

# 중등학생들을 위한 블랜디드 멘토링 시스템 평가항목 연구

박찬정\* · 고안수\*\*

목	차
1. 서론	4. 블랜디드 멘토링 시스템에 대한 평가항목
2. 블랜디드 멘토링 시스템 사례 연구	5. 결론
3. 설문 결과분석	참고문헌

## 1. 서론

21세기를 지식 정보화 사회라 부르면서 최근 많은 전략가나 학자들이 지식 정보화 사회에서의 가치창조자 역할을 강조하고 있고, 인적 자원 발굴 및 관리가 21세기의 중요한 과제임을 지적하고 있다. 인적 자원 개발 분야의 교육을 살펴보면, 과거의 집합 교육이나 기술 위주의 교육은 점점 축소되고 있다. 반면, 개인별 요구를 최대한 만족시킬 수 있는 조직 구성원 간의 일대일 관계에서의 교육이 증가되는 추세이다. 즉, 인성과 지식 두 측면을 모두 고려하는 멘토링이 주목받고 있다[2].

멘토링은 조직에서 경험과 전문지식이 풍부한 선배인 멘토가 그렇지 못한 후배인 멘티를 주로 일대일로 전담하여 지도함으로써 멘티의 잠재력을 개발시키는 활동이다. 멘토링은 이미 오래전부터 사용되어오던 기법이었고, 기업, 대학, 교회 등 다양한 조직에서 사용되어 왔다. 하지만 대부분 비체계적인 형태로 보급되었다. 최근 멘토링은 지식정보화시대에 훈련 수단으로서의 기능뿐만 아니라 우수한 인재 육성 및 개발을 위한 효과적인 방법

\* 사범대학 컴퓨터교육과 부교수

\*\* 사범대학 교육대학원 석사과정

으로 인정받아, 여러 연구에서 관심을 가지고 있고 체계적이고 논리적으로 진행하려고 노력 중이다[7].

멘토링 시스템의 가장 큰 특징은 멘토와 멘티가 일대일로 면대면 상호작용을 한다는 것이다. 하지만, 예전과는 다르게 최근의 멘토링 시스템들은 IT 기술이 발전하고 멘토링 활용 영역이 넓어지면서 지역 및 시간적 제약으로부터 벗어나기 위해 온라인 멘토링을 지원하기 시작했다[13]. 더 나아가 멘토링 시스템은 점차 오프라인 멘토링과 온라인 멘토링을 혼합한 블렌디드 환경으로 변화되고 있다. 다른 특징으로 초기 멘토링 시스템은 단일 목적의 프로그램을 진행하였다. 하지만, 최근 멘토링 프로그램들은 다 목적과 다중 프로그램을 지원하는 다중 트랙 멘토링 시스템이 많다. 다중 트랙 멘토링에서는 다양한 주제와 다양한 방식으로 멘토링을 실시하며, 예로는 수학·과학·공학에 관심을 가진 여학생들이 과학기술인으로 성장할 수 있도록 멘토링하는 WISE(Women Into Science and Engineering) 프로그램[24], 과학 영재들을 위한 영재 멘토링 프로그램[26], 교보의 꿈2U 멘토링 프로그램[19], 한국IBM의 멘토링 프로그램[18] 등을 들 수 있다.

성공적인 멘토링을 위해서 멘토링 시스템은 멘토와 멘티의 매칭, 커뮤니케이션 방법, 멘토와 멘티의 관리 등 다양한 요소를 고려해야 한다. 특히, 멘토링에 대한 평가는 멘토링을 성공적으로 이끌기 위한 핵심적인 영역이다. 하지만, 기존의 연구에서는 멘토링 모형[7][10]이나 멘토링과 조직사회와의 관계[3][9], 멘토링에 대한 인식[1], 멘토링의 구조나 작동 원리[8][11] 등을 주제로 하며 평가 시스템에 대한 연구는 드물다. 소수의 블렌디드 멘토링 시스템에서 온라인 멘토링의 경우에 시스템과 사용자간의 인터페이스 사용에 대한 용이성, 활동 횟수, 온라인 팀에 대한 제공 여부 등을 평가 항목으로 제공하는데, 이는 체계적이지 못하다. 게다가, 온라인의 특성 중 하나인 시스템의 로그 정보를 활용하여 자동적으로 평가하지 않고 여전히 전통적인 설문방식에 주로 의존하고 있다. 만일, 블렌디드 멘토링 시스템에서 평가 항목을 체계화 시킨다면, 보다 성공적인 멘토링으로 유도하게 될 것이다.

본 연구에서는 중등학생들을 위한 블렌디드 멘토링 평가항목을 분석하고자 한다. 이를 위해 우선 본 연구에서는 중등학생들의 요구사항을 분석하기 위해서 설문을 실시한다. 또한, 기존의 연구들을 기반으로 오프라인 멘토링과 온라인 멘토링을 위한 평가 항목들을 분석한다. 멘토링에 대한 평가항목은 기관의 역할 및 전략, 기술, 인터페이스, 관리, 정보 제공, 윤리라는 새로운 범주에서 각각 고려되어야 한다[12]. 이 때, 기관의 역할이란 손쉬운 가입이나 사용자 요구 처리 등을 다루는 범주이다. 전략은 매칭 전략이나 멘토링 진행 전략과 같은 내용을 담으며, 기술은 체계적인 멘토링 시스템이 되기 위한 기술의 사용과 같은 범주이다. 또한, 멘토링을 위한 편리한 인터페이스, 안정적인 서버 관리나 멘토와 멘티에 대한 정보 관리, 멘토링을 위한 여러 종류의 정보 제공, 개인 정보 보호와 같은 윤리적인 측면이 평가 항목을 위한 범주로 설정된다. 기존에는 위의 항목이 체계적으로 고려되지 못하고 있는 실정이다.

한편, 평가 항목에는 온라인과 오프라인에 함께 적용될 수 있는 항목이 있다. 특히, 온

라인 멘토링 평가를 위해 개발하고자 하는 평가 항목들 중에는 멘토링 횟수 점검과 같이 멘토링 시스템에서 프로그램에 의해 자동으로 처리될 수 있는 영역과 웹 설문을 통해 멘토나 멘티인 참여자의 의견을 수렴해야 하는 수동 처리 영역이 있다. 또한, 멘토와 멘티의 매칭과 같이 자동과 수동을 혼합해야 하는 영역도 있다. 따라서 본 연구에서는 온라인 및 오프라인 영역뿐만 아니라, 온라인 멘토링에서 평가 항목의 자동, 수동 및 혼합 영역으로 구분한 후, 평가 항목을 분석한다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 2장에서는 멘토링 시스템의 기본적인 특성 및 국내외 블랜디드 멘토링 시스템의 사례를 연구한다. 3장에서는 중등학생들을 대상으로 학생들이 요구하는 멘토링 시스템의 요소를 분석한다. 4장에서는 온라인 및 오프라인 멘토링 시스템을 위한 평가항목을 분석한 후, 5장에서 결론을 맺는다.

## 2. 블랜디드 멘토링 시스템 사례 연구

### 2.1. 멘토링 시스템 개요

본 연구에서는 우선 멘토링 시스템의 기능과 특성에 대해서 살펴본다. 멘토링이란 멘토와 멘티가 일정한 관계를 유지하면서 영향을 주고 받는 일련의 과정이다[11]. 관계란 명확한 의도와 목적을 가진 멘토와 멘티간의 인간관계(person relation)를 말한다. 영향은 목적에 맞는 멘토의 역할 수행을 통해 멘티에게 도움을 주는 상호영향(mutual effect)이다. 과정이란 멘토링이 과정중심(process-oriented)임을 강조하는 것이다[11][21].

멘토링이 경쟁력을 중시하는 다양한 조직에서 인재육성전략으로 사용되고 있는 이유는 멘토링이 경력 기능, 심리사회학적 기능, 역할모형 기능을 가지고 있기 때문이다[3]. 경력 기능은 멘토가 조직에서 멘티가 자신의 역할을 수행하는데 필요한 요령을 습득하고 발전할 수 있도록 준비를 촉진한다. 심리사회학적 기능은 조직내에서의 발전, 승진과 같이 조직내의 활동에만 제한되지 않고 인생 전반에 영향을 미친다. 역할모형 기능은 멘토가 기존 조직구성원으로서 조직에 진입하는 멘티들에게 업무 또는 역할을 수행함에 있어 적절한 행동방법과 태도, 가치관 등을 전해주고 멘티는 멘토를 바람직한 역할모형으로 설정하고 닮아가도록 한다. 결과적으로, 멘토링의 세가지 기능을 통해 멘티는 올바르게 성장하고 확고한 직업정체감을 가지게 되어 조직에 도움을 주게된다[1][9].

한편, 멘토링은 다음 <표 1>과 같이 목적, 관계, 주제 등 여러 가지 측면에서 교육이나 코칭, OJT(on the job training)와는 다르다. 교육 및 훈련, 코칭, OJT를 위한 평가와 멘토링을 위한 평가가 어떻게 차별화될 수 있는지 비교분석이 필요하다[7].

<표 1> 여러 종류의 교육과 멘토링 비교

비교 항목	교육·훈련	멘토링	코칭	OJT
초점 또는 목적	업무성과를 높이고 전문 지식을 늘린다	성장잠재력 계발태도나 마인드의 변화	직무를 중심으로 회사와 개인의 성과를 연계시킴	업무중심이며, 회사의 생산성 향상이 목적
관계	주로 1대다의 관계	주로 1대1의 관계	주로 1대다의 관계	1대1 또는 1대다의 관계
주체	내외부 전문가	업무현장, 회사내부이지만 타부서 관리자	직속 상사 또는 내부 전문가	직속 상사 또는 내외부 전문가
기간	단기적	장기적	단기적	단기적
상호작용	일방향	쌍방향	일방향	일방향

## 2.2. 멘토링 시스템 유형 및 특징

멘토링은 기본적으로 1대1 관계를 유지한다. 하지만 멘토링의 목적과 조직의 특징에 따라서 유형을 나눌 수 있다. 멘토와 멘티를 인위적으로 매칭하기 때문에 공식적인 멘토링에서는 최적의 연결을 기대할 수 없다. 반면, 비공식적 멘토링에서는 회사가 아니라 구성원들이 주관적으로 멘토링 관련 활동들을 관리한다. 비공식적 멘토링에서는 공식적인 멘토링에 비해 다양한 주체를 갖는다. 공식적인 멘토링이 멘토링 활동에 대한 엄격하고 명확한 평가를 하는데 비해 비공식적인 멘토링에서는 제대로 평가하지 않고 있다[25].

한편, 멘토링에 참여하는 사람의 수에 따라서 1대1, 1대다, 다대다 멘토링으로 구분하게 된다. 1대1 멘토링은 멘토링에서 가장 많이 사용하고 있는 유형이다. 1대다 멘토링은 한 명의 멘토와 2~3명의 멘티를 연결하는 것이다. 마치 그룹처럼 구성되어 있기 때문에 멘토와 멘티 관계 뿐만 아니라 멘티와 멘티간의 관계형성에 도움을 줄 수 있다. 다대다 멘토링에서는 다수의 멘토와 다수의 멘티가 팀을 이루어 지도를 받는다. 멘티는 다양한 멘토로부터 지도받을 수 있기 때문에 문제 해결을 위해 다중의 문제해결법을 전수받을 수 있다. 또한, 한 멘토가 개인 사정으로 팀을 이탈해도 멘티들은 다른 멘토로부터 도움을 받게 된다[7].

온라인 멘토링은 IT 기술의 발전으로 인해 여러 조직들의 업무 또는 교육 환경이 변화함에 따라서 등장하게 된 새로운 멘토링 방법이다. 즉, 기술의 발전으로 조직의 구성원들은 반드시 만나야할 필요가 없게 되었고, 시간과 공간적인 제약이 없이 원격으로 업무 활동 또는 교육을 받을 수 있게 되었다. 온라인 멘토링은 원격에서도 조직 구성원들이 상호작용을 계속할 수 있도록 해주는 방법으로 자리잡게 되었고, 이메일, 게시판, 메신저, 채팅 등을

이용하고 있다. 한편, 온라인 멘토링이 활발하게 이루어지도록 훈련, 지도, 모니터링, 평가 기능을 제공하는 구조화된 사이버 멘토링 시스템을 제안한 연구도 있다[14]. 또한, 상호작용성을 높이기 위해서 사전 교육을 중요시 여긴 온라인 멘토링 방법도 있다[16].

### 2.3. 국외 블랜디드 멘토링 시스템

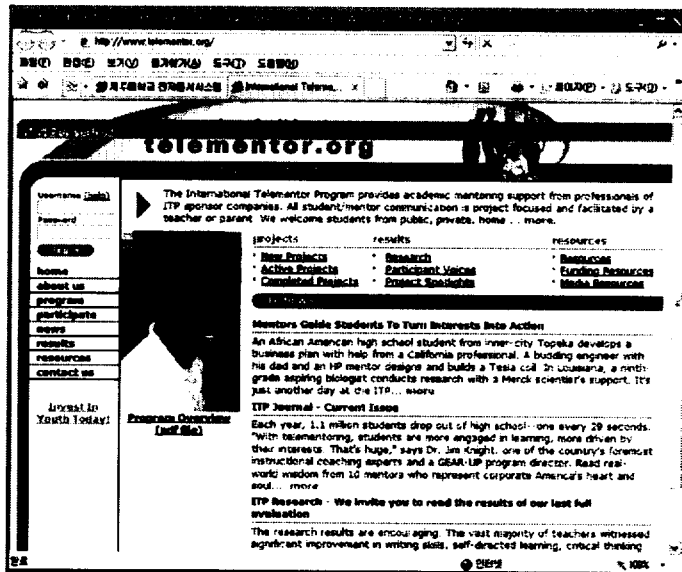
이 절에서는 국외의 블랜디드 멘토링 시스템들을 살펴본다. 우선, 모토놀라는 부서간에 상호 인적 교류 활성화와 다양한 분야의 지식 활성화를 위해서 멘토링을 도입하였다. 멘토링 관계는 주로 1대1이며 매칭을 위해서 멘토링 주관 부서뿐만 아니라 멘티의 상사, 교육 및 훈련 부서 등 다양한 사람과 부문들을 참여시킨다[7].

한편, 몬트리올 은행[15]에서는 구성원 간의 인적 네트워크 및 커뮤니케이션을 증대시키고, 구성원과 경영진간의 접촉 증대를 통해 상호 이해를 강화시키기 위해서 멘토링을 적용하였다. 또한, 전문가적 능력개발의 기회를 제공하고, 관리자들의 인재육성 능력을 강화시키며, 구성원 간의 지식공유의 활성화를 도모하고자 하였다. 멘토의 역할은 경험의 공유와 코칭 스킬 공유가 주를 이룬다. 매칭 프로세스는 우선, 멘티의 요구(needs)와 멘토의 강점 및 역할에 기초하여 결정한다. 멘토가 멘티에게 직접적인 명령권 (예를 들면, 같은 부서의 직속 상관)을 갖지 않고 멘토는 멘티보다 최소한 두 직급 높은 사람으로 정한다.

건설 및 화학 산업에서 이용하는 장비나 기계를 판매하는 미국의 풀러 기업(Fuller Company)은 TEDP(Targeted Employee Development Program)를 도입하였다[7]. 목적은 핵심 인력을 대상으로 팀 중심의 멘토링 프로그램을 제공하여 리더십 기능과 기술적 전문지식을 배양하는데 있다. 프로그램의 목적과 운영방식을 공지하여 전 구성원의 참여를 유도하였고 리더십과 전문기술이라는 주제로 다중 트랙을 운영하였다. 진행 과정은 각 부서장이 프로그램에 참여할 후보자 선정, 외부 컨설턴트를 통한 객관적 후보자 평가, 육성 계획 수립, 사후 평가, 멘토링, 결과점검의 순으로 이루어진다. 결과적으로 풀러는 이직률을 2%로 낮출 수 있게 되었다[7].

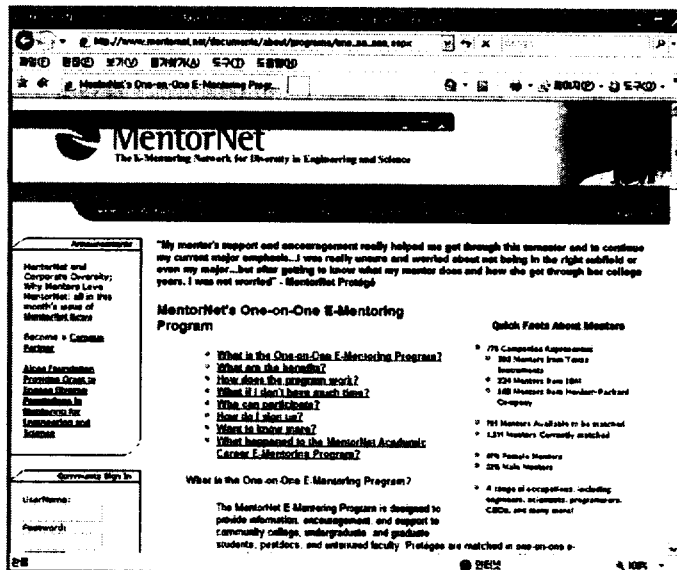
Emissary 프로젝트[22]는 전문가, 전자적인 정보교환을 하는 교사와 학생(K-12)이 함께 참여하며 학생들이 관심을 가지는 주제를 대상으로 평균 12~15주 정도 멘토링을 실시한다. 기간 동안 주로 전자메일을 이용하여 정보를 얻고 지식도 배우게 된다. 프로그램의 과정은 멘토의 온라인 참여 신청, 훈련, 멘토와 멘티간의 정보교환, 멘티에 의한 결과 생성, 평가의 순으로 진행된다.

ITP(International Telementoring Program)[23]는 주로 학교나 학습단위로 참여를 할 수 있으며 멘티와 멘토가 함께 과제를 수행해 나아가는 협동 프로젝트이다. 한가지 주제를 가지고 일정기간 동안 멘토와 멘티가 전자메일을 통해 과제를 해결하는데 필요한 지식과 기술을 배운다. 각 프로그램에 따라 다르지만 보통 1년을 기간으로 멘토링이 진행된다. 프로그램 과정은 멘토의 참여 신청, 멘토 훈련, 매칭, 멘토와 멘티간 정보교환, 평가로 진행된다(<그림 1> 참조).



<그림 1> ITP e-멘토링 시스템

MentorNet[20]은 과학, 수학, 엔지니어링에 있는 전문가(멘토)와 이 분야에 관심이 있는 학생(멘티)이 1대1의 관계에서 전자메일로 멘토링을 한다. 결과, 수학이나 과학, 엔지니어링 분야에서 많은 여성 인력들을 배출해 내었고 사회에서는 여성의 지위를 향상시켜 주게 되었다. 멘토링 기간은 1년 이상 지속되며 프로그램 과정은 매칭, 멘토와 멘티 정보 교환, 코칭, 평가, 컨설팅의 순서로 이루어진다 (<그림 2> 참조).



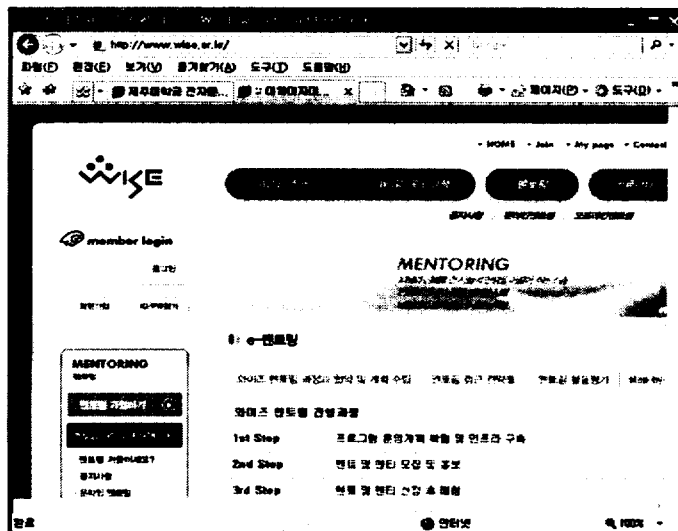
<그림 2> 멘토넷의 멘토링 시스템

## 2.4. 국내 블랜디드 멘토링 시스템

국내에서는 멘토링이 아직 시작단계에 있다. 체계적인 프로그램으로의 멘토링 도입은 드문 상황이다. 하지만 2003년부터 멘토링에 대한 관심이 고조되면서 최근에 많은 조직에서 멘토링 프로그램을 도입하여 그 효과를 보기 시작했다.

교보의 꿈투유 프로그램[19]은 블랜디드 멘토링으로 어려운 처지에 있는 아동이나 청소년(멘티)과 교보생명 자원봉사자(멘토)간의 친밀하고 상호적인 일대일 관계를 통해 청소년에게 정서적, 사회적 지지를 제공하는 결연 프로그램이다. 멘토링 프로그램에서의 결연 관계는 멘토와 멘티간의 정서적인 유대, 상호 만족을 통해 보다 폭넓은 지지 체계를 형성할 수 있다는 장점이 있다. 또한, 청소년복지 측면에서 청소년의 삶과 질을 향상시킬 수 있는 서비스를 제공할 수 있다. 멘토와 멘티는 직장체험, 문화나눔 온라인 커뮤니티 활동 등 온오프 라인 활동을 통하여 친분을 쌓고 있다[19].

꿈투유 멘토링 활동은 멘티를 가정에서 성인과의 적절한 관계를 형성할 기회를 가질 수 없는 한부모 가정의 청소년으로 선정하여 여럿이 함께 하는 문화 활동을 통해 자신의 생각과 감정을 표현하거나 다른 사람과 의사소통하고 서로 배려하는 등의 사회성 기술을 향상시키고 타인과의 관계형성 방법을 배운다[19].



<그림 3> WISE e-멘토링

다음은 국내 WISE 프로그램의 블랜디드 멘토링 시스템을 살펴본다(<그림 3> 참조). 교육인적자원부는 전문 여성과학기술인과의 멘토링을 통해 우수 여학생의 과학기술분야 진출 확대를 추진하는 WISE 프로그램을 지원하고 있다[24]. WISE는 온라인과 오프라인을 모두 제공하는 블랜디드 멘토링 시스템을 지원하고 있다. 프로그램은 프로그램 운영계획 수립 및 인프라 구축, 멘토와 멘티의 모집 및 홍보, 멘토 및 멘티 매칭, 멘토링 워크

샵, 온-오프라인 활동지원 및 멘토링 상황 확인, 모니터링과 평가의 순으로 진행된다[24]. 멘토링 접근 전략으로는 멘티의 성향에 따라서 친구 전력, 그룹 멘토링, 자신감 코칭, 네트워킹 활동, 역할 모델과 동료 멘토링 등이 있다. 멘토링 평가는 멘토링의 출발점, 멘토링의 중요성, 멘토링의 운영과정, 멘토링에서 배운 것을 중심으로 진행된다. 또한, WISE는 자유활동 멘토링, 프로젝트 멘토링, 북 멘토링 등 다양한 주제를 다루는 다중 트랙 멘토링을 지원한다. 하지만, WISE 멘토링 시스템의 스타일이 블랜디드임에도 불구하고 평가는 설문에만 의존하고 있다[24].

한편, 한국 IBM은 전국의 장애 대학생 18명을 선발해 총 1억원의 장학금을 수여하고 이들과 국내의 IBM 직원 자원봉사자들간 장기적인 3각 멘토링 결연을 맺었다[18]. 이 프로그램은 각 대학별로 추천받은 우수 장애 대학생을 선발해 장학금을 지급함과 동시에, 사회 진출에 필요한 기술과 지식을 멘토링 방식으로 지원하는 것이다. 특히 최근에는 해외 IBM 직원들과 연계하여 글로벌 멘토링 관계를 맺었다는 점이 특징이다. 만약 장학생들이 희망할 경우, 글로벌 시대에 맞게 해외 멘토들을 연계하여 학생들에게 필요한 상담과 대화를 나눌 수 있도록 글로벌 개별 멘토링 네트워크를 제공한다는 취지이다. 한국 IBM은 멘티의 해당 분야 관련 없이 전공 과목과 주소 등을 감안해 선발했으며, 선발된 18명의 직원은 앞으로 6개월 간 멘티로 활동하게 된다[18]. 이들 멘티 직원들은 온오프라인을 통해 개별 진로 상담이나 인생 상담, 사회진출에 필요한 여러 가지 조언을 해주게 된다. 한국 IBM은 이번 장애 학생들을 위한 멘토링 프로그램을 계기로 이들 우수 장애 대학생들이 졸업시점에 성적 등 특정 기준에 적합하면서 한국 IBM에 취업을 희망할 경우, 서류 전형 면제 및 가산점 부여 등 혜택을 주는 방안도 고려 중이다[18].



<그림 4> 위민넷의 e-멘토링



위민넷은 온라인상에서 여성들의 삶의 지혜와 용기를 나눌 수 있도록 한다. 역할모델, 상담자, 교사, 후원자의 역할을 하는 선배 여성인 멘토와 자신의 꿈이 무엇인지 고민하는 여고생과 여대생, 그리고 성인 여성들이 멘티가 된다[1]. 민넷의 e-멘토링 과정은 신청, 매칭, 멘토링, 선정의 단계를 갖는다. 멘티, 멘토 신청을 받고 일대일로 매칭을 한다. 이때 매칭 방법은 관리자가 멘티, 멘토의 개인 정보 및 상세정보를 보고 적합한 멘티와 멘토를 매칭하거나 멘티가 자신과 맞는 분야의 멘토를 검색하여 멘토의 회원 정보를 보고 멘토 요청을 할 수 있다. 매칭 후 멘티들은 멘토에게 자신이 멘토링 받고자 하는 분야에 관해서 일주일에 두 번 정도 게시판을 통해 상담 받을 수 있을 뿐 아니라 멘토는 멘토 라운지에서 여성 전문가들과 만날 수 있는 기회를 갖고 멘티는 멘티 라운지에서 자신과 비슷한 고민을 하고 있는 멘티들과 의견을 교환하고 정보를 나눌 수 있다. 최종적으로 e-멘토링 사례집 '자매일기'를 발간하고 베스트 멘토링을 시상한다(<그림 4> 참조) [15].

### 3. 설문 결과분석

#### 3.1. 조사방법

본 설문 조사는 멘티와 멘토들이 멘토링 시스템의 구성요소 중 중요하게 생각하는 요소가 무엇이며, 선호하는 매칭 방법, 멘티와 멘토 매칭 시 매칭 기준으로 생각하는 항목, 각 항목별 개인 선호도를 알아보기 위해 실시하였다. 설문의 조사대상자는 중·고등학생을 멘티로, 대학생과 교사를 멘토로 선정하였다. 설문 조사 전에 조사 대상자들에게 e-멘토링 시스템에 대한 충분한 이해가 되도록 멘토링 자료 주고 예시를 들어 설명하였다. 조사대상자는 <표 2>와 같다.

<표 2> 조사 대상자 분포

		남	여	전체
멘티	중 학생	81	106	187
	고등학생	122	198	320
	전 체	203	304	507
멘토	대 학생	12	5	17
	교 사	22	27	49
	전 체	34	32	66

### 3.2. 설문 분석

e-멘토링 시스템에서 멘티나 멘토가 서로를 선택할 때 고려할 수 있는 항목은 매우 다양하다. 보통 집단의 성격, 특징, 구성원이 누구냐에 따라 비교 항목이 달라지는데 이때 특정 항목을 매칭기준으로 정하여 사용할 수도 있으나 각자 중요하게 생각하는 항목이 다를 수 있다. 그래서 개인의 선호도를 알아보기 위해 멘티가 멘토를 선택할 때 우선적으로 선호하는 항목이 무엇인지 질문하였다. 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 멘티가 멘토를 선택할 때 고려하는 항목 비율(%)

	전체	성별		참가의향		학교급	
		남	여	있다.	없다	중학생	고등학생
성 별	23.7	31.0	18.8	19.2	29.8	29.9	20.0
지 역	1.4	2.0	1.0	0.7	2.3	1.1	1.6
전 공 분 야	13.0	12.8	13.2	13.7	12.1	9.6	15.0
관 심 분 야	8.5	9.9	7.6	9.9	6.5	8.0	8.8
직 업	4.5	5.4	3.9	4.1	5.1	5.3	4.1
학 력	6.3	6.4	6.3	6.5	6.0	7.0	5.9
멘토링경력	10.5	10.8	10.2	11.3	9.3	8.6	11.6
멘토링목적	6.6	3.4	9.2	7.2	6.5	5.9	7.5
나 이	4.9	3.4	5.9	4.5	5.6	7.0	3.8
성 격	19.8	14.8	23.1	22.3	16.3	17.6	21.0
종 교	0.8	0	1.3	1.0	0.5	0.5	0.9

일반적으로 멘티가 멘토를 선택할 때 성별, 성격, 전공분야, 멘토링 경력 등을 우선적으로 보고 있으며, 남학생들의 경우도 동일하다. 여학생은 성격, 성별, 전공분야, 멘토링 경력을 우선적으로 보는데 두 그룹이 서로 비율의 차이는 있지만 멘토와 멘티가 매칭 시 고려되는 요소 상위 4가지는 일치했다. 그러나 실제 멘토링 시스템에서 많이 고려되는 관심분야나 멘토링 목적에 대한 선호도는 낮게 나왔다.

멘토링 시스템의 매칭 방법에 대한 질문에서는 학교급별로 비율의 차이는 있었으나 멘티가 멘토를 선택하는 방법이 높았고 그 다음으로는 소그룹 예비만남 후 선택으로 자신이 선호하는 멘토를 직접 선택하기를 원했다(<표 4> 참조). 만일 멘토링에 참여하게 된다면 어떤 주제로 멘토링 받기를 원하는지에 대한 설문에서는 진로 상담이 가장 높게 나왔고 다음으로 관심분야에 대한 조언이었다. 학교급별로 보았을 때 고등학생들은 진로 상담의 비율이 높았고, 중학생은 관심분야에 대한 조언이 높게 나왔다. 아무래도 고등학생

이 대학진학이나 취업 등 자신의 진로를 결정해야하는 시기이기 때문일 것이다(<표 5> 참조).

<표 4> 매칭 방법에 대한 선호도(전체, 학교급별)(%)

매칭 방법	전체	학 교 급	
		중학생	고등학생
멘티가 멘토를 선택	43.4	52.9	37.8
멘토가 멘티를 선택	12.4	13.9	11.6
소그룹 예비만남 후 선택	25.0	17.1	29.7
정해진 매칭 기준으로 자동 매칭	8.5	9.1	8.1
멘토-멘티 항목 간 일치도로 자동 매칭	10.5	7.0	12.5

<표 5> 멘토링 주제에 대한 선호도(전체, 학교급별)(%)

멘토링 주제	전체	학 교 급	
		중학생	고등학생
교우관계	16.4	18.7	15.0
학업관계	16.0	13.4	17.5
진로 상담	25.6	18.7	29.7
대학 진학 관계	14.4	9.1	17.5
가족 관계	6.9	13.9	2.8
관심분야에 대한 조언	20.7	26.2	17.5

멘티와 멘토가 멘토링을 위해 필요한 의사소통매체로 가장 좋다고 생각하는 것으로는 현재 많이 이용되는 게시판의 비중이 매우 낮았고 채팅이나 메신저의 비중이 훨씬 높게 나왔다. 이는 멘티들이 기존 방식과 다른 새로운 의사소통매체를 필요로 함을 알 수 있다. 특히 실시간 대화가 가능한 매체에 대한 선호도가 높음을 알 수 있다. 한 가지 방법으로만 멘토링을 하기보다 e-Mail이나 메신저, e-Mail이나 채팅 등 두 가지 방법을 혼합하여 사용하는 것도 멘토링에서 멘티의 적극적인 참여를 유도할 수 있다. 또 이런 의사소통매체는 매칭 방법 중 소그룹 예비 만남에서도 서로를 알기 위한 도구로 사용될 수 있다(<표 6> 참조). 매칭 시 자신의 선호도와 맞는 멘토가 없을 경우의 시스템 처리 방법을 묻는 질문에서 53.8%가 자신의 기본정보를 수정한 후 다시 매칭되길 희망하였고 40.8%가 자신과 일치하는 멘토가 나타나기를 기다린다고 하여 멘티는 자신이 선호하고 동일성이 있는 멘토를 만나고 싶어 함을 알 수 있다.

<표 6> 성별에 따른 의사소통매체에 대한 선호도(%)

	e-Mail	게시판	채팅	메신저
전체	21.5	11.8	30.4	36.1

e-멘토링 시스템 운영을 위해 필요한 구성 요소를 8가지로 나누어 중요하게 생각하는 요소가 무엇인지 알아보기 위한 설문에서는 성별이나 학교급별로 차이가 있었다. 남학생은 기관의 역할, 전략, 관리 순으로 여학생은 정보제공, 윤리적인 측면, 기관의 역할 순으로 중요하게 생각했고 중학생은 기관의 역할, 기술, 관리 순으로 고등학생은 정보제공, 전략, 기관의 순으로 중요하다고 나타냈다(<표 7> 참조).

<표 7> 멘토링 시스템 요소에 대한 선호도(성별, 학교급별)(%)

멘토링 시스템 요소	성별		학교급	
	남	여	중학생	고등학생
기관의 역할(손쉬운 가입, 사용자 요구 처리 등)	24.1	18.4	25.7	17.8
전략(매칭 전략, 멘토링 진행 전략 등)	21.2	10.1	8.0	18.4
기술(체계적인 멘토링 시스템이 되기 위한 기술의 사용)	12.8	9.9	17.6	7.2
인터페이스(멘토링에 편리한 인터페이스)	5.9	7.9	4.8	8.4
관리(안정적인 서버 관리, 멘토, 멘티 정보 관리 등)	14.8	9.2	14.4	9.7
평가(멘토에 대한 평가 체제, 멘토링에 대한 평가체제 등)	2.5	4.6	5.9	2.5
정보제공(멘토링을 위한 여러 종류의 정보제공)	10.8	21.4	10.7	20.9
윤리적인 측면(개인 정보 보호, 타인 비방 감시 등)	8.4	18.4	12.3	15.3

멘티가 원하는 멘토에 대한 질문은 멘티의 선호도 뿐 아니라 멘토링 시스템이 확보해야 할 멘토의 영역도 알려준다. 참여의향이 있고 멘티가 원하는 멘토의 속성들을 교차분석한 결과 멘토의 성별 중 여성 선호도가 75.7%로 여성 멘토를 찾는 멘티들이 많았다. 지역은 제주가 65.8%, 서울 26.7%로 자신의 거주지인 제주를 많이 선호하였고 그 다음은 서울이었다. 멘토의 전공은 교육계가 28.1%, 예체능계 21.2%로 교육계가 두드러졌으며 멘토의 관심분야는 패션/미용 분야의 비율이 11.3%, 그 다음으로 음악(9.2%), 외국어(9.2%)로 나왔다. 멘토의 직업은 대학생/대학원생이 34.6%로 많은 멘티가 대학생 멘토를 원하고 있었고 방송, 문화 관련직(15.8%), 교육연구직(14.4%) 순으로 나왔다. 멘토의 학력도 대학교 졸업(43.2%)과 대학교재학(33.6%)이 많았고 멘토의 멘토링 경력은 5년 미만이 35.6%, 5~10년이 31.8%로 경험이 있는 멘토를 선호하고 있었다. 매칭되고 싶은 멘토의 나이는 20대가 76.7%, 30대가 17.8%로 젊은 멘토를 찾았으며 성격은 사교형이 34.6%, 안정형 23.6%의 순이었다. 멘토링 기간으로는 12개월을 47.9%, 6개월 25.7%순으로 선호하였다.

## 4. 블렌디드 멘토링 시스템에 대한 평가항목

### 4.1. 오프라인 멘토링 평가항목

기존의 한 연구[1]에 의하면 대학생들을 위한 오프라인 멘토링을 위해서 평가의 영역을 진로개발 기능, 심리사회 기능, 역할모델 기능, 우정보호 기능으로 나누었다. 즉, 멘토링의 기능을 위주로 평가 항목을 제안하였으며 설문 문항으로 제작하여 설문을 실시하였다. 진로개발 기능에는 ‘멘토는 내가 바라는 진로 목표를 이루는 특별한 방법을 제시하였는가?’, ‘멘토는 나의 진로에 대해 여러 가지 측면으로 조언을 해주었는가?’ 등의 평가 항목을 들 수 있다. 심리사회 기능에는 ‘멘토는 내가 고민하는 문제에 대하여 대안이 될 수 있는 개인적인 경험을 말해주었는가?’, ‘멘토는 나의 인생, 대인관계, 학업생활 등에 관심을 가져 주는가?’ 등이 있다. 역할모델 기능에는 ‘멘토는 내가 인간적으로 존경할 만한 사람인가?’, ‘멘토는 내 인생에 있어 길잡이 역할을 해주며 이런 멘토를 나는 본받고 싶은가?’ 등이 있다. 마지막으로, 우정보호 기능으로는 ‘멘토와 나는 자주 식사를 하고 취미생활도 함께 하였는가?’, ‘멘토와 나는 인간적으로 친밀하게 잘 지내는가?’ 등이 속한다[1].

한편, 비서직을 위한 멘토링[4]의 연구에서는 멘토링 프로그램을 운영조직, 목적, 기간, 멘토의 기능, 멘토의 자격조건과 멘티의 자격조건, 멘티와 멘티 관계 유형, 매칭 방법, 훈련 및 지도, 모니터링, 평가 측면에서 분석하였다. 하지만, 이 연구는 매칭에 중점을 두었고, 평가 부분에 대해서는 멘토링 평가가 어떤 주기로 이루어지는지만을 다루었다. 싱글의 연구[17]에 의하면 성공적인 멘토링 시스템이 되기 위해서는 선발이나 매칭과 같은 계획과 훈련, 지도, 커뮤니티 구축과 같은 구조화된 실행이 중요 구성요소가 되어야 한다고 주장한다. 또한, 평가도 중요한데, 참여도 평가, 형성적 평가, 최종 평가가 이루어져야 한다고 지적하고 있다. 계획과 훈련, 지도, 커뮤니티 구축 분야를 참여도 평가, 형성적 평가, 최종평가로 나누어 체계적인 평가 항목이 필요하다.

### 4.2. 온라인 멘토링 평가항목

여대생을 대상으로 한 기존의 연구[14]에 따르면 온라인 멘토링에서 가장 중요한 요소는 멘토 요소, 멘토링 운영 및 설계, 웹사이트 관리, 웹사이트 설계라 제안하였다. 멘토란 사이버 멘토링 시스템에서 가장 중요한 요소이다. 멘토란 경험이 많은 연장자로서 후배들, 즉 멘티들에게 경력계획과 대인관계에 관한 지도와 상담을 해주고 역할 모형이 되어 줄 수 있는 사람이다. 멘토와 멘티 상호간 일정기간 동안 신뢰를 쌓으며 경력개발 등의 목적으로 의사소통하는 상호관계를 멘토링이라 한다. 따라서 멘토링은 멘티가 어떤 멘토를 만났느냐가 매우 중요하다[5].

멘토링 운영 및 설계는 멘토링을 어떻게 운영하는지를 결정할 수 있는 요소로, 멘토링

은 멘토와 멘티 쌍이 많아질 때는 멘토와 멘티 양자 간 의사소통하는 관계로만으로는 이루어질 수 없기 때문에 멘토와 멘티 사이를 잘 조율하고, 멘토링 기간 등 멘토링 규칙을 정하며, 기타 멘토링이 활발해 질 수 있도록 시스템적인 지원을 하는 것을 뜻한다.

웹사이트 운영은 기본적으로 사이버 멘토링을 운영할 때, 웹사이트에서 일어날 수 있는 문제와 관리의 문제에 관한 것이다. 웹사이트 설계란, 사이버 멘토링 시스템은 원활한 온라인 멘토링이 이뤄지기 위해서 갖추어야 할 항목이다.

특히, 연구 [14]에서 여대생들은 평가요소로서 멘토 요소 중에서는 매칭의 중요성을 가장 높게 여겼으며, 멘토링 운영 및 설계 부분에서는 멘토링에 관여한 동문 관리를 체계적으로 하는 것을 중요시 했다. 웹사이트 관리에서는 콘텐츠를 지속적으로 업데이트 하는 것을 중요시 여겼고, 웹사이트 설계에서는 메뉴이름을 알기 쉽게 하는 것이 가장 중요하다고 손꼽았다. 하지만, 이 연구의 한계점은 설문을 통해 사용자들이 가장 관심을 갖는 몇 개의 영역만을 다루었다는 것이다.

위의 온라인 멘토링을 위한 평가항목 이외에도 평가 영역을 기관, 전략, 관리, 인터페이스, 기술, 정보 제공, 윤리로 나누고 각 평가 항목들을 자동 처리 유형, 수동 처리 유형, 혼합 처리 유형으로 구분하여 체계적인 평가항목이 요구된다.

성공적인 멘토링을 위해서 평가 체제는 매우 중요하다. 멘토링이 잘 이루어지지 않는다면, 이를 평가하여 멘토와 멘티를 독려하거나 토론할 만한 주제를 제안함으로써 다시 멘토링 활동이 적극적으로 이루어질 수 있도록 해야 한다. 멘토링이 인터넷 게시판을 통해서 주요 커뮤니케이션이 이루어질 경우, 모니터링하기가 상당히 용이하다. 그러나 개인적인 상담과 조언을 엿보고 있다는 느낌을 줄 수 있다. 따라서 대부분의 온라인 멘토링 시스템에서는 전자우편을 사용하여 커뮤니케이션을 하고 있다. 이 경우 중간에 멘토링이 잘 이루어지고 있는지를 확인하기 위해서 ACRL, Global Action, MentorNet 등에서는 평가서를 작성하도록 되어 있다. 이를 통해 평가를 수행한다. 또한, 위민넷의 경우에는 우수한 멘토와 멘티에게 시상하는 등 보상을 하고 있다[25].

한편, 세계은행(World Bank)에서는 멘토링 평가를 4단계로 나눈다[27]. 1단계에서는 정기적 만남의 정도, 진척 상황에 대한 개괄적 현상 등을 평가한다. 2단계에서는 멘토링 주요 활동에 대해 서면 평가를 실시한다. 3단계에서는 육성 및 개발 목표 달성도를 평가하고, 4단계에서는 최종적으로 멘토링을 통해 무엇을 얻었는지를 평가한다. 블랜드드 멘토링에서는 온라인만 지원하는 멘토링이나 오프라인만을 지원하는 멘토링에 비해서 평가항목이 복잡하다. 체계적으로 평가가 이루어지지 않는다면, 중복 또는 누락되어 멘토링의 효과를 떨어뜨릴 수 있다[6].

멘토링 평가 시스템을 구축하기 위하여 멘토링 시스템을 멘토링 관리 부분, 멘토링 자료 백업 부분, 멘토/멘티 상태 체크 부분, 커뮤니티 부분, 보안 부분, 메신저 부분, 매칭 부분 등으로 나눈다. 이 때, 멘토링 관리란 시스템에 장애가 일어날 수 있는데, 이에 대한 대비책을 담당하는 부분이다. 멘토링 자료 백업이란 멘토링 시작과 끝 시간, 총 소요시간, 멘토링의 주제, 멘토링 상대자, 멘토링 명수 등에 대한 백업을 의미한다. 커뮤니티 부분은

블렌디드 멘토링에서 여러명의 멘티가 멘토와 함께 멘토링 받을 수 있는데, 이와 같이 커뮤니티 부분에 대한 평가를 의미한다. 멘토링 내용은 일반적으로 비공개로 진행된다. 보안 부분에 대한 평가도 필요하다. 메신저 기능도 또한 블렌디드 멘토링에서 주요 부분이다. 메신저 기능이 제대로 이루어지는지 평가해야 하며 마지막으로 멘토링에서 만족도를 가장 높일 수 있는 매칭 부분에 대한 평가체제가 요구된다.

## 5. 결 론

멘토링은 지식정보화 시대가 본격적으로 시작되면서 훈련 수단뿐 만 아니라 인재 육성을 위한 수단으로 각광받기 시작하였다. 최근 여러 조직에서 다양한 형태의 멘토링을 실시하고 있으며, 정보기술의 발전으로 오프라인은 물론 온라인도 함께 고려한 블렌디드 멘토링이 점차 확산되고 있다.

이와 같이 멘토링에 대한 중요성은 인식이 되어 여러 연구들이 진행되었고 진행중이지만 평가를 통해 멘토링 프로그램을 개선시키고자 하는 연구는 드물었다. 반면, 본 연구는 멘토링 평가에 초점을 두었다. 국내의 멘토링 시스템에서의 평가항목을 조사하고 분석하였다. 향후에는 평가 항목을 보다 체계적으로 분류하고 직접 구현하여 학생들에게 적용한 연구가 진행될 것이다.

향후 평가 시스템이 온라인과 오프라인으로 범주화되고 온라인 안에서는 자동, 수동, 혼합 유형으로 재정립될 것이다. 멘티의 입장에서는 멘티가 원하는 바를 평가를 통해 조직에 알릴 수 있으며 멘티 스스로 자신을 평가할 수 있다. 멘토의 입장에서는 멘티가 원하는 바가 무엇인지를 알 수 있으며, 멘토도 또한 자신을 평가할 수 있다. 마지막으로, 실제 멘토링을 실시하여 제안한 평가항목에 대한 효과성을 검증하게 된다면 향후 멘토링 프로그램의 질을 향상시키게 될 것이다.

## 참 고 문 헌

- [1] 박성미, 대학생들을 위한 멘토링 기능 측정도구 개발 및 타당성 연구, 수산해양교육연구 제18권 제1호, 2006. 1.
- [2] 마고 모래이, 멘토링! 오래된 지혜의 현대적 적용, 김영사, 2005.
- [3] 신용주·김민선, 멘토링의 도입 및 성공 사례에 관한 연구, 생활과학연구 제10권, 2005.
- [4] 서리라, 비서직 종사자를 위한 e-Mentoring 시스템 설계, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문, 2001.
- [5] 김영일, 사이버멘토링을 이용한 노인 정보화 교육, 연세대학교 교육대학원 석사학위

- 논문, 2006.
- [6] 양은주, 유비쿼터스 멘토링 교육시스템의 설계에 관한 연구, 이화여자대학교 정보과학대학원 석사학위논문, 2003.
- [7] 최병권, 위대한 기업을 만드는 인재 멘토링, 새로운 제안, 2004.
- [8] 김진환, 장상필, 신소영, 김지일, 웹 기반의 e-mentoring을 지원하기 위한 독립형 시스템의 설계 및 구축, 한국정보과학회 학술발표논문집, 2005. 7.
- [9] 정명화, 전문대학생의 학과적응 증진을 위한 멘토링 프로그램 효과, 교육학연구 제43권 제1호, 2005. 1.
- [10] 원숙연, 젠더관점을 통해 본 멘토링의 기능과 장애요인, 한국행정학보 제40권 제1호, 2006. 3.
- [11] 한국멘토링연구소, 한국멘토링연구소의 멘토링의 원리와 시스템 이해, 한국멘토링연구소 멘토링 총서, 2001.
- [12] 강명희 외 3, e-러닝 성공 전략, 서현사, 2004.
- [13] 안지명, e-Mentoring 프로그램 설계 및 적용, 경희대학교 교육대학원 석사학위논문, 2002.
- [14] 손소영·장인상·이지수, QFD와 컨조인트 분석을 이용한 여대생 사이버 멘토링 시스템 구축 사례 연구, 품질경영학회지 제33권 제1호, 2005. 1.
- [15] J. D. Gray , M. J. Lee , J. M. Totta, "Mentoring at the Bank of Montreal : a case study of an intervention that exceeded expectations," Human Resource Planning Vol. 18, 1995.
- [16] Knouse, Virtual mentors : Mentoring on the Internet, Journal of Employment Counseling, Vol. 38, 2001.
- [17] Single, When Email and Mentoring Unite: The Implementation of a Nationwide Electronic Mentoring Program, Implementing Successful Coaching and Mentoring Programs, Cambridge, MA: American Society for Training & Development (ASTD) In Action Series, 2001.
- [18] [online] [http://seoulfn.unitel.co.kr/sub\\_read.html?uid=22331&section=section13](http://seoulfn.unitel.co.kr/sub_read.html?uid=22331&section=section13)
- [19] [online] [http://www.kvobo.co.kr/sa/sama\\_main.do?p\\_cmd=SAACFUED\\_education](http://www.kvobo.co.kr/sa/sama_main.do?p_cmd=SAACFUED_education)
- [20] [online] <http://www.mentornet.net>
- [21] [online] <http://www.mkc21.co.kr>
- [22] [online] <http://www.sciencecentral.com/site/519094>
- [23] [online] <http://www.telementor.org/>
- [24] [online] <http://www.wise.or.kr>
- [25] [online] <http://www.women-net.net>
- [26] [online] <http://gifted.kaist.ac.kr/ementoring/index.html>
- [27] [online] <http://community.freechal.com/ComService/Activity/PDS/CsPDSContent.asp?GrpId=1201884&ObjSeq=3&PageNo=1&DocId=27267242>