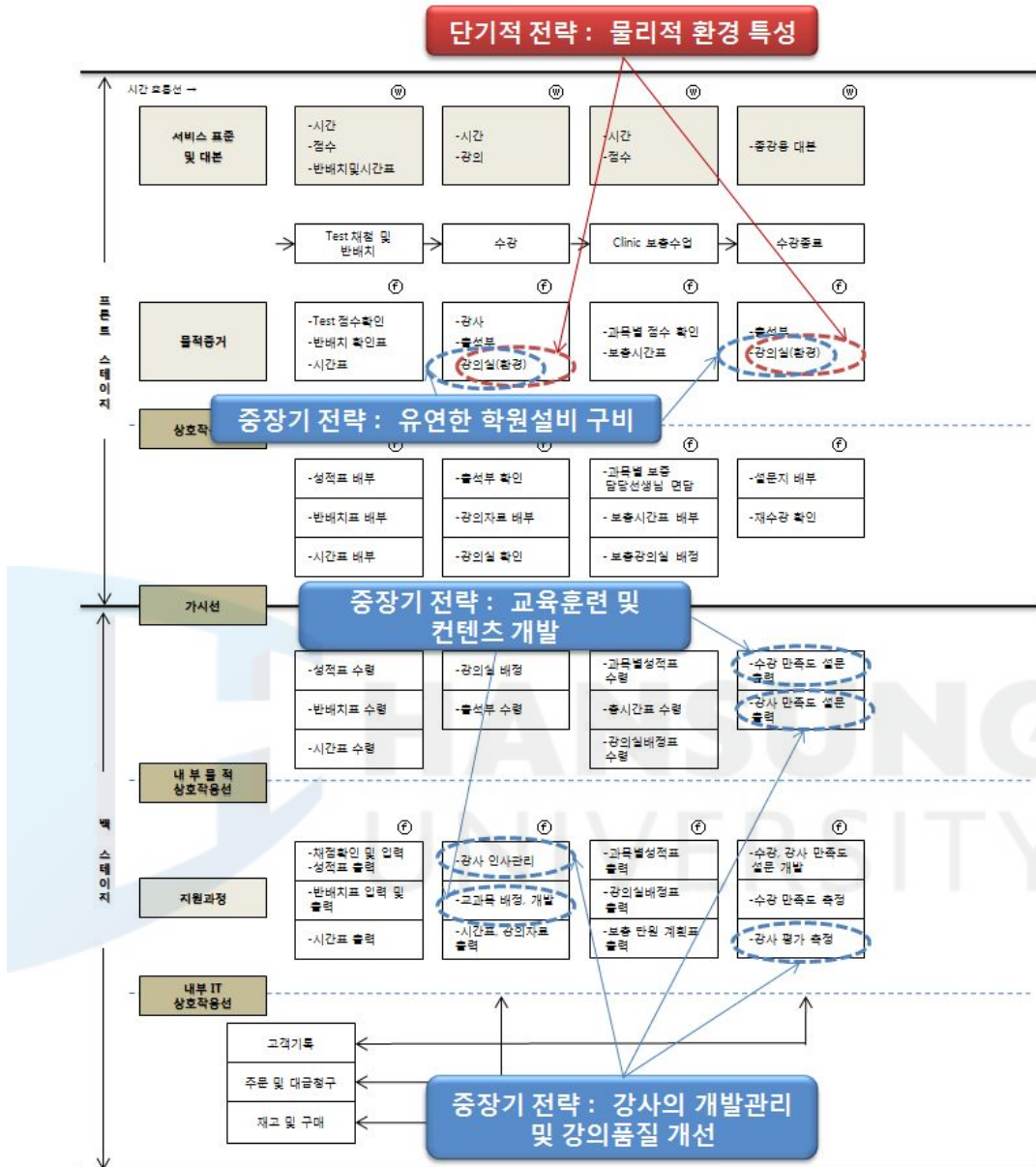
학원의 프로세스 관리의 경우 학원 내부의 백 스테이지 상황에서 관리되는 것으로써 TQM적 사고를 가지고 학원 고객에 대한 관리를 해야 한다. 이를 위해 가장 우선적으로 해야 할 것은 CRM을 도입하여 학생에 대한 개별 관리프로세스를 정립하는 것이다. 또한, 주문 및 대금청구, 재고 및 구매에 관한 시스템의 정비로, 학원 운영의 효율성을 높여야 할 것이다.

또한 거래 안전 관리 시스템의 도입으로 인하여 학생들의 수강료 관리 및 외부 협력관계 업체에 대한 관리가 필요하다고 하겠다.

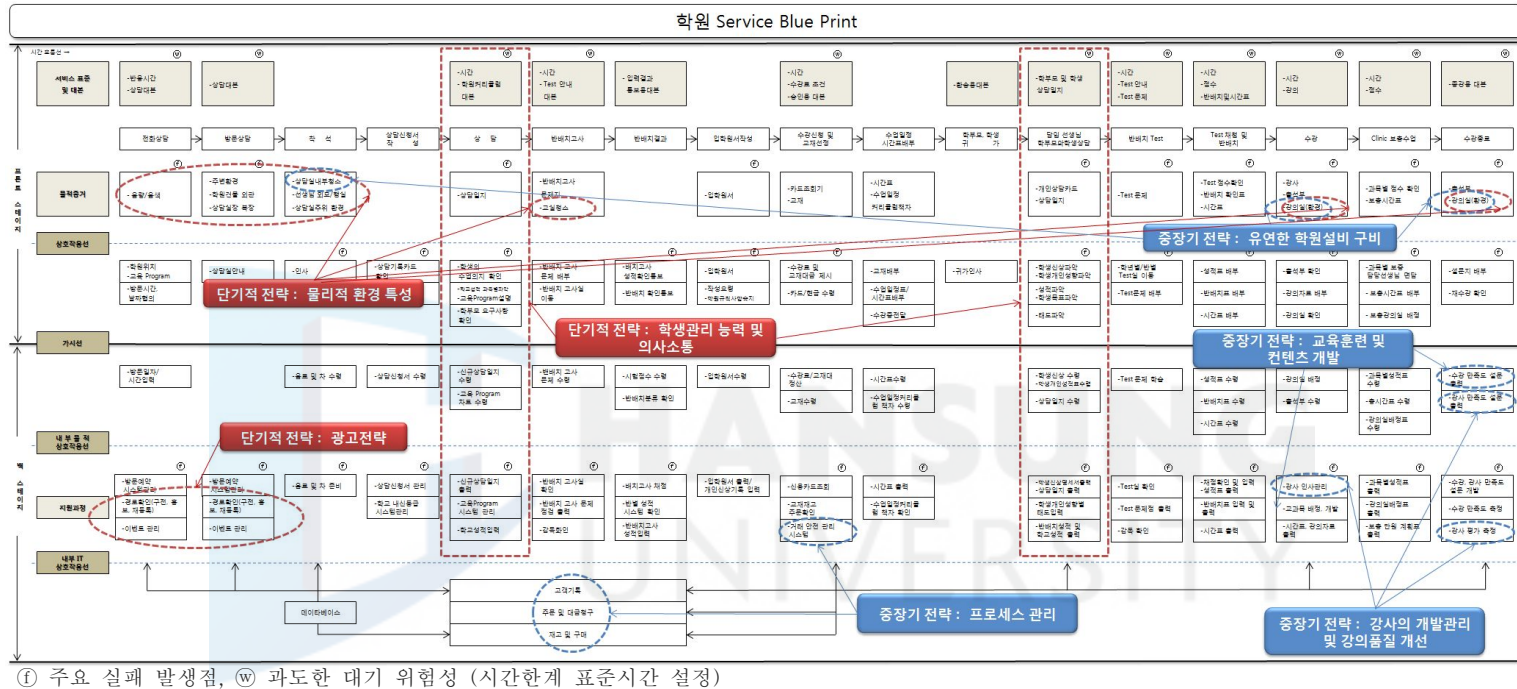
중·장기 전략으로써 유연한 학원설비 구비를 들 수 있다. 유연한 학원설비 구비는 수강단계 및 수강종료시에 강의실이 필요하며, 또한, 상담시 상담실에 대한 투자가 필요하다. 본 논문은 학원의 원활한 운영이 학원 서비스 시스템 내의 혼잡도를 줄여 그로 인한 학원의 총 수익의 증대방안이라 할 수 있다. 그러나 어느 정도 학원 혼잡도는 학원의 관리 및 외부 평판관리를 위해서도 필요할 수 있다고 하나, 가장 확실하게 혼잡도를 줄일 수 있는 것은 유연한 학원설비의 구비라고 할 수 있다. 그러나 이러한 학원설비에 대하여 무리하게 투자하면, 학원의 적정인원 유지 및 관리상의 문제, 재정상의 문제 등이 발생하여 중·장기적으로 꾸준한 학원의 평판 및 충성고객을 확보하고, 설비금액에 대한 축적, 운영에 대한 관리방안이 마련되었을 때 투자하는 것이 가장 바람직하다고 하겠다.

< 그림 4-17 > 수강 과정에 대한 Service Blue Print 단기, 중·장기 전략





< 그림 4-18 > 학원 Service Blue Print 단계, 중·장기 전략



제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

기존의 학원교육서비스와 관련한 연구들은 교육 수혜자 입장에서 학원교육서비스 기관의 선택에 영향을 미치는 변수는 무엇인지를 밝혀내는 연구를 주로 해왔다. 또한 많이 해왔다. 또한 경험적 데이터를 이용한 실증적 분석을 통해 그 영향 요인들을 찾아내고, 학원교육서비스 운영 담당자에게 중요한 영향 요인을 제시해 주는 연구들이 주를 이루고 있었다. 그러나 이러한 연구들은 정태적이고 부분적이며 단기적인 사고로서 문제를 접근하는 방법으로, 시스템 전체적인 사고에서의 각 부분의 연관성과 의존성을 이해하는 데에는 한계가 있었다. 이에 반해 본 연구에서는 시스템적 사고 체계를 기반으로 한 시스템 다이내믹스 방법론을 이용으로 구조 중심의 동태적 행태 분석과 다변수들 간의 순환관계 파악을 통해 보다 장기적인 미래 상황을 예측할 수 있는 정책적 수단을 제시하고자 하는 것이다. 이는 각 부문간의 인지모델의 개별적인 루프를 통합하여 이를 전체적인 관점에서 의사결정을 지원할 수 있는 방법을 제시하고 있다. 또한 이를 통해 학원교육서비스 기관의 수익 극대화를 위한 전략적 의사결정 및 정책 결정 지원을 목표로 하고 있다.

본 연구 내용은 학원교육서비스의 대표적인 유형 중의 하나인 사설 입시, 보습학원을 대상으로 경영 측면에서 수익 극대화과 관련한 5개의 인과관계 변수들을 찾아내고 인지 모델 루프들의 각 부문 간의 양의 루프 형태를 취하는 전략 변수들과 음의 루프 형태를 취하는 루프 형태들 간의 상관 관계를 제시하고 이것들을 서로 종합적으로 연계하여 인과지도로 구조화시켰으며, 이를 활용하여 수강생 만족 및 학원에 대한 충성도에 기여할 수 있는 전체적인 운영 형태를 제시하여 단기적 전략과 중·장기적 전략을 고안하였다.

단기적 전략으로써는 1) 광고전략, 2) 학생관리 능력 및 의사소통, 3) 물리적 환경에 대한 변수를 고안하였으며, 중·장기 전략으로써 1) 교육훈련

및 콘텐츠 개발, 2) 강사의 개발관리 및 강의품질 개선, 3) 학원 외부 프로세스 관리, 4) 유연한 학원시설 구비를 설정하였다.

이러한 변수를 토대로 서비스 블루프린트를 이용하여 처음 학원에 전화 상담에서부터 수강종료시까지를 시간의 흐름에 따라 프론트 스테이지 및 백 스테이지 상에서 각 실행방안에 대하여 마련하였으며, CLD모형을 통한 단기적, 중·장기적 방안에 대한 변수를 서비스 블루프린트를 통하여 제시하였다.

단기전략으로써 1) 광고는 입학단계에서 관리가 필요하며, 2) 학생관리 능력 및 의사소통은 학원입학 과정의 상담 및 학원 수강중 상담을 통해 개선할 수 있다. 3) 물리적 환경은 학원의 실내·외 환경의 개선으로 단기적인 성과를 낼 수 있다고 제시하였다. 중·장기 전략으로써 1) 교육훈련 및 콘텐츠 개발은 교육 콘텐츠 개발 및 학원에 대한 만족도 조사를 통해 관리해야 하며, 2) 강사의 개발관리 및 강의품질 개선은 강사의 채용단계 및 강사에 대한 설문 등을 통한 계량화된 결과를 토대로 관리해야 하며, 3) 학원 외부 프로세스 관리는 IT관련 상호작용선 하에서 고객관리 및 주문, 대금, 지고관련 지원과 결제관련 지원을 통하여 개선할 수 있다. 마지막으로 4) 유연한 학원설비 구비의 경우 학원에 대한 장기적 관점에서 강의실 및 상담실에 대한 개선을 논하고 있다.

이러한 변수들을 통하여 단기적 전략 및 중·장기적 전략을 통해 성과를 기대할 수 있으며, 학원운영에서 각 단계별 실행에 필요한 행동방법으로써 서비스 블루프린팅을 제안하여 학원교육서비스품질의 개선에 방향을 제시하였다.

제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구의 방향

본 연구의 한계점으로 본 연구에서 방법론으로 사용된 인과지도의 한계점과 학원교육서비스품질의 연구 주제에 대한 한계점 등으로 구분할 수 있다. 우선, 본 연구에서 분석의 도구로서 사용된 시스템 다이내믹스는 사람의 인지모델에 바탕을 두고 지식 통합 및 모델링이 이루어지기 때문에

타당성 검증이 쉽지 않다는 데 있다. 이를 보완하기 위해 필요한 기존 검토 및 담당자 인터뷰 등과 같은 부가적 업무를 통해 추가 분석을 해야 한다. 추가적으로 향후에는 실제 실증 데이터를 활용한 시스템 다이내믹스 모델링을 수행할 것이다. 또한 교육서비스 기관의 특성에 따라 서로 다른 결과가 도출될 수 있다는 점이다. 즉 입시 학원이나 보습학원이나, 또는 수강생의 대상에 따라, 전문학원이냐 종합학원이냐에 따라 결과가 달라질 수 있을 것이다.

또한, 서비스 블루프린트의 경우에도 특성에 따라 결과가 달라짐에도 일부 학원의 과정을 서비스 블루프린트로 나타내어 주관적인 관점이 많이 들어가 있으며, 단기적, 중·장기적 전략의 도출과정에서 전문가의 상담 및 관련 내용을 참조하였으나, 학원의 특성 및 작성자에 의해서 그 차이가 나게 됨이 연구의 한계점이라 할 수 있다.

따라서 향후 이와 관련된 연구 주제를 다양한 분야로 확장하여야 할 것이며, 시스템 다이내믹스에 대한 계량적인 연구가 진행되어 각 부분의 문제점을 파악해야 할 것이다. 또한, 서비스 블루프린팅에 대한 각 실행방법에 대한 현장도입을 통하여 서비스 개선에 대한 분석도 이루어지길 바란다.

참 고 문 헌

1. 국내 참고문헌

- 김명수(2003), “사설학원의 관계 마케팅에 미치는 영향에 대한 연구,” 단국대학교 정책경영대학원, 석사학위논문.pp34-95
- 김준호, 이순곤(2003), “서비스산업에 있어서 서비스 제공자와 구매자 간의 관계의 질이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구,” 『산업경영연구』, 제26권 3호.pp16-18
- 민남희(1999), “학원 교육서비스에 대한 소비자불만족과 대응행동,” 인하대학교 대학원, 석사학위논문.pp16-22
- 박주성, 김종호, 신용섭(2003), “대학교육서비스품질요인이 학생만족, 재입학의도 및 구전효과에 미치는 영향,” 『마케팅저널』, 4(4).pp51-74
- 신재익(2000), “입시학원(종합, 단과)교육서비스 만족도 향상을 위한 마케팅 전략연구,” 부산대학교 경영대학원, 석사학위논문.pp37-43
- 여해숙(2001), “학원 교육서비스 마케팅에 관한 연구,” 영남대학교 경영대학원, 석사학위논문.pp38-53
- 임윤규(2006), “학원교육서비스에서 서비스제공자와 학생, 학부모의 관계품질에 대한 연구,” 가톨릭대학교, 석사학위논문.pp37
- 황인호, 신재익, 정기한(2006), “학생만족의 구조적 인과관계에 관한 연구,” 『고객만족경영연구』, 8(1).pp103-122
- 홍형평(2002), “보습학원 서비스 만족도 및 교육 서비스 마케팅 전략,” 고려대학교 경영정보대학원, 석사학위논문.pp18-56

2. 국외 참고문헌

- Baker, Julie(1990). The Effects of Retail Store Environments on Consumer Perceptions of Quality, Price & Value, Ph. D. Dissertation, Texas A & M university.
- Bitner, M. J.(1990), "Evaluation Service Encounters : The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", *Journal of Marketings*, Vol. 54(April), pp. 69-82.
- Fisk, R. F. and Blackwell, R. D.(1978). "Consumer Behavior", 4th ed. Hinsdale. 3, Dry Press. pp. 141-150.
- Fornell, C. A.(1992). A National Customer Satisfaction Barometer : The Swedish Experience, *Journal of Marketing*, 56(Jan), pp. 6-21.
- Garvin, D. A.(1984). "What Does Quality Mean?" *Sloan Management Review*, Vol. 26(Fall). pp. 25-28.
- Hunt, Shelby D.(1976). 「Marketing Theory」, Columbus, OH: Grid
- Lewis, R. C. and H. Booms.(1990). "The Marketing of Service Quality" *Emerging Perspectives on Service Marketing*. eds. pp. 175-201.
- Oliver, R. L.(1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, Vol. 17 pp. 460-469.
- _____. and Desarbo, W. S.(1988), "Response Determinants in Satisfaction Judgments," *Journal of Consumer Research*. pp. 95-205.
- _____.(1993), "Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response," *Journal of Consumer Research*, pp. 36-125.

_____.(1997). Satisfaction : Behavioral Perspective on the consumer, McGraw-Hill Integration of Competitive Advantage, J. A. pp, 91-94.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L.(1998). Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality, *Journal of Marketing*, Vol. 52.

_____., & _____.(1991). Refinement and Reassessmant of the SERVQUAL Scale, *Journal of Retailing*, 67(4).



ABSTRACT

A Research on Improvement of Education Services Quality.

- An Application of Causal Loop Diagram and Services Blue Print Method -

Son, Youn Byung

Major in Service Operations Management

Dept. of Business Administration

Graduate School, Hansung University

The educational service industry of private sector has been growing for the last couple of decade in Korea. Education service industry is forming an axis of the industry as an economic activity that increases utility by bringing a change of human knowledge and mind.

There are public education which the government manages systematically and private education which means that extracurricular lessons and institution lessons are practiced out of school in educational service. In case Korea, the educational service for public education to achieve is moved to the market of the private education because of reasons such as insufficiency of educational facilities, shortage of competent teachers, shortage of finance, and an excessive number of people. Therefore, the market of private education becomes extended tremendously and enters into competition market system by more supply than demand.

The main purpose of this study is to examine how the student's satisfaction on the education provided in a sector of private education,

can influence the institution's management.

This study explains a theoretical background to the quality factor of institute's education service, by categorizing institute program into product, student management program (mutual communication between institute and students' parents), quality of instructors, institute's facility and equipment into physical environment, and external factors - instruction fees and internal and external reputation.

This study identified each part of customers's satisfaction (students and their parents) according these operational strategies and educational service factors by causal loop diagram, and through service blue-print, it could propose the improved solution of customer part's perceived satisfaction on their repurchase intention and spreading behaviors.

Next, the major purpose is to find the relations among satisfaction on the institute's education quality, its influence on re-enrollment, and word-of-mouth by institute's reputation.

The education service must survive in the fierce competition of the market. The more students feel satisfaction on the institutes, the higher revenue the institutes gain. With thorough study and monitoring, customer types are classified to actively use the data for the operating of the institute. Finally, it is the relations between quality satisfaction and re-enrollment depending on the characteristics of institute's operation .

In conclusion, taking all I mentioned above into account, my research investigates causes to have influences on relationship quality between service providers and service customers and suggests programs to improve them. Particularly, in the theoretical point of view, I suggest programs to make the best use of new relationship quality when communication decision maker and service user consider their different conditions.