

언택트 시대 비대면 실시간 온라인 CoP

활성화 요인 탐색 및 우선순위 분석

: 국내 대기업 A사 CoP 참여자의 인식을 중심으로

노동원(한양대학교)*

황평강(한양대학교)†

송영수(한양대학교)‡

요약

본 연구는 코로나19로 촉발된 언택트 시대에 비대면 실시간 온라인 CoP의 활성화 요인을 탐색하고 우선순위를 도출하여 현장 적용을 위한 가이드와 이론적 연구를 위한 시사점을 제시하는데 그 목적이 있다. 이를 위해 국내 대기업 A사 비대면 실시간 온라인 CoP 참여자를 대상으로 참여관찰, 개방형 설문, 인식도 설문조사를 진행하였다.

연구 결과, 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인은 CoP 참여자, CoP 리더, 운영 지원, CoP 지식 및 공유 콘텐츠, 상호작용, 조직문화 등 6개 테마를 중심으로 29개 하위요인이 도출되었다. 기존 대면 CoP와 차별화되는 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인으로는 CoP 리더의 역할 확대, CoP 지식 및 콘텐츠 설계에 대한 필요성, 비대면 학습 환경 조성 등이 중점적으로 도출되었다. 그리고 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인에 대한 우선순위 분석 결과, CoP 참여자의 ‘책임감 인식’, CoP 리더의 ‘지속적인 열정과 준비’, ‘이론과 실무 전문성 겸비’, ‘참여자 니즈 반영 학습 설계’, 운영지원 측면의 ‘사용자 중심 학습 시스템’, 콘텐츠 측면의 ‘업무에 직접적 도움을 줄 수 있는 콘텐츠’, ‘학습 콘텐츠 수준의 적정성’ 등 7개 요인이 도출되었다.

본 연구는 비대면 실시간 온라인 CoP 참여자의 활동 경험을 기반으로 HRD 현장 중심적 실천 전략과 학문적 연구를 위한 기초 자료를 제시했다는 데 의의가 있다.

주제어: 비대면, 실시간 온라인, CoP, 활성화 요인, 우선순위

* 제1저자: 한양대학교 교육공학과 박사수료, email: next1227@naver.com

† 공동저자: 한양대학교 교육공학과 석사과정, email: pyeongkang89@gmail.com

‡ 교신저자: 한양대학교 교육공학과 교수, email: young2020@hanyang.ac.kr

논문투고: 2021.06.09. / 심사일자: 2021.10.06. / 게재확정일자: 2021.10.06.

I. 연구의 필요성 및 목적

2020년 3월 세계보건기구(WHO)가 신종 코로나바이러스감염증(이하 코로나19)에 대해 팬데믹(Pandemic)을 선언한 이후 우리는 사회 전반에 걸쳐 언택트(비대면)화를 경험하고 있다(송수연, 김한경, 2020). 코로나19로 촉발된 ‘언택트’라는 용어는 정치, 경제, 사회, 문화 전반을 뒤흔든 새로운 뉴노멀로(김한나, 감성원, 2021), 우리는 이전과는 다른 새로운 경험을 일상적으로 해나가고 있다.

특히, 언택트의 등장은 교육의 방법과 형태 등 그 모습을 완전히 바꿔 놓고 있다. 2020년 1학기 국내 K-12는 물론 대학과 대학원까지 약 840만명의 학생들이 초유의 온라인 개강을 경험했으며(교육부, 2020), 현재까지도 이러한 상황은 상당 부분 지속되고 있다. 물론, 이러한 현상은 학교 교육만으로 그치지 않고 기업 교육에 있어서도 언택트는 또 하나의 새로운 교육의 모습으로 자리 잡아가고 있다. ATD(Association for Talent Development, 2020)에 따르면, 코로나19 이후 실시간 온라인 수업을 활용한 비중은 68%에 이르는 것으로 나타났다. 이는 동일 기관에서 기업에서 활용하는 교육의 형태가 집합 교육은 55%, 실시간 온라인 교육은 13%라고 하는 2014년 결과(ATD, 2014)와 비교해 본다면 코로나로 인해 기업 교육 또한 극명한 변화가 있었음을 알 수 있다.

한편, 최근 4차 산업혁명이 가속화되면서 학습의 주도성이 회사와 HRD 부서에서 현장과 부서원에게 이관되고 있다(노동원 등, 2021). 이는 조직에서 요구하는 직무 기술이 세분화, 정교화 되면서 구성원의 성장과 학습 욕구를 과거 전통적인 One-Way 방식으로는 적시 대응할 수 없고, 디지털 기술의 발달로 다양한 경로와 자원을 통해 직무 수행에 요구되는 콘텐츠와 관련 지식에 대한 개별 접근성이 용이해지고 있기 때문이다(김희봉, 2020). 또한 최근 급격한 기술 발전으로 조직 내에서 Re-skilling과 Up-skilling이 중요한 이슈로 부각되고 있다(조대연, 2020). 이에 많은 기업에서는 학습과 지식 공유 활동을 통해 지식 경쟁력을 빠르게 확보할 수 있도록 구성원의 현장 니즈에 기반한 민첩한 지식 공유 체계와 프로세스를 구축하기 위해 노력하고 있다.

이러한 조직 내 학습 환경의 변화 속에서 많은 기업에서는 공통의 직무나 관심사에 대한 열정으로 결합된 사람들의 모임인 실행공동체(Community of Practice, 이하 CoP)에 대한 관심이 지속적으로 증대되었다(김희봉, 2020). CoP는 운영 방식에 있어 공식·비공식 CoP, 활동 목적에 따라 문제해결형·학습형·동호회형 CoP로 구분될 수 있으나, 공통적으로 동일한 관심사와 특정 주제에 대한 열정을 공유하고 있으면서, 지속적으로 상호작용하는 과정을 통해 해당 분야에 대한 지식과 전문성

을 깊이 있게 만들어가는 사람들의 집단이다(Wenger et al., 2002). CoP는 조직 구성원의 학습 활동에 의하여 개인의 행동 변화와 조직의 성장을 주도할 수 있는 실천 전략으로 성장하며(정선경, 김주후, 2011; 진규동, 최은수, 2007), HRD의 지식 공유 활동을 촉진하는 중요한 전략적 도구로 자리매김 하였다.

CoP에 대한 연구는 2000년대 초반부터 활발하게 진행되었다. 특히, CoP가 조직 내에서 소기의 성과를 달성할 수 있도록 CoP 활성화 요인과 저해 요인을 탐색하고 분석하는 다수의 연구가 진행되었다(오성호, 김보영, 2015; 이은철, 최문선, 2015; 정선경, 김주후, 2011; 정영석, 엄태호 2013). 선행연구에서는 CoP 활성화에 영향을 주는 요인을 CoP 참여자의 심리상태, 사전지식, 학습동기 등의 개인요인, 구성원간 친밀도, 신뢰도, 유대감 등 상호작용요인, CoP 참여에 대한 보상, 리더의 관심 및 지원, 활성화를 위한 노력 등 지원요인, 학습지향 문화, 새로운 방식을 직무에 접목할 수 있는 환경요인 등을 중심으로 크게 네 가지 분류로 제시하고 있다.

하지만, 국내 대부분의 CoP 관련 선행연구는 대면 상황에서 발생한 CoP를 중심으로 이루어졌다. 한편, 최근 코로나19로 기업 내 회의와 소규모 모임, 오프라인 교육이 제한되면서 지식 공유 및 학습 형태가 비대면으로 전면 전환되고 있으며(김하나, 감성원, 2021), 이러한 변화는 향후 지속되면서 새로운 교육의 형태로 자리매김 할 것으로 예측된다(ATD, 2020). 그리고 CoP는 조직 구성원의 현장 직무 스킬 개발 니즈에 기반한 적시 학습 요구에 대한 전략적 도구로 활용성이 강화(김희봉, 2020; 양인준 등, 2020)되고 있다. 이에 비대면 실시간 온라인 CoP는 언택트 상황에서 물리적 거리의 장벽을 해소하고 구성원의 지식 공유 활동을 촉진하는 주요 전략으로서 활용 가능성이 증대할 것으로 판단된다. 물론, 온라인 커뮤니티와 시스템 등을 활용한 VCoP(Virtual Community of Practice)에 대한 연구(박경수, 오승원, 2014; Gannon & Fontainha, 2007; Hernanes & Fresneda, 2003)는 일부 수행되었으나 대부분의 VCoP 관련 선행연구는 대면 CoP의 보조적 수단의 관점에서 수행된 연구가 대다수였다. CoP 활성화 요인에 있어서 VCoP의 활성화 요인은 대면 CoP와 일부 차이는 있었으나(기술플랫폼, 기술의 사용 능력, ICT에 대한 신뢰 및 수용, 온라인 에티켓), 위의 기존 전통적인 대면 CoP 활성화 요인과 대부분 유사한 측면이 제시됨에 따라 전면 비대면 실시간 온라인으로 운영될 경우 기존 대면 상황에서의 CoP의 활성화 요인을 확인하는 데는 제한이 있다.

한편, 구성원 간의 적극적 지식 공유와 상호작용을 바탕으로 문제를 해결하는 CoP와 유사한 특성을 보이는 팀학습을 온라인 팀학습으로 전환하는 과정에는 대면 환경에서의 팀학습과는 상이한 어려움이 있다(정한호, 2021). CoP 또한 대면 상황에서 비대면 실시간 상황으로 전환되어 운영될 경우 기존 대면 상황에서는 고려되

지 않았던 요소들이 새롭게 부각될 것이라 예측 가능하다. 또한, 비대면 실시간 온라인 CoP는 그동안 국내에서 운영되지 않았던 새로운 형태로, 참여자들에게 새로운 경험이며 도전으로 다가올 것이다. 이에 본 연구에서는 CoP 참여자의 실제 활동 경험과 기술 내용에 기반하여 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인을 탐색하고, 우선순위를 분석하여 현장 적용과 이론적 연구를 위한 시사점을 제공하고자 한다. 이를 위한 연구 문제는 다음과 같다.

1. 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인은 무엇인가?
2. 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인의 우선순위는 어떠한가?

II. 이론적 배경

1. 조직 내 CoP 확산과 영향요인

가. CoP의 확산

주요 기업들은 정보화 시대에 접어들면서 조직의 지식을 핵심 경쟁력으로 인식하고 있다. 이러한 ‘지식경영’이라는 흐름에 따라 조직 내 지식들을 축적하고 활용하기 위해 CoP를 도입하는 등 기업 현장을 중심으로 CoP가 확산되었다. 조직 구성원의 전문적 지식과 기술을 서로 공유하거나 업무와 관련된 주제에 대해 자발적 학습(구정모, 송혜덕, 2011)을 통해 지식이 또 하나의 기업의 경쟁력으로 자리잡게 되었다. 정재삼(2004)은 CoP가 진행되는 과정 속에서 구성원 간 상호작용을 통해 개인의 성장과 지식창출이 일어난다고 제시하였다. CoP는 일방적이고 공통된 지식을 전달하는 기존의 집합교육에서 탈피해 조직구성원들의 관심에 따라 학습 네트워크를 형성하여 개인의 역량개발과 성취 욕구를 충족시키며, 자발성에 기반을 두고 진행되기에 기존의 교육 방식의 대안으로 부상하고 있다.

CoP의 개념은 Lave & Wenger(1991)에 의해 조직 현장에서 초급자가 전문가와 상호작용을 통해 업무를 숙달해 가는 형태를 설명하기 위해 제시되었다. 이후에는 Wenger & Snyder(2000)에 의해 현장에서의 문제해결을 위한 아이디어와 지식을 모으는 형태로 발전하며 개념이 정립되었다. 초기 대면 중심으로 진행된 CoP는 정보기술(IT)의 발달로 인해 어디서든 자유롭게 인터넷 환경에서 지식 공유가 가능해지면서, 온라인 환경에서 다양한 Tool을 활용한 CoP가 2000년대 후반부터 등장하

였다. 학습의 도구로 IT기술이 접목됨에 따라, 기존의 오프라인 중심의 CoP에서 벗어나, 온라인 환경에서 CoP를 활용하려는 시도가 계속되었다.

특히 혼합형 학습(Blended Learning)의 형태가 확산되며, CoP 또한 온라인 환경에서 미리 학습하고 오프라인 환경에서 대면 지식 공유 활동을 진행하면서, 온라인 학습은 오프라인 학습을 보조하는 성격을 보였다. 그리고 오프라인 환경에서 주로 실시하였던 토론이나 학습 등을 온라인 환경에서 일부 구현하면서, 온라인과 오프라인이 연계된 모습으로 나타났다. 이는 주로 온라인에서 사전에 미리 자료를 공유하고 오프라인 환경에서 학습을 하는 등의 오프라인을 보조하는 형태로 지속되었다. 이러한 형태의 CoP는 기존 오프라인 환경 중심의 CoP와 구분하기 위해 Gannon & Fontainha(2007)는 VCoP(Virtual Community of Practice)라는 개념을 제시하면서, 이를 온라인 환경에서 소통하면서, 개인의 관심영역을 공유하는 학습 네트워크로 설명하였다. Moore(2008)에 따르면, 기술과 인터넷이 CoP의 발전을 촉진시킬 수 있다고 주장하면서, 교수자와 학습자가 시간과 장소의 제약에서 벗어나 학습에 참여하고, 학습자들간의 커뮤니티를 통해 실천력을 높일 수 있음을 주장하였다. 2010년대 후반까지 이러한 흐름이 이어지다 최근 2020년 코로나19로 인해 대면학습이 어려워짐에 따라 기업들은 저마다 비대면 실시간 형태의 교육이 등장하게 되었으며, 이에 조직 내 CoP 또한 비대면 환경에서 수행되고 있다. 과거의 VCoP형태의 온라인 학습은 보조적 학습용도로 활용하여, 미리 제작된 영상이나 콘텐츠를 확인하는 형태였으나, 최근의 비대면 실시간 형태의 CoP는 모든 과정을 온라인 환경에서 이루어지기에 기존 오프라인 학습과는 맥락을 달리한다(이동혁 등, 2020).

나. CoP의 활성화에 영향을 주는 요인

2000년대 초반부터 조직 내 경쟁력을 강화하기 위한 도구로서 활용되어진 CoP에 대한 연구들이 활발하게 이루어졌다(이은철, 최문선, 2015). 특히 CoP에 관한 많은 연구 중, 어떻게 하면 조직 내에서 CoP를 효과적으로 운영하고 활성화 시킬 수 있을지에 대한 논의가 주를 이루었다(김인학, 고준, 2011; 신선진 등, 2010; 이은철, 최문선, 2015). 이러한 기업 내 CoP에 영향을 미치는 요인들을 파악하는 시도는 최근까지 연구가 계속 되었는데, 2010년부터는 기업 외에도 공공기관, 교육기관에서도 CoP에 대한 관심이 증대됨에 따라 CoP와 관련된 연구들도 활발하게 시행되었다(이은철, 최문선, 2015).

정영석과 엄태호(2013)는 공공조직과 비영리조직의 CoP 활성화 요인의 차이를 분석하는 연구를 시도하였다. 이후 오성호와 김보영(2015), 김희봉(2020)은 CoP에

영향을 주는 요인을 크게 네 가지로 구분하여 심층 인터뷰를 통해 구성원들의 지식창출을 통한 경쟁력 강화를 목표로 CoP 활성화 요인들을 도출하였다. 이들의 연구에서 CoP 활성화 요인들은 개인요인, 상호작용요인, 지원요인, 환경요인의 네 개의 요인군으로 정리하여 사례 중심으로 제시되었다. 첫째, 개인요인은 CoP에 참여하는 구성원들의 개인적 특성과 관련된 것으로, 주로 구성원의 내재적 요인에 해당되는 영역으로, 구성원의 심리상태, 사전지식, 학습동기 등이 해당된다. 둘째, 상호작용 요인은 CoP에 참여하고 있는 학습자간의 영향요인으로, 친밀도, 신뢰도, 유대감 등이 해당된다. 조직의 지식, 학습활동은 조직 구성원의 협력, 소통을 바탕으로 한 상호작용에 따라 CoP의 활성화나 지식공유에 큰 영향을 미친다. 셋째, 지원 요인은 CoP가 활성화 될 수 있도록 조직 내부 및 외부에서 미치는 요인을 의미하며, CoP에 참여함으로써 얻어지는 보상, 리더의 관심 및 지원, 활성화를 위한 노력 등이 해당된다. 고준과 엄기용(2006)은 지원자(Sponsors)가 CoP에 중요한 영향을 미친다고 밝혔으며, 이러한 지원요인이 높을수록 구성원들의 CoP 참여도와 몰입도를 높이게 됨에 따라 결과적으로 만족도에도 영향을 미친다. 넷째, 환경 요인은 CoP에 영향을 미치는 환경과 관련된 요인으로, 학습을 지향하는 문화, 새로운 방식을 직무에 접목할 수 있는 개방적 환경 등이 해당되며, CoP가 속해있는 환경 요인에 따라 CoP 내에서 지식의 공유 정도에 영향을 미친다(장희영, 고일상, 2012). 이러한 네 가지의 영향요인 기준 틀을 바탕으로 대면 CoP에 영향을 주는 요인을 다음 <표 1>과 정리하였다.

<표 1> CoP 활성화에 영향을 주는 요인

구분	오성호, 김보영(2015)	이은철, 최문선(2015)	김희봉(2020)
개인요인	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 지식 및 노하우 제공 역량보유 ▪ 관련 경험, 정보, 지식 보유 ▪ 조직의 인정과 칭찬 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학습 동기 ▪ 업무와의 관련성 ▪ 자신의 영향력에 대한 인식수준 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 본인의 지식 및 노하우 제공 역량 보유 ▪ 주제와 관련된 경험, 정보, 지식 보유 ▪ CoP에 대한 조직의 인정과 칭찬
상호작용요인	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 동료들의 운영기준 준수 ▪ 동료들간 친숙한 관계 유지 ▪ 동료들간 아이디어 보호 ▪ 회원들의 지식과 노하우 신뢰 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 구성원에 대한 신뢰와 정체성 ▪ 정서적인 유대감 ▪ 상호작용의 수준 ▪ 활동 참여의 적극성 ▪ 지식 공유 정도 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CoP 동료들간 운영 기준 준수 ▪ CoP 동료들간 친숙한 관계 유지 ▪ CoP 동료들간 서로의 아이디어 보호에 대한 신뢰

			<ul style="list-style-type: none"> CoP 동료들이 보유한 지식과 노하우 신뢰
지 원 요 인	<ul style="list-style-type: none"> 활동에 대한 평가 및 보상 활동에 대한 인정과 칭찬 경영자의 관심과 지원 활성화를 위한 환경조성 노력 전담부서의 체계적 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 인프라의 지원 (전담기구 및 IT) 성과에 대한 보상 활동의 유익성 관리자의 지원 지속적인 비전 제시 	<ul style="list-style-type: none"> CoP 활동에 대한 평가 및 보상제도 CoP 활동에 대한 인정과 칭찬 리더의 관심과 지원 CoP 활성화를 위한 환경 조성 노력 전담부서의 체계적 운영
환 경 요 인	<ul style="list-style-type: none"> 새로운 방식에 대한 동료들의 개방성 상호학습에 대한 동료들의 익숙함 동료들간 유익한 정보 제공 변화와 혁신에 대한 긍정적 평가 	<ul style="list-style-type: none"> 조직 문화 현재 상태에 대한 위기 의식 	<ul style="list-style-type: none"> 새로운 학습방식에 대한 동료들의 개방성 상호학습에 대한 동료들의 익숙함 동료들간 유익한 정보 제공 변화와 혁신에 대한 동료들의 긍정적인 평가

* 연구자가 종합

IT 기술의 발달로 전통적인 대면중심의 CoP에서, 오프라인 환경에서 CoP 활동을 보조하는 형태의 VCoP의 활용이 증가하면서 VCoP의 활성화 요인에 대한 연구가 일부 이루어졌다. VCoP 활성화 요인은 기존 전통적인 대면 CoP와 대부분 유사하나, 일부 차이가 있었다. Hernandez & Fresneda(2003)는 온라인 환경에서의 CoP에서 기술플랫폼, 구성원의 참여, 공동체 주제에 대한 열정, 공동체 참여를 통한 이익에 대해 명확하게 제시함으로써 CoP의 구축과 운영을 위한 성공요인을 규명하였다. 이후 Gannon & Fontainha(2007)는 기술의 사용능력, ICT에 대한 신뢰 및 수용, 구성원간의 소속감, 이해와 공유, 에티켓 등을 성공요인으로 제시하였다. Kendall et al. (2013)은 의료전문가간의 상호작용을 위한 온라인 CoP 웹사이트 운영 사례를 바탕으로 참가자들이 본인의 일상 업무와 관련된 주제를 바탕으로 과제를 설계해야 한다고 제시하였다. 박경수와 오승원(2014)은 온라인 CoP에서 구성원간 활발한 상호작용을 바탕으로 신뢰를 통해 몰입으로까지 연결된다는 것을 제시하면서 구성원들이 커뮤니티에 몰입할 수 있도록 온라인 환경에서도 이러한 상호작용과 신뢰, 몰입의 관계를 고려한 CoP 설계가 필요함을 제시하였다.

2. 온라인·실시간 팀학습에 영향을 주는 요인

구성원 간의 적극적 지식 공유와 상호작용을 바탕으로 문제를 해결하는(정한호, 2021) 팀학습과 CoP의 유사성에 기반하여 현재 이루어지고 있는 비대면 실시간 팀학습의 활성화 요인을 살펴보고자 한다. 이후 본 연구 목적인 최근 기업현장에서 운영되는 비대면 실시간 온라인 CoP의 활성화 요인을 CoP 참여자의 활동 경험을 기반으로 도출하여 팀학습 활성화 요인과 비교해 보고자 한다.

최근 코로나19 이후에 여러 교육현장에서 비대면·실시간 상황에서 효과적인 팀학습을 위해 다양한 영향요인을 탐색하는 연구가 시작되었다. 송수연과 김한경(2020)의 연구에서는 학습의 관리, 행정시스템 지원 등의 대처가 잘 이루어질 때 학습의 만족도가 높아지는 것을 바탕으로, 주최기관의 적절한 대응이 학습에 효과적인 요인임을 도출하였다. 특히 비대면 상황에서도 교수자-학습자 혹은 학습자-학습자 간의 의견전달이 원활할수록 즉, 상호작용이 활발하게 일어날수록 학습에 긍정적인 영향을 미친다고 분석하였다. 이러한 교수자, 학습자간의 상호작용이 원활하게 일어나기 위해서, 반응적 교수에 대한 역할이 강조되어야 하며, 교수자의 피드백이 중요한 요인임을 밝히고 있다(박혜진, 2021).

한편, 홍성연과 유연재(2020)는 비대면 환경에서는 대면 환경에서보다 유의미학습의 영향력이 커짐을 설명하면서, 학습한 내용을 활용하고, 다른 맥락에서 적용, 실재감을 주는 강의, 현실문제로의 지식 확장 등을 고려하는 유의미학습을 위한 교수자의 역량을 중요한 요인으로 제시하였다. 동일한 맥락에서, 김지윤(2020)은 비대면 환경에서의 팀학습은 화상강의, 문자채팅 등을 활용하다보니 모든 학습 콘텐츠가 기록됨에 따라 다시 복기하거나 재검토하고 점검, 피드백 할 수 있음을 제시하면서 비대면 학습에 있어서 교수자의 역량이 중요한 영향요인임을 밝혔다.

또한 학습자 관점에서 노영과 이경근(2020)은 온라인에서의 학습이 오프라인보다 자기주도성이 중요한 요인이라고 제시하면서 학습자가 스스로 학업을 계획하고 자기주도적인 자세로 과제를 수행함으로써 만족을 이룰 수 있다고 제시하였다. 정한호(2021)는 온라인 팀학습에 있어 갈등, 팀 몰입, 과업상호의존성이 팀학습 성과에 있어 큰 영향을 미치므로, 과업상호의존성을 높임으로써 갈등을 줄이고 나아가 팀 몰입을 높임으로 학습 성과를 높여야 함을 제시하였다.

이처럼 최근 현장에서 이루어지고 있는 비대면 실시간 온라인 CoP는 기존의 오프라인 형태에 비하여 아직 연구가 미비한 실정이다. 이에 본 연구에서는 기업 현장에서 이루어지고 있는 비대면 실시간 온라인 CoP의 활성화 요인을 탐색하고, 우선순위를 도출하여 현장 적용과 이론적 연구를 위한 시사점을 제공하고자 한다.

III. 연구 방법

1. 연구 절차

본 연구의 목적인 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인 탐색과 우선순위 도출을 위해 <표 2>와 같이 참여관찰, 개방형 설문, 인식도 설문조사 등 양적 및 질적 연구 방법을 혼합하여 연구를 수행하였다.

<표 2> 연구 단계 및 연구 절차

연구 단계	연구 절차
가. 참여 관찰	비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인 및 현장 사례 확인
나. 개방형 설문	개방형 코딩, 범주화를 통한 비대면 온라인 CoP 활성화 요인 도출
다. 설문 조사	비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인 현재수준 및 중요도 확인

가. 참여 관찰

비대면 실시간 온라인 CoP는 기존 대면 중심으로 이루어지던 CoP 활동과는 운영 형태, 방법, 소통 방식에 있어 CoP 참여자뿐만 아니라 연구자에게도 생소한 활동이다. 이에 연구 참여자를 대상으로 한 개방형 설문과 인식도 설문조사만으로 해석이 어려운 상황이 있다는 판단(노용구, 2003)에 본 연구자에 의해 참여관찰이 수행되었다. 본 연구자는 CoP에 직접 참여하여 다른 참여자들과 공식/비공식적 교류를 통해서 CoP에 영향을 미치는 요소를 지속적으로 탐색하였다.

나. 개방형 설문

CoP 참여자들의 실제 생생한 경험과 사례를 기반으로 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인을 탐색하고, 이에 대한 현재수준 및 중요도 인식수준 확인을 위한 기초 자료로 활용하기 위해 개방형 설문을 실시하였다. 이를 위해 전체 CoP 활동 참여자 72명 중 15명을 선정하여(CoP별 3명) '21년 3월 2일부터 12일까지 2주간 개방형 설문을 진행하였다. 인구 통계학적 특성은 <표 3>과 같다. 개방형 설문에서는 '비대면 온라인 CoP 성공에 영향을 주는 요인', '비대면 온라인 CoP의 운영과 참여, 지식 공유 등을 저해하는 요인', '비대면 온라인 CoP 운영에 있어 운영 기관에서 고려/준비해야 할 사항'에 대해 기술하도록 하였다.

<표 3> 개방형 설문 연구 참여자의 인구 통계학적 특성

구분	CoP 운영 기간	참가자	성별	연령	직급
CoP A그룹	2020.12-2021.2	A1	남	30대	과장급
		A2	남	40대	부장급
		A3	남	30대	차장급
CoP B그룹	2020.12-2021.2	B1	여	20대	사원급
		B2	여	30대	과장급
		B3	남	20대	사원급
CoP C그룹	2020.12-2021.2	C1	남	30대	사원급
		C2	남	30대	사원급
		C3	남	40대	부장급
CoP D그룹	2020.12-2021.2	D1	남	30대	과장급
		D2	남	30대	사원급
		D3	여	30대	과장급
CoP E그룹	2020.12-2021.2	E1	남	30대	사원급
		E2	여	20대	사원급
		E3	남	20대	사원급

다. 설문 조사

개방형 설문에서 도출된 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인에 대한 참여자들의 현재수준과 중요도 인식 수준 확인을 위해 A사 사내 서베이 시스템을 활용하여 '21년 4월 5일부터 9일까지 전체 CoP 참여자 72명을 대상으로 설문 조사를 실시하여 52명의 자료를 수집, 분석하였다. 이를 기반으로 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인의 우선순위를 도출하였다.

2. 분석 방법

본 연구는 <표 4>와 같이 연구 목적 달성을 위해 양적, 질적 분석 방법을 동시에 사용하였다. 우선, 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인을 도출하기 위해 개방형 설문을 실시하였다. 개방형 설문 자료는 이메일을 통해서 수집하였으며, 개방형 코딩과 맥락화를 통해 범주화 과정을 진행하였다. 다음으로, 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인의 우선순위를 도출하기 위해 t-검증, IPA(Importance-Performance Analysis) 분석, Bprich 계수를 산출하였다. 먼저, 비

대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인별로 중요도와 현재수준 파악을 위해 SPSS 26.0 프로그램을 활용하여 빈도, 평균 등의 기술통계 분석을 실시하였고, 중요도와 현재수준의 차이를 분석하기 위해 t-검증을 실시하였다. 그리고 IPA 분석을 통해 우선적으로 집중해야 할 활성화 요인을 확인하였다. 또한 중요수준과 현재수준 간 단순 평균 비교의 차이를 보여주는 t-검증의 단점을 극복하기 위해 Borich 요구도 공식을 통해 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인의 우선순위를 도출하였다. 마지막으로, 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인의 우선순위를 보다 명확히 확인하기 위해 IPA 매트릭스를 통해 분석된 집중 활성화 요인과 Borich 계수를 통해 도출된 우선순위 간의 중복성을 확인하여 최종적으로 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화를 위해 전략적으로 집중해야 할 요인을 도출하였다.

<표 4> 자료 분석 방법

영역	내용	분석 방법	목적
연구 문제 검증	연구문제1. 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인 도출	개방형 코딩, 맥락화, 범주화	참여자 경험 중심의 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인 도출
	연구문제2. 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인의 우선순위 도출	t-검증	현재수준과 중요도 평균 차이 파악
		IPA 분석	활성화 요인 중 집중 영역 제시
		Borich 계수	활성화 요인별 우선순위 제시

3. 연구 타당성 및 신뢰성

본 연구는 실시간 비대면 형태의 온라인 CoP 연구가 전무한 상태에서, CoP 참여자의 경험을 기반으로 활성화 요인을 탐색하였다. 이에, CoP 참여자의 개방형 설문 결과의 코딩과 범주화 과정에서 본 비대면 CoP를 기획하고 준비한 연구자의 편견과 주관성 그리고 운영 담당자로서의 잘못된 해석 등을 배제하고 연구의 타당성과 신뢰성을 확보하기 위해 2회에 걸쳐 질적 연구 경험을 보유한 교육학 박사 1명과 CoP 운영 경험이 있는 교육학 박사 각각에게 전문가 검토(Expert Review)를 실시하였다. 또한 본 비대면 실시간 온라인 CoP를 함께 준비하고 운영한 동료들 통해 동료검토(Peer Review)를 실시하여 연구 참여자들로부터 도출된 내용을 해석하는데 있어 연구자의 오류와 왜곡을 방지하고자 하였다.

IV. 연구 결과 및 해석

1. 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인 도출 결과

본 연구에서는 CoP 참여자의 생생한 활동 경험에 기반하여 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인을 탐색적으로 도출하였다. 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인 도출을 위해 CoP 참여자의 개방형 설문을 분석한 결과 총 252개의 의미 있는 내용들이 추출되었다. 연구자들은 도출된 내용을 범주화하고, 이를 전문가 검토(Expert Review)와 동료 검토(Peer Review)를 거쳐 <표 5>와 같이 CoP 참여자, CoP 리더, 운영 지원, 콘텐츠, 상호 작용, 조직 문화 6개 테마, 29개 하위 요인으로 정리하였다. 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인의 출현 빈도는 <표 5>에서 보는 바와 같이 운영 지원(36.5%), 상호 작용(16.2%), CoP 리더(14.3%), 콘텐츠(11.5%), CoP 참여자(11.5%), 조직 문화(9.9%) 순으로 나타났다.

<표 5> 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인

구분	추출 내용	비율	활성화 요인	빈도	비율*	
CoP 참여자	29	11.5%	지속적인 관심과 참여 의지	6	20.7%	
			주제에 대한 지식과 경험 보유	11	37.9%	
			참여 기준 준수 등 책임감 인식	9	31.0%	
			자기 주도적 학습으로서 참여 인식	3	10.3%	
CoP 리더	36	14.3%	지속적인 열정과 준비	6	16.6%	
			이론과 실무 전문성 겸비	9	25.0%	
			참여자 니즈 반영 학습 설계	7	19.4%	
			비대면 실시간 온라인 CoP 운영 스킬	14	38.9%	
운영 지원	제도/프로세스	57	22.6%	참여자 중심 관심 주제 선정	4	7.0%
				비대면 실시간 CoP 운영 프로세스 구축	14	24.6%
				참여자 선정, 관리 기준 명확화	28	49.1%
				유연한 CoP 운영 기준 수립	11	19.3%
	운영 관리	10	4.7%	CoP 활동 지원(CoP 리더, 교보재 등)	3	25.0%
				참여자 관리(부진자, 중도 포기자 등)	4	33.3%
				CoP 활동에 대한 보상	5	41.6%
비대면 학습 지원	23	9.1%	사용자 중심 학습 시스템	13	56.5%	
			비대면 실시간 학습 방법 가이드	6	26.1%	
			비대면 실시간 학습 환경 제공	4	17.4%	

콘텐츠	29	11.5%	업무에 직접적 도움을 줄 수 있는 콘텐츠	10	34.5%
			학습 콘텐츠 분량의 적정성	5	17.2%
			학습 콘텐츠 수준의 적정성	7	24.1%
			학습 콘텐츠의 접근성	7	24.1%
상호 작용	41	16.2%	친밀감 조성을 위한 대면 활동 혼합	11	26.8%
			참여자의 다양성과 새로운 관점 확보	7	17.1%
			비대면 온라인 소규모 클래스 운영	2	4.9%
			참여와 의견 교류 활성화	21	51.2%
조직 문화	25	9.9%	상사와 동료의 격려와 지원	12	48.0%
			조직 학습 문화 조성(학습 활동 인정 등)	6	24.0%
			CoP 참여 시간 보장	7	28.0%

* 특정 테마 내 하위요인의 출현 빈도의 비율

분석 결과, 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인은 기존 대면 CoP와 온라인 실시간 팀학습 활성화 요인이 혼합된 양상을 보였다.

먼저, 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화를 위한 참여자 측면의 요인으로는 ‘지속적인 관심과 참여 의지’, ‘CoP 주제에 대한 지식과 경험 보유’, ‘참여 기준 준수 등 책임감 인식’, ‘자기 주도적 학습으로서 참여 인식’ 등 4가지 하위 요인이 도출되었다. 기존 연구에서도(오성호, 김보영, 2015; 이은철, 최문선, 2015; 조태준, 이상훈, 2017) CoP 활성화를 위해 개인 차원에서 지식 및 노하우 보유, 운영 기준 준수, 지속적 학습 동기를 제시하여 본 연구 결과와 맥락을 같이 한다. 한편, 기존 대면 CoP 활성화 요인과 차별화되는 요인은 ‘자기 주도적 참여 인식’이었는데, 이는 실시간 온라인 팀학습의 중요한 성공 요인으로 스스로 주도적인 자세로 학습을 수행하는 자기 주도성을 강조한 연구 결과(노영, 이경근, 2020)와 유사하다.

한편, 기존 대면 CoP에서는 부각되지 않았던 CoP 리더가 비대면 실시간 온라인 CoP에서는 중요한 역할을 수행하는 것으로 나타났다. 본 연구에서 CoP 리더 측면의 활성화 요인으로는 ‘지속적인 열정과 준비’, ‘이론과 실무 전문성 겸비’, ‘참여자 니즈 반영 커리큘럼 설계’, ‘비대면 실시간 온라인 CoP 운영 스킬’이 도출되었다. 이는 대면 CoP에서의 리더의 역할이 CoP 활동 스케줄, 공간, 교재 등을 관리하는 소극적 수준이었다면, 비대면 상황에서의 리더는 러닝 코치로서 CoP 주제에 대한 전문성과 실무 경험을 바탕으로 커리큘럼을 설계하고, 토론과 토의, 강의 등을 진행하는 등 대면 상황보다 다양한 역할을 수행해야 한다. 이는 온라인 팀학습 상황에서 CoP 리더와 같은 교수자의 역할 중요성을 강조한 연구 결과(김지윤, 2020; 박혜진, 2021; 홍성연, 유연재, 2020)와 유사한 맥락으로 해석할 수 있다.

비대면 실시간 온라인 CoP 활성화를 위한 운영 지원 측면의 주요 요인은 크게 제도와 프로세스, CoP 운영 관리, 비대면 학습 환경 조성으로 도출되었다. 제도와 프로세스의 하위 요인인 ‘참여자 중심의 관심 주제 선정’은 기존 대면 CoP에서도 강조되었던 요인이었으나(김희봉, 2020), ‘비대면 실시간 CoP 운영 프로세스 구축’, ‘참여자 선정, 관리 기준 명확화’, ‘유연한 CoP 운영 기준 수립’은 대면 CoP 활성화 요인과 차별화되는 부분이었다. 운영 관리 측면은 CoP 및 참여자 관리, CoP 지식 공유 활동에 대한 보상 등 기존 대면 CoP에서도 강조하는 요인들(이건호 등, 2014)과 유사하였다. 한편, 비대면 학습 환경 조성의 하위 요인인 ‘사용자 중심 학습 시스템’, ‘비대면 실시간 학습 방법 가이드’, ‘비대면 학습 자원 제공’은 기존 대면 CoP 활성화 요인과 차별화 되는 부분이었다. 이는, 온라인 팀학습 만족도에 학습 관리, 행정 지원 등에 대한 해당 기관의 신속하고 유연한 대처가 중요함을 밝힌 선행 연구(송수연, 김한경, 2020)와 유사하다.

비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인 중 콘텐츠 측면의 하위 요인은 ‘업무에 직접적인 도움을 줄 수 있는 콘텐츠’, ‘학습 콘텐츠 분량의 적정성’, ‘학습 콘텐츠 수준의 적정성’, ‘학습 콘텐츠의 접근성’ 등 4개 요인이 도출되었다. ‘업무 관련 콘텐츠’는 기존 대면 CoP에서도(김희봉, 2020; 박경수, 오승원, 2014; 정영석, 엄태호, 2013) 중요성이 강조되고 있었으나, 콘텐츠의 설계와 구성 측면, 학습 콘텐츠의 접근성은 비대면 실시간 온라인 CoP 촉진 요인으로 차별화되는 부분이다. 이는 대면 상황에 비해 비대면 상황에서는 CoP 참여자의 보유 지식과 경험 수준 그리고 이해 정도를 체크하는 것이 어렵기 때문에, 해당 CoP의 지식과 콘텐츠의 양과 구성, 난이도에 대한 세심한 설계가 필요하다는 CoP 참여자 의견이 다수 제시되었다.

참여자간 상호 작용은 대면, 비대면 상황 모두에서 CoP 활성화 요인으로 도출되었으나 세부 요인에 있어서는 차별화되는 부분이 발견된다. 예를 들어, ‘친밀감 조성을 위한 대면 활동 혼합’, ‘비대면 온라인 소규모 클래스 운영’은 비대면 상황이라는 특수한 상황에서 CoP 참여자간 지식 교류 활성화를 위해 차별화되는 요인이다. 특히, 비대면 상황에서는 교수자-참여자, 참여자-참여자 간 의견 교류 및 상호작용이 활발하게 일어날수록 학습에 긍정적 영향을 미칠 수 있기 때문에(송수연, 김한경, 2020), 비대면 실시간 온라인 CoP 운영 시 비대면 상황을 고려한 상호작용 촉진에 대한 심층적 고려가 필요해 보인다.

비대면 실시간 온라인 CoP 활성화를 위한 조직문화 차원의 하위 요인으로는 ‘상사와 동료의 격려와 지원’, ‘조직 학습문화 조성’, ‘CoP 참여 시간 보장’으로 대면 CoP의 조직차원 요소(김희봉, 2020; 오성호, 김보영, 2015)들과 유사하였다. 조직문화 요인은 CoP 활동에 영향을 미치는 주변 환경들과 관련된 요인들로 학습을 지향

하는 문화, 리더의 격려와 지원 등이 이에 해당된다. 결국 대면과 비대면 상황 모두 조직문화 차원의 활성화 요인은 동일하게 적용됨을 확인할 수 있었다.

2. 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인 우선순위 분석 결과

가. 중요도 및 현재수준 인식 차이

비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인에 대한 중요도 인식 수준과 현재수준을 비교한 결과 <표 6>과 같이 25개 영역에서 유의미한 차이(* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$)를 보였다. 이 중 CoP 리더의 ‘지속적인 열정과 준비’가 중요도($M=4.64$, $SD=.48$)와 현재수준($M=3.76$, $SD=.88$)간의 가장 큰 평균차이(.88)를 보였다. 평균차이가 .4이상 나타나는 요인을 중심으로 살펴보면 ‘참여자 니즈 반영 학습 설계($M=4.40$, $SD=.64$)’, ‘사용자 중심 학습 시스템($M=4.33$, $SD=.75$)’, ‘참여 기준 준수 등 책임감 인식($M=4.35$, $SD=.53$)’, ‘지속적인 관심과 참여 의지($M=4.72$, $SD=.56$)’, ‘학습 콘텐츠 수준의 적정성($M=4.31$, $SD=.79$)’, ‘이론과 실무 전문성 겸비($M=4.46$, $SD=.60$)’, ‘업무에 직접적 도움을 줄 수 있는 콘텐츠($M=4.40$, $SD=.75$)’, ‘학습 콘텐츠 분량의 적정성($M=4.36$, $SD=.57$)’, ‘참여자 관리($M=4.17$, $SD=.90$)’, ‘주제에 대한 지식과 경험 보유($M=4.60$, $SD=.60$)’, ‘참여자 중심 관심 주제 선정($M=4.29$, $SD=.64$)’ 등 11개 요인으로 나타났다.

29개 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인 중 가장 중요하다고 인식하는 요인은 ‘지속적인 관심과 참여 의지($M=4.72$, $SD=.56$)’, ‘지속적인 열정과 준비($M=4.64$, $SD=.48$)’, ‘주제에 대한 지식과 경험 보유($M=4.60$, $SD=.60$)’, ‘이론과 실무 전문성 겸비($M=4.46$, $SD=.60$)’, ‘참여자 니즈 반영 학습 설계($M=4.40$, $SD=.64$)’ 순으로 나타났다. 중요도 상위 5개 요인은 모두 CoP 리더와 CoP 참여자 측면의 활성화 요인으로 나타났다. 한편, 참여자가 인식하는 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인의 현재수준은 ‘비대면 실시간 CoP 운영 프로세스 구축($M=4.17$, $SD=.53$)’, ‘CoP 주제에 대한 지식과 경험 보유($M=4.15$, $SD=.73$)’, ‘유연한 CoP 운영 기준 수립($M=4.08$, $SD=.60$)’, ‘참여자의 다양성과 새로운 관점 확보($M=4.04$, $SD=.70$)’, ‘상사와 동료의 격려와 지원($M=4.03$, $SD=.56$)’ 순으로 나타났다.

<표 6> 비대면 CoP 활성화 요인 중요도 및 현재수준 인식 차이

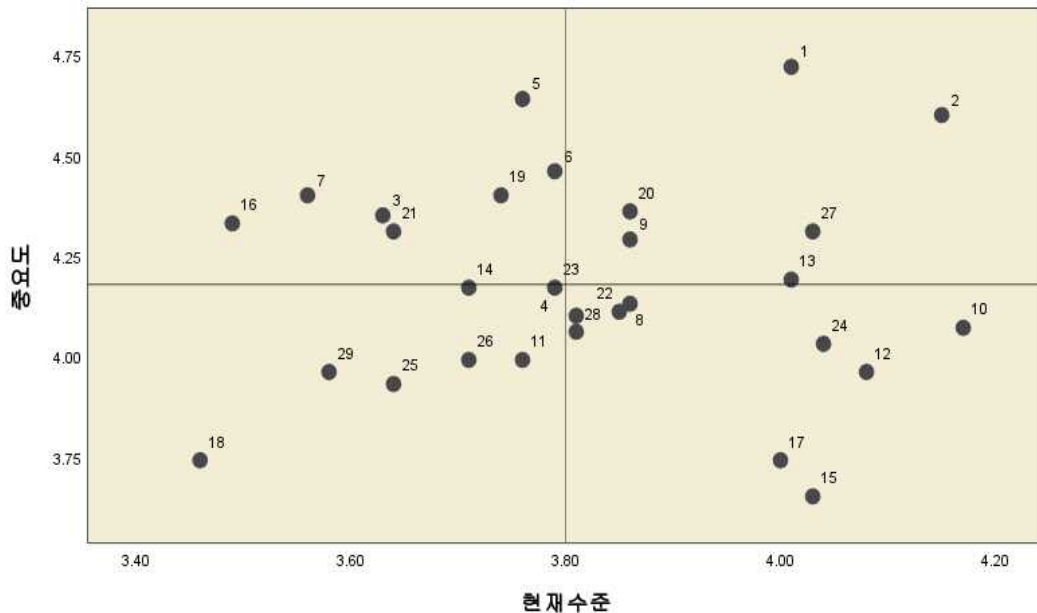
활성화 요인	중요도 인식		현재수준 인식		평균 차이	t-값
	M	SD	M	SD		
지속적인 열정과 준비	4.64	.48	3.76	.88	.88	7.000***
참여자 니즈 반영 학습 설계	4.40	.64	3.56	.75	.85	7.276***
사용자 중심 학습 시스템	4.33	.75	3.49	.71	.85	6.271***
참여 기준 준수 등 책임감 인식	4.35	.53	3.63	.70	.72	6.755***
지속적인 관심과 참여 의지	4.72	.56	4.01	.62	.71	7.244***
학습 콘텐츠 수준의 적정성	4.31	.79	3.64	.79	.68	4.814***
이론과 실무 전문성 견비	4.46	.60	3.79	.67	.67	6.741***
업무에 직접적 도움을 줄 수 있는 콘텐츠	4.40	.75	3.74	.79	.66	5.631***
학습 콘텐츠 분량의 적정성	4.36	.57	3.86	.63	.50	5.394***
참여자 관리(부진자, 중도포기자 등)	4.17	.90	3.71	.66	.46	3.347**
주제에 대한 지식과 경험 보유	4.60	.60	4.15	.73	.44	4.416***
참여자 중심 관심 주제 선정	4.29	.64	3.86	.56	.43	4.459***
친밀감 조성을 위한 대면 활동 혼합	4.17	.94	3.79	.95	.38	2.246*
CoP 참여 시간 보장	3.96	1.13	3.58	.64	.37	2.226*
자기주도적 학습으로서 참여 인식	4.10	.53	3.81	.68	.29	2.630**
비대면 온라인 소규모 클래스 운영	3.93	.88	3.64	.84	.29	2.292**
비대면 실시간 학습 환경 제공	3.74	1.14	3.46	.96	.28	1.666*
상사와 동료의 격려와 지원	4.31	1.03	4.03	.56	.28	1.857*
참여와 의견 교류 활성화(질문/토의 등)	3.99	.68	3.71	.64	.28	2.482**
학습 콘텐츠의 접근성	4.11	.69	3.85	.78	.27	2.281*
비대면 실시간 온라인 CoP 운영 스킬	4.13	.83	3.86	.76	.27	2.089*
조직 학습문화 조성(학습활동 인정 등)	4.06	.80	3.81	.78	.25	2.085*
참여자 선정 및 관리 기준 명확화	3.99	.74	3.76	.59	.22	1.979*
CoP 활동 지원(CoP 리더, 교재 등)	4.19	.90	4.01	.68	.18	1.456
참여자의 다양성과 새로운 관점 확보	4.03	.88	4.04	.70	-.01	-0.112
비대면 실시간 CoP 운영 프로세스 구축	4.07	.76	4.17	.53	-.10	-0.867
유연한 CoP 운영 기준 수립	3.96	.70	4.08	.60	-.13	-1.136
비대면 실시간 학습 방법 가이드	3.74	.77	4.00	.65	-.26	-2.194*
CoP 활동에 대한 보상	3.65	.70	4.03	.58	-.38	-3.687***

* $t=52$, * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

나. IPA 분석을 활용한 전략적 집중 영역 분석

IPA 분석은 중요도와 현재 수행수준이라는 두 차원에서 품질 속성을 간단하고 효과적인 매트릭스 격자에 배치함으로써 분석하고자 하는 요인의 집중육성영역을 선정하는데 유용하다(Lai & Hitchcock, 2015). 매트릭스 격자에서 4분면 중 1사 분면에 위치한 영역은 중요도 수준에 비해 현재수준이 낮은 집중관심영역으로, 시급히 개선하거나 관심을 집중해야 하는 요인들이 위치하게 되어 전략적 의사결정을 명확히 제시할 수 있다는 장점이 있다(박상욱, 송영수, 2019).

비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인에 대한 IPA 분석 결과는 [그림 1]과 같다. IPA 분석 결과, 집중 관심 영역은 ‘CoP 참여자의 참여 기준 준수 등 책임감 인식’, ‘CoP 리더의 지속적인 열정과 준비’, ‘이론과 실무 전문성 겸비’, ‘참여자 니즈 반영 학습 설계’, ‘사용자 중심 학습 시스템’, ‘업무에 직접적인 도움을 줄 수 있는 콘텐츠’, ‘학습 콘텐츠 수준의 적정성’ 등 총 7개 요인이 도출되었다.



[그림 1] 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인 IPA 분석 결과

1. 지속적인 관심과 참여 의지 2. 주제에 대한 지식과 경험 보유 3. 참여 책임감 인식 4. 자기 주도적 학습으로서 참여 인식
5. 지속적인 열정과 준비 6. 이론과 실무 전문성 겸비 7. 참여자 니즈 반영 학습 설계 8. 비대면 실시간 온라인 CoP 운영 스킬
9. 참여자 중심 주제 선정 10. 비대면 실시간 CoP 운영 프로세스 구축 11. 참여자 선정/관리 기준 명확화
12. 유연한 CoP 운영 기준 수립 13. CoP 활동 지원 14. 참여자 관리 15. CoP 활동 보상 16. 사용자 중심 학습 시스템
17. 비대면 학습 방법 가이드 18. 비대면 실시간 학습 환경 제공 19. 업무에 직접적 도움을 줄 수 있는 콘텐츠
20. 학습 콘텐츠 분량의 적정성 21. 학습 콘텐츠 수준의 적정성 22. 학습 콘텐츠 접근성 23. 대면 활동 혼합
24. 참여자 다양성 및 새로운 관점 확보 25. 비대면 온라인 소규모 클래스 운영 26. 참여와 의견 교류 활성화
27. 상사와 동료의 격려와 지원 28. 조직 학습문화 조성 29. CoP 참여 시간 보장

IPA 분석 결과를 통해 향후 조직 내에서 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화를 위해 전략적으로 집중해야 할 영역으로 CoP 리더의 역할 재인식 및 이를 위한 제도적 지원 요소 강구(CoP 리더의 지속적인 열정과 준비, 이론과 실무 전문성 겸비), 오프라인과 상이한 비대면 실시간 온라인의 특성을 반영한 콘텐츠 설계(참여자 니즈 반영 학습 설계, 업무에 직접적인 도움을 주는 콘텐츠, 학습 콘텐츠 수준의 적정성), 오프라인 대비 심리적 부담이 느슨해 질 수 있는 실시간 온라인상에서의 참여자의 책임감 제고, 비대면 상황에서 테크놀로지 지원을 위한 사용자 중심 학습 시스템 구축이 도출됨을 확인할 수 있었다.

다. Borich 계수를 활용한 요구도 분석

비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인의 우선순위를 분석하기 위해 Borich 계수를 활용하였다. 각 요인별 중요도 수준과 현재수준의 차이 값에 중요도 수준 평균을 곱한 것으로 차이 값이 확실하게 나타나 활성화 요인별 요구도 우선순위를 도출하는데 용이하다. 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인에 대한 Borich 요구도 분석 결과는 <표 7>과 같다. 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화를 위해 요구도가 가장 높은 요인은 CoP 리더의 지속적인 열정과 준비로 나타났으며, 이는 중요도 수준이 높은 반면, 현재수준은 매우 낮다는 것을 의미한다. 요구도 상위 30%로 나타난 요인을 살펴보면 CoP 리더의 ‘참여자 니즈 반영 학습 설계’, ‘사용자 중심 학습 시스템’, ‘CoP 참여자의 참여 의지’, ‘참여 기준 준수 등 책임감 인식’, ‘CoP 리더의 이론과 실무 전문성 겸비’, ‘업무에 직접적인 도움을 줄 수 있는 콘텐츠’, ‘학습 콘텐츠 수준의 적정성’, ‘학습 콘텐츠 분량의 적정성’ 순으로 나타났다. Borich 요구도 분석 결과, CoP 활성화 요인 중 CoP 리더, CoP 참여자, 콘텐츠, 운영 지원 요소 중 비대면 학습 지원 요인의 요구도가 높은 것을 확인할 수 있었다.

<표 7> 비대면 실시간 CoP 활성화 요인 요구도 분석 결과

구분	활성화 요인	요구도	순위
CoP 참여자	지속적인 관심과 참여 의지	3.34	4
	주제에 대한 지식과 경험 보유	2.04	10
	참여 기준 준수 등 책임감 인식	3.14	5
	자기 주도적 학습으로서 참여 인식	1.20	15
CoP 리더	지속적인 열정과 준비	4.06	1
	이론과 실무 전문성 겸비	2.97	6
	참여자 니즈 반영 학습 설계	3.73	2
	비대면 실시간 온라인 CoP 운영 스킬	1.10	17

운영 지원	제도/ 프로세스	참여자 중심 관심 주제 선정	1.85	12
		비대면 실시간 CoP 운영 프로세스 구축	-.40	23
		참여자 선정, 관리 기준 명확화	.89	20
		유연한 CoP 운영 기준 수립	-.49	24
	운영 관리	CoP 활동 지원(CoP 리더, 교보재 등)	.76	21
		참여자 관리(부진자, 중도 포기자 등)	1.91	11
		CoP 활동에 대한 보상	-1.37	26
	비대면 학습 지원	사용자 중심 학습 시스템	3.67	3
		비대면 실시간 학습 방법 가이드	-.99	25
		비대면 실시간 학습 환경 제공	1.06	18
콘텐츠	업무에 직접적 도움을 줄 수 있는 콘텐츠	2.92	7	
	학습 콘텐츠 분량의 적정성	2.16	9	
	학습 콘텐츠 수준의 적정성	2.92	7	
	학습 콘텐츠의 접근성	1.10	17	
상호 작용	친밀감 조성을 위한 대면 활동 혼합	1.57	13	
	참여자의 다양성과 새로운 관점 확보	-.05	22	
	비대면 온라인 소규모 클래스 운영	1.14	16	
	참여와 의견 교류 활성화 (질문, 토의, 토론 등)	1.10	17	
조직 문화	상사와 동료의 격려와 지원	1.20	15	
	조직 학습 문화 조성(학습 활동 인정 등)	1.01	19	
	CoP 참여 시간 보장	1.48	14	

이상의 분석 결과를 바탕으로, 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인의 우선순위를 보다 명확히 하기 위하여 IPA 분석을 통해 도출된 집중 관심 요인의 개수를 확인하여, 그 개수만큼 Borich 요구도 순위의 요인을 적용(박상욱, 송영수, 2019)하여 최우선 순위를 결정하였다. 그 결과 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화를 위한 요인으로 CoP 참여자의 ‘참여 기준 준수 등 책임감 인식’, CoP 리더의 ‘지속적인 열정과 준비’, ‘이론과 실무 전문성 겸비’, ‘참여자 니즈 반영 학습 설계’, 운영 지원 측면의 ‘사용자 중심 학습 시스템’, 콘텐츠 측면의 ‘업무에 직접적 도움을 줄 수 있는 콘텐츠’, ‘학습 콘텐츠 수준의 적정성’ 등 7개 요인이 도출되었다.

IPA 분석과 Borich 계수를 통해 도출된 비대면 실시간 온라인 CoP 최우선 활성화 요인 7개 중 3개 요인(지속적인 열정과 준비, 이론과 실무 전문성 겸비, 참여자 니즈 반영 학습 설계)이 CoP 리더 관련 요인이었다. 기존 대면 CoP에서의 리더는

CoP 활동 스케줄, 공간, 교재 등을 관리하는 소극적 역할을 수행했다면, 본 연구에서의 CoP 리더는 비대면 실시간 온라인 CoP 주제에 대한 전문성과 실무 경험을 바탕으로 커리큘럼을 설계하고 토론과 토의, 강의 등을 수행하였다. 이는 비대면 학습 환경에서 팀학습 활성화를 위해서는 교수자의 역할이 중요한 영향 요인임을 밝힌 선행 연구와 맥락을 같이 한다(김지윤, 2020; 박혜진, 2021). 따라서 향후 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화를 위해서는 CoP 리더의 역할과 필요 역량에 대한 심층적인 고려가 필요할 것으로 판단된다.

한편, 콘텐츠 측면에서 있어서도 2개 요인(업무에 직접적 도움을 줄 수 있는 콘텐츠, 학습 콘텐츠 수준의 적정성)이 도출되었다. 비대면 환경은 대면 환경 보다 유의미한 학습의 영향력이 커지기 때문에(홍성연, 유연재, 2020), CoP 내 공유되는 콘텐츠의 현장 적용력과 실재감을 비대면 실시간 온라인 CoP 설계 시 적극적으로 반영할 필요가 있겠다.

V. 결론 및 시사점

1. 요약

코로나19 팬데믹 이후 언택트는 우리 사회 전반의 새로운 일상으로 자리 잡았다. 그리고 기업 교육에 있어서도 기존 집합 중심 교육이 실시간 비대면 온라인 중심으로 전환되는 계기가 되었다. 이에 본 연구에서는 최근 언택트 상황에서 조직 내 지식 창출의 전략적 도구로 활용되고 있는 비대면 실시간 온라인 CoP의 활성화 요인을 탐색하고, 이에 대한 우선순위를 분석하고자 하였다. 이를 위해 국내 대기업 A사 CoP 참여자들의 활동 경험을 기반으로 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인을 탐색하였으며, IPA 분석과 Borich 계수 분석을 통해 전략적으로 집중해야 할 활성화 요인의 우선순위를 도출하였다. 주요 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인은 CoP 참여자(11.5%), CoP 리더(14.3%), 운영 지원(35.6%), 콘텐츠(11.5%), 상호 작용(16.2%), 조직 문화(9.9%) 등 6개 테마, 29개 하위요인으로 도출되었다. 우선, CoP 참여자 측면의 요인으로는 ‘지속적인 관심과 참여 의지’, ‘CoP 주제에 대한 지식과 경험 보유’, ‘참여 기준 준수 등 책임감 인식’, ‘자기 주도적 학습으로서 참여 인식’ 등 4개 하위 요인이 도출되었다. 한편, 기존 대면 CoP에서는 부각되지 않았던 CoP 리더의 세부 하위 요인은 ‘지속적인 열정과 준비’, ‘이론과 실무 전문성 겸비’, ‘참여자 니즈 반영 커리큘럼 설계’,

‘비대면 실시간 온라인 CoP 운영 스킬’로 나타났다. 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화를 위한 운영 지원 측면의 주요 요인은 제도와 프로세스, CoP 운영 관리, 비대면 학습 환경 조성으로 도출되었다. 그리고 콘텐츠 측면의 하위 요인은 ‘업무에 직접적인 도움을 줄 수 있는 콘텐츠’, ‘학습 콘텐츠 분량의 적정성’, ‘학습 콘텐츠 수준의 적정성’, ‘학습 콘텐츠의 접근성’ 등 4개 요인이, 상호작용 측면은 ‘친밀감 조성을 위한 대면 활동 혼합’, ‘참여자의 다양성 및 새로운 관점 확보’, ‘비대면 온라인 소규모 클래스 운영’, ‘참여와 의견 교류 활성화’ 등 4개 요인이 확인되었다. 마지막으로, 조직문화 측면에서는 ‘상사와 동료의 격려와 지원’, ‘조직 학습문화 조성’, ‘CoP 참여 시간 보장’이 도출되었다.

둘째, 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인의 우선순위를 도출하기 위해 기초 분석으로서 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인에 대한 중요도 인식수준과 현재수준을 비교한 결과 25개 영역에서 유의한 차이를 보였다. 그 중 CoP 리더의 ‘지속적인 열정과 준비($M=4.64, SD=.48$)’가 가장 큰 차이를 보였다. 따라서 향후 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화를 위해서는 CoP 리더가 구체적으로 어떤 역할을 수행해야 하는지, 운영 기관에서는 어떤 지원을 해야 하는지 심층적인 고려가 필요할 것으로 판단된다. 이외 평균 차이가 가장 큰 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인은 ‘참여자 니즈 반영 학습 설계($M=4.40, SD=.64$)’, ‘사용자 중심 학습 시스템($M=4.33, SD=.75$)’, ‘참여 기준 준수 등 책임감 인식($M=4.35, SD=.53$)’, ‘지속적인 관심과 참여 의지($M=4.72, SD=.56$)’, ‘학습 콘텐츠 수준의 적정성($M=4.31, SD=.79$)’, ‘이론과 실무 전문성 겸비($M=4.46, SD=.60$)’, ‘업무에 직접적 도움을 줄 수 있는 콘텐츠($M=4.40, SD=.75$)’ 순으로 나타났다.

셋째, 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인 중 전략적으로 관심을 집중해야 할 요인을 도출하기 위해 실시한 IPA 분석 결과, CoP 참여자의 ‘참여 기준 준수 등 책임감 인식’, ‘CoP 리더의 지속적인 열정과 준비’, ‘이론과 실무 전문성 겸비’, ‘참여자 니즈 반영 학습 설계’, ‘사용자 중심 학습 시스템’, ‘업무에 직접적인 도움을 줄 수 있는 콘텐츠’, ‘학습 콘텐츠 수준의 적정성’ 등 총 7개 요인이 도출되었다.

넷째, Borich 계수를 활용해 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인의 요구도 수준을 분석한 결과, 요구도 상위 30%는 CoP 리더의 ‘지속적인 열정과 준비’, ‘참여자 니즈 반영 학습 설계’, ‘사용자 중심 학습 시스템’, CoP 참여자의 ‘참여 의지’, ‘참여 기준 준수 등 책임감 인식’, CoP 리더의 ‘이론과 실무 전문성 겸비’, ‘업무에 직접적인 도움을 줄 수 있는 콘텐츠’, ‘학습 콘텐츠 수준의 적정성’, ‘학습 콘텐츠 분량의 적정성’ 순으로 나타났다.

마지막으로, IPA 분석과 Borich 계수 간 중복 확인을 통해 향후 비대면 실시간

온라인 CoP 운영에 있어 최우선 활성화 요인을 도출(CoP 참여자의 ‘참여 기준 준수 등 책임감 인식’, CoP 리더의 ‘지속적인 열정과 준비’, ‘이론과 실무 전문성 겸비’, ‘참여자 니즈 반영 학습 설계’, 운영 지원 측면의 ‘사용자 중심 학습 시스템’, 콘텐츠 측면의 ‘업무에 직접적 도움을 줄 수 있는 콘텐츠’, ‘학습 콘텐츠 수준의 적정성’)하였는데, 이는 향후 비대면 실시간 온라인 CoP 설계 및 운영에 있어 우선순위를 고려한 접근이 필요함으로 해석할 수 있다.

2. 논의 및 시사점

비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인 도출과 현장 활용을 위한 우선순위 분석의 연구 주제에 비추어 본 연구의 시사점을 다음과 같이 정리하였다.

첫째, 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인은 기존 대면 CoP 활성화 요인과 운영 목적 및 특성이 CoP와 유사한 실시간 온라인 팀학습의 활성화 요인이 혼합되어 도출됨을 확인할 수 있었다. 기존 대면 CoP와 유사 요인으로는 CoP 참여자 측면의 지식 및 노하우 보유, 지속적 참여 동기(오성호, 김보영, 2015; 이은철, 최문선, 2015; 조태준, 이상훈, 2017), 운영 지원 측면의 관심 주제 선정(김희봉, 2020), 참여자 관리 및 활동에 대한 보상(이건호 등, 2014), 콘텐츠 측면의 업무 관련 콘텐츠(김희봉, 2020; 박경수, 오승원, 2014, 이은철, 최문선, 2015), 조직문화 측면의 상사와 동료 지원, 조직 학습문화 조성, CoP 활동 시간 보장(김희봉, 2020; 오성호, 김보영 2015)으로 확인되었다. 그리고, 기존 대면 CoP에서는 부각되지 않았던 CoP 리더의 역할 중요성(김지윤, 2020), 비대면 실시간 온라인 수업의 운영 지원 및 CoP 콘텐츠 설계 관련 요소(송수연, 김한경, 2020), 실시간 온라인에서의 참여자의 자기주도적 참여 인식(노영, 이경근, 2020) 영역은 실시간 온라인 팀학습의 활성화 요인과 맥락을 같이 했다. 한편, CoP 내 상호작용은 대면, 비대면 상황 모두에서 활성화 요인으로 도출되었으나 대면 활동 혼합, 소규모 클래스 운영 등 세부적인 내용에 있어서는 차별화되는 부분이 있었다.

둘째, 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인의 우선순위를 분석함으로써 향후 전략적으로 집중해야 할 영역을 확인할 수 있었다. 이를 통해 비대면 실시간 온라인이라고 하는 특성을 고려했을 때 CoP 활성화 요인의 차이가 있음을 인식하고, 향후 비대면 실시간 온라인 CoP 운영 시 활성화 요인의 우선순위를 고려한 교육자원의 효과적인 배분과 선택을 통한 전략적 접근이 필요함을 제안한다. 본 연구 결과, 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인의 최우선 순위는 CoP 리더, CoP 내 공유 콘텐츠의 설계, 사용자 중심의 학습 시스템 등이 도출되어, 기존 대면 CoP 활

성화 요인과는 상당 부분 차별화되는 부분이 확인되었다. 따라서 비대면 실시간 온라인 CoP를 설계하고 운영하는데 있어 위의 우선순위를 고려하여 전략적으로 한정된 교육자원을 투입할 필요가 있겠다.

셋째, 연구 참여자의 CoP 참여 경험과 본 연구자의 관찰 경험을 바탕으로 향후 조직 내에서 비대면 실시간 온라인 CoP를 적용하는데 있어 활용할 수 있는 주요 전략을 다음과 같이 정리하였다. 먼저, 비대면 실시간 온라인 CoP 리더의 역할에 대한 재인식이 요구된다. 기존 대면 CoP 리더의 경우 적극적인 역할을 담당하기 보다는 제한적인 역할을 담당하는 조력자로서 그 역할을 인식하였다(장주희, 2016). 하지만, 비대면 실시간 온라인 CoP 리더는 온라인 학습 환경 세팅, 참여자 참석 여부 관리, 지식 공유 콘텐츠 설계, 토론과 토의 진행, 과제 제시 및 관리 등 그 역할이 대면 CoP 리더 보다 확장되는 경향이 있었다. 따라서 향후 비대면 실시간 온라인 CoP가 조직 내에 원활히 정착하기 위해서는 CoP 리더의 역할을 분명히 하고 제도적 지원 요소를 강구하는 작업이 필요하겠다. 다음으로, CoP 참여자의 니즈를 고려한 지식 및 학습 콘텐츠 설계가 요구된다. 기존 대면 CoP에서 콘텐츠는 참여자의 관심 주제나 현장 활용 주제여야 한다는 의견(정영석, 엄태호, 2013)이 중심을 이뤘다. 그러나 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화를 위해서는 CoP 참여자의 사전 지식과 콘텐츠에 대한 이해 여부를 지속적으로 점검하여 콘텐츠의 양과 수준을 조정하는 것이 바람직하겠다. 또한, 비대면 실시간 온라인 CoP 운영을 위한 특화된 운영 지원 요소를 파악하고 이를 고려한 운영 기준을 마련하는 작업이 필요하다. 특히, 비대면 학습 상황에서 테크놀로지 지원은 학습 만족도와 계속 수강의지에 긍정적인 영향을 미침(송수연, 김한경, 2020)에 따라 비대면 상황에서 지식 공유를 위한 사용자 중심의 학습 시스템 등 섬세한 비대면 지식 공유 환경을 구축하는 노력이 필요하다. 마지막으로, 비대면 실시간 온라인 CoP 참여자의 자기 주도적 참여 의지를 확보하는 것이 중요하다. 실제 비대면 실시간 상황에서 CoP 참여자들은 참여자간 유대 관계와 참여에 대한 심리적 부담이 느슨해지는 경우가 많았다. 한편, 실시간 팀학습 상황에서 학습자의 자기주도성은 학습에 대한 만족을 이끌어 냄에 따라(노영, 이경근, 2020), 비대면 실시간 온라인 CoP 운영 초기 참여자들에게 기대 역할을 명확히 제시하고, 교육이 아닌 스스로 지식을 공유하고 창출하는 활동임을 공감할 수 있도록 가이드하고 지원하는 것이 중요하겠다.

3. 제언

이상으로 살펴 본 연구 결과와 시사점에도 불구하고 본 연구의 한계를 제시하여 추가로 의미 있는 후속 연구가 진행될 것을 제안한다. 첫째, 본 연구는 A사의 특정 비대면 실시간 온라인 CoP를 대상으로 수행된 사례연구로 연구의 특성상 비대면 온라인 CoP 전체로 일반화하기에는 어려움이 있다. 특히, CoP는 운영 방식에 있어 공식·비공식, 활동 목적에 따라 문제해결형·학습형·동호회형으로 구분될 수 있기 때문에 연구 대상에 따라 활성화 요인이 다르게 도출될 수 있다. 이에 보다 다양한 조직 및 분야를 대상으로 연구가 확대될 필요가 있겠다. 둘째, 본 연구는 국내에서 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인에 대한 연구가 전무하다는 측면에서 CoP 참여자의 경험과 기술 내용을 개방형 코딩과 맥락화를 통해 범주화 과정을 거친 질적 연구방법을 활용하였다. 따라서 비대면 실시간 온라인 CoP 촉진 요인을 탐색적 요인분석 등을 활용하여 실증적으로 확인하는 후속 연구가 필요하다. 셋째, 본 연구는 비대면 실시간 온라인 CoP 활성화 요인을 탐색하고 우선순위를 확인하는데 목적을 두었다. 따라서 향후에는 비대면 실시간 온라인 CoP의 효과와 성과를 분석하고, 이를 대면 CoP와 비교하여 어떤 차이가 있는지를 종합적으로 고찰하는 후속 연구가 진행되기를 기대한다.

참고문헌

- 고준, 엄기용. (2006). 온라인 실행공동체(Communities-of-Practice) 활성화 요인과 스폰서의 영향. **경영정보학연구**, 16(2), 183-203. <http://www.earticle.net/Article.aspx?sn=90904>
- 교육부. (2020). 신종 코로나바이러스 감염증 대응을 위한 학사운영 가이드라인. 2020.02.12. 보도자료. <https://www.moe.go.kr/boardCnts/view.do?boardID=294&boardSeq=79711&lev=0&searchType=null&statusYN=W&page=1&s=moe&m=020402&topType=N>
- 구정모, 송해덕. (2011). 지식공유의도를 매개로 한 CoP 참여의지와 몰입 간의 관계. **역량개발학습연구(구 한국HRD연구)**, 6(1) 75-95. <http://scholar.dkyobobook.co.kr/searchDetail.laf?barcode=4010023221142>
- 김인학, 고준. (2011). CoP(Community of Practice)에서 동기특성, 활동특성, 인구통계특성이 지식공유활동에 미치는 영향. **Entrue Journal of Information Technology**, 10(2), 133-147. <http://kiss.kstudy.com/thesis/thesis-view.asp?key=2940171>
- 김지윤. (2020). 다매체시대 효율적 토론 수업 연구 -대면 수업과 비대면 수업 모델 비교와 그 의미-. **사고와표현**, 13(2), 213-252. <http://doi.org/10.19042/kstc.2020.31.2.213>
- 김한나, 감성원. (2021). 코로나19로 인한 비대면 동영상 수업의 강의만족도가 학습 효과에 미치는 영향과 자아효능감의 매개 효과 연구. **학습자중심교과교육연구**. 21(1). 363-387. <http://doi.org/10.22251/jlcci.2021.21.1.363>
- 김희봉. (2020). 기업 내 CoP에 영향을 주는 요인에 관한 사례 연구. **기업교육과 인재연구**, 22(3), 179-202. <http://scholar.dkyobobook.co.kr/searchDetail.laf?barcode=4050027948870>
- 노동원, 황평강, 송영수. (2021). 키워드 네트워크 분석(keyword network analysis)을 통한 국내 코칭 연구 동향 분석. **HRD연구**, 23(2). 91-121. <http://doi.org/10.18211/kjhrdq.2021.23.2.004>
- 노영, 이경근. (2020). 비대면 온라인 교육의 학습자 만족에 영향을 미치는 요인연구. **고객만족경영연구**, 22(3), 107-125. <http://doi.org/10.34183/KCSMA.22.3.5>
- 노용구. (2003). **여가학 연구방법론:여가 및 사회체육전공자를 위한 논문작성과 글쓰기**. 대경북스.
- 박경수, 오승원. (2014). 온라인 실행공동체에서의 지식공유에 관한 연구. **한국IT서비스학회지**, 13(1), 103-124. <http://doi.org/10.9716/KITS.2014.13.1.103>

- 박상욱, 송영수. (2019). 국내 팔로워십 연구대상 집단별 팔로워십 역량개발 요구도 및 상대적 중요도 분석. **기업교육과 인재연구**, 21(2), 57-86. <http://doi.org/10.46260/KSLP.21.2.3>
- 박혜진. (2021). 비대면 환경에서 실시간과 비실시간 수업 운영 사례 연구. **문화와 융합**, 43(4), 173-192. <https://doi.org/10.33645/cnc.2021.04.43.4.173>
- 송수연, 김한경. (2020). 언택트 시대의 대학교육: 코로나19에 따른 비대면 강의 만족도와 수강지속 의사에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. **아시아교육연구**, 21(4), 1099-1126. <http://doi.org/10.15753/aje.2020.12.21.4.1099>
- 신선진, 고준, 김희웅. (2010). CoP 가치와 보상이 CoP 활성화에 미치는 영향: 기업의 운영기간에 따른 비교. 한국경영정보학회 2010년 춘계학술대회, 624-629. <https://www.earticle.net/Article/A120046>
- 양인준, 정진철, 최혜빈. (2020). 기업체 근로자의 학습조직과 결과변인에 대한 메타 분석. **기업교육과 인재연구**, 22(1), 1-32. <http://doi.org/10.46260/KSLP.22.1.1>
- 오성호, 김보영. (2015). 연구개발 직군의 실행공동체 영향요인이 만족도 및 학습문화 활성화에 미치는 영향. **한국콘텐츠학회논문지**, 15(12), 407-420. <http://dx.doi.org/10.5392/JKCA.2015.15.12.407>
- 이건호, 민진영, 허동철, 이준영, 이희석. (2014). CoP 내 지식통합과 CoP 성과연구 : 사회적자본과 CoP 구성 다양성을 기반으로. **지식경영연구**, 15(2), 129-145. <http://doi.org/10.15813/kmr.2014.15.2.007>
- 이동혁, 김상춘, 박남제. (2020). 포스트코로나 시대의 언택트 교육 환경을 대비한 블록체인 기반의 온라인 학습 플랫폼. **한국정보기술학회논문지**, 18(11), 109-121. <http://dx.doi.org/10.14801/jkiit.2020.18.11.109>
- 이은철, 최문선. (2015). 국내의 실천공동체(Communities of Practice)연구 동향 분석 및 성공 요인 분석. **한국콘텐츠학회논문지**, 15(3), 438-447. <http://doi.org/10.5392/JKCA.2015.15.03.438>
- 장주희. (2016). **Workplace Learning HRD 학술총서**. 배을규(편). 82-102. 박영스토리.
- 장희영, 고일상. (2012). CoP (Community of Practice) 활동에 영향을 미치는 조직 환경과 동기요인에 관한 연구: CoP 발전단계에 따른 탐색적 연구. **Entru e Journal of Information Technology**, 11(3), 35-55. http://kiss.kstudy.com/search/detail_page.asp?key=3139660
- 정선경, 김주후. (2011). 기업 내 학습조직 구축 및 운영에 영향을 미치는 장애요인 분석. **HRD연구(구 인력개발연구)**, 13(3), 29-50. <http://doi.org/10.18211/kjhrdq.2011.13.3.002>

- 정영석, 엄태호. (2013). 공공 조직과 영리 조직의 CoP 활성화 요인에 대한 비교 연구. *한국공공관리학보*, 27(2), 103-128. <http://doi.org/10.24210/kapm.2013.27.2.005>
- 정재삼. (2004). CoP(실천공동체)의 촉진을 위한 조직적 접근방안. *금융지식연구*, 2(2), 230-251. <https://kiss.kstudy.com/thesis/thesis-view.asp?key=2454929>
- 정한호. (2021). 코로나19에 따른 온라인 팀학습에 관한 연구: 팀성과에 영향을 미치는 변인들을 중심으로. *교육방법연구*, 33(2), 363-389. <http://scholar.dk.yobobook.co.kr/searchDetail.laf?barcode=4050028380884>
- 조대연. (2020). *불확실성 시대의 업스킬링과 리스킬링*. HRD Korea 2020 발표 자료집, 한국HRD협회.
- 조태준, 이상훈. (2017). 개인적 차원의 학습조직 구축이 지식공유와 혁신행동에 미치는 영향: 심리적 소유감의 조절효과를 중심으로. *평생교육·HRD연구*, 13(4), 171-200. <http://doi.org/10.35637/klehrd.2017.13.4.007>
- 진규동, 최은수. (2007). 기업의 학습조직 활동과 조직구성원 특성과의 관계에 관한 연구. *평생교육·HRD연구*, 3(1), 1-33. https://klehrd.ssu.ac.kr/html/sub3_06.html?pageNm=article&journal=1&code=139923&issue=10453&Page=1&year=2007&searchType=title&searchValue=
- 홍성연, 유연재. (2020). 코로나19로 인한 비대면 원격교육환경에서 학습성과 영향 요인 분석. *교육공학연구*, 36(3), 957-989. <https://doi.org/10.46392/kjge.2020.14.6.283>
- ATD (2014). *2014 state of the industry*. Alexandria, ATD research Alexandria, VA: ATD Press.
- ATD (2020). *Effective trainers - Traditional and virtual classroom success*, ATD research Alexandria, VA: ATD Press.
- Gannon-Leary, P., & Fontainha, E. (2007). Communities of practice and virtual learning communities: benefits, barriers and success factors. *elearning papers*, 5, 1-13. <https://www.researchgate.net/publication/24116117>
- Hernandes, C. A., & Fresneda, P. S. (2003). Main critical success factors for the establishment and operation of virtual communities of practice. *3rd european knowledge management summer school*, 7(12), 1-7. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.197.2248&rep=rep1&type=pdf>
- Kendall, S. and Ikioda, F., Brooks, F., de Liddo, A. & Buckingham shum, S. (2013). Factors that influence healthcare professionals' online interaction in a virtual community of practice. *Social networking*, 2(4), 174-184. <http://>

[//doi.org/10.4236/sn.2013.24017](https://doi.org/10.4236/sn.2013.24017)

- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
- Lai, I. K. W. & Hitchcock, M. (2015). Importance–performance analysis in tourism: A framework for researchers. *Tourism Management*, 48, 242–267. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.11.008>
- Moore, B. (2008). Using technology to promote communities of practice (CoP) in social work education. *Social work education*, 27(6), 592–600. <https://doi.org/10.1080/02615470802201580>
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard business press.
- Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard business review*, 78(1), 139–146. <http://www.psy chosphere.com/Communities%20of%20Practice%20-%20the%20organizational%20frontier%20by%20Wenger.pdf>

Abstract

An Exploration on Nonface-to-face Synchronous Online Community of Practice's Effective Factors and Priorities in Untact Era

Roh, Dong Won (Hanyang University)

Hwang, Pyeong Kang (Hanyang University)

Song, Young Soo (Hanyang University)

The purpose of this study is to identify the effective factors and relative importance of nonface-to-face synchronous online CoP(Community of Practice) in Untact Era featured by COVID-19. For this study, open-ended questions was conducted to explore CoP's effective factors and survey was conducted to analyze the recognition level of importance affecting factors the CoP.

As a result of this study, factors affecting nonface-to-face synchronous online CoP were presented 6 themes and 29 subfactors. Effective Factors of nonface-to-face synchronous online CoP differentiated from existing face to face CoP mainly were derived expanding the role of CoP leader, the need for CoP knowledge and content curriculum design, and creating a non-face-to-face learning environment. Relative importance of effective factors for nonface-to-face synchronous online CoP was identified CoP participants' willingness to participate, CoP leaders' enthusiasm and preparation, theory and practical expertise, CoP curriculum design based on participant's needs, user-centered learning system, job-related contents, contents level adequacy.

The significance of this study is that it has explored the effective factor of nonface-to-face synchronous online CoP that it has presented implications for field application and further theoretical studies.

keywords: untact, nonface-to-face synchronous online, CoP, effective factor