creative commons
COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

박사학위논문

하이브리드 코칭 시스템 설계

제주대학교 대학원

교 육 학 과

홍 미 선

2017년 2월

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

하이브리드 코칭 시스템 설계

지도교수 박 정 환

홍 미 선

이 논문을 교육학 박사학위 논문으로 제출함

2017년 2월

홍미선의 교육학 박사학위 논문을 인준함

심사위원장 한 승 록 ㊞

위 원 고 성 룡 ㊞

위 원 조 정 원 ㊞

위 원 최 보 영 ㊞

위 원 박 정 환 ㊞

제주대학교 대학원

2017년 2월

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Design of Hybrid Coaching System

Mi-Sun Hong

(Supervised by professor Jung-Hwan Park)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of education

2017. 2

This thesis has been examined and approved.

Thesis director, Seung-Lock Han, Prof. of Education

Thesis director, Sung-Bong Kim, Prof. of Education

Thesis director, Jung-Won Cho, Prof. of Computer Education

Thesis director, Bo-Young Choi, Prof. of Education

Thesis director, Jung-Hwan Park, Prof. of Education

Department of Education

GRADUATE SCHOOL

JEJU NATIONAL UNIVERSITY

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<국문초록>

하이브리드 코칭 시스템 설계

홍 미 선

제주대학교 대학원 교육학과

지도교수 박 정 환

스마트 기기의 출현과 확산은 사람들의 커뮤니케이션 형태를 변화시켰다. 사람들은 온라인과 면대면 커뮤니케이션을 수시로 왕래하면서 상호작용한다. 온라인 환경과 면대면 환경을 혼합시키고 이를 주도적으로 선택하도록 하는 하이브리드 커뮤니티 환경은 코칭의 성과를 높이는데 역할을 수행할 것이다. 따라서 이 연구는 개인형 맞춤 서비스가 가능한 하이브리드 코칭 시스템을 설계하여 코칭의 성과를 효율적으로 달성할 수 있도록 지원하는 데 목적이 있다.

연구 목적을 달성하기 위해 설정한 연구문제는 다음과 같다.

연구문제 1. 하이브리드 코칭의 목적 달성을 위한 하이브리드 코칭 모형은 어떻게 구성할 수 있는가?

연구문제 2. 하이브리드 코칭 환경을 구축하기 위한 하이브리드 코칭 요소와 세부 기능은 무엇인가?

연구문제 3. 연구문제 1, 2를 종합하여 하이브리드 코칭 시스템을 어떻게 설계할 것인가?

연구문제 4. 하이브리드 코칭 시스템 설계를 어떻게 적용, 평가할 것인가?

다음과 같은 연구방법과 절차로 연구문제를 해결하고자 하였다. 첫째, 하이브

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

리드 코칭의 목적과 하이브리드 커뮤니티의 속성을 파악하기 위해 다양한 문헌들을 검토 분석하였다. 둘째, 하이브리드 코칭 모형을 개발하기 위해 기존 코칭 모형을 비교, 분석하였다. 셋째, 하이브리드 코칭 환경을 구축하기 위해 델파이 설문을 실시하였고 그 결과 추출된 하이브리드 코칭 요소와 세부 기능의 우선순위를 정하기 위해 계층적 분석 기법을 실시하였다. 넷째, 하이브리드 코칭 모형의 모듈에 따른 대상 간 상호작용을 표현하기 위해 UML 모델링 기법 중 시퀀스 다이어그램을 활용하였다. 다섯째, 사용자의 조작 방법과 세부적인 코칭 활동을 제시하기 위해 사용자 인터페이스를 설계하였다. 여섯째. 하이브리드 코칭 설계의 적절성을 확인하기 위해 하이브리드 코칭 시스템 활용 가상 시나리오를 제시하였다. 일곱째, 설계의 타당성을 확인하기 위해 델파이 전문가들은 시스템 활용 가상 시나리오를 평가하였다. 그리고 본 시스템의 유용성, 활용성, 제한점을 고찰하기 위해 코칭 관련 시스템을 비교, 분석하였다.

본 연구에서 개발한 하이브리드 코칭 모형은 매칭 추천 모듈, GROW 모듈, 실천 지원 모듈로 구성된 H(Hybrid)-GROW 모형이다. 또한 델파이 1~4차 설문결과, 코칭 환경 조성, 성찰 활동, 동기부여 및 목표 행동 지원, 다양한 상호작용 방식에 대한 대처라는 하이브리드 코칭 요소가 도출되었고, 각 코칭 요소별 3개의 세부 코칭 요소와 6개의 세부 기능을 도출했다. 계층적 분석 기법(AHP) 결과로 나온 코치와 코치이의 하이브리드 코칭 요소별 세부 기능들은 사용자 인터페이스의 메인메뉴, 빠른 검색 버튼 선정 등의 순으로 설계되었다. 이를 바탕으로 UP 시스템 설계 방법론에 따른 단계별 산출물을 완성하였다. 첫째, 하이브리드 코칭의 내용 구성도를 통해 하이브리드 코칭 모형과 코칭 요소, 세부 기능의 관련성과 연결성을 밝혔다. 둘째, 하이브리드 개념 구성도를 통해 하이브리드 코칭의 3원 구조 체계인 코치와 코치이, 시스템이 시간의 흐름에 따라 어떻게 상호작용하는지를 밝혔다. 셋째, 시퀀스 다이어그램 설계로 코치, 코치이, 시스템의 코칭 내용과 상호작용 흐름을 구조화하였다. 넷째, 사용자 인터페이스 설계로 화면 설계의 일관성과 체계성의 원리를 입증하였다. 다섯째, 시스템 활용 가상 시나리오를 제시하여 가상적 적용을 통한 설계의 적합성을 확인하고, 시스템의 논리적 모순을 점검하였다.

본 연구에서 하이브리드 코칭 시스템은 설계되었으며, 델파이 전문가 집단과

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

코치이 집단으로부터 긍정적인 평가를 받았다. 또한 매체의 발전과 새로운 커뮤니케이션 형태를 반영한 코칭 분야에 연구적 시도에 대한 필요성과 코칭의 효율성을 높이는 데 도움이 된다는 것을 확인하였다. 결국 코칭 환경의 자유로운 선택은 코칭 효율성을 높이는 데 도움이 되고, 궁극적으로 코칭의 효과를 극대화할 수 있다는 결론을 내렸다. 본 연구는 코칭 분야 연구 중 코칭 환경에 대한 연구의 필요성을 제시하고, 하이브리드 코칭 모형을 개발하여, 시스템을 설계함으로써 향후 코칭 연구에 대한 새로운 방향을 제시했다는데 의의가 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

목 차

국문초록 ····· i

Ⅰ. 서 론 ····· 1

1. 연구의 필요성 및 목적 ····· 1
2. 연구문제 및 연구 내용 ····· 7
3. 용어의 정의 ····· 8
4. 연구의 제한점 ····· 11

Ⅱ. 이론적 배경 ····· 12

1. 코칭의 주요 특징과 코칭 모형 ····· 12
   가. 코칭의 개념 및 주요 특징 ····· 12
   나. 코칭 모형 및 코칭 프로세스 ····· 15
   다. 코칭 요소와 코칭 효과 ····· 20
2. 하이브리드와 하이브리드 코칭 환경 ····· 22
   가. 하이브리드 개념과 주요 특징 ····· 22
   나. 하이브리드와 교육 환경적 접근 ····· 24
   다. 하이브리드와 코칭의 통합적 의의 ····· 29
   라. 하이브리드 코칭 환경과 하이브리드 코칭의 3원 구조 체계 ····· 31
3. 하이브리드 코칭 시스템의 구성요소 탐색 ····· 36
   가. 온라인 매칭의 필요성과 하이브리드 매칭 전략 ····· 36
   나. 코칭 질문과 성찰 ····· 44
   다. 동기부여와 지속적인 실천 지원 ····· 46
   라. 하이브리드 코칭 시스템의 구조도 ····· 49
4. 하이브리드 코칭 시스템 설계 방법론 ····· 50
   가. 구조적 분석 설계 방법론 ····· 50

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

나. 객체지향 설계 방법론 ····· 53
다. AHP 계층적 분석 방법론 ····· 56
5. 하이브리드 코칭 시스템 설계 기법 ····· 59
가. 객체지향 설계의 모델링 기법(UML 모델링 언어) ····· 59
나. 사용자 인터페이스를 활용한 설계 원리 ····· 60
다. 시스템 활용을 위한 시나리오 분석 ····· 62

Ⅲ. 시스템 설계의 연구 방법 ····· 64

1. 시스템 설계의 연구 절차 ····· 64
가. 요구사항 수집 ····· 66
나. 분석 단계 ····· 67
다. 설계 단계 ····· 68
라. 적용 단계 ····· 69
마. 평가 단계 ····· 69
2. Unified Process(UP) 설계 방법론에 따른 단계별 산출물 ····· 71

Ⅳ. 시스템 설계 ····· 73

1. 하이브리드 코칭 모형 개발 ····· 73
가. 모형 개발 과정 ····· 73
나. H-GROW 하이브리드 코칭 모형 ····· 83
2. 하이브리드 코칭 시스템 설계의 코칭 활동 및 내용에 관한 검토 ····· 85
3. 하이브리드 코칭 시스템 설계의 코칭 요소 및 세부 기능에 관한 검토 ····· 90
가. 설문 방법 및 참가자 선정 ····· 90
나. 라운드별 델파이 설문 구성 및 결과 ····· 94
다. 델파이 전문가 집단의 AHP 설문 구성 및 결과 ····· 116
라. 코치이 집단의 AHP 설문 구성 및 결과 ····· 126
4. 하이브리드 코칭 시스템의 구성도 및 데이터베이스 설계 ····· 134
가. 시스템 설계의 내용 구성도 ····· 134

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

나. 시스템 설계의 개념 구성도 ····· 137
다. 하이브리드 코칭 시스템의 데이터베이스 설계 ····· 140
5. 시퀀스 다이어그램을 활용한 하이브리드 코칭 시스템 설계 ····· 143
가. 매칭 추천 모듈의 시퀀스 다이어그램 설계 ····· 143
나. GROW 모듈의 시퀀스 다이어그램 설계 ····· 145
다. 실천 지원 모듈의 시퀀스 다이어그램 설계 ····· 148
6. 하이브리드 코칭 요소별 세부 기능에 관한 사용자 인터페이스 설계 ····· 149
가. 메인 메뉴 및 개인 메뉴 ····· 150
나. 코칭 환경 조성 ····· 151
다. 다양한 상호작용 방식에 대한 대처 ····· 157
라. 성찰 활동 ····· 160
마. 동기부여 및 목표 행동 지원 ····· 163
7. GROW 코칭 활동에 관한 사용자 인터페이스 설계 ····· 165
가. 목표 달성 단계의 사용자 인터페이스 설계 ····· 166
나. 현실 점검 단계의 사용자 인터페이스 설계 ····· 168
다. 대안 탐색 단계의 사용자 인터페이스 설계 ····· 169
라. 실행 의지 단계의 사용자 인터페이스 설계 ····· 171
8. 하이브리드 코칭 시스템 활용 가상 시나리오 ····· 173
9. 하이브리드 코칭 시스템 설계 및 활용 가상 시나리오 평가 ····· 174
가. 델파이 설문을 통한 설계 타당도 평가 ····· 174
나. 코칭 관련 시스템의 비교, 분석을 통한 평가 ····· 178

Ⅴ. 논의 ····· 183

1. 하이브리드 코칭 모형에 관한 논의 ····· 183
2. 하이브리드 코칭 환경 구축에 관한 논의 ····· 186
3. 하이브리드 코칭 시스템 설계에 관한 논의 ····· 189
4. 하이브리드 코칭 시스템 적용 및 평가에 관한 논의 ····· 190

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅵ. 결론 및 제언 ····· 192

참고문헌 ····· 197

Abstract ····· 219

부 록 ····· 222

부록 1. 하이브리드 코칭 시스템 설계 연구 델파이 설문지 (1차) ····· 222
부록 2. 하이브리드 코칭 시스템 설계 연구 델파이 설문지 (2차) ····· 229
부록 3. 하이브리드 코칭 시스템 설계 연구 델파이 설문지 (3차) ····· 235
부록 4. 하이브리드 코칭 시스템 설계 연구 델파이 설문지 (4차) ····· 238
부록 5. 하이브리드 코칭 시스템 설계 연구 AHP 설문지 ····· 245
부록 6. 하이브리드 코칭 시스템 설계 연구 델파이 설문지 (5차) ····· 260
부록 7. 하이브리드 코칭 시스템 데이터 구조 설계 ····· 263
부록 8. 하이브리드 코칭 시스템 사용자 인터페이스 설계 ····· 270
부록 9. 하이브리드 코칭 시스템 활용 가상 시나리오 ····· 278

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

표 목차

<표 1> 주요 관점에 따른 코칭의 정의 ····· 14
<표 2> 이러닝, 블랜디드 러닝, 하이브리드 러닝의 초기 교육적 목표 ····· 26
<표 3> 하이브리드 주요 특징에 따른 하이브리드 러닝 개념의 명료화 ····· 28
<표 4> 면대면 코칭, 온라인 코칭, 하이브리드 코칭의 비교 분석 ····· 33
<표 5> 코칭과 유사 개념과의 성공 요인 및 매칭 요소 비교 ····· 41
<표 6> Unified Process의 단계별 구성요소의 내용 ····· 55
<표 7> AHP 쌍대비교의 기본 척도 ····· 57
<표 8> 시스템 설계를 위한 연구 방법 ····· 65
<표 9> 델파이 전문가 선정 기준 및 설문 내용 ····· 67
<표 10> 하이브리드 코칭 시스템 평가 영역별 설명 ····· 70
<표 11> Unified Process 시스템 설계 방법론에 따른 단계별 산출물 ····· 72
<표 12> 16가지 코칭 모형의 세부 절차 ····· 74
<표 13> 하이브리드 코칭 모형에 관한 적합도 결과(델파이 집단) ····· 82
<표 14> GROW 관련 코칭 모형의 비교, 분석을 통한 코칭 활동 및 내용 검토 ····· 89
<표 15> 설문 과정에 따른 목적 및 방법 ····· 90
<표 16> 델파이 전문가 집단의 일반적 특성 ····· 92
<표 17> 면대면 커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션 요소에 관한 결과 ····· 94
<표 18> 하이브리드 코칭 요소의 수용, 변경, 삭제에 관한 판단 기준표 ····· 96
<표 19> 면대면 커뮤니케이션 요소에 관한 적합도 결과 ····· 97
<표 20> 면대면 커뮤니케이션 요소의 판단 기준에 따른 최종 선택 과정 ····· 99
<표 21> 온라인 커뮤니케이션 요소에 관한 적합도 결과 ····· 102
<표 22> 온라인 커뮤니케이션 요소의 판단 기준에 따른 최종 선택 과정 ····· 103
<표 23> 면대면 커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션 요소의 범주화 결과 ····· 105
<표 24> 면대면 커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션 요소의 범주화에 관한 적합도 결과 ····· 106
<표 25> 면대면 커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션 요소의 범주화에 관한 수용, 삭

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

제, 변경 여부 결과 ····· 108
<표 26> 면대면 커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션 요소의 범주화에 관한 적합도 최종 결과 ····· 110
<표 27> 하이브리드 코칭 시스템의 코칭 요소별 세부 기능 ····· 111
<표 28> 하이브리드 코칭 요소별 세부 기능에 관한 적합도 결과 ····· 112
<표 29> 하이브리드 코칭 요소별 세부 기능에 관한 수용, 삭제, 변경 여부 결과 ···· 114
<표 30> 하이브리드 코칭 요소별 세부 기능 추출 결과(델파이 4차 설문 결과) ····· 115
<표 31> AHP 영역별 우선순위 결과에 따른 UI 설계안 선정 기준 ····· 117
<표 32> 하이브리드 코칭 요소에 대한 상대적 중요도(델파이 집단) ····· 117
<표 33> 하이브리드 코칭 요소의 일관성 지수(델파이 집단) ····· 117
<표 34> 하이브리드 코칭 요소별 가중치(델파이 집단) ····· 118
<표 35> 코칭 환경 조성의 코칭 요소별 가중치(델파이 집단) ····· 118
<표 36> 코칭 환경 조성의 세부 기능별 가중치(델파이 집단) ····· 119
<표 37> 다양한 상호작용 방식에 따른 대처의 코칭 요소별 가중치(델파이 집단) · 120
<표 38> 다양한 상호작용 방식에 따른 대처의 세부 기능별 가중치(델파이 집단) · 120
<표 39> 성찰 활동의 코칭 요소별 가중치(델파이 집단) ····· 121
<표 40> 성찰 활동의 세부 기능별 가중치(델파이 집단) ····· 122
<표 41> 동기부여 및 목표 행동 지원의 코칭 요소별 가중치(델파이 집단) ····· 122
<표 42> 동기부여 및 목표 행동 지원의 세부 기능별 가중치(델파이 집단) ····· 123
<표 43> 하이브리드 코칭 요소의 세부 기능별 전체 가중치 산출표(델파이 집단) · 124
<표 44> 하이브리드 코칭 요소의 세부 기능별 가중치에 따른 코치 UI 설계안 ····· 125
<표 45> 하이브리드 코칭 요소에 관한 상대적 중요도(코치이 집단) ····· 126
<표 46> 하이브리드 코칭 요소의 일관성 지수(코치이 집단) ····· 126
<표 47> 하이브리드 코칭 요소별 가중치(코치이 집단) ····· 127
<표 48> 코칭 환경 조성의 코칭 요소별 가중치(코치이 집단) ····· 127
<표 49> 코칭 환경 조성의 세부 기능별 가중치(코치이 집단) ····· 128
<표 50> 다양한 상호작용 방식에 따른 대처의 코칭 요소별 가중치(코치이 집단) · 128
<표 51> 다양한 상호작용 방식에 따른 대처의 세부 기능별 가중치(코치이 집단) · 129
<표 52> 성찰 활동의 코칭 요소별 가중치(코치이 집단) ····· 130

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 53> 성찰 활동의 세부 기능별 가중치(코치이 집단) ····· 130
<표 54> 동기부여 및 목표 행동 지원의 코칭 요소별 가중치(코치이 집단) ····· 131
<표 55> 동기부여 및 목표 행동 지원의 세부 기능별 가중치(코치이 집단) ····· 131
<표 56> 하이브리드 코칭 요소의 세부 기능별 전체 가중치 산출표(코치이 집단) · 132
<표 57> 하이브리드 코칭 요소의 세부 기능별 가중치에 따른 코치이의 UI 설계안 133
<표 58> 하이브리드 코칭 요소와 세부 기능 ····· 136
<표 59> 하이브리드 코칭 시스템의 데이터베이스 목록 ····· 140
<표 60> 하이브리드 코칭 시스템 활용 가상 시나리오 세트별 목차 및 내용 ····· 173
<표 61> 하이브리드 코칭 시스템 설계에 관한 평가 결과 ····· 174
<표 62> 하이브리드 코칭 시스템과 관련된 코칭 앱의 비교, 분석 ····· 181

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

그림 목차

[그림 1] GROW 코칭 모형 ····· 16
[그림 2] GRROW 코칭 모형 ····· 16
[그림 3] CMOE 코칭 모형 ····· 17
[그림 4] 코칭 대화 모형 ····· 17
[그림 5] ANCHOR 코칭 모형 ····· 18
[그림 6] COACH 코칭 모형 ····· 18
[그림 7] 하이브리드 러닝의 4가지 구성 요소 ····· 27
[그림 8] 하이브리드 러닝 환경의 범위 ····· 28
[그림 9] 하이브리드 코칭의 3원 구조 체계 ····· 35
[그림 10] 하이브리드 매칭 추천 시스템의 구조도 ····· 43
[그림 11] 성찰의 여섯 단계 ····· 45
[그림 12] 하이브리드 코칭 시스템 설계의 구조도 ····· 49
[그림 13] 폭포수 모형 ····· 51
[그림 14] 나선형 모형 ····· 52
[그림 15] 프로토타이핑 모형 ····· 52
[그림 16] Unified Process 객체지향 방법론 ····· 54
[그림 17] AHP기법의 표준계층 도식 ····· 57
[그림 18] Delphi Hierarchy Process의 개관 ····· 58
[그림 19] 연구문제에 따른 연구 내용 및 절차 ····· 64
[그림 20] 하이브리드 코칭 모형 개발을 위한 요구사항 수집 방법 ····· 66
[그림 21] 델파이기법과 AHP 결합 방법을 활용한 분석 방법 ····· 68
[그림 22] 하이브리드 코칭 모형 개발 방법 ····· 73
[그림 23] 코칭 모형별 세부 절차 비교(관계 형성 단계) ····· 76
[그림 24] 코칭 모형별 세부 절차 비교(현재 파악 단계) ····· 77
[그림 25] 코칭 모형별 세부 절차 비교(목표 설정 단계) ····· 77
[그림 26] 코칭 모형별 세부 절차 비교(대안 탐색 및 실행 계획 단계) ····· 78

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

[그림 27] 코칭 모형별 세부 절차 비교(실행 단계) ····· 78
[그림 28] 코칭 모형별 세부 절차 비교(지원 단계) ····· 79
[그림 29] 하이브리드 코칭 모형의 핵심 요소 추출 ····· 80
[그림 30] H-GROW 코칭 모형 구성도 ····· 83
[그림 31] 면대면 커뮤니케이션 요소 최종 결과 ····· 101
[그림 32] 온라인 커뮤니케이션 요소 최종 결과 ····· 104
[그림 33] 하이브리드 코칭 시스템 설계의 내용 구성도 ····· 136
[그림 34] 하이브리드 코칭 시스템 설계의 개념 구성도 ····· 139
[그림 35] 하이브리드 코칭 시스템의 데이터베이스 관계도 ····· 142
[그림 36] 매칭 추천 모듈의 시퀀스 다이어그램 ····· 144
[그림 37] GROW 모듈의 시퀀스 다이어그램 1 ····· 146
[그림 38] GROW 모듈의 시퀀스 다이어그램 2 ····· 147
[그림 39] 실행 지원 모듈의 시퀀스 다이어그램 ····· 149
[그림 40] 메뉴 화면 UI (코치이용) ····· 150
[그림 41] 메뉴 화면 UI (코치용) ····· 150
[그림 42] 원하는 코칭 방법 선택 UI ····· 151
[그림 43] 초기 도입 단계 안내 UI ····· 151
[그림 44] 코칭 동의서 UI 1 ····· 152
[그림 45] 코칭 동의서 UI 2 ····· 152
[그림 46] 코칭 소개 UI ····· 152
[그림 47] 코칭 규칙 세우기 UI 1 ····· 152
[그림 48] 회원 가입 UI (코치이용) ····· 153
[그림 49] 회원 가입 UI (코치용) ····· 153
[그림 50] 선호하는 코치 탐색 UI ····· 154
[그림 51] 하이브리드 매칭 비율 선택 UI ····· 154
[그림 52] 검색된 코치 프로필 UI ····· 154
[그림 53] 매칭된 코치 정보 UI ····· 154
[그림 54] 포트폴리오 관리 UI 1 (코치이용) ····· 155
[그림 55] 포트폴리오 관리 UI 2 (코치이용) ····· 155

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

[그림 56] 포트폴리오 관리 UI 1 (코치용) ····· 156
[그림 57] 포트폴리오 관리 UI 2 (코치용) ····· 156
[그림 58] 코칭 정보 UI (코치이용) ····· 156
[그림 59] 코칭 정보 UI (코치용) ····· 156
[그림 60] 피드백 가이드 UI ····· 157
[그림 61] 감정 일지 UI ····· 157
[그림 62] 하이브리드 커뮤니케이션 UI ····· 158
[그림 63] 매칭된 코치이 정보 UI ····· 158
[그림 64] 목표 행동 알림 서비스(기본 설정) UI ····· 159
[그림 65] 목표 행동 알림 서비스(옵션 설정) UI ····· 159
[그림 66] 목표 행동 모니터링 UI (코치이용) ····· 160
[그림 67] 목표 행동 모니터링 UI (코치용) ····· 160
[그림 68] 단계별 질문 리스트 UI ····· 161
[그림 69] 온라인 그룹 코칭방 UI ····· 161
[그림 70] 코칭 일지 UI ····· 162
[그림 71] 성찰 일지 UI ····· 162
[그림 72] 코칭 정보 UI (현재 코칭 위치) ····· 162
[그림 73] 일정 관리 UI (코치용) ····· 162
[그림 74] 목표 행동 모니터링 UI (코치이용) ····· 163
[그림 75] 코칭 정보(목표 행동 실행률 분석) UI ····· 163
[그림 76] 사례 검색 서비스 UI 1 ····· 164
[그림 77] 사례 검색 서비스 UI 2 ····· 164
[그림 78] 성실 신호등 UI ····· 165
[그림 79] 보상 시스템 UI ····· 165
[그림 80] GROW 활동 소개 UI ····· 167
[그림 81] 가치관 점검 UI 1 ····· 167
[그림 82] 가치관 점검 UI 2 ····· 167
[그림 83] 삶의 균형의 원 UI 1 ····· 167
[그림 84] 삶의 균형의 원 UI 2 ····· 168

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

[그림 85] 코칭 목표 행동의 구체화 UI ····· 168
[그림 86] 현실 상황 점검 UI ····· 169
[그림 87] 코칭 목표의 진술 및 평가 UI 1 ····· 169
[그림 88] 코칭 목표의 진술 및 평가 UI 2 ····· 169
[그림 89] 목표 지원 탐색 UI ····· 169
[그림 90] 대안 리스트 UI ····· 170
[그림 91] 장애물 파악 UI ····· 170
[그림 92] 지원 대상 및 내용 UI ····· 171
[그림 93] 실행 계획표 UI ····· 172
[그림 94] 실행 계획 점검표 UI ····· 172
[그림 95] 실행 지원 방법 UI ····· 172

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅰ. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

최근 한국인터넷진흥원과 KT경제경영연구소가 공동으로 국내외 정보통신기술(ICT) 시장의 주요 이슈와 트렌드를 전망한 '2017년 ICT 산업 10대 이슈' 보고서를 발표했다(한국인터넷진흥원, 2016). 발표된 이슈 중 O2O 서비스(Online to Offline)는 스마트 시대를 사는 사람들의 생활 형태 변화를 보여주는 좋은 사례로 꼽힌다. O2O 서비스란 온라인에서 고객을 모아 오프라인으로 데려오는 마케팅 방식(네이버 용어 사전, 2016)으로 실제 오프라인에서 영업 중인 호텔, 식당, 옷가게 등을 온라인상의 소비자와 연결해주는 전자상거래 서비스이다. 사람들은 O2O 플랫폼을 통해 개인의 라이프스타일과 취향에 맞는 정보를 검색하고 추천받아 오프라인 시장에 가서 직접 상품을 구입한다. O2O 서비스가 활성화된 원인 중 하나는 인터넷 상시 접속과 휴대성이 용이한 스마트 폰 확산 때문이다. 스마트 폰의 보급과 확산은 개인별 맞춤형 서비스가 가능한 모바일 환경을 만들었고, 이를 활용한 대표적인 예는 헬스 케어(health care) 서비스와 핀테크(fintech) 서비스이다. 헬스 케어 서비스는 의료와 IT 기술을 결합한 것으로 모바일 앱이나 사물인터넷 기능을 활용하여 자신의 건강 정보를 병원과 주변 사람들에게 끊임없이 제공해주면서 개인의 건강관리 및 예방 서비스를 지원받는다. 또한 핀테크 서비스는 금융과 IT기술을 결합한 것이다. 사람들은 스마트폰을 이용해 언제 어디서나 편리하게 금융 결제를 할 수 있다. 이처럼 스마트 기기의 출현과 확산으로 사람들은 개인의 특성과 취향, 상황을 반영한 맞춤식 서비스를 필요로 한다.

개인별 맞춤 서비스에 대한 사람들의 요구는 코칭 산업의 관심과 맥을 같이 한다. 사람들은 재정관리, 시간관리, 건강관리, 학습, 라이프, 인간관계 등 다양한 분야에서 코칭을 필요로 한다. 2016년 한국 표준 직업 분류표(통계청, 2016)에 따르면 라이프코치(분류코드; 24741), 커리어코치(분류코드; 27112) 및 비즈니스 코치(분류코드; 27119), 학습코치(분류코드; 24741)가 직업으로 등재되었다. 또한 평생교육원이나 각종 교육 기관에서 코칭과 관련된 강좌를 개설하면서 다양한 영역의 코치를 양성하고 있다. 이는 코칭을

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

원하는 사람들이 많아지면서 코치라는 직업의 수요도 함께 늘고 있는 추세로 보인다. 코칭에 대한 관심은 다양한 이유가 있겠지만 코칭의 효과성 측면을 간과할 수 없다. 즉 사람들은 코칭을 통해 자신의 목표를 달성하고(Campbell & Gardner, 2005; Green, Oades & Grant, 2006; Spence & Grant, 2005) 학습을 촉진하며(Ellinger, Watkins, & Bostrom, 1999; Hamlin, Ellinger, & Beattie, 2004), 자기효능감에 긍정적인 영향을 미치기 때문에(김봉호, 2008; 백명, 2010; 지경이, 2011; 홍의숙, 2009; Baron & Morin, 2009; Grant, 2006; Latham, 2007; Moen & Allgood, 2009; Nielsen & Munir, 2009) 코칭 서비스를 원하고 코치라는 직업에 관심이 있다. 이처럼 사람들은 다양한 분야에서 코칭을 원하고 있으며, 코칭을 경험하는 것으로 그치지 않고 코치라는 직업에 대한 관심을 가지게 되었다.

또한 코칭에 대한 사회적 요구의 증대는 코칭 관련 연구, 학회 창설, 학위과정 인정 등 하나의 학문으로 정립하고자 하는 노력으로 이어지고 있다. 최초의 코칭 관련 연구논문은 Gorby(1937)이며 이후 코칭의 효과성 및 코칭 관련 변인 간의 관계에 대한 연구(김상범, 박성영, 나운봉, 2009; 김정식, 서문교, 2008; 박소희, 2010; 이순규, 2007; 조성진, 2013; 조성진, 송계충, 2010; 홍의숙, 윤현덕, 2009; Agarwal, Angst, & Magni, 2009), 코칭의 분류와 그에 따른 코칭 특성에 관한 연구(고현숙, 백기복, 이신자, 2011; 도미향, 2008; 박윤희, 2010b; 이선희, 2009; Baron & Morin, 2009; Kombarakaran et al., 2008), 코칭 프로그램 개발에 관한 연구(김혜연, 곽인숙, 홍성희, 김성희, 2009; 조금옥, 도미향, 정미현, 2012; 조성진, 송계충, 2010), 코칭 역량에 관한 연구(박윤희, 2010), 코칭 연구동향 및 코칭 산업 전망에 관한 연구(도미향, 정미현, 2010; 박정영, 최영지, 김면수, 2012), 코칭 사례 연구(Blattner, 2005; Diedrich, 1996; Tobias, 1996; Winum, 2005) 등 국내외 코칭 연구가 활발히 진행되었다. 한국코칭학회, 한국코치협회 등의 창설은 코치들의 인프라 구축과 코칭 연구를 대외적으로 지원한다. 또한 광운대학교, 국민대학교, 한기대학교 등 코칭 관련 학과가 도입되었고 학위 과정은 아니지만 석, 박사과정에서 지도교수와 연구자의 관심으로 공부하는 학교가 늘면서 코칭학을 학문으로 정립하는 데 도움을 주고 있다.

사람들이 다양한 분야에서 코칭 서비스를 찾는 이유는 개인의 성장과 발전이라는 학습적 의미(Cox, 2006; Haan & Burger, 2005; Pennington, 2004; Peters & Austin, 1985; Whitmore, 2007; Whitworth, Kimsey-House, & Sandahl, 1998)를 담기 때문이다. 즉 특

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

별한 심리사회적 문제가 아니더라도 자신의 자아실현을 위해 코칭을 경험하는 사람들이 늘고 있는 것이다. 코칭은 개인의 성장, 삶의 경험, 자기주도 학습, 업무성과 향상을 촉진하는 체계적인 과정으로(Greene & Grant, 2003) 코치이 개인의 변화와 행동에 집중하는 것을 목적으로 한다(Rogers, 2012). 국내에서는 코칭이 2000년 초반에 조직 관리 차원에서 사용되다가 2000년대 후반부터 개인의 삶 영역의 변화와 훈련의 개념으로 확장되었다(박윤희, 2014b). 이런 점에서 사람들은 학습적 의미를 담고 있는 코칭에 대해 쉽게 다가갈 수 있으며 개인의 특성을 반영한 관심사를 가지고 다양한 연령대가 필요로 하는 대화 기법으로 자리잡게 되었다.

분명 코칭은 일대일 정서적 대화로 주로 면대면 만남에 의지하는 활동이다. 하지만 면대면 코칭은 시공간의 제약이 있으므로 코치이의 상황 변화에 따라 유연하게 대처하는 변동, 원거리 코치와의 만남, 지속적인 점검에 대한 서비스가 이루어지기 쉽지 않다. 즉 개인의 특성과 상황을 반영한 역동적인 코칭 방법을 활용하는 데 어려움이 있다. 또한 면대면 코칭은 코칭 성과에 대한 증거 제시가 쉽지 않기 때문에 객관적인 효과성 평가를 측정하기가 어렵다. 즉 코칭 과정에 대한 자료, 성찰 내용, 주고받은 질문과 피드백을 매회기 수기로 기록, 저장해야 하기 때문에 번거로움이 있고, 이를 체계적으로 분석하기 어렵기 때문에 객관적인 코칭의 효과성을 측정하는 데 한계가 있다. 이에 Ely 등(2010)의 연구에서 코칭의 특성 상 개별적 관계의 역동성을 반영한 코칭 방법론이나 효과성 평가가 일률적으로 진행되기 어려운 실정임을 밝히고 있다. 윤형식과 도미향(2016)의 연구에서 현재 코칭 연구에서 필요로 하는 분야로 코칭 효과의 객관적 검증방법, 세분화되고 전문화된 코칭 유형에 따른 적합한 프로세스 구축, 코치의 역량 증대 등을 들고 있다. 김용구(2014)는 도입된 시기에 비해 빠른 확산을 보인 코칭은 연구의 질적 향상과 코치의 자질 및 역량 강화에 대한 문제를 안고 있다고 주장한다. 특히 현재까지 코칭 연구에서 주를 이루었던 코칭의 효과 및 영향, 코칭 대화 모형에 대한 연구 이후 코칭 연구의 새로운 접근에 대한 고민이 필요하다고 하였다. 즉 현재 코칭 분야에서는 코칭 방법에 대한 새로운 접근과 객관적인 효과성을 검증할 수 있는 시스템 구축이 필요한 실정이다.

현재 코치들은 현장에서 면대면 코칭을 주로 하지만 온라인 매체를 활용하여 코칭을 진행하기도 한다. 한국코치협회는 협회의 정회원 이상의 개인 코치를 중심으로 매년 '한국 코칭 산업 동향'을 조사한다. 조사에 따르면 매체를 활용한 코칭 방법을 선택한 비율이

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2012년은 26.6%, 2013년은 28.2%, 2014년은 30.1%로 매년 증가하는 것을 볼 수 있다(한국코치협회, 2012, 2013, 2014). 하지만 코칭 목적에 따라 체계적으로 설계된 온라인 코칭 시스템을 사용하는 것이 아니라 화상통화 기능이 있는 외부 시스템, 전화, 이메일 등을 코칭의 도구로 사용하는 데 그치고 있었다. 또한 한국코치협회 조사에서 현장 코치들의 애로 사항을 묻는 질문에 다양한 코칭 방법과 경험의 부재, 고객의 코칭 이해 부족, 고객 확보의 어려움을 호소하고 있다(한국코치협회, 2012). 결과적으로 현장 코치들은 다양한 코칭 방법에 대한 필요성을 호소하고 있었고 이러한 노력으로 매체를 활용하여 코칭을 시도하였지만 실질적으로 전문적인 코칭 시스템을 활용하지 않았다. 또한 고객 확보가 어렵다는 점은 다양한 이유가 있겠지만 주로 매칭에 대한 지리적 제약, 코치에 대한 정보 부족, 코칭 홍보에 대한 시스템 부재 등 때문이다. 이에 본 연구자는 코치와 코치이의 매칭 선택을 다양하게 제공하고, 개인의 호감도를 높이기 위한 온라인 추천 매칭의 필요성을 고찰하게 되었다. 또한 코칭만을 목적으로 하는 온라인 시스템이 구축되어 도구로서만 활용하는 것이 아니라 코칭의 내용, 코칭 절차를 체계적으로 설계, 개발한 코칭 시스템이 필요하다고 본다.

이러한 문제점을 해결하기 위해 최근 E-멘토링 E-코칭의 등장과 모바일 코칭 앱의 출시로 매체를 활용한 코칭 전략이 시도되고 있다. Law(2007/2010)는 E-코칭과 E-멘토링은 새롭게 떠오르는 코칭 연구임을 밝혔고, 온라인 매칭 추천 시스템을 활용하여 코칭의 효과를 높이는 연구가 필요가 있다고 주장하였다. 또한 사람들은 자녀의 맞춤형 독서 플랜을 추천해주고 개별 관리해주는 독서 코칭 앱, 개인의 뇌 성향에 따른 맞춤형 학습법을 추천, 관리해주는 뇌 유형 기반 코칭 앱, 돈 아끼는 습관을 돕는 코칭 앱 등을 활용하여 자신의 성향과 특성에 맞는 관리 및 추천 서비스를 지원받고 있다. 사람들은 개인의 성과 달성을 위해 코치라는 인적 자원의 도움뿐만 아니라 매체를 활용한 시스템 자원도 필요로 한다. 하지만 현재 E-멘토링, E-코칭은 주로 웹 기반으로 이루어져 시스템에 접속해서 코칭 서비스를 받는 번거로움이 있다. 또한 공통 관심사를 반영한 코칭 정보와 코치의 인적 사항을 제공해주는 데 국한되어(손미애, 강초롱, 2007) 개인의 요구와 관심사를 최대한 반영하지 못하고 있다. 모바일 앱은 코치이의 주도적인 통제와 조절 능력이 필요하다(Brook, Nolan, & Gallagher, 2006; McLoughlin & Marshall, 2000). 사람들이 모바일 앱만으로 코칭 서비스를 지원받고 코치를 직접 대면하지 않는다면 코칭에 대한 동기부여가 잘 안 되거나 지속적으로 목표를 달성하는 데 어려움을 호

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

소할 수 있다. 다시 말해 코치이가 적극적으로 앱을 활용할 의지를 가질 때만이 코칭의 효과를 얻을 수 있다는 것이다. 또한 모바일 앱에서 코치와 통화를 하는 서비스가 있다고 하여도 비언어적 단서들의 부재(Lea & Spears, 1995; Walther, 1995), 즉각적인 반응에 대한 대처 등 개인 특성을 최대한 반영하기 어렵다는 단점을 가지게 된다.

이에 본 연구자는 온라인 환경과 면대면 환경을 혼합시켜 개인별 맞춤식 서비스가 더욱 효율적으로 진행되는 코칭 방법론을 제시하는 연구가 필요하다고 본다. 이는 인터넷의 교육적 활용이 교육의 효과를 높이는 연구와 이론을 바탕으로 감안한 것이다. Zimmerman(2002)는 면대면 환경과 온라인 환경의 한계점을 극복하기 위해 두 환경을 혼합시켜 자기규제 기술을 습득할 수 있도록 사회적 상호작용을 통한 모델링, 즉각적인 자기점검, 학습자의 목표 설정 등의 요소를 접목시킬 필요가 있다고 주장한다. Etzioni(1999)는 면대면 커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션 시스템을 조합함으로써 좀 더 효과적인 대인 간 유대 관계와 가치 공유가 가능할 수 있다고 보고하고 있다. 그는 두 가지 커뮤니케이션 형태의 조합을 하이브리드 커뮤니티(Hybrid Community)라 보았고 각 커뮤니티의 약점을 보완하고 장점을 강화시킬 수 있다고 주장하였다. 또한 Baym(2000)은 온라인 커뮤니케이션 안에서의 상호작용이 물리 공간 즉 면대면 상황과 밀접히 연관되었다는 중요한 단서를 제공하였다. 이미 사람들은 온라인과 면대면 커뮤니케이션을 수시로 왕래하고 있으며 현재 가상공간에서 이루어지고 있는 사회적 상호작용은 면대면 공간과 밀접하게 연결되어 있다. 이러한 온라인 공간과 면대면 공간의 융합(Smith & Kollock, 1998; Wellman & Gulia, 1999)의 필요성은 면대면 커뮤니케이션의 특성을 온라인 커뮤니케이션에 적용하여 비교한 연구(Krikorian, Lee, & Chock, 2000; Walther, 1997; Walther, Slovacek, Tidwell, 2001), 온라인 커뮤니케이션의 메시지의 내용, 구조 등이 면대면 커뮤니케이션과 어떻게 다른지에 대한 연구(Siegel et al., 1986; Shank, 1993) 등을 통해 더욱 부각되었다. 이를 종합해보면 효과적인 커뮤니케이션을 위해서 온라인 환경과 면대면 환경을 혼합하여 각 환경이 주는 단점을 서로가 보완하고 장점을 강화할 필요가 있다

하이브리드 커뮤니티(Etzioni, 1999)의 개념과 속성을 코칭 환경에 접목하고자 하는 시도의 목적은 코칭의 효율성을 높이는 데 있다. 코치이는 개인 특성과 상황에 따라 온라인 환경과 면대면 환경을 변경하면서 코칭 방법을 선택할 수 있다. 본 연구자는 코치이의 코칭 방법에 대한 주도적인 선택이 코칭의 효율성을 높이고 궁극적으로 코칭

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

성과를 높일 수 있다고 본다. 이러한 목적을 달성하기 위해 본 연구에서는 하이브리드를 코칭 환경의 개념으로 코칭 모형을 절차적 개념으로 보고 하이브리드 코칭 모형을 개발하고 시스템을 설계하고자 한다.

하이브리드 코칭의 목적을 최대한 반영하기 위해 본 연구는 이동성, 협력, 동기유발(Zurica & Nussbaum, 2004), 즉시반응성이 용이한 모바일 어플리케이션을 설계 환경으로 두고자 한다. 이는 모바일의 장점 즉 주도적인 학습 환경을 구축(Seppala & Alamaki, 2003), 시간과 장소에 제약 없이 언제 어디서나 실시간 상호작용이 가능(Evans, 2008; Seppala & Alamaki, 2003), 즉각 반응성으로 인한 역동적 상호작용(Evans, 2008; McIsaac & Gunawardena, 1996; Seppää & Alamaki, 2003; Uribe, Klein, & Sullivan, 2003), 동기 증진 기여(Stahl, Koschmann & Suchers, 2006; Zurita & Nussbaum, 2004, 2007) 등을 위함이다. 하이브리드 코칭은 E-멘토링, E-코칭 시스템과 달리 코칭의 전 과정에서 휴대성이 용이한 모바일 앱을 활용하여 코치이를 지속적이고 체계적으로 목표 달성 지원해줄 수 있도록 하고 개인적 특성에 따른 맞춤 서비스가 가능할 수 있는 온라인 플랫폼의 특징을 구축할 것이다.

본 연구의 목적은 개인형 맞춤 서비스가 가능한 하이브리드 코칭 시스템을 설계하여 코칭의 성과를 효율적으로 달성할 수 있도록 지원하는 데 있다. 이를 위해 하이브리드 커뮤니티 속성을 접목하여 하이브리드 코칭 환경을 구축하고 이에 따른 하이브리드 코칭이 진행될 수 있도록 모바일 어플리케이션을 활용하여 시스템을 설계하고자 한다. 본 연구를 통해 코치와 코치이가 시스템을 활용하면서 자신이 원하는 효율적인 코칭 환경을 결정하고 개인적 특성에 맞는 코칭 스타일을 선택함으로써 코칭의 효과를 높여주는 것을 기대한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2. 연구문제 및 연구 내용

본 연구의 목적은 개인형 맞춤 서비스가 가능한 하이브리드 코칭 시스템을 설계하여 코칭의 성과를 효율적으로 달성할 수 있도록 지원하는 데 있다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위한 연구문제는 다음과 같다.

연구문제 1. 하이브리드 코칭의 목적 달성을 위한 하이브리드 코칭 모형은 어떻게 구성할 수 있는가?

연구문제 2. 하이브리드 코칭 환경을 구축하기 위한 하이브리드 코칭 요소와 세부 기능은 무엇인가?

연구문제 3. 연구 1, 2를 종합하여 하이브리드 코칭 시스템을 어떻게 설계할 것인가?

연구문제 4. 하이브리드 코칭 시스템 설계를 어떻게 적용, 평가할 것인가?

위에 제시한 연구문제를 달성하기 위한 연구 내용은 다음과 같다.

첫째. 이론 및 문헌연구, 기존 코칭 모형 비교, 분석연구를 통해 하이브리드 코칭의 속성을 이해하고 하이브리드 코칭 모형을 개발한다.

둘째, 개발된 하이브리드 코칭 모형의 목적에 맞는 하이브리드 코칭 환경을 구축하기 위해 하이브리드 코칭 요소 및 세부 기능을 추출한다. 이를 위해 델파이 설문과 AHP 계층적 분석 방법을 실시한다.

셋째, 하이브리드 코칭 시스템을 개발된 하이브리드 코칭 모형을 바탕으로 설계한다. UML 모델링 기법 중 시퀀스 다이어그램 설계, 사용자 인터페이스 설계, DB 설계가 포함된다.

넷째. 하이브리드 코칭 설계의 적절성을 확인하기 위하여 하이브리드 코칭 시스템 활용 가상 시나리오를 제시한다.

다섯째. 하이브리드 코칭 시스템의 설계도(시퀀스 다이어그램, 사용자 인터페이스)와 시스템 활용 시나리오에 대한 타당화 분석을 위해 델파이 전문가들에게 검증받고 관련 시스템을 비교, 분석하여 평가한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3. 용어 정의

본 연구에서 사용되는 주요 용어인 하이브리드(Hybrid), 코칭(Coaching), 하이브리드 코칭 환경(Hybrid Coaching Environment), 하이브리드 코칭 3원 구조 체계(Three-way structural system of hybrid coaching), 하이브리드 코칭(Hybrid Coaching), 하이브리드 코칭 요소(Hybrid Coaching Element), 하이브리드 코칭 시스템(Hybrid Coaching System)을 정의하면 다음과 같다.

가. 하이브리드(Hybrid)

하이브리드는 라틴어에서 유래된 것으로 '잡종, 혼종, 혼성'이라는 의미이다. 이질적인 것들을 결합함으로써 효율성을 높이는 새로운 모색이며 예전과는 다른 무언가의 출현을 기대하는 개념이다. 본 연구에서 말하는 하이브리드란 이질적 요소의 결합, 경계의 모호성, 효율성의 증대라는 3가지 주요 특성을 바탕으로 서로 다른 특성을 가진 개체의 결합이며 시, 공간의 경계를 무너뜨리고 창발적 결과를 산출할 수 있는 개념이다. 이러한 과정에서 이질적인 것들이 결합되기 전 상태보다 더욱 효율성이 증대되는 결과를 가져오는 것을 말한다.

나. 코칭(Coaching)

코칭이란 코치와 코치이의 수평적 관계에서 진행되는 것으로 코칭 프로세스를 통해 개인의 성과를 향상시킬 수 있도록 돕는 커뮤니케이션의 일종이다. 본 연구에서는 코칭의 5가지 관점(성과 향상, 커뮤니케이션 관계, 시스템과 프로세스, 수평적 파트너십, 학습)에 따라 코칭을 정의한다. 본 연구에서의 코칭이란 개인의 성장과 학습을 돕는 과정으로 코치라는 파트너와 함께 협력적이며 문제해결에 초점을 둔 체계적인 과정이라 정의한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

다. 하이브리드 코칭 환경(Hybrid Coaching Environment)

본 연구에서 말하는 하이브리드 코칭 환경은 면대면 코칭, 온라인 코칭, 면대면과 온라인 코칭이 혼합되는 것으로 코칭이 이루어지는 환경을 말한다. 다시 말해 코치이가 자신의 목표를 설정하고 성과를 극대화하기 위해 동시적이면서도 비동시적인 시간의 융통성을 가지고 어디서나 주도적으로 실행하고 사고할 수 있는 공간을 말한다. 본 연구에서는 하이브리드 코칭 환경을 면대면 코칭, 동시성(Synchronicity) 온라인 코칭, 비동시성(Non-Synchronicity) 온라인 코칭 환경, 면대면 코칭과 온라인 코칭이 혼합된 코칭 환경으로 제시한다. 이때 100% 면대면 코칭을 원하는 경우 즉 온라인 코칭을 할 수 없는 상황, 100% 온라인 코칭을 원하는 경우 즉 면대면 코칭을 할 수 없는 상황을 하이브리드 코칭 환경에서 제외한다. 다시 말해 본 연구에서 말하는 하이브리드 코칭 환경은 전체 코칭 과정에서 한번이라도 면대면과 온라인 코칭 환경이 변경되거나 혼합되어야 한다.

라. 하이브리드 코칭의 3원 구조 체계 (Three-way structural system of hybrid coaching)

본 연구에서 말하는 하이브리드 코칭의 3원 구조 체계는 코치, 코치이, 시스템이라는 3개의 구조가 양 방향적 상호 작용을 통해 각 구조 간 관계에서 역할을 수행하는 것을 말한다. 코치-코치이 관계에서는 코칭 프로세스를 활용하여 코칭 목표를 지원하고 코칭 동기를 강화시킨다. 코치-시스템 관계에서는 코칭 내용을 기록, 저장하고 자가 평가를 통해 슈퍼비전 역할을 감당한다. 코치이-시스템 관계에서는 코치이의 목표 행동을 지속적으로 알려주고 실행률을 측정하는 등 코치이의 개인별 스타일에 맞는 데이터가 축적되면서 코칭의 효과를 높여준다. 하이브리드 코칭 환경은 하이브리드 코칭 3원 구조 체계 안에서 조성된다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

마. 하이브리드 코칭(Hybrid Coaching)

본 연구에서 말하는 하이브리드 코칭이란 자기주도적 문제해결을 지원하는 상호작용의 훈련방식인 코칭(McDermott & Jago, 2005/2007)을 하이브리드 코칭 환경(면대면 코칭 환경, 온라인 코칭 환경, 면대면, 온라인 환경의 혼합 상태)에 접목하여 언제 어디서나 어떤 환경에서든지 코칭이 가능한 코칭 상태를 말한다.

바. 하이브리드 코칭 요소(Hybrid Coaching Element)

본 연구에서 말하는 하이브리드 코칭 요소란 하이브리드 코칭 환경을 구축하기 위한 코칭 요소를 말한다. 이러한 하이브리드 코칭 요소를 추출하기 위해 본 연구에서는 델파이 설문을 통해 면대면 커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션에서 필요로 하는 코칭 요소를 비슷한 것끼리 묶어 범주화하였다. 이는 면대면 코칭과 온라인 코칭의 장점을 극대화하고 이질적 코칭 환경(면대면 코칭, 온라인 코칭)이 혼합된 하이브리드 코칭 환경을 반영하기 위함이다.

사. 하이브리드 코칭 시스템(Hybrid Coaching System)

본 연구에서 말하는 하이브리드 코칭 시스템(Hybrid Coaching System)은 하이브리드 코칭 목적에 따른 모형을 기반으로 설계된 온라인 플랫폼이다. 휴대성, 이동성, 협력, 동기유발(Zurica & Nussbaum, 2004), 즉시반응성이 용이한 모바일 어플리케이션으로 개발 환경을 제한한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

4. 연구의 제한점

본 연구는 다음과 같은 제한점을 갖는다.

첫째, 본 연구는 하이브리드 코칭 시스템의 설계를 목적으로 한다. 시스템 설계의 적합성과 효과성을 검증하기 위해 시스템 활용 시나리오를 제시하여 가상적으로 적용, 평가한다. 이를 위해 본 연구의 적용 단계는 각 시나리오 세트별로 사용자 인터페이스 번호를 기입하여 전체 시스템의 내용 및 기능을 검증, 평가하는 것으로 제한한다.

둘째, 시스템 설계의 타당성을 검증하기 위해 본 연구는 델파이 설문과 AHP 계층적 분석 설문을 사용한다. 델파이 전문가 집단을 동일 집단으로 구성하는 것이 원칙이나 연구의 필요에 따라 이질 집단을 구성해야 할 시 전문가 인원 15~30명으로 구성할 것을 권장한다(Choudaha, 2008). 본 연구 내용의 특성상 교육공학, 시스템 개발, 코칭 전문가의 의견을 수렴할 필요가 있어 델파이 전문가를 이질 집단으로 구성한다.

셋째. 본 연구의 시스템 설계 환경은 모바일 앱으로 제한한다. 이는 하이브리드 코칭 환경을 구축하기 위해서 시공간의 자율적인 선택, 이동의 용이성이 필요하기 때문이다.

넷째, 본 연구는 사물인터넷 활용, 인공지능의 기능을 제외한 온라인 시스템으로 설계되므로 홀로그램, 센서 기능의 기능적 활용 방안은 본 연구에서 제외한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅱ. 이론적 배경

1. 코칭의 주요 특징과 코칭 모형

가. 코칭의 개념 및 주요 특징

코칭은 개인의 성장, 삶의 경험, 자기주도 학습, 업무성과 향상을 촉진하는 체계적인 과정으로(Greene & Grant, 2003) 코치이 개인의 변화와 행동에 집중하는 것을 목적으로 한다. 코칭은 승객용 4륜 마차가 개발된 'Kocs'라는 헝가리 지명에서 유래된 것(Stern, 2004)이다. 코칭의 어원을 살펴볼 때 집단의 운송 방법인 기차와 개인을 원하는 곳까지 실어다주는 마차를 비교하는데 이는 코칭에서 개별적인 개입 전략이 중요하다는 것을 강조하기 위함이다. 코치라는 직업이 사용된 것은 1880년경부터 스포츠에 적용되면서 시작되었으며, 레너드(Leonard, T. J)에 의해 코치가 직업의 형태로써 일반인의 삶과 비즈니스 영역으로 적용, 확대하는 계기가 되었다(조성진, 2008). 1990년대 이래 코칭 분야는 비약적으로 성장하였다. 1992년 국제 코치 연맹(International Coach Federation)이 설립되고 오늘날 많은 코칭 조직들이 만들어졌는데 코치빌(Coachville), 유럽 멘토링과 코칭 협회(EMCC), 영국 코칭 협회(Association for Coaching) 등이 그것이다(Collins, 2009/2011).

코칭의 정의에 대해 하나로 합의된 내용은 존재하지 않는다. 이는 각 코칭 대화 프로세스에서 강조하는 부분에 따라 정의가 다양하게 나올 수 있기 때문이다. 실제로 많은 연구자들과 현장의 코치들은 자신의 견해와 경험을 바탕으로 하여 코칭을 다양하게 정의 내린다. 이러한 코칭에 대한 다양한 정의들을 살펴보면서 <표 1>과 같이 특징별로 분류할 수 있다.

첫 번째, 코칭은 개인의 성과를 이끌어내고 극대화할 수 있도록 지속적으로 도와주는 과정이다. 이를 근거하는 학자들의 정의를 살펴보면 Peters & Austin(1983)이 말하는 코칭이란 개인들을 서로 하나로 묶어 책임감을 강화하고 지속적인 성과를 내는 데 있다. Kinlaw(1989)는 코칭이란 예측 가능한 과정을 수행함으로써 탁월한 성과를 이끌어내고, 목표 행동을 지속적으로 개선하기 위한 몰입, 긍정적인 관계를 갖도록 하는 상호

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

대화라고 정의한다. Peterson & Hicks(1996)는 개인이 스스로 성장하고 더 효과적인 결과를 얻기 위해 필요한 지식과 기회, 수단을 제공하는 과정이라 하였다. 또한 코칭은 코치이 스스로 보고 배울 수 있도록 돕고 주도적인 참여를 통해 성과를 높이도록 하는 것(Cook, 1981)이라 하였다.

두 번째, 코칭은 상호작용하는 과정이며 커뮤니케이션 관계임을 강조한다. Evered & Selman(1989)은 헌신적인 파트너십이 있는 환경 하에서 생기는 코치와 선수 간의 커뮤니케이션 관계임을 강조하며 McDermott와 Jago(2005/2007)는 사람들의 관심사나 재능, 환경, 잠재력과 관련해서 더 효율적으로 주도하고 관리하는 방법을 배우도록 지원하는 상호적이면서도 집중적인 훈련 방식을 코칭이라 하였다. 또한 Oberstein(2009)은 의미 있고 책임 있는 코칭 관계를 통해 코치이의 전체적인 경험과 가능성의 힘을 창조할 수 있는 일대일 대화로 코칭을 설명한다.

세 번째, 코칭은 코치와 코치이 간에 정형화된 실제적인 절차를 갖는 시스템 및 프로세스를 갖는다. Hidetaka(2006/2008)는 코칭이란 개인의 자아실현을 지원하는 시스템이라고 정의하였고, 국제코치협회(Corporate Coach University; CCU)에서는 코칭은 코치와 발전 의지가 있는 개인이 자신의 잠재능력을 최대한 개발하고 발견 프로세스를 통해 목표 설정, 전략적인 행동, 뛰어난 결과를 성취하도록 해주는 강력하면서도 협력적인 관계라고 하였다.

네 번째 코칭은 코치와 코칭의 수평적인 파트너십을 이루어 동등한 관계 속에서 진행되는 과정임을 나타낸다. Hargrove(1995)는 개인과 조직의 변화를 이끌 수 있는 사람들의 능력을 확장시키고 그들의 비전과 가치에 영향을 주며, 목표 달성을 성취할 수 있도록 존재, 사고, 행동을 재창조하기 위한 지원을 제공하는 강력한 파트너십을 코칭이라 하였다. Werner와 DeSimone(2011)는 저조한 성과를 내는 부하들이 자신들의 문제를 직면하게 하고, 코칭 이슈를 다루며, 그들이 더는 저조한 성과를 내지 않기 위해 효과적으로 돕는 감독자와 종업원의 파트너십이라 하였다.

다섯 번째, 코칭은 학습 과정이다. Greene과 Grant(2003)는 개인의 성장, 자기주도 학습, 삶의 경험, 업무 성과 향상을 촉진하는 협력적이고, 결과 지향적이며, 체계적인 과정으로 코칭을 설명한다. 또한 Whitworth, Kimsey-House 와 Sandahl(1998)은 변화를 창조하기 위해 행동과 학습이 결합된 지속적 사이클로 코칭을 정의하면서 코치의 역할은 학습을 심화시키는 것이라 주장한다. Pennington(2004)이 말하는 코칭이란 합의된 성과 달성

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

을 위해 코치이의 발전을 목표로 하는 구조화된 학습 과정이다. <표 1>은 다양한 학자들의 관점에 따른 코칭의 정의를 정리한 것이다.

<표 1> 주요 관점에 따른 코칭의 정의

주요 특징	연구자	코칭에 대한 정의
성과 향상	Peters (1983)	각 개인을 서로 하나로 묶어 책임감을 강화하고 **지속적으로 성과를 내도록 하는 것**
	Kinlaw (1989)	예측할 수 있는 과정을 수행함으로써 탁월한 **성과를 이끌어내고 지속적으로 개선**하기 위한 몰입, 긍정적인 관계를 갖도록 하는 상호 대화
	Peterson & Hicks(1996)	개인이 **스스로 성장하고 더욱 더 효과적이게 하려고** 필요한 지식과 기회, 수단을 제공하는 과정
	Cook (1981)	코치이 스스로 보고 배울 수 있도록 돕고 주도적인 참여를 통해 **성과를 높이도록 하는 것**
커뮤니케이션 관계	Evered 외 (1989)	헌신적인 파트너십이 있는 환경에서 생기는 코치와 선수 간의 **커뮤니케이션 관계**
	McDermott & Jago (2005)	사람들의 관심사나 재능, 환경, 잠재력에 관련해 더 효율적으로 주도하고 관리하는 방법을 배우도록 지원하는 **상호적이면서도 집중적인 훈련 방식**
	Oberstein (2009)	**의미 있고 책임 있는 코칭 관계**를 통해 코치이의 전체적인 경험과 가능성의 힘을 창조할 수 있는 1대1 대화
시스템, 프로세스	Hidetaka (2006/2008)	개인의 자아실현을 지원하는 **시스템**
	국제코치협회 (2016)	코치와 발전 의지가 있는 개인이 자신의 잠재능력을 최대한 개발하고, **발견 프로세스**를 통해 목표 설정, 전략적인 행동 그리고 매우 뛰어난 결과를 성취하도록 해주는 강력하면서도 협력적인 관계

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

수평적 파트너십	Hargrove (1995)	개인과 조직의 변화를 이끌 수 있는 사람들의 능력을 확장시키고, 그들의 비전과 가치에 영향을 주며, 목표 달성을 성취할 수 있도록 존재, 사고, 행동을 재창조하기 위한 지원을 제공하는 강력한 **파트너십**
	Werner & DeSimone (2011)	저조한 성과를 내는 부하들이 자신들의 문제를 직면하게 하고, 코칭 이슈를 다루며, 그들이 더는 저조한 성과를지 않기 위해 효과적으로 돕는 데 전념하는 감독자와 종업원 간의 **파트너십**
학습 과정	Greene & Grant (2003)	개인의 성장, **자기주도 학습**, 삶의 경험, 업무성과 향상을 촉진하는 협력적이며 결과 지향적이고, 체계적인 과정
	Whitworth, Kimsey-House, & Sandahl(1998)	변화를 창조하기 위해 **행동과 학습이 결합된 지속적 사이클**로 코치의 역할은 학습을 심화하는 것
	Pennington (2004)	합의된 성과 달성을 위해 코치이의 발전을 목표로 하는 **구조화된 학습 과정**

본 연구에서 정의하는 코칭은 코치-코치이와의 수평적 관계에서 코칭 프로세스를 통해 개인의 성장과 학습을 향상시킬 수 있는 커뮤니케이션의 일종으로 본다. 코치이의 주도적 문제해결을 돕기 위해 코치는 코치이의 특성, 코칭 프로세스를 고려하여 도움을 줄 필요가 있으며 온라인 코칭 환경이 구축되면서 코치이의 상황에 맞는 코칭 환경을 제공하는 것이 필요하다.

나. 코칭 모형 및 코칭 프로세스

코칭은 대화 프로세스 모형이 존재한다. 각 모형에서의 단계들이 서로 다르고 주장하는 연구자나 코치들의 관점에 따라 차이가 난다. 그리고 각 단계가 최소 3개에서 최대 8개까지 다양하게 나타나고 있다. 기존에 코칭 모형들을 살펴보면 다음과 같다.

Fournies 모형(Fournies, 1987)은 문제 시인 및 동의, 대안 상호 토의, 행동 상호 동의, 결과 확인 점검, 성취 결과 인식의 총 5단계로 구성한다. Kinlaw 모형(Kinlaw, 1989)은 직면/표현, 고객 반응 이용한 정보 획득, 대안 검토 및 해결안 결정의 총 3단

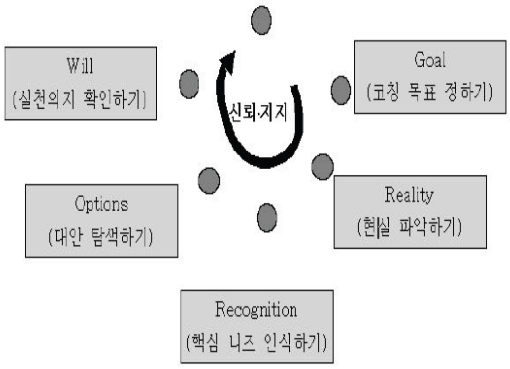
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

계로 이루어진다. Kinlaw 모형과 Fournies 모형은 코치이의 목표 의지에 대해 다른 가정을 하고 있다. 전자는 코칭 대화를 진행할 때 감정적인 측면을 강조한다면 후자는 합리적인 측면을 보다 강조하는 모형이다(Werner & Desimone, 2011).

GROW 모형은 단일모형으로서 가장 많이 사용하는 일반적인 모형으로 알려져 있다. GROW 모형은 [그림 1]에서 보는 바와 같이 4단계인 목표 설정(Goal), 현실 확인(Reality), 대안 찾기(Options), 실행 의지(Will)로 구성되어 있으며 순환적이고 유동적인 특징(Passmore, 2010)이 있다. GROW 모형은 단순하며 적용이 쉽고 코칭 과정에서 코치이의 행동에 초점을 두는 유용한 도구이다(Passmore, 2006, 2007). 또한 이 모형을 잘 활용할 시 학습자의 기억력 향상을 도와주고 자각과 책임감을 높여줄 수 있다고 주장한다(Whitmore, 2010).

[그림 2]에서 보는 바와 같이 GRROW 모형은 GROW 모형을 근거로 구성된다. 이 모형은 코치와 코치이가 코칭에서 논의할 주제와 코칭의 목적에 대한 동의를 하는 코칭 목표 정하기(Goal) 단계, 코칭 주제와 관련된 현실적인 요소들을 구체적으로 파악하는 현실 파악하기(Reality) 단계, 코치이가 자신의 외부 환경과 내부 환경에 대해 객관적으로 인식하는 핵심 니즈 인식하기(Recognition) 단계, 변화를 가져올 수 있는 대안을 찾고 행동 계획을 세우는 대안 탐색하기(Options) 단계, 행동 실행을 위한 코치이의 강력한 의지를 확인하는 실천의지 확인하기(Will) 단계로 5단계 과정을 거친다. 이는 핵심 니즈 인식하기 단계를 통해 코치이가 자신의 코칭 이슈를 둘러싼 주요 경험 및 사건들을 이전보다 분명히 그리고 통합된 시야에서 재인식할 수 있도록 돕는 것에 초점을 두었다(이희경, 2014).

[그림 1] GROW 코칭 모형



[그림 2] GRROW 코칭 모형

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Crane이 주장하는 변혁적 코칭은 성과 위주의 코칭에 관한 논의를 통해 대화의 문을 열고 신뢰를 구축하는 방법에 관한 유용한 구조를 제공한다(Crane, 1998). 변혁적 모형은 3단계로 구분한 후 각 단계를 4, 4, 5 단계로 세분화하여 제시한 모형이다. 1단계는 기반 조성(신뢰 구축, 조직 특성, 관찰, 준비), 2단계는 학습 고리(긍정적 의도 공유, 결과 인식 공유, 질문 학습, 경청, 공유 역할 탐색), 3단계는 행동 촉진(비전 재검토, 대안 제안, 변화 요청, 변화 강제, 실천 약속 및 후속 계획 확정, 격려·칭찬)으로 구성한다. 이 모형은 코칭을 마치 고리 모양과 같이 학습이 되풀이되는 과정으로 보고 한 과정은 다음 과정을 위한 이음매가 된다는 점을 착안한 점에서 색다르다(조성진, 2008).

CMOE모델(Stowell, & Starcevich, 1996)은 총 8단계로 되어 있으며 지지하라, 주제 확인, 파급 효과 인식, 계획 수립, 실천 약속 받기, 변명에 대처, 결과 명확화, 포기하기 말라 단계로 구성되어 있다. [그림 3]에서 보는 바와 같이 8단계가 원을 그리며 계속해서 돌고 도는 과정으로 코칭 프로세스를 설명하고 있다. 또한 한국코칭센터의 코칭 대화 모형 5단계는 미국 CCU(Corporate Coach University)에 의해 개발되었고, 한국코칭센터가 2003년부터 국내 독점 라이선스 계약을 체결한 바 있다(국제코치협회, 2016). [그림 4]와 같이 1단계는 초점 맞추기 단계로 코칭 대화의 주제를 정하고 현재 상황과 달성 목표와의 차이(Gap)를 분명히 하는 단계이다. 2단계는 가능성 발견 단계로 코치이의 다양한 직, 간접적인 경험을 통해 달성 목표가 달성되기 위한 가능성을 발견하는 단계이다. 3단계는 실행 계획을 수립하며 4단계는 장애 요소를 제거하기 위해 어떤 행동이 필요하고 도울 수 있는지 명확히 하는 단계이다. 마지막으로 5단계는 마무리 단계로 코칭 과정에서 알게 된 것과 코치가 지원하고 도와줬으면 하는 것을 서로 나누는 단계이다(한국코칭센터, 2003).

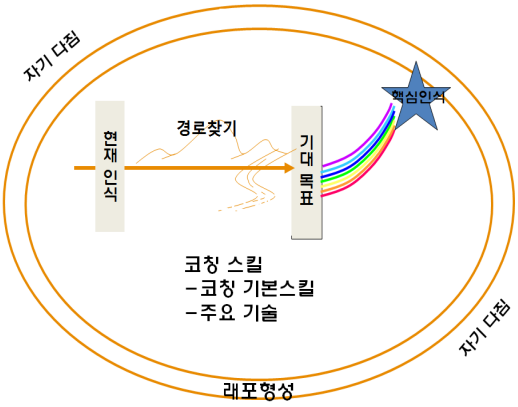
[그림 3] CMOE 코칭 모형

[그림 4] 코칭 대화 모형

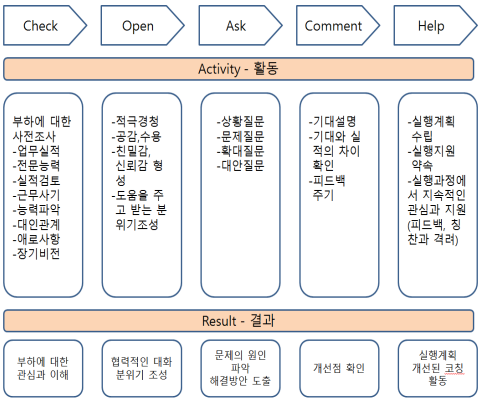
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

ANCHOR 모형은 한국 부모 코칭 센터와 리더십 코칭 연구소의 공동주관으로 실시한 것으로 리더십 원리, NLP기법, 코칭 스킬을 통합하여 코치이가 원하는 목표를 효과적으로 이룰 수 있게 개발한 모형이다(이소희, 2008). ［그림 5］에서 보는 바와 같이 총 6단계로 구성되는데 기대 목표(Aim-Outcome), 현실 인식(Now), 핵심 가치(Core-State), 경로 찾기(Hunting for Path), 장애 요인(Obstacles), 다짐하기(Recap)가 이에 해당한다.

유동수, 김현수와 한상진(2008)이 제시한 COACH 모형은 ［그림 6］과 같다. Check 단계는 상대방을 이해하는 단계로서 코치이의 성격, 기질, 성향, 특기, 취미, 장단점, 인생관, 삶의 가치, 신념, 철학, 관심사 등을 종합적으로 관찰하고 검토한다. 두 번째 단계인 Open 단계는 대화의 장을 여는 과정이다. Ask 단계는 목표 및 문제 확인과 해결안 찾기로 추가적으로 효과적인 질문(상황 질문, 문제 질문, 확대 질문, 대안 질문)들을 던짐으로써 코치이에 대한 이해가 깊어질 수 있다. Comment 단계는 발전적 피드백 제공하기 단계로 코치이의 바람직하지 못한 언행 및 사고방식 등이 있다면 코칭은 진심어린 피드백을 주어야 하는 과정이다. Help 단계는 실행 계획 구체화 도와주기 단계이다. 이는 코치와 의견 일치를 이룬 코치이가 그 문제해결 방안에 대한 실행 계획을 구체적으로 수립할 수 있도록 하는 것이 이 단계의 핵심이다.



［그림 5］ANCHOR 코칭 모형



［그림 6］ COACH 코칭 모형

조성진(2008a)이 제시한 iCAN전략 모델의 절차적 단계는 다음과 같다. 1단계는 정형화(identify)이다. 이는 코치와 코치이가 코칭 이슈, 코칭 목표에 대해 동의하고 그것들을 구체적이고 확실하게 하는 것이다. 2단계는 상황 파악(Circumstance)이다. 이 단계

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

는 코치이가 정형화 단계에서 확인한 목표와 현실, 목표와 현실 사이의 차이에서 생기는 상황과 환경을 구체적이고 객관적으로 점검하도록 도와주는 것이다. 3단계는 실행 계획 수립(Action Plan)으로 변화와 발전의 구체적인 대안을 찾고, 행동 계획을 세우며, 수립된 계획에 대한 실천 의지와 각오를 확인하는 단계이다. 마지막으로 양육 지원(Nurturing)으로 코치이 스스로 성장하고 지속적으로 발전할 수 있도록 지원하는 단계이다. O'Neill(2000)은 그의 모형에서 계약, 대안 창출, 실행 계획, 성찰 등의 4단계 코칭 모델을 제시하였다.

Auerbach(2001/2005)는 총체론적 가치 중심의 실천 코칭을 주장하면서 CAAACS 모형을 제시하였다. 1단계인 연결(Connection) 단계는 코치이의 관점과 생각뿐만 아니라 그들의 감정을 인식하여 코치이와 연결이 시작되는 과정이다. 2단계는 평가(Assessment) 단계이다. 이는 코치이의 현재 상황, 능력, 발달 영역, 가치 그리고 목표에 대한 평가가 이루어진다. 3단계는 명료화(Articulation) 단계로 코칭 목표를 확실히 하고 좀 더 높은 꿈과 목표에 도달하도록 돕는 과정을 말한다. 4단계는 실행(Action) 단계로 코치의 피드백을 통해 코치이가 자신의 가치관에 부합한 현실적인 목표에 도달할 수 있도록 돕는다. 5단계는 약속(Commitment) 단계로 코치이는 날짜와 시간 그리고 과제를 수행하는 장소에 대해 약속하고 책임을 져야 한다. 마지막은 지원(Support) 단계로 코치가 코치이에게 용기를 북돋아 주고 목표의 성공을 이끄는 데 있어 무엇이 영향을 미쳤는지 깨우쳐주는 단계이다. 총 6단계 프로세스로 코치이 스스로 코칭의 안건을 정한다는 총체적인 믿음과 관점을 가지고 코칭을 자연스럽게 흘러갈 수 있도록 해주는 역할을 한다.

이를 종합해보면 대부분의 코칭 모형은 구조화된 절차와 프로세스를 가지고 있다. 또한 순차성과 연결성을 가지고 모형을 조직화하는 것을 볼 수 있다. 각 코칭 모형마다 모형 개발의 목적에 부합하여 독특한 단계가 포함되어 있지만 분명 공통점을 찾을 수 있다. 현재 상황과 목표 상황 사이에서 목표 달성을 위한 실천을 독려하고 점검하여 실행률을 높이는 데 코칭의 목적이 있다. 또한 코칭은 코치이의 성찰 능력을 향상시켜 스스로 성장하고 지속적으로 발전할 수 있도록 지원하는 데 도움을 준다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

다. 코칭 요소 및 코칭 효과

코칭 요소는 코칭의 효과를 높이기 위한 의사소통의 기술 및 영향 요인을 의미한다. 코칭은 코칭 프로세스라는 구조화된 체계 안에서 코치와 코치이의 성장을 돕는 대화 기법이다. 다음은 코칭의 성과에 영향을 미칠 수 있는 코칭 요소들을 살펴보고자 한다.

코칭의 성과를 좌우하는 요소 중 하나는 코치와 코치이 신뢰로운 관계 형성에 있다. Whitworth(1998/2005)는 코칭 관계는 강력한 힘을 갖고 있다고 주장한다. 또한 Collins(2009/2011)는 코칭은 두 사람 간의 연합이며 상호 존중과 현신에 근거한 신뢰 관계를 발전시키는 것에서부터 시작된다고 하였다. Evered와 Selman(1989)는 코칭을 정의하면서 코치와 코치이의 파트너십 관계를 강조하였다. 즉 코치와 코치이 간의 좋은 관계 형성은 코칭의 성공 비결 중 하나이다.

이러한 코칭 관계를 형성하기 위해서는 안정한 코칭 환경 즉 심리적, 물리적으로 안정하다고 느낄 수 있는 지지적인 환경 구축이 필요하다. 이에 Katz와 Miller(1996)는 코칭을 하기에 좋은 지지적인 환경 구축, 효과적인 질문법, 성과 피드백, 경청, 코치의 분석력 등을 코칭 요소로 들고 있다. 또한 Ellinger(2003)은 학습 환경 구축하기, 질문, 피드백 하기, 다른 관점에서 보기, 관점 확장하기, 학습 촉진하기, 답을 제시하기 않고 물러서 있을 때 코칭의 효과가 높아진다고 주장한다. McLean과 Kuo(2000)은 개방적 커뮤니케이션, 코칭의 작업 환경의 모호성을 수용할 수 있는 분위기가 중요하다고 하였다. Grllensten과 Palmer(2007)는 코치와 코치이의 유익한 코칭 관계, 신뢰, 투명성이 코칭을 가치 있게 하는 요인이라 밝히고 있다.

또한 성공적인 코칭을 위해서는 효과적인 질문과 경청, 피드백 전략이 필요하다. 이는 코치의 역량과 역할과 관련되어 있다. Lucas(1994)는 효과적인 관리자로서의 코치가 되려면 뛰어난 커뮤니케이션 및 경청 기술, 피드백의 수용성, 촉진자의 자세가 있어야 한다고 하였다. Jarvis(2004)는 유능한 전문코치가 되기 위해서는 분명하고 효과적인 커뮤니케이션 기술, 목표 설정을 돕는 피드백, 경청하고 질문하는 기술을 들고 있다. Graham, Wedman과 Garvin(1994)은 효과적인 질문법, 정확한 피드백 제공, 명확한 기대를 전달하고 정하는 기술을 코치의 역량을 들고 있다. 즉 코칭의 성과를 높이기 위해서는 코치의 질문력과 경청 기술, 분석적이면서도 정확한 피드백 전략이 요구된다.

종합해보면 코칭의 효과를 높이기 위한 코칭 요소는 코치와 코치이의 관계, 코칭을

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

하기에 좋은 지지적인 환경 구축, 효과적인 질문과 경청, 분석적이고 정확한 피드백 전략 등이 있었다. 다음은 코칭의 효과에 대해 고찰해보도록 한다.

코칭은 코치이의 목표 달성을 위한 노력을 코치와의 협력적 관계를 통해 성취할 수 있도록 도와준다. 이러한 과정에서 코치이는 스스로 동기부여하게 되고 문제를 해결하기 위해 주도적으로 의지를 발휘하게 된다. 코칭의 궁극적인 목적은 코치이의 목표 달성에 있지만 그 외에 코치와 코치이가 얻는 효과가 있다. Campbell과 Gardner(2005) 연구와 Spence와 Grant(2005) 연구에서는 코칭을 하게 되면 목표 달성뿐만 아니라 자아의식, 행복 향상이라는 효과를 얻는다고 주장한다. Moen과 Allgood(2009)의 연구와 Nielsen과 Munir(2009)의 연구에서는 코칭의 결과로 자기효능감에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한 학습 관점에서 본 코칭에서 코칭을 통해 자기 주도적 학습 경험을 하게 되고 이는 스스로 할 수 있도록 돕는 학습자로 변화한다(Kaye, 2000; Resshaw, 2000; Rogers, 2012; Whitmore, 2009)고 하였다. 또한 Grant(2006)는 코칭은 개인의 자아실현을 위한 것으로 스스로 자신의 문제를 해결하려는 강력한 역량을 발휘할 수 있는 효과를 얻는다고 하였다.

이를 정리하면 코칭을 경험하면서 코치이는 자신의 문제를 스스로 해결하고자하는 동기부여를 받게 되고 이러한 학습 경험이 주도적인 태도를 형성하게 하는 것이다. 또한 스스로 문제를 해결하는 경험이 늘면서 자기 효능감, 행복감, 목표 달성이라는 결과를 얻게 되는 것이다. 이러한 코칭 효과를 얻기 위해서 코치는 효과적인 질문 기술과 피드백 전략을 갖추어야 하며, 코치와 코치이의 협력적 관계를 형성하고 안정한 학습 환경 다시 말해 코치이의 생각과 특성을 수용해주고 지지해주는 코칭 환경을 구축되어야 한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2. 하이브리드와 하이브리드 코칭 환경

가. 하이브리드 개념과 주요 특징

하이브리드 개념은 라틴어에서 유래한 것으로 '잡종, 혼종, 혼성'의 의미를 내포하고 있다. 사전적 의미에서의 하이브리드는 '특정한 목적을 달성하기 위해서 두 개 이상의 기능이나 요소를 결합한 것', '서로 다른 요소의 장점만을 선택해 합친 것으로 성능이나 경제성이 뛰어난 것'(한국정보통신기술협회, 2016)이다. 선행연구에서의 하이브리드의 정의를 살펴보면 공차숙(2008)은 '두 개의 상이한 문화나 전통의 결합에 의해 출현한 사람이나 집단', 이지은(2008)는 '이질적 기원이나 구성의 혼합물', 김자민(2005)은 '서로 다른 두 개의 기술이나 시스템의 결합'이라 정의하였다.

하이브리드의 발생 유래와 시기는 명확히 알려지지 않았으나 유전학자 멘델(Mendel)에 의해서 하이브리드 개념을 기반으로 과학적이고 역동적인 실험이 이루어져 18~19세기 생물학에 사용되기 시작했다(하이브리드컬처 연구소, 2008). 이후 화학, 건축, 예술, 경제, 사회, 기술, 교육 등 다양한 영역에서 널리 사용되었고 21세기 전후로 해서 미디어의 기술 진화와 함께 훨씬 더 보편적으로 사용되는 추세이다. 건축에서의 하이브리드 개념은 건축 양식뿐만 아니라 건축 내부의 환기와 자재, 공법 등에 적용하여 연구와 기술개발이 활발히 진행 중이다(곽명근, 2011; 박문희, 2009). 기술적 측면의 하이브리드는 서로 다른 두 개의 시스템과 기술이 결합되는 것을 의미하며 과학과 공업 분야에서 주로 이루어지고 있다(이유미, 2013). 또한 예술, 문화 분야에서는 대중문화, 콘텐츠 사업과 같은 IT문화, 레저문화, 생활문화 등에서 접목하고 있다(백정현, 2009).

하이브리드의 개념적 요소를 살펴보면 김은지(2007)는 창발적 진화, 차이와 일탈, 모호한 경계의 복잡계로, 김영호(2011)는 이질적 요소의 결합, 우성적 요소의 진화, 예측불가능한 요소의 출현으로 하이브리드를 설명하고 있다. 백정현(2009)은 문화, 예술분야에서의 하이브리드 요소를 탈경계성, 기술지향성, 감성지향성, 시, 공간의 혼재성으로 보고 있다. 본 논문에서는 이질적 요소의 결합, 경계의 모호성, 효율성의 증대로 하이브리드의 개념을 고찰하겠다.

첫째, 이질적 요소의 결합이다. 하이브리드는 두 개체의 다른 성질의 대립적 관계를 해소시키고 자연스러운 연결을 가능하게 하는데 이는 이질적 개체의 개별성을 유지한

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

채 하나로 결합시키는 특수한 과정을 거쳐 새로운 성질의 종을 탄생시키는 것이다(김영호, 2011). 단순히 요소들의 재조합만이 아니라 기존의 것과 양적, 질적으로 다른 것으로 새로운 요소가 출현하도록 하는 것(김은지, 2007)이다. 이러한 하이브리드 과정은 개방적 사고와 수용을 걸쳐 혼합의 활동으로 이어지게 된다. 즉 하이브리드는 새로운 결합의 창조적 과정에서 본래의 의미를 찾을 수 있다(하이브리드컬처 연구소, 2008).

둘째, 경계의 모호성이다. 경계는 공간의 영역을 형성하며 하나의 영역을 다른 영역과 구분하고 두 가지 이상의 것을 매개하는 것(홍성욱, 이경훈, 김용성, 2005)이다. 하지만 현대사회는 다원화되고 매체가 발달하면서 경계의 개념이 무색해지고 있으며 서로 다른 실체들이 자신의 고유성은 잃지 않으면서 상호 공존하며 융화할 수 있는 공간이 중요하다(김형숙, 2004). 하원규, 김동환과 최남희(2002)는 물리 공간과 전자 공간을 융합하여 언제, 어디에서나 제한 없이 원하는 정보에 접속할 수 있는 환경을 유비쿼터스 공간으로 정의한다. Peter(1999)가 주장하는 하이브리드 공간은 현실과 가상의 인적 영역에서 시, 공간의 경계를 무너뜨리는 다차원적 공간이다. 이러한 공간 속에서 기존에 없던 것이 창조되고 있으며 다양한 시도와 연구가 진행되고 있다(김은지, 2007; 김형숙, 2004; 량청호, 2013; 이지혜, 2006).

디지털 기술의 발전을 통해 복잡성과 모호성을 내포하는 공간적 의미에서 하이브리드 개념은 더욱 부각된다. 특히 디지털 환경에서의 커뮤니케이션은 상호작용적인 피드백(feedback)과 기존의 일대일(one-to-one) 커뮤니케이션 방식뿐 아니라 다수의 사람들이 동시다발적으로 쌍방향 커뮤니케이션을 할 수 있는 다중적 상호작용(multiple interaction)이 가능한 단계로 발전하였다(이민정, 2003). 더 이상 사용자는 일방적으로 정보를 수용하는 객체가 아니라 개인의 취향과 생각을 적극적으로 표현하고 정보를 주고받는 주체로서의 역할을 한다. 이러한 현상은 유비쿼터스(Ubiquitous) 기술이 발전하면서 더욱 촉진되고 있다.

셋째, 효율성의 증대이다. 이종의 결합, 부가가치를 높인 새로운 무엇인가를 창조하는 통합 코드인 하이브리드라는 용어는 단독으로 쓰이기보다 다른 용어와 연결해서 사용하는 경우가 많다. 2개 이상의 동력원에 의해 내연 기관과 전기자동차를 효율적으로 구동시키는 하이브리드 자동차, 산악자전거와 로드 사이클이 합쳐져 일반 자전거보다 힘의 반만 내고 빠른 속도로 달릴 수 있는 하이브리드 자전거가 그것이다. 이러한 하이브리드의 결합 논리는 동질과 동종의 경우보다 이질과 이종의 경우에 더 창의적이고

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

더 효율적임을 보여준다(하이브리드컬처 연구소, 2008). 하이브리드는 이질적인 것들을 결합함으로써 효율성을 높이는 새로운 모색이며 예전과는 다른 무언가의 출현을 기대하는 개념이기 때문이다.

이를 종합하여 볼 때 본 연구에서 말하는 하이브리드의 개념은 서로 다른 특성을 가진 개체의 결합으로 시, 공간의 경계를 무너뜨리고 창발적 결과를 산출할 수 있도록 하는 개념이다. 또한 이질적인 것을 결합되기 전 상태보다 더욱 효율성이 증대되는 결과를 가져올 것을 기대하는 개념이다.

나. 하이브리드와 교육 환경적 접근

정보기술의 발달로 온라인 교육과 관련된 다양한 용어가 등장하고 확장되면서 정확한 개념 구분이 없이 사용자의 의도에 따라 혼재되어 사용되고 있다(이인숙, 2002). 그로 인해 각 용어들은 의미상 중복되는 경우가 많았고, 전문가들 역시 전자적 기술에 기초한 교육 시스템에 관한 연구에서 적절한 용어 선택의 어려움을 겪기도 한다.

이에 <표 2>에서 보는 바와 같이 초기 연구자들이 주장하는 이러닝과 블랜디드 러닝의 교육적 목적을 비교하여 이를 바탕으로 하이브리드 러닝에 대한 교육적 목표를 정립하고자 한다. 이는 이러닝과 블랜디드 러닝의 등장 배경 속에서 각 러닝이 갖는 교육적 목표를 탐색하는 것은 각 러닝의 개념을 명확히 하는 데 도움이 될 것이며 하이브리드 러닝의 개념을 정립함에 있어 필요한 과정으로 여겨지기 때문이다.

이러닝은 전자적인(electronic)의 앞 글자 'e' 와 학습(Learning)이 결합된 용어로 면대면 교육의 단점을 보완하여 언제, 어디서, 누구나 학습이 용이하도록 활용한 교육이다. 초기 이러닝을 주장한 학자들의 개념을 살펴보면, Khan(1997)은 이러닝이란 웹의 특성과 웹이 제공하는 자료들을 활용하여 전개하는 하이퍼미디어 기반의 교수 프로그램이라 주장하였고, 나일주(1999)는 웹이 제공하는 풍부한 정보와 통합적 환경을 활용하여 이루어지는 원격교육의 일종이라 하였다.

이러닝의 초기 목표는 웹이 가지고 있는 특성과 자원을 이용하여 면대면 교육의 단점을 보완하는 데 있으며 누구나 시·공간적 접근이 용이하게 교육을 받을 수 있게 함에 있다. 하지만 정보통신과 이러닝 산업의 발전으로 그 의미가 확장되었음을 알 수

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

있다. 이러닝(전자학습)산업 발전 및 이러닝 활용 촉진에 관한 법률(2016)은 전자적 수단, 정보통신 및 전파 방송기술을 활용하는 학습이라 하였고, 송영수(2000)는 모든 종류의 전자매체의 교육적 활용으로 정의함으로써 그 의미를 확장시켰다.

블랜디드 러닝의 등장은 이러닝의 교육 효과성에 대한 제고에서 시작하였다. 블랜디드 러닝은 두 가지 이상의 제시 및 전달 방법으로 학습자들의 학습 내용과 학습 경험을 강화하기 위한 조합(Mantyla, 2000)으로 전통적 훈련 방식과 테크놀로지를 조합하여 활용한 원격 교육(Smith, 2001)이라고 정의하였다. 한국사이버교육학회(2003)에서는 기존의 면대면과 온라인 교육을 혼합하여 한 가지 유형의 학습 방식으로만 진행할 때와는 또 다른 새로운 형태의 학습 경험의 기회를 제공하는 것이라 하였다.

초기 블랜디드 러닝을 주장한 학자들은 이러닝에 대한 단점을 보완하고 면대면 교육과 온라인 교육의 장점을 활용하여 최적의 결과를 창출하기 위한 목적을 가져왔다. 온라인과 면대면의 혼합만이 아니라 주어진 학습 환경에서 학습 목적을 가장 효과적으로 달성할 수 있도록 다양한 학습 목표, 학습 내용, 학습 방법, 학습 매체 등을 체계적으로 혼합하는 교수-학습 방식의 정의들이 이러한 흐름을 보여준다.

하이브리드 러닝은 면대면 시간을 전통적인 교실 밖에서 보낸 시간으로 대체되어 감소된 과정으로 정의하며 교실 밖에서 보낸 시간은 온라인 학습과 몇 가지 전통적인 과정과 유사하게도 교사의 존재 없이 지역 사회 또는 조직에서 일어난 체험적 학습을 포함한다(Caulfied, 2011). Shulman(2005)은 구조화되고, 결과에 근거한, 학생 중심의 강의와 복합적 환경에서 발생하는 학습에 포함된 보다 높은 수준의 짜임새 있는 인지 과정을 말한다.

인터넷을 기반으로 한 상호작용적 커뮤니케이션이 활성화되면서 온라인 상호작용과 관련된 연구(김대호, 2002; 김위근, 2006; Bretz, 1983; Downes & McMillan, 2000; Massey & Levy, 1999), 온라인 학습 환경의 구성 요소에 관한 연구(Song et al., 2004)와 온라인 상호작용의 속성에 대한 연구(Garrison, & Cleveland-Innes, 2005) 등이 다양하게 진행되었다. 이미 교육학 영역에서는 교수자와 학습자의 효율적인 상호작용을 위해 컴퓨터를 매개로 한 교육 방법을 제시하였다(Beuchot & Bullen, 2005; Burnette & Buerkle, 2004; Li & Akin, 2005; Shovein et al., 2005; Vrasidas, 2002). 면대면 위주의 교육의 단점을 극복하기 위한 이러닝(권성연, 나현미, 임형태, 2004; 나일주, 2007; 박연정, 이수경, 2003), 온라인 학습과 면대면 학습과의 연계성을 모색한 블랜디드 러닝

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(Mantyla, 2000), 유비쿼터스 러닝, 하이브리드 러닝(Caulfied, 2011; Shulman, 2005) 등이 그것이다. 코칭 분야에서도 E-멘토링, E-코칭, 온라인 커뮤니케이션 분석 및 시스템 개발로서의 사회적 추천 매칭 시스템에 대한 연구(Law, Irelandm, & Hussain, 2007/2010)가 있다. 하지만 기존 E-멘토링, E-코칭은 웹 기반으로 이루어져 시스템에 접속하여 원거리 코치와 매칭하기 위한 코치 정보, 코칭 분야(진로, 건강, 라이프, 학습 등) 정보를 주는 등의 서비스가 주를 이뤘다(손미애, 강초롱, 2007).

<표 2>에서 보는 바와 같이 하이브리드 러닝의 교육적 목적은 '교육 상황에 따른 효율성의 증가'이다. 이러닝과 블랜디드 러닝은 구성주의 이론에 따라 학습자의 특성을 고려하여 교육 내용과 방법을 수업 전에 정해놓고 이 방법이 얼마나 효과적인지를 고민한다. 이와 달리 하이브리드 러닝은 두 가지 이상의 상황(온라인, 면대면 환경; 교수자 중심, 학습자 중심; 동시성, 비동시성 등)을 동시에 공존시켜 상황과 반응에 따라 즉각적으로 선택할 수 있도록 개방해둔다는 것이다. 하이브리드 러닝의 교수자는 상황에 따른 효율성을 고려하여 매순간 학습 환경 및 방법 등을 설계할 수 있어야 한다.

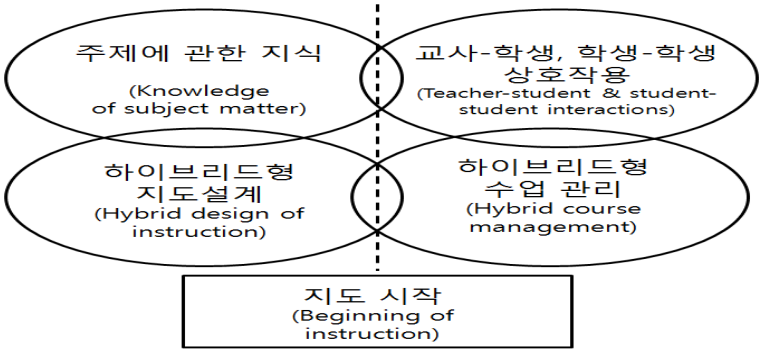
<표 2> 이러닝, 블랜디드 러닝, 하이브리드 러닝의 초기 교육적 목표

교육방법의 형태	초기 교육적 목표
이러닝	면대면 교육의 단점을 보완하기 위해 온라인 환경 안에서 언제 어디서나 누구나 학습이 가능하도록 하는 데 목적이 있음
블랜디드 러닝	이러닝의 한계점을 극복하기 위한 온, 면대면 혼합 방법을 활용함. 온라인과 면대면 학습의 장점을 최대한 활용하는 데 목적이 있음
하이브리드 러닝	두 가지 이상의 교육방법 및 매체를 한 공간 안에서 공존시켜 상황과 특성에 따라 교수자와 학습자가 선택하여 학습의 효율성을 높이는 데 목적이 있음

하이브리드 러닝의 근간은 학생 중심의 학습 환경을 구축하는 데 있다. 교사는 학습자의 집중을 위해 교실 내부이든 외부 환경이든 학생 중심의 활동을 구성하고 효과적인 학습 공간을 만들 수 있어야 한다. 그러기 위해서 교실 밖에 여러 가지 대화식 환경을 구축하여 교실 내부의 상호작용을 더 효과적이고 생산적으로 만들어내야 할 것이다(Caulfied, 2011). 그러기 위해서 Fink(2003)는 하이브리드 수업을 설계할 때 〔그림 7〕

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

에서 보는 교수(teaching)의 네 가지 구성요소를 고려해야 한다고 주장한다.



［그림 7］ 하이브리드 러닝(teaching)의 4가지 구성 요소

출처: Fink, D. (2003). *Creating significant learning experiences.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

하이브리드 러닝은 교실 외에서 지속적으로 학습이 일어날 수 있도록 설계하는 것이 중요하다. 교실 내 수업 이후 온라인으로 소규모 그룹 상호작용을 통해 학생들은 자료를 성찰하고 구체적인 상황에 적용한다(Caulfied, 2011). Brookfield와 Preskill(2012)에 따르면 전통적 수업에 비해 하이브리드 러닝에서 뚜렷한 차이를 보이는 것은 토론의 활용이 증가함에 있다. 비동시성 토의(asynchronous)와 동시성(synchronous) 또는 실시간 토의가 가능해지면서 학습자는 자신의 성향과 상황에 맞는 환경을 선택한다. 또한 동영상 또는 화상회의를 사용하여 다양한 지역에 위치한 사람들과 실시간 토의가 가능하다. 이러한 학습 활동은 학습자들에게 유용한 정보를 제공하고 효과적인 학습이 발생할 수 있는 조건을 최적화할 수 있다.

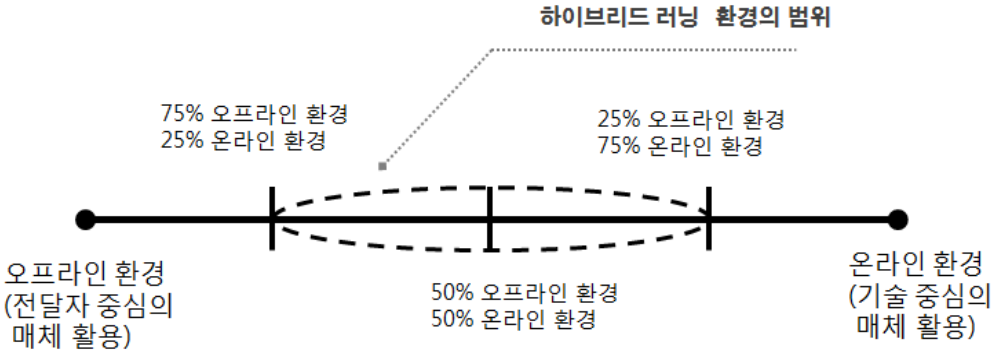
본 연구에서는 위에서 살펴본 하이브리드의 3가지 주요개념(이질적 요소의 결합, 경계의 모호성, 효율성의 증대)에 따라 하이브리드 러닝의 개념을 명료화하였다. <표 3>에서와 같이 예측 불가능한 요소의 출현에 대한 하이브리드 러닝 개념을 명료화하면 다음과 같다. 위에서 살펴본 이질적 요소의 결합과 경계의 모호성으로 인해 하이브리드 러닝의 학습 결과는 교수자가 예상할 수 없는 요소들의 출현을 허용한다. 결국 통섭적 사고를 통해 교수자는 교육 전반에 걸쳐 창의적인 성과를 낼 수 있어야 하며, 이러한 결과가 예측할 수 없는 창발적 결과가 될 수 있도록 도와야 한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 3> 하이브리드 주요 특징에 따른 하이브리드 러닝 개념의 명료화

하이브리드 주요 특징	하이브리드 러닝 개념의 명료화
이질적 요소의 결합	- 온라인과 면대면 요소를 결합한 것으로 같은 학습 공간 안에 두 가지 요소가 섞여 있는 상태
경계의 모호성	- 학습 상황에서 인간과 기술의 경계가 모호하여 활동이나 내용에 따라 즉각적, 상황적으로 변동 가능한 영역으로 확장된 학습 상태 - 동시성, 비동시성이라는 시간의 경계를 허물어 변화할 수 있는 상태
효율성의 증대	- 학습의 결과가 예상되는 것이 아니라 학습자마다 수준에 따라 예측이 불가한 결과를 도출할 수 있으며 통섭적 사고를 통해 교육 전반에 걸쳐 창의적 성과를 낼 수 있다는 학습 요소의 출현

[그림 8]는 하이브리드 러닝 환경의 범위를 설정한 것이다. 학습자에 의해 25~75%라는 범위 안에서 온라인과 면대면 환경이 선택하는 것을 말한다(Margulieux et al., 2014). 학습자가 자신이 처해있는 환경과 주어진 시간을 고려하며 학습의 효율성을 높이기 위해 상황에 따라 온라인 환경과 면대면 환경을 선택할 수 있다.



[그림 8] 하이브리드 러닝 환경의 범위

출처: Margulieux, L. E., Bujak, K. R., McCracken, W. M., & Majerich, D. M. (2014). Hybrid, blended, flipped, and inverted: defining terms in a two dimensional taxonomy. *In Paper accepted to the 12th Annual Hawaii International Conference on Education. Honolulu, HI January* (Vol. 2014, pp. 5-9).

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

이를 종합해보면 이질적 결합에 따른 효율성 증대라는 하이브리드의 개념이 교육 환경에 접목되고 있음을 알 수 있다. 교육 내용과 방법에 따른 매체활용이 단순히 온라인와 면대면의 병합을 하는 데 그치지 않는 것을 확인할 수 있다. 하이브리드 러닝에서 살펴볼 수 있듯이 개인의 처한 상황과 시간을 고려하여 효율성을 높이기 위한 학습자의 환경 선택권이 주어진다는 점을 주목해야 한다. 즉 하이브리드 러닝 환경의 범위를 정하고 그 안에서 즉각적이고 상황적으로 변동 가능한 학습 환경을 제공한다는 것은 학습자의 개인별 특성에 따른 교육방법을 제시한 것이라 본다. 본 연구는 이러한 하이브리드 개념을 코칭 환경에 접목하고자 한다. 이때 블랜디드와 하이브리드의 다른 점은 뒤에서 제시되는 하이브리드 코칭의 3원 구조 체계에서 밝히고자 한다.

다. 하이브리드와 코칭의 통합적 의의

앞서 하이브리드는 이질적 요소를 결합시켜 이전과는 다른 더 창의적이고 효율적인 무언가의 출현을 기대하는 개념이다. 또한 코칭은 개인의 잠재력을 발휘하도록 돕는 커뮤니케이션의 일종으로 성과를 최대한 이끌어내는 과정이다. 본 연구에서는 하이브리드 개념을 시스템 설계의 환경적 측면에 접목하고 코칭의 개념을 설계 프로세스 측면에 접목하여 하이브리드 코칭 시스템을 설계하고자 한다. 이에 하이브리드와 코칭의 통합적 의의를 살펴보고자 한다.

첫째, 일상생활 속에 경험 중시이다. 코칭은 하나의 학습 과정이며 코치이의 잠재 가능성을 최대한 이끌어내고 궁극적으로 코치이의 성장과 발전을 돕는다(박윤희, 2014b). Greene과 Grant(2003)는 코칭을 개인의 성장, 자기주도 학습, 삶의 경험, 업무 성과 향상을 촉진하는 협력적이며, 결과 지향적이고, 체계적인 과정이라 정의한다. 학습의 관점에서 본 코칭의 목적은 학습자가 가지고 있는 지식을 실생활에 적용하고 성과율을 높임으로써 지속성을 유지할 수 있도록 돕기 위함이다. 학습자는 그 과정에서 교수자 혹은 코치에게 성찰적인 질문과 피드백을 받게 되며 상호 소통 원리를 통해 주도적이고 자율적인 학습과 실천이 가능하도록 한다.

경험에 대한 성찰을 학습의 촉진자인 코치가 코치이에게 효과적으로 학습할 수 있는 환경이 필요하다고 Lovin과 Casstevens(1971)은 주장한다. 코치의 역할은 삶의 경험을 학습과 연결시켜줌으로써 경험과 지식을 통합할 수 있도록 하고 코치이의 삶 전반에

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

적용할 수 있도록 도와주는 것이다.

하이브리드는 기존에 가지고 있는 자신의 관점과 지식을 분리하지 않고 융합하여 실천적 과제 속에서 새로운 문제 해결을 창안하는 개념이다. 이에 하이브리드컬처 연구소(2008)는 새로운 결합의 창조적 과정으로 하이브리드를 보고 있으며 개방성과 통합성을 통해 과거와 현재의 경험을 연결하는 결합 논리를 설명하고 있다. 특히 디지털 시대에 도래하면서 하이브리드의 개념은 더욱 부각되며 새로운 체험과 교육의 장이 확장되면서 사람들의 경험의 방법도 다양해지고 있다. 실생활에서 경험하지 못하는 것을 컴퓨터라는 가상세계를 통해 체험함으로써 사람들의 경험의 영역은 확장된다.

하이브리드와 코칭이라는 두 개념은 일상생활의 경험을 예전과는 다른 관점으로 사고하고 새로운 것에 도전하고 성장할 수 있는 의미를 담고 있으며 이러한 학습과정을 돕기 위해 융합하고(하이브리드의 개념을 내포함) 촉진시키는 것(코칭의 개념을 내포함)이라 할 수 있다.

둘째, 지속적인 변화 중시이다. 코칭은 지속적인 변화를 이끌어 내는 목표를 가지고 있다. 일회성의 변화가 아닌 삶 전반에 걸쳐 지속적으로 개선하기 위함이다. Peters와 Austin(1983)는 코칭이란 개인들을 하나로 묶어 서로 간의 책임감을 강화하고 지속적으로 성과를 내는 것이다. Kinlaw(1989)는 예측할 수 있는 과정을 수행함으로써 탁월한 성과를 내고 지속적으로 개선하기 위한 몰입, 긍정적인 관계를 갖도록 하는 상호대화이며, 국제코치연맹(2016)은 인력, 경력, 조직에서 뛰어난 결과를 달성할 수 있도록 도와주는 지속적이고 전문적인 관계라고 정의한다.

코칭은 유동적이고 자연적이며 순환적이다(Passmore, 2010). 코칭은 실행을 촉진하는 것이며 실행을 통해 얻게 된 배움은 다시 코칭 프로세스의 첫 단계인 목표 설정에 영향을 주게 된다. 위에서 본 코칭 프로세스 모형 그림은 이러한 순환 구조를 잘 표현해준다. 이러한 순환 과정을 통해 코치이는 지속적인 변화를 달성하게 되고 자신의 목표를 최종적으로 이루게 된다.

하이브리드가 주목하는 것은 지속적인 진화에 있다. 특히 하이브리드 콘텐츠 비즈니스 분야에서는 인간이 추구하는 다양한 욕구를 충족시키기 위해 기능적 융합과 해체가 자유롭게 이루어지면서 지속적으로 진화해 나갈 것을 강조한다(하이브리드컬처 연구소, 2008). 또한 하이브리드 공간은 지속적인 움직임의 공간이다(나우철, 2008). 하이브리드 건축 분야에서는 구조물을 정적인 형태에서 지속성과 움직임을 넣어 공간을 설계하고

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

상황에 따른 환경적 요소(바람, 태양 등)를 고려하여 가상과 실제 매체들의 기술을 연결한다.

이를 종합해보면 하이브리드와 코칭이라는 두 개념은 지속적인 진화 및 변화를 위해 고정되어 있는 것이 아니라 상황과 환경에 따라 변화하는 의미를 내포한다. 본 연구에서는 진화적이고 문맥적이며 변형된 것을 의미하는 하이브리드의 의미와 유동적이고 순환적인 대화구조를 가지고 있는 코칭의 의미를 통합시키고자 한다. 결국 두 개념의 통합은 이전과는 더 효율적인 무언가의 창출과 지속적인 변화의 산출물을 목적으로 한다.

라. 하이브리드 코칭 환경과 하이브리드 코칭의 3원 구조 체계

공간의 역사는 인류의 역사와 함께하며 사회적, 문화적, 기술적 패러다임이 바뀔 때마다 공간에 대한 가치와 관점도 변화하게 된다. 하원규 외(2002)는 시대의 변화와 공간의 변화를 도시혁명, 산업혁명, 정보혁명, 유비쿼터스 혁명으로 나누어 공간의 개념을 설명하고 있는데 특히 유비쿼터스 공간은 혁명이란 불릴 만큼 그전과는 다른 새로운 특성을 가진 공간으로 보고 있다. 또한 유비쿼터스 공간을 물리 공간과 전자 공간의 융합으로 정의할 수 있는 제3공간에서 그 한계를 벗어나 언제, 어디에서나 제한 없이 원하는 정보에 접속할 수 있는 공간(박정환, 조정원, 김형준, 2007)이라 정의하였다.

Peter(1999)는 '하이브리드 공간이란 대조와 이종에 대한 아이디어와 개념을 실제 존재하건 가상공간에 있건 치열하게 전개되는 정체성의 구체화를 통해 발전되는 형태'라고 하였다. 정인정(2008)은 이러한 정보사회의 공간적 특성에 대해 탈유기적 공간과 구조에서 개인으로의 전환을 말한다. 탈유기적 공간인 모두가 정보 제공자이며 이용자로서 자유롭게 접속하고 이탈될 수 있으며 비선형적 특성을 가지고 있다. 또한 네트워크 정보기술에 의하여 뒷받침되는 커뮤니케이션 행위와 경험은 전체적인 구조에 앞서서 개인이 결정하고 사고 전환이 확산되는 특징이 있다.

본 연구는 하이브리드 개념을 코칭 환경에 접목하였다. 이는 면대면 환경과 온라인 환경의 한계점을 극복하기 위해 두 환경을 혼합시켜 자기규제 기술을 습득할 수 있도록 사회적 상호작용을 통한 모델링, 즉각적인 자기 점검, 학습자의 목표 설정 등(Zimmerman, 2002)의 요소를 접목시킬 필요가 있기 때문이다. Etzioni(1999)는 면대면

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션 시스템을 조합함으로써 좀 더 효과적인 대인 간 유대관계와 가치공유가 가능할 수 있다고 보고하고 있다. 그는 두 가지 커뮤니케이션 형태의 조합을 하이브리드 커뮤니티(Hybrid Community)라 보았고 각 커뮤니티의 약점을 보완하고 장점을 강화시킬 수 있다고 주장하였다. Baym(2000) 또한 온라인 커뮤니케이션 안에서의 상호작용이 물리 공간 즉 면대면 상황과 밀접히 연관되었다는 중요한 단서를 제공하였다. 이미 사람들은 온라인과 면대면 커뮤니케이션을 수시로 왕래하고 있으며 현재 가상공간에서 이루어지고 있는 사회적 상호작용은 면대면 공간과 밀접하게 연결되어 있다. 이러한 온라인 공간과 면대면 공간의 융합의 필요성은 면대면 커뮤니케이션의 특성을 온라인 커뮤니케이션에 적용하여 비교한 연구(Krikorian et al., 2000; Walther, Slovacek, Tidwell, 2001; Walther, 1996), 온라인 커뮤니케이션의 메시지의 내용, 구조 등이 면대면 커뮤니케이션과 어떻게 다른지에 대한 연구(Siegel et al., 1986)등을 통해 더욱 부각되었다.

본 연구에서 말하는 하이브리드 코칭 환경은 면대면 코칭, 온라인 코칭, 면대면과 온라인 코칭이 혼합되어진 것으로 하이브리드 코칭이 이루어지는 코칭 환경을 말한다. 다시 말해 코치이가 자신의 목표를 설정하고 성과를 극대화하기 위해 동시적이면서도 비동시적인 시간의 융통성을 가지고 어디서나 주도적으로 실행하고 사고 할 수 있는 공간을 말한다. 이때 면대면 코칭은 전통적인 코칭 형태를 의미하며 코치와 학습자가 서로 직접 만나 상호 작용하는 방법이다. 또한 온라인 코칭이란 코치와 학습자가 온라인에서 동시적으로 혹은 비동시적으로 만나 코칭의 이슈를 공유하고 문제를 해결하는 방법이다. 특히 비동시성 코칭은 신체적 장애를 가지거나 조용한 성격의 사람들과의 의사소통 활동에서 보다 동등하고 적극적인 참여의 기회를 줄 수 있다는 장점을 가지고 있다(Berge & Collins, 1995).

이러한 코칭 환경의 개념을 바탕으로 면대면 코칭, 온라인 코칭, 하이브리드 코칭을 비교 분석해보고자 한다. <표 4>에서 보는 바와 같이 공간, 정보 전달, 정보 형식, 처리 방식, 상호작용 방식, 매칭 방식, 실행률 점검 방식, 그룹 코칭 가능성으로 구분하여 비교해보았다. 면대면 코칭은 물리적 환경으로 인해 매체 접근의 제한성을 가지고 있으며 정보처리에 있어서 수작업으로 정보를 저장, 기록해야 한다. 면대면 매칭 방법은 코치이, 멘티가 자신의 역할 모형으로 삼을 만한 코칭, 멘토를 지정하는 것과 무작위 매칭이 이루어지거나 코디네이터에 의한 임의 매칭이 이루어진다. 실행률 점검은 실행

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

후 즉각적 반응이 아닌 직접 대면 후에 점검한다.

이에 비해 온라인 코칭은 온라인 환경으로 인해 매체의 접근이 다양해지고 동시적, 비동시적 시간적 융통성을 갖는다. 정보처리가 자동화되어 기록, 저장, 분석이 가능하며 매칭에 있어서도 원거리에 코치들과의 만남과 시간적 제약을 극복한다. 그러나 시스템에 접속해야만 매칭이 이루어지며 정해진 매칭 요소에 의존해야 하기 때문에 서비스를 받는 사람의 선택 및 통제권이 줄어들어 매칭 만족도가 떨어질 가능성이 있다(손미애, 강초롱, 2007). 온라인 코칭은 코치이의 실천 행동을 즉각적으로 점검할 수 있으며 분석 및 저장 기능을 통해 실천율을 그래프나 표로 시각화하였다.

하이브리드 코칭은 면대면 코칭과 온라인 코칭의 효율성을 극대화하여 물리적 환경과 온라인 환경을 제공함으로써 인위적 매칭과 자동적 매칭이 가능하게 되고 실행률 점검에서도 직접 대면 후 점검과 즉각적인 점검이 가능할 수 있도록 도울 수 있다.

<표 4> 면대면 코칭, 온라인 코칭, 하이브리드 코칭의 비교 분석

구분		면대면 코칭	하이브리드 코칭	온라인 코칭
공간	매체의 접근 제한성	0	0	
	매체의 접근 다양성		0	0
정보전달	물리적, 공간적 접근	0	0	
	온라인, 가상적 접근		0	0
정보 형식	인쇄매체(Text) 중심	0	0	
	전자매체(Multimedia) 중심		0	0
처리 방식	수작업 정보 처리	0	0	
	자동화된 정보 처리		0	0
상호작용 방식	Human 중심	0	0	
	Electronic 중심		0	0
매칭 방식	인위적 매칭	0	0	
	자동화 매칭		0	0
실행률 점검 방법	직접 대면 후 점검	0	0	
	즉각적인 점검		0	0
그룹 코칭 가능성	면대면 코칭 환경	0	0	
	온라인 코칭 환경		0	0

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

이를 종합해보면 하이브리드 코칭 환경은 온라인 커뮤니케이션과 면대면 커뮤니케이션의 장점을 극대화하고 단점을 보완할 수 있도록 두 가지 형태를 융합한 것으로 볼 수 있다. 즉 하이브리드 코칭 환경을 구축하기 위해서는 온라인과 면대면의 특성과 장단점을 파악할 필요가 있다. 또한 두 형태의 유사점을 비교, 분석하여 두 환경이 주는 커뮤니케이션 요소를 최대한 발휘할 수 있는 코칭 환경을 구축하는 것이다.

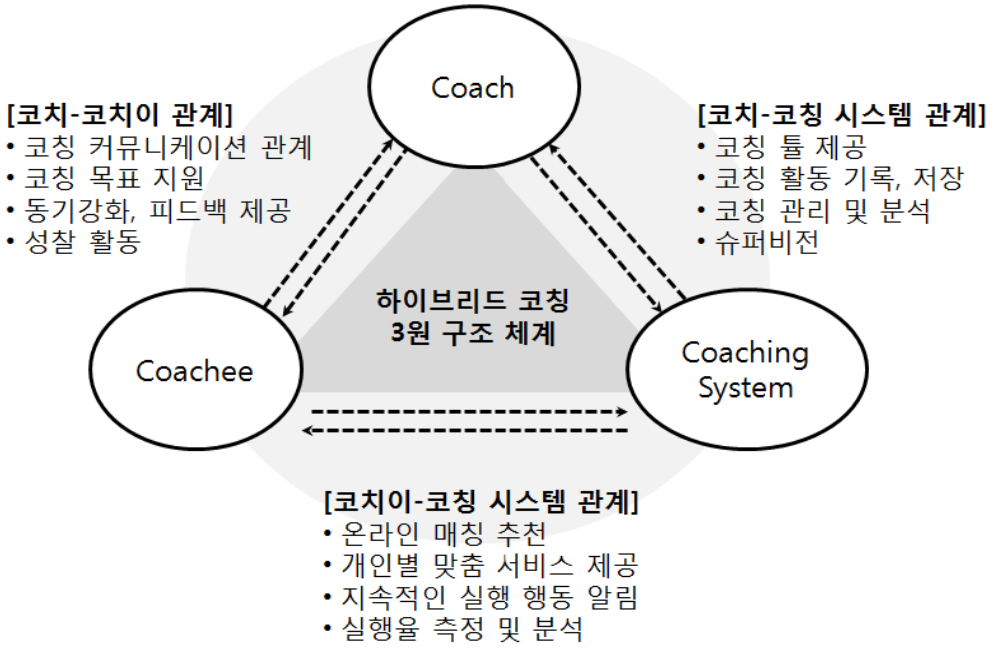
이러한 하이브리드 코칭 환경에서 코칭이 진행되는 것을 하이브리드 코칭이라 하였다. 하이브리드 코칭은 자기 주도적 문제해결을 지원하는 상호작용의 훈련 방식인 코칭(McDermott & Jago, 2005/2007)을 하이브리드 코칭 환경(온라인 코칭 환경, 면대면 코칭 환경, 온라인과 면대면의 혼합 환경)을 접목하여 언제어디서나 어떤 환경에서든지 코칭이 가능한 코칭 상태를 말한다. 이러한 하이브리드 코칭은 다음과 같은 특징이 있다.

하이브리드 코칭의 첫 번째 특징은 코치이의 주도적 선택권을 최대한 높이는 데 있다. 기존 면대면 코칭은 코칭 내용과 과정에서 코치이의 성과를 높이는 데 스스로 참여하고 촉진하는 데 초점을 맞춘다(Cook, 1981; Hudson, 1999; Whitmore, 2002). 하이브리드 코칭은 코칭 환경 즉 온라인과 면대면 코칭 환경의 선택권을 코치이에게 부여함으로써 코치이의 상황과 특성을 최대한 맞추고자 하였다.

하이브리드 코칭의 두 번째 특징은 하이브리드 코칭의 3원 구조 체계 안에서 코칭이 이루어진다는 것이다. 하이브리드 코칭의 3원 구조 체계란 코치, 코치이, 코칭 시스템이라는 3개의 구조가 양방향적 상호작용을 통해 각 구조 간 관계에서 역할을 수행하는 것을 말한다. ［그림 9］에서 보는 바와 같이 코치, 코치이, 코칭 시스템의 3원 구조 코칭 형태를 말하며 각 구조 간의 관계를 설명하고 있다. 코치-코치이 관계는 코칭 프로세스를 활용하여 코칭 목표를 지원하고 코칭 동기를 강화시킬 수 있는 커뮤니케이션 기법을 활용한다. 또한 코치가 코치이에게 피드백을 제공해줌으로서 코치이의 성찰을 돕는 관계를 갖는다. 코치-코칭 시스템은 전반적인 코칭 툴을 제공해줌으로써 코칭 활동과 내용의 자료를 제공해준다. 또한 코칭 활동을 기록, 저장함으로써 코칭을 관리하고 분석해주는 역할을 한다. 이러한 과정에서 코치이는 자신의 코칭 역량을 자가 점검하고 슈퍼비전할 수 있는 기회를 얻게 된다. 코치이-코칭 시스템은 온라인 매칭이 주는 장점을 활용하여 지리적 거리가 있는 코치와 매칭하거나 다양한 분야의 전문가를 매칭할 수 있도록 도우며 코치이의 스타일에 맞는 코칭 형태를 제안하고 알려주는 역

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

할을 한다. 지속적인 실행 행동을 알려주고 실행률을 측정, 분석해주면서 목표 달성을 실천할 수 있도록 돕는 관계이다.



〔그림 9〕 하이브리드 코칭의 3원 구조 체계

본 연구에서는 하이브리드 코칭 환경은 하이브리드 코칭 3원 구조 체계 안에서 조성된다고 보고 있다. 이것이 블랜디드 개념과 다른 점이다. 블랜디드 개념은 온라인 시스템이 학습의 도구로서 두 환경을 병합하는 데 활용되지만 하이브리드 코칭에서 말하는 3원 구조는 동등한 위치에서 서로 간의 관계를 유지하는 것이 그 특징이다. 하이브리드 코칭 3원 구조 체계는 서로의 관계 안에서 역할을 충실히 하고 상황에 따라 변동 가능한 하이브리드 코칭 환경에서 상호 연결성을 유지하면서 코칭의 효과를 높여줄 수 있어야 한다. 또한 이러한 체계 안에서 온라인 환경과 면대면 환경이 혼합되어지는 상황이 구현될 수 있는 것이다. 면대면 코칭에서는 코치와 코치이 관계의 역할이 부각될 것이고, 온라인 코칭에서는 코치와 코칭 시스템 관계, 코치이와 코칭 시스템 관계의 역할이 부각될 것이다. 하지만 두 코칭 환경을 따로 떨어져 있는 것이 아니라 연속선 상 안에서 영향을 주고받으면서 코칭이 지속적으로 유지될 수 있도록 돕게 된다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3. 하이브리드 코칭 시스템의 구성요소 탐색

가. 온라인 매칭의 필요성과 하이브리드 매칭 전략

코칭이란 코치이의 필요와 목표를 충족시키기 위해 존재하는 동등한 두 사람 간의 연합이며 상호 존중과 헌신에 근거한 신뢰 관계를 발전시키는 것으로 시작된다(Collins, 2009/2011). 이러한 코칭 관계는 도입 단계라고도 불리는 초기 발견 단계에서 시작한다(이희경, 2014). 코치훈련협회(The Coaches Training Institute)의 공동창립자인 Whitworth(1998/2005)는 그의 저서에서 코치는 '나는 강한 힘을 갖고 있다'는 사고에서 '코칭 관계는 강력한 힘을 갖고 있다'는 사고로 전환해야 한다고 말한다. 이는 효과적인 코칭을 위해 무엇보다 중요한 것이 코치와 코치이의 상호 협력 관계임을 말해주고 있다.

코칭 관계는 상담 분야의 작업동맹 관계와 맥을 같이 한다. 정신분석적 개념에서 비롯된 작업동맹을 범이론적으로 보편화한 Bordin(1979)은 작업동맹이란 상담자와 내담자가 의식적이고 현실적인 관계를 바탕으로 공유된 목표를 향해 서로 협조해 나가는 것이라 하였다. 이러한 작업동맹은 성공적인 상담을 예언할 수 있는 요인(Bordin, 1979; Horvath & Greenberg, 1989)이며 상담 초기 단계에 작업동맹 관계가 잘 형성되지 못하면 상담이 실패할 가능성이 높다고 밝히면서 상담 초기 조기 종결에 중요한 역할을 한다고 보고 있다(Eaton, Abeles, & Gutfreund, 1988).

코치와 코치이 간의 좋은 관계를 구축하는 것은 코칭의 성공 비결 중 하나이다. 특히 첫인상으로 사람 간의 관계에 영향을 미치기 때문에 초기의 매칭이 중요하다. 사회심리학에서의 대인 호감과 관련된 연구에 따르면 태도, 정치적 성향, 종교적 믿음 등이 유사한 경우 일반적으로 호감도가 증가한다고 한다(Davis, 1973; Fischer, 1992). 또한 사람들은 객관적인 실제 정보에 의존하기보다는 자신과 비슷한 상대(이상적인 자신과 비슷한 상대)를 선택하려는 경향이 있다. 이는 매칭 과정에서 영향을 주는 변인 탐색에 대한 연구가 진행되고 있음을 보여준다.

코치, 코치이 혹은 멘토, 멘티의 매칭 방법에는 면대면 매칭 방법과 E-코칭, E-멘토링에서의 매칭 방법이 있다. 면대면 매칭 방법은 코치이, 멘티가 자신의 역할 모형으로 삼을 만한 코치, 멘토를 지정하는 것과 무작위 매칭이 이루어지거나 코디네이터에 의

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

해 임의 매칭이 이루어지는 것이다(손미애, 강초롱, 2007). 직접 대면하거나 지인을 통해 만나므로 라포 형성이 잘 되는 장점이 있지만 시공간의 제약이 있어 원거리의 코치, 멘토를 만나는 데 한계가 있으며 다양한 전문 분야의 코치, 멘토를 알기 위해 주변 사람들에게 묻거나 찾을 수밖에 없어 코치, 멘토 내역을 검색하는 데 한계가 있다.

또한 온라인 커뮤니케이션 분석과 시스템 개발로 전자 매칭에 관한 유용한 연구들이 이루어지고 있다(Law, Ireland, & Hussain, 2007/2010). 인터넷이 발달하면서 매칭에서 가장 어려운 난제였던 물리적 거리의 제약을 극복하게 되어 먼 거리에 거주하는 서로 다른 문화에 살고 있는 코치와 코치이의 매칭이 가능해졌다. 사람들 간의 유사성에 기반을 두어 조언을 주는 사회적 추천 시스템과 다양한 매칭 추천 방식이 현실화되고 있으며 코치이에게 매칭 선택의 다양성을 확보할 수 있도록 도울 수 있다.

이에 E-코칭, E-멘토링 매칭은 온라인 탐색에서 얻어지는 풍부한 매칭 정보로 인해 자기주도적인 자료 탐색이 가능해지고 탐색 과정 속에서 개입을 격려하고 추천해 줄 수 있다. 또한 초기 개입 단계에서 제공해야 하는 매칭 요구사항을 최대한 줄이고 중요한 매칭 단계에서만 개입이 들어가서 부담을 덜 수 있다(Law, Ireland, Hussain, 2007/2010). 하지만 시스템에 접속하여 매칭 게시판을 확인하지 않는 이상 매칭이 이루어지지 않는다는 것(손미애, 강초롱, 2007)과 시스템에서 정한 매칭 요소들에 의존하여 서비스를 받는 사람(코치이, 멘티 등)의 선택 및 통제권이 줄어들어 매칭 만족도가 떨어질 수 있는 경우도 있다.

Francis(1971)는 매칭 매트릭스를 통해 7개의 매칭 기준(목적, 문제/이슈, 전략, 대안, 사회 인구학적 요인, x요인, 매칭 결정)을 정하고 매칭 과정에 적용할 것을 주장한다. 먼저 문화적, 조직적 관점을 고려하여 각 대상의 목적을 설정한다. 그리고 코칭이 진행되는 동안 당면할 수 있는 문제를 확인한다. 이러한 대화 장벽과 코칭 문제를 극복할 수 있는 가능한 전략을 확인하고 방식, 기법, 방향 면에서 다수의 코칭 옵션을 설정한다. 그리고 사회문화적 요인들(나이, 신념 체계들, 종교, 문화, 인종 등)을 고려하며 자신과 부합한 가치를 가지고 있는지 확인하는 과정을 거쳐야 한다고 말한다.

또한 성공적인 매칭을 위해서 양쪽 파트너의 지역적 위치나 지리상의 조건, 서로에게의 개입 정도, 초기 흥미와 지지의 정도, 문화적 배경의 선택 가능성, 매칭 과정에서의 적극적인 개입 등을 고려해야 한다(Law, Ireland, & Hussain, 2007/2010). 특히 온라인 매칭의 역할을 강조하면서 온라인을 활용한 자기주도적 자료 탐색 과정과 시공간

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

의 유연성과 비용의 효율성을 강조하면서 온라인 데이터베이스를 활용하여 시스템을 구축하는 것에 대한 연구의 필요성을 제기하였다.

이에 본 연구에서 주장하는 하이브리드 코칭 시스템에서 코치와 코치이의 매칭 전략의 필요성을 제시하고자 한다. 코치이, 멘티 등의 사용자들이 의사결정을 촉진시키기 위해 구체적인 신상 정보를 제공하고 자신이 원하는 매칭 요구사항을 수용하여 선택하고 결정할 수 있는 매칭 전략을 제안할 것이다.

코칭은 대화를 기반으로 하기 때문에 인간관계를 다루고 있는 인접 분야 특히 커뮤니케이션 기법의 개념과 혼동을 일으키는 경향이 있다. 이에 코치와 코치이가 매칭하는 과정에서 고려해야 할 변인들을 고찰하기 위해 코칭 개념을 중심으로 상담, 컨설팅, 티칭, 멘토링, 트레이닝의 차이점을 알아보고 기법별 성공 요인과 매칭 요인을 비교하겠다. 이는 코칭의 개념을 중심으로 비교한 것으로 다른 기법의 개념을 편협적으로 해석하고자 하는 것이 아니다. 이러한 구분을 통해 코칭에서의 매칭 변인을 상세화하고 차별성을 갖기 위함이다.

상담(Counseling)이란 과거부터 현재까지 내담자가 직면하는 문제를 해결하도록 돕는다(이소희, 2008). 상담이 코칭에 비해 문제에 초점을 맞추고 있으므로 종종 과거를 다루게 된다. 상담자는 치유와 처방을 제공하는 전문가(Collins, 2009/2011)로 치료 및 상담 이론의 지식을 가지고 있어야 한다. 상담은 내담자의 심리를 분석하고 평가하며 치유하는 데 초점을 두는 데 비해 코칭은 코치이가 스스로 정한 목표 행동을 중심으로 피드백을 제공하고 미래지향적으로 생각하고 스스로 깨닫도록 도와준다(정진우, 2005). 상담자와 내담자의 관계는 작업동맹 관계로 작업동맹의 용어를 처음 사용한 Greenson(1965)은 작업동맹을 내담자와 상담자 간의 현실에 기초한 긍정적인 협력으로 보고 있으며 성공적인 치료를 위한 필수요소 중 하나로 주장한다.

컨설팅(Consulting)이란 해당 분야에 전문적인 지식과 기술과 지혜를 가진 사람이 이것을 필요로 하는 사람에게 전달하는 것(이소희, 2008)으로 대부분 상황을 분석하고 전문적인 안내와 조언을 해주는 역할을 수행한다. Williams와 Woodward(1994)는 컨설턴트의 핵심역량을 설명하면서 전문 분야의 정보나 조언을 제공하는 전문가 역량과 전문지식을 습득하여 스스로 해결할 수 있도록 도와주는 교육자 역량이 필요하다고 주장한다. 컨설턴트와 고객과의 관계는 제안적이고 해결적인 관계로 보며 전문적 개입 정도가 다른 기법에 비해 강하다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

티칭(Teaching)은 이미 알고 있는 것을 확장하고, 모르고 있는 지식과 시술을 가르치는 것(이소희, 2008)이다. 티칭은 교수자의 생각과 방법으로 학습자들의 학습활동을 이끄는 것이기에(정진우, 2005) 코칭에 비해 타인의 개입 정도가 강하며 교수-학습 관계를 통해 교수자와 상호작용한다. 이에 내용 전문성을 가지고 있어야 하며 자신이 가지고 있는 지식을 전달하고 학습자가 숙달할 수 있도록 돕는다.

멘토링(Mentoring)은 멘토 자신이 습득한 기술, 정보, 시각과 삶의 지혜를 멘티에게 전수하는 것에 초점을 두며, 멘토가 수직적 관계 하에서 멘티에게 해결책을 제시한다는 점에서 코칭과 다르다(조성진, 2008). 지식을 전수하고 기술을 가르치며 지도하는 역할(Collins, 2009/2011)을 하는 멘토는 그 분야의 전문성을 가지고 멘티의 현재를 진단할 수 있는 안목을 갖추어야 한다.

트레이닝(Training)은 트레이너가 중심이 되어 훈련생들에게 특별한 지식과 기술을 전수하는 것(이소희, 2008)으로 목표를 정해 그것을 달성하기까지 인간의 신체 운동을 반복하고 습관이 되게 해서 감각적으로 강하다(정진우, 2005). 반복 트레이닝을 통해 특정한 기술을 연마하거나 정신적으로 사고하도록 훈련하는 것이며 훈련자와 트레이너의 관계는 지원적 관계로 지속적으로 행동을 변화시킬 수 있게 돕는다.

코칭은 코칭이의 목표 성취를 위해 대화 프로세스와 성찰이란 방법을 사용하여 성장과 변화를 이끌어내는 기법이다. 코칭은 코치와 코치이의 수평적 관계를 기초로 한다. 코치의 전문성은 특정 지식에 대한 전문성보다는 도움을 주는 과정에 관한 기술에 토대를 둔다(McDermott & Jago, 2005/2007). 이를 위해 코치는 각 이슈에 대한 코칭 이론과 다양한 코칭 프로세스 기술을 습득하고 있어야 한다.

<표 5>에서 보는 바와 같이 코칭과 유사한 개념을 구분하여 성공 요인과 매칭 요인을 비교 분석해보았다. 위에서 살펴본 바와 같이 컨설팅, 티칭, 멘토링의 경우에는 컨설턴트, 교수자, 멘토는 도움이 필요한 고객, 학습자, 멘티에게 필요한 내용의 전문성을 가지고 문제해결, 지식 전달, 기술 습득을 돕는다. 그러므로 매칭 변인에 있어서 개개인의 특징보다는 내용 유형에 대한 전문성을 요구한다.

이에 비해 상담과 코칭은 상담자-내담자, 코치-코치이의 개개인의 특성인 성별(Subich, 1983; Tinsley, & Harris, 1976), 나이(Tinsley, & Harris, 1976) 문화적 배경(Kunkel et al., 1989), 성격 유형(Allen, 1985; Kaplan, 1980), 문제 유형(Hardin, & Yanica, 1983)이 적합하게 매칭되는 것이 필요하다. 관련 연구에 따르면 성별과 관련해

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

서 여성은 촉진적 조건에 대해 더 큰 기대를 하는 경향이 있으며 여성 내담자는 수용적이며 무비판적인 상담자를 기대하며, 남자 내담자는 더욱 지시적이며 비판적이고 분석적인 상담자를 기대한다(Hardin & Yanica, 1983; Subich, 1983; Tinsley & Harris, 1976). 또한 문화적 배경의 경우 대인 호감과 관련된 연구에 따르면 정치적 성향, 종교적 믿음 등이 유사한 경우 일반적으로 호감도가 증가한다고 한다(Byrne & Nelson, 1965). Klein(1986)은 성격 유형에 따라 내담자의 기대와 영향이 있음을 보고하는데 내향적인 내담자일수록 비지시적 접근을, 반면에 외향적인 내담자일수록 지시적 접근을 선호한다는 결과가 있다. 개인의 성향과 상대방에 대한 특징이 상대방에 대한 호감도에 영향을 미칠 수 있다.

하지만 상담은 상담자의 개인적 특성이 상담 효과에 반영되기도 하지만 개인의 대상관계 역동을 극복하는 차원에서 매칭 변인이 중요하지 않을 수도 있다. 즉, 상담은 상담자와 내담자가 매칭할 때 개인의 호감도에 따른 접근보다 내담자가 개인의 과거의 경험과 인간관계 역동에 의해 상대를 보는 관점을 성찰하고 그것을 극복하는 과정을 거치기도 한다. 상담에서 내담자가 원하는 상담자가 아니더라도 자신의 심리사회적 어려움을 극복하기 위해 만나서 인간관계의 어려움을 해결하는 것이 필요하기 때문이다. 결과적으로 상담은 코칭에 비해 성별, 나이, 종교, 개인별 호감정도, 성격 등에 영향을 적게 미친다는 것이다.

하지만 상담자와 코치의 경력 기간 및 사례 경험 수도 성공 요인에 중요한 요소이다. 코치와 코치이의 매칭을 최적화하기 위해서 코치는 성공한 이전의 경력과 판단력, 탁월한 경청 기술 등을 살펴보아야 하며, 코치이는 코치이의 스타일과 배우고자 하는 의지와 열의, 자기 인식 수준에 대한 이해 등을 고려해야 한다(Ginger, 2010/2011).

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 5> 코칭과 유사 개념과의 성공 요인 및 매칭 요인 비교

구분	세부 내용	코칭과 유사개념별 구분					
		상담	컨설팅	티칭	멘토링	코칭	트레이닝
	목 표	내담자의 내면적 문제해결	전문 분야에 대한 문제해결	지식 전달 및 숙달을 위한 노력	멘티의 성장 지향	코치이의 목표 성취	행동변화 및 강화
	대 상	문제를 가지고 오는 내담자	전문적 지식의 조력이 필요한 고객	배우고자 하는 학습자	지식과 기술을 전수받고자 하는 멘티	성장과 변화에 동기를 가진 코치이	행동변화와 강화가 필요한 사람
	시 점	과거분석	과거분석	현재진단	현재진단	미래지향	미래지향
	방 법	진단	분석	전달	전수	성찰	반복 트레이닝
성공 요인	전문성 분야	치료 및 상담 이론	내용 전문성	내용 전문성	내용 전문성	코칭 프로세스 및 이슈별 코칭 이론	행동변화 및 훈련 이론
	타인의 개입 정도	강	강	중	중	약	약
	커뮤니케이션 대상과의 관계	작업동맹 관계	제안적 관계	교수-학습 관계	수직적 관계	수평적 관계	지원적 관계
	경력기간의 중요성	강	중	중	중	강	중
매칭 변인	성별의 영향	중	중	중	중	강	중
	나이의 영향	중	중	중	중	강	중
	문제 유형의 구분	강	강	중	중	강	중
	내용 유형의 구분	약	강	강	강	약	중
	경력 기간 및 사례 경험 수	강	중	중	중	강	중
	종교 및 신념의 영향	중	중	중	중	강	약
	개인별 호감 정도의 영향	중	중	중	중	강	중
	성격과 대처 양식의 영향	중	중	중	중	강	중

출처: 김용구 (2014). **코칭슈퍼비전의 슈퍼바이지 만족도 결정요인 연구**. 박사학위논문, 서울벤처대학원대학교 일부 수정.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

코칭에서 코치와 코치이가 매칭하는 방법은 면대면 매칭, E-코칭에서의 매칭 방법이 있다. 면대면 매칭 방법은 코치이가 자신의 역할 모형으로 삼을 만한 코치를 지정하거나 무작위 매칭이 이루어지거나 코디네이터에 의한 임의 매칭을 하게 된다(손미애, 강초롱, 2007) 이러한 면대면 매칭의 단점은 시공간의 제약이 있어 원거리의 코치를 만나는 데 한계가 있으며 다양한 전문 분야의 코치를 알기 위해 주변 사람들에게 묻거나 찾을 수밖에 없기 때문에 코칭 내역을 검색하는 데 한계가 있다. 또 다른 방법인 E-코칭의 매칭 방법은 매칭 시스템에 접속하여 매칭 게시판을 확인하지 않는 이상 매칭이 이루어지지 않는다는 것과 시스템에서 정한 매칭 요소들에 의존하여 코치이의 선택권이 줄어들 수 있는 한계점을 가지고 있다. 또한 개인의 호감도 요소만을 주관적으로 선택하기 때문에 추천에 대한 전문적인 개입이 적다는 단점이 있다.

이에 하이브리드 기반의 매칭 추천 시스템을 제안하여 면대면 매칭과 E-매칭이 주는 한계점을 극복하고 매칭의 효율성을 증대화하고자 한다. 개인의 선호도에 따른 매칭 변인을 선택하고 우선순위를 결정하는 추출 매칭 필터링 기법과 코치이의 성격이나 시스템에서 분석되어 있는 매칭의 성공률에 따라 시스템에서 코치를 추천해주는 속성 매칭 필터링 기법을 활용하여 하이브리드 개인화 매칭 추천 시스템을 구조화하고자 한다.

매칭 추천 시스템에서 고려해야 할 필터링 기법은 2가지가 있다. 먼저 협업 필터링 기반의 추천 방법은 추천 시스템에서 가장 널리 사용되는 것으로 취향이 비슷한 사람을 하나의 유사 사용자 그룹으로 묶어 그룹 내에서 다른 사용자들이 경험한 콘텐츠나 정보가 같은 그룹에 속한 특정 사용자에게도 성향이 맞을 것이라는 가정에서 출발한 방식이다(Breese, Heckerman, & Kadie, 1998). 이러한 방식을 활용하여 코치와 코치이의 성격 유형, 의사결정 유형 등 심리학적 기반을 가지고 있는 속성 매칭 변인을 추출하고 시스템에서 비슷한 성향의 사용자들이 선택하고 성공했던 매칭 패턴을 추천하는 방식이다.

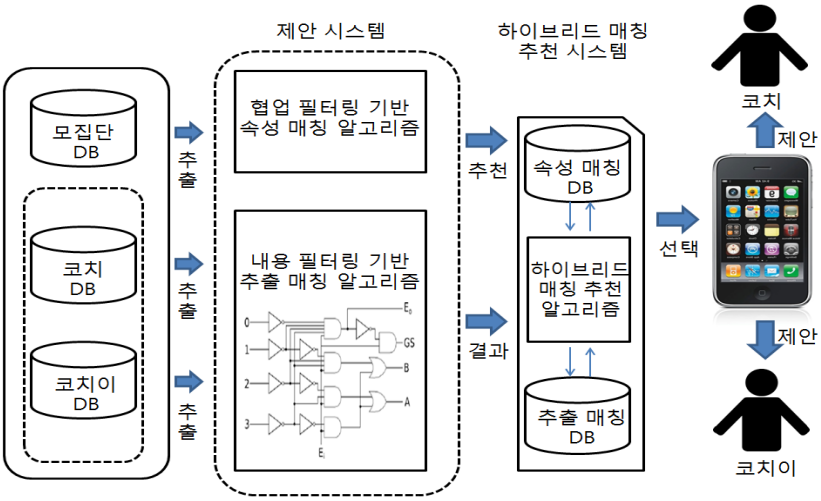
두 번째는 내용 필터링인데 사용자들에게 몇 가지 질문을 한 이후에 이 질문들의 답에 적합한 내용들을 전달하고 이에 유사한 아이템을 추천하는 방식이다(김용, 문성빈, 2005). 매칭에 영향을 미치는 변인들을 추출하여 코치이의 선호도와 중요도를 물어본 후 기존 코치들의 인적 사항을 비교하여 가장 적합한 코치를 매칭 시켜주는 것이다. 단순하고 통제가 용이하다는 장점이 있지만 매칭 텍스트 자료만 의존해야 하며 자

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

신이 경험한 것과 비슷한 정보만을 취하여 분석의 한계가 있을 수 있다.

하이브리드 추천 시스템은 둘 또는 그 이상의 기법들을 결합하여 좀 더 정확한 예측을 하고자 하는 시스템이다(손창환, 김기수, 2006). 내용 필터링의 경우 추천의 질이 높지 않다는 점과 첫 사용자가 사용하기는 어렵다는 문제점이 있으며, 협업 필터링의 경우 새로운 매칭 변인인 경우 추천 과정이 생략될 수 있으며 각 변인의 내용이 무시된다는 한계점을 가지고 있다.

이러한 한계점을 상호 보완하여 하이브리드 매칭 추천 시스템을 구조화하고자 한다. 하이브리드 매칭 추천 시스템의 구조도는〔그림 10〕과 같다. 협업 필터링 기반 속성 매칭은 모집단의 DB에서 저장된 유형별 성격과 의사결정 결과가 제안 시스템으로 전달되어 속성 매칭 알고리즘을 통해 추천 시스템에 전달될 것이다. 또한 내용 필터링 기반 추출 매칭은 현재 코치이가 원하는 매칭 변인을 중심으로 코치 DB와 코치이 DB에서 정보가 제공될 것이며 추출 매칭 알고리즘을 통해 추천 시스템에 코치가 추천될 것이다. 마지막으로 하이브리드 매칭 추천 시스템에서는 속성 매칭 DB와 추출 매칭 DB를 조합하여 하이브리드 추천 매칭 알고리즘을 계산한 후 예측 정확성을 높일 수 있는 코치를 추천할 것이다.



〔그림 10〕 하이브리드 매칭 추천 시스템의 구조도

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

나. 코칭 질문과 성찰

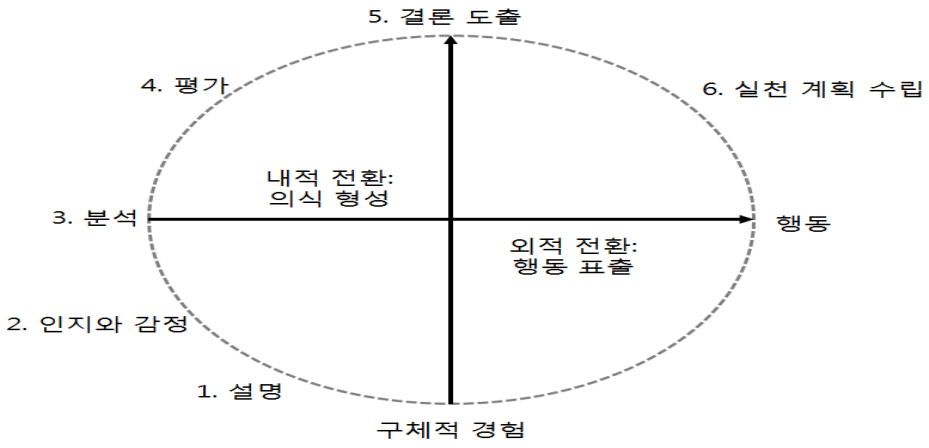
코치의 역할은 코치이의 성찰 활동을 촉진하여 동기부여하는 것이다. 그러기 위해 효과적인 질문과 피드백 전략, 성찰을 위한 방법론이 제시될 필요가 있다. Parsloe(2009)는 코칭에서 코치의 역할은 코치이의 반추스킬을 촉진하는 것이며 코치이를 동기부여하는 것이라 하였다. 김주섭(2012)은 코치이가 자신의 인생관과 세계관에 대해 반추하고 관점을 전환을 촉진할 수 있도록 코칭 과정에서 피드백을 강화해야 한다고 주장한다. Cox(2006)는 코치가 코칭에서 질문스킬들을 사용함으로써 코치이의 관점전환을 촉진할 수 있다고 하였다. Hann과 Burger(2005)는 코치의 역할은 코치이의 잠재된 강점을 발견하고 발전에 장애가 되는 것을 극복하도록 성찰을 격려하는 것이라 하였다. 즉 코칭은 성찰을 독려하고 코치이의 관점을 전환하여 성장할 수 있도록 돕는 데 그 목적이 있다.

성찰(reflection)이란 행위자의 신념이나 지식에 대하여 능동적이고 지속적으로 주의 깊게 사고하는 정신 활동(Dewey, 1933)으로 코칭 과정에서 중요한 요인의 하나이다(김주연, 2010; Garmston, Linder, & Whitaker, 1993; Hackman & Wageman, 2005; Vidmar, 2005). Dewey(1934)는 '성찰을 통해 모호하고, 의심스럽고, 갈등이 되고, 정리가 되지 않던 경험들이 분명하고, 조화를 이루고, 안정되고, 통합된 경험으로 전화하게 된다'고 하였다. 이러한 성찰은 내적 자기평가 수단이며 코칭. 멘토링 과정에서 언어적으로 표현되거나 에세이, 편지, 일기 등을 통해 다른 사람과 공유될 수도 있다(Law, Ireland, & Hussain, 2007/2010). 이에 김무규(2012)는 성찰성과 커뮤니케이션의 연계성을 강조하면서 대화의 의도, 맥락, 파트너의 기대, 문제 등과 같은 대화프로세스를 통해 성찰이 일어난다고 하였다.

김주연(2010)은 성찰 수준별 변화(기술적 성찰, 실용적 성찰, 비판적 성찰), 성찰의 시간적 수준에 따른 변화, 성찰에 대한 세부 내용에 따른 변화를 중심으로 연구하였으며 수업 중 성찰(23.4%)보다 수업 후 성찰(76.6%)이 깊이와 내용면에서 3배 이상의 높은 수준을 보여주고 있다. 또한 성찰에 대한 세부 내용의 분류에서는 자기 이해 및 평가(30.9%), 학습 내용 이해(20.2%)가 가장 높게 나왔으며 교수자의 상호작용과 학습 환경은 그에 비해 낮은 수준이지만 영향을 미친 것으로 보고하고 있다. 이는 성찰적 개입이 필요할 때 시간, 내용, 환경적인 측면을 고려하여 설계해야 할 것을 시사하고 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Law, Ireland와 Hussain(2007/2010)는 Kolb(1984)의 경험학습 이론 모형과 Gibb(1988)의 6단계 성찰 단계 모형을 접목하여 성찰의 여섯 단계 모형을 제안하고 있다. [그림 11] 에서 보는 바와 같이 구체적 경험에서 행동으로 가는 과정에서 6단계의 성찰 과정을 거치게 되는데 설명, 인지와 감정, 분석, 평가, 결론 도출, 실천 계획 수립이다. 구체적 경험을 통해 일어난 일을 설명(설명 단계)하고 그 경험을 하는 동안 어떤 생각과 느낌이 있었는가를 사고(인지와 감정 단계)한다. 경험을 이해하고 의미를 도출하게 되며 평가 단계에서 경험의 결과에 대해 장단점을 평가하고 얻은 것과 잃은 것을 분석(분석 단계)해본다. 경험의 의미와 교훈을 정리하여 향후 동일한 경험을 하게 된다면 '무엇을 달리 해보고 싶은지?' '무엇을 더 할 수 있을지?'를 생각한다(결론 도출 단계). 마지막으로 이후의 학습과 개선을 위해 행동 계획을 수립한다(실천 계획 수립 단계).



[그림 11] 성찰의 여섯 단계

Law, H., Ireland, S., & Hussain, Z (2010). 코칭심리[The Psychology of Coaching, Mentoring and Learning]. (탁진국, 이희경, 김은정, 이상희 역). 서울: 학지사. (원서출판 2007).

본 연구에서는 하이브리드 코칭 시스템을 통해 코치이의 성찰적 과정을 돕고자 한다. 이는 코칭은 성찰적 접근 방법의 하나이며(Vidmar, 2005), 코치는 코치이에게 어떻게 성찰적으로 생각하고, 피드백을 주고받고, 문제를 재구성하고, 학습하는지를 안내하는 능력을 갖춘 독립적인 사람이어야 한다. 코치는 성찰적 탐구와 학습의 분위기를 만들고 상호작용을 통해 코치이가 잘 성찰할 수 있도록 도와야 하기 때문이다(Bourner,

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Beaty, & Frost, 1997). 또한 에세이, 일기 작성하기, 구두로 말하기 등 다른 사람에게 자신의 성찰 내용을 명확히 표현하는 것이 중요하다. 이는 내적 자기 평가의 효과적인 형태이며 이러한 전략은 코치가 코치이의 경험을 이해하는 데도 도움이 된다(Law, Ireland, & Hussain, 2007/2010). 다시 말해 코칭 과정에서 코치이는 성찰 능력이 향상되고, 자신의 경험을 재구성할 수 있는 학습 능력을 발휘할 수 있게 된다.

다. 동기부여와 지속적인 실천 지원

코칭의 성과 중 하나는 코치이의 동기부여에 있다. 코칭에서의 효과적인 동기부여는 코치이가 학습하거나 변화하려는 의지를 깨워주고 집중하도록 도와주는 것이다(Loranger, 2001). 외적인 압력이 아니라 내적으로 동기부여되고 이를 기반으로 코치이는 스스로 목표를 설정하고 실행계획을 수립할 수 있으며 이때 코칭의 효과성을 높아진다(박윤희, 2014b).

이러한 동기부여를 독려하기 위해서는 다양한 전략이 필요하다. 본 연구자는 지속적인 경험과 실천의 성공과 실패가 코치이의 동기부여를 높여준다고 보았다. 경험은 지식 형성과 성장에 중요한 요소이다(김형식, 이희수, 2009; 이재영, 1991). 사람들은 외부 환경과 상호작용하면서 지식을 획득하고 활용하며(Dewey, 1998) 이러한 경험을 통해 의미를 구성하고 학습 하게 된다(Mezirow, 1991, 2000). 경험이란 주어진 것 또는 외부 물체들에 의해 새겨지는 인상이며 사용자가 일상생활을 영위하고 관찰하면서 얻게 되는 모든 지식과 능력을 의미한다(김윤정, 2015; 김형식, 이희수, 2009; Forlizzi & Ford, 2000).

경험은 지적 사고에만 의존하는 것이 아니라 성찰, 무의식에 의한 간섭에 영향을 주기도 한다(김윤정, 2015). 최근 긍정심리학 분야에서는 내적 무질서 상태의 반대 상대인 최적 경험(optimal experience) 상태를 플로우(flow) 경험이라 하여(Csikszentmihalyi, 1991/2007) 의식을 조절하면서 삶의 질을 향상시키는 데 경험의 개념을 활용하고 있다. 또한 경영학 분야에서 소비자의 종전 구매나 사용 경험의 역할에 주목하여 소비자 경험(consumer experience), 경험 마케팅(experiencial marketing), 소비자 습관화(consumer habituation) 등 경험의 개념을 접목하고 있다(Hoch, 2002: Taylor & Todd, 1995: Wathieu, 2004). 이처럼 경험의 개념이 인지적, 정서적, 행동적 요소에 많은 영향을 미

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

치는 변인이라는 점에서 사회학, 교육학, 심리학, 경영학, 디자인, HCI 분야 등 다양한 학문분야에서 연구의 중요한 변수로 활용되고 있다(문지현 외, 2008).

경험은 인간이 하나의 유기체로서 환경에 적응해 가는 모든 과정이며 생명체와 그것이 살고 있는 세계의 어떤 국면 사이에서 행해지는 상호작용의 결과(Dewey, 1934)라 하였다. 인간은 일련의 경험을 통해 환경에 적응하게 되고 경험을 공유하면서 상호작용하고 그것을 학습한다. 특히 정보통신기술의 발달로 인간과 컴퓨터의 상호작용이 활발하게 진행되면서 실제 경험과 가상 경험 등 인간이 기술을 통해 얻는 총체적 경험의 영향력과 중요성이 더욱 부각되고 있다. 이에 HCI(Human-Computer Interaction) 분야에서는 사용자 경험(User Experience)의 개념을 도입하여 시스템, 기기, 콘텐츠 간의 결과로 발생하는 모든 과정으로 경험을 정의하고 사용자와 컴퓨터, 외부 환경과 상황 전체의 상호작용을 강조한다(문지현 외, 2008).

Dewey(1998)는『경험과 교육(Experience and Education)』이라는 그의 저서에서 '학습은 사회적 맥락 내에서 겪는 경험으로 이루어지며 상호작용을 통해 나타나는 경험 원리는 교육이 본질적으로 사회적 과정이라는 것을 설명한다'라고 주장한다. 즉 과거의 경험과 새로운 경험을 연결시키고(연속성의 존재), 환경과 상호작용이 발생하면서(상호작용 발생) 학습이 이루어진다. 이후 경험학습 이론가들의 연구들을 통해 경험학습의 정의와 원리를 도출하게 된다. Jarvis, Holford와 Griffin(2003)는 '경험학습은 경험을 지식, 기술, 태도, 가치, 정서, 신념 및 감각으로 조성하고 변화시키는 과정'이라 정의한다. Kolb(1984)는 '학습은 지식이 경험과 변화를 통해 만들어지는 과정', Mezirow(2000)는 '경험의 의미를 새롭게 수정하여 해석하는 과정'이라 정의하였다.

Lindeman(1989)은 성인 교육에 있어 가장 가치 있는 자원은 학습자의 경험이며, 경험은 성인학습자의 살아있는 교과서라 하였다. 즉 축적된 경험은 풍부한 학습자원이 되어 인간이 성숙해짐에 따라 그 경험은 내재화되고 학습동기를 유발한다(Knowles, 1970). 이는 경험학습, 전환학습, 성찰학습 등이 성인학습이론의 바탕이 된 이유이다.

경험(Experience)과 실천(Action)은 의미는 다르지만 서로 상호보완적 관계를 가진다. 경험은 사전적 의미로 자신이 실제로 해보거나 겪어본 것 또는 거기서 얻는 지식이나 기능을 말하며, 실천은 생각한 바를 실제로 행하는 것(국립국어원 표준국어대사전, 2015)으로 더 나은 문제해결을 위해 선택된 대안을 직접 집행하여 그 성과를 파악하는 과정(천대윤, 2008)이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

실행에 의한 학습(Action Learning)은 경험, 성찰이 중요하다. 어떤 아이디어나 계획이 효과적인지의 여부는 실제로 실행을 해봐야 알 수 있다. 곧 실천은 학습을 강화하며, 성찰의 근거와 길잡이가 되기 때문이다(Marquardt, 2004/2004). 다시 말해 지식이나 능력은 선험적으로 존재하기보다는 맥락 의존적이며 현장 실천에 의해 경험적으로 구성된다.

코칭의 실제적인 과정은 목표를 정하고 목표 계획을 세워 실행하는 것이다(김창범, 선종욱, 2006). 즉 코칭의 성과는 코치이가 스스로 정한 코칭 목표에 대한 실천률에 있다 해도 과언이 아니다. 각 코칭 모형에서는 실행률을 높이기 위한 지원 방법을 제시하고 있는데 피드백하기, 실행에 대해 점검하기, 성과 확인하기, 성찰하기, 지원하기, 성취 결과 인정하기, 결과를 명확히 하기 등이 있다. 결국 코칭은 코치와 코치이는 상호 협력관계라는 코칭 관계를 통해 코치이가 스스로 정한 코칭 목표를 실행하고 행동화하여 자신의 경험을 학습하고 실천하는 데 도움을 주는 기법이다.

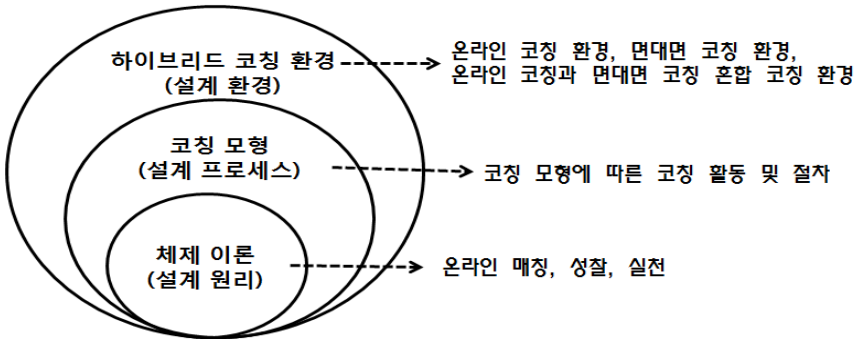
실행의 집행을 위해 고려해야 할 것은 '개인 실행인가 그룹 실행인가?', '온라인인가 면대면인가?', '실행 과정에 대한 모니터링은 어떻게 할 것인가?', '구체적 실행 계획은 무엇인가?' 등을 고려하는 일련의 의사결정 과정이다. 특히 코칭은 한정된 시간 동안 이루어지므로 중간 과정마다 그간의 성과를 다시 돌아보는 성찰이 필요하다. 또한 어떤 일에 매진해야 한다고 다짐만 하는 것과 그 목표를 달성하는 데 데드라인을 정해 놓는 것은 큰 차이가 있다(McDermott & Jago, 2005/2007). 이에 코칭 과정에서 정기적으로 중간 점검이 필요하며 최종의 코칭 목표 행동에 대한 성취율이 어떠한지 점검하는 것이 필요하다.

본 연구에서는 하이브리드 코칭 시스템을 설계함에 있어 초기 도입 단계에서는 코치와 코치이의 매칭 전략이, 코칭 개입 단계에서는 성찰 과정이, 마무리 단계에서는 실천율을 높이는 것이 중요하다고 사료되며 이러한 이론적 고찰을 바탕으로 하이브리드 코칭 모형을 개발하는 데 기초 자료가 될 것이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

라. 하이브리드 코칭 시스템의 구조도

본 연구에서 말하는 하이브리드 코칭이란 자기주도적 문제해결을 지원하는 상호작용의 훈련방식(McDermott & Jago, 2005/2007)인 코칭을 하이브리드 환경(면대면, 동시성, 비동시성 온라인 학습 환경)을 접목하여 언제어디서나 어떤 환경에서든지 코칭이 가능한 코칭 상태를 말한다. 또한 하이브리드 코칭 시스템은 하이브리드 코칭 목적에 따른 모형을 기반으로 설계된 온라인 플랫폼이다. 본 연구는 하이브리드 목적에 부합하기 위해 휴대성, 이동성, 즉시반응성이 용이한 모바일 어플리케이션으로 개발 환경을 설정했다. 〔그림 12〕는 하이브리드 코칭 시스템 설계의 구조도를 표현한 그림이다. 하이브리드 코칭 시스템 설계의 구조도는 설계 원리, 설계 프로세스, 설계 환경으로 구분하였다. 첫째, 하이브리드 코칭 시스템의 설계 원리는 이론적 배경에서 고찰한 온라인 매칭, 성찰, 동기부여, 실천 등의 교육학의 체제 이론을 기반으로 한다. 둘째, 하이브리드 코칭 시스템의 설계 프로세스는 면대면 코칭 모형에 따른 코칭 활동 및 절차를 따르고자 한다. 이는 코칭의 효과를 극대화하기 위함이다. 코칭 환경에 대한 변화를 시도하기 때문에 최대한 코칭 프로세스가 주는 효과를 얻을 수 있게 하기 위해서는 코칭 모형을 바탕으로 하는 것이 적합하다고 보았기 때문이다. 셋째, 하이브리드 코칭 시스템 설계의 환경은 하이브리드 코칭 환경이다.



〔그림 12〕 하이브리드 코칭 시스템 설계의 구조도

본 연구에서 주장하는 하이브리드 코칭 시스템의 설계는 다음과 같은 의의를 갖는다. 첫째, 양방향적 상호작용성이다. 기존의 코칭 과정은 코치와 학습자는 역할 교환이

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

가능하지 않았으며 동시에 상호 교환한다는 것이 어려운 일이었다. 온라인 코칭 또한 이러한 문제점을 보완할 수 있지만 하이브리드 코칭은 양방향적 상호작용을 할 수 있는 시공간의 확장으로 인해 더욱 활발하게 이루어질 수 있다. 둘째, 비동시성이다. 언제 어디서든 학습자가 편리한 시간대에 원하는 것을 얻을 수 있으며 자신의 취향에 맞게 정보를 검색하고 선택 이용할 수 있도록 접근이 용이하다는 것이다. 즉 시간적 통제가 코치에서 학습자로 옮겨가면서 적극적인 학습자의 역할을 도모할 수 있다. 셋째, 실행가능성이다. 면대면 코칭 혹은 온라인 코칭은 지속적인 실천을 도울 수 있는 코치-학습자의 연결성에 한계가 있었다. 하이브리드 코칭은 디지털 환경의 구축으로 인해 학습자와의 연결고리가 많아지고 그로 인해 실천 가능성을 높일 수 있다.

4. 하이브리드 코칭 시스템 설계 방법론

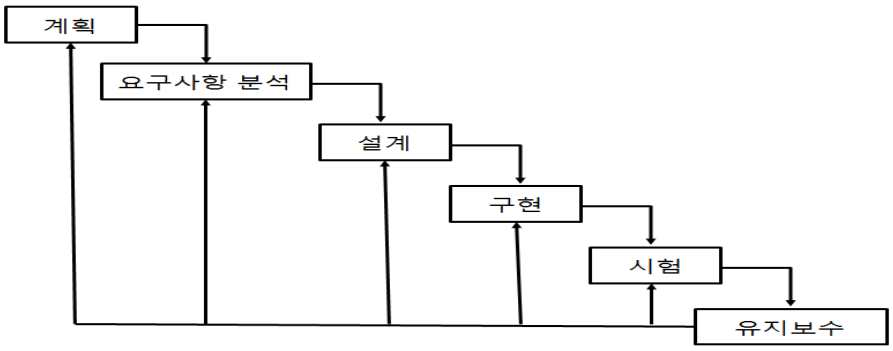
가. 구조적 분석 설계 방법론

시스템을 성공적으로 설계하기 위해서는 어떤 일을 하기 위한 특별한 방법, 즉 단계별 작업들이 순서화되어 있는 모형이 있어야 한다. 바람직한 모형이 되기 위해서는 최종적으로 목표하는 결과가 얼마나 정확하게 예측될 수 있느냐에 대한 예측 가능성, 사용자의 요구에 변경이 이루어질 수 있느냐에 대한 변경 용이성, 오류 발생 시 결함을 찾아 고칠 수 있도록 설계되었느냐에 대한 결함 제거 용이성을 고려해야 한다(최은만, 2014). 하지만 시스템 설계에 있어 모형이 구체적으로 제안된 것은 1970대 중반부터였다. 1975년 이전까지는 어떤 특정한 기법을 사용하지 않고 각자 자신이 갖고 있는 방법을 사용했으며, 1975년 이후 구조적 또는 고전적 분석 설계 방법론이 제안되었다(Schach, 2003/2005).

첫째, 폭포수 모형(Waterfall Model)이다. 이 모형은 구조적 설계 방법론의 대표적 모형으로 ［그림 13］에서 보는 바와 같이 폭포에서 내려오는 물이 아래로만 떨어지듯이 계획, 분석, 설계, 구현, 테스트 및 유지보수의 단계가 순차적으로 진행되는 것이다. 실제 사용되는 폭포수 모형은 각 단계의 결과가 확인된 후에 다음 단계로 넘어가고, 사용자 의견이 다르다거나 전 단계의 작업에 결함이 있다면 다시 수정하도록 전 단계로 돌아가는 피드백이 있다(최은만, 2014). 하지만 사용자가 원하는 요구사항을 초기에

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

구체적으로 기술하기 어렵고 사용자의 요구사항이 발견되었을 시 그 사항을 반영하기가 어렵다는 점(윤청, 2014)에서 한계가 나타난다.



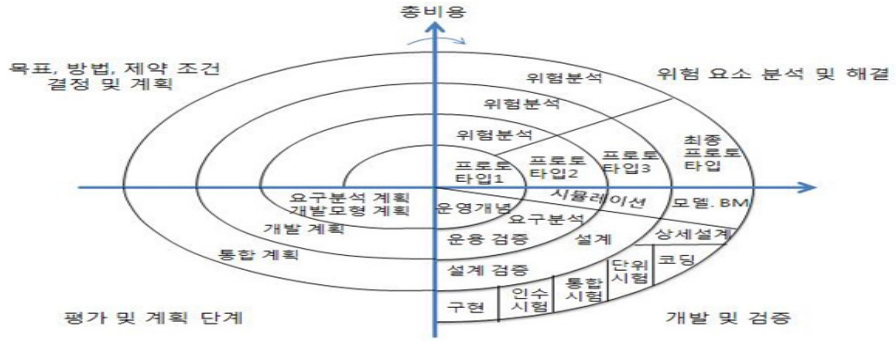
［그림 13］ 폭포수 모형

출처: 윤청 (2014). **이해하기 쉬운 소프트웨어 공학.** 경기: 생능출판.

둘째, 나선형 설계 방법론이다. 이러한 구조적 개발 방법론의 단점을 보완하기 위해 도입된 나선형 설계 및 개발 방법론이다. 이는 분석, 설계, 구현의 세 단계로 볼 수 있는 개발 주기를 전체 시스템의 일부에 적용시켜, 소단위로 개발한 시스템을 점차적으로 확장하여 전체 시스템을 완성하는 방법론이다(이서정, 1998). 나선형 모형과 프로토타이핑 모형이 대표적이다.

Boehm(1988)이 제안한 나선형 모형(Spiral Model)은 복수의 주기를 가진 나사와 같이 구성되어 있다. ［그림 14］에서 보는 바와 같이 목표 설정, 위험 요소 분석 및 해결, 개발 검증, 계획 수립 4단계로 진행되며 개발 주기가 한 번에 그치는 것이 아니라 여러 번의 개발 주기를 거쳐 시스템이 완성되는 모형이다. 나선형 모형의 중요한 특징 중 하나는 개발을 위한 계획 및 요구분석 후에 위험 요소와 차선책에 대해서 검토한다는 것이다. 초기에 실패 요인과 위험 요소들을 찾아내어 대비하자는 의미이며 이러한 점에서 위험에 대한 분명한 인식을 강조한 프로세스라 평가되는 이유이기도 하다.

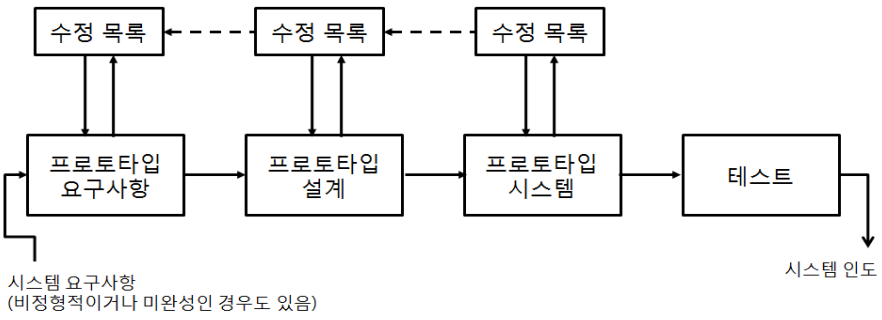
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY



［그림 14］ 나선형 모형

출처: 최은만 (2014). **새로 쓴 소프트웨어 공학.** 서울: 정익사.

셋째, 프로토타이핑 설계 방법론이다. 폭포수 모형의 단점을 보완하기 위해 설계 작업 이전에 요구를 동결하는 대신 요구의 이해를 목적으로 쓰고 버리는 프로토타입(Prototype) 즉 구현 전 제작하는 시제품을 구축하는 것이다. 이는 사용 경험을 바탕으로 사용자가 개발자에게 피드백을 제공하고 올바른 것, 수정될 필요가 있는 것, 빠진 것, 필요 없는 것이 무엇인지 알려주어 수정하게 한다(최은만, 2014). ［그림 15］에서 보는 바와 같이 이 모형은 목표를 신속하고 명확히 이해할 수 있도록 시스템 전체 또는 일부에 대해 만들어지므로 요구사항이나 설계가 개발자와 사용자 및 고객이 필요로 하는 것과 제안된 것 모두에 대한 공통적인 이해를 갖도록 반복적으로 조사하는 데 목적이 있다(Lawrence & Joannem, 2010/2013). 하지만 개발 비용이 늘어 날 것이 염려되어 프로토타입을 자주 사용하지 않으며 발주자가 프로토타입의 최종 결과라 믿고 소프트웨어 개발이 완성되리라고 오해하게 되는 한계점이 있다(최은만, 2014)



［그림 15］ 프로토타이핑 모형

Lawrence, P, S., Joannem, A. (2013). 소트프웨어 공학[Software Engineering]. (유철중, 권호열, 노영주, 소경영, 한익주, 조영임 역). 서울: 한산. (원서출판 2010).

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

나. 객체지향 설계 방법론

1990년대 들어오면서 기존의 방법론의 한계점을 해결하기 위해 객체지향이라는 개념이 도입되었고 객체지향 분석, 설계 방법론이 소개되었다. 객체지향 분석, 설계 방법론이란 기업 등의 전반적인 영역의 정보체계를 데이터를 중심으로 주어진 문제를 모델링하는 일련의 기술을 말한다(한정수, 김귀정, 송영재, 2009; Fernandez-Medina et al., 2007). 구조적 방법론은 대표적인 하향식 문제 접근 방법이었으나 객체지향 방법론은 객체 중심의 상향식 접근 방법이 도입되고 기능 중심이 아니라 정보 중심, 데이터 중심으로 시스템의 개발이 이루어지게 돕는다. 또한 기존의 방법은 기능과 데이터가 분리되어 수정 및 유지보수에 어려움이 있었으나 객체지향 방법은 객체의 정적인 정보와 동작을 추가시키는 장점을 가지고 있다. 복잡한 실세계의 현상을 보다 정확히 모델링할 수 있어 어려운 응용 분야에 적용이 가능한 방법론이다(윤청, 2014).

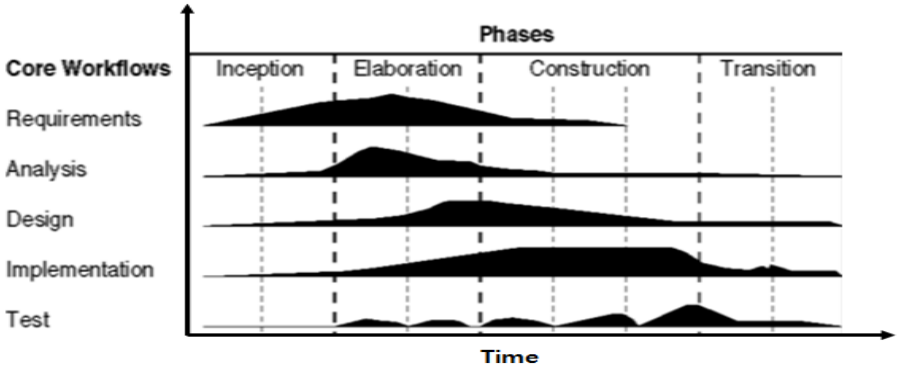
기존의 많은 분석 및 설계 기법이 있음에도 객체지향 분석, 설계 방법론이 각광받는 이유는 객체의 행위를 반영하여 묘사할 수 있으며 복잡한 응용 기술들 간의 연결, 업무 모형의 문서화, 그리고 프로그램을 설계하는 데 유용하기 때문이다(임종선, 주경수, 1998; 회형군, 허계범, 1996) 최근 소프트웨어 설계에 있어서 사용자 중심, 대화식 프로그램 개발에 적합한 방법론으로 평가받고 있다(최은만, 2014). 객체지향 방법론에 모형은 Booch의 OOD(Object Oriented Development), Coad-Yourdon의 OOA/OOD(Object Oriented Analysis and Object Oriented Development), Jacobson의 OOSE(Object Oriented Software Engineering) 등이 있다. 그중 객체지향 방법론을 대표하는 모형은 미국의 Rational사의 Unified Process이다(Schach, 2003/2005).

UP(Unified Process) 방법론은 실제 프로젝트를 참고로 하여 만들어졌으며 과거 20여 년간의 경험과 1000여 개의 파트너 그리고 프로젝트를 참고하여 실제적이고 효과적인 소프트웨어를 개발하기 위한 것이다(Jacobson, Booch, & Rumbaugh, 1999). 과거의 방법론은 이론과 실제 그리고 개발 도구가 개별적으로 존재했으나 UP는 Rational이라는 업체에서 처음 만들어졌으므로 이론과 실제 사용 가능한 도구가 함께 제시되었다는 특징이 있다(김장훈, 2007). Unified Process의 특징은 다음과 같다. 먼저 시스템 설계를 위한 소프트웨어를 반복적으로 검증할 수 있다는 것이다. 즉 반복을 계획에 따라 선택하고 수행하게 되며 설계자는 이전의 의사결정을 재검토하고 새로운 접근 방법을

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

시도할 수 있다. 또한 사용자의 요구사항을 최대한 관리하고 수용할 수 있으며 시각적으로 모델링할 수 있다는 특징을 가지고 있다(조완수, 2005).

소프트웨어 시스템을 시각화하고 명세화하여 구축하고 문서화하기 위한 산업의 표준 메커니즘(우정웅, 2014)인 UP 방법론은 ［그림 22］에서 보는 바와 같다. 가로축은 시간축(Time Dimension)으로 시작(Inception), 상세(Elaboration), 구축(Construction), 전환(Transition)이라는 4개의 단계(phase)를 거치게 된다. 세로축은 활동의 특성에 따라 활동을 논리적으로 범주화한 것으로 요구사항 수집(Requirements), 분석(Analysis), 설계(Design), 구현(Implementtation), 테스트(Test)라는 5개의 수행 절차(workflow)로 이루어졌다. ［그림 16］에서 보는 검은색 부분은 5개의 수행 절차에 해당하는 시간적인 단계를 점진적으로 표현한 것이다. Unified Process는 수행 프로젝트의 위험을 감소시키고, 예측성을 증가시키고 반복마다 실행 가능한 시간적인 단계(release)에서 산출물이 나오고, 이를 반복이 거듭될수록 향상되어 결국 최종 시스템으로 발전하는 특징을 갖는다(조도형, 2011).



［그림 16］ Unified Process 객체지향 방법론

출처: Jacobson, I., Booch, G., Rumbaugh, J. (1999). *The unified software development process (Vol. 1).* Reading: Addison-wesley.

UP의 시간축에 해당하는 단계를 설명하면 <표 6>과 같다. 시작(inception) 단계의 목표는 시스템을 개발함에 있어 모든 이해 당사자(설계자, 개발자, 사용자 등)의 의견을 일치시키는 과정으로 시스템의 가치를 파악하고 타당성과 성공 가능성에 대한 의견을 수집하는 것이다. 사례 모형(시스템의 필요한 기능 분석, 기능의 장단점, 유사모형 찾기, 시스템의 효과성, 활용 방안에 대한 모형), 시스템의 전반적인 계획을 작성하고

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

구조화시키게 된다. 상세(Elaboration) 단계는 초기 요구사항을 완성시키고 시스템의 설계모형, 우선순위 구체화 등을 작성하여 기술적 위험 요소를 제거하는 데 그 목적이 있다. 실행 가능한 시스템이 될 수 있도록 시스템의 기능들을 분석하고 설계 모형의 기초를 수집하는 단계이다. 구축(Construction) 단계에서는 운영 가능한 버전으로 시스템을 생성하고 시스템 환경을 점진적으로 구현하는 단계이다. 마지막 전환(transition) 단계는 결함을 수정하여 기능을 개선하고 테스트, 설치 등을 마무리하는 단계이다. 본 연구는 UP 방법론에서 주장하는 단계별 산출물들 중 연구자의 판단과 전문가 조언을 통해 교육공학적 측면에서 시스템 설계에 필요하다고 사료되는 산출물을 선택할 것이다. 본 연구에서 산출하게 되는 내용은 Ⅲ장에서 다루게 될 것이다.

<표 6> Unified Process의 단계별 구성 요소의 내용

시간축 단계	구 성 내 용
시작 (Inception)	· 시스템이 개발할 가치가 있는지를 파악하는 단계 · 개발의 시작점으로 시스템의 타당성, 일정, 성공 가능성 분석 · 사례 모형, 소프트웨어 구조 및 시스템 계획을 작성함
상세 (Elaboration)	· 초기 요구사항들을 정제시키고, 아키텍처 설계 및 위험들을 모니터링하여 우선순위를 구체화하는 단계 · 전체 사용 사례((어떤 시스템을 개발할 것인가의 요구사항 분석에 대한 모형)의 80~90%가 자세히 작성되는 단계 · 시스템 요구사항(기능적/비기능적) 명세화, 기술적 위험 요소 제거, 실행 가능한 설계 모형 구현
구축 (Construction)	· 베타(Beta) 버전이 만들어지는 단계 · 운영 가능한 품질의 버전을 생성하는 것으로 시스템 환경을 점층적으로 설치하는 단계
전환 (Transition)	· 결함 수정 및 기능 개선을 위한 테스팅 작업 · 테스트, 설치, 다음 반복 단계 준비

Schach, S. R. (2005). (객체지향) 소프트웨어공학[Object-Oriented and Classical Software Engineering, Sixth Edition]. (유해영 역). 서울: 한국맥그로힐. (원서출판 2003).

위의 4단계에서 산출되는 결과물을 중심으로 UP에서는 5단계의 수행 절차(요구사항 수집, 분석, 설계, 구현, 테스트)를 수행하게 된다. 본 연구에서는 UP 단계의 설계단계

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

까지 수행하게 되는 요구사항 수집, 분석, 설계, 적용, 평가 단계에서 다루게 되는 사항을 바탕으로 하이브리드 코칭 시스템을 설계하고자 한다. Ⅲ장 1절과 2절에서 자세히 다루도록 하겠다.

다. AHP 계층적 분석 방법론

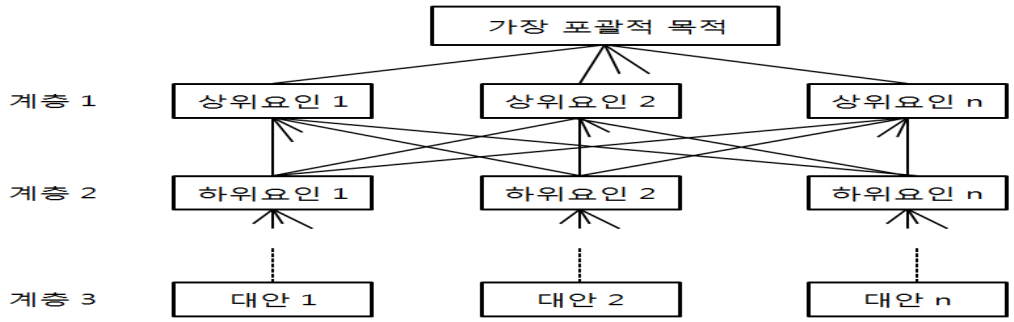
계층적 분석기법(Analytic Hierarchy Process: 이하 AHP)는 1971년 펜실베이니아 대학의 Tomas Saaty 교수에 의해 개발된 의사결정 방법으로(Eizo, Takao, 2007/2012) 계층적 구조화, 우선순위 설정, 논리적 일관성의 세 가지 원칙을 따른다는 점에서 착안되었다. AHP 기법은 계층 구조를 구성하는 요소 간의 쌍대비교(Pairwise Comparison)를 통해 복잡한 문제의 구조와 개념을 모형화하는 데 널리 적용되고 있다. 계층을 설정한다는 것은 해결하고자 하는 문제의 요소를 먼저 파악하고 요소를 군집화하여 이 집합을 상이한 레벨에 배열하는 것을 의미한다(Saaty, 1995/2000). 계층적 분석기법은 계층의 기능 구조와 각 요소의 효과를 측정하고, 가중치를 측정하여 의사를 결정함에 있어서 중요도와 우선순위를 제안할 수 있는 방법이다.

AHP의 특징은 복잡한 문제를 계층화하여 주요 요인(상위 요인)과 세부 요인(하위 요인)들을 분해하고 이러한 요인들에 대한 쌍대비교를 통해 중요도를 도출하는 데 있다. 이는 다양한 전문가나 관련자들의 지식, 경험, 생각 등을 설문을 통해 합리적으로 수렴한다(조근태, 조용곤, 강현수, 2005; Vargas, 1990; 최원희, 2009). AHP 분석의 장점은 비구조화된 다양한 문제를 해결할 수 있는 간단하고, 쉽게 이해되고, 계속적인 수정이 가능하여 적응력이 강한 기법이다. 또한 시스템의 구성 요소를 상이한 레벨로 분류하고 각 레벨에 있는 유사 요소끼리 범주화하여 인간의 자연적인 사고 과정을 반영하였다. 우선순위를 결정하는 데 이용되는 판단에 대한 논리적 일관성을 검증하며 그러한 결과로 목표에 근거한 최선의 대안을 선택하도록 해준다(Saaty, 1995/2000).

AHP를 활용한 계층분석 과정은 계층구조의 개발, 쌍대 비교 행렬의 도출, 상대적 중요도 분석, 종합적인 가중치 분석의 4단계 방법으로 이루어진다(조근태, 조용곤, 강현수, 2005). 계층구조의 개발은 ［그림 17］과 같이 의사결정 계층을 설정하고 계층화시킨다(Zahedi, 1986). 연구자의 정보나 지식에 근거하여 최상층에 가장 포괄적인 목적을 놓고 영향을 미치는 다양한 요소들을 구성한다. 낮은 계층 요소일수록 구체적인 요소

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

이며 각 요소들은 서로 비교 가능해야 한다.



[그림 17] AHP기법의 표준계층 도식

출처: Zahedi, F. (1986). The analytic hierarchy process-a survey of the method and its applications. *interfaces, 16*(4), 96-108.

둘째 쌍대비교 행렬의 도출은 의사결정 요소들 간의 쌍대비교를 통해 상대적 중요도를 평가하는 단계이다. 쌍대비교란 인간이 어떠한 문제를 해결할 때 문제해결의 요소 간의 관계를 인식하고 유사한 항목을 묶어서 서로 비교하고 그 선호도를 판단하는 것을 말한다. <표 7>과 같이 쌍대비교의 기본 척도를 중심으로 산출해 낸 논리적 과정을 통해 최종적인 의사결정을 수행하는 과정을 모형화한 것이다.

<표 7> AHP 쌍대비교의 기본 척도

중요도	정의	설명
1	동일함	비교 대상의 두 요소의 중요도가 서로 동일함
3	약간 중요함	한 요소의 중요도가 다른 요소보다 약간 중요함
5	중요함	한 요소의 중요도가 다른 요소보다 확실하게 중요함
7	매우 중요함	한 요소의 중요도가 다른 요소보다 매우 중요함
9	극히 중요함	한 요소의 중요도가 다른 요소보다 극히 중요함
2,4,6,8	중간 값	경험과 판단에 의한 비교 값이 위 값들의 중간에 해당함

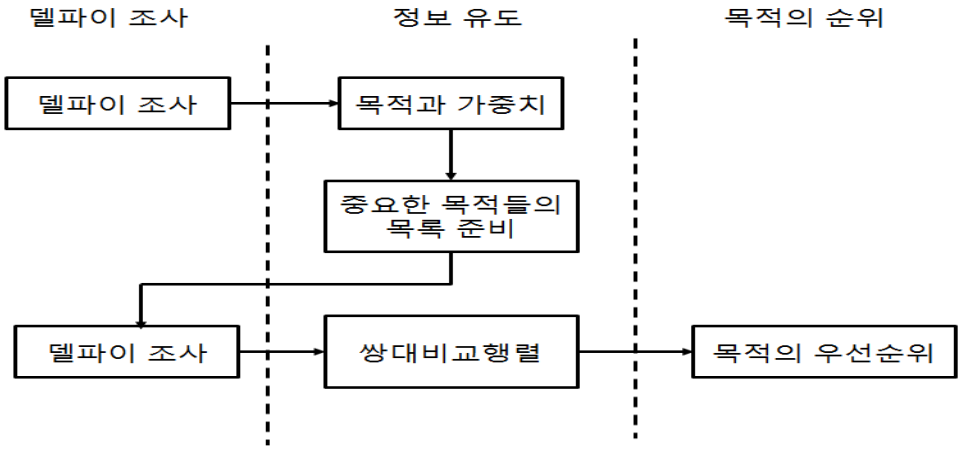
출처: 이원구 (2016). **AHP 기법을 이용한 발전업종 온실가스감축 기술, 정책의 우선순위 및 감축효과 연구**. 박사학위논문, 아주대학교 대학원.

셋째, 상대적 중요도 분석은 가중치를 추정하는 단계로 쌍대비교 행렬의 상대적 일관성을 검증하는 것이다. 마지막으로 종합적인 가중치 분석은 대안들의 종합순위를 얻기 위해 상대적 가중치를 종합화하여 우선순위를 결정하는 중요도를 산출한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

본 연구는 델파이 조사를 통해 전문가들로부터 하이브리드 코칭 시스템의 필요한 기능과 구성 요소에 대한 적합성 여부를 판정하게 하고 각 기능 및 프로세스별 요소를 파악한 다음 모형 개발을 위해 AHP기법을 활용한 실증조사를 진행할 예정이다. 델파이 기법과 AHP 기법의 결과는 이론적으로 타당한 조사 연구방법임을 제시한다(조근태, 조용곤, 강현수, 2003). 델파이 기법과 AHP를 결합한 방법을 Delphi Hierarchy Process(이하 : DHP)라 하며 시스템의 목적과 그 목적에 대한 주관적인 가치판단을 체계적으로 이끌어낼 수 있는 방안을 제시하기 위해 고안하였다.

［그림 18］은 Delphi Hierarchy Process의 개관표이다. 우선 델파이 조사를 통해 시스템이 추구해야 할 목적을 규정하고 그 목적에 대한 우선순위를 부여한다. 그리고 쌍대비교행렬을 구성하기 위한 2차 델파이 조사를 하게 되고 그 결과에 대한 고유치를 도출하여 목적의 우선순위를 선정하는 것이다. 이러한 과정을 거치면서 계층 구조가 설정되고 그 상위 요인에 대한 하위 요인 추출 또한 DHP 기법을 활용하여 산출하게 된다.



［그림 18］ Delphi Hierarchy Process의 개관

출처: 조근태, 조용곤, 강현수 (2003). **계층분석적 의사결정.** 서울: 동현출판사.

본 연구에서는 하이브리드 코칭 시스템의 주요 요소와 세부 요소를 추출하는 방법으로 델파이 기법과 AHP 계층적 분석 방법을 결합하고자 한다. 이는 하이브리드 코칭의 목적에 적합한 기능과 요소를 추출하고 그 요소들을 계층적으로 조직화하고자 함이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

5. 하이브리드 코칭 시스템 설계 기법

가. 객체지향 설계의 모델링 기법(UML 모델링 언어)

모형(Model)이란 '특정인에게 있어 어떤 상황이나 상황에 대한 개념의 명시적 해석'(Kodama, 2004/2005)이다. 서로 다른 해석의 방법과 내용을 공유해야 할 때 상대방이 이해할 수 있도록 표현해주어야 하는데 이것이 모델링이 필요한 이유이다. 모델링에서 반드시 등장해야 할 점은 명확한 논리에 기초하여 '요소'와 '시점'을 밝혀야 한다. 단계별 요소들을 추출하고 그 요소를 언제 투입해야 할 것인지 시점을 정확하게 명시할 때 모델링의 효력을 발휘할 수 있다. 또한 구조나 원리를 이해하고 설명하기 위해서는 요인들 간에 관계의 연결성을 표현할 수 있다. 기본적으로 모델링 언어는 분석 및 설계사항을 표현하기 위하여 사용하는 그래픽 표기법이다. 모델링은 방법론이 아니라 언어이며 언어의 핵심은 대상자 간의 의사소통을 원활하게 하는 데 목적이 있다. 본 연구에서는 설계 단계에서 구안된 최종 하이브리드 코칭 모형을 바탕으로 모델링 작업을 하게 되는데 설계자가 의도한 대로 개발자가 정확하고 오해 없이 구현하도록 돕기 위함이다.

본 연구에서 사용되는 모델링 언어는 UML(Unified Modeling Language) 기법으로 객체지향 분석(Object-Oriented Analysis)과 설계(Design)를 위한 시각 모델링 언어로 알려져 있다. 또한 UML은 국제적인 표준화된 언어로 시스템 개발 과정에서 발생할 수 있는 의사소통의 불일치를 해결하기 쉽고 비교적 모순이 적은 다양한 표기법을 가진 모델링 언어이다(Quatrani, 1998). 하이브리드 코칭 시스템에서의 코치와 코치이의 상호작용 증진을 위해 왜 UML기법을 활용하게 되었는가? 이는 표준화된 모델링 기법으로 표현함으로써 서로 간의 요구사항을 명확하게 파악할 수 있기 때문이다(Hart, 1990). 또한 본 연구의 시스템 설계를 위해 사용될 객체지향 방법론인 UP 방법론을 가장 잘 모델링할 수 있는 기법이기 때문이다.

UML은 공식적으로 13가지의 다이어그램으로 정의하며 크게 구조 다이어그램, 행위 다이어그램, 상호작용 다이어그램으로 나누게 된다. 첫째, 구조 다이어그램은 시간이 흘러도 변화하지 않는 시스템의 구축 요소를 표현하기 위해서 사용하는 것으로 '무엇이 존재하는가?'에 대한 대답을 제공한다. 클래스 다이어그램, 객체 다이어그램, 합성

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

구조 다이어그램, 배치 다이어그램, 컴포넌트 다이어그램, 패키지 다이어그램이 있다. 둘째, 행위 다이어그램은 요청에 따른 시스템의 반응을 보이고 시스템의 흐름에 따른 시스템의 진화를 보이기 위해 사용한다. 활동 다이어그램, 유스 케이스 다이어그램, 상태 머신 다이어그램이 있다. 셋째, 상호작용 다이어그램은 목적을 달성하기 위해 협동(상호 협력하는 객체의 그룹) 내에서 메시지가 어떻게 교환되는지를 보이기 위해 사용한다(조완수, 2005). 상호작용 개요 다이어그램, 시퀀스 다이어그램, 통신 다이어그램, 타이밍 다이어그램이 있다. 본 연구는 코칭 3원 구조 즉 코치, 코치이, 시스템이라는 객체 간의 상호작용이 어떻게 이루어지는지는 순차적으로 보여줄 수 있는 시퀀스 다이어그램을 가지고 모델링할 것이다.

시퀀스 다이어그램(Sequence Diagram)은 객체 사이에서 이뤄지는 메시지 교환을 순차적으로 나타내는 것으로 각 객체 사이에 오가는 내용, 순서, 시간을 명확하게 보여주어야 한다(Technologic, 2004/2005). 다이어그램 최상부에는 상호작용에 참여할 객체를 위치하게 되며 일반적으로 상호작용을 일으키는 객체를 왼쪽에 위치하고 종속적인 객체를 오른쪽에 위치한다. 세로축을 따라 객체 간에 주고받는 메시지를 위에서 아래로 증가하는 시간에 의하여 위치하게 된다(조완수, 2005).

나. 사용자 인터페이스를 활용한 설계 원리

인터페이스는 두 개의 다른 세계가 접하는 곳에서 발행하는 면(面)을 가리키는 화학 용어(김동환, 배성환, 이지형, 2011; 이진이, 김성훈, 2016)로 그 의미가 확장되면서 사람과 기계와의 접점, 도구와 대상 간의 접점으로 쓰이게 되었다. 사용자와 시스템이 직접적으로 상호작용 하는 접점(진경아, 2012)을 뜻하는 사용자 인터페이스(User Interface, 이하 UI로 표기)는 사용자의 심리적 세계와 시스템의 물리적 세계를 자연스럽게 연결해주는 다리를 의미한다(신지은, 2003). 사용자 인터페이스 구조는 '입력 인터페이스'와 '출력 인터페이스'로 나누는데 입력 인터페이스는 사용자가 시스템을 조작하는 것이고 출력 인터페이스는 사용자의 조작에 따라 시스템이 생성한 결과를 제시하는 것(이진이, 김성훈, 2016)이다.

사용자 인터페이스 설계 원리에 관한 연구는 다양하게 진행되어 왔다(최은만, 2014;

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Baxley, 2003; Garrett, 2004; Mandel, 1997; Nielsen, 1994). Mandel(1997)은 사용자 인터페이스를 구성하기 위한 원리를 사용자의 주도적인 통제성, 부담을 줄이는 것, 일관성 유지로 보았고 최은만(2014)은 일관성, 적절한 사용자 지원, 적당한 피드백, 최종의 사용자 입력으로 보았다. Garrett(2004)는 사용자가 무엇을 할 수 있는가에 대해 초점을 맞추어야 한다고 주장하였다. 즉 사용자가 무엇을 할 수 있고 이러한 행위가 사용에 대한 만족으로 연결될 수 있는지에 대한 경험을 중요하게 여겼다. Baxley(2003)는 사용자 인터페이스를 구성하는 모형을 제시하여 구조, 행동, 제시라는 3가지 영역을 구분하고 개념 모형, 작업 흐름, 조직적 모형을 제시하였다. 그는 사용자 인터페이스를 설계하는 데 가장 중요하게 고려해야 하는 것이 개념적이고 조직적으로 이루어지는 개념 모형이라고 주장하였다. 최은만(2014)은 그의 저서에서 좋은 사용자 인터페이스란 배우기 쉽고 원하는 기능을 수행시키는 데 많은 시간이 걸리지 않으며 사용하는 도중에 오류가 적어야 한다고 하였다. 결국 사용자 인터페이스란 설계자의 의도와 목적에 맞게 사용자가 효과적으로 사용할 수 있도록 돕는 것이다.

이를 종합하여 본 연구에서는 일관성, 체계성, 주도성의 원리를 적용할 것이다. 우선 일관성 원리는 사용자들은 기존에 해오던 작업에 대한 편견을 가지고 있어서 계속 그러한 행위를 유지하려는 속성을 가지고 있다(박형주, 2012). 이에 동일한 용어 사용, 동일한 위치 선정, 간결한 구성력을 가질 수 있도록 설계한다. 체계성 원리는 사용자 인터페이스를 설계할 때 사용자의 인지적인 흐름을 방해하지 않고, 쉽게 기억할 수 있으며, 정보의 전이를 돕는 명확하고 체계적인 구조를 가지고 있어야 한다(Garrett, 2004)는 것이다. 마지막 주도성은 사용자가 주도적으로 조작할 수 있도록 해야 한다. 사용자 스스로 행동의 주도권을 갖게 되면 보다 능동적이고 적극적이 되어 보다 높은 성과를 나타나게 된다. 그러기 위해 사용자가 시작과 중단, 이전과 다음, 선택 등을 스스로 결정하게 하는 것이 중요하며 조작하는 데 편리해야 한다.

화면 설계를 위한 원리는 다음과 같다(최은만, 2014). 우선 화면을 설계하는 동안 사용자의 특성을 기억하고 계층에 따라 다른 설계가 필요하다. 이에 본 연구에는 전체 코칭 과정은 동일하게 진행되지만 코치 화면과 코치이 화면을 다르게 설계할 예정이다. 코치 화면은 다양한 코치이 사례를 저장하고 관리해야 하기 때문에 DB설계에서부터 화면 설계까지 코치이와 다른 메뉴, 버튼 등이 선정되어야 할 것이다. 둘째, 논리적으로 관련 있는 항목은 빈 줄이나 빈 칸, 박스, 강조, 반전, 색상, 글자꼴 등으로 구

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

별하기 쉽게 한다. 이때 메뉴 바, 명령 버튼, 텍스트 박스, 리스트 박스 등 다양한 제어 기능들의 정렬 방식을 일관성 있게 배열하고 시스템의 목적과 의도에 맞게 설계해야 한다.

메뉴 화면은 메뉴 구조, 일관성, 예측성, 순차성의 원리(신지은, 2003)를 적용하여 메뉴의 큰 카테고리별로 세부 메뉴를 구조화하고(메뉴 구조 원리), 초기 화면에서부터 일관된 화면 구성과 디자인의 구성 원리, 아이콘 디자인 등이 동일한 방식으로 적용하여 쉽게 사용할 수 있도록 돕는다(일관성 원리). 예측성 원리는 사용자들이 인터페이스의 기능을 예상하고 짐작이 가능한 수행 기능들로 이루어져야 하며, 단순한 것에서 복잡한 것으로 순차적으로 진행되는 것이 좋다(순차성의 원리). 또한 사용자들이 원하는 기능을 논리적으로 예측하고 화면부터 구체적인 메뉴 정보들을 최소한으로 오류 발생을 줄이기 위해 전체의 아키텍처 설계하는 것이 필요하다. 이는 사용자들이 원하는 주제를 메뉴에서 매핑하기 쉽고 데이터베이스가 어떻게 구축되었는지 추정하기가 쉬운 장점이 있다(유재옥, 2001).

사용자 인터페이스의 상호작용성을 증진시키기 위한 방법 중 하나가 버튼 이론이다(김동식, 1998). 버튼 이론은 사용자들의 느낌, 통제, 의문을 표현할 수 있는 버튼을 사용자 인터페이스에 적용하는 것으로 관련 아이콘, 버튼 등을 제시함으로써 컴퓨터와 효과적으로 상호작용할 수 있도록 돕는다. 또한 위치 선정에 있어 중요한 것은 상단, 왼쪽에 위치하고, 화면 가운데는 조작 활동이나 중요한 텍스트 자료를 제시하는 것이 좋다.

본 연구는 하이브리드 코칭 시스템을 사용자 인터페이스의 설계 원리를 기반으로 모델링할 것이며 위에 제시한 설계 원리(일관성, 체계성, 주도성)와 화면 설계 원리, 메뉴 화면에서 주의할 점, 버튼 이론을 활용한 아이콘 제시, 위치 선정 등을 고려하여 설계할 것이다.

다. 시스템 활용을 위한 시나리오 분석

시나리오란 HCI(Human-Computer Interaction: 인간과 컴퓨터 간 상호작용) 분야의 전반적인 영역에 도입된 방법론으로, 사용자의 행위와 환경적 맥락을 이야기로 표현하는 것을 말한다(최현진, 2005). 시나리오의 목적은 사용자 요구사항 중심의 시각을 제

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

공해주고 유동적인 이슈를 복합적으로 표현할 수 있으며, 효과적인 커뮤니케이션을 돕는 데 있다(유승헌, 2000). 또한 불확실성을 받아들이고 직접적으로 예측 과정에 도입하면서 전문가의 주관적 판단과 지식을 바탕으로 관련사건 간의 상호 의존적 속성을 반영한 예측 방법이어야 한다(Wack, 1985). 특히 현재에서 미래 시점까지 경로를 서술하는 이야기, 이미지를 의미(하인호, 2009)하는 대안적 시나리오는 미래의 불확실성을 해소하고 원하는 미래상을 제시함으로써 체계적인 미래 계획을 수립하는 데 결정적인 도움이 된다(조현재, 2013). 미래 연구에서의 시나리오 분석이 중요한 방법으로 부각되면서 1970년 컨설팅 분야에 전략론의 하나로 시나리오 플래닝을 채택하게 되었고(한홍구, 2010), 현재 경제, 사회, 정치 등의 분야에서 활발히 사용하고 있다.

Schwartz(1991)는 시나리오란 자신의 결정이 의도한 대로 수행될 수 있도록 자신의 판단에 따라 순서를 매겨 미래의 모습을 제시하는 도구라 하였다. 또한 시나리오는 예측, 전망, 비전과 달리 '어떤 일이 일어날 수 있다고 생각하는가?' 또는 '만약~라면 어떤 일이 일어날 것인가?'라는 질문에 대해 깊이 생각해본 뒤 내리는 답변이며 실현될 가능성이 있는 미래에 대한 생생한 묘사이다(Lindgren, & Bandhold, 2003/2005). 좋은 시나리오는 실제로 실현될 수 있는 미래의 사건 또는 상황이어야 하며(실현 가능성), 각 시나리오 간의 논리적 모순이 없어야 한다(정합성). 또한 시나리오 세트마다 구조적, 질적으로 서로 달리 구성되어야 한다(차별성). 마지막으로 완성된 시나리오는 일반 상식에 어긋나지 않고 미래에 대한 도전성을 가지고 있어야 한다(도전성). 또한 시나리오를 평가함에 있어 '핵심을 꿰뚫고 있는가?', '내용이 독창적인가?', '상대가 이해하기 쉽게 설명하고 있는가?'에 대한 대답을 할 수 있어야 한다(Ubukata, 2008/2008).

본 연구에서는 이러한 시나리오 분석을 시스템이 잘 설계되었는지 점검하고, 설계상에 오류가 없는지, 개발 후 효과적인 시스템이 될 것인지에 대한 예측의 수단으로 활용하고자 한다. 또한 지나친 단순화에 빠지지 않으면서 시스템의 복잡성을 줄이기 위해서 시스템 활용에 있어 시나리오가 필요하다고 사료된다. 이로 인해 시나리오가 갖는 장점인 미래의 불확실성을 줄이고 실현가능성을 높이는 데 도움을 받고자 한다.

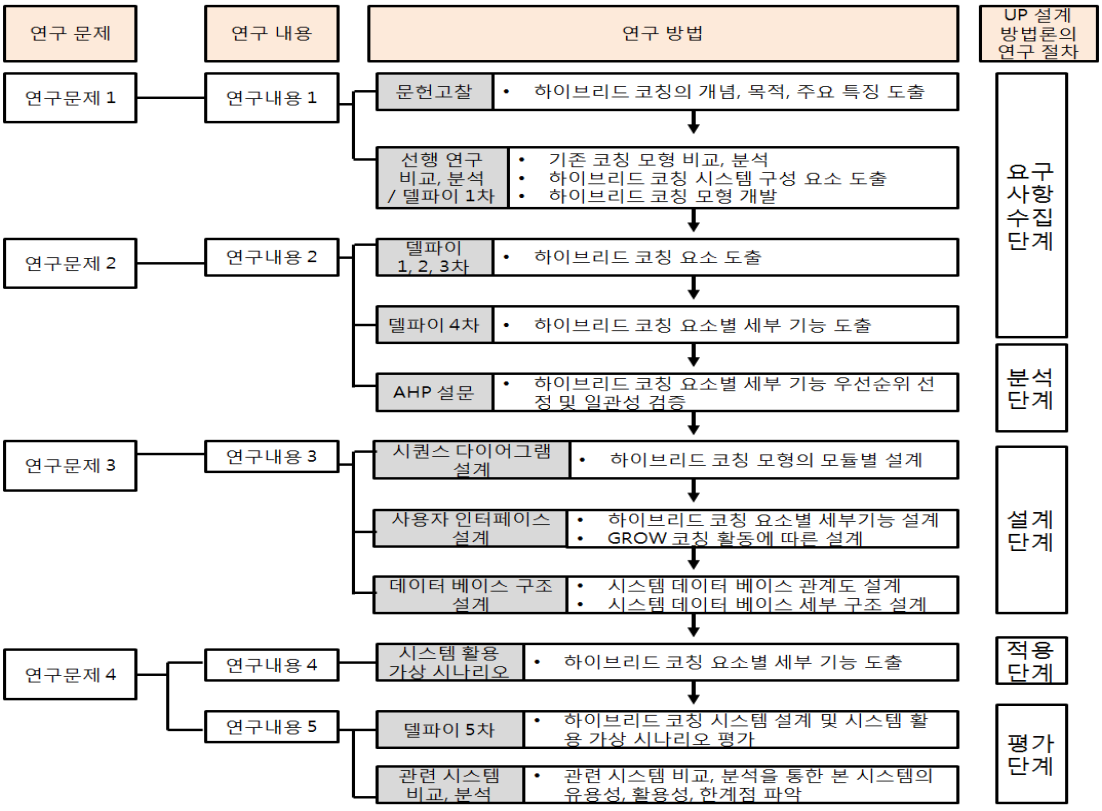
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅲ. 시스템 설계의 연구 방법

본 장에서는 Ⅱ장에서 고찰한 이론적 배경을 토대로 하이브리드 코칭 시스템을 설계하기 위한 연구 방법을 제시하고자 한다. 전체 시스템 설계의 연구 절차와 Unified Process(UP) 설계 방법론에 따른 단계별 산출물로 나누어 설명하겠다.

1. 시스템 설계의 연구 절차

［그림 19］는 연구문제에 따른 연구 내용 및 연구 방법을 나타낸 것이다. 연구문제에 해당하는 연구 내용을 연결하고 이에 해당하는 연구 방법을 제시하였다. 본 연구는 객체지향 방법론인 UP 방법론으로 시스템을 설계할 것이다. 이를 UP 설계 방법론의 연구 절차로 구분하여 구조화하였다.



［그림 19］ 연구문제에 따른 연구 내용 및 절차

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

[그림 19]에서 연구 절차별 세부 연구 방법을 구체적으로 정리하면 <표 8>과 같다.

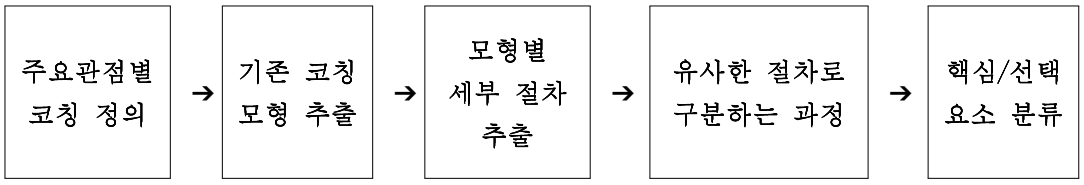
<표 8> 시스템 설계를 위한 연구 방법

UP 시스템 설계 연구 절차	세부 연구 절차	연구 방법	연구 절차의 목적
1. 요구사항 수집 단계	1-1. 연구문제 정의 및 하이브리드 코칭 개념 정립	문헌연구 및 선행연구	개념 정립
	1-2. 관련 선행연구, 문헌 분석, 기존 코칭 모형 비교, 분석을 통한 하이브리드 코칭 설계의 영향을 미치는 요인 분석	선행연구 및 기존 코칭 모형 비교, 분석	이론적 모형 구안
	1-3. 하이브리드 코칭 모형 개발		
	1-4. 전문가 심층 인터뷰를 통한 모형의 적합성	델파이 기법 (1차 설문)	
	1-5 하이브리드 코칭 시스템 설계의 코칭 요소 추출	델파이 기법 (1차, 2차 설문)	하이브리드 코칭 요소 추출
	1-6 하이브리드 코칭 시스템 설계의 코칭 요소와 세부 기능 범주화	델파이 기법 (3차)	하이브리드 코칭 요소의 범주화
	1-7 하이브리드 코칭 요소별 세부 기능 추출	델파이 기법 (4차)	세부 기능 추출
2. 분석 단계	2-1 AHP 설문을 통한 시스템 사용자 인터페이스 메뉴 및 버튼 선정	AHP 분석	기능의 우선순위 선정 및 시스템 구성도 제안
	2-2 하이브리드 코칭 시스템의 내용 구성도 제안 및 평가	아키텍처	
	2-3 하이브리드 코칭 시스템의 개념 구성도 제안 및 평가	아키텍처	
3. 설계 단계	3-1. 하이브리드 코칭 시스템 설계 모델링	UML 모델링 기법	설계 모델링 제안
	3-2, 하이브리드 코칭 시스템 사용자 인터페이스 모델링	UI 설계	
	3-3. 데이터베이스 구조 설계	DB 설계	
4. 적용 단계	4-1. 하이브리드 코칭 시스템 활용 시나리오 제안	시나리오 설계	시스템 설계 수정, 보완
5. 평가 단계	5-1 시스템 설계 및 시나리오 타당화 분석	델파이 (5차)	시스템 평가
	5-2. 관련시스템을 통한 비교, 분석	관련 시스템 비교, 분석	

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

가. 요구사항(Requirements) 수집 단계

요구사항 수집 단계에서 첫째, 관련 선행연구, 문헌 분석을 통해 코칭의 정의를 주요 관점별로 정리하고 이에 해당하는 기존 코칭 모형을 추출하여 시스템의 핵심 구성 요소를 도출한다. 핵심 구성 요소를 도출하는 과정은 ［그림 20］과 같다. 주요 관점별 코칭을 정의하고 이에 해당하는 기존 코칭 모형을 추출한다. 각 모형에 해당하는 세부 절차를 추출한 후 선행연구와 연구자의 판단을 통해 유사 절차를 구분한다. 기존 코칭 모형에 해당하는 세부 절차 중에서 많이 사용하는 것을 중심으로 핵심 요소로 두고 나머지를 선택 요소로 정한다. 이를 바탕으로 하이브리드 코칭 모형을 개발하고 제안하게 된다.



［그림 20］ 하이브리드 코칭 모형 개발을 위한 요구사항 수집 방법

둘째 하이브리드 코칭 시스템 설계의 코칭 요소 및 세부 기능을 추출한다. 이를 위해 델파이 기법은 통계적 절차나 모형을 기초로 한 연구 방법으로 전문가 판단에 근거하여 예측 또는 해결 방안을 도출하려는 목적으로 한다. 본 연구에서는 이러한 델파이 기법을 활용하여 하이브리드 코칭 시스템 설계의 코칭 요소와 이에 따른 세부 기능을 추출하고자 한다. 델파이 기법을 잘하기 위해서는 전문가 선정이 중요하다. 델파이 패널 집단은 다른 전문적 배경을 가진 이질적 집단으로부터 전문가를 선정할 때는 최소한 15~20명, 동질적 집단으로부터 전문가를 추출할 경우는 5~10명을 권유하고 있다. 또한 최종 라운드에서 전문가 패널은 10명 미만이어서는 안 된다(Choudaha, 2008). 본 연구에서는 <표 9>에서 보는 바와 같이 교육공학 전문가 5명, 코칭공학 박사과정 및 수료생 5명, 코칭 전문가 5명, 시스템 개발 전문가 5명으로 분야의 전문가 기준에 맞는 패널을 선정하게 된다. 또한 각 분야별 1차 조사 설문지에 들어갈 내용들을 정하고 어떤 의견이라도 자유롭게 기술하도록 반개방형 설문의 형태로 설문을 작성한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 9> 델파이 전문가 선정 기준 및 설문 내용

구분	선정 인원	전문가의 기준	설문 내용
교육공학 전문가	5명	교육공학 박사 학위자 이상	· 교육공학의 설계적 관점에서 고려해야 할 사항 · 하이브리드 코칭 환경에 대한 의견 · 하이브리드 코칭의 교육학적 이론에 대한 의견
	5명	교육공학 관련 박사과정 및 수료생	
코칭 전문가	5명	한국코치협회 전문코치(KPC) 자격증 이상	· 코칭에서 꼭 다루어져야 하는 코칭 절차 · 본 연구의 이론적 모형에서 말하는 코칭 프로세스에 대한 의견 · 코칭의 성과를 좌우하는 요소에 대한 의견 · 매칭의 필요성 및 매칭 변인에 대한 의견
시스템 개발 전문가	5명	컴퓨터 관련 박사 학위자 이상	· UP 설계 방법론에 대한 전문적 소견 및 요구되는 산출물에 대한 의견 · 시스템 설계 시 고려해야 할 사항 · 하이브리드 코칭 시스템 설계의 구현 가능성에 대한 의견

나. 분석(Analysis) 단계

요구사항 수집 단계에서 나온 이론적 모형, 기존 시스템 분석을 통해 얻는 정보, 델파이 1차, 2차 설문을 통해 하이브리드 코칭 시스템에서 다루어야 하는 구성 요소 및 기능을 추출한 것을 바탕으로 코칭 전문가, 교육공학 전문가, 시스템 전문가들에게 델파이 전문가 인터뷰 3차 설문을 실시하고 각 기능 및 요소에 대한 가중치를 측정하기 위한 AHP 기법 설문 조사를 실시할 것이다. 〔그림 21〕에서 보면 요구사항 수집 단계에서 델파이 1, 2차 설문을 한 후 하이브리드 코칭 모형 구성 요소를 추출하고 3차 설문으로 각 요소를 범주화하여 적합 정도를 알아보고 4차 설문으로 최종적인 하이브리드 코칭 요소별 세부 기능을 추출한다. 이를 바탕으로 AHP 기법을 통해 각 요소 및 기능의 중요도를 선정한다. 이때 델파이 조사 대상과의 일관성 유지를 위해 같은 전문가에게 AHP 조사를 의뢰한다. AHP 설문을 통해 얻어진 하이브리드 코칭 요소와 세부 기능의 우선순위는 차후 사용자 인터페이스를 설계할 때 사용자들이 쉽고 유용하게

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

메뉴와 버튼을 활용할 수 있도록 배치하고 선정하는 데 기초 자료가 될 것이다.

목적	분석 방법	
하이브리드 코칭 요소 추출	델파이 1차, 2차 설문	
하이브리드 코칭 요소에 대한 범주화	델파이 3차 설문	
하이브리드 코칭 요소별 세부 기능 추출	델파이 4차 설문	
하이브리드 코칭 요소 및 기능의 세부변인의 우선순위 선정		AHP 의사결정 분석
하이브리드 코칭 시스템 설계도 평가	델파이 5차 설문	

［그림 21］ 델파이 기법과 AHP 결합 방법을 활용한 분석 방법

하이브리드 코칭 모형, 델파이와 AHP 분석으로 추출된 하이브리드 코칭 요소와 세부 기능을 구조화하여 하이브리드 코칭 시스템의 내용 구성도를 설계한다. 또한 코치와 코치이, 시스템이라는 3원 구조 체계와 데이터베이스(Data Base)의 흐름이 어떻게 연결되는지 쉽고 간단하게 볼 수 있는 개념 구성도를 제안하여 시스템 설계를 준비할 것이다.

다. 설계(Design) 단계

설계 단계에서는 하이브리드 코칭 시스템의 최종 설계 모형과 설계 모델링을 위해 객체지향 분석(Object-Oriented Analysis)과 설계를 위한 시각 모델링 기법으로서 국제 공인 소프트웨어 공학 모형 언어인 UML(Unified Modeling Language) 기법을 사용하여 시스템을 구현할 때 연구자의 의도를 잘 파악할 수 있도록 정확한 모델링 표현을 돕고자 한다. 특히 코치와 코치이의 상호작용을 시각화하기 위해 UML 기법 중 시퀀

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

스 다이어그램을 활용할 것이며 사용자 인터페이스(User Interface)를 설계하여 데이터베이스(DB)의 흐름과 주요 기능이 어떻게 연결되는지 보여주게 된다.

라. 적용(Application) 단계

적용 단계에서는 시스템 활용 시나리오를 제시하고자 한다. 실제적으로 적용한 것이 아니라 가상적 사례를 통해 시스템을 활용, 적용하게 되는 것이다. 시나리오의 설계 원리인 실현 가능성, 적합성, 차별성, 도전성의 원리를 접목하여 가상 속 사례를 제시하고 기능별, 코칭 절차별로 시나리오 세트를 구성하고자 한다. 또한 전체 시스템 흐름에 따른 사용자 인터페이스가 어떻게 흘러가는지 각 시나리오 세트별로 사용자 인터페이스 번호가 제시된 그림을 제시하고자 한다.

마. 평가(Evaluation) 단계

평가 단계에서는 델파이 전문가 집단에게 하이브리드 코칭 시스템 설계도와 시나리오를 제시하고 설계의 타당화 분석을 위한 6가지 영역으로 평가받게 된다. <표 10>은 하이브리드 코칭 시스템 평가 영역을 설명한 것이다. 설계에 대한 타당화 평가 영역을 제시하기 위해 설계 모형과 관련된 선행 논문을 분석하였다. 이상로(2016)는 유용성, 적합성, 정확성, 연계성, 통합성, 현장성 영역을, 김선희(2014)은 타당성, 설명력, 유용성, 보편성, 이해도 영역을 민세홍 외(2010)는 설명력, 타당성, 표현력, 구체성, 적용가능성, 유용성 영역을 설계 모형에 타당화 평가 영역으로 사용하였다. 본 연구에서는 적합성, 설명력, 효율성, 연계성, 현장성, 타당성이라는 6가지 영역으로 평가하고자 한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 10> 하이브리드 코칭 시스템 평가 영역별 설명

평가 영역	설 명
적합성	하이브리드 코칭의 설계 원리를 구축하고 시스템을 구현하는 데 적합한지에 대한 평가 영역
설명력	하이브리드 코칭 시스템에서 고려해야 할 면대면 커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션, 하이브리드 커뮤니케이션(면대면 상황과 온라인 상황이 혼합된 코칭 상태)의 요소와 세부 기능에 대해 잘 설명하는지에 대한 평가 영역
효율성	코치이와 코치가 온라인 코칭 환경과 면대면 코칭 환경을 상황에 맞게 자율적으로 선택하여 코칭의 효율성을 높이는 데 적합한지에 대한 평가 영역
연계성	시스템 대상인 코치와 코치이, 시스템 간에 상호작용이 잘 이루어질 수 있도록 대상 간(코치, 코치이, 시스템), 요소 간(온라인 요소, 면대면 요소, 온라인과 면대면의 혼합 요소), 기능 간 상호 연계성이 적절하게 구성되었는지에 대한 평가 영역
현장성	실제 하이브리드 코칭 상황(면대면 코칭, 온라인 코칭이 혼합된 코칭 상황)이 이루어질 때 현장에서 효과적으로 개발, 적용, 활용할 수 있는지에 대한 평가 영역
타당성	하이브리드 코칭이 의도한 목표(코치이의 목표 달성, 코칭 방법의 자율성, 지속적인 연결성 등)를 달성하는 데 요소와 기능, 설계도 구성이 적합한지에 대한 평가 영역

또한 하이브리드 코칭 시스템과 유사한 형태를 갖춘 코칭 어플리케이션들과의 비교 분석을 통해 하이브리드 코칭의 목적을 잘 구현하였는지 평가하고자 한다. 이때 비교 시스템은 모바일 앱으로 제한할 것이다. 평가 기준은 각 시스템의 목적, 기능, 소통방식, 활용 방안과 관련하여 비교, 분석하고자 한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2. Unified Process(UP) 설계 방법론에 따른 단계별 산출물

본 장에서는 Ⅱ장에서 고찰한 이론적 배경을 토대로 하여 하이브리드 코칭 시스템을 구체화하는 단계이다. 하이브리드 코칭의 모형 개발 과정, Unified Process 시스템 설계 모형을 활용한 요구사항 수집, 분석, 설계, 적용, 평가 과정을 바탕으로 세부적인 구성도와 개념도를 설계하고자 한다.

<표 11>은 UP 설계 방법론에 따른 단계별 산출물 내용을 정리한 것이다. 도입(Inception) 단계는 소프트웨어 프로젝트 전반적인 계획과 구조를 세우기 위한 도메인 및 비즈니스 모형의 초기 버전을 만들고 요구사항을 파악하는 단계이다. 본 연구에서는 하이브리드 코칭 모형의 초기 버전을 제안하고 델파이와 AHP 분석 방법을 결합하여 하이브리드 코칭 요소 및 세부 기능을 추출하여 사용자의 요구사항을 파악하고자 한다. 수행 절차 단계는 요구사항 수집 단계와 분석 단계를 거치게 된다. 둘째, 상세(Elaboration) 단계는 시스템의 아키텍처 수정, 갱신하고 최종 완성된 도메인 모형, 비즈니스 모형, 요구사항 산출물을 제안한다. 본 연구에는 관련 이론, 기존 코칭 모형의 비교, 분석, 델파이 설문을 통해 완성된 하이브리드 코칭 모형과 최종 시스템에서 필요로 하는 코칭 요소 및 기능을 추출한다. 또한 전체 시스템의 내용 구성도, 개념 구성도를 제시하고 UML 시퀀스 다이어그램을 설계한다. 수행 절차 단계는 요구사항 수집 단계와 분석 단계, 설계 단계를 거치게 된다. 구축(Construction) 단계는 시스템을 구현하여 목표 환경을 점증적으로 설치하는 단계이다. 사용자 매뉴얼을 작성하고 소프트웨어 프로젝트를 구축하고 완성된 아키텍처를 제안한다. 하지만 본 연구는 시스템 설계가 목적이므로 시스템을 구현하지 않는다. 이를 대신하기 위해 사용자 인터페이스 설계를 통해 도입, 상세 단계에서 추출된 모형, 요구사항, 구성도 간의 상호연결성을 제시하고 사용자와 개발자가 쉽게 이해할 수 있도록 설계한다. 수행 절차 단계는 분석 단계, 설계 단계, 구현 단계를 거치게 되는데 본 연구에서는 교육공학에서의 설계적인 관점에서 구현 단계 대신 적용 단계로 설정하고 진행할 예정이다. 마지막으로 전환(Transition) 단계는 시스템을 개발하고 테스팅(Testing)하여 결함이 없는지 확인하고 수정, 보완하여 기능을 개선하는 것이다. 본 연구에서는 전환 단계의 목적을 수행하고자 시스템 활용 시나리오를 설계하여 제안할 것이다. 시퀀스 다이어그램 설계, 사용자

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

인터페이스 설계, 시스템 활용 시나리오로 설계는 델파이 설문을 통해 6가지 평가 영역(적합성, 설명력, 효율성, 연계성, 현장성, 타당성)으로 평가받게 될 것이다. 수행 절차 단계는 설계 단계, 적용 단계, 평가 단계를 거치게 된다. 이때 UP 설계 방법에서의 평가는 테스팅으로 시스템을 구현한 후 평가하는 것이지만 본 연구에서의 평가는 계획한 목적과 수행 절차가 잘 진행되었는지 점검하는 의미를 담고 있다.

<표 11> Unified Process 시스템 설계 방법론에 따른 단계별 산출물

본 연구에서 적용할 산출물		수행 절차 단계				
		요구사항수집	분석	설계	적용	평가
도입	· 하이브리드 코칭 모형의 초기버전 · 델파이 설문 조사를 통한 시스템 요소 및 기능 추출 (요구사항 산출물 초기 버전)	0	0	-	-	-
상세	· 완성된 하이브리드 코칭 모형 · 최종시스템 요소 및 기능 추출 · 내용 구성도, 개념 구성도 · 시퀀스 다이어그램 설계	0	0	0	-	-
구축	· 사용자 인터페이스 설계	-	0	0	-	0
전환	· 시스템 활용 시나리오 설계	-	-	0	0	0

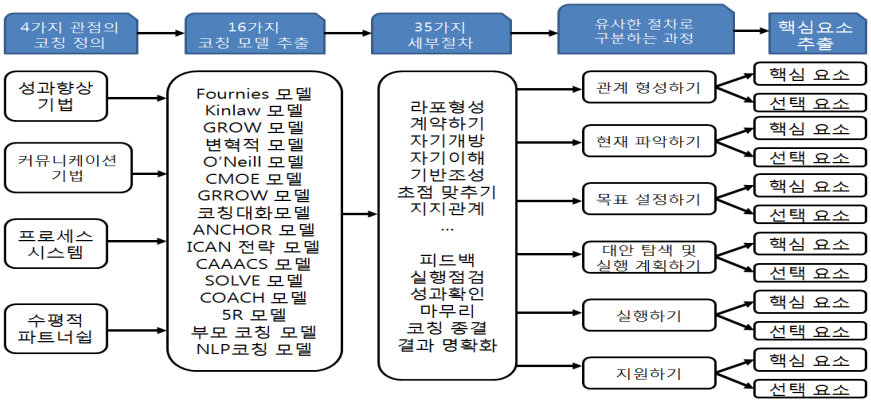
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅳ. 시스템 설계

1. 하이브리드 코칭 모형 개발

가. 모형 개발 과정

모형 개발을 위해 우선 기존 코칭 모형을 분석하고 핵심 요소를 추출한다. 이를 위해 본 연구에서 하이브리드 코칭 시스템을 위한 모형을 구안하기 위해 다양한 학자와 기관에서 말하는 코칭의 정의들을 정리하여 4가지 관점으로 분류하고 이를 바탕으로 16가지 코칭 모형을 추출하여 세부절차를 나열하였다. ［그림 22］와 같이 35가지 세부 절차들이 있고 선행연구와 연구자의 판단을 통해 6가지 단계로 구분하여 단계별로 가장 많이 나온 것을 핵심 요소로 나머지를 선택 사항으로 둬서 하이브리드 코칭 이론적 모형에서 필수 사항의 세부절차가 하이브리드 코칭 개념에 적합한지를 검토하였다.



［그림 22］ 하이브리드 코칭 모형 개발 방법

코칭의 4가지 관점에 대한 정의와 기존 코칭 모형에 대한 설명은 앞에서 제시한 바가 있다. <표 12>는 모형별 세부 절차를 정리한 것이다. 이를 연구자는 선행연구와 연구자의 판단에 의해 관계 형성하기, 현재 파악하기, 목표 설정하기, 대안 탐색 및 실행 계획하기, 실행하기, 지원 및 피드백하기 총 6단계로 분류하고 모형별 세부 절차를 정리하여 해당하는 절차가 어느 정도인지 알아보고자 한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 12> 16가지 코칭 모형의 세부 절차

Model	Fournies 모형	Kinlaw 모형	GROW 모형	변혁적 모형	O'Neill 모형	CMOE 모형	GRROW모형	코칭대화모형
단계	5단계	3단계	4단계	3단계	4단계	8단계	5단계	5단계
연구자	Fournies F.F (1978)	Kinlaw. D (1989)	Whitmore. J (1992)	Crance. T. G (1998)	O'Neill (2000)	Stowell,Chie-young& stacevich (2002)	이희경 (2005)	한국코칭센터 (2003)
Step	1. 문제 시인 및 동의	1.직면/표현	1.목표 설정	1.기반 조성	1.계약	1.지지하라	1.목표 설정	1.초점 맞추기
	2. 대안 상호 토의	2.고객반응 이용한 정보 획득	2.현실 확인	2.학습 루프	2.대안 창출	2.주제 확인	2.현실 파악	2.가능성 발견
	3. 행동 상호 동의	2.대안 검토 및 해결안 찾기	3.대안 찾기	3.행동 촉진	3.실행 계획	3.파급효과 인식	3.핵심 니즈 인식	3.실행계획 수립
	4. 결과 확인 점검		4.실행 의지 확인		4,성찰	4.계획수립	4.대안 탐색	4.장애요소 제거
	5. 성취 결과 인정					5.실천 약속 받기	5.실천 의지 확인	5.마무리하기
						6.변명에 대처		
						7.결과 명확화		
						8.포기하지 말라		

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Model	ANCHOR 모형	ICAN 전략 모형	CAAACS 모형	SOLVE 모형	부모코칭 모형	COACH 모형	5R 모형	NLP코칭 모형
단계	6단계	4단계	6단계	5단계	5단계	5단계	5단계	8단계
연구자	이소희, 박창규 (2008)	조성진 (2008)	Jeffrey (2005)	중앙공무원 교육원 (2006)	한국부모교육학회(2007)	유동수(2008)	아시아코칭센터	심교준, 오코너 (2004)
Step	1.기대 목표	1.정형화	1.연결	1.지지관계	1.주제 불러 오기	1.Check (상대방 이해하기)	1.목표 수립	1.라포 형성과 신뢰 구축
	2.현실 인식	2.상황 파악	2.평가	2.주제 정의	2.상황 인식하기	2.Open (대화의 장 열기)	2.관계 형성	2.코치이의 기대 점검
	3.핵심 가치	3.실행 계획 수립	3.명료화	3. 해결 기획	3.욕구 탐색하기	3.Ask (목표 및 문제 확인 하기)	3.현실	3.코칭의 평가와 정보 수집
	4.경로 찾기	4.양육 지원	4,실행	4. 계획 확인	4.목표 수립하기	4.Comment (발전적 피드백 제공하기)	4.자원 확인	4.코치이의 당면 과제 발견
	5.장애 요인		5.약속	5. 실행 점검	5.성과 확인하기	5.Help (실행 계획 구체화 하기)	5.실행의 책임	5.코칭 진행에 따른 협조 계획
	6.다짐 하기		6.지원					6.실제적 조건 조성
								7.코칭 과정 참여
								8.당면과제로 코칭 시작하기

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

［그림 23］은 관계 형성하기 단계로 모형별 다양한 용어를 사용하여 코치와 코치이의 신뢰성을 형성하는 전략을 고안하고 있다. 라포 형성, 계약하기, 자기 개방, 자기 이해, 기반 조성, 초점 맞추기, 지지 관계의 세부 절차가 나왔는데, 그중에서 라포 형성이 7개의 코칭 모형에 적용되므로 관계 형성 단계에서 핵심 요소를 추출한다.

코칭 모형	라포 형성	계약 하기	자기 개방	자기 이해	기반 조성	초점 맞추기	지지 관계
1							
2			0	0			
3							
4	0			0	0		
5		0					
6	0	0					
7	0						0
8							
9						0	
10							
11							
12							0
13	0						
14	0		0	0			
15	0						
16	0						
합계	7	2	2	3	1	1	2

［그림 23］ 코칭 모형별 세부절차 비교 (관계 형성 단계)

1. Fournies 모형 2. Kinlaw 모형 3. GROW 모형 4. 변혁적 모형 5. O'Neill 모형 6. CAAACS 모형 7. CMOE 모형 8. GRROW 모형 9. CCU 모형 10. ANCHOR 모형 11. ICAN 전략모형 12. SOLVE 모형 13. COACH 모형 14. 5R 모형 15. NLP 코칭 16. 부모코칭 모형

［그림 24］는 현재 파악하기 단계이다. 가능성 발견, 정형화, 문제 파악, 관점 바꾸기, 현재 파악, 상황 파악의 세부 절차가 나왔는데 그중에서 문제 파악은 6개의 코칭 모형에서 현재 파악은 5개의 코칭 모형에서 적용하고 있고 이를 핵심 요소로 추출한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

	가능성 발견	정형화	문제 파악	관점 바꾸기	현재 파악	상황 파악
1			0			
2			0			
3			0		0	
4				0		
5						
6						0
7						
8					0	
9	0					
10					0	
11		0				0
12						
13			0			
14					0	
15			0		0	
16			0			0
합계	1	1	6	1	5	3

［그림 24］ 코칭 모형별 세부 절차 비교 (현재 파악 단계)

［그림 25］는 목표 설정하기 단계이다. 목표 설정, 잠재능력 발견, 핵심 니즈 인식, 파급효과 인식, 자원 발견이 이 단계에 속하는 것으로 보고 있다. 16개 모형 중에서 10개 코칭 모형에서 적용하고 있으므로 목표 설정하기를 핵심 요소로 정의하였다.

	목표 설정	핵심 니즈 인식	파급효과 인식	자원 발견
1	0			
2				
3	0			
4				
5				
6	0			
7	0		0	
8	0	0		
9				0
10	0	0		
11				
12	0			
13	0			
14	0			0
15				
16	0	0		
합계	10	3	1	3

［그림 25］ 코칭 모형별 세부 절차 비교 (목표 설정 단계)

［그림 26］은 대안 탐색 및 실행 계획하기 단계이다. 문제 해결, 대안 탐색, 의사 결정, 실행 계획, 약속 정하기 단계가 여기에 속하게 되는데 본 연구에서는 16개 모형 중 8개 모형에서 적용하고 있는 대안 탐색과 실행 계획 단계를 핵심 요소로 정의하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

	문제 해결	대안 탐색	의사 결정	실행 계획	약속 정하기
1		0	0	0	
2		0	0	0	
3		0			
4		0	0	0	
5		0		0	
6					0
7				0	
8		0			
9				0	
10		0			
11				0	
12		0		0	
13	0				
14					
15					
16					
합계	1	8	3	8	1

［그림 26］ 코칭 모형별 세부 절차 비교 (대안 탐색 및 실행 계획 단계)

［그림 27］은 실행하기 단계이다. 실행 의지, 장애 요소 제거, 행동 촉진 절차가 있는데 그중에서 6개 코칭 모형에서 추출된 실행 의지 단계를 핵심 요소로 정의하였다.

	실행 의지	장애 요소 제거	행동 촉진
1			0
2			
3	0		
4			
5			
6	0		
7	0		
8	0		
9		0	
10	0		
11			
12			
13			
14	0		
15			
16			
합계	6	1	1

［그림 27］ 코칭 모형별 세부 절차 비교 (실행 단계)

［그림 28］은 지원하기 단계이다. 이 단계는 코치와 코치이가 코칭을 마무리하면서 지속적인 변화를 위해 코치가 지원하고 피드백하는 단계이다. 피드백, 실행 점검, 성과 확인하기, 마무리, 지원하기, 성찰하기, 성취 결과 인정, 결과 명확화하기 총 8개의 절차가 추출되었는데, 이는 코칭에서 마무리 단계가 중요함을 보여주고 있다. 여기에서는

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

본 연구의 4개 모형에서 사용하고 있는 지원하기 단계를 핵심 요소로 정의한다.

	피드백	실행 점검	성과 확인하기	마무리	지원 하기	성찰 하기	성취 결과 인정	결과 명확화
1		0	0				0	
2								
3								
4							0	
5						0		
6					0			
7		0				0		0
8								
9				0		0		
10								
11					0			
12		0						
13	0				0			
14								
15					0			
16			0					
합계	1	3	2	1	4	3	2	1

［그림 28］ 코칭 모형별 세부절차 비교 (지원 단계)

종합해보면 ［그림 29］와 같이 정리할 수 있는데, 총 6단계로 단계별 세부 절차에는 핵심 요소와 선택 요소로 구분하였다. 1단계인 라포 형성 단계는 라포 형성하기 절차를 핵심 요소로 정한다. 2단계인 현재 파악하기 단계는 문제 파악하기와 현재 파악하기가 이에 해당한다. 3단계인 목표 설정하기에서는 목표 설정하기가 핵심 요소이며 대안탐색 및 실행계획하기 단계에서는 대안 탐색하기, 실행 계획하기 절차를 선택했다. 실행하기 단계는 실행 의지 확인하는 절차를 핵심 요소로 두었으며 마지막으로 지원하기 단계는 지원하기 절차를 핵심 요소로 정하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

단계	유사한 절차로 구분	세부 내용	핵심/선택	단계	유사한 절차로 구분	세부 내용	핵심/선택
1단계	라포 형성하기	라포 형성하기	핵심	4단계	대안 탐색 및 실행 계획하기	문제 해결하기	선택
		계약 하기	선택			대안 탐색하기	핵심
		자기 개방하기	선택			의사 결정하기	선택
		자기 이해하기	선택			실행 계획하기	핵심
		기반 조성하기	선택			약속 정하기	선택
		초점 맞추기	선택				
		지지 관계	선택				
2단계	현재 파악하기	가능성 발견하기	선택	5단계	실행하기	실행 의지 확인하기	핵심
		문제 파악하기	핵심			장애 요소 제거하기	선택
		정형화	선택			행동 촉진하기	선택
		관점 바꾸기	선택				
		현재 파악하기	핵심				
		상황 파악하기	선택				
3단계	목표 설정하기	목표 설정하기	핵심	6단계	지원하기	피드백	선택
						실행 점검하기	선택
		잠재능력 발견하기	선택			성과 확인하기	선택
						지원하기	핵심
		파급 효과 인식하기	선택			성찰 하기	선택
						성취 결과 인정하기	선택
		자원 발견하기	선택			결과 명확화 하기	선택
						마무리	선택

［그림 29］ 하이브리드 코칭의 모형의 핵심 요소 추출

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

위에서 제시한 16가지 코칭 모형을 6단계의 기준(라포 형성하기, 현재 파악하기, 목표 설정하기, 대안 탐색 및 실행 계획하기, 실행하기, 지원하기)으로 7가지 핵심 요소(라포 형성하기, 문제 파악하기, 현재 파악하기, 목표 설정하기, 대안 탐색하기, 실행 계획하기, 실행 의지 확인하기, 지원하기)를 추출하였다. 본 연구자는 7가지 핵심 요소 중에서 문제 파악하기, 현재 파악하기, 목표 설정하기, 대안 탐색하기, 실행 계획하기, 실행 의지 확인하기를 가장 잘 적용한 모형이 Alewander가 개발하고 Whitmore에 의해 알려진(Passmore, 2006, 2007) GROW 코칭 모형이라 사료되어 본 연구에 활용하고자 한다.

위에 제시한 기존 코칭 모형 비교를 통한 핵심 요소 추출과 더불어 GROW 모형을 선택하게 된 이유는 면대면 코칭에서 가장 많이 사용하는 일반적인 모형이기 때문이다(박윤희, 2014). GROW 모형은 단순하며 적용이 쉽고 코칭 과정에서 학습자의 행동에 초점을 두는 유용한 도구로(Passmore, 2006, 2007) 알려져 있으며 이 모형을 잘 활용할 시 학습자의 기억력 향상을 도와주고 자각과 책임감을 높여줄 수 있다고 주장한다(Whitmore, 2007). 또한 GROW 모형은 문제 설정(Goal), 현실 확인(Reality), 대안 찾기(Option), 실행 의지(Will)를 확인하는 4단계로 구성되어 유동적이고 순환적으로 진행(Passmore, 2010)된다. 결국 본 연구자는 코칭의 효과를 최대한 높일 수 있는 기본적이고 단일화된 모형을 적용하는 것이 궁극적으로 코칭의 성과를 높이는 데 도움이 될 것이라 보았고 하이브리드 코칭 환경에서도 코칭의 효과를 가장 잘 낼 수 있는 모형으로 GROW 모형이 적합하다고 보았다.

다음은 '라포 형성하기'와 '지원하기'를 하이브리드 코칭 모형에 어떻게 적용할 것인가에 대한 고찰이다. 하이브리드 코칭은 온라인과 면대면 코칭 환경을 혼합시키는 특징을 가지고 있으므로 면대면과 온라인 코칭 환경에서 가장 적합한 라포 형성 기술을 적용하고자 한다. 이에 온라인 코칭은 면대면 코칭과 비교해 보았을 때 코치-코치이 양측 모두에게 보다 자유로운 환경(시, 공간의 통제 자유)을 마련한다는 점과 지위, 성별, 인종을 막론하고 매칭을 할 수 있다는 점에서 장점을 가지고 있다(Law, 탁진국 역, 2010). 또한 Clutterbuck(2004)는 멘토링, 코칭 과정을 개선해야 한다고 제안하면서 미래의 커뮤니케이션은 원거리 면대면 커뮤니케이션과 비동시적 방법의 텍스트 교류가 합해져 이루어질 가능성이 높다고 하였다. 온라인상의 관계가 꽤 상호 의존적이고 심층적이며 헌신적이라는 사실을 알아냈으며(Parks & Floyd, 1996), 예측성과 이해를 높

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

여 준다는 것을 발견하였다(Swann, 1990). 이를 바탕으로 본 연구에서는 하이브리드 코칭 시스템을 위한 이론적 모형의 1단계를 하이브리드 매칭(Hybrid Matching) 모듈로 정하여 코치와 코치이 간의 좋은 관계를 구축하기 위한 매칭 추천 방식을 설계하고자 한다. 다음으로 지원하기에서는 코칭의 궁극적인 목표인 실행률을 높이기 위한 코치, 코치이, 시스템의 점검 시스템이 요구된다. 이를 실천 지원 모듈로 정하고 면대면 코칭에서는 코치이가 실시간 실행했는지 점검할 수 없는 단점을 하이브리드 코칭에서 보완하여 실시간, 비실시간 코치이가 실행하는 것을 점검, 평가, 알림, 기록 및 저장 등의 기능을 활용하고자 한다.

이러한 모형 개발 과정의 적합도를 알아보기 위해 델파이 1차 설문을 실시했다. 하이브리드 코칭 모형에 대한 적합 정도를 파악하고 추가 요인을 도출하기 위함이다. <표 13>에서 보는 바와 같이 하이브리드 전체 모형에 대한 적합성 점수는 평균 3.43점으로 나왔다. 면대면 커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션의 장점을 극대화하고 모듈별 세부적인 절차를 제시한다면 하이브리드 코칭 시스템의 연구적 의의가 있다고 평가하였다.

<표 13> 하이브리드 코칭 모형에 관한 적합도 결과(델파이 집단)

하이브리드 코칭 모형(초안)		평균	최빈값	표준편차
전체 모형에 대한 결과		3.43	4 (매우 적절)	.646
세부 모듈에 대한 결과	매칭 추천 요소	3.36	4 (매우 적절)	.745
	GROW 요소	3.43	3 (적절함)	.514
	실천 지원 요소	3.57	4 (매우 적절)	.514

세부 모듈에 대한 결과는 매칭 추천 요소가 3.36점, GROW 요소가 3.43점, 실천 지원 요소가 3.57점으로 적합한 모듈로 나왔다. 상대적으로 가장 적합한 세부 모듈은 실천 지원으로 하이브리드 코칭의 목적과 특징에 잘 부합하는 모듈로 평가되었다. GROW 모듈에 대한 의견은 쉽고 일반적으로 많이 쓰는 유용한 모형이긴 하나 코치이의 욕구나 삶의 의미, 가치보다는 당면한 문제 해결을 위한 과정에 중점을 두는 모형이라고 평가하였다. 이는 시스템 설계에서 GROW 모형에서 제시한 절차를 기반으로

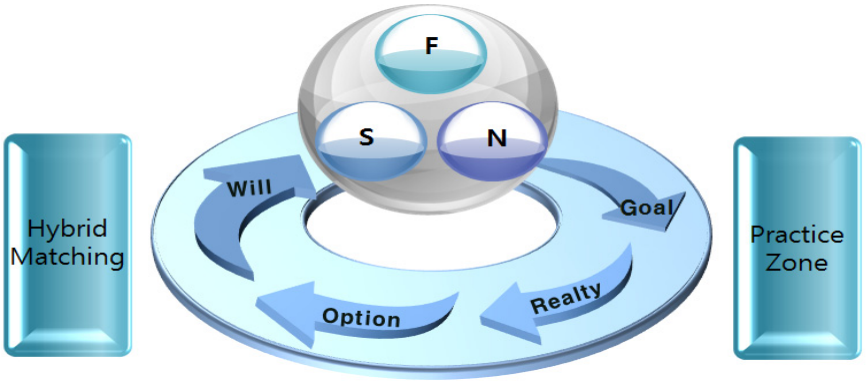
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

코칭을 진행하되 코치이의 성찰이 잘 이루어질 수 있도록 도울 수 있는 코칭 활동이나 내용이 추가되어야 할 것을 시사한다. 매칭 추천 요소는 세부적인 코치이 진단이 필요하며 코칭 이슈(분야)에 따라 매칭 추천 변인이 다를 수 있다는 의견이 있었다. 이는 시스템 설계에 있어 개인적 특성을 잘 반영한 매칭 변인을 추출하는 것이 중요하다는 것을 시사하고 있다.

정리하자면 하이브리드 코칭 모형에 대한 전체 모형, 세부 모듈에 대한 전문가의 의견은 적합한 것으로 나왔다. 하지만 하이브리드 코칭 시스템을 설계함에 있어서 세부적인 절차를 구성할 때 시스템이 추구하는 개념과 특징에 부합한 내용과 기능이 요구되는 것으로 보인다.

나. H-GROW 하이브리드 코칭 모형

본 연구에서 주장하는 이론적 모형은 H(Hybrid)-GROW 모형이다. [그림 30]에서 보는 바와 같이 H-GROW 코칭 모형은 크게 3단계로 구성한다. 하이브리드 매칭 추천 모듈. 하이브리드 코칭 환경(면대면 코칭, 동시성 온라인 코칭, 비동시성 온라인 코칭)에서의 GROW모형, 실천 지원 모듈이 있다. 단계별 설명은 다음과 같다.



[그림 30] H-GROW 모형 구성도(Hong, Lee, & Park, 2015)

첫째 모듈은 매칭 추천이다. 코치이의 특성에 맞는 코치를 추천하고 매칭하는 것은 하이브리드 코칭에서 중요한 의미를 갖는다. 코치이가 직접 코치를 지정하거나 기관에서 주도적으로 연결하는 등의 면대면 매칭 방법과는 달리 하이브리드 코칭은 코치와 코치이가 직접 만날 수 없기 때문이다. 또한 예전에 비해 코치이의 코칭 신청 수는 늘

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

어나고 다양한 분야의 이슈를 가지고 코칭을 하기 때문에 더욱더 매칭에 대한 관심은 늘어나고 있다.

H-GROW 모형의 1단계인 매칭 추천 모듈에서는 코치 변인(나이, 성별, 코칭 경험 수준, 성격 특성), 학습자 변인(성격 특성, 코칭 동기 및 기대 정도, 자아 존중감), 코칭 환경 변인(물리적 거리, 코칭 대기 시간, 작업동맹), 코칭 과정 변인(코칭 평가, 코칭회기 평가)을 고려할 것이다. 또한 인적 매칭, 시스템 활용 매칭, 상호작용 유형 매칭, 코칭 지속성을 위한 매칭을 제안하여 코치이의 조기 종결을 방지하고 코치이에게 맞는 코칭 환경을 제시한다.

둘째, GROW 모듈이다. 코치와 코치이는 하이브리드 코칭 환경(면대면 코칭, 동시성 온라인 코칭, 비동시성 온라인 코칭) 안에서 GROW 모형이 제시하는 단계를 거쳐 상호 작용하게 된다. 우선 면대면 코칭은 전통적인 코칭 형태를 의미하며 코치와 코치이가 서로 직접 만나 상호작용하는 방법이다. 동시성 온라인 코칭이란 코치와 코치이가 온라인에서 동시에 만나 코칭의 이슈를 공유하고 문제를 해결하는 방법이며 비동시성 온라인 코칭은 코치와 학습자가 동시에 만날 필요는 없고 자신이 원하는 시간에 들어와 의견을 남기고 코칭 활동을 하는 방법을 말한다. 특히 비동시성 코칭은 신체적 장애를 가지거나 조용한 성격의 사람들과의 의사소통 활동에서 보다 동등하고 적극적인 참여의 기회를 줄 수 있다는 장점을 가지고 있다(Berge & Collins, 1995).

기존 GROW 모형은 목표 설정(Goal), 현실 점검(Reality), 대안 탐색(Option), 실행 의지(Will) 순으로 코칭이 진행되지만 H-GROW 모형은 코치이의 특성과 요구에 따라 시작 순서가 달라질 수 있다. 단계마다 하이브리드 코칭 환경은 선택적으로 제안되거나 추천된다. 면대면 코칭 환경은 시간과 공간의 제약을 받기 때문에 사전에 코치와 코치이의 준비가 필요하지만 동시성 온라인 코칭, 비동시성 온라인 코칭 환경은 상황에 맞게 언제든 제시할 수 있도록 준비한다.

셋째, 실천 지원 모듈이다. 하이브리드 코칭은 코치이가 경험을 통해 자신이 원하는 성과를 지속적으로 이룰 수 있도록 돕는 데 목적이 있다. 코치이는 행동을 통해 학습하며 학습은 상황에 따라 달라진다고 하였다(Lave & Wenger, 1991). 그러므로 코치이는 자신의 목표를 달성하기 위해 개인과 공동체의 상호작용을 통해 적극적 참여와 실천을 해야 하며 코치는 촉진자의 역할을 해야 한다. 그러기 위해서 H-GROW 모형은 실천 지원이라는 단계를 두어 코치이가 효과성을 높여 지속적인 실천과 성과를 얻기

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

위한 프로세스를 제시하고 있다. 특히 체험과 토론, 성찰 과정을 통해 코치이는 코치에게 피드백을 받으며 하이브리드 코칭 시스템이 구축될 경우 매체를 통해 코치이의 실천률을 모니터링하여 적합한 실천 환경(시간, 공간, 빈도 등)을 제안 받는다.

2. 하이브리드 코칭 시스템 설계의 코칭 활동 및 내용 검토

이 장에서는 하이브리드 코칭 시스템의 주요 코칭 활동 및 내용을 검토하고자 한다. 위에서 제시한 H-GROW 코칭 모형은 GROW 모형을 기반으로 하기 때문에 코칭 활동 및 내용 또한 GROW 코칭 모형에서 추출해야 한다. 이를 위해 GROW 코칭 모형의 주요 코칭 활동 및 내용(Whitmore, 2002/2007)과 GROW 코칭 모형을 수정, 보완하여 개발한 GRROW 모형(이희경, 2014), GROWS 모형(박윤희, 2015), 코칭 대화 모델(한국코칭센터, 2003)을 바탕으로 <표 14>와 같이 본 연구의 코칭 활동을 정리하고자 한다.

첫째, 목표 설정 단계의 코칭 활동 및 내용이다. 목표 설정은 코칭 이슈를 명료화하는 과정으로(백명, 2010) 코칭 목표를 세우고 목표에 대한 초점을 맞추는 단계이다. GROW 코칭 모델(Whithwore, 2002/2007)은 목표 설정 단계에서 최종 목표, 실행 목표를 구분할 수 있어야 한다고 강조한다. 최종 목표는 동기를 부여해주고 실행 목표는 그 내용을 구체적으로 규정해주는 것이다. 목표를 행동으로 달성해야 하는 사람은 소유권을 분명히 하고 좋은 목표를 세우기 위해서는 SMART 법칙의 조건을 갖춰야 한다고 하였다. SMART는 각 영어 단어의 약어로 구체성(Sprcific), 측정가능성(Measurable), 합의된(Agreed), 현실성(Realistic), 시간이 정해진(Time-phased)을 뜻한다. 이희경(2014)은 삶의 목표 행동의 구체화, 우선순위 부여, 목표의 적합성 확인을 통해 코칭 목표가 구체화되고 명확하게 표현할 수 있다고 하였다. 박윤희(2015)는 커리어 코칭 대화 모델로 GROWS 모형을 주장하면서 비전을 설정하기 위해 삶의 가치관 찾기, 꿈의 목록 세우기, 삶의 균형의 원 세우기, 비전 보드와 비전 카드 등의 활동을 소개하였다. 한국코칭센터(2003)는 초점 맞추기와 가능성 발견 단계를 거치면서 코치이는 목표를 설정하게 된다고 하였다. 이에 목표 설정을 위해 신뢰할 수 있는 대화 분위기를 조성하고 코칭 대화 주제를 정하여 코치이의 관심사에 초점을 맞추는 것이 중요하

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

다고 하였다. 본 연구자는 이를 종합하여 본 시스템의 목표 설정 단계의 코칭 활동 및 내용을 가치관 점검, 삶의 균형의 원(박윤희, 2015), 삶의 목표 행동의 구체화 활동(이희경, 2014)으로 정하였다.

둘째, 현실 점검 단계의 코칭 활동 및 내용이다. 현실 점검은 현재 상태를 확인하고 목표의 초점을 분명히 하기 위해서 현재 상황을 검토하는 과정(Whithwore, 2002/2007)이다. GROW 코칭 모델은 현실 점검 단계에서 코치는 판단하는 언어가 아니라 서술적 언어를 사용하라고 한다. 또한 이 단계에서는 일어난 사건, 취해진 행동, 극복해야 할 장애물, 가용 자원과 사람 등을 탐색하는 것이다. 또한 느낌, 음성, 표정과 같은 감각을 활용할 것을 권장한다. 누가, 언제, 무엇을, 어디서, 얼마나 등의 의문사로 시작하는 현상 파악 질문을 통해 자신의 상황을 잘 알고 있는지 확인한다. 이희경(2014)은 권석만(2008)의 목표 이론과 Miller와 Rollnick(2002)의 변화 동기와 관련하여 코칭 목표의 진술 및 평가를 구체적으로 생각할 수 있는 코칭 활동을 제안하였다. 코칭 목표 진술 및 평가가 그것인데 목표를 현재 수준과 원하는 수준으로 나누어 점수를 매기고 중요도와 자신감 점수를 매겨 4가지 변화 동기의 유형(높은 중요도/낮은 자신감 유형, 높은 중요도/높은 자신감 유형, 낮은 중요도/낮은 자신감 유형, 낮은 중요도/높은 자신감 유형)을 설정하였다. 또한 이 단계의 핵심은 코치가 코치이의 현실을 파악하는 것이 아니라 세션 목표를 둘러싸고 있는 현실에 대해 코치이가 다양한 관점에서 해석할 수 있도록 돕는 것이라 말한다. 박윤희(2015)는 코치이의 코칭 목표와 관련된 객관적인 현실을 파악하기 위해 코치는 구체적인 사실을 이끌어 내는 질문들을 사용해야 한다고 하였다. 또한 코칭 목표가 수정되는 경우도 발생할 수 있으며 객관적인 현실 파악을 위한 질문을 통해 코치이의 성찰을 도울 수 있다고 하였다. 한국코칭센터(2003)는 현실 점검을 위해 가능성 발견 단계가 필요하다고 주장하면서 실패담을 포함한 직간접적인 경험을 통한 가능성 발견, 목표 자원 탐색, 현실 상황을 점검하는 것이 필요하다고 하였다. 본 연구자는 이를 종합하여 본 시스템의 현실 점검 단계의 코칭 활동 및 내용을 현실 상황 점검, 코칭 목표의 진술 및 평가(이희경, 2014), 목표 자원 탐색 활동으로 정하였다.

셋째, 대안 탐색 단계의 코칭 활동 및 내용이다. Whitmore(2010)는 대안 탐색의 목적은 옳은 답을 찾는 것이 아니라 가능한 한 많은 대안을 찾아서 기록하는 데 있다고 하였다. GROW 코칭 모델(Whithwore, 2002/2007)은 이 단계에서 대안 리스트를 작성하고 대안 정리하고 장단점을 분석할 것을 주장한다. 이희경(2014)은 행동 계획을 수립

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

하고 장애물을 파악하라고 말한다. 박윤희(2015)는 실행 계획 수립, 실행을 위한 정보 탐색, 실행이 가능한 것과 불가능한 것을 구분하여 정리하라고 하였다. 한국코칭센터(2003)의 코칭 대화 모형에서는 장애 요소 제거, 장애물 극복 방법 및 자원 활용 방안을 세우라고 하였다. 본 연구자는 이를 종합하여 본 시스템의 대안 탐색 단계의 코칭 활동 및 내용을 대안 리스트 작성(Whithwore, 2002/2007), 장애물 파악(한국코칭 센터, 2003), 지원 대상 및 내용(이희경, 2014)으로 정하였다.

넷째, 실행 의지 단계의 코칭 활동 및 내용이다. 이 단계는 이전 과정에서 세운 목표, 실행 행동을 잘 실천하기 위해서 실행 의지를 다지는 것이다. GROW 코칭 모델(Whithwore, 2002/2007)은 이 단계에서 실행 행동이 목표에 부합하는지 점검하고 실행 과정에서의 장애물을 파악하라고 하였다. 또한 실행 지원을 탐색하고 실행을 완수할 수 있도록 지속적으로 지원하라고 하였다. 이희경(2014)은 실행을 위한 환경 조성을 위해 상호 책임, 지원망, 코치의 중간 모니터링을 구축할 것을 주장한다. 상호 책임은 행동실행을 같이 할 수 있는 사람을 찾아 약속하는 것이다. 지원망 마련은 행동 실행에 대해 긍정적인 피드백을 해주거나, 행동 실행을 하지 못했을 때 이를 일깨워 줄 수 있는 사람이 있으면 도움을 요청한다. 코치의 중간 모니터링은 코치가 전화 혹은 이메일로 모니터링을 하기로 약속하여 행동실행의 확률을 높인다. 또한 실행 계획을 점검할 수 있는 기준을 설정하여 평가표를 작성하게 한다. 박윤희(2015)는 실행 의지 단계에서 구체적인 실행 계획을 직접 실천할 수 있는 방안을 생각해보게 하고 지속적인 관심과 지원, 피드백을 할 수 있도록 약속해야 한다고 하였다. 또한 코치의 강요가 아니라 코치이 스스로 실천하고자 하는 의지를 다질 수 있도록 도와야 한다고 하였다. 한국코칭센터(2003)는 실행 계획을 세우고 코치의 지원과 도움을 다시 한 번 강조할 것을 주장한다. 또한 할 일을 분명히 하고 다음 코칭까지 할 일과 시간 등을 강조하며 약속을 받는다. 본 연구자는 이를 종합하여 본 시스템의 실행 의지 단계의 코칭 활동 및 내용을 실행 계획표(박윤희, 2015), 실행 계획 점검표(이희경, 2014), 실행 지원 방법(한국코칭센터, 2003)으로 정하였다.

또한 코칭 계약은 코치이가 자신의 학습에 책임을 지고 코치는 코치이를 돕는 데 책임이 있다는 원리에 근거한다. 만약 코치와 코치이가 장기간의 코칭 관계로 들어가게 되면 코치와 코치이는 정해진 기간 동안 코칭 규칙을 수립하는 것이 중요하다(Bennett, 2003). 코칭 계약은 코치이의 코칭 몰입과 책임을 강화하는데 즉 코치이의 자기주도성

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

을 증진시키는 데 도움이 된다(박윤희, 2014a)고 하였다. 이에 H-GROW 코칭의 매칭 추천 모듈에서 코칭 계약을 위한 코칭 동의서, 코칭 소개, 코칭 규칙 세우기 등을 구성할 것이다.

이 장에서는 하이브리드 코칭 시스템을 설계할 때 코칭 활동과 내용을 어떻게 구성할 것인지 선행연구 및 기존 코칭 모형을 비교, 분석하여 본 연구의 목적과 의도에 적합한 코칭 활동을 정하였다. 이를 바탕으로 다음 장에서 추출하게 되는 하이브리드 코칭 요소와 세부 기능을 결합하여 본 시스템의 코칭 활동 및 내용을 설계하게 된다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 14> GROW 관련 코칭 모형 비교, 분석을 통한 코칭 활동 및 내용 검토

		GROW 모형	GRROW 모형	GROWS 모형	코칭 대화 모형	H-GROW 모형
연구자		Whitmore. J. (2002/2007)	이희경(2014)	박윤희(2015)	한국코칭센터(2003)	본 연구자
GROW 코칭단계	목표설정	· 문제에 대한 목표 세우기 (최종 목표, 실행 목표, 프로세스) · 목표 소유권 코칭 · 좋은 목표의 조건 (SMART 법칙)	· 삶의 목표 행동의 구체화 · 우선순위 부여 · 목표의 적합성 확인	· 삶의 가치관 찾기 · 꿈의 목록 세우기 · 삶의 균형의 원 세우기 · 비전 보드와 비전 카드	· 초점 맞추기 · 신뢰할 수 있는 대화 분위기 조성 · 코칭 대화의 주제 정하기	· 가치관 점검 · 삶의 균형의 원 · 삶의 목표 행동의 구체화
	현실점검	· 일어난 사건, 취해진 행동 탐색 · 감각을 이용한 기술법 활용 · 현상 파악 질문 · 조기 해결	· 코칭 목표의 진술 및 평가 · 세션 목표의 현실을 다양한 관점으로 해석	· 현실 상황 점검 · 객관적인 현실 파악을 위한 질문 · 코칭 목표 수정	· 가능성 발견하기 · 목표 자원 탐색 · 현실 상황 점검	· 현실 상황 점검 · 코칭 목표의 진술 및 평가 · 목표 자원 탐색
	대안탐색	· 대안 리스트 작성 · 대안 정리 · 대안의 장단점 분석	· 행동 계획 수립 (SMART 원칙) · 장애물 파악하기	· 실행 계획 수립하기 · 실행을 위한 정보 탐색 · 실행이 가능한 것과 불가능 한 것 구분하기	· 장애 요소 제거 · 장애물 극복 방법 및 자원 활용 방안 세우기	· 대안 리스트 작성 · 장애물 파악 · 지원 대상 및 내용
	실행의지	· 실행 행동이 목표의 부합성 점검 · 실행 과정에서의 장애물 파악 · 실행 지원의 탐색 · 실행과 완수를 위한 지속적인 지원	· 실행을 위한 환경 조성 (상호 책임, 지원망, 코치의 중간 모니터링) · 실행 계획 점검표	· 구체적인 계획 세우기 · 도움 요청하기 · 지속적 지원 및 피드백 약속하기 · 실천 의지 다지기	· 실행 계획 세우기 · 실행 지원 강조 · 구체적인 실행 행동 및 시간 정하기	· 실행 계획표 · 실행 계획 점검표 · 실행 지원 방법

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3. 하이브리드 코칭 시스템 설계의 코칭 요소 및 세부 기능에 관한 검토

가. 설문 방법 및 참가자 선정

본 연구는 하이브리드 코칭 시스템 설계의 코칭 요소 및 세부 기능을 도출하기 위해 델파이 기법과 AHP를 결합한 Delphi Hierarchy Process(이하: DHP) 방법을 사용하였다. 이를 위해 본 연구에는 6차에 걸친 설문을 진행하였다.

<표 15>는 설문 과정에 따른 목적 및 방법을 나타낸 표이다. 1차 설문을 통해 선행연구와 기존 코칭 모형 분석을 바탕으로 개발한 하이브리드 코칭 모형에 대한 적합도를 확인하고 면대면 커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션에서 필요한 요소를 개방형 질문으로 추출하였다. 그 결과 나온 요소를 2차 설문에서 적합 정도를 확인하였다. 3차 설문은 1, 2차 설문으로 나온 면대면과 온라인 요소를 연구자와 지도교수가 협의하여 범주화시킨 결과에 대한 적합 정도를 확인하였다. 4차 설문은 3차에서 범주화된 기준에 해당하는 세부 기능 요소를 추출하기 위해 반개방형 질문을 실시하였다. 결국 1~4차 설문으로 도출된 하이브리드 코칭 시스템의 코칭 요소와 세부 기능에 대해서 AHP 설문을 실시하여 각 요소와 세부 기능별 우선순위를 알아보았다. 6차는 하이브리드 코칭 모형, 커뮤니케이션 요소, 시스템에 필요한 코칭 요소 및 세부 기능에 대한 우선순위 결과 등을 구조화하여 하이브리드 코칭 시스템을 설계한 결과(시퀀스 다이어그램, 사용자 인터페이스 설계)에 대한 평가를 실시하였다.

<표 15> 설문 과정에 따른 목적 및 방법

설문 차수	설문 목적	설문 방법
1차 설문	· 하이브리드 코칭 모형에 대한 적합도를 확인 · 면대면 커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션에서 필요한 요소를 추출	델파이 개방형 설문
2차 설문	· 1차 설문으로 나온 면대면, 온라인 커뮤니케이션 요소의 적합 정도 확인	델파이 폐쇄형 설문

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3차 설문	· 1차, 2차 설문으로 나온 면대면 요소와 온라인 요소를 연구자와 지도교수가 협의하여 범주화시킨 결과에 대한 적합 정도 확인	델파이 폐쇄형 설문
4차 설문	· 하이브리드 코칭 시스템 설계를 위한 요소별 세부 기능 추출	델파이 반개방형 설문
5차 설문	· 4차 설문에서 나온 하이브리드 코칭 시스템에 필요한 요소와 기능을 AHP 분석 방법을 활용하여 우선순위 정함	AHP 계층적 의사결정 방법
6차 설문	· 하이브리드 코칭 모형, 커뮤니케이션 요소, 시스템에 필요한 코칭 요소 및 세부 기능에 대한 우선순위 결과 등을 구조화하여 하이브리드 코칭 시스템을 설계한 결과에 대한 평가	델파이 폐쇄형 설문

본 연구 설문 조사는 2016년 7월 4일~10월 4일까지 1~4차 델파이 설문이 진행되었고 AHP 설문은 두 집단으로 나누어 델파이 전문가 집단 설문은 2016년 10월 7일~10월 16일까지, 코치이 집단 설문은 2016년 10월 7일~10월 28일까지 실시했다. 마지막 6차 설문은 10월 30일~11월 7일까지 실시했다. 또한 모든 조사 과정은 이메일로 이루어졌다.

본 연구의 조사 참가자는 두 분류로 나누게 되는데 델파이 설문 조사와 AHP 설문을 할 전문가 집단과 AHP 설문만 하게 되는 코치이 집단이 있다. 우선 델파이 전문가 집단의 선정 과정과 일반적 특성을 알아보겠다. 델파이 설문에서 중요한 요인 중에 하나가 전문가 선정이며 본 연구의 특성상 이질적인 전문가 집단을 구성하였다. 다른 전문적 배경을 가진 이질적 집단으로부터 전문가를 선정할 경우 최소한 15~30명, 동질적 집단으로부터 전문가를 추출할 경우 5~10명을 권유하며 최종 라운드에서 전문가 패널이 10명 미만이어서는 안 된다(Choudaha, 2008). 이에 델파이 조사 참여자는 1차 설문 때는 교육공학 전문가 5명, 시스템 개발 전문가 5명, 코칭 전문가 5명, 관련 대학원생 5명으로 구성되었다. 그러나 2차 설문에 각 전문가 1명씩이 개인적 사정으로 불참 의사를 밝혀 결국 교육공학 전문가 4명, 시스템 개발 전문가 4명, 코칭 전문가 4명, 관련 대학원생 4명으로 총 16명으로 구성되었다. 관련 대학원생은 교육공학 전공 박사과정생으로 전문가 영역은 교육공학 전문가로 분류하겠다.

델파이 조사 전문가 집단의 일반적 특성은 <표 16>과 같다. 성별을 보면 남자는 전

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

체 전문가의 75%로 12명, 여자는 25.0%로 4명으로 구성되었다. 학력 사항은 석사과정 및 졸업이 19.0%로 3명, 박사과정 및 졸업은 81.0%이다. 전문 영역은 교육공학 전문가인 경우 학계 전문가(교수, 연구원)와 현장 전문가(교육공학 관련 개발, 설계팀 근무) 각 37.5%로 8명 중 3명으로 구성되었고 둘 다 포함(학계 전문가, 현장 전문가)이 25.0%로 2명이다. 시스템 개발 전문가는 학계 전문가 75.0%로 4명 중 3명, 둘 다 포함(학계 전문가, 현장 전문가) 25.0%로 4명 중 1명으로 구성되었다. 코칭 전문가는 한국코치협회 전문코치(KCC) 자격을 가진 전문가는 2명, 국제코칭연맹 전문코치(PCC)와 한국코치협회 전문코치(KCC) 둘 다 소지하고 있는 전문가 2명이다. 경력 기간은 10년 이하가 전체 31.0%로 16명 중 5명, 11~20년이 전체 56.0%로 16명 중 9명, 21~30년이 13%로 16명 2명으로 구성되었다. 마지막으로 연령대는 40대가 전체 44.0%로 16명 중 7명, 50대가 전체 31.0%로 16명 중 5명, 60대 이상이 전체 25.0%로 16명 중 4명으로 구성되었다.

<표 16> 델파이 조사 전문가 집단의 일반적 특성

구분		교육공학 전문가	시스템 전문가	코칭 전문가	계
성별	남	6(75.0)	4(100.0)	2(50.0)	12 (75.0)
	여	2(25.0)	-	2(50.0)	4 (25.0)
	계	8(100.0)	4(100.0)	4(100.0)	16 (100.0)
학력	석사 졸업	-	-	3(75.0)	3 (19.0)
	박사과정 및 졸업	8(100.0)	4(100.0)	1(25.0)	13 (81.0)
	계	8(100.0)	4(100.0)	4(100.0)	16 (100.0)
전문 영역	학계 전문가	3 (37.5)	학계 전문가 3 (75.0)	국제코칭연맹 전문코치(PCC) 0	6 (38.0)
	현장 전문가	3 (37.5)	현장 전문가 0	한국코치협회 전문코치(KCC) 2 (50.0)	5 (31.0)
	둘 다 포함	2 (25.0)	둘 다 포함 1 (25.0)	둘 다 포함 2 (50.0)	5 (31.0)
	계	8 (100.0)	계 4 (100.0)	계 4 (100.0)	16 (100.0)

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

경력기간	10년 이하	2(25.0)	1(25.0)	2(50.0)	5 (31.0)
	11~20년	4(50.0)	3(75.0)	2(50.0)	9 (56.0)
	21~30년	2(25.0)	-	-	2 (13.0)
	계	8(100.0)	4(100.0)	4(100.0)	16 (100.0)
연령	40대	3(37.5)	4(100.0)	-	7 (44.0)
	50대	2(25.0)	-	3(75.0)	5 (31.0)
	60대 이상	3(37.5)	-	1(25.0)	4 (25.0)
	계	8(100.0)	4(100.0)	4(100.0)	16 (100.0)

다음으로 AHP 설문은 위에 선정된 전문가 집단과 코치이 집단으로 나누어 진행된다. AHP 설문 목적은 하이브리드 코칭 시스템 설계를 위한 코칭 요소와 요소별 세부 기능에 대한 가중치를 측정하는 것이다. 이는 델파이 1~4차까지 설문을 통해 추출된 요소와 기능 간의 쌍대비교를 통해 의사를 결정하기 위함이다. 이는 하이브리드 코칭 시스템 설계도 중 사용자 인터페이스의 메인 메뉴, 빠른 검색 버튼 선정 및 필수 사항과 선택 사항을 결정하는 데 기초 자료가 된다. 하이브리드 코칭 시스템 설계는 코치와 코치이 화면이 달리 제시되므로 델파이 전문가 집단의 AHP 설문 결과는 코치 화면 설계에, 코치이 집단의 AHP 설문 결과는 코치이 화면을 설계할 때 사용하게 될 것이다.

본 AHP 설문에 참여하는 코치이 집단은 J대학교 2학년~4학년, 대학원생 중에 코칭 관련 수업을 받고 코칭을 경험한 자로 선정하였다. 설문 인원은 총 36명이고, 설문 기간은 2016년 10월 7일~10월 28일이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

나. 라운드별 델파이 설문 구성 및 결과

1) 1차 델파이 설문 구성 및 결과

1차 델파이의 설문의 구성은 하이브리드 코칭 및 문헌연구 및 기존 코칭 모형을 분석한 하이브리드 코칭 모형의 소개, 하이브리드 코칭 모형에 대한 적합 정도 의견 수합, 면대면 커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션에서 필요한 요소에 대한 의견으로 이루어져 있다. 모형의 적합 정도는 리커트 4점 척도로 질문하였고 하이브리드 코칭의 구성 요소를 추출하기 위한 면대면 커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션에 필요한 요소와 간단한 설명은 완전 개방형으로 구성하여 질문하였다. 델파이 1차 설문은 완전 개방형으로 구성하는 것이 원칙이지만 본 설문은 예시문을 제시하고 구조화시켰는데 이는 조사 참여자들의 심리적 부담감을 줄이기 위함(안정선, 2007)이다.

하이브리드 코칭 모형에 대한 결과는 앞서 Ⅵ. 연구 결과 중 하이브리드 코칭 모형 개발 과정에서 설명하였으므로 생략하고 면대면 커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션 요소에 대한 결과를 알아보겠다. 완전 개방형 질문을 통해 추출된 결과 <표 17>에서 보는 바와 같이 면대면 커뮤니케이션에서 필요한 요소 15개, 온라인 커뮤니케이션에 필요한 요소 14개가 나왔다.

<표 17> 면대면 커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션 요소에 관한 결과

면대면 커뮤니케이션	온라인 커뮤니케이션
· 비언어적 반응	· 온라인 매칭
· 즉각적 피드백 및 반응	· 지속적인 자기 점검
· 언어적 성찰 및 적절한 질문	· 온라인 그룹 코칭 및 실행 공동체
· 라포 형성	· 사전, 사후 코칭 관리의 용이성
· 정서적 표현에 대한 대처	· 다양한 자료 제공
· 안전한 공간 확보	· 온라인 토론 및 Q&A 활동
· 은유적 표현을 위한 도구 활용	· 원하는 시간과 장소 선택
· 다양한 Geograhy의 활용	· 동시적, 비동시적 상호작용 활동 제공
· 코치이의 프레즌스(Presence)	· 실행 과정에 대한 알림 서비스
· 효율적인 시간 배정 및 운영	· 대처 방안 재점검 및 검토
· 주변 환경 고려	· 즉각적 피드백이 불가능할 때 녹화, 녹음

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

· 목표 행동에 대한 정기적인 점검	등의 기능 활용
· 동기부여 및 욕구 파악하기	· 여러 사례를 검색, 비교할 수 있는 시스템 제공
· 성찰 활동을 통한 공유 (사회적 성찰)	· 적극성과 능동성에 따른 보상 고려
· 개인적 특성을 파악한 대처 방식	· 기록과 저장성에 따른 효율적 검색 기능 고려

2) 2차 델파이 설문 구성 및 결과

2차 설문의 목적은 델파이 1차 조사를 통해 추출된 요소(면대면 커뮤니케이션, 온라인 커뮤니케이션에서 고려해야 할 요소)에 대한 적합 정도를 알아보는 것이다. 리커트 4점 척도로 설문하였으며 적합하지 않을 시 이유를 쓰는 란을 두었다. 또한 1차 설문에서 요소별 간단한 설명을 기입하는 결과를 종합하여 요소별 설명을 첨가하여 설문자들이 용어에 대한 개념 혼란이 없도록 하였다.

그 결과 면대면 커뮤니케이션 15개 요소, 온라인 커뮤니케이션 14개 요소 모두의 적합성 점수는 평균 3점 이상으로 적합한 요소라고 나왔다. 하지만 통계치 수치로만 보고 적합도를 판단하는 것은 한계가 있다. 이는 소수의 의견을 반영하여 요소의 수용, 변경, 삭제에 대한 판단 기준을 선정할 필요가 있다. 이에 각 요소의 적합성 점수가 나왔더라도 부적합 개수가 1개 이상 나올 시 <표 18>과 같은 기준을 설정하고자 한다.

우선 부적합 개수가 1개 나올 경우 1~3차 협의 후 수용, 변경, 삭제 판단을 내리게 된다. 1차 협의는 부적합 판단을 내린 전문가와의 협의를 실시하여 이해하지 못한 부분은 없는지, 부적합 판단을 내린 이유를 묻는 것이다. 2차 협의는 각 분야의 대표 전문가(심층 면담을 도와줄 대표 전문가를 사전에 선정함)와 심층 면담을 통해 판단하기 어려운 부분에 대한 전문적인 의견을 수렴한다. 이때 델파이 1, 2, 3차 설문은 커뮤니케이션 요소를 추출하는 데 목적이 있으므로 교육공학 전문가와 코칭 전문가에게 집중적으로 심층 면담을 하고 4차 델파이, AHP, 6차 델파이 설문은 시스템의 세부 기능을 추출하는 데 목적이 있으므로 시스템 개발 전문가에게 심층 면담을 하였다. 3차 협의는 본 연구자와 지도교수님과의 협의를 통해 진행된다. 이러한 절차를 통해 2번 이상 협의에서 적합으로 인정될 시 수용으로 판단된다. 용어 변경, 내용 변경, 유사한 요소를 결합하는 것은 선행연구 분석, 본 연구자와 지도교수님의 협의를 통해 결정하였다. 마지막으로 삭제는 2번 이상의 협의에서 부적합으로 인정될 시 삭제하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

부적합 개수가 2개일 경우 2차, 3차 협의를 하게 되고 1개 이상 적합으로 인정되면 수용, 모두 부적합으로 인정되면 삭제로 판단하였다. 변경은 위에 제시한 것과 동일하다. 부적합 개수가 3개일 경우 3차 협의를 통해 적합 여부를 판단하게 되며 부적합 개수가 4개일 경우 이유 불문으로 완전 삭제를 결정하였다. 기타 사항으로 부적합 개수가 0이더라도 본 연구자와 지도교수의 협의에 의해 용어 변경, 내용 변경, 유사한 요소 결합 판단을 내릴 수 있으며 수용, 삭제는 해당되지 않는다.

<표 18> 하이브리드 코칭 요소의 수용, 변경, 삭제에 관한 판단 기준표

부적합 개수	1차 협의	2차 협의	3차 협의	판단 기준	
1개	부적합 판단을 내린 전문가와의 협의	각 분야의 대표 전문가 심층 협의	연구자와 지도교수님 협의	수용	2번 이상 협의에서 적합으로 인정 시 수용으로 판단
				변경	연구자와 지도교수님 협의로 판단하여 변경 (용어 변경, 내용 변경 유사한 요소 결합)
				삭제	2번 이상 협의에서 부적합으로 인정 시 삭제로 판단
2개	-	각 분야의 대표 전문가 심층 협의	연구자와 지도교수님 협의	수용	1개 이상 적합으로 인정 시 수용으로 판단
				변경	연구자와 지도교수님 협의로 판단하여 변경 (용어 변경, 내용 변경 유사한 요소 결합)
				삭제	모두 부적합으로 인정 시 삭제로 판단
3개	-	-	연구자와 지도교수님 협의	3차 기준에 따라 적합 여부 판단	
4개	-	-	-	완전 삭제	

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 19>에서 보는 바와 같이 면대면 커뮤니케이션 요소에 대한 적합도 결과는 모든 요소에서 3점 이상으로 나왔으나 비언어적 반응, 안전한 공간 확보가 부적합 1개, 은유적 표현을 위한 도구 활용, 효율적인 시간 배정 및 운영은 부적합 2개가 나왔다. 이에 <표 18>과 같은 과정을 거쳐 수용, 변경, 삭제를 결정하였다.

<표 19> 면대면 커뮤니케이션 요소에 관한 적합도 결과

면대면 커뮤니케이션 요소		매우 부적합	부적합	적합	매우 적합	평균	최빈값	표준편차
1	비언어적 반응	0	1	5	9	3.53	4.00	.639
2	즉각적인 피드백 및 반응	0	0	4	11	3.73	4.00	.457
3	언어적 성찰 및 적절한 질문	0	0	4	11	3.73	4.00	.457
4	라포 형성	0	0	2	13	3.86	4.00	.351
5	정서적 표현에 대한 대처	0	0	5	10	3.66	4.00	.487
6	안전한 공간 확보	0	1	10	4	3.20	3.00	.560
7	은유적 표현을 위한 도구 활용	0	2	8	5	3.20	3.00	.676
8	다양한 Geograhy의 활용	0	0	9	6	3.40	3.00	.507
9	코치이의 프레즌스	0	0	5	10	3.66	4.00	.487
10	효율적인 시간 배정 및 운영	0	2	9	4	3.13	3.00	.639
11	주변 환경 고려	0	0	8	7	3.46	3.00	.516
12	목표 행동에 대한 정기적인 점검	0	0	7	8	3.53	4.00	.516
13	동기부여 및 욕구 파악하기	0	0	6	9	3.67	4.00	.507
14	성찰 활동을 통한 공유 (사회적 성찰)	0	0	5	10	3.66	4.00	.487
15	개인적 특성에 맞는 서비스 지원	0	0	4	11	3.73	4.00	.457

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 20>은 면대면 커뮤니케이션 요소의 판단 기준에 따른 최종 선택 과정을 보여주는 표이다. 결국 비언어적 반응은 1차 협의에서 부적합, 2차 협의에서 적합, 3차 협의에서 적합이 나와 수용되었다. 안전한 공간 확보는 1차 협의에서 부적합, 2차 협의에서 적합, 3차 협의에서 적합으로 나와서 수용되었고, 3차 협의 중 안정한 공간 확보라고 용어를 변경하기로 결정했다. 은유적 표현을 위한 도구 활용과 효율적인 시간 배정 및 운영은 부적합 개수가 2개로 2, 3차 협의가 필요하다. 2차 협의에서 부적합, 3차 협의에서 부적합이 나와 삭제하기로 결정했다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 20> 면대면 커뮤니케이션 요소 판단 기준에 따른 최종 선택 과정

면대면 커뮤니케이션 요소	부적합 개수	협의	판단 기준	적합 여부	최종 선택
비언어적 반응	1	1차	코치이가 비언어적 표현을 통해 본인의 의사를 표현하거나 은유적으로 나타낼 수 있어 이에 대해서 코치가 감지하고 반응을 보이는 것은 일부 적합하다고 보이나 반대의 경우, 즉 코치가 코치이에게 비언어적 반응으로 의사를 전달하는 것은 명확한 의사 전달이 아닌 왜곡된 의사전달이 될 수도 있기 때문에 코치는 비언어적 반응에 대해서는 최소화 하는 것이 바람직하다고 생각되며, 이에 부적합한 요소가 있다고 사료됨.	부적합	수용
		2차	코칭에서 코치이의 비언어적 표현을 알아차리고 반응하는 건 매우 중요함. 하이브리드 코칭에서도 면대면 코칭에서 만큼 비언어적 표현을 알아차릴 수 없겠지만 최대한 활용할 수 있는 설계가 있어야 한다고 봄	적합	
		3차	본 연구자와 지도교수님 상의 결과 코치의 주관적 판단으로 인해 왜곡된 의사전달이 될 가능성이 있으나 코칭에서 비언어적 반응은 중요하다고 판단됨.	적합	
안전한 공간 확보	1	1차	부적합하다고 사료됨. 이유는 안전한 공간 확보는 면대면 상황보다 온라인 상황에서 더 적합하다고 사료됨.	부적합	수용
		2차	안전한 공간은 물리적 환경뿐만 아니라 심리적 환경이 포함되어 있는 의미임. 소음, 공개된 장면, 비밀 유지 등 코치이에 맞는 공간을 확보하는 것은 코치가 고려해야 할 중요한 요소로 보임. 개인의 특성에 따라 면대면 상황에서 안전한 공간 확보가 잘되는 사람이 있고 온라인 상황에서 안정감을 느끼는 사람이 있을 것임. 이에 안전한 공간 확보는 면대면 커뮤니케이션에서 필요하다고 사료됨.	적합	

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

		3차	안전한 공간 확보라는 말이 코칭이나 상담에서는 자주 사용하는 말이나 안전이라는 말은 보편적으로 Safety라는 의미로 위험이 생기거나 사고가 날 염려가 있을 때 사용하게 됨. comfortable이란 의미를 가지고 있는 '안정'이란 용어가 일반인이나 코치이에게 쉽게 이해될 것으로 사료되어 **안전한 공간 확보 → 안정된 공간 확보**라는 말로 변경하고자 함. 또한 이 요소는 면대면 커뮤니케이션 특히 초기 코칭 장면에서 마음을 열고 관계를 형성하는 부분에서 필요하다고 사료됨. 또한 면대면 커뮤니케이션 11번 '주변 환경 고려'라는 요소가 중복된다는 의견이 있어 두 요소를 결합하고자 함.	적합	
은유적 표현을 위한 도구 활용	2	2차	은유적 표현을 해석함에 있어 전문성이 결여되거나 부족할 경우 코칭을 하는데 장애요소기 될 것으로 사료됨. 정확한 의사전달과 올바른 해석 기준이 갖춰져 있다면 필요하다고 보이나 그렇지 않을 경우 해석 오류 및 도구 활용에 대한 적합 여부가 우려됨.	부적합	삭제
		3차	2차 기준에서 주장한 부분을 동의함. 특히 하이브리드 코칭 시스템의 초보 코치가 쉽고 유용하게 사용할 수 있도록 코칭 가이드, 피드백 가이드 등 다양한 코칭 자료를 제공하고 있음. 하지만 은유적 표현에 대한 부분은 전문성을 요하므로 필요하긴 하나 본 연구에서는 부적합하다고 사료됨.	부적합	
효율적인 시간 배정 및 운영	2	2차	효율적인 시간 배정 및 운영은 중요하나 면대면 코칭의 한계점인 시공간의 자유가 제한되어 있음. 코치이와 코치가 합의하에 시간과 장소, 운영 방법을 정하지만 돌발적인 상황이 일어날 수 있거나 코치이의 심리적 변화가 생겨서 코칭을 하기 싫을 때도 있을 수 있음. 이에 융통적인 시간 배정과 운영이 필요함. 이 요소는 온라인 커뮤니케이션에 더 적합하다고 봄.	부적합	삭제
		3차	2차 기준에서 주장한 부분을 동의함. 또한 온라인 커뮤니케이션 요소에서 원하는 시간과 장소 선택이라는 부분이 있기 때문에 하이브리드 시스템 설계에서 이 부분은 고려대상이 될 것임. 즉 중복되는 부분이므로 면대면 커뮤니케이션 요소에서는 삭제해도 될 것으로 보임.	부적합	

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

최종적으로 결정된 면대면 커뮤니케이션 요소는 총 11개 요소로 ［그림 31］과 같다. 그중 부적합 요소에 해당하여 삭제된 것이 2개(은유적 표현을 위한 도구 활용, 효율적인 시간 배정 및 운영)이며 유사 개념이라 사료되어 결합한 것이 2개(코치이 프레즌스와 다양한 Geograhy의 활용, 안정된 공간 확보와 주변 환경 고려)이다. 또한 용어를 변경하여 '안전한 공간 확보'는 '안정된 공간 확보'로 사용하기로 했다.

	1차 결과 추출된 면대면 요소	2차 적합도 결과로 추출된 면대면 요소	기타
1	비언어적 반응	동일	
2	즉각적인 피드백 및 반응	동일	
3	언어적 성찰 및 적절한 질문	동일	
4	라포 형성	동일	
5	정서적 표현에 대한 대처	동일	
6	안전한 공간 확보	안정된 공간 확보	용어 변경
7	은유적 표현을 위한 도구 활용	삭제	삭제
8	다양한 Geograhy의 활용	다양한 Geograhy의 활용과 코치이의 프레즌스	구체적인 방안으로 들어가면 유사한 코칭 개입이 있을 것으로 사료되어 두 요소를 결합함
9	코치이의 프레즌스		
10	효율적인 시간 배정 및 운영	삭제	삭제
11	주변 환경 고려	안정된 공간 확보로 결합함	'안전한 공간 확보'와 유사하다 판단됨
12	목표 행동에 대한 정기적인 점검	동일	
13	동기부여 및 욕구 파악하기	동일	
14	성찰 활동을 통한 공유 (사회적 성찰)	동일	
15	개인적 특성에 맞는 서비스 지원	동일	

［그림 31］ 면대면 커뮤니케이션 요소 최종 결과

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 21>에서 보는 바와 같이 온라인 커뮤니케이션 요소에 대한 적합도 결과는 모든 요소에서 3점 이상으로 나왔으나 알림 서비스는 부적합 의견 1개, 대처 방안 재점검 및 검토는 부적합 의견이 3개 나왔다. 이에 <표 24>와 같은 과정을 거쳐 수용, 변경, 삭제를 결정하였다.

<표 21> 온라인 커뮤니케이션 요소에 관한 적합도 결과

온라인 커뮤니케이션 요소		매우 부적합	부적합	적합	매우 적합	평균	최빈값	표준 편차
1	온라인 매칭	0	0	7	8	3.53	4.00	.516
2	지속적인 자기 점검	0	0	7	8	3.53	4.00	.516
3	온라인 그룹 코칭 및 실행 공동체	0	0	4	11	3.73	4.00	.457
4	사전, 사후 코칭 관리의 용이성	0	0	6	9	3.60	4.00	.507
5	다양한 자료 제공	0	0	4	11	3.73	4.00	.457
6	온라인 토론 및 Q&A 활동	0	0	7	8	3.53	4.00	.516
7	원하는 시간과 장소 선택	0	0	2	13	3.86	4.00	.351
8	자유로운 의견 개진	0	0	3	12	3.80	4.00	.414
9	실행 과정에 대한 알림 서비스	0	1	5	9	3.53	4.00	.639
10	대처 방안 재점검 및 검토	0	3	8	4	3.06	3.00	.703
11	즉각적 피드백이 불가능할 때 녹화, 녹음 기능 활용	0	0	6	9	3.60	4.00	.507
12	여러 사례를 검색, 비교할 수 있는 시스템 제공	0	0	4	11	3.73	4.00	.457
13	적극성과 능동성에 따른 보상 고려	0	0	10	5	3.33	3.00	.487
14	기록과 저장성에 따른 효율적 검색 기능 고려	0	0	3	12	3.80	4.00	.414

<표 22>는 <표 18>의 결과를 바탕으로 수용, 변경, 삭제 판단 기준을 적용하여 나온 결과이다. 결국 실행 과정에 대한 알림 서비스는 1차 협의로 부적합, 2차 협의로 적합, 3차 협의로 적합이 나와 수용되었다. 대처 방안 재점검 및 검토는 부적합이 3개 나왔으므로 3차 협의를 했고 3차 협의 결과 부적합이 나와 삭제하기로 결정되었다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 22> 온라인 커뮤니케이션 요소 판단 기준에 따른 최종 선택 과정

온라인 커뮤니케이션 요소	부적합 개수	협의	판단 기준	적합 여부	최종 판단
실행 과정에 대한 알림 서비스	1	1차	알림 서비스를 어떤 방식이냐에 따라 달라질 수 있음. 또한 개인의 특성에 따라 필요한 부분이 있을 것이고 필요 없는 부분이 있을 수 있음. 온라인 커뮤니케이션에서 필요한 요소로 보기에는 부적합하다고 판단됨.	부적합	수용
		2차	코칭은 지속적이고 장기적인 개인의 변화를 돕는 데 목적이 있음. 이러한 이유에서 온라인 시스템이 실행 과정에 대해 알려주고 분석해줄 수 있다면 코칭이 궁극적으로 하고자 하는 목표를 달성하는 데 도움이 될 것으로 보임.	적합	
		3차	2차 기준에 대한 의견에 동의함. 본 연구자와 지도교수가 생각한 하이브리드 코칭 시스템은 코치, 코치이, 시스템이라는 3원 체계를 통해 코칭의 효과를 극대화할 것으로 예상하고 있다. 이때 실행 과정에 대해 시스템이 알려주고 분석해준다면 코치가 없는 상황에서도 시스템이 하나의 코치 역할을 담당하여 코치이에게 동기부여하고 목표 행동을 지원해주는 역할을 할 것으로 판단됨. 그래서 적합하다고 사료됨	적합	
대처 방안 재점검 및 검토	3	3차	부적합하다고 판단됨. 대처 방안 재점검이나 검토 과정은 온라인 기술적 부분에 한 요소로 보이며 활용 면에서 적용하는 것이 적합하다고 보임.	부적합	삭제

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

최종적으로 결정된 온라인 커뮤니케이션 요소는 총 12개 요소로 [그림 32]와 같다. 그중 부적합 요소에 해당하여 삭제된 것이 1개(대처 방안 재점검 및 검토)이며 유사 개념이라 사료되어 결합한 것이 1개(사전, 사후 코칭 관리의 용이성 & 기록과 저장성에 따른 효율적 검색 기능 고려)이다.

	1차 결과 추출된 면대면 요소	2차 적합도 결과로 추출된 면대면 요소	기타
16	온라인 매칭	동일	
17	지속적인 자기 점검	동일	
18	온라인 그룹 코칭 및 실행 공동체	동일	
19	사전, 사후 코칭 관리의 용이성	동일	
20	다양한 자료 제공	동일	
21	온라인 토론 및 Q&A 활동	동일	
22	원하는 시간과 장소 선택	동일	
23	자유로운 의견 개진	동일	
24	실행 과정에 대한 알림 서비스	동일	
25	대처 방안 재점검 및 검토	삭제	삭제
26	즉각적 피드백이 불가능할 때 녹화, 녹음 기능 활용	동일	
27	여러 사례를 검색, 비교할 수 있는 시스템 제공	동일	
28	적극성과 능동성에 따른 보상 고려	동일	
29	기록과 저장성에 따른 효율적 검색 기능 고려	사전, 사후 코칭 관리의 용이성과 결합	'사전, 사후 코칭 관리의 용이성'과 유사하여 판단됨. 유사 개념으로 결합

[그림 32] 온라인 커뮤니케이션 요소 최종 결과

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3) 3차 델파이 설문 구성 및 결과

3차 설문의 목적은 델파이 1차, 2차를 통해 추출된 요소(면대면 커뮤니케이션, 온라인 커뮤니케이션에서 고려해야 할 요소)를 범주화시키고 그에 대한 적합 정도를 알아보기 위함이다. 리커트 4점 척도로 설문하였으며 적합하지 않을 시 다른 범주로 이동해야 한다면 어떤 구분으로 가야 하는지를 기술하게 하였다. 범주화하는 과정은 선행연구 분석, 본 연구자, 지도교수, 각 대표 전문가의 협의를 거쳐 이루어졌으며 그 결과는 <표 23>과 같다. <표 23>에 표시된 괄호의 숫자는 2차 델파이 설문 결과로 나온 최종 면대면 요소와 온라인 요소에서 부여한 요소의 번호를 의미한다. 괄호 안에 2개의 숫자가 있는 것은 유사 개념으로 판단하여 연구자와 지도교수와의 협의 후 2개의 요소로 결합한 것이다.

<표 23> 면대면 커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션 요소의 범주화 결과

구 분	면대면 커뮤니케이션 요소	온라인 커뮤니케이션 요소
관계 형성	(4) 라포 형성 (6, 11) 안정된 공간 확보	(16) 온라인 매칭 (23) 자유로운 의견 개진
다양한 상호작용 방식에 대한 대처	(1) 비언어적 반응에 대한 대처 (5) 정서적 표현에 대한 대처	(23) 다양한 자료 제공 (26) 즉각적 피드백이 불가능할 때 녹화, 녹음 기능 활용
성찰 활동	(3) 적절한 질문과 언어적 성찰 (8, 9) 다양한 Geograhy 도구 활용 및 코치이의 프레즌스 (14) 성찰 활동을 통한 공유	(18) 온라인 그룹 코칭 및 실행 공동체 (21) 온라인 토론 및 Q&A 활동
코칭 환경 조성	(2) 즉각적인 피드백 및 반응이 가능한 코칭 환경 (15) 개인적 특성에 맞는 서비스 지원	(19, 29) 포트폴리오 기록, 저장을 통한 사전, 사후 코칭 관리 (22) 원하는 시간과 장소 선택 (27) 사례 검색 및 비교 시스템 제공
동기부여 및 목표 행동 지원	(12) 목표 행동에 대한 정기적인 점검 (13) 동기부여 및 욕구 파악하기	(17) 지속적인 자기 점검 (24) 실행 과정에 대한 알림 지원 (28) 적극성과 능동성에 따른 보상 고려

<표 24>는 3차 설문을 나온 요소별 범주화에 대한 적합 정도 결과이다. 또한 <표 25>는 그에 따른 수용, 변경, 삭제 여부를 앞에 제시한 <표 18>의 기준표를 바탕으로 변경한 결과이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 24> 면대면 커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션 요소의 범주화에 관한 적합 정도 결과

구분	요소	매우 부적합	부적합	적합	매우 적합	평균	최빈값	표준편차
1. 관계 형성	라포 형성	0	1	3	11	3.66	4.00	.617
	안정된 공간 확보	0	1	9	5	3.26	3.00	.593
	온라인 매칭	0	1	9	5	3.26	3.00	.593
	자유로운 의견 개진	0	1	7	7	3.40	3.00	.632
2. 다양한 상호작용 방식에 대한 대처	비언어적 표현에 대한 대처	0	0	7	8	3.53	4.00	.516
	정서적 표현에 대한 대처	0	0	8	7	3.46	3.00	.516
	다양한 자료 제공	0	1	6	8	3.46	4.00	.639
	즉각적 피드백이 불가능할 때 녹화, 녹음 기능 활용	0	0	6	9	3.60	4.00	.507
3. 성찰 활동	적절한 질문과 언어적 성찰	0	0	6	9	3.60	4.00	.507
	코치이의 프레즌스 및 다양한 Geograhy 활용	0	0	9	6	3.40	3.00	.507
	성찰 활동을 통한 공유 (사회적 성찰)	0	1	7	7	3.40	3.00	.632
	온라인 그룹 코칭 및 실행 공동체	0	0	11	4	3.26	3.00	.457
	온라인 토론 및 Q&A 활동	0	0	6	9	3.60	4.00	.507

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

구분	요소	매우 부적합	부적합	적합	매우 적합	평균	최빈값	표준편차
4. 코칭 환경 조성	즉각적인 피드백 및 반응이 가능한 코칭 환경	0	1	7	7	3.40	3.00	.632
	개인적 특성에 맞는 서비스 지원	0	0	4	11	3.73	4.00	.457
	포트폴리오 기록, 저장을 통한 사전, 사후 코칭 관리	0	0	7	8	3.53	3.00	.516
	원하는 시간과 장소 선택	0	1	4	10	3.60	4.00	.632
	사례 검색 및 비교 시스템 제공	0	1	8	6	3.33	3.00	.617
5. 동기부여 및 목표 행동 지원	목표 행동에 대한 정기적인 점검	0	0	8	7	3.46	4.00	.516
	동기부여 및 욕구 파악	0	1	5	9	3.53	4.00	.639
	지속적인 자기 점검	0	1	7	7	3.40	3.00	.632
	실행 과정에 대한 알림 지원	0	1	8	6	3.33	3.00	.617
	적극성과 능동성에 따른 보상 고려	0	0	11	4	3.26	3.00	.457

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 25> 면대면 커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션 요소의 범주화에 관한 수용, 삭제, 변경 여부 결과

구분	요소	1차 협의 결과	2차 협의 결과	3차 협의 결과	최종 결과
1. 관계 형성	라포 형성	코칭 환경 조성으로 변경	적합	변경	코칭 환경 조성으로 변경
	안정된 공간 확보	개인적 특성에 맞는 서비스 지원과 유사 개념으로 결합한 후 삭제	변경	삭제	삭제
	온라인 매칭	코칭 환경 조성으로 변경	변경	변경	코칭 환경 조성으로 변경
	자유로운 의견 개진	다양한 상호작용 방식에 대한 대처 변경	변경	변경	다양한 상호작용 방식에 대한 대처 변경
2. 다양한 상호작용 방식에 대한 대처	비언어적 표현에 대한 대처	정서적 표현에 대한 대처와 유사 개념으로 결합 (변경)	변경	변경	유사 개념으로 결합
	정서적 표현에 대한 대처	비언어적 표현에 대한 대처와 유사 개념으로 결합 (변경)	변경	변경	
	다양한 자료 제공	코치에게 무조건적으로 자료를 제공하는 것은 부적합하다고 사료되어 삭제	적합	삭제	삭제
	즉각적 피드백이 불가능할 때 녹화, 녹음 기능 활용	'즉각적인 피드백 및 반응에 대한 대처' 명칭 변경	변경	변경	'즉각적인 피드백 및 반응에 대한 대처' 명칭 변경
3. 성찰 활동	적절한 질문과 언어적 성찰	적합	적합	적합	수용
	코치이의 프레즌스 및 다양한 Geograhy 활용	적합	적합	적합	수용
	성찰 활동을 통한 공유 (사회적 성찰)	온라인 그룹 코칭 및 실행 공동체, 온라인 토론 및 Q&A 활동과 유사 개념으로 삭제	변경	삭제	온라인 그룹 코칭 및 실행 공동체, 온라인 토론 및 Q&A 활동과 유사 개념으로 삭제

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

	온라인 그룹 코칭 및 실행 공동체	온라인 토론 및 Q&A 활동과 유사 개념으로 결합 및 용어 변경 (변경)	변경	변경	사회적 성찰로 명칭 변경
	온라인 토론 및 Q&A 활동	온라인 그룹 코칭 및 실행 공동체와 유사 개념으로 결합 및 용어 변경 (변경)	변경	변경	
4. 코칭 환경 조성	즉각적인 피드백 및 반응이 가능한 코칭 환경	다양한 상호작용 방식에 대한 대처로 변경	변경	변경	다양한 상호작용 방식에 대한 대처로 변경
	개인적 특성에 맞는 서비스 지원	적합	적합	적합	수용
	포트폴리오 기록, 저장을 통한 사전, 사후 코칭 관리	'사전, 사후 코칭 관리' 명칭 변경	변경	변경	'사전, 사후 코칭 관리' 명칭 변경
	원하는 시간과 장소 선택	개인적 특성에 맞는 서비스 지원과 유사한 개념으로 결합한 후 삭제	삭제	삭제	개인적 특성에 맞는 서비스 지원과 유사한 개념으로 삭제
	사례 검색 및 비교 시스템 제공	동기부여 및 목표 행동 지원으로 변경	변경	변경	동기부여 및 목표 행동 지원으로 변경
5. 동기부여 및 목표 행동 지원	목표 행동에 대한 정기적인 점검	적합	적합	적합	수용
	동기부여 및 욕구 파악	범주화 구분과 유사한 용어로 사용되었으므로 삭제	적합	삭제	삭제
	지속적인 자기 점검	성찰 활동으로 변경	변경	변경	성찰 활동으로 변경
	실행 과정에 대한 알림 지원	다양한 상호작용에 대한 대처로 변경	변경	변경	다양한 상호작용에 대한 대처로 변경
	적극성과 능동성에 따른 보상 고려	적합	적합	적합	수용

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 26>은 델파이 3차 설문 의견으로 변경된 면대면 커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션 요소의 범주화 결과이다. 변경 전 범주화 구분에서 '관계 형성'을 '코칭 환경 조성'과 결합하여 그 의미를 내포하였다. 이는 관계 형성 세부 내용 4개 요소 모두 변경 사항으로 제안하고 있기 때문이다.

<표 26> 면대면 커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션 요소의 범주화에 관한 적합도 최종 결과

구 분	A. 면대면 커뮤니케이션 요소	B. 온라인 커뮤니케이션 요소
1. 코칭 환경 조성	a. 라포 형성 b. 개인적 특성에 맞는 서비스 지원	a. 온라인 매칭 b. 사전, 사후 코칭 관리
2. 다양한 상호작용 방식에 대한 대처	a. 비언어적 반응 및 정서적 표현 에 대한 대처 b. 즉각적인 피드백 및 반응에 대한 대처	a. 자유로운 의견 개진 b. 실행 과정에 대한 알림 지원
3. 성찰 활동	a. 적절한 질문과 언어적 성찰 b. 다양한 Geograhy 도구 활용 및 프레즌스	a. 사회적 성찰 b. 지속적인 자기 점검
4. 동기부여 및 목표 행동 지원	a. 목표 행동에 대한 정기적인 점검	a. 사례 검색 및 비교 시스템 제공 b. 적극성과 능동성에 따른 보상 고려

4) 4차 델파이 설문 구성 및 결과

4차 설문의 목적은 델파이 3차 설문으로 범주화된 결과를 바탕으로 하이브리드 코칭 시스템을 설계하는 데 필요한 세부 기능을 추출하는 것이다. 반개방형 질문으로 본연구자, 지도교수, 시스템 대표 전문가의 협의 후 나온 요소별 세부 기능에 대한 적합 정도와 전문가들이 생각하는 세부 기능에 대한 의견을 물었다. 기능별 간단한 설명을 기입하여 설문자들이 용어에 대한 개념 혼란이 없도록 하였다. 4차 설문에서 제시된 요소별 세부 기능은 <표 27>과 같다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 27> 하이브리드 코칭 시스템의 코칭 요소별 세부 기능

요소	세부 기능
라포 형성	초기 도입 활동에 대한 수행
	코칭 환경 (시간, 장소, 커뮤니티 방법 등) 선택
개인적 특성에 맞는 서비스 지원	성격 유형 검사 실시 및 유형별 코칭 방법 제시
	코치이의 코칭 진행 상황 정보란 제시
온라인 매칭	매칭 변인 간의 가중치 조절을 통한 매칭 검사
	매칭 추천 및 선택
사전, 사후 코칭 관리	포트폴리오 생성 및 추적
비언어적 반응 및 정서적 표현에 대한 대처	코칭하기 전 사전 질문 생성
	실시간 기분 체크 및 분석
즉각적 피드백 및 반응에 대한 대처	피드백 가이드 제공
	실시간 메시지 전송
자유로운 의견 개진	이메일, 문자 전송
	화상 통화, 음성 통화
실행 과정에 대한 알림 지원	실행 행동 시간, 방법 알림
적절한 질문과 언어적 성찰	코칭 질문 가이드 생성
	예약 질문 발송
다양한 Geograhy 도구 활용 및 프레즌스	그림판
	녹음, 녹화
사회적 성찰	온라인 그룹 코칭방 및 Q&A란
지속적인 자기 점검	코칭 일지 및 성찰 일지 생성
	현재 나의 코칭 상태 셀프 모니터링
목표 행동에 대한 정기적인 점검	목표 실행률 분석 및 조절
	골든타임 분석 및 조절
사례 검색 및 비교 시스템 제공	이슈별 코칭 사례 및 비교 시스템 추적
적극성과 능동성에 따른 보상 고려	성실 신호등 생성
	보상 시스템 생성

<표 28>에서 보는 바와 같이 부적합 개수 1개가 나온 세부 기능은 코칭 환경 선택, 코치이의 코칭 진행 상황 정보란 제시, 실시간 기분 체크 및 분석, 실시간 메시지 전송, 화상 통화와 음성 통화, 온라인 그룹 코칭방 및 Q&A란이다. 그리고 부적합 개수 2개가 나온 세부 기능은 성격 유형 검사 실시 및 유형별 코칭 방법 제시, 예약 질문 발송이다. 이에 <표 29>는 세부 기능의 수용, 변경, 삭제 여부를 판단하여 결정한 결과이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 28> 하이브리드 코칭 요소별 세부 기능에 관한 적합도 결과

요소	세부 기능	매우 부적합	부적합	적합	매우 적합	평균	최빈값	표준편차
라포 형성	초기 도입 활동에 대한 수행 (코칭 동의서, 코칭 규칙 세우기, 코칭 소개 등)	0	0	4	12	3.75	4.00	.447
	코칭 환경 (시간, 장소, 커뮤니티 방법 등) 선택	0	1	7	8	3.43	4.00	.629
개인적 특성에 맞는 서비스 지원	성격 유형 검사 실시 및 유형별 코칭 방법 제시	0	2	8	6	3.25	3.00	.683
	코치이의 코칭 진행 상황 정보란 제시 (코칭 회기, 커뮤니티 방법, 진행 시간 등)	0	1	5	10	3.56	4.00	.629
온라인 매칭	매칭 변인 간의 가중치 조절을 통한 매칭 검사	0	0	11	5	3.31	3.00	.478
	매칭 추천 및 선택	0	0	7	9	3.56	4.00	.512
사전, 사후 코칭 관리	포트폴리오 생성 및 추적	0	0	6	10	3.62	4.00	.500
비언어적 반응 및 정서적 표현에 대한 대처	코칭하기 전 사전 질문 생성 (몸 상태, 감정, 현재 상황 등)	0	2	7	7	3.31	3.00	.704
	실시간 기분 체크 및 분석	0	1	9	6	3.31	3.00	.602
즉각적 피드백 및 반응에 대한 대처	피드백 가이드 제공	0	0	6	10	3.62	4.00	.500
	실시간 메시지 전송	0	1	7	8	3.43	4.00	.629
자유로운 의견 개진	이메일, 문자 전송	0	0	7	9	3.56	4.00	.512
	화상 통화, 음성 통화	0	1	4	11	3.62	4.00	.619
실행 과정에 대한 알림 지원	실행 행동 시간, 방법 알림	0	0	5	11	3.68	4.00	.478

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

적절한 질문과 언어적 성찰	코칭 질문 가이드 생성	0	0	8	8	3.50	3.00	.516
	예약 질문 발송	0	2	11	3	3.06	3.00	.573
다양한 Geograhy 도구 활용 및 프레즌스	그림판	0	0	11	5	3.31	3.00	.478
	녹음, 녹화	0	1	9	6	3.31	3.00	.602
사회적 성찰	온라인 그룹 코칭방 및 Q&A란	0	1	7	8	3.43	4.00	.629
지속적인 자기 점검	코칭 일지 및 성찰 일지 생성	0	0	4	12	3.75	4.00	.447
	현재 나의 코칭 상태 셀프 모니터링	0	0	5	11	3.68	4.00	.478
목표 행동에 대한 정기적인 점검	목표 실행률 분석 및 조절	0	0	4	12	3.75	4.00	.447
	골든타임 분석 및 조절	0	0	7	9	3.56	4.00	.512
사례 검색 및 비교 시스템 제공	이슈별 코칭 사례 및 비교 시스템 추적	0	0	6	10	3.62	4.00	.500
적극성과 능동성에 따른 보상 고려	성실 신호등 생성 (성실 정도에 따라 신호등 색깔이 바뀜)	0	0	7	9	3.56	4.00	.500
	보상 시스템 생성 (행동, 실행 정도, 달성 실행률, 보상물 지원)	0	0	9	7	3.43	3.00	.512

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 29> 하이브리드 코칭 요소별 세부 기능에 관한 수용, 삭제, 변경 여부 결과

요소	세부 기능	1차 협의 결과	2차 협의 결과	3차 협의 결과	최종 결과
라포 형성	코칭 환경 선택	코칭 환경 선택이 고정되어 있는 형태라면 부적합하다고 사료됨	유동적 선택이므로 수용	수용	수용
개인적 특성에 맞는 서비스 지원	성격 유형 검사 실시 및 유형별 코칭 방법 제시	성격 유형 검사는 코치이의 편견을 가져올 가능성이 높으며 개인적 특성을 대표한다고 보기에는 무리가 있음	삭제	삭제	삭제
	코치이의 코칭 진행 상황 정보란 제시	사전, 사후 관리에 포함되어야 하는 기능으로 판단됨	변경	변경	사전, 사후 코칭 관리로 변경
비언어적 반응 및 정서적 표현에 대한 대처	코칭하기 전 사전 질문 생성	사전 질문이 피상적일 수 있으며 솔직한 답변을 들을 수 있을지 의구심이 듬	삭제	삭제	삭제
	실시간 기분 체크 및 분석	코치이의 기분 상태를 파악하는 것은 필요하나 실시간으로 체크하여 분석한다는 것은 부적합하다고 사료되며 코치이의 허락 여부가 중요할 것으로 봄	수용	수용	수용
즉각적 피드백 및 반응에 대한 대처	실시간 메시지 전송	자유로운 의견 개진의 기능으로 적합함	변경	변경	자유로운 의견개진으로 변경

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 30>은 델파이 4차 설문 의견으로 변경된 하이브리드 코칭 시스템 설계에 있어서 필요한 요소별 세부 기능이다. 코칭 환경 조성의 요소 중 개인적 특성에 맞는 서비스 지원 요소는 세부 기능 추출 과정에서 사전, 사후 코칭 관리 요소의 기능적 특성이 유사하다고 사료되어 삭제하였다. 또한 다양한 상호작용 방식에 대한 대처의 요소 중 비언어적 반응 및 정서적 표현에 대한 대처와 즉각적 피드백 및 반응에 대한 대처 요소에서 세부 기능 추출 과정에서 세부 기능적으로 차이가 크게 없는 것으로 사료되어 즉각적 피드백 및 정서적 반응에 대한 대처라는 한 요소로 묶었다. 성찰 활동의 요소 중 다양한 Geograhy 도구 활용 및 프레즌스 요소를 사회적 성찰 요소와 결합하면서 용어를 바꾸어 다양한 관점 전환을 위한 지원 요소로 변경하였다. 또한 지속적인 자기 점검을 지속적인 자기 평가라고 용어를 변경했다. 이는 목표 행동에 대한 정기적인 점검 요소에서 '점검'이라는 단어와 중복되어 혼란이 된다고 사료되었기 때문이다. 추가된 세부 기능은 실행 과정에 대한 알림 지원 요소에서 코치이의 실행 결과에 대한 입력 및 정보 전송, 사례 검색 및 관련 서비스 제공 요소에서 이슈별 맞춤 콘텐츠 및 서비스 제안 기능이 추가되었다.

<표 30> 하이브리드 코칭 요소별 세부 기능의 결과 (델파이 4차 설문 결과)

구분	요소	세부 기능
1. 코칭 환경 조성	라포 형성	초기 도입 활동에 대한 수행 (코칭 동의서, 코칭 규칙 세우기, 코칭 소개 등)
		코칭 환경(시간, 장소, 커뮤니티 방법 등)의 선택
	온라인 매칭	매칭 변인 간의 가중치 조절을 통한 매칭 검사
		매칭 선택 및 추천
	사전, 사후 코칭 관리	포트폴리오 생성 및 추적
		코치이의 코칭 진행 상황 정보란 제시 (코칭 회기, 커뮤니티 방법, 진행 시간 등)
2. 다양한 상호작용 방식에 대한 대처	즉각적 피드백 및 정서적 반응에 대한 대처	피드백 가이드 제공
		실시간 기분 체크 및 분석
	자유로운 의견 개진	이메일, 문자(실시간, 비실시간) 전송
		화상 통화, 음성 통화
	실행 과정에 대한 알림 지원	실행 행동 시간, 방법 알림
		실행 결과에 대한 입력 및 정보 전송

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3. 성찰 활동	적절한 질문과 언어적 성찰	코칭 질문 가이드 생성
		좋은 질문 책갈피
	다양한 관점 전환을 위한 지원	그림판, 녹음, 녹화
		온라인 그룹 코칭방 및 Q&A란
	지속적인 자기 평가	코칭 일지 및 성찰 일지 생성
		현재 나의 코칭 상태 셀프 모니터링
4. 동기부여 및 목표 행동 지원	목표 행동에 대한 정기적인 점검	목표 실행률 분석 및 조절
		골든타임 분석 및 조절
	사례 검색 및 관련 서비스 제공	이슈별 코칭 사례 추적
		이슈별 맞춤 콘텐츠 및 서비스 제안 (관련 검사, 동영상, 및 콘텐츠 제안)
	적극성과 능동성에 따른 보상 고려	성실 신호등 생성
		보상 시스템 생성

다. 델파이 전문가 집단의 AHP 설문 구성 및 결과

델파이 설문을 통해 추출된 하이브리드 코칭 시스템 설계의 코칭 요소 및 세부 기능을 AHP 분석 방법을 통해 각 요소와 세부 기능의 가중치를 측정하고자 하였다. 그 결과로 나온 요소와 기능에 대한 우선순위를 바탕으로 메인 메뉴 및 빠른 검색 버튼 선정, 시스템 사용에 대한 필수 요소와 선택 요소 구분 등을 결정하고자 한다. 이를 위해 델파이 16명과 J대학교 2~4학년, 대학원 학생 중 코칭 관련 수업을 받고 코칭을 받아본 경험이 있는 36명을 대상으로 설문이 진행되었다.

AHP 설문 결과는 다음과 같이 활용한다. 첫째, 하이브리드 코칭 시스템은 코치와 코치이 화면으로 모델링 되므로 전체 코칭 과정은 같지만 사용자의 목적에 따라 화면 설계를 달리해야 한다. 이에 본 연구에서는 델파이 AHP 설문 결과는 코치 화면의 자료로, 코치이 AHP 설문 결과는 코치이 화면 자료로 사용한다. 둘째, 하이브리드 코칭 요소별 세부 기능이 영역별로 순위가 매겨지게 된다. 요소별 기능이 6개씩 구성되어 있으므로 1~6위까지 순위가 결정되게 되는데 이를 다음 <표 31>과 같은 기준으로 화면을 설계하고자 한다. 영역별 순위가 1순위일 경우 사용자 인터페이스 설계에서 메인 메뉴로 선정하여 쉽게 접근할 수 있도록 설계한다. 2순위~4순위는 기능의 성격에 따

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

라 메인 메뉴 선정, 빠른 검색 버튼, 시스템에서 반드시 실행해야 하는 필수 사항으로 설계한다. 마지막으로 5순위~6순위는 사용자 즉 코치와 코치이의 선택에 따라 수행 여부를 결정할 수 있는 선택 요소로 정한다.

<표 31> AHP 영역별 우선순위 결과에 따른 UI 설계안 선정 기준

우선순위	1순위	2순위	3순위	4순위	5순위	6순위
UI 설계안	메인 메뉴 선정 (절대 조건)	기능의 성격에 따라 메인 메뉴, 빠른 검색 버튼, 필수 사항 선정			선택 사항 (절대 조건)	

AHP 분석을 위해 설문 조사는 2016년 10월 7일~10월 16일에 걸쳐 이루어졌으며 문항 선정을 위해 2016년 7월 4일~10월 4일까지 진행된 델파이 1~4차 설문에서 추출된 하이브리드 코칭 요소 및 세부 기능을 바탕으로 AHP 설문을 제작하여 조사하였다. <표 32>는 하이브리드 코칭 요소에 대한 상대적 중요도를 나타낸 표이며 <표 33>은 종합 평가 영역에 대한 신뢰수를 나타낸 것으로 일관성 지수(Consistency Index: C.I.)는 0.0022로 임계치인 0.1에 비해 낮아 신뢰성이 확보되었다.

<표 32> 하이브리드 코칭 요소의 상대적 중요도(델파이 집단)

구분	코칭 환경 조성	다양한 상호작용 방식에 따른 대처	성찰 활동	동기부여 및 목표 행동 지원
코칭 환경 조성	1.000	0.760	0.604	0.344
다양한 상호작용 방식에 따른 대처	1.316	1.000	0.737	0.394
성찰 활동	1.656	1.357	1.000	0.423
동기부여 및 목표 행동 지원	2.908	2.539	2.362	1.000

<표 33> 하이브리드 코칭 요소의 일관성 지수(델파이 집단)

구분	항목 수	일관성 지수 (C.I.)
하이브리드 코칭 요소	4	0.0022

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 34>에 나온 하이브리드 코칭 요소의 전체 구분별 가중치를 살펴보면 동기부여 및 목표 행동 지원 43.2%, 성찰 활동 29.2%, 코칭 환경 조성 15.6%, 다양한 상호작용 방식에 따른 대처 12.0%, 순으로 나타났다. 동기부여 및 목표 행동 지원이 다른 구분에 비해 높게 나타난 것은 결국 코칭의 궁극적인 목적인 코치이의 행동 변화와 실행의지 고취를 중요하게 여기고 있음을 알 수 있다.

<표 34> 하이브리드 코칭 요소별 가중치(델파이 집단)

구분	코칭 환경 조성	다양한 상호작용 방식에 따른 대처	성찰 활동	동기부여 및 목표 행동 지원
가중치	0.156	0.120	0.292	0.432

<표 35>에 나온 코칭 환경 조성에 따른 요소별 가중치를 보면 라포 형성이 45.9%, 사전, 사후 코칭 관리 39.1%, 온라인 매칭 14.9%, 순으로 나타났다. 코칭 환경 조성에서 라포 형성이 가장 중요한 요인으로 나온 것은 코치, 코치이, 시스템 간의 상호작용이 초기 도입 단계에 잘 이루어질 수 있는 시스템 설계가 요구되는 것을 시사한다. 또한 온라인 매칭보다 사전, 사후 코칭 관리가 중요하게 나온 것으로 보아 코칭 시스템이 필요한 부분인 인적 매칭보다 시스템이 코칭을 관리해주는 기능이 더 필요하다는 것을 알 수 있다.

<표 35> 코칭 환경 조성의 코칭 요소별 가중치(델파이 집단)

구분	라포 형성	온라인 매칭	사전, 사후 코칭 관리
가중치	0.459	0.149	0.391

<표 36>에 나온 코칭 환경 조성에 따른 세부 기능별 가중치를 살펴보면 포트폴리오 생성 및 추적 27.6%, 초기 도입 활동에 대한 수행 26.5%, 코칭 환경 선택 19.4%, 코치이의 코칭 진행 상황 정보란 제시 11.5%, 매칭 선택 및 추천 7.7%, 매칭 변인 간의 가중치 조절을 통한 매칭 검사 7.2% 순으로 나타났다. 특히 코치는 시스템에서 많이 필요로 하는 부분이 코칭 과정에서 산출된 포트폴리오에 대한 관리, 추적, 생성 등

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

의 기능임을 보여준다. 코치가 시스템을 사용하는 목적은 코칭 관리, 자료 관리 등 기록물에 대한 분석, 저장, 생성 등의 기능일 것임을 시사한다. 포트폴리오에 대한 관리는 코치 화면에서 메인 메뉴나 빠른 검색 버튼을 활용해서 언제든 사용할 수 있도록 설계하고자 한다. UI 설계에 있어서 <표 31>에서 제시한 선정 기준에 따라 1순위 포트폴리오 생성 및 추적은 메인 메뉴로, 2순위 초기 도입 활동에 대한 수행은 필수 사항, 3순위 코칭 환경 선택은 빠른 검색 버튼, 4순위 코치이의 코칭 진행 상황 정보란 제시는 필수 사항, 5순위 매칭 선택 및 추천, 6순위 매칭 변인 간의 가중치 조절을 통한 매칭 검사는 선택 사항으로 설계한다.

<표 36> 코칭 환경 조성의 세부 기능별 가중치(델파이 집단)

구분	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
가중치	0.265	0.194	0.072	0.077	0.276	0.115
우선순위	2	3	6	5	1	4

(A) 초기 도입 활동에 대한 수행
(B) 코칭 환경 선택
(C) 매칭 변인 간의 가중치 조절을 통한 매칭 검사
(D) 매칭 선택 및 추천
(E) 포트폴리오 생성 및 추적
(F) 코치이의 코칭 진행 상황 정보란 제시

<표 37>에 나온 다양한 상호작용 방식에 따른 대처 요소별 가중치를 보면 즉각적 피드백 및 정서적 반응에 대한 대처 54.8, 자유로운 의견 개진 29.3%, 실행 과정에 대한 알림 지원 15.9% 순으로 나타났다. 델파이 설문 과정에서도 즉각적 피드백, 정서적 반응, 감정에 대한 공감 등 면대면 코칭에서 중요하게 다루는 비언어적 반응에 대한 대처를 하이브리드 코칭 시스템 설계에서도 중요하게 다루어야 할 것임을 강조하였다. 이는 GROW 코칭 모형 자체가 행동 변화에 초점이 있다 보니 코치이의 느낌, 직관, 실제감, 욕구 등을 파악하지 못할 수 있다는 우려가 있었고 이를 시스템에서 어떻게 구현할 것인지에 대한 피드백이 있었다. 이는 본 연구에서는 기존 E-코칭, E-멘토링 시스템과는 달리 다양한 상호작용 방식에 어떻게 대처하고 피드백을 할 것인지에 대한 기능에 대한 대안이 제시될 필요가 있음을 시사한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 37> 다양한 상호작용 방식에 따른 대처에 따른 요소별 가중치(델파이 집단)

구분	즉각적 피드백 및 정서적 반응에 대한 대처	자유로운 의견 개진	실행 과정에 대한 알림 지원
가중치	0.548	0.293	0.159

<표 38>에 나온 다양한 상호작용 방식에 따른 대처의 세부 기능별 가중치를 살펴보면 피드백 가이드 제공 35.3%, 실시간 기분 체크 및 분석 19.5%, 화상 통화, 음성 통화 17.5%, 이메일 및 문자(실시간, 비실시간) 전송 11.8%, 실행 행동 시간, 방법 알림 8.0%, 실행 결과에 대한 입력 및 정보 전송 7.9% 순으로 나왔다. 피드백 가이드 제공이 다른 기능보다 높은 것으로 보아 다양한 상호작용 방식에 따른 대처에 대해서는 결국 시스템의 기능적 측면보다 코치가 언어적 피드백을 잘 할 수 있도록 설계해야 함을 시사하고 있다. 실행 행동에 대한 알림, 입력 기능보다 실시간 기분을 체크하고 상호작용할 수 있는 것이 코치이의 즉각적 반응에 대처하는 방법임을 보여주고 있다. 피드백 가이드는 코치 화면에서 메인 메뉴나 빠른 검색 버튼을 활용해서 언제든 사용할 수 있도록 설계하고자 한다. UI 설계에 있어서 <표 31>에서 제시한 선정 기준에 따라 1순위 피드백 가이드 제공, 2순위 실시간 기분 체크 및 분석은 메인 메뉴, 3순위 화상 통화, 음성 통화 기능과 4순위 이메일, 문자 전송 기능은 빠른 검색 버튼, 5순위 실행 행동 시간, 방법 알림과 6순위 실행 결과에 대한 입력 및 정보 전송은 선택 사항으로 설계한다.

<표 38> 다양한 상호작용 방식에 따른 대처에 따른 세부 기능별 가중치(델파이 집단)

구분	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
가중치	0.353	0.195	0.118	0.175	0.080	0.079
우선순위	1	2	4	3	5	6

(A) 피드백 가이드 제공
(B) 실시간 기분 체크 및 분석
(C) 이메일, 문자(실시간, 비실시간) 전송
(D) 화상 통화, 음성 통화
(E) 실행 행동 시간, 방법 알림
(F) 실행 결과에 대한 입력 및 정보 전송

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 39>에 나온 성찰 활동에 따른 요소별 가중치를 보면 적절한 질문과 언어적 성찰 43.6%, 다양한 관전 전환을 위한 지원 36.2%, 지속적인 자기 평가 20.2% 순으로 나타났다. 결국 코칭의 최고의 상호작용 방법은 질문이다. 시스템은 코치가 코칭 과정에서 질문을 잘 할 수 있도록 도와야 하며, 언어적 성찰을 도울 수 있는 시스템 기능이 필요하다는 것을 시사한다.

<표 39> 성찰 활동의 코칭 요소별 가중치(델파이 집단)

구분	적절한 질문과 언어적 성찰	다양한 관점 전환을 위한 지원	지속적인 자기 평가
가중치	0.436	0.362	0.202

<표 40>에 나온 성찰 활동에 따른 세부 기능별 가중치를 살펴보면 코칭 질문 가이드 생성 24.6%, 온라인 그룹 코칭방 및 온라인 Q&A란 24.0%, 좋은 질문 책갈피 19.0%, 코칭 일지 및 성찰 일지 생성 13.3%, 그림판, 녹음, 녹화 12.2%, 현재 나의 코칭 상태 셀프 모니터링 6.9% 순으로 나왔다. 코치 입장에서 필요로 하는 성찰 활동의 기능은 질문 가이드, 질문 책갈피 등임을 알 수 있었다. 또한 온라인 그룹 코칭방 및 온라인 Q&A란이 다른 기능에 비해 높은 점수로 나온 것은 온라인 환경의 장점인 사회적 성찰 활동의 편리성과 유용성 때문에 나온 결과로 사료된다. UI 설계에 있어서 <표 31>에서 제시한 선정 기준에 따라 1순위 코칭 질문 가이드 생성, 2순위 온라인 그룹 코칭방 및 온라인 Q&A란은 메인 메뉴로, 3순위 좋은 질문 책갈피는 빠른 검색 버튼, 4순위 코칭 일지 및 성찰 일지 생성은 메인 메뉴, 5순위 그림판, 녹음, 녹화, 6순위 현재 나의 코칭 상태 셀프 모니터링은 선택 사항으로 설계한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 40> 성찰 활동의 세부 기능별 가중치(델파이 집단)

구분	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
가중치	0.246	0.190	0.122	0.240	0.133	0.069
우선순위	1	3	5	2	4	6

(A) 코칭 질문 가이드 생성
(B) 좋은 질문 책갈피
(C) 그림판, 녹음, 녹화
(D) 온라인 그룹 코칭방 및 온라인 Q&A란
(E) 코칭 일지 및 성찰 일지 생성
(F) 현재 나의 코칭 상태 셀프 모니터링

<표 41>에 나온 동기부여 및 목표 행동 지원에 따른 요소별 가중치를 보면 목표 행동에 대한 정기적인 점검 43.6%, 사례 검색 및 관련 서비스 제공 36.2%, 적극성과 능동성에 따른 보상 지원 20.0% 순으로 나타났다. 코칭의 과정은 목표를 정하고 그 목표를 달성하기 위한 계획을 세워 실행하는 것(김창범, 신종욱, 2006)이다. 코칭은 결국 코치이의 목표 달성을 돕기 위한 기법인 것이다. 동기부여 및 목표 행동 지원 요소가 하이브리드 코칭 요소의 전체 구분 중 가장 높은 가중치를 보였고 그에 따른 요소 중 목표 행동에 대한 정기적인 점검이 가장 중요한 요인으로 나타난 결과 하이브리드 코칭 시스템 설계의 코칭 요소별 세부 기능 중 가장 중요한 요소임을 보여준다.

<표 41> 동기부여 및 목표 행동 지원의 코칭 요소별 가중치(델파이 집단)

구분	목표 행동에 대한 정기적인 점검	사례 검색 및 관련 서비스 제공	적극성과 능동성에 따른 보상 지원
가중치	0.436	0.362	0.202

<표 42>에 나온 동기부여 및 목표 행동 지원에 따른 세부 기능별 가중치를 보면 목표 실행률 분석 및 조절 34.6%, 이슈별 맞춤 콘텐츠 및 서비스 대안 20.6%, 성실 신호등 생성 14.5%, 골든타임 분석 및 조절 14.2%, 이슈별 코칭 사례 추적 11.0%, 보상 시스템 생성 5.1% 순으로 나타났다. UI 설계에 있어서 <표 31>에서 제시한 선정 기준에 따라 1순위 목표 실행률 분석 및 조절은 메인 메뉴로, 2순위 이슈별 맞춤 콘텐츠 및 서비스 제안, 3순위 성실 신호등 생성, 4순위 골든타임 분석 및 조절은 필수 사항으로, 5순위 이슈별 코칭 사례 추적과 6순위 보상 시스템 생성은 선택 사항으로 설계한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 42> 동기부여 및 목표 행동 지원의 세부 기능별 가중치(델파이 집단)

구분	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
가중치	0.346	0.142	0.110	0.206	0.145	0.051
우선순위	1	4	5	2	3	6

(A) 목표 실행률 분석 및 조절
(B) 골든타임 분석 및 조절
(C) 이슈별 코칭 사례 추적
(D) 이슈별 맞춤 콘텐츠 및 서비스 제안
(E) 성실 신호등 생성
(F) 보상 시스템 생성

이를 종합하여 제시한 것이 <표 43>이다. 델파이 설문에서 최종 추출된 요소와 세부 기능 순으로 정리되어 있으며 전체 세부 기능에 대한 순위와 각 요소의 영역별 순위를 제시하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 43> 하이브리드 코칭 요소의 세부 기능별 전체 가중치 산출표(델파이 집단)

구분	구분영역 가중치	하이브리드 코칭 요소	코칭 요소 영역가중치	세부 기능	세부 기능 영역가중치	최종 가중치	영역별 최종가중치	영역별 순위	rank
1. 코칭 환경 조성	0.156	1-1. 라포형성	0.459	1-1-a. 초기 도입 활동에 대한 수행	0.577	0.041	0.265	2	11
				1-1-b. 코칭 환경 선택	0.423	0.030	0.194	3	14
		1-2. 온라인 매칭	0.149	1-2-a 매칭 변인 간의 가중치 조절을 통한 매칭 검사	0.485	0.011	0.072	6	22
				1-2-b. 매칭 선택 및 추천	0.515	0.012	0.077	5	21
		1-3. 사전, 사후 코칭 관리	0.391	1-3-a. 포트폴리오 생성 및 추적	0.706	0.043	0.276	1	9
				1-3-b. 코치이의 코칭 진행 상황 정보란 제시	0.294	0.018	0.115	4	19
2. 다양한 상호작용 방식에 대한 대처	0.120	2-1. 즉각적 피드백 및 정서적 반응에 대한 대처	0.548	2-1-a. 피드백 가이드 제공	0.644	0.042	0.353	1	10
				2-1-b. 실시간 기분 체크 및 분석	0.356	0.023	0.195	2	15
		2-2. 자유로운 의견 개진	0.293	2-2-a. 이메일, 문자(실시간, 비실시간) 전송	0.402	0.014	0.118	4	20
				2-2-b. 화상 통화, 음성 통화	0.598	0.021	0.175	3	17
		2-3. 실행 과정에 대한 알림 지원	0.159	2-3-a. 실행 행동 시간, 방법 알림	0.506	0.010	0.080	5	23
				2-3-b. 실행 결과에 대한 입력 및 정보 전송	0.494	0.009	0.079	6	24
3. 성찰 활동	0.292	3-1. 적절한 질문과 언어적 성찰	0.436	3-1-a. 코칭 질문 가이드 생성	0.564	0.072	0.246	1	3
				3-1-b. 좋은 질문 책갈피	0.436	0.055	0.190	3	7
		3-2. 다양한 관점 전환을 위한 지원	0.362	3-2-a. 그림판, 녹음, 녹화	0.338	0.036	0.122	5	13
				3-2-b. 온라인 그룹 코칭방 및 온라인 Q&A란	0.662	0.070	0.240	2	4
		3-3. 지속적인 자기 평가	0.202	3-3-a. 코칭 일지 및 성찰 일지 생성	0.656	0.039	0.133	4	12
				3-3-b. 현재 나의 코칭 상태 셀프 모니터링	0.344	0.020	0.069	6	18
4. 동기부여 및 목표 행동 지원	0.432	4-1. 목표 행동에 대한 정기적인 점검	0.488	4-1-a. 목표 실행률 분석 및 조절	0.708	0.150	0.346	1	1
				4-1-b. 골든타임 분석 및 조절	0.292	0.062	0.142	4	6
		4-2. 사례 검색 및 관련 서비스 제공	0.316	4-2-a. 이슈별 코팅 사례 추적	0.348	0.048	0.110	5	8
				4-2-b. 이슈별 맞춤 콘텐츠 및 서비스 제안	0.652	0.089	0.206	2	2
		4-3. 적극성과 능동성에 따른 보상 지원	0.196	4-3-a. 성실 신호등 생성	0.741	0.063	0.145	3	5
				4-3-b. 보상 시스템 생성	0.259	0.022	0.051	6	16

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 44>는 AHP 분석 결과를 바탕으로 하이브리드 코칭 시스템의 세부 기능별 가중치에 따른 코치 화면에 대한 최종 설계안이다.

<표 44> 하이브리드 코칭 시스템의 세부 기능별 가중치에 따른 코치 UI 설계안

구분	세부 기능	영역별 순위	UI 설계안
1. 코칭 환경 조성	포트폴리오 생성 및 추적	1	메인 메뉴
	초기 도입 활동에 대한 수행	2	필수 사항
	코칭 환경 선택	3	빠른 검색 버튼
	코치이의 코칭 진행 상황 정보란 제시	4	필수 사항
	매칭 선택 및 추천	5	선택 사항
	매칭 변인 간의 가중치 조절을 통한 매칭 검사	6	선택 사항
2. 다양한 상호작용 방식에 대한 대처	피드백 가이드 제공	1	메인 메뉴
	실시간 기분 체크 및 분석	2	메인 메뉴
	화상 통화, 음성 통화	3	빠른 검색 버튼
	이메일, 문자(실시간, 비실시간) 전송	4	빠른 검색 버튼
	실행 행동 시간, 방법 알림	5	선택 사항
	실행 결과에 대한 입력 및 정보 전송	6	선택 사항
3. 성찰 활동	코칭 질문 가이드 생성	1	메인 메뉴
	온라인 그룹 코칭방 및 온라인 Q&A란	2	메인 메뉴
	좋은 질문 책갈피	3	빠른 검색 버튼
	코칭 일지 및 성찰 일지 생성	4	메인 메뉴
	그림판, 녹음, 녹화	5	선택 사항
	현재 나의 코칭 상태 셀프 모니터링	6	선택 사항
4. 동기부여 및 목표 행동 지원	목표 실행률 분석 및 조절	1	메인 메뉴
	이슈별 맞춤 콘텐츠 및 서비스 제안	2	필수 사항
	성실 신호등 생성	3	필수 사항
	골든타임 분석 및 조절	4	필수 사항
	이슈별 코칭 사례 추적	5	선택 사항
	보상 시스템 생성	6	선택 사항

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

라. 코치이 집단의 AHP 설문 구성 및 결과

코치이 AHP 설문 조사는 2016년 10월 7일~10월 28일에 걸쳐 이루어졌으며 J대학교 2~4학년, 대학원 학생 중 코칭 관련 수업을 받고 코칭을 받아본 경험이 있는 36명을 대상으로 설문하였다. 설문 문항 선정은 2016년 7월 4일~10월 4일까지 진행된 델파이 1~4차 설문에서 추출된 하이브리드 코칭 요소 및 세부 기능을 바탕으로 AHP 설문을 제작하여 조사하였다. <표 45>는 하이브리드 코칭 요소에 대한 상대적 중요도를 나타낸 표이며 <표 46>은 종합 평가 영역에 대한 신뢰수를 나타낸 것으로 일관성 지수는 0.0035로 임계치인 0.1에 비해 낮아 신뢰성이 확보되었다.

<표 45> 하이브리드 코칭 요소에 관한 상대적 중요도(코치이 집단)

구분	코칭 환경 조성	다양한 상호작용 방식에 따른 대처	성찰 활동	동기부여 및 목표 행동 지원
코칭 환경 조성	1.000	0.760	0.604	0.344
다양한 상호작용 방식에 따른 대처	1.316	1.000	0.737	0.394
성찰 활동	1.656	1.357	1.000	0.423
동기부여 및 목표 행동 지원	2.908	2.539	2.362	1.000

<표 46> 하이브리드 코칭 요소의 일관성 지수(코치이 집단)

구분	항목 수	일관성 지수 (C.I.)
하이브리드 코칭 요소	4	0.0035

<표 47>에 나온 하이브리드 코칭 요소의 전체 구분별 가중치를 살펴보면 동기부여 및 목표 행동 지원 45.4%, 성찰 활동 22.9%, 다양한 상호작용 방식에 따른 대처 17.8%, 코칭 환경 조성 14.0% 순으로 나타났다. 1순위 동기부여 및 목표 행동 지원, 2순위 성찰 활동으로 델파이 전문가 집단의 결과와 유사하게 나왔다. 코치이 또한 목표 행동을 실천하기 위한 동기부여나 시스템 지원이 필요하며 코칭의 외부 환경적 측면보다 코칭 자체에서의 성찰 활동이 더욱 중요한 것으로 보인다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 47> 하이브리드 코칭 요소별 가중치(코치이 집단)

구분	코칭 환경 조성	다양한 상호작용 방식에 따른 대처	성찰 활동	동기부여 및 목표 행동 지원
가중치	0.140	0.178	0.229	0.454

<표 48>에 나온 코칭 환경 조성에 따른 요소별 가중치를 보면 라포 형성이 61.6%, 사전, 사후 코칭 관리 27.6%, 온라인 매칭 10.8% 순으로 나타났다. 델파이 전문가 집단의 결과와 같으나 라포 형성에 대한 가중치가 61.6%로 다른 요소에 비해 월등히 높게 나왔다. 이는 코치이들은 코칭 환경 조성에 있어 코칭 관리나 매칭보다는 코치와 시스템과 친밀한 관계를 유지하는 것을 중요시하는 것임을 보여준다.

<표 48> 코칭 환경 조성의 코칭 요소별 가중치(코치이 집단)

구분	라포 형성	온라인 매칭	사전, 사후 코칭 관리
가중치	0.616	0.108	0.276

<표 49>에 나온 코칭 환경 조성에 따른 세부 기능별 가중치를 살펴보면 초기 도입 활동에 대한 수행 34.9%, 코칭 환경 선택 26.7%, 코치이의 코칭 진행 상황 정보란 제시 14.6%, 포트폴리오 생성 및 추적 13.0%, 매칭 선택 및 추천 6.0%, 매칭 변인 간의 가중치 조절을 통한 매칭 검사 4.8% 순으로 나타났다. 델파이 전문가 집단의 결과와는 다르게 나타나고 있는데 델파이 전문가 설문에서는 포트폴리오 생성 및 추적 27.6%로 가장 높은 가중치를 보였으나 코치이 설문에서는 13.0%로 4순위이다. 앞서 제시한 것처럼 코치는 코칭을 전반적으로 진행해야 하는 사람으로 코칭 관리, 자료 관리 등이 중요하지만 코치이는 코칭 환경을 선택하는 기능이나 진행 상황을 알려주는 기능이 더 필요하다고 제시하고 있다. 본 연구에서 AHP 분석을 델파이 전문가 집단과 코치이 집단으로 나누어 분석한 이유는 위와 같은 결과에 대한 분석 때문이다. 분명 코치 집단과 코치이 집단이 필요로 하는 부분은 다를 것이며 이를 감안하여 시스템을 달리 설계하고자 한 것이다. UI 설계에 있어서 <표 31>에서 제시한 선정 기준에 따라 1순위 초

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

기 도입 활동에 대한 수행은 메인 메뉴로, 2순위 코칭 환경 선택은 빠른 검색 버튼, 3순위 코치이의 코칭 진행 상황 정보란 제시와 4순위 포트폴리오 생성 및 추적은 필수 사항으로, 5순위 매칭 선택 및 추천, 6순위 매칭 변인 간의 가중치 조절을 통한 매칭 검사는 선택 사항으로 설계한다.

<표 49> 코칭 환경 조성의 세부 기능별 가중치(코치이 집단)

구분	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
가중치	0.349	0.267	0.060	0.048	0.130	0.146
우선순위	1	2	4	5	6	3

(A) 초기 도입 활동에 대한 수행
(B) 코칭 환경 선택
(C) 매칭 변인 간의 가중치 조절을 통한 매칭 검사
(D) 매칭 선택 및 추천
(E) 포트폴리오 생성 및 추적
(F) 코치이의 코칭 진행 상황 정보란 제시

<표 50>에 나온 다양한 상호작용 방식에 따른 대처 요소별 가중치를 보면 즉각적 피드백 및 정서적 반응에 대한 대처 48.2%, 실행 과정에 대한 알림 지원 30.3%, 자유로운 의견 개진 21.5%, 순으로 나타났다. 델파이 전문가 집단의 결과와 비교하여 볼 때 즉각적 피드백 및 정서적 반응에 대한 대처는 54.8%로 델파이 전문가 집단과 코치이 설문에서 둘 다 1순위가 나왔다. 반면 실행 과정에 대한 알림 지원은 델파이 전문가 집단 결과가 15.9%에 비해 코치이 설문에서는 30.3%로 2배의 가중치 점수를 보였다. 이는 코치이는 실행 과정에 대한 알림 지원을 코치보다 더 필요하다고 생각하는 것으로 볼 수 있다.

<표 50> 다양한 상호작용 방식에 따른 대처의 코칭 요소별 가중치(코치이 집단)

구분	즉각적 피드백 및 정서적 반응에 대한 대처	자유로운 의견 개진	실행 과정에 대한 알림 지원
가중치	0.482	0.215	0.303

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 51>에 나온 다양한 상호작용 방식에 따른 대처의 세부 기능별 가중치를 살펴보면 실시간 기분 체크 및 분석 30.6%, 실행 행동 시간, 방법 알림 17.9%, 피드백 가이드 제공 17.6%, 화상 통화, 음성 통화 15.7%, 실행 결과에 대한 입력 및 정보 전송 12.4%, 이메일, 문자(실시간, 비실시간) 전송 5.8% 순으로 나왔다. 앞서 델파이 전문가 집단 설문 결과로 보면 시스템의 기능적 측면보다 코치의 언어적 피드백을 중시했던 것에 비해 코치이 설문에서는 시스템의 기능적 측면을 중요시 여겼으며 자동 체크나 분석, 알림 기능을 중요하게 여기는 것으로 나타났다. UI 설계에 있어서 <표 31>에서 제시한 선정 기준에 따라 1순위 실시간 기분 체크 및 분석, 2순위 실행 행동 시간, 방법 알림은 메인 메뉴, 3순위 피드백 가이드 제공, 4순위 화상 통화, 음성 통화 기능은 빠른 검색 버튼, 실행 결과에 대한 입력 및 정보 전송, 이메일 및 문자 전송은 선택 사항으로 설계한다.

<표 51> 다양한 상호작용 방식에 따른 대처의 세부 기능별 가중치(코치이 집단)

구분	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
가중치	0.176	0.306	0.058	0.157	0.179	0.124
우선순위	3	1	6	4	2	5

(A) 피드백 가이드 제공
(B) 실시간 기분 체크 및 분석
(C) 이메일, 문자(실시간, 비실시간) 전송
(D) 화상 통화, 음성 통화
(E) 실행 행동 시간, 방법 알림
(F) 실행 결과에 대한 입력 및 정보 전송

<표 52>에 나온 성찰 활동에 따른 요소별 가중치를 보면 지속적인 자기 평가 36.5%, 다양한 관점 전환을 위한 지원 35.6%, 적절한 질문과 언어적 성찰 27.9% 순으로 나타났다. 델파이 전문가 집단에서는 적절한 질문과 언어적 성찰이 1순위, 지속적인 자기 평가가 3순위인데 비해 코치이 설문에서는 지속적인 자기 평가가 1순위, 적절한 질문과 언어적 성찰이 3순위로 나타나면서 상이한 결과를 보인다. 위에서 설명했듯이 코치와 코치이는 시스템을 통해 원하는 요구사항 및 태도, 기대점 등이 다르기 때문이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 52> 성찰 활동의 코칭 요소별 가중치(코치이 집단)

구분	적절한 질문과 언어적 성찰	다양한 관점 전환을 위한 지원	지속적인 자기 평가
가중치	0.279	0.356	0.365

<표 53>에 나온 성찰 활동에 따른 세부 기능별 가중치를 살펴보면 코칭 일지 및 성찰 일지 생성 19.5%, 온라인 그룹 코칭방 및 온라인 Q&A란 18.0%, 그림판, 녹음, 녹화 17.4%, 현재 나의 코칭 상태 셀프 모니터링 17.0%, 좋은 질문 책갈피 14.6%,, 코칭 질문 가이드 생성 13.3%로 나왔다. 델파이 전문가 설문에서는 코칭 질문 가이드 생성이 24.6%로 1순위였는데 코치이 설문은 6순위로 나타났다. 하지만 두 집단의 공통점은 온라인 그룹 코칭방 및 온라인 Q&A란 기능을 중요시 여겼다. UI 설계에 있어서 <표 31>에서 제시한 선정 기준에 따라 1순위 코칭 일지 및 성찰 일지 생성은 메인 메뉴로, 2순위 온라인 그룹 코칭방 및 온라인 Q&A란과 3순위 그림판, 녹음, 녹화 기능을 빠른 검색 버튼으로, 4순위 현재 나의 코칭 상태 셀프 모니터링은 필수 사항으로, 5순위 좋은 질문 책갈피와 6순위 코칭 질문가이드 생성은 선택 사항으로 설계한다.

<표 53> 성찰 활동의 세부 기능별 가중치(코치이 집단)

구분	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
가중치	0.133	0.146	0.174	0.180	0.195	0.170
우선순위	6	5	3	2	1	4

(A) 코칭 질문 가이드 생성
(B) 좋은 질문 책갈피
(C) 그림판, 녹음, 녹화
(D) 온라인 그룹 코칭방 및 온라인 Q&A란
(E) 코칭 일지 및 성찰 일지 생성
(F) 현재 나의 코칭 상태 셀프 모니터링

<표 54>에 나온 동기부여 및 목표 행동 지원에 따른 요소별 가중치를 보면 목표 행동에 대한 정기적인 점검 43.3%, 적극성과 능동성에 따른 보상 지원 28.9%, 사례 검색 및 관련 서비스 제공 27.8% 순으로 나타났다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 54> 동기부여 및 목표 행동 지원의 코칭 요소별 가중치(코치이 집단)

구분	목표 행동에 대한 정기적인 점검	사례 검색 및 관련 서비스 제공	적극성과 능동성에 따른 보상 지원
가중치	0.433	0.278	0.289

<표 55>에 나온 동기부여 및 목표 행동 지원에 따른 세부 기능별 가중치를 보면 목표 실행률 분석 및 조절 22.4%, 이슈별 맞춤 콘텐츠 및 서비스 대안 21.3%, 골든타임 분석 및 조절 20.9%, 보상 시스템 생성 19.7%, 성실 신호등 생성 9.2%, 이슈별 코칭 사례 추적 6.5% 순으로 나타났다. 델파이 전문가 집단 설문과 코치이 설문 모두 목표 실행률 분석 및 조절이 모든 기능 중에서 가장 중요하다고 나왔다. 이는 시스템 설계에 있어 고려해야 할 결과이며 매 회기 실행률을 분석하고 알려주는 기능이 필요함을 시사하고 있다. UI 설계에 있어서 <표 31>에서 제시한 선정 기준에 따라 1순위 목표 실행률 분석 및 조절과 2순위 이슈별 맞춤 콘텐츠 및 서비스 제안은 메인 메뉴로, 3순위 골든타임 분석 및 조절, 4순위 보상 시스템 생성은 필수 사항으로, 5순위 성실 신호등 생성과 6순위 이슈별 코칭 사례 추적은 선택 사항으로 설계한다.

<표 55> 동기부여 및 목표 행동 지원의 세부 기능별 가중치(코치이 집단)

구분	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
가중치	0.224	0.209	0.065	0.213	0.092	0.197
우선순위	1	3	6	2	5	4

(A) 목표 실행률 분석 및 조절
(B) 골든타임 분석 및 조절
(C) 이슈별 코칭 사례 추적
(D) 이슈별 맞춤 콘텐츠 및 서비스 제안
(E) 성실 신호등 생성
(F) 보상 시스템 생성

<표 56>은 코치이의 하이브리드 코칭 요소 및 세부 기능의 영역별 가중치와 전체 가중치 산출표이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 56> 하이브리드 코칭 요소의 세부 기능별 전체 가중치 산출표(코치이 집단)

구분	구분영역 가중치	하이브리드 코칭 요소	코칭 요소 영역가중치	세부 기능	세부 기능 영역가중치	최종 가중치	영역별 최종가중치	영역별 순위	rank
1. 코칭 환경 조성	0.140	1-1. 라포 형성	0.616	1-1-a. 초기 도입 활동에 대한 수행	0.567	0.049	0.349	1	6
				1-1-b. 코칭 환경 선택	0.433	0.037	0.267	2	12
		1-2. 온라인 매칭	0.108	1-2-a 매칭 변인 간의 가중치 조절을 통한 매칭 검사	0.554	0.008	0.060	5	23
				1-2-b. 매칭 선택 및 추천	0.446	0.007	0.048	6	24
		1-3. 사전, 사후 코칭 관리	0.276	1-3-a. 포트폴리오 생성 및 추적	0.470	0.018	0.130	4	21
				1-3-b. 코치이의 코칭 진행 상황 정보란 제시	0.530	0.020	0.146	3	20
2. 다양한 상호작용 방식에 대한 대처	0.178	2-1. 즉각적 피드백 및 정서적 반응에 대한 대처	0.482	2-1-a. 피드백 가이드 제공	0.366	0.031	0.176	3	15
				2-1-b. 실시간 기분 체크 및 분석	0.634	0.054	0.306	1	5
		2-2. 자유로운 의견 개진	0.215	2-2-a. 이메일, 문자(실시간, 비실시간) 전송	0.268	0.010	0.058	6	22
				2-2-b. 화상 통화, 음성 통화	0.732	0.028	0.157	4	18
		2-3. 실행 과정에 대한 알림 지원	0.303	2-3-a. 실행 행동 시간, 방법 알림	0.592	0.032	0.179	2	14
				2-3-b. 실행 결과에 대한 입력 및 정보 전송	0.408	0.022	0.124	5	19
3. 성찰 활동	0.229	3-1. 적절한 질문과 언어적 성찰	0.279	3-1-a. 코칭 질문 가이드 생성	0.478	0.030	0.133	6	16
				3-1-b. 좋은 질문 책갈피	0.522	0.033	0.146	5	13
		3-2. 다양한 관점 전환을 위한 지원	0.356	3-2-a. 그림판, 녹음, 녹화	0.490	0.040	0.174	3	10
				3-2-b. 온라인 그룹 코칭방 및 온라인 Q&A란	0.510	0.041	0.182	2	9
		3-3. 지속적인 자기 평가	0.365	3-3-a. 코칭 일지 및 성찰 일지 생성	0.533	0.045	0.195	1	7
				3-3-b. 현재 나의 코칭 상태 셀프 모니터링	0.467	0.039	0.170	4	11
4. 동기부여 및 목표 행동 지원	0.454	4-1. 목표 행동에 대한 정기적인 점검	0.433	4-1-a. 목표 실행률 분석 및 조절	0.518	0.102	0.224	1	1
				4-1-b. 골든타임 분석 및 조절	0.482	0.095	0.209	3	3
		4-2. 사례 검색 및 관련 서비스 제공	0.278	4-2-a. 이슈별 코딩 사례 추적	0.233	0.029	0.065	6	17
				4-2-b. 이슈별 맞춤 콘텐츠 및 서비스 제안	0.767	0.097	0.213	2	2
		4-3. 적극성과 능동성에 따른 보상 지원	0.289	4-3-a. 성실 신호등 생성	0.318	0.042	0.092	5	8
				4-3-b. 보상 시스템 생성	0.682	0.090	0.197	4	4

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 57>는 AHP 분석 결과를 바탕으로 하이브리드 코칭 시스템의 세부 기능별 가중치에 따른 코치이 화면에 대한 최종 설계안이다.

<표 57> 하이브리드 코칭 시스템의 세부 기능별 가중치에 따른 코치이 UI 설계안

구분	세부 기능	영역별 순위	UI 설계안
1. 코칭 환경 조성	초기 도입 활동에 대한 수행	1	메인 메뉴
	코칭 환경 선택	2	빠른 검색 버튼
	코치이의 코칭 진행 상황 정보란 제시	3	필수 사항
	포트폴리오 생성 및 추적	4	필수 사항
	매칭 변인 간의 가중치 조절을 통한 매칭 검사	5	선택 사항
	매칭 선택 및 추천	6	선택 사항
2. 다양한 상호작용 방식에 대한 대처	실시간 기분 체크 및 분석	1	메인 메뉴
	실행 행동 시간, 방법 알림	2	메인 메뉴
	피드백 가이드 제공	3	빠른 검색 버튼
	화상 통화, 음성 통화	4	빠른 검색 버튼
	실행 결과에 대한 입력 및 정보 전송	5	선택 사항
	이메일, 문자(실시간, 비실시간) 전송	6	선택 사항
3. 성찰 활동	코칭 일지 및 성찰 일지 생성	1	메인 메뉴
	온라인 그룹 코칭방 및 온라인 Q&A란	2	빠른 검색 버튼
	그림판, 녹음, 녹화	3	빠른 검색 버튼
	현재 나의 코칭 상태 셀프 모니터링	4	필수 사항
	좋은 질문 책갈피	5	선택 사항
	코칭 질문 가이드 생성	6	선택 사항
4. 동기부여 및 목표 행동 지원	목표 실행률 분석 및 조절	1	메인 메뉴
	이슈별 맞춤 콘텐츠 및 서비스 제안	2	메인 메뉴
	골든타임 분석 및 조절	3	필수 사항
	보상 시스템 생성	4	필수 사항
	성실 신호등 생성	5	선택 사항
	이슈별 코칭 사례 추적	6	선택 사항

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

4. 하이브리드 코칭 시스템의 구성도 및 데이터베이스 설계

가. 시스템 설계의 내용 구성도

［그림 33］은 시스템 설계에 대한 내용 구성도이다. 하이브리드 코칭 모형의 3가지 모듈과 델파이 설문으로 추출된 하이브리드 코칭 요소 및 세부 기능이 어떻게 연관되는지를 보여주는 것이다. 하이브리드 코칭 모형(H-GROW)은 하이브리드 코칭 시스템 설계의 내용적 측면을, 하이브리드 코칭 요소별 세부 기능은 기능적 측면으로 구성된다.

본 연구는 H-GROW 코칭 모형을 기반으로 전체 코칭 과정이 진행된다. H-GROW 코칭 모형은 하이브리드 코칭 환경에 있을 때 그 목적과 기능을 적합하게 이룰 수 있다. 다시 말해 H-GROW 코칭 모형이 전반적으로 흘러갈 때 하이브리드 코칭 환경을 설계하기 위해 추출된 하이브리드 코칭 요소와 세부 기능이 각 모듈에 해당하는 하이브리드 코칭 요소와 세부 기능과 연결되어 있다는 것이다.

［그림 33］에서 보는 바와 같이 매칭 추천 모듈은 하이브리드 코칭 요소의 4가지 구분 중 1. 코칭 환경 조성 요소가 접목된다. 코칭 환경 조성은 1.1 라포 형성, 1.2 온라인 매칭, 1.3 사전 사후 코칭 관리라는 코칭 요소가 있다. 요소마다 2개의 세부 기능이 있는데 1.1 라포 형성에 1.1.1 초기 도입 활동에 대한 수행, 1.1.2 코칭 환경의 선택이 이에 해당하며 1.2 온라인 매칭은 1.2.2 매칭 변인 간의 가중치 조절을 통한 검사, 1.2.2 매칭 선택 및 추천이 해당한다. 그리고 1.3 사전, 사후 코칭 관리는 1.3.1 포트폴리오 생성 및 추천, 1.3.2 코치이의 코칭 진행 상황 정보란 제시가 있다.

GROW 모듈은 하이브리드 코칭 요소의 4가지 구분 중 '2. 성찰 활동 요소'가 접목된다. 성찰 활동은 2.1 적절한 질문과 언어적 성찰, 2.2 다양한 관점 전환을 위한 지원, 2.3 지속적인 자기 평가라는 코칭 요소가 있다. 2.1 적절한 질문과 언어적 성찰에는 2.1.1 코칭 질문 가이드 생성, 2.1.2 좋은 질문 책갈피가 있고 2.2 다양한 관점 전환을 위한 지원은 2.2.1 그림판, 녹음, 녹화 2.2.2 온라인 그룹 코칭방 및 Q&A란이 있다. 2.3 지속적인 자기 평가는 2.3.1 코칭 일지 및 성찰 일지 생성과 2.3.2 현재 나의 코칭 상태 셀프 모니터링 기능이 있다.

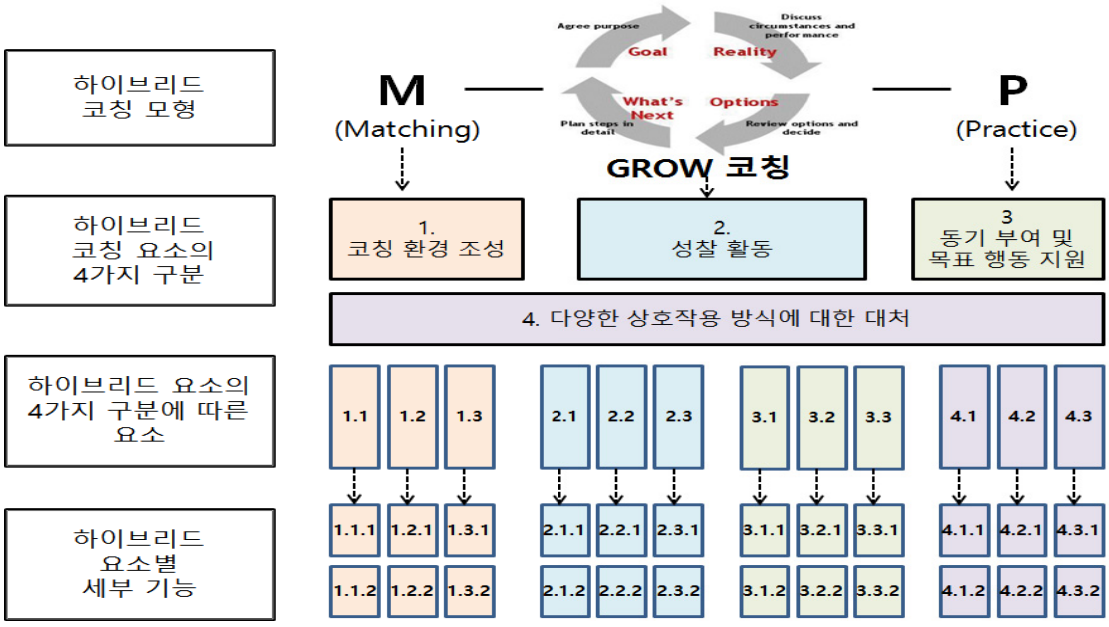
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

실천 지원 모듈은 하이브리드 코칭 요소의 4가지 구분 중 '3. 동기부여 및 목표 행동 지원'이 접목된다. 3. 동기부여 및 목표 행동 지원은 3.1 목표 행동에 대한 정기적인 점검, 3.2 사례 검색 및 관련 서비스 제공, 3.3 적극성과 능동성에 따른 보상 고려가 있다. 3.1 목표 행동에 대한 정기적인 점검에는 3.1.1 목표 실행률 분석 및 조절, 3.1.2 골든타임 분석 및 조절 기능이 있고 3.2 사례 검색 및 관련 서비스 제공은 3.2.1 이슈별 코칭 사례 추적, 3.2.2 이슈별 맞춤 콘텐츠 및 서비스 제안 기능이 있다. 3.3 적극성과 능동성에 따른 보상 고려는 3.3.1 성실 신호등 생성, 3.3.2 보상 시스템 생성 기능이 있다.

마지막으로 전체 H-GROW 코칭 과정은 하이브리드 코칭 요소의 4가지 구분 중 4. 다양한 상호작용 방식에 대한 대처가 접목된다. 이는 전반적으로 코칭이 진행되는 동안 상시로 이루어지는 기능이나 버튼 등을 설계하게 될 것이다. 4. 다양한 상호작용 방식에 대한 대처는 4.1 즉각적 피드백 및 정서적 반응에 대한 대처, 4.2 자유로운 의견 개진, 4.3 실행 과정에 대한 알림 지원 요소가 해당한다. 4.1 즉각적 피드백 및 정서적 반응에 대한 대처는 4.1.1 피드백 가이드 제공, 4.1.2 실시간 기분 체크 및 분석 기능이 있고 4.2 자유로운 의견 개진은 4.2.1 이메일, 문자(실시간, 비실시간) 전송, 4.2.2 화상 통화, 음성 통화 기능이 있다. 4.3. 실행 과정에 대한 알림 지원은 4.3.1 실행 행동 시간, 방법 알림과 4.3.2 실행 결과에 대한 입력 및 정보 전송 기능이 있다. <표 58>은 [그림 33] 의 번호에 해당하는 하이브리드 코칭 요소와 세부 기능이다.

지금까지 제시된 하이브리드 코칭 요소의 4가지 구분, 하이브리드 코칭 요소의 4가지 구분에 따른 세부 요소, 하이브리드 요소별 세부 기능에 대한 설명은 <부록 6> AHP 설문지에 자세하게 나와 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY



［그림 33］ 하이브리드 코칭 시스템 설계의 내용 구성도

<표 58> 하이브리드 코칭 요소와 세부 기능

하이브리드 요소의 4가지 구분에 따른 요소	하이브리드 요소별 세부 기능
1.1 라포 형성	1.1.1 초기 도입 활동에 대한 수행
	1.1.2 코칭 환경의 선택
1.2 온라인 매칭	1.2.1 매칭 변인 간의 가중치 조절을 통한 검사
	1,2,2 매칭 선택 및 추천
1.3 사전, 사후 코칭 관리	1.3.1 포트폴리오 생성 및 추천
	1.3.2 코치이의 코칭 진행 상황 정보란 제시
2.1 적절한 질문과 언어적 성찰	2.1.1 코칭 질문 가이드 생성
	2.1.2 좋은 질문 책갈피
2.2 다양한 관점 전환을 위한 지원	2.2.1 그림판, 녹음, 녹화
	2.2.2 온라인 그룹 코칭방 및 Q&A란
2.3 지속적인 자기 평가	2.3.1 코칭 일지 및 성찰 일지 생성
	2.3.2 현재 나의 코칭 상태 셀프 모니터링
3.1 목표 행동에 대한 정기적인 점검	3.1.1 목표 실행률 분석 및 조절
	3.1.2 골든타임 분석 및 조절
3.2 사례 검색 및 관련 서비스 제공	3.2.1 이슈별 코칭 사례 추적
	3.2.2 이슈별 맞춤 콘텐츠 및 서비스 제안
3.3 적극성과 능동성에 따른 보상 고려	3.3.1 성실 신호등 생성
	3.3.2 보상 시스템 생성
4.1 즉각적 피드백 및 정서적 반응에 대한 대처	4.1.1 피드백 가이드 제공
	4.1.2 실시간 기분 체크 및 분석
4.2 자유로운 의견 개진	4.2.1 이메일, 문자(실시간, 비실시간) 전송
	4.2.2 화상 통화, 음성 통화
4.3 실행 과정에 대한 알림 지원	4.3.1 실행 행동 시간, 방법 알림
	4.3.2 실행 결과에 대한 입력 및 정보 전송

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

나. 시스템 설계의 개념 구성도

［그림 34］는 코치와 코치이, 시스템 간의 핵심적인 코칭 활동을 3개의 모듈(매칭 추천 모듈, GROW 모듈, 실행 지원 모듈)로 구분하여 모듈마다의 구성 요소 및 활동, 주요 DB의 흐름을 개념 구성도로 표현한 것이다. 세로축은 시간의 흐름에 따른 모듈의 순서이고 가로축은 대상 간의 코칭 활동을 나타낸 것이다.

매칭 추천 모듈은 코치와 코치이가 시스템에 등록하면서 기록하게 되는 개인적 변인과 매칭 변인을 바탕으로 시스템이 코치이에 맞는 코치를 짝지어준다. 코치이가 원하는 코치의 특성을 설문을 통해 정보를 입력하면 시스템은 가장 적합한 코치를 추천한다. 또한 기존 모집단의 자료를 분석한 결과에 따라 코치이의 개인적 변인에 가장 잘 어울리는 코치를 추천한다.

매칭 추천 모듈에서 코치, 코치이, 시스템의 주요 활동과 DB 흐름은 다음과 같다. 첫째, 코치이는 원하는 코치의 특성을 제시한다. 둘째, 시스템은 이에 맞는 코치와의 매칭을 추천한다. 셋째, 시스템은 추천된 코치에게 자신과 매칭된 코치이의 정보를 제공받게 된다. 넷째, 코치는 최종 매칭을 확정한다. 이때 코치와 코치이 DB를 통해 정보를 제공받고 검색할 수 있으며 매칭 과정과 관련된 서류와 활동은 포트폴리오 DB에 저장되고 검색이 가능하다.

GROW 모듈은 코칭 과정에서 목표 설정(Goal), 현실 점검(Realty), 대안 탐색(Option), 실행 의지(Will) 4단계로 진행된다. 코칭 활동 및 양식은 포트폴리오 DB에 저장되며 이러한 자료는 실행 지원 단계에서 활용되게 된다.

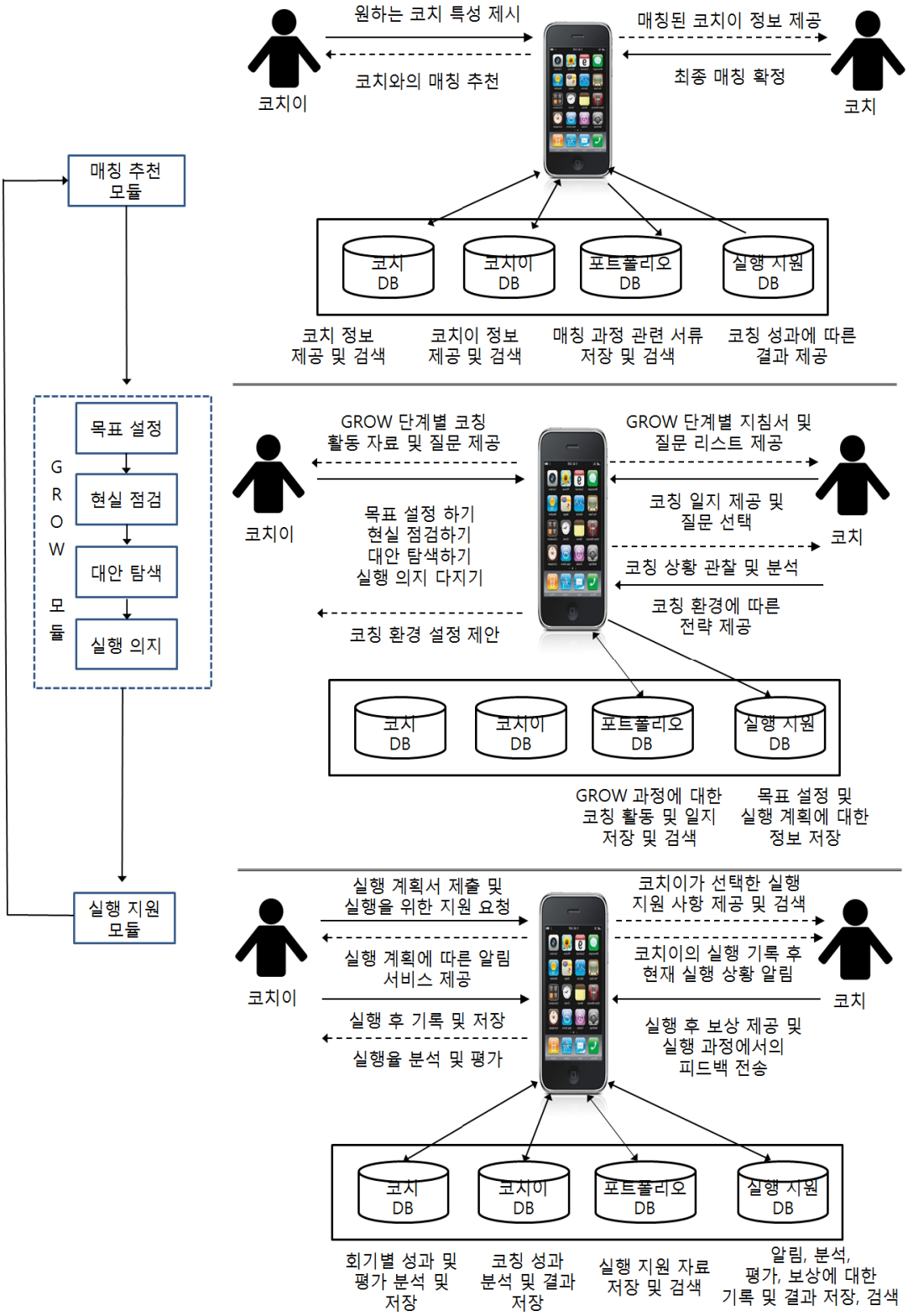
GROW 모듈에서 코치, 코치이, 시스템의 주요 활동과 DB 흐름은 다음과 같다. 첫째, 시스템은 코치이에게 GROW 단계별 코칭 활동 자료 및 질문을 제공한다. 둘째, 시스템은 코치에게 GROW 단계별 지침서와 질문 리스트를 제공한다. 셋째, 코치이는 자신의 목표를 구체화하고 실행하기 위해 스스로 목표 설정, 현실 점검, 대안 탐색, 실행 의지 순으로 결정하고 시스템에게 기록, 저장한다. 넷째, 코치는 단계별 코칭 일지를 제공하고 질문을 선택한다. 다섯째, 시스템은 코칭 환경 설정을 제안한다. 여섯째, 코치는 코치이가 결정한 코칭 환경에 따른 전략을 제공한다. 이때 포트폴리오 DB는 각 단계 과정에서 얻은 코칭 활동 및 일지를 저장하고 검색할 수 있다. 실행 지원 DB에서는 목표 설정 및 실행 계획에 대한 정보를 저장하고 원할 때 검색이 가능하다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

실행 지원 모듈은 보상 지원, 알림 지원, 분석 지원, 평가 지원으로 구분된다. 코치이에게 지원되는 서비스이며 코치는 코치이의 실행률 정도를 시스템의 분석 지원 서비스에서 제공받는다. 실행 지원 모듈은 다시 매칭 추천 모듈에 영향을 주게 되며 코칭의 성과를 통해 다음 회기 매칭에 참고자료가 될 것이다.

실행 지원 모듈에서 코치, 코치이, 시스템의 주요 활동과 DB 흐름은 다음과 같다. 첫째, 코치이는 시스템에게 실행 계획서 및 실행하기 위한 지원 서비스를 요청한다. 둘째, 코치는 코치이가 선택한 실행 지원 사항을 시스템으로부터 제공받는다. 셋째, 시스템은 실행 계획에 따른 알림 서비스를 제공한다. 넷째, 코치이는 실행할 때마다 시스템을 통해 자신의 실행 결과를 기록하고 저장한다. 다섯째, 코치는 코치이의 실행 기록 후 시스템을 통해 현재 실행 상황을 실시간 정보로 제공받는다. 여섯째, 시스템은 코치이의 실행률을 분석하고 평가하여 코치에게 알려준다. 코치는 코치이가 실행 후에 원하는 보상을 제공해주며 피드백을 통해 실행률을 높이도록 돕는다. 이때 코치 DB는 회기별 성과 및 평가를 분석하고 저장한다. 코치이 DB에서는 코칭 성과를 분석하고 그 결과를 저장하여 다음 회기에 코칭의 기초 자료로 사용한다. 포트폴리오 DB는 실행 지원 자료를 저장하고 검색할 수 있도록 시스템이 지원한다. 실행 지원 DB는 알림, 분석, 평가, 보상 서비스에 대한 기록과 결과를 저장하고 검색할 수 있도록 지원한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY



［그림 34］ 하이브리드 코칭 시스템 설계의 개념 구성도

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

다. 하이브리드 코칭 시스템의 데이터베이스 설계

하이브리드 코칭 시스템의 데이터베이스 목록을 보면 다음과 같다. 총 15가지 DB 저장소가 있으며 주요 내용(코치이 정보, 코치 정보, 온라인 매칭 정보, 코칭 현황, 코칭 양식, 포트폴리오, 코칭 질문 및 피드백 가이드, 코치이 코치 질문 및 피드백 가이드 사용 내역, 성찰 일지, 코칭 일지, 감정 일지, 주간 감정 일지, 목표 행동모니터링, 보상 시스템, 이슈별 콘텐츠 지원)과 세부 내용으로 구분하여 정리하였다. 앞으로 설명할 모듈별 시퀀스 다이어그램에서 코치, 코치이의 시간적 활동을 볼 수 있는데 그 사이에서 에이전트가 DB 정보를 입력, 저장, 분석하여 인출하거나 출력하게 되는 흐름을 모델링하게 된다. 이때 DB 번호가 붙여지게 되는데 <표 59>는 DB 목록에 대한 상세한 설명이다.

<표 59> 하이브리드 코칭 시스템의 데이터베이스 목록

번호	주요 내용	세부 내용
DB1	코치이 정보	코치이 ID, 코치이 비밀번호, 코치이 이름, 코치이 이메일, 코치이 전화번호, 코치이 나이, 코치이 성별, 코치이 종교, 코치이 코칭 이슈, 종료 사례 리스트, 현재 진행 사례 ID, 포트폴리오 ID 리스트
DB2	코치 정보	코치 ID, 코치 비밀번호, 코치 이름, 코치 이메일, 코치 전화번호, 코치 나이, 코치 종교, 코치 전문 분야, 코치 경력 기간, 코치 성격 유형, 종료 사례 리스트, 현재 진행 사례 리스트
DB3	온라인 매칭 정보	매칭 ID, 매칭 날짜, 코칭 진행 현황, 종료 방식, 종료 사유, 코치 ID, 코치이 ID, 코칭 타입, 매칭 타입, 회기별 현황, 사용 질문/피드백 리스트
DB4	코칭 현황	코칭 회기 ID, 코칭 날짜, 코칭 방법, 코칭 위치, 다음 회기 코칭 날짜, 다음 회기 코칭 방법, 이전 회기 코칭 ID, 코칭 일지 ID, 성찰 일지 ID, 감정 일지 ID
DB5	코칭 양식	코칭 양식 ID, 자료 입력 날짜, 코칭 양식 개발자, 코칭 양식 해당 단계, 자료 타입, 파일명, 파일 자료
DB6	포트폴리오	포트폴리오 ID, 생성 날짜, 작성자, 포트폴리오 해당 단계, 자료 타입, 파일명, 파일 자료

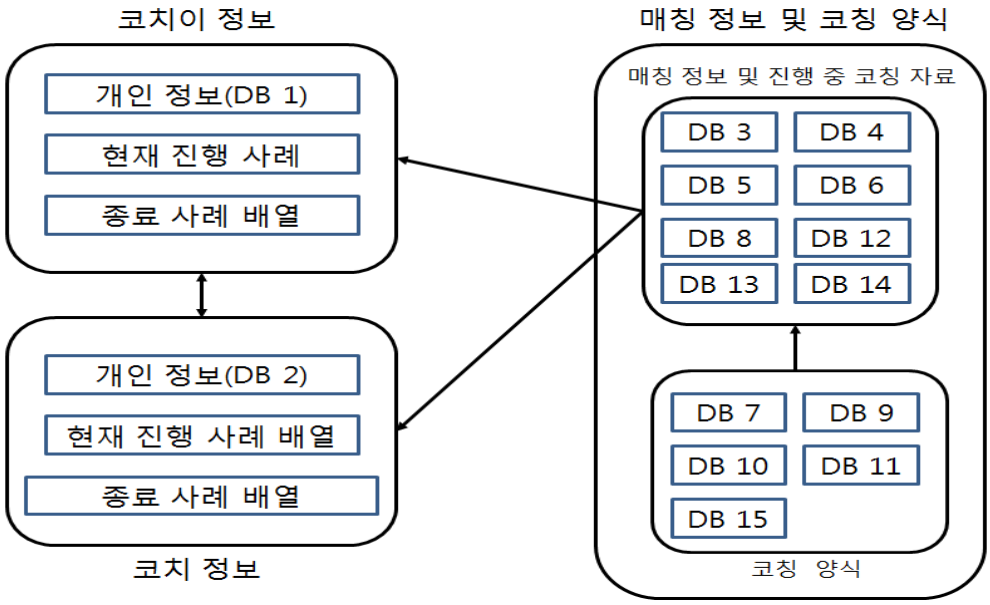
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

DB7	코칭 질문 및 피드백 가이드	질문 ID, 질문 분류, 질문 세분류, 질문 내용
DB8	코치이 코칭 질문 및 피드백 가이드 사용 내역	사용 내역 DB에 대한 ID, 질문 ID, 선호도, 중요도
DB9	성찰 일지	성찰 일지 ID, 작성 날짜, 작성자, 해당 단계, 관련 내용
DB10	코칭 일지	코칭 일지 ID, 작성 날짜, 작성자, 해당 단계, 관련 내용
DB11	감정 일지	감정 일지 ID, 작성 날짜, 작성자, 감정 상태
DB12	주간 감정 일지	주간 감정 일지 ID, 생성 날짜, 작성자 ID, 주간 감정 현황
DB13	목표 행동 모니터링	목표 행동 모니터링 ID, 목표 행동, 알람 시간, 알람 방식, 시작일, 종료일, 목표 행동 이미지, 목표 행동 설명, 실행 여부, 실행 장소, 실행 시간, 최종 성공/실행 여부, 최종 성공/실패 원인, 진행 여부
DB14	보상 시스템	보상 목록 ID, 응원 메시지 작성자, 응원 메시지, 응원 파일
DB15	이슈별 콘텐츠 지원	자료 ID, 이슈 분류, 콘텐츠 타입, 자료 파일, 등록 날짜, 키워드, 작성자명, 열람 카운트

[그림 35]는 하이브리드 코칭 시스템 DB 관계도이다. 본 연구의 DB는 크게 3가지로 구분할 수 있다. 코치이 정보, 코치 정보, 매칭 정보 및 코칭 양식이다. 코치이는 시스템에서 자신의 개인 정보(DB1)와 현재 진행 중인 사례(무조건 1개의 사례일 것임)와 그동안 하이브리드 코칭 시스템을 사용했다면 종료 사례가 여러 개 있을 수 있을 것이다. 이를 그림 29에서는 종료 사례 배열이라 표현했다. 배열(Array)이란 DB 설계에서 많은 사례를 목록화하는 것이다. 코치 정보는 개인 정보(DB2)와 현재 진행 사례 배열(현재 진행 중인 사례가 여러 개일 수 있음)과 종료 사례 배열이 있다. 매칭 정보와 코칭 양식에는 다시 2개로 구분되는데 매칭 정보 및 진행 중 코칭 자료와 코칭 양식이 그것이다. 코칭 양식은 시스템 자체에 저장되어 있는 자료를 말한다. 다시 말해 개인화 되지 않은 코칭 질문 및 피드백 가이드(DB7), 성찰 일지 양식(DB9), 코칭 일지 양식(DB10), 감정 일지 양식(DB11), 이슈별 콘텐츠 지원(DB15)이다. 이에 비해 매칭

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

정보 및 진행 중 코칭 자료는 기존 시스템에 저장되어 있는 자료를 코치나 코치이가 사용하게 되면 개인화된 자료가 되어 DB 저장소에 저장된다. 예를 들어 DB7은 코칭 질문 및 피드백 가이드이고 DB 8은 코치이가 코칭 질문을 받을 때 선호 질문과 중요 질문이 있으면 따로 기록, 저장하게 된다. 이러한 과정으로 축적된 자료가 개인화된 DB라는 것이다. 또한 매칭 정보는 코치와 코치이가 진행 중인 한 사례에 대한 자료이기 때문에 따로 저장하게 된다. 결국 전체에 대한 구조를 보면 코칭 양식은 매칭 정보 및 진행 중 코칭 자료에 영향을 주고 매칭 정보 및 진행 중 코칭 자료는 코치이 정보와, 코치 정보에 영향을 준다. 마지막으로 코치이 정보와 코치 정보는 서로 공유되며 영향을 주고받게 된다.



［그림 35］ 하이브리드 코칭 시스템의 데이터베이스 관계도

앞서 설명한 DB 관계도에 나온 데이터 구조 설계(DFD: Data Structure Diagram)는 <부록 6>에 제시되어 있다. 각 DB 이름, 필드 이름, 의미, 속성, 설명에 대해 설명하고 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

5. 시퀀스 다이어그램을 활용한 하이브리드 코칭 시스템 설계

시퀀스 다이어그램은 시스템 개발 과정에서 발생할 수 있는 의사소통의 불일치를 해결하는 데 쉽고, 비교적 모순이 적은 국제적인 모델링 언어(Quatrani, 1995)인 UML기법 중 하나이다. 시퀀스 다이어그램은 상호작용이 이루어지는 대상 간에 오가는 내용, 순서, 시간을 명확히 보여준다(Technologic, 2004/2005). 다이어그램의 표현 방법을 살펴보면 최상부에는 상호작용에 참여할 객체를 두고 오가는 메시지의 내용을 표현한 것은 가로축으로, 시간의 흐름을 따른 메시지를 세로축으로 표현한다. 또한 모듈별 시퀀스 다이어그램에서 DB8이 모두 표현되었는데 이는 메인 메뉴에 대한 활동으로 사용자 화면에 대한 설계에서 자세히 살펴보게 될 것이다.

가. 매칭 추천 모듈의 시퀀스 다이어그램 설계

매칭 모듈은 코치와 코치이의 인적 매칭뿐만 아니라 회원 가입, 초기 도입 활동, 코칭에 대한 전반적인 소개 등을 포함한다. [그림 36]에서 보는 바와 같이 세로축 직사각형은 시간축을 의미하는 데 크게 4개의 직사각형으로 되어 있다.

1번은 회원가입 및 개인 정보 입력으로 코치와 코치이는 자신의 신상정보를 입력하고 회원 가입을 한다(DB1, 2에 저장). 시스템은 서로의 정보를 교환할 수 있도록 도우며 온라인 매칭을 원할 경우는 추가 정보를 입력하여 매칭 활동을 돕는다.

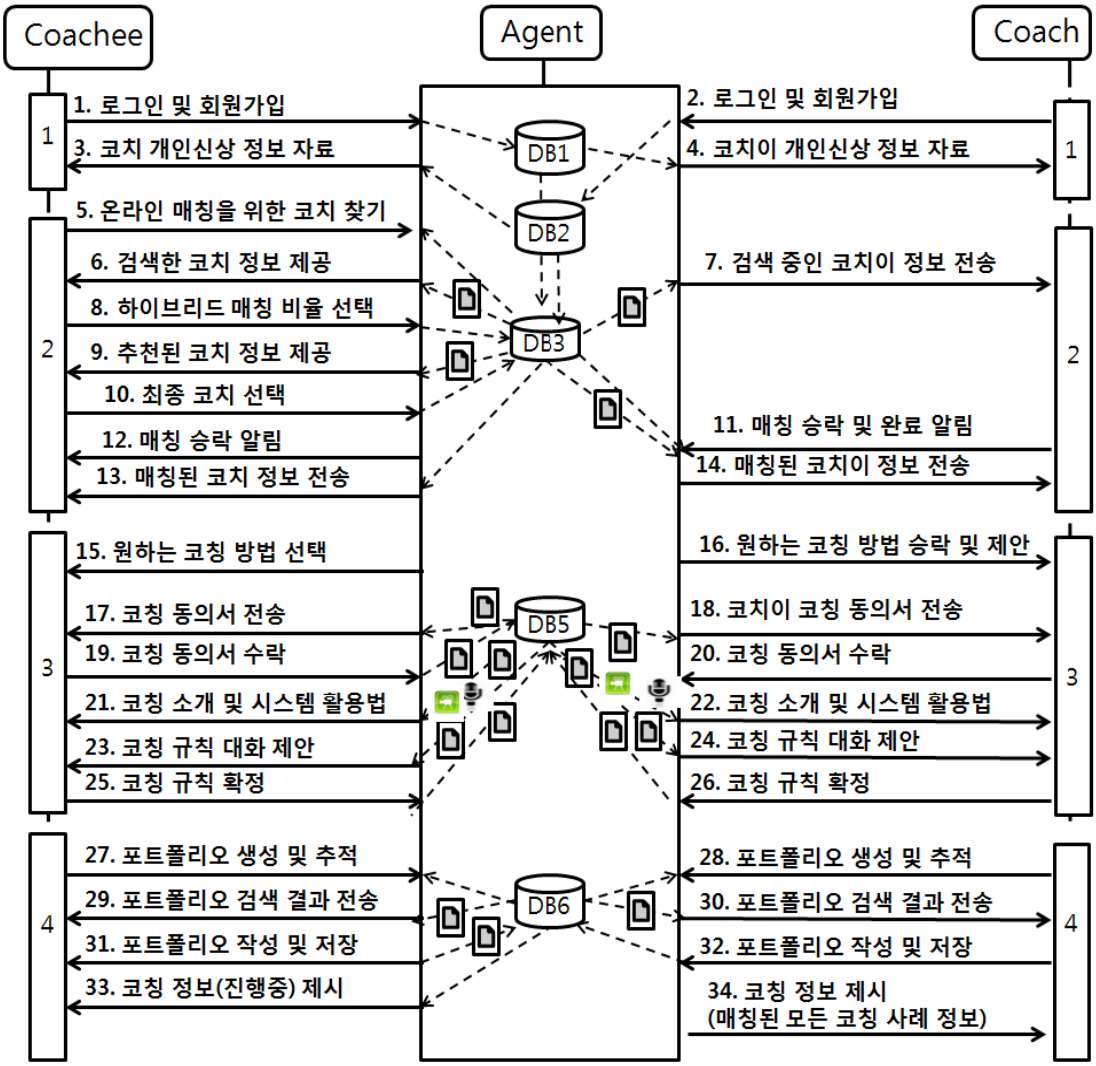
2번은 온라인 매칭으로 코치이는 자신이 원하는 매칭 변인에 따라(성별, 종교, 코칭 이슈, 경력 기간 등) 코치를 검색한다. DB2에서 검색된 코치의 정보가 제공되며 코치이는 자신이 선택한 매칭(선택 매칭)과 시스템이 성격 유형에 따른 추천으로 매칭되는 추천 매칭의 비율을 정하고 최종적으로 코치를 선택한다. 코치는 매칭 승낙 여부를 결정하고 서로 간에 매칭 합의가 끝나면 개인 정보가 DB3를 통해 시스템에서 제공된다.

3번은 초기 도입 활동을 의미한다. 코치이는 원하는 코칭 방법(면대면 코칭, 온라인 화상 코칭, 음성 전화 코칭, 이메일 코칭, 문자 코칭)을 선택한다. 매 회기마다 선택할 수 있으나 첫 만남에 코칭 방법을 선택하는 이유는 주를 이루게 될 코칭 방법을 선택하고 서로 합의하는 것이 필요하기 때문이다. 또한 코칭 윤리에 따른 코칭 동의서, 코

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

칭 소개 및 시스템 활용법, 코칭 규칙(박윤희, 2015; Collins, 2009/2011; Whitworth, 1998/2005)을 제안하고 확정하면서 초기 도입 단계에서 필요한 코칭 관계를 구축한다. 이때 DB5는 필요한 코칭 서식과 해당 파일을 제공해준다.

마지막으로 4번은 사전, 사후 코칭 관리이다. DB6는 포트폴리오 저장 공간으로 전반적인 코칭 활동에서 나온 코칭 자료 및 결과물이 이에 해당한다. DB6에서 제공되는 자료를 바탕으로 시스템은 포트폴리오를 관리하고 검색을 추적한다. 시스템은 매 회기 코칭 정보(전 회기 코칭 상황, 실행률 분석표, 현재 코칭 위치)를 코치와 코치이에게 제시해준다.



［그림 36］ 매칭 추천 모듈의 다이어그램

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

나. GROW 모듈의 시퀀스 다이어그램 설계

하이브리드 코칭 시스템은 GROW 코칭 모형을 중심으로 목표 설정, 현실 점검, 대안 탐색, 실행 의지 4단계로 코칭이 진행된다. ［그림 37］의 세로축 직사각형 2번은 목표 설정과 관련된 다이어그램을 보여주고 있다. 세로축 직사각형 1번은 코칭 정보, 3번은 마무리 활동으로 매 회기 코칭 과정에서 필수적으로 해야 하는 활동이다. 세로축 직사각형 1번과 3번은 모델링하는 과정에서 ［그림 31］에만 표현이 되었다.

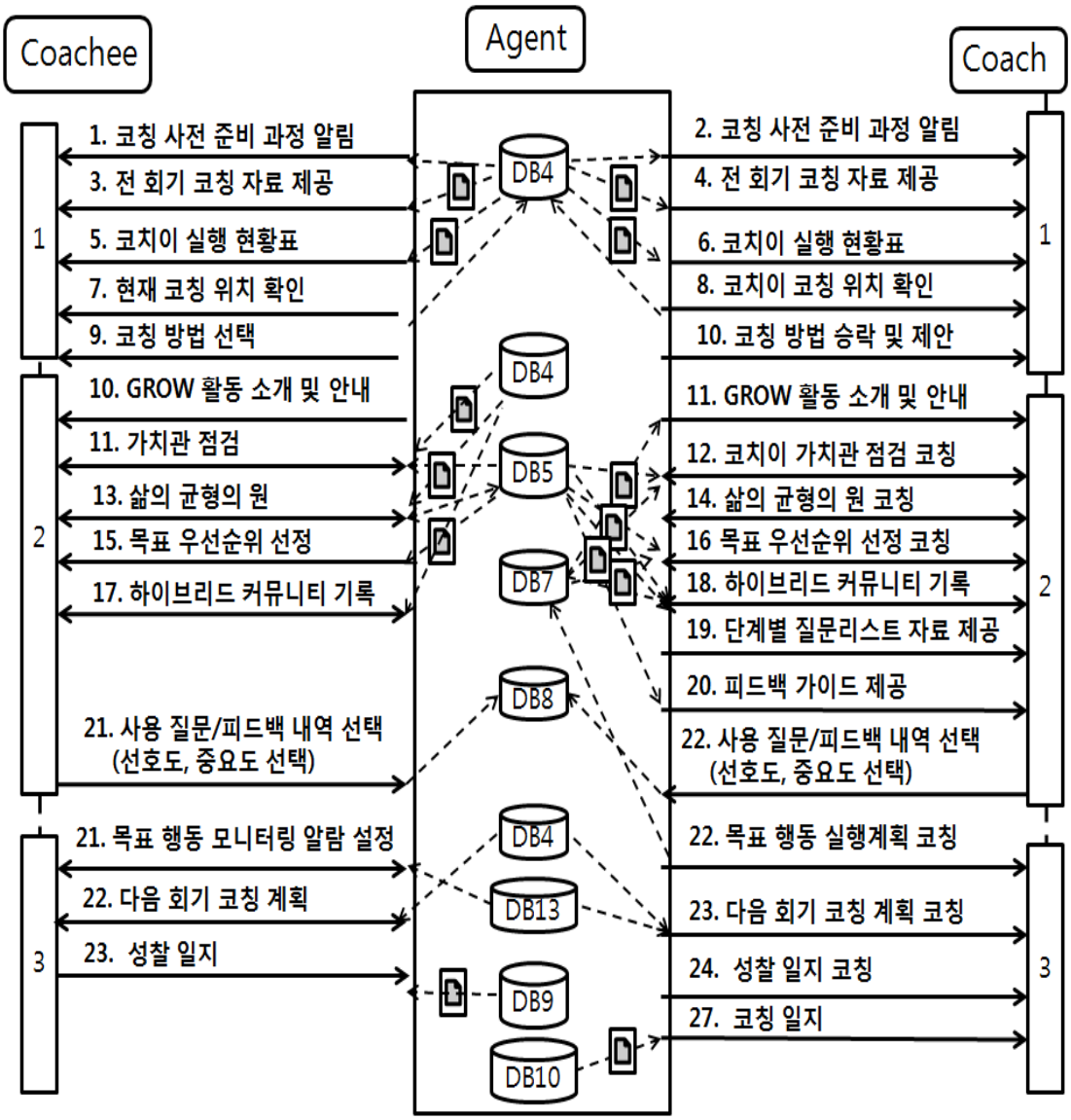
우선 시스템에 들어오면 코칭 사전 준비 과정을 알려주고 전 회기 코칭 자료를 DB4에서 받는다. 코치이가 자신의 목표를 설정한 것이 있다면 실행 현황표, 코칭하기 전 사전 질문, 코칭 방법(면대면 코칭, 온라인 화상 코칭, 음성 전화 코칭, 이메일 코칭, 문자 코칭)을 코치이가 선택한다. 두 번째는 목표 설정 단계인데 가치관 점검 활동, 삶의 균형의 원, 목표 우선순위 선정(박윤희, 2015; 이희경, 2014; Whitworth, 1998/2005) 등을 통해 코치이의 코칭 목표를 세울 수 있도록 돕는다. 모든 활동의 기록과 대화는 DB4에 저장되며 코치는 DB5에서 목표 설정 단계에 필요한 질문 리스트와 지침서를 받는다. 이때 DB7에서 시스템 화면에서 제공되는 아이콘(검색 사이트, 좋은 질문 리스트, 하이브리드 커뮤니티 선택)에서 제공되는 서비스를 코치와 코치이는 선택한다. 코칭 마무리 과정에서는 성찰 일지, 코칭 평가, 코칭 일지 등을 작성하고 DB9, 10에 저장된다.

［그림 38］은 현실 점검, 대안 탐색, 실행 의지에 대한 코칭 활동을 중심으로 표현되었다. 세로축 직사각형 1번은 GROW 코칭 모형의 두 번째 단계인 현실 점검에 대한 것이다. 현실 점검은 코치이의 현실을 파악하는 과정으로 목표와 관련된 현상이 지금까지 어떻게 나타나고 있는지, 이것을 개선하기 위해 코치이는 어떤 노력들을 해보았는지 등을 질문(이희경, 2014)하면서 코치이의 현재 모습을 성찰하도록 돕는 단계이다. 코치이는 시스템에서 현실 상황 점검, 코칭 목표 진술 및 평가, 목표 자원 탐색 활동에 대한 안내를 받는다. 코치는 DB7의 단계별 질문 리스트와 지침서와 관련된 자료를 제공받으며 코칭을 하는데 누락되는 것이 없는지 점검하면서 효율적인 코칭이 진행되도록 시스템이 돕는다.

2번, 3번 직사각형은 대안 탐색과 실행 의지에 대한 것이다. 대안 탐색은 코치이의 행동 변화를 위해 가능성을 발견하고 실행 가능한 행동 계획을 선택하도록 돕는 단계

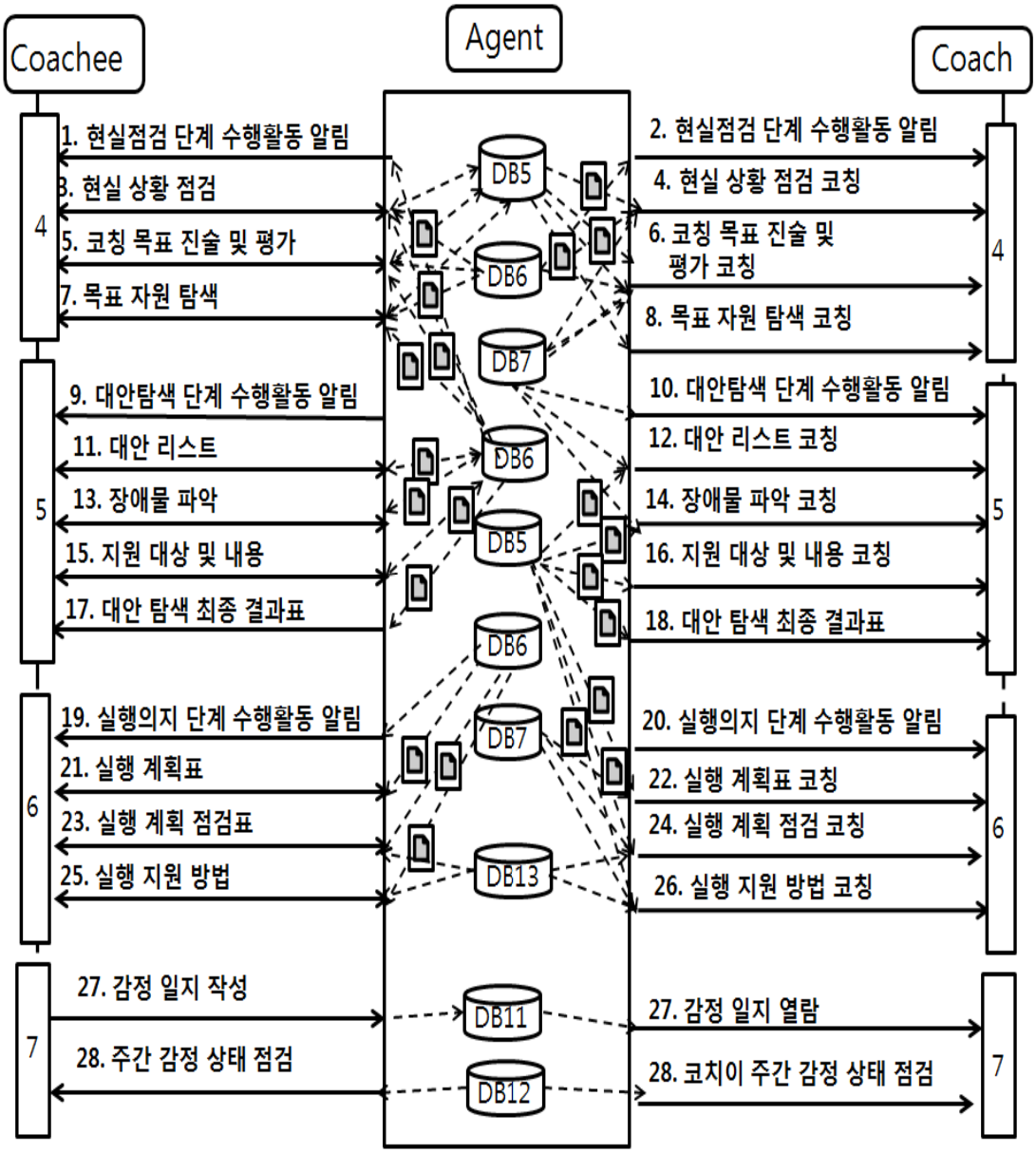
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(이희경, 2014)이다. 대안 탐색 단계에서는 코치이가 대안 리스트, 장애물 파악, 지원 대상 및 내용, 대안 탐색 최종 결과표를 수행한다. 마지막으로 실행 의지는 그동안 수립한 행동 계획을 실행하도록 돕는 단계로 행동 계획을 같이할 수 있는 사람을 찾아주는 코치이는 실행 계획표, 실행 계획 점검표, 실행 지원 방법을 수행한다. 또한 코치는 그에 대한 코칭을 진행하게 된다. 코칭 마무리 과정에서는 성찰 일지, 코칭 평가, 코칭 일지 등을 작성하고 DB9, 10에 저장된다.



［그림 37］ GROW 모듈의 다이어그램 1

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY



［그림 38］ GROW 모듈의 다이어그램 2

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

다. 실천 지원 모듈의 시퀀스 다이어그램 설계

실행 지원 모듈은 모바일 앱의 특성을 최대한 살릴 수 있는 과정이다. 코치이는 코치에게 코칭을 받으면서 실행 의지를 다지고 자신의 목표를 실천할 수 있도록 동기를 강화한다. 그러나 코칭이 끝나고 나면 코치가 계속적인 지지와 점검을 할 수 없기 때문에 실행률이 떨어질 가능성이 높다. 이러한 단점을 극복하기 위해 하이브리드 코칭 시스템에서는 모바일 앱을 통해 이동성, 접근성을 용이하게 만들고(Richardson & Swan, 2003) 코치이에게 목표를 보상해주고 알려주고 평가하고 분석하는 과정을 거친다.

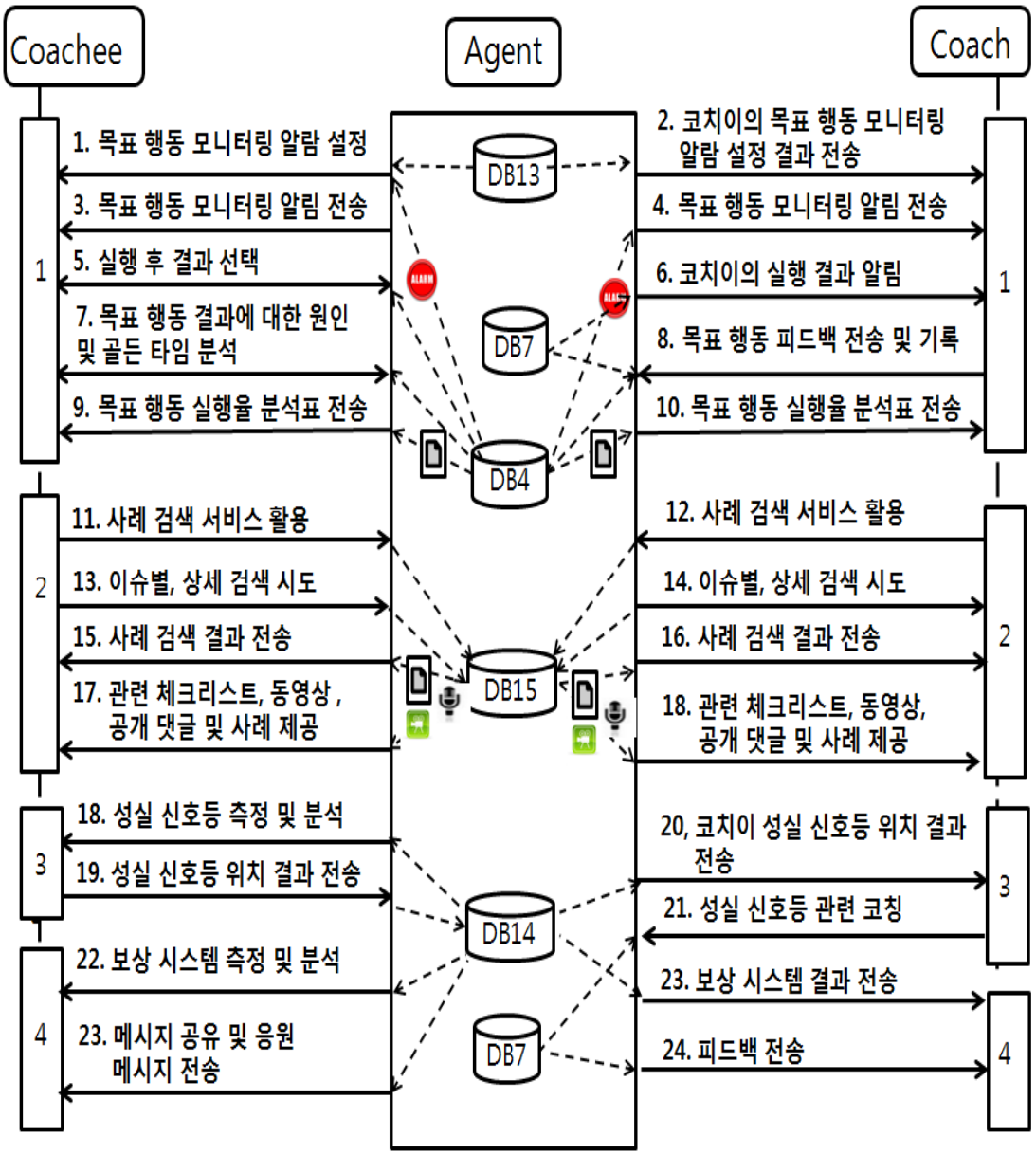
［그림 39］에서 세로축 직사각형 1번은 목표 행동 모니터링, 2번은 사례 검색 서비스, 3번은 성실 신호등, 4번은 보상 시스템을 말한다. 목표 행동 모니터링은 코치이가 목표 행동을 실행할 수 있도록 알려주고 점검 및 분석해주는 서비스를 말한다. 코치이는 자신의 목표 행동을 점검하기 위해 원하는 시간과 방법을 알람 설정하여 알림을 전송받을 수 있다. 실행 후에 실행 여부를 시스템에 입력한다. 시스템은 코치에게 코치이의 실행 결과를 알려준다. 시간, 장소, 실패한 원인을 분석하여 코치는 코치이에게 피드백할 수 있다. 위에 진행되는 자료들은 시스템이 분석하여 목표 행동 실행율 분석표로 코치와 코치이에게 제시한다. 목표 행동 모니터링에 해당하는 모든 자료는 DB13에 저장된다.

사례 검색 서비스는 코치이가 관심 있는 이슈(건강, 학습, 관계, 진로 등)에 대한 공개된 사례나 콘텐츠(동영상, 음성 서비스), 체크리스트 등을 시스템에서 검색할 수 있는 서비스이다. 코치와 코치이는 시스템에서 자신이 원하는 이슈별 코칭 사례를 검색하여 자료를 제공받는다. 사례 검색에 해당하는 모든 자료는 DB15에 저장된다.

성실 신호등은 시스템을 활용하는 코치이의 성실 정도(코칭 일지 작성 횟수, 방문 횟수, 댓글 횟수 등에 따라 신호등의 색깔을 표시해주는 서비스를 말한다. 시스템은 코칭이 시작되기 전 코치이의 성실 신호등 결과를 코치와 코치이에게 전송하고 알려준다.

보상 시스템을 통해 코치이는 주변 사람들에게 자신의 목표를 공유하고 피드백을 받을 수 있다. 코치이는 자신이 목표하는 문구와 이미지를 시스템에 설정하고 주변 사람들에게 전송할 수 있으며 응원의 메시지를 받을 수 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY



［그림 39］ 실행 지원 모듈의 다이어그램

6. 하이브리드 코칭 요소별 세부 기능에 관한 사용자 인터페이스 설계

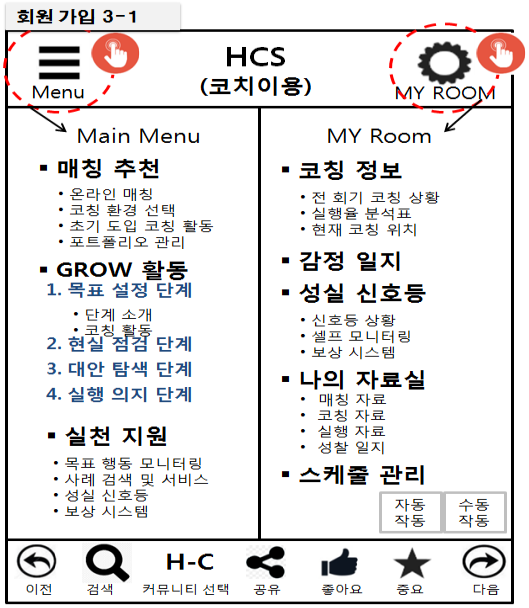
델파이 설문을 통해 추출된 코칭 요소와 그에 따른 세부 기능의 결과를 바탕으로 하이브리드 코칭 시스템의 사용자 화면 설계를 설명하고자 한다. 우선 코치와 코치이의 메인 메뉴와 개인 메뉴를 살펴본다.

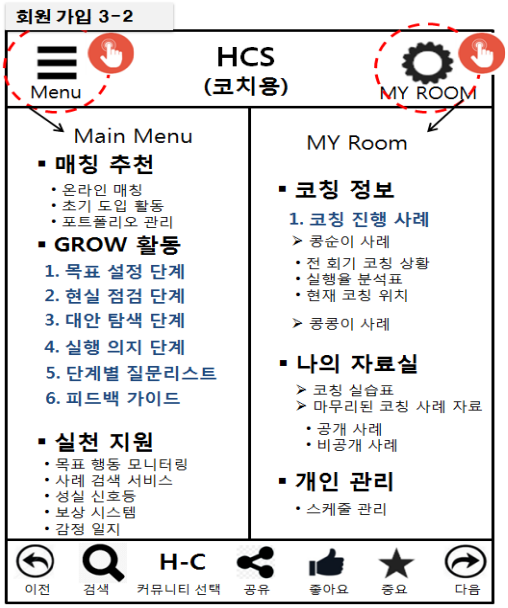
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

가. 메인 메뉴 및 개인 메뉴

［그림 40］에서 코치이 메인 메뉴를 살펴보면 매칭 추천, GROW 활동, 실천 지원이 있다. H-GROW 코칭 프로세스대로 배치되어 있으며 클릭하면 해당하는 창이 열린다. 자동 작동과 수동 작동이라는 버튼이 있는데 이는 시스템이 정한 순서대로 창이 열리기 원할 시 자동 작용, 코치이가 선택한 대로 코칭을 진행하고 싶으면 수동 작동을 누른다. 코치이의 개인 메뉴에는 코칭 정보, 감정 일지, 성실 신호등, 나의 자료실, 스케줄 관리가 있다.

［그림 41］은 코치의 메인 메뉴와 개인 메뉴를 나타낸 것이다. 매칭 추천, GROW 활동, 실천 지원으로 코치이와 메뉴가 같으나 GROW 활동에서 단계별 질문 리스트, 피드백 가이드, 코칭 일지가 다르고, 실천 지원에서 감정 일지가 추가된다. 코치의 개인 메뉴에서의 코칭 정보는 진행 중인 코칭 사례에 대한 자료를 볼 수 있다. 또한 나의 자료실에 마무리된 코칭 사례에 대한 자료를 검색할 수 있으며 코치 자신의 사례를 공개, 비공개 사례로 나누어 분류한다. 또한 코칭 실습표가 있어 코칭 실습 시간, 코칭 방법 등을 정리한다.





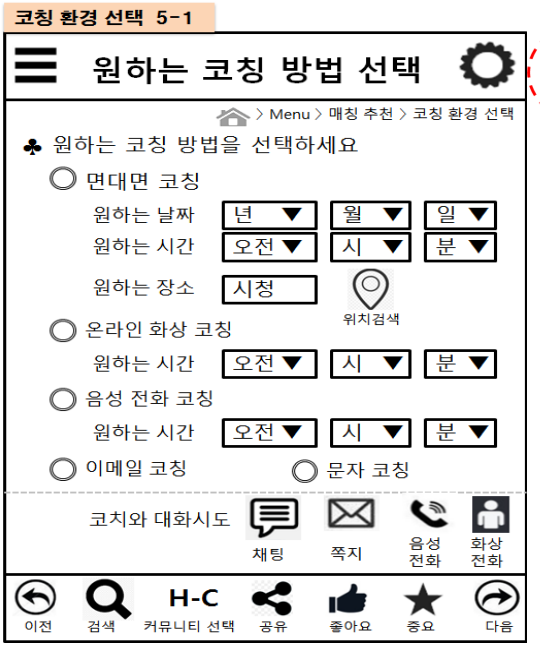
［그림 40］ 메뉴 화면 UI (코치이용)　［그림 41］ 메뉴 화면 UI (코치용)

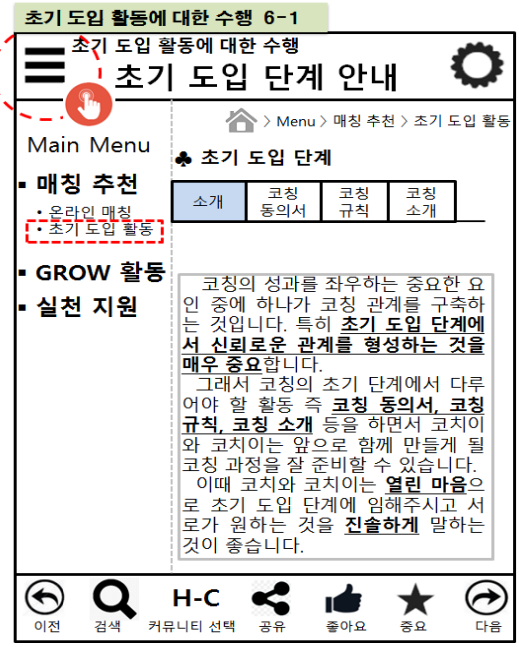
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

나. 코칭 환경 조성

코칭 환경 조성에는 라포 형성, 온라인 매칭, 사전, 사후 코칭 관리라는 세부 코칭 요소가 있다.

첫째, 라포 형성과 관련된 사용자 인터페이스 설계이다. ［그림 42］는 코치이가 원하는 코칭 환경(코칭 방법, 시간, 장소 등)을 코칭 시작 전에 선택하는 화면이다. 원하는 코칭 방법을 선택하여 버튼을 누르면 해당되는 커뮤니케이션 방법(화상 통화, 음성 통화, 이메일, 문자)을 제공한다. ［그림 43］은 초기 만남에서 필요한 도입 활동(코칭 동의서, 코칭 소개, 시스템 매뉴얼, 코칭 규칙)을 안내하는 화면이다. 초기 도입 단계 메뉴를 클릭하면 해당 서식과 관련 창이 나온다.





［그림 42］ 원하는 코칭 방법 선택 UI ［그림 43］ 초기 도입 단계 안내 UI

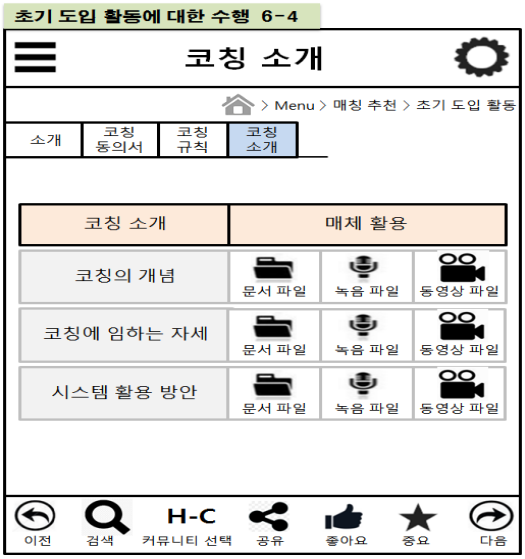
［그림 44］와 ［그림 45］는 코칭 동의서로 국제코칭연맹(ICF)의 코칭 윤리규정에 기초하여 코치와 코칭받는 분(이하 고객)이 서로에 대한 상호 이해를 바탕으로 코칭이 이루어졌음을 확인하기 위해 작성하는 것이다. 시스템에서 코칭 동의서 버튼을 누르면 관련 서식이 뜨고 코치와 코치이는 각 서명을 한 후 저장한다. 코칭 동의서 최종안이 서로에게 전송되며 포트폴리오에 자동 저장된다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

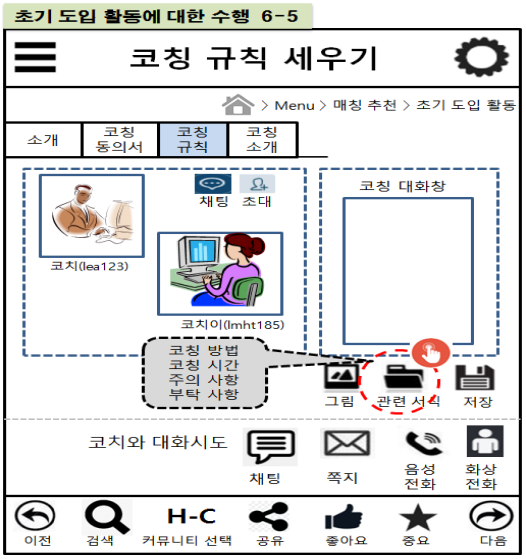
［그림 44］ 코칭 동의서 UI 1

［그림 45］ 코칭 동의서 UI 2

［그림 46］은 코칭 소개 화면으로 코칭의 개념, 코칭에 임하는 자세, 시스템 활용 방안에 대한 설명이 문서 파일, 녹음 파일, 동영상 파일로 제시되어 코치나 코치이가 원하는 콘텐츠 방법을 선택하여 코칭을 안내받는다. ［그림 47］은 코칭 규칙 세우기로 실시간 대화창 형식으로 구성한다. 코칭에서 지켜야 할 행동 수칙, 부탁의 말 등을 코치와 코치이는 충분히 대화하고 최종적으로 결정된 규칙은 코칭 규칙 파일에 작성하여 저장해둔다. 코칭 규칙 최종안은 포트폴리오에 자동 저장된다.



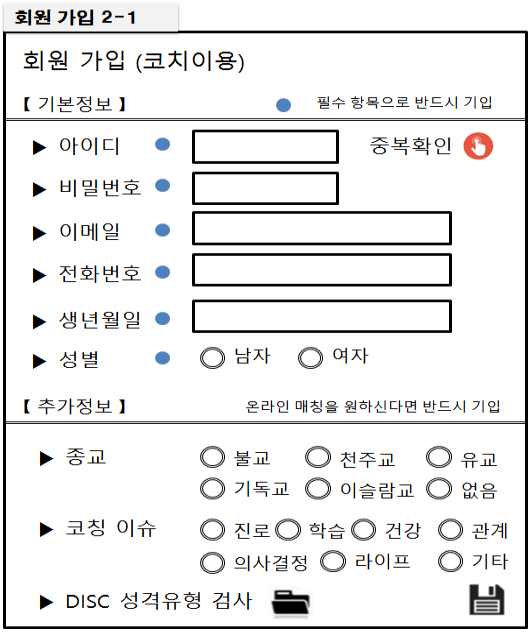
［그림 46］ 코칭 소개 UI



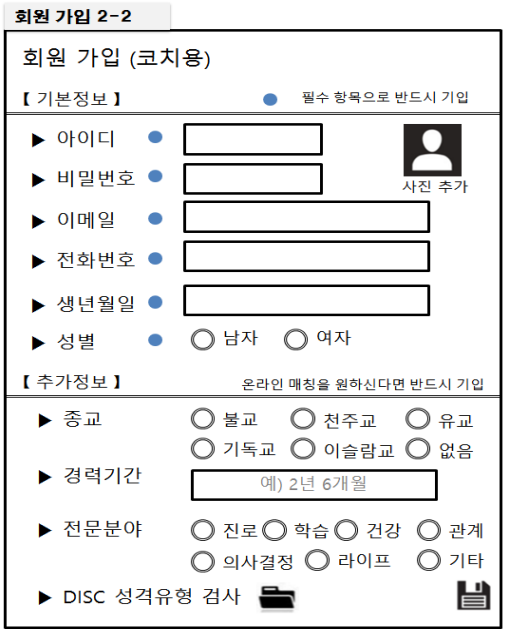
［그림 47］ 코칭 규칙 세우기 UI

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

둘째, 온라인 매칭에 대한 사용자 인터페이스 설계이다. [그림 48]과 [그림 49]는 회원 가입 시 개인의 기본 정보(아이디, 비밀번호, 이메일, 전화번호, 생년월일, 성별)뿐만 아니라 차후에 온라인 매칭을 위한 정보들을 등록한다. 코치이의 경우 종교, 코칭 이슈, 성격 유형 검사를 등록하고 코치의 경우 종교, 경력 기간, 전문 분야, 성격 유형 검사를 등록한다.



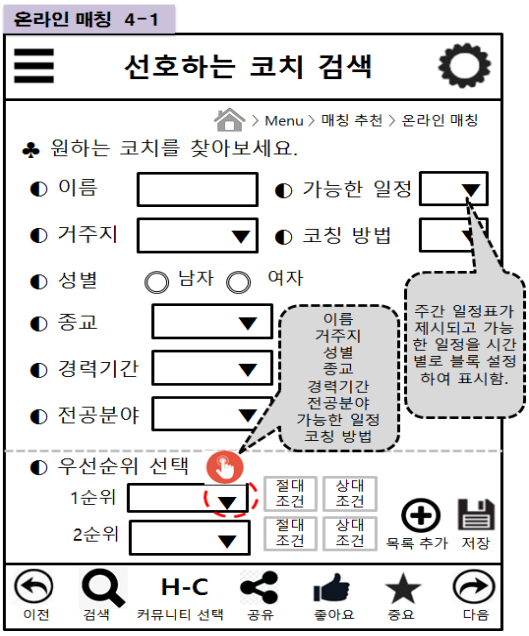
[그림 48] 회원 가입 UI (코치이용)

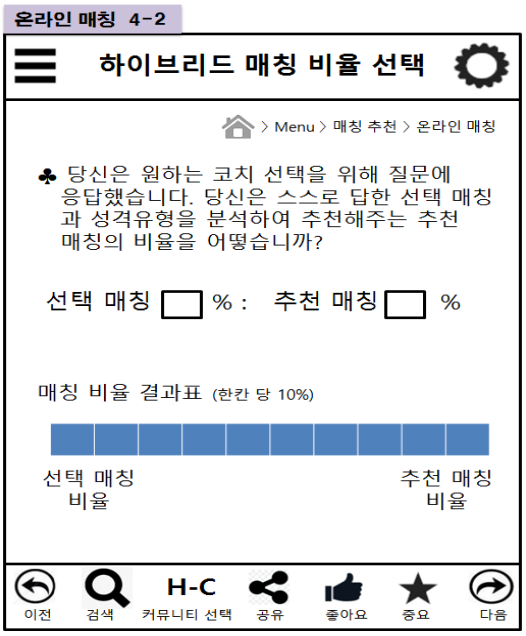


[그림 49] 회원 가입 UI (코치용)

[그림 50]은 선호하는 코치를 검색하는 창이다. 코치이는 자신이 원하는 코치와 매칭하기 위해 이름, 거주지, 성별, 종교, 경력 기간, 전공 분야, 가능 시간, 코칭 방법 등을 입력하여 해당하는 코치를 검색한다. 그리고 각 변인에 대해 우선순위를 선택하고 절대 조건과 상대 조건 버튼을 누른다. 절대 조건은 절대로 포기할 수 없는 조건으로 다른 조건과 비교하지 않고 반드시 검색 결과와 일치해야 하는 조건을 말하며 상대 조건은 다른 조건과 비교하여 상대적으로 적합한 코치를 검색하는 것을 말한다. 이것을 본 연구에서는 코치이가 자신이 원하는 매칭 변인을 검색하여 코치를 찾는 것을 선택 매칭이라 하였다. 반면 추천 매칭이란 시스템이 모집단의 성격 유형 자료를 분석하여 코치이에게 맞는 성격과 매칭된 코치를 추천해주는 방법이다. [그림 51]은 이러한 두 가지 매칭 방법(선택 매칭, 추천 매칭)의 비율을 선택하게 하는 창이다.

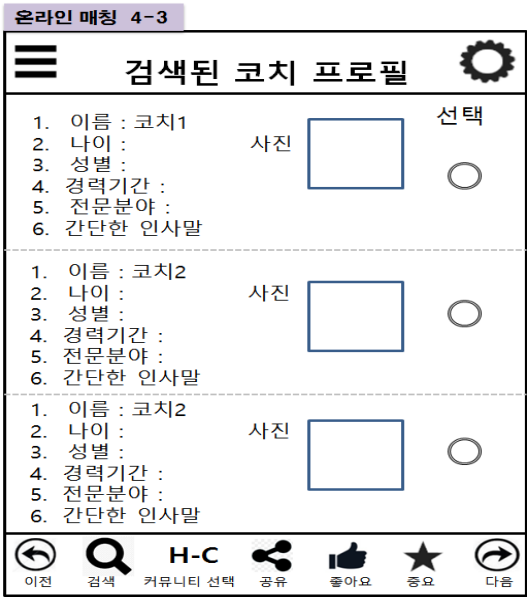
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY





［그림 50］ 선호하는 코치 검색 UI ［그림 51］ 하이브리드 매칭 비율 선택 UI

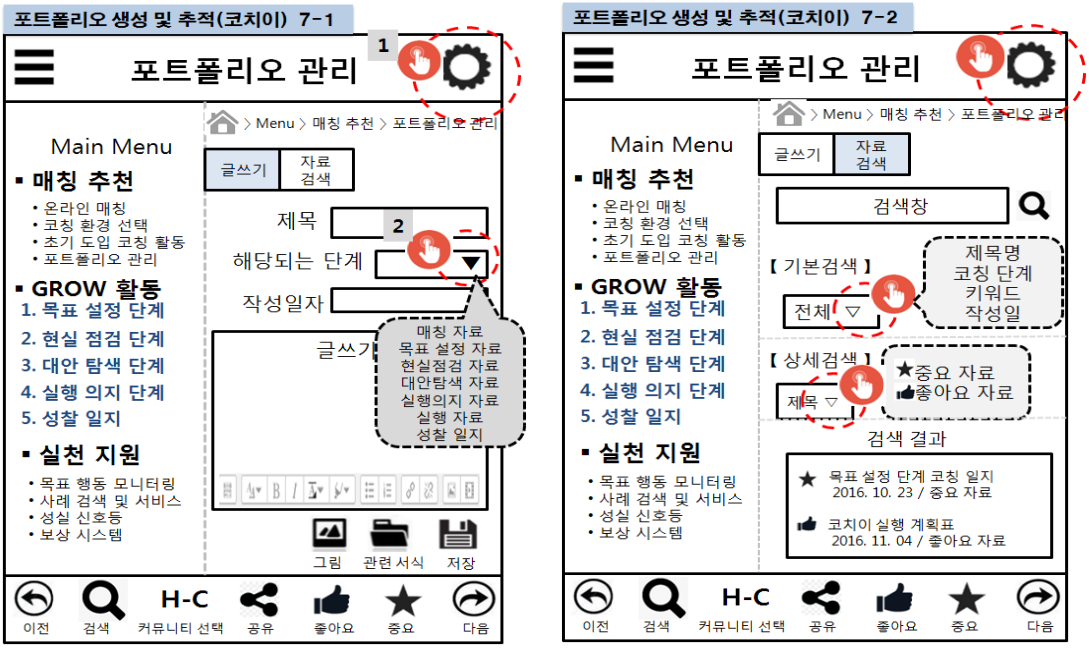
［그림 52］와 ［그림 53］은 시스템이 코치이가 검색한 매칭 변인의 가중치에 따라 코치 정보를 제공해주고 코치이는 최종적으로 코치를 선택한다. 선택한 코치와 코치이는 서로의 인적사항 정보를 제공받는다.



［그림 52］검색된 코치 프로필 UI ［그림 53］ 매칭된 코치 정보 UI

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

셋째, 사전, 사후 코칭 관리에 대한 사용자 인터페이스 설계이다. ［그림 54］와 ［그림 55］는 코치이용 포트폴리오 관리 창이다. ［그림 54］는 코칭 활동을 포트폴리오 관리 창에 기록, 저장하는 것으로 해당되는 단계(매칭, 목표 설정, 현실 점검, 대안 탐색, 실행 의지, 실행 자료, 성찰 일지)를 선택하여 글을 작성한다. ［그림 55］는 기록, 저장된 자료를 검색하는 것으로 기본 검색(제목명, 코칭 단계, 키워드, 작성일)과 상세 검색(중요 자료, 좋아요 자료)을 통해 코치이가 원하는 포트폴리오를 검색할 수 있다.

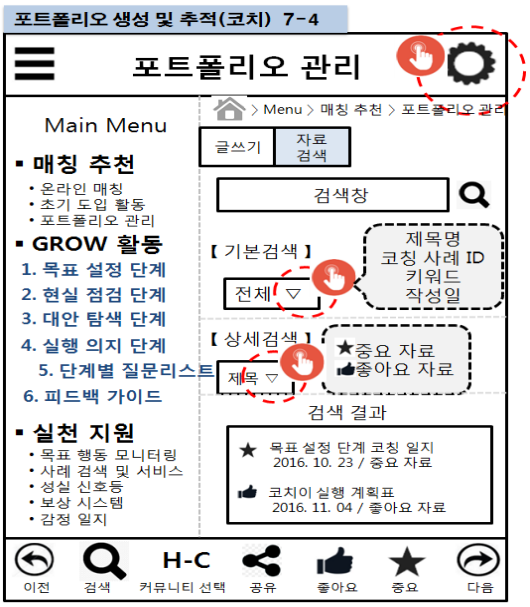


［그림 54］ 포트폴리오 관리UI (코치이용) 1［그림 55］ 포트폴리오 관리 UI 2 (코치이용)

［그림 56］과 ［그림 57］은 코치용 포트폴리오 관리 창이다. 코치는 코칭 사례가 동시다발적으로 진행될 수 있으므로 코칭 사례는 해당번호나 ID로 기록, 저장할 수 있다. 이는 검색 과정에서 코칭 사례별로 검색하기 위함이다. 또한 코칭 실습표, 코칭 일지, 기록란 등을 구분하여 글을 작성할 수 있다. [그림 57]은 코치이 화면과 마찬가지로 기본 검색과 상세 검색이 있는데 차이점은 코칭 사례 ID가 추가된 것이다.

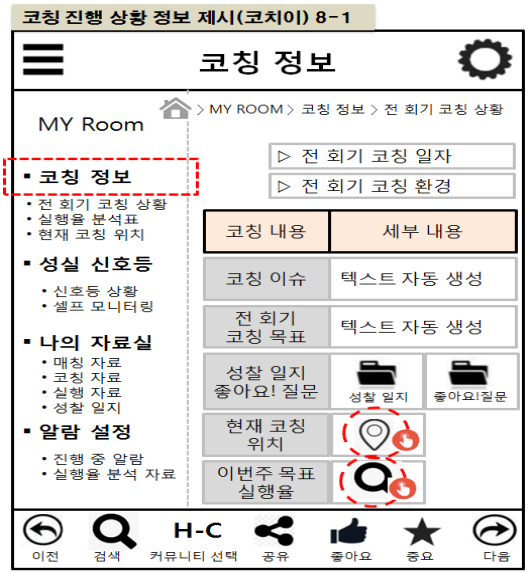
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

［그림 56］ 포트폴리오 관리 UI 1 (코치용)

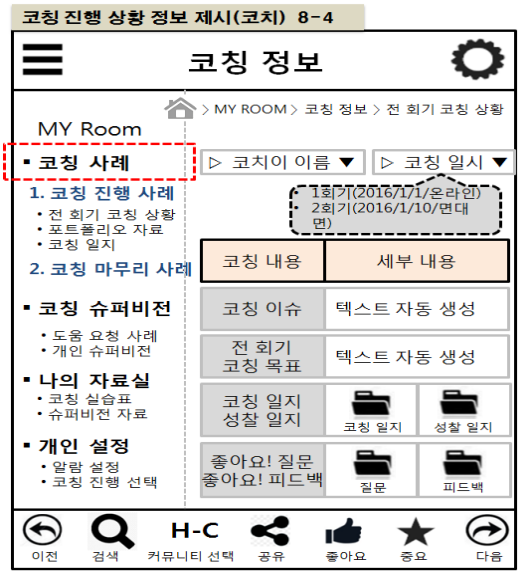


［그림 57］ 포트폴리오 관리 UI 2 (코치용)

［그림 58］과 ［그림 59］는 코칭 정보 창이다. 시스템은 전 회기에 진행되었던 코칭 이슈, 코칭 목표, 성찰 내용, 좋아요 질문의 정보가 자동 생성되어 상기시킬 수 있도록 도와준다. 코치용 화면에서는 코치이 이름 혹은 ID를 클릭하면 해당되는 사례의 정보가 뜨게 된다.



［그림 58］ 코칭 정보 UI (코치이용)



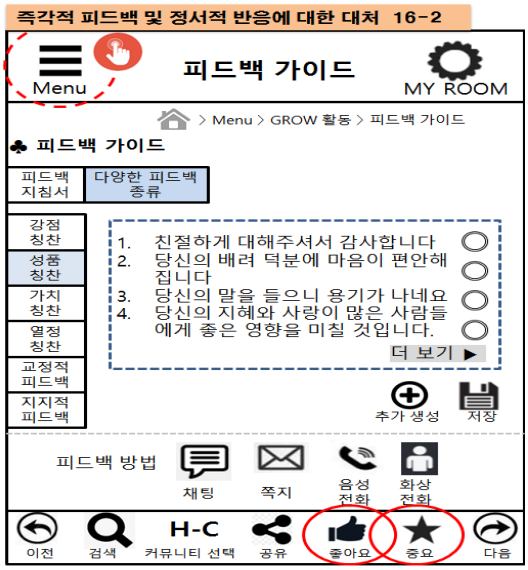
［그림 59］ 코칭 정보 UI (코치용)

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

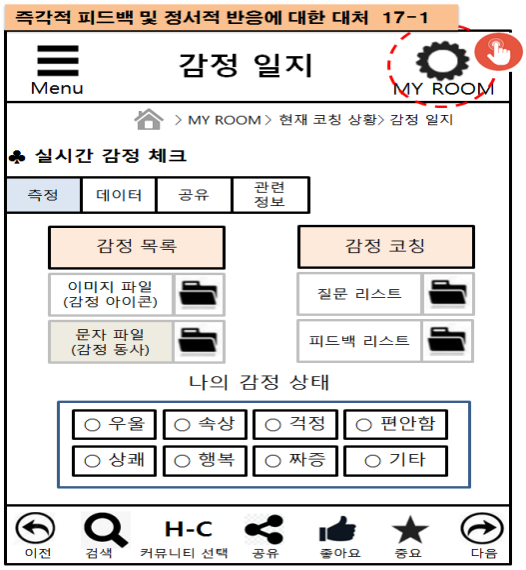
다. 다양한 상호작용 방식에 대한 대처

다양한 상호작용 방식에 대한 대처에는 즉각적 피드백 및 정서적 반응에 대한 대처, 자유로운 의견 개진, 실행 과정에 대한 알림 지원이라는 세부 요소가 있다.

첫째, 즉각적 피드백 및 정서적 반응에 대한 대처의 사용자 인터페이스 설계이다. [그림 60]은 피드백 가이드 창이다. 시스템은 코칭에 필요한 피드백 가이드를 코치에게 제공한다. 코치는 필요할 시 시스템에 저장되어 있는 피드백 가이드를 활용하여 코칭한다. 피드백 지침서(주의사항, 전반적인 과정에서의 활용 방안)와 다양한 피드백 종류(강점 칭찬, 성품 칭찬, 가치 칭찬, 열정 칭찬, 교정적 피드백, 지지적 피드백)에 대한 정보의 버튼을 누르면 해당하는 자료가 뜬다. 또한 코치이가 좋아하는 피드백을 따로 저장하여 (좋아요 버튼) 코칭이 이루어지는 동안 코치이의 특성과 취향에 맞게 피드백할 수 있게 도와준다. [그림 61]은 감정 일지 창이다. 감정 일지는 코치이의 감정 정보를 입력하고 정해진 기간 동안 느꼈던 감정을 분석해주는 것이다. 코치이는 시스템에서 제공되는 감정 이미지(감정 아이콘)와 감정 동사를 활용하여 한 주 동안 느꼈던 감정을 클릭한다. 또한 감정 코칭(질문 리스트, 피드백 리스트) 자료를 보면서 자신의 감정 상태를 점검받을 수 있다. 시스템은 감정 데이터를 분석하여 한 주 동안의 감정 상태를 그래프로 나타내주며 코치나 주변 사람들에게 그 자료를 공유할 수 있다.



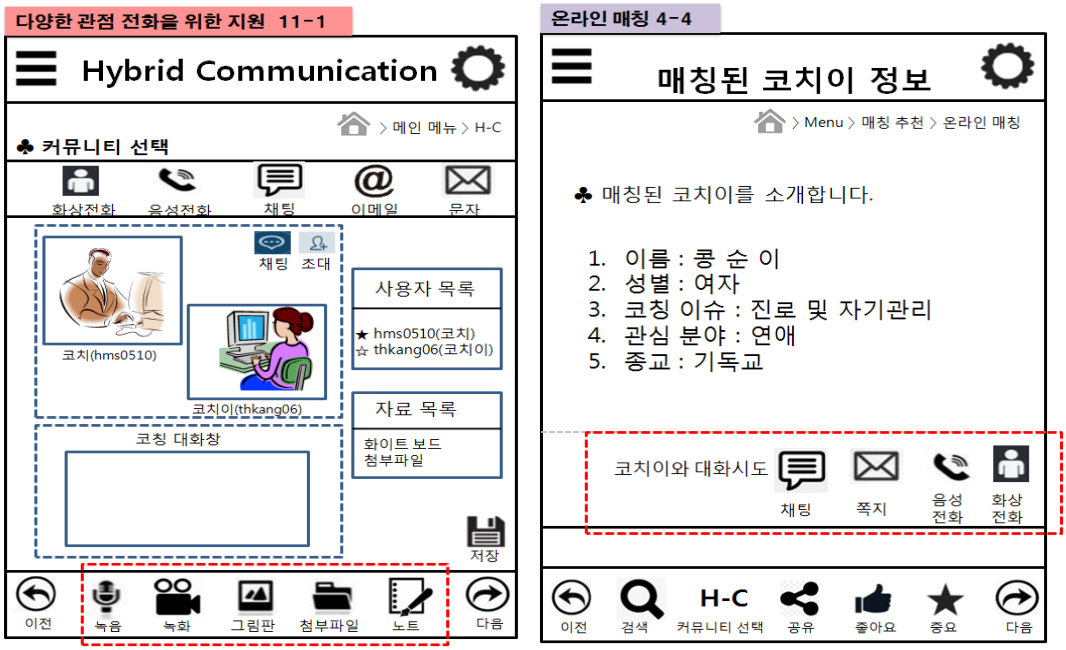
[그림 60] 피드백 가이드 UI



[그림 61] 감정 일지 UI

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

둘째, 자유로운 의견 개진에 대한 사용자 인터페이스 설계이다. [그림 62]는 하이브리드 커뮤니케이션 창이다. 온라인 코칭을 원할 시 메인 아이콘 중 H-C 버튼, 즉 하이브리드 커뮤니케이션 버튼을 누른다. 이 창은 화상 통화, 음성 통화, 문자, 채팅, 이메일 등으로 상호작용할 수 있도록 설계된 것으로 코치이는 원하는 커뮤니티 방법을 선택하게 된다. 또한 다양한 관점 전환을 위해 녹음, 녹화, 그림판, 노트 기능 버튼을 첨가하여 활발하게 상호작용이 일어날 수 있도록 돕는다. 하이브리드 커뮤니케이션 창을 선택하는 외에 자유로운 상호작용을 위해 [그림 63]에서 보는 바와 같이 코치, 코치이와의 대화를 시도하는 기능이 있다. 매칭된 코치이 정보를 제공받고 코치는 코치이와 대화를 시도할 수 있는데 이때 쪽지, 음성 전화, 화상 전화 등 다양한 커뮤니케이션 방법을 활용하여 상호작용한다.

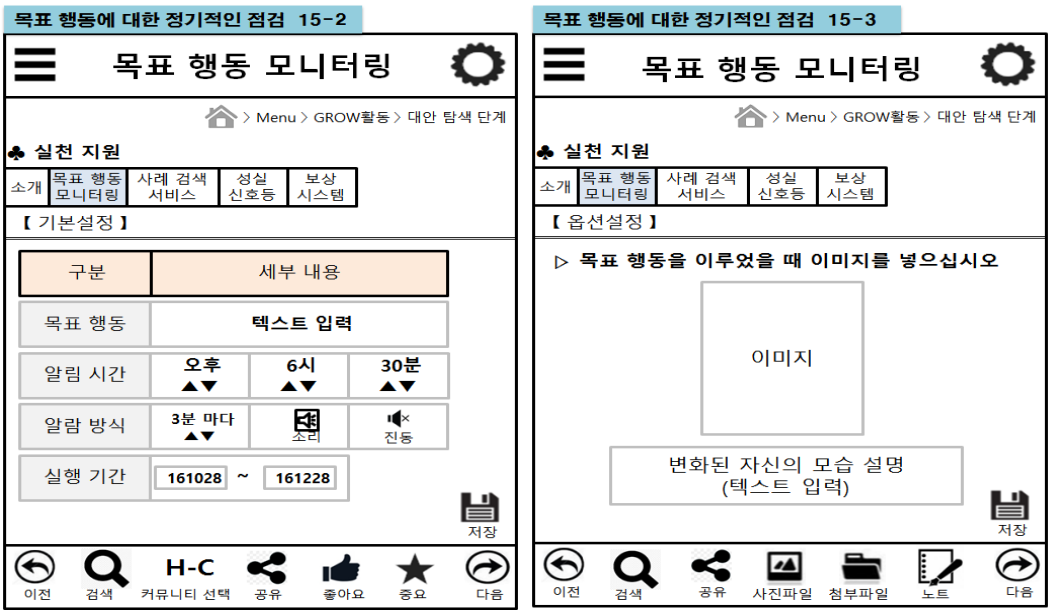


[그림 62] 하이브리드 커뮤니케이션 UI [그림 63] 매칭된 코치이 정보 UI

셋째, 실행 과정에 대한 알림 지원에 대한 사용자 인터페이스 설계이다. 코치이는 시스템에서 목표 행동에 대한 알림 서비스를 사용할 수 있다. [그림 64]와 [그림 65]는 알림 환경을 설정하는 화면이다. [그림 64]는 기본 설정으로 목표 행동, 알림 시간과 방식, 간격, 시작일과 종료일, 공개 여부를 선택한다. 목표 행동은 간단한 텍스트로, 알람 시간과 방식, 간격은 버튼이나 숫자로 입력한다. 코치나 동료 학습자에게 공개할 것인지 여부도 선택한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

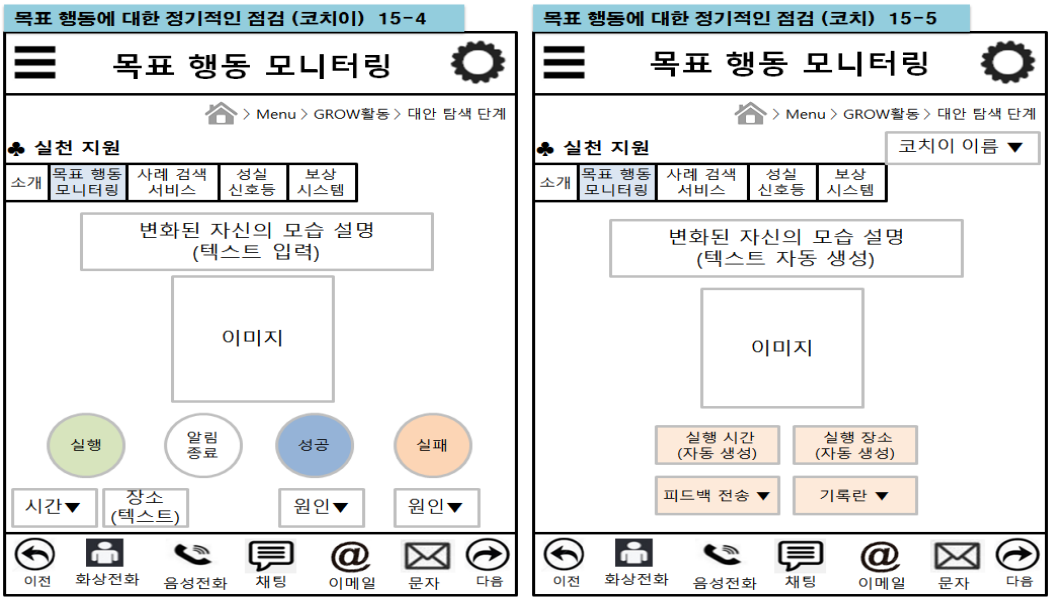
[그림 65]는 옵션 설정으로 자신의 목표 행동에 대해 동기부여할 수 있는 이미지를 탐색하고 저장할 수 있으며 원하는 자신의 모습을 문장으로 작성하여 기록, 저장할 수 있다.



[그림 64] 목표 행동 알림 서비스(기본 설정) UI [그림 65] 목표 행동 알림 서비스(옵션 설정) UI

[그림 66]과 [그림 67]은 목표 행동 모니터링 화면이다. 시스템에서 [그림 64]와 [그림 65]와 같이 설정한 대로 알림 서비스가 이루어지면 코치이는 [그림 66]의 화면이, 코치는 [그림 67]의 화면이 뜨게 된다. 코치이는 알림이 진행되는 동안 목표 행동을 실행했을 시 실행 버튼을 누를 수 있으며 시간은 자동 입력, 장소는 텍스트로 수동 입력을 해야 한다. 알림 종료 버튼은 더 이상 알림 서비스를 원하지 않을 때 누르게 되며 코치이는 최종 목표가 달성되었을 시 성공 버튼을, 실패했을 시 실패 버튼을 누르게 된다. 이때 성공과 실패에 대한 원인을 분석하기 위해 코치이가 기록하는 란이 열리게 된다. 코치이가 실행 버튼을 누르면 [그림 67]과 같은 알림 창이 코치에게 전송된다. 이때 코치이가 기록한 실행 시간, 장소가 자동 생성되고 피드백 전송을 하고 싶을 시 코치는 코치이에게 피드백 전송 버튼을 눌러 실시간으로 메시지를 전송할 수 있다. 또한 기타 사항을 기록하고 싶을 시 기록란 버튼을 활용할 수 있다. 이렇게 축적된 자료를 분석하여 실행률을 제시하고 목표 행동이 잘 되는 시간과 장소를 분석해주는 서비스는 동기부여 및 목표 행동 지원 요소에서 살펴보게 될 것이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY



[그림 66] 목표 행동 모니터링 UI (코치이용) [그림 67] 목표 행동 모니터링 UI (코치용)

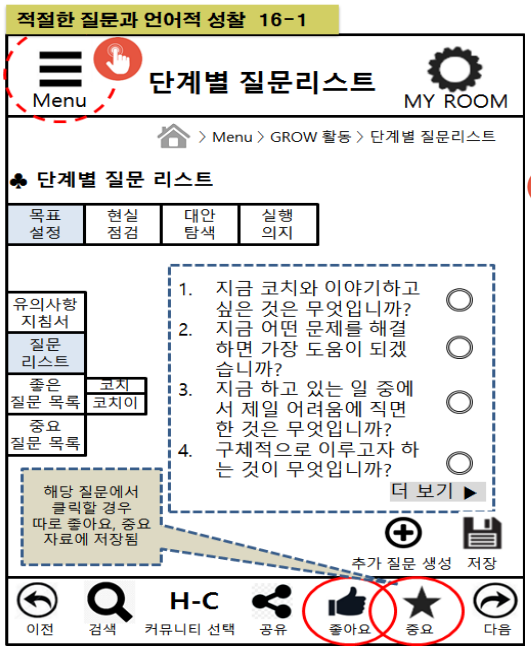
라. 성찰 활동

성찰 활동에는 적절한 질문과 언어적 성찰, 다양한 관점 전환을 위한 지원, 지속적인 자기 평가라는 세부 요소가 있다.

첫째, 적절한 질문과 언어적 성찰에 대한 사용자 인터페이스 설계이다. [그림 68]은 단계별 질문 리스트 화면이다. GROW 코칭 단계별 유의사항에 대한 지침서, 질문 리스트, 좋은 질문 목록, 중요 질문 목록을 제공하는 곳이다. 해당 단계의 버튼을 누르면 자료가 화면에 뜬다. 특히 시스템에 제공되어 있는 질문이 아니더라도 코치가 생각한 추가 질문이 있을 시 저장할 수 있는 추가 질문 생성 기능이 있다.

둘째, 다양한 관점 전환을 위한 지원에 대한 사용자 인터페이스 설계이다. [그림 69]는 온라인 그룹 코칭방 화면이다. 메인 화면에서 공유 버튼을 누르면 들어올 수 있다. 온라인 그룹 코칭은 같은 코칭 이슈를 가지고 있는 사람끼리 상호작용하고 목표 달성을 위해 협력하는 커뮤니티 방식이다. 다양한 커뮤니티 선택(화상, 음성, 채팅, 이메일, 문자)으로 대화할 수 있으며 대화한 내용을 기록, 저장한다. 특히 녹음, 녹화, 그림판, 노트 등 다양한 기능이 제공되어 대화하는 동안 다양한 관점에서 자료를 검색하고 제공할 수 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY



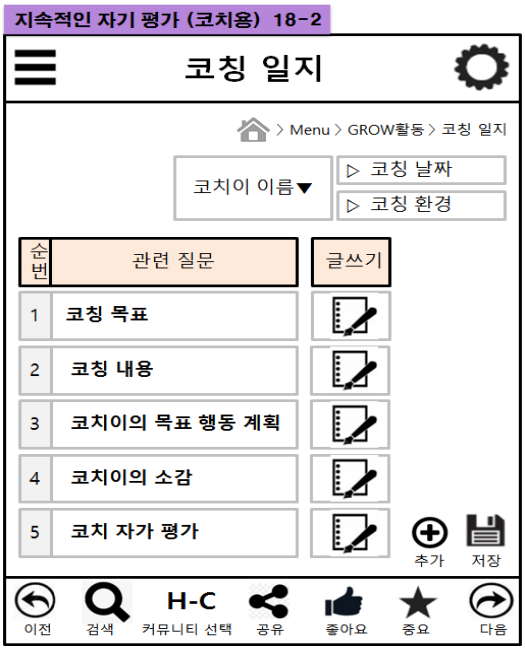
［그림 68］ 단계별 질문 리스트 UI　　［그림 69］ 온라인 그룹 코칭방 UI

셋째, 지속적인 자기 평가에 대한 사용자 인터페이스 설계이다. ［그림 70］과 ［그림 71］은 코칭 일지와 성찰 일지를 작성하는 화면이다. 코치는 코칭이 끝나고 코칭 일지를, 코치이는 성찰 일지를 작성한다. 코치는［그림 70］으로 코칭 일지를 작성하는 데 코치이 이름과 코칭 날짜, 코칭 환경을 기록하고 코칭 목표, 내용, 코치이의 목표 행동 계획에 대한 코치의 생각, 코치이의 소감 요약, 코치 자가 평가를 하게 된다. 또한 추가 내용을 있을 시 추가 버튼을 눌러 기록할 수 있다. ［그림 71］은 성찰 일지로 코치이가 코칭이 끝나고 코칭하는 동안 생각했던 것을 기록하고 저장하는 곳이다. 주요 성찰 내용, 코칭 이후 시도하고 싶은 행동, 그 밖에 코칭 성과에 대한 생각 등을 기록, 저장한다. 이렇게 작성된 코칭 일지와 성찰 일지는 MY ROOM에 있는 나의 자료실에서 검색할 수 있다. 특히 코치는 여러 코칭 사례를 진행하기 때문에 코치이 ID로 검색이 가능하며 비공개 사례와 공개 사례를 따로 설정하여 열람할 수 있다.

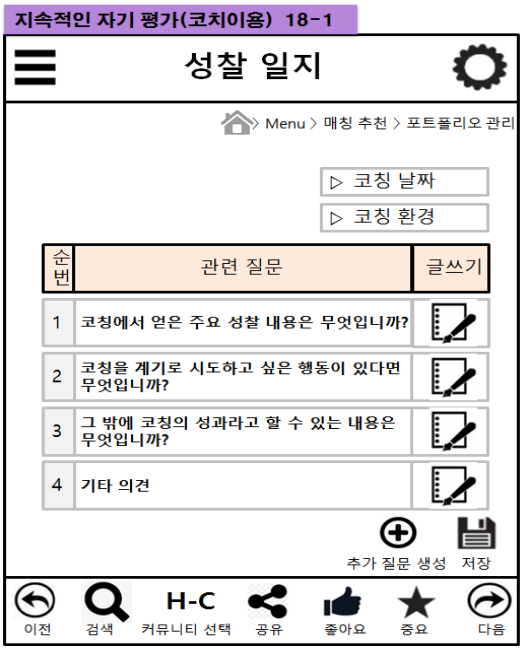
［그림 72］는 코치의 코칭 정보 화면이다. 코치이의 현재 코칭 단계 위치를 점검하고 성실 신호등 위치를 확인할 수 있다.［그림 73］은 코치의 일정 관리 화면으로 월간 일정, 주간 일정, 사례별 일정으로 분류하여 관리가 가능하고 스케줄 알림을 설정할 수 있어서 코칭 일자가 되면 시스템에서 알려주게 된다. 또한 코치가 매칭을 더 하기

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

원할 때 매칭 알림을 설정하고 매칭되고 있는 현황을 실시간 알 수 있게 된다.



［그림 70］ 코칭 일지 UI



［그림 71］ 성찰 일지 UI

［그림 72］ 코칭 정보 UI (현재 코칭 위치)

［그림 73］ 일정 관리(코치용) UI

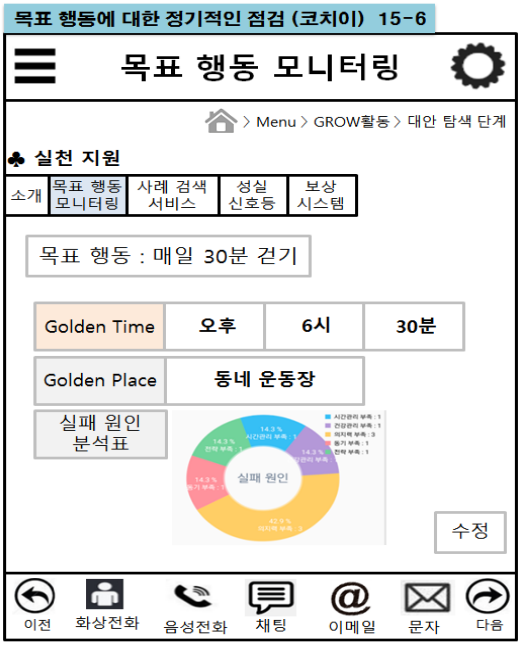
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

마. 동기부여 및 목표 행동 지원

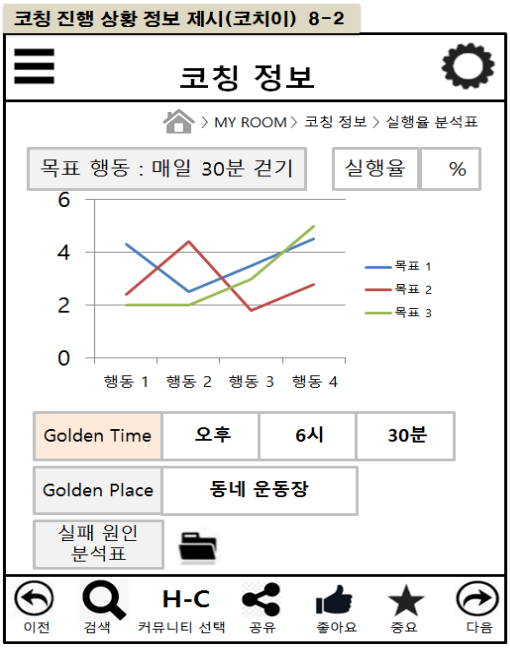
동기부여 및 목표 행동 지원에는 목표 행동에 대한 정기적인 점검, 사례 검색 및 관련 서비스 제공, 적극성과 능동성에 따른 보상 고려라는 세부 요소가 있다.

첫째, 목표 행동에 대한 정기적인 점검의 사용자 인터페이스 설계이다. [그림 74]는 목표 행동 모니터링 화면이다. 앞에서 제시한 목표 행동 모니터링을 위한 알람 설정으로 코치이는 자신이 실행한 시간과 장소를 입력하고 성공과 실패에 대한 원인을 자가 평가한다. 시스템은 이러한 데이터를 분석하여 골든타임(Golden Time)과 골든 플레이스(Golden Place)를 분석하여 제시한다. 즉 가장 성공률이 높은 시간과 장소를 알려주는 것이다. 또한 실패 시 원인을 분석하여 코치이의 목표 행동을 정기적으로 점검해준다. 코치 화면은 코치이 이름을 검색하는 란이 있어 현재 진행 중인 코치이 자료와 마무리된 코치이 자료 모두 검색이 가능하다.

[그림 75]는 코칭 정보 화면이다. 목표 행동의 실행률을 분석하고 실행률을 수치화하여 알려주는 것이다. 코칭 정보에서도 목표 행동 모니터링 화면처럼 골든타임과 골든 플레이스를 알려주고 실패 원인 분석표를 점검할 수 있도록 서비스해준다.



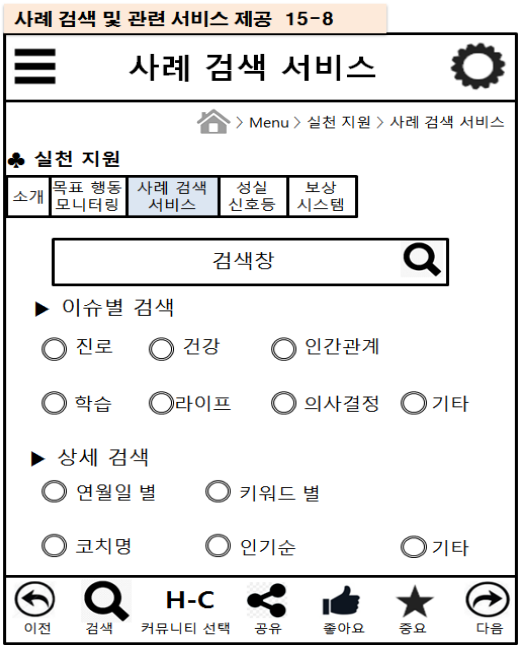
[그림 74] 목표 행동 모니터링UI (코치이용)



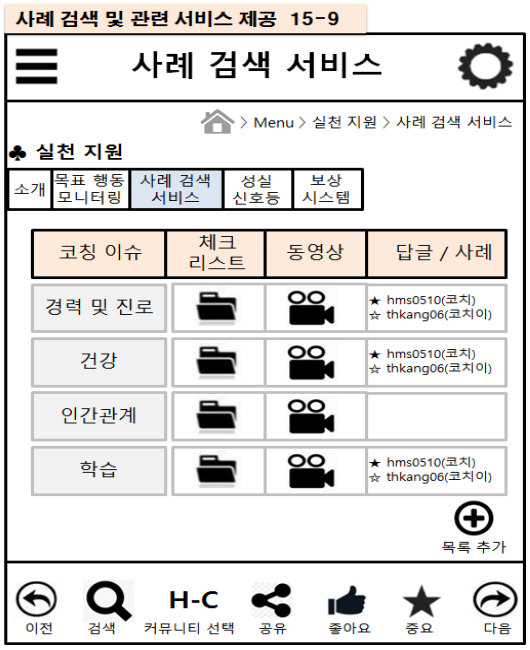
[그림 75] 코칭 정보 UI

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

둘째 사례 검색 및 관련 서비스 제공에 대한 사용자 인터페이스 설계이다. 사례 검색은 시스템이 축적한 코칭 사례를 코치나 코치이가 검색할 때 주제별, 시기별, 키워드별 등으로 구분하여 검색할 수 있는 서비스이다. [그림 76]에서 코치와 코치이는 자신이 원하는 사례를 검색할 수 있다. 이슈별 검색(진로, 건강, 인간관계, 학습, 라이프, 의사결정, 기타)을 한 후 상세 검색(연월일별, 키워드별, 코치명, 인기순)을 선택하여 검색할 수 있다. [그림 77]에서는 공개된 댓글이나 코칭 이슈별 동영상, 체크리스트 자료를 제공받을 수 있다.



[그림 76] 사례 검색 서비스 UI 1



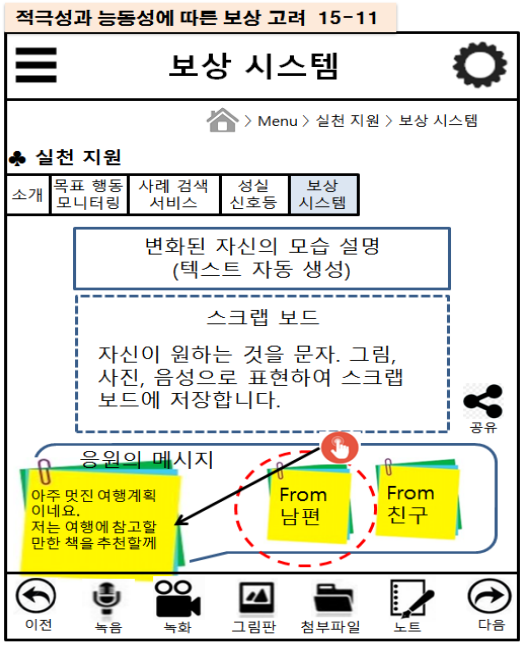
[그림 77] 사례 검색 서비스 UI 2

셋째, 적극성과 능동성에 따른 보상 고려에 대한 사용자 인터페이스 설계이다. [그림 78]은 성실 신호등 화면이다. 성실 신호등은 코치이의 성실 정도에 따라 신호등의 색깔이 달라지는 것으로 시스템이 정한 기준(실행률, 커뮤니티 사용, 댓글 참여 및 공유, 성찰일지 및 코칭 일지 작성)에 수행 정도에 따라 녹색(수행률 높음), 노란색(수행률 중간), 빨간색(수행률 낮음) 신호등 표시가 되는 것이다. 시스템은 성실 정보를 분석하여 [그림 78] 처럼 제시해준다. [그림 79]는 보상 시스템 화면이다. 코치이는 목표 달성 시 보상물(보상물에 대한 이미지, 문구)을 그림, 텍스트로 입력하여 주변 사람들에게 공유하고 알릴

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

수 있다. 주변 사람들이나 코치는 응원의 메시지를 전송할 수 있다. 또한 공유하고 싶지 않을 때에는 자신이 자주 볼 수 있는 화면 창에 설정하여 동기부여할 수 있다.

［그림 78］ 성실 신호등 UI



［그림 79］ 보상 시스템 UI

7. GROW 코칭 활동에 대한 사용자 인터페이스 설계

1980년대에 Alexander가 개발하고(Alexander & Renshaw, 2005) Whitmore에 의해 알려진 GROW 코칭 모형은 단순하고, 적용이 쉽고, 코치이의 행동에 초점을 둔 모형이라 평가(Passmore, 2006, 2007)받고 있다. Whitmore(2002/2007)는 GROW모형을 진행할 때 학습자의 기억력 향상을 도와주고 자각과 책임감을 높여준다고 주장하였다. 즉 코치는 코치이가 스스로 자각할 수 있도록 돕고 그 행동과 선택에 책임을 질 수 있도록 독려해야 한다. 이 모형은 4단계로 구성되어 있는데 목표 설정(Goal), 현실 점검(Reality), 대안 탐색(Option), 실행 의지(Will)가 그것이다. 본 연구의 H-GROW 코칭 모형은 GROW 모형을 근간으로 한 것이며 GROW에서 제시하는 코칭 활동을 중심으로 사용자 인터페이스를 설계하였다. 각 코칭 단계별 코칭 활동과 사용자 인터페이스에 대한 설명은 다음과 같다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

가. 목표 설정 단계의 사용자 인터페이스 설계

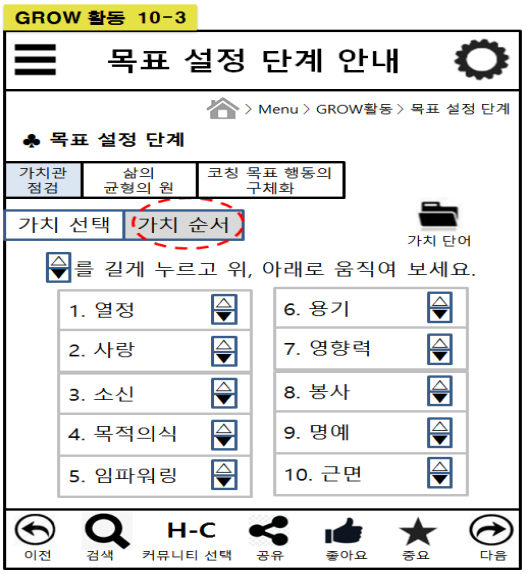
목표 설정 단계는 코칭 이슈를 명료화하는 것으로(백명, 2010), 코칭 목표를 세우고 목표에 대한 초점을 맞추는 단계이다. 코칭은 명확하고 직접적이며 의도가 분명한 활동이다. 코칭을 시작할 때 코치이는 코칭의 목표를 분명하게 정해야 하며 자신이 얻고 싶은 것을 구체적으로 선택해야 한다. Whitmore(2002/2007)에 의하면 목표 설정을 가장 먼저 제시한 이유는 코치이 스스로가 가능한 것에 대해 목표를 세우고 코치는 이상적인 장기적 해결책과 가능성을 생각하도록 격려하는 것을 중요하게 여겼기 때문이다. 그런 다음에야 현재에 대한 정확한 파악이 가능하며 목표 성취를 위한 실제적인 조치를 취할 수 있다는 것이다(Collins, 2009/2011).

［그림 80］에서 보는 바와 같이 목표 설정 단계는 3가지 수행 활동이 있다. 가치관 점검, 삶의 균형의 원, 코칭 목표 행동의 구체화이다. 우선 ［그림 81］과 ［그림 82］는 가치관 점검 화면이다. 코치이의 삶의 기본적인 신념(Collins, 2009/2011), 즉 중요하게 생각하는 주관적인 관점을 묻는 것이다. ［그림 83］과 ［그림 84］는 삶의 균형의 원 화면이다. 삶의 균형의 원은 코치이가 삶의 여러 영역에서 만족한 삶을 살고 있는지 알아보기 위한 것이다(박윤희, 2015). 코치이는 체크리스트를 통해 자신의 삶의 영역(정신적, 신체적, 가족 관계, 직업적, 경제적, 자기개발, 사회적 영역)의 만족도 점수를 볼 수 있게 된다. ［그림 85］는 코칭 목표 행동을 구체화하기 위해 우선순위를 선정하는 활동에 대한 화면이다. 이때 문자 코칭의 경우 코칭 대화창을 통해 코치이는 코칭 질문을 받는다.

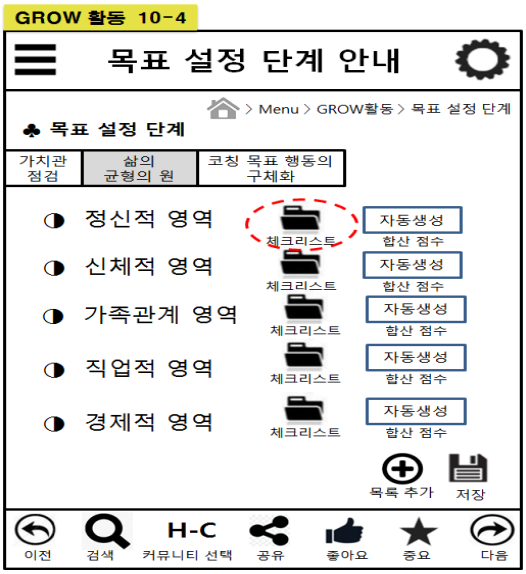
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

［그림 80］ GROW 활동 소개 UI

［그림 81］ 가치관 점검 UI 1



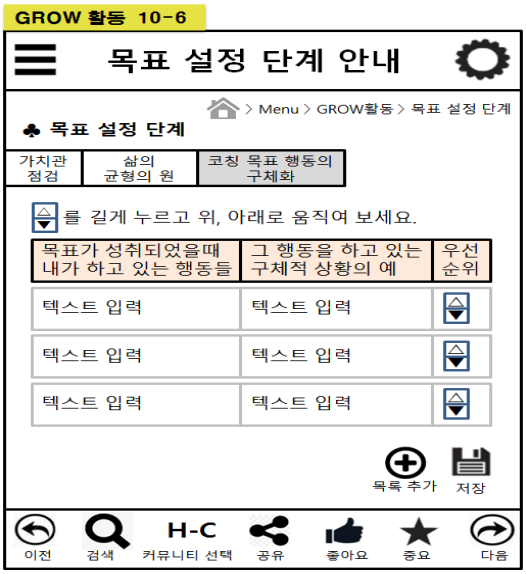
［그림 82］가치관 점검 UI 2



［그림 83］ 삶의 균형의 원 UI 1

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

［그림 84］ 삶의 균형의 원 UI 2



［그림 85］ 코칭 목표 행동의 구체화 UI

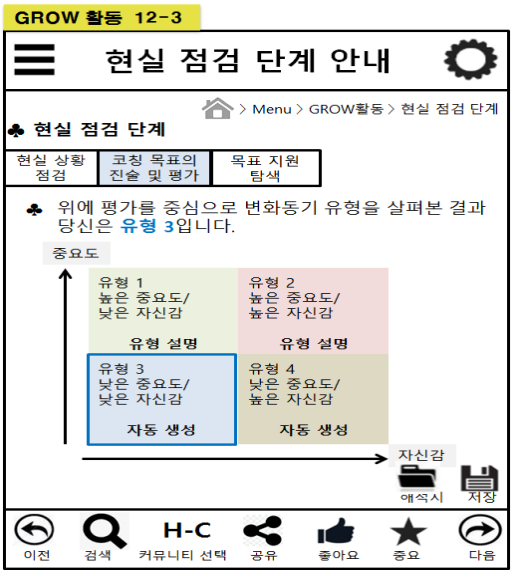
나. 현실 점검 단계의 사용자 인터페이스 설계

현실 점검 단계는 코칭 목표와 관련된 현재 상태를 확인하는 과정이다. 현실 점검 단계의 수행 활동은 현실 상황 점검, 코칭 목표의 진술 및 평가, 목표 자원 탐색이 있다. 우선［그림 86］에서 보는 바와 같이 코치이가 마인드 맵을 통해 자신의 현재 상황을 파악하고 목표 및 이슈에 대한 요인을 분석한다.［그림 87］과［그림 88］은 코칭 목표 진술 평가 화면이다. 실현 가능성이 높은 목표의 특성은 코칭 목표가 내적 동기에 부합되고 접근 목표일 것이며 구체적이고 추구하는 다른 목표들과 일관적이고 통합해야 한다(이희경, 2014)고 하였다. 실행 가능성이 높은 목표를 진술하기 위해 현재 수준과 원하는 수준의 점수를 매기고 이를 바탕으로 중요도와 자신감의 정도를 평가하여 높은 중요도와 높은 자신감이 있는 목표를 찾을 수 있도록 돕는다.［그림 89］는 목표 지원을 위해 도움을 줄 수 있는 자원을 탐색하는 것이다 외적 환경, 내적 환경, 개인 환경, 조직 환경으로 나누어 구분한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

［그림 86］ 현실 상황 점검 UI

［그림 87］ 코칭 목표의 진술 및 평가 UI 1



［그림 88］코칭 목표의 진술 및 평가 UI 2

［그림 89］ 목표 지원 탐색 UI

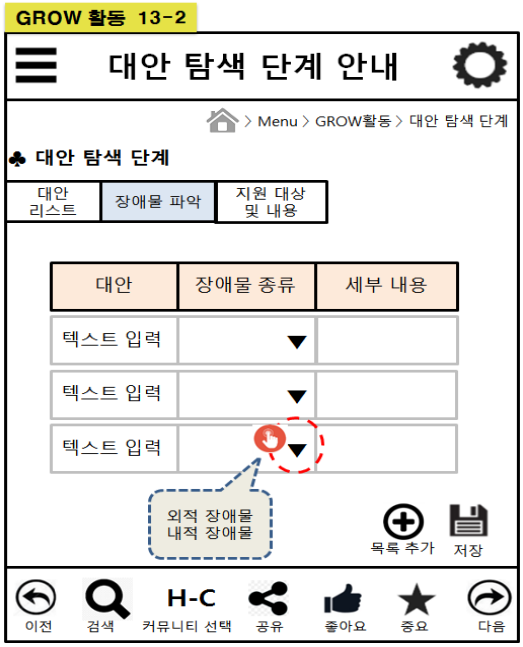
다. 대안 탐색 단계의 사용자 인터페이스 설계

코치이는 목표를 달성하기 위해 현실 가능한 대안을 탐색해야 한다. 대안 탐색의 목적은 옳은 답을 찾는 것이 아니라 가능한 한 많은 대안들을 찾아서 기록하는 것이다 (Whitmore, 2010). ［그림 90］에서 보는 바와 같이 대인 리스트를 작성하는 데 대안

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

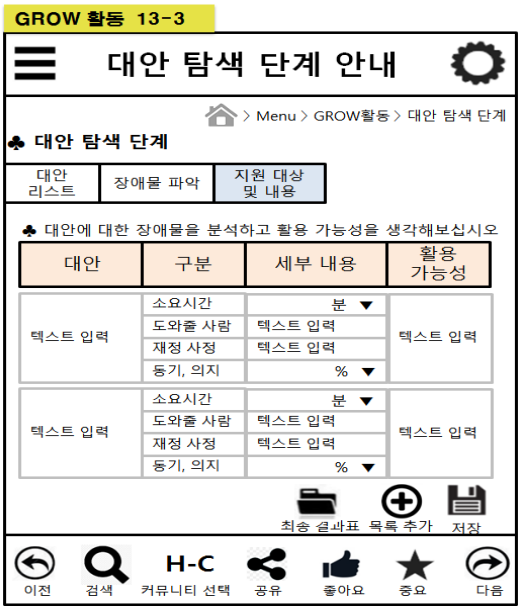
목표, 필요 자원, 장애물, 우선순위 등을 고려해야 한다. 또한 ［그림 91］은 장애물 탐색 과정인데 코치이가 목표 행동을 실행하는 데 방해되는 장애물들을 발견하도록 돕는 데 있다. 장애물은 외적 장애물과 내적 장애물로 구분된다. 외적 장애물은 학습자 주변의 환경이나 상황에 의해서 생기는 것이며 내적 장애물은 학습자 내면의 실패에 대한 두려움과 저항 등을 의미한다. 이 단계에서는 예상되는 장애물을 검토하고 장애물이 외적 장애물인지 내적 장애물인지 구분하고 탐색한다. 이때 ［그림 92］처럼 코치는 장애물 점검 양식을 학습자에게 제공하여 학습자가 장애물을 탐색하는 데 체계적으로 정리할 수 있도록 도움을 준다. 또한 지원 대상 및 내용을 통해 소요 시간, 도울 사람, 재정 상태, 의지 정도를 살펴본다.

［그림 90］ 대안 리스트 UI



［그림 91］ 장애물 파악 UI

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY



［그림 92］ 지원 대상 및 내용 UI

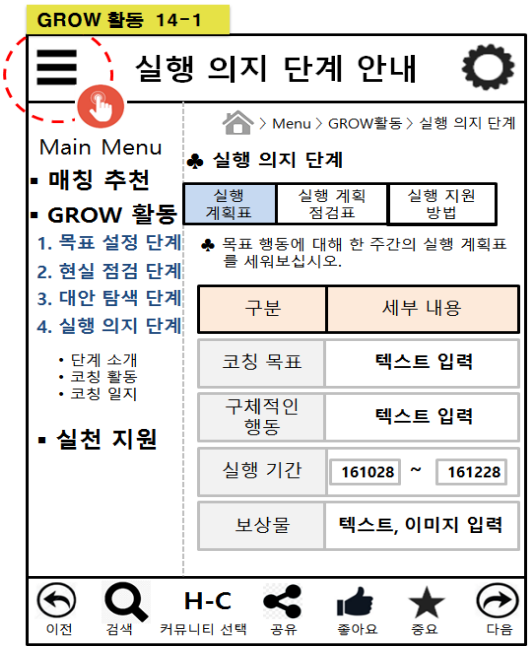
라. 실행 의지 단계의 사용자 인터페이스

실행 코치이가 수립한 행동 계획을 잘 실행하기 위해서는 실천 의지를 다짐하는 것이 중요하다. 실행 의지 단계 수행 활동에는 ［그림 93］의 실행 계획표 세우기, ［그림 94］의 실행 계획 점검표, ［그림 95］의 실행 지원 방법이 있다.

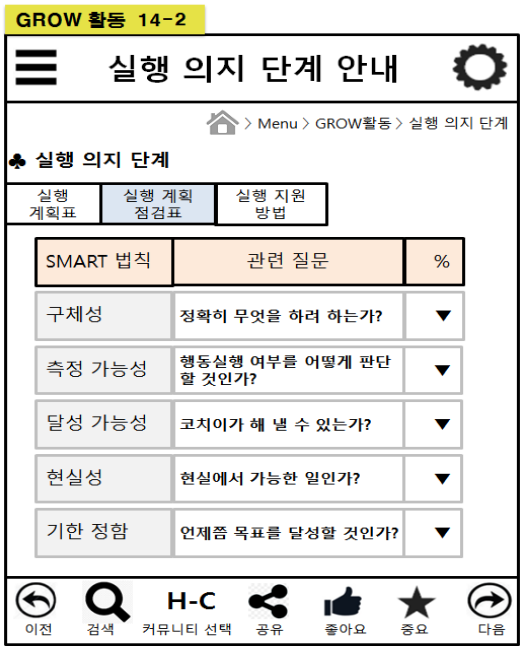
먼저 실행 계획을 세우는데 6차 원칙을 기준으로 구체적으로 세운다. 또한 목표 수립의 원칙인 SMART 법칙을 행동 계획 수립의 원칙으로 활용한다. 구체적인(Specific), 측정 가능한(Measurable), 달성 가능한(Achievable), 현실적인(Realistic), 기한이 정해져 있는(Time-bound) 행동 계획을 수립한다.

마지막으로 실행 지원 방법을 선택한다. 코칭 과정에서 실행 환경 조성 방법을 조성하는 것이 필요하다. 상호 책임, 지원망(supporting network), 코치의 중간 모니터링이 그것이다(이희경, 2014). 상호 책임은 행동 실행을 같이할 수 있는 사람을 찾아 약속을 하는 것이다(그룹방 활동). 지원망은 행동 실행에 대해 긍정적인 피드백을 해주거나 실행하지 못했을 시 지각할 수 있게 도움(시스템, 외부 자원 등)을 받는 것이다. 코치의 중간 모니터링은 코치가 전화 혹은 이메일로 모니터링을 하기로 약속하는 것을 말한다. 코치이는 앞서 제시한 3가지 실행 환경을 선택하고 코치는 선택한 실행 환경을 지원한다.

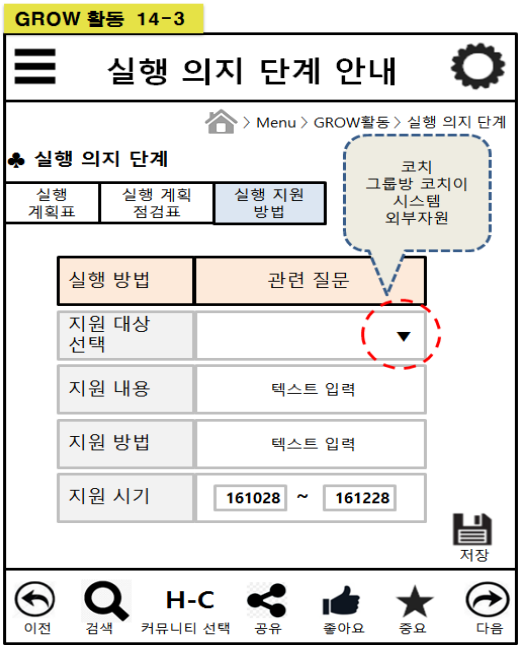
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY



［그림 93］ 실행 계획표 UI



［그림 94］ 실행 계획 점검표 UI



［그림 95］ 실행 지원 방법 UI

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

8. 하이브리드 코칭 시스템 활용 가상 시나리오

본 연구는 하이브리드 코칭 시스템을 설계하는 데 목적이 있으므로 시스템 사용이 어떻게 이루어지는지 구현하기가 쉽지 않다. 이를 해결하기 위해 시스템 활용 시나리오를 제시하고자 한다. HCI(Human-Computer Interaction) 분야에서 시나리오를 사용하는 목적은 사용자의 행위와 컴퓨터의 환경적 맥락이 잘 상호작용하는지(최현진, 2005), 설계자의 의도한 대로 수행되고 있는지를(Schwartz, 1991) 이야기로 표현하는 것이다. 이에 본 연구에서 시나리오를 제시한 이유는 연구자의 설계 목적과 의도대로 잘 설계되었는지를 점검하고 사용자와 시스템 간의 상호작용과 맥락이 잘 흘러가는지 평가하기 위함이다. 또한 설계의 오류가 없는지, 개발 후 시스템을 사용했을 시 효과가 있을지, 사용자들이 이해하기 쉽게 설명하고 있는지에 대한 의구심을 해결하고자 한다.

이에 본 시나리오의 세트별 목차 내용은 <표 60>이며 하이브리드 코칭 시스템 활용 가상 시나리오는 <부록 9>와 같다. 이는 시나리오 세트 간의 논리적 모순을 없애고 구조적, 질적으로 달리 구성해야 하는 정합성과 차별성의 원리(Lindgren, 2003/2005)를 반영한 것이다.

<표 60> 하이브리드 코칭 시스템 활용 가상 시나리오 세트별 목차 내용

시나리오 세트	시나리오 목차
가	코치, 코치이 정보
나	회원 가입 및 매칭 추천
다	코칭 방법 선택 및 초기 도입 활동
라	GROW 활동-목표 설정 단계, 포트폴리오 관리, 목표 행동 모니터링
마	감정 일지, GROW-현실 점검 단계, 성실 신호등
바	GROW-대안 탐색 단계, 온라인 그룹 코칭, 사례 검색 서비스
사	GROW-실행 의지 단계, 보상 시스템, 일정 관리
아	코칭 마무리 및 실천 지원(사후 관리)

본 시스템의 목적은 코칭의 효율성을 높여 코치이에게는 성과 향상을 돕고, 코치에게는 코칭 역량 강화, 코치이 관리 및 모니터링을 위함이다. 최은만(2014)은 사용자 인터페이스를 설계할 때 사용자의 특성을 기억하고 계층에 따라 다른 설계가 필요하다고

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

강조했다. 이에 본 연구에서 사용자 인터페이스를 설계할 때 코치와 코치이 화면을 달리 설계하였다. 본 시나리오에서는 전체 시스템 흐름에 따른 사용자 인터페이스가 어떻게 흘러가는지 각 시나리오 세트별로 사용자 인터페이스 번호가 제시된 그림이 제시된다. 이때 코칭 순서, 코치이 UI 번호, 코치 UI 번호가 시나리오가 제시된 순서대로 표시되어 있다. 코치와 코치이는 시스템 사용의 목적과 범위가 다르므로 사용자 인터페이스 설계를 달리 구성했다.

본 연구의 연구 절차 중 적용 단계로 제시되는 산출물로서 본 시나리오는 다음과 같은 의의를 갖는다. 첫째, 시스템 설계에 대한 가상적 적용을 통해 각 코칭 절차, 요소, 기능 간의 상호 연결이 잘 구성되어 있는지 알 수 있다. 둘째, 일어날 수 있는 사례 제시를 통해 사용자들이 쉽고 접근이 용이하다는 것을 알 수 있게 하기 위함이다. 셋째, 시나리오를 통해 논리적 모순이 없는지, 시스템의 복잡성을 줄이고 간결하게 구성할 필요는 없는지 등을 점검하는 계기가 된다.

9. 하이브리드 코칭 시스템 설계 및 시스템 활용 가상 시나리오 평가

가. 델파이 설문을 통한 설계 타당도 평가

본 연구는 하이브리드 코칭 시스템과 활용 시나리오가 타당하게 설계되었는지 확인받기 위해 델파이 전문가 설문을 실시하였다. 이에 하이브리드 코칭 설계에 대한 타당도 검토 결과는 <표 61>과 같다.

<표 61> 하이브리드 코칭 시스템 설계에 관한 평가 결과

평가 영역	평균	최빈값	표준편차
적합성	4.75	5.00 (매우 적합)	.447
설명력	4.75	5.00 (매우 적합)	.447
효율성	4.63	5.00 (매우 적합)	.500
연계성	4.75	5.00 (매우 적합)	.500
현장성	4.31	4.00 (적합)	.704
타당성	4.62	5.00 (매우 적합)	.619

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

설계 타당도에 대한 델파이 전문가 검토 결과, 모든 영역에서 평균 4점 이상이 나와 타당한 것으로 나왔다. 이를 평가 영역별로 설명하면 다음과 같다. 먼저 적합성 영역은 평균 4.75점으로 하이브리드 코칭 시스템은 하이브리드 코칭의 설계 원리를 구축하고 시스템을 설계하는 데 적합하게 구성된 것으로 나왔다. 본 연구는 하이브리드 코칭 환경에 필요한 요소를 도출하기 위해 우선 면대면 코칭 환경과 온라인 코칭 환경에 대한 장, 단점을 분석하고 각 환경에서 필요로 하는 코칭 요소를 델파이 개방형 질문을 통해 추출하였다. 추출된 요소를 4가지 영역으로 범주화하였으며 이에 따른 세부 기능을 추출하고 제시하였다. 또한 요소와 기능에 대한 AHP 설문 실시를 통해 시스템 설계에 있어 제시 순서와 각 화면의 위치에 대한 의사결정 자료로 활용하였다. 이는 본 연구에서 구안한 H-GROW 코칭 모형을 중심으로 진행되는 코칭 과정에서 필요로 하는 하이브리드 코칭 환경에 대한 고찰이 필요했다. 이는 시스템을 개발하여 사용할 때 면대면 환경과 온라인 환경, 면대면, 온라인 혼합 환경에서도 코칭 과정이 원활하게 진행될 수 있도록 각 환경에 필요한 요소를 고려하였고 두 가지 환경이 서로의 약점을 보완하고 장점을 강화할 수 있도록 범주화된 기준에 부합하여 온라인 커뮤니케이션과 면대면 커뮤니케이션에서 가능한 코칭 요소와 기능을 종합하여 정리한 것이다. 결과적으로 본 연구의 시스템을 구현하는 데 적합하게 구성된 것으로 나왔다.

설명력 영역은 평균 4.75점으로 나왔으며 본 설계가 시스템 개발자와 사용자가 잘 이해할 수 있도록 설명하고 모델링한다고 나왔다. 또한 델파이 설문에서 추출된 코칭 요소와 기능이 잘 설명되어 있다고 평가받았다. 본 연구에서 사용한 설계 모델링 기법은 UML 중 시퀀스 다이어그램이다. 이 기법을 선택한 이유는 국제적으로 표준화된 소프트웨어 공학 언어로 설계자와 개발자 간 시스템 개발 과정에서 발생할 수 있는 의사소통의 불일치를 최소화하고 모순이 있을 시 해결하기 쉬운 모델링 언어이기 때문이다(조완수, 2005; Hart, 1990; Quatrani, 1998). 특히 UML 기법 중 시퀀스 다이어그램을 사용하여 DB의 흐름과 각 대상 간 내용, 순서, 시간을 명확하게 보여준다. 코칭은 코치와 코치이 간의 충분한 상호작용을 가능케 하는 것(조완수, 2005; Barry & Crant, 2000; Ellinger & Kim, 2014; Technologic, 2004/2005)으로 개인과 조직의 성과를 가속화시키는 강력한 도구(이화자, 유왕진, 2008)이다. 이에 하이브리드 코칭은 코치, 코치이, 시스템이라는 3원 구조 체계에서 각 객체 간에 오가는 상호작용 내용과 순서 등을 명확하게 표현하기 위해서 시퀀스 다이어그램으로 모델링하였다. 또한 사용자 인터페

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

이스 설계를 통해 코치와 코치이가 시스템과의 커뮤니케이션을 어떻게 하는지를 모델링하고자 하였다. 사용자 인터페이스 설계 원리를 기반(최은만, 2014; Garrett, 2004; Mandel, 1997)으로 일관성, 적절한 사용자 지원, 적당한 피드백의 원리를 고려하고 설계하였다. 본 연구자는 개발자가 설계도를 보았을 때 어떻게 구현해야 할 것인지에 대한 방안이 구체적으로 나올 수 있도록 모델링하고자 하였다. 이는 개발과정의 설계의 오류를 최소화하고 사용자의 요구와 시스템 사용의 편리성을 제공하고 효율성을 높이는 데 도움(박형주, 2012; 최은만, 2014)이 될 것으로 본다. 결과적으로 본 설계는 하이브리드 코칭 시스템에서 고려해야 할 하이브리드 커뮤니케이션(온라인 상황, 면대면 상황, 온라인과 면대면이 혼합된 상황)의 코칭 요소와 세부 기능들을 잘 설명하고 있다고 나왔다.

효율성 영역은 평균 4.63점으로 코치이와 코치가 면대면 코칭 환경과 온라인 코칭 환경을 상황에 맞게 자율적으로 선택하여 코칭의 효율성을 높이는 데 적합하게 구성되어 있다고 나왔다. 본 시스템을 개발하고 활용함에 있어서 중요하게 고려할 점은 효율적인 코치이의 선택 가능성이다. 본 연구에서 말하는 하이브리드 코칭은 면대면 코칭만 가능한 상황, 온라인 코칭만 가능한 상황을 제외한 것으로 전체 회기에서 온라인과 면대면이 혼합되어서 진행되거나, 면대면 코칭 상황에서 온라인 시스템을 보조 역할로 활용하는 것, 온라인 코칭 상황에서 면대면 코칭과 같이 동시성 대화가 가능할 수 있도록 화상통화, 음성통화 등을 통해 진행되는 것을 말한다. 이때 코치와 코치이는 자신의 상황, 특성에 맞게 융통적으로 코칭 환경을 선택할 수 있으며 이러한 선택 활동이 코칭의 효율성을 높이는 결과를 내고 궁극적으로 코칭 성과에 영향을 미칠 것이라는 것이 본 연구의 목적이다. 결과적으로 본 연구는 코칭 환경을 상황에 맞게 자율적으로 선택할 수 있으며 이러한 선택으로 코칭의 효율성을 높이는 데 도움이 되는 것으로 나왔다.

연계성 영역은 평균 4.75점으로 코치와 코치이, 시스템으로 대상 간에 상호작용이 잘 이루어질 수 있도록 요소 간, 기능 간 상호 연계성이 적절하게 구성되었다고 나왔다. 본 연구에서는 DB의 구성 내용, DB 흐름도, DB 구조 설계를 제안하였다. 시스템은 설계가 적합하게 잘 이루어졌는지 DB 구조를 설계하면서 점검하고 각 대상 간의 데이터 흐름과 입력 및 출력 활동이 원활하게 이루어지는지를 수시로 점검해야 한다(최은만, 2014). 시퀀스 다이어그램은 이러한 흐름, 입력, 출력 활동이 어떻게 연결되어 진행되는지 한 눈으로 볼 수 있는 모델링 기법이다. 본 연구에서 주장하는 하이브리드 코칭 시

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

스템의 3원 구조 체계 즉 코치와 코치이, 시스템이 어떻게 연결되고 서로에게 도움을 주는지를 시퀀스 다이어그램을 통해 보여주고 있다. 결과적으로 시스템 대상 간(코치, 코치이, 시스템)에 상호작용이 잘 이루어질 수 있도록 요소 간, 기능 간 상호 연계성이 적절하게 구성된 것으로 나왔다.

현장성 영역은 평균 4.31점으로 실제 하이브리드 코칭 상황(면대면 코칭, 온라인 코칭, 면대면과 온라인이 혼합된 코칭 상황)이 이루어질 때 현장에서 효과적으로 개발, 적용, 활용할 수 있다고 나왔다. 하지만 본 연구의 설계도를 제시, 설명하고 6가지 영역 중에서 가장 낮은 점수를 보인 것이 현장성이다. 이는 실제 코칭 현장에서는 한번 정해진 코칭 환경은 쉽게 변화하지 않는다. 즉 면대면과 온라인의 혼합 상황을 고려해야 한다는 필요성을 인식하지 못하는 경우가 많다. 하지만 매체의 기술적 발전과 다양한 사람들의 요구들을 반영하여 앞으로는 하이브리드 코칭 환경을 고려해야 할 상황이을 것을 예상한다. 또한 시스템을 직접 사용하지 않고 설계도에 제시한 설명과 그림으로 시스템을 이해해야 하기 때문에 실제 어떻게 시스템이 활용되는지에 대한 의구심이 들 수 있다. 이를 보완하기 위해 본 논문은 시스템 활용 시나리오(유승현, 2000; 최현진, 2005)를 작성하였다. 시나리오는 예측, 전망, 비전과는 달리 '어떤 일이 일어날 수 있다고 생각하는가?' 또는 '만약~라면 어떤 일이 일어날까?'라는 질문에 대해 깊이 생각해본 뒤 내리는 답변이며 실현될 가능성이 있는 미래에 대한 생생한 묘사이다(Lindgren & Bandhold, 2003/2005; Schwartz, 1991). 또한 미래의 불확실을 해소하고 체계적인 미래 계획을 수립하는 데 결정적인 도움이 된다(조현재, 2013). 좋은 시나리오가 되기 위해 완성된 시나리오가 실제로 실현이 가능한 사건 또는 상황인지(실현 가능성), 시나리오의 논리적인 모순은 없는지(정합성), 시나리오가 잘 기억할 수 있도록 구성되어 있는지(기억가능성) 등을 고려해야 한다. 본 논문에서 제시된 시나리오는 하이브리드 코칭 시스템에서 주장하는 코칭 절차를 기준으로 작성되었다(Lindgren & Bandhold, 2003/2005; Ubukata 2008/2008). 또한 시스템 활용에 대한 이해를 돕기 위해 코치와 코치이의 시나리오를 한꺼번에 제시하여 쉽고 간단하게 구조화시켰다. 마지막으로 주제별 시나리오가 끝나면 해당되는 사용자 인터페이스 번호와 흐름도가 제시되어 코치 화면과 코치이 화면이 어떻게 연관되어 흘러가는지를 가시화하였다. 이러한 결과는 본 설계를 개발하는 과정에서 현장 코치들에게 사전 예비 시연을 되도록 많이 해보고, 실제 코칭 장면에서 이루어지는 다양한 상황과 고려해야 할 것들을 세심하게

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

관찰, 분석하여 개발해야 할 것을 시사하고 있다. 결과적으로 본 설계는 현장에서 효과적으로 개발, 적용, 활용할 수 있다고 나왔다.

마지막으로 타당성 영역은 평균 4.62점으로 하이브리드 코칭이 의도한 목표 즉 코치이의 개인적 특성을 반영한 맞춤식 서비스, 코치이의 목표 달성을 돕는 것, 코칭 방법의 자율적인 선택, 지속적인 점검과 대상 간의 연결성 강화를 달성하는 데 요소와 기능, 설계 구성이 타당하다고 나왔다. 본 연구는 델파이와 AHP 설문(Saaty, 1995/2000)을 통해 하이브리드 코칭에서 필요한 코칭 요소 및 기능을 추출하고 우선순위를 선정하여 시스템을 설계하였다. 교육공학 분야 4명, 코칭 분야 4명, 시스템 개발 분야 4명, 교육공학 박사과정 4명으로 이루어진 전문가들에게 6번에 걸친 설문을 통해 하이브리드 코칭의 목표를 달성하기 위한 모형 개발, 요소 및 기능 추출, 설계도의 적합성에 대한 의견을 물었다. 이러한 과정을 통해 설계의 타당성을 확보하고자 하였으며, 설문 과정에서 각 분야를 대표하는 전문가와의 심층 인터뷰를 통해 추출된 요소와 기능을 수정, 삭제, 보완에 대한 의사를 결정하고자 하였다. 결과적으로 본 설계는 코칭이 의도한 대로 요소, 기능, 설계도 구성이 적합하게 나왔다.

이를 종합해보면 하이브리드 코칭 시스템 설계는 델파이 평가를 통해 6가지 평가 영역(적합성, 설명력, 효율성, 연계성, 현장성, 타당성)이 모두 타당한 것으로 나왔다.

나. 코칭 관련 시스템의 비교, 분석을 통한 평가

이 장은 기존 코칭 앱과 하이브리드 코칭 시스템을 비교, 분석하고자 한다. 기존 코칭 앱은 모바일 어플리케이션으로 설계된 것으로 제한하며 현재 상용되고 있는 무료, 유료 앱 중에서 본 시스템과 비교할 만한 요소와 기능을 갖춘 6가지 코칭 앱을 선정하였다. 소비 습관 코칭 앱(2016), 목표 달성 코칭 앱(2016), 학습 코칭 앱(2016), 습관 개선 코칭 앱(2016), 독서 코칭 앱(2016), 헬스 케어 코칭 앱(2016)이 그것이다. <표 72>에 제시된 것과 같이 앱의 목표, 기능, 소통 방식, 활용 방식을 기준으로 비교, 분석하고자 한다.

첫째, 앱의 목표에 대한 비교, 분석이다. 우선 하이브리드 코칭 시스템은 코칭 내용에 따른 설계가 아닌 전체 코칭 과정에 대한 코칭 모형을 중심으로 설계된 것이다. 다

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

시 말해 소비 습관, 학습, 독서 습관, 건강 관리라는 특정한 목표 달성을 위한 것이 아니라 코칭의 틀을 제공하고 어떤 코칭의 이슈가 접목되더라도 코칭이 진행될 수 있도록 설계한 것이다. 비교 시스템 중에서는 목표 달성 코칭 앱과 습관 개선 코칭 앱이 본 시스템과 유사한 목적을 가지고 있었으며 코치이의 목표뿐만 아니라 코치가 코칭을 효율적으로 관리하고 모니터링할 수 있는 목적과 기능을 가지고 있었다. 본 시스템의 목적은 코치이의 성과 향상을 돕고 코치는 효율적인 코칭 관리, 모니터링, 코칭 역량 강화라는 목적을 가지고 있다.

둘째, 앱의 기능에 대한 비교, 분석이다. 통계와 분석 기능, 포트폴리오 기능은 모든 앱에서 제공되고 있었다. 기존 앱과 본 시스템의 기능적 차이점은 코칭 틀 제공, 온라인 매칭 검색 및 추천, 지속적인 알림 기능, 실시간 감정 반응 체크 및 분석 기능 등이다. 본 시스템은 코치가 코칭을 잘 할 수 있도록 코칭 질문과 피드백 리스트를 제공하는 등의 코칭 틀을 제공한다. 또한 코칭 이슈별 전문 코치를 검색할 수 있고 시스템이 코치이의 특성에 따라 코치를 추천해주는 기능이 있다. 실시간 감정 반응 체크 및 분석 기능이 있어서 코치이가 한 주 동안 어떤 기분이었는지 코치와 코치이가 알 수 있다. 마지막으로 지속적인 알림 기능과 보상 기능이 있어서 코치이를 동기부여하고 점검해주는 데 도움을 줄 수 있다.

셋째, 소통 방식에 대한 비교, 분석이다. 기존 앱과 비교했을 때 사용자가 콘텐츠와 일방향 소통을 하는 앱이 있었고, 코치나 트레이너가 실시간 소통하고 공유하는 기능이 있어 쌍방향 소통이 가능한 앱이 있었다. 본 시스템은 쌍방향 소통이 가능하게 설계되었으며 동시성, 비동시성 커뮤니케이션 방식을 활용할 수 있는 기능을 다양하게 설계하여 개인의 커뮤니케이션 방식에 대한 특성과 취향을 최대한 반영하고자 하였다.

마지막으로 활용 방식에 대한 비교, 분석이다. 본 시스템은 코치, 코치이, 시스템이라는 3원 구조를 통해 온라인 상황과 면대면 상황에서 모두 활용할 수 있도록 설계되었다. 즉 전체 코칭 과정에서 온라인 시스템을 활용하는 회기가 있고, 면대면 코칭에서 온라인 시스템이 보조 역할로 활용하는 회기가 있을 시 본 시스템을 활용하면 유용하다. 하지만 기존 앱은 온라인 앱을 활용하는 데 국한하여 설계, 개발된 경우가 대부분이었다. 앱을 설계하는 데에서부터 이러한 점을 고려하여 설계하지 않았다는 것이다. 이러한 부분이 하이브리드 코칭 시스템과 다른 점이다. 즉 본 시스템은 기존 모바일 앱이나 E-코칭처럼 온라인 시스템을 구축하고 나서 면대면에서 보조적 수단으로 활용

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

하는 것이 아니라, 면대면과 온라인 코칭의 혼합 환경을 전제로 설계한 것이다.

이를 종합해보면 결국 기존 코칭 앱과의 비교, 분석을 통해 하이브리드 코칭 시스템의 유용성과 활용성, 한계점을 알아볼 수 있었다. 먼저 하이브리드 코칭 시스템은 코치이의 목표 달성뿐만 아니라 코치의 역량 강화, 효율적인 관리를 도울 수 있도록 설계되었다. 특히 초보 코치들에게 전체 코칭 틀을 제공하고 단계별 질문, 피드백 리스트, 코칭 활동 등이 구조화되어 있어 도움이 될 것으로 보인다. 또한 진행된 코칭 사례가 DB로 축적되어서 코치가 누적된 자료를 통해 코칭 역량을 강화할 수 있다. 또한 코칭의 횟수, 성찰 내용, 코치이의 활동 반응 정도 등이 매 회기 기록, 저장되기 때문에 코칭의 효과성을 객관적으로 측정할 수 있는 도구로 사용할 수 있을 것이다.

둘째, 본 시스템은 특정 내용을 목적으로 설계된 것이 아니기 때문에 코치이에 따라 어떤 내용을 진행하든 본 시스템을 활용할 수 있다는 장점이 있다. 다시 말해 독서, 학습, 소비 습관 등 특정한 목표가 있을 시에만 앱을 활용하는 것이 아니라 어떤 목적이나 내용이라도 본 시스템을 활용하는 데 무리가 없을 것으로 보인다. 반면 기존 앱에 비해 특정 목적에 대한 전문적인 서비스를 제공받을 수 없다는 단점이 있다.

셋째, 기존 앱에 비해 지속적인 알림 서비스, 실시간 감정 체크 기능, 온라인 매칭, 실시간 대화 기능 등 코치이의 상황에 따라 유동적으로 변동 가능한 기능을 구축하여 하이브리드 코칭의 목적을 달성하도록 최대한 설계하였다는 의의가 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 62> 하이브리드 코칭 시스템과 관련된 코칭 앱의 비교, 분석

	구분	소비 습관 코칭 앱	목표 달성 코칭 앱	학습 코칭 앱	습관 개선 코칭 앱	독서 코칭 앱	헬스 케어 코칭 앱	본 연구 시스템
목표	코치이의 목표	절약 훈련	목표 달성을 위한 지원	학습의 효율적 관리	습관 개선, 실행력 증진	독서 습관 형성	건강관리 및 다이어트	코치이의 성과 향상
	코치의 목표	-	코치이의 효율적인 관리	-	코치이 관리 및 모니터링	-	-	코치이 효율적 관리 및 모니터링, 코칭 역량 강화
기능	코칭 틀 제공	-	0	-	0	-	-	0
	온라인 매칭 검색 및 추천 기능	-	0	-	-	-	0	0
	통계 및 분석 기능	0	0	0	0	0	0	0
	일정관리 기능	0	-	0	0	-	0	0
	진단 기능	-	-	0	-	0	0	-
	실시간 대화 기능	-	0	0	-	-	0	0
	추천 및 검색 기능	0	-	0	-	0	0	0

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

	지속적인 알림 기능	-	-	-	0	-	-	0
	포트폴리오 기능	0	0	0	0	0	0	0
	보상 기능	0	-	-	0	-	-	0
	공유 및 SNS 기능	0	0	0	0	-	-	0
	실시간 감정 반응 체크 및 분석 기능	-	-	-	-	-	0	0
소통 형식	일방향 소통	0	0	0	0	0	0	0
	쌍방향 소통	-	0	0	0	-	0	0
활용 방식	콘텐츠 활용	0	0	0	0	0	0	0
	면대면 코칭과 함께 활용	-	-	-	-	-	-	0

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅴ. 논의

본 연구는 코칭의 성과를 효율적으로 달성할 수 있도록 지원하기 위한 하이브리드 코칭 시스템을 설계하였다. 이를 위해 하이브리드 코칭 모형을 개발하고 하이브리드 코칭 환경에 필요한 요소와 기능을 추출하여 코칭 환경을 하이브리드 커뮤니티 속성에 접목하였다. 또한 모바일 어플리케이션을 설계 환경으로 UML 기법인 시퀀스 다이어그램, 사용자 인터페이스, 데이터베이스를 설계하였다. 마지막으로 시스템 가상 활용 시나리오를 제시하고 이를 통해 시스템 내용과 요소, 기능이 잘 조직, 구성되었는지를 점검하였다. 본 장에서는 연구문제와 연구 결과를 토대로 논의하고자 한다.

1. 하이브리드 코칭 모형에 관한 논의

본 연구의 연구문제 1은 '하이브리드 코칭의 목적 달성을 위한 하이브리드 코칭 모형은 어떻게 구성할 수 있는가?'이다. 연구문제 1과 관련하여 하이브리드 코칭의 목적, 하이브리드 코칭 모형의 개발 과정, 하이브리드 코칭 모형의 세부 모듈을 중심으로 살펴보고자 한다.

첫째, 하이브리드 코칭의 목적에 대한 논의이다. 본 연구자는 코치와 코치이의 자율적인 코칭 환경 선택이 코칭의 효율성을 높일 수 있을 것이라는 연구적 가설을 세웠다. 선행연구를 통해 온라인 커뮤니케이션과 면대면 커뮤니케이션을 조합한 학습 환경이 관계 형성과 가치 공유에 효과적인 결과를 제공한다(Baym, 2000; Etzioni, 1999)는 점을 기반으로 하여 온라인 환경과 면대면 환경을 융합하는 시도를 하였다. Brooks, Nolan과 Gallagher(2006)의 연구와 McLoughlin과 Marshall(2000)의 연구에서는 학습자의 학습 시간과 장소의 자율적 선택이 성공적인 온라인 학습에 영향을 미친다고 주장하였다. 또한 학습자의 자율적인 학습 환경의 참여가 학습 동기를 높여 목표 지향성을 가진 학습자로 만드는 데 밀접한 관련이 있다고 하였고, 이러한 학습자의 자기규제와 목표 지향성은 학습 성과에 밀접한 영향을 미친다고 하였다(Barron & Harackiewicz, 2001; Elliot & Thrash, 2001). 즉 학습자의 학습 환경에 대한 자율적인

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

선택권이 학습의 성과를 높인다는 것이다. 또한 이러한 자기규제 학습 환경을 구축하는 데 테크놀로지 기술의 영향을 받는다(Nesbit & Winne, 2003; Ng, 2002; Song et al., 2004; Zimmerman & Tsikalas, 2005). 본 연구는 학습자의 자기규제성 측면을 코칭 환경에 접목하였다. 코치와 코치이가 온라인 환경과 면대면 환경을 자유롭게 선택함으로 자기주도적인 변화를 촉진하는 코칭의 효과를 높이고 자율적인 코칭 과정을 격려하고자 하였다. 이러한 코칭 상황은 코치이를 동기부여하여 자발적이며, 자기 스스로 목표를 달성하고자 노력하는 결과를 낳을 것으로 판단했다. Gallway(2000/2006)는 촉진자인 코칭의 역할은 자연스러운 학습 환경을 만들어주고 코치이가 스스로 올바른 선택을 할 수 있도록 외적인 환경을 조성해야 한다고 주장한다. 결국 하이브리드 코칭의 목적은 코치와 코치이가 코칭 환경(온라인 환경, 면대면 환경, 온라인과 면대면의 혼합 환경)을 상황에 따라 자유롭게 선택하게 하여 코칭의 효율성을 높이고 궁극적으로 코칭 성과를 극대화하는 데 있다.

둘째, 하이브리드 코칭 모형의 개발 과정에 대한 논의이다. 성세실리아, 조대연(2016)의 연구에 따르면 2000년부터 2015년까지 국내 학술지에 게재된 학술논문 중 HRD 분야의 코칭 관련 연구 총 53편 중 코칭 모형 개발 관련은 전체 9.4%로 5편, 코칭 환경과 관련된 논문은 전체 1.9%로 1편에 불과했다. 코칭 효과에 관련된 논문은 전체 49.1%로 가장 많았으나 면대면 코칭의 효과성에 국한되어 있었다. 분명 코칭은 기본적으로 정서적 대화를 바탕으로 한 면대면 커뮤니케이션에 의지하는 활동이다. 하지만 기술의 발전과 새로운 커뮤니케이션 형태로 인해 차후 코칭 연구는 컴퓨터 매개 환경 안에서 코칭 모형 개발, 시스템 개발, 이에 따른 코칭의 효과성에 대한 연구가 필요하다고 보았다. 더 나아가 기존 E-코칭, E-멘토링 시스템은 온라인 기술(화상 통화, 이메일, 채팅 기술 등)을 도구적 측면에서 활용하는 데 그쳤으며 면대면 코칭이 가능하지 않은 상황(원거리 코치와의 만남, 시간적 제약 등)에서 기술적인 도움만을 받고 있었다(손미애, 강초롱, 2007). 또한 코칭 정보를 게시판에 탐재하고 검색하는 방식에 국한되었다. 또한 본 연구자는 면대면 코칭, 온라인 코칭, 면대면과 온라인 혼합 형태의 코칭 환경을 고려하여 구안한 코칭 모형 연구가 필요하다고 보았다. 본 연구의 H-GROW 코칭 모형에서 면대면에서 가장 기본적으로 사용하고 단일화된 모형으로 평가받는 GROW 코칭 모형((Passmore, 2006, 2007; Whitmore, 2010))을 접목한 것은 코칭의 효과를 최대한 높이면서 코칭 환경이 주는 장점을 최대한 활용하여 그 효과성을 극대화

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

하고자 하기 위함이다.

셋째, 하이브리드 코칭 모형의 세부 모듈에 대한 논의이다. H-GROW 모형은 매칭 추천 모듈, GROW 모듈, 실천 지원 모듈로 구성되어 있다. 그중 매칭 추천 모듈은 이론적 고찰, 선행연구 결과, 연구자의 경험 등을 종합하여 하이브리드 코칭 시스템에 중요한 구성 요소로 제안하였으나 AHP 설문 결과 델파이 전문가 집단과 코치이 집단 모두 다른 요소에 비해 낮은 가중치 점수를 보였다. 이러한 결과에 대해 본 연구자는 다음과 같이 논하고자 한다. 첫째, 온라인 매칭의 필요성에 대한 인식 부족이다. 온라인 매칭은 물리적 제약이 극복되면서 거주지, 인종, 문화가 다른 사람들과 매칭한다(Hunt, 2004), 또한 코치이의 선호도에 따라 자신이 원하는 코치를 검색, 선택한다는 장점이 있다. 하지만 실제 코칭 현장에서는 온라인 매칭보다 직접 대면하거나 지인을 통해 추천받는 경우가 많다(손미애, 강초롱, 2007). 설문에 임한 델파이 전문가 집단과 코치이 집단이 실제 주변에서도 어렵지 않게 코치나 코치이를 찾을 수 있는 환경이라면 온라인 매칭의 필요가 절실하지 않을 것이며 다른 요소보다 낮은 가중치를 줄 가능성이 있다. 둘째, 개인의 선호도에 맞게 제품이나 여행지를 추천해주는 사회적 추천 시스템이 아닌 사람을 매칭한다는 것에 대한 의구심 때문이다. 사회심리학 연구(Fischer, 1992; Davis, 1973)에서 사람들은 자신과 유사한 상대에게 호감을 느끼고 매칭하길 원한다고 한다. 상대의 성별(Tinsley & Harris, 1976; Subich, 1983), 나이(Tinsley & Harris, 1976), 문화적 배경(Kunkel et al., 1989), 성격 유형(Allen, 1986), 문제 유형(Hardin & Yanica, 1983) 등 매칭의 변인이 개인에 따라 다양하다. 이를 시스템이 추천해준다는 것에 대한 의문점과 어느 정도 구현할 수 있을지에 대한 경험 부족일 가능성이 있다.

이러한 결과를 반영하여 후속 연구는 코칭에서 필요로 하는 매칭 변인 탐색과 시스템에서 추천해주는 매칭일 경우 데이터의 종류와 구조, 흐름을 구조화 할 수 있는 알고리즘 연구 등이 진행되어야 할 것이다. 또한 매체를 활용한 매칭과 면대면 매칭이 이루어진 코칭 집단을 비교, 분석하여 그 효과성이 어떤 것인지 규명할 필요가 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2. 하이브리드 코칭 환경 구축에 관한 논의

본 연구의 연구문제 2는 '하이브리드 코칭 환경을 구축하기 위한 하이브리드 코칭 요소와 세부 기능은 무엇인가'이다. 연구문제 2와 관련하여 하이브리드 코칭 환경, 하이브리드 코칭 요소와 세부 기능 추출 과정 및 활용 방안을 중심으로 살펴보고자 한다.

첫째, 하이브리드 코칭 환경에 대한 논의이다.

하이브리드 코칭이란 하이브리드 코칭 환경에서 이루어지는 코칭을 말한다. 결국 하이브리드 코칭을 이해하기 위해서는 하이브리드 코칭 환경이란 무엇인지에 대한 논의가 중요하다. 본 연구에서 말하는 하이브리드 코칭 환경은 Etzioni(1999)가 주장한 면대면 커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션 형태의 조합된 제3의 커뮤니티 공간 즉 하이브리드 커뮤니티(Hybrid Community) 환경과 맥을 같이 한다. Etzioni(1999)는 면대면 시스템과 온라인 시스템은 각각 장단점을 가지고 있으며 각 시스템이 독자적으로 운용되기보다는 적절하게 조합하여 커뮤니티가 운영될 때 더욱 사용자들을 만족시킬 수 있을 것이라 지적하였다. 또한 Baym(2000)은 온라인 정체성은 면대면 정체성과 밀접하게 연관되어 있다고 주장한다. 즉 온라인 커뮤니케이션과 면대면 커뮤니케이션은 상호보완적 관계를 가지고 있으며 두 가지 형태가 가지는 장단점의 상호 보완을 넘어 이질적 결합과 조합을 통해 얻어지는 효과가 있다는 것이다.

본 연구자는 온라인 환경과 면대면 환경을 병합하는 방법이 아닌 코치, 코치이, 시스템이라는 3원 구조 체계를 기반으로 하이브리드 코칭 환경을 규명하였다. 온라인 코칭 환경과 면대면 코칭 환경을 상황에 따라 변동 가능하게 하는 것은 하이브리드 코칭의 3원 구조 체계 때문이다. 즉 하이브리드 코칭 환경은 온라인 환경과 면대면 환경이 혼합된 상태를 말하며 이러한 환경은 3원 구조 체계 안에서 조성된다. 현실적으로 코치와 코치이는 매 순간 함께 존재할 수 없다. 하지만 모바일 앱인 시스템이 코치이가 상시 휴대할 수 있다는 장점이 있기 때문에 코치와 코치이를 지속적으로 연결할 수 있다. 이때 3원 구조 체계인 코치와 코치이, 시스템은 양 방향적 상호 보완 관계로서 서로를 지원해준다. 이러한 체계 안에서 온라인 환경과 면대면 환경이 혼합되어지는 상황이 구현될 수 있는 것이다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

또한 본 연구에서 말하는 하이브리드 코칭 환경에서 제외되는 것이 있다. 100% 면대면 코칭 상황과 100% 온라인 코칭 상황이 그것이다. 즉 절대 면대면 코칭을 할 수 없는 상황과 절대 온라인 코칭을 할 수 없는 상황은 하이브리드 코칭 환경에서 제외되는 것이다. 다시 말해 전체 코칭 회기 중 한번이라도 면대면과 온라인 코칭 환경을 선택하여 진행하는 것을 말한다. 코칭은 순환적이고(Passmore, 2010) 상황에 따라 유동적으로 변화하는 특성(박윤희, 2014)을 가진 지속적 사이클(Whitworth, Kimsey-House, & Sandahl, 1998)과정이다. Downey(2003)는 이러한 코칭 과정을 움직이는 춤과 같다고 설명한다. 본 연구자는 코칭의 궁극적인 목적에 부합하기 위해서 상황에 따라, 코치와 코치이의 선택에 따라 유동적으로 움직일 수 있는 코칭 환경을 구축하는 것이 필요하다고 사료된다. 또한 이러한 코칭 환경의 선택이 코치이를 주도적으로 만들고 코칭의 효율성을 극대화하며 개인의 특성을 반영하는 등의 효과를 낼 것으로 보고 궁극적으로 코칭의 성과에 영향을 미칠 것으로 보았다.

둘째, 하이브리드 코칭 요소와 세부 기능 추출 과정에 대한 논의이다.

본 연구에서 말하는 하이브리드 코칭 요소는 하이브리드 코칭 환경을 구축하기 위한 코칭 요소를 말한다. 하이브리드 코칭 요소를 추출하기 위해 델파이 설문을 통해 추출된 온라인 커뮤니케이션과 면대면 커뮤니케이션에서 필요로 하는 코칭 요소를 범주화하였다. 이는 Etzioni(1999)의 연구에서 온라인과 면대면 커뮤니티의 약점을 서로 보완하고 장점을 강화시키고자 하이브리드 커뮤니티 속성을 추출하는 방법과 유사한 것이다.

셋째, 도출된 하이브리드 코칭 요소가 코칭에서 추구하는 철학과 특성에 부합하는지에 대한 논의이다.

델파이 설문으로 도출된 하이브리드 코칭 요소는 4가지로 코칭 환경 조성, 다양한 상호작용 방식에 대한 대처, 성찰 활동, 동기부여 및 목표 행동 지원이다. 코칭 환경 구축은 코칭 방법 선택, 시간 배정, 운영, 주변 환경 선택 등을 코치이가 자유롭게 선택하도록 외적 환경을 만들어주는(Gallway, 2006/2000)상태를 말한다. 학자들은 코칭의 기술이며 코치의 역량 중 하나로 주도적인 코칭 환경 구축을 들고 있다. 코칭을 하기에 좋은 지지 환경(Graham, Wedman, & Garvin-Kester, 1993), 학습문화를 만드는 시스템 지향(Cohen, Chang, & Ledford, 1997), 안전한 환경 조성(Katz & Miller, 1996), 학습 환경 구축(Ellinger, Watkins, & Bostrom, 1999; Eliinger, 2003)등이 코칭의 효과

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

를 높이는 데 필요하다는 것이다.

또한 다양한 상호작용 방식에 대한 대처는 코치의 언어적 피드백뿐만 아니라 다양한 매체를 활용(동영상, 음성자료, 콘텐츠, 에세이)하여 실시간과 비실시간으로 상호작용을 할 수 있는 것을 말한다. 코치와 코치이의 긍정적인 코칭 환경을 만들기 위해서 서로 간 친밀한 라포를 형성해야 한다(Katz & Miller, 1996). 온라인상에서 라포를 어떻게 형성할 수 있을까?에 대해 다양한 의사소통 방법을 제공해야 한다. 효과적인 코칭을 위해서 적응성과 유연성(Peterson & Hicks, 1996), 작업 환경의 모호성 수용(McLean & Kuo, 2000)이 중요하다는 것이다. 이를 위해 본 연구는 모바일 어플리케이션 시스템을 설계하였다. 모바일 기기는 시간과 장소의 제약 없이 실시간 상호작용이 가능하고(Evans, 2008; Seppala & Alamaki, 2003), 휴대성, 이동성, 즉시반응성, 협력, 동기유발(Zurica & Nussbaum, 2004)이라는 특성을 가지고 있다. 모바일 특성상 코치와 코치이, 시스템 간의 더 역동적인 상호작용을 하게 하여(Evans, 2008; McIsaac & Gunawardena, 1996; Seppää & Alamaki, 2003; Uribe, Klein, & Sullivan, 2003) 하이브리드 코칭이 면대면 코칭이나 E-코칭보다 활발한 상호작용을 가능하게 하였다.

다음은 성찰 활동과 동기부여 및 목표 행동 지원이다. 코칭에서 코치의 역할은 코치이의 성찰을 촉진하고 동기부여하는 것이다(Parsloe, 2009). 코칭에서의 질문 스킬은 코치이의 관점을 전환하는 데 도움이 되며(Cox, 2006), 이를 위해 코치는 코칭 과정에서 피드백을 강화할 필요가 있다(김주섭, 2012).. 또한 코칭 과정에서의 내적 동기부여는 코치이가 스스로 목표를 설정하고 실행 계획을 수립할 때 코칭의 효과성을 높이는 데 도움이 된다(Stober, 2006; Whitmore, 2007). 본 연구에서는 코치이의 성찰과 동기부여를 위해 지속적인 점검과 알림 지원 서비스를 설계하였다. Roger(2012)는 코칭의 역할을 코치이가 실행한 결과를 스스로 평가, 점검하도록 촉진하는 데 있다고 하였다. 종합해 볼 때 하이브리드 코칭 요소를 추출 과정은 온라인과 면대면의 장점을 극대화하고 단점을 보완하기 위해 각 커뮤니케이션의 코칭 요소를 추출하고 범주화 시킨 방법으로 적절하다고 보인다. 또한 델파이 설문으로 추출된 하이브리드 코칭 요소는 코칭에서 추구하는 철학과 특성에 부합한 것으로 보인다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3. 하이브리드 코칭 시스템 설계에 관한 논의

본 연구의 연구문제 3은 '연구 1, 2를 종합하여 하이브리드 코칭 시스템을 어떻게 설계할 것인가?'이다. 연구문제 3과 관련하여 UML 기법인 시퀀스 다이어그램 설계와 사용자 인터페이스 설계를 중심으로 살펴보고자 한다. 시스템을 설계한다는 것은 모델링하는 것이다. 모델링이란 '특정인에게 있어 어떤 상황이나 상황에 대한 개념의 명시적 해석'으로 설계자가 이해한 방법과 내용을 '요소'와 '시점'을 밝혀 표현하는 것이다(Kodama, 2004/2005). 모델링은 언어이며 언어의 핵심은 상대방에게 자신이 표현하고자 하는 것이 잘 전달되는지, 즉 원활한 의사소통 진행에 있다. 본 연구는 설계자가 의도한 대로 개발자가 정확하고 오해 없이 구현할 수 있는 모델링 언어를 선택해야 했고, 이에 국제적으로 표준화된 소프트웨어 언어인 UML 기법(Quatrani, 1998)을 사용하였다. UML 기법 중 코치와 코치이의 상호작용을 잘 표현할 수 있고 순차적으로 오가는 메시지 내용, 순서, 시간을 명확히 보여주는(Technologic, 2004/2005) 시퀀스 다이어그램을 선택하여 하이브리드 코칭 시스템을 설계하였다. 하지만 시간별로 진행되는 상호작용 내용, 코칭 활동, DB의 인출과 출력 등은 시퀀스 다이어그램을 통해 한눈에 볼 수 있었지만, 세부적인 내용을 제시하기에는 한계가 있었다.

이에 본 연구에서는 사용자와 시스템이 직접적으로 상호작용하는 접점을 표현한 것(진경아, 2012)으로, 사용자의 조작에 따라 시스템이 생성되는 결과를 제시하는 사용자 인터페이스를 제시하였다(이진이, 김성훈, 2016). 관련 연구에서 일관성(최은만, 2014; Mandel, 1997), 통제성(Mandel, 1997), 연결성(Garrett, 2004), 개념 모형의 필요성(Baxley, 2003), 배우기 쉽고 시간이 걸리지 않는 것 및 적당한 피드백(최은만, 2014) 등이 사용자 인터페이스 설계 원리로 제시되었다. 본 연구는 체계적인 사용자 인터페이스 설계(Garrett, 2004)를 위해 시스템의 목적과 의도에 맞는 화면의 메뉴, 버튼 선정, 논리적 구성을 위한 텍스트 박스, 메뉴 바, 명령 버튼, 아이콘 등을 배열하고자 하였다(최은만, 2014). 본 연구는 델파이 설문으로 추출된 하이브리드 코칭 요소와 세부기능의 우선순위를 정하여 위에 제시한 메뉴 선정, 아이콘 배열 등을 배정하기 위해 AHP 계층적 분석 방법을 활용하였다. AHP는 1976년 펜실베이니아 대학의 Thomas Saaty에 의해 제안된 기법으로 경제, 군사, 기술, 정치 등의 분야에서 적용되었다(Saaty, 1985). AHP 기법은 각 요소 간 쌍대비교를 통해 복잡한 문제의 구조와 개념을

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

모형화하는 데 널리 사용되었고 각 요소의 중요도와 우선순위를 제안할 수 있는 의사결정 방법이다(Eizo & Takao, 2007/2012; Saaty, 1995/2000). 시스템 설계의 연구 분야에서는 흔히 사용하지 않는 연구 분석 방법이지만 본 연구에서는 코치와 코치이의 요구사항을 충분히 수용하고자 하는 의도에서 적용하게 되었다. 이는 본 시스템 연구 방법인 UP 설계 방법의 목적과 부합하는 것으로 시스템 설계 및 개발에 있어 위험을 감소시키고 예측성을 증가시키기 위해 반복적으로 수행 절차를 거듭하여 시스템 완성도를 높이는 의도와 맥을 같이 한다.

종합하면 하이브리드 코칭 시스템을 체계적으로 설계하기 위해 UML 기법 중 시퀀스 다이어그램으로 H-GROW 하이브리드 코칭 모형 전체를 한눈으로 볼 수 있도록 설계하였다. 또한 세부 코칭 활동, 사용자의 시스템 조작 활동에 따른 지시사항 및 결과물에 대한 부분은 사용자 인터페이스를 통해 설계하였다. 또한 코치와 코치이의 요구사항을 최대한 수용하기 위해 AHP 계층적 분석 방법을 통해 하이브리드 코칭 요소와 세부 기능의 가중치를 측정하고 사용자 인터페이스 메뉴 설정, 빠른 검색 버튼 등의 선정을 결정하였다.

4. 하이브리드 코칭 시스템 적용 및 평가에 관한 논의

본 연구의 연구문제 4는 '하이브리드 코칭 시스템 설계를 어떻게 적용, 평가할 것인가?'이다. 연구문제 4와 관련하여 하이브리드 시스템 활용 시나리오를 중심으로 살펴보고자 한다.

본 연구는 시스템의 가상적 적용을 통해 실제 어떻게 시스템이 진행되는지를 볼 수 있는 시스템 활용 시나리오를 작성하였다. 시나리오는 예측, 전망, 비전과는 달리 실현될 가능성이 있는 미래에 대한 생생한 묘사이다(Lindgren & Bandhold, 2003/2005; Schwartz, 1991). 또한 미래의 불확실을 해소하고 체계적인 미래 계획을 수립하는 데 결정적인 도움이 된다(조현재, 2013). 좋은 시나리오가 되기 위해 완성된 시나리오가 실제로 실현이 가능한 사건 또는 상황인지(실현 가능성), 시나리오의 논리적인 모순은 없는지(정합성), 시나리오가 잘 기억할 수 있도록 구성되어 있는지(기억가능성) 등을 고려해야 한다. 본 논문에서 제시된 시나리오는 하이브리드 코칭 시스템에서 주장하는 코칭 절차를 기준으로 작성하였다(Lindgren & Bandhold, 2003/2005; Ubukata

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2008/2008). 또한 활용 이해를 돕기 위해 코치와 코치이의 시나리오를 한꺼번에 제시하여 쉽고 간단하게 구조화시켰다. 마지막으로 주제별 시나리오가 끝나면 해당되는 사용자 인터페이스 번호와 흐름도가 제시되어 코치 화면과 코치이 화면이 어떻게 연관되어 흘러가는지를 가시화하였다.

하이브리드 코칭 시스템 가상 활용 시나리오를 제시한 이유는 다음과 같다. 첫째, 가상적 적용을 통한 설계의 적합성을 확인하기 위함이다. 즉 시스템 설계의 코칭 모형 및 절차, 코칭 요소, 세부 기능 간의 상호 연결이 잘 구성되었는지를 확인한 것이다. 둘째, 시스템의 논리적 모순을 확인하기 위함이다. 가상 활용 시나리오를 통해 시스템 설계의 논리적 모순은 없는지, 시스템의 복잡성을 줄이고 간결하게 구성할 필요는 없는지를 점검하는 것이다. 셋째, UP 방법론의 전환 단계의 산출물을 제시하기 위함이다. UP설계 방법론에 따른 단계별 산출물 중 전환 단계에서는 결함 수정 및 기능 개선을 위한 테스팅을 위한 산출물을 제시한다. 이에 본 연구에서는 전환 단계의 산출물로 시스템 가상 활용 시나리오를 제시하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅵ. 결론 및 제언

이 연구는 코칭의 효율성을 높이기 위해 하이브리드 코칭 시스템을 설계함으로써 코치, 코치이의 주도적인 코칭 활동을 돕고자 실시하였다. 본 설계를 통해 개인형 맞춤 서비스가 가능하고 코칭의 성과를 효율적으로 달성하는 데 도움이 될 것으로 보았다. 연구 내용에 대한 결과를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 하이브리드 코칭 환경을 지원해주는 코칭 플랫폼이 하이브리드 코칭 시스템이다. 본 연구에서는 학습 심리의 이론을 시스템 설계 원리로, 코칭 모형을 설계 프로세스로, 하이브리드 공간을 설계 환경으로 규정하여 하이브리드 코칭 시스템을 설계하였다. 본 시스템의 설계적인 의의는 코칭에서의 시간과 공간 개념의 변화를 수용했다는 것이다. 온라인 코칭과 면대면 코칭의 경계를 모호하게 함으로써 코치와 코치이의 시공간의 선택을 극대화하여 코칭의 효율성을 높이고자 하였다. 또한 시스템의 설계적인 의의는 지속적인 실행 지원을 할 수 있다는 것이다. 면대면 코칭은 역동적이고 상호교류적인 특징이 있지만 물리적 공간과 동시간이라는 제약을 가지고 있다. 그렇기 때문에 지속적으로 코치이의 실천과 성찰을 독려할 수 있는 상호 연결성에 한계가 있다. 이에 코칭 시스템이라는 매체를 활용하여 코치이의 실천 지원을 돕는 것이 필요하다고 본다. 반면 온라인 상황은 직접 대면하지 않기 때문에 비언어적 반응, 즉각적인 변화에 대한 대응, 감정 상태 체크 등에 반응하기가 어렵다. 이에 하이브리드 코칭 시스템은 면대면 상황과 온라인 상황에서 필요로 하는 코칭 요소를 추출하고 구조화하여 시스템의 기능으로 설계하고자 하였다. 이를 통해 하이브리드 코칭은 코치와 코치이의 개인적 특성과 상황을 반영하는 데 적합한 시스템을 구현할 수 있으며 이러한 코칭 플랫폼이 코칭의 효율성을 높일 것으로 본다.

둘째, 본 연구에서 개발한 하이브리드 코칭 모형은 H-GROW 하이브리드 코칭 모형이다. 본 연구는 기존 코칭 모형 16개를 비교, 분석하여 핵심 요소를 추출하였고 추출한 핵심 요소 중 라포 형성과 지원 요소를 제외한 5단계(문제 파악, 현재 파악, 목표 설정, 대안 탐색, 실행 계획, 실행 의지 확인)가 일반적으로 면대면 코칭에서 많이 사용하는 GROW 코칭 모형임을 확인하였다. 하이브리드 코칭 모형을 개발하는 데 있어 기

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

존 코칭 프로세스 자체가 가지고 있는 효과를 최대한 반영하기 위해 본 연구자는 GROW 코칭 모형을 기반으로 H(Hybrid)-GROW를 개발하였다. H-GROW 코칭 모형은 매칭 추천 모듈, GROW 모듈, 실천 지원 모듈이라는 3단계 코칭 절차로 구성되었으며, 하이브리드 코칭 환경(면대면 코칭, 동시적 온라인 코칭, 비동시적 온라인 코칭)에서 각 모듈 간 상호연결성이 적합하게 이루어지도록 구안한 코칭 모형이라고 평가되었다.

셋째. 하이브리드 코칭이 의도한 목표(코칭의 효율성, 코칭 방법의 자율적인 선택, 지속적인 연결성, 개인적 맞춤 서비스)를 달성하는 데 코칭 요소와 기능, 설계도 구성을 적합하게 하기 위해 본 연구에서는 델파이와 AHP 설문을 결합한 Delphi Hierarchy Process(이하: DHP)를 활용하였다. 델파이 1~4차 설문 결과, 코칭 환경 조성, 성찰 활동, 동기부여 및 목표 행동 지원, 다양한 상호작용 방식에 대한 대처라는 하이브리드 코칭 요소가 도출되었고, 각 코칭 요소별 3개의 세부 코칭 요소와 6개의 세부 기능을 도출했다. 계층적 분석 기법(AHP) 결과로 나온 코치와 코치이의 하이브리드 코칭 요소별 세부 기능들은 사용자 인터페이스의 메인메뉴, 빠른 검색 버튼 선정 등의 순으로 설계되었다. AHP를 통해 나온 세부 기능에 따른 우선순위는 사용자 인터페이스 설계에서 메인 메뉴, 빠른 검색 버튼 선정에 기초 자료로 사용하게 된다. 이는 사용자 인터페이스 설계 원리에 기반을 두어 사용자들이 쉽게 사용할 수 있도록 화면을 보다 편리하고 단순하게 구성하기 위함이다. 사용자들은 자신이 선호하는 메뉴를 검색하는 데 화면의 우측, 상반에 위치하는 것을 편하게 여긴다. 이에 델파이 집단의 AHP 설문 결과는 코치의 화면 설계 자료로, 코치이 집단의 AHP 설문 결과는 코치이 화면을 설계하는 데 활용하였다. 이를 바탕으로 UP 시스템 설계 방법론에 따른 단계별 산출물을 완성하였다. 첫째, 하이브리드 코칭의 내용 구성도를 통해 하이브리드 코칭 모형과 코칭 요소, 세부 기능의 관련성과 연결성을 밝혔다. 둘째, 하이브리드 개념 구성도를 통해 하이브리드 코칭의 3원 구조 체계인 코치와 코치이, 시스템이 시간의 흐름에 따라 어떻게 상호 작용하는지를 밝혔다.

넷째, 본 시스템 설계도는 크게 두 가지로 제시되었다. 시퀀스 다이어그램을 활용한 설계도와 사용자 인터페이스를 활용한 설계도이다. 국제적으로 표준화된 모델링 언어인 UML 모델링 기법 중 시퀀스 다이어그램은 H-GROW 코칭 모형의 3가지 모듈(매칭 추천, GROW, 실천 지원)의 진행과정을 모델링하였다. 이는 본 시스템을 개발하고

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

자 할 때 설계자의 의도를 명확하게 보여줄 수 있는 모델링 언어를 필요로 했고 이에 국제적으로 표준화된 모델링 언어인 UML 모델링 기법을 활용하여 의사소통의 불일치를 해소하고 설계의 모순이 있을 시 해결하기 쉽도록 하기 위함이다. 또한 사용자 인터페이스는 위에 델파이와 AHP 설문 결과로 추출된 하이브리드 코칭 요소와 세부 기능별로 부가적인 활동과 GROW 코칭에서 진행되는 코칭 활동을 모델링하였다. 이는 시퀀스 다이어그램을 통해 표현하지 못하는 세부적인 설명과 코칭 활동을 제시하기 위함이다. 또한 사용자 인터페이스 설계 원리를 활용하여 사용자와 개발자가 하이브리드 코칭 시스템을 전반적으로 이해하고 쉽게 접근할 수 있도록 하기 위함이다.

마지막으로 본 연구는 설계를 목적으로 하기 때문에 적용에 대한 난점을 가지고 있다. 이를 해결하기 위해 가상적으로 시스템을 활용하는 것을 보여주는 시스템 활용 시나리오를 제시하였다. 실현 가능한 코칭 상황을 제시하여 시스템 설계의 논리적 모순은 없는지, 하이브리드 코칭의 목적인 코칭의 효율성을 높일 수 있는지, 코칭의 효과를 낼 수 있는지를 점검하고 적용해보는 데 의의가 있다. 대부분의 설계 연구는 모형 및 설계도를 제시하는 데 주요 목적이 있었다. 하지만 본 연구를 진행하면서 전체 설계도가 잘 구성되어 있는지를 자가 평가할 수 있는 방안과 코치와 코치이 화면이 어떻게 연관되어 흘러가는지에 대한 가시화 작업이 필요하다고 사료되었다. 이에 관련 이론, 선행연구, 설문 조사, 연구자의 경험적 관점에서 정리된 코칭 절차 및 내용을 기반으로 시나리오가 진행되었다.

본 연구를 종합하여 다음과 같이 결론을 내리고자 한다.

본 연구는 하이브리드 코칭 시스템을 설계하였으며 설계된 시스템은 델파이 전문가 집단과 코치이 집단으로부터 긍정적인 평가를 받았다. 이러한 연구의 결과는 매체의 발전과 새로운 커뮤니케이션 형태를 반영한 코칭 분야에 연구적 시도에 대한 필요성과 코칭의 효율성을 높이는 데 도움이 된다는 것을 확인한 것이다. 또한 본 연구에서 주장하는 하이브리드 코칭 환경에 대한 가능성과 유용성을 확인한 것이다. 결국 개인형 맞춤 서비스가 가능한 하이브리드 코칭 시스템은 코칭의 성과를 효율적으로 달성하는 데 도움이 된다고 결론을 지을 수 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

본 연구는 이론적 정립에 대한 측면에서 시사점이 있다. 본 연구는 코칭 분야 연구 중 코칭 환경에 대한 연구의 필요성을 제시하고 이에 따른 모형을 설계, 개발함으로써 향후 연구에 대한 새로운 방향을 제시하였다. 이는 코칭 모형, 코칭 방법, 코칭 분류, 코칭 환경에 대한 연구의 확대(성세실리아, 조대연, 2016)의 필요성에 대한 연구적 노력으로 하이브리드 코칭이라는 이론적 체계를 정립하는 데 도움이 될 것이라 사료된다. 기존 온라인 코칭 시스템은 시스템의 목적에 따른 코칭 모형이 없거나 면대면 코칭 모형을 활용한 것이 대부분이었다. 하지만 본 연구는 하이브리드 코칭의 목적에 부합한 코칭 모형을 개발하고 모형의 절차와 연결성을 기반으로 시스템을 설계하였다. 기술 발전으로 코칭의 방법은 다양해졌지만 매체를 도구로서 사용하는 데 그치는 것이 아니라 온라인 코칭에 대한 이론적 체계를 정립하고 코칭의 철학과 목적에 맞는 온라인, 하이브리드 모형을 구축하여 시스템을 개발하는 것이 필요하다. 이러한 점에서 본 연구는 코칭 환경에 대한 연구의 확대, 온라인 관련 코칭 모형의 구축 시도, 하이브리드 코칭에 대한 이론적 체계 및 연구적 문제 제시 등의 영향을 준 것으로 보인다.

코칭 현장에 대한 측면에서 시사점이 있다. 코칭이 진행되면서 한번 정해진 코칭 형태를 바꾼다는 것 즉 면대면 코칭, 온라인 코칭을 혼합한다는 것은 현장 코치들에게 익숙한 것이 아니다. 하지만 시대적 변화의 흐름에 맞는 코치이의 요구를 충족할 수 있는 대안이 제시되어야 하며, 이러한 측면에서 본 시스템 설계가 코칭 방법론에 대한 패러다임을 전환시키고 현장에서 하이브리드 코칭의 필요성을 제시할 수 있는 계기가 될 것으로 본다. 추후 사물인터넷 활용, 인공지능의 기능이 접목되었을 시 더욱 코칭 현장에서는 활용 가능성이 높을 것으로 본다. 이때 본 연구에서 주장하는 하이브리드 코칭의 효과, 모형 개발의 주의점, 시스템 개발 과정 등을 기반으로 새로운 코칭 형태를 현장에서 도입할 수 있을 것으로 본다. 또한 본 연구를 통해 현장 코치들의 인식 변화를 기대한다. 시대의 변화에 따라 코칭 현장도 변해야 한다는 것을 인식하고 새로운 시도와 접근 방법을 고민할 수 있기를 기대한다.

본 연구는 시스템 설계가 목적이기 때문에 설계 과정에 타당성과 논리성을 고려하여 연구를 진행하였다. 이에 시스템을 개발하기 전 설계 과정에서 고려해야 할 문제점을 분석하여 개발의 완성도를 높이고 시스템 개발 시 나타나게 되는 사항들을 고려한 대안을 제시할 필요가 있다. 또한 하이브리드 코칭을 보다 원활하게 수행하기 위한 후속

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

연구가 요구된다. 이를 위해 다음과 같이 제언한다.

첫째, 시스템 사용에 대한 윤리적 측면에 대한 보안책을 강구할 필요가 있다. 코칭은 개인적인 사연과 인적 사항 등을 필요로 한다. 코칭 초기 단계에서 라포를 형성할 때 가장 중요하게 여기는 것 중에 하나가 비밀 보장일 정도로 지극히 개인적인 자료와 내용을 담고 있다. 코칭 시스템을 설계하는 과정에서부터 사생활 보호, 개인 자료에 대한 저장 및 공유, 사후 관리 등에 대한 방안이 제시되어야 한다. 단순히 회원 가입과 공개, 비공개를 선택하는 것을 넘어서 시스템 보안에 대한 정보 윤리적 측면에 대한 세심한 배려가 필요하다.

둘째, 이 연구를 기반으로 하여 다양한 형태의 하이브리드 코칭 설계 방안론이 논의될 필요가 있다. 특히 시스템 설계만을 위한 연구 방법, 시스템 활용에 대한 분석 방법 등이다. 시스템은 개발을 목적으로 설계하는 것은 당연하다. 다시 말해 개발 과정에 절차적 부분으로 설계를 이해하는 것이 통상적이다. 하지만 시스템 설계 자체만으로도 연구적 의의를 갖는다. 또한 설계 연구에 있어 시나리오는 가상적으로 시스템을 적용하고 활용하는 데 좋은 방안이다. 하지만 시나리오 제안 및 분석 방법론에 대한 연구가 미비한 실정이다. 이에 시스템 설계에 대한 연구 방법을 제안할 필요가 있다고 본다.

셋째, 하이브리드 코칭 시스템을 개발하여 타당성을 검증할 필요가 있다. 본 시스템의 궁극적인 목적은 코칭의 효과성을 높이는 데 있다. 시스템이 개발될 시 코치와 코치이의 코칭 과정이 기록, 저장되고, 코칭 활동이 활발하기 이루어졌는지에 대한 데이터가 축적되면서 보다 객관적인 효과성 측정방법이 제시될 수 있을 것이다. 즉 시스템 개발 후 본 시스템 설계에서 의도한 목적과 의도, 효과가 적절한지를 검증할 필요가 있다.

넷째, 4차 산업 혁명이라 불리는 인공 지능, 센서 기능, 홀로그램 기능 등을 접목하여 하이브리드 코칭의 목적과 의의에 맞는 시스템을 설계하고 개발할 필요가 있다. 온라인 상황과 면대면 상황을 혼합한다는 하이브리드 코칭의 특성을 최대한 반영할 수 있기 위해서는 사물 인터넷 기능의 활용이 요구된다. 후속 연구는 사물 인터넷 기능, 인공 지능의 기능을 활용하여 코칭의 성과를 높일 수 있는 다양한 코칭 방법을 연구할 필요가 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

참고문헌

고현숙, 백기복, 이신자 (2011). 경영자 코칭에 대한 조사 연구. **코칭능력개발지, 13**(2), 31-46.

공차숙 (2008). **남성의 헤어스타일과 메이크업에 나타난 성의 하이브리드 현상에 관한 연구.** 박사학위논문, 성균관대학교 대학원.

곽명근 (2011). **공동주택의 하이브리드 환기시스템 적용에 관한 연구**. 박사학위논문, 서울시립대학교 대학원.

국립국어원 표준국어대사전 (2015). http://stdweb2.korean.go.kr/main.jsp.에서 2015. 8. 10 인출.

국제코치협회 (2016). http://www.coachinc.com/ccu/.에서 2016. 10. 1 인출.

국제코칭연맹 (2016). https://www.coachfederation.org/.에서 2016. 10. 30 인출

권성연, 나현미, 임형태 (2004). 기업 e-Learning 운영표준화 방안 연구. **기업교육연구, 6**(2), 5-41.

김대호 (2002). **양방향 TV; 멀티미디어 시대 텔레비전과 인터넷의 융합.** 나남.

김동식 (1998). 사용자 인터페이스 상호 작용성 증진을 위한 버튼 이론의 재조명, **교육공학연구, 14**(3). 33-49.

김동환, 배성환, 이지형 (2011). **스토리텔링으로 풀어보는 UX 디자인.** 서울: 에이콘.

김무규 (2012). 소통을 위한 성찰-체계이론의 관점으로 살펴본 성찰적 커뮤니케이션 이론 연구. **한국언론정보학보 통권 58**, 178-200.

김봉호 (2008). **부사관의 코칭능력 향상을 위한 코칭훈련 프로그램의 개발과 효과검증.** 박사학위논문, 경성대학교 대학원.

김영호 (2011). **하이브리드 특성을 지닌 텍스트의 구조분석**. 박사학위논문 한성대학교 대학원.

김용, 문성빈 (2005). 학습알고리즘 기반의 하이브리드 개인화 추천시스템 개발에 관한 연구. **한국문헌정보학회지, 39**(3), 75-91.

김용경 (2003). **대학생과 실무자를 위한 소프트웨어 공학.** 대전: 대경.

김용구 (2014). **코칭슈퍼비전의 슈퍼바이지 만족도 결정요인 연구**. 박사학위논문, 서울벤처대학원대학교.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

김위근 (2006). **웹 뉴스미디어의 이용에 영향을 미치는 요인 연구; 인터넷신문과 포털 뉴스서비스를 중심으로.** 박사학위논문, 성균관대학교 대학원.

김윤정 (2015). **서비스디자인 도구를 활용한 경험기반 교수설계모형 개발.** 박사학위논문, 서울대학교 대학원.

김은지 (2007). **하이브리드 공간 디자인의 시적 의미체계에 관한 해석 연구 : 실내 구성 요소의 의미 구성적 변환을 중심으로.** 박사학위논문, 경원대학교 대학원.

김상범, 박성영, 나운봉 (2009). 판매관리자의 코칭이 판매원의 역할지각 및 성과에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구. **마케팅관리연구, 14**(4), 159-176.

김선희 (2014). **디지털 매체를 활용한 포럼연구 수업설계 모형 개발.** 박사학위논문. 서울대학교 대학원.

김자민 (2005). **현대패션에 나타난 장르 간 하이브리드에 관한 연구.** 석사학위논문, 서울대학교 대학원.

김장훈 (2007). **RUP 기반의 R&D 관리 시스템 설계 및 구현.** 석사학위논문, 한밭대학교 산업대학원.

김정식, 서문교 (2008). 리더의 코칭행위가 조직구성원들의 인지적 유연성과 성과에 미치는 영향. **인적자원관리연구, 15**(3), 31-48.

김주섭 (2012). 멘토링과 코칭 과정에서 안드라고지의 원리와 주요 성인학습이론과의 연계. **Andragogy Today, 15**(4), 55-91.

김주연 (2010). 영어 말하기 코칭 프로그램의 모형 연구. **외국어교육, 17**(3), 411-438.

김창범, 선종욱 (2006). **코칭의 힘.** 글로리아.

김형숙 (2004). **하이브리드적 공간 유형 분류에 관한 연구.** 석사학위논문, 동서대학교 디지털 디자인 대학원.

김형식, 이희수 (2009). 성인학습에서의 경험의 본질에 관한 연구: Fenwick의 관점을 중심으로, **평생교육·HRD 연구, 5**(3), 1-21.

김혜연, 곽인숙, 홍성희, 김성희 (2009). 건강가정지원센터에서 활용할 수 있는 라이프 코칭 프로그램 개발에 관한 연구. **한국가정관리학회지, 27**(4), 19-30.

나우철 (2008). **하이브리드적 복합 문화 공간 디자인에 관한 연구.** 석사학위논문, 영남대학교 건축디자인대학원.

나일주 (1999). **웹기반교육.** 서울: 교육과학사.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

나일주 (2007). 기업교육 10년, 회고와 전망. **기업교육연구 9**(1), 5-26.

네이버 지식 백과 (2016). http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=2424506&cid=42107&categoryId=42107에서 2016. 12. 15 인출.

도미향 (2008). 가족역량 강화를 위한 리더십 코칭 적용. **코칭연구, 1**, 21-41.

도미향, 정미현 (2010). 조직의 성과달성을 위한 리더십코칭 연구경향. **코칭연구 3**(2), 5-22.

독서 코칭 앱 (2016). https://play.google.com/store/apps/details?id=com.ibookcare&hl=ko에서 2016. 11. 30 인출.

량창호 (2013). **하이브리드 대학도서관의 운영체계와 공간구성 계획에 관한 연구**. 석사학위논문, 홍익대학교.

목표 달성 코칭 앱 (2016). https://play.google.com/store/apps/details?id=kr.co.goldpoo.app&hl=ko에서 2016. 11. 30 인출.

문지현, 임성택, 박차라, 이인성, 김진우 (2008). 사용자 경험에 대한 HCI적 관점에서의 개념적 고찰. **한국HCI학회 논문지, 3**(1), 9-17.

민세홍, 김미영, 정현옥 (2010). 자기주도 학습 능력 향상을 위한 진로, 학습 코칭 시스템 모형 개발. **한국기술교육학회지 10**(2), p.169-194.

박문희 (2009). **현대 니트 패션에 나타난 혼합현상**. 박사학위논문, 한양대학교 대학원.

박소희 (2010). 리더의 코칭행동이 부하직원의 학습과 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. **직업능력개발연구, 13**(3), 75-99.

박연정, 장인온 (2005). e-러닝 학습 효과성 분석 사례 연구. **기업교육연구, 7**(1), 51-73.

박윤희 (2014a). 코칭과정에서 Knowles의 성인학습 원리들의 적용 가능성에 대한 이론적 고찰, **코칭능력개발지, 16**(1), 75-86.

박윤희 (2014b). 학습이론에 근거한 커리어코칭-학습 모형 분석. **코칭능력개발지, 16**(3), 191-203.

박윤희 (2015). **커리어코칭의 이론과 실제**. 서울; 시그마프레스.

박정영, 최영지, 김면수 (2012). 우리나라 코칭산업의 현황과 전망. **코칭연구, 5**(2), 23-46.

박정환, 조정원, 김형준 (2007). **알기 쉬운 유러닝.** 서울: 학지사.

박형주 (2012). **이러닝 콘텐츠 사용자 인터페이스의 교육적 사용성 증진을 위한 어포던스 설계 전략 개발.** 박사학위논문, 중앙대학교 대학원.

백명 (2010). **코칭 프로그램이 간호사의 감성지능, 코칭스킬, 자기효능감 및 직무만족에**

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

미치는 효과. 박사학위논문, 전남대학교 대학원.

백정현 (2009). **문화, 예술과 현대패션에 나타난 하이브리드 현상.** 박사학위논문, 전남대학교 대학원.

성세실리아, 조대연 (2016). HRD 분야에서 코칭 관련 연구 동향 탐색. **한국HRD연구, 11**(3), 1-24.

소비 습관 코칭 앱 (2016). http://verticalplatform.kr/archives/4205에서 2016. 11. 30 인출.

손미애, 강초롱 (2007). U-Mentoring System에서 속성 온톨로지와 CBR을 사용한 M3 알고리즘. **한국지능정보시스템학회 추계학술대회 논문집**, 479-786.

손창환, 김기수 (2006). 추천 시스템의 예측 정확도 향상을 위한 하이브리드 협업 필터링. **한국산업경영학회 발표논문집**, 561-587.

송영수 (2000). 디지털 시대의 인재양성 방향과 e-Learning 전략. **산업교육연구, 7**, 139-151.

습관 개선 코칭 앱 (2016). https://play.google.com/store/apps/details?id=com.ajume2.habitstory&hl=ko에서 2016. 11. 30 인출.

신지은 (2003). 모바일 기기의 효과적인 사용자 인터페이스 디자인 활용에 관한 연구. **커뮤니케이션 디자인학 연구, 14**(1), 45-55.

우정웅 (2014). **데이터베이스 기반의 안전한 웹 응용을 위한 통합 객체지향 분석, 설계 방법론: 역할기반 접근제어를 중심으로.** 석사학위논문, 순천향대학교 대학원.

유동수, 김현수, 한상진 공저 (2008). **(한국형) 코칭.** 서울: 학지사.

유승헌 (2000). **디자인 아이디어 발상을 위한 디자인 시나리오 작성 지원도구 개발에 관한 연구.** 석사학위논문, 한국과학기술원 산업디자인학과.

윤청 (2014). **이해하기 쉬운 소프트웨어 공학.** 경기: 생능출판.

윤형식, 도미향 (2016). 한국의 코칭학 발전방향에 관한 탐색적 연구. **코칭연구 9**(1). 5-33.

안정선 (2007). **사회복지 수퍼비전 표준 체계 개발에 관한 연구; 사회복지관 직원 수퍼비전을 중심으로.** 박사학위논문 서울여자대학교 대학원.

이러닝(전자학습)산업 발전 및 이러닝 활용 촉진에 관한 법률 (2016). http://www.lawnb.com/lawinfo/contents_view.asp?cid=D6EEA3FA206540C1B81F9FC06965A223|0|에서 2016. 10. 23 인출.

이민정 (2003). **현대패션에 나타난 디지털 커뮤니케이션의 영향에 관한 연구.** 박사학위논문, 연세대학교 대학원.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

이상로 (2016). **국가직무능력표준 기반 발달장애학생의 직업기초능력 교수,학습 모듈 개발 모형 연구.** 박사학위논문. 창원대학교 대학원.

이서정 (1998). **사용자 중심의 일관된 시각을 지원하는 객체지향 시스템 분석 및 설계 방법론.** 박사학위논문, 숙명여자대학교 대학원.

이선희 (2009). 리더십코칭 연구의 현재와 향후 연구 동향. **사회과학연구, 20**(1), 115-142.

이소희 (2008). **멋진 응원 코칭.** 서울: 신정.

이수경 (2003). 기업 e-Learning 정책의 추진 실적 및 성과 분석. **기업교육연구, 5**(2), 43-62.

이순규 (2007). **그룹코칭 프로그램이 간호사의 감성지능과 자기효능감에 미치는 효과.** 박사학위논문, 연세대학교 대학원.

이원구 (2016). **AHP 기법을 이용한 발전업종 온실가스감축 기술, 정책의 우선순위 및 감축효과 연구.** 박사학위논문, 아주대학교 대학원.

이유미 (2013). **하이브리드 특성을 반영한 니트 패션디자인 개발 연구.** 박사학위논문, 중앙대학교 대학원.

이인숙 (2002). e-Learning 학습전략 수준 및 학업성취도 규명. **교육공학연구, 18**(2), 51-67.

이재영 (1991). **F. Copleston의 영국경험론.** 서울: 서광사.

이지은 (2008). **기하도형을 이용한 하이브리드 가방 디자인.** 석사학위논문, 이화여자대학교 대학원.

이지혜 (2006). **하이브리드 개념을 적용한 도심지역 복합문화공간에 대한 설계 계획.** 석사학위논문, 홍익대학교 대학원.

이진이, 김성훈 (2016). 사용자의 자기대상 경험을 위한 사용자 인터페이스에 관한 연구. **한국디자인문화학회지, 22**(3), 371-386.

이화자, 유왕진 (2008). 코칭을 통한 CEO의 리더십 향상 방안. **경영컨설팅연구. 8**(4), 123-146.

이희경 (2014). **코칭 심리 워크북.** 서울: 학지사.

임종선, 주경수 (1998). 객체지향 설계 방법론을 토대로 한 객체-관계 데이터베이스 시스템 설계 및 구현에 관한 연구. **순천향대학교 산업기술 연구소, 4**(1), 23-35.

유승헌 (2000). **디자인 아이디어 발상을 위한 디자인 시나리오 작성 지원도구 개발에 관**

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

한 연구. 석사학위논문. 한국과학기술원 산업디자인학과.

유재옥 (2001). 사용자 중심적 인터페이스 설계에 관한 연구. **한국비블리아학회지 12**(1), 137-155.

정인정 (2008). **디지털 공간의 하이브리드적 경계특성에 관한 연구**. 석사학위논문, 국민대학교 대학원.

정진우 (2005). **코칭리더십.** 서울: 아시아코치센터.

조근태, 조용곤, 강현수 (2003). **계층분석적 의사결정.** 서울: 동현출판사.

조근태, 조용곤, 강현수 (2005). **앞서가는 리더들의 계층분석적 의사결정.** 서울: 동현출판사.

조금옥, 도미향, 정미현 (2012). 코칭 대화 모델을 적용한 아동의 자기주도학습 코칭 프로그램 개발 탐색 연구. **코칭연구 5**(1). 73-87.

조도형 (2011). **데이터베이스 응용을 위한 통합 객체지향 분석. 설계 방법론**, 석사학위논문, 순천향대학교 대학원.

조성진 (2008). 코칭 효과 연구를 위한 코칭 프로그램 개발과 평가. **인적자원개발연구, 13**(1), 27-74.

조성진 (2013). 코칭이 공무원의 자기효능감과 조직유효성에 미치는 영향과 이에 대한 감성지능의 조절효과. **사회과학연구, 24**(2), 47-66.

조성진, 송계충 (2010). 코칭효과 연구를 위한 코칭프로그램 개발과 평가. **인적자원개발연구, 13**(1), 27-74.

조완수 (2005). **UML 2 & UP 객체지향 분석, 설계.** 서울: 홍릉과학출판사.

조현재 (2013). 대안적 시나리오의 디자인 프로세스. **디자인지식저널, 25**, 289-298.

지경이 (2011). **중간관리자의 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향과 자기효능감의 역할검증: 강원도 지방행정조직을 중심으로.** 박사학위논문, 강원대학교 대학원.

진경아 (2012). **디지털교과서 사용자 인터페이스 디자인을 위한 흥미요소 분석: 학습동기와의 관계를 중심으로.** 박사학위논문, 홍익대학교 대학원.

천대윤 (2008). **현장중심 액션러닝 변화혁신 리더십.** 경기: 북코리아.

최원희 (2009). **사회복지 수퍼비전의 중요성공요인(CSFs)에 대한 델파이 및 AHP분석**. 박사학위논문, 서울여자대학교 대학원.

최은만 (2007). **4차 개정판 ' 소트프웨어 공학'.** 서울: 정익사.

최은만 (2014). **새로 쓴 소프트웨어 공학.** 서울: 정익사.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

최현진 (2005). **체계적인 디자인 시나리오 수립을 위한 연구**. 석사학위논문. 이화여자대학교 디자인대학원.

통계청 (2012). 한국 표준 직업 분류. https://kssc.kostat.go.kr:8443/ksscNew_web/kssc/main/main.do?gubun=1 에서 2016. 12. 10 인출.

하원규, 김동환, 최남희 (2002). **유비쿼터스 IT혁명과 제3공간.** 서울: 전자신문사.

하이브리드컬처 연구소 (2008). **하이브리드 컬처.** 서울: 커뮤니케이션북스.

하인호 (2009). **미래학이란 무엇인가.** 서울: 일송북.

학습 코칭 앱 (2016). https://www.sscoaching.co.kr/common/guide/app.coach에서 2016. 11. 30 인출.

한국사이버교육학회 (2003). **e러닝 백서.** 산업자원부.

한국인터넷진흥원-KT경제경영연구소 (2016). **2017년 인터넷 10대 이슈 전망.** 서울: 한국인터넷진흥원.

한국정보통신기술협회 (2016 10. 12). 정보통신용어사전. terms.tta.or.kr/dictionary/dictionaryView.do.에서 2016. 10. 12 인출.

한국코칭센터 (2003). **코칭클리닉 교재**. 서울: 한국코칭센터.

한국코치협회 (2016). 2012년도 한국코칭 산업동향. http://www.kcoach.or.kr/.에서 2016. 12. 1 인출.

한국코치협회 (2016). 2013년도 한국코칭 산업동향. http://www.kcoach.or.kr/.에서 2016. 12. 1 인출.

한국코치협회 (2016). 2014년도 한국코칭 산업동향. http://www.kcoach.or.kr/.에서 2016. 12. 1 인출.

한정수, 김귀정, 송영재 (2009). **UML 입문: 친근한 소재로 배우는 객체지향설계.** 서울: 한빛미디어.

한홍구 (2010). **수도권 성장관리를 위한 시나리오 플래닝 기법의 활용방안 연구**. 박사학위논문, 안양대학교 대학원.

헬스 케어 코칭 앱 (2016). https://www.youtube.com/watch?v=ehgw4sxuszc에서 2016. 11. 30 인출.

홍의숙 (2009). **중소기업 리더 코칭이 자기효능감을 매개로 직무관련성과에 미치는 영향에 관한 연구.** 박사학위논문, 숭실대학교 대학원.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

홍의숙, 윤현덕 (2009). 중소기업 리더 코칭이 직무관련 태도에 미치는 영향에 관한 연구. **기업경영연구, 16**(2), 259~275.

홍성욱, 이경훈, 김용성 (2005). 경계의 확장에 따른 건축 공간의 모호성에 관한 연구, **한국실내디자인학회 학술발표대회논문집 7**(2).

회형군, 허계범 (1998). **객체지향 소프트웨어 공학.** 서울: 한국실리콘.

Agarwal, R., Angst, C. M., & Magni, M. (2009). The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(10), 2110-2134.

Alexander, G., & Renshaw, B. (2005). *Supercoaching.* London: Business Books.

Allen, S. E. (1985). *Relation of client psychological type to therapeutic effectiveness: an exploratory study.*

Auerbach, J. E. (2005). **일반코칭과 임원코칭**[Persolal and Executive Coaching]. (최영상 역). 서울: 영재. (원서출판 2001).

Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly, 20*(1), 85-106.

Barron, K. E., & Harackiewicz, J. M. (2001). Achievement goals and optimal motivation: testing multiple goal models. *Journal of personality and social psychology, 80*(5), 706.

Barry, B., & Crant, J. M. (2000). Dyadic communication relationships in organizations: An attribution/expectancy approach. *Organization Science, 11*(6), 648-664.

Baxley, B. (2003, June). Universal model of a user interface. *In Proceedings of the 2003 conference on Designing for user experiences* (pp. 1-14). ACM.

Baym, N. (2000). *Tune In, Log on. Soaps, Fandom, and Online Com munity.* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Berge, Z. L., & Collins, M. P. (Eds.). (1995). *Computer mediated communication and the online classroom: distance learning.* Cresskill: Hampton press.

Bennett, B. (2003). Developmental coaching: rejecting the remedial approach.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Development and Learning in Organizations, 17(4), 16-19.

Beuchot, A., & Bullen, M. (2005). Interaction and interpersonality in online discussion forums. Distance Education, 26(1), 67-87.

Blattner, J. (2005). Coaching: The Successful Adventure of a Downwardly Mobile Executive. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 57*(1), 3.

Boehm, B. W. (1988). A spiral model of software development and enhancement. *Computer, 21*(5), 61-72.

Bourner, T., Beaty, L., & Frost, P. (1997). 23 Participating in Action Learning. *Action learning in practice,* 279.

Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, research & practice, 16*(3), 252.

Breese, J. S., Heckerman, D., & Kadie, C. (1998, July). Empirical analysis of predictive algorithms for collaborative filtering. *In Proceedings of the Fourteenth conference on Uncertainty in artificial intelligence* (pp. 43-52). Morgan Kaufmann Publishers Inc.

Bretz, R., & Schmidbauer, M. (1983). *Media for interactive communication.* Beverly Hills, CA: Sage.

Brooks, D. W., Nolan, D. E., & Gallagher, S. M. (2006). *Web-teaching: A guide to designing interactive teaching for the World Wide Web* (Vol. 9). Springer Science & Business Media.

Brookfield, S. D., & Preskill, S. (2012). *Discussion as a way of teaching: Tools and techniques for democratic classrooms.* John Wiley & Sons.

Burnett, G., & Buerkle, H. (2004). Information exchange in virtual communities: A comparative study. *Journal of Computer Mediated Communication, 9*(2).

Byrne, D., & Nelson, D. (1965). Attraction as a linear function of proportion of positive reinforcements. *Journal of personality and social psychology, 1*(6), 659.

Campbell, M. A., & Gardner, S. (2005). A pilot study to assess the effects of life coaching with Year 12 students. *Evidence-Based Coaching Volume 1:*

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Theory, Research and Practice from the Behavioural Sciences, 159.

Caulfield, J. (2011). *How to design and teach a hybrid course. Achieving student-centred learning through blended classroom, online and experimental activities.* Virginia, US: Stylus Publishing.

Choudaha, R. (2008). *Competency-based curriculum for a master's program in Service Science, Management and Engineering (SSME): An online Delphi study (Doctoral dissertation, UNIVERSITY OF DENVER).*

Clutterbuck, D. (2004). *Everyone needs a mentor: Fostering talent in your organisation.* CIPD Publishing.

Cohen, S. G., Chang, L., & Ledford, G. E. (1997). A hierarchical construct of self management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel Psychology, 50*(2), 275-308.

Collins, G. (2011). **게리 콜린스의 코칭 바이블**[*Christian Coaching, Second Edition*]. (양형주, 이규창 역). 경기: 한국기독학생회출판사. (원서출판 2009).

Cook, J. D. (1981). *The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use.* London; New York: Academic Press.

Cox, E. (2006). *An adult learning approach to coaching.* The handbook of evidence based coaching, 193-218.

Crane, T. G. (1998). *The Heart of Coaching : Using Tranformational Coaching to Create a High-Performance Coaching Culture.* Sandiego, CA: FTA Press.

Csikszentmihalyi, M. (2007). **몰입, 미치도록 행복한 나를 만난다**[*Fiow: The Psychology of Optimal Experienc*]. (최인수 역). 서울: 한울림. (원서출판 1991).

Davis, M. S. (1973). *Intimate relations.* Free Press.

Dewey, J. (1933). *How we think, a restatement of the relation of reflective thinking to the educative process.* Boston, New York; D. C. Heath and company.

Dewey, J. (1934). *Art as experience.* Perigree.

Dewey, J. (1998). *Experience and Education.* Kappa Delta Pi.

Diedrich, R. C. (1996). An iterative approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48*(2), 61.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Downes, E. J., & McMillan, S. J. (2000). Defining interactivity a qualitative identification of key dimensions. *New media & society, 2*(2), 157-179.

Downey, M. (2003). *Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach: Lessons from the Coaches' Coach.* Texer, UK.

Eaton, T. T., Abeles, N., & Gutfreund, M. J. (1988). Therapeutic alliance and outcome: Impact of treatment length and pretreatment symptomatology. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training, 25*(4), 536.

Eizo, K., Takao, O. (2012). **전략적 의사결정기법 AHP**[*SENRYAKUTEKI ISHI KETTEL SHUHO AHP*]. (권재현 역). 서울: 청람. (원서출판 2007).

Ellinger, A. D. (2003). Antecedents and consequences of coaching behavior. *Performance Improvement Quarterly, 16*(1), 5-28.

Ellinger, A. D., & Kim, S. (2014). Coaching and human resource development examining relevant theories, coaching genres, and scales to advance research and practice. *Advances in Developing Human Resources, 16*(2), 127-138.

Ellinger, A. D., Watkins, K. E., & Bostrom, R. P. (1999). Managers as facilitators of learning in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly, 10*(2), 105-125.

Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2001). Achievement goals and the hierarchical model of achievement motivation. *Educational Psychology Review, 13*(2), 139-156.

Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly, 21*(4), 585-599.

Etzioni, A. E. O. (1999). Face-to-face and computer-mediated communities, a comparative analysis. *The information society, 15*(4), 241-248.

Evans, C. (2008). The effectiveness of m-learning in the form of podcast revision lectures in higher education. *Computers & education, 50*(2), 491-498.

Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics, 18*(2), 16-32.

Fernández-Medina, E., Trujillo, J., Villarroel, R., & Piattini, M. (2007). Developing secure

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

data warehouses with a UML extension. *Information Systems, 32*(6), 826-856.

Fink, D. (2003). *Creating significant learning experiences.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Fischer, H. (1992). Theory of social comparison. *Human Relations, 2*, 117-140.

Forlizzi, J., & Ford, S. (2000, August). *The building blocks of experience: an early framework for interaction designers.* In Proceedings of the 3rd conference on Designing interactive systems: processes, practices, methods, and techniques (pp. 419-423). ACM.

Fournies, F. F. (1987). *Coaching for improved work performance.* Liberty House.

Francis, D. (1971). A Chemistry Lesson. *Word Ways, 4*(4), 11.

Gallway, W. T. (2006). **이너게임, 배우며 즐겁게 일하는 법**[*The Inner Game of Work*]. (최명돈 역). 서울: 오즈컨설팅그룹. (원서출판 2000).

Garmston, R., Linder, C., & Whitaker, J. (1993). Reflections on cognitive coaching. *Educational Leadership* (October 1993), 5741.

Garrett, J. J. (2004). *The elements of user experience.* Jjg. net, 2000.

Garrison, D. R., & Cleveland-Innes, M. (2005). Facilitating cognitive presence in online learning: Interaction is not enough. *The American Journal of Distance Education, 19*(3), 133-148.

Graham, S., Wedman, J. F., & Garvin - Kester, B. (1993). Manager coaching skills: Development and application. *Performance Improvement Quarterly, 6*(1), 2-13.

Graham, S., Wedman, J. F., & Garvin K, B. (1994). Manager coaching skills: what makes a good coach?. *Performance Improvement Quarterly, 7*(2), 81-94.

Grant, A. M. (2006). *An integrative goal-focused approach to executive coaching.* Evidence based coaching.

Greene, J., & Grant, A. (2003). *Solution-focused coaching: Managing people in a complex world.* Pearson Education.

Green, L. S., Oades, L. G., & Grant, A. M. (2006). Cognitive-behavioral, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being, and

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

hope. *The Journal of Positive Psychology, 1*(3), 142-149.

Greenson, R. R. (1965). The working alliance and the transference neurosis. *The Psychoanalytic Quarterly, 34*, 155-181.

Gyllensten, K., & Palmer, S. (2007). The coaching relationship: An interpretative phenomenological analysis. *International Coaching Psychology Review, 2*(2), 168-177.

Haan, E. D., & Burger, Y. (2005). *Coaching with colleagues-an action guide for one-to-one learning.* Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review, 30*(2), 269-287.

Hamlin, B., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2004). *In Support of Coaching Models of Management and Leadership: A Comparative Study of Empirically Derived Managerial Coaching/Facilitating Learning Behaviors.* Online Submission.

Hardin, S. I., & Yanico, B. J. (1983). Counselor gender, type of problem, and expectations about counseling. *Journal of Counseling Psychology, 30*(2), 294.-297.

Hargrove, R. A. (1995). *Masterful coaching: Extraordinary results by impacting people and the way they think and work together.* Pfeiffer & Company.

Hart, K. A. (1990). *Teaching Thinking in College.* Accent on Improving College Teaching and Learning.

Hidetaka, E. (2008). **부하의 능력을 열두 배 키워주는 마법의 코칭**[*BUKA WO NOBASU COACHING REVISED EDITON*]. (황소연 역). 서울: 새로운 제안.(원서출판 2006).

Hudson, F. M. (1999). *The handbook of coaching: A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals.* Jossey-Bass.

Hoch, S. J. (2002). Product experience is seductive. *Journal of Consumer Research, 29*(3), 448-454.

Hong, M. S., Lee. K. C., & Park. J. H. (2015). H-GROW Coaching Model Development for Hybrid Coaching. *International Journal of Applied Engineering Research,*

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

10(13), 33783-33785.

Horvath, A. O., & Greenberg, L. S. (1989). Development and validation of the Working Alliance Inventory. *Journal of counseling psychology, 36*(2), 223-232.

Jacobson, I., Booch, G., & Rumbaugh, J. (1999). *The unified software development process* (Vol. 1). Reading: Addison-wesley.

Jarvis, P., Holford, J., & Griffin, C. (2003). *The theory & practice of learning.* Psychology Press.

Jarvis, J. (2004). *Coaching and buying coaching services: A guide.* Chartered Institute of Personnel and Development.

Kaplan, G. L. (1980). *Potential-client variables and choice of therapeutic orientation.* Northwestern University.

Katz, J. H., & Miller, F. A. (1996). Coaching leaders through culture change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48*(2), 104-114.

Kaye, B. (2000). *Coaching for engagement.* Profiles in Coaching: The 2004 Handbook of Best Practices in Leadership Coaching.

Khan, B. H. (Ed.). (1997). *Web-based instruction.* Educational Technology.

Kinlaw, D. C. (1989). *Coaching for commitment: Managerial strategies for obtaining superior performance.* University Associates.

Klein, S. T. (1986). *The effects of client gender, presenting problem, previous psychotherapy, and personality style on client expectations about psychotherapy.*

Knowles, M. S. (1970). *The modern practice of adult education* (Vol. 41). New York: New York Association Press.

Kodama, K. (2005). **UML 모델링의 본질**[*UML Modeling No Honshitsu*]. (김성훈 역). 파주 : 성안당. (원서출판 2004).

Kolb, D (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., & Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: it works!. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 60*(1), 78.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Krikorian, D. H., Lee, J. S., Chock, T. M., & Harms, C. (2000). Isn't That Spatial?: Distance and Communication in a 2 D Virtual Environment. *Journal of Computer Mediated Communication, 5*(4).

Kunkel, M. A., Hector, M. A., Góngora Coronado, E., & Castillo Vales, V. (1989). Expectations about counseling in Yucatán, Mexico: Toward a" Mexican psychology.". *Journal of Counseling Psychology, 36*(3), 322-330.

Krikorian, D. H., Lee, J. S., Chock, T. M., & Harms, C. (2000). Isn't That Spatial?: Distance and Communication in a 2 D Virtual Environment. *Journal of Computer Mediated Communication, 5*(4).

Latham, G. P. (2007). Theory and research on coaching practices. *Australian Psychologist, 42*(4), 268-270.

Lawrence, P, S., Joannem, A. (2013). **소트프웨어 공학**[*Software Engineering*]. (유철중, 권호열, 노영주, 소경영, 한익주, 조영임 역). 서울: 한산. (원서출판 2010).

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.

Law, H., Ireland, S., & Hussain, Z (2010). **코칭심리**[*The Psychology of Coaching, Mentoring and Learning*]. (탁진국, 이희경, 김은정, 이상희 역). 서울: 학지사. (원서출판 2007).

Lea, M., & Spears, R. (1995). *Love at first byte? Building personal relationships over computer networks*. In J. T. Wood & S. Duck (Eds.). Understudied relationships: off the beaten track (p.197-233). Newbury Park, CA: Sage.

Li, Q., & Akins, M. (2005). Sixteen myths about online teaching and learning in higher education: Don't believe everything you hear. *TechTrends, 49*(4), 51-60.

Lindeman, E. C. (1989). *The Meaning of Adult Education. A Classic North American Statement on Adult Education*. Oklahoma Research Center for Continuing Professional and Higher Education, University of Oklahoma, Norman, OK 73037-0003.

Lindgren, M., Bandhold, H. (2005). **시나리오 플래닝: 대비할 수 없는 미래는 없다**[*Scenasio*

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Planning]. (이주명 역). 서울: 필맥. (원서출판 2003).

Loranger, P. (2001). *Awakening the will to learn: a three dimensional look at a two dimensional curriculum - a paradigm shift.* Edmonton, Alberta: SYNLOGIC Publications.

Lovin, B. C., & Casstevens, E. R. (1971). *Coaching, learning and action.* NY: American Management Association.

Lucas, R. W. (1994). *Coaching skills: a guide for supervisors.* Irwin Professional Pub./Mirror Press.

Mandel, T. (1997). *The elements of user interface design* (Vol. 20). New York: Wiley.

Mantyla, K. (2000). *The 2000/2001 ASTD distance learning yearbook.* McGraw-Hill.

Margulieux, L. E., Bujak, K. R., McCracken, W. M., & Majerich, D. M. (2014). Hybrid, blended, flipped, and inverted: defining terms in a two dimensional taxonomy. *In Paper accepted to the 12th Annual Hawaii International Conference on Education. Honolulu, HI January* (Vol. 2014, pp. 5-9).

Marquardt, M. J. (2004). **액션러닝의 힘**[*Optimizing the Power of Action Learning*]. (이태복 역). 서울: 패러다임컨설팅. (원서출판 2004).

Massey, B. L., & Levy, M. R. (1999). Interactivity, online journalism, and English-language Web newspapers in Asia. *Journalism & Mass Communication Quarterly, 76*(1), 138-151.

McDermott, I., & Jago, W. (2007). **코칭 바이블**[*The Coaching BIBLE*]. (박정길, 최소영 역). 서울: 웅진윙스. (원서출판 2005).

McIsaac, M. S., & Gunawardena, C. N. (1996). Distance education. *Handbook of research for educational communications and technology,* 403-437.

McLean, G. N., & Kuo, M. (2000). Coaching in organizations: Self-assessment of competence. In *Proceedings of the academy of human resource development conference* (Vol. 2, pp. 638-645).

McLoughlin, C., & Marshall, L. (2000, February). Scaffolding: A model for learner support in an online teaching environment. In Flexible futures in tertiary teaching. *Proceedings of the 9th Annual Teaching Learning Forum* (Vol. 2, No. 4).

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning.* Jossey-Bass, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.

Mezirow, J. (2000). Learning to think like an adult. *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress,* 3-33.

Moen, F., & Allgood, E. (2009). Coaching and the effect on self-efficacy. *Organization Development Journal, 27*(4), 69.

Nesbit, J. C., & Winne, P. H. (2003). Self-regulated inquiry with networked resources. *Canadian Journal of Learning and Technology/La revue canadienne de l'apprentissage et de la technologie, 29*(3).

Ng, C. H. (2002, December). *Relations between motivational goals, beliefs, strategy use and learning outcomes among university students in a distance learning mode: A longitudinal study.* In Annual Conference of Australian Association for Research in Education. Brisbane, Australia.

Nielsen, J. (1994). *Usability engineering.* Elsevier.

Nielsen, K., & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress, 23*(4), 313-329.

Oberstein, S. (2009). *10 Steps To Successful Coaching.* ASTD, 10 Steps Series.

O'Neill, M. B.(2000). *Executive coaching with backbone and heart: A systems approach to engaging leaders with their challenges.* San Francisco: Jossey-Bass.

Passmore, J. (2006). Coaching psychology: Applying Integrative coaching within education. *International Journal of Leadership in Public Services, 2*(3), 27-33.

Passmore, J. (2007). An integrative model for executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 59*(1), 68-78.

Passmore, J. (2010). *Coaching in driver development.* International coaching and driver development conference, University of East London, July, 30.

Parks, M. R., & Floyd, K. (1996). Making friends in cyberspace. *Journal of Computer Mediated Communication, 1*(4), 80-97.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Parsloe, E. (2009). *Coaching and mentoring: Practical conversations to improve learning.* Kogan Page Publishers.

Pennington, R. C. (2004). *Developing leaders for today and the future.* Sheffield: Higher Education Staff Development Agency (HESDA).

Peters, T., & Austin, N. (1983). *A passion for excellence.* Fortune, May, 13, 20-33.

Peters, T. J., & Austin, N. (1985). *A passion for excellence.* The leadership difference.

Peterson, D. B., & Hicks, M. D. (1996). *Leader as coach.* Personnel Decisions Inc.

Peter, Z. (1999). *Hybrid Space: new forms in digital architecture.* Thomas & Hudson, London.

Quatrani, T. (1998). *Visual Modeling with Rational Rose 2000 and UML.* 2000.

Redshaw, B. (2000). Do we really understand coaching? How can we make it work better?. *Industrial and Commercial training, 32*(3), 106-109.

Richardson, J., & Swan, K. (2003). *Examing social presence in online courses in relation to students' perceived learning and satisfaction.*

Rogers, J. (2012). *Coaching Skills: A Handbook: A Handbook.* McGraw-Hill Education (UK).

Saaty, T. L. (1985). Decision making for leaders. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics,* (3), 450-452.

Saaty, T. L. (2000). **리더를 위한 의사결정**[*Decision Making for Leaders*]. (조근태, 홍순옥, 권철신 역). 경기: 동현출판사. (원서출판 1995).

Schach, S. R. (2005). **(객체지향) 소프트웨어공학**[*Object-Oriented and Classical Software Engineering, Sixth Edition*]. (유해영 역). 서울: 한국맥그로힐. (원서출판 2003).

Schwarz, P. (1991). *The art of the long view: planning for the future in an uncertain world.* Currency Doubleday, New York.

Seppälä, P., & Alamäki, H. (2003). Mobile learning in teacher training. *Journal of computer assisted learning, 19*(3), 330-335.

Shank, G. (1993). Abductive multiloguing: The semiotic dynamics of navigating the Net. *The Arachnet Electronic Journal on Virtual Culture, 1*(1), 1-13.

Shovein, J., Huston, C., Fox, S., & Damazo, B. (2005). Challenging traditional

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

teaching and learning paradigms: Online learning and emancipatory teaching. *Nursing Education Perspectives, 26*(6), 340-343.

Shulman, L. S. (2005). Signature pedagogies in the professions. *Daedalus, 134*(3), 52-59.

Siegel, J., Dubrovsky, V., Kiesler, S., & McGuire, T. W. (1986). Group processes in computer-mediated communication. *Organizational behavior and human decision processes, 37*(2), 157-187.

Smith, J. M. (2001). *Blended Learning: An old friend gets a new name.* Executive Update Online, available from: www. gwsae. org/ExecutiveUpdate/2001/March/blended. htm.

Smith, M., & Kollock, P. (1998). *What Do People Do in Virtual Worlds? An Analysis of V-Chat Log File Data.* University of California, Los Angeles, http://research. microsoft. com/scg/papers/kollockv-chat. pdf, 1-30.

Song, L., Singleton, E. S., Hill, J. R., & Koh, M. H. (2004). Improving online learning: Student perceptions of useful and challenging characteristics. *The internet and higher education, 7*(1), 59-70.

Spence, G. B., & Grant, A. M. (2005). *Individual and group life coaching: Initial findings from a randomised, controlled trial.* Evidence-Based Coaching Volume 1: Theory, Research and Practice from the Behavioural Sciences, 143.

Stahl, G., Koschmann, T., & Suthers, D. (2006). Computer-supported collaborative learning: An historical perspective. *Cambridge handbook of the learning sciences, 2006,* 409-426.

Stern, L. R. (2004). Executive Coaching: A Working Definition. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 56*(3), 154.

Stober, D. R. (2006). Coaching from the humanistic perspective. *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients,* 17-50.

Stowell, S. J., & Starcevich, M. M. (1996). *Win Win Partnerships: Be on the Leading Edge with Synergistic Coaching.* Cmoe.

Subich, L. M. (1983). Expectancies for counselors as a function of counselor gender

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

specification and subject sex. *Journal of Counseling Psychology, 30*(3), 421-424.

Swann Jr, W. B. (1990). *To be adored or to be known? The interplay of self-enhancement and self-verification.*

Taylor, S., & Todd, P. (1995). Assessing IT usage: The role of prior experience. *MIS quarterly,* 561-570.

Technologic, A. (2005). **그림으로 설명하는 UML사전**[*UML JITEN*]. (변연희 역). 서울: 영진닷컴. (원서출판 2004).

Tinsley, H. E., & Harris, D. J. (1976). Client expectations for counseling. *Journal of Counseling Psychology, 23*(3), 173-177.

Tobias, L. L. (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48*(2), 87.

Ubukata, M. (2008). **시나리오로 사고하는 문제해결의 기술**[*SCENARIO KOSORYOKU JISSEN KOZA*]. (정경진 역). 서울: 멘토르. (원서출판 2008).

Uribe, D., Klein, J. D., & Sullivan, H. (2003). The effect of computer-mediated collaborative learning on solving Ill-defined problems. *Educational Technology Research and Development, 51*(1), 5-19.

Vargas, L. G. (1990). An overview of the analytic hierarchy process and its applications. *European journal of operational research, 48*(1), 2-8.

Vidmar, D. J. (2005). Reflective peer coaching: Crafting collaborative self-assessment in teaching. *Research Strategies, 20*(3), 135-148.

Vrasidas, C. (2002). A working typology of intentions driving face-to-face and online interaction in a graduate teacher education course. *Journal of Technology and Teacher Education, 10*(2), 273-296.

Wack, P. (1985). *Scenarios: uncharted waters ahead.* Harvard business review.

Walther, J. B. (1995). Relational aspects of computer-mediated communication: Experimental observations over time. *Organization science, 6*(2), 186-203.

Walther, J. B. (1996). Computer-mediated communication impersonal, interpersonal, andhyperpersonal interaction. *Communication research, 23*(1), 3-43.

Walther, J. B. (1997). Group and interpersonal effects in international computer

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

mediated collaboration. *Human Communication Research, 23*(3), 342-369.

Walther, J. B., Slovacek, C. L., & Tidwell, L. C. (2001). Is a picture worth a thousand words? Photographic images in long-term and short-term computer-mediated communication. *Communication Research, 28*(1), 105-134.

Wathieu, L. (2004). Consumer habituation. *Management Science, 50*(5), 587-596.

Wellman, B., & Gulia, M. (1999). Virtual communities as communities. *Communities in cyberspace,* 167-194.

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2011). *Human resource development.* Cengage Learning.

Whitmore, J. (2002). *Coaching for Performance, 3rd Edition, Nicholas Brealey Publishment, London.*

Whitmore, J. (2007). **(성과향상을 위한)코칭 리더십**[*Coaching for Performance*]. (김영순 역). 파주: 김영사. (원서출판 2002).

Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose - the Principles and Practice of Coaching and Leadership (People Skills for Professionals).*

Whitmore, J. (2010). *Coaching for performance: growing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership.* Nicholas brealey publishing.

Whitworth, L. (2005). **라이프 코칭 가이드**[*Co-Active Coaching*]. (박현준 역). 서울 : 아시아코치센터. (원서출판 1998).

Whitworth, L. (2007). *Co-Active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life.* Davies-Black Publishing.

Whitmore, L., Kimsey-House, H., & Sandahl, P. (1998). *Co-Active Coaching.* Davis-Black Publishing.

Williams, A. P., & Woodward, S. (1994). *The competitive consultant: a client-oriented approach for achieving superior performance.* Springer.

Winum, P. C. (2005). Effectiveness of a High-Potential African American Executive: The Anatomy of a Coaching Engagement. *Consulting Psychology Journal:*

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Practice and Research, 57(1), 71.

Zahedi, F. (1986). The analytic hierarchy process-a survey of the method and its applications. I*nterfaces, 16*(4), 96-108.

Zimmerman, B. J. (2002). Becoming a self-regulated learner: An overview. *Theory into practice, 41*(2), 64-70.

Zimmerman, B. J., & Tsikalas, K. E. (2005). Can computer-based learning environments (CBLEs) be used as self-regulatory tools to enhance learning?. *Educational Psychologist, 40*(4), 267-271.

Zurita, G., & Nussbaum, M. (2004). A constructivist mobile learning environment supported by a wireless handheld network. *Journal of Computer Assisted Learning, 20*(4), 235-243.

Zurita, G., & Nussbaum, M. (2007). A conceptual framework based on activity theory for mobile CSCL. *British Journal of Educational Technology, 38*(2), 211-235.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<Abstract>

Design of Hybrid Coaching System

Hong Mi-Sun

Department of Eduction Graduate School of Jeju National University

Supervised by Professor Park Jung-Hwan

The emergence and spread of smart devices have changed the way that people communicate. People interact by shuttling frequently between online communication and face-to-face communication. Hybrid community environment that blends online environments and face-to-face environment and allows people to choose as leading players will help improve coaching results. Thus, the purpose of this study was to design hybrid coaching system capable of personalized custom service and thereby provide support to increase efficiency in the achievement of coaching results.

To achieve the objectives of this study, the following research questions were set:

Research Question 1. How can the hybrid coaching model be built to achieve the goals of hybrid coaching?

Research Question 2. What are hybrid coaching elements and specific functions for creating hybrid coaching environment?

Research Question 3. How can the hybrid coaching system be designed by

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

combining the research question 1 and 2?

Research Question 4. How can the hybrid coaching system design be applied and evaluated?

Aforesaid research questions were intended to be addressed through the following research methods and procedures: First, various literature were reviewed and analyzed to understand the purpose of hybrid coaching and attributes of hybrid community. Second, existing coaching models were compared and analyzed to develop hybrid coaching model. Third, Delphi survey was conducted to build hybrid coaching environment. Based on the results, analytic hierarchy process(AHP) was performed to prioritize the extracted hybrid coaching elements and specific functions. Fourth, sequence diagram, a UML(Unified Modeling Language) modeling technique, was used to express interaction among objects, depending on modules of hybrid coaching model. Fifth, user interface was designed to present users' operation method and detailed coaching activities. Sixth, a virtual scenario using the hybrid coaching system was presented in order to validate suitability of hybrid coaching design. Seventh, Delphi experts evaluated the virtual scenario using the system to verify validity of the design. Then, we compared and analyzed coaching-related systems to examine usefulness, usability/applicability, and limitations of this system.

The hybrid coaching model developed in this study was H(Hybrid)-GROW model consisting of matching recommendation module, GROW module, and practice support module. Based on results of Delphi 1 to 4 surveys, we derived hybrid coaching elements, i.e., coaching environment creation, reflection activity, motivation, and target behavior support, and response to various modes of interaction. As a result, we identified 3 detailed coaching elements and 6 specific functions for each coaching element. Specific functions by hybrid coaching element of coach and coachee, derived as a result of

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

AHP, were designed in the order of main menu of user interface, selection of quick search buttons, etc. Based on that, outputs from each stage were completed in accordance with UP(Unified Process) system design methodology. First, we validated relevance and connectivity of hybrid coaching model with coaching elements and specific functions through content structure diagram of hybrid coaching. Second, we validated how coach/coachee and system, the three-dimensional structural system of hybrid coaching, interacted over time through hybrid schematic diagram. Third, we structured coaching contents and interaction flow of coach, coachee, and system through sequence diagram design. Fourth, we validated principles behind consistency and systematicity of screen design based on user interface design. Fifth, we verified suitability of the design through virtual application by presenting virtual scenario that used the system and examined logical contradiction of the system.

In this study, the hybrid coaching system was designed and then evaluated positively by Delphi expert group and coachee group. Moreover, we found it necessary to conduct researches in the field of coaching that incorporated media developments and new communication forms and also found that the hybrid coaching system was useful for increasing the efficiency of coaching. Finally, a conclusion was drawn that unrestrained choice of coaching environment helped boost efficiency of coaching, and ultimately could maximize the effect of coaching.

This study is meaningful in that it presented the need for research on coaching environment in respect of studies related to the field of coaching and also presented new direction for future studies on coaching through development of hybrid coaching model and designing of the system.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

[부록 1]

하이브리드 코칭 시스템 설계 연구 델파이 설문지 (1차)

하이브리드 코칭 시스템 설계 연구
델파이 설문지 (1차)

안녕하십니까?

델파이 조사에 동의해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 연구는 코칭의 효율성을 높이기 위한 시스템 설계를 목적으로 하고 있으며 이를 위해 온·면대면 환경의 장점을 극대화하는 하이브리드 코칭을 접목시키고자 합니다. 하이브리드 코칭이란 자기주도적 문제해결을 지원하는 상호작용의 훈련방식인 코칭(McDermott & Jago, 2005)을 하이브리드 환경(면대면 환경, 온라인 환경, 온-면대면 환경)에 접목하여 언제, 어디서나 코칭이 가능한 상태를 말합니다.

하이브리드 코칭 시스템을 설계하기 위해 본 연구에서는 델파이 기법과 계층적 분석 방법인 AHP 방법을 결합한 Delphi Hierarchy Process(이하: DHP) 분석 방법을 사용합니다. 델파이기법은 예측하고자 하는 문제에 대하여 전문가 간에 의견들을 합리적으로 조정하여 하나의 근접한 의견으로 수렴시켜 나가는 방법입니다. 또한 전문가들의 주관적인 가치판단을 체계적으로 이끌어낼 수 있도록 하기 위해 계층적 분석 방법인 AHP 방법을 결합합니다. AHP 방법은 의사결정 요소 간에 쌍대비교를 통해 상대적 중요도를 평가하고 가중치를 추정하여 우선순위를 결정하는 분석 방법입니다. 아래와 같은 설문 과정이 진행됩니다.

(1) 델파이 1차 설문은 하이브리드 코칭 모형(초안)에 대한 의견과 하이브리드 코칭의 구성 요소를 추출합니다.
(2) 델파이 2차 설문은 하이브리드 코칭 모형의 기능 요소를 추출합니다.
(3) 델파이 1, 2차 결과의 중요도를 선정하기 위해 AHP 설문을 실시합니다.
(4) 델파이 3차 설문은 하이브리드 코칭 시스템의 구성도와 설계도의 표현 방식에 대한 설문을 실시합니다.
(5) 델파이 3차 설문 결과의 중요도를 선정하기 위해 AHP 설문을 실시합니다.

이번 델파이 1차 조사는

1) 문헌고찰을 통해 도출된 하이브리드 코칭의 모형(초안)
2) 면대면 커뮤니케이션(면대면 코칭, 대면 상담 등)과 온라인 커뮤니케이션(E-코칭, E-멘토링 등)에서 고려해야 할 핵심적인 요소 추출에 대한 의견을 받고자

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

합니다.

본 설문의 응답은 통계법 제33조에 의해 철저히 비밀이 보장되며 사적 정보가 본인의 동의 없이 외부로 유출되지 않음을 약속드립니다. 여러모로 바쁘시겠지만 협조를 부탁드리며 설문과 관련하여 궁금하신 사항은 아래 연락처로 문의해주시기 바랍니다.

2016년 7월

지도교수 : 박 정 환 (제주대학교 교육학과)

연 구 자 : 홍 미 선 (제주대학교 교육학과 박사수료)

Ⅰ. 하이브리드 코칭의 개념과 특징

1. 코칭의 개념과 목적

코칭이란 개인의 성과를 이끌어내고 지속적으로 개선하기 위해서 코치와 코치이(코칭을 받는 사람)가 수평적 파트너십을 이루어 상호 대화를 말합니다. 이때 코칭의 목적은 코치이의 주도적인 선택을 존중하고 잠재능력을 최대한 개발할 수 있도록 협력해주는 것입니다.

2. E-코칭의 한계점과 본 연구의 필요성

인터넷 기술의 발전으로 온라인상의 E-커뮤니케이션 특히 E-멘토링, E-코칭에 대한 관심이 고조되고 있습니다(Hunt, 2004; 탁진국 역, 2010). 하지만 본 연구에서 기존 E-멘토링, E-코칭 시스템을 분석한 결과 온라인 기술을 도구적 측면(화상 통화, 이메일, 채팅, SNS 기술)에서 활용하는 데 그쳤습니다. 즉 면대면 코칭이 가능하지 않은 상황(원거리 코치와의 만남, 시간적 제약 등)에서 기술적인 도움만을 받고 있었고, 코칭 정보를 게시판에 탐재하고 검색하는 방식에 국한되어 있었습니다. 이에 온·면대면 환경에서 코칭 성과에 영향을 미치는 요소, 프로세스, 기능 등을 강화함으로써 절차적 측면을 강조하는 연구가 필요하다고 사료됩니다.

3. 하이브리드 코칭의 개념과 특징

하이브리드(Hybrid)란 이질적인 것들의 결합으로 이전보다 효율성을 높여 새로운 것의 창출을 기대하는 개념입니다. 본 연구에서 말하는 하이브리드 코칭이란 코칭에 하이브리드 환경(면대면, 온라인 학습 환경)을 접목하여 언제 어디서나 어떤 환경에서든지 코칭이 가능한 상태를 말합니다. 즉 코칭의 환경을 하이브리드 공간으로 구축하고자 합니다. 하이브리드 코칭의 가장 큰 특징은 온라인 환경과 면대면 환경이라는 이질적 환경을 공존시켜 코치이의 선택을 극대화시키는 것입니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅱ. 하이브리드 코칭 시스템의 유용성

하이브리드 코칭 시스템이 개발될 경우 다음과 같은 장점(유용성)이 있을 것이라 예상됩니다.

1) 온라인 기술이 주는 장점(분석, 기록, 저장, 추천 등)을 활용할 수 있습니다.
2) 면대면 코칭의 장점(비언어적 반응에 대한 대처, 즉각적 피드백 및 보상 제공)을 놓치지 않고 지원할 수 있습니다.
3) 코치이(코칭을 받는 사람)는 개인의 특성에 맞는 맞춤식 코치 선택이 가능해집니다.
4) 코칭의 시공간의 제약을 극복할 수 있습니다.
5) 코칭 목표를 지속적으로 점검할 수 있습니다.

Ⅲ. 하이브리드 코칭 모형(초안)의 개발 과정 및 모형 설명

본 연구자가 선행연구를 토대로 도출한 '하이브리드 코칭 모형(초안)'은 다음과 같은 과정을 거쳐 도출된 결과입니다.

1. 하이브리드 코칭 모형(초안)의 핵심 요소 추출 과정

선행연구를 통해 코칭의 정의를 4가지의 주요 관점별(성과 향상, 커뮤니케이션 관계, 시스템, 수평적 파트너십)로 정리하고 이에 해당하는 16가지 코칭 모형을 추출하여 모형별 세부 절차를 비교, 분석하였습니다. 그 결과 16가지 코칭 모형의 단계들을 6가지 단계로 유목화하였고 단계별로 가장 많이 나온 요소를 추출한 결과 표1에서와 같이 8가지 핵심 요소를 도출하였습니다.

표 1. 하이브리드 코칭 모형(초안)의 핵심 요소 추출

1	라포 형성하기	5	대안 탐색하기
2	문제 파악하기	6	실행 계획하기
3	현재 파악하기	7	실행 의지 확인하기
4	목표 설정하기	8	지원하기

2. 추출된 핵심요소와 GROW 코칭 모형 접목 이유

본 연구자는 표 1에서 제시하는 핵심 요소 중 문제 파악하기, 현재 파악하기, 목표 설정하기, 대안 탐색하기, 실행 계획하기, 실행 의지 확인하기가 Alewander가 개발하고 Whitmore에 의해 알려진[1)2)3)] GROW 코칭 모형의 4단계 구성 요소(문제 설정, 현실 확인, 대안 찾기, 실행 의지)와 유사하다고 판단하여 GROW 코칭 모형을 하이브리드 코칭 모형에 접목하고자 하였습니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3. GROW 코칭 모형 접목 이유

GROW 코칭 모형을 선택하게 된 또 다른 이유는 면대면 코칭에서 가장 많이 사용하는 일반적인 모형이기 때문입니다. GROW 코칭 모형은 단순하며 적용이 쉽고 코칭 과정에서 학습자의 행동에 초점을 두는 유용한 도구입니다. 결국 코칭의 효과를 최대한 높일 수 있는 기본적이고 단일화된 모형을 적용하는 것이 궁극적으로 코칭의 성공률을 높이는 데 도움이 될 것으로 사료됩니다.

4. GROW 코칭 모형의 보완점 및 대안 제시

하지만 GROW 코칭 모형은 선행연구를 토대로 발견된 8가지 핵심 요소 중 라포 형성하기, 지원하기 요소를 포함하고 있지 않았습니다. 코치와 코치이 간의 좋은 관계를 구축하는 것은 코칭의 성공 비결 중 하나이며 초기 매칭이 중요합니다. 또한 코치이 스스로 자기를 통제하고 조절할 수 있는 능력을 갖추어야 합니다. Zimmerman(2002)[4]는 자기규제 즉 자기조절 개발에 영향을 주는 사회적 요소를 접목해야 한다고 주장합니다.

5. 매칭 추천 요소 선택 이유

이에 본 연구자는 핵심 요소 1번 '라포 형성하기' 부분을 매칭 추천 모듈로 정하여 코치와 코치이 간의 좋은 관계를 구축할 수 있도록 코치, 코치이의 개인적 특성을 파악하고 호감도를 높일 수 있는 매칭 추천 방식을 접목하고자 합니다.

6. 실천 지원 요소 선택 이유

핵심 요소 8번 '지원하기'는 코치이의 자기규제 능력을 돕기 위해 실천 지원 모듈로 정하여 코치이가 코칭이 끝나고 나서도 시스템이 지속적으로 목표 행동을 알려주고 점검하는 실천 지원 방식을 접목하고자 합니다.

7. H-GROW 코칭 모형 소개

라포 형성을 매칭 추천 모듈, GROW 모형, 지원하기를 실천 지원 모듈로 구성하면 그림 1과 같습니다. 본 연구자는 이를 H(Hybrid)-GROW 코칭 모형이라 하였습니다.

---

1) Warner, J. (2008). Using "Models" to Assist the Coaching Process. Free Online Library.
2) Passmore, J. (2006). Coaching psychology: Applying integrative coaching within education. *The British Journal of Public Services,* 2(3), 27-33.
3) Passmore, J. (2007). An Integrative Model for Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 59*(1), 68-78.
4) Zimmerman, B. J. (2002). Becoming a self-regulated learner: An overview. *Theory into Practice, 41*(2), 64-72.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

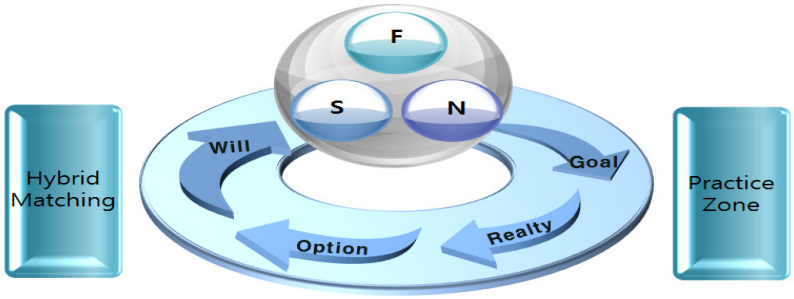


그림 1. H-GROW 코칭 모형 구성도[5)]

(* F: Face to Face Coaching , S: Synchronicity On-Line Coaching , N: Non-Synchronicity On-Line Coaching)

Ⅳ. GROW 코칭 모형과 H-GROW의 비교 및 분석

GROW	분류	H-GROW
면대면 코칭 상황에서 일반적으로 사용하는 모형	**코칭 환경**	온, 면대면 코칭 환경을 공존시키고자 하는 모형
문제 설정, 현실 확인, 대안 찾기, 실행 의지 4단계	**코칭 프로세스**	매칭 추천, GROW, 실천 지원 3단계
코치이의 기억력 향상을 도와주고 자각과 책임감을 높여줄 수 있음 (Whitmore, 2007)	**장점**	코칭의 효율성을 극대화하여 코치이의 주도적인 코칭 활동을 도울 수 있음
단순하고 적용이 쉽고 코치이의 행동에 초점을 두는 유용한 도구 (Passmore, 2006, 2007)	**모형에 대한 평가**	원하는 시공간에서 코칭 활동이 가능하며 개인의 특성에 맞는 맞춤형 코칭 활동을 도울 수 있음
코칭에서 중요한 요소인 '라포 형성'과 '실천 지원하기'를 고려하지 않음	**한계점**	코치, 코치이, 시스템이라는 3원 체제가 동시다발적으로 원활한 상호작용이 일어날 수 있어야 함

위에서 하이브리드 코칭 모형(초안)에 대한 개발 과정에 대해 알아보았습니다.
지금부터는 하이브리드 코칭 모형(초안)에 대한 의견과 시스템 설계 시 필요한 코칭 요소와 기능 요소에 대한 의견을 받기 위해 설문을 시작하도록 하겠습니다.

5) Hong, M. S., Lee, K. C., & Park. J. H. (2015). H-GROW Coaching Model Development for Hybrid Coaching. *International Journal of Applied Engineering Research,* ISSN 0973-4562 10(13), 33783-33785.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

설문작성 요령

○ 본 설문에서 제시된 모형에 선입견을 갖지 마시고 귀하의 고견을 마음껏 피력하여 주시기 바랍니다. 1차 설문의 목적은 이론적 근거에 따른 하이브리드 코칭 모형이 적합한지, 추가되거나 수정할 것은 없는지에 대한 의견을 듣고자 하는 데 있습니다. ○ 하이브리드 코칭 시스템을 설계함에 있어서 필요한 면대면 커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션에서 필요한 요소에 대한 개방형 질문에는 자유롭게 기술해주시기 바랍니다.

1. 하이브리드 코칭 모형(초안)에 대한 의견을 주십시오.

1-1) 하이브리드 코칭 모형(초안)에 대한 의견

하이브리드 코칭 모형(초안)	매우 부적절함	부적절함	적절함	매우 적절함	이 유
전체 모형에 대한 의견					

1-2) 하이브리드 코칭 모형(초안)의 세부 모듈에 대한 의견 (선택 사항)

하이브리드 코칭 모형(초안)	매우 부적절함	부적절함	적절함	매우 적절함	이 유
1. 매칭 추천 요소					
2. GROW 요소					
3. 실천 지원 요소					

각 모듈 설명

1) 매칭 추천 요소

코치와 코치이를 연결해주는 것으로 코치이의 특성에 맞는 코치를 시스템이 추천하고 매칭을 도와주는 모듈이다.

2) GROW 요소

- ▶ 목표 설정 (Goal) : 코칭을 시작할 때 코치이는 코칭의 목표를 정해야 하며 자신이 얻고 싶은 것을 선택해야 한다.
- ▶ 현실 점검 (Realty) : 코칭 목표와 관련된 현재 상태(상황, 기분, 관련 사건 등)를 확인하는 과정이다.
- ▶ 대안 탐색 (Option) : 목표를 달성하기 위해 현실 가능한 대안을 탐색하는 것이다.
- ▶ 실행 의지 (Will) : 코치이가 수립한 행동 계획을 잘 실행하기 위해서는 실천 의지를 다짐하는 것이 중요하다. 구체적이고 측정 가능한 행동 계획을 수립한다

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3) 실행 지원 요소

코치이는 자신의 목표를 달성하기 위해 적극적 참여와 실천을 해야 한다. 실행 지원 모듈에서는 코치와 시스템이 코치이가 지속적인 실천과 성과를 내기 위한 도움을 주는 것이다. 알림, 분석, 평가, 보상 등의 기능을 통해 코치이의 목표 달성을 돕는 모듈이다

1-3) 자유 의견란

1. 면대면 커뮤니케이션(면대면 코칭 및 멘토링, 대면 상담 등)에서 필요하다고 생각하는 요소에 대한 질문입니다. 면대면 상황에서 원활한 상호작용이 이루어지기 위해서 고려해야 할 요소는 무엇입니까?

< 면대면 커뮤니케이션에 필요한 요소 작성 예시 >

면대면 커뮤니케이션의 필요한 요소	간단한 설명
즉각적인 피드백과 보상	면대면 상황에서 코치이의 반응에 대해 즉각적이고 상황에 맞는 질문, 피드백을 할 수 있다.
비언어적 반응(몸짓, 억양, 감정의 흐름)에 대한 코치의 대처	코치이의 비언어적 반응에 대해 코치는 민감하게 대처할 수 있다.
성찰 활동	대화의 의도, 맥락, 코치이의 기대 및 문제 등 코칭 대화 프로세스를 통해 성찰이 일어난다. 특히 면대면 코칭에서는 언어적 표현을 통해 코치와 공유할 수 있다.

면대면 커뮤니케이션의 필요한 요소	간단한 설명

2. 온라인 커뮤니케이션(E-멘토링, E-코칭 등)에서 필요하다고 생각하는 요소에 대한 질문입니다. 온라인 상황에서 원활한 커뮤니케이션이 이루어지기 위해서 고려해야 할 요소는 무엇입니까?

< 온라인 커뮤니케이션에 필요한 요소 작성 예시 >

온라인 커뮤니케이션에 필요한 요소	간단한 설명
원거리 코치와의 매칭(만남)	온라인 매칭을 통해 원거리 코치와의 만남이 가능하며 코치이가 원하는 코치를 시스템이 추천해 줄 수 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

지속적인 자기 점검	코칭이 끝나고 나서도 시스템이 지속적으로 목표를 실행할 수 있도록 점검해준다.
다양한 상호작용 방식 선택	실시간 채팅, e-mail, 음성 통화, 화상 통화, 예약 채팅 등 다양한 상호작용 매체를 사용할 수 있으며 그룹 코칭이 가능하다.

온라인 커뮤니케이션의 필요한 요소	간단한 설명

[부록 2]

하이브리드 코칭 시스템 설계 연구 델파이 설문지 (2차)

하이브리드 코칭 시스템 설계 연구
델파이 설문지 (2차)

안녕하십니까?
델파이 1차 조사에 응해주셔서 감사합니다.

이번 2차 설문의 목적은 델파이 1차 조사를 통해 추출된 요소(면대면 커뮤니케이션, 온라인 커뮤니케이션에서 고려해야 할 요소)에 대한 적합 정도를 알아보는 것입니다.
본 설문의 응답은 통계법 제33조에 의해 철저히 비밀이 보장되며 사적정보가 본인의 동의 없이 외부로 유출되지 않음을 약속드립니다. 여러모로 바쁘시겠지만 협조를 부탁드리며 설문과 관련하여 궁금하신 사항은 아래 연락처로 문의해주시기 바랍니다.

2016년 7월

지도교수 : 박 정 환 (제주대학교 교육학과)
연 구 자 : 홍 미 선 (제주대학교 교육학과 박사수료생

위에서 델파이 1차 설문에 대한 결과를 알아보았습니다. 지금부터는 2차 설문을 시작하도록 하겠습니다. 이번 질문은 델파이 1차 설문을 통해 추출된 면대면 커뮤니케이션, 온라인 커뮤니케이션의 요소가 적합한지에 대한 의견을 묻고자 합니다. 각 전문가들의 의견을 수합한 내용이 통계적으로 적합한지를 묻는 작업입니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1. 면대면 커뮤니케이션 요소에 대한 적합 정도를 묻는 질문입니다. 각 요소에 대한 적합 정도를 체크해주십시오. 혹시 적합하지 않을 시 이유를 써주시면 감사하겠습니다.

그리고 **각 요소에 대한 설명이 p. 6~7에 나와 있습니다**. 설명을 참고하여 주십시오.

요소	매우 부적합	부적합	적합	매우 적합	부적합 이유 (선택사항)
1. 비언어적 반응					
2. 즉각적인 피드백 및 반응					
3. 언어적 성찰 및 적절한 질문					
4. 라포 형성					
5. 정서적 표현에 대한 대처					
6. 안전한 공간 확보					
7. 은유적 표현을 위한 도구 활용					
8. 다양한 Geograhy의 활용					
9. 코치이의 프레즌스 (Presence)					
10. 효율적인 시간 배정 및 운영					
11. 주변 환경 고려					
12. 목표 행동에 대한 정기적인 점검					
13. 동기부여 및 욕구 파악하기					
14. 성찰 활동을 통한 공유					
15. 개인적 특성을 파악한 대처 방식					

요소	설 명
비언어적 반응	비언어적 표현이란 언어적 표현을 제외한 의사소통을 말합니다. 두가지 형태가 있는데 첫째는 음성 행위를 갖는 비언어적 표현으로 목소리, 억양, 감정의 표현 등이 있습니다. 둘째는 비음성적 행위를 갖는 비언어적 표현으로 몸짓, 얼굴 표정, 자세, 시선 처리 (눈의 응시) 등이 있습니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

즉각적인 피드백 및 반응	면대면 상황에서 코치이의 반응에 대해 즉각적이고 상황에 맞는 질문, 피드백을 효율적으로 할 수 있습니다.
언어적 성찰 및 적절한 질문	코칭 질문을 통해 코치이는 자신이 생각하지 못한 부분을 생각할 수 있으며 특히 언어로 표현하거나 에세이 등을 쓰는 과정에서 자신을 발견하고 깨달을 수 있습니다.
라포 형성	라포 형성은 신뢰성을 형성하는 것입니다. 코치와 코치이가 신뢰할 수 있는 관계가 될 때 코치이는 자신의 깊은 내면의 이야기를 털어놓고 이야기할 수 있으며 편안하게 코칭에 임할 수 있습니다.
정서적 표현에 대한 대처	정서적 표현이란 자신의 감정, 느낌 등을 말이나 표정 등으로 표현하는 것입니다. 감정의 표현이 있을 때 코치는 기다려주거나 공감해주면서 코치이가 감정에 머물 수 있도록 도와야 합니다.
안전한 공간 확보	코치이는 안전한 공간에서 코칭을 받아야 합니다. 안전한 공간은 소음이나 개방되지 않은 공간 등 물리적 환경에 관련된 것과 비밀 유지, 마음의 편안함 등과 같은 심리적 환경에 관련된 것이 있습니다.
은유적 표현을 위한 도구 활용	코치이가 언어로 표현하지 못한 것을 그림이나 은유물을 통해 표현할 수 있습니다. 자연물, 이미지, 음성 등 다양한 표현 방법을 활용하여 코치이의 생각, 내면의 감정, 신념을 살필 수 있습니다.
다양한 Geograhy의 활용	Geograhy란 생각지도를 말합니다. 코치는 코치이의 사고의 확장과 관점의 변화를 위해 다양한 방식으로 생각할 수 있도록 도울 수 있습니다. 코치이는 그동안 생각하지 못한 관점으로 자신의 이슈를 살펴볼 수 있습니다.
코치이의 프레즌스 (Presence)	프레즌스(Presence)란 실재감, 존재감이란 뜻입니다. 코칭을 통해 코치이는 자신의 존재감을 성찰할 수 있습니다. 또한 실제 일어난 것과 같은 상상 과정을 통해 원하는 목표에 대해서 실재감을 경험할 수 있습니다.
효율적인 시간 배정 및 운영	면대면 코칭 상황에서 코치와 코치이는 시간을 정하여 만납니다. 이때 코치이가 원하는 시간을 배정해야 하며 혹시 일어날 수 있는 돌발 상황(긴급한 일, 이동 거리의 착오)을 고려하여 효율적인 시간을 배정하고 운영해야 합니다.
주변 환경 고려	면대면 코칭 상황에서 코치와 코치이가 만나는 장소를 잘 고려해야 합니다. 면대면 코칭 장소의 조명 밝기, 테이블 위치, 주변 색깔, 개방적 공간/폐쇄적 공간 등을 고려할 필요가 있습니다.
목표 행동에 대한 정기적인 점검	코칭은 지속적이고 정기적으로 코치이가 설정한 목표 행동을 점검하고 변화하도록 돕는 접근법입니다. 즉 면대면 상황에서도 코치이의 목표 행동에 대해 정기적으로 점검하고 보상, 피드백 등의 지원을 해주는 것이 필요합니다.
동기부여 및 욕구	코칭의 궁극적인 목적은 자신의 이슈에 대해 주도적인 태도를 가질 수 있도록 동기부여하고 목표 행동을 달성하는 것입니다. 이를 위해

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

파악하기	코치는 어떻게 지원하고 조력해줄 것인지에 대해 코치이의 특성과 코칭 기술을 통해 파악해야 합니다.
성찰 활동을 통한 공유 (사회적 성찰)	성찰이란 자신의 마음을 반성하고 살피는 것으로 내적 자기평가 수단이라 할 수 있습니다. 자신이 한 일이나 생각, 신념 등을 깊이 되돌아보고 사고하는 과정을 말합니다. 성찰 활동은 개인적 성찰과 사회적 성찰로 나뉩니다. 성찰 활동을 통한 공유는 사회적 성찰에 해당되며 자신이 느끼고 반성한 것을 코치나 다른 구성원들에게 공유하는 것을 말합니다.
개인적 특성을 파악한 대처 방식	개인의 성격적 특성, 코칭 스타일에 따라 코치는 대처 방식을 달리 해야 합니다. 예를 들어 소극적인 성격의 사람은 기다려주고 개방적이고 허용적인 분위기를 만들어줘야 합니다. 적극적인 성격의 사람은 즉각적인 반응과 보상을 주어야 합니다. 이처럼 면대면 상황에서는 상황과 개인의 특성에 맞게 코치이가 순발력을 발휘해 융통성 있는 코칭이 가능합니다.

1. 온라인 커뮤니케이션 요소에 대한 적합 정도를 묻는 질문입니다. 각 요소에 대한 적합 정도를 체크해주십시오. 혹시 적합하지 않을 시 이유를 써주시면 감사하겠습니다.
그리고 **요소에 대한 설명이 p. 10~11에 나와 있습니다.** 설명을 참고하여 주십시오.

요소	매우 부적합	부적합	적합	매우 적합	부적합 이유 (선택사항)
16. 온라인 매칭					
17. 지속적인 자기 점검					
18. 온라인 그룹 코칭 및 실행 공동체					
19. 사전, 사후 코칭 관리의 용이성					
20. 다양한 자료 제공					
21. 온라인 토론 및 Q&A 활동					
22. 원하는 시간과 장소 선택					
23. 동시적, 비동시적 상호작용 활동 제공					
24. 실행 과정에 대한 알림 서비스					
25. 대처 방안 재점검 및 검토					

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

26. 즉각적 피드백이 불가능할 때 녹화, 녹음 기능 활용					
27. 여러 사례를 검색, 비교할 수 있는 시스템 제공					
28. 적극성과 능동성에 따른 보상 고려					
29. 기록과 저장성에 따른 효율적 검색 기능 고려					

요소	설 명
온라인 매칭	온라인 매칭은 시스템에 접속하여 매칭 게시판을 확인하고 자신에게 맞는 코치를 주도적으로 찾아 만나는 것입니다. 온라인 매칭은 원거리에 거주하는 코치나 다양한 전문분야의 코치를 만날 수 있는 가능성이 높아질 수 있습니다.
지속적인 자기 점검	코칭이 끝나고 나서도 시스템이 지속적으로 목표를 실행할 수 있도록 점검해 주는 것입니다. 코치이가 실행 할 경우 기록해주면 그래프나 통계 분석을 통해 실행률을 작성해주고 지속적으로 코치이 스스로 점검, 평가할 수 있도록 도울 수 있습니다. 이를 통해 코치이는 자신을 들여다보고 반성적 성찰을 할 수 있습니다.
온라인 그룹 코칭 및 실행 공동체	공동의 이슈를 가진 코치이들이 함께 목표를 설정하고 대안을 탐색하는 코칭을 말합니다.
사전, 사후 코칭 관리의 용이성	온라인 시스템을 활용할 시 코칭 과정에서 성찰하거나 활동했던 것들을 기록, 저장하여 다른 회기에서 코치, 코치이가 전회기를 상기할 때 도움일 될 것입니다. 또한 사후 코칭에서도 개인적인 코칭 자료와 활동 과정을 기록한 포트폴리오가 있다면 효율적인 코칭이 가능할 것입니다.
다양한 자료 제공	코칭 과정에서 필요할 시 동영상, 음성 자료, 시각 자료 등 다양한 자료를 제공해줄 수 있습니다. 시, 청각적인 자료를 함께 활용하고 포털 사이트, 동영상 등 온라인에서 제공하는 매체를 활용하여 코치이의 성향과 성격에 맞는 코칭이 이루어질 수 있습니다.
온라인 토론 및 Q&A 활동	온라인 토론과 Q&A 활동은 실시간, 비실시간을 구분하여 다른 사람의 의견과 정보를 묻고 답할 수 있는 온라인 공간이라 할 수 있습니다. 다양한 의견과 정보를 제공받으면서 자신이 생각하지 못한 부분을 깨닫고 성찰할 수 있습니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

원하는 시간과 장소 선택	온라인 코칭의 장점은 시간과 공간을 자유롭게 선택할 수 있다는 것입니다. 코치이가 편하게 접속할 수 있는 시간과 장소를 선택하고 언제 어디서나 코칭이 가능한 환경을 구축할 수 있습니다.
동시적, 비동시적 상호작용 활동 제공	실시간 채팅, 이메일, 음성 통화, 화상 통화, 예약 채팅 등의 상호작용 활동을 말합니다. 동시성이란 실시간으로 이루어지는 것으로 실시간 채팅, 화상 통화, 음성 통화 등이 있습니다. 비동시성은 시간의 여유를 두고 비실시간으로 이루어지는 것으로 이메일, 비실시간 토론, 예약 채팅 등이 있습니다.
실행 과정에 대한 알림 서비스	코칭이 끝나면 코치이는 목표를 잊어버리거나 의지가 약해질 수 있는데 이때 정해진 시간이나 빈도로 시스템이 알려주고 점검해줄 수 있습니다. 실행 과정을 알려주고 점검함으로써 코칭의 목표 달성을 도울 수 있습니다.
대처 방안 재점검 및 검토	코치이의 목표에 따른 대안을 고려하는 데 있어 적극적인 탐색활동이 필요합니다. 이때 온라인 상황에서는 다양한 대처 방안을 검토하고 탐색할 수 있다는 장점이 있습니다.
즉각적 피드백이 불가능할 때 녹화, 녹음 기능 활용	즉각적인 조언이나 코칭이 어려운 문제에 봉착하는 경우(전문적 지식을 요하는 경우, 코치이가 즉각적으로 대답하려고 하지 않는 경우 등) 해당 커뮤니케이션 내용 혹은 과정을 녹화 등을 통해 기록합니다. 또한 그 기록물을 온라인 코칭 시스템을 통해 해당 내용에 대한 전문가의 조언을 듣고 온라인 코칭으로 전달될 수도 있을 것입니다.
여러 사례를 검색, 비교 할 수 있는 시스템 제공	자신과 관련된 사례를 사이트나 게시판 등에서 검색하고 비교하는 것을 말합니다. 다양한 정보를 수합함에 있어 명확한 기준과 판단이 필요합니다. 이때 코치는 코치이에게 적절한 질문을 통해 합리적인 판단을 할 수 있도록 도울 수 있습니다.
적극성과 능동성에 따른 보상 고려	온라인 활동은 사용자의 자기규제 능력이 필요합니다. 시공간의 자율성, 활동의 자율성을 부여하는 만큼 스스로를 통제하고 적극적이고 능동적으로 참여를 요구합니다. 이때 코치와 시스템은 코치이의 적극적 참여에 대한 적절한 보상을 줄 필요가 있습니다.
기록과 저장성에 따른 효율적 검색 기능 고려	코칭 활동을 기록, 저장하는 것은 사전, 사후 코칭을 준비하는 데 있어서 필요합니다. 특히 효율적인 검색이 가능할 경우 코칭 과정을 잘 도울 수 있습니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

[부록 3]

하이브리드 코칭 시스템 설계 연구 델파이 설문지 (3차)

하이브리드 코칭 시스템 설계 연구
델파이 설문지 (3차)

지금부터는 3차 설문을 시작하도록 하겠습니다. 델파이 1차, 2차 설문을 통해 추출된 면대면 커뮤니케이션, 온라인 커뮤니케이션의 요소를 추출하여 범주화에 대한 의견을 묻는 질문입니다.

○ 델파이 1차, 2차 설문을 통해 추출된 면대면 커뮤니케이션, 온라인 커뮤니케이션의 요소를 다음과 같이 범주화시켰습니다.

구 분	면대면 커뮤니케이션 요소	온라인 커뮤니케이션 요소
관계 형성	(4) 라포 형성 (6, 11) 안정된 공간 확보	(16) 온라인 매칭 (23) 자유로운 의견 개진 (동시적, 비동시적 상호작용 활동)
다양한 상호작용 방식에 대한 대처	(1) 비언어적 반응에 대한 대처 (5) 정서적 표현에 대한 대처	(23) 다양한 자료 제공 (26) 즉각적 피드백이 불가능할 때 녹화, 녹음 기능 활용
성찰 활동	(3) 적절한 질문과 언어적 성찰 (8, 9) 다양한 Geograhy 도구 활용 및 코치이의 프레즌스 (14) 성찰 활동을 통한 공유 (사회적 성찰)	(18) 온라인 그룹 코칭 및 실행 공동체 (21) 온라인 토론 및 Q&A 활동
코칭 환경 조성	(2) 즉각적인 피드백 및 반응이 가능한 코칭 환경 (15) 개인적 특성에 맞는 서비스 지원	(19, 29) 포트폴리오 기록, 저장을 통한 사전, 사후 코칭 관리 (22) 원하는 시간과 장소 선택 (27) 사례 검색 및 비교 시스템 제공
동기부여 및 목표 행동 지원	(12) 목표 행동에 대한 정기적인 점검 (13) 동기부여 및 욕구 파악하기	(17) 지속적인 자기 점검 (24) 실행 과정에 대한 알림 지원 (28) 적극성과 능동성에 따른 보상 고려

※ 괄호의 숫자는 각 요소의 번호입니다. 괄호 안에 2개의 숫자가 있는 것은 유사 개념으로 판단되어 연구자와 지도교수님의 협의 후 2개의 요소를 결합한 것입니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

다음은 델파이 1차, 2차 설문을 통해 면대면 커뮤니케이션, 온라인 커뮤니케이션의 요소를 추출한 후 연구자와 지도교수님의 협의로 범주화시킨 결과입니다. 이에 대해 적합 정도를 체크해주십시오. 혹시 적합하지 않다고 생각하시면 (매우 부적합, 부적합에 해당된다면) 어떤 요소 구분※으로 이동해야 하는지 번호나 요소를 써 주십시오.

※ 요소 구분

1. 관계 형성 2. 다양한 상호작용 방식에 대한 대처 3. 성찰 활동 4. 코칭 환경 조성 5. 동기부여 및 목표 행동 지원으로 구분됩니다. 혹은 기타 의견을 있을 시에는 기존에 나와 있지 않는 구분이 있으시면 적합한 구분 요소를 기입해주시고 만약 없으시면 기타 의견이라고 적어주십시오.

구분	요소	매우 부적합	부적합	적합	매우 적합	적합하지 않을 시 다른 범주로 이동해야 한다면 어떤 구분으로 가야 하나요?
1. 관계 형성	라포 형성					<예> 4. 코칭 환경 조성
	안정된 공간 확보					
	온라인 매칭					
	자유로운 의견 개진					
2. 다양한 상호작용 방식에 대한 대처	비언어적 표현에 대한 대처					
	정서적 표현에 대한 대처					
	다양한 자료 제공					
	즉각적 피드백이 불가능할 때 녹화, 녹음 기능 활용					
3. 성찰 활동	적절한 질문과 언어적 성찰					
	코치이의 프레즌스 및 다양한 Geograhy 활용					

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

	성찰 활동을 통한 공유 (사회적 성찰)					
	온라인 그룹 코칭 및 실행 공동체					
	온라인 토론 및 Q&A 활동					
4. 코칭 환경 조성	즉각적인 피드백 및 반응이 가능한 코칭 환경					
	개인적 특성에 맞는 서비스 지원					
	포트폴리오 기록, 저장을 통한 사전, 사후 코칭 관리					
	원하는 시간과 장소 선택					
	사례 검색 및 비교 시스템 제공					
5. 동기부여 및 목표 행동 지원	목표 행동에 대한 정기적인 점검					
	동기부여 및 욕구 파악					
	지속적인 자기 점검					
	실행 과정에 대한 알림 지원					
	적극성과 능동성에 따른 보상 고려					

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

[부록 4]

하이브리드 코칭 시스템 설계 연구 델파이 설문지 (4차)

하이브리드 코칭 시스템 설계 연구
델파이 설문지 (4차)

안녕하십니까?
델파이 4차 조사에 응해주셔서 감사합니다.

그동안의 설문을 통해 하이브리드 코칭 시스템 설계를 위한 코칭 요소를 추출하고 그에 대한 적합 정도를 확인하여 범주화하였습니다. 이번 설문의 목적은 하이브리드 코칭 시스템 설계를 위해 요소별로 필요하다고 생각하는 세부 기능을 추출하는 것입니다.

본 설문의 응답은 통계법 제33조에 의해 철저히 비밀이 보장되며 사적정보가 본인의 동의 없이 외부로 유출되지 않음을 약속드립니다. 여러모로 바쁘시겠지만 협조를 부탁드리며 설문과 관련하여 궁금하신 사항은 아래 연락처로 문의해주시기 바랍니다.

2016년 9월 23일

지도교수 : 박 정 환 (제주대학교 교육학과)
연 구 자 : 홍 미 선 (제주대학교 교육학과 박사수료생)

지금부터 설문을 시작하도록 하겠습니다. 이번 설문은 하이브리드 코칭 시스템 설계를 위한 요소별 세부 기능을 추출하고자 합니다. 본 연구자가 제시한 요소별 세부 기능의 적합 정도를 확인하고 더 좋은 아이디어를 얻기 위해 반개방형 질문을 하고자 합니다.

1. 다음은 '코칭 환경 조성'과 관련하여 제시된 4가지 요소를 기반으로 시스템을 설계할 때 필요한 세부 기능을 제시하고 있습니다. 세부 기능을 선정함에 있어서의 적합 정도를 체크해주십시오. 또한 좋은 아이디어가 있으시면 기타 의견에 제안해주시기 바랍니다.

* 전문적인 용어가 아니어도 좋습니다. 필요하다고 생각되시는 기능이 있다면 자유롭게 표현해주시면 감사하겠습니다.

요소	세부 기능	세부 기능 선정의 적합 정도			
		매우 부적합	부적합	적합	매우 적합
라포 형성	초기 도입 활동에 대한 수행				

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

	(코칭 동의서, 코칭 규칙 세우기, 코칭 소개 등)				
	코칭 환경 (시간, 장소, 커뮤니티 방법 등) 선택				
개인적 특성에 맞는 서비스 지원	성격 유형 검사 실시 및 유형별 코칭 방법 제시				
	코치이의 코칭 진행 상황 정보란 제시 (코칭 회기, 커뮤니티 방법, 진행 시간 등)				
온라인 매칭	매칭 변인 간의 가중치 조절을 통한 매칭 검사				
	매칭 추천 및 선택				
사전, 사후 코칭 관리	포트폴리오 생성 및 추적				
위에 제시된 세부 기능의 적합 정도를 체크한 이유를 간단하게 써 주십시오.					
기타 의견 (위에 요소와 관련해서 시스템을 설계 시 필요하다고 생각하는 세부 기능을 적어주십시오					

세부 기능	설명
초기 도입 활동에 대한 수행	초기 만남에서 필요한 활동(코칭 소개, 코칭 동의서, 코칭 규칙 세우기, 시스템 매뉴얼 소개)을 수행함으로써 코칭에 대한 신뢰, 상대방에 대한 신뢰를 쌓을 수 있습니다.
코칭 환경 선택	코치이는 자신이 원하는 코칭 환경 즉 코칭 시간과 장소를 선택합니다. 또한 원하는 커뮤니티 방법(면대면 코칭, 온라인 화상 코칭, 전화 코칭, 이메일 코칭, 문자 코칭 등)을 선택합니다. 또한 코칭이 이루어질 때마다(회기별) 상황에 따라 코칭 방법을 선택할 수 있습니다.
성격 유형 검사 실시 및 유형별 코칭 방법 제시	개인의 성격 유형에 따라 코칭 방법을 달리할 수 있습니다. 코치와 코치이의 성격 유형을 검사하고 이에 맞는 코칭 방법을 시스템이 가이드하고 자료를 제공합니다.
코치이의 코칭 진행 상황 정보란 제시	시스템에 코칭 진행 상황에 대한 정보란이 있어 현재 이루어지는 코칭 회기, 매칭 상태, 코칭 환경(온라인, 면대면, 이메일 등), 진행 시간(타이머 기능) 등을 생성합니다.
매칭 변인 간의 가중치 조절을 통한 매칭 검사	코치이는 자신이 원하는 코치의 특성(나이, 성별, 종교, 경력 기간)과 원하는 코칭 시간과 장소, 방법에 적합한지를 체크하여 가장 일치하는 코치와 매칭합니다. 이때 개인마다 매칭 변인의 중요도가 다름으로 각 변인에 가중치를 매깁니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

매칭 추천 및 선택	매칭 검사를 통해 시스템은 코치이가 원하는 코치를 추천해줍니다. 코치가 공개할 수 있는 이력(나이, 경력, 전공 등)을 보여주고 최종적으로 코치이가 코치를 선택할 수 있습니다.
포트폴리오 생성 및 추적	코칭 과정에서 작업하거나 기록되는 활동(코칭 일지, 성찰 일지, 코칭 대화 내용 등)을 회기별 또는 내용별로 자료가 저장되고 생성됩니다. 저장된 포트폴리오는 키워드 검색을 통해 빠르게 검색할 수 있습니다.

2. 다음은 '다양한 상호작용 방식에 대한 대처'와 관련하여 제시된 4가지 요소를 기반으로 시스템을 설계할 때 필요한 세부 기능을 제시하고 있습니다. 세부 기능으로서의 적합 정도를 체크해주십시오. 또한 좋은 아이디어가 있으시면 기타 의견에 제안해주시기 바랍니다.

* 전문적인 용어가 아니어도 좋습니다. 필요하다고 생각되시는 기능이 있다면 자유롭게 표현해주시면 감사하겠습니다.

요소	세부 기능	세부 기능 선정의 적합 정도			
		매우 부적합	부적합	적합	매우 적합
비언어적 반응 및 정서적 표현에 대한 대처	코칭하기 전 사전 질문 생성 (몸 상태, 감정, 현재 상황 등)				
	실시간 기분 체크 및 분석				
즉각적 피드백 및 반응에 대한 대처	피드백 가이드 제공				
	실시간 메시지 전송				
자유로운 의견 개진	이메일, 문자 전송				
	화상 통화, 음성 통화				
실행 과정에 대한 알림 지원	실행 행동 시간, 방법 알림				
위에 제시된 세부 기능 선정의 적합 정도를 체크한 이유를 간단하게 써주십시오.					
기타 의견 (위에 요소와 관련해서 시스템을 설계 시 필요하다고 생각하는 세부 기능을 적어주십시오.)					

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

세부 기능	설명
코칭하기 전 사전 질문 생성 (몸 상태, 감정, 현재 상황 등)	코칭을 시작하기 전 코치이의 몸 상태, 감정, 현재 상황 등을 점검하고 코칭을 준비할 수 있도록 돕습니다. 매 회기마다 사전 준비 과정을 두어 코치이의 기분, 건강, 중요한 이슈 등을 체크하게 합니다.
실시간 기분 체크 및 분석	이동성이 용이한 모바일 앱 형태로 시스템을 구축할 것임으로 코치이는 언제 어디서든 자신의 기분을 체크하여 입력할 수 있습니다. 코치이의 기분에 대한 정보는 실시간 코치에게 전송할 수 있도록 설정할 수 있게 하고 한 주 동안 느꼈던 감정을 분석하여 기초자료로 쓸 수 있습니다.
피드백 가이드 제공	시스템은 코칭에 필요한 피드백을 코치에게 제공합니다. 피드백 가이드 자료가 저장되어 있어 코치가 필요할 때 빠르고 쉽게 검색할 수 있으며 책갈피 기능을 활용하여 좋은 피드백은 따로 저장할 수 있도록 돕습니다. 이는 코치이가 좋아하는 피드백을 따로 저장하여 코칭이 이루어지는 동안 코치이의 특성에 맞게 피드백해줄 수 있습니다.
실시간 메시지 전송	실시간 채팅(카톡, 라인 등의 형태)을 말합니다. 코치와 코치이가 면대면으로 만나지 않아도 시스템에 실시간 메시지 전송 기능이 있어 언제어디서나 상호작용이 가능하도록 합니다.
이메일, 문자 전송	이메일, 문자 등은 비동시적 커뮤니케이션 활동으로 시간의 간격을 두고 상호작용을 할 수 있는 것을 말합니다. 예를 들어 코치이가 코치에게 이메일을 전송하면 실시간으로 읽는 것이 아니라 코치가 편한 시간에 시간의 간격을 두고 봅니다.
화상 통화, 음성 통화	화상 통화, 음성 통화는 동시적 커뮤니케이션 활동으로 코치와 코치이가 같은 시간에 상호작용 할 수 있는 것을 말합니다. 예를 들어 통화 기능은 거리적 제약을 극복하여 어디에 있든 소통할 수 있으나 서로간의 상호작용을 할 시간은 동시에 일어나야 합니다.
실행 행동 시간, 방법 알림	일반적으로 코칭이 끝나고 코치이는 한 주 동안 실행하고자 하는 행동, 마음가짐 등을 다짐하게 됩니다. 이때 코치이가 실행 행동을 지속적으로 유지하기 위해서 시스템은 정해진 시간과 방법으로 코치이에게 알려줍니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3. 다음은 '성찰 활동'과 관련하여 제시된 4가지 요소를 기반으로 시스템을 설계할 때 필요한 세부 기능을 제시하고 있습니다. 세부 기능에 있어서의 적합 정도를 체크해주십시오. 또한 좋은 아이디어가 있으시면 기타 의견에 제안해주시기 바랍니다.

요소	세부 기능	세부 기능 선정의 적합 정도			
		매우 부적합	부적합	적합	매우 적합
적절한 질문과 언어적 성찰	코칭 질문 가이드 생성				
	예약 질문 발송				
다양한 Geograhy 도구 활용 및 프레즌스	그림판				
	녹음, 녹화				
사회적 성찰	온라인 그룹 코칭방 및 Q&A란				
지속적인 자기 점검	코칭 일지 및 성찰 일지 생성				
	현재 나의 코칭 상태 셀프 모니터링				
위에 제시된 세부 기능 선정의 적합 정도를 체크한 이유를 간단하게 써주십시오.					
기타 의견 (위에 요소와 관련해서 시스템을 설계 시 필요하다고 생각하는 세부 기능을 적어주십시오					

세부 기능	설명
코칭 질문 가이드 생성	코칭 단계별 질문 가이드를 시스템에서 제시하는 것을 말합니다. 또한 코치가 새롭게 만든 코칭 질문을 '신규 질문 란'에 기록, 저장하여 다른 코치에게 공유할 수 있게 합니다. 시스템 설계 시 제시하는 질문만이 아니라 질문 정보가 사용자가 많아질수록 축적됩니다.
예약 질문 발송	코치이가 코칭을 받으면서 자신에게 의미 있다고 생각하는 좋은 질문을 책갈피 기능으로 따로 저장합니다. 그리고 코칭이 끝나고 나서 일상생활에서 좋은 질문을 기억하고 생각하고 싶을 때 예약 기능을 활용하여 수시로 질문을 받을 수 있게 합니다. 예를 들어 '오늘은 어떤 하루가 되길 원합니까?'라는 질문이 핸드폰에서 코치이가 정해진 시간과 발송 횟수에 따라 발송해줍니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

그림판	코치이는 코칭을 하면서 생각하는 이미지나 그림, 사진 등을 그림판에서 작업할 수 있습니다. 예를 들어 미래의 자신의 모습을 상상하여 그릴 때 그림판이나 포토샵 기능을 활용하는 것을 말합니다.
녹음, 녹화	코칭을 할 때 실제 일어난 것과 같은 실재감을 경험하기 위해 녹음과 녹화 기능을 활용합니다. 비디오 촬영이나 음성 파일로 자신 혹은 타인의 모습이나 상황을 생성하고 저장하는 것입니다.
온라인 그룹 코칭방 및 Q&A란	온라인 그룹 코칭이란 공동의 이슈를 가진 코치이들이 함께 목표를 설정하고 대안을 탐색하는 코칭을 말합니다. 또한 온라인 Q&A란이란 게시판 형태로서 자신이 궁금하거나 도움을 받고 싶은 것을 질문하면 답글을 달아주는 것입니다.
코칭 일지 및 성찰 일지 생성	코칭 일지는 코치가 코칭을 마무리하면서 자신의 코칭을 스스로 평가하고 코치이와 나눈 이야기를 정리하는 것을 말합니다. 반면 성찰 일지는 코치이가 코칭 과정에서 느낀 점을 기록하고 성찰하는 것입니다.
현재 나의 코칭 상태 셀프 모니터링	본 연구의 코칭은 매칭-목표 설정-현재 인식-대안 탐색-실행 의지-실천 지원이라는 하이브리드 코칭 모형(H-GROW)을 활용하여 코칭합니다. 이때 현재 나의 코칭 상태 셀프 모니터링이란 코치이가 현재 자신의 코칭 위치를 스스로 확인하여 사후 코칭 진행 사항을 알 수 있도록 그래프 형태로 표현해주는 것입니다.

4. 다음은 '동기부여 및 목표 행동 지원'과 관련하여 제시된 4가지 요소를 기반으로 시스템을 설계할 때 필요한 세부 기능을 제시하고 있습니다. 세부 기능으로서의 적합 정도를 체크해주십시오. 또한 좋은 아이디어가 있으시면 기타 의견에 제안해주시기 바랍니다.

요소	세부 기능	세부 기능 선정의 적합 정도			
		매우 부적합	부적합	적합	매우 적합
목표 행동에 대한 정기적인 점검	목표 실행률 분석 및 조절				
	골든타임 분석 및 조절				
사례 검색 및 비교 시스템 제공	이슈별 코칭 사례 및 비교 시스템 추적				
적극성과 능동성에 따른 보상 고려	성실 신호등 생성				
	보상 시스템 생성				

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

위에 제시된 세부 기능 선정의 적합 정도를 체크한 이유를 간단하게 써 주십시오
기타 의견 (위에 요소와 관련해서 시스템을 설계 시 필요하다고 생각하는 세부 기능을 적어주십시오.

세부 기능	설명
목표 실행률 분석 및 조절	코치이가 목표 행동을 실행할 때 시스템에 체크하면 시스템을 목표 실행률을 분석합니다. 또한 목표 행동이 장기간 수행되지 않을 시 시스템이 알려줍니다. 실행률은 그래프 형태로 표현되며 행동의 빈도, 정도, 시간 등으로 표시합니다.
골든타임 분석 및 조절	골든타임(golden time)이란 어떤 일을 할 때 가장 효과가 높은 시간을 말합니다. 여기서 말하는 골든타임이란 코치이의 목표 행동이 가장 잘 이루어지는 시간입니다. 예를 들어 아침에 공부가 잘 되는 사람의 골든타임은 아침 시간입니다. 코치이가 실행할 때 시스템에 체크를 하면 시스템은 시간을 입력, 분석하여 코치이의 골든타임을 정합니다. 그리고 코치이가 원하면 골든타임에 알림 기능을 설정할 수 있고 골든타임의 변화를 분석하여 코칭의 기초 자료로 씁니다.
이슈별 코칭 사례 및 비교 시스템 추적	코치이는 관심 있는 이슈(예: 건강, 학습, 관계, 진로)에 대해 공개된 사례나 시스템을 검색합니다. 이때 시스템은 코칭 사례나 추천하는 시스템 자료를 데이터베이스에 저장합니다. 이때 키워드 검색으로 사례 추적이 가능한 데 연령대별, 이슈별, 코칭 기간별, 코칭 방법별 등으로 구분하여 탐색할 수 있습니다. 게시판 형태와 다른 점은 모든 사례를 보여주는 것이 아니라 코치이가 관심 갖는 부분의 사례나 시스템을 맞춤형으로 추적할 수 있습니다.
성실 신호등 생성	성실 신호등은 코치이의 성실 정도에 따라 신호등의 색깔이 달라지는 것입니다. 예를 들어 코치이가 목표 행동을 성실하게 잘 실행할 때 혹은 시스템을 잘 활용할 때 등의 성실에 대한 기준을 설정하여 코치이가 잘 수행했을 시 성실 신호등은 파란색 신호등이 뜨게 되고, 수행 정도가 낮으면 노란색 신호등, 빨간색 신호등으로 구분하여 나타나게 됩니다.
보상 시스템 생성	보상 시스템은 코치이가 목표 달성 시 보상물(자가 보상, 타인 보상)을 스스로 설정하여 기록, 저장, 알려줍니다. 또한 시스템에서 줄 수 있는 혜택(회원 등급을 올려주는 등)을 줄 수 있도록 돕습니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

[부록 5]

하이브리드 코칭 시스템 설계 연구 AHP 설문지

하이브리드 코칭 시스템 설계 연구

AHP 설문

안녕하십니까?

설문 조사에 응해주셔서 감사합니다.

이번 설문을 통해 하이브리드 코칭 시스템 설계를 위한 코칭 요소와 요소별 세부 기능에 대한 가중치를 측정하고자 합니다. 이를 위해 AHP(Analytic Hierarchy Process) 계층적 분석 방법을 활용할 것입니다. AHP 기법이란 복잡한 문제의 구조와 개념을 모형화하기 위해 문제를 구성하고 있는 요소 간의 쌍대비교를 통해 의사를 결정하는 방법입니다. 이는 하이브리드 코칭 시스템 설계도를 제시할 때 배치 순서, 중요한 메뉴 및 빠른 검색(Quick menu) 선정 등을 결정하는 데 기초 자료가 될 것입니다.

본 설문의 응답은 통계법 제33조에 의해 철저히 비밀이 보장되며 사적 정보가 본인의 동의 없이 외부로 유출되지 않음을 약속드립니다. 여러모로 바쁘시겠지만 협조를 부탁드리며 설문과 관련하여 궁금하신 사항은 아래 연락처로 문의해주시기 바랍니다.

2016년 10월

지도교수 : 박 정 환 (제주대학교 교육학과)

연 구 자 : 홍 미 선 (제주대학교 교육학과 박사수료생)

AHP 설문작성 요령

○ 설문지 좌·우측의 <기준 항목>과 <비교 대상 항목>을 상호 비교하여 상대적인 중요도에 따라 적절하다고 생각하는 곳에 "√" 표시를 해주시기 바랍니다.

○ 본 설문에서 사용되는 상대적 중요도에 대한 평가척도는 다음과 같습니다.

척도	1	3	5	7	9
의미	동등	약간 중요	중요	매우 중요	극히 중요

○ 좌측 항목이 더 중요하다고 생각하시면 좌측에 표시를, 우측 항목이 더 중요하다고 생각하시면 우측에 "√" 표시를 해주시기 바랍니다.

(예) "주택의 구입"이라는 의사결정을 할 경우 다음의 두 가지 평가요소 '직장'과의 통근 거리'와 '주택의 쾌적함'을 비교할 때, '주택의 쾌적함'이 '직장과의 통근 거리'에 비해 "주택의 구입"이라는 목표에 상대적 중요도가 '매우 중요'라고 판단하시는 경우 아래 표에서 중요도 '7'란에 "√" 표시를 하시면 됩니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

기준 항목	← 중요도 →									비교 대상 항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
직장과의 통근 거리								√		주택의 쾌적함

○ 본 분석에서는 응답의 일관성이 매우 중요합니다.

다음의 예를 참조하시어 응답의 일관성을 유지해주시면 감사하겠습니다.

(예) 1. A>B : A가 B보다 2배 중요하다고 응답

2. A≫C : A가 C보다 4배 중요하다고 응답 → 이 경우 B>C라고 응답함

1번 문제는 하이브리드 코칭 시스템을 설계하기 위한 코칭 요소(면대면 커뮤니케이션 요소와 온라인 커뮤니케이션 요소)를 범주화한 4개의 구분에 대한 상대적 중요도를 평가하는 것입니다.

1. 하이브리드 코칭 시스템을 설계하기 위한 코칭 요소를 범주화한 결과는 다음과 같이 4개의 구분 기준입니다. 이에 대한 설명은 다음과 같습니다.

구 분	설 명
1. 코칭 환경 조성	코칭이 잘 이루어질 수 있도록 맞춤형 코칭 환경을 조성하는 것입니다. 코치이가 원하는 시간 배정, 운영, 주변 환경 등을 고려할 때 효과적인 코칭이 이루어집니다. 또한 초기 만남에서 서로 간의 규칙을 세우거나 코칭 계약을 하는 등 신뢰성을 형성하기 위한 활동이 필요합니다.
2. 다양한 상호작용 방식에 대한 대처	다양한 상호작용 방식에 대한 대처란 코치와 코치이가 상호작용을 할 때 언어만이 아니라 다양한 매체를 활용하는 것을 말합니다. 특히 시스템이 제공하는 다양한 자료(동영상, 음성자료, 콘텐츠)와의 상호작용하느냐, 개인의 성격상 즉각적인 반응을 원치 않을 때 어떻게 반응하느냐 (텍스트, 에세이), 즉각적인 상호작용을 위해 통화, 실시간 메시지 등을 이용하느냐 등 다양한 상호작용에 대해서 대처하는 것을 말합니다.
3. 성찰 활동	성찰은 자신의 마음을 반성하고 살피는 것으로 내적 자기평가 수단이라 할 수 있습니다. 자신이 한 일이나 생각, 신념 등을 깊이 되돌아보고 사고하는 과정을 말합니다. 코칭을 하면서 코치와 코치이는 스스로를 바라보고 살피는 성찰 활동을 하게 됩니다.
4. 동기부여 및 목표 행동 지원	코칭의 궁극적인 목적은 자신의 이슈(해결하고 싶은 관심사)에 대해 주도적인 태도를 가질 수 있도록 동기부여하고 최종적으로 목표 행동 달성을 돕는 것입니다. 이를 위해 코치와 시스템이 코치이에게 어떻게 지원하고 조력해 줄 것인지를 고려해야 합니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1-1. 위에서 제시된 하이브리드 코칭 시스템을 설계하기 위한 4가지 범주화 구분의 상대적 중요도를 비교·평가해주십시오. 하이브리드 코칭 시스템을 설계할 때 어떤 요소가 우선적으로 제시되어야 하는지를 생각하여 평가해주십시오.

기준 항목	← 중요도 →									비교 대상 항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
1. 코칭 환경 조성										2. 다양한 상호작용 방식에 대한 대처
1. 코칭 환경 조성										3. 성찰 활동
1. 코칭 환경 조성										4. 동기부여 및 목표 행동 지원
2. 다양한 상호작용 방식에 대한 대처										3. 성찰 활동
2. 다양한 상호작용 방식에 대한 대처										4. 동기부여 및 목표 행동 지원
3. 성찰 활동										4. 동기부여 및 목표 행동 지원

2번 문제는 하이브리드 코칭 시스템을 설계하기 위한 4가지 범주화 구분 중 '코칭 환경 조성'이라는 구분에 하위 요소와 그에 따른 세부 기능의 상대적 중요도를 평가하는 것입니다.

- 2-1 문제는 하위 요소에 대한 중요도 평가
- 2-2 문제는 요소별 세부 기능에 대한 중요도를 평가하는 것입니다

2-1. 하이브리드 코칭 시스템을 설계하기 위한 범주화 구분 중 '코칭 환경 조성[6]'과 관련된 3개의 하위 요소를 활용합니다. 각 요소에 대한 설명은 다음과 같습니다.

코칭 요소	설 명
1-1. 라포 형성	라포 형성은 신뢰성을 형성하는 것입니다. 코치와 코치이가 신뢰할 수 있는 관계가 될 때 코치이는 자신의 깊은 내면의 이야기를 털어놓고 이야기할 수 있으며 편안하게 코칭에 임할 수 있습니다.

6) 코칭이 이루어지는 환경을 말합니다. 코치이가 원하는 시간 배정, 운영, 주변 환경 등을 고려하여 코칭을 할 수 있어야 합니다. 특히 초기 코칭 단계에서 코치와 코치이의 신뢰할 수 있는 관계를 형성하는 데 있어 코칭 환경은 중요합니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1-2. 온라인 매칭	온라인 매칭은 시스템에 접속하여 매칭 게시판을 확인하고 자신에게 맞는 코치를 주도적으로 찾아 만나는 것입니다. 온라인 매칭은 원거리에 거주하는 코치나 다양한 전문 분야의 코치를 만날 수 있는 가능성을 높일 수 있습니다.
1-3. 사전, 사후 코칭 관리	시스템 활용할 시 코칭 과정에서 활동한 자료들을 기록, 저장하여 차후 만남에서 코치, 코치이가 이전 과정을 상기할 때 도움이 될 것입니다. 또한 사후 코칭에 있어서도 개인적인 코칭 자료와 활동 과정을 기록한 포트폴리오가 있다면 효과적인 코칭이 가능합니다.

2-1-1. 위에 제시된 '코칭 환경 조성'의 하위 요소들에 대한 상대적 중요도를 비교·평가해주십시오. 하이브리드 코칭 시스템을 설계할 때 어떤 요소가 우선적으로 제시되어야 하는지를 생각하여 평가해주십시오.

기준 항목	← 중요도 →									비교 대상 항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
1-1. 라포 형성										1-2. 온라인 매칭
1-1. 라포 형성										1-3. 사전, 사후 코칭 관리
1-2. 온라인 매칭										1-3. 사전, 사후 코칭 관리

2-2. 하이브리드 코칭 시스템을 설계하기 위한 범주화 구분 중 '코칭 환경 조성'과 관련된 3개의 하위 요소에 따른 세부 기능을 활용합니다. 각 세부 기능에 대한 설명은 다음과 같습니다.

코칭 요소	세부 기능	설명
1-1. 라포 형성	초기 도입 활동에 대한 수행 (1-1-a)	초기 만남에서 필요한 활동(코칭 소개, 코칭 동의서, 코칭 규칙 세우기, 시스템 매뉴얼 소개)을 수행함으로써 코칭에 대한 신뢰, 상대방(코치)에 대한 신뢰를 쌓을 수 있습니다.
	코칭 환경 선택 (1-1-b)	코치이는 자신이 원하는 코칭 환경 즉 코칭 시간과 장소를 선택합니다. 또한 원하는 커뮤니티 방법(면대면 코칭, 온라인 화상 코칭, 전화 코칭, 이메일 코칭, 문자 코칭 등)을 선택합니다. 코칭이 이루어질 때마다(회기별) 상황에 따라 코칭 방법을 선택할 수 있습니다. 이는 고정된 것이 아니며 회기 안에서도 유동적으로 변화가 가능합니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1-2. 온라인 매칭	매칭 변인 간의 가중치 조절을 통한 매칭 검사 (1-2-a)	코치이는 자신이 원하는 코치의 특성(나이, 성별, 종교, 경력 기간)과 원하는 코칭 시간과 장소, 방법에 적합한지를 체크하여 가장 일치하는 코치와 매칭합니다. 이때 개인마다 매칭 변인의 중요도가 다름으로 각 변인에 가중치를 매깁니다.
	매칭 선택 및 추천 (1-2-b)	매칭 검사를 통해 시스템은 코치이가 원하는 코치를 추천해줍니다. 시스템의 등록된 코치가 공개할 수 있는 이력(나이, 경력, 전공 등)을 보여주고 검색할 수 있으며 최종적으로 코치이가 코치를 선택할 수 있습니다.
1-3. 사전, 사후 코칭 관리	포트폴리오 생성 및 추적 (1-3-a)	코칭 과정에서 작업하거나 기록되는 활동(코칭 일지, 성찰 일지, 코칭 대화 내용 등)을 회기별 또는 내용별로 자료가 저장되고 생성됩니다. 저장된 포트폴리오는 키워드 검색을 통해 빠르게 검색할 수 있습니다.
	코치이의 코칭 진행 상황 정보란 제시 (1-3-b)	시스템에 코칭 진행 상황에 대한 정보란이 있어 현재 이루어지는 코칭 회기, 매칭 상태, 코칭 환경(온라인, 면대면, 이메일 등), 진행 시간(타이머 기능) 등을 생성합니다. 또한 전체 코칭 과정에 대한 진행 상황이 기록, 저장되어 분석표로 제시하게 됩니다.

2-2-1. '라포 형성'에 따른 세부 기능에 대한 상대적 중요도를 비교·평가해주십시오. 하이브리드 코칭 시스템을 설계할 때 어떤 세부 요소가 우선적으로 제시되어야 하는지를 생각하여 평가해주십시오.

기준 항목	← 중요도 →									비교 대상 항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
1-1-a. 초기 도입 활동에 대한 수행										1-1-b. 코칭 환경 선택

2-2-2. '온라인 매칭'에 따른 세부 기능에 대한 상대적 중요도를 비교 · 평가해주십시오. 하이브리드 코칭 시스템을 설계할 때 어떤 세부 요소가 우선적으로 제시되어야 하는지를 생각하여 평가해주십시오.

기준 항목	← 중요도 →									비교 대상 항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
1-1-a. 매칭 변인 간의 가중치 조절을 통한 매칭 검사										1-1-b. 매칭 선택 및 추천

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2-2-3. ‘사전, 사후 코칭 관리’에 따른 세부 기능에 대한 상대적 중요도를 비교·평가해주십시오. 하이브리드 코칭 시스템을 설계할 때 어떤 세부 요소가 우선적으로 제시되어야 하는지를 생각하여 평가해주십시오.

기준 항목	← 중요도 →									비교 대상 항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
1-3-a. 포트폴리오 생성 및 추적										1-3-b. 코치이의 코칭 진행 상황 정보란 제시

3번 문제는 하이브리드 코칭 시스템을 설계하기 위한 4가지 범주화 구분 중‘다양한 상호작용 방식에 대한 대처’이라는 구분에 하위 요소와 그에 따른 세부 기능의 상대적 중요도를 평가하는 것입니다.

3-1. 하이브리드 코칭 시스템을 설계하기 위한 범주화 구분 중 ‘다양한 상호작용 방식에 대한 대처[7]’와 관련된 3개의 하위 요소를 활용합니다. 각 요소에 대한 설명은 다음과 같습니다.

코칭 요소	설 명
2-1. 즉각적 피드백 및 정서적 반응에 대한 대처	코치는 코치이의 반응에 대해 즉각적이고 상황에 맞는 질문, 피드백을 효율적으로 할 수 있어야 합니다. 또한 코치이의 정서적 반응에 대해 민감하게 대처해야 합니다. 정서적 반응이란 자신의 감정, 느낌 등을 말이나 표정 등으로 표현하는 것입니다. 감정의 표현이 있을 때 코치는 기다려주거나 공감해주면서 코치이가 감정에 머물 수 있도록 도와야 합니다
2-2. 자유로운 의견 개진	자유로운 의견 개진이란 코치이의 특성에 맞게 즉각적이고 동시적 활동을 지원해주기도 하고, 시간의 여유를 두고 생각할 수 있도록 비동시적 활동을 지원해주기도 하는 것입니다. 개인의 특성에 따라 실시간(동시적 활동) 코칭이 편한 사람이 있고 비실시간(비동시적 활동) 코칭이 편한 사람이 있습니다. 이에 온라인 시스템에서는 이러한 특성을 반영하여 다양한 동시적, 비동시적 상호작용 활동을 지원할 수 있습니다. 동시성이란 실시간으로 이루어지는 것으로 실시간 채팅, 화상 통화, 음성 통화 등이 있습니다. 비동시성은 시간의 여유를 두고 비실시간으로 이루어지는 것으로 이메일, 비실시간 토론, 예약 채팅 등이 있습니다.

7) 다양한 상호작용 방식에 대한 대처란 코치이의 상호작용 방식이 다양하게 나타날 수 있으며 이러한 방식에 대해 코치가 적절하게 반응하고 대처하는 것을 말합니다. 언어적 소통뿐만 아니라 비언어적 표현(몸짓, 억양, 말투, 표정 등)이나 정서적 표현을 할 때 코치가 어떻게 반응해주느냐, 사람과 대면하여 만나는 것뿐만 아니라 시스템이 제공하는 다양한 자료(동영상, 음성자료, 콘텐츠)와 상호작용하느냐, 개인의 성격상 즉각적인 반응을 원치 않을 때 어떻게 반응하느냐 등 다양한 상호작용에 대해서 대처하는 것을 말합니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2-3. 실행 과정에 대한 알림 지원	코칭이 끝나고 코치이는 목표를 잊어버리거나 의지가 약해질 수 있는데 이때 정해진 시간과 원하는 빈도에 따라 시스템이 알려주고 점검해줄 수 있습니다. 실행 과정을 알려주고 점검함으로써 코칭의 목표 달성을 도울 수 있습니다.

3-1-1. 하이브리드 코칭 시스템을 설계하기 위한 범주화 구분 중 '다양한 상호작용 방식에 대한 대처'와 관련된 요소들의 상대적 중요도를 비교·평가해주십시오. 하이브리드 코칭 시스템을 설계할 때 어떤 요소가 우선적으로 제시되어야 하는지를 생각하여 평가해주십시오.

기준 항목	← 중요도 →									비교 대상 항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
2-1. 즉각적 피드백 및 정서적 반응에 대한 대처										2-2. 자유로운 의견 개진
2-1. 즉각적 피드백 및 정서적 반응에 대한 대처										2-3. 실행 과정에 대한 알림 지원
2-2. 자유로운 의견 개진										2-3. 실행 과정에 대한 알림 지원

3-2. 하이브리드 코칭 시스템을 설계하기 위한 범주화 구분 중 '다양한 상호작용 방식에 대한 대처'와 관련된 3개의 하위 요소에 따른 세부 기능을 활용합니다. 각 세부 기능에 대한 설명은 다음과 같습니다.

코칭 요소	세부 기능	설명
2-1. 즉각적 피드백 및 정서적 반응에 대한 대처	2-1-a. 피드백 가이드 제공	시스템은 코칭에 필요한 피드백을 코치에게 제공합니다. 시스템에 피드백 가이드 자료가 저장되어 있어 코치가 필요할 때 빠르고 쉽게 검색할 수 있으며 책갈피 기능을 활용하여 좋은 피드백은 따로 저장할 수 있도록 돕습니다. 코치이가 좋아하는 피드백을 따로 저장하여 코칭이 이루어지는 동안 코치이의 특성에 맞게 피드백을 해줄 수 있습니다.
	2-1-b. 실시간 기분 체크 및 분석	본 시스템은 이동성이 용이한 모바일 앱 형태로 시스템을 구축하기 때문에 코치이는 언제 어디서든 자신의 기분을 체크하여 입력할 수 있습니다. 코치이의 기분에 대한 정보는 실시간 코치에게 전송할 수 있도록 설정할 수 있게 하고 한 주 동안 느꼈던 감정을 분석하여 기초 자료로 쓸 수 있습니다. 하지만 코치이가 원하지 않을 시에는 본 기능은 활성화되지 않습니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

코칭 요소	세부 기능	설명
2-2. 자유로운 의견 개진	2-2-a. 이메일, 문자 (실시간, 비실시간) 전송	이메일, 문자 등은 비동시적 커뮤니케이션 활동으로 시간의 간격을 두고 상호작용을 할 수 있는 것을 말합니다. 예를 들어 코치이가 코치에게 이메일을 전송하면 실시간으로 읽는 것이 아니라 코치가 편한 시간에 시간의 간격을 두고 봅니다. 또한 문자 서비스는 실시간 메시지 전송과 비실시간 메시지 전송이 가능합니다.
	2-2-b. 화상 통화, 음성 통화	화상 통화, 음성 통화는 동시적 커뮤니케이션 활동으로 코치와 코치이가 같은 시간에 상호작용을 할 수 있는 것을 말합니다. 예를 들어 통화 기능은 거리적 제약을 극복하여 어디에 있든지 소통할 수 있으나, 서로 간의 상호작용을 할 시간은 동시에 일어나야 합니다. 화상 통화는 화면을 통해 얼굴을 볼 수 있으며, 음성 통화는 소리만으로 코칭이 가능합니다.
2-3. 실행 과정에 대한 알림 지원	2-3-a. 실행 행동 시간, 방법 알림	일반적으로 코칭이 끝나고 코치이는 한 주 동안 실행하고자 하는 행동, 마음가짐 등을 다짐하게 됩니다. 이때 코치이가 실행 행동을 지속적으로 유지하기 위해서 시스템은 정해진 시간과 방법으로 코치이에게 알려줍니다.
	2-3-b. 실행 결과에 대한 입력 및 정보 전송	코치이는 자신이 목표한 행동을 실행할 때 시스템에 입력할 수 있습니다. 시스템은 실행 결과를 코치에게 전송하게 되고 코치는 코치이가 실행한 시간과 빈도를 수시로 알 수 있습니다. 하지만 코치이가 원하지 않을 시에는 본 기능은 활성화되지 않습니다.

3-2-1. '즉각적 피드백 및 정서적 반응에 대한 대처'에 따른 세부 기능에 대한 상대적 중요도를 비교·평가해주십시오. 하이브리드 코칭 시스템을 설계할 때 어떤 세부 요소가 우선적으로 제시되어야 하는지를 생각하여 평가해주십시오.

기준 항목	← 중요도 →									비교 대상 항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
2-1-a. 피드백 가이드 제공										2-1-b. 실시간 기분 체크 및 분석

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3-2-2. ‘자유로운 의견 개진’에 따른 세부 기능에 대한 상대적 중요도를 비교·평가해주십시오. 하이브리드 코칭 시스템을 설계할 때 어떤 세부 요소가 우선적으로 제시되어야 하는지를 생각하여 평가해주십시오.

기준 항목	← 중요도 →									비교 대상 항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
2-2-a. 이메일, 문자 전송										2-2-b. 화상 통화, 음성 통화

3-2-3. ‘실행 과정에 대한 알림 지원’에 따른 세부 기능에 대한 상대적 중요도를 비교·평가해주십시오. 하이브리드 코칭 시스템을 설계할 때 어떤 세부 요소가 우선적으로 제시되어야 하는지를 생각하여 평가해주십시오.

기준 항목	← 중요도 →									비교 대상 항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
2-3-a. 실행 행동 시간, 방법 알림										2-3-b. 실행 결과에 대한 입력 및 정보 전송

4번 문제는 하이브리드 코칭 시스템을 설계하기 위한 4가지 범주화 구분 중 ‘성찰 활동’이라는 구분에 하위 요소와 그에 따른 세부 기능의 상대적 중요도를 평가하는 것입니다.

4-1. 하이브리드 코칭 시스템을 설계하기 위한 범주화 구분 중 ‘성찰 활동[8]’과 관련된 3개의 하위 요소를 활용합니다. 각 요소에 대한 설명은 다음과 같습니다.

코칭 요소	설 명
3-1. 적절한 질문과 언어적 성찰	코칭 질문을 통해 코치이는 자신이 생각하지 못한 부분을 생각할 수 있으며, 특히 말로 표현하거나 에세이 등을 쓰는 과정에서 자신을 발견하고 깨달을 수 있습니다.
3-2. 다양한 관점 전환을 위한 지원	코치는 코치이의 사고의 확장과 관점의 변화를 위해 다양한 방식으로 생각하도록 돕습니다. 이를 통해 코치이는 그동안 생각하지 못한 관점으로 자신의 이슈를 살펴볼 수 있습니다. 실재 일어난 것과 같은 느낌과 경험을 하거나 은유적 표현 등으로 자신의 생각을 확장시켜 나갑니다. 이러한 다양한 관점 전환을 위해 개인적 성찰뿐만

8) 성찰은 자신의 마음을 반성하고 살피는 것으로 내적 자기평가 수단이라 할 수 있습니다. 자신이 한 일이나 생각, 신념 등을 깊이 되돌아보고 사고하는 과정을 말합니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

	아니라 사회적 성찰을 할 수 있습니다. 사회적 성찰이란 다른 사람들과 함께 다양한 의견과 정보를 제공받으면서 자신이 생각하지 못한 부분을 깨닫고 함께 공유하는 것입니다.
3-3. 지속적인 자기 평가	코칭이 끝나고 나서도 시스템에 지속적으로 목표를 실행할 수 있도록 점검해주는 것입니다. 코치이가 목표 행동을 실행할 경우 시스템이 기록해주며 그래프나 통계 분석을 통해 실행률을 작성해줍니다. 또한 지속적으로 코치이 스스로 점검, 평가할 수 있도록 도울 수 있습니다.

4-1-1. 하이브리드 코칭 시스템을 설계하기 위한 범주화 구분 중 '성찰 활동'과 관련된 요소들의 상대적 중요도를 비교·평가해주십시오. 하이브리드 코칭 시스템을 설계할 때 어떤 요소가 우선적으로 제시되어야 하는지를 생각하여 평가해주십시오.

기준 항목	← 중요도 →									비교 대상 항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
3-1. 적절한 질문과 언어적 성찰										3-2. 다양한 관점 전환을 위한 지원
3-1. 적절한 질문과 언어적 성찰										3-3. 지속적인 자기 평가
3-2. 다양한 관점 전환을 위한 지원										3-3. 지속적인 자기 평가

4-2. 하이브리드 코칭 시스템을 설계하기 위한 범주화 구분 중 '성찰 활동'과 관련된 3개의 하위 요소에 따른 세부 기능을 활용합니다. 각 세부 기능에 대한 설명은 다음과 같습니다.

코칭 요소	세부 기능	설명
3-1. 적절한 질문과 언어적 성찰	3-1-a. 코칭 질문 가이드 생성	코칭 단계별 질문 가이드를 시스템에서 제시하는 것을 말합니다. 또한 코치가 새롭게 만든 코칭 질문을 '신규 질문란'에 기록, 저장하여 다른 코치에게 공유할 수 있게 합니다. 시스템 사용자가 많아질수록 시스템 설계 시 제시된 질문뿐만 아니라 새로운 질문 정보가 축적됩니다.
	3-1-b. 좋은 질문 책갈피	코치이가 코칭을 받으면서 자신에게 의미 있다고 생각하는 좋은 질문을 책갈피 기능으로 따로 저장합니다. 그리고 코칭이 끝나고 나서 일상생활에서 좋은 질문을 기억하고 생각하고 싶을 때 예약 기능을 활용하여 수시로 질문을 받을 수 있게 합니다. 예를 들어 '오늘은 어떤 하루가 되길

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

		원합니까?'라는 질문이 핸드폰에서 코치이가 정해진 시간과 발송 횟수에 따라 발송해줍니다. 하지만 코치이가 원하지 않을 시에는 본 기능은 활성화되지 않습니다.
3-2. 다양한 관점 전환을 위한 지원	3-2-a. 그림판, 녹음, 녹화	코치이는 코칭을 하면서 생각하는 이미지나 그림, 사진 등을 그림판에서 작업할 수 있습니다. 예를 들어 미래의 사진의 모습을 상상하여 그릴 때 그림판이나 포토샵 기능을 활용하는 것을 말합니다. 또한 코칭을 할 때 실제 일어난 것과 같은 느낌(실제감)을 경험하기 위해 녹음과 녹화 기능을 활용합니다. 비디오 촬영이나 음성 파일로 자신 혹은 타인의 모습이나 상황을 생성하고 저장하는 것입니다.
	3-2-b. 온라인 그룹 코칭방 및 온라인 Q&A란	온라인 그룹 코칭이란 공동의 이슈를 가진 코치이들이 함께 목표를 설정하고 대안을 탐색하는 코칭을 말합니다. 또한 온라인 Q&A란이란 게시판 형태로서 자신이 궁금하거나 도움을 받고 싶은 것을 질문하면 답글을 달아주는 것입니다. 다양한 사람과의 소통을 통해 코치이는 이슈에 대한 관점 전환을 할 수 있습니다.

4-2-1. '적절한 질문과 언어적 성찰'에 따른 세부 기능에 대한 상대적 중요도를 비교·평가해주십시오. 하이브리드 코칭 시스템을 설계할 때 어떤 세부 요소가 우선적으로 제시되어야 하는지를 생각하여 평가해주십시오.

기준 항목	← 중요도 →									비교 대상 항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
3-1-a. 코칭 질문 가이드 생성										3-1-b. 좋은 질문 책갈피

4-2-2. '다양한 관점 전환을 위한 지원'에 따른 세부 기능에 대한 상대적 중요도를 비교·평가해주십시오. 하이브리드 코칭 시스템을 설계할 때 어떤 세부 요소가 우선적으로 제시되어야 하는지를 생각하여 평가해주십시오.

기준 항목	← 중요도 →									비교 대상 항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
3-2-a. 그림판, 녹음, 녹화										3-2-b. 온라인 그룹 코칭방 및 온라인 Q&A란

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

4-2-3. ‘지속적인 자기 평가’에 따른 세부 기능에 대한 상대적 중요도를 비교·평가해주십시오. 하이브리드 코칭 시스템을 설계할 때 어떤 세부 요소가 우선적으로 제시되어야 하는지를 생각하여 평가해주십시오.

기준 항목	← 중요도 →									비교 대상 항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
3-3-a. 코칭 일지 및 성찰 일지 생성										3-3-b. 현재 나의 코칭 상태 셀프 모니터링

5번 문제는 하이브리드 코칭 시스템을 설계하기 위한 4가지 범주화 구분 중 ‘동기부여 및 목표 행동 지원’이라는 구분에 하위 요소와 그에 따른 세부 기능의 상대적 중요도를 평가하는 것입니다.

5-1. 하이브리드 코칭 시스템을 설계하기 위한 범주화 구분 중 ‘동기부여 및 목표 행동 지원[9]’과 관련된 3개의 하위 요소를 활용합니다. 각 요소에 대한 설명은 다음과 같습니다.

코칭 요소	설 명
4-1. 목표 행동에 대한 정기적인 점검	코칭은 지속적이고 정기적으로 코치이가 설정한 목표 행동을 점검하고 변화하도록 돕는 접근법입니다. 코치이의 목표 행동에 대해 정기적으로 점검하고 보상, 피드백 등의 지원을 해주는 것이 필요합니다.
4-2. 사례 검색 및 관련 서비스 제공	시스템은 축적된 코칭 사례를 코치나 코치이가 검색할 때 주제별, 연령별, 시기별 등으로 구분하여 검색할 수 있습니다. 또한 이슈별 관련 서비스(콘텐츠, 관련 검사, 동영상 등)를 제공해줌으로써 다양한 정보와 사례를 제공받을 수 있습니다.
4-3. 적극성과 능동성에 따른 보상 지원	활발한 온라인 활동을 위해서는 사용자의 자기규제 능력이 필요합니다. 시공간의 자율성, 활동의 자율성을 부여하는 만큼 스스로를 통제하고 적극적이고 능동적인 참여가 요구되기 때문입니다. 이때 코치와 시스템은 코치이의 적극적 참여에 대한 적절한 보상을 줄 필요가 있습니다.

9) 코칭의 궁극적인 목적은 자신의 이슈에 대해 주도적인 태도를 가질 수 있도록 동기부여하고 목표 행동을 달성하는 것입니다. 이를 위해 코치는 어떻게 지원하고 조력해 줄 것인지에 대한 것입니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

5-1-1. 하이브리드 코칭 시스템을 설계하기 위한 범주화 구분 중 '동기부여 및 목표 행동 지원'과 관련된 요소들의 상대적 중요도를 비교·평가해주십시오. 하이브리드 코칭 시스템을 설계할 때 어떤 요소가 우선적으로 제시되어야 하는지를 생각하여 평가해주십시오.

기준 항목	← 중요도 →									비교 대상 항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
4-1. 목표 행동에 대한 정기적인 점검										4-2. 사례 검색 및 관련 서비스 제공
4-1. 목표 행동에 대한 정기적인 점검										4-3. 적극성과 능동성에 따른 보상 고려
4-2. 사례 검색 및 관련 서비스 제공										4-3. 적극성과 능동성에 따른 보상 고려

5-2. 하이브리드 코칭 시스템을 설계하기 위한 범주화 구분 중 '동기부여 및 목표 행동 지원'과 관련된 3개의 하위 요소에 따른 세부 기능을 활용합니다. 각 세부 기능에 대한 설명은 다음과 같습니다.

코칭 요소	세부 기능	설명
4-1. 목표 행동에 대한 정기적인 점검	4-1-a. 목표 실행률 분석 및 조절	코치이가 목표 행동을 실행할 때 시스템에 체크하면 시스템을 목표 실행률을 분석합니다. 또한 목표 행동이 장기간 수행되지 않을 시 시스템이 알려줍니다. 실행률은 그래프 형태로 표현되며 행동의 빈도, 정도, 시간 등으로 표시합니다.
	4-1-b. 골든타임 분석 및 조절	골든타임(golden time)이란 어떤 일을 할 때 가장 효과가 높은 시간을 말합니다. 여기서 말하는 골든타임이란 코치이의 목표 행동이 가장 잘 이루어지는 시간 및 장소 등을 말합니다. 예를 들어 아침에 공부가 잘 되는 사람의 골든타임은 아침 시간입니다. 코치이가 실행할 때 시스템에 체크를 하면 시스템은 시간을 입력, 분석하여 코치이의 골든타임을 정합니다. 그리고 코치이가 원하면 골든타임에 알림 기능을 설정할 수 있고 골든타임의 변화를 분석하여 코칭의 기초자료로 씁니다.
4-2. 사례 검색 및 관련 서비스 제공	4-2-a. 이슈별 코칭 사례 추적	코치이는 관심 있는 이슈(예: 건강, 학습, 관계, 진로)에 대해 공개된 사례나 시스템을 검색합니다. 이때 시스템은 코칭 사례나 추천하는 시스템 자료를 데이터베이스에 저장합니다. 이때 키워드 검색으로 사례 추

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

		적이 가능한데 연령대별, 이슈별, 코칭 기간별, 코칭 방법별 등으로 구분하여 탐색할 수 있습니다. 게시판 형태와 다른 점은 모든 사례를 보여주는 것이 아니라 코치이가 관심 갖는 부분의 사례나 시스템을 맞춤형으로 추적할 수 있습니다.
	4-2-b. 이슈별 맞춤 콘텐츠 및 서비스 제안	코치이는 자신이 원할 때 관심 이슈에 대한 맞춤 콘텐츠 및 서비스(동영상, 관련 검사 등)들을 시스템, 코치에게 제안받고 실시할 수 있습니다. 간단한 심리검사, 관련 동영상, 강의 콘텐츠 등을 시스템에 제공해줍니다.
4-3. 적극성과 능동성에 따른 보상 고려	4-3-a. 성실 신호등 생성	성실 신호등은 코치이의 성실 정도에 따라 신호등의 색깔이 달라지는 것입니다. 예를 들어 코치이가 목표 행동을 성실하게 잘 실행할 때 혹은 시스템을 잘 활용할 때 등의 성실에 대한 기준을 설정하여 코치이가 잘 수행했을 시 성실 신호등은 파란색 신호등이 뜨게 되고, 수행 정도가 낮으면 노란색 신호등, 빨간색 신호등으로 구분하여 나타나게 됩니다.
	4-3-b. 보상 시스템 생성	보상 시스템은 코치이가 목표 달성 시 보상물(자가 보상, 타인 보상)을 스스로 설정하여 기록, 저장, 알려줍니다. 또한 시스템에서 줄 수 있는 혜택(회원 등급을 올려주는 등)을 줄 수 있도록 돕습니다.

5-2-1. '목표 행동에 대한 정기적인 점검'에 따른 세부 기능에 대한 상대적 중요도를 비교·평가해주십시오. 하이브리드 코칭 시스템을 설계할 때 어떤 세부 요소가 우선적으로 제시되어야 하는지를 생각하여 평가해주십시오.

기준 항목	← 중요도 →									비교 대상 항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
4-1-a. 목표 실행률 분석 및 조절										4-1-b. 골든타임 분석 및 조절

5-2-2. '사례 검색 및 관련 서비스 제공'에 따른 세부 기능에 대한 상대적 중요도를 비교·평가해주십시오. 하이브리드 코칭 시스템을 설계할 때 어떤 세부 요소가 우선적으로 제시되어야 하는지를 생각하여 평가해주십시오.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

기준 항목	← 중요도 →									비교 대상 항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
4-2-a. 이슈별 코칭 사례 추적										4-2-b. 이슈별 맞춤 콘텐츠 및 서비스 제안

5-2-3. '적극성과 능동성에 따른 보상 고려'에 따른 세부 기능에 대한 상대적 중요도를 비교·평가해주십시오. 하이브리드 코칭 시스템을 설계할 때 어떤 세부 요소가 우선적으로 제시되어야 하는지를 생각하여 평가해주십시오.

기준 항목	← 중요도 →									비교 대상 항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
4-3-a. 성실 신호등 생성										4-3-b. 보상 시스템 생성

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

[부록 6]

하이브리드 코칭 시스템 설계 연구 델파이 설문 (5차)

하이브리드 코칭 시스템 설계 연구
델파이 설문지 (5차)

안녕하십니까?
그동안 설문 조사에 응해주셔서 정말 감사합니다.
전문가 분들의 도움으로 6차에 걸친 과정이 이번 설문으로 마무리됩니다.

이번 6차 설문을 통해 그동안 델파이 설문을 통해 추출된 하이브리드 코칭 요소와 그에 따른 세부 기능을 중심으로 모델링한 설계도에 대한 의견을 받고자 합니다. 이를 위해 소프트웨어 공학 언어이며 국제공인모델링 언어인 UML(Unified Modeling Language) 기법 중 대상 간 상호작용을 시간에 따른 내용으로 명확히 보여주는 시퀀스 다이어그램 설계도와 사용자 화면(UI)의 설계도를 제시할 것입니다. 본 설문의 응답은 통계법 제33조에 의해 철저히 비밀이 보장되며 사적 정보가 본인의 동의 없이 외부로 유출되지 않음을 약속드립니다. 여러모로 바쁘시겠지만 협조를 부탁드리며 설문과 관련하여 궁금하신 사항은 아래 연락처로 문의해주시기 바랍니다.

2016년 10월

지도교수 : 박 정 환 (제주대학교 교육학과)
연 구 자 : 홍 미 선 (제주대학교 교육학과 박사수료생)

제시된 【하이브리드 코칭 시스템 설계도 설명서】를 보시고 다음 설계의 타당화 분석을 위한 6가지 영역(적합성, 설명력, 효율성, 연계성, 현장성, 타당성)에 따른 문항을 읽고 응답해주십시오.
※ 【하이브리드 코칭 시스템 설계도 설명서】은 분량이 많은 관계로 따로 첨부했습니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

< 1점 : 전혀 그렇지 않다, 2점 : 그렇지 않다, 3점 : 보통이다, 4점 : 그렇다, 5점 : 매우 그렇다 >

영역	평가 문항	응답				
		1	2	3	4	5
적합성	이 설계는 하이브리드 코칭의 설계 원리를 구축하고 시스템을 구현하는 데 적합하게 구성되어 있습니까?					
설명력	이 설계는 하이브리드 코칭 시스템에서 고려해야 할 면대면 커뮤니케이션과 온라인 커뮤니케이션, 하이브리드 커뮤니케이션(면대면 상황과 온라인 상황이 혼합된 코칭 상태)의 요소와 세부 기능들을 잘 설명하고 있습니까?					
효율성	이 설계는 코치이와 코치가 온라인 코칭 환경과 면대면 코칭 환경을 상황에 맞게 자율적으로 선택하여 코칭의 효율성을 높이는 데 적합하게 구성되어 있습니까?					
연계성	이 설계의 객체인 코치와 코치이, 시스템 간에 상호작용이 잘 이루질 수 있도록 대상 간 (코치, 코치이, 시스템), 요소 간 (온라인 요소, 면대면 요소, 온라인과 면대면의 혼합 요소), 기능 간 상호 연계성이 적절하게 구성되어 있습니까?					
현장성	이 설계는 실제 하이브리드 코칭 상황(면대면 코칭, 온라인 코칭이 혼합된 코칭 상황)이 이루어질 때 현장에서 효과적으로 개발, 적용, 활용할 수 있습니까?					
타당성	이 설계는 하이브리드 코칭이 의도한 목표(코치이의 목표 달성, 코칭 방법의 자율성, 지속적인 연결성 등)를 달성하는 데 요소와 기능, 설계도 구성이 적합합니까?					

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

그동안 델파이 설문에 임해주셔서 감사합니다. 귀한 시간 할애해주시고, 6차에 걸친 설문에 임해주셔서 정말 감사합니다. 논문에 기입해야 하는 이유로 전문가분들의 일반적 특성을 물어볼 것입니다. 절대 외부에 유출하지 않을 것을 약속드립니다. 불편하신 사항이 있으시면 기입하지 않으셔도 됩니다.

구분	세부 질문	
1. 성별	① 남 ② 여	
2. 학력	① 대졸 ② 석사학위 ③ 박사학위 ④ 기타	
3. 연령대	① 30대 ② 40대 ③ 50대 ④ 60대 이상 ⑤ 기타	
3. 전문가 영역	코칭 전문가	① 국제코칭연맹 전문코치 (PCC) ② 한국코치협회 전문코치 (KPC) ③ 둘 다 포함 (KPC, PCC)
	시스템 전문가	① 학계 전문가 (교수, 연구원) ② 현장 전문가 (시스템 관련 개발, 설계팀 근무) ③ 둘 다 포함 (학계 전문가, 현장 전문가)
	교육공학 전문가	① 학계 전문가 (교수, 연구원) ② 현장 전문가 (교육공학 관련 개발, 설계팀 근무) ③ 둘 다 포함 (학계 전문가, 현장 전문가)
	기타	직접 기록해주십시오.
4. 경력 기간	① 10년 이하 ② 11년~20년 ③ 21년~30년 ④ 30년 이상 ⑤ 기타 ( )	

응답해주셔서 감사합니다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

[부록 7]

하이브리드 코칭 시스템 데이터 구조 설계

① 코치이 정보 DB

개인 정보 (Imformation)			
필드 이름	의미	속성	설명
CeID	코치이 ID	Text	영어, 숫자 구성
CePW	코치이 비밀번호	Text	영어, 숫자, 특수문자 구성
CeName	코치이 이름	Text	
CeEmail	코치이 이메일	Text	영어, 숫자
CePhone	코치이 전화번호	Unsigned Integer	
CeAge	코치이 나이	Unsigned Integer	
CeSex	코치이 성별	boolean	여자 (0)
		boolean	남자 (1)
CeReligion	코치이 종교	Unsigned Integer	기독교(1), 불교 (2), 유교 (3), 이슬람교 (4), 천주교 (5), 종교 없음 (6) 기타 (9) *EtcCeReligion 참조
EtcCeReligion	기타 종교일 경우	Text	CeReligion=9 (기타 종교)일 때 값 가짐, 기본값 없음
Ceissue	코치이 코칭 이슈	Unsigned Integer	건강 (1), 라이프 (2), 인간관계 (3), 의사결정 (4), 진로 (5)학습(6) 기타 (9) *EtcCeissue 참조
EtcCeissue	기타 이슈일 경우	Text	Ceissue=9 (기타 이슈)일 때 값 가짐, 기본값 없음

② 코치 정보 DB

개인 정보 (Imformatin)			
필드 이름	의미	속성	설명
CID	코치 ID	Text	
CPW	코치 비밀번호	Text	
CName	코치 이름	Text	
CEmail	코치 이메일	Text	
CPhone	코치 전화번호	Unsigned Integer	

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

CAge	코치 나이	Unsigned Integer	
Csex	코치 성별	boolean	여자 (0), 남자 (1)
CReligion	코치 종교	Unsigned Integer	기독교(1), 불교 (2), 유교 (3), 이슬람교 (4), 천주교 (5), 종교 없음 (6), 기타 (9) *EtcCeReligion 참조
EtcCReligion		Text	CeReligion=9(기타 종교)일 때 값 가짐, 기본값 없음
CMajor	코치 전문 분야 (중복선택 가능)	Text	진로 (1), 학습 (2),건강 (3), 의사결정 (4), 인간관계 (5), 라이프(6)
CPeriod	코치 경력 기간	Text	
CPersonality Type	코치 성격 유형	Unsigned Integer	주도형 (1), 사교형 (2) 안정형 (3), 신중형 (4)

③ 온라인 매칭 정보 DB

매칭 (Matching)			
필드 이름	**의미**	**속성**	**설명**
MatchingID	매칭 ID	Text	자동 생성
MatchingDate	매칭 날짜	Date	날짜
ProgressC	코칭 진행 현황	Boolean	진행중(0), 종료(1)
EndSystem	종료 방식	Text	정상종료(0) 코치 종료선언(1) 코치이 종료선언(2) 기본값(99): 진행 중
EndReason	종료 사유	Text	종료 사유에 대한 상세 기술
CoID	코치 ID	Text	
CeID	코치이 ID	Text	
CoachingType	코칭 타입	Boolean	개인(0), 그룹(1)
MatchingType	매칭 타입	Boolean	선택(0), 추천(1)
Session	회기별 현황	Text	

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

④ 코칭 현황

초기 도입 (Introduction)			
필드 이름	**의미**	**속성**	**설명**
Session Id	코칭 회기 ID	Text	자동 생성
CoachingDate	코칭 날짜	Date	날짜
CoachingMethod	코칭 방법	Unsigned Integer	면대면 코칭(1) 온라인 화상 코칭(2) 온라인 음성 코칭(3) 문자 코칭(4)
CoachingLocation	코칭 위치	Unsigned Integer	매칭 추천(1) 목표 설정(2) 현실 점검(3) 대안 탐색(4) 실행 의지(5)
NaxtDate	다음 회기 코칭 날짜	Date	날짜
NaxtCoaching Method	다음 회기 코칭 방법	Unsigned Integer	면대면 코칭(1) 온라인 화상 코칭(2) 온라인 음성 코칭(3) 문자 코칭(4)
BeforeSession Id	이전 회기 코칭 ID	Text	
CoachingJournal	코칭 일지 ID	Text	
ReflectJournal	성찰 일지 ID	Text	
EmotionJournal	감정 일지 ID	Text	

⑤ 코칭 양식

코칭 양식 (Coaching WorkForm)			
필드 이름	**의미**	**속성**	**설명**
CoachingWork ID	코칭 양식 ID	Text	
WorkDate	자료 입력 날짜	Date	
WorkFormDeveloper	코칭 양식 개발자	Text	
WorkFormStage	코칭 양식 해당 단계	Unsigned Integer	매칭 추천(1) 도입 활동(2) 목표 설정(3) 현실 점검(4) 대안 탐색(5) 실행 의지(6) 실천 지원(7)
WorkFormTape	자료 타입	Unsigned Integer	이미지 (1) 텍스트 파일 (2)

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

			음성 파일 (3) 동영상 파일 (4)
WorkFormName	파일명	Text	
WorkFile	파일 자료	File	

⑥ 포트폴리오 DB

포트폴리오 (Protfolio)			
필드 이름	**의미**	**속성**	**설명**
Portfolio ID	포트폴리오 ID	Text	자동 생성
PortfolioDate	생성 날짜	Date	날짜
Writer	작성자 ID	Text	
	매칭 DB ID		
PortfolioSt데	포트폴리오 해당 단계	Unsigned Integer	초기 도입 활동(0) 매칭 추천(1) 목표 설정(2) 현실 점검(3) 대안 탐색(4) 실행 의지(5) 실천 지원(6)
DataTape	자료 타입	Unsigned Integer	이미지 (1) 텍스트 파일 (2) 음성 파일 (3) 동영상 파일 (4)
FileName	파일명	Text	
FileData	파일 자료	File	

⑦ 코칭 질문 및 피드백 가이드 DB

코칭 질문 및 피드백 가이드 (Coaching Qustion and Feedback)			
필드 이름	**의미**	**속성**	**설명**
QustionID	질문 ID	Text	
	매칭 DB ID		
QustionStep	질문 분류	Text	GROW 질문(1), 성격 스타일 질문(2), 이슈별 질문(3), 단계별 지침서(4), 피드백 지침서(5)
			목표 설정 단계(11), 현실 점검(12), 대안 탐색(13), 실행 의지(14),
			주도형(21), 사교형(22), 안정형(23), 신중형(24)
			경력 및 진로(31), 건강(32), 관계(33)
			목표 설정 지침서(41), 현실 점검 지침서(42) 대안 탐색 지침서(43), 실행 의지 지침서(44)

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

QustionClass	질문 세분류	Text	노력의 결과 칭찬(51), 강점 칭찬(52) 성품 칭찬(53), 열정 칭찬(54) 가치 칭찬(55), 교정적 피드백(56) 지지적 피드백(57)
QustionContent	질문 내용	Text	

⑧ 코칭 질문 및 피드백 가이드 사용 내역 DB

코칭 질문 및 피드백 가이드 사용 내역(Use Qustion & Feedback)			
필드 이름	의미	속성	설명
UseDB ID	사용 내역 DB에 대한 ID	Text	
Qustion ID	질문 ID	Text	
	매칭 DB ID		
Preference	선호도	Boolean	선호도 없음(0) 선호도 있음(1)
Importance	중요도	Boolean	중요도 없음(0) 중요도 있음(1)

⑨ 성찰 일지 DB

성찰 일지 (Reflect Journal)			
필드 이름	의미	속성	설명
ReflectJournal ID	성찰 일지 ID	Text	
RWritionDate	작성 날짜	Date	
RWriter	작성자 ID	Text	
	매칭 DB ID		
RJournalStep	해당 단계	Unsigned Intege	목표 설정(1), 현실 점검(2) 대안 탐색(3), 실행 의지(4)
RJournalContent	관련 내용	Text	

⑩ 코칭 일지 DB

코칭 일지 (Coaching Journal)			
필드 이름	의미	속성	설명
CoachingJournal ID	코칭 일지 ID	Text	
CWritionDate	작성 날짜	Date	
CWriter	작성자 ID	Text	
	매칭 DB ID		
CJournalStep	해당 단계	Unsigned Intege	목표 설정(1), 현실 점검(2), 대안 탐색(3), 실행 의지(4)
CJournalContent	관련 내용	Text	

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

⑪ 감정 일지 DB

감정 일지 (Emotion Journal)			
필드 이름	의미	속성	설명
EmotionJournal ID	감정 일지 ID	Text	
EWritionDate	작성 날짜	Date	
EWriter	작성자 ID	Text	
	매칭 DB ID		
EmotionState	감정 상태	Text	

⑫ 주간 감정 일지 DB

주간 감정 일지 (Weeky Emotion Journal)			
필드 이름	의미	속성	설명
WeekyEmotionJournal ID	주간 감정 일지 ID	Text	
WeekyWritionDate	생성 날짜	Date	
EWriter ID	작성자 ID	Text	
	매칭 DB ID		
WeekyEmotionState	주간 감정 현황	Array [Text]	감정 일지 ID 7개 (7일간 자료)

⑬ 목표 행동 모니터링 DB

목표 행동 모니터링 (Goal Action Monitoring)			
필드 이름	의미	속성	설명
GoalactionMonitoring ID	목표 행동 모니터링 ID	Text	
	매칭 DB ID		
Goalaction	목표 행동	Text	
AlarmTime	알람 시간	Date	
AlarmSystem	알람 방식	Text	
StartDate	시작일	Date	
EndDate	종료일	Date	
GoalactionImage	목표 행동 이미지	File	
GoalactionExplanation	목표 행동 설명	Text	
Execution	실행 여부	Array [Boolean]	실행하지 못함(0) 실행함(1)
ExecutionPlace	실행 장소	Array [Text]	
ExecutionTime	실행 시간	Array [Date]	
SuccessFailure	최종 성공/실패 여부	Boolean	실패(0) 성공(1)
SuccessFailureReason	최종 성공/실패 원인	Text	
Progress	진행 여부	Boolean	진행 종료(0) 진행중(1)

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

⑭ 보상 시스템 DB

보상 시스템 (Compensation System)			
필드 이름	의미	속성	설명
Compensation ID	보상 목록 ID	Text	
	매칭 DB ID		
MessageWriter	응원 메시지 작성자	Text	
MessageContent	응원 메시지	Text	
MessageFile	응원 파일	File	

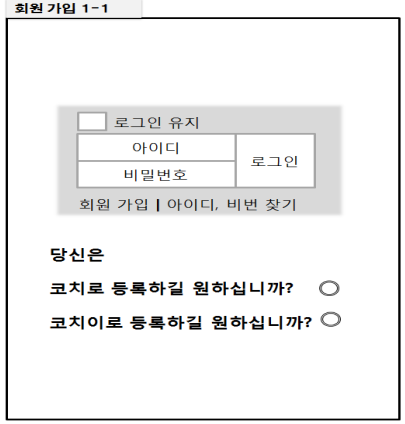
⑮ 이슈별 콘텐츠 지원 DB

이슈별 콘텐츠 지원 (Issue Content Support)			
필드 이름	의미	속성	설명
Data ID	자료 ID	Text	
IssueClassification	이슈 분류	Unsigned Intege	진로(1), 건강(2) 인간관계(3), 학습(4) 라이프(5), 의사결정(6)
ContentTape	콘텐츠 타입	Text	문서(1), 동영상(2) 음성파일(3)
DataFile	자료 파일	File	문서일 경우 txt, doc, hwp 동영상일 경우 avi 음성 파일일 경우 mp3
IntroductionDate	등록 날짜	date	등록 시 자동 생성
Keyword	키워드	Text	
ContentWriter	작성자명	Text	작성자 자동 생성
ReadingCount	열람 카운트	Unsigned Integer	열람이 될 때마다 자동 생성

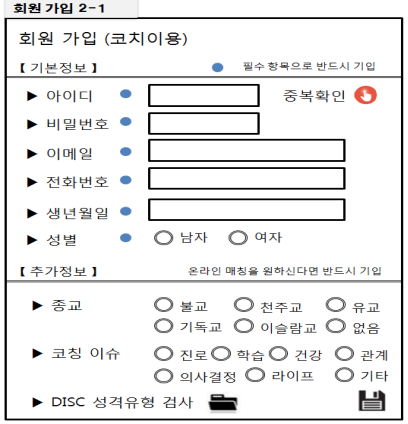
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

[부록 8] 하이브리드 코칭 시스템 사용자 인터페이스

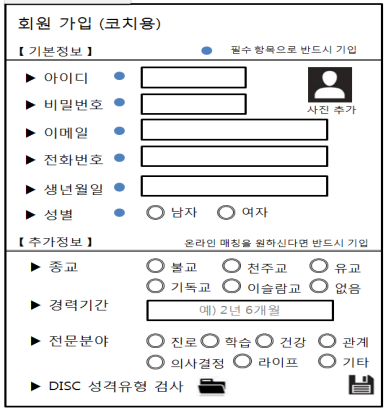
회원 가입 1-1



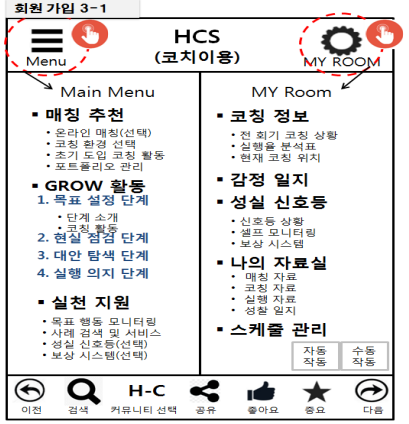
회원 가입 2-1



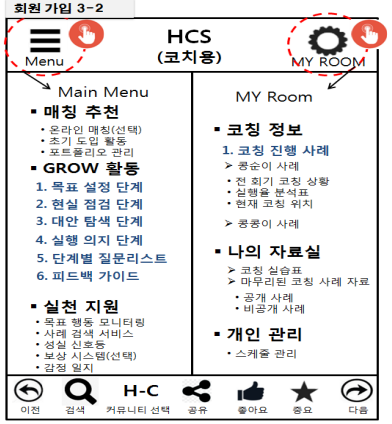
회원 가입 2-2



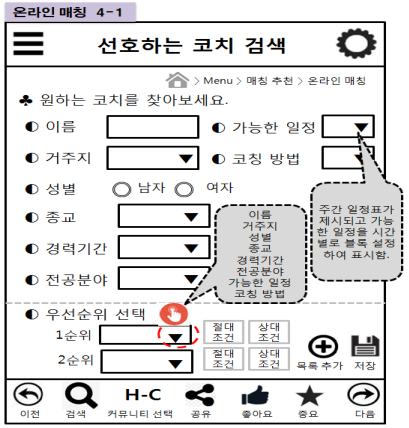
회원 가입 3-1



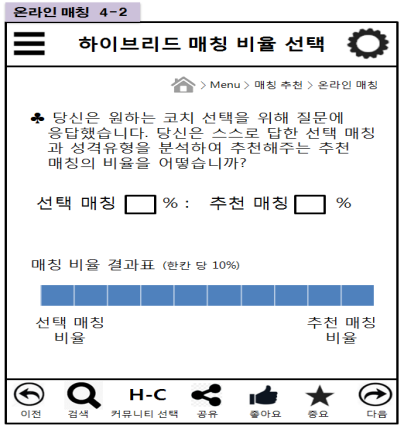
회원 가입 3-2



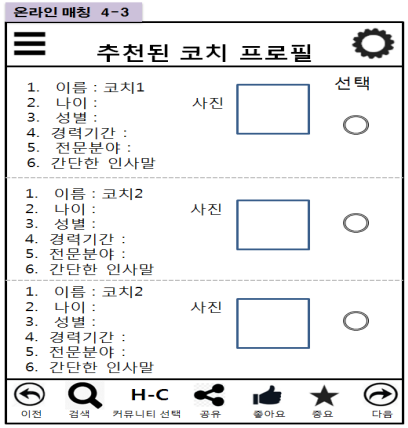
온라인 매칭 4-1



온라인 매칭 4-2



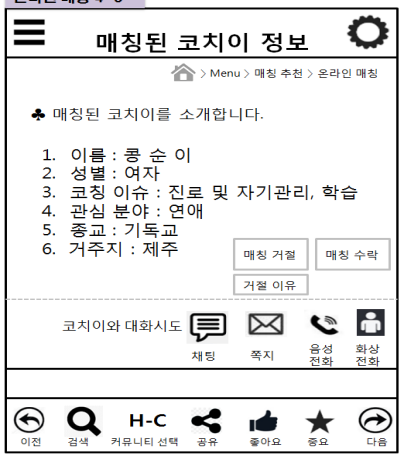
온라인 매칭 4-3



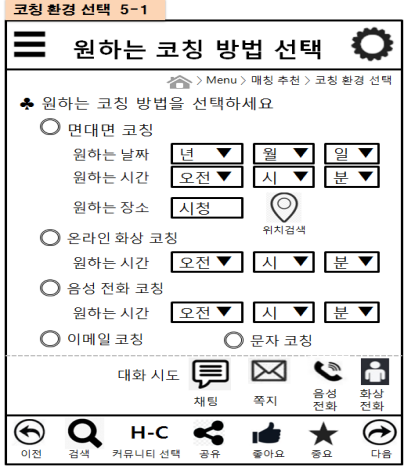
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

온라인 매칭 4-4

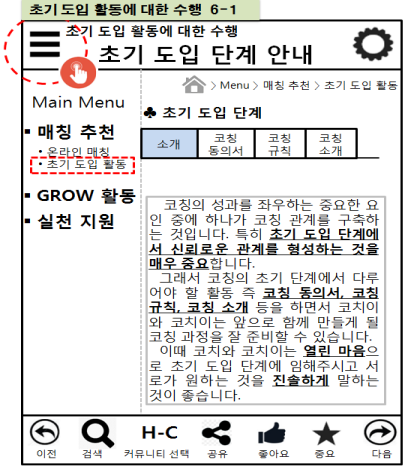
온라인 매칭 4-5



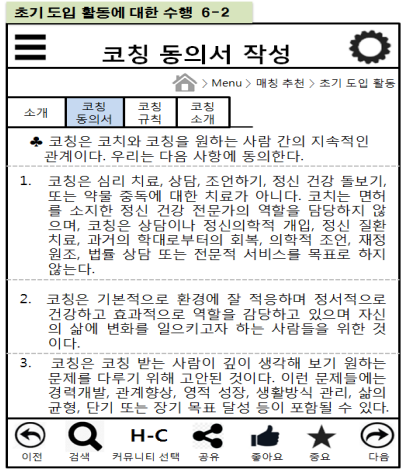
코칭 환경 선택 5-1



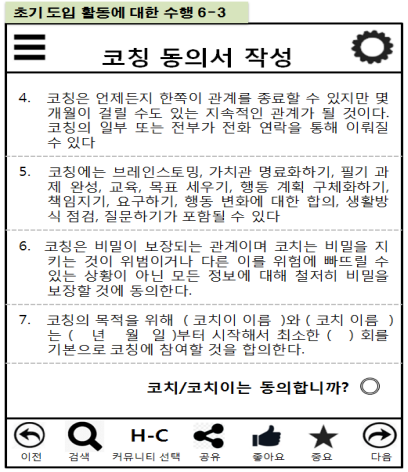
초기 도입 활동에 대한 수행 6-1



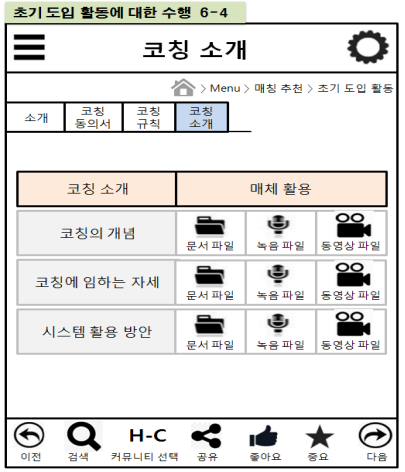
초기 도입 활동에 대한 수행 6-2



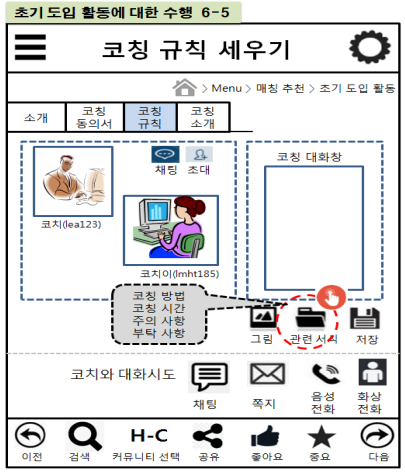
초기 도입 활동에 대한 수행 6-3



초기 도입 활동에 대한 수행 6-4



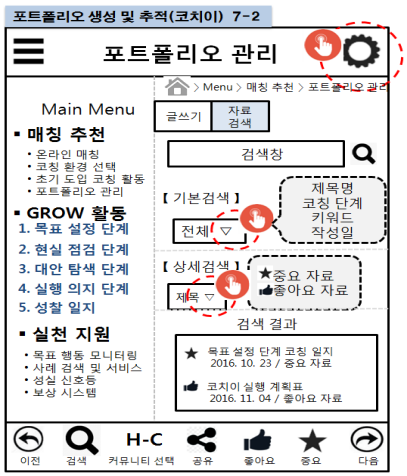
초기 도입 활동에 대한 수행 6-5



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

포트폴리오 생성 및 추적(코치이) 7-1

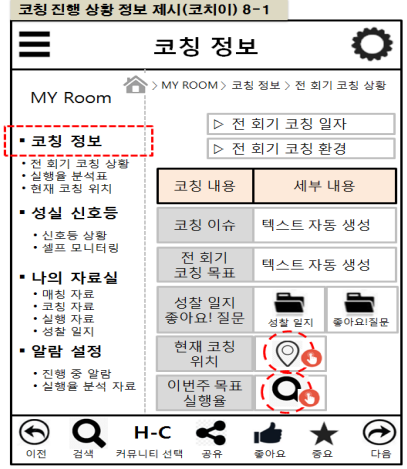
포트폴리오 생성 및 추적(코치이) 7-2



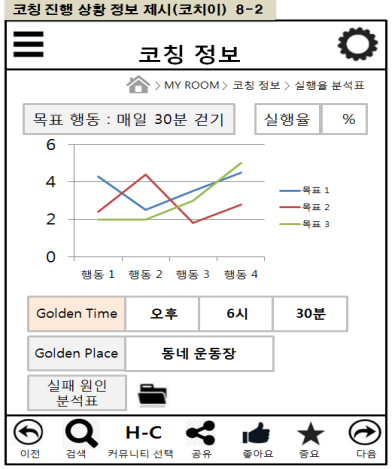
포트폴리오 생성 및 추적(코치) 7-3

포트폴리오 생성 및 추적(코치) 7-4

코칭 진행 상황 정보 제시(코치이) 8-1



코칭 진행 상황 정보 제시(코치이) 8-2

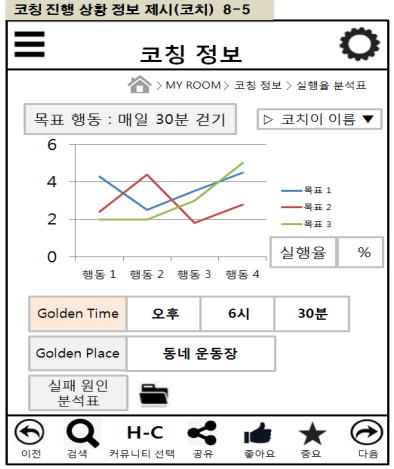


코칭 진행 상황 정보 제시(코치이) 8-3

코칭 진행 상황 정보 제시(코치) 8-4

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

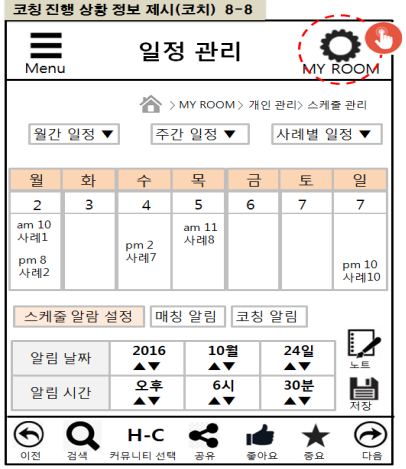
코칭 진행 상황 정보 제시(코치) 8-5



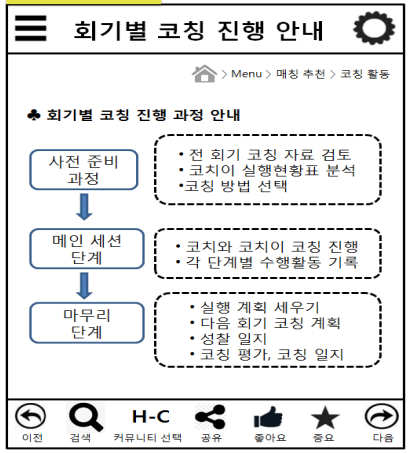
코칭 진행 상황 정보 제시(코치) 8-6

코칭 진행 상황 정보 제시(코치이) 8-7

코칭 진행 상황 정보 제시(코치) 8-8

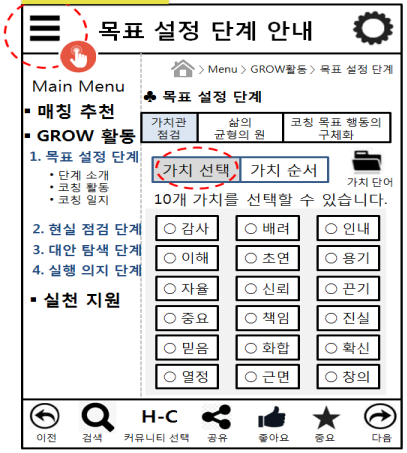


GROW 활동 9-1

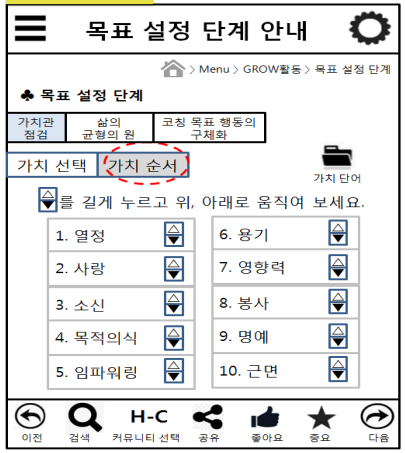


GROW 활동 10-1

GROW 활동 10-2

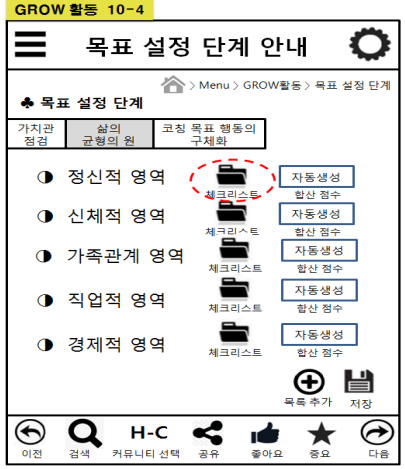


GROW 활동 10-3



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

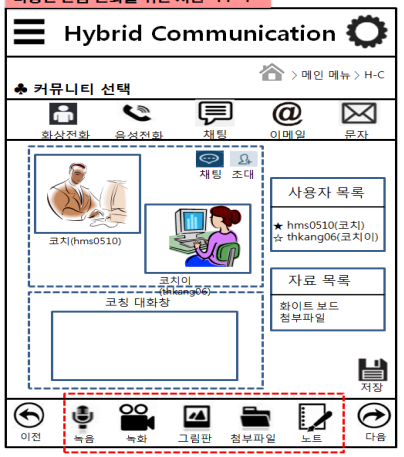
GROW 활동 10-4



GROW 활동 10-5

GROW 활동 10-6

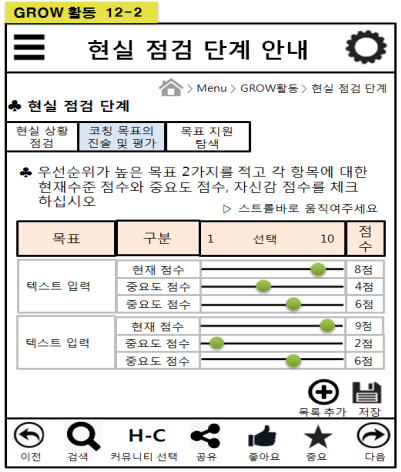
다양한 관점 전화을 위한 지원 11-1



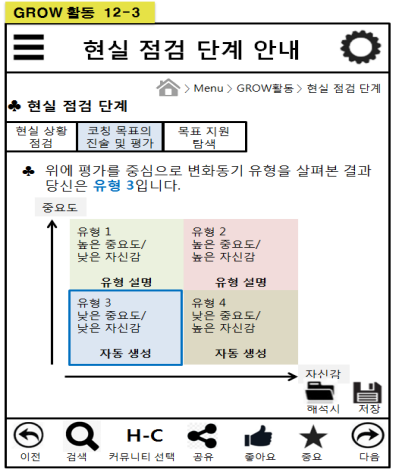
다양한 관점 전화을 위한 지원 11-2

GROW 활동 12-1

GROW 활동 12-2



GROW 활동 12-3

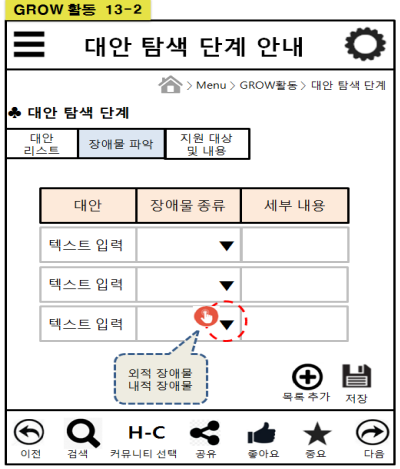


제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

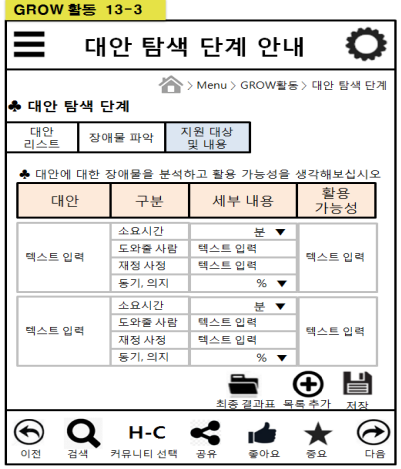
GROW 활동 12-4

GROW 활동 13-1

GROW 활동 13-2

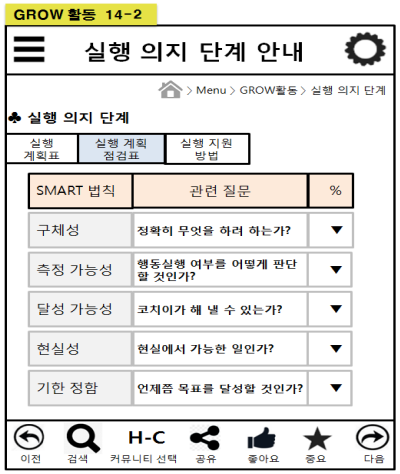


GROW 활동 13-3

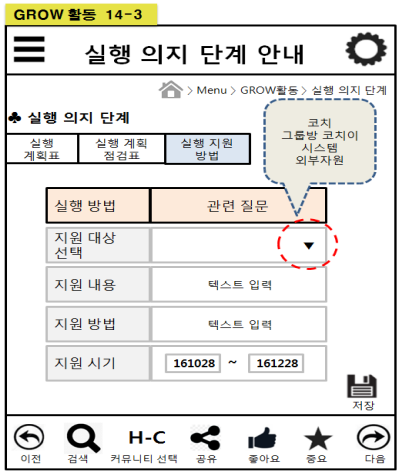


GROW 활동 14-1

GROW 활동 14-2



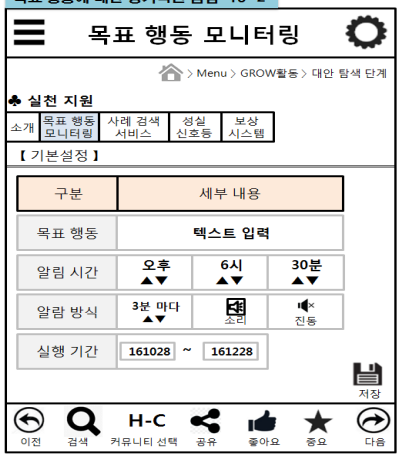
GROW 활동 14-3



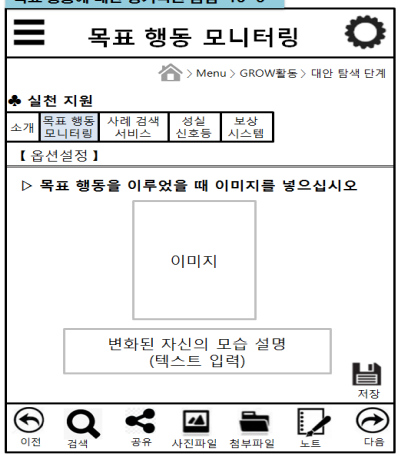
목표 행동에 대한 정기적인 점검 15-1

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

목표 행동에 대한 정기적인 점검 15-2

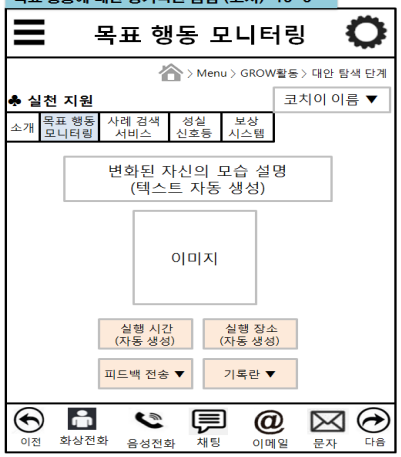


목표 행동에 대한 정기적인 점검 15-3

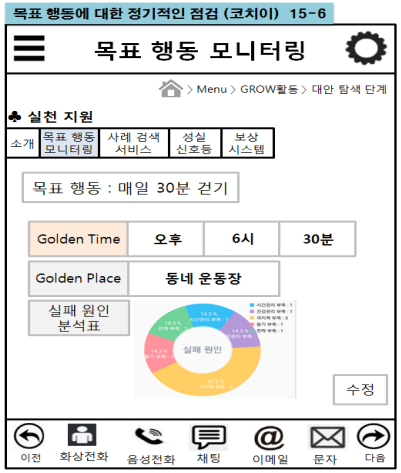


목표 행동에 대한 정기적인 점검 (코치이) 15-4

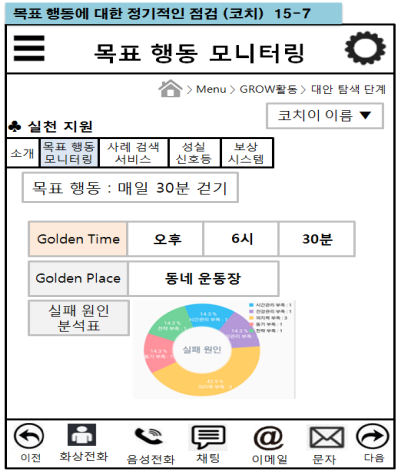
목표 행동에 대한 정기적인 점검 (코치) 15-5



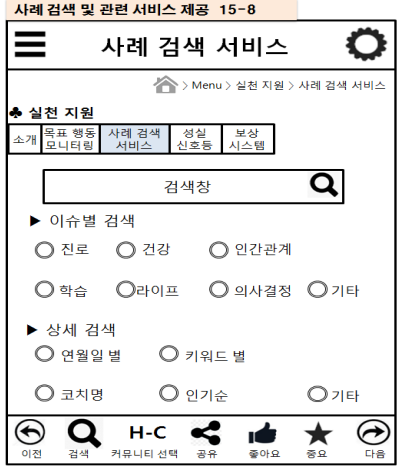
목표 행동에 대한 정기적인 점검 (코치이) 15-6



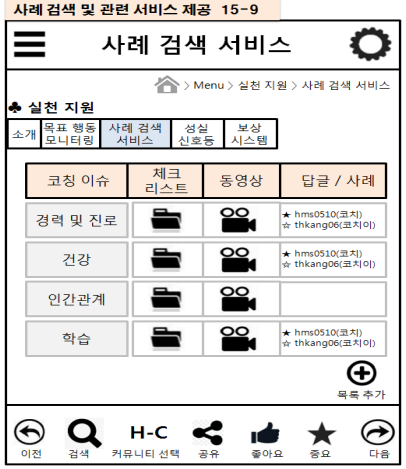
목표 행동에 대한 정기적인 점검 (코치) 15-7



사례 검색 및 관련 서비스 제공 15-8



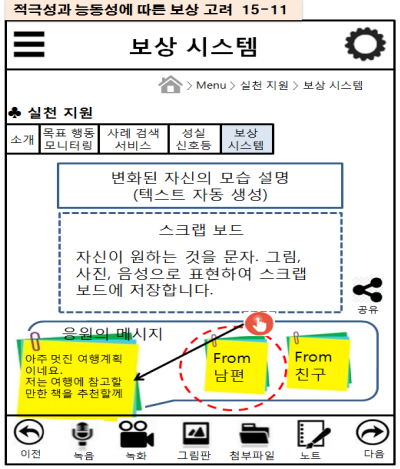
사례 검색 및 관련 서비스 제공 15-9



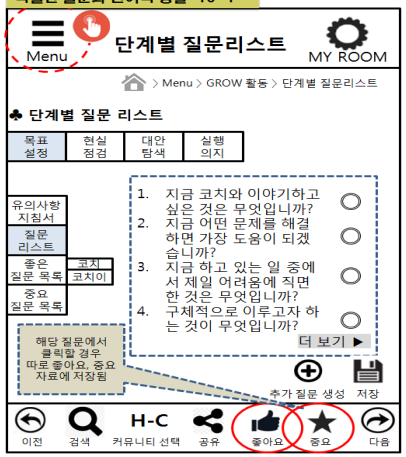
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

적극성과 능동성에 따른 보상 고려 15-10

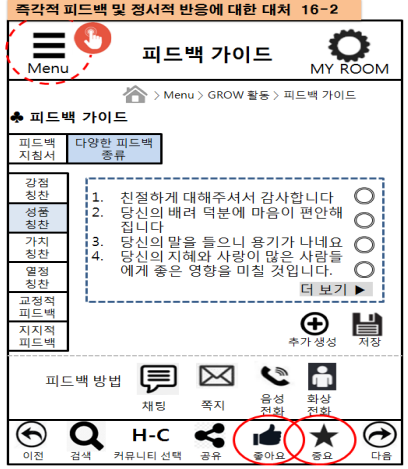
적극성과 능동성에 따른 보상 고려 15-11



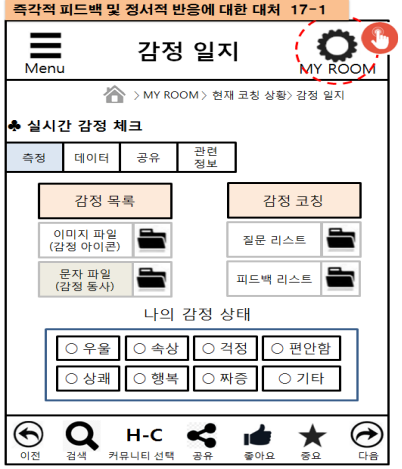
적절한 질문과 언어적 성찰 16-1



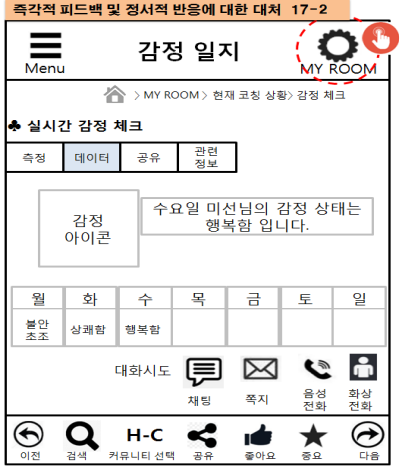
즉각적 피드백 및 정서적 반응에 대한 대처 16-2



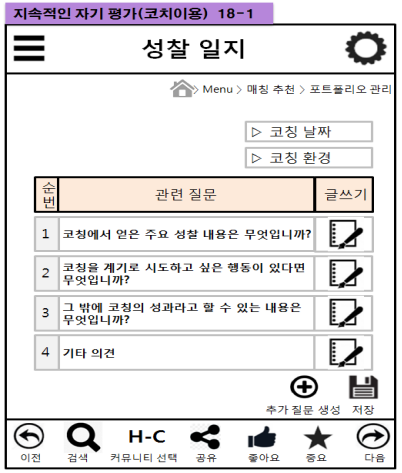
즉각적 피드백 및 정서적 반응에 대한 대처 17-1



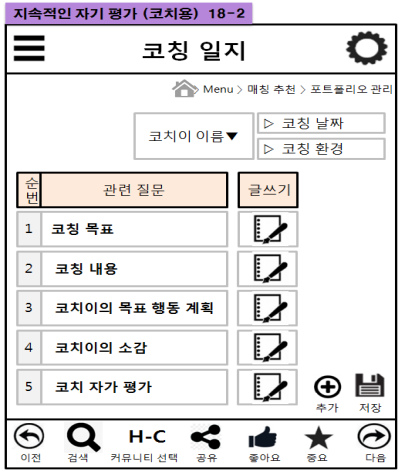
즉각적 피드백 및 정서적 반응에 대한 대처 17-2



지속적인 자기 평가(코치이용) 18-1



지속적인 자기 평가 (코치용) 18-2



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

[부록 9] 하이브리드 코칭 시스템 활용 가상 시나리오

가. 코치, 코치이 정보

【코치이 정보】

콩순이는 00중학교 3학년 여학생이다. 요즘 고입 준비로 인해 스트레스를 많이 받고 있으며 자신의 미래에 대한 생각이 많아지는 시기이다. 학원에 가서 공부하기보다 자기 혼자 계획을 세우고 공부하는 것을 좋아하는 콩순이지만 자신의 의지만으로는 잘 되지 않을 때가 많다. 그래서 학습 코치를 찾고 싶은데 사실 일주일에 한 번 시간 내서 코치실을 찾아가는 것도 시간적인 여유가 없다. 그래서 콩순이는 하이브리드 코칭 시스템을 사용하기로 결심했다. 왜냐하면 만날 시간이 없을 때는 온라인 코칭도 가능하고, 코치를 만나고 싶을 때는 직접 만나서 얘기할 수 있기 때문이다. 또한 핸드폰으로 검색하거나 친구들과 대화하는 것을 좋아하는 데 하이브리드 코칭 시스템은 모바일 앱으로 되어 있어 익숙하게 사용할 수 있다는 생각이 들었기 때문이다.

【코치 정보】

표나리 코치는 KPC(한국코치협회 전문 코치)가 된 지 3년 차 되는 초보 코치이다. 사는 곳은 제주이며, 30대 후반 여성이다. KPC 전문 코치를 준비할 때는 주변 사람들에게 부탁하여 코칭 사례를 찾았으나 막상 코치라는 직업으로 코칭을 하려니 기회가 오지 않는다. 또한 코칭에 대한 부담감으로 선배 코치가 도와줬으면 하는 바람이다. 그러던 중 하이브리드 코칭 시스템이라는 것을 알게 되었다. 우선 표나리 코치가 관심을 보인 이유는 온라인 매칭을 할 수 있어 시간과 공간에 대한 제약에서 벗어날 수 있으며, 다양한 코칭 기회를 잡을 수 있기 때문이다. 그리고 시스템이 코칭 사례를 관리하고 코칭 과정을 도와줄 수 있는 활동이나 질문 리스트를 제공해준다는 얘기를 듣고 더욱 관심을 갖기 시작했다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

나. 회원 가입 및 매칭 추천

코치이 시나리오	코치 시나리오
【회원 가입 및 메뉴 확인】 2016년 9월 1일 / 앱 다운로드 콩순이는 하이브리드 코칭 시스템 앱을 다운로드 받았다〔0〕. 로그인을 하기 위해 회원 가입을 했고 가입 전에 코치로 등록할 것인지, 코치이로 등록할 것인지 묻는 질문에 코치이를 선택했다. 아이디, 비번, 이메일, 전화번호, 생년월일, 성별(여)을 입력했고 온라인 매칭을 원하면 추가 정보를 입력하라고 해서 종교(기독교), 코칭 이슈(학습)를 기입했다. 회원 가입이 끝나고 Main Menu 창으로 이동했다〔3-1〕. 매칭 추천, GROW 코칭 활동, 실천 지원이라는 메뉴가 있었는데 콩순이는 시스템이 정해놓은 순서대로 작동되는 서비스를 받고 싶어서 안내에 따라 자동 작동 버튼을 눌렀다. 처음 하이브리드 코칭 시스템을 경험하는 것이라 전체적으로 어떻게 진행되는지 알고 싶었기 때문이다. My Room 버튼을 눌렀다〔3-1〕. 코칭 정보, 감정 일지, 성실 신호등, 나의 자료실, 스케줄 관리 메뉴가 있었다. 콩순이는 성실 신호등과 감정 일지가 무엇인지 궁금했다.	**【회원 가입 및 메뉴 확인】** 2016년 8월 10일 / 앱 다운로드 표나리 코치는 하이브리드 코칭 시스템 앱을 다운로드 받았다〔0〕. 회원 가입을 하기 위해 아이디, 비번을 설정하고 코치로 등록하기로 선택했다〔1-1〕. 시스템에서 회원 가입을 할 때 온라인 매칭을 원하면 추가 정보를 입력하라고 해서 그것을 선택했다〔2-2〕. 종교는 기독교, 경력은 3~5년, 전문 분야는 학습으로 선택했다. 회원 가입이 끝나고 Main Menu 버튼을 눌렀다〔3-2〕. 매칭 추천, GROW 활동, 실천 지원 메뉴가 있었다. 또한 단계별 질문리스트, 피드백 가이드 등이 있어서 코칭 과정에서 도움 자료를 서비스받을 수 있다. 또한 My Room 메뉴를 확인하고 있는데 코칭 정보, 나의 자료실, 개인 관리 메뉴가 있는데〔3-1〕 처음 방문이라 코칭 사례 자료가 없었다. 하지만 앞으로 코칭 사례가 정리되고 자료화할 수 있다는 생각을 하니 기분이 좋아졌다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

【매칭 추천】

코칭 일자 : 2016년 9월 1일 / 시스템 활용

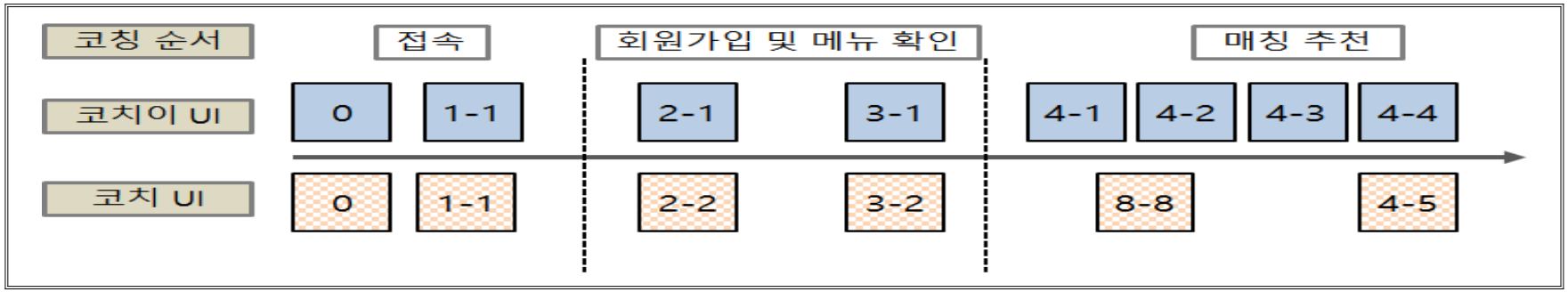
시스템이 먼저 제시해준 창은 선호하는 코치 검색이었다[4-1]. 콩순이가 원하는 코치를 찾으라는 것이었다. 콩순이는 직접 만날 수 있는 거리에 있는 코치였으면 했기 때문에 거주지가 중요했고, 이성보다는 동성을 선호해서 남자보다는 여자, 종교는 기독교로 콩순이와 같았으면 했다. 그래서 우선순위를 선택할 때 거주지, 성별, 종교 순으로 정했고 거주지는 절대조건으로 꼭 고려해야 하는 매칭 변인으로 선택했다. 다음 창은 하이브리드 매칭 비율 선택이다[4-2]. 내가 원하는 조건만으로 매칭하는 것을 선택 매칭, 시스템이 DICS 성격 유형을 분석하여 코치이에게 맞는 코치를 추천해주는 것을 추천 매칭이라고 했다. 콩순이는 선택 매칭 비율을 40%, 추천 매칭 비율을 60%로 선택했다. 자신이 선택한 조건도 중요하지만, 시스템이 추천해준다는 것이 재미있고 믿을 만했기 때문이다. 다음으로 시스템은 콩순이가 원하는 조건대로 코치의 프로필을 검색순으로 제시해주었고[4-3] 제주에 살고 학습 코칭 전문가인 표나리 코치를 선택했다. 시스템은 표나리 코치 정보를 콩순이에게 보내주었고[4-4], 콩순이는 코치에게 쪽지를 남겼다.

【매칭 추천】

코칭 일자 : 2016년 9월 1일 / 시스템 활용

하이브리드 코칭 시스템은 온라인 매칭을 할 수 있다고 한다. 시스템은 표나리 코치의 일정 관리 정보[8-8]를 가지고 있어 가능한 코칭 날짜, 시간 등의 데이터와 회원 가입을 통해 입력한 매칭 변인을 가지고 온라인 매칭을 한다고 한다. 코치이가 선호하는 코치를 검색할 때 가장 적합한 코치를 추천해준다고 하니 표나리 코치는 코칭 사례를 기다리고 있다. 표나리 코치는 코치용 스케줄 일정에 나와 있는 알림 설정 중 매칭 알림과 코칭 알림 버튼이 있는데 코칭이 진행되기를 원했기 때문에 매칭 알림을 설정해 놓은 상태이다. 알람이 울렸다. 매칭 중인 코치이 정보를 시스템이 알려준다. 중3 여학생이고 학습 코칭을 원하는 콩순이라고 한다. 콩순이에게 쪽지가 왔다. 간단한 자기소개와 나를 선택한 이유를 적어서 보냈다. 표나리 코치는 매칭 수락 버튼을 누른다[4-5]. 그리고 콩순이에게 쪽지를 남겼다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY



다. 코칭 방법 선택 및 초기 도입 활동

코치이 시나리오	코치 시나리오
【코칭 방법 선택】 코칭 일자 : 2016년 9월 1일 / 시스템 활용 표나리 코치와의 매칭한 후 시스템은 원하는 코칭 방법을 선택하라고 한다[5-1]. 콩순이는 많이 고민했다. 처음 만남이라 어색하기도 할 것 같고 하지만 직접 만나면 더 좋긴 한데 따로 시간을 빼서 나가기엔 좀 부담스럽기도 하고.. .계속 고민을 하다가 우선 온라인 화상으로 코칭을 해보기로 결정했다. 직접 얼굴을 봐서 좋고 시간을 빼앗기지 않아서 더 좋을	**【코칭 방법 선택】** 코칭 일자 : 2016년 9월 1일 / 시스템 활용 매칭 수락 후 콩순이가 원하는 코칭 방법을 선택할 수 있도록 도왔다. 왜냐하면 다음 회기부터 어떻게 코칭을 진행해야 할지 고민해야 하기 때문이다. 수시로 코칭 방법은 바뀌게 되지만 첫 만남의 코칭 방법은 정해야 하기 때문이다. 표나리 코치 또한 원하는 코칭 방법을 선택했다. 가능한 코칭 방법을 모두 클릭했다[5-1]. 면대면 코칭, 온라인 화상 코칭

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

듯했다. 원하는 시간은 오후 5시로 선택했다. 이제 코치님의 일정을 기다리기만 하면 된다. 오! 코치님도 괜찮다고 연락이 왔다. 참 다행이다.

【코칭 정보 / 초기 도입 활동】

코칭 일자 : 2016년 9월 8일 / 온라인 화상 코칭

일주일이 지나고 콩순이는 시스템에 접속했다. 시스템은 일정 관리 알람을 통해 콩순이의 코칭 날짜, 시간을 알려줬다[8-7]. 또한 시스템은 지난주에 했던 나의 코칭 정보를 알려 준다[8-1~8-3]. 지난 회기 코칭 일자(20161024), 코칭 환경(쪽지), 코칭 이슈(학습), 현재 코칭 위치는 매칭 추천 단계로 나와 있다. 코칭 목표, 좋아요 질문, 목표 실행률 등은 해당 없음으로 나온다. 앞으로 채워가야겠다는 생각이 든다. 지난번 선택했듯이 온라인 화상 코칭으로 첫 만남이 시작되었다. 코치님과 인사를 하고 말씀하시는 코칭 활동을 시작했다. 처음 코칭을 시작할 때 코칭 동의서를 작성하는 것이라 한다[6-1~6-3]. 나는 열심히 코칭 동의서에 쓰인 글을 읽고 동의한다는 버튼을 선택했다. 코치님의 코칭 동의서가 전송되었다. 다음은 코칭 소개이다[6-4].

이길 바란다. 우선 얼굴을 보며 이야기하는 것이 라포를 형성하는 데 도움이 될 것 같았다. 비언어적인 표정이나 몸짓도 볼 필요가 있었기 때문이다. 시스템이 콩순이는 온라인 화상 코칭을 원한다고 알려준다. 표나리 코치는 수락했다.

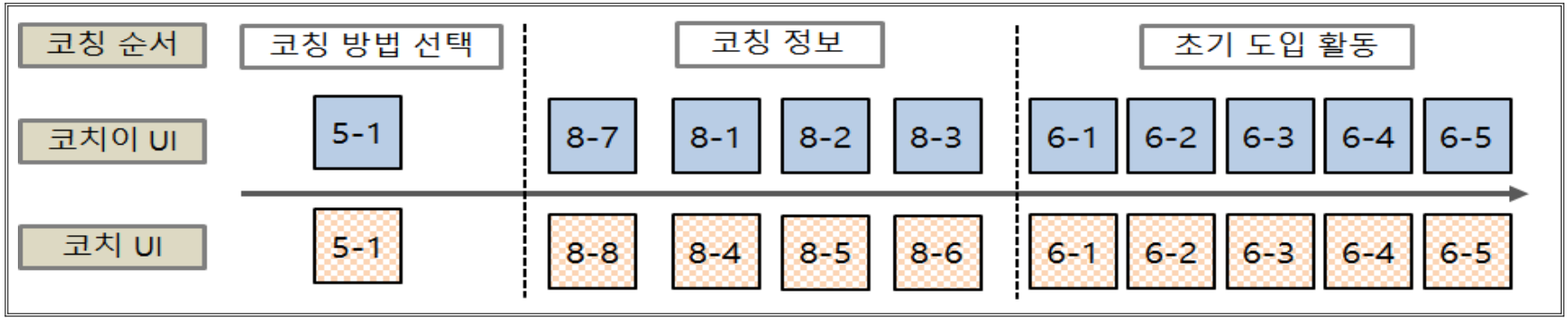
【코칭 정보 / 초기 도입 활동】

코칭 일자 : 2016년 9월 8일 / 온라인 화상 코칭

일주일이 지나고 콩순이와의 코칭 시간이다. 시스템은 일정 관리 알람을 통해 콩순이의 코칭 날짜, 시간을 알려줬다[8-8]. 또한 지난주에 했던 콩순이 코칭 정보를 알려 준다[8-4~8-6]. 지난 회기 코칭 일자(20161024), 코칭 환경(쪽지), 코칭 이슈(학습), 현재 코칭 위치는 매칭 추천 단계로 나와 있다. 표나리 코치도 하이브리드 코칭 시스템을 처음 사용하는 코치이기 때문에 시스템에서 주는 순서대로 코칭 과정을 밟아볼 생각이다. 우선 시스템은 코칭 동의서 작성을 하라고 한다. 코칭의 윤리적 측면에서도 꼭 필요한 과정이다. 코칭 동의서에 쓰인 글을 읽고 동의했다. 콩순이 코칭 동의서가 전송되었다. My Room [코칭 정보 : 콩순이 사례]에 저장된다. 코칭 소개이다. 코칭 개념, 코칭에 임하는 자세, 시스템 활용 방안에 대해 알려준다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

코칭 소개는 코칭 개념, 코칭에 임하는 자세, 시스템 활용 방안 3가지가 있었는데 나는 문서 파일, 음성 파일보다는 동영상 파일로 보는 게 좋아서 동영상으로 봤다. 마지막으로 코칭 규칙 세우기였다[6-5]. 코치님과 나는 화상 통화로 서로가 원하는 규칙을 세웠다. 우리가 세운 코칭 규칙은 관련 서식에 잘 정리되어 나의 자료실에서 볼 수 있다고 한다.	표나리 코치는 시스템 활용 방안에 대한 정보를 주의깊게 듣는다. 성실 신호등, 좋아요! 질문, 보상 시스템, 매칭 추천, 실천 지원 등 다양한 활동이 들어 있어서 처음 접하는 코치는 자세히 확인할 필요가 있다. 코칭 규칙 세우기이다. 콩순이와 화상으로 서로가 원하는 규칙을 세웠다. 표나리 코치는 콩순이와 나눈 규칙을 관련 서식에 정리하여 콩순이에게 전송했다. 그리고 코치용 My Room [코칭 정보]에도 저장된다.



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

라. GROW 활동-목표 설정 단계, 포트폴리오 관리, 목표 행동 모니터링

코치이 시나리오	코치 시나리오
【GROW 활동 : 목표 설정 단계】 코칭 일자 : 2016년 9월 16일 / 실시간 채팅 이번 코칭은 추석 연휴가 있어서 실시간 채팅으로 코칭하기로 했다〔11-1〕. 표나리 코치는 콩순이에게 몇 가지 질문을 사전에 주셨고 일주일 동안 그 질문을 생각해서 코치님께 문자를 전송하기로 했다. 드디어 오늘 코치님과 문자로 대화하는 날이다. 그동안 작성한 콩순이의 글을 가지고 같이 생각해보는 활동이었다. 화상으로 만나는 것도 재미있었지만 실시간 채팅으로 자신의 생각을 보내고 코칭할 수 있다는 것도 재미있을 것 같다. 약속한 오후 3시가 되었다. 코치님과 콩순이는 코칭 대화창에서 대화를 시작했다. 이번 코칭을 통해서 얻고 싶은 것에 대해서 질문이 이어졌고〔9-1, 10-1〕, 구체적으로 목표를 세우기 전에 가치관 점검과 삶의 균형의 원 활동을 했다. 코치님은 가치관 점검과 관련된 화면을 보라고 하셨고〔10-2~10-3〕 콩순이는 열정, 사랑, 소신이라는 순으로 가치를 선택했	**【GROW 활동 : 목표 설정 단계】** 코칭 일자 : 2016년 9월 16일 / 실시간 채팅 추석 연휴라 실시간 채팅으로 코칭을 하기로 지난주에 약속했다〔11-1〕. 표나리 코치는 일주일 동안 콩순이에게 문자 메시지를 통해 몇 가지 사전 질문을 던졌다. 표나리 코치는 Main Menu에 있는 단계별 질문리스트를 검색했고〔16-1〕, 목표 설정과 관련된 질문 리스트를 선택하고 콩순이에게 전송하였다. 콩순이는 “지금 하고 있는 일 중에서 제일 어려움에 직면한 것은 무엇입니까?”라는 질문에 많은 글과 생각을 전했고 표나리 코치는 ★(중요 버튼)을 눌러 따로 저장하였다. 앞으로 코칭할 때 콩순이에게 다시 한 번 물어볼 예정이다. 단계별 질문 리스트 화면에 따로 중요 질문이 분류되어 있어 필요할 때 활용해야겠다는 생각을 했다. 오후 3시 실시간 채팅으로 코칭이 진행되었다. 표나리 코치는 Main Menu에서 단계별 질문 리스트와 피드백 가이드〔16-2〕를 활용하여 코칭을 진행했고, 목표 달

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

다. 다음은 삶의 균형의 원 활동을 했다〔10-4~10-5〕. 삶의 영역(정신적, 신체적, 가족 관계, 경제적 영역)에 대한 각 10문항으로 구성된 질문지에 체크하였고 최종 삶의 균형의 원 결과표 화면이 나왔다. 콩순이는 신체적 영역에서 가장 높은 점수가 나왔고 가족관계 영역에 변화가 필요했다. 마지막으로 콩순이가 이번 코칭을 통해 얻고 싶은 목표와 구체적인 행동을 생각해보는 시간이었다. 콩순이는 코치님의 질문에 답하면서 자신의 목표를 세웠는데〔10-6〕, 이번 코칭의 최종 목표는 〔나만의 학습방법을 익히는 것〕이다. 코치님은 그 목표에 대한 나의 생각, 이유, 느낌 등을 물어보셨다. 또한 그 목표에 대한 구체적 방법을 생각해보라는 데 잘 생각이 나질 않는다. 앞으로 코칭하면서 생각해봐야겠다.

【포트폴리오 관리】

코칭 일자 : 2016년 9월 16일 / 실시간 채팅

코칭을 마무리하면서 콩순이는 성찰 일지를 작성하고자 한다〔7-1〕. 메인 메뉴에서 포트폴리오 관리로 들어가 글쓰기를 클릭한다. 그리고 해당되는 단계에 성찰 일지와 관련 서식을 클릭하니 성찰 일지 화면이 뜬다〔18-1〕. 코칭에서 얻었던 성찰 내용, 시도하고 싶은 행동, 코칭의 성과, 느낀점 등을 글로 표현해

성 단계에서 수행해야 할 활동들을 콩순이와 함께 작성하였다. 우선 가치관 점검 활동이다. 콩순이가 시스템에서 구조화된 내용을 작성하면 시스템은 그 결과를 코치에게 전송하였다〔10-2~10-3〕. 코치는 그 활동지를 보고 필요할 시 코칭 질문을 통해 콩순이가 진정으로 원하는 코칭 목표를 찾도록 도왔다. 다음은 삶의 균형의 원 활동이다〔10-4~10-5〕. 콩순이의 삶의 균형의 원 결과를 보고 필요한 부분에 코칭 질문과 피드백을 하면서 코칭을 진행했다. 결국 콩순이는 신체적으로 활동하는 것을 좋아했으며 심리적 안정과 감정을 조절하는 영역에서 높은 점수가 나왔다. 그러나 가족 관계나 친구 관계에 있어 사회적인 측면에 도움이 필요했다.
학습방법을 익히는 것이 콩순이의 코칭 목표였는데 표나리 코치는 콩순이가 세운 코칭 목표 행동과 함께 주변 사람들의 관계 개선을 위한 플랜을 세워보기도 했다.

【포트폴리오 관리】

코칭 일자 : 2016년 9월 16일 / 실시간 채팅

코칭을 마무리하면서 표나리 코치는 코칭 일지를 작성하고자 한다〔7-3〕. 메인 메뉴에서 포트폴리오 관리로 들어가 글쓰기를 클릭한다. 그리고 해당되는 단계에 코칭 일지와 관련 서식을

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

본다. 콩순이는 추가 질문 버튼을 눌러 코치의 장점을 적었다. 많이 웃어주고 칭찬해준 점이 좋았다고 적는다. 그리고 오늘 목표 설정과 관련된 포트폴리오 자료를 보고 싶어 검색해보기로 했다. 자료 검색 버튼을 누르니 검책창이 뜬다[7-2].
검색창에 가치관 점검이라 치고, 기본 검색에 제목명을 눌렀더니 오늘 작업한 가치관 점검 결과표가 나온다. 오늘 작업한 자료를 친구 메일로 전송하기 위해 공유 버튼을 눌렀다. 오늘 코칭한 내용을 친구와 같이 이야기하고 싶었기 때문이다.

【목표 행동 모니터링】

코칭 일자 : 2016년 9월 16일 / 실시간 채팅

콩순이는 한 주 동안 [나만의 학습 습관을 만들기]라는 목표를 달성하기 위해서 구체적인 행동 하나를 선택해서 실천하고자 한다. 우선 콩순이가 생각한 것은 자기주도 학습 시간을 늘리는 것이다. 하루 2시간씩 혼자 공부하는 시간을 만들고 싶었다. 코치님은 Main Menu로 들어가 실천 지원 버튼을 누르고 목표 행동 모니터링 창을 열라고 하셨다[15-2]. 콩순이는 자신의 목표 행동을 텍스트로 입력한다. 하루에 2시간씩 공부하기. 알림 시간은 오후 7시, 5분마다, 소리로 설정했다.

클릭하니 코칭 일지 화면이 뜬다[18-2]. 코칭 목표(나만의 학습방법 익히기), 코칭 내용(가치관 점검, 삶의 균형의 원, 목표 행동의 구체화 작업), 코치이의 목표 행동 계획(자기주도학습 시간 확보하기, 학습 플랜 세우기), 코치이의 소감(하고자 하는 마음이 더 많이 든다), 코치 자가 평가(피드백이 잘되지 않았고 공감을 잘 해주지 못한 것 같다)를 기록한다.
콩순이 코칭을 하는 동안 또 다른 코치이와 매칭되었다. My Room에서 코칭 정보 메뉴는 진행되는 코칭 사례가 구분되어 정리되었고, 코치이의 이름을 검색하면 관련된 포트폴리오와 진행 상황이 제시되었다[3-1].

【목표 행동 모니터링】

코칭 일자 : 2016년 9월 16일 / 실시간 채팅

콩순이와 코칭을 마무리하면서 이번 주부터 조금씩 목표 행동을 실천해보면 어떨까 싶었다. 그래서 콩순이에게 목표 행동 모니터링하는 방법을 설명해주었고, 알람을 설정해보라고 했다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

실행 기간은 9월 16일~9월 23일까지로 다음 코칭이 있는 날까지 할 생각이다. 그리고 목표 행동을 이루었을 때 이미지를 넣으라고 하는데 아직 생각이 나질 않았다[15-3].

코칭 일자 : 2016년 9월 17일 / 시스템 활용

저녁 7시가 되었다. 핸드폰에서 알람 소리가 들린다. 맞다! 자기주도 학습 시간을 알려주는 소리였다. 나는 책상에 앉아 공부할 준비를 했다. 그리고 목표 행동 모니터링[15-4]화면에 실행 버튼을 누르고 실행한 시간, 장소를 입력했다.

코칭 일자 : 2016년 9월 19일 / 시스템 활용

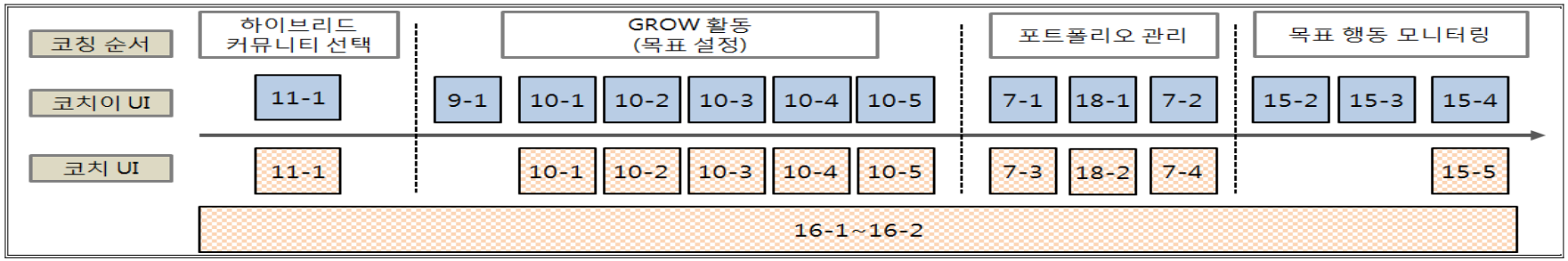
학교에서 오자마자 잠을 잤다. 7시에 알람 소리를 못 듣고 10시까지 자버렸다. 나는 목표 행동 모니터링[15-4]화면에 실패 버튼을 누르고 실패 원인에 잠이라고 기록한다.

코칭 일자 : 2016년 9월 17일 / 시스템 활용

메시지가 왔다. 콩순이가 목표 행동을 실행했다는 것이다. 표나리 코치는 콩순이가 입력한 실행 시간과 실행 장소를 시스템에서 볼 수 있었다. 코칭을 시작하고 처음 도전한 행동이라 많이 칭찬해주고 싶어서 피드백 전송 버튼을 눌러 콩순이에게 메시지를 보냈다. "책상에 앉아서 공부하는 것이 쉽지 않았을 텐데 많이 애썼네. 수고했어"라고...

코칭 일자 : 2016년 9월 19일 / 시스템 활용

메시지가 왔다. 콩순이가 잠을 자서 오늘은 실행하지 못했다고 한다. 표나리 코치는 응원의 메시지를 전송했고, 기록란 버튼을 눌러 다음 코칭에서 생각해봐야 할 질문을 정리한다.



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

마. 감정 일지, GROW 활동-현실 점검 단계, 성실 신호등

코치이 시나리오	코치 시나리오
【감정 일지】 2016년 9월 17일 / 시스템 활용 콩순이는 어제 코칭을 마무리하면서 감정 일지를 활용하기로 표나리 코치와 약속을 했다. 어제 목표 설정과 관련된 코칭을 받고 자신의 삶에 대해서 생각하는 시간이 많아지면서 다양한 감정을 느끼고 있기 때문이다. 하루 동안 내가 느끼는 감정을 MY ROOM 메뉴에서 감정 일지 버튼을 누르고 자신이 지금 느끼는 감정을 클릭하면 되는 것이다〔17-1〕. 다음 코칭까지 매일 체크하기로 다짐했다. 오늘 콩순이의 감정은 편안함이었다. 코칭을 받기 전 공부에 대한 스트레스와 긴장감으로 많이 불안했는데 어제 코칭을 받고 나니 한결 편안해졌다. 일주일 동안 나는 나의 감정을 매일 기록할 것이다. 코치님은 이러한 감정 일기가 코칭하는 동안 도움이 될 것이라 한다. 콩순이는 일주일 동안의 감정 상태가 정리되어 있는 데이터를 볼 수 있다〔17-2〕.	**【감정 일지】** 2016년 9월 17일 / 시스템 활용 어제 코칭을 마무리하면서 콩순이와 감정 일기를 쓰기로 약속했다. 오늘부터 자신의 감정을 클릭하라고 했는데 잘 할지 염려가 된다. 시스템에서 쪽지가 왔다. 콩순이의 오늘 감정은 편안함이란다〔17-2〕. 콩순이가 매일 감정을 클릭할 때마다 코치에게 메시지가 전송된다. 표나리 코치는 콩순이에게 쪽지로 바다 사진을 전송해준다. 그리고 “콩순이가 편안해서 코치님도 행복하다”라고 문자를 남겼다. 어떤 날은 그냥 지나가는 날도 있지만 일주일에 한두 번 정도를 피드백해줘야지 다짐한다. 표나리 코치는 콩순이의 감정 일지 정보를 가지고 다음 회기 코칭을 계획한다. 현실 점검 단계로 가게 되는데 이번 주 동안 콩순이의 감정이 잘 관리되길 바란다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

【성실 신호등】
2016년 9월 23일 / 시스템 활용

성실 신호등은 성실하게 시스템을 잘 활용하는 정도에 따라 녹색, 노란색, 빨간색 신호등 색깔이 표시되는 것을 말한다. 콩순이는 매 회기마다 코칭 정보에서 성실 신호등 색깔을 확인한다[15-10]. 이번 주는 감정 일지를 잘 체크하고 코치님과의 대화를 적극적으로 했는지 녹색 신호등이 표시됐다. 지난 주보다 시스템 참여율과 일지 작성에 관한 점수가 높게 나왔다. 다음주는 어떤 신호등이 뜰지 기대가 되고 녹색을 유지하기 위해 이번 주에도 열심히 해야겠다는 생각이 든다.

【GROW 활동 : 현실 점검 단계】
코칭 일자 : 2016년 9월 23일 / 면대면 코칭

2016년 9월 20일 콩순이는 표나리 코치님에게 문자를 보냈다. 이번 코칭은 면대면으로 만나고 싶었기 때문이다. 그리고 시스템에서 원하는 코칭을 면대면으로 선택하고 원하는 장소와 시간을 입력했다[11-1]. 코치님도 승낙했다. 콩순이가 좋아하는 카페에서 9월 23일 오후 2시에 만나기로 했다. 코치님과 직접 만나서 코칭을 하

【성실 신호등】
2016년 9월 23일 / 시스템 활용

이번 주 콩순이의 성실 신호등은 녹색으로 표시됐다[15-10]. 한 주 동안 감정 일지와 성찰 일지를 잘 작성하더니 높은 점수를 받았나 보다. 표나리 코치는 콩순이뿐만 아니라 진행되고 있는 코치이들의 성실 신호등 상황을 보고 싶다. MY-ROOM으로 들어가 코칭 정보에서 00 사례를 검색하였다[3-2]. 또 다른 검색 방법은 포트폴리오 관리로 들어가 검색어에 성실 신호등이라 치면 표나리 코치가 담당하는 코치이의 성실 신호등 자료를 볼 수 있다[7-3].

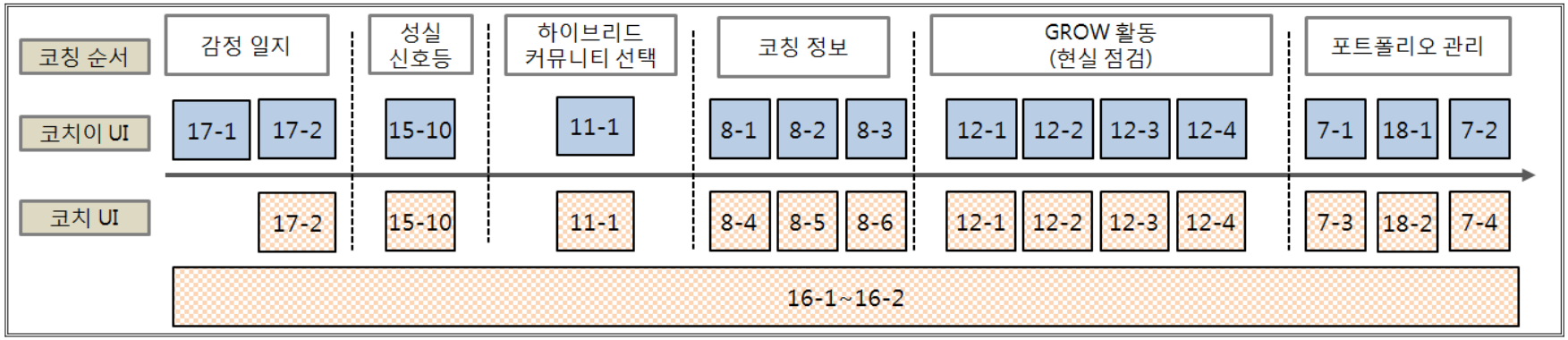
【GROW 활동 : 현실 점검 단계】
코칭 일자 : 2016년 9월 23일 / 면대면 코칭

2016년 9월 20일 콩순이에게 문자가 왔다. 이번 코칭은 면대면으로 만났으면 좋겠다고 한다. 그리고 예전과 같이 표나리 코치는 시스템에서 원하는 코칭 방법 선택하기를 클릭하고 원하는 장소와 시간을 입력한다. 기록과 저장을 꾸준히 해야 콩순이 코칭 사례를 잘 정리할 수 있기 때문이다. 오후 2시에 콩순이가

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

니 기분이 좋았다. 그동안 진행했던 코칭 정보를 같이 보면서 코칭을 시작했다〔8-1~8-2〕. 지난 주 동안 감정 일기를 쓴 결과를 가지고 이야기를 시작했다〔17-2〕. 얼굴을 대면하면서 대화를 하다가 필요할 때는 시스템을 보면서 코칭을 진행했다. 오늘은 현실 점검 단계로 시스템에서 추천하는 코칭 활동들을 해야 했다. 우선 현실 상황 점검이다〔12-1〕. 마인드 맵 작업판에서 나만의 학습 습관을 만들고 싶은 목표와 관련된 현재 상황을 생각해보았다. 코치님과 같이 이야기하다가 내용을 정리하여 기록한 자료를 공유해주시면 내가 코칭하는 동안 정리된 자료를 볼 수 있어서 도움이 된다. 어떨 때 시스템이 코칭 대화에 방해가 되기도 해서 시스템을 보지 않고 대화에만 집중할 때도 있다. 두 번째 코칭 목표의 진술 및 평가〔12-2~12-3〕로 들어간다, 이 부분은 하기 싫어서 그냥 넘어가기로 했다. 마지막 목표 지원 탐색이다〔12-4〕. 우선 목표를 위해 콩순이가 필요로 하는 지원은 시스템 알람 설정, 코치 도움 순으로 탐색했다. 코칭이 마무리되었고 집에 돌아가 코칭하면서 느끼고 생각한 것을 성찰 일지로 기록했다〔7-1, 18-1, 7-2〕. 저장된 성찰 일지는 코치에게 전달되고 코치와 코치이의 코칭 정보 메뉴 중 포트폴리오 관리란에 저장된다. 이번 주 목표 행동 모니터링 설정은 공부할 때 핸드폰 보지 않고 집중하기로 정했다. 알람을 설정하고 한 주 동안 열심히 실천해야지 다짐한다.	좋아하는 카페로 갔다. 직접 만나서 코칭을 하니 더욱 집중이 잘 된다. 지난 주 동안 감정 일기를 쓴 결과를 가지고 이야기를 시작했다〔17-2〕. 또한 가끔씩 필요할 때 시스템에서 제시하는 질문 리스트와 피드백 가이드를 보면서 대화를 한다〔16-1~16-2〕. 오늘은 현실 점검 단계이다. 코칭을 하면서 중간 중간 시스템에서 제시하는 활동을 함께 작업하니 코칭하는 것이 더욱 수월하게 진행된다. 코칭을 진행하다가 필요한 사항은 기록하면서 정리했다. 필요할 때는 콩순이에게 자료를 공유하였고 같이 보면서 생각하기도 하였다. 콩순이가 원하지 않는 활동을 하지 않는다. 필요에 따라 선택할 수 있게 했다. 면대면 코칭에서 주로 시스템을 사용할 때는 기록하고 저장하는 데 있다. 코칭이 끝나고 표나리 코치는 카페에 앉아 코칭 과정을 정리했다. 코칭 일지를 작성하고 그 동안에 포트폴리오 작업을 보면서 콩순이 코칭을 어떻게 할지 계획을 세운다〔7-3, 18-2, 7-4〕. 콩순이가 작업한 성찰 일지가 전송되었다. 집에서 작성한다고 하더니 가자마자 정리한 듯했다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY



바. GROW 활동-대안 탐색, 온라인 그룹 코칭, 사례 검색 서비스

코치이 시나리오	코치 시나리오
【GROW 활동 : 대안 탐색 ①】 코칭 일자 : 2016년 9월 30일 / 음성 통화 콩순이는 오늘 음성 통화로 코칭하길 원했다. 코칭하기 전 원하는 코칭 방법을 선택하는 창이 나왔고 음성 전화 코칭을	**【GROW 활동 : 대안 탐색】** 코칭 일자 : 2016년 9월 30일 / 음성 통화 오늘 코칭은 음성 통화로 코칭한다. 음성 통화로 코칭을 할 때는 얼굴을 볼 수 없기 때문에 더 긴장하고 집중하여 코칭을 해

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

선택했다[5-1]. 그리고 H-C 버튼을 눌러 음성 통화를 시도했다[11-1]. 코칭이 시작되면 이전 코칭 정보가 제시된다[8-1~8-3]. 전 회기 코칭 날짜(161023), 코칭 방법(면대면 코칭), 코칭 이슈(현실 점검), 전 회기 코칭 목표(학습 습관을 익히는 데 있어 나의 현재 상황 점검), 콩순이는 한 주 동안 공부하는 동안 핸드폰을 하지 않기로 했다. 목표 행동의 실행률은 65%로 골든타임은 오후 8시, 골든 플레이스는 콩순이 방이다. 현재 코칭 단계 위치는 현실 점검 단계(GROW 모듈)이고, 성실 신호등은 노란색으로 표시되었다. 이번 주 코칭 활동은 학습 습관을 익히는 목표에 대한 대안을 탐색하는 것이다. 그동안 2시간씩 공부 시간을 늘리기, 공부하는 동안 핸드폰 하지 않기를 실천해보았는데 더 좋은 대안이 없는지, 그리고 다른 친구들은 어떻게 공부하는지 알고 싶었다. 우선 대안 리스트를 찾기 전에 코치님께서 온라인 그룹 코칭방과 사례 검색 서비스를 소개해 주셨다.

【온라인 그룹 코칭, 사례 검색 서비스】

코칭 일자 : 2016년 10월 3일 / 시스템 활용

우선 콩순이는 공유 버튼을 눌러 온라인 그룹 코칭방에 들어갔다[11-2]. 코칭 주제를 정하고 대화방을 만들어 같은 이슈를 가진 친구들이 들어오기를 기다렸다. a123와 b7894가 들어왔다. 우리는 서로 인사를 하야 한다. 표나리 코치는 음성 통화를 시도했다[11-1]. 코칭이 진행되기 전 시스템은 전 회기 코칭 정보를 보여준다. 콩순이는 성실하게 코칭에 임하는 코치이이다. 코치가 주의깊게 보는 부분은 성실 신호등과 목표 행동 모니터링 화면이다. 실행만이 코칭의 목적은 아니지만 한 주 동안 코칭 목표를 잊지 않고 생각했는지 알 수 있는 좋은 단서가 된다. 이번 주 콩순이의 신호등은 노란색이다. 추석연휴가 지나고 다시 공부 습관을 만들기가 쉽지 않은가 보다.

【온라인 그룹 코칭, 사례 검색 서비스】

코칭 일자 : 2016년 10월 2일 / 시스템 활용

오늘은 목표 행동을 실행하지 못할 때 마음이 어떤지 이야기 나누고 싶어졌다. 그리고 콩순이에게 코칭 목표에 대안을 탐색하기 위해 온라인 그룹 코칭방과 사례 검색 서비스를 소개해주었다. 표나리 코치는 사례 검색 서비스에 들어가 콩순이와 같은 사례들을 검색하고 다른 코치들을 어떻게 코칭했는지 도움을 받고 싶었다. 이슈별 검색으로

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

고 자신들이 가지고 있는 대안들을 브레인스토밍했다. 어떨 때는 화이트 보드를 활용해서, 사진이나 관련 글들을 공유하면서 함께 학습습관을 찾기 위해 노력했다. 참 재미있는 시간이었다. 그리고 a123과는 실행 동료가 되어서 실천하거나 도움이 필요할 때 서로 연락하기로 약속했다. 온라인 그룹 코칭방에서 나온 대안을 정리한 후 콩순이는 다시 사례 검색 서비스를 활용했다. 콩순이는 이슈별 검색창에 학습을 선택하고 상세 검색에 인기순을 클릭했다〔15-8〕. 해당되는 공개 사례와 추천 동영상, 체크리스트가 검색되었다. 콩순이는 차근차근 하나씩 읽고 시청하면서 학습 습관에 대한 대안을 탐색하였다〔15-9〕.

【GROW 활동 : 대안 탐색 ②】

코칭 일자 : 2016년 10월 6일 / 음성 통화

오늘 코칭도 음성 통화로 진행된다. 한 주 동안 온라인 코칭 그룹방과 사례 검색 서비스에서 얻은 대안을 바탕으로 대안 리스트를 작성한다〔13-1〕. 〔나만의 학습 습관을 익히기〕라는 코칭 목표를 달성하기 위한 대안은 첫째 배운 것을 가르치는 연습하기, 둘째 자기주도 학습 시간 주 20시간 만들기 셋째 주간 플랜 세우기, 넷째 5회독 훈련하기였다. 둘째 대안에 대한 장애물을 파악하는 활동에서는 의지, 집중력 등 내적 장애물과 핸드폰, TV, 동생 등 외적 장애물이 나왔다〔13-2〕. 마지막으로 지원 대상 및 내용은 도학습, 상세 검색은 키워드별로 검색하고 대안 탐색이라 검색창에 썼다. 학습 코칭에서 대안 탐색과 관련된 활동, 댓글, 공개 사례가 검색되었고 표나리 코치는 하나씩 읽어가며 자신의 코칭 전략을 세우고 있다. 메시지가 왔다. 서울에서 학습 코치로 일하고 있는 이화신 코치가 코치들의 그룹방에 표나리 코치를 초대한 것이다. 표나리 코치는 그룹방으로 들어갔고 다양한 사례를 만나고 있는 코치들과 함께 이야기 나누면서 자신의 어려움을 공감받고 궁금한 점을 물어보기도 했다.

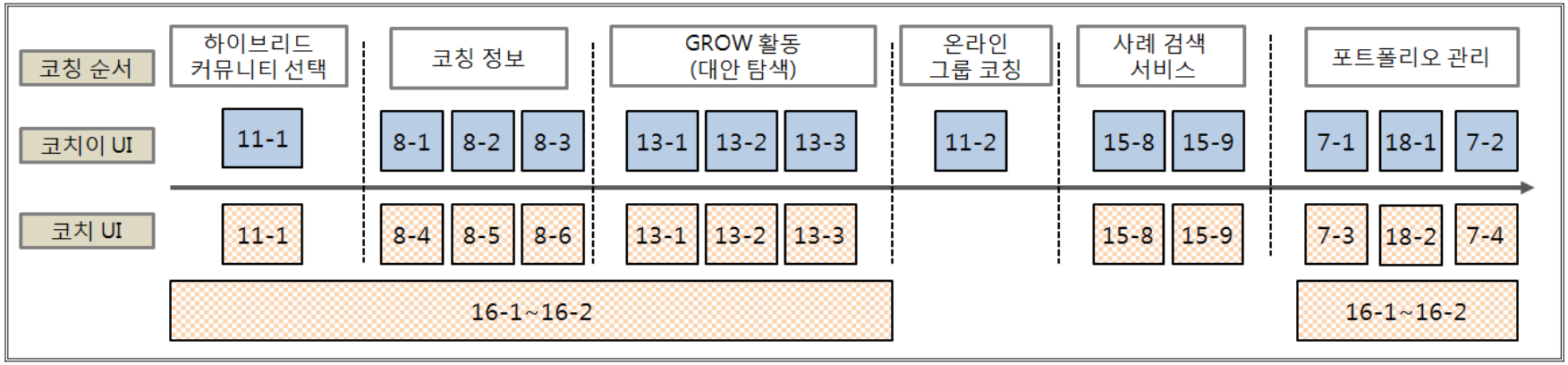
【GROW 활동 : 대안 탐색 ②】

코칭 일자 : 2016년 10월 6일 / 음성 통화

오늘 코칭도 음성 통화로 진행된다. 콩순이는 지난 주 동안 온라인 코칭 그룹방과 사례 검색 서비스를 활용했다. 전 회기 활동에 대한 코칭 정보를 통해 코치이가 시스템을 활용한 내용을 코치가 알 수 있다〔8-1~8-3〕. 오늘 코칭은 대안 탐색 단계이다. 그동안 코칭 목표를 세우고 현재 상황을 파악한 후 목표 달성을 위한 대안들을 탐색해보는 시간이다. 우선 대안 리스트를 작성해본다〔13-1〕. 코치는 단계별 질문 리스트와 피드백 가이드를 활용하여 코칭에 임한다. 코칭 중간 중간에 좋아요! 질문과 중요 질문을 표시하면서 코칭한다. 콩순이도 같은 방법으로 자신에게 좋은 질문

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

와줄 사람이나 재정 사정 등을 말하는 데 코치님, 부모님, 동생의 도움이 필요했고 공부가 안 될 시는 장소를 바꿔 독서실을 갈 예정인데 그러려면 재정 지원도 필요하다고 생각했다[13-3]. 가장 중요한 것은 콩순이의 의지인데 의지를 높이기 위해서 성적이 올랐을 때 자신이 사고 싶었던 비스트 3집 앨범을 사기로 했다. 그것을 보상 시스템[15-11] 사진에 붙여 놓고 핸드폰을 볼 때마다 보면서 자극받기로 코치님과 약속했다. 코칭을 마무리하면서 성찰 일지를 작성하고 한 주 동안 실행할 목표 하나를 선택해서(5회독 훈련하기) 목표 행동 모니터링 알람을 설정하고 코치님과 헤어졌다.	과 중요하다고 생각하는 질문을 표시하고 따로 저장할 수 있다. 둘째 활동은 장애물 파악이다[13-2]. 콩순이는 내적 장애물과 외적 장애물을 구분하면서 결국 자신이 통제할 수 있는 내적 장애물을 먼저 해결해야 한다는 것을 성찰했다. 마지막으로 지원 대상을 찾는 것인데[13-3] 콩순이는 표나리 코치에게 자신이 학습 습관을 잘 만들기 위해서 자주 응원의 메시지를 남겨주라고 부탁했다. 표나리 코치는 흔쾌히 허락했다. 또한 보상 시스템을 이용해서 동기부여할 수 있도록 격려했다.



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

사, GROW 활동-실행 의지, 보상 시스템, 일정 관리

코치이 시나리오	코치 시나리오
【GROW 활동 : 실행 의지】 코칭 일자 : 2016년 10월 14일 / 화상 통화 지난 주 동안 목표한 '5회독 훈련하기'의 실행률은 75%로 높은 점수를 유지했다[15-4]. 콩순이가 집중을 가장 잘하는 시간은 저녁 9시~11시였고, 집보다는 독서실에서 더욱 잘 되었다. 시스템이 중간에 알려주고, 나의 실행률을 분석해주니 점검하는 것만으로 기분이 좋아진다. 이번 주는 감정 일지도 같이 했는데[17-1~17-2] 불안함과 초조함도 있었지만 전반적으로 좋은 기분을 유지했던 것 같다. 코칭을 하지 않는 날에도 시스템이 알려주고 점검해줘서 더욱 긴장할 수 있는 것 같다. 현재 나의 코칭 위치는 실행 의지[8-3]이며, 성실 신호등은 녹색등이 표시되었다[8-3]. 오늘은 화상 통화로 코칭할 것이다. 코치님이 이번 코칭은 실행 의지 단계로 실행 계획표를 세우는 활동을 한다고 설명해주셨다. 그동안 생각했	【GROW 활동 : 실행 의지】 코칭 일자 : 2016년 10월 140일 / 화상 통화 오늘 코칭은 화상 통화로 하게 된다. 코칭을 하기 전 표나리 코치는 한 주 동안의 코치이의 실행률과 성실 신호등, 골든타임, 골든 플레이스, 감정 일지 등을 체크하면서 코칭을 준비한다. 그동안 코칭 과정에서 활동한 포트폴리오와 질문 리스트(좋아요, 중요), 대화 내용, 보상 시스템 등을 다시 한 번 점검하면서 어떻게 코칭을 마무리해야 할지 계획하고 있다. 또한 매 회기 코칭 일지를 통해 생각한 자신의 평가가 개선되고 있는지 생각해보았다. 이전에 면대면 코칭을 할 때는 자세히 기록하지 않아서 지난 활동들을 상기하는 데 어려움이 있었는데 하이브리드 코칭 시스템을 사용하면서 코칭을 준비하는 데 도움이 많이 된다. 오늘은 실행 의지 단계이다. 코칭의 의도적이고 구조화된 대화이므로 코칭 프로세스대로 코칭이 진행되는 것이 좋다. 하지만 코치이의

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

던 코칭 목표와 대안들을 최종적으로 정리하고 구체적인 행동을 기간을 정해 실천할 수 있는 계획표를 세우는 단계라고 한다. 우선 나의 코칭 목표는[자기주도 학습 습관 익히기]이다. 이에 따른 구체적인 행동은 대안 탐색에서 찾았던 '배운 것을 가르치기' 학습 습관을 익히기로 했다. 실행 기간은 기말고사가 끝나는 11월 18일까지 정했다. 보상물은 비스트 3집 앨범이다. 시스템은 실행 계획에 대한 점검표를 제시했다[14-2]. SMART 법칙에 따른 질문을 통해 나의 실행 계획이 구체적이고 측정 가능하며 현실적인지를 점검했다. 마지막으로 실행 지원 방법을 찾아본다. 지원 대상은 코치, 부모님이고 지원 내용은 콩순이 방에서 그날 배운 것을 가르칠 때 들어주거나 질문을 던져주는 역할을 해주길 바란다. 지원 시기는 일주일에 2회이며 기말고사가 끝날 때까지 진행될 것이다. 콩순이는 목표 행동 모니터링 알람을 설정했다. 알람 시간은 저녁 9시! 가장 집중이 잘 되는 시간을 선택했고, 장소는 콩순이 방으로 정했다. 시스템은 그동안 계획한 최종 실행표를 코치에게 전송했다.

【보상 시스템, 일정 관리】

코칭 일자 : 2016년 10월 14일 / 화상 통화

실행 계획표 활동이 끝난 후 콩순이는 보상 시스템에 들어가 자신이

특성, 상황 등에 따라 코칭의 순서는 달라질 수 있으며, 표나리 코치가 담당하는 코치이들이 똑같은 코칭 과정을 경험하는 것은 아니다. 표나리 코치는 사례별로 정리되어 있는 코칭 정보를 보면서 다양한 사례를 분석하는 능력을 키우고 있다. 콩순이가 실행 의지 단계를 통해 최종 실행 계획표를 세우는 동안 표나리 코치는 단계별 질문 리스트[16-1, 16-2]와 피드백 가이드를 다시 한 번 보면서 콩순이에게 필요한 질문과 피드백을 해주려고 노력한다. 그동안의 목표 행동 모니터링을 통해 분석된 골든타임과 플레이스에 대한 콩순이의 생각을 묻기로 하고 목표 행동을 지원해줄 사람들을 많이 생각해보게 함으로써 콩순이가 목표 행동을 실천할 수 있도록 돕는다. 최종 실행표가 전송되었고 코칭 정보(콩순이 사례)에 저장된다.

【보상 시스템, 일정 관리】

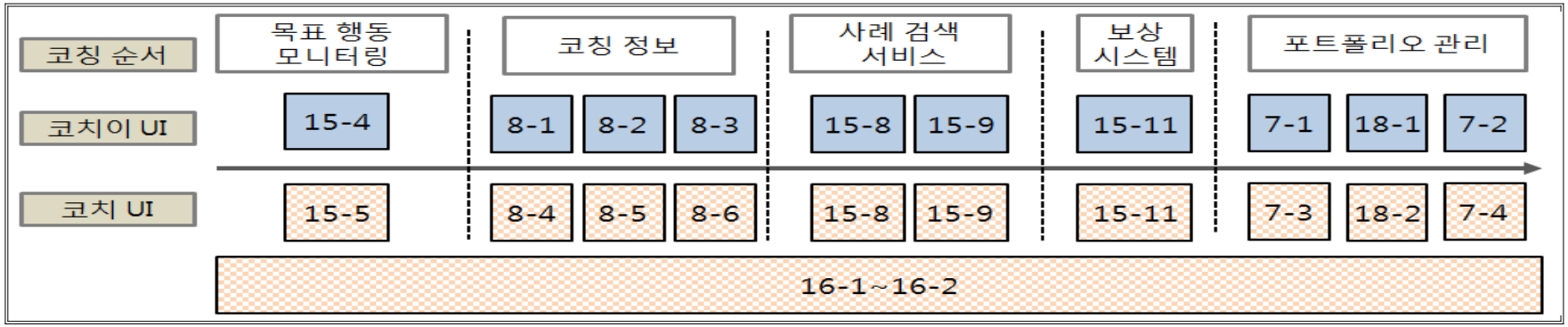
코칭 일자 : 2016년 10월 14일 / 화상 통화

실행 계획표 활동이 끝난 후 표나리 코치는 콩순이가 작업한

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

원하는 비스트 앨범 사진을 검색해 이미지 화면에 놓고 〔나만의 학습 습관 만들기〕 : 배운 걸 가르치는 훈련 익히기라는 글을 썼다. 이렇게 만든 화면을 엄마, 아빠에게 메시지를 전송했고 엄마와 아빠는 콩순이에게 응원의 메시지를 보낸다. 콩순이는 자신의 일정을 시스템에 기록하고 정리해둔다. 학습 플랜을 세우는 것도 이 시스템에 저장해둔다. 월간 일정과 주간 일정을 검색하는 란이 있어서 활용하기 편하다. 학습 플랜은 주간 계획을 세우는 것이 중요하므로 주간 일정을 정리하는 란에 구체적으로 적어볼 생각이다.

보상 시스템 화면에 응원의 메시지를 전송한다. 생각날 때마다 쪽지를 보내거나 사진을 보내는 등 지속적으로 피드백하고 칭찬해줄 예정이다. 표나리 코치가 하이브리드 코칭 시스템에서 가장 유익하게 사용하는 것이 일정 관리 메뉴이다. 코칭 사례가 하나둘씩 늘어가면서 주간 일정과 월간 일정을 관리해주고 알려주는 서비스가 마음에 든다. 또한 사례별로 코칭 자료가 정리되어 있어서 코치이 이름만 검색하면 관련 포트폴리오가 쉽게 검색되어서 편리하게 사용하고 있다. 또한 가끔씩 코치들끼리 온라인 그룹 코칭방을 만들어 사회적 성찰 활동도 하고 있다. 다양한 사례와 정보를 들을 수 있어서 좋다. 제주에 살다보니 최근 소식을 들을 수 있는 정보망이 없었는데 시스템을 사용하면서 도움이 된다.



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

아. 코칭 마무리 ,실천 지원(사후 관리)

코치이 시나리오	코치 시나리오
【코칭 마무리 및 실천 지원】 코칭 일자 : 2016년 10월 21일 / 면대면 코칭 오늘은 코칭을 마무리하는 날이다. 직접 얼굴을 보고 코칭하기로 했다. 그동안 코칭하면서 느꼈던 느낌과 생각들을 나누었다. 콩순이가 코칭을 통해서 가장 좋았던 것은 코칭 방법이었다. 계속 만나는 것도 좋지만 상황에 따라 코칭 방법을 달리 할 수 있어서 좋았다. 그중에서 콩순이는 화상 통화가 마음에 들었다. 다음에 코칭을 할 때는 화상 통화를 더 많이 해야겠다는 생각을 했다. 코치님과 콩순이는 그동안의 포트폴리오를 보면서 기억을 상기시켰다. 그리고 코칭이 마무리되더라도 목표 행동 모니터링, 감정 일기를 꾸준히 활용하기로 약속했다. 코칭 일자 : 2016년 10월 23일 / 시스템 활용 시험이 멀지 않았다. 콩순이는 꾸준히 배운 것을 가르치는	**【코칭 마무리 및 실천 지원】** 코칭 일자 : 2016년 10월 21일 / 면대면 코칭 오늘은 코칭을 마무리하는 날이다. 면대면 코칭을 선택했고 콩순이가 추천한 카페로 갔다. 그동안의 코칭 활동들을 생각하면서 앞으로 어떻게 할 것인지 함께 생각해보았다. 콩순이는 하이브리드 코칭 시스템이 마음에 든 모양이다. 다음에도 신청해보겠다고 한다. 표나리 코치 또한 시스템을 활용하면서 코칭 자체가 구조화되어서 자유롭게 코칭을 할 수 없다는 단점이 있었지만 코칭 방법이 유연하고 지속적으로 시스템이 점검해주고 관리해주는 것이 좋았다. 콩순이는 코칭이 끝나고 시스템을 활용해서 자신의 목표를 위해 노력하겠다고 했다. 하이브리드 코칭 시스템이 좋은 이유는 사후 관리도 가능하다는 것이다. 코칭이 마무리된 사례로 자료가 업그레이드되어서 코치이와 연결될 수 있게 설계되었다. 하지만 코치와 코치이가 원하지 않을 때는 잠금 버튼을 눌러 사후 관리 서비스를 활용하지 않을 수도 있다. 표나리 코치

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

훈련을 하고 있다. 시스템은 9시가 되면 5분마다 알려준다. 콩순이는 실행한 후 실행 버튼을 누르고, 실행하지 못한 날은 실패 버튼을 누른다. 이제는 콩순이 스스로 모니터링하면서 실행률을 점검하고 자가 평가하기도 한다. 매일 감정 일기를 쓰는 것도 습관이 되었다. 보상 시스템을 활용하여 내가 가지고 싶은 물건이나 모습을 사진에 저장하고 글귀를 쓰곤 한다. 가끔씩 표나리 코치님의 응원의 메시지가 올 때가 있다. 기말고사가 끝나면 방학 동안 진로 코칭을 신청할까 한다. 한번 경험한 터라 이번에는 시스템을 더 잘 활용할 수 있을 것 같다. 이번에 다른 지역에 사는 분과 만나도 좋을 듯하다. 기회가 되면 직접 뵈러 방학 때 그 지역에 놀러가야겠다.	는 콩순이가 습관이 잘 형성될 때까지 사후 관리를 해 줄 생각이다. 중간에 응원의 메시지도 보내고 감정 일기를 보면서 피드백도 해주려고 한다. 코칭 일자 : 2016년 10월 23일 / 시스템 활용 메시지가 왔다. 콩순이의 목표 행동 모니터링 화면이다. 잘하고 있나 보다. 오늘은 콩순이가 생각할 수 있는 질문을 하나 전송할 생각이다. 그리고 기분 좋아지는 바다 그림을 전송해주었다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY