

2020.07.01.

# “기업 리더십 양성 및 개발”

## 2020 트렌드 분석 7대 시사점

2020 Executive Leadership Development Trend Analysis  
in the Post-Pandemic Era

오소영 연구원



**NYET**  
New York Institute of  
Entrepreneurship and Technology®

**NYET**, New York Institute of Entrepreneurship and Technology®,는  
혁신과 기업가정신 발현을 위한 파워하우스  
(The Powerhouse for Innovation & Entrepreneurship™)입니다.

21세기 글로벌 사회의 핵심인 기업가형 경제(entrepreneurial economy)  
시대를 주도할 수 있는 인재양성(교육)과 연구 그리고 자문 활동을  
수행 합니다.

*We aim to  
Empower the World's Future Leaders™*

# Table of Contents

1. Executive Summary
  2. 기업 리더십 양성 및 개발은 왜 실패하는가
  3. 기업 리더십 양성 및 개발 다이내믹스
  4. Post-Pandemic Executive Education Model
- 시사점 #1. ‘사내기업가’/‘미래혁신가’ 양성교육 확대
- Stanford Business School
  - IMD Business School
- 시사점 #2. 미래혁신전략 교육 강화
- Harvard Business School
- 시사점 #3. “전략적 디지털트랜스포메이션” 교육의 확대
- UC Berkeley Haas School
  - MIT Sloan School
- 시사점 #4. 액션 러닝의 적극적 채택
- 시사점 #5. 개인화된(1:1) 리더십 멘토링의 확산
- 시사점 #6. 버츄얼(Virtual Interactive) 교육 환경
- 시사점 #7. 뉴트렌드 학습 수단으로의  
마이크로 러닝(Micro-learning) 확산

01.

# Executive Summary

## 기업의 “미래혁신가치” 창출, 리더십 양성 및 개발에 있다!

기업의 리더십 양성 및 개발은,  
“미래혁신”과 “미래가치창출”을 성공시키는 핵심 기반이다.

이러한 중요성 때문에 기업들은 “리더십 양성 및 개발”을 위한 제반 교육활동에 많은 노력과 투자를 행하고 있다.

그러나, 이러한 제반 노력과는 달리, 실제 교육적 효과는 미미한 수준으로, 교육 효과성 및 효용성에 대한 문제제기가 지속 되고 있다.

‘COVID-19’로 인해 교육 효과성 및 효용성이 담보되지 않는 교육과정들은 더 이상 고려되지 않고 있다.

‘학습을 위한 학습’이 아닌, “미래혁신가치” 창출을 위한 교육으로 그 패러다임이 빠르게 전환되고 있다.

미국의 MIT, Harvard, Stanford, 스위스의 IMD 등 유수의 비즈니스스쿨에서는 기업의 리더십 양성 및 개발을 위한 새로운 교육 패러다임을 제시하고 있다.

커리큘럼 및 폐다고지(pedagogy) 관점에서 새롭게 강조되고 또한 부상하고 있는 트렌드는 다음 7가지의 시사점으로 요약된다.

커리큘럼 부문에서는,

- 1) ‘사내기업가(intrapreneurs)’/‘미래혁신가’ 양성교육 확대
- 2) 미래혁신전략 교육 강화
- 3) “전략적 디지털트랜스포메이션” 교육의 확대

폐다고지 부문에서는,

- 4) 액션 러닝의 적극적 채택
  - 5) 개인화된(1:1) 리더십 멘토링의 확산
  - 6) 버추얼(Virtual Interactive) 교육 환경
  - 7) 뉴트렌드 학습 수단으로의 마이크로러닝(Micro-Learning) 확산,
- 등이 중요하게 강조되고 있다.

## 01. Executive Summary

# Main Takeaways

기존 패러다임		뉴-트렌드
교육 포맷	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대규모 집체 교육</li> <li>• 현장 교육</li> <li>• 녹화본 온라인 컨텐츠</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 베츄얼 러닝(Virtual Learning)</li> <li>• 라이브 세션 러닝(Live Session Learning)</li> <li>• 블랜디드 러닝(Blended Learning)</li> <li>• 소규모 현장 교육</li> </ul>
교수자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육 기관 내부 교수자로 제한</li> <li>• 때에 따라 외부 전문가 및 교수자 게스트 초청</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외 저명 교수자 및 전문가들의 적극 초빙(virtual)</li> <li>• 지리적 접근성보다 해당 분야의 전문성을 최우선으로 고려</li> </ul>
커리큘럼	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일반적인 비즈니스 역량 강화 중심 (마케팅, 영업, 회계, 금융 등)</li> <li>• 전략/혁신/리더십에 관한 내용도 다루는 경우, 단편적 컨셉 및 케이스 스터디에 제한됨.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업가리더십(Entrepreneurial Leadership)</li> <li>• 기업가적 혁신 방법론 (Entrepreneurial Innovation Method)</li> <li>• 미래혁신전략</li> <li>• 전략적 디지털트랜스포메이션 (Strategic Digital Transformation)</li> <li>• 데이터 분석, 융합 역량 개발</li> </ul>
폐다 고지	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과 창출보다는 ‘교육’ 자체에 집중한 폐다고지</li> <li>• 이론/학제 중심적 교육 (Theory-led &amp; Discipline-led learning)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 액션 러닝(Action learning)</li> <li>• 개인화된 교육 및 코칭 (Personalized learning and coaching)</li> <li>• 마이크로 러닝 (Micro learning)</li> <li>• 경험적 교육(Experiential learning)</li> <li>• 학습자의 자기주도적 교육</li> </ul>

## 02.

# 기업 리더십 양성 및 개발은 왜 실패하는가

“기업 리더십 양성 및 개발”은 기업에게 있어 반드시 필요한 부분임과 동시에 전망이 불투명한 투자를 하는 항목이기도 하다.

ATD(Association for Talent Development)의 ‘State of Industry’ 2019년 자료에 의하면, 미국의 약 400개 기업의 HRD 분야 교육비 투자는 순이익 대비 2017년 기준으로 약 8.44%를 차지하고 있다.



Harvard Business Review에 실린 아티클 ‘Why Leadership Training Fails-and What to Do About It(2016)’에 의하면, 기업의 리더십 양성 및 개발 관련 교육 투자의 약 75%는 유의미한 효과를 제공하지 못하고 있다고 한다.



4명 중 1명의 임원진만이  
“기업 리더십 양성 및 개발이  
성과창출에 중요한 영향 미쳤다”

기업의 리더십 양성과 개발이 실패하는 주된 원인의 배경에는 조직의 시스템적 문제와 HRD 실무자와 최고경영진간의 소통문제가 자리하고 있다고 한다. 즉, 개인의 영역이 아닌 조직의 구조적 문제로부터 기인한 사항이며, 다음과 같이 요약할 수 있다.

- 1) 조직 시스템 자체의 취약성: 목적 부합성, 전략 정합성, 시스템의 포괄성, 시스템 운영 효율성 등 리더십 양성 및 개발 시스템의 전반적인 수준과 기능화가 불충분
- 2) 최고경영진의 낮은 관여도 및 전략적 의지: HRD 실무진이 통제할 수 없는 범주의 조직 구조적이고 시스템적인 문제들에 대해 최고경영진과의 소통 어려움에서 파생되는 문제로, 최고경영진의 전략 및 의지 보다는 HRD 실무진들의 이해 수준에서 기획되고 운용되는 형식적이고 제한적인 시스템

즉, 기업의 “미래혁신”과 “미래혁신가치창출”을 성공적으로 행하기 위해서는 ‘리더십의 양성 및 개발 시스템’을 고도화 해야함을 최고경영진이 깊이 인식하고 이에 대한 관심과 투자 그리고 전략적 관여도를 높이는 것이 매우 중요함

참고자료: Michael Beer et al., “Why Leadership Training Fails- and What to Do About It”, Harvard Business Review, October 2016.

## Introduction

# 2020년

COVID-19로 인해, 기업은 이전보다 더욱 더 큰 불확실성과 마주하고 있다. 또한 관계 활동의 물리적 제약 상황하에 있다.

“Physically Exclusive & Virtually Connected™”라는 명제가 기업 조직 내부와 외부에 공통적으로 준용되는 상황이다.

현장 교육 및 해외 출장이 어려워지면서, 2020년도에 예정되어 있던 기업의 리더십 양성 및 개발 프로그램들은 기업의 요청/ 정부의 권고사항으로 온라인 채널로 전환되거나 “무한 연기” 상황과 직면하고 있다.

국내의 경우, 2020년 4월에 시행한 엑스퍼트컨설팅의 ‘인재개발 실태조사’에 따르면, 교육 담당자의 75.4%가 계획에 있던 교육 계획을 이미 변경했으며, 변경이 없다고 응답한 비율은 2.6%에 불과하였다. 변경된 부분은 교육 일정과 같은 운영 계획이 46.2%로 가장 높았으나, ‘교육 방식’도 34.7%에 이르렀다고 답하였다.

현재 기업들의 전반적인 교육수요가 줄어드는 시점인 만큼, 현 상황에서는 ‘Nice-to-have offerings’ 보다는 ‘Must-Have’ 과정 개설의 중요성을 *Financial Times* 또한 강조하고 있다.

참고자료: Andrew Jack, “Executive Education must retool for the post-pandemic world”, *Financial Times*, May 11st 2020.

### 03.

## 기업 리더십 양성 및 개발 다이내믹스

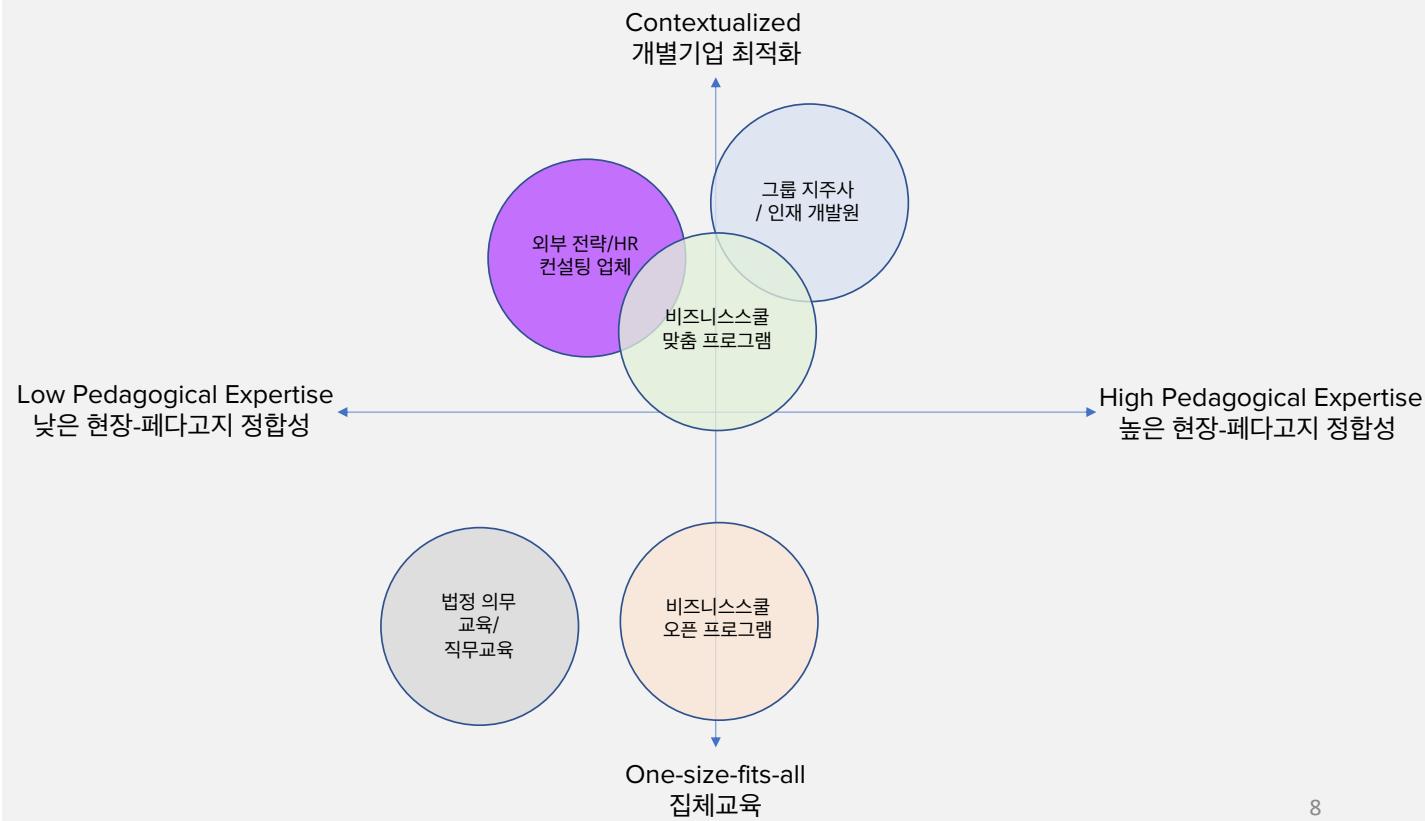
국내 기업의 리더십 양성 및 개발은 기본적으로 그룹사의 경우 지주사 및 그룹 인재개발원을 기초로 수행된다. 또한 대학(경영대학원) 및 외부 컨설팅 업체를 통하는 경우도 있으며, 민간 교육기업(주로 법정 의무교육 및 직무교육 등)과 협력을 하는 경우도 있다.

“리더십 그룹을 대상으로 하는  
기업 리더십 양성 및 개발 프로그램들은 현 위기 상황과 관련하여  
어떠한 접근법으로 기업의 위기 극복과 혁신을 돋고 있을까?”

국내 민간 교육기업들은 집체 교육을 최소화하기 위해 온라인으로의 전환 및 관련 온라인 컨텐츠 제공을 확대하는 등의 긴급 대응을 하고 있지만, 본원적인 변화를 추구하지는 못하고 있다.

특히 커리큘럼, 폐다고지, 교수진 등과 같은 시스템적 사항들은 여전히 기존의 흐름에서 크게 벗어나지 못하고 있다.

〈그림〉 국내 리더십 양성 및 개발 다이내믹스



### 03.

## 기업 리더십 양성 및 개발 다이내믹스

개별 기업 고유의 철학 및 핵심가치, 전략, 그리고 조직 구조 및 운영 등과 정합성을 지니는 시스템에 기반하지 않고, 분절적(fragmented) 프로그램 중심의 리더십 양성 및 개발 교육과정들은 현재 COVID-19 상황으로 존폐의 기로에 놓여 있다.

일부 그룹사 및 대기업은 국내 대학(경영대학원)과 협력하여 기업 맞춤형 교육과정을 운영하고 있다. 그리고 소수의 그룹사이지만, 종합대학과 같은 학습 및 역량 계발 플랫폼(Corporate-University)을 구축하고 있다.

그러나 이는 실무자 및 중간관리자 등에 보다 목적 부합하며, 리더십 그룹을 대상으로는 현재 국내 대학, 교육기업, 컨설팅사 등에서도 유의미한 교육과정을 제공하지 못하고 있는 실정이다.

〈표〉 국내 기업 리더십 양성 및 개발 교육 주관별 특성

교육 주관 구분	장점 Advantages	제약사항 Constraints
비즈니스스쿨 오픈 프로그램 (E-MBA)	<ul style="list-style-type: none"><li>광범위한 지식 및 학제적 기반 보유</li><li>학위과정의 경우, 승진 혹은 이직의 기회로 활용될 수 있다는 기대감으로 인해 참가자들의 동기부여가 상대적으로 용이함</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>상황 최적화 학습(contextualized learning) 제공의 구조적 한계</li><li>일반화의 범주에서 다루는 지식과 스킬인 관계로, 해당 기업의 업무 적용에 한계성을 지녀 학습효과성 낮음</li></ul>
기업 맞춤형 비즈니스스쿨 프로그램	<ul style="list-style-type: none"><li>개별기업이 필요로 하는 콘텐츠를 반영할 수 있으며, 핵심 스킬의 전달을 일정 부분 관리 할 수 있음</li><li>기업이 필요로 하는 역량들을 학계의 관점에서 상대적으로 빠르게 전달할 수 있음</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>특정 비즈니스스쿨 학제 및 학사관리 시스템에 의존해야 하는 관계로 일정한 경직성을 지니고 있으며, 개인화 학습 한계</li><li>교수진의 현장 이해도 부족으로 산업 현장과 거리감이 존재하여 실제 성과 창출과의 연계성 제한적</li></ul>
외부 전략 / HR 컨설팅 업체	<ul style="list-style-type: none"><li>기업의 필요를 충족하는 솔루션을 제공하며, 개인화된 코칭과 개발을 지원할 수 있음</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>커버할 수 있는 범주가 제한적</li><li>폐다고지 개발 및 교육 운영의 전문성 부족</li><li>기업 내부 교수자 양성 한계</li></ul>
법정 의무교육/ 직무교육 제공 기관	<ul style="list-style-type: none"><li>경제적으로 기본적인 스킬 및 지식을 취득할 수 있음</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>기업의 리더십 개발 목적에는 부적합</li><li>기업의 미래혁신전략 등의 목적성에는 활용 불가</li></ul>
그룹 지주사 / 인재개발원	<ul style="list-style-type: none"><li>높은 최적화 수준을 보이며, 학습내용의 습득과 접목의 갭이 상대적으로 낮은 편임</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>내부적 관점으로 제한되어 기업 고유의 '지배적 논리(dominant logic)'와 '전략적 관성(strategic inertia)'이 작동</li><li>객관화 된 학습과 코칭 등에 한계</li><li>개방성-다양성 효과 체득에 어려움</li><li>유효한 교수자의 지속적 확보 제한적</li></ul>

## Post-Pandemic Executive Education Model

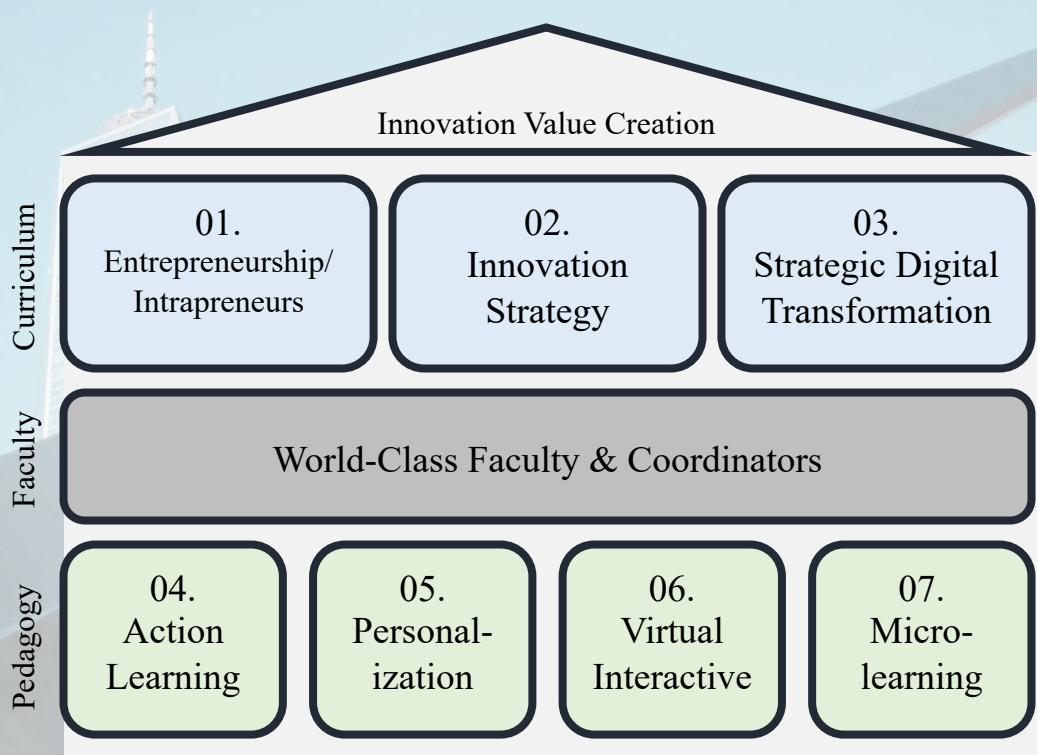
많은 기업들이 경영 위기와 경기침체로 인해, 전반적으로 조직의 리더십 양성 및 개발에 대한 투자를 줄일 것으로 예측되지만, 중장기적으로는 COVID-19 이후 새로운 기회 창출을 위한 미래 리더십 양성 및 개발에 대한 관심을 여전히 높게 지니고 있다.

‘테슬라’가 IPO 이후 10년만에 자동차 업계 시가총액 1위에 자리하는 등 기업세계는 역동적으로 변화하고 있다.

“미래혁신가치 창출”은 이제 기업의 리더십 양성 및 개발의 기본 방향 및 목적으로 자리하고 있다.

학습과 업무활동이 분리되는 것이 아니라, 혁신활동 자체가 조직 리더십 그룹의 학습 및 역량계발로 이어지는 “Action Learning”이 될 수 있도록 구조화 함으로써 학습효과와 혁신성과 창출을 동시에 추구하는 흐름이 완연하게 만들어지고 있다.

〈그림〉 2020 Post-Pandemic Executive Education Model



시사점

### 01. 사내기업가/미래혁신가 양성 교육의 확대

‘COVID-19’로 기업들은 위기상황과 마주하고 있다. 기업의 리더십 그룹에게는 ‘위기관리’, ‘문제해결’, ‘성과창출’, 그리고 ‘새로운 기회 발굴’이라는 의제들이 이전 보다 더욱 중요하게 강조되고 있다.

기업의 핵심성장전략으로 “기업 벤처링(corporate venturing)”과 “기업 혁신 생태계(Corporate Innovation Ecosystem)”가 강조되면서, “기업가정신(Entrepreneurship)”과 “미래혁신(Futurizing) 역량”을 갖춘 리더십 그룹에 대한 수요와 기대가 한층 더 커지고 있다.

제한된 자원에도 불구하고, 혁신적으로 기회를 추구하는 스타트업의 기업가(Entrepreneurs)와 같이 사내에서 미래혁신프로젝트를 기획하고 실행해나갈 “사내기업가(Intrapreneurs)” 그리고 “미래혁신가(Futurizing Leaders)”를 양성하기 위한 교육 투자가 가파르게 증가하고 있다. 위기극복과 새로운 기회 창출을 동시에 기대해야 하는 상황적 명제와 맞물려 구글, 아마존 등 대다수 선도적 기업에서 적극적 행보를 보이고 있다.



시사점

# 01. 사내기업가/미래혁신가 양성 교육의 확대



**Case Study**  
Stanford University

- 'Driving Innovation and New Ventures in Established Organizations' (총 12일 오프라인 코스)

*"This is learning by doing; this is innovation in action."*

- **대상:** 스탠포드의 'Driving Innovation' 프로그램은 기업의 리더십 그룹인 임원들을 대상으로 하며, 기업내 변화를 도모할 수 있도록 한다.
- **커리큘럼:** '왜 혁신을 해야만 하는가 (Why do we need to innovate)'; '조직적 혁신은 어떻게 발생하는가 (Where is organizational innovation going to happen)' 등의 질문들을 시작으로 기업 내에 존재하는 문제점을 전략적 프레임워크, 모범 사례(best practices), 그리고 구현 도구 등을 통해 리더십그룹의 기업가정신을 강화시킨다.
- **폐다고지:** 기업의 임원 및 예비임원들이 실습 (hands-on) 및 분석적(analytical) 접근을 통해 기업의 혁신과 조직적 리뉴얼 (renewal)이 가능토록 전략을 구성한다. 소규모 그룹으로 팀을 구성하고 실제 혁신 프로젝트를 실행해 본다. 비즈니스 모델 설계/프로젝트 마일스톤 개발/액션 플랜 구성이 커리큘럼의 주를 이루며, 코치와 함께 프레젠테이션 스킬 역량도 함께 키운다.
- 조직 내 인재의 기업가정신 역량을 강화시킴에 따라 핵심 리더의 안정적인 확보를 가능케 하며 시간/비용 측면에서 효율성을 극대화하고 기업에게 중장기적으로 지속적인 성과를 거둘 수 있도록 한다.

시사점

# 01. 사내기업가/미래혁신가 양성 교육의 확대



**Case Study**  
IMD Business School

- ‘Lean Intrapreneurship’ (총 10주 온라인 코스)
- 스위스 IMD의 프로그램의 경우, 조직의 새로운 기회 탐색, 아이디어 실제 상용화 프레임워크, 혁신문화의 조직적 확대 등과 관련된 내용을 비즈니스모델 스케치 및 실제 상용화 실습 등을 통해 제공하고 있다.
- **대상:** 사내 기업가(intrapreneur)가 되고자 하는 대기업 임원진들을 대상으로 한다.
- **커리큘럼:** 해당 프로그램에서는 혁신 문화를 조성할 수 있는 기업가적 마인드셋 및 스킬, 비즈니스 기회 발굴과 기업가적 전략 개발 방법, 팀 간의 협업, 혁신 개발, 사내 기업가 양성 생태계 모범 사례 등을 제공한다. 대기업 환경에서도 민첩하고 기업가적이며 내부적인 접근을 바탕으로 한 기업가적인 사고와 행동은 기업 혁신의 중요한 전략이다.
- **폐다고지:** 세계적 수준의 교수진(World-class Faculty)과 몰입적(immersive)이고, 상호작용(interactive)하며, 협업할 수 있는 교육 환경을 제공한다.
- 팀을 위해 구성된 프로그램이며, 기존의 부서 팀 혹은 TFT를 위해 최적화된 교육을 제공한다. 프로그램 중 진행되는 프로젝트는 아이디에이션(ideation); 비즈니스 모델 디자인(business model design); 마켓 테스트 및 검증 (market testing and validation); 프로토타이핑(prototyping); 견고한 비즈니스 플랜 개발 (developing a solid business plan); 프로젝트 임원회에 제시 (and presenting their project to the executive committee) 등의 절차를 걸친다.

시사점

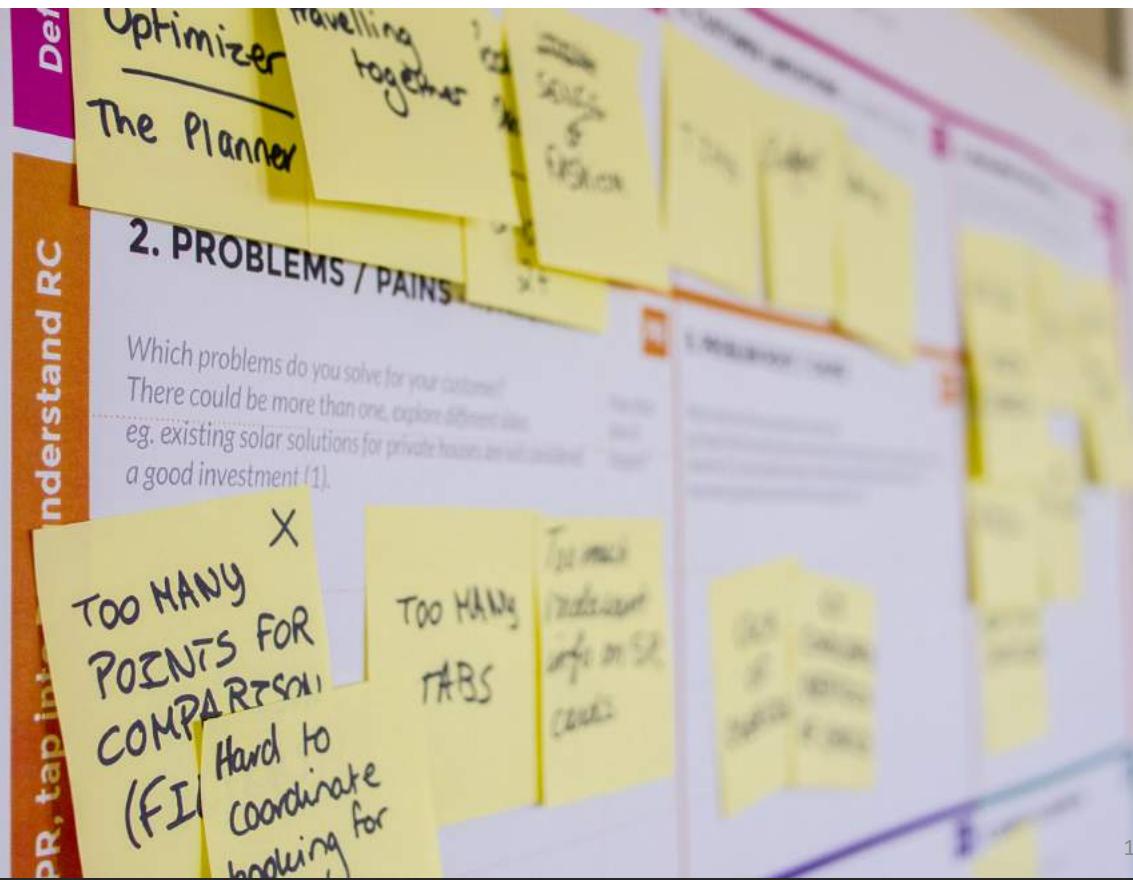
## 02. 미래혁신전략 교육 강화

‘오라클’에서 13년 근무했던 ‘마크 베니오프’가 창업한 ‘세일즈포스’는 2004년 기업공개 후 현재까지 약 4천% 이상의 주가수익률을 보이며 약 200조원 이상의 시가총액을 지닌 기업으로 성장하였다.

SaaS(Software as a Service), PaaS(Platform as a Service)등의 용어를 대중화 하는 등 와해적 혁신을 통해 산업의 미래변화를 주도하고 있다.

‘마크 베니오프’가 ‘오라클’에 근무할 때 제안했던 “미래혁신전략”을 기업조직에서 적극 수용하지 못해 외부 창업으로 이어지고, 20여년 만에 기업가치의 규모가 뒤바뀔 정도의 상황과 마주한 이 사례는 기업이 ‘와해적 혁신(disruptive innovation)’을 상시적으로 행함으로써, “미래혁신”을 주도적으로 전개해나가는 것의 중요성을 일깨워준 사례로 회자되고 있다.

‘마이크로소프트’, ‘아마존’ 등 혁신기업들은 미래의 질서를 주도하기 위해 리더십 그룹들에게 “미래혁신전략”을 체계적으로 교육받도록 그 토대를 제공하고 있다.



시사점

### 02. 미래혁신전략 교육 강화



**HARVARD**  
BUSINESS SCHOOL  
Executive Education

**Case Study**  
Harvard Business School

- ‘Disruptive Innovation: Strategies for a Successful Enterprise’ (총 6일 코스)
- 하버드비즈니스스쿨 교수인 ‘Christensen’의 transformative theory를 바탕으로 와해적 혁신과 전략적 의사결정에 대해 검진하고 실제 조직의 성장을 이끄는 요소들에 대해 알아본다.
- **대상:** 위험과 기회를 명확히 판단 및 예측하며 혁신 전략을 기획하고자 하는 대기업 임원진들을 대상으로 한다.
- **커리큘럼:** 시장 구조 변화 분석, 혁신비즈니스 도모와 동시에 기존의 코어 비즈니스 유지 방안 등을 통해 변화하는 시장 속에서의 가치 창출을 배우며, 혁신을 실제 이끄는 방법에 대해서는 제품/마켓/전략 재고(rethink) 활동, 비전 설정, 와해적 혁신 이론, 실제 문제에 적용 등과 같은 커리큘럼을 제공한다. 또한, 전략적 분석과 예측 가능한 프레임워크(strategic analysis and predictive framework)를 바탕으로 더 나은 의사결정을 할 수 있도록 하는데, 전략적 마인드셋(mindset)과 스킬셋(skill-set) 강화, 전략적 행동의 결과 예측하기, 행동에 따른 위험과 기회 판단하기 등을 다룬다.
- **폐다고지:** 보다 성공적인 전략 설계를 위해, 토론 그룹 (케이스 스터디 논의), 이론 적용 활동, 시뮬레이션, 소규모 프로젝트 등을 운영하고 있다.

시사점

### 03. “전략적 디지털트랜스포메이션” 교육의 확대

물리적 이동과 교류의 제약이 전세계적으로 확대되는 등 기업이 고객 및 시장과 관계하는 방식에 급격한 변화가 일어나고 있다.

이러한 환경의 변화를 빠르게 살피고 고객에게 유의미한 가치 제안을 하기 위해, 기업 전사적 측면의 디지털 역량이 강조되고 있다.

특히, 민첩한 전략 설계를 위한 데이터 분석 능력과 해석 능력이 요구되며, 실습 경험 기반의 프로그램 또한 확대되고 있다.

인공지능, 블록체인, 클라우드, 데이터 분석 등 개별 디지털 기술에 대한 이해와 활용 중심에서 “디지털 리터러시(digital literacy)”를 기초로 기업전략의 재구축(Corporate Strategic Renewal)을 이끌 수 있는 “전략적 디지털트랜스포메이션(Strategic Digital Transformation)”이 중요하게 강조되고 있다.

또한 기업들은 유형자산 및 브랜드 자산을 구축하는 것과 같이, 기업의 디지털 역량을 “자산화”하는 전략적 접근법을 취하기 위해 기술과 전략을 접목하여 “미래혁신가치” 창출을 행하는 교육에 대한 높은 수요를 지니고 있다.



시사점

### 03. “전략적 디지털트랜스포메이션” 교육의 확대



Case Study  
UC Berkeley Haas School

- ‘Digital Transformation: Leading People, Data, and Technology’ (총 8주 온라인 코스)
- 디지털트랜스포메이션에 대응할 수 있는 데이터 관리 역량을 키울 뿐만 아니라, 머신러닝 및 인공지능의 활용, 예측과 자동화를 통한 운영 효율성 개선 등을 내용을 진행하고 있다.
- **대상:** 해당 프로그램은 팀 혹은 조직에 와해적인 전략을 개발하고자하는 대기업의 팀장부터 임원까지를 대상으로 한다. 특히, 새로운 아이디어를 접목하고, 경쟁에서 앞서나가며, 팀원들과 함께 혁신을 만들고자 하는 리더들에게 적합하다.
- **커리큘럼:** 디지털 비즈니스 전략을 수립하고, 성과 및 생산성을 높일 수 있는 방안을 제안할 수 있도록 돋는다. 세부적으로는, 내부인력-데이터-기술을 혁신적으로 관리하는 프레임워크를 실습 경험의 수준에서 학습할 수 있게 한다. 데이터의 역할(데이터 보관과 인프라), 디지털 트랜스포메이션의 과정, 디지털 비즈니스 모델, 데이터 활용과 관련된 기술 정책 등의 내용을 교육한다.
- **폐다고지:** 버클리 대학의 세계적인 교수진들이 교육하며, 라이브 웨비나 (live webinar), 동료 토론 및 활동, 케이스 스터디, 캡스톤 프로젝트 (디지털트랜스포메이션 관련 액션 플랜 구상 - 개인 프로젝트) 등을 통해 교육이 진행된다.

## 04. Post-Pandemic Executive Education Model

시사점

### 03. “전략적 디지털트랜스포메이션” 교육의 확대



Case Study  
MIT Sloan School

- ‘Organizational Design for Digital Transformation’  
(총 6주 온라인 코스)
- GetSmarter와 파트너십 맺고 함께 진행하는 프로그램이며, 디지털트랜스포메이션 분야 전문가와 함께 기술기반 비즈니스 전략을 구상할 수 있다.
- 대상: 디지털트랜스포메이션에 관심이 많으며 디지털 비즈니스 모델을 최적화하고자 하는 중견기업/대기업의 팀장부터 임원 그룹을 대상으로 한다.
- 커리큘럼: 디지털 비즈니스 전략 구상, 운영 효율성 달성, 고객 요구와 디지털 솔루션, 효과적인 혁신 문화 창출, 디지털트랜스포메이션 구현 등의 커리큘럼을 제공하며, 일주일에 6시간에서 8시간 정도의 학습을 요구한다.
- 폐다고지: 학습 구성원들 사이에서의 소통과 학습자-교수진과의 소통을 위해 온라인 플랫폼을 기반으로 관련된 그룹 활동 및 토론 활동을 진행하며, 케이스 스터디를 학습한다.

The screenshot shows the course page for 'Organizational Design for Digital Transformation' (self-paced online). It includes the course title, description, application button, and a sidebar with program details and reviews.

**Program Details:**  
Title: Organizational Design for Digital Transformation (self-paced online)  
Duration: 6 weeks (excluding orientation)  
Format: Entirely online  
Hours: 6-8 hours/week  
Description: A related and successful digital transformation requires a method shift at a leadership level to change organizational practices. Learn to transform your company through business design and strategy inspired by technology.

**Reviews:**  
4.5 stars (based on 1 review)

**FAQs:**  
What is the program about?  
How long does the program take?  
What are the requirements?  
What is the cost?  
What are the benefits?  
How do I apply?



시사점

### 04. 액션 러닝(Action Learning)의 적극적 채택

최근 리더십 양성 및 개발 프로그램은 필요 역량을 빠르게 흡수하고 이를 실제 업무에 적용하여 성과를 창출하는 것을 목표로 한다.

혁신기업들은 “미래혁신 프로젝트”를 통한 학습법을 주요 페다고지로 채택하고 있는 추세이다.

TFT성격의 소그룹을 구성하고, 기업의 실제 문제 및 프로젝트를 기초로 한 ‘프로젝트기반학습법(PBL)’을 진행한다.

학습과 업무가 분리되고, 학습자는 지식의 수신자로서의 역할에 그치는 전통적 흐름에서, 실제의 문제를 기반으로 한 프로젝트를 수행하며 학습효과를 동시에 얻는 액션 러닝을 적극 채택 하고 있다.

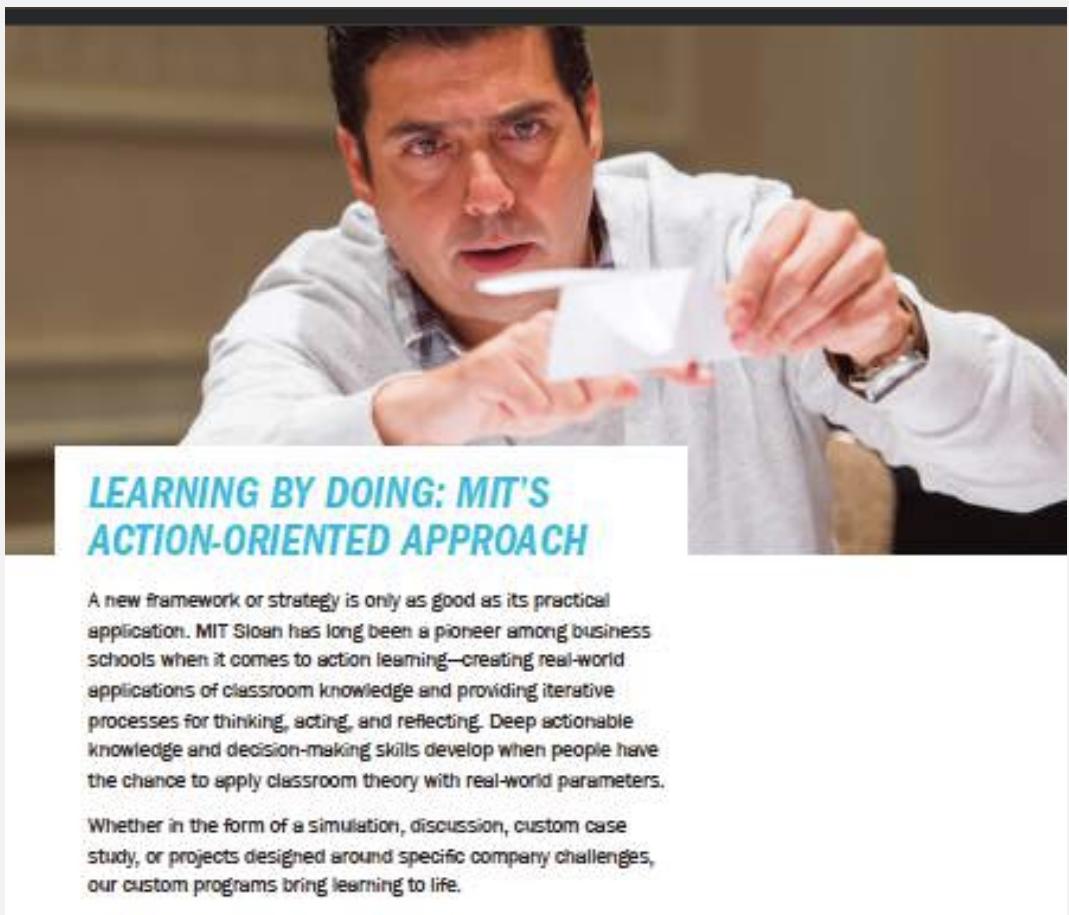
특히 교수자와 학습자 그리고 학습자 상호 간 지식과 정보 그리고 역량들을 공유하면서 발생하는 상호학습 효과와 팀워크에 대한 관심이 높다. ‘Learners as Teachers’의 개념이 적용되면서, 학습적 효과와 함께 기업의 미래 리더십을 양성하고 개발하기 위한 내부 교수자 풀이 형성될 수 있는 장점 또한 지니고 있다.



시사점

### 04. 액션 러닝(Action Learning)의 적극적 채택

- MIT, 와튼스쿨, 스탠포드, 컬럼비아, 시카고대학 등의 비즈니스스쿨에서 공통적으로 강조하는 키워드는 “액션 러닝”이다. “Action-learning Programs”, “Action-learning Projects”, “Actionable knowledge” 등과 같이 교육과정을 표현하고 있다.
- MIT Sloan 스쿨은 실제 조직에서 겪고 있는 문제를 소규모의 그룹에서 시뮬레이션, 토론, 기업 맞춤형 케이스 스터디 등을 통해 깊이 고찰하고, 문제해결에 실제 적용한다. 이를 통해, 새로운 관점과 실현 가능한 대안들을 함께 비교해보고 실제적으로 기업의 혁신가치 창출에 기여할 수 있도록 한다.



사진출처: MIT Executive Education Custom Program brochure

시사점

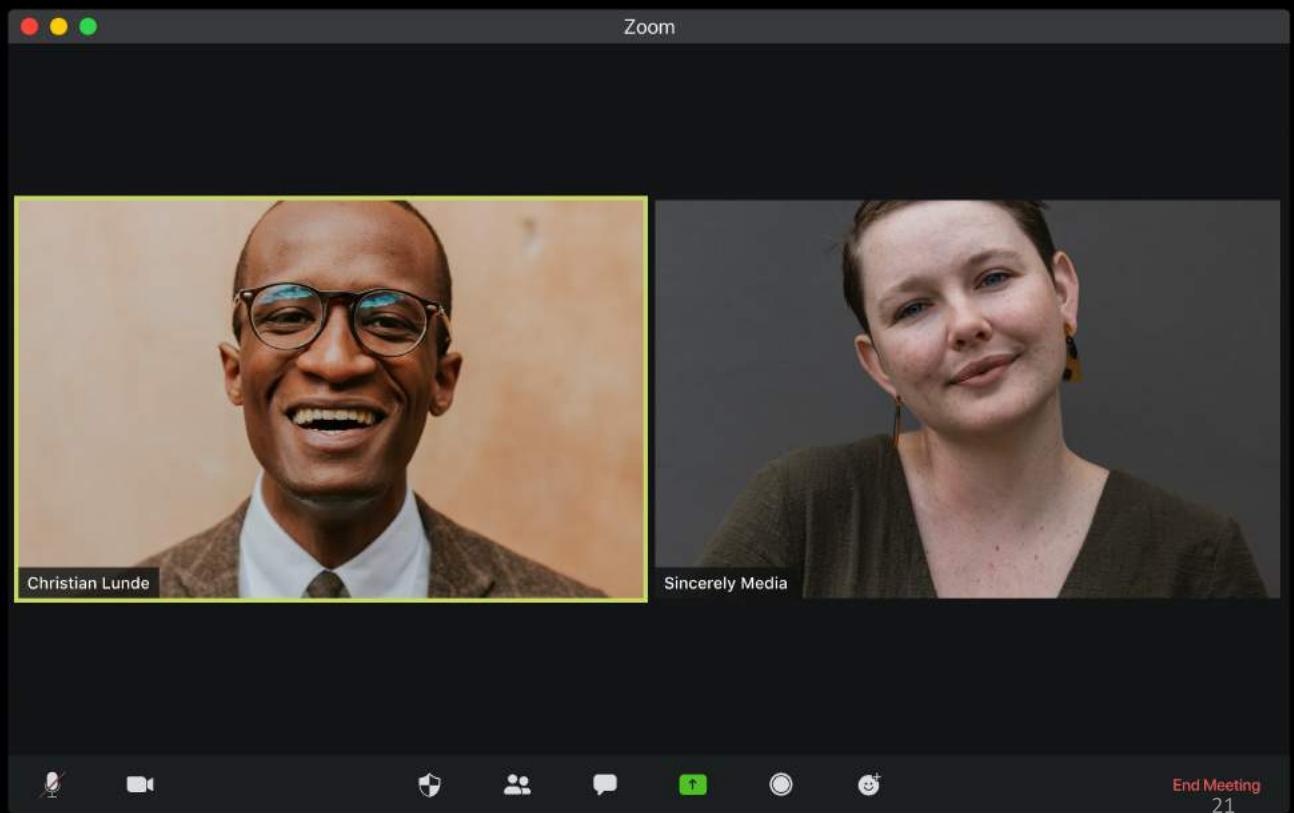
### 05. 개인화된(1:1) 리더십 멘토링의 확산

MOOC 방식의 온라인 교육의 확대로 인해, 현장 교육의 교수자-학습자와의 상호 관계 형성이 어려워지자,  
1:1 맞춤형 리더십 멘토링 및 코칭이 진행되고 있는 흐름이 형성되고 있다.

과거의 대면 멘토링 형태에서 이메일, 스카이프 등의 비대면 채널이 확대됨으로써, 개인화된 리더십 멘토링이 더욱 가능하게 되었다.

단순히 지리적 접근성으로 멘토와 코치를 섭외하는 것이 아닌, 국내외의 전문 네트워크를 바탕으로 각 분야의 선두 지위에 있는 교수자 또는 전문가의 섭외를 통해 고품질의 리더십 멘토링/코칭이 가능해졌다.

1:1 멘토링을 통해, 집합교육에서 다루기 힘든 사안들에 대해 구체적이고 전문적인 피드백을 받을 수 있게 되었다.



시사점

### 06. 버추얼(Virtual Interactive) 교육 환경

COVID-19 상황으로 인해 물리적 교류가 제약을 받는 만큼, 디지털에 의한 연결과 교류가 확대되고 있는 추세이다.

리더십 양성 및 개발 기관들은 개인 학습자 단위로 진행하던 기존의 오픈 온라인 프로그램을 확대하거나 ‘버추얼 학습’이 가능하도록 신규 개설하는 흐름을 보이고 있다.

기존의 온라인 교육이 단순 내용 전달에 그치며 보충교육의 의미를 지녔다면, **현재는 디지털 플랫폼이 다양화 및 고도화 됨으로써, 다양한 그룹 활동/ 학습자 참여 확대/ 실시간 교육 등이 가능하도록 기능을 대폭 추가하고 있다.**

온라인 교육 형태 및 디지털 툴이나 플랫폼의 활용에 대해 학습자들은 이전보다 높은 몰입도를 지닐 것으로 예측된다.

따라서, 온라인과 현장 교육을 융합한 형태인 블랜디드 러닝(blended learning)에 대한 수요가 꾸준히 증가할 것으로 예상 된다.

〈그림〉 Virtual Learning 전문 기업 NovoEd 및 Columbia Business School Virtual Sessions

NovoEd Learning Platform Solutions Services Customer Stories Resources Company Login

LEARNING PLATFORM > OVERVIEW

An Online Learning Program for Powerful, Collaborative Experiences

Columbia Business School | EXECUTIVE EDUCATION

Virtual Sessions for Organizations

Our world-renowned faculty help you make sense of your organization's challenges during COVID-19.

Individual Challenge: The Kickoff Call

Individual Challenge: The Kickoff Call

5 Team Members

Submit Approval Needed

Managing Remote Individuals vs. In-Person

What are some of the key similarities between managing a remote employee and what are the key differences?

시사점

### 06. 버츄얼(Virtual Interactive) 교육 환경

- 이에 따라 기업교육기관들이 관련 플랫폼을 제공하는 Ed-Tech 기업들과의 파트너십 체결도 최근 증가하고 있는 추세이다.
- Eruditus(인도 베이스)”, “GetSmarter(남아공 베이스)”와 같은 Ed-Tech 스타트업들은 하버드, MIT Sloan, 컬럼비아, 버클리 Haas, 옥스퍼드 등 세계의 유수의 대학 기관들과 파트너십을 맺고 원격으로 온라인 과정을 제공하고 있다.
- 기존의 학습자의 높은 참여율을 이끌어내는 것에 상대적으로 저조하였던 온라인 과정인 “Coursea”, “edX”와는 달리, “Eruditus”와 “GetSmarter”는 온라인 상에서도 학습자들의 자기주도적 학습에 집중하며 인공지능, 블록체인, 디지털 마케팅 분야 등에 관한 디지털 역량을 강화하는데 집중하고 있다.

〈그림〉 GetSmarter 홈페이지 이미지

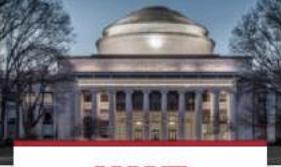
Ready to stand out from the crowd?

Find an online short course

SUBJECT ▾ UNIVERSITY ▾ SEARCH ▾

Search by course name

Featured universities



Massachusetts Institute of Technology



Said Business School, University of Oxford



Yale School of Management Executive Education

시사점

### 07. 뉴트렌드 학습 수단으로써의 마이크로 러닝

“마이크로 러닝(Microlearning)”은, 길고 지루한 교육 프로그램이 아닌, 짧고 빠르게 흡수할 수 있는 내용(bite-sized pieces)을 제공한다. 이를 통해 교육 참가자의 학습 효율을 향상시키고 실무에서의 접목이 가능하도록 한다. 온라인 러닝이 보급화 되고 높은 학습효율을 중요시하는 최근의 상황에서 주목받고 있는 교육 방식이다.

Software Advice의 ‘The LMS Features that Drive Employee Engagement Industry View’ 리포트에 의하면, 설문조사에 참여한 385명의 응답자중 50%의 이상은 마이크로 러닝 환경에서 보다 적극적으로 참여하며 러닝 툴을 활용한다고 답하였다. 이에, 학습자의 자기주도적 학습과 높은 학습효율을 위해 마이크로 러닝이 주요한 키워드로 자리잡고 있다.

최근에는 새롭게 부상하는 신기술에 대한 이해와 비즈니스 관점의 활용법, 비즈니스 환경의 중요한 정책 및 제도적 변경 사항과 같은 뉴트렌드의 학습 수단으로써 마이크로 러닝이 확산되고 있다.





New York Institute of  
Entrepreneurship and Technology®

**NYET**, Global HQ  
85 Broad St. 28F, New York, NY 10004, U.S.A.



Korea Institute of  
Entrepreneurship and Technology®

**KET**, Seoul, Korea  
507 Teheran-Ro, 14F, Gangnam-Gu, Seoul 06168, Korea

[ketnyet@gmail.com](mailto:ketnyet@gmail.com)  
[www.mnyet.org](http://www.mnyet.org)  
[www.ket-nyet.org](http://www.ket-nyet.org)