

2015 사업년도 경영평가 결과(요약)



차 례

제1장 경영평가 개요

1. 경영평가 근거 및 목적	5
2. 경영평가단 구성 및 운영	5
3. 평가부문 및 평가항목	6
4. 평가방법 및 평가과정	10

제2장 경영개황

1. 2015년도 경영 목표	13
2. 매체 운영 현황	14
3. 2015년 편성 방향	16
4. 조직 및 인력 현황	17
5. 시설 현황	18
6. 예산 현황	19
7. 재무 현황	20

제3장 경영평가 결과

1. 총평	24
2. 부문별 총평	32
가. 방송부문	32
나. 교육부문	36
다. 기술부문	38
라. 경영부문	40
3. 부문별 요약	43

가. 방송부문	43
1) 방송 목표	43
2) 방송 편성과 운영	47
3) 프로그램 제작과 운영	52
4) 시청자 서비스	60
5) 방송성과	65
6) 전년도 평가 지적사항 개선	72
나. 교육부문	76
1) 방송교육 시스템	76
2) 방송교육 과정	81
3) 방송교육 성과	83
4) 전년도 평가 지적사항 개선	84
다. 기술부문	86
1) 방송기술 정책	86
2) 방송기술 개발	88
3) 방송기술 운용	91
4) 방송기술 성과	92
5) 전년도 평가 지적사항 개선	94
라. 경영부문	96
1) EBS 경영 전략	96
2) EBS 조직 및 인사 관리	97
3) EBS 재무 및 경영정보 관리	98
4) EBS 경영 성과	99
5) 전년도 평가 지적사항 개선	100



제1장 경영평가 개요

1. 경영평가 근거 및 목적

본 경영평가는 한국교육방송공사법 제14조(이사회의 기능) 제1항 제5호 및 동법시행령 제9조(경영평가 및 공표)의 규정에 의거하여 실시했으며, 한국교육방송공사의 설립 목적인 ‘교육방송을 효율적으로 실시함으로써 학교교육을 보완하고 국민의 평생교육과 민주적 교육발전에 이바지’ 하도록 공적책임을 다하고, 경영개선을 통해 EBS 설립 목적 구현에 충실한 경영 관리를 도모하는 데에 경영평가의 목적이 있다.

2. 경영평가단 구성 및 운영

가. 경영평가단 구성

경영평가단은 한국교육방송공사법시행령 제9조(경영평가 및 공표) 제2항 규정에 따라 방송, 교육, 기술, 경영 관련 전문가 각 1명, 비상임 이사 2명 및 EBS 상임감사 1명 등 총 7인을 이사회가 위촉하여 구성했다. 단장은 경영평가단에서 호선했으며, 평가위원은 다음과 같다.

단장 : 김동률 (EBS 이사)

방송부문 : 조항제 (부산대학교 교수)

교육부문 : 김현철 (성균관대학교 교수)

기술부문 : 김동수 (동아방송대학교 부교수)

경영부문 : 이주섭 (한영 회계법인 부대표)

위원 : 오재석 (EBS 이사)

위원 : 배인준 (EBS 상임감사)

나. 운영기간 : 2016년 1월 ~ 2016년 5월

3. 평가부문 및 평가항목

평가부문은 한국교육방송공사법시행령 제9조(경영평가 및 공표) 제1항 및 한국교육방송공사정관 제13조(기능) 제3항에 명기된 6개항 ①경영 목표 설정의 타당성, ②예산 집행의 효율성, ③인사·조직 등 경영관리 제도, ④재무상태 등 경영실적, ⑤시설투자, ⑥기타 EBS 발전과 경영 개선을 위해 필요한 사항을 EBS 업무와 연관시켜 방송, 교육, 기술, 경영 4개 부문으로 설정했다.

2015사업연도 경영평가기준은 2011. 11. 23(제166회 정기 이사회) 개정된 한국교육방송공사 경영평가편람 개정(안)에 따른 평가기준을 적용하여 방송부문 16항목, 교육부문 15항목, 기술부문 18항목, 경영부문 17항목 총 66항목에 대하여 경영평가를 실시했다.

가. 평가 대상 기간 : 2015년 1월 1일 ~ 2015년 12월 31일

나. 부문별 평가 항목

1) 방송부문

가) 방송 목표

- ① 방송 편성 목표 설정의 적절성

나) 방송 편성과 운영

- ① 방송 편성 비율의 적절성
- ② 방송 프로그램의 신설 및 폐지 기준
- ③ 방송 운행의 정시성 정도

다) 프로그램 제작과 운영

- ① 프로그램의 완성도
- ② 제작 예산 관리 및 집행의 효율성
- ③ 외주 제작 정책 및 제도의 합리성
- ④ 여론 및 외부 평가 수렴의 합리성

라) 시청자 서비스

- ① 시청자위원회 운영 및 시청자 의견 수용 정도
- ② 시청자 참여 프로그램 편성 비율의 적정성
- ③ EBS 모니터제도의 운용 정도

마) 방송성과

- ① 평생교육 및 학습 프로그램의 목표시청률 점유 정도
- ② 프로그램에 대한 국내·외 평가 정도
- ③ 콘텐츠 내부관리 및 멀티유즈 정도
- ④ EPEI, CI 등 평가지수의 적정성

바) 전년도 평가 지적사항 개선

- ① 전년도 경영평가 지적사항 개선 노력 정도

2) 교육부문

가) 방송교육 시스템

- ① 방송교육 목표 설정의 적절성
- ② 교육 전문성 확보를 위한 자체 연구조직 활용 및 대외협력의 적정성
- ③ 프로그램 기획·제작 시 교육목표 평가의 적정성
- ④ 교육 콘텐츠(리소스) 확보 및 개발 정도
- ⑤ 제작 직원의 교육 전문성 확보 적절성
- ⑥ 참여자·출연자의 교육 전문성 평가 정도
- ⑦ 매체별 전문성 확보와 상호 연계성
- ⑧ 출판부문 외주의 전문성 및 관리제도의 합리성

나) 방송교육 과정

- ① 학교교육과정과의 연계성 및 방송 후 평가의 적절성
- ② 민주적 시민교육 비중의 균형성

다) 방송교육 성과

- ① 목표 시청자 완강률, 스트리밍 및 다운로드 수치의 적정성
- ② 방송의 공교육 기여 정도와 학교 현장의 평가
- ③ EBS 프로그램 및 출판교재의 사교육비 절감 기여 정도
- ④ 평생·민주의 사회적 효용성

라) 전년도 평가 지적사항 개선

- ① 전년도 경영평가 지적사항 개선 노력 정도

3) 기술부문

가) 방송기술 정책

- ① 방송기술 정책 목표 설정의 적절성
- ② 중·단기 방송기술 정책의 적실성
- ③ 방송시스템 개선의 적절성
- ④ 미디어 환경 대응의 적절성

나) 방송기술 개발

- ① 방송기술 개발 노력의 적절성
- ② 디지털 방송 제작·송출 시스템 투자의 효율성
- ③ 디지털 네트워크 시스템 관리의 적절성
- ④ 콘텐츠 제작 기술 개발 노력의 적절성
- ⑤ 전문 인력 확보의 적실성

다) 방송기술 운용

- ① 송출 품질 법정 기준 준수의 적정성
- ② 방송 장비 도입의 적합성
- ③ 방송망 관리의 효율성

라) 방송기술 성과

- ① 제작 시설 활용의 효율성

- ② 방송시스템 활용의 효율성
- ③ 지역도달률 개선 노력의 효과성
- ④ 프로그램 품질 개선 기술 지원의 적절성
- ⑤ 인터넷 사이트의 안정성

마) 전년도 평가 지적사항 개선

- ① 전년도 경영평가 지적사항 개선 노력 정도

4) 경영부문

가) EBS 경영 전략

- ① EBS 경영 전략의 적절성
- ② 경영 투명성 제고 노력의 적절성
- ③ 책임 경영 구현 노력 정도

나) EBS 조직 및 인사 관리

- ① 조직 관리의 합리성
- ② 인사 관리의 합리성
- ③ 노·사 관리의 안정화 정도
- ④ 구성원들의 만족도 정도

다) EBS 재무 및 경영정보 관리

- ① 인건비 관리의 적절성
- ② 매출액 대비 판매관리비의 적절성
- ③ 예산편성 및 운영의 적절성
- ④ 재무 및 위험관리의 적정성
- ⑤ 경영정보시스템 관리의 적정성

라) EBS 경영 성과

- ① 경영 목표의 달성 정도
- ② 공적 자원 비중 및 수익 구조 개선의 적절성

- ③ 브랜드 가치 제고 노력의 적절성
- ④ 사회공헌 활동의 성과 정도

마) 전년도 평가 지적사항 개선

- ① 전년도 경영평가 지적사항 개선 노력 정도

4. 평가방법 및 평가과정

2015사업연도 경영평가는 2015년 12월 30일 개최된 제235회 이사회에서 의결한 2015사업연도 EBS 경영평가 실시 계획에 따라 경영 실적에 대한 세밀한 평가를 위해 방송, 교육, 기술, 경영 등 각 부문별로 자체평가를 실시했다. 2015사업연도 경영평가 자체평가 자료는 EBS 경영평가편람을 바탕으로 부문별 책임자와 실무지원 담당을 두고 업무를 정리, 분석하여 제출했다. 경영평가단은 이를 바탕으로 수차례에 걸쳐 부문별 책임자 및 실무자 면담을 실시했으며, 평가에 부족한 항목에 대해서는 추가적으로 자료를 제출받아 검토하고 여기에 제작현장 실사 등을 거쳐 종합적인 경영평가결과를 도출했다.

2015사업연도 경영평가의 과정은 다음과 같다.

- 2015. 12. 30 : 2015사업연도 경영평가 실시 계획(안) 이사회 의결
- 2016. 1. 14 : 경영평가단 구성 및 위원 위촉
- 2016. 1. 14 : 제1차 경영평가단 회의
 - 경영평가 실시 계획 및 일정 협의
- 2016. 2. 18 : 제2차 경영평가단 회의
 - EBS 일반 현황 브리핑
 - EBS 우면동 방송센터 및 본사 제작 시설 현장 실사
- 2016. 3. 11 : 제3차 경영평가단 회의
 - 부문별 자체평가서 검토 및 서면평가 실시
- 2016. 3. 16 ~ 4. 8 : 부문별 부서장 면담을 통한 현장평가 실시

- 2016. 4. 8 ~ 4.28 : 경영평가편람 개선을 위한 의견 수렴 실시
- 2016. 4. 18 : 제4차 경영평가단 회의
 - 경영평가보고서(안) 검토 및 보완사항 협의
- 2016. 5. 12 : 제5차 경영평가단 회의
 - 경영평가보고서 최종안 및 공표용 문안 협의
- 2016. 5. 19 : 2015사업연도 경영평가보고서(안) 이사회 보고 및 의결
- 2016. 5. 29 : 2015사업연도 경영평가보고서 공표(방송 및 인터넷)
- 2016. 5. 31 : 2015사업연도 경영평가보고서 타 언론사 및 방송사 배포



제2장 경영개황



1. 2015년도 경영 목표

1) 경영 목표

창의·인성
교육 강화

명품 콘텐츠
확 대

스마트 서비스
구 현

2) 6대 추진과제

- ① 창의 교육 3.0 서비스 실시
- ② 안전 교육 콘텐츠 제작
- ③ 고품격 교육 다큐 개발
- ④ 해외 시장 본격 진입
- ⑤ 차세대 방송 기반 구축
- ⑥ 고객 감동 실현

2. 매체 운영 현황

1) 방송 채널

구분	주 간 방송시간	1일 방송시간 (2015년 기본편성)			
		월~금요일	토요일	일요일	
지상파 방송사업	디지털 TV EBS1	8,825분	6,305분	1,260분	1,260분
	디지털 TV EBS2	7,980분	5,700분	1,140분	1,140분
	라디오 FM	8,820분	1,260분	1,260분	1,260분
방송채널 사용사업	EBS 플러스1	10,080분	7,200분	1,440분	1,440분
	EBS 플러스2	7,560분	5,400분	1,080분	1,080분
	EBS English	7,560분	5,400분	1,080분	1,080분
	EBS U	8,400분	1,200분	1,200분	1,200분
해외	EBS America	10,080분	1,440분	1,440분	1,440분

※ EBS 지상파 TV는 방송법 제78조에 의거 케이블방송, 위성방송 및 IPTV에 동시 재전송

2) 인터넷 서비스

사이트 주소	주요 서비스	유·무료	회원수
www.ebs.co.kr	TV, 플러스2, FM VOD·AOD 서비스	유·무료	263만
primary.ebs.co.kr	초등 학습 콘텐츠 서비스	무료	184만
mid.ebs.co.kr	중학 학습 콘텐츠 서비스	유·무료	214만
clipbank.ebs.co.kr	클립 서비스	무료	26만
free.ebs.co.kr	시각, 청각 장애인을 위한 서비스	무료	무회원제서비스
durian.ebs.co.kr	한글교육 프로그램 서비스	무료	무회원제서비스
www.ebsi.co.kr	플러스1 및 수능 인터넷 강좌 서비스	무료	127만
www.ebse.co.kr	영어방송 다시보기 서비스	무료	140만
www.ebsmath.co.kr	수학교육 전문 사이트	무료	22만
www.ebslang.co.kr	종합 외국어 인터넷 강의 서비스	유료	12만
총 회원 수 (2015년 12월 31일 기준)			505만

※ 총 회원 수는 중복이 제거된 회원 수임.

3) 채널별 편성 비율 (2015년 봄 편성 기준)

○ EBS 1TV

유아	어린이	청소년	가족	성인/일반
20.2%	14.5%	13.8%	10.5%	41.0%

○ EBS 2TV

초등	중등	영어	일반
25.7%	36.7%	31.5%	6.1%

○ 지상파 FM

학교교육		평생교육		
중학	고교	영어	제2외국어	평생교육
2.0%	2.0%	21.2%	3.4%	71.4%

○ EBS 플러스1(수능 전문)

학교교육	평생교육
99.1%	0.9%

○ EBS 플러스2(초등·중학·직업)

초등교육	중학교육	평생교육
21.8%	62.0%	16.2%

○ EBS English(중학·직업)

유아	어린이	청소년	성인
22.0%	16.0%	27.0%	35.0%

○ EBS u(유아·어린이)

유아	어린이	부모교육
70.5%	25.9%	3.6%

3. 2015년 편성 방향



1 콘텐츠 경쟁력 제고

- 평균 시청률 및 VOD 이용률 제고
- 시청률 및 채널 인지도 향상을 위한 대표 콘텐츠 육성
- 신규 개발 프로그램 사전 기획 강화
- 캐릭터라이징 및 신성장 연동 프로그램 편성
- 글로벌 경쟁력을 갖춘 명품 대기획 제작

2 공영성·공익성 강화

- 창의·인성·안전 프로그램 강화
- 지식라이브러리 콘텐츠 편성 확대
- 교육의제 설정을 통한 대한민국 교육의 새로운 좌표 제시
- 다문화 및 소외계층 대상 프로그램을 통한 사회통합 기여
- 학습 지원 콘텐츠 편성을 통한 공교육 보완

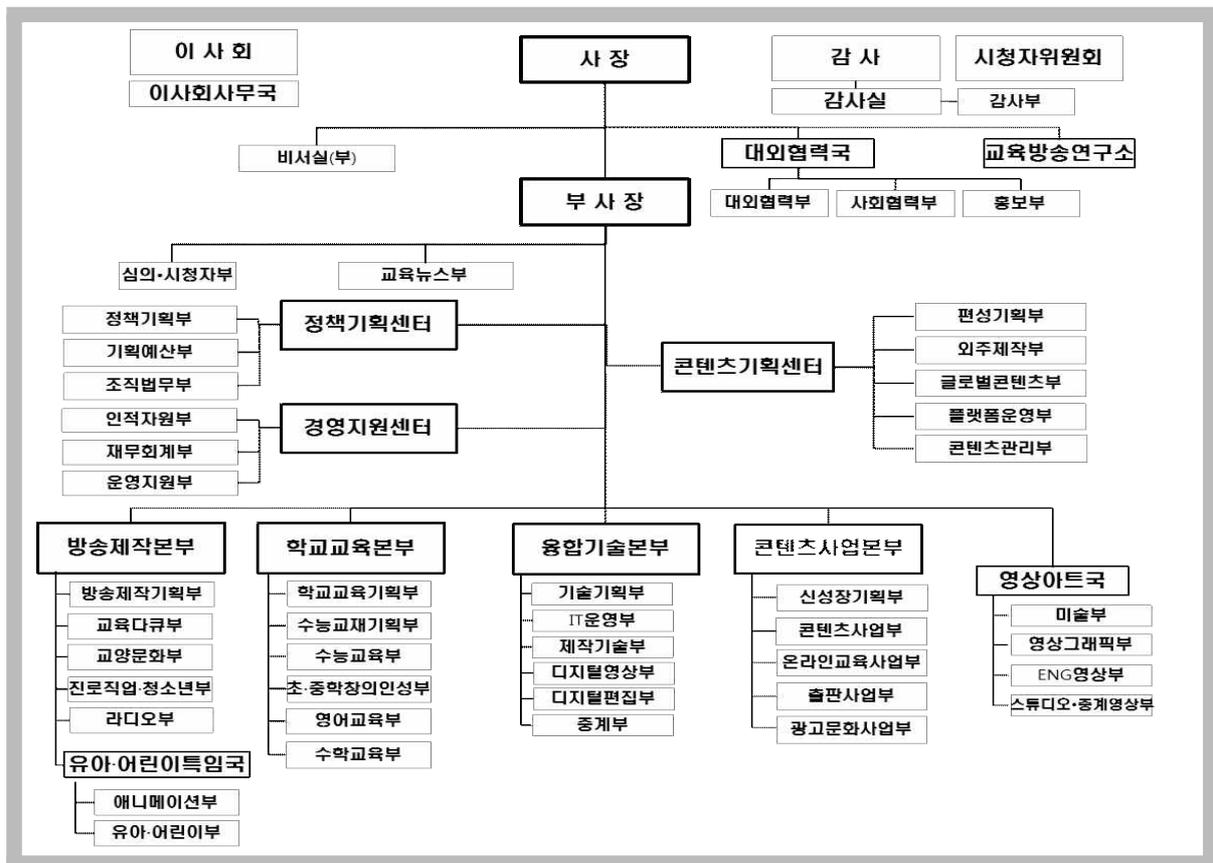
3 매체환경 변화 적극 대응

- 멀티플랫폼형 교육 콘텐츠 편성
- 플랫폼 연계와 시너지를 고려한 모바일(웹) 퍼스트 콘텐츠 개발 추진
- 소셜미디어를 활용한 시청자 참여 프로그램 개발
- 시청자 중심 큐레이션 강화

4. 조직 및 인력 현황

1) 조직 현황

2015. 12. 31 현재



※ 한시조직 2단(디지털통합사옥건설단, 다채널 방송추진단)

2) 인원 현황

○ 현재원 : 585명(정원 : 634명)

구분	임원	일반직(별정직포함)	계(명)
정원	3	631	634
현원	3	552	585
과부족	0	49	49

※ 개방형 계약직 포함 (2015.12.31. 현재)

5. 시설 현황

1) 업무 시설

○ 본사

위치	면적	용도
서울시 강남구 남부순환로 2748	18,492㎡	주 사무실 및 방송 제작

○ 임차 시설 : 방송센터 외(본사 외에 5개 건물 임차하여 분산 근무)

위치	면적	용도
서울시 서초구 바우뫼로 1길(방송센터, 한국교육개발원)	4,804㎡	제작 및 송출
서울시 강남구 남부순환로(다명빌딩)	835㎡	업무
서울시 강남구 남부순환로(한방빌딩)	1,338㎡	업무
서울시 강남구 남부순환로(우박빌딩)	324㎡	업무
경기도 용인시(세트 창고)	462㎡	세트 창고
계	7,763㎡	

2) 방송 시설

송출시설(주조)	스튜디오	편집시설	중계차
<ul style="list-style-type: none"> ○ 지상파주조 1실 ○ 위성멀티주조 1실 (3개 PP동시송출) ○ 라디오주조 1실 	<ul style="list-style-type: none"> ○ TV 스튜디오 6실 ○ 라디오 스튜디오 5실 ○ e-러닝 스튜디오 11실 	<ul style="list-style-type: none"> ○ HD종편 4실 ○ DAW 2실 ○ 특수편집 2실 ○ 1:1 편집 34실 	<ul style="list-style-type: none"> ○ HD(16톤)1대 ○ HD(5톤)1대 ○ 스마트밴(4톤) 1대

6. 예산 현황

1) 2014년 예산 현황

총 예산	공적 자원	자체 수입
3,001억 원(100.0%)	713억 원(23.7%)	2,288억 원(76.3%)

○ 공적 자원

TV수신료	방송통신발전기금	특별교부금	소계
172억 원(5.7%)	254억 원(8.5%)	287억 원(9.5%)	713억 원(23.7%)

① TV수신료 배분			② 방통발전기금(방통위, 미래부)		③ 특별교부금(교육부)	
KBS	90.4%	5,551억 원	프로그램 제작	232억 원	수능사업	182억 원
EBS	2.8%	172억 원	글로벌 교육 콘텐츠	17억 원	영어채널	60억 원
한국전력	6.8%	416억 원	장애인 방송	3억 원	수학 교육	45억 원
계	100.0%	6,139억 원	장애인인터넷 서비스	2억 원	계	287억 원
월 TV수신료 2,500원 중 EBS 몫은 70원			계	254억 원	2015년 사업비 202억 원 확정	

○ 자체 수입

수능 연계교재	기타출판	방송광고	콘텐츠사업	영상 외	소계
475억 원 (15.8%)	526억 원 (17.5%)	410억 원 (13.7%)	514억 원 (17.1%)	363억 원 (12.2%)	2,288억 원 (76.3%)

2) 자본금 납입현황

법정 자본금	납입 자본금	미납입 자본금
1,000억 원(100.0%)	687억 원(68.7%)	313억 원(31.3%)

7. 재무 현황

1) 재무제표

○ 제16기 : 2015년 12월 31일 현재

○ 제15기 : 2014년 12월 31일 현재

[자산]

(단위 : 억 원)

계정 과목	제16(당기)	제15(당기)	증감액	증감률
I. 유동자산	1,194	1,192	2	0.2%
(1) 당좌자산	1,181	1,184	(3)	(0.3%)
1. 현금 및 현금성자산	311	167	144	86.2%
2. 단기투자자산	481	579	(98)	(16.9%)
3. 매출채권	282	311	(29)	(9.3%)
4. 미수금	16	42	(26)	(61.9%)
5. 미수수익	3	5	(2)	(40.0%)
6. 선급법인세	-	1	(1)	(100.0%)
7. 선급비용	80	72	8	11.1%
8. 부가세선급금	8	7	1	14.3%
(2) 재고자산	13	8	5	62.5%
II. 비유동자산	960	656	304	46.3%
(1) 투자자산	16	13	3	23.1%
1. 지분법적용투자주식	16	13	3	23.1%
(2) 유형자산	928	627	301	48.0%
1. 토지	334	334	-	-
2. 건물	77	82	(5)	(6.1%)
3. 구축물	1	1	-	-
4. 방송장비	38	36	2	5.6%
5. 기계장치	13	27	(14)	(51.9%)
6. 차량운반구	-	1	(1)	(100.0%)
7. 공기구비품	9	8	1	12.5%
8. 건설중인 자산	456	138	318	230.4%
(3) 무형자산	1	1	-	-
(4) 기타비유동자산	15	15	-	-
[자산 총계]	2,154	1,848	306	16.6%

[부채와 자본]

(단위 : 억 원)

계정 과목	제16(당)기	제15(당)기	증감액	증감률
I. 유동부채	399	292	107	36.6%
1. 매입채무	45	50	(5)	(10.0%)
2. 미지급금	128	90	38	42.2%
3. 예수제세금	20	12	8	66.7%
4. 예수보관금	1	1	-	-
5. 예수보증금	3	5	(2)	(40.0%)
6. 부가세예수금	-	-	-	-
7. 미지급비용	7	7	-	-
8. 미지급법인세	2	-	2	-
9. 유동성금융리스부채	-	-	-	-
10. 환급추정부채	11	-	11	-
11. 반품추정부채	88	98	(10)	(10.2%)
12. 선수금	94	29	65	224.1%
13. 기타의 유동부채	-	-	-	-
II. 비유동부채	272	235	37	15.7%
1. 퇴직급여충당부채	272	235	37	15.7%
[부채 총계]	671	527	144	27.3%
I. 자본금	687	566	121	21.4%
1. 자본금	687	566	121	21.4%
II. 이익잉여금	796	755	41	5.4%
1. 이익준비금	162	159	3	1.9%
2. 임의적립금	588	580	8	1.4%
3. 미처분이익잉여금	46	16	30	187.5%
(당기 46억 원, 기 16억원)				
[자본 총계]	1,483	1,321	162	12.3%
[부채와 자본총계]	2,154	1,848	306	16.6%

2) 요약 손익계산서

(단위 : 억 원)

계정 과목	제16(당기)	제15(당기)	증감액	증감률
I. 매출액	2,700	2,768	(68)	(2.5%)
(1) 방송사업수입	1,177	1,155	22	1.9%
1. 수신료수입	175	170	5	2.9%
2. 방송발전기금수입	255	237	18	7.6%
3. 국고보조금수입	236	251	(15)	(6.0%)
4. 방송광고수입	409	399	10	2.5%
5. 방송사업 기타수입	102	98	4	4.1%
(2) 부대사업수입	1,523	1,613	(90)	(5.6%)
1. 출판사업수입	936	1,012	(76)	(7.5%)
2. 문화콘텐츠부대사업수입	83	67	16	23.9%
3. 콘텐츠사업수입	385	408	(23)	(5.6%)
4. 부대사업 기타수입	119	126	(7)	(5.6%)
II. 매출원가	2,370	2,477	(107)	(4.3%)
(1) 방송사업비	1,453	1,539	(86)	(5.6%)
1. 방송제작비	1,112	1,195	(83)	(6.9%)
2. 기술제작비	234	218	16	7.3%
3. 방통융합제작비	107	126	(19)	(15.1%)
(2) 부대사업비	917	938	(21)	(2.2%)
1. 출판사업비	488	538	(50)	(9.3%)
2. 문화콘텐츠부대사업비	4	3	1	33.3%
3. 콘텐츠사업비	335	309	26	8.4%
4. 기타부대사업비	90	88	2	2.3%
III. 매출총이익	330	291	39	13.4%
IV. 판매비와일반관리비	307	303	4	1.3%
1. 판매비	87	85	2	2.4%
2. 일반관리비	220	218	2	0.9%
V. 사업이익(손실)	23	(12)	35	흑자전환
VI. 사업외수입	39	37	2	5.4%
VII. 사업외비용	6	7	(1)	(14.3%)
VIII. 경상이익	56	18	38	211.1%
IX. 법인세비용차감전순이익	56	18	38	211.1%
X. 법인세비용	10	2	8	400.0%
XI. 당기순이익(손실)	46	16	30	187.5%



제3장 경영평가 결과



1. 총평

EBS 이사회는 한국교육방송공사법에 따라 외부전문가가 참여한 경영평가단을 구성하여 방송, 교육, 기술, 경영 4개 부문에 대한 경영평가를 실시했다. 이 같은 한국교육방송공사법에 따른 경영평가는 EBS의 자율·책임 경영체계 확립을 위해, 매년도 경영 노력과 성과를 공정하고 객관적으로 평가하기 위한 제도이다. 교육방송 EBS의 공익성, 경영 효율성을 높이고, 경영개선이 필요한 사항에 대해 전문적인 컨설팅을 제공함으로써 궁극적으로 대국민 서비스 개선을 목적으로 한다. 공영방송의 사회적 기능과 역할에 대한 사회적 비판에 제도적 차원에서 적절히 대응하는 한편, 공영방송의 경영 효율성을 제고하고자 이사회 차원에서 실시하는 것이다. 이에 따라 경영평가단은 ① 소관 집행부서가 제출한 자체평가서 검토를 통한 서면평가 ② 부문별 책임자 및 실무자와 면담 실시 등 현장 확인을 위한 현장 방문 평가 ③ 각 부문별 경영평가위원 간 토론과 논의 등을 거쳐 종합적인 결과를 도출했다. 2015사업연도 경영평가단이 중점을 두었던 부분은 아래와 같다.

첫째, EBS가 급변하는 매체 환경에 적절하게 대처하고 있는지를 평가했다. ICT의 발달로 인한 미디어 생태계 환경 변화는 예상보다 급변하고 있다. 방송 시장을 둘러싼 외부 환경이 녹녹지 않다는 의미다. 따라서 이번 경영평가는 이 점을 주시하고자 했다. 두 번째는 콘텐츠 경쟁력이다. 오늘날 방송시장은 콘텐츠가 좌지우지하고 있다. 빼어난 콘텐츠는 망을 망라하고 국가 간 경계를 넘어서고 있는 실정이다. 당연히 콘텐츠 경쟁력은 EBS의 지속가능한 성장(sustainable growth)을 좌우하는 결정적인 요소로 작용하고 있다. EBS 2TV의 본격적인 방송에 맞춰 채널 특성화 전략의 완성도에 관심을 가졌다. 이와 함께 설립 목적인 '학교교육 보완', '평생교육', '민주적 교육발전'이 제대로 추진되고 있는지를 살펴보고 2015년 경영 목표가 적절하게 수립되었고 또 충실하게 달성되었는지 평가했다. 평가단과 국회, 감사원 등 외부 기관의 지적사항에 대한 환류작업은 기관의 발전에 필수적이다. 따라서 직전년도 경영평가단의 지적사항과 외부 지적사항들이 차질 없이 개선되었는지를 면밀하게 살펴보았다.

마지막으로 경영평가 결과를 종합적으로 검토해 EBS가 시급하게 추진해야 할 핵심 과제를 선정했다.

EBS 존재의의는, 얼마나 시청자들의 교육 격차를 해소하고, 평생교육을 잘 시현하느냐, 얼마나 소외계층에 문화적·교육적 복지를 잘 실천하느냐에 달려 있다. 이는 단적으로 말해 질 높고 교육적인 프로그램을 시청자들이 가장 쉽고 쉽게 접근할 수 있는 플랫폼·미디어에 공급·전시하는 것이다. 그저 당연히 정해진 곳에, 막연한 시청자들에게 방송했던 과거와 달리 이제는 수미일관(首尾一貫)한 미디어·플랫폼 전략에 따라 개개인에 맞춰진 큐레이션¹⁾에 의해 가공·전시·공급해야 한다. 이런 콘텐츠의 생명은 질에 있고, 이를 위해 EBS는 온 사력을 집중시켜야 한다. 콘텐츠(프로그램)는 아이디어 단계부터 시청자의 이용패턴에 맞춘 전략을 체계적으로 구사해야 한다. 편성기획, 제작부서 및 내부(플랫폼운영부, IT운영부) 및 외부 채널 운영(홍보부, 콘텐츠사업부) 부서 간의 유기적인 공조를 통해 시너지 효과를 극대화시켜야 한다. 내부 제작과 외주에 차이가 없음은 물론이고, 전체적인 인력 배치 또한 이에 맞추어야 한다. 2014년에도 콘텐츠 경쟁력의 강화를 위해 내부 직무 분석에 따른 인적 재분배, 채용 및 인사정책의 전반적인 점검을 해야 한다는 제안이 있었으나 충분히 달성된 것으로 보이지 않는다.

‘방송’에 초점을 맞춘 운영은 지났다. 희소성 속의 방송 때는 편성-제작-송출의 안정된 관리가 중요했다. 그러나 이제는 채널·윈도우·미디어·플랫폼 등 뭐라고 부르든 시청자와 만날 수 있는 접점 자체는 크게 중요하지 않다. 방송의 시청률에 필적하게 YouTube의 조회 수가 더 중요할 수 있고, 실시간 시청과 비실시간 다운로드가, 초방과 재활용이, 원래 프로그램과 가공(압축, 재구성)된 것이, 전체 배열(편성)과 개별 전시(큐레이션)가 똑같은 무게로 공존하는 시대가 온 것이다. 이때 관건이 되는 것은 역시 콘텐츠의 질이다. 지금 처럼 분산되기(fragmented)는 했어도 검색이 용이한 시장구조에서는 시장을 주도하는 소수의 핵심적인 콘텐츠가 아닌, 비핵심적이라도 수요에 부응하는 특화 콘텐츠가 나중에라도 비용을 돌려받을 수 있는 롱테일 전략에 유리하다.

1) 큐레이션(Curation) : 정보 과잉 시대에 의미 있는 정보를 찾아내 더욱 가치 있게 제시해주는 것. 개인의 취향을 분석해 적절한 콘텐츠를 추천해주는 서비스로 마케팅이나 엔터테인먼트 분야에서 각광 받고 있다.

지상파이지만 특화된 콘텐츠 공기업인 EBS에게는 위기와 기회가 공존하는 시장인 것이다. 만약 내부 인력을 상대적으로 적게 유지할 수 있어, 환경이 변화 되는 것에 아웃소싱 같은 전략으로 유연하게 대처할 수 있고, 생산(제작) 인력이 비생산(지원) 인력보다 많아 한정된 재원이라도 콘텐츠에 집중할 수 있다면, 그 기업은 이런 시장구조에 최적화된 것이라 할 수 있다. EBS는 이런 작지만 강한 콘텐츠 기업을 지향해야 한다.

빠르면 2016년부터 본방송을 시작하는 EBS 2TV도 눈여겨봐야한다. 재원이 불확실한 상태에서 또 하나의 지상파 채널을 런칭해야 한다. EBS 공공재원은 비중도 적고 개선전망도 녹록하지 않다. 국고 지원(특별교부금)은 계속 감소하고 있고, 수신료 역시 언제 인상되거나 배분율이 늘어날지 알 수 없다. 상업적 재원도 미래가 불투명하기는 마찬가지이다. 그러나 그렇다고 '보는 눈'이 많은 EBS 2TV를 방치할 수도 없다. 재원이 충분하지 않은 실정에서 편성을 잘 할 수 있는 방법은 기존 콘텐츠의 효과적 활용과 적은 제작비로 목표시청자의 정체성을 확실하게 추구하는 방법이다. 재방송과 가공(압축, 재구성), 재활용(외국 프로그램) 등을 적절하게 구사하면서 특화된 시청자를 발굴하고 창조하는 것이다. 타 지상파 방송에 비해 높은 재방률도 이 과정을 통해 최적화된 모델을 찾아야 한다. 쉽지 않겠지만 결코 피할 수 없는 것이다.

웹 2.0시대에 맞춘 새로운 시청자 참여 포맷 개발도 서둘러야겠다. 오늘 우리가 살고 있는 웹 2.0의 시대는 수용자가 단순한 수동적 소비자가 아닌 적극적인 '생산-소비자'(prosumer)이고, 미디어 경쟁이 치열하게 전개되면서 과거의 시민이 '시민-소비자'(citizen-consumer)의 복합적 존재로 바뀌고 있다. 이런 때에는 다변화되고 세분화되는 시청자들의 관심과 참여를 적극적으로 이끌어낼 수 있는 새로운 프로그램 포맷과 구성이 필요하다. 특히 최근 활발해지고 있는 SNS²⁾ 등을 이용하여 실시간 및 비실시간으로 콘텐츠 접근성을 높일 수 있는 새로운 양방향 서비스가 활용될 필요가 있다. 다문화 가정 등 소외계층에 대한 배려도 중요하다. 다문화는 작금의 한국사회가 가장 관심을 기울여야 할 시급한 어젠다가 되고 있고 이는 공영방송인인 EBS가 일정 부분

2) SNS(Social Networking Service) : 사회 관계망 서비스, 특정한 관심이나 활동을 공유하는 사람들 사이의 관계를 구축해 주는 온라인 서비스로, Facebook과 Twitter 등이 대표적임.

껴안아야 한다.

매체환경 변화에 대한 적극적인 대응이 필요하다. 학습 환경이 PC에서 모바일로 급속히 바뀌면서 모바일 환경에 최적화된 학습 콘텐츠 개발의 중요성이 급증하고 있다. 모바일을 활용한 EBS 이용비율이 급격히 높아지면서 해상도 및 화질 개선 요구가 늘어나고 있다. 이에 따라 모바일형 콘텐츠 개발 및 운영이 요구되며 신규 및 기존 콘텐츠의 분절화, 재편집을 통해 모바일 환경에 최적화한 콘텐츠 제공이 필요하다. 실제로 모바일을 활용한 EBS 이용비율이 급격히 높아지고 있으며 모바일을 통한 수능강의 이용률이 42%에 달하고 있다.

EBS는 2015년도에 모바일 환경으로 급속한 변화와 MMS³⁾의 등장 등 매체환경 변화에 적극 대응하여 다양한 콘텐츠를 통해 사용자의 편의성을 제고하여 교육 콘텐츠의 활용성을 높이고 콘텐츠 접근성과 활용성을 높이고자 노력해 왔다. 그럼에도 불구하고 모바일 환경에 최적화된 학습 콘텐츠 제작은 여전히 저조한 실정이다. 멀티 플랫폼(모바일, 소셜서비스)에서 활용 가능한 시스템 구축이 미비하여 멀티 플랫폼 시대에 걸맞은 시스템 개선이 필요한 것으로 보인다. 따라서 모바일 학습의 불편한 부분을 파악하고 개선할 필요가 있다. 모바일 활용 확산에 부합하는 마케팅 지원을 통해 판매 활성화와 모바일 VOD 공급 및 제휴를 통한 사업 확장은 수익 확대에도 기여할 것으로 기대한다.

민주적 시민교육의 이념과 가치는 EBS 설립 목적 중의 하나로써 다양한 대상층을 겨냥하여 다양한 장르 및 포맷의 프로그램으로 전달되고 있다. 이는 EBS 정체성과 관계있는 대단히 중요한 일이다. 그럼에도 불구하고 2015년도의 민주적 시민교육을 목적으로 하는 프로그램의 방송편수(831편)는 2014년의 방송편수(990편)보다 줄었고, 방송시간(21,305분)도 2014년의 방송시간(30,555분)보다 줄었다. 민주적 시민교육에는 진정한 글로벌 정신과 세계시민으로서의 의식 고양 교육 등 다양한 분야가 있으므로 분야별로 체계성을 가진 다양한 프로그램을 기획하고 편성하는 것이 필요하다.

2015년 지상파 방송은 미래 성장 동력인 UHD⁴⁾ 방송 추진을 위해 중요한

3) MMS : Multi Mode Service, 지상파 다채널 방송.

역할을 한 의미 있는 해였다. 지상파 UHD 방송을 위한 주파수를 확보해 차세대 플랫폼으로서의 위상을 높일 수 있는 계기가 마련됐다. 또한 EBS 내부적으로는 다채널 방송 시범서비스 실시로 사교육비 절감이라는 성과를 통해 EBS 채널의 공영성을 높였다. 하지만, 위의 성과만으로는 급변하는 미디어환경 속에서 지상파 방송이 살아남기에는 한계가 있다. 전술한 바와 같이 미디어 소비형태가 TV 중심에서 모바일로, 실시간에서 VOD로 바뀌고 있다. 또한 IPTV의 약진, 넷플릭스⁵⁾, NAVER, Daum, YouTube, Facebook 등 다양한 신규 미디어의 출현으로 플랫폼으로서의 지상파 방송의 지위는 낮아지고 있다. 그리고 플랫폼의 다변화로 인해 경쟁력 있는 콘텐츠 확보의 중요성이 점차 더 확대되고 있다. 이에 따라 콘텐츠 경쟁력 확보 측면에서 기술부문에서의 역할 및 성과를 평가했다.

콘텐츠 경쟁력 확보를 위해 기술조직이 가능한 역할은 제작 시스템 개선 및 제작 역량 강화이다. 제작 시스템 개선은 하드웨어 인프라 측면의 개선 노력이며, 제작 역량 강화는 소프트 측면의 워크플로 개선 및 제작 전문성 확보 노력이다. 이와 함께 미디어 변화 환경을 고려한 모바일 및 맞춤형 서비스 구현 노력이 필요하다. 모바일 환경에서 학습자들의 수준에 맞는 교육 서비스 구현을 위한 튼실한 인프라 구축은 EBS의 떠오르는 숙제다. 중·장기 방송신 기술 연구 개발에 대한 투자가 필요하다. EBS 기술조직의 역할은 고품질 콘텐츠 제작 여건 마련과 더불어 IT기반 웹·앱 서비스 강화, 새로운 플랫폼에 대비한 차세대 방송 기반 마련을 들 수 있다. 그동안 파일기반 시스템 구축·운영을 통해 고품질 콘텐츠 제작 여건 마련에 기여하였음을 알 수 있다. 하지만 새로운 플랫폼인 차세대 방송 기반 마련 측면에서 미래 플랫폼에 대한 연구 개발이 점점 필요한 게 현실이다. 현재 EBS 기술연구는 3명의 인력으로 타사 기술연구 인력 대비 낮은 비율에도 불구하고 다양한 연구 과제를 수행하고 있다. 그러나 빈약한 인적 인프라로 인해 구체적인 성과가 미미하다. 보다 내실적인 성과 도출을 위해서는 인력보강이 필요하다. 아울러 신규 플랫폼인 UHD 방송 서비스 활성화를 위한 연구 개발 투자가 필요하다.

4) UHD : Ultra High Definition Television, 차세대 초고화질 방송.

5) 넷플릭스(Netflix) : 미국 최대의 온라인 TV·영화 서비스 회사. 세계적인 인터넷 기반 TV 서비스 기업으로, 1997년 DVD를 우편 배달하는 서비스로 시작해 2007년부터는 온라인으로 프로그램을 판매하고 있다.

책임 경영의 구현을 위해 부서성과관리제도를 확대하여 운영하였고, 단시간 근로제 운영이나 육아기 근로시간 단축제도 등 유연성 있는 제도를 도입했다. 60세 정년 및 임금피크제를 결정하였고 분규 없이 임금 및 단체협약을 체결했다. 사업의 원활한 추진을 위해 연중 유연한 예산조정 활동을 위해 노력하였고, 경영실적에서 전년보다 향상된 모습을 보여주었다. 중요한 현안인 통합사옥 건립자금 조달을 위해 정부출자금 121억 원을 확보하였고, 방송 인프라 개선 지원금을 증액하기 위한 노력을 기울였다. 그리고 수신료 현실화를 위한 제반 활동이나 브랜드 제고를 위한 여러 캠페인을 전개했다.

윤리·청렴경영이 화급하다. EBS는 최근 수년 동안 국민권익위원회가 실시한 「공공기관 청렴도 평가」에서 종합 청렴도 최하위 5등급이라는 결과를 받았다. 이는 감시견 기능(watch dog function)을 감당해야 할 언론기관으로서 있을 수 없는 부끄러운 일로 전 직원 모두 비장한 각오로 나서 윤리·청렴경영을 적극 실천해야 할 것이다. 직원 만족도 조사의 개선이 필요하다. 보다 객관성을 담보하기 위해 외부업체의 온라인 툴을 이용하여 직원 만족도 조사를 시행한 것과 '부서 간 업무협력 만족도(ICSI)'와 '직원 만족도(ESI)' 결과를 인사정책이나 제도 개선에 활용하게 된 점은 인력관리 측면에서 상당한 의미를 부여할 수 있다. 그러나 조사 참여율이 절반에도 못 미치는 31.8% 수준으로 너무 낮아 제도 시행의 취지를 살리는 데 성공적이지 못하였고 조사결과의 유의미성도 확보하기가 어려웠다. 따라서 신뢰성 있고 타당성 높은 조사결과 도출과 이를 바탕으로 한 실효성 있는 개선 방안 마련을 위해서라도 참여율을 높이는 방안이 적극 강구되어야 하겠다. 또한, 조사결과의 경우 57.1%의 직원 만족도를 보여 작년과 비교할 때 정체수준에 머무르고 있는 바, 원인 분석 및 대안 마련 등 다양한 후속조치를 통하여 이를 향상시킬 수 있는 적극적인 행보가 필요하다.

경영정보시스템은 1998년부터 사용되기 시작한 후 근본적인 변화 없이 수차례 유지보수를 통해 지금까지 사용함에 따라 시스템의 노후화 및 내·외부 환경변화 수용이 어려운 구조적 한계에 봉착해 있다. 이로 인하여 재무회계, 예산, 구매, 인사, 급여, 사업관리 등 각 영역에서 수작업에 많이 의존함은 물론, 편의성 부족이나 빈번한 오류와 기능장애, 그리고 각 영역별 시스템 간의

유기적인 연계 부재로 업무의 효율성과 신뢰성이 저하되고 위험관리에 한계가 발생한다. 또한, 목적단위별 원가자료 등 관리회계에 필요한 자료의 산출 기능이 미약하여 경영자에게 유의미한 정보를 충분히 제공하지 못하고 있다.

따라서 기업의 경영활동 프로세스들을 통합적으로 연계 관리해주며, 기업에서 발생하는 정보들을 서로 공유하고 새로운 정보의 생성과 빠른 의사결정을 도와주는 전사적 자원관리시스템(ERP⁶⁾)을 조속히 도입하여 업무 전 부분을 전산화, 자동화, 고도화함으로써 관리의 효과성을 높이고 리스크를 억제할 필요가 있다. 다만, 도입 시 업무 프로세스 및 조직상의 고강도 혁신활동이 수반되고 수많은 검증작업과 개발기간이 소요될 뿐만 아니라 막대한 재원이 필요한 만큼, 도입 일정과 자원 조달 방안에 대하여 구체적이고 체계적인 계획을 수립하여야 하겠다.

통합사옥시대로 인한 차입 및 적자 경영시대를 대비하여야 한다. 2004년 수능강의 사업의 재원으로 시작된 특별교부금 수입은 2011년에 390억 원에 달할 정도로 크게 확대되었다가 그 이후 지속적인 감소를 보여 왔고 향후에도 반등을 기대하기는 어렵다는 것이 전반적인 예상이다. EBS가 설립 목적을 달성하기 위해서는 이를 추진할 수 있는 자원 확보가 필요한데 공적재원의 확보에 제한이 걸리는 이상 재무의 건전성은 자체수입의 확대에 기댈 수밖에 없다. 그러나 최근의 상황으로 볼 때 신성장 동력의 확보를 통한 자체 수입영역의 확대는 아직 초기단계라 할 수 있고 매출 또한 획기적인 성장을 이루지 못하고 있다. 더욱이 약 1,900억 원에 이르는 막대한 투자금액이 소요되는 통합사옥 준비를 위해 유상증자 및 건물매각 등 다양한 방식의 자금조달 외에도 상당액의 금융기관 차입을 예정하고 있는 바, 이는 곧 지급이자에 따른 운영자금 부담과 감가상각비와 지급이자로 인한 대규모 손익 악화로 이어질 수밖에 없다. EBS 입장에서는 자금흐름의 원활 여부와 관계없이 장기간 적자 손익 공시에 따라 내·외부로부터 다양한 압박과 부담을 안을 것으로 예상되는 바, 이에 대한 대책이 필요하다. 따라서 수신료 수입 증액 등 공적자원 확보활동은 지속적으로 추진하되, 자체사업의 정착 및 확대를 위해 가능한 모든 노력

6) ERP(Enterprise Resource Planning) : 인사재무제작 등 독립적으로 운영되던 시스템 등을 하나로 통합하여 인적·물적 자원의 활용도를 극대화하고자 하는 경영 혁신 방법

을 집중해야 한다.

전년도 지적사항의 사후 조치 결과는 따로 기술하지 않았다. 본문을 참고하면 좋겠다. 이번 평가를 통해 얻은 종합적인 교훈은 다음과 같다.

안정적 재정 확충 방안 마련이 가장 시급하다. 공적재원, 수신료 배분문제 등등이 유동적이고 이에 따라 EBS 재정은 여전히 불안정하고 취약한 상태이다. 통합사옥시대로 인한 차입 및 적자 경영시대를 대비하여야 한다. 'EBS 수능연계 정책'의 연계 비율에 따라 급격한 증감이 발생하는 자체 수익 재원 또한 불안정한 상황에서 EBS는 안정적인 재정을 확충하기 위한 특단의 조치가 필요해 보인다. 이를 위해 이사회-집행부-외부 교육 전문가 및 방송 전문가들로 구성된 TF팀을 구축하여 가동하는 것도 고려할 만하다. 마지막으로 고연컨대 기관의 정체성을 나타내는 가장 중요한 비전인 '세계 최고의 교육 미디어 그룹'이라는 슬로건은 실체가 없다. 세계 최고가 어떤 수준을 의미하는지 전혀 알 수 없는 한마디로 과장된 문자의 나열에 불과하다. 굳이 표현하자면 '세계 최고 수준을 지향하는' 정도가 적당하다고 본다. 당연히 시정되어야 할 지나치게 과장된 표현이다.

2. 부문별 총평

가. 방송부문

1) 제작비의 안정적 상승 추세를 다시 지속시켜야 한다.

비록 소폭이지만 꾸준하게 상승해왔던 EBS 제작비 비중이 2015년에 처음으로 정체되었다. 메르스⁷⁾ 사태 등으로 일부 프로그램의 제작편수가 감소하고 다른 요인까지 가세하면서 벌어진 일이지만, 전체 매출액 역시 감소된 것으로 미루어 볼 때 전반적인 시장 침체-경영 부진이 겹친 것이 이유라고 보아야 한다. 시청률의 증가, 꾸준한 수상 실적, VOD 조회 수의 획기적 성장, 해외 시장에서의 선전 등 고무적인 현상이 중첩되는 가운데서 벌어진 이런 제작비의 감소와 일부라도 이를 반영하는 것으로 보이는 EPEI의 모든 부문별 지수의 감소는, 선진 유수의 공영교육방송과 달리 안정적 재원을 확보하지 못한 EBS의 취약점을 잘 보여준다.

현재 EBS 과제는 산적해있다. 빠르면 올해부터 2TV의 본방송을 실시해야 하고, UHD 같은 새로운 첨단기술의 추세에도 적응해야 한다. 2017년에는 터전을 바꿔 새로운 사옥으로도 옮겨야 한다. 세계 최고의 교육 미디어 그룹으로 재탄생할 비전에 맞춘, '새 술에 맞는 새 부대'의 마련이므로 환영할만한 일임에 틀림없지만, 돈 들 일이 많아지는 것 또한 분명하다. 이런 가운데 제작비의 상승 추세를 유지하는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 그러나 이야말로 '기본 중의 기본'으로, 어려울수록 돌아간다는 원칙을 따르는 것이다.

2) EBS는 작지만 강한 콘텐츠 기업을 지향해야 한다.

EBS 존재의의는, 얼마나 시청자들의 교육 격차를 해소하고, 평생교육을 잘 실현하느냐, 얼마나 소외계층에 문화적·교육적 복지를 잘 실천하느냐에 달려 있다. 이는 단적으로 말해 질 높고 교육적인 프로그램을 시청자들이 가장 싸고 쉽게 접

7) 메르스 코로나 바이러스(MERS-CoV, Middle East Respiratory Syndrome Corona Virus, 중동 호흡기 증후군) : 중동 지역에서 집중적으로 발생한 바이러스로 고열, 기침, 호흡곤란 등 심한 호흡기 증상을 일으킨다. 2015년 5월부터 우리나라 전역에서 186여명이 확진을 받고 이중 38명이 사망했다.

근할 수 있는 플랫폼미디어에 공급전시하는 것이다. 그저 당연히 정해진 곳에, 막연한 시청자들에게 방송했던 과거와 달리 이제는 수미일관한 미디어·플랫폼 전략에 따라 개개인에 맞춰진 큐레이션에 의해 가공·전시·공급해야 한다.

이런 콘텐츠의 생명은 질에 있고, 이를 위해 EBS는 온 사력을 집중시켜야 한다. 콘텐츠(프로그램)는 아이디어단계부터 시청자의 이용패턴에 맞춘 전략을 체계적으로 구사해야 한다. 편성기획, 제작부서 및 내부(플랫폼운영부, IT운영부) 및 외부 채널 운영(홍보부, 콘텐츠사업부) 부서 간의 유기적인 공조를 통해 시너지 효과를 극대화시켜야 한다. 내부 제작과 외주에 차이가 없음은 물론이고, 전체적인 인력 배치 또한 이에 맞추어야 한다. 2014년에도 콘텐츠 경쟁력의 강화를 위해 내부 직무 분석에 따른 인적 재분배, 채용 및 인사정책의 전반적인 점검을 해야 한다는 제안이 있었으나 충분히 달성된 것으로 보이지 않는다.

주지하다시피 이제 '방송'에 초점을 맞춘 운영은 지났다. 희소성 속의 방송 때는 편성-제작-송출의 안정된 관리가 중요했다. 그러나 이제는 채널·원도우미디어·플랫폼을 불문하고 시청자와 만날 수 있는 접점 자체는 크게 중요하지 않다. 방송의 시청률에 필적하게 YouTube의 조회 수가 더 중요할 수 있고, 실시간 시청과 비실시간 다운로드가, 초방과 재활용이, 원래 프로그램과 가공(압축, 재구성)된 것이, 전체 배열(편성)과 개별 전시(큐레이션)가 똑같은 무게로 공존하는 시대가 온 것이다. 이때 관건이 되는 것은 역시 콘텐츠의 질이다.

지금처럼 분산되기(fragmented)는 했어도 검색이 용이한 시장구조에서는 시장을 주도하는 소수의 핵심적인 콘텐츠가 아닌, 비핵심적이라도 수요에 부응하는 특화 콘텐츠가 나중에라도 비용을 돌려받을 수 있는 롱테일 전략에 유리하다. 지상파이지만 특화된 콘텐츠 공기업인 EBS에게는 위기와 기회가 공존하는 시장인 것이다. 만약 내부 인력을 상대적으로 적게 유지할 수 있어, 환경이 변화되는 것에 아웃소싱 같은 전략으로 유연하게 대처할 수 있고, 생산(제작) 인력이 비생산(지원) 인력보다 많아 한정된 자원이라도 콘텐츠에 집중할 수 있다면, 그 기업은 이런 시장구조에 최적화된 것이라 할 수 있다. EBS는 이런 작지만 강한 콘텐츠 기업을 지향해야 한다.

3) 2TV의 출범에 맞춰 새로운 특성화 모델을 마련해야 한다.

빠르면 2016년부터 2TV가 본방송을 시작할 것으로 보인다. 이에 따라 EBS는 새로운 재원이 매우 불확실한 상태에서 또 하나의 지상파 채널을 런칭해야 한다. 주지하다시피 EBS 공공재원은 비중도 적고 개선전망도 낙관하지 않다. 국고 지원(특별교부금)은 계속 감소하고 있고, 수신료 역시 언제 인상되거나 배분율이 늘어날지 알 수 없다. 상업적 재원도 미래가 불투명하기는 마찬가지이다. 그러나 그렇다고 ‘보는 눈’이 많은 2TV를 방치할 수도 없다. EBS는 무리해서라도 2TV의 확실한 포지셔닝을 통해 EBS 채널의 전체적인 특성화를 새로 마련해야 한다. 2TV는 지상파이지만 1TV의 두루 소구하는 ‘넓은’(broad) 편성과는 차별적으로, 어느 정도는 ‘좁은’(narrow; 전문적) 편성을 취해야 할 것으로 보인다.

재원이 없는 상태에서 중간 정도의 편성을 잘 할 수 있는 방법은 기존 콘텐츠의 효과적 활용과 적은 제작비로 목표시청자의 정체성을 확실하게 추구하는 것이다. 재방송과 가공(압축, 재구성), 재활용(외국프로그램) 등을 적절하게 구사하면서 특화된 시청자를 발굴하고 창조하는 것이다. 타 지상파 방송에 비해 높은 재방률도 이 과정을 통해 최적화된 모델을 찾아야 한다. 차제에 한 걸음 더 나아가 EBS 전 채널에 대한 보다 종합적이고 체계적인 밑그림을 다시 그려야 한다. 이 과정은 2TV가 지상파 다채널의 처음이듯이 사실상 하나의 새로운 모델을 창출하는 것이다. 매우 힘든 일이지만, 결코 피할 수 없는 것이다.

4) 웹 2.0시대에 맞춘 새로운 시청자 참여 포맷을 개발해야 한다.

오늘 우리가 살고 있는 웹 2.0의 시대는 수용자가 단순한 수동적 소비자가 아닌 적극적인 ‘생산-소비자’(prosumer)이고, 미디어 경쟁이 치열하게 전개되면서 과거의 시민이 ‘시민-소비자’(citizen-consumer)의 복합적 존재로 바뀌고 있다. 이런 때에는 다변화되고 세분화되는 시청자들의 관심과 참여를 적극적으로 이끌어낼 수 있는 새로운 프로그램 포맷과 구성이 필요하다. 특히 최근 활발해지고 있는 SNS 등을 이용하여 실시간 및 비실시간으로 콘텐츠 접근성을 높일 수 있는 새로운 양방향 서비스가 활용될 필요가 있다.

진정한 교육이 주입식 일방이 아닌 양방향적 소통에 기반을 둔다면 EBS의 많

은 수능용·사교육 대체용 (학습)프로그램들은 아직 그에 미치지 못하는 것이 현실이다. 소통이 되려면 이를 보완할 수 있는 다른 프로그램이 필요한데, 청소년의 목소리를 들을 수 있는 <경청>같은 상담 프로그램은 오히려 2014년 가을 이후로 폐지되었다. 나름의 이유야 있겠지만, 입시에 시달리는 한국의 청소년의 현실로 미루어 볼 때 이런 프로그램은 매우 절실하다 하겠다.

5) 소외계층에 대한 배려를 균형 있게 체계화시켜야 한다.

소외계층에 대한 배려를 균형 있게 체계적으로 다듬어야 한다. 다문화가정이 소외층인 것은 분명하다. 그러나 지금의 양적 비중은 비용(협찬 및 제작지원)이나 시청률 같은 재정적 목적이 더해지면서 지나치게 다문화 문제에 집중되어 있다. 양보다 질에 치중한다는 세부목표도 양(프로그램 시간)은 줄었으나 질(제작비)은 증가세가 둔화되어 의의를 잃고 있다. 한국의 소외층은 KBS 1TV나 EBS에 주로 기대하는데 양 방송 모두에서 저소득층이나 장애인 등에 대한 관심은 현저히 줄어들었다. 새삼 소외계층에 대한 문화적·교육적 관심이 필요하다.

나. 교육부문

1) 매체환경 변화에 대한 적극적인 대응이 필요하다.

학습 환경이 PC에서 모바일로 급속히 바뀌고 있는 상황을 고려하여, 모바일 환경에 최적화된 학습 콘텐츠 개발의 중요성이 날로 증가하고 있다. 모바일을 활용한 EBS 이용비율이 급격히 높아지면서 해상도 및 화질 개선 요구가 늘어나고 있다. 시청 습관에 맞춘 모바일형 콘텐츠 개발 및 운영이 요구되며 신규 및 기존 콘텐츠의 분절화, 재편집을 통해 모바일 환경에 최적화한 콘텐츠 제공이 필요하다. 최근 모바일을 활용한 EBS 이용비율이 급격히 높아지고 있으며 모바일을 통한 수능강의 이용률은 42%에 달하고 있다.

EBS는 2015년도에 모바일 환경으로의 급속한 변화와 MMS의 등장 등 매체환경 변화에 적극 대응하여 다양한 콘텐츠를 통해 사용자의 편의성을 제고하여 교육 콘텐츠의 활용성을 높이고 콘텐츠 접근성과 활용성을 높이고자 했다. 상담서비스를 모바일로 확대(카카오톡 상담서비스 ID : 헬로_EBS)하여 편의성 제고에 노력하였고, 플랫폼 연계와 시너지를 고려한 모바일(웹) 활용 콘텐츠 개발 추진하였으며, '차세대 시스템 구축 및 개인맞춤형 서비스 강화'를 통해 '스마트 서비스 구현'하고자 했다. 웹 콘텐츠 제공을 통한 모바일, CMS⁸⁾, MMS로의 서비스 활용 증대, 창의적인 콘텐츠로 학습자의 효율적인 자기주도학습을 유도하여 왔다.

학습 패턴이 PC에서 모바일로 급속히 변화하고 있지만, 모바일 환경에 최적화된 학습 콘텐츠 제작은 여전히 미미한 실정이다. EBS 수능강의사업에서도 모바일 서비스 고도화를 진행하였으나 실질적으로 학습에 불편한 점을 파악하고 보완하고자 하는 노력은 부족한 것으로 보인다. 수학 관련 고품질 콘텐츠를 보유하고 있으나 멀티 플랫폼(모바일, 소셜서비스)에서 활용 가능한 시스템 구축이 미비하여 멀티 플랫폼 시대에 걸맞은 시스템 개선이 필요한 것으로 보인다. 따라서 모바일 학습의 불편한 부분을 파악하고 개선할 필요가 있다. 모바일 활용 확산에 부합하는

8) CMS : Contents Management System 콘텐츠를 생성, 보관, 관리하는 일련의 작업(Task)과 과정(Process)을 일컫는 말. 기업 내에 존재하는 다양한 포맷의 콘텐츠인 문서, 이미지, 동영상, 소리 등을 제작, 출판, 관리하는 솔루션으로써, 보통 콘텐츠를 생성, 출판, 배포, 보관 등으로 정리되는 콘텐츠 라이프 스타일 전체를 관리하는 것을 말한다.

마케팅 지원을 통해 판매 활성화와 모바일 VOD 공급 및 제휴를 통한 사업 확장은 수익 확대에도 기여할 것으로 기대한다.

2) 평생교육과 민주시민교육 프로그램의 확장이 필요하다.

민주적 시민교육의 이념과 가치는 EBS 설립 목적 중의 하나로써 다양한 대상층을 겨냥하여 다양한 장르 및 포맷의 프로그램으로 전달되고 있다. 구체적으로는 다양한 삶의 가치관 정립, 국민으로서의 책임과 의무에 대한 이해, 문화교육, 국제적 안목으로 민주적인 삶을 영위하는 측면, 현대사회의 위기에 대한 인식과 극복 방안 제시 등의 형태로 프로그램이 기획되고 제작되었다. 성인을 대상으로 하는 평생교육과 민주시민교육의 EPEI⁹⁾와 시청률이 꾸준히 상승하고 있으며 이런 추세는 EBS 평생교육과 민주시민교육 프로그램의 우수성을 보여주는 것이다.

그런데 2015년도의 민주적 시민교육을 목적으로 하는 프로그램의 방송편수(831편)는 2014년의 방송편수(990편)보다 감소하였고, 방송시간(21,305분)도 2014년의 방송시간(30,555분)보다 감소했다. 또한 프로그램에 대한 시청률이나 점유율은 40대 이상에서 특별히 높게 나타나고 있다.

따라서 평생교육과 민주적 시민교육을 목적으로 하는 프로그램을 확대하고 장년층 이상만을 대상으로 하는 방송이 아닌 전체 연령대의 관심을 끌 수 있는 프로그램 개발이 필요하다. 민주적 시민교육에는 진정한 글로벌 정신과 세계시민으로서의 의식 고양 교육 등 다양한 분야가 있으므로 분야별로 체계성을 가진 다양한 프로그램을 기획하고 편성하는 것이 필요하다.

9) EPEI : EBS Program Evaluation Index, EBS 프로그램 평가지수

다. 기술부문

2015년 지상파 방송은 미래 성장 동력인 UHD 방송 추진을 위해 중요한 역할을 한 의미 있는 해였다. 지상파 UHD 방송을 위한 주파수를 확보해 차세대 플랫폼으로서의 위상을 높일 수 있는 계기가 마련됐다. 또한 EBS 내부적으로는 다채널 방송 시범서비스 실시로 사교육비 절감이라는 성과를 통해 EBS 채널의 공영성을 높였다. 하지만, 위의 성과만으로는 급변하는 미디어환경 속에서 지상파 방송이 살아남기에는 한계가 있다. 미디어 소비형태가 TV 중심에서 모바일로, 실시간에서 VOD로 바뀌고 있다. 또한 IPTV의 약진, 넷플릭스, NAVER, Daum, YouTube, Facebook 등 다양한 신규 미디어의 출현으로 플랫폼으로서의 지상파 방송의 지위는 낮아지고 있다. 그리고 플랫폼의 다변화로 인해 콘텐츠 확보의 중요성이 점차 더 확대되고 있다.

이러한 현실에서 지상파 방송이 생존하기 위해서는 플랫폼 경쟁보다는 콘텐츠 경쟁력을 높여야 할 것이다. 왜냐하면 플랫폼은 자본이 많이 투여되기 때문에 거대 기업이 경쟁에서 우위를 차지하기 쉽다. 따라서 EBS도 콘텐츠 경쟁력 확보 측면에서 기술부문에서의 역할 및 성과를 평가했다. 기술부문 평가는 크게 방송기술 정책, 방송기술 개발, 방송기술 운영, 방송기술 성과로 구분했다.

1) 콘텐츠 경쟁력 확보를 위한 인프라 개선 및 구성원의 노력은 지속적으로 이뤄져야 한다.

기술은 크게 제작과 기획 두 분야로 나눌 수 있다. 콘텐츠 경쟁력 확보를 위해 기술조직이 가능한 역할은 제작 시스템 개선 및 제작 역량 강화이다. 제작 시스템 개선은 하드웨어 인프라 측면의 개선 노력이며, 제작 역량 강화는 소프트 측면의 워크플로 개선 및 제작 전문성 확보 노력이다. 이 두 분야에 대한 노력을 통해 고품질 콘텐츠 제작여건을 마련할 수 있다. 이런 측면에서 봤을 때, EBS는 파일기반 시스템 구축 및 프로그램 적용률 확대로 제작 효율성 향상에 힘써 왔다. 또한 플랫폼 다변화로 인해 콘텐츠 유통이 중요해짐에 따라 개별적이고 수동적인 사내 콘텐츠 유통의 불합리한 점을 개선하기 위해 미디어통합관리시스템을 구축해 콘텐츠

유통 효율성을 높였다. 또한 제작 역량 강화 측면에서 제작 전문성 확보를 위한 직무 연수를 확대 실시하여 전문가로서의 책임과 역할을 다 할 수 있도록 노력했다. 위와 같은 역할을 지속적으로 이뤄내기 위해서는 우수한 기술 인력 확보 노력에도 관심을 기울여야 할 필요가 있다.

2) 미디어 변화 환경을 고려한 모바일 및 맞춤형 서비스 구현 노력이 필요하다.

최근 미디어 환경은 생산자 중심에서 소비자 중심으로 변화하고 있다. 소비자 개별 취향을 반영한 콘텐츠 제작 및 유통 전략이 필요한 시점이다. 특히 스마트폰을 활용한 모바일 환경에서 학습자들의 수준에 맞는 교육 서비스 구현이 필요하다. 이를 통해 EBS는 보다 효율적으로 시청자(학습자)들에게 유익한 서비스를 제공할 수 있게 되며, 공영방송으로서의 역할도 충실히 수행할 수 있게 된다.

3) 중장기 방송신기술 연구 개발에 대한 투자가 필요하다.

EBS 기술조직의 역할은 고품질 콘텐츠 제작 여건 마련과 더불어 IT기반 웹·앱 서비스 강화, 새로운 플랫폼에 대비한 차세대 방송 기반 마련을 들 수 있다. 그동안 파일기반 시스템 구축·운영을 통해 고품질 콘텐츠 제작 여건 마련에 기여하였음을 알 수 있다. 하지만 새로운 플랫폼인 차세대 방송 기반 마련 측면에서 미래 플랫폼에 대한 연구 개발이 점점 필요한 게 현실이다. 현재 EBS 기술연구는 3명의 인력으로 타사 기술연구 인력 대비 낮은 비율에도 불구하고 다양한 연구 과제를 수행하고 있다. 하지만, 다양한 연구 활동에 비해 구체적인 성과가 미미하며, 보다 내실적인 성과 도출을 위해서는 인력보강이 필요하다. 기술연구 인력 보강을 통한 신규 플랫폼인 UHD 방송 서비스 활성화 연구 개발 투자가 필요하다.

라. 경영부문

1) 인사, 조직, 사업, 투자, 홍보 분야에서 다양한 활동을 전개했다.

책임경영의 구현을 위해 부서성과관리제도를 확대하여 운영하였고, 단시간 근로제 운영이나 육아기 근로시간 단축제도 등 유연성 있는 제도를 도입했다.

60세 정년 및 임금피크제를 결정하였고 분규 없이 임금 및 단체협약을 체결했다. 사업의 원활한 추진을 위해 연중 유연한 예산조정 활동을 위해 노력하였고, 경영실적에서 전년보다 향상된 모습을 보여주었다. 중요한 현안인 통합사옥 건립 자금 조달을 위해 정부출자금 121억 원을 확보하였고, 방송 인프라 개선지원금을 증액하기 위한 노력을 기울였다. 그리고 수신료 현실화를 위한 제반 활동이나 브랜드 제고를 위한 여러 캠페인을 전개했다.

2) 직원 만족도 조사에의 참여율을 높이고

만족도를 개선시킬 수 있는 방안이 필요하다.

전문적이고 정확한 분석을 위해 외부업체의 온라인 툴을 이용하여 직원 만족도 조사를 시행한 것과 '부서 간 업무협력 만족도(ICSI)'와 '직원 만족도(ESI)' 결과를 인사정책이나 제도 개선에 활용하게 된 점은 인력관리 측면에서 상당한 의미를 부여할 수 있다. 다만, 조사 참여율이 절반에도 못 미치는 31.8% 수준으로 너무 낮아 제도 시행의 취지를 살리는 데 성공적이지 못하였고 조사결과의 유의미성도 확보하기가 어려웠다. 따라서 신뢰성 있고 타당성 높은 조사결과 도출과 이를 바탕으로 한 실효성 있는 개선 방안 마련을 위해서라도 참여율을 높이는 방안이 적극 강구되어야 하겠다.

또한, 조사결과의 경우 57.1%의 직원 만족도를 보여 작년과 비교할 때 정체수준에 머무르고 있는 바, 만족도가 낮은 원인 분석 및 대안 마련 등 다양한 후속조치를 통하여 이를 향상시킬 수 있는 적극적인 행보가 필요하다.

3) 노후한 경영정보시스템에 대한 조속하고 근본적인 대책이 필요하다.

경영정보시스템은 1998년부터 사용되기 시작한 후 근본적인 변화 없이 수차례 유지보수를 통해 지금까지 사용함에 따라 시스템의 노후화 및 내·외부 환경변화 수용이 어려운 구조적 한계에 봉착해 있다. 이로 인하여 재무회계, 예산, 구매, 인사, 급여, 사업관리 등 각 영역에서 수작업에 많이 의존함은 물론, 편의성 부족이나 빈번한 오류와 기능장애, 그리고 각 영역별 시스템 간의 유기적인 연계 부재로 업무의 효율성과 신뢰성이 저하되고 위험관리에 한계가 발생한다. 또한, 목적단위별 원가자료 등 관리회계에 필요한 자료의 산출 기능이 미약하여 경영자에게 유의미한 정보를 충분히 제공하지 못하고 있다.

따라서 기업의 경영활동 프로세스들을 통합적으로 연계 관리해주며, 기업에서 발생하는 정보들을 서로 공유하고 새로운 정보의 생성과 빠른 의사결정을 도와주는 전사적 자원관리시스템(ERP)을 조속히 도입하여 업무 전 부분을 전산화, 자동화, 고도화함으로써 관리의 효과성을 높이고 리스크를 억제할 필요가 있다. 다만, 도입 시 업무 프로세스 및 조직상의 고강도 혁신활동이 수반되고 수많은 검증작업과 개발기간이 소요될 뿐만 아니라 막대한 재원이 필요한 만큼, 도입 일정과 자원 조달 방안에 대하여 구체적이고 체계적인 계획을 수립하여야 하겠다.

4) 통합사옥시대로 인한 차입 및 적자 경영시대를 대비하여야 한다.

2004년 수능강의 사업의 재원으로 시작된 특별교부금 수입은 2011년에 390억 원에 달할 정도로 크게 확대되었다가 그 이후 지속적인 감소를 보여 왔고 향후에도 반등을 기대하기는 어렵다는 것이 전반적인 예상이다. EBS가 설립 목적을 달성하기 위해서는 이를 추진할 수 있는 자원 확보가 필요한데 공적재원의 확보에 제한이 걸리는 이상 재무의 건전성은 자체수입의 확대에 기댈 수밖에 없다. 그러나 최근의 상황으로 볼 때 신성장 동력의 확보를 통한 자체 수입영역의 확대는 아직 초기단계라 할 수 있고 매출 또한 획기적인 성장을 이루지 못하고 있다.

더욱이 약 1,900억 원에 이르는 막대한 투자금액이 소요되는 통합사옥 준비를 위해 유상증자 및 건물매각 등 다양한 방식의 자금조달 외에도 상당액의 금융기관 차입을 예정하고 있는 바, 이는 곧 지급이자에 따른 운영자금 부담과 감가상각비

와 지급이자로 인한 대규모 손익 악화로 이어질 수밖에 없다. EBS 입장에서는 자금흐름의 원활 여부와 관계없이 장기간 적자 손익 공시에 따라 내·외부로부터 다양한 압박과 부담을 안을 것으로 예상되는 바, 이에 대한 대책이 필요하다. 따라서 수신료 수입 증액 등 공적재원 확보활동은 지속적으로 추진하되, 자체사업의 정착 및 확대를 위해 전사적인 노력을 집중해야한다

5) 윤리·청렴 경영을 적극 실천하여야 한다.

최근 국민권익위원회가 실시한 「공공기관 청렴도 평가」에서 종합 청렴도 최하위 5등급이라는 결과를 받음에 따라 ‘프로그램의 개선과 민주적 교육발전에 이바지 한다’는 대외적 이미지가 상실될 수 있는 위기에 직면하였던 바, 임직원 모두가 비장한 각오로 나서 관련 제도를 재정비하고 구호뿐만이 아닌 윤리·청렴 경영을 적극 실천함으로써 깨끗한 이미지 회복에 동참하여야 한다.

3. 부문별 요약

가. 방송부문

1) 방송 목표

가) 방송편성목표의 적절성

EBS 설립 목적은 법(한국교육방송공사법 제1조)에 따르면, 크게 세 가지, 곧 “학교교육을 보완하고 국민의 평생교육과 민주적 교육발전에 이바지” 하는 것이다. 2015년에 EBS는 이에 맞춘 경영 목표로 ‘창의·인성교육 강화’, ‘명품 콘텐츠의 확대’, ‘스마트서비스의 구현’ 등을, 세부 편성목표로는 ‘공영성·공익성 강화’, ‘콘텐츠 경쟁력의 제고’, ‘매체환경 변화 적극 대응’ 등을 세웠다. ‘경영’이 기업·시장에 어울리고, ‘편성’이 방송의 고유 개념이라는 점을 감안할 때, 목표에 적확히 어울리는 용어나 개념으로 설정된 것은 아닌 것으로 보이지만,¹⁰⁾ 대체로 큰 방향에서는 어울리는 것으로 평가할 수 있다.

인터넷과 스마트폰이 보편화된 이후, 기존의 매체와 채널은 새로운 환경에 적응하는 것이 큰 숙제가 되었고, EBS 역시 예외가 아니었다. 환경 변화에 대한 대응, 경쟁력의 제고, 스마트서비스의 구현 등은 그래서 어느 방송이나 단골로 선정하는 장·단기적 목표가 되었다. 이런 목표는 해마다 대동소이하게 반복되지만, 사안 자체가 단기간에는 해결이 안 되는 것이므로 반복 자체가 문제되지는 않는다. 창의성이나 명품 콘텐츠는 그 자체로도 훌륭한 목표이지만, 사회변화 및 교육정책에도 부합하는 내용으로 보인다. 공영성·공익성 강화는 조직 자체의 근본적 목표와도 관련된 본질적인 것이어서 실용적 목표로 보기는 어렵지만, 그렇다고 특별하게 어울리지 않는다고 할 필요는 없을 것이다.

이를 구체적인 프로그램의 세부 목표 또는 내용과 연결시키면 좀 더 내용이 명확해진다. 2015년에 EBS는 공영성·공익성 강화에는 ‘창의·인성·안전 프로그램

10) 이를테면, 경쟁력이란 개념은 경영에 더 잘 어울린다고 할 수 있다. 물론 이를 방송의 시청률이나 VOD의 조회 수로 바꾸어 생각한다면 편성적 개념으로 전환이 가능해진다.

램 강화', '지식라이브러리 콘텐츠 편성 확대', '교육의제 설정을 통한 대한민국 교육의 새로운 좌표 제시', '다문화 및 소외계층 대상 프로그램을 통한 사회통합 기여', '학습 지원 콘텐츠 편성을 통한 공교육 보완' 등의 5가지 목표를 정했다. 창의성과 지식, 교육, 사회통합 등이 모두 전형적으로 공익성에 해당하므로 일정한 유기성과 일관성을 갖는다고 평가할 수 있다.

콘텐츠 경쟁력의 제고 부분에서는 '신규 개발 프로그램 사전기획 강화', '캐릭터라이징 및 신성장 연동 프로그램 편성', '블록편성 등 유아·어린이 콘텐츠 강화', '글로벌 경쟁력을 갖춘 명품 대기획 제작' 등을 하위 목표로 제시했는데, 앞서의 공영성·공익성 강화가 주제에 해당한다면 여기에서는 구체적으로 어떻게 프로그램화할 것인가, 질적 향상을 꾀할 것인가에 주안점을 둔 일종의 방법론 부분이라 할 수 있다. 최근의 미디어 2.0시대가 80%의 '사소한 다수'가 20%의 '핵심 소수'보다 뛰어난 가치를 창출한다는 '롱테일 전략'을 현실화시키는 것으로 미루어 볼 때 콘텐츠의 생명력과 품질에 주력하는 이 같은 EBS 전략은 적절한 것으로 볼 수 있다.

마지막으로 매체환경 변화에 대한 적극 대응에서 제작의 세부 목표는 '멀티 플랫폼형 교육 콘텐츠 편성', '플랫폼 연계와 시너지를 고려한 모바일(웹) 활용 콘텐츠 개발 추진', 소셜미디어를 활용한 시청자 참여 프로그램 개발, 시청자 중심 큐레이션 강화 등인데 이는 어떻게 수용자를 만날 것인가에 따른 미디어전략이다. 지금의 스마트시대가 결국은 수용자가 필요로 할 때, 대기하고 있어야 한다는 VOD로 집약된다고 볼 때, 효과적인 설정이라 할 수 있다. 이를 증명하듯 EBS의 전년 대비 VOD 증가율은 무려 125%나 된다.

개별 편성목표에 대한 구체적인 프로그램을 살펴보면, 지상파 TV의 경우, 공영성·공익성의 강화를 위해 <교육대기획-시험>(6부작), <두근두근 학교에 가면>, <또 하나의 독립운동>(3부작), <글로벌 정착기-한국에 산다> 등을 편성·제작했다. 이중 <교육대기획 6부작-시험>은 교육에 대한 본질적 고민을 시험을 통해 들여다본 다큐멘터리로, 교육의 목표가 '좋은 성적표'를 받아오는 것에만 집중되어 있는 현실에서 앞으로 우리가 '무엇을 평가해야 하는지' 고민하는 계기를 제공하는 프로그램으로 공익성의 범주에 잘 어울린다. 잘 알려지지 않은 여성독립 운동가들의 항일 투쟁사를 다룬 <또 하나의 독립운동>도 시청자들에게 크게 어필했다.

콘텐츠 경쟁력 강화에는 〈스페셜 프로젝트〉, 〈EBS 다크프라임〉, 〈다큐영화 길 위의 인생〉, 〈천불 천탑의 미안마〉 등을 꼽을 수 있는데, 이중 〈스페셜 프로젝트〉는 사회적으로 크게 반향을 일으킬 수 있는 실험적이고 소구력 높은 포맷의 파일럿 프로그램을 시리즈별로 사전 제작 한 것이다. 〈천불 천탑의 미안마〉는 '인류문명사' 시리즈 중의 하나로 미안마의 찬란한 불교문화의 정수인 천불 천탑을 3D 입체 영상으로 구현해냈다. 이들은 대부분 우수 프로그램에 주어지는 상을 수상해 EBS의 성가(聲價)를 알렸다.

환경변화에 적극적으로 대응한 것으로는 UHD로 제작한 〈넘버스〉, 요리의 노하우를 가르쳐주는 10분 단위의 〈최고의 요리비결 플러스〉, 클립콘텐츠인 〈다큐 오늘〉, 3D 애니메이션과 실사 합성한 유아·어린이 자연 생태 다크인 〈명탐정 피트2〉, 국내 세계문화유산의 역사문화적 가치와 그 속에 숨어 있는 인문정신을 발굴한 역시 클립형 콘텐츠〈문화유산 코리아〉 등을 들 수 있다. 높은 조회 수는 이런 노력에 사회가 부응한 것이다. 단편적인 '지식'을 입체적으로 조명해서 시청자에게 '화두'를 던지는 〈지식채널e〉는 이미 잘 알려진 대로 EBS의 우수성을 한국 전체에 알리는 대표적인 프로그램이다. 물론 이런 분류는 개별 편성 목표에 맞춘 것으로 한 프로그램이 모든 목표를 충족시키기도 한다.

2015년 성과는 외부 평가지수인 EPEI(7.78→7.80), 성인 시간대 시청률(1.70→1.94), 주요 동영상 사이트에서 VOD 이용의 획기적 증가(증가율 125%), 시청률 4% 이상 달성 프로그램 25회(2013년에는 0회, 2014년에는 18회; 최고 시청률 〈세계테마기행〉 5.42%) 등으로 집약될 수 있다. 특히 모든 지상파 방송의 비중이 급격하게 감소되는 가운데 올린 일평균 최고 시청률 1.94%, 25회의 시청률 4%돌파 등은 나름의 큰 성과로 기록될만하다. 또 급변하는 매체 환경에서 점차 대세가 되어가고 있는 VOD 이용의 증가도 미래의 EBS를 우려로만 보지 않게 해준다. 이 두 가지 척도는 EBS가 높은 만족도를 가진 상당수의 고정 시청자를 가지고 있음을 말해준다. 이 점은 공적(국가적) 소유의 방송이 많지만 정작 공익적 프로그램은 얼마 되지 않는 한국의 텔레비전 풍토에서 EBS의 필요성을 응변으로 증명해준다.

그러나 EBS 편성과 프로그램에 대한 외부 평가척도인 EPEI에서는 소폭의 증가율만을 보였다. EPEI는 전국의 남녀 1,103명으로부터 창의성, 완성도, 흥미성, 공

익성, 교육성을 평가하므로 EBS 질을 가늠하는 가장 중요한 지표라 할 수 있다. EPEI는 2006년의 7.17로 처음 시작해 2011년 7.43, 2012년 7.48, 2013년 7.67, 2014년 7.78로 계속해서 증가했는데 2015년에도 증가는 했지만 증가율은 둔화되었다(평균 증가율: 0.98%). EPEI는 2012년과 2013년 사이에 가장 많이 올라 2.5%의 증가율을 기록했고, 올해에는 0.25%에 머물렀다. <딩동댕 유치원>이나 <방귀대장 뽕뽕이> 같은 영유아프로그램이 많은 창의·인성 장르의 상승폭이 가장 크게 나타났으며, <세계의 명화>나 <일요시네마> 같은 문화·예술 장르가 다음으로 많이 상승했고, 글로벌 교육, 학교 현장 교육, 가족·생활 교육과 시민·환경 교육의 지표는 전년 대비로 소폭 감소했다. 가장 많은 제작비를 들이는 주력 장르라 할 수 있는 인문·교양에서는 8.06에서 8.11로 소폭 증가했다. 이 장르는 다른 것에 비해 상대적으로 높은 점수를 기록했다. 문화·예술 장르가 가장 낮은 7.49로 둘 사이의 차이는 0.62 정도 되었다.

평균 증가율에 못 미치는 증가율은 높은 점수로 갈수록 증가율에 일정한 저항이 있는 점을 감안하더라도 다소 기대에 못 미치는 것임을 부인할 수 없다. 특히(나중에 다시 거론되지만) 창의성, 완성도, 흥미성, 공익성, 교육성 등의 부문별 지표는 모두 하락하는 다소 충격적인 결과를 가져왔다. 물론 이 하락은 오차한계 내에 있는 것으로 큰 의미를 지니지는 않지만 모든 지수가 비슷한 형태로 모두 하락하는 것은 다소 프로그램에 문제가 있는 것으로 비춰진다. 종합 점수의 증가 또한 같은 맥락에서 의의가 없다.

이에 더해 EBS는 다른 유수의 방송에 비해 재방송률이 다소 높다. 2014년을 기준으로 보면 다른 지상파 방송들의 재방송률의 평균이 19.6%인데 비해 EBS는 30.7%나 된다. 물론 tvN¹¹⁾같은 오락 케이블TV 채널에 비할 바는 아니다. 또 2010년대 들어 EBS는 수신료를 비롯한 여러 자원의 고갈 또는 미흡으로 재방에 대한 수동적·부정적 콘셉트를 보다 적극적인 재활용으로 바꾸었다. 실제 이 부분은 나름의 효과를 낳아 평판에서도 경제적으로도 선순환을 가져왔다. 그러나 이런 재방송률은 일정하게 관리되고 통제되어야 한다. EBS의 고정 시청자들에게는 상당한 애로

11) tvN(Total Variety Network) : tvN은 CJ E&M 방송사업부문에서 운영하고 있는 엔터테인먼트 채널이다. "Content Trend Leader"를 슬로건으로 내세우고 있다. 2006년 10월 9일 오후7시, 케이블 TV와 위성 방송, 위성 DMB (TU)에서 동시 개국하여, 100% 자체 제작을 표방하며 지상파에서 시도하지 못했던 다양한 포맷으로 실험적인 방송을 하고 있다.

나 불편이 될 수 있기 때문이다(특히 주말). 나름의 모델링을 통해 지금의 긍정적 효과를 최대한 유지하고 불만은 줄여나가는 최적화 정책이 필요하다.

2) 방송 편성과 운영

가) 방송 편성 비율의 적절성

다양한 매체와 채널을 거느리고 있는 EBS는 채널별 특성화를 통해 시청자의 다양한 교육적 요구를 효과적으로 충족시키고자 노력한다. 각 채널별로 특성화된 전문 편성을 시행하고, 공영방송사로의 사회적인 책무를 다하고자 방송법에서 정해진 각종 편성 비율 역시 준수하고 있음을 확인할 수 있다. EBS는 성인 평생교육을 주로 하는 1TV를 비롯해 사교육비의 경감을 목표로 하는 2TV와 역시 입시교육에 주력하는 플러스 1, 2 등 채널별 특성화를 꾀하고 있다.

EBS는 방송법과 관련된 제3(전문편성 비율), 8(영화, 애니메이션, 대중음악 등 국내제작물 편성 비율), 9(외주 제작 편성 비율), 10(방송광고), 11(협찬고지), 18호(방송내용의 기록 보존)를 준수해야 한다. 이외에 각종 편성고시에 규정된 비율을 최소 이상으로 이행해야 한다. 2015년에 EBS는 법정 의무편성 비율을 대부분 초과 달성한 것을 비롯해 모든 의무편성 비율을 충실히 지켰다. 특히 다른 지상파 방송사들과 달리 외주 제작에서도 매우 모범적인 실적과 행태를 보였으며, 애니메이션은 8% 이상이라는 의무 비율이 무색할 정도로 거의 100%에 가깝게 국내 제작을 보였다. 기타 과태료 부분에서도 전혀 위반사항이 없었다.

편성의 균형성에서는 EBS의 매체별 특성에 따른 편성시간 배분의 적절성과 EBS가 운영하는 다양한 채널의 특성화 전략, 전체와 소수계층에 대한 배려, 전체시간대와 주시청시간대 구분 등이 포함된다. EBS 지상파 채널들의 특성화 전략을 요약하면, 대표적인 1TV는 평생교육을 지향하면서 교육 다큐멘터리와 유아·어린이 프로그램의 대표적인 산실로 자리 잡고 있다. 아직 본방송을 하지 못하고 있는 국내 최초의 지상파다채널 방송인 2TV는 실용적 지식교육을 지향한다. FM방송은 국내 유일의 외국어 학습 및 독서진흥 라디오채널이다. 이들 사이의 일부는 중첩되는데, 이는 큰 목표(설립 목적)가 같은데서 오는 불가피한 현상으로 볼 수 있다. 아직 2TV의 방향이나 정체성은 확고하지 않는데, 이는 1TV와의 관련성, 제작비와

직접적으로 관련된 자원 여건 등에 의해 정해질 전망이다. 위성이나 케이블TV 채널사용사업의 경우, EBS 플러스 1은 고교 대상의 수능대비 학습채널이며, EBS 플러스 2 채널은 초중 공교육을 보완하고 직업교육도 한다. EBS English는 말 그대로 영어교육 채널이다.

다음은 소수계층에 대한 배려 부분이다. 2015년도에 EBS는 소수계층 대상 프로그램을 봄 편성에서는 6.3%, 가을 편성에서는 8.7% 편성했다. 최근 다문화 가정이 현안이었던 만큼 다른 소수계층에 비해 상대적으로 많은 양이 편성되었다. 그러나 이런 배분이 과연 필요한 균형을 충족시키는 것인지는 반추해볼 필요가 있다. 특히 다문화의 경우에는 지원이 많아 상대적으로 제작여건이 좋았다는 점 때문은 아닌지를 헤아려봐야 한다. 이를 감안하면, 나머지 소수계층, 곧 저소득층이나 장애인용 프로그램이 상대적으로 적다고 볼 수 있다.

한편, EBS에서는 장애인들의 시청접근권 보장을 위해 자막방송, 수화방송, 화면해설방송을 실시하고 있는데, 2015년에는 2014년에 비해 소폭 개선되었다. 정부의 목표를 초과 달성했음은 물론이다. 이런 장애인 서비스는 방송에 국한되지 않고 사이트에서도 구현된다.

EBS가 가진 여러 미디어·채널이 적절하게 편성·프로그램 방향을 안배해 다양한 시청자를 만나고자 하는 것은 EBS가 가진 공익적 설립 목적을 실현하기 위한 가장 기초적인 것이다. 이중에서도 지상파 EBS 1TV는 EBS 평생교육의 본령에 해당하는 것으로 주로 성인과 유아·어린이 위주로 편성된다. 청소년 대상이 11.6%, 12.3% 정도로 다소 적게 편성된 것으로 보이나 이 기준이 범주가 다소 모호한 시청자 대상으로 설정된 것에 비추어 보면, 실상은 유아·어린이용 일부를 제외하면 대체로 EBS의 모든 프로그램이 ‘누가 봐도 괜찮은’ 프로그램으로 편성되어 있는 것을 알 수 있다. 이런 편성 패턴은 오랜 동안 EBS가 나름의 모델로 축적시켜 온 결과로 볼 수 있지만, 앞으로는 정부의 누리과정 등으로 낮 시간에서 유아의 비중의 줄어드는 변화에 대한 대응까지 고려해야 할 것이다. 마지막으로 연령 대별로도 EBS는 균형적으로 시청자에게 적절하게 서비스하고 있다.

전체적인 편성 비율에서 2015년 실적은 ‘양호’한 것으로 평가될 수 있다. 오랜 역사동안 한국의 유일한 성인교육방송으로서 EBS는 검증된 나름의 편성 패턴을 갖고 있고, 이런 패턴은 지금 같은 무한경쟁판에서도 퇴색되지 않으면서 오히려

일부 프로그램은 더욱 빛을 발하는 것으로 보인다. 그런 면에서 설사 같은 것이라 하더라도 악화된 조건과 적절한 대응 - 목표 시청자의 블록화와 특화된 프로그램의 편성의 조화 - 때문에 더 나은 평가와 실적으로 나타날 수도 있다.

그러나 앞서 언급한대로 몇 가지 변화가 감지되고 있고, 대응이 시급한 것으로 보인다. 첫째, 조만간 2TV가 본방송에 들어가게 되면 전체적으로 EBS 특성화는 재편의 길을 밟을 것이다. 1TV가 지금의 '넓은'(broad) 모습을 어느 정도 유지하게 되면, 2TV는 '좁은'(narrow; 전문적) 수준보다는 약간 넓은 '중간'(middle) 모습을 차지하게 될 것으로 보이는데, 이에 따라 다른 채널들도 목표 시청자 층이 조금씩 달라지는 순서를 밟을 것이다. 둘째, 누리과정 등으로 유아·어린이들의 일일 생활 시공간이 달라진 것에 대한 대비가 필요하다. 출산·학령인구가 줄면서 절대적 시청수도 줄었을 것이고, 그나마 실시간 시청도 비실시간 시청으로 바뀔 것으로 보아 나름의 대응이 필요하다는 수준이다. 셋째, 소수계층용 프로그램에서 다문화 프로그램이 너무 많은 점을 재고할 필요가 있다. 작년의 경영평가에서도 제기된 대로 이제 다문화 프로그램은 특별히 소외계층용으로 특화될 이유가 그렇게 크지 않다.

나) 프로그램 신설 및 폐지의 기준

프로그램의 신설은 교육적 가치, 공익·공공성, 트렌드 반영 등의 세 가지 평가기준을 토대로 하며, 이는 다시 구체적으로 교육적 가치는 생애주기별 평생교육, 창의·인성교육, 공교육 보완, 직업/진로 교육 등으로, 공익·공공성은 교육정책의 의제 설정, 사회통합 콘텐츠의 마련, 다문화·저소득층 등 소외계층 배려, 교육복지의 확대, 사교육비의 절감, 교육전문 공영방송으로서 공공복리의 증진에 기여 등으로, 마지막 세 번째의 트렌드 반영에서는 모바일 등 방통융합 환경에의 적응, 소비자 니즈·기호 변화의 수렴, 사회 트렌드와 이슈의 반영, 새로운 포맷의 개발, 시청자 참여 확대, 4K¹²⁾ UHD 기술 혁신 등의 하위 기준들로 구성된다.

평가의 객관성을 높이기 위해서 EBS는 국내·외 프로그램 및 채널 정책에 대한 연구를 연중으로 실시하고 있다. 2015년도에도 국내 주요 방송사는 물론 미국,

12) 4K UHD : 가로 해상도가 4 kilo pixel(4kP)로 차세대 고화질 해상도를 지칭하는 용어. 전미가전협회(Consumer Electronics Association)는 4K를 텔레비전 방송용 풀 HD의 2배인 3840×2160으로, 디지털 시네마의 표준규격인 Digital Cinema Initiatives (DCI) 에서 규정된 4K는 4,096 × 2,160로 정하고 있다

영국, 프랑스, 캐나다 등 주요 국가의 공영방송사 프로그램 1천2백여 건에 대한 모니터링을 실시했다. 이처럼 종합적인 평가 기준과 연구결과를 프로그램 신설 및 폐지 시에 활용함으로써 EBS 설립 목적(학교교육 보완, 국민의 평생교육, 민주적 교육발전에 이바지)과 2015년의 방송목표(콘텐츠의 경쟁력 제고, 공영성·공익성 강화, 매체환경 변화 적극대응)가 구체적으로 편성을 통해 구현될 수 있도록 연속성을 확보했으며, 프로그램에 대한 체계적이고 다면적인 평가를 반영할 수 있도록 했다.

프로그램의 신설 및 폐지에서 기준으로 주로 쓰이는 것은 양적 기준인 시청률, 양질적 기준인 EPEI와 CI¹³⁾, 질적 기준인 편성목표 부합성, 채널 정체성, 시청자 반응 등이다. 이중 EBS에 가장 최적화된 기준은 앞서 언급한 바 있는 EPEI이다. 그러나 이는 1년 단위이므로 아무래도 지금 같이 선택의 폭이 넓고 그때그때의 필요가 우선하는 스낵 컬처¹⁴⁾의 시대에 맞는 기준으로는 불충분하다.

최근에는 환경이 급변하면서 수시 편성이 중요해지고 있지만, '방송'의 입장에서 중요한 것은 역시 봄/가을의 정기 편성이다. 이때 이루어지는 신설/폐지의 결정은 해당 인력뿐만 아니라 방송사나 (고정)시청자에게 매우 중요한 것이다. 특히 이때 제시될 수 있는 나름의 설득력 있는 기준은 이런 혼란을 극복하는데 큰 도움이 될 것이다.

그러나 EBS는 2013사업연도 경영평가에서 제안된 '신설 및 폐지의 매트릭스'를 수차례의 시도에도 불구하고 완성하지 못해 실제 개편작업에 사용하지 못하고 있다. 이 점은 사실 이해가 전혀 안 되는 것은 아니다. 왜냐하면 이런 매트릭스 자체가 다양한 지표들(예컨대 앞서 본 시청률, EPEI, CI 등)을 일정한 %별로 수치화한 것으로, 어떤 면에서는 방송 전체의 정체성을 해치는 방향으로도 작용할 수 있기 때문이다. 또 반대로 만약 수치화하기 어려운 이 부분에 많은 비중을 두면 매트릭스를 만드는 게 의미를 잃을 가능성이 있다.

EBS는 새로운 프로그램의 아이디어를 얻기 위해 1년에도 수백편의 외국 방송의 프로그램을 모니터한다. 방송에서 아이디어는 이제 말 그대로 '돈'이다. 이를 실증하는 것은 아이디어를 사고파는 국제 시장에서의 '포맷 딜'인데, 올해 EBS는

13) CI : Children's Index, EBS 유아, 어린이 프로그램 평가지수.

14) 스낵 컬처 : Snack Culture, 시간과 장소에 구애받지 않고 즐길 수 있는 스낵처럼, 출퇴근 시간이나 점심 시간 등에 10~15분 내외로 간편하게 문화생활을 즐기는 라이프 스타일 또는 문화 트렌드를 말한다.

〈모여라 덩동댕〉, 〈선생님이 달라졌어요〉 등의 수출 경험으로 본격적인 포맷 수출에 나섰다.

비단 이런 경제적인 이유뿐만 아니라 존재 가치나 편성 목표에 따른 정체성의 제고에도 창의적 아이디어는 절실하게 필요하다. 그러므로 각 방송들은 이를 위해 많은 투자를 아끼지 않지만, 인력이나 예산에서 상대적으로 여유가 없는 EBS는 '눈에 보이지 않는' 기획 파트의 비중이 소홀한 편이다. 지금이라도 전담 PD(와 기획팀)를 배치하고 각종 공모안 또한 적극적으로 시행해야 한다.

다. 방송 운행의 정시성 정도

EBS의 총 7개 채널 공통으로 기록한 정시 운행률은 100%로 매우 모범적인 실적이다. 정규 프로그램 110,042편 중 시작 때 10분 이상 지연한 프로그램은 없다. 이는 각 프로그램별로 표준제작시간이 안착되고 지속적으로 잘 관리되고 있다는 징표이다. 여기에는 광고량이 많은 유아어린이 시간대에 광고를 충분히 흡수할 수 있도록 탄력구간이 편성된 것이 큰 역할을 했다. 탄력구간은 실제 프로그램의 길이보다 5분가량 여유 있게 편성하여 이전 시간대의 지연을 막고 이후 시간대의 정시운행을 가능하게 하는 편성 띠를 말한다.

그러나 표준제작시간 초과 프로그램 비율은 2014년에 비해 다소 늘어났다. 2015년의 경우, 편수 기준으로 초과 프로그램의 비율(632편/16613편)은 3.8%이며, 이는 2014년의 1.3% 대비로 2.5% 증가한 것이다. 이는 전반기 편성에서 프로그램 광고 및 토막광고가 집중 수주되는 유아어린이 시간대의 정시운행 준수를 위해 전략적으로 중요한 기관 홍보 SB¹⁵⁾ 및 사업성 SPOT¹⁶⁾의 편성이 다소 축소 운영된 결과이다. 하반기에는 광고 및 SB물까지 적절히 편성 가능하도록 개선되어 원활한 방송이 이루어졌다.

프로그램을 시청자와 약속한 편성표에 따라 운행해야 하는 것은 제대로 된 방송사라면 당연한 것이다. EBS 역시 초과 프로그램 비율이 다소 늘어난 점은 문제로 보이지만, 전체적으로 방송 운행은 편성표의 정해진 시간에 맞춰 잘 이루어지고 있는 것으로 평가했다. 다만 지금의 3.8% 이상이 되는 것은 곤란하다고 생각

15) SB : Station Break, 방송 프로그램 중의 짧은 광고나 선전, 보통 방송에서, 한 프로그램이 끝나고 다음 프로그램이 시작될 때까지의 짧은 시간에 방송국의 국명, 호출 부호, 채널, 위치, 출력 따위를 알려 주는 일을 말함.

16) SPOT : (방송 프로그램과 프로그램 사이에 삽입하는) 짧은 상업 광고.

된다. 특히 2015년에 시작된 광고총량제에 대응하여 프로그램 별 표준제작시간을 준수할 필요가 더 커진 만큼 지속적인 관리가 요청된다.

3) 프로그램 제작과 운영

가) 프로그램의 완성도

2015년의 EBS에서 완성도가 가장 높은 사례는 다양한 영역에서 높은 수준과 깊이 있는 주제를 담아 시청자들의 호응과 사회적인 반향을 이끌어 낸 <EBS 다크프라임>으로 볼 수 있다. <EBS 다크프라임>의 탁월한 성과는 채널 평균을 상회하는 높은 시청률에 반영되어 2015년의 시청률 성과에 결정적인 영향을 미쳤다(특히 성인들의 비중이 컸다).

<EBS 다크프라임>의 성과(聲價)는 대외적 수상 실적으로도 이어졌다. 한국방송 대상의 작품상을 비롯해 이달의 PD상, 이달의 좋은프로그램상, 방송통신위원회 방송대상, YMCA가 뽑은 좋은 방송대상, 한국방송비평상 등 국내·외 프로그램 관련 주요 상을 다수 수상했다. 특히 전국 4,000여명의 회원으로 구성된 '한국PD연합회'에서 주는 '제27회 한국PD대상'의 '올해의 PD상'을 다크프라임의 제작팀이 수상했다. 사전기획·제작 프로그램은 2015년 EBS의 전체 수상작 중 80%를 차지, 높은 실적을 보였다.

이렇게 <EBS 다크프라임>이 질 높은 프로그램이 된 데에는 사전 기획이 큰 역할을 했다. 다크프라임의 모든 아이템은 6개월부터 1년 이상의 사전 기획과 제작으로 이루어진 중기적 과정을 통해 과거의 졸속·단기 과정을 탈피했다. 이런 사전 기획·제작 프로그램들은 2015년에도 높은 수상 실적(총 38건)을 달성했고(2011년 38건, 2012년 38건, 2013년 41건, 2014년 27건), 이는 EBS 전체 프로그램 수상 건수(47건)의 80%에 해당하는 성과이다.

3~4부작으로 이루어진 새로운 포맷의 프로그램인 <EBS 스페셜 프로젝트>는 이 같은 사전기획제작을 통해 빠르게 변하는 시청자의 니즈를 반영하고, 차별화된 콘텐츠를 제공하고자 하는 혁신적인 시도이다. 과거의 파일럿 프로그램을 확대해 새로운 형식으로 변환시켰다. 이중 좋은 것은 정규 프로그램으로 바꾸어 장기적으로 편성한다. 일회성이 아니라 3~4부작 정도로 시청자의 반응을 체크하므로 과거

보다 성공 확률이 높다. 이런 프로젝트를 통해 <글로벌 아빠 찾아 삼만리>, <세상에 나쁜 개는 없다>, <청춘 세계 도전기>, <아버지의 귀환> 등 4개 프로그램이 정규 편성으로 이어졌다. 그러나 이번 연도에는 3부작 <리얼극장-어머니>의 경우처럼 시청률이 3.85%에 달하는 '대박급' 프로그램은 없었다. 그러나 4부작 <청춘 세계 도전기>가 2.48%를 기록하는 등 여전히 호조를 이어가고 있다. 사전 기획·제작과 파일럿-프로젝트 관행은 이제 EBS의 확실한 제작시스템의 하나로 자리 잡은 것으로 보인다.

또 뉴스에서도 이런 기획보도는 큰 성과를 거두었는데, '글자에 갇힌 아이들'이 제284회 '이달의 기자상' 기획 보도 부문에서 수상한데 이어, 국가인권위원회에서도 상을 받았으며, '느린 학습자를 아십니까?(경계선지능장애)'도 '인권보도상'을 수상했다. EBS의 사전기획·제작 실천은 2015년 들어 완전히 사회적 인정을 받아 2014년 27회에 머물렀던 수상실적이 38회로 증가했다.

EBS의 제작 수준은 첨단 기술에서도 힘을 발휘해 미얀마의 천불 천탑을 세계 최초로 3D 입체 영상으로 담은 <천불 천탑의 신비 미얀마>(2015년 4월 방송)를 사전기획·제작해 시청자들의 큰 호응을 받았다. <천불 천탑의 신비 미얀마>는 방송통신심의위원회의 '이달의 좋은프로그램상'에 선정된데 이어 한국방송대상 미술상, 제23회 불교언론문화상 방송부문 최우수상을 수상해서 3관왕이 되었다. 또 2015년 들어 3D보다 UHD 4K로 영상산업이 급속히 재편되는 경향을 보임에 따라 UHD 4K 다큐멘터리 <넘버스>(2015년 11월 방송)를 제작·방송했다. 2016년 1월 방송에 방송한 <녹색동물> 등은 UHD 환경에 대비한 프로그램들이다.

EBS의 사전기획·제작과 혁신적 포맷의 시도는 다수의 수상실적에서도 알 수 있듯이 큰 사회적 호응을 받았다. 사실 어떤 면에서는 이런 제작시스템은 늦었다고 할 수 있다. 이미 선진국에서는 보편적 관행으로 정착된 것이기 때문이다. 좀 더 욕심을 낸다면, '사전(事前)'의 의미가 '중장기'로 확대될 필요도 있을 것이다. 단순히 시간을 늘리는 것이 아니라 기획 단계부터 충분한 시간을 두고 정성을 기울인다는 뜻이다. 그런 면에서 파일럿 프로그램을 확장한 '스페셜 프로젝트'는 매우 적절한 시도라 할 수 있다. 이런 등등을 위해서도 앞서 언급한 아이디어 개발(기획)팀의 필요는 아무리 강조해도 지나치지 않다.

EBS의 사전기획·제작의 강조와 콘텐츠의 질에 대한 집중적 투자는 단순히 프로

그램을 보내고 마는 '방송사'가 아니라 방송 이후에도 일정하게 콘텐츠를 확보하고 이를 전사·판매·가공·응용하는 '교육미디어콘텐츠그룹'으로서는 필수적인 전략이다. 이미 여러 차례 검증된 대로 하나의 훌륭한 콘텐츠는 과거에 비해 엄청나게 큰 부가가치를 낳는다. 비단 경제적 차원에서뿐만 아니라 문화적·교육적 차원에서도 그러하다.

나) 제작 예산 관리 및 집행의 효율성

2015년 EBS는 934.9억 원의 매출을 올렸으며 이중 498.6억 원을 제작비로 집행, 53.33%의 제작투자비율을 올렸다. 매출액의 50%가 넘는 투자로 일반적으로는 나쁘다고 말하기 어려우나 전년 대비를 기준으로 볼 때는 1.54%가 감소하는 퇴보를 보였다(2014년 506.4억 원 ⇒ 2015년 498.6억 원). 매출액이 전년 대비 4.04% 증가했으므로(2014년 898.5억 원 ⇒ 2015년 934.9억 원), 제작투자비율도 3.03%가 감소했다(2014년 56.36% ⇒ 2015년 53.33%). 절대 수치는 양호하나 전반적인 제작비 증가추세에 부응하지 못한 점은 부정적인 평가의 근거가 될 수 있다. 2015년도 EBS 1TV의 유형별 표준제작비 집행률은 98.7%인데 2014년도에 비해 제작비 집행률이 소폭 상승(98.4%)했다. 감축은 되었지만 그래도 가장 경쟁이 심하고 프로그램의 질에 민감한 지상파TV 만큼은 큰 영향을 받지 않았다.

이런 감소가 나타나게 된 가장 큰 이유는 역시 경기 불황일 것이다. EBS의 경우에는 일산에서 짓고 있는 신사옥 등의 장기적 투자여건을 고려한 제작비의 긴축 노력도 반영된 것으로 보인다. 특히 2015년에는 메르스 사태 같은 천재지변적인 요인으로 인해 병원에서 제작하는 <명의>, 집단적 모임이 필요한 <모여라 덩동댕>, <EBS 스페이스 공감> 등의 제작이 불가능하여 대체 편성을 실시하는 등 외부적인 요인도 영향을 미쳤다. <문화유산 코리아>, <20X20 청년> 등 일부 외부 협찬프로그램이 정규편성으로 대체된 점도 작지만 요인 중의 하나이다.

협찬은 방송이 높아진 제작비를 조달하는 또 하나의 방법인데, EBS는 2015년에 총 91건에 84억 5,000만 원 정도의 협찬금을 받았다. 이는 전년 대비로 20억 900여만 원이 감소한 것이다. 협찬은 협찬처와 프로그램 사이가 관계가 있는 경우가 많고, 때로는 프로그램이 부적절하고 정도 이상으로 협찬처를 홍보하게 되는 경우가 있어 물의를 빚는다. 지금 같은 무한경쟁의 시대에 협찬의 불가피성을 무

시할 수는 없지만, 중요한 것은 프로그램의 질과 공공성인 만큼 적정선 이내로 한정해야 할 것이다.

2015년의 EBS는 불가항력적 요인을 포함해 다양한 이유로 충분한 만큼의 제작비 투자를 하지 못했다. 이는 2011년부터 2015년 사이의 표준제작비 집행 총액 추이에서도 잘 드러나는데, 약간의 고저는 있지만 대체로 상승곡선을 타고 있던 제작비 집행 총액이 2015년 들어 마이너스로 떨어지는 것이다. 이는 제작비의 감소에도 불구하고 프로그램의 질을 유지하기 위해 노력했고 여전히 많은 상, 그리고 시청률의 증가까지를 기록한 성과와는 달리 평가받아야 하는 요소로 여겨진다.

잘 알려진 바대로 EBS는 공영방송으로서 적절한 재원을 마련하고 있지 못하다. 연간 3만원인 수신료는 35년째 정체되어 있는데다가 그나마도 EBS 몫은 3.0%(70원)에 지나지 않는다. EBS 전체 예산에서 수신료가 차지하는 비중은 5.9%에 불과하다. 여기에 더해 국가의 특별교부금(수능강의) 지원 역시 2010년 274억에서 2015년 140억이 되어 지속적으로 감소하고 있다. EBS의 사교육비 절감 효과가 1조 830억 원에 이르고, 교육격차 해소효과는 8801억 원에 달하는 점을 감안하면 매우 초라한 대접이라 아니할 수 없다.

이런 구조적 문제에도 불구하고 2010년대 들어 EBS의 전 종사원들은 나름의 노력을 경주해왔다. 제작비의 꾸준한 증가는 이를 응변으로 말해준다. 제작비가 프로그램의 질에 미치는 막대한 영향을 고려해보면, 이점이야말로 EBS가 지금 같은 무한경쟁의 판에 들어와서도 선전할 수 있는 이유이다. 그런 면에서 2015년의 감소는 우려할만한 것이다. 의식적 노력을 배가시키지 않으면 자칫 구조적 문제에 밀려 일시적인 현상이 아니게 될 수도 있기 때문이다(KBS, MBC 등의 다른 거대 지상파 방송에서는 계속해서 제작비가 감소되고 있고, 이는 BBC 같은 외국의 유수 공영방송에도 같이 나타나는 문제이다. 이번 EBS의 평가 중 '제작비의 감소'를 가장 부정적인 것으로 간주하게 되는 이유도 그 때문이다.

다) 외주 제작 정책 및 제도의 합리성

먼저 양적 비율 현황부터 살펴보면, 전체 평균으로 28.5%(봄 편성 27.6%, 가을편성 30.7%)를 기록했다. 정책 당국의 20% 이상 편성 비율 가이드라인을 잘 지켰다. 타 지상파 방송의 경우에 물의를 많이 일으킨 제작비에서도 EBS 외주

제작은 전체 제작비 대비 41.2%를 기록해 양적 비율보다 훨씬 많은 비용을 지출했다. 이는 방송시간이나 재원 면에서 EBS가 정책 당국이 목표한 외주 제작의 의의를 가장 잘 실현한 경우라 하지 않을 수 없다. 물론 이에는 타 방송에 비해 부족한 내부 인력이라는 변수가 작용한 것이기는 하다. 그러나 결과적으로 EBS 외주 제작 활용정책은 성공적인 것이다.

EBS는 외주 제작 프로그램의 체계적 관리를 위해 제작을 전체적으로 관리하는 한편 검수를 시스템화했다. 각 프로그램의 담당 부제별로 프로그램 품질, 시청자 소구도, 기술적 완성도에 관한 평가표를 작성하고, 이를 전산화하여 데이터를 누적적으로 관리했다. 편성 단위(6개월)별로 외주 제작사 및 제작진에 대한 총 평가를 시행하여 제작진 선정 및 교체 등에 필요한 중요한 기초자료로 활용했다. 또 외주 관리 프로듀서는 20년차 이상의 인력을 활용해 풍부한 제작 경험을 활용하고 전문성을 신장하여 프로그램의 품질을 제고했다.

또 EBS는 외주 제작사 선정의 공정성을 높이기 위해 누적된 데이터를 활용하고 기획안을 공모해 외주 제작사의 창의성을 중시했다. 특히 2010년 가을 편성 이후부터는 외주 제작사 선정 시, 외부 심사위원 위촉을 통해 공정성을 제고했다. 심할 때는 경쟁률이 7~8 : 1 되는 점을 감안해 최대한 공정성 시비가 일어나지 않도록 배려했다. 첫 선정 때 못지않게 중요한 재계약은 기존의 누적 평가 결과, 심의 의견, 시청률 등을 재계약 심사 시 활용했으며, 심사요소별 반영 비율을 구체화하여 재계약 심사의 투명도 및 객관성을 높였다.

이처럼 외주 프로그램에서 중요한 것은 선정과 재계약 당시에 활용하는 평가 자료이다. 만약 이런 평가 자료가 신뢰성이 없거나 불투명하다면, 편파성이 제기되면서 해당 조직의 청렴성이 크게 문제가 될 것이다. 양적 지표로만 측정될 수 없는 방송 프로그램의 특성상, 특히 시청률에만 의존하지 않는 EBS 특성상, 품질이란 것이 명명백백하게 증명하기 어려운 것이기 때문이다. 그런 면에서 최종 평가표는 이를 체계화한 EBS 특성을 잘 살린 것이다. 이런 방식에 의거해 EBS는 2015년에는 봄 편성에는 총 9회, 가을에는 총 8회의 시사회를 실시했다.

2013년에 EBS는 외주 제작의 운영기준의 개정 작업을 시작해 기존에 중복된 규정이나 개정된 규정 등을 모두 보완, 2014년 1월 20일, 통일화된 '외주 제작 운영지침'으로 종합했다. 이전에 다른 규정(외주 제작 운영편람)도 같이 적용됨으

로써 야기된 혼란을 정리한 것이다.

제작비 문제에서는 정책 당국이 시행을 권장한 표준계약서의 내용을 포함해 새로운 '외주 제작 표준계약서'를 마련했다. 원고료·출연료 등의 원활한 집행을 위해 담보 내용도 추가했다. 타 방송사의 경우, 부실한 외주 제작사들이 이런 비용의 지불을 지체시켜 많은 물의를 일으켰던 점을 미연에 방지했다. 앞서 살펴본 대로 제작 완성분에 대한 체계적인 검사·평가기준도 마련하는 등 전체 검수 체계도 보완했다. 2014년에는 외주 계약과 집행의 전문성과 안정적 운영을 위해 전담 행정인력(정규직 경영직군)도 확보했다. 외주 제작비가 전체 제작비의 41.2%에 달하고 계약의 형태가 다양해지고 있는 현실을 감안한 것이다. 이 모든 것이 양질의 외주 제작 프로그램을 제공받을 수 있는 토대가 되었다.

2014년의 경우, 5.78%를 올려 최고 시청률을 갱신한 <세계테마기행-캄보디아편>(11월 23일 방송)은 외주 제작 프로그램이었다. 월~금 20:50~21:30에 고정으로 편성되는 <세계테마기행>은 이후에도 꾸준하게 시청자들을 모아 2015년에도 2014년에는 약간 못 미치지만 평균보다는 훨씬 높은 5.47%의 시청률을 기록했다. 대한민국의 숨은 비경을 찾아 떠나는 <한국기행>(월~금 21:30~21:50 편성)과 사회 곳곳에서 어렵게 일하는 사람들의 노동 현장을 밀도 있게 구성한 <극한직업>(수 22:45~23:35 편성) 역시 높은 시청률을 기록 중일 뿐만 아니라 질적으로도 높은 평가를 받고 있다. EBS 프로그램에서 중요한 비중(주당 800분이나 된다)을 차지하는 애니메이션 역시 대부분 외주이다.

외주 제작은 내부 인력의 수가 적은 EBS에는 최적의 제작방식 중 하나이다. 문제는 공정한 평가·선정과 순조로운 내외부의 협업적 관리이다. 지금까지는 전담 행정인력도 채용하고 외부 심사위원도 위촉하며 표준 제작비 지침도 잘 준수하는 등 모범적으로 잘 운영되었지만, 일부의 외주 제작 프로그램은 연한이 지나면서 다소 매너리즘에 빠지기도 하고, 새로운 아이디어나 인력의 수혈은 최근 제작 시장이 침체되면서 상대적으로 어려워졌다. 제작비 비중이 작년(45.5%)에 비해 다소 떨어진 점도 이를 반영하는 것으로 보인다. 공모과정에서 공정성 문제가 여전히 제기되는 문제도 과소평가하기 어렵다.

이제 외주는 '바깥'의 것이 아니다. 기획에서 나중의 심의나 평가에 이르기까지 EBS 전체 기획의 중요한 부분으로 자리 잡아야 한다. 전체적인 계획도 장기화

되어야 하고 큐레이션이나 자체 홍보도 충실해져야 한다. 이런 점 등이 체계화될 때에 외주 제작사와 방송사는 윈윈(win-win)할 수 있다.

라) 여론 및 외부평가 수렴의 합리성

EBS는 방송법 상 시청자위원회 운영이 의무적이지는 않으나, 전문가들의 외부 평가를 수렴하기 위해 9명으로 된 시청자위원회를 운영하고 있다. 이외에도 <청소년시청자위원회>, <모니터요원>을 운영하고, 내부 평가 시스템으로 분기마다 <우수 프로그램>을 시상하고 이를 모아 <EBS 방송대상>을 시상하고 있다.

이중 시청자위원회는 NGO, 시청자 단체 등의 추천을 받아 총 9명, 사회 각 분야의 다양한 인사들로 구성된다. 임기는 1년이다. 2015년의 경우, 남자가 5명, 여자가 4명이었으며, 모두 40대 이상이었다. 전문 영역별로 보면, 대학(교수) 쪽이 위원장을 비롯해 3명(언론학 2, 법학 1), 시민단체가 1명이었으며, 교육단체 쪽이 가장 많아 4명을 차지했고, 나머지 한 사람은 기업 쪽이라고 볼 수 있다. 지역으로는 모두 서울 쪽에 집중되어 있다.

시청자위원회의 회의는 분야별 프로그램을 매월 4~5개 프로그램을 선정하여 월 1회 개최한다. 회의에는 경영진과 전체 부서장, 담당 부장과 PD까지 직접 회의에 참석하여 의견을 청취한다. 회의의 결과는 해당 부서에 전달하여 회의 시 구두 답변 사항 외에 추가 답변이 필요한 사항은 서면 답변으로 차기 회의 때 전달하고 있다. 또한, EBS 홈페이지 'EBS 소개' 내 '시청자위원회' 코너에서 정기회의의 회의록 전문과 '제언 반영결과' 자료를 탑재함으로써 일반 시청자들과도 위원회의 운영 내용을 공유한다. 회의 내용과 피드백을 위원회 내부의 것으로만 한정시키지 않는다는 것이다. 이런 정기회의 외에도 수시로 제작진과의 간담회 등을 개최해 제작진과 위원회의 소통을 위해 노력하고 있다. 2015년에는 총 237건의 제언을 받아 232건을 반영했다. 미반영 5건은 제작환경, 예산 관련 사항으로 반영하기 어려운 건들이었다.

또한 청소년시청자위원회의 운영으로 교육 프로그램의 직접 수요층인 '청소년의 소리'를 정기적으로 청취하고 있다. 앞서의 시청자위원회가 성인용이라면(가장 젊은 위원이 1972년생으로 40대이다), 이 위원회는 청소년용이다. 청소년시청자위원회는 2015년에는 4기 150명을 공모로 선발, 1년간 매월 콘텐츠에 대한 소감문

활동을 했다. 총 1,557건의 제언을 받았고 그중 우수의견으로 144건이 선발되어 제작진에게 전달, 피드백 되었다. 피드백된 내용은 EBS 홈페이지 및 인터넷 카페에 탑재해 일반 시청자들과도 내용을 공유하고 있다.

EBS 모니터는 자체 심의기구에 의한 평가기능을 보완하고 콘텐츠 제작에 실질적인 도움을 줄 수 있는 의견을 다양하게 수렴하기 위해 실시한다. 수당제 프리랜서인 모니터 요원은 매체·분야별로 전공이나 관심분야에 맞게 적절히 프로그램을 배정하며, 집중 모니터가 요구되는 프로그램 개편 시기나 제작 관계자(제작 및 편성부서)가 특별히 요청할 경우에는 별도의 프로그램 모니터를 의뢰하고 있다. 요원 7명은 장애인 모니터요원으로 시간제 근로자로 채용해 홈페이지 모니터링을, 13명은 콘텐츠 모니터링을 담당한다. 콘텐츠 모니터요원은 3개월마다 프로그램을 재분담하고 있으며, 총 3,161편의 콘텐츠를 모니터링 하였고 그 중 제작 1,970편의 제작 반영 요청을 했다. 이중 1,960편이 제작에 반영되었다. 또한 일일 보고서와 월 1회 월 모니터총평 및 평가표를 받아 관리하고 있다.

2015년의 요원은 총 13명 중 주부 5명, 일반 6명이었으며, 2명은 기타로 분류되었다. 여자가 11명으로 압도적이며, 연령대는 비교적 골고루 분포되어 있다. 여자가 많은 점은 모니터 활동의 특수성을 반영한 듯 하지만 의견이 편향될 우려가 있다. 연령대는 30대가 많아 앞서의 시청자위원회나 청소년위원회의 공백을 메워줄 가능성이 있다.

내부 평가에서는 제작과 기술 경력 25년 이상의 심의위원이 내부 시상 심사위원으로 참여하여 한 해 동안 방송되는 콘텐츠를 분기마다 평가하고, 고품격의 콘텐츠 제작을 독려하기 위해 수상제도를 운영하고 있다. 2015년에도 작품상과 제작상, 두 부문으로 나누고 각 부문별로 수상했다.

한국에서 지상파 방송들이 져야 하는 책무의 기준은 대체로 방송의 시대, 그러니까 주파수 자원이 희소한 시점에 만들어졌다. 지금의 무한경쟁판을 감안하면 책무가 가혹해진 것이지만, 지상파 방송의 시청률이 여전히 타 플랫폼-채널에 비해 월등히 높으므로 그렇게 불공평한 것만은 아니다. 물론 시장적 가치의 측면에서도 여론과 외부평가는 소홀히 다루어져서는 안 된다.

시청자위원회와 청소년위원회, 모니터요원 등을 통해 이루어지는 EBS의 외부 평가는 단계로만 볼 때는 결코 허술하다 할 수 없다. 그러나 EBS 프로그램 전체의

방대한 양에 비한다면 평가받는 프로그램의 수(달리 말해, 예산)는 그렇게 많지 않다. 또 방송 프로그램의 특성상 외부의 제재나 평가는 실효를 갖기가 쉽지 않다. 나중에 살펴볼 25년차 이상의 베테랑으로 구성된 내부 위원들의 심의조차 협의는 할 수 있어도 제작진을 완강하게 구속하지는 못한다. 결국 중요한 것은 여론이 얼마나 제작진에게 다가오는가, 외부 평가가 얼마나 내부화되는가이다. 시스템이 해야 하는 것은 이를 잘 숙지하는 구성원을 인정해주고 충분한 보상체계(징계 체계가 아니라)를 제공하는 것이다.

4) 시청자 서비스

가) 시청자위원회 운영 및 시청자 의견 수용정도

시청자의 의견을 반영하기 위해 EBS는 9명으로 된 시청자위원회와 150명(4기)으로 구성된 청소년시청자위원회를 운영한다. 시청자위원회는 월 1회 정례회의를 개최, 4~6개 콘텐츠에 대해 의견을 수렴한다. 이의 환류 현황을 보면, 먼저 안건(프로그램)이 선정되고, 각 위원은 해당 방송을 시청하며, 제언을 메일로 송부한다. 회의 때 이 제안이 발표되고, 담당(제작)부서의 답변은 차기 회의에서 배포된다. 이 내용 전체, 회의록 및 제언의 반영 결과는 홈페이지에 탑재되어 일반 시청자와 공유된다. 1번에 그치는 오프라인 회의의 내실을 확보하기 위해 다양한 아이디어가 동원된 점이 눈에 띈다.

교과 프로그램의 직접 수요층의 목소리를 듣기 위한 청소년위원회에서는 월 1회 온라인으로 의견을 수렴하며 10여개의 콘텐츠를 논의한다. 청소년들은 이 위원회에서 4기 150명이 활동하였으며, 매월 정해지는 교과 콘텐츠 등에 대해 의견을 제안한다. 의견은 제작진에게 전달되며, 그에 대한 답변 및 반영결과는 활동 카페 및 EBS 홈페이지에 공지된다. 4기에는 대학생 활동 리더 제도를 도입하여 격월로 청소년시청자위원회 정기회의를 개최하여 청소년의 의견을 적극적으로 반영할 수 있도록 운영했다.

시청자위원회의 의견 수렴 실적을 살펴보면, 앞서 잠시 언급한대로 오프라인과 온라인을 이용한 나름의 아이디어가 의의가 없는 것은 아니나 수렴의 방식이 해당 프로그램에 대한 시청자위원들의 의견을 듣고 이를 다음의 제작에 반영하겠다는

사후적인 것이어서 다소 매너리즘에 빠질 우려가 있어 보였다. 타 지상파 방송의 시청자위원회의 경우에는 '제작 따로 시청자 조언 따로'의 이런 우려가 이미 현실화되어 있기도 하다.

이런 준 고정적 위원회 외에도 EBS는 33명의 인력이 배치되어 VOC¹⁷⁾ 전담 EBS 고객센터를 운영하고 있으며, 2015년에는 총 364,505건이 접수되어 326,015건을 처리했다(처리율 89.4%). 접수된 고객 문의는 곧바로 각 부서 담당자에게 전달해 신속하고 정확한 답변을 전달할 수 있도록 노력했다. 2015년도에는 상담 서비스를 모바일로 확대(카카오톡 상담서비스 ID : 헬로_EBS)하여 편의성을 높였다. 또 2월 11일 개국한 EBS 2TV를 위한 상담채널을 추가, 안정적인 채널 개국에 일조했다.

고객센터의 채널별 상담 건수를 보면, 역시 시청률이 높은 지상파(TV, 라디오)가 가장 많아 10만 건이 넘었고 학습 방송이 대부분인 다른 채널은 상대적으로 적었다. 홈페이지 등의 다른 통로를 이용한 기타 상담도 인터넷이 보편화되면서 최근 늘어나는 추세이다. 고객센터의 민원을 보면 대부분 방송사의 실수이거나 부주의, 태만인 경우가 많다. 물론 이를 시정하기 위해 민원이 있는 것이지만, 반복된 실수는 방송사에게는 치명적인 브랜드 이미지의 하락으로 이어지기 쉽다는 점에서 유의를 요한다.

타 지상파 방송과 달리 법으로 정해져 있지 않은 시청자위원회를 운영하는 것은 EBS가 시청자의 의견을 충실히 수용하겠다는 하나의 의지로 비춰져 고무적인 일로 보인다. 같은 맥락에서 EBS의 주 시청자 중의 하나인 청소년위원회를 운영하는 것도 EBS 나름의 색깔을 보여주는 성실한 조치이다. 이런 위원회의 활동을 홈페이지에 올려 시청자와 공유하고자 한 것은 EBS가 시청자의 의견을 충실히 수용하고 있다는 인상을 준다.

오프라인과 온라인을 병용해서 수렴의 의의를 극대화하려는 나름의 아이디어가 의의가 없는 것은 아니나 그 방식이 해당 프로그램에 대한 시청자위원들의 의견을 듣고 이를 다음의 제작에 반영하겠다는 사후적인 것이어서 다소 매너리즘에 빠질 우려가 있어 보였다. 타 지상파 방송의 시청자위원회의 경우에는 '제작 따로

17) VOC(Voice of Customer) : 관리 시스템 콜센터에 접수되는 고객불만사항을 접수부터 처리가 완료될 때까지 처리상황을 실시간으로 관리하고 처리결과를 관서별로 지표화하여 관리·평가함으로써 고객의 체감서비스를 향상시키는 고객관리시스템.

시청자 조언 따로'의 이런 우려가 이미 현실화되어 있기도 하다. 또 작년의 평가에서 주문된, “접수된 제언과 의견을 내용별, 주제별, 채널별로 구분하여 본질적인 콘텐츠의 질적 향상으로 이어지도록 유기적이고 창의적인 발상으로 재구성하는 노력”은 여전히 미흡한 것으로 보인다.

나) 시청자 참여프로그램 편성 비율의 적정성

EBS는 공영방송으로서의 소명을 다하고 보다 폭넓은 시청자들의 공감대를 확보하기 위해 시청자 참여 프로그램을 지상파 1TV 연간 전체 방송 시간의 11.8%, FM 라디오 연간 전체 방송 시간의 21.8%를 편성했다. 연간 54,890분에 달하는 엄청난 양이다. <창사특집-시청자와 함께하는 세계테마기행>, <장학퀴즈>, <생방송 특!특! 보니하니>, <달라졌어요> 시리즈, <리얼체험 땀>, <20x20 #청년> 등의 프로그램에서는 시청자들이 적극적으로 참여해 출연자 및 방송과 소통했으며, <나눔 0700> 등의 프로그램을 통해서도 소외 계층을 위한 시청자 참여형 기부문화 조성에 힘썼다.

이외에도 시청자를 매일 공연장으로 초대하는 <EBS 스페이스 공감>, 각 지방으로 직접 유아, 어린이, 부모 시청자를 찾아가는 <모여라 덩동댕> 등 시청자 참여 프로그램을 활성화시켰다. 비용 문제 때문에 주 2회로 횟수를 감소하려 했던 <EBS 스페이스 공감>은 시청자와 공연자의 반발로 주 4회로 재조정했다. FM 라디오에서는 <모닝 스페셜>, <English Go! Go!>, <EBS 북카페> 등 주요 프로그램을 통해 청취자들의 적극적인 참여와 소통을 이끌어냈다. 이처럼 EBS 시청자 참여 프로그램의 형식은 토론, 토크, 퀴즈, 다큐멘터리, 공개방송 등이며 참여의 형식도 출연 참여, 전화(phone-ins), 방청, 아이디어 제공 등 다양하다. 교육방송의 특성상, 양질 모두에서 참여의 상태가 매우 높다.

한편, 시청자들이 기부의 형태로 참여하는, 저소득층, 다문화 가족, 소외계층용 프로그램의 편성도 강화했다. 앞서 언급한대로 <다문화 고부열전>, <글로벌 가족 정착기-한국에 산다>, <EBS스페셜 프로젝트-국제식당>, <글로벌 아빠 찾아 삼만리> 등의 다문화 프로그램, <K-POP으로 배우는 다문화 한국어>, <한글친구 아라차> 등의 한국어 교육 프로그램, 장애인의 삶과 의지를 다룬 <희망풍경>, 사회공헌을 위한 모금 프로그램 <나눔 0700>, <글로벌 나눔 프로젝트> 등으로 연간 지상

파 1TV 방송시간의 5.3%, FM 라디오 방송시간의 3.7%를 소외계층 대상 프로그램으로 편성했다. 이처럼 우리 사회에서 소외된 이들에게 직접 도움이 되거나 이들의 진솔한 모습을 통해 잘못된 선입관과 편견을 없애고 자연스러운 공감대를 불러일으키는 프로그램을 편성함으로써 사회통합에 기여했다.

EBS는 소통이 필수적인 '교육'의 성격상, 수용자의 참여가 요구되고 실제 참여해왔던 방송이다. 지금까지 토론, 토크, 퀴즈, 다큐멘터리, 공개방송, 공연 등 많은 EBS 프로그램이 시청자에게 참여할 수 있는 기회를 제공해왔다. 그러나 2014년 가을에 EBS는 라디오에서 청소년들의 고민을 들어주고 청소년 스스로 해법을 찾는 상담프로그램 <경청(傾聽)>을 폐지 한 이후에는 대체할 수 있는 프로그램을 편성하지 않고 있다. 프로그램 자체가 사생활 보호, 방송에 부적절한 과격한 표현의 문제가 있어 위험성이 있기는 하나 오히려 이는 한국의 청소년 문제가 가진 본질적 성격을 더 잘 보여줄 수도 있었다고 생각한다. 이와 더불어 청취자가 선정에 참여하는 '한 권의 책' 시리즈도 '반응'이 약해 같이 사라졌다. 이러한 이유로 2015년 들어 EBS 시청자 참여 프로그램이 다소 약화되었다는 부정적 평가를 하게 된다.

또 시청자 참여의 패턴이 직접 출연, 전화(phone-ins), 방청, 기부 등 여럿이 있었지만 지난 시간 동안 큰 변화 없이 획일적이라는 점도 다소 구시대적이었다. 지금처럼 소비자가 단순한 수동적 소비자가 아닌 적극적인 '생산-소비자'(prosumer)이고, 미디어 경쟁이 치열하게 전개되면서 과거의 시민이 '시민-소비자'(citizen-consumer)의 복합적 존재로 바뀌는 때에는 다변화되고 세분화되는 시청자들의 관심과 참여를 적극적으로 이끌어낼 수 있는 새로운 프로그램 포맷과 구성이 필요하다. 특히 최근 활발해지고 있는 SNS 등을 이용하여 실시간 및 비실시간으로 콘텐츠 접근성을 높일 수 있는 새로운 양방향 서비스가 활용될 필요가 있다.

다) EBS 모니터제도의 운용 정도

EBS는 모니터 제도로, 방송 전에 사전 심의위원들이 심의를 하고, 방송 직후에는 프로그램 모니터요원, 시청자위원회, 청소년시청자위원회가 콘텐츠 모니터링을 하고 있다. 이 외, 심의위원들이 주 1회로 합동심의평가회, 리뷰회의 및 주간월간 심의종합 보고를 하는 3원 모니터체제이다.

심의회는 방송 전에 지상파 1TV, 2TV, 지상파 라디오, EBS U 채널 콘텐츠를 심의회원 심의와 부서위임심의회 두 가지 형태로 한다. 심의회는 방송 제작과 기술 경력 25년 이상의 심의회원들이 맡는다. 심의대상 프로그램은 2~3개월 단위로 순환 배정하고, 규정은 EBS 방송심의 및 방통심의위원회에 따르며, 심의의 결과는 '수정', '재제작', '대체' 등의 형태로 통보한다. 이런 결과를 통보 받은 제작진은 지체 없이 조치를 취해야 한다. 심의회는 높은 전문성에 기초한 제작관련 의견(프로그램 제작 전반에 관한 방향성 설정, 구체적인 개선방향 등)이 대부분이다. 심의 위원들은 매주, 월간 단위로 심의-평가 일지를 작성하여 관련 부서와 공유하여 보관하며, 매월 방송통신심의위원회에 관련 자료를 보고한다.

심의위원들은 각자의 심의활동 외에도 매주 '합동심의평가회의'를 가져 제작진과의 소통을 강화하고, 자체 심의는 물론 제작부서에 위임한 위임심의를 보완한다. 이런 평가회의는 위임 심의대상 프로그램에서 주로 발생하는 방송통신심의위원회의 심의제재 건수를 최소화하는데 큰 역할을 한다. 합동회의는 주1회 프로그램을 선정, 제작관계자와 합동 시사 후 프로그램 제작 전반의 방향성과 개선방향 등에 대해 논의한다. 이의 결과를 제작부서에 통보하고, 반영결과를 회신 받아 보존하고 관련부서와 공유하고 있다.

EBS는 2015년에는 총 2,347편을 심의했다. 심의 대상의 총 편수는 36,631편(재활용 포함)이며, 34,284편(전체편수의 93%)은 제작부서에 위임하였고, 이의 결과를 월 단위로 방송통신심의위원회에 보고했다. 제작진이 많은 노력을 하고 있음에도 심의의 지적 건수가 적지 않다. 2014년에는 심의 인력이 부족해 라디오 프로그램 전체를 부서 심의에 맡겼으나 2015년 3월부터는 라디오까지 심의회원 심의에 포함시켜 심의의 의의를 높였다.

방송의 사전 심의와 사후 모니터링은 비단 잘못된 부분을 교정하는 효과뿐만 아니라 질을 높이는 자기 성찰에서도 필수적인 과정이다. EBS는 사전 심의, 사후 모니터링, 합동심의 등 다양한 형태로 사전사후의 '체크' 단계를 두어 프로그램을 조율하고 있다. 여기에는 방송경력이 25년이 넘는 전문가와 담당 모니터 요원, 시청자위원회 및 청소년시청자위원회 등의 다양한 조직들이 모두 동원된다.

그러나 상대적으로 이 숫자는 전체 프로그램에 비해서는 많이 모자라는 것이다. 그 결과 93%에 달하는 프로그램이 자체 (부서)심의에 맡겨져 있다. 아무래도

자체 심의는 치밀하기 어렵다. 2015년에 EBS는 방통심의위로부터 주의 2건, 권고 2건 등 4건의 제재를 받았다. 대부분 조금만 신경 썼다면 막을 수 있는 사소한 실수이다. 양적 과부하에 따른 이런 심의의 태만은 2TV까지 본방송에 들어가면 더욱 심해질 것이다. EBS 프로그램은 학습과 교육(양)이 중심이 되므로 필벌(必罰)의 의미로 심의를 하는 것의 의미는 그렇게 크지 않다. 또 이런 성격의 심의에 그렇게 많은 자원을 투자하는 것 역시 현명한 일이 아니다. 지금 같은 수준으로도 그렇게 부족하지는 않다는 뜻이다.

그러나 자체 심의에 대한 나름의 경계는 필요한 듯하다. 담당자에 대한 집중 교육 및 심의 내용의 사전 공유 등으로 제작 단계부터 주의를 기울이면 큰 문제가 없을 것이다. 물론 지나친 경계로 창조성을 해치거나 표현의 자유를 구속하지 않아야 됨은 물론이다.

5) 방송성과

가) 평생교육 및 학습프로그램의 목표 시청률 점유 정도

EBS는 타 방송과 달리 연령대별 목표 시청자가 매우 분명하고 채널별로도 프로그램 유형과 시청자가 잘 특화되어 있는 방송이다. 2015년 EBS는 지난 시즌과 마찬가지로 편성 시간대를 유아·어린이 시간대, 성인 시간대 등 대상별로 블록화하고 목표 시청자를 대상으로 한 적극적인 편성전략을 통해 시청률 면에서 지속적인 성과를 보였다. 또한, 청소년 및 다문화 가정, 소외계층 등을 위한 다양한 프로그램 편성을 통해 방송의 복지적 기능을 강화했다.

먼저 유아·어린이 시간대(4~12세)를 보면, EBS 1TV의 유아·어린이 프로그램 편성은 누리과정 확대 등으로 인해 달라진 유아·어린이 재택률¹⁸⁾을 고려하여 오전 시간대 월~금 07:00~09:40, 오후시간대 16:00~19:30로 조정하여 목표 시청자의 프로그램 접근성을 강화했다. 그 결과 평일 오전은 시청률이 1.38%(2014년 1.47%)로 하락하였으나 평일 오후는 2.01%(2014년 1.78%)로 상승했다. 유아·어린이 프로그램의 비율은 봄 편성 34.3%, 가을 편성 33.8%로 주요 목표 시청자에 대한 편성 비율을 지속적으로 유지했다. 이런 시청률 및 점유율은, 종편의 영향

18) 유아·어린이 재택률(在宅率) : 집에 머무는 아동 인구의 비율

등으로 모두 이전보다 감소한 타 방송사에 비해 추세적 대비에 관한 한 절대적·상대적으로 우위에 선 것으로 충분히 의의를 평가받을만하다.

한편 20:50~24:00(평일 기준)으로 설정된 성인 시간대에서는 성인용 평생교육 프로그램을 집중적으로 편성했다. 2007년 이후에는 이 시간대에서 지속적으로 시청률이 상승해 2015년의 전체 가구시청률이 1.94%를 기록해 2014년의 1.70% 대비 0.24% 상승(상승률 14.1%) 했으며, 전 연령층(성인)에서 고른 상승폭을 이끌어내 질적 분포에서도 한 단계 도약했다. 특히 2015년 3월 22일에는 7년 내 최고의 일일시청률(1.19%; 방송시간 전체 기준)을 올리는 등 타 지상파 방송의 시청률이 날로 하락하는 추세 속에서도 EBS는 지속적으로 시청자들의 호응을 받고 있다.

한편 주중 저녁 시간, 주말 오전 시간을 청소년시간대로 설정, 〈한 컷의 과학〉, 〈남북 10대들의 통일 프로젝트 최고의 짝꿍〉, 〈프레임人-셀프다큐 학교/청춘〉 등을 신설해 과학, 통일 의식 고취, 학교 현장 프로그램을 강화했으며, 〈연중기획-행복한 교육세상〉, 〈장학퀴즈〉 등의 전통적 프로그램도 계속 편성했다. 더불어 젊은 층이 도전을 통해 희망과 용기를 가질 수 있는 프로그램을 편성, 좋은 반응을 얻은 〈청춘! 세계도전기〉를 정규 프로그램으로 편성하여 청소년 및 청년 대상 프로그램을 강화했다.

목표 시청자를 위한 노력은 지상파 방송 이외에도 각종 동영상 이용현황에서도 발견된다. 2015년의 실적을 보면 자체 플랫폼의 이용은 크게 줄었다. 이런 감소는 YouTube와 NAVER의 폭발적 증가(각각 175%, 65% 증가)에서 별충된다. EBS 자체 플랫폼보다 YouTube나 NAVER가 선호되게 된 데는 아무래도 편의성 문제가 가장 크게 작용했을 것이다. Daum만이 계약조건이 안 맞아 EBS 유아·어린이 콘텐츠가 제공되지 않았다.

2015년 EBS 시청률 제고, 조회 수의 증가에 가장 큰 역할을 한 것 중의 하나는 큐레이션의 효과적 활용이었다. 지금 같은 미디어 범람-콘텐츠 의존적 시대에서 어디에 어떤 정보(콘텐츠)가 있느냐를 아는 것, 바꿔 말해 ‘알게 해주는 것’은 매우 효과적인 전략이 될 수 있다. EBS는 2015년 큐레이션을 담당할 새로운 전문 인력까지 보강하면서 큐레이션에 주력했다.

EBS 큐레이션은 프로그램 집중, 이슈 및 트렌드 집중, 시기별·주제별 콘텐츠

재구성 등 월마다 방식을 달리해 강조점을 바꾸어 효과를 보았다. <다큐프라임-넘버스>의 경우 기대평 및 시청소감 이벤트를 진행해 조회 수가 22,280건을 기록했고, Facebook에서는 재가공 콘텐츠 제공 및 예고 영상 노출로 도달률이 40만 건이 넘었으며, 그 결과로 편의성이 높은 YouTube에서 조회 수가 12,200건 이상 발생했다. <모여라 덩동댕 800회 특집>은 시기별·주제별로 콘텐츠를 재구성해서 다시보기 이용률을 증대시킨 경우이다. EBS는 기존의 1회, 100회 등 특집 영상 및 번개 체조, 중국 영상 등을 발굴했고, 캐릭터 인터뷰 및 특집 영상 등으로 다시보기 콘텐츠를 재구성해 EBS 사이트 조회 수 12,842건, YouTube 854,334건을 달성했다.

이런 큐레이션 활동은 일회성에 그치지 않고 꾸준히 이어져야 큰 효과를 볼 수 있으며, 앞으로도 계속 강화되어야 한다. 물론 이에 앞서 선행되어야 하는 것은 조직 전체가 평생교육과 민주적 교육에 대한 남다른 사명감을 갖고 오로지 프로그램의 품질에 전력투구하는 것이다. 기획 단계에서부터 어떻게 프로그램이 시청자에게 다가가는지, 예컨대 나중의 클립형을 위해서는 어떻게 구성이나 내레이션이 달라져야 하고, 완성본 작업 과정에서 편집되었지만, 개별 콘텐츠로서는 충분한 가치를 가지는 영상을 어떻게 재활용할 것이냐 등도 같이 고려해야 프로그램의 부가가치가 올라갈 수 있을 것이다.

나) 프로그램에 대한 국내외 평가 정도

2015년도 대외 수상실적은 47건으로 2014년도 보다 2건이 상승했다. 먼저 해외 부문의 수상 실적을 살펴보면, INPUT(세계공영TV총회) 2015에서 <다큐프라임-가족쇼크>가 공식 초청 스크리닝되었고, ABU(아시아태평양방송연맹)에서 주관하는 ABU Prizes 2015에서 역시 <다큐프라임-가족쇼크>와 애니메이션 <명탐정 피트>가 각각 올해의 Perspective 부문 및 어린이 부문 최우수상 수상 총 2개 부문에서 수상했다. 한국의 방송사로서는 유일하게 두개의 프로그램이 상을 받았다. 아울러, 신규로 출품한 태국 과학필름페스티벌에서 <다큐프라임-빛의 물리학>이 심사위원상을 수상하는 성과를 거두었다. 앞서 살펴본 대로 모두 사전 기획과 제작이 잘 어우러진 결과이다.

국내에서는 <EBS 뉴스-엄마의 두번째 출근>이 대통령상인 제17회 양성평등미

디어상 대상을 수상하였으며, 방송통신위원회 방송대상 창의발전 부문에서 <EBS 다큐프라임-악기는 무엇으로 사는가>가 수상하는 등 격이 높은 수상 실적을 이루었다. 특히, 작년에서 이어 <EBS 뉴스>는 탁월한 기획물 제작으로 <느린 학습자를 아십니까>, <미니학교의 진실>, <한글교육의 불편한 진실>, <엄마의 두번째 출근>으로 7개의 상을 받았다.

또한, <다큐프라임-교육혁명, 15세에 주목하라>는 제10회 학부모가 뽑은 교육 브랜드 대상-바른교육상을 수상하여 교육에 바른 패러다임을 제시했다는 평가를 받았으며, 해외 여러 나라에서 사랑받은 실적으로 애니메이션 <두다다쿵>이 2015 대한민국 콘텐츠대상(해외진출 부문 문화체육부 장관상)을 수상했다. 방송통신심의위원회에서 주관하는 '이달의 좋은프로그램상'에서도 매월 빠짐없이 수상하는 성과가 있었다.

개인상으로는 2015 방송영상산업발전유공포상 국무총리상, 2015년 대한민국과 학문화상 대중매체부문 장관상 등 굵직한 상들을 EBS 연출자가 수상했다. 2015년에 EBS는 사회교육, 교육현장 등에 대한 등에 대한 중요한 시선을 던짐으로써 여러 부문에서 좋은 수상 실적을 올렸다.

교육에 특화된 전문방송으로 EBS는 기본적으로 교육(양)성이나 공익성이 높은 프로그램을 주로 만들어왔으므로 수상실적 또한 높았다. 시청률이나 조회 수 같은 양적 지표에서는 약할 수밖에 없었지만, 질적 측면에서는 높은 평가를 받은 것이다. 최근 들어서는 (앞서 본대로)양적 지표에서도 상당한 실적을 올리고 있다. 어려운 가운데서도 높은 품질이나 교육적 정보성이 고정적 시청자를 늘려가고 있다는 증거로 보인다. 앞서 본 조회 수의 증가 역시 이와 맥을 같이 한다. 특히 이는 미래의 미디어시장이 자기-선택 시장(self-selective market)이 될 가능성이 높기 때문에 EBS 미래를 밝은 것으로 평가하는 이유이다.

그러나 몇몇 심혈을 기울인 Flagship 프로그램이 상을 받아 브랜드 이미지를 높이는 것도 가치가 있지만, 지금처럼 어느 정도 이미지가 정착되어 있는 조건에서는 프로그램 전체가 일정한 질을 유지하거나 상향되는 것이 더 중요하다고 생각한다. 제작비를 안정적으로 상향시켜나가면서 전체적인 인력운용이 콘텐츠의 질을 목표하는 것이 지금의 EBS가 자신을 지키는 가장 좋은 방안이다.

다) 콘텐츠 내부관리 및 멀티유즈 정도

2014년에 EBS는 '신성장 동력 콘텐츠 개발'을 슬로건으로 내세워 미래형으로 콘텐츠 관리를 해나가기 시작했다. 이제 EBS 콘텐츠는 여러 윈도우를 통해 유통되며 다각도로 활용된다. 이는 문화적으로 뿐만 아니라 경제적으로도 EBS에 큰 도움을 준다. EBS 콘텐츠는 일단 (지상파)방송 등에서 한번 활용되고 난 후 자신의 사이트, IPTV, 케이블, 포털, YouTube, 모바일이나 웹하드 등에서 폭넓게 활용된다. 또 국내 시장 뿐만 아니라 해외 시장에서도 자유롭게 돌아다니면서 부가가치를 올린다.

이를 쉽게 알아볼 수 있는 통계는 방송콘텐츠를 통한 사업수익 확대이다. 2015년에 EBS는 전년도에 비해 10억 원이 증가된 171억 원의 수익을 올렸다(증가율 6.2%). 획기적인 것은 아니라도 꾸준한 증가세이다(2013년은 136억 원이었다). 가장 많은 수익을 올린 것은 기관끼리의 사업(B2B)이었다. 교육청을 비롯한 각종 공공기관이나 민간 기업에 교양 학습프로그램과 소비자 맞춤형 콘텐츠를 제공하고 45.5억 원의 매출을 올렸다. 다음은 IPTV나 케이블TV 등에 VOD를 제공하는 사업으로 44억을, 채널 사업으로는 24억 3,000만원을, 총 90개 처에 달하는 SO 런칭에서는 23억 7,000만원을 벌었다.

미래의 사업에서 큰 비중을 차지할 것으로 기대되는 뉴미디어 플랫폼에서는 22억 원의 매출을 달성했다. 전년의 16억 7,000만원에 비해 31.7%나 성장한 수치이다. 획기적으로 조회 수가 증가한 YouTube와 NAVER에서 각각 8억 9,000만원과 9억 3,000만원이고, 다음카카오 및 다음티브이에서 2억 원이었다. N스크린의 5개 채널 대상의 실시간 채널공급으로 모바일 콘텐츠의 소비를 확대시켜 9억 원의 매출을 올렸다. 이처럼 이전의 프로그램 판매 사업이 주로 DVD나 복사 같은 오프라인 패키지 형태였다면, 지금은 주요 부분이 온라인이나 플랫폼으로 바뀌었다.

전통적인 '문화사업'에서는 84억 5,000만원의 매출을 올린 협찬을 비롯해 자회사인 EBS미디어가 대부분을 맡고 있는 방송권, 공연권, 복사, 캐릭터 사업 등이다. 협찬을 제외하면 이 사업은 21억 8,000만원의 매출을 올렸다.

이런 콘텐츠사업은 비단 국내에만 한정되지 않는다. EBS는 해외 시장 역시 주

요 윈도우를 통해 2013년 72만 8,000달러, 2014년 86만 2,000달러의 수출을 올렸다. 2015년에는 90만 2,000달러(계약 기준)를 기록했다. 전년도 목표액 100만 달러에는 못 미쳤지만 그래도 전년 대비 5% 성장한 것이다. 2015년에 EBS가 기록한 해외 시장 개척 노력은 자못 평가할만하다. 베트남 교육채널(VTV 7)의 신규 런칭을 위해 컨설팅과 인력 연수를 제공하고 EBS 프로그램의 평일 30분 타임 블록을 확보(30분 고정편성)했다. '베트남 EBS 교육방송모델 구축'으로 향후 안정적인 콘텐츠 공급 및 광고 수익 가능 구조를 마련한 것이다. 물론 당장으로도 이 관련으로 약 18만 6천 달러의 수익을 올렸다.

베트남과의 이런 관계는 단순히 콘텐츠 몇 개를 수출한 것에 끝나지 않는 '구조적'인 것이다. 베트남이 원하는 것은 한국 EBS의 모델이다. 공식적 교육체계가 안정적이지 않은 베트남은 한국의 EBS처럼 교육을 보조해주면서도 국고나 국민 직접 부담의 수신료를 쓰지 않는 독자적 재원을 가진 방송이 필요한 것이다. 그런 면에서 베트남은 EBS에 몇몇 대표적 콘텐츠의 수입이 아닌 편성 블록 자체를 허용한 것으로 이 관계는 지금까지는 볼 수 없었던 새로운 것이다. EBS의 모델 수출은 이런 베트남에 그치지 않고 캄보디아나 이집트, 칠레 등으로도 이어질 전망이다.

이외에도 미얀마 국영방송 MRTV4에 2012년 300시간에 이어 2차로 200시간 분량의 패키지 수출 및 베트남 교육채널(VTV7)에 130시간 패키지를 수출했다. 프로그램 뿐만 아니라 <모여라 덩동댕>(중국 CETV / 베트남 제작사 Dien Quan), <선생님이 달라졌어요>(베트남 VTV7) 등은 포맷도 수출했고, 이탈리아 RAI(<인류 원형탐험>)나 프랑스의 Arte France(<빛을 삼킨 뱀>) 같은 선진국의 주요 공영방송에도 프로그램을 지속적으로 판매했다.

지금처럼 경쟁이 심한 상황에서 EBS가 콘텐츠 사업의 수익을 이만큼 올린 것은 평가받을만한 일이다. 다른 재원에 비해 EBS 콘텐츠 판매·온라인 사업의 수익은 2012년의 245억 원에서 2015년의 385억 원으로 57%나 성장했다. 이 안에는 추가 재원도 얻고 국위도 선양하는 수출액이 90만 2,000달러가 들어 있다. 특히 베트남에 프로그램 차원이 아닌 EBS의 교육방송 모델 자체를 수출한 것은 칭찬받아 마땅한 일이다. 베트남에 이어 칠레나 콜롬비아, 이집트 등도 EBS 모델에 관심을 가진다고 한다. 그러나 이런 성공이 계속 이어질 수 있기 위해서는 '지속가능

한(sustainable) 성장 모델을 상정하고 이를 실현하기 위해 노력해야 한다.

다만, EBS의 이윤사업 추구는 공적재원 비중의 지속적인 감소에 의해 불가피한 점이 인정되지만, 지나친 사업논리는 공영방송인 EBS를 시장의 논리에 경도되게 할 수 있다. 따라서 EBS는 과도한 이윤추구를 경계하면서 공영방송으로서의 정도를 지킬 필요가 있다.

라) EPEI/CI 등 평가지수의 적정성

EPEI는 EBS가 활용하는 지표 중, 질과 양 모두에서 가장 종합적인 것이다. 2015년의 EPEI에서 EBS는 종합 점수는 상승하였으나, 부문별 점수는 소폭 하락하는 의외의 결과가 초래되었다. 물론 이 수치는 오차범위 내여서 큰 의미를 갖지는 않으나 앞서의 제작비의 정체 문제와 관련해 앞으로는 전반적인 만족도뿐만 아니라 부문별 평가 점수도 상승할 수 있도록 지속적인 관리가 필요하다고 하겠다.

한편 CI는 전체에서는 2014년 7.09에서 7.15로 0.8% 상승했다. 채널에 대한 평가점수 역시 유익성과 교육성에서 모두 증가했다. 재능교육이나 대교 등 타사에 비해볼 때, 가장 높은 평가였다. 부모의 점수는 높은 반면, 아동이 상대적으로 낮은 점은 최근의 정부 정책에 의한 보육 강화로 가정에서 유아어린이 TV시청 인구가 감소했기 때문으로 유아어린이 채널의 공통적인 현실이다. 또 EBS의 경우, 자극적인 콘텐츠에 익숙한 아동의 (부정적)평가와 안심하고 시청할 수 있는 콘텐츠에 대한 부모의 (긍정적)평가가 엇갈리는 상황에서 유아, 어린이의 흥미와 평가지수를 모두 높일 수 있는 재미있고 유익한 프로그램 개발에 더욱 노력해야 할 것으로 보인다.

비록 오차한계에 있다고는 해도 소폭 상승된 EPEI의 종합 점수와 달리 창의성, 완성도, 흥미성, 공익성, 교육성 등 부문별 점수에서는 모두 하락한 결과는 다소 실망스러운 것이다. 낮 시간대 편성의 주축을 이루었던 유아어린이 프로그램의 질적 지표 하락도 (정부의 정책 변화로 양적 악영향을 받은 것에 더해) 쉽게 볼 수 없는 부정적 징표이다. 시청률이나 온라인 조회 수, 수상 실적 등에서 우수한 평가를 받은 것과 상반되는 이런 결과는 EBS 프로그램이 지금까지의 발전 추이와는 다른 차원에서 일정한 기로에 서 있다는 것을 방증한다. 꾸준한 경계와 나름의 전기(轉機)가 마련될 필요가 있다.

6) 전년도 평가 지적사항 개선

가) 전년도 경영평가 지적사항 개선 노력 정도

2014년에 제안된 방송부문의 총평을 보면 다음과 같다.

① 디지털 기술의 발달에 따라 편성-제작-운영-평가-활용 부문에 단계별로 적용 가능한 맞춤형 멀티 플랫폼 전략을 통해 신성장 동력 콘텐츠를 지속적으로 발전시켜나가야 한다.

② 저출산과 유아·어린이층의 생활패턴 변화를 고려한 특성화 전략으로 유아·어린이 대상 프로그램의 제작 및 관리 강화에 힘써야 한다.

③ 시청자 반응 수용과 시청자 참여 방식을 다변화하여 효율성을 제고해야 한다.

④ 다문화, 고령화, 양성평등과 같은 사회 트렌드를 제작 및 편성에 적극 반영하고, 소외계층 대상 프로그램과 차별화하여 제작해야 한다.

⑤ 초상권과 사생활 침해 등에 대한 국민들의 인격권 인식이 신장되고 공영방송의 품위가 중시되는 환경에서 보다 엄격한 심의를 위해 심의위원의 전문성을 높이고 인원을 충원해야 한다.

첫째, “단계별로 적용 가능한 맞춤형 멀티 플랫폼 및 큐레이션 전략 수립”에 대해서는, 먼저 편성 패턴을 매체 환경 변화에 부응하는 적극적인 맞춤형으로 바꾸었다. 이를 위해 EBS는 SNS를 활용한 시청자 참여 프로그램 <스페셜 프로젝트-소셜 다이어트>, 1인 미디어 리얼 셀프 다큐 <프레임인-셀프다큐 청춘/학교/은퇴 전야> 등 미디어 환경 변화에 대응하는 실험적인 프로그램을 적극적으로 편성해 미래 콘텐츠를 선도하고자 했다.

다음으로 시청자 중심의 큐레이션 전략을 적극적으로 써서 사전 큐레이션 <아빠와 사춘기>, <봄·가을 개편>, 이슈 콘텐츠 큐레이션 <지식채널e>, 이벤트 큐레이션 <시청자 참여 프로그램> 등 시기별·주제별로 콘텐츠 큐레이션을 제공해 시청자 이용의 편의성을 제고했다. 이를 위해 EBS는 유관부서가 정기(주 1회) 또는 수시로 회의를 가져 큐레이션의 효과성 및 효율성을 제고하려 했다고 보고했다.

또한 기술 혁신에 조응하는 방송분야 콘텐츠를 제작하려 노력했다. 100% 사전제작 시스템으로 미래형 3D <천불 천탑의 신비, 미안마-3부작> 및 UHD 4K 다

큐멘터리 <넘버스-5부작>를 만들었고, 부가사업의 연계가 가능한 파워 콘텐츠, 여러 플랫폼에 유통이 가능한 질 높은 콘텐츠, 모바일 웹 퍼스트 전략 콘텐츠를 개발하려 했다. 이런 EBS 노력은 앞 장의 수많은 수상 실적에서 본대로 상당한 사회적 인정을 받았다. 다만 특정 콘텐츠가 아닌 전체 프로그램의 단계적 질 제고가 필요해 보인다.

둘째, “유아·어린이 대상 프로그램의 경쟁력을 강화”하기 위한 다양한 노력을 전개했다. 먼저 유아 어린이 콘텐츠의 질을 높이기 위해 제작환경을 개선했다. 2014년 봄에 11명이었던 제작(PD)인원을 2015년 가을에는 14명으로 증가시켰다. 이에 더해 ‘신성장 동력 콘텐츠’ 개발의 일환으로 <바오밥 섬의 파오파오>, <꼬마버스 타요3>, <원더볼즈>, <허풍선이 과학 쇼>, <로보카 폴리2> 등 국내제작 신규 애니메이션을 대거 편성했다. 애니메이션은 주지하다시피 단위 시간당 제작비가 많이 드는 장르이다.

유아·어린이 시간대를 블록으로 편성하여 목표 시청자의 접근성을 강화했다. 이로써 평일 오후 시간대의 시청률이 1.78%에서 2.01%로 상승했다. <와글와글 미술관>, <악동클럽>등 멀티 플랫폼용 콘텐츠를 개발하여 서비스 채널을 다변화시켰다. 사전기획 확대를 통한 프로그램 경쟁력 강화는 유아·어린이 프로그램에도 적용되어 <명탐정 피트>는 ABU에서 어린이 부문 최우수상을, <두다다쿵>은 대한민국 콘텐츠 대상 및 YMCA 좋은 방송 대상을, <코코코 다코>는 푸른 미디어상을 수상했다. <코코코 다코>, <곰디와 친구들 시즌2>, <악동클럽>, <와글와글 미술관>, <사이틴 시즌3> 등은 2015년도에 방송된 사전제작 프로그램으로 좋은 결과가 기대한다.

셋째, “시청자 반응 수용과 참여 방식을 다변화하여 효율성 제고”해야 한다는 주문에 대해서는 먼저 EBS 프로그램의 모니터 제도로 시청자 의견을 청취하는 방식을 다변화했다. VOC 전담 EBS 고객센터를 운영하여 2015년 총 364,505건을 접수, 325,015건을 처리(처리율 89.4%)했다. 2015년에는 상담서비스를 모바일로 확대(카카오톡 상담서비스 ID : 헬로_EBS)해 편의성을 제고하고, 2TV에도 상담 시간을 추가했다. 학교 교육현장의 교사, 학생, 학부모 및 시청자들의 다양한 의견을 수렴하는 모니터링 결과(연간 3,161편)를 프로그램에 활용하고자 했다.

온라인과 모바일로도 시청자 참여를 확대, 국민 프로그램 온라인 공모제를 통

해 시청자의 아이디어와 요구를 수렴하고자 했다. EBS 1TV의 <생방송 스마트 과학 퀴즈쇼-간다면 간다>, <시청자와 함께하는 최고의 요리비결>, <엄마 없이 살아보기> 등의 프로그램에서 시청자의 스마트 앱 참여, 실시간 모바일 참여로 좋은 반응을 얻었다. 시청자 참여형 프로그램은 EBS 1TV 전체에서 11.8%, FM라디오에서는 21.8%가 연간 편성되었다. 많은 양이지만 참여의 형태가 좀더 다양해질 필요가 있을 것으로 여겨진다.

넷째, “다문화, 고령화, 양성평등 사회 트렌드를 반영한 프로그램을 확대 편성” 하라는 조언 또한 의미 있게 받아들였다. <EBS스페셜-국제식당>, <글로벌 아빠 찾아 삼만리>, <글로벌 가족정착기 한국에 산다>, <희망풍경>, <글로벌 프로젝트 나눔> 등 재미와 의미를 고루 갖춘 프로그램 포맷은 사회 통합의 메시지도 함께 전달했다. 이는 시청률 등 피드백 측면에서도 좋은 성과로 나타나 심분 효과를 보였다. 고령화 사회 트렌드를 반영한 <스페셜 프로젝트-아버지의 귀환>, <프레임인-은퇴전야> 등도 좋은 반응을 얻어 2016년에 정규 프로그램으로 편성되었다. <EBS 인문학특강>, <EBS 기획특강> 등은 사회트렌드를 반영한 고품격 프로그램이며, <통일채널e>, <딱 좋은 친구들>, <청춘 토크 콘서트-통일드림> 등은 통일교육을 강화한 콘텐츠이다. 기존의 물량 중심적이었던 소외계층 대상 프로그램은 질적인 것으로 전환해 제작비를 늘렸다. 그러나 2015년의 경우, 제작비의 절대액은 약간 줄었다.

다섯째, “체계적 사전심의 시스템 수립과 심의결과의 관리 강화”에 대해서는 시스템의 체계화로 대응했다. 심의위원을 제작 경력 최소 25년 이상 있는 전문 인력으로 구성했고, 심의 대상 프로그램을 2~3개월 단위로 로테이션 배정하여 전문성에 기초한 심의 및 제작관련 의견을 제공했다. 또 매주 제작진이 참석하는 프로그램 합동심의평가회의를 실시하여 그 결과를 제작 부서에 통보한 후 반영 결과를 회신 받았다.

방송통신심의위원회 등 외부 기관의 심의 및 제재 현황을 수시로 관련 부서와 공유하고, 금요일마다 리뷰회의를 개최하여 심의위원들 간의 심의결과에 대한 의견을 교류하며, 필요시 별도 회의를 통하여 사전에 문제가 발생할 여지를 최소화 하도록 노력했다. 사전심의의 결과와 관련된 기록물, 주 단위의 심의위원별 심의 평가일지와 월별 위임심의일지를 보관하고 제작부서와 정보를 공유하며 매월 방송

통신심의위원회에 관련 자료를 보고하고 있다.

지난 경영 평가에서 방송 부문의 주문은 활동 플랫폼의 멀티화, 유아·어린이 프로그램의 특성화, 참여의 다양화, 사회트렌드의 체득, 심의의 체계화 등으로 요약할 수 있다. 심의를 제외하면 주로 편성 및 프로그램과 관련된 것이다. 이런 주문에 대해 대체로 EBS는 성실하게 잘 대응한 것으로 보인다.

나. 교육부문

1) 방송교육 시스템

가) 방송교육 목표 설정의 적절성

EBS 3대 설립 목적인 '학교교육 보완', '국민의 평생교육', '민주적 교육발전'의 달성을 위해 EBS는 2015년도 3대 경영 목표로 '창의·인성 교육 강화', '명품 콘텐츠 확대', '스마트 서비스 구현'을 설정했다. 당해 연도 교육목표는 효율성 및 기존 관련 사업과의 연계성 극대화를 위해 사업별로 혹은 사업주관부서별로 설정·제시되었다. 3대 경영 목표에 준하여 EBS 수능강의사업의 2015년도 사업목표를 '수능강의 서비스 경쟁력 강화', 'EBSi 차세대 시스템 구축', '고품질 수능강의 제공'으로 설정했다. 또한 강의경쟁력 제고와 함께 모바일 시대 수요자에 맞춤형 서비스를 제공하기 위해 모바일 학습이 용이한 콘텐츠를 제작하고 문항 맞춤형 서비스를 제공하고 있다.

교육부문 평가는 사업별로 혹은 사업 주관부서별로 설정된 방송교육 목표를 평가항목 및 평가요소에 그대로 적용하여 실시되었다. 경영평가가 방송, 교육, 기술, 경영의 4개 부문에서 진행되지만, EBS 조직이 상술한 4개의 평가부문으로 명확히 구분되지 않으므로 자체평가서에 제시된 바와 같이 각 사업별로 방송교육 목표를 설정하는 것이 합당한 것으로 판단했다.

2015년도 경영 목표를 달성하기 위해 제시된 6대 추진과제로는 "1) 창의교육 3.0 서비스 실시", "2) 안전교육 콘텐츠 제작", "3) 고품격 교육다큐 개발", "4) 해외 시장 본격 진입", "5) 차세대 방송기반 구축", "6) 고객감동 실현"이 제시되었다. EBS 경영 목표를 평가대상이 되는 최고 단계의 방송교육 목표로 이해하고, 각 사업별, 혹은 사업 주관 부서별 방송교육 목표들이 이에 준하여 제시되고 실행되고 있는지를 평가했다.

이 평가항목은 EBS 설립 목적, 당해 연도 경영 목표, 각 사업 및 사업주관부서의 방송교육 목표가 서로 부합하며 구체화되고 있는지를 평가한다. 즉, 설립 목적, 경영 목표, 방송교육 목표의 위계간 일치성과 부합성을 평가한다. 따라서 '당해 연도 경영 목표와 EBS 설립 목적과의 부합성'의 평가요소 1, '각 사업별 주관부서의

방송교육 목표와 당해 연도 경영 목표와의 일치성'의 평가요소 2, '개별 프로그램 기획·배치에 해당 사업부서의 교육목표 반영의 적절성'의 평가요소 3을 따라 목표의 체계와 내용이 조정되고 위계와 내용이 명확할 필요가 있다. 2015년도 경영 목표는 3대 경영 목표와 6대 추진과제로 제시되었는데, 설정된 목표와 선택된 추진과제만을 제시하지 말고 목표 설정의 당위성, 추진과제 선택의 필요성 등이 설명되면 이에 대한 구성원들의 인식도가 더 높아질 수 있을 것이다. 설정된 목표를 달성하고, 제시된 과제를 추진하기 위한 실질적인 기획과정을 체계화해야 한다. 이는 경영진과 실무진과의 관계가 일방적인 방식이 아닌 양방향의 의사소통 방식으로 구조화 되었을 때 가능하다. 따라서 경영 목표 설정 및 추진과제 선택의 과정이 자체평가서 내에서 서술될 필요가 있다.

나) 교육전문성 확보를 위한 자체연구조직 활용 및 대외협력의 적정성

중장기적인 교육정책 설계·관리를 위한 EBS 내외 교육관련 부서와 연계가 이루어지고 있으며, 자체 교육방송연구소 활용, 외부 교육전문기관과 기획협력 및 상호교류가 이루어지고 있다. 그러나 초·중학교교육사업의 경우 교육콘텐츠의 중장기 기획인력과 개발지원이 미흡하며, EBS 수학교육사업은 EBS Math¹⁹⁾ 사업에 대한 교육부의 정책변화 및 교부금축소로 인한 예산부족과 예산확정 지연 등이 중장기 계획 수립에 어려움으로 작용하고 있다.

특히 교육방송연구소 인력은 2014년 대비 2명이 감소하였으며, 전체 12명 중 박사급 인력이 2명에 불과하여 연구소 자체 수행 연구추진에 한계가 있다. 교육방송연구소의 2015년도 외부 전문기관 활용 연구 횟수는 2014년도에 비하여 크게 증가한 반면에, 2015년도의 자체 수행연구, 외부 전문기관 활용 연구, 시범사업 운영 학교 수는 2014년에 비하여 상당히 감소했다. 교육방송연구소는 한정된 인력으로 연구(자체연구, 외부전문기관 활용연구, 외부 전문가와의 협력연구), 동향 및 현안분석, 연구결과 공유 및 네트워크 강화를 위한 세미나 개최, 교육방송연구 대회 개최, EBS 시범학교 운영, EBS 수능 시범학교 운영, '미디어와 교육' 발행 등의 여러 업무 수행에 과도한 부하가 있는 것으로 판단했다.

대외협력이 적정히 이루어지고 있으나 대외 의존도를 줄이고 자체연구 조직의

19) EBS Math : EBS 수학 교육 사이트 www.ebsmath.co.kr

활용을 위해서는 교육방송연구소 등의 조직에 인력의 추가확보가 이루어져야만 할 것이다. 교육방송연구소에 교육 분야 전문성 보유 구성원 외에 방송이나 기술 분야 전문가/연구자의 확보 역시 교육방송의 독자적인 위상 정립에 필요할 것이다.

다) 프로그램 기획 제작 시 교육목표 평가의 적정성

수능강의사업은 먼저 교사, 학생들을 대상으로 FGI²⁰⁾를 실시하여 목표적합성을 검증하고, 연간 커리큘럼을 개발하여 이에 기초하여 프로그램을 기획·제작했다. 이 과정에서 세부목표 및 세부목표별 추진과제를 제시하여 사업이 도달해야 할 교육목표를 명확하게 하고 있다. 각 사업의 성격과 규모에 따라 프로그램의 기획, 제작 과정과 방법이 다양하지만 프로그램의 해당 콘텐츠 개발, 감수, 수정 등의 기본적인 절차는 각 사업의 교육목표를 지향하고 있다.

각 사업 및 프로그램의 교육목표 달성 정도를 평가하는 기본적 체제는 구축되어 있으며, 이용률, 만족도 조사와 병행하여 기획, 제작, 운영자 측면에서의 의견도 반영되고 있는 것으로 보인다. 현재 수행되고 있는 조사에서는 온라인 설문조사뿐만 아니라 FGI에서도 심도 있는 인터뷰가 진행되지 못하고 있고, 예산상의 이유로 확정된 절차와 방법을 효과적으로 운용하기 어려운 점이 있다. 수능강의사업은 2015년도 FGI를 전문 업체를 통해 진행하였으나 지역 학습자의 의견 수렴이 부족하였으며, 영어교육사업은 예산부족으로 방과후영어와 자기주도영어 콘텐츠의 고도화에 어려움을 겪고 있는 것으로 보인다.

평가체제가 효율적으로 운영되기 위해서는 사업 대상자에 대한 조사결과의 양적분석 외에 대상자에 대한 심층면접이나 기획, 제작, 운영자의 의견이 조사되고, 조사결과의 사업운영 반영이 요구된다. 초·중학교교육사업은 월 단위 사이트 이용률 및 다운로드 횟수 자료가 제시될 필요가 있으며, 제작된 콘텐츠에 대한 평가 및 개선사항의 반영이 필요하다.

라) 교육콘텐츠(리소스) 확보 및 개발정도

교육콘텐츠의 개발 노력은 교육방송기관에서 최우선적인 과제임으로 각 사업별로 최선의 노력이 경주되고 있으며, 양적으로나 질적으로 일정한 수준에 도달해 있는 것으로 보인다. 그러나 예산부족의 문제는 조직구성이나 인력배치 효율화만

20) FGI(Focus Group Interview) : 소수의 응답자와 집중적인 대화를 통해 정보를 찾아내는 소비자 면접조사

으로는 극복하기 어려운 문제이므로 교육콘텐츠 개발현장의 가장 큰 어려움인 것으로 보인다.

‘교육콘텐츠(리소스) 확보와 개발 정도’는 구성원의 노력으로 제고되는 측면 외에 예산에 의해 제약되는 평가항목이며 EBS 설립 목적을 구현하기 위해 우선적으로 고려되어야 할 부분이기도 하다. 예산지원이 전반적으로 감소하는 추세에 대응하기 위해서는 자체 수익창출이 기획될 필요가 있다. 특히 교재기획을 강화하여 수익을 창출하는 방법은 교육방송공사로의 위상에 걸 맞는 공익성과 투명성을 전제하면서도 전략적으로 선택 가능한 방법일 것이다.

마) 제작 직원의 교육전문성 확보 적절성

직원의 교육전문성 확보여부와 직원의 전문적 능력 향상을 위한 지원은 EBS 설립 목적을 구현하고 경영 목표 달성을 위해 필수적인 사안이다. 장기근무를 통해 승진한 직원들에게 스스로 부족하다고 생각하는 전문성을 향상시킬 수 있는 기회를 제공하는 것은 매우 바람직하지만, 고위직에 집중되었으며 방송, 교육 분야의 전문성과는 관련이 없는 분야가 있었다. 2015년도 교육훈련 예산 집행액이 전년 대비 10% 이상 증가하여 교육 훈련 노력은 적정한 것으로 판단했다.

교육방송이라는 특성상 방송부문 전문 직원에 대한 교육학적 전문성 개발 및 신장을 위한 교육 지원은 그 비중이 커야 할 것이나, 교육시기, 방법 등에서 개별 성과 자율성이 고려될 수 있다. 현재 개인별로 적용되는 지원 프로그램이나 부서별로 개최되는 워크숍 등에 대한 소규모 단위의 지원은 유지되고, 활성화시킬 필요가 있다. 신입사원 채용 시, 성별, 나이, 전공 등 자격에 제한을 둘 수 없지만, 교육방송공사라는 측면에서 교육경력, 교육학적 전문성에 공식적으로 가산점을 줄 수 있을 것이다.

바) 참여자 출연자의 교육전문성 평가정도

각 사업별로 편차를 보이고 있으나 대체적으로 공모심사 절차, 선정 절차, 선정 지침 등을 마련해서 사업별로 적정 수준의 교육전문성이 고려되고 있는 것으로 평가했다.

각 사업의 규모 및 성격에 따라서 워크숍 실시, 제작 매뉴얼 배포, 오리엔테이션 실시 및 관련 회의 개최 등을 통해 직원, 참여자, 감수자 모두가 EBS 교육목표

및 사업, 혹은 프로그램의 편성의도를 공유하고자 노력하고 있다.

각 사업의 성격과 규모가 다름에도 일률적인 시스템을 개발하여 모든 사업에 적용하여 운영하는 것은 효율성 측면에서 문제가 있을 수 있다. 따라서 각 사업의 성격과 규모에 따라 제시된 기본적 절차에서 사업별로 필요한 과정을 세분화하거나, 강화하는 형태로 운영하는 것이 바람직 할 것으로 보인다.

사) 매체별 전문성 및 관리제도의 합리성

각 매체의 주요 특성 및 매체별 목표 시청자를 고려하여 매체의 정체성을 규정하고, 이에 준하여 프로그램을 기획, 편성하고 있다. 또한 채널간의 시너지 효과를 극대화하기 위해 교차편성을 활성화하고 있으며 2014년에 비하여 교차편성의 성과가 높았다. 또한 EBS 플러스1, EBS 플러스2, EBS English는 방송통신위원회가 지정한 교육부문 공익채널로서, 종합유선방송사업자(SO)와 위성방송사업자는 방송법 제 70조(채널의 구성과 운용)에 따라 의무적으로 송출하도록 되어 있기 때문에 도서 지역 및 소외계층의 교육접근성 제고 측면에서 기여하는 바가 크다.

각 매체별 정체성 확립과 그에 따른 프로그램 편성은 EBS 설립 목적 구현을 위해 고려된 것이며, 그 결과 창의성, 완성도, 흥미성, 교육성, 공익성 등 5부문에 걸쳐 EBS 프로그램의 질을 평가하는 2015년 EPEI 조사에서 전 부문 전년 대비 수치 상승의 결과를 얻은 것은 고무적인 결과로 판단했다. 다양한 매체를 보유하고 운영하면서 각 매체의 특성을 살리고 매체간의 시너지 효과를 효과적으로 창출해 내기 위해서는 조직상의 중앙 컨트롤 부서를 신설하거나, 현 조직체계 내에서 이런 업무 내용을 주관하는 부서를 선정하는 업무분장이 필요할 것이다. 또한 프로그램의 기획단계에서부터 교차편성을 고려하여 협력하는 과정이 정례화 될 필요가 있다.

아) 출판부문 외주의 전문성 및 관리제도의 합리성

EBS 교재에 대한 기획, 평가관리 절차 및 지침에 의하면 교재기획은 내부 교과위원을 중심으로 교재의 기본 방향을 설정하고 집필진과 함께 세부 내용을 기획하는 '내용선정협의회'에서 이루어지며, EBS 교육이념을 실현하기 위해 내부 기획 인력이 주도적으로 집필진과 협력하며 교재개발을 추진한다. 출판외주의 경우에는 수능연계교재, 중·고교(비연계)교재, 초등기본서, 초등 방학생활별로 집필, 검토, 편집, 조판, 필름출력, 인쇄의 과정에서 외주사 관련 범위가 다양하게 분포된 시스

템이 운용되고 있는데, 이 과정에서도 EBS 교육이념에 대한 이해 및 실행 정도를 모든 과정을 총괄하는 내부 교과위원이 평가하고 있다.

외주 출판물 제작사 선정 절차 및 기준이 명료하게 제시되고, 활용되고 있다. 선정 절차에서 외주사의 역량을 확인하고 있고, 교재기획은 EBS 설립 목적을 숙지하고 있는 내부 기획인력이 전 과정을 주도적으로 운영·관리하고 있으며, 이를 통해 집필, 검토 및 편집단계에서도 지속적인 협의 및 조정이 이루어지고 있다. 교과위원의 '교재 개발 완료 보고서'는 향후 교재개발에까지 적용된다는 점에서 매우 의미 있는 부분이다.

'제작한 교재들의 타사 교재출판물들과의 비교를 통한 질적 우수성 및 경쟁력 정도'를 확인하기 위한 방안의 수립이 필요하며, 관련 시스템의 핵심부분이고 향후의 질적 관리에도 영향을 미치는 기능을 가지고 있는 교과위원의 '교재개발완료 보고서'는 계속적으로 유지·보완되어야 할 것이다.

2) 방송교육 과정

가) 학교교육과정과의 연계성 및 방송 후 평가의 적절성

'학교교육과정과의 연계성' 측면에서 평가할 때 수능강의사업은 사업의 특성상 학교교육과정과 연계될 수밖에 없으며, EBS 수학교육사업은 사업구상 단계에서부터 외부기관과의 협력으로 진행되는 등 EBS 대부분 사업이 구조적으로 학교교육과정과 연계되어 있다. 이를 수행하는 방법이나 전략은 사업의 내용, 구조, 성격에 따라 합목적적으로 수행되고 있는 것으로 평가했다. 보충·심화교육이 차별화되어 제공되는 정도는 각 사업별로 만족도조사를 통해 노력이 경주되고 있으며, 모든 사업이 기본적으로 전문가에 의한 자문이나 감수 과정을 갖추고 있다. 각 사업의 규모와 성격에 따라 전문 인력의 전문성 수준, 인원수, 선정 방식 등이 상이함에도 불구하고 모든 사업이 이와 관련된 기본 절차를 충실하게 이행하고 있는 것으로 평가했다.

학교교육 보완 측면에서 평가를 수행하고 그 결과를 사후에 반영하는 정도를 시청자위원회의 제안 및 반영 실적과 사업별로 대상자들에 대한 설문조사 결과를 중심으로 평가한 바, 시청자위원회의 제안들이 거의 모두 반영된 것에 반하여 청

소년시청자위원회의 제안들의 반영 실적은 상대적으로 낮으나 이는 제안의 현실성이나 적절성 차이로 인한 것으로 여겨진다. 전반적으로는 각 사업들이 사업별 규모 및 성격에 적합한 방법으로 평가를 수행하고, 그 평가결과를 상당부분 사후 반영하고 있는 것으로 평가했다. 초중학교육사업의 경우 교과과정 개정이 있을 시 불가피하게 발생하는 교재출판 지연과 이에 따른 강의제공 지연 문제를 완화할 수 있는 관리방안이 필요한 것으로 보인다. 수능강의사업에서는 검수교사를 정기적으로 평가하고 재임용 기준을 설정할 필요가 있다. 수학교육사업은 단순한 사교육과의 비교보다는 학생의 수학 능력 향상에 초점을 맞춘 장기적이고 심도 있는 효과 측정방안을 수립하고 이를 통해 사업의 효율성이나 적정성을 평가하는 것이 필요하다.

나) 민주적 시민교육 비중의 균형성

민주적 시민교육의 이념과 가치는 EBS 설립 목적 중의 하나로써 다양한 대상층을 겨냥하여 다양한 장르 및 포맷의 프로그램으로 전달되고 있다. 구체적으로는 다양한 삶의 가치관 정립, 국민으로서의 책임과 의무에 대한 이해, 문화교육, 국제적 안목으로 민주적인 삶을 영위하는 측면, 현대사회의 위기에 대한 인식과 극복 방안 제시 등의 형태로 프로그램이 기획되고 제작되었다. 자체평가서에서는 해당 프로그램명과 방송편수, 방송시간 만이 제시되고 있어 해당 프로그램의 연관된 가치를 프로그램명에서 유추해 볼 수 있을 뿐이어서 이에 대한 내용분석이 이루어져야 할 것으로 보인다. 민주적 시민교육과 관련된 교육 내용을 갖는 TV 프로그램의 편성은 2014년보다 크게 증가하여 매우 우수한 것으로 평가했다.

세계시민으로서의 교육 등 민주적 시민교육에는 다양한 분야가 있으나 분야별로 체계성을 가진 다양한 프로그램을 기획하고 편성하는 것이 필요하다. 글로벌 시민교육 및 재외국민(해외학생) 교육의 시점에서 진정한 글로벌 정신과 세계시민의식의 고양을 위한 교육 프로그램의 기획과 편성도 함께 고려해야 할 것이다.

3) 방송교육 성과

가) 목표시청자 완강률, 스트리밍 및 다운로드 수치의 적정성

수능강의사업은 강좌별, 매체별 강의 이용률 현황, 초·중학교교육사업과 영어채널사업 그리고 수학교육사업 등은 콘텐츠 및 사이트 이용 현황을 제시했다. 목표 시청자의 적정한 완강률 수준에 근거하여 EBS 교육목표 달성 정도를 판단하기 어려운 점이 있으나, 전체 이용자의 증가 추세를 고려하여 교육목표 달성 정도를 전체적으로 우수하게 평가했다. 학교교육 보완 목적의 무료 교육 프로그램에서 높은 수준의 완강률을 기대하는 것은 무리일 것이나 대부분의 사업에서 상당히 높은 이수율이 나타나고 있다.

목표완강률의 적정수준을 임의적으로 정하기 어려운 점이 있으나 EBS 프로그램이 정규 방송통신교육과정이 아닌 학교교육의 보완이라는 측면에서 볼 때 이를 높게 설정할 필요는 없을 것으로 보인다. 단지 수능강의사업의 이수율 20% 미만 비율이 해마다 지속적으로 증가하고 있는 상황에 대해서는 원인과 대처방안을 검토할 필요가 있다.

나) 방송교육 프로그램의 공교육 기여정도와 학교 현장 평가

수능사업의 경우 학생은 92.9%의 활용률과 93.5%(동영상), 90.3%(교재)의 만족도를 보이고 있다. 교사대상 설문조사 결과 교사들의 수능강의 활용률은 99.0%로 대부분의 교사들이 수업에 활용하고 있으며 강의 만족도도 각 항목에서 매우 높은 수준을 유지하고 있다. 교육격차 해소 및 학교교육 보완에 대한 학부모들의 만족도 역시 높아서 학생, 학부모, 교사 등 교육 주체들의 활용률과 만족도가 최고 수준에 도달한 것으로 평가했다.

학생, 학부모, 교사 등 교육 주체들의 최고 수준 활용도와 만족도는 EBS 프로그램이 교육현장에서 절대적인 영향력을 가지고 있음을 보여준다. 이와 같은 절대적인 영향력은 EBS 프로그램이 '학교교육 보완'의 차원을 넘어 학교 현장의 수업 및 학습을 선도하는 상황에 도달한 것으로 보이며, 이에 상응하는 EBS 책임감과 전문성이 요구된다고 하겠다.

다) EBS 프로그램 및 출판교재의 사교육비 절감 기여 정도

교육 프로그램 질적 내용의 사교육 대체물로서의 충분성은 학생, 교사, 학부모들의 높은 활용도와 만족도에 의해 높게 평가될 수 있다. EBS의 수능강의사업, 초·중학교육사업, 영어채널사업, 수학교육사업의 교육 프로그램은 무료로 제공되고 있으며, EBSe 사이트 내 콘텐츠도 모두 무료로 이용할 수 있다. 출판물의 경우에도 시중 유사교재 대비 60% 정도의 가격 수준을 유지하고 있고, 면당 단가의 경우는 66% 수준이다. 따라서 가격 수준에서의 이용자 접근 용이성도 최대로 보장되고 있으며, EBS는 사교육비 절감 기여도 부분에서도 높은 기여를 하는 것으로 평가했다.

수능사업처럼 일정 학년만을 대상으로 하는 프로그램 뿐 아니라 영어나 수학 등의 교과를 다루는 사업이 초등 저학년 단계에서부터 서비스된다면, '학교교육을 보완'함으로써 사교육 의존도를 크게 낮추는 효과가 기대한다.

라) 평생 민주교육의 사회적 효용성

EPEI 및 시청률이 꾸준히 상승하고 있으며 이런 추세는 모든 연령대에서 나타나나 특히 40대 이상의 시청률 및 점유율의 상승이 크다. 이는 성인을 대상으로 하는 평생교육과 민주시민교육 프로그램의 우수성을 의미하는 것으로 평가했다.

20대, 30대 연령대의 시청률과 점유율을 확대하여 장년층 이상만을 대상으로 하는 방송이 아닌 전체 연령대의 관심을 끌 수 있는 프로그램 개발이 필요하다. 또한 비교적 젊은 연령대의 생활패턴을 고려해서 심야 시간대까지 조사범위를 확대할 필요가 있다.

4) 전년도 평가 지적사항 개선

가) 전년도 경영평가 지적사항 개선 노력 정도

전년도 평가결과 지적사항에 대한 이해를 바탕으로 방송교육목표에 대한 검토가 이루어졌으며, 공사 설립 목적과 연계되는 경영 목표를 수립하고 동일한 경영 목표에 대하여 일관되고 연속성 있는 세부 추진과제의 선정과 시행을 시도하고 있다. 지적사항의 이행노력에 지적사항의 적절성이나 수용가능성에 대한 논의의 포

함이 유용할 것으로 생각된다.

다. 기술부문

1) 방송기술 정책

가) 방송기술 정책 목표 설정의 적절성

EBS는 '학교교육을 보완하고 국민의 평생교육과 민주적 교육발전에 이바지' 하는 것을 설립 목적으로 하는 공영방송이다. 방송기술 정책은 이런 EBS 설립 목적 및 경영 목표 달성을 위해 회사의 정책방향에 맞도록 설정되어야 한다. 2015사업연도 경영 방침은 '창의인성교육 강화', '명품 콘텐츠 확대', '스마트 서비스 구현'을 목표로 한다. 이 목표 달성을 위한 방송기술 정책의 역할과 성과를 되짚어 보며, 방송기술 정책 목표와 EBS 설립 목적 및 경영 목표와의 부합성 정도를 기준으로 평가했다.

2015사업연도 방송기술 정책은 2015년도 EBS 경영 목표인 '창의교육 강화', '명품 콘텐츠 확대', '스마트 서비스 구현'에 적합하게 설정되어 있다.

특히, 파일기반 제작시스템 고도화 및 미디어통합관리시스템 구축을 통해 콘텐츠 제작 및 유통 효율성을 증대시켜 명품 콘텐츠 제작 여건을 마련하였으며, 모바일 서비스 안정화 및 고도화를 통해 사용자 편의성 강화에 이바지했다. 또한 UHD용 700MHz 주파수 확보 및 다채널 방송의 안정적 서비스 실시로 차세대 방송을 통한 미래 먹거리 확보에 기여한 점을 높게 평가한다.

다만 급변하는 미디어환경에 대응하기 위해서는 차세대 방송 추진 등의 플랫폼 위주의 서비스 추진 이외에 다양한 신규 서비스 발굴 및 접목 업무 활동이 요구되며, 이에 대한 체계적인 노력 또한 필요할 것을 보인다.

특히, 콘텐츠 기반의 다양한 기술 접목 시도가 요구되며, 이를 위해서는 콘텐츠 기획과 기술의 유기적인 협력이 필요할 것으로 판단했다.

나) 중단기 방송기술 정책의 적실성

최근 미디어 환경은 실시간에서 VOD 시청으로 변화하고 있으며, TV 중심의 단말기에서 모바일 등 다양한 형태의 단말기를 통한 시청형태로 변화하고 있다. 또한 넷플릭스 등 비전통적인 미디어기업들이 미디어영역으로 진출해 지상파 방송

의 입지가 축소되고 있는 실정이다. 차세대 방송인 UHD TV 수요의 증가로 인한 고품질 콘텐츠에 대한 시청 욕구 또한 증가하고 있다.

따라서 급변하는 미디어 환경에 대한 대응 정도를 'EBS의 단기·중기 방송기술 정책의 미디어 환경 변화 대응의 부합성'과 '당해 연도 운영목표의 단기·중기 방송기술 정책과의 일관성'을 기준으로 평가했다.

중·단기 방송기술 정책 목표와 당해 운영 계획과의 상관관계의 부합성 및 중·단기 방송기술 정책 목표와 미디어환경 대응과의 연계성 측면에서 적절하게 대응하고 있는 것으로 보인다. 특히 파일기반 시스템 고도화 및 미디어통합시스템 구축, 모바일 서비스 강화, 다채널 방송의 안정적 정착 및 UHD 방송 추진 기반 마련을 위한 노력 등 높이 평가할 만하다. 이런 성과를 통해 기술역량강화 및 제작 업무 효율성에 기여한 것으로 보인다. 다만 전통적인 제작 영역 외에 신규 서비스 적용 측면에서의 노력 또한 필요하다.

다) 방송시스템 개선의 적절성

방송시스템은 고품질 콘텐츠를 제작하고 보급하기 위한 핵심 역할을 수행할 수 있어야 한다. 이러한 시스템은 계속 발전하고 있으며, 이에 발맞추어 꾸준히 개발하고 사용하여 좋은 내용의 콘텐츠를 잘 담아내는 그릇의 역할 역시 감당해 내야 한다. 특히 2017년 신사옥 이전과 UHD 본방송을 앞두고 있는 EBS에게는 더욱 중요한 사항임이 틀림없다. 하지만, 공적예산을 사용한다는 점을 고려할 때, 제한된 예산으로 시스템을 효율적으로 구축하고 개선한 부분은 높게 평가되어야 할 것이다. 본 평가에서는 방송기술 변화에의 대응 및 개선 노력의 적절성과 방송시스템 보강 및 개선 노력의 적절성을 중심으로 평가했다.

주로 파일제작 시스템 인프라와 콘텐츠 제작환경 개선을 위한 기반 확충이 중심이 된 방송기술의 개선은 효율적으로 이루어지고 있다. 그러나 많은 부분이 신사옥 구축과 맞물려 있는 상황이다. 다만, 신사옥의 방송 인프라 구축을 준비함에 있어서 앞으로 다가올 UHD 방송환경으로의 변화에도 무리 없이 대응할 수 있도록 여러 부분을 고민해야 할 것이다.

라) 미디어 환경 대응의 적절성

미디어 환경 변화에 따른 기술 혁신으로 프로그램 제작·유통 방식에 대한 적

절한 대응이 필요한 시점이다. 특히 미디어 시청형태 변화 및 플랫폼 다변화로 인해 지상파 방송사의 입지는 날로 좁아지고 있는 현실이다. 따라서 미디어환경의 대응 정도를 '미디어환경 변화에 따른 대응 방향의 적절성 및 대응 정도의 적절성' 측면에서 평가했다.

중·단기 기술정책 수립 시 미디어 환경 변화 대응을 위한 노력들이 엿보인다.

디지털환경을 고려한 제작 및 유통 시스템 개선, 차세대 방송 플랫폼 확보를 위한 노력을 통해 미디어 환경 변화에 적절히 대응하고 있다. 아울러 모바일 서비스 강화를 통해 사용자 편의성 향상에 기여한 점 또한 높이 평가한다. 다만 전통적인 미디어 측면에서의 개선 업무 위주의 노력들 외에 미래 서비스 측면에도 관심이 필요한 시점이며, 이를 위해서는 예산 및 전문 인력 부족 등의 현실적인 제약 극복을 위한 전사차원의 노력 또한 필요하다.

2) 방송기술 개발

가) 방송기술 개발 노력의 적절성

방송기술 개발은 UHD 방송의 활성화에 따라 차세대 송출 기술과 차세대 제작 기반 기술 개발이 가장 활발히 진행되고 있다. 이에 따라 방송사에서는 방송 인프라 시스템의 이해와 효율적인 시스템 구축이 중요해지고 있다. 이에 기존방송의 활성화 및 미래방송 시스템 구축에 대한 준비가 필요한 시기이다. EBS는 2017년 청사 이전이 계획돼 있기 때문에 신규 시스템 도입보다는 현재 시점에 맞는 적절한 연구가 필요하다. 그리고 EBS의 경우 기술 연구 인력과 기술 연구 예산이 부족한 상황이므로 주어진 환경에서 얼마나 노력하였는지를 평가했다.

EBS는 2017년 청사 이전이 예정돼 있기 때문에 고비용의 장비 도입보다는 차세대 방송 시스템의 이해와 방송 인프라에 대한 준비가 더욱 필요한 시기로 보인다. 이에 맞게 폐쇄 자막 재사용 연구 및 오디오 균질화 연구가 적절히 이루어졌으며, 다채널 방송에서 자체 개발한 시스템을 통해 예산 절감 및 효과적인 시스템 구축을 위해 노력한 것으로 판단했다. 또한 2014년에 시작한 콘텐츠 표준관리 체계 운영 시스템 개발은 2015년에 완료되어 EBS 콘텐츠 효율화를 높이는 데에 기여할 것으로 보인다. 또한 ETRI²¹⁾와의 공동연구 및 표준화 활동을 통해 미래 방

송에도 대비했다고 볼 수 있다.

전체적으로 주어진 환경에서 시기적절하게 기술 개발이 이루어졌으며, 기술 개발 활동에도 최선의 노력을 한 것으로 보인다. 다만 EBS는 타 지상파 방송과 함께 2017년 UHD 방송이 예정되어 있어 UHD 방송을 대비하고 적정 수준의 기술 개발을 위해 최소한 타 지상파 방송사의 기술 연구 비율에 해당하는 연구 인력 확보가 필요하다.

나) 디지털 방송 제작, 송출 시스템 투자의 효율성

EBS의 제한된 예산 현황과 공기업의 성격에서 방송의 제작과 송출 시스템에 투입되는 투자의 효율성은 매우 강조되고 있다. 특히, 파일시스템으로 전환하는 과정에서 디지털 시스템에 대한 투자 효율성은 매우 중요하다. 또한, 투자가 파일 시스템 전환을 개선에 얼마나 기여했는지도 중요하므로 본 평가는 디지털 방송 제작, 송출 시스템의 구축 수준과 시스템 전환율을 중심으로 평가했다.

파일기반 제작 시스템 전환을 통해 방송 서비스의 품질을 향상시키고자 하는 위한 노력은 96%에 달하는 전환율에 잘 나타나 있다. 특히 파일기반 시스템 전환에 근거한 스마트 워크플로의 구축은 제작 전반에 효율성을 가져올 것으로 기대한다. 일부 미흡한 점은 디지털통합사옥으로의 이전을 기해 완성될 것으로 기대한다. 다만 파일 기반 시스템 본격 도입에 따른 제작 인력의 교육 등을 통해 IT 기반 제작 역량 등을 강화하고, 새로운 환경에 적극 대응하는 전략이 필요하다.

다) 디지털 네트워크 시스템 관리의 적절성

디지털 네트워크 시스템은 철저한 관리에 의해 지속적인 서비스를 해야 하는 방송의 중추적인 역할을 한다. 제작 인프라를 네트워크 기반으로 지속적으로 전환해나가야 하며, 네트워크 기반 시스템의 운영 확대를 위해서는 인프라와 기반 솔루션의 안정적인 구축 및 시스템 관리가 필요하다. 또한 디지털 네트워크 시스템과 더불어 IT 기반의 서비스가 확대되는 현재 상황에서 디지털 네트워크 시스템의 관리는 제작, 송출, 아카이브 및 서비스 연계, 관리의 적절성 및 효율성 측면에서 평가했다.

21) 한국전자통신연구원(Electronics and Telecommunications Research Institute) : 1971년 12월 설립된 정보·통신·전자 분야의 연구개발을 하는 국내 최대의 정부출연연구기관

이번 평가에서 EBS의 강점은 EBS 제작, 송출 및 서비스 특성에 맞게 디지털 워크플로를 정립하여 경쟁력을 강화하고 콘텐츠 관리를 효율적으로 수행하고 있다는 점이다. 특히 네트워크 시스템의 운영에 있어 콘텐츠 제작 환경과 송출 시스템의 안정성을 향상시키고 디지털 네트워크 시스템을 통한 프로그램 제작 비율을 높였다는 점을 우수하게 평가한다. 또한 디지털 워크플로와 연계하여 EBS 콘텐츠 서비스를 원활하게 할 수 있도록 미디어 통합관리시스템을 구축하여 내부 제작뿐만 아니라 대외 환경에도 적극적으로 대응하고 있다. 그러나 여전히 시스템 관리자의 육성과 운용자의 IT 지식 확보는 미흡한 상황이다. 또한 UHD 서비스를 위한 인프라 구축과 운용도 여전히 숙제로 남아있다. 이와 더불어 네트워크 시스템에 있어 콘텐츠 유실에 대한 대비도 지속적으로 노력해야 할 것이다.

라) 콘텐츠 제작 기술 개발 노력의 적절성

콘텐츠 제작 기술은 영상, 음향, 편집, 제작 역량 등이 종합적으로 관련되어 있다. 이를 위해 장비에 대한 적절한 투자와 장비 활용의 효율성 관리 등이 연계되어 있다. 특히, 제작 기술은 콘텐츠의 내용을 시청자에게 더 효과적으로 전달할 수 있게 하는 방법으로서 첨단 기술의 적용이 더욱 중요하다. 본 평가에서는 적절한 장비의 도입과 활용 기술의 도입, 그리고 인적 교육 등이 평가의 중심이 된다.

파일시스템 개발과 콘텐츠의 통합관리 이외에도 편집 시스템과 업무 프로세스 까지도 개선해 제작비용의 절감은 물론 고품질 콘텐츠 제작에 기여했다. 또한, 특수 편집을 위한 색보정, 야외촬영 현장 특수장비 보강, 시스템 자체개발 등 제작환경과 역량을 개선하기 위해 지속적으로 노력했다. 단지 HD에서 UHD로 진화하고 새로운 방송 서비스가 요구되는 시점에서 현재 사용되는 기술 개발에 노력하는 것도 좋지만 앞으로 다가오는 UHD 기술에 대한 노력이 좀 더 보강되기를 바란다.

마) 전문 인력 확보의 적실성

트렌드의 변화가 빠르게 이루어지고 있는 현 미디어 산업에서 요구하는 기술 수준은 점차 높아지고 있다. 변화하는 속도에 발맞추는데 있어 전문 인력 확보는 매우 중요한 요소이다. 우수 인력 확보에 대한 수급 전략을 세우고 기존 인력에 대한 체계적이고 다변화 된 연수를 통해 전문성을 키우고 방통융합시대에 뒤처지지 않는 능력을 겸비할 수 있도록 지원해주어야 한다. 본 항목에서는 우수인재 확

보를 위한 시스템의 합리성 및 추진 실적, 현재 교육시스템 및 운영실적의 적절성을 평가기준으로 삼았다.

일반적인 연수는 기본운영 방침에 따라 나름대로 체계적으로 실시되고 있는 것으로 보인다. 그러나 당장 1년 앞으로 다가온 UHD 본방송을 앞두고 전 기술 인력이 적응에 어려움을 겪지 않고 만반의 준비를 할 수 있도록 연수에 관한 새로운 로드맵이 필요할 것이다. 또한 직원 숫자에 비해 비교적 낮은 연수 예산에 대한 지속적 확보를 위한 논의가 이루어져야 하겠다.

3) 방송기술 운용

가) 송출 품질 법정 기준 준수의 적정성

방송국 허가 조건 중에는 법적으로 지켜야 할 전파형식 및 점유주파수대폭, 주파수, 공중선전력, 공중선형식구성 및 이득에 관한 사항을 준수해야 한다. 따라서 이와 같은 사항 준수에 대한 점과 방송국 허가 관련 사항 이외 다른 위반사항 없이 법정 기준을 준수하고 있는지 평가했다.

EBS는 방송국으로서 송출 품질 법정 기준을 준수하고 있으며, 신호 품질 저하 예방에도 노력하고 있다. 그러나 이러한 기준은 최소한의 기준이며, 향후 송출 품질 유지를 위해 송출 시스템 안정성 확보하는 지속적인 노력이 필요 할 것이다.

나) 방송 장비 도입의 적합성

지속적으로 진화하고 변화하는 방송기술의 성격상 방송 장비의 도입은 어려운 숙제다. 특히, 방송과 IT의 융합, UHD 시대의 도래로 새로운 기술의 등장도 가속화되고 있어 어떤 장비를 어떤 시기에 어떻게 구입하는지에 대한 결정은 콘텐츠 제작과 유통에 직접적인 영향을 미치게 된다. 일반적으로 방송장비는 고가이므로 이러한 결정은 더욱 신중해야 한다. 따라서 방송 장비 도입의 적합성을 신기술 도입과 장비 교체, 미래의 준비성 측면에서 평가했다.

방송 장비의 구매는 구매 요청부터 도입까지 전체적으로 정해진 프로세스에 의해 잘 진행되고 있다. 특히 장비 도입의 필요성 등을 장비도입심의위원회를 통해 해결하는 것은 적절한 조치로 보인다. 구매 과정에서도 형평성과 경제성 등을

고려한 우선순위를 정해놓고 철저히 준수하는 것으로 확인됐다.

다) 방송망 관리의 효율성

방송망 관리의 가장 중요한 부분은 중단 없는 방송이 가능하게 하는 것이다. 이를 위해 방송망에 관련한 사고를 예방하고, 사고 시 신속하게 대처하는 능력이 필요하다. 따라서 방송사고 예방을 위한 제도 및 운영 실적과 방송망 안정성 확보 및 방송사고 대처 실적을 평가했다.

EBS 방송망 운영은 주로 사고 예방을 위해 수행되며, 제도 및 운영 실적은 적절하게 이루어지고 있다. 또한 사고 대비 교육 및 모의 훈련 실시로 비상 방송 송출 능력도 확보했다. 그러나 송신 업무를 KBS가 담당함에 따라 지상파 방송사간 협력 및 정보 공유는 지속적으로 강화해야 할 것이다.

4) 방송기술성과

가) 제작 시설 활용의 효율성

제작 시설의 평가는 스튜디오, 편집실 등이 효율적이고 합리적으로 운영되고 관리되는지를 평가한다. 특히 제작 시설은 제작자들이 공유하는 공간과 시설인 만큼 적절한 배정 기준과 운용시스템이 구비되어야 하며, 또한 효율성이 극대화되기 위한 절차도 마련되어야 한다. 따라서 시설 배정 절차 기준과 운영의 합리성, 제작 시설 운용시스템의 합리성, 방송 제작 시설 운용의 효율성 등의 요소를 중심으로 평가했다.

스튜디오 등 제작 시설의 활용도는 최대치에 근접하고 있다. 그러나 지나친 시설의 사용으로 조기에 노후하지 않도록 철저한 관리가 필요하며 구성원에 대한 업무강도 역시 세심한 조절이 필요할 것이다. 또한, 상황과 시기에 따라 배정 기준에는 차이가 있을 수 있으므로 시설 배정 원칙과 운영 절차는 주기적으로 검토하고 필요에 따라 수정할 필요가 있다.

나) 방송시스템 활용의 효율성

방송시스템은 필요성에 따른 도입도 중요하지만 적절한 활용을 통해 사용 가치를 높여야 한다. 또한, 다수의 부서가 공동 사용하는 시스템이므로 합리적인 배

정도 중요하다. 따라서 본 평가는 방송시스템의 활용도 제고를 위한 제도적 방안 및 추진 효율성을 검토했다.

공정하고 효율적인 방송 인프라 도입을 위한 절차는 전체적으로 잘 지켜지고 있으며 그에 따라 투자가 이루어지고 있다. 이를 통해 제작 효율성과 제작 역량강화에 기여하고 있는 것으로 보이며, 파일기반 제작 인프라와 미디어 통합관리 시스템 개발 등 전체적인 워크플로 개선에도 도움이 되었다. 도입뿐만 아니라, 신규 시스템과 기존 시스템의 재배치를 통한 합리적인 장비 운용에도 더욱 힘써주기 바란다.

다) 지역도달률 개선 노력의 효과성

지상파 TV 및 라디오 방송의 지역도달률은 EBS 방송이 더 많은 시청자에게 도달 할 수 있도록 하는 노력의 정도를 의미한다. 그리고 난시청 지역 해소를 통한 지역방송 활성화 및 취약계층에 방송을 통한 교육효과를 제고하는 것은 EBS의 설립근거가 된다. 특히 지역도달률을 증진하는 것과 함께 공익성 구현에도 기여해야 한다. 따라서 공익성 구현 및 지역방송 활성화 차원의 지역도달률 개선 효과를 평가했다.

매년 지속적으로 일선학교 수신기술지원 활동을 수행하고 있으며, 다채널 방송 시범서비스의 성공적인 실시를 위해 시·청취자 민원 해소 업무수행 등 수신환경 개선을 위해 다각적인 노력을 하였음을 알 수 있다. 앞으로도 취약계층 및 소외된 지역에 대한 수신환경개선 활동을 통해 지상파 방송의 공적인 역할을 충실히 이행할 수 있도록 지속적인 노력이 필요하다.

라) 프로그램 품질개선 기술지원의 적절성

EBS는 공영방송으로서 시청자가 요구하는 고품질 콘텐츠 제공을 위한 프로그램 품질 개선 노력이 필요하다. 특히 고품질 콘텐츠 제작을 위한 파일 기반 제작 시스템, 스튜디오, 중계 제작 등 다양한 기술적 지원이 있어야 한다. 이러한 측면을 중심으로 프로그램 품질개선 기술지원 노력 및 적절성에 대해 평가했다.

파일기반 제작 시스템 구축을 통한 워크플로 개선, 프로그램 시사회를 통한 품질 평가 및 개선 방안 모색, 버추얼 시스템 업그레이드를 통한 고품질 제작 환경 마련 등 프로그램 품질 향상에 대한 대응 활동은 적절한 것으로 평가했다. 품질

향상을 위해서는 하드웨어 측면의 시스템 구축 외에 품질 개선에 대한 구성원들의 의지 및 노력이 더 중요하다. 지속적으로 품질 개선이 이루어질 수 있도록 지속적인 관심이 필요하다.

마) 인터넷 사이트의 안정성

인터넷 서비스는 다양한 사용자들이 EBS 콘텐츠를 보다 편리하고 쉽게 이용할 수 있는 기반이 될 뿐만 아니라 이용의 편리성으로 인해 방송서비스의 또 다른 모델로서 그 가치와 중요성이 지속적으로 중요해지고 있다. EBS는 방송 분야뿐만 아니라 교육과 관련된 다양한 인터넷 사이트와 모바일 서비스를 운영하고 있어 인터넷의 품질과 안정성은 매우 중요한 요소로 자리하고 있다. 따라서 인터넷 서비스의 안정성 그리고 인터넷 품질과 관리의 효율성에 대해서 평가했다.

인터넷 서비스는 다수의 사용자가 보다 손쉽게 다양한 서비스를 이용할 수 있는 특징으로 인해 향후에도 급속도로 발전될 것이다. 이러한 환경에 발맞추어 인터넷 서비스를 안정적으로 제공하기 위해서는 무엇보다 단기적인 측면뿐만 아니라 중장기적인 측면을 고려한 계획 수립이 필요하다고 판단했다. 이를 기반으로 시스템의 성능적인 측면과 보안적인 측면을 고려하여 지속적으로 관심을 가지고 개선 활동을 수행한다면 더욱 높은 수준의 인터넷의 안정성과 품질이 유지될 수 있을 것이다.

5) 전년도 평가 지적사항 개선

가) 전년도 경영평가 지적사항 개선 정도

기술부문 경영평가 지적사항에 대한 개선을 통해 보다 나은 조직으로 발전하는데 도움을 줄 수 있다. 이러한 측면에서 전년도 경영평가 지적사항 중 현실적으로 노력이 가능한 것 위주로 개선 노력 정도를 평가했다.

2014사업연도 경영평가 지적사항 중 상당 부분은 개선의 노력을 보인 점을 높이 평가한다. 다만 일부 지적사항은 기술조직 내의 노력만으로 근본적인 해결이 어려운 점이 있는 것으로 보인다. 특히 '미래 서비스 연구 수행을 위한 전문 인력 확보' 지적사항의 경우 전사적인 지원이 필요하다. 또한 기술부문 업무들 중 회사

내에 분산되어 있는 송출, 기술연구 등의 경우, 효율성 측면에서 기술조직 내로
일원화할 필요가 있다. 이를 통해 보다 조직의 업무 효율성이 향상되어 기관의 발
전에도 이바지 할 것으로 판단했다.

라. 경영부문

1) EBS 경영 전략

가) EBS 경영 전략의 적절성

2015년도 경영 목표는 전년도 경영 목표를 지속적으로 계승하여 발전시키되 세부 시행과제를 함께 추진함으로써 각 목표가 구체적인 성과로 이어질 수 있는 기반을 마련한 것으로 보인다. 또한, 미디어 환경 변화에 주도적으로 대응하고, 이 용자와의 소통을 강화함으로써 공사의 설립취지인 공교육 보완, 평생교육 지원 및 민주적 교육발전에 이바지한 것으로 보인다. 다만, 방송채널을 포함한 전사 차원의 매체전략을 수립할 때가 되었고, 모바일 분야의 신성장 동력 사업 발굴을 위한 부단한 노력이 필요하다 하겠다.

나) 경영 투명성 제고 노력의 적절성

2015년에도 이사회와 감사는 각각 안건 심의와 다양한 감사활동을 통하여 경영 투명성 제고를 위해 노력했다. 특히, 새롭게 구성된 제 6기 이사회는 중장기 발전 방향을 모색하고자 집행부와 합동 워크숍을 개최하는 등 적극적인 행보를 보였다. 감사실은 감사실 인력의 전문성 강화를 위해 노력했다.

다) 책임 경영 구현 노력 정도

경영 목표 달성을 위해 부(部) 단위로 세부 목표를 설정하여 관리하는 부별 목표 관리제도의 지속적인 운영이나 이를 성과관리 및 평가(KPI²²)와 연계하여 평가의 객관성을 도모하고 제도의 합리성을 극대화하기 위해 노력한 점, 그리고 개인별 업무성과에 따라 성과상여금 차등지급을 강화하고 고성과자(S급)에 대한 지급액을 상향 조정하여 성과보상 제도를 강화한 점 등은 긍정적인 성과라 할 수 있다. 다만, 부서성과관리 평가지표의 개선과정에서 일부 지표설정과 평가자료 제출이 지연되어 당초 계획된 평가 일정이 일부 축소된 점 등은 개선되어야 하겠다.

22) KPI(Key Performance Indicator) : 핵심성과지표.

2) EBS 조직 및 인사 관리

가) 조직 관리의 합리성

정년연장 및 임금피크제 도입, 업무특성에 맞는 효율적인 인력채용과 근무방식이 시행될 수 있는 근간 마련, 그리고 차장급 인력을 실무 중심으로 운영함으로써 실무담당 인력의 비중을 확보하는 등 실질적인 성과를 거두었다. 다만, 지상파 다채널 방송 전담조직이 본방송 전환 전까지만 한시조직으로 설정되어 있는 바, 본방송 전환 후 정규조직 내에서 채널특성을 구현할 수 있도록 업무분장 및 위임전결 사항 조정 등 후속조치가 필요하다 하겠다.

나) 인사 관리의 합리성

핵심인재 육성을 위해 외부 전문기관에 교육생을 지속적으로 파견하고, 체계적인 교육훈련 시스템을 갖추기 위해 연수 프로그램을 개선하였으며, 합리적이고 균형 잡힌 교육 지원을 위해 교육훈련 영역을 세분화하여 운영·관리를 강화했다. 다만, 체계적이고 종합적인 연수 진행과는 달리 문서작성 등 기본업무역량 향상을 위한 직무공통과정 운영이 다소 미흡하였던 것으로 보이는 바, 업무지원을 위한 기본 실무능력 배양교육과 업무에 즉시 활용할 수 있는 업무 매뉴얼 제공 등 다양한 지원계획이 필요하다 하겠다.

다) 노·사 관리의 안정화 정도

경영 관련 정보 공유, 수시 업무 협의 체제 유지, 합리적인 임금 및 단체협약 체결, 그리고 경영합리화 개선 합의 등을 이루어 내었다. 앞으로도 합리적 노사관계 설정을 위한 교섭 및 협상 대상을 더욱 명확히 할 것을 제안한다.

라) 구성원들의 만족도 정도

2014년에 이은 연속적인 직원 만족도 조사를 통해 조사방식을 개선하게 된 점과 아울러 부서 간 만족도(ICSI) 결과와 직원 만족도(ESI) 결과를 인사정책이나 제도 개선에 활용하게 된 점은 인력관리 측면에서 상당한 의미를 부여할 수 있다. 다만, 조사 참여율이 31.8%로 너무 낮은 바, 신뢰성 있고 타당성 높은 조사결과 도출과 실효성 있는 개선 방안 마련을 위해서라도 참여율을 높이는 방안이 적극 강구되어야 하겠다. 또한, 직원 만족도도 57%대에서 정체수준에 머무르고 있는

바, 다양한 후속조치를 통하여 이를 향상시킬 수 있는 적극적인 행보가 필요하다.

3) EBS 재무 및 경영정보 관리

가) 인건비 관리의 적절성

장애인 고용을 통하여 공적재원인 고용촉진지원금을 수령하는 등 적극적인 인건비 절감정책을 취하였으며 직원들의 고통분담을 통하여 인건비의 적절성을 잘 유지하고 있다. 다만, 직원 고령화로 인한 인건비 상승에 대비할 필요가 있고, 급여의 고정성을 극복하고 성과 보상적 성격을 강화하는 방향으로 임금체계를 개선할 필요가 있겠다.

나) 판매관리비의 적절성

타 방송사 및 방송업계 전체와 비교해 볼 때, 매출액 대비 판매관리비의 비율이 낮은 수준으로 유지되고 있어 경영관리의 효율성이 높은 것으로 볼 수 있으나, 향후 통합사옥 건립과 차입 경영에 따라 건물유지비가 증가되는 등 일반관리비가 증가할 것으로 예상되는 만큼 이에 대비하여 재정 효율성 증대를 위한 노력을 경주하여야 하겠다.

다) 예산편성 및 운영의 적절성

분기별로 예산집행 실적을 점검하고 수시로 수지 전망을 업데이트 하는 등 효율적인 예산 통제를 실시함으로써 예산의 절감을 도모한 것과, 2016년도 예산액 중 정부지원액을 증액하여 확보한 것은 경영 목표를 달성에 중요한 역할을 했다고 본다. 그러나 이는 어디까지나 단기적인 지원인 만큼 특별교부금의 국고 일반회계 전환 등 장기적인 지원정책을 이끌어내는 노력을 기울여야 하겠다.

라) 재무 및 위험 관리의 적정성

재무제표의 건전성 확보, 재무관리회계와 위험관리시스템간의 연계성, 그리고 위험관리전문가의 양성 노력 등은 상당 부분 이루어지고 있다. 그러나 경영정보시스템을 고도화함으로써 효율성, 신뢰성, 완전성을 모두 확보하는 정책이 필요하다고 하겠다.

마) 경영정보시스템 관리의 적정성

현재의 경영정보시스템은 각 영역별 시스템 간의 유기적인 연계 부재로 업무의 효율성이 저하됨은 물론 수작업의 필요성이 높아 위험관리가 사실상 어렵다. 또한, 관리회계 자료의 산출 기능이 미약하여 경영자에게 유의미한 정보를 제공하는데 한계가 있다. 따라서 장기적인 관점에서 기업의 경영활동 프로세스들을 통합적으로 연계 관리해주며, 기업에서 발생하는 정보들을 서로 공유하고 새로운 정보의 생성과 빠른 의사결정을 도와주는 전사적 자원관리시스템(ERP)을 도입하여 관리의 효과성을 높임은 물론 내부통제기능을 강화하여 리스크를 억제하여야 한다. 다만, 막대한 재원이 소요되는 만큼 도입 시기 및 자원 조달 방안에 대하여 전사적인 지혜를 모아야 하겠다.

4) EBS 경영 성과

가) 경영 목표의 달성 정도

비용예산의 통제는 성공적이었으나 수입예산측면에서 자체수입은 전년도에 비해 감소했다. 방송업계 평균에 비해 전체적으로 재무적 안정성은 확보하고 있는 반면 수익성은 열세인 모습이다. 향후 통합사옥으로 인한 차입경영 및 예상되는 손익 악화(감가상각비, 이자비용)를 감안하면 재무구조 악화는 피할 수 없는 상황이 될 것이므로 신성장 동력을 찾아 자체수입을 증가시키는 노력이 절실하다 하겠다.

나) 공적재원 비중 및 수익구조 개선의 적절성

통합사옥 건립과 지상파 다채널 방송(MMS) 추진 등 대규모 투자에 따른 차입 경영시대를 대비하기 위해 공적재원 확충 및 자체사업 확대 노력이 요구되고 있는 상황이다. 특히, 전체적인 특별교부금 규모 감소에 따라 EBS 지원금 또한 축소될 것이 불가피한 상황인 바, 수신료 수입 증액 등 공적재원 확보활동은 지속적으로 추진하되, 자체사업의 정착 및 확대를 위해 전사적인 노력을 집중해야 한다.

다) 브랜드 가치 제고 노력의 적절성

브랜드 가치 제고를 위한 제반 홍보 활동은 2015년에도 적극적으로 이루어졌다. 다만, 향후 보완해야 할 점들도 제기되었던 바, 시청자의 자발적인 참여를 이

끌어 내어야 한다는 것과 교육 콘텐츠를 이용한 홍보의 강화 등이 그에 해당한다. 이러한 부분과 연계하여 소셜미디어 채널의 이용패턴을 면밀히 분석하여 전략적으로 매체를 운영함과 아울러 온라인카페를 활성화하는 등 시청자 참여형 커뮤니티를 강화하는 것도 개선할 점이라 할 수 있겠다.

라) 사회공헌 활동의 성과 정도

소외계층에 대한 맞춤형 지원 사업 실행, 교육기부·나눔 서비스의 다변화, 그리고 다양한 캠페인 실시 등 의미 있는 일들을 수행한 한 해였다고 할 수 있다. 그러나 ARS 모금프로그램(나눔0700)의 시청률 정체나 사회통합 멘토링 사업에의 지자체 불참과 같은 미흡한 점도 존재하였던 바, 온라인(On-Line)이나 모바일 모금 등 시청자 참여 통로를 다양화하고 EBS 임직원에게도 자발적인 사회공헌 참여 기회를 제공하며, 자기주도학습의 효과를 적극 홍보하는 정책이 필요하다 하겠다.

5) 전년도 평가 지적사항 개선

가) 전년도 경영평가 지적사항 개선 노력 정도

성과상여금 제도를 개선하고, 정년연장/임금피크제를 도입하였으며, 부분적이지만 경영정보시스템의 편의성을 제고한 점 등은 높이 살만하다. 그러나 부서성과와 보상의 비례성이 낮은 점, 임금피크제 도입 후 본격적인 시행을 맞아 퇴직금 중간정산 등 임금피크제 시행을 위한 세부적인 제도 보완이 필요한 점, 그리고 업무효율을 증대시키기 위해 경영정보시스템의 전면적인 대체가 필요한 점은 향후 개선하여야 할 부분이라 하겠다. **EBS**

행복한
교육 세상 EBS