

2013 사업연도

# 경영평가보고서 요약



한국교육방송공사  
이사회

# 차례

## 제1장 경영평가 개요

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

## 제2장 경영개황

1. 2013년도 경영목표 .....	13
2. 매체 운영 현황 .....	14
3. 2013년 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 .....	25
2. 부문별 총평 .....	31
가. 방송부문 .....	31
나. 교육부문 .....	37
다. 기술부문 .....	42
라. 경영부문 .....	45
3. 부문별 평가 요약 .....	49
가. 방송부문 .....	49

1) 방송목표 .....	49
2) 방송 편성과 운영 .....	53
3) 프로그램 제작과 운영 .....	56
4) 시청자 서비스 .....	60
5) 방송성과 .....	64
6) 전년도 평가 지적사항 개선 .....	71
나. 방송부문 .....	73
1) 방송교육 시스템 .....	73
2) 방송교육 과정 .....	79
3) 방송교육 성과 .....	81
4) 전년도 평가 지적사항 개선 .....	84
다. 기술부문 .....	85
1) 방송기술 정책 .....	85
2) 방송기술 개발 .....	88
3) 방송기술 운영 .....	92
4) 방송기술 성과 .....	93
5) 전년도 평가 지적사항 개선 .....	97
라. 경영부문 .....	98
1) EBS 경영전략 .....	98
2) EBS 조직 및 인사관리 .....	100
3) EBS 재무 및 경영정보 관리 .....	102
4) EBS 경영성과 .....	106
5) 전년도 평가 지적사항 개선 .....	110



# 제1장 경영평가 개요



## 1. 경영평가근거 및 목적

본 경영평가는 한국교육방송공사법 제14조(이사회의 기능) 제1항 제5호 및 동법시행령 제9조(경영평가 및 공표)의 규정에 의거하여 실시했으며, 한국교육방송공사의 설립목적인 '교육방송을 효율적으로 실시함으로써 학교교육을 보완하고 국민의 평생교육과 민주적 교육발전에 이바지' 하도록 EBS의 공적책임에 다하고, 경영개선을 통해 EBS의 설립목적 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 : 김지영 (EBS 이사)

방송부문 : 이재진 (한양대학교 교수)

교육부문 : 최의창 (서울대학교 교수)

기술부문 : 최성진 (서울과학기술대 교수)

경영부문 : 박응균 (참 회계법인 부대표)

위원 : 김동호 (EBS 이사)

위원 : 이영만 (EBS 상임감사)

나. 운영기간 : 2014년 1월 ~ 2014년 5월

### 3. 평가부문 및 평가항목

평가부문은 한국교육방송공사법시행령 제9조(경영평가 및 공표) 제1항 및 한국교육방송공사정관 제13조(기능) 제3항에 명기된 6개항 ①경영목표설정의 타당성, ②예산집행의 효율성, ③인사·조직 등 경영관리 제도, ④재무상태 등 경영실적, ⑤시설투자, ⑥기타 EBS의 발전과 경영개선을 위하여 필요한 사항을 EBS의 업무와 연관시켜 방송, 교육, 기술, 경영 4개 부문으로 설정했다.

2013사업연도 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 대상기간 : 2013년 1월 1일 ~ 2013년 12월 31일**

#### 나. 부문별 평가항목

##### 1) 방송부문

##### 가) 방송목표

- ① 방송 편성목표설정의 적절성

##### 나) 방송 편성과 운영

- ① 방송 편성비율의 적절성
- ② 방송 프로그램의 신설 및 폐지 기준
- ③ 방송운행의 정시성 정도

##### 다) 프로그램 제작과 운영

- ① 프로그램의 완성도
- ② 제작예산 관리 및 집행의 효율성
- ③ 외주제작 정책 및 제도의 합리성
- ④ 여론 및 외부평가 수렴의 합리성

**라) 시청자 서비스**

- ① 시청자위원회 운영 및 시청자 의견 수용 정도
- ② 시청자 참여 프로그램 편성비율의 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 목표설정의 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 학교교육 과정과의 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 학교현장의 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 목표설정의 적절성
- ② 중·단기 방송기술 정책의 적실성
- ③ 방송 시스템 개선의 적절성
- ④ 미디어 환경 대응의 적절성

**나) 방송기술 개발**

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

**다) 방송기술 운용**

- ① 송출품질 법정기준 준수의 적정성
- ② 방송장비 도입의 적합성
- ③ 방송망 관리의 효율성

**라) 방송기술 성과**

- ① 제작시설 활용의 효율성
- ② 방송 시스템 활용의 효율성



- ③ 지역도달률 개선 노력의 효과성
- ④ 프로그램 품질 개선 기술지원의 적절성
- ⑤ 인터넷 사이트의 안정성

**마) 전년도 평가 지적사항 개선**

- ① 전년도 경영평가 지적사항 개선 노력 정도

**4) 경영부문**

**가) EBS 경영전략**

- ① EBS 경영전략의 적절성
- ② 경영투명성 제고 노력의 적절성
- ③ 책임경영 구현 노력 정도

**나) EBS 조직 및 인사관리**

- ① 조직관리의 합리성
- ② 인사관리의 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 경영정보 시스템 관리의 적정성

**라) EBS 경영성과**

- ① 경영목표의 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

2013사업연도 경영평가는 2013년 11월 정기이사회에서 의결된 2013사업연도 EBS 경영평가 실시 계획에 따라 평가기준을 적용하면서 당해 사업연도의 계획 대비 실적, 전년도 대비 성장 정도, 그리고 일반화한 경영 원리 등을 적용했다. 또한 경영 실적에 대한 세밀한 평가를 위하여 방송, 교육, 기술, 경영 등 각 부문별로 자체평가를 실시했다. 2013사업연도 경영평가 자체평가서는 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.

2013사업연도 경영평가의 과정은 다음과 같다.

- 2013. 11. 20 : 2013사업연도 경영평가 실시 계획(안) 이사회 의결
- 2013. 12. 18 : 경영평가단 구성 및 위원 위촉
- 2014. 1. 13 : 제1차 경영평가 회의 - 경영평가 실시 계획 및 일정 협의
- 2014. 2. 21 : 제2차 경영평가 회의
  - EBS 일반 현황 브리핑
  - EBS 우면동 방송센터 및 본사 제작시설 현장 실사
- 2014. 3. 11 : 제3차 경영평가 회의
  - 부문별 자체평가서 검토 및 서면평가 실시
- 2014. 3. 12 ~ 3. 25 : 부문별 부서장 면담을 통한 현장평가 실시
- 2014. 3. 25 : 제4차 경영평가 회의

2013사업연도 **EBS** 경영평가 결과 요약문 - 경영평가 개요

- 부문별 현장평가 실시
- 2014. 4. 23 : 제5차 경영평가 회의
  - 부문별 경영평가보고서(안) 검토 및 보완사항 협의
- 2014. 4. 29 : 제6차 경영평가 회의
  - 부문별 경영평가보고서 수정(안) 검토
  - 방송용 공표 문안 협의
- 2014. 5. 8 : 2013사업연도 경영평가보고서(안) 확정
- 2014. 5. 14 : 2013사업연도 경영평가보고서(안) 이사회 보고 및 의결
- 2014. 5. 30 : 2012사업연도 경영평가보고서 공표(방송 및 인터넷)
- 2014. 5. 31 : 2012사업연도 경영평가보고서 타 언론사 및 방송사 배포



## 제2장 경영개황



## 1. 2013년도 경영목표

### 1) 경영목표



### 2) 6대 추진과제

- ① 교육 현장 변화 유도과 공교육 보완
- ② 사교육비 경감과 교육평등 확대
- ③ 생애맞춤형 콘텐츠 제작 확대
- ④ 스마트 서비스 고도화
- ⑤ 교육나눔과 사회공헌 확대
- ⑥ 글로벌 역량 강화와 교육한류 선도

## 2. 매체 운영 현황

### 1) 방송 채널

구 분		편성 내용	시 간
지상파	디지털 TV	유아·어린이 전문 교육 및 교양	21시간
	라디오 FM	외국어 및 독서교육	21시간
위성 케이블 IPTV	EBS 플러스1	수능·내신·논술교육	24시간
	EBS 플러스2	초등·중학·직업교육	18시간
	EBS English	영어 전문 교육	20시간
	EBS U	유아·어린이 전문 교육	20시간
국외	EBS America	미주 지역 재외국민 교육	24시간

※ 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	EBS TV, EBS 플러스2, FM 다시보기	무·유료	488만명
www.ebsi.co.kr	EBS 플러스1 수능 인터넷 강좌	무료	432만명
www.ebse.co.kr	EBS English 영어방송 다시보기	무료	355만명
www.ebsmath.co.kr	EBS 수학교육 전문 사이트	무료	6만명
www.ebslang.co.kr	종합 외국어 인터넷 강의	유료	187만명
www.edrb.co.kr	EBS 클립뱅크 사이트	무료	3,538명
primary.ebs.co.kr	초등 학습 콘텐츠 서비스	무료	416만명
mid.ebs.co.kr	중학 학습 콘텐츠 서비스	무료	401만명
free.ebs.co.kr	시각, 청각 장애인을 위한 사이트	무료	무회원제 서비스
durian.ebs.co.kr	EBS 한글 서비스	무료	무회원제 서비스
<b>총 회원수 (2013년 12월 31일 기준)</b>			<b>2,285만명</b>

### 3) 채널별 편성비율 (2013년 가을 편성 기준)

#### ○ 지상파 TV

유아	어린이	청소년	여성	성인	소외
23.8%	10.8%	18.3%	8.0%	39.1%	6.2%

#### ○ 지상파 FM

중학	고교	영어	제2외국어	평생교육
2.5%	10.7%	38.1%	7.5%	41.2%

#### ○ EBS 플러스 1(수능 전문)

학교교육	평생교육
98.5%	1.5%

#### ○ EBS 플러스 2(영어교육)

초등교육	중등교육	평생교육
28.9%	47.6%	23.5%

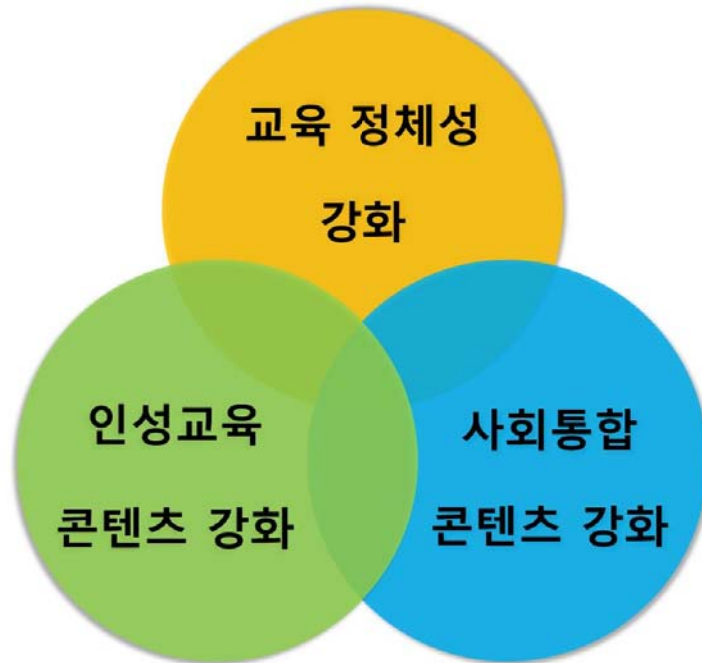
#### ○ EBS English(중학·직업)

유아	어린이	청소년	성인
17.3%	14.4%	23.2%	45.1%

#### ○ EBS u(유아·어린이)

유아	어린이	성인(부모교육)
73.6%	7.1%	19.3%

### 3. 2013년 편성 방향



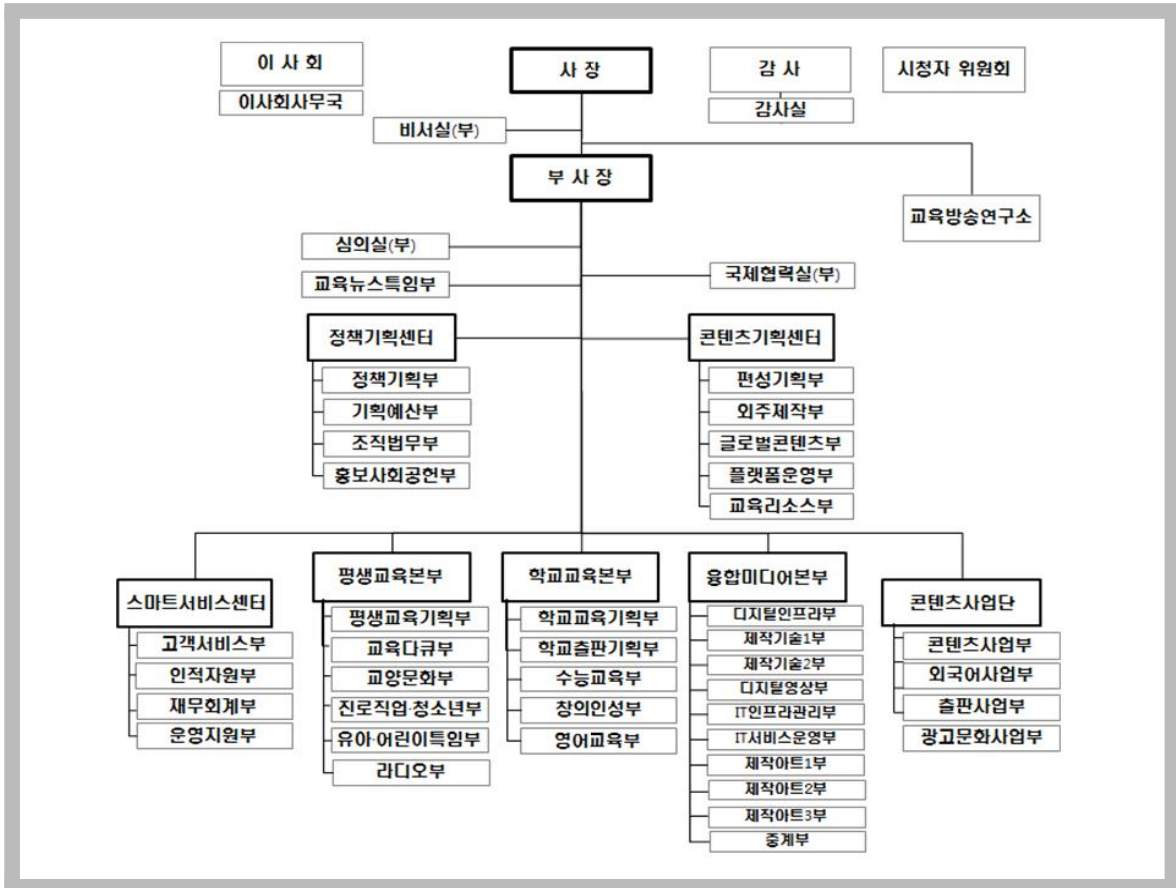
<p><b>EBS만의 교육 정체성 구현</b></p>	<p>교육 정책, 교과 보완, 학교 현장 지원 등 EBS만의 교육 콘텐츠 편성</p>
<p><b>인성교육 콘텐츠 강화</b></p>	<p>배려, 인내, 사랑, 우정, 용기, 공동체 의식 등 다 양한 인성교육 콘텐츠 편성</p>
<p><b>사회통합 콘텐츠 강화</b></p>	<p>세대, 계층, 이념 등 다양한 사회적 갈등 요소를 해 소할 수 있는 사회통합 콘텐츠 편성</p>
<p><b>편성목표 통합 구현</b></p>	<p>설립취지와 편성목표를 통합적으로 구현하는 콘텐츠 편성</p>



## 4. 조직 및 인력 현황

### 1) 조직 현황

2013. 12. 31 현재



### 2) 인원 현황

○ 현재원 : 592명(정원 : 634명)

구분	임원	일반직(별정직포함)	계(명)
정원	3	631	634
현원	3	589	592
과부족	0	42	42

※ 개방형 계약직 포함 (2013.12.31. 현재)

## 5. 시설 현황

### 1) 업무 시설

#### ○ 본사

위치	면적	용도
서울시 강남구 남부순환로 2748	18,492m <sup>2</sup>	주 사무실 및 방송 제작

#### ○ 임차 시설 : 방송센터 외(본사 외에 6개 건물 임차하여 분산 근무)

위치	면적	용도
서울시 서초구 바우뫼로 1길(방송센터, 한국교육개발원)	4,804m <sup>2</sup>	제작 및 송출
서울시 강남구 남부순환로(다명빌딩)	1,672m <sup>2</sup>	업무
서울시 강남구 남부순환로(한방빌딩)	892m <sup>2</sup>	업무
서울시 강남구 남부순환로(우박빌딩)	324m <sup>2</sup>	업무
서울시 강남구 남부순환로(유일빌딩)	489m <sup>2</sup>	업무
경기도 안양시(세트 창고)	281m <sup>2</sup>	세트 창고
계	8,951m <sup>2</sup>	

### 2) 방송 시설

송출시설(주소)	스튜디오	편집시설	중계차
○ 지상파주소 1실	○ TV 스튜디오 6실	○ HD종편 5실	○ HD(15톤)1대
○ 위성멀티주소 1실 (3개 PP동시송출)	○ 라디오 스튜디오 5실	○ 특수편집 2실	○ HD(5톤)1대
○ 라디오주소 1실	○ e-러닝 스튜디오 11실	○ 1:1 편집 34조 (4층 기준)	○ 스마트밴 1대 (4톤)
		○ 통합컨버팅 1실	

## 6. 예산 현황

### 1) 2013년 예산 현황

총 예산	공적 자원	자체 수입
2,901억 원(100.0%)	761억 원(26.2%)	2,140억 원(73.8%)

#### ○ 공적 자원

TV수신료	방송통신발전기금	특별교부금	소 계
166억 원(5.7%)	225억 원(7.7%)	370억 원(12.8%)	761억 원(26.2%)

① TV수신료 배분(2013년)			② 방통발전기금(방송통신위원회)		③ 특별교부금(교육부)	
KBS	90.4%	5,382억 원	프로그램 제작지원	219억 원	수능 방송	220억 원
EBS	2.8%	167억 원	장애인 방송	4억 원	영어 교육 방송	60억 원
한국전력	6.8%	405억 원	장애인 인터넷서비스	2억 원	방과후 영어	20억 원
계	100.0%	5,954억 원	계	225억 원	수학 교육	50억 원
※ 월 TV수신료 2,500원 중 EBS 몫은 70원					전년이월	20억 원
					계	370억 원

#### ○ 자체 수입

수능 연계 교재	기타출판	방송광고	뉴미디어	영상 외	소 계
546억 원 (18.8%)	479억 원 (16.5%)	396억 원 (13.7%)	384억 원 (13.2%)	335억 원 (11.6%)	2,140억 원 (73.8%)

### 2) 자본금 납입현황

법정자본금	납입자본금	미납입자본금
1,000억 원(100.0%)	543억 원(54.3%)	457억 원(45.7%)

## 7. 재무 현황

### 1) 재무제표

○ 제14기 : 2013년 12월 31일 현재

○ 제13기 : 2012년 12월 31일 현재

[자산]

(단위 : 백만원)

계정 과목	제 14 (당기)	제 13 (전기)	증감
I 유동자산	134,773	108,876	25,897
(1) 당좌자산	134,773	108,876	25,897
1 현금및현금성자산	18,565	3,368	15,197
2 단기투자자산	51,961	45,243	6,718
3 매출채권	51,548	50,243	1,305
4 미수금	1,415	1,531	-116
5 미수수익	338	286	52
6 선급법인세	458	362	96
7 선급비용	9,485	6,850	2,635
8 부가세선급금	1,003	993	10
II 비유동자산	63,703	62,650	1,053
(1) 투자자산	1,224	1,843	-619
1 지분법적용투자주식	1,224	1,843	-619
(2) 유형자산	60,605	58,950	1,655
1 토지	14,796	14,796	-
2 건물	8,697	9,189	-492
3 구축물	67	88	-21
4 방송장비	5,319	7,799	-2,480
5 기계장치	5,280	5,186	94
6 차량운반구	165	266	-101
7 공기구비품	1,133	1,515	-382
8 건설중인자산	25,148	20,111	5,037
(3) 무형자산	92	104	-12
1 산업재산권	92	104	-12
(4) 기타비유동자산	1,782	1,753	29
1 장기대여금	151	108	43
2 보증금	823	837	-14
3 회원권	808	808	-
[자산합계]	198,476	171,526	26,950

[부채와 자본]

(단위 : 백만원)

계정 과목	제 14 (당기)	제 13 (전기)	증감
I. 유동부채	50,760	46,792	3,968
1 매입채무	5,118	4,180	938
2 미지급금	7,418	7,003	415
3 예수제세금	917	1,106	-189
4 예수보관금	92	108	-16
5 예수보증금	450	386	64
6 부가세예수금	1	-	1
7 미지급비용	646	666	-20
8 유동성장기부채	-	265	-265
9 유동성금융리스부채	76	73	3
10 반품추정부채	9,754	9,247	507
11 선수금	26,248	23,758	2,490
12 기타의 유동부채	40	-	40
II. 비유동부채	19,564	15,484	4,080
1 퇴직급여충당부채	19,524	15,368	4,156
2 금융리스부채	40	116	-76
[부채합계]	70,324	62,276	8,048
I. 자본금	54,264	39,264	15,000
(1) 자본금	54,264	39,264	15,000
II. 이익잉여금	73,888	69,986	3,902
(1) 이익준비금	15,121	15,121	-
(2) 임의적립금	54,865	55,738	-873
(3) 미처분이익잉여금	3,902	-873	4,775
(당기 3,902백만원 전기 △873백만원)			
[자본 합계]	128,152	109,250	18,902
[부채와 자본 합계]	198,476	171,526	26,950

## 2) 요약 손익계산서

- 제13기 : 2012년 1월 1일부터 2012년 12월 31일까지
- 제12기 : 2011년 1월 1일부터 2011년 12월 31일까지

### [수입]

(단위 : 백만원)

계정 과목	제 14 (당기)	제 13 (전기)	증감
I. 매출액	271,425	256,250	15,175
(1) 방송사업수입	120,416	117,082	3,334
1 TV수신료수입	16,671	16,366	305
2 방송발전기금수입	22,500	20,919	1,581
3 국고보조금수입	31,171	34,132	-2,961
4 방송광고수입	40,008	35,260	4,748
5 방송사업 기타수입	10,066	10,405	-339
(2) 부대사업수입	151,009	139,168	11,841
1 출판사업수입	102,697	99,099	3,598
2 영상사업수입	6,054	8,807	-2,753
3 뉴미디어사업수입	33,190	24,463	8,727
4 부대사업 기타수입	9,068	6,799	2,269
II. 사업외수입	3,769	7,914	-4,145
1 이자수익	1,536	2,324	-788
2 보험금수입	-	14	-14
3 외화환산이익	-	43	-43
4 지분법이익	-	267	-267
5 외환차익	28	34	-6
6 유형자산처분이익	5	55	-50
7 잡수입	2,200	5,177	-2,977
<b>[합 계]</b>	<b>275,194</b>	<b>264,164</b>	<b>11,030</b>

[비용]

(단위 : 백만원)

계정 과목	제 14 (당기)	제 13 (전기)	증감
I. 매출원가	239,267	234,169	5,098
(1) 방송사업비	152,835	156,147	-3,312
1 방송제작비	117,712	119,673	-1,961
2 기술제작비	23,258	23,473	-215
3 방통융합제작비	11,865	13,001	-1,136
(2) 부대사업비	86,432	78,022	8,410
1 출판사업비	54,716	53,427	1,289
2 영상사업비	461	1,615	-1,154
3 뉴미디어사업비	25,487	18,434	7,053
4 기타부대사업비	5,768	4,546	1,222
II. 판매비와일반관리비	30,390	29,826	564
(1) 판매비	8,242	6,888	1,354
(2) 일반관리비	22,148	22,938	-790
III. 사업외비용	1,434	1,042	392
1 차관이자	5	29	-24
2 지급이자	74	371	-297
3 지분법손실	491	-	491
4 외환차손	12	11	1
5 기부금	-	201	-201
6 유형자산처분손실	-	4	-4
7 매도가능증권손상차손	579	-	579
8 잡손실	273	426	-153
IV. 법인세비용	201	-	201
V. 당기순이익(손실)	3,902	-873	4,775
[합 계]	275,194	264,164	11,030



## 제3장 경영평가 결과





## 총평

EBS 이사회는 한국교육방송공사법에 따라 외부 전문가들이 참여한 경영평가단을 구성해 2013년도 방송·교육·기술·경영 4개 분야에 대한 경영평가를 실시했다.

2013년도는 종합편성채널의 출범, 지상파방송의 전면적 디지털화, 미디어의 융합과 스마트화 등으로 방송 환경이 급변한 시기로 지상파 방송들은 낯이 달라지는 환경을 헤쳐 나가느라 어려움을 겪었다. EBS는 이와 같은 상황에서도 공교육 방송으로서 '학교교육 보완' '평생교육' '민주적 교육발전'이라는 설립목적에 맞추어 연간 경영목표를 '인성교육 강화' '평생학습 지원' '교육복지 확대'로 삼고 다각도의 노력을 기울였다.

EBS는 연간 경영목표에 맞춰 6개 세부 추진과제를 설정, '교육현장 변화 유도'와 '공교육 보완' '사교육비 경감과 교육평등 확대' '생애맞춤형 콘텐츠 제작 확대' '스마트 서비스 고도화' '교육나눔과 사회공헌 확대' '글로벌 역량 강화와 교육한류 선도'의 실천을 위해 힘을 쏟았으며 일정한 성과를 거두었다. 이와 같은 결과를 반영하듯, 경영 평가점수는 전년도에 비해 소폭 상승했다.

한편 경영평가 결과, 이사진을 한꺼번에 교체할 것이 아니라 1년에 1/3씩 교체함으로써 이사들과 경영진의 동시교체에 따른 업무 공백을 피하는 등 바람직한 지배구조 개선 방안을 모색해야한다는 지적이 나왔다.

또 공교육 방송의 안정적 재정을 위한 'TV수신료 배분비율 인상' 문제와 통합사옥 이전을 둘러싼 논란은 현안에 대한 사내·외 홍보와 소통의 중요성을 새삼 일깨워주었다.

방송부문은 다양한 분야에 걸쳐 성과를 거두었다. 2013년도 편성목표인 '인성교육 강화' '사회통합 강화' '채널경쟁력 강화'에 걸맞은 프로그램을 제작하는 데에 실천적 의지를 보였다. 그 결과 EBS 편성과 프로그램에 대한 객관적 외부평가척도인 EPEI<sup>1)</sup> 종합점수가 2011년의 7.43점에서 2012년 7.48점, 2013년에는 7.67점

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

으로 지속적 상승추세를 보였다.

또 지상파 TV 시청률(성인 시간대)은 전년도 1.39%에서 1.44%로 올랐는데 이는 종합편성채널의 약진 및 플랫폼 다변화 상황에서 이뤄진 것이라는 점에서 의미가 있다. 시청률은 2004년의 0.41%에서 점진적으로 향상되었다.

2013년에도 상당한 프로그램이 국내·외에서 수상 실적을 올렸다. 그러나 전년도 65건에 비하면 54건으로 다소 하락했으며 해외 수상 실적이 상대적으로 떨어졌다. 해외 수상은 수출 전략과도 맞물리는 문제이기 때문에 차제에 해외 수상 전략을 치밀하게 수립해야할 것이다.

2013년의 수출총액은 72만 8,000달러<sup>2)</sup>로 전년도 104만 달러에 비해 30% 하락한 것으로 나타났다. 다만, 3D 콘텐츠 시장의 부진과 주요 수출지인 유럽의 경제위기를 감안하면 전년도에 이어 상당한 실적을 올렸다는 사실은 평가할만하다.

2013년에 방송된 <다큐프라임> 시리즈인, <문명과 수학>, <자본주의>, <음악은 우리를 어떻게 사로잡는가>, <놀이의 반란> 등과 같이 창의적이고 경쟁력 강화에 기여한 다큐멘터리 프로그램을 제작하는데 지속적인 노력을 기울여야 한다.

EBS는 자칫 초·중·고교생 대상의 학습교육이라는 한정된 영역의 방송으로 인식할 수 있다. 이는 평생교육과 민주교육을 동시에 추구한다는 설립목적과도 어긋날 수 있으므로 흥미성을 갖춘 전 국민 대상의 전인교육 방송으로 편성목표를 명확하게 자리매김해야 한다. 그러기 위해서라도 다큐멘터리 프로그램을 강화하는 일은 중요하다. 아울러, 전년도에 비해 감소한 소외계층에 대한 프로그램의 편성을 확충하는 것이 바람직하다.

EBS는 프로그램 신설·폐지를 위한 근거와 외주제작사 선정 및 관리·평가에 이르기까지 그 과정을 증빙할 기록을 DB화함으로써 현행 평가 시스템의 공정성과 객관성을 더 높이도록 노력해야한다.

EBS의 특장 분야의 하나인 유아·어린이 프로그램은 최근 몇 년 동안 시청률이 하락하는 추세를 보이고 있다. 2013년에도 전년 대비 시청률이 소폭 하락했으며 스마트미디어 이용의 증가 등으로 향후에도 유아·어린이들의 시청률은 감소할 것으로 보인다. 이 프로그램들에 대한 제작 및 관리 강화, 이를 위한 조직 확대재편, 적극적 자원 확충 등이 필요하다.

2) US 달러, 계약기준

제작 사전심의회는 그 인적 구성을 투명하게 하고 심의위원들의 지적이 프로그램 수정에 영향을 미칠 수 있도록 시스템을 강화해야한다. 그럼으로써 프로그램의 품질을 높일 뿐 아니라 외부 규제기관의 심의를 최소화 할 수 있다.

EBS는 우리나라의 대표 교육방송이라 하지만 교육뉴스는 다른 방송의 교육뉴스를 선도하지 못할 뿐 아니라 그 영향력이 매우 떨어진다. 회사 차원의 투자 비중도 낮다. 한국의 교육 저널리즘을 선도할 수 있도록 공익성과 전문성을 높이고, 인적·물적 투자를 바탕으로 단기, 중·장기 계획을 수립해 추진해야한다.

교육부문은 목표관리제도<sup>3)</sup>(MBO)가 절실하다. 2013년에도 실시했다고 하지만 실제적 근거자료 및 평가 매뉴얼 등을 바탕으로 한 구체적이고 현실적인 중·장기 발전계획이 필요하다.

2013년 경영목표인 ‘인성교육 강화,’ ‘평생학습 지원,’ ‘교육복지 확대’와 이를 위한 6대 과제는 계획대로 추진한 것처럼 보인다. 그러나 교육복지와 평생학습 지원 영역의 직접적이고 가시적인 성과와 달리 인성교육 영역은 성과가 미흡했다. 유·초등학생보다는 중학생과 고등학생의 인성문제가 더 심각한데 이들을 위한 프로그램은 거의 없었다. 인성교육은 현 정부의 교육 정책에서도 매우 중요한 의제이고, 일부 지상파와 종합편성채널이 청소년에게 유해한 내용을 여과 없이 전파하는 현실을 감안하면 EBS는 청소년의 인성교육에 대한 목표를 굳건하게 지켜야한다.

수능강의가 내신과 모의고사 성적에 미치는 효과는 전년에 비해 더 상승한 것으로 나타났다. 동영상 강의에 대한 만족도도 학생과 교사 모두 높았다. 하지만 학부모들은 수능강의의 공교육 보완과 교육격차 해소 효과에 대해서는 전년도 보다 낮은 점수를 주었다. 특히 수용자의 이용건수도 전년에 비해 감소했다.

강의 내용과 강의전달 방식의 질을 높이고, 선호도 높은 강사를 발굴해 공교육 보완 및 사교육비 경감에 더 큰 영향력을 미치도록 해야 한다. 양질의 콘텐츠 개발과 교육 전문성 강화를 위해서는 지속적으로 전문 능력개발 시스템을 지원해야 한다.

‘EBS 학교교육=수능강의’라는 인식을 가진 시청자들이 많다. 실제로 교육부문 제작 예산만 하더라도 수능강의 예산이 가장 높은 비율을 차지하고 있다. 전년도 제언에도 불구하고 국어·영어·수학 같은 주지(主知) 과목 외에 음악·미술·체

3) MBO : Management By Objectives

육 등 비주지 영역이나 진로교육, 창의체험 활동, 유·초·중학교 영역에 대한 예산 지원 확대와 프로그램 개발은 미흡하다. 국어·영어·수학 중심의 입시교육을 EBS가 조장한다는 오해를 받아서는 안 되며 교과교육 전반에 대한 균형 있는 제작 지원으로 학교교육의 정상화를 도울 수 있어야 한다.

EBS 중·고교 교재는 시중가격 대비 50~60%의 수준이지만 초등교재는 80~90% 수준으로 매우 높다. 적절한 교재 가격으로 학생과 학부모의 신뢰를 받을 수 있도록 가격비교 및 결정 시스템의 확보가 필요하다.

기술부문에서 2013년도 기술목표는 프로그램 제작 및 공급을 위한 첨단 기술 기반을 제공해 설립목적 및 2013년도 경영목표와 과제를 실현하기 위한 노력을 집중했다고 하겠다. 그러나 경영목표와 단기·중기 방송기술 정책과의 상호연계성을 체계적으로 구축하는 일이 중요하다. 예를 들면 6대 추진과제 중 '글로벌 역량 강화와 교육한류 선도'는 그 세부 내용이 불명확하고 기술정책 목표와 연계성도 매우 모호하다.

디지털통합사옥 이전때 소요될 비용 중, 신설 및 이전비용 50억원은 사옥 건설비용에 포함되었고, 약 308억원이 소요되는 인프라 교체비용은 중·장기 재정 전망 계획에 포함돼있다. 하지만 사용연한 도래에 따른 노후장비 교체비용은 포함돼있지 않기 때문에 현실적인 단기·중기 시설구축 계획도 필요하다.

기술부문의 인력 총원과 조직 재배치는 속히 이뤄져야한다. 이는 2011년, 2012년 경영평가에서도 개선요구가 있었던 것이지만 아직 미제로 남아있는데 급속한 방송 환경 변화 속에서 더 미룰 수 없는 일이다. EBS 기술 인력은 점점 고령화하고 있으며 핵심 분야를 중심으로 퇴직자가 지속적으로 증가해 6명이 결원 상태인데다 타 부서에 인원까지 파견해 방송제작 본연의 업무 유지에도 어려움이 있을 정도다. 원활한 기술 인력 교류나 교육 및 연수 등 인력 운영의 효율성 증대 차원에서 TV 송출기능 및 교육방송연구소의 기술부문을 융합기술본부로 이관하는 등 조직 재편이 필요하다.

경영부문에서도 2013년 경영목표와 6대 추진과제를 실천에 옮기려고 노력했다. 공교육 보완, 교육현장 변화유도, 사교육비 경감, 교육평등 확대, 생애맞춤형 콘텐츠 및 교육나눔과 사회공헌 확대의 취지를 살린 다양한 프로그램을 제작했다. 또 스마트 러닝을 지원하기 위해 콘텐츠의 모바일화, SNS 운영 확대 및 인터랙티

브 교육환경 제공 사업을 중점적으로 추진해 소기의 성과를 거두었다.

2013년 말에는 '신성장 동력확보' '실행력 강한 조직' '전략적 경영기반 구축'을 목표로 조직을 개편했으며 성장·핵심 사업을 중심으로 인력을 전환배치하고 직종 간 칸막이를 허물어 조직 및 인사의 효율성을 기했다.

EBS는 방송광고 및 뉴미디어 사업 매출의 증가에 힘입어 자체 수익이 전년 대비 121억원 증가하는 성과를 올렸다. 공적 재원은 특별교부금의 감소에도 불구하고 전년도와 비슷한 수준을 유지했으며 여기에 예산 절감 효과를 더해 39억원의 당기순이익을 달성, 흑자전환에 성공했다. EBS는 경쟁사에 비해 낮은 부채비율과 높은 유동비율을 시현하고 있으며 사실상 무차입 재무구조를 유지하고 있다.

향후 통합사옥 건축 및 방송장비 투자로 인해 증가할 차입금의 효과적 방안을 마련해야한다. 다만 1,906억원의 건축 예산중 차입금은 약 673억원을 조달할 예정이며 이는 과도하지 않은 수준으로 볼 수 있다.

가구당 월 TV수신료 2,500원 중 EBS 배분액은 70원(약 2.8%)이고, 2013년 들어 EBS 재원 중 TV수신료가 차지하는 비중은 6%까지 감소, 재정공헌도가 더욱 낮아졌다. EBS는 TV수신료 인상을 전제로, 우호적 여론을 형성하는 노력을 기울여 당초 KBS가 제안한 '배분율 5%'를 상회해 '배분율 7%' 의견을 방송통신위원회로부터 이끌어냈다. 하지만 공교육 방송을 수행하는 데에 안정적인 재정구조를 유지하려면 TV수신료가 월 4,000원으로 인상될 것을 전제로 할 때 최소한 배분율 15%(월 600원)확보는 필수적이다. 이를 위해 전사적인 역량을 집중해 관련 부처 설득, 우호적인 여론형성, 법령 개선 등을 추진해야한다.

경영목표는 '추진과제'와 '추진과제 달성을 위한 세부 실행방안'으로 위계화 했으나 계량적 평가기준이 설정돼있지 않아 모호하다. 앞으로는 계량목표를 부여하고 정해진 주기별로 측정·관리하는 것이 마땅하다. 경영전략 중 성과가 낮은 '사회공헌' 및 '글로벌 역량 강화와 교육한류 선도' 추진과제에 대해서는 근본적인 검토 수정이 필요하다.

EBS는 교육 공영방송사로서 대외적 평판 관리가 중요하기 때문에 외부 고객만족도 조사 업무를 일원화하고 일관성 있게 관리하는 것이 좋다. 또 내부 고객인 직원의 만족도 조사는 조직문화 진단과 함께 계량적·비계량적 설문조사 결과를 체계적으로 관리해야만 직원의 불만을 식별해 해소하고 조직문화를 개선할 수 있다.

EBS 정보시스템은 원가, 관리회계 등 경영상 꼭 필요한 분석정보는 물론 중간 결산 조차 쉽게 하지 못할 정도로 낡아 직원들의 시간 낭비가 상당하다. 그동안 미뤄왔던 정보시스템의 교체는 주저하지 말아야 할 것이다.**EBS**

## 부문별 총평

### 가. 방송부문

#### 1) EBS는 프로그램 신설·폐지 및 외주 시스템 관련 결과 자료 DB화를 통해 현행 평가시스템의 공정성과 객관성을 높이도록 노력해야한다

EBS는 현재 프로그램의 신설과 폐지를 위한 근거 그리고 외주제작사 선정에서 관리와 평가에 이르기까지 그 판단 근거가 제대로 갖춰져 있다. 더욱 좋은 프로그램을 제작하고 시청자와 청취자들에게 이를 방송하기 위한 노력의 일환이라고 판단했다. 2013년에도 이러한 EBS의 노력은 계속되었다.

무엇보다 어떠한 프로그램을 새로 제작하고 어떠한 프로그램을 더 이상 방송하지 않도록 할 것인지 그 결정은 다양한 요인에 의해서 이루어진다. 시청률, EPE I, CI<sup>4)</sup>, 시청자들의 반응, 방송사 내부의 평가 등 다양한 요인들이 종합적으로 고려된다. 이는 EBS가 프로그램의 신설 및 폐지의 결정에서 객관적이고 공정한 판단을 위해서 수치화한 기준을 마련하고 있다는 것을 의미한다.

그러나 EBS가 실제로 이렇게 다양한 요인들에 대한 신중한 고려를 통하여 프로그램의 신설·폐지여부를 종합적으로 판단하는지를 살펴보기 위해서는 이러한 결정이 이루어진 수치화한 기록에 근거하여야 한다. 즉 프로그램 신설·폐지의 결정이 회사의 기록으로 보존되고 유지되어 경영평가 등에 있어 근거자료로 제시될 수 있도록 구비하는 것이 필요하다.

외주제작 관련 시스템 운용의 경우에도 현재 시스템은 잘 갖춰져 있고 실제로 어느 지상파 방송사보다 모범적인 것으로 판단했다. 그러나 역시 이를 증빙할 자료가 구비되어 있지 못하다. DB화했다고는 하나 필요한 경우 이를 쉽게 찾아보기가 어려운 점이 많다. 즉 외주사 선정에서 평가에 이르기까지 수치화한 평가표가 구비되어 있으나 이러한 평가표가 실제로 어떻게 적용되었는가에 대해서는 불명확

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



하다.

**2) EBS는 유아·어린이 대상 프로그램의 제작 및 관리 강화에 더욱 주력하여야 한다. 이를 위하여 적극적인 자원 확충으로 완성도 높은 프로그램 제작을 위한 제작여건을 개선해야한다**

교육방송으로서 EBS의 강점은 고품질의 유아·어린이 프로그램을 제작할 수 있다는 데 있다. 최근 몇 년 동안 유아·어린이 시청자층의 시청률이 하락추세를 계속하고 있다. 2013년에도 전년 대비 시청률이 조금 하락했으며 3~5세 누리과정의 확대 그리고 스마트미디어 이용의 증가 등으로 인하여 향후에도 유아·어린이들의 시청률은 감소할 것으로 예상된다. 이에 EBS는 종합적이고 체계적인 대책이 필요하다고 하겠다.

2013년에도 이에 대한 노력은 있었다. 무엇보다 전년 대비 유아·어린이 프로그램에 대한 사전 기획·제작 비율이 상승하였다. 이는 대단히 바람직한 현상이며 향후에도 더욱 그 비율을 높여가도록 해야 한다. 또한 우수 외국 채널 콘텐츠에 대한 조사를 통한 글로벌 트렌드 분석, 유아·어린이 관련 시청 행태 조사의 실시 등도 중요한 노력의 일환이라고 판단한다. 이러한 조사연구 등을 통하여 정확한 대응전략을 세울 수 있다고 보인다. 향후에도 이러한 부분이 충분히 반영될 수 있도록 해야 할 것이다.

한 걸음 더 나아가서 유아·어린이 프로그램 담당 부서의 확대개편이 필요할 것으로 보인다. 현재 이러한 계획이 수립 중이라면 격상된 관련 부서를 중심으로 치밀하게 전략을 수립해서 이를 실행하도록 해야 한다. 우선 현재 외주제작으로 만들어진 유아·어린이 프로그램을 자체적으로 제작하는 방안을 고려할 필요가 있다. 그렇지 않다면 외주사와의 긴밀한 제작관계를 통하여 품질을 관리하도록 해야 할 필요가 있을 것이다. 이를 위하여 제작비 투자비율을 높이도록 해야 한다.

**3) EBS는 프로그램의 질적 수준과 완성도를 더욱 높이는 일환으로 국내·외 수상 진작을 위한 체계적인 전략을 수립하고 이를 치밀하게 추진해야 한다**



2013년 EBS는 상당한 수상 실적을 올린 것으로 판단한다. 국내의 경우에 주요 기관으로부터 대상을 수상하였으며 방통심위 이달의 좋은 프로 시상에 있어서는 거의 매달 수상을 할 정도로 상당한 성과를 올린 것으로 보인다. 그러나 이러한 수상 실적에 대해 만족할 수는 없는 실정이다. 왜냐하면 전년도 업적에 대비하여 수상 실적이 훌륭하다고 볼 수 없으며, 좋은 수상 실적을 유지하고 더욱 향상할 수 있는 정책이나 전략이 수립되어 있지 않기 때문이다.

해외에서의 수상 실적은 국내 수상 실적에 비해 그리고 전년도 해외 수상 실적에 비해 대단히 저조하게 보인다. EBS는 해외 수상 성과를 높이기 위한 노력을 기울이고 있는 것으로 보이나 세계의 경제상황이나 문화적 특성 그리고 미디어환경을 고려한 고도의 전략이 수립되어 있지 못하다. 해외의 수상은 실제로 EBS 프로그램의 수출과도 직결된다. 따라서 수출 전략과 병행해서 해외 수상 전략을 수립해 치밀하게 추진해야 할 것이다.

무엇보다 국내·외 수상 실적을 높이기 위해서는 각 부서의 긴밀한 협력도 중요하다. 이 점에서 각 부서의 책임자급이 모여서 '수상전략위원회(가칭)'를 구성하여 전략을 구체적으로 수립하는 것이 필요하다. EBS는 최근 수상 실적에 있어 눈부신 성과를 이루었다고 판단했다. 특히 EBS가 사전 기획·제작 비율과 범위를 확장하면서 완성도를 높이려 할 때 수상에 대한 계획도 병행해서 설정하는 것이 필요할 것으로 보인다.

해외 수상의 경우 전략 수립이 더욱 필요하다. 비록 전년도에는 예외적으로 해외 수상이 많았다고 보이나 해외 수상, 특히 권위 있는 단체로부터의 수상은 해외 수출의 증대라는 목표와 직결된다는 점에서 각 부서간의 협력을 통한 수출 전략을 수립하는 것과 병행하여 해외 수상 전략을 추구하는 것이 필요해 보인다. 특히 해외 수상을 위한 출품 준비 전략을 적극적으로 수립해야 하며 이를 위한 투자를 더욱 확충해야 할 것으로 보인다.

**4) EBS는 견고한 사전심의 시스템 수립과 심의결과의 관리 강화를 통해 외부 규제기관의 심의를 최소화하고 프로그램 품질도 높여야한다**

EBS는 현재 자체적으로 사전심의가 이루어지고 있으나 실제로 어떻게 이루어

지고 있는지 명확하지 않다. 무엇보다 7인의 사전심의 위원이 심의를 실행하고 있으며 각 부서별로 자율적인 사전심의가 이루어지고 있다. 이때 사전심의위원 7인이 어떻게 구성되고 있는지 명확하지 않다. 사전심의의 효율성을 높이기 위해서는 사전심의를 통한 지적이 프로그램의 수정에 영향을 끼칠 수 있는 인적 구성이 필요하다.

이러한 사전심의를 프로그램의 완성도를 높이며 동시에 외부의 규제로부터 제재를 최소화하기 위한 목적을 띤다. 전년도에 경우 방송통신심의위원회로부터의 심의가 어떻게 실시되었으며 심의결과는 어떠하였으며 이에 대한 조치는 어떻게 이루어졌는지에 대해서는 평가하지 않았다. 그러나 방송에 대한 대표적 외부 기관인 방송통신심의위원회의 결정 사항에 대해서는 정확한 자료의 제출이 필요하다. 향후 경영평가의 경우에도 외부기관으로부터의 제재를 피하기 위해서 어떠한 노력을 기울였는지에 대한 평가가 이루어져야 할 것으로 보인다. 2013년의 경우에는 1년 동안 방송통신심의위원회 심의에 회부되어 징계 받은 경우가 2건으로 수치상으로는 예년보다 건수가 적은 것으로 나타났다. 이 두 건 중 1건(주의)은 심의가 전년도에 회부되었다는 점에서 볼 때 2013년의 외부기관으로부터의 징계는 1건에 불과했다. 그러나 2건의 징계 중 1건이 경고 및 관계자 징계를 받아 최고수준의 징계를 받은 것은 공익방송으로서의 교육방송이 적절한 사전심의를 이루어지지 못했음을 일부 보여주는 것이다.

아울러 자체적인 사전심의를 경우 심의결과를 포함한 심의기록이 제대로 갖춰져 있지 않은데 향후에는 이에 대한 관리강화가 필요하다. 내부적인 사전심의를 제대로 이루어졌는지를 판단하기 위해서는 심의를 위한 회의록에 근거할 수밖에 없으며, 방송통신심의위원회의 중징계를 받는 경우 자체심의를 어떻게 실시되었는지의 심의 근거를 제출하도록 요구받게 되는데 이처럼 이러한 목적에서도 심의 회의록의 구비와 관리가 적절히 이루어져야 한다.

사전심의결과는 각 부서별 자체심의결과와 함께 제작부서에 결과를 공유하도록 하고 필요한 조치를 취할 수 있도록 하여 외부기관의 심의에 대비할 수 있도록 해야 한다. 현재 7인의 사전심의위원 수를 증원하는 것도 바람직하며 사전심의를 전담할 전문 모니터요원을 선발하여 사전심의를 적절히 그리고 효율성 있게 실시되도록 하는 것도 고려해 볼 만하다.

### 5) 소외계층을 대상으로 한 편성확충 노력이 필요하다

EBS는 소외계층에게도 필요한 프로그램을 제공하여 방송의 다양성을 실현해야 한다. 보편적 접근과 관련하여 소외계층의 욕구에 부응할 수 있는 차별 없는 서비스를 제공해야 한다는 측면에서 가장 관심을 가져야 할 수용자 층은 장애인 및 소수계층이다.

2013년의 경우 장애인 및 소수계층에 대한 노력을 지속적으로 기울였다고 판단했다. 그러나 지상파 TV의 경우 전년도에 비해 관련 편성비율이 다소 축소되었다. 전년도 경영평가에서 지적된 부분의 하나가 바로 소외계층에 대한 편성비율의 축소였으나 2013년에는 편성이 오히려 더 축소된 상황이다.

비록 시청률 등을 고려한 방송사 내부 상황의 영향이 있었을 것으로 생각하지만 EBS의 핵심 채널인 지상파 TV의 경우에는 방송의 혜택을 받지 못하는 소외계층을 대상으로 하는 방송시간이 확대될 수 있도록 지속적인 노력을 기울여야 한다.

### 6) EBS는 뉴스부문에 대한 공익성과 전문성 제고를 통하여 향후 교육 저널리즘을 선도해 나가도록 중장기적인 측면에서 노력해야한다

EBS는 사실상 뉴스부문에 대한 회사 차원의 투자 비중이 낮은 편이다. 현행 교육뉴스 전달 프로그램의 편성이 다른 프로그램에 비해 현저히 떨어지고 이의 확대개편에 대한 필요성은 인식하고 있으며 뉴스부문 기자들에 대한 전문성 제고를 위한 교육도 실시하고 있으나 아직 가시적인 성과를 거두고 있지 못한 형편이다.

우리나라의 경우 교육과 관련된 뉴스의 중요성에 대한 사회적 인식은 대단히 크다. 가장 공익적인 성격의 뉴스로서 늘 인식한다. 반면 우리나라 대표 교육방송인 EBS의 역할은 현재까지는 그다지 크지 않은 것으로 보인다. EBS의 교육 관련 뉴스가 여타 방송사의 교육 관련 뉴스를 선도하는 역할을 하지 못하고 있다. '교육 뉴스는 EBS'라는 인식이 EBS에 대한 전체적 이미지에서 자리를 잡지 못하고 있다.

직접적인 뉴스 보도 프로그램이 아닌 교육 관련 토론 프로그램이나 시사적 프로그램이 존재하기는 하지만 이러한 프로그램들의 효과를 살리기 위해서는 보도 프로그램이 중심이 되어야 한다. 왜냐하면 보도 프로그램을 통한 사실의 전달과 이에 대한 해설을 통해서 시청자들의 지식과 흥미를 자극하고 주요 의제에 대한

인식을 강화할 수 있기 때문이다.

아울러 EBS 나름대로의 교육뉴스 포맷을 만들도록 노력하는 것도 고려해야 한다. 기존 매체들과 유사한 뉴스 포맷을 통해서 전달해서는 여타 매체와의 차별성을 확보할 수 없다. 기획보도와 같은 숨이 긴 시의성 있는 뉴스 주제와 아이টে을 개발하고 전문성과 심층성을 살릴 수 있도록 기획하고 제작하는 것이 필요하다. 전달 방식도 기존 매체의 뉴스보도 전달방식과는 다른 방식을 개발하려는 노력도 이루어지면 더욱 좋을 것이다. 다만 이러한 노력이 결실을 맺기 위해서는 다년간의 투자와 시행착오가 불가피할 것으로 판단한다. 그럼에도 교육뉴스를 통한 시청자들의 EBS의 이미지를 제고하고 시청자들의 지식의 수준을 높이는 데 중요한 역할을 해야 한다는 점, 그리고 궁극적으로는 교육 저널리즘을 EBS가 선도해 나가야 할 책무가 있다는 점에서도 지속적으로 추구하는 것이 필요할 것이다. **EBS**

## 나. 교육부문

### 1) 중장기 발전계획을 수립하고 목표관리제도를 통해 교육부문 사업을 계획하고 실행해야한다

2012년도 경영평가의 개선사항이었던 중·장기 발전계획 수립과 목표관리제도에 의한 운영 준비가 2013년도 교육부문 사업에 직접적이고도 명확하게 반영이 되지 않은 것으로 나타났다. 다만, 2013년도 후반과 2014년도 초반에 실질적 조치가 진행되기 시작하였음을 보고하고 있다.

EBS 중·장기계획 'VISION 2020'을 2013년도에 수립하여 본격적 실천을 추진하려 했으나, 대규모 조직개편 등 제반사유로 인해 2014년으로 순연되었다. 2014년 3월 이사회에 보고된 'EBS 경영로드맵'이 전반적인 중기발전계획 성격의 내용들을 포함하고 있으나, 수능, 인성교육, 평생교육 등 교육부문과 관련하여 보다 구체적이고 현실적인 중·장기 발전계획의 마련이 여전히 절실하다.

목표관리제도의 필요성이 시급하다는 제언에 따라 교육부문에 대한 본격적인 목표관리제도를 실시한 것으로 자체평가서에 기술하고 있다. 하지만, 서술내용은 기존의 통상적인 기본 관리방침에 한정되어 있고, 실제적 근거자료 및 평가매뉴얼 등 관련된 자료의 제시가 미흡한 상황이다. 이러한 상황 아래 이를 2014년 연간 핵심 과제로 삼고 본격적 실행을 진행 중이라는 설명은 신뢰성을 갖기 힘들다.

2014년도에 'VISION 2020' 사업이 실질적 성과를 올리고 높은 평가를 받기 위해, 그리고 가장 기본이 되는 중·장기 발전계획의 수립과 목표관리제도의 실행을 위해서는 보다 적극적이고 구체적인 실천노력이 필요하다.

### 2) 교육부문에서 지향하는 목표들 간에 실질적 균형성을 확보해야한다

2013 EBS의 경영목표는 '인성교육 강화, 평생학습 지원, 교육복지 확대'였다. 이의 성취를 위하여 6대 추진과제로서 '교육현장 변화유도와 공교육 보완', '사교육비 경감과 교육평등 확대', '생애맞춤형 콘텐츠 제작확대', '스마트 서비스 고도화', '교육나눔과 사회공헌 확대', 그리고 '글로벌 역량 강화와 교육한류 선도'를 설정했다. 6대 추진과제 모두에서 효과적 성취를 위한 노력을 경주했다.

대부분의 추진과제 자체만으로 볼 때에는 계획한 수준의 성과를 올렸으며, 성과지표들에 비추어서도 높은 점수를 획득한 것으로 나타났다. 다만, 3대 경영목표와의 관련 하에서, 강조 및 성취에 있어서 상대적인 불균형이 발견된다. 교육복지와 평생학습 지원 영역에서의 직접적이고 가시적인 성과와는 달리, 인성교육 강화의 영역에서는 직접적이고 꾸준한 관심과 성과를 올리려는 노력이 미흡했다고 보인다.

유·초등학생들을 위한 다양한 프로그램들을 통해 인성교육을 다루었다고는 하나, 중학생과 고등학생의 인성문제가 보다 심각하며 교육 정책적으로도 관심의 대상인 현실에서 중학생과 고등학생의 인성 함양을 위한 보다 직접적이고 가시적인 교육 프로그램 제작과 캠페인 등이 요청된다.

인성교육은 현 정부의 교육 정책에서도 매우 중요한 의제로 다루어지고 있고, 한국교육의 현실에서 창의성 교육과 함께 양 축을 이루는 핵심적 요소이다. EBS의 경영목표에서 최우선의 중요성을 두고 지속적으로 추진해나가야 할 과제가 아닐 수 없다. 일부 지상파와 종합편성채널 등에서 청소년에게 유해한 내용을 여과 없이 전파하는 현실 속에서, 굳건히 청소년의 인성교육에 대한 목표를 견지하고 이들을 올바른 사람으로 성장시키려는 역할을 EBS가 앞장서서 해야 한다.

### 3) 강의 질 향상을 통해 공교육 보완 및 사교육비 경감에 보다 큰 영향력을 미쳐야한다

학생을 대상으로 물어본 결과, 수능강의가 내신 및 모의고사 성적 향상에 미치는 효과는 2012년 대비 상승한 것으로 나타났다. 또한 동영상강의 만족도도 학생과 교사 모두로부터 매우 높은 점수를 얻었다. 다만, 학부모들에게 물어본 결과 수능강의의 공교육 보완 효과와 교육격차 해소 효과에 대해서는 전년도보다 많이 감소한 것으로 나타났다. 특히, 수용자의 이용건수도 전년 대비 감소했다.

EBS 강의를 학생들의 성적 향상에 미치는 실질적 효과가 있다고 여겨지나, 공교육 정상화에의 직접적 효과를 물었을 때에는 기대한 만큼의 현실적 도움이 되는지 확신을 주지는 못하고 있음을 드러내는 것이다. 즉, 공교육에서 충족하지 못하는 양질의 교육을 사교육이 아닌 EBS 수능방송에서 만족스럽게 채워주지 못하고



있음을 알려주고 있다. 이것은 체감적, 실질적 사교육 경감효과가 전년 대비하여 오히려 감소된 것을 통해 드러났고, 수능방송의 가장 큰 취약점이 '사교육에 비해서 흥미롭지 않다'는 점으로 꼽힌 것에서도 잘 나타났다.

EBS 수능강의의 존재 이유 중 큰 부분이 공교육 보완과 사교육비 경감이라는 점을 생각할 때, 강의콘텐츠, 강의전달 방식, 그리고 선호도 높은 강사의 발굴과 양성이 보다 더 적극적으로 이루어질 필요가 있다. 교과교육의 측면에서 사교육과 대비하여 보다 더 양질의 강의를 제공될 수 있는 조건을 갖추도록 해야 한다. 그리고 입시정보 및 입시상담에 대한 구체적인 고급정보 제공과 함께, 새로운 교육 정책으로 강조되고 있는 진로교육에 관한 다양한 정보를 알차게 구성하여 학부모와 현장교사들에게 제공함으로써 사교육 의존도를 효과적으로 줄일 수 있도록 해야 한다. 이를 통해 점차 감소 되어가는 이용건수의 반등을 도모할 수 있을 것으로 보인다.

#### 4) 양질의 콘텐츠개발 및 교육 전문성 강화를 위한 지속적인 전문능력개발 시스템을 갖춰야한다

다양한 방송 매체를 통해 제작된 흥미롭고 다채로운 콘텐츠들의 홍수 속에서 EBS만의 차별화한 교육콘텐츠를 제공하기 위해서는, 연구와 개발, 그리고 효과적 전달을 위한 시스템, 예산, 인력이 확보되어야만 한다. EBS는 그동안 열악한 예산 여건과 최소한의 개발시스템의 한계 내에서도 다큐멘터리, 애니메이션, 수능강의 등 제반 분야에서 우수한 콘텐츠들을 개발해왔다.

그러나 날로 고급화, 첨단화 되어가는 여타 방송사들과의 경쟁에서 예산 삭감으로 인한 불안정한 예산 편성, 개발시스템의 낙후, 전문 인력의 부족 등은 이제 콘텐츠 개발의 획기적인 투자가 적극적으로 모색되어야 할 한계에 봉착했음을 보여주고 있다. 전문적 지식과 수준 높은 취향을 지닌 시청자들의 프로그램 선택 안목이 높아짐에 따라, 그리고 평생교육적 차원의 EBS 경영목표 성과 달성을 위하여 유아 프로그램이나 청소년 수능강의에 한정된 콘텐츠 개발관심을 전 연령층대로 넓혀야만 하게 되었다.

이를 위해서 가장 기본적으로 제작담당자들의 교육 전문성 개발이 체계적인

시스템의 지속적인 뒷받침을 통해 이루어져야만 한다. 쉬지 않고 학습하는 문화를 갖는 기업만이 오랫동안 시장에서 생존할 수 있듯이, EBS도 직원들에게 직장이기 이전에 새로운 전문지식과 기술을 끊임없이 학습할 수 있는 학습생태계로서의 환경을 제공해주어야만 한다. 장·단기 국내·외 연수, 직무교육, 단기 워크숍의 기회가 연중 지속적으로 전 직원에게 적절히 마련되어야 한다. 특히, 장기 파견연수는 새로운 콘텐츠 개발과 교육 전문성 향상을 위하여 상호 직접적으로 연관되도록 해야 한다. 그리고 개발인력이 현저히 부족한 상황이므로 전문 역량을 갖춘 신규 인력의 확보 노력을 지속해야 한다.

## 5) 학교교육 과정에 제시된 교과교육 전반에 대한 균형 있는 제작지원이 이루어져야한다

EBS의 주요 기능 중 하나는 학교교육 정상화를 돕는 것이다. 학교교육 과정은 국어, 영어, 수학, 과학, 사회 등 교과교육만이 아니라, 진로교육, 창의적 체험활동 등 다양한 영역으로 구성되어있다. 특히, 국어, 영어, 수학 과목을 중심으로 여타 주지(主智)과목들에 거의 대부분의 내용과 시간을 할애하고 있는데, 교육과정은 음악, 미술, 체육, 기술, 가정 등등 그 외의 수많은 다양한 교과들로 이루어져 있음을 유념해야 한다. 또한 고등학교만이 아니라, 누리교육과정을 포함한 유·초중학교 전반에 걸쳐 다루어지고 있다.

그런데, EBS에서 제공하는 학교의 성격에 대하여 시청자들은 전반적으로 'EBS 교육 = 수능강의' 라는 편협한 인식에서 벗어나지 못하고 있다. 교육부문 제작 예산만 하더라도 수능강의 예산이 가장 높은 비율을 차지하고 있다. 2013년도 신규 사업도 수학과 영어 중심으로 대규모의 예산투입이 이루어졌으며, 전년도 제언에도 불구하고 유·초·중학교 및 비주지(非主智)교과영역에 대한 예산 지원의 실질적 확대와 프로그램 개발은 여전히 미흡한 상황이다.

한편으로는 한국교육의 경쟁력이기도 하지만, 다른 한편으로는 치명적 약점이기도 한 국어, 영어, 수학 중심의 입시준비 교육을 EBS가 적극 조장한다는 오해를 받지 않기 위해서는 교육부문 예산 확보 시에 학교교육의 정상화에 기여하는 교과교육, 진로교육, 창의적 체험활동 등 다양한 영역에 대한 균형적 배분이 이루어질



수 있도록 해야 한다. 특히, 중학교 자유학기제 실시로 인해 진로교육과 예술 및 체육 교육의 콘텐츠, 지도교재, 교육방법 등에 대한 현장 수요가 급증할 것으로 예상되므로, 이에 대한 충분한 대비 차원에서 관련 개발팀을 구성하고 운영할 수도 있을 것이다.

## 6) 교재출판 시스템의 효율적 개선을 통해 출판물 가격 수준의 적정성에 대한 신뢰를 확보해야한다

EBS 교재 가격의 적정성에 대한 논란이 계속되고 있으며, 보다 더 낮은 가격에 공급할 수 있다는 지적이 끊이지 않고 있다. 중·고등교재는 시중가격 대비 50~60%의 수준에서 제공되고 있기는 하지만, 초등교재는 80~90%의 수준으로, 거의 비슷한 가격대를 유지하고 있다. 초등 및 중·고등교재의 가격수준의 적정성을 객관적으로 확인받을 수 있는 가격비교 및 결정 시스템을 확보함으로써 학생과 학부모들의 신뢰를 얻어야만 한다.

이를 위해서는 대량으로 고품질의 교재를 단기간에 제작해야 하는 제한 속에서 이를 충족시킬 수 있는 외주출판물 제작사 선정 절차 개선이 도움이 될 수 있을 것이다. 평가과정의 객관성 확보를 위해 평가위원과 심사위원을 내부만이 아니라 외부에서도 초빙하는 방안을 검토해야 한다. 이를 통해 가격과 품질의 두 마리 토끼를 모두 잡을 수 있을 것이다.

## 다. 기술부문

2013년도는 지상파방송사가 전면 디지털 TV방송을 실시한 해이며, 스마트TV, UHDTV<sup>5)</sup> 방송이 국내·외적으로 활발히 논의되었다. 특히, 유선은 1G bps급, 무선은 LTE<sup>6)</sup> 도입으로 유·무선 모두 고속화가 이루어지면서 인터넷을 통한 실시간 방송 화질이 개선되어 미디어의 스마트화 및 방송 매체의 혁신이 빠르게 전개되고 있다.

이러한 미디어 환경에서 방송시장 전체 매출액 규모는 10년 동안 약 2배 증가했지만 지상파방송이 차지하는 비중은 감소했고, 인터넷을 통한 OTT<sup>7)</sup> 및 유료방송의 VOD 서비스로 인해 지상파방송의 시청시간과 시청률이 감소하고 있다.

따라서 EBS는 방송 프로그램 제작 방식, 네트워크방식으로 변화, 뉴미디어 서비스의 선택 및 제공 시기 등 의사결정에 따른 전략 수립 및 구체적 추진방안을 제시해야 하는 기술정책 업무와 새로운 기술들을 방송에 적용시키기 위한 기술개발 역량 및 인력개발 등은 EBS 경쟁력을 결정짓는 중요한 요인이 되고 있다.

이러한 시대적 요구를 감안하여 기술부문에 대한 평가는 크게 방송기술 정책, 방송기술 개발, 방송기술 운영, 방송기술 성과 분야에 대해 평가했다.

### 1) EBS 경영목표와 단기·중기 방송기술 정책 설정과의 상호연계성을 밀도 있고 체계적으로 구축하고 추진해야한다

전반적으로 EBS의 2013년도 기술목표는 EBS 프로그램의 제작 및 공급을 위한 첨단기술 기반을 제공하여 EBS 설립목적 및 2013년도 경영목표와 목표를 실현하기 위한 수단을 제공하기 위하여 노력한 것으로 평가할 수 있다. 다만 단기·중기 방송기술 정책은 EBS 미래를 결정짓는 중요 요인임으로 상호연계성을 체계적으로 구축하고 추진해야 한다.

첫째, 2013년 EBS 경영목표 및 6대 추진과제와 방송기술 정책목표와의 상관

5) UHDTV : Ultra High Definition Television, 차세대 초고화질 방송 또는 TV

6) LTE : Long Term Evolution, 3세대 이동통신규격을 '장기적으로 진화시킨 기술'이라는 뜻으로 붙여진 4세대 이동통신기술을 의미함.

7) OTT : Over The Top, 인터넷을 통해 다양한 미디어 콘텐츠를 전송하는 기술 또는 서비스

관계 및 구체적 추진내용이 어떻게 연계되어 있는지 평가하기에 일부 모호한 면이 있다. 특히 글로벌 역량 강화와 교육한류 선도의 추진과제는 EBS 자체적으로도 세부적인 내용이 불명확하고, 기술정책 목표와의 연계성도 낮다. 또한 교육나눔과 사회공헌 확대 추진과제는 기술인적자원이 부족한 EBS 상황에서 업무 공백을 발생시킬 수도 있고, 수신 환경 개선이 사회공헌이라는 기존 사고의 틀에서 벗어나 진정한 사회공헌이 무엇인지 새로운 개념 정의와 사고의 전환이 필요하다.

둘째, EBS의 단기·중기 방송기술 정책은 EBS의 미래 위상을 결정하는 중요한 정책사항들이다. 이를 위해 다채널방송 서비스 제안, 차세대 초고화질방송(UHDTV) 서비스를 위해 필수적인 700MHz 주파수 확보 등을 지상파방송사 공동 협력으로 추진했으나, 정부의 미온적 태도로 EBS가 추구한 결과와는 상반된 결과가 도출되어 노력의 결실을 이루어지지 못했다. 이는 기술부서만의 책임은 아니다. 규제기관 뿐만 아니라 시청자, 시민단체, 학계, 정치권 등 광범위한 홍보와 구체적인 정책 방향들을 전사적으로 결정 구축해야 하고, 이를 위해 모든 구성원이 전사적으로 노력해야 한다. 이런 측면에서 EBS의 조직상 수직, 수평적으로 의사소통이 좀 더 원활히 이루어져야 할 것으로 판단했다.

셋째, 디지털통합사옥 이전 시 소요되는 방송 인프라 비용 중에 신설·이전비용 50억원은 사옥건설비용에 포함되어 재원확보에 무리가 없으나, 약 308억원이 소요되는 인프라 교체 비용은 통합사옥 신축에 따른 중·장기 재정 전망 계획에만 포함되어 있지만, 사용연한 도래에 따른 노후장비 교체비용은 포함되어 있지 않다. 따라서 본격적인 이전 단계에서 별도로 확보해야 하는 어려움이 예상되기에 EBS 차원에서 구체적이고 현실적인 단기·중기 시설구축 계획과 재원 조달방안 마련이 절실히 필요하다.

## **2) 방송 가치사슬에 맞게 기술 인력 및 조직의 재배치와, 방송통신융합서비스를 위해 전문 인력 확충이 필요하다**

기술 전문 인력 확보를 위한 연수는 전체 EBS 연수예산 대비 5.9%로 기술 분야의 급변한 환경 대응과 기술 분야의 직원 비중(20%)에 비하면 턱없이 낮은 상황에도 기본운영 방침에 따라 체계적으로 실시되고 있으나, 인력 충원과 조직 재

배치에 관한 사항은 시급히 개선되어야 한다. 이 부분은 2011년, 2012년 경영평가에서도 개선요구가 된 것으로 아직도 해결하지 못하고 있으며, 급속한 방송 환경 변화 속에서 더 이상 미루어서는 안 되는 사항이다.

EBS 기술 인력은 고령화로 진행되고 있으며 지속적인 퇴직자 증가로 인해 최근 8년간 퇴직자는 21명이며, 총원 인력은 15명으로 최종 6명이 결원상태를 유지함과 동시에 타 부서로의 파견 인원이 많아 방송제작의 본연의 업무 유지에도 상당한 어려움이 있을 것으로 보인다. 특히 방송제작의 가치사슬인 베이스밴드 부문, Post HD, NPS<sup>8)</sup> 및 아카이브 네트워크 관리·운영부문, 송출부문 중 퇴직자의 대부분이 베이스밴드 부문, Post HD 부문의 인력들로 구성되어 방송 콘텐츠 제작에 어려움이 있으리라 예상한다.

또한 송출기능은 방송 가치사슬 중 방송 프로그램을 플랫폼에 최종적으로 내보내는 핵심 업무를 수행한다. 그럼에도 불구하고 2011년 조직개편 시 업무 연관성을 고려하지 않고, 단지 축소지향 조직개편 기조에 따라 단위 조직 축소를 검토하다 보니 송출부가 폐지되고 현재는 콘텐츠기획부서로 이관되어 있다. 송출을 담당하는 20명의 인원은 방송제작 인력부족 시 대체 인력으로 운용이 가능함에도 부서 분리로 인해 인력 효율성이 감소하고 있다. 따라서 원활한 기술 인력 교류나 교육 및 연수 등 인력 운영의 효율성 증대 차원에서 TV 송출기능을 융합기술본부로 이관하는 것이 필요하다. 이와 더불어 교육방송연구소의 기술부문을 융합기술본부로 재배치함으로써 기술 인력과 제작 인력의 원활한 소통을 통한 실질적인 연구가 이루어져한다.

---

8) NPS : Network Production System, 파일 기반 제작 시스템

## 라. 경영부문

### 1) 경영전략은 적합하게 수립하였고 효과적으로 추진했다

EBS는 2013년 경영목표를 '인성교육 강화', '평생학습 지원', '교육복지 확대'로 설정하고 6대 추진과제를 수립하여 이를 실천에 옮겼다. EBS의 2013년 경영목표는 EBS의 설립목적 및 2013년 편성방침에 부합되도록 설계되었으며 '스마트 서비스 고도화' 및 '글로벌 역량 강화와 교육한류 선도'를 6대 추진과제에 포함시킴으로써 방송 환경 변화와 시대적 요구를 충실히 반영했다.

공교육 보완, 교육현장 변화유도, 사교육비 경감, 교육평등 확대, 생애맞춤형 콘텐츠 및 교육나눔과 사회공헌 확대의 취지를 잘 살린 다양한 프로그램을 제작해 시청자의 요구에 부응했다. 스마트 러닝을 지원하기 위해 콘텐츠의 모바일화, SNS 운영 확대 및 인터랙티브 교육환경 제공 사업을 중점적으로 추진하여 소기의 성과를 거두었다.

### 2) 경영진과 이사회 임기중첩으로 인한 업무 공백의 개선이 필요하다

EBS 이사회는 모두 비상임이사로 구성되며 이사회와 집행부가 분리 운영되어 이사회 독립성이 확보되어 있다.

다만, 이사의 임기와 경영진의 임기가 모두 동일하게 설정되어 동시에 교체됨에 따라 업무 공백이 우려되는 상황이다. 이와 같은 임기중첩 문제를 개선하기 위해서는 9명 이사의 선임 시기를 3개로 구분하여 매년 1/3씩의 이사가 교체되도록 하면 업무 공백을 줄일 수 있을 것으로 생각된다. 이렇게 이사의 임기를 분산시키는 경우 경영진의 임기는 현행 제도를 유지하여도 무방할 것으로 보인다.

### 3) 신성장 동력 확보를 위한 실행력 강한 조직구조로 개편하였으나 직급간, 직종간, 정규직과 계약직간 소통의 강화가 필요하다

EBS는 2013년 말, '신성장 동력 확보', '실행력 강한 조직', '전략적 경영기반 구축'을 목표로 조직을 개편함과 아울러 성장·핵심 사업 중심으로 인력을 전환배

치하고 직종간 칸막이를 허물어 조직 및 인사의 효율성을 강화하고자 노력했다.

평생교육 본부 내 유아·어린이특임국을 설치하고 사업조직을 본부급으로 확대하여 창조적 콘텐츠의 양산과 판매 확대를 통한 성장기반 구축의지를 분명히 하였다. 대외협력 수행조직의 정규조직화 및 영상아트국 독립 신설을 통해 실행력 강한 조직을 구성하였으며 불합리한 업무분장을 개선했다.

위와 같은 노력에도 불구하고 EBS내에는 직종, 직급 및 고용형태(정규직 및 계약직)에 따른 보이지 않는 벽이 여전히 존재하고 있다. 이로 인해 소속 집단의 이익을 극대화 하고자 하는 의사결정 성향, 경영여건과 관계없이 직종간 또는 직급간 무조건적 평등 요구, EBS 전사적 이슈에 대한 책임회피 등의 부작용이 발생하고 있는 것으로 판단했다. 이와 같은 현상이 지속되면 경영진은 EBS의 한정된 자원을 효율적으로 배치하지 못하게 되고, EBS는 서서히 성장 동력을 상실하여 현재까지 쌓아왔던 명성을 한순간에 잃어버릴 수도 있다. 따라서 EBS에게 소통과 협력의 문화는 선택이 아닌 필수임을 명심해야 한다.

#### 4) 수익 확대를 통해 흑자로 전환하고 안정적 재무구조를 유지했다

2013년 EBS는 방송광고 및 뉴미디어 사업 매출의 증가에 힘입어 자체 수익이 전년 대비 121억원 증가하는 성과를 거두었다. 공적 재원의 경우 특별교부금의 감소에도 불구하고 전년도와 비슷한 수준을 유지했다<sup>9)</sup>. 여기에 예산 절감효과까지 더해져 39억원의 당기순이익을 달성하여 흑자전환에 성공했다. EBS는 경쟁사 대비 낮은 부채비율과 높은 유동비율을 시현하고 있으며 사실상 무차입 재무구조를 유지하고 있다.

반면, 2017년까지 EBS 디지털통합사옥의 신축이 예정되어 있어 향후 약 673억원의 신규 차입금이 발생할 것으로 예상된다. 이는 총 건축예산의 1/3수준이며 건축 완료 후 부채비율은 100% 미만으로 유지할 것으로 전망하는 바, EBS의 자산 및 매출규모와 비교하여 과도하지 않은 수준인 것으로 판단했다. 다만, 차입 경영으로 전환함에 따라 효과적인 차입금 관리방안을 마련해야 할 것이다.

9) 정부출자금 및 자본보조금 별도

**5) EBS TV수신료 배분을 현실화 필요성에 대해 긍정적 평가를 얻어냈다**

월 TV수신료 2,500원 및 EBS 배분액 70원의 현실은 2013년에도 지속되었으며 EBS 재원에서 TV수신료가 차지하는 비중은 6% 수준까지 감소하여 재정공헌도가 매우 낮은 상황이다.

2013년 중 TV수신료 현실화(안)이 KBS 이사회 통과 후 방송통신위원회에 제출되어 활발하게 논의되었다. EBS는 사교육비 절감 및 공교육 보완 등 공적 책무의 확대를 포함한 적정TV수신료 산정보고서를 작성하여 방송통신위원회에 제출하고 EBS TV수신료 현실화의 필요성에 대해 적극적으로 설명했다. 또한 언론보도와 홍보활동을 통해 EBS에 우호적인 여론을 형성하여 당초 KBS가 제안한 EBS 배분율(5%)보다 진전된 배분율(7%) 의견을 방송통신위원회로부터 이끌어내는데 성공했다.

위와 같은 성과가 있었지만 안정적인 공적 책무의 수행을 위해서는 TV수신료가 월 4,000원으로 인상될 것을 전제로 할 때 최소 15%(월 600원)의 TV수신료가 EBS에게 배분되어야 한다. 이를 위해 전사적 역량을 집중하여 관련 부처를 설득하여야 하고 우호적인 여론을 형성해야 하며 법령 개선을 위해 적극적으로 활동해야 한다.

**6) 경영목표 관련 추진과제의 성과지표를 계량화해 관리해야한다**

경영목표는 '추진과제'와 '추진과제 달성을 위한 세부 실행방안'으로 위계화하여 구성하였지만 '추진과제'와 '세부 실행방안'에 대한 계량적 평가기준이 명확히 설정되지 않아 달성도를 확인하기 곤란하다.

이에 향후 경영목표 수립 시 경영목표에 기반한 '추진과제' 및 '세부 실행방안'에 대한 계량목표를 부여하고 정해진 주기별로 측정·관리하여야 한다.

**7) 만족도 평가 및 사후관리의 체계화와 조직문화의 개선이 시급하다**

EBS의 대·내외적 만족도 조사는 각 부서의 필요에 따라 조사되고 관리된다. 이로 인해 일부 분야의 만족도는 조사되지 않고 있으며 의미 있는 시계열자료가



존재하지 않는 경우가 많다.

EBS는 교육 공영방송사로서 대외적 평판 관리가 중요하므로 외부 고객만족도 조사 업무를 일원화하고 일관성 있게 관리해야 할 필요가 있다.

또한 내부 고객인 직원의 만족도 조사는 조직문화 진단과 함께 체계적으로 설계 되고 조사되어야 한다. 계량적, 비계량적 설문결과가 체계적으로 관리되어야 직원의 불만을 식별하여 해소할 수 있으며 조직문화가 개선될 수 있다.

### 8) 노후한 EBS 정보시스템의 개선이 필요하다

EBS 정보시스템은 구축 후 시일이 상당히 경과되어 사용이 불편하고 시스템 간 연계성이 낮다. 또한 원가 및 관리 회계 등 경영진에게 꼭 필요한 분석 정보는 산출하지 못하고 있는 실정이다. 유기적이지 않은 정보시스템으로 인한 직원들의 시간 낭비 요인이 상당하며 중간 결산조차 쉽게 하기 어려운 실정이다.

그동안 EBS 정보시스템의 낙후성을 지적하고 개선을 요구하는 목소리는 지속적으로 제기되었으나 우선순위에서 밀려 개선이 지연되어 왔다. 그러나 복잡해지는 거래구조, TV수신료 인상에 대한 회계분리 요구, 원가 및 관리회계 분석자료 요구에 대해 현재의 시스템으로는 더 이상 감당하기 어렵다는 것을 인식하고 적극적으로 개선해야만 한다. **EBS**



## 부문별 평가요약

### 가. 방송부문

#### 1) 방송목표

##### 가) 방송 편성목표설정의 적절성

EBS는 2013년 방송·편성의 핵심 목표를 ① 인성교육 콘텐츠 강화, ② 사회통합 콘텐츠 강화, 그리고 ③ 채널경쟁력 강화로 설정하여 사업과 운영을 추진했다.

이 같은 방송편성목표는 공사법에 의거한 EBS의 설립목적인 ① 학교교육 보완, ② 국민의 평생교육, 그리고 ③ 민주적 교육발전과 EBS 경영지표인 '창의교육·미래방송 EBS' 이념을 적극적으로 반영한 목표설정이라 판단했다.

무엇보다 인성교육 콘텐츠를 강화해 최근 사회문제로 대두되고 있는 학교폭력, 청소년 자살 등의 학교 현장에서 발생하고 있는 문제에 적극적인 관심 및 학교교육의 보완책이 될 수 있도록 하고, 사회통합 콘텐츠 강화를 통해 노령화, 다극화되고 있는 현재 우리사회의 통합을 꾀하며, 유아부터 성인까지 전 연령을 대상으로 한 고품격 평생교육 콘텐츠를 서비스 하도록 했다. 또한 채널경쟁력을 강화하고 미래지향적인 콘텐츠를 개발함으로써 교육 콘텐츠의 질적인 면을 제고하고 콘텐츠 접근성과 활용성을 높이고자한 2013년 EBS의 편성목표는 공사법에 있어서의 EBS의 설립목적과 정확히 일치하는 것으로 보인다.

구체적으로 2013년 EBS는 인성교육을 강화하기 위해 지상파 TV에서 <학교 개선 프로젝트>, <자살 예방 프로젝트-19분마다 떠난 사람들>, <동생이랑 나랑>, <봉구야 말해줘>, <청소년 리얼체험-땀> 등을 제작하여 욕설이나 학교폭력, 청소년 자살 등 학교 현장에서 발생하고 있는 문제에 대해 주의를 환기시키는 역할을 다했다고 판단했다.

두 번째 편성목표인 사회통합의 강화를 지향하기 위해서 <파더쇼크>, <달라졌어요>, <대한민국 화해 프로젝트-용서>, <황혼의 반란>, <다문화 한국어>, <퍼펙트

베이비> 등과 같은 프로그램을 기획·제작하여 양극화 및 파편화한 우리사회에서 공생의 중요성을 전달하려고 노력했다.

또한 세 번째 경영목표인 EBS의 채널역량을 강화하기 위해 <3D 입체다큐-위대한 로마>, <과학 대기획-다섯 개의 열쇠>, <하늘에서 본 한반도>, <백색의 눈표범>, <놀이터 구조대, 뽀잉> 등의 역량 있는 고품격 다큐프로그램을 제작 방송함으로써 향후 시청률을 확보하는 동시에 EBS의 프로그램을 해외에 수출하려는 노력을 기울였다. 즉 이러한 시도를 통해 EBS는 민주적 교육발전에 필요한 교육 콘텐츠를 제공하고 채널경쟁력을 강화하고 미래지향적 글로벌 방송 프로그램의 제작으로 이어진 것으로 보인다.

채널별로 EBS의 편성목표를 살펴보면, EBS가 운영하고 있는 다양한 채널을 효율적으로 활용하여 설립목적의 실현을 위해 노력한 것으로 보인다. 현재 EBS는 지상파 TV(EBS TV)와 라디오(EBS FM), 그리고 EBS 플러스1, EBS 플러스2, EBS English 등 3개의 프로그램공급채널(PP<sup>10</sup>) 및 온라인 서비스 등을 통해 다양한 교육 서비스를 시행하고 있다.

지상파 TV는 보편적 시청자를 대상으로 한다는 점을 고려하여 학교교육 보완과 평생교육 보완 콘텐츠를 균형 있게 편성하고 있고, EBS 플러스1은 수능 전문 채널로서 대입 사교육비를 직접적으로 경감할 수 있는 콘텐츠를 편성했다. EBS 플러스2는 학교교육을 직접적으로 보완하되 그 대상을 초등 및 중학으로 차별화했고, 직업교육 콘텐츠도 일부 편성하고 있다. EBS English는 다양한 연령대를 대상으로 한 영어 콘텐츠를 특화하여 편성하고 있으며, 라디오의 경우는 오랜 전통의 국내 최고 실용 외국어 교육과 함께 '책 읽어주는 라디오'로 라디오 채널의 양대 정체성을 확립해 나가고 있다. 라디오는 각종 독서교육 콘텐츠<sup>11</sup>)와 어학 콘텐츠를 통해 평생교육과 관련한 청취자들의 다양한 요구들을 반영하고자 집중 편성하고 있다. 이러한 편성전략을 통하여 학교교육 보완과 평생교육 구현이라는 설립 목적을 실천하며 궁극적으로 EBS가 민주적 교육발전에 기여하고 있다고 판단했다.

방송편성과 경영목표와의 부합성(일치성) 평가에 있어서, EBS는 2013년 경영목표를 ① 인성교육 강화, ② 사회통합 콘텐츠 강화, ③ 그리고 채널경쟁력 강화

10) PP : Program Provider, 유료방송 플랫폼(Cable TV, 위성방송, IPTV 등)에 프로그램을 제공하는 채널  
 11) 주중 매일 10:00~21:00 집중 편성

로 설정하고, 이를 통해 EBS의 경영지표인 '창의교육, 미래방송 EBS'를 달성하고자 노력했다. EBS의 경영지표인 '창의교육, 미래방송 EBS'는 창의적 사고와 인성교육을 강화하고 미래형 디지털 기술을 적극 활용하여 미래방송의 핵심적 역할을 선도한다는 의미를 갖는다. 이러한 EBS의 경영목표는 ① 학교교육 보완, ② 국민의 평생교육, 그리고 ③ 민주적 교육발전이라는 EBS 설립목적과도 직접 연결된다.

2013년 편성목표인 '인성교육 콘텐츠 강화', '사회통합 콘텐츠 강화', '채널경쟁력 강화'는 경영목표가 추구하는 경영지표인 '창의교육, 미래방송 EBS'와 직결된다고 판단한다. 구체적으로 경영목표 중 '인성교육 강화'의 가장 중요한 하위 추진과제는 창의·인성교육 콘텐츠 신규 개발로 이어지며, '평생학습 지원'의 경우 '사회통합 콘텐츠 강화'를 통해, 그리고 '교육복지 확대'의 경우에는 채널경쟁력 강화를 통해 '창의교육, 미래방송 EBS'라는 경영지표를 구현하기 위한 구체적인 방향성을 제시하고 있다. 구체적으로 2013년 EBS의 첫 번째 경영목표인 '인성교육 강화'에는 교육 현장 관계 개선 프로젝트 추진, 학교폭력, 청소년 자살 예방 프로젝트 추진, 유아·어린이 인성교육 콘텐츠 강화, FM의 청소년 자살 방지 프로그램 신설 등이 포함되어 있다. 이러한 목표에 근거하여 우수한 교육 콘텐츠를 제작함으로써 '창의교육 EBS'를 구현하기 위한 기본적이고 기초적인 사회적 논의를 마련하는 역할을 한 것으로 평가했다.

EBS는 인성교육 강화를 위해 지상파 TV에서는 교육의 대안을 제시하는 <사교육 제로-꿀찌, 날개를 달다(3부작)>, 교사, 학생, 학부모의 신뢰를 회복하기 위한 <행복한 학교 만들기>, 가출 청소년들의 정상적인 귀가를 위한 <컴백 홈>, 폭력의 의미를 재검토하는 <특별기획다큐-학교폭력(6부작)>, 자살을 예방하기 위한 <10대 자살 예방 프로젝트-10대 자살에 관한 보고서(3부작)>, 그리고 욕의 문제점을 드러내는 <언어 폭력 개선 프로젝트-욕해도 될까요?(2부작)> 등을 제작했다.

두 번째 경영목표인 '사회통합 콘텐츠 강화'에는 가족 공동체 회복 프로젝트 추진, 사회 공동체 회복 프로젝트 추진, 연령별·대상별 직업교육 콘텐츠 특화, 실용적인 다문화 프로그램 확대 개발 등이 포함되어 있다. 이러한 목표 아래 생애맞춤형 콘텐츠 제작을 확대함으로써 교육나눔과 사회공헌을 확대하고 인성교육을 강화하여 궁극적으로 '창의교육'에 기여한 것으로 판단했다. 사회통합을 위해 특화한 프로그램과 교육지향적인 교양 프로그램을 제공했다. 대표적으로 지상파 TV에서

부모와 같이 현장에서 일하는 <청소년 리얼체험 땀>, 부부와 부모가 겪는 어려움을 같이 해결해 나가는 <부부가 달라졌어요(20부작)> 및 <부모가 달라졌어요(20부작)>, 양성평등 입장에서 아빠를 재조명한 <파더쇼크(3부작)>, 그리고 어릴 때의 육아와 보육 정책을 재점검하는 <퍼펙트 베이비(5부작)> 등을 방송했다.

세 번째 경영목표인 채널경쟁력 강화를 위해 EBS만의 특화한 프로그램과 교육 지향적인 교양 프로그램을 제공하기 위해 노력했다. 지상파 TV를 통해 과학자들의 비하인드 스토리를 다룬 <과학혁명의 이정표2(5부작)>, 인류 원형의 본질에 대해 질문을 던지는 <인류 원형 탐험>, 로마의 원형경기장과 폼페이를 3D<sup>12)</sup>로 완벽하게 복원한 <위대한 로마(3부작)>, 인간과 눈표범의 공존을 제시한 <백색의 눈표범(2부작)>, 그리고 물리학과 인간의 힘을 재조명한 <빛의 물리학(6부작)> 등을 방송했다. 이러한 프로그램은 타 방송에 비해 EBS의 채널경쟁력을 높이는 대표적인 고품격 프로그램이라고 할 수 있다.

이러한 노력의 결과, EBS 편성과 프로그램에 대한 객관적인 외부 평가척도인 EPEI에 따르면 2011년도 종합점수 7.43점에서 2012년에는 7.48점, 그리고 2013년에는 7.67로 나타나 지속적으로 상승하는 모습을 보여주었다. 특히 인문교양, 학교현장, 글로벌, 직업 부분에서 평균 대비 높은 평가를 받았다.

국내·외 프로그램 수상 실적은 2012년도 65건에서 2013년도 54건으로 소폭 하락한 것으로 나타났다. 그러나 지상파 TV 시청률은 성인 시간대 시청률이 2012년 1.39%에서 13년 1.44%로 중편의 약진 및 플랫폼 다변화에도 지속적으로 상승세를 유지한 것으로 나타났다. 2013년 한 해 동안 수출 총액은 72만 8,000달러<sup>13)</sup>로서 2012년 104만 달러 대비 30% 하락한 것으로 나타났다. 비록 3D 콘텐츠 시장의 부진과 주요 수출지인 유럽의 경제위기로 인하여 수출이 줄었음에도 불구하고 상당한 수출 성과를 올렸다는 점은 고무적이다.

아울러 2004년부터 2013년까지 EBS 지상파 TV 시청률을 분석한 결과 EBS 가구별 시청률은 상승하고 있다. 이는 전체적으로 EBS 프로그램의 우수성을 입증한 성과라고 평가 할 수 있다. 시청률의 경우 2004년 0.41%에서 점진적으로 향상되어 2012년 1.40%, 그리고 2013년에는 1.44%로 신장했다. EBS 지상파 TV

12) 3D : Three Dimensional, Stereoscropy, 입체영상

13) US 달러, 계약 기준

시청 점유율은 EBS 시청률 보다 더 높은 수치를 보여주고 있었다. 2013년 시청 점유율은 2.37에 달해 2012년 시청률 1.4보다 0.97%p 높은 수치를 나타내었다.

2013년에 방송된 <다큐프라임> 시리즈인, <문명과 수학>, <자본주의>, <음악은 우리를 어떻게 사로잡는가>, <놀이의 반란> 등은 교육적 의미를 담고 2회 이상 수상 경력을 지닌 창의적이고 우수한 프로그램으로써 교육 정체성 및 채널경쟁력 강화에 크게 기여한 바, 향후에도 이러한 성인 다큐멘터리 프로그램의 기획을 확대하고 강화하는 노력을 지속할 필요가 있다.

또한 EBS가 자칫 초·중·고등학교 대상의 학습교육이라는 한정된 영역으로 제한되어 전달될 수 있기 때문에 향후 EBS는 다큐프로그램 강화를 통해 전인교육이라는 의미로 전 국민, 전 계층대상이라는 편성목표를 명확하게 제시하고 더욱 확대해 나아갈 필요가 있다.

## 2) 방송 편성과 운영

### 가) 방송 편성비율의 적절성

2013년 EBS는 채널별 특성화를 통해 시청자의 다양한 교육적 요구를 효과적으로 충족시키고자 노력해 왔다. 각 채널별로 특성화한 전문 편성을 시행하고 있으며, 공영방송사로의 사회적 책무를 다하고자 방송법에 정해진 각종 편성비율을 준수하고 있는 것으로 나타났다.

2013년 EBS는 방송법과 동법 시행령이 규정하고 있는 비율보다 실제 프로그램 반영비율이 높게 나타났고 위반 사례는 발견되지 않았다. 과태료 부과기준이 되는 편성항목에서도 명시된 최소 편성비율을 충실하게 반영하여 준수하였으며, 특히 2013년 EBS TV의 국내 제작 애니메이션 편성은 의무편성비율 8%를 크게 초과하여 평균 72.5%(전년도 평균 40%)로 전년 대비 큰 폭으로 증가한 모습을 보였다. 그러나 소외계층 대상 프로그램 편성은 평균 5.95%로 전년도 평균 편성비율 약 9%보다 많이 낮아진 것으로 나타났다. 약 6%의 편성이 아주 적은 것은 아니지만 소수계층 또는 취약계층을 위한 편성을 더욱 늘려야 할 것으로 보인다. 이를 통해 다문화 가정, 저소득층, 노년세대 및 장애인들을 위한 다양한 프로그램을 제공하여 방송의 사각지대가 없도록 노력해 나가야 할 것이다.

아울러 EBS는 장애인의 방송접근권 확대를 위해 방송통신위원회의 목표를 초과하여 자막방송, 수화방송, 화면해설방송을 모범적으로 제공하고 있는 것으로 보인다. 전년도에 비해서 자막방송, 수화방송, 화면해설방송 편성이 증가한 것으로 나타났다. 다만 모든 방송에서 자막이 제공되고 있으나(100%) 수화방송(5.7%)이나 화면해설방송(9.3%)의 경우에는 그 편성비율을 조금씩 늘려가는 것이 좋을 것이라 사료된다.

채널의 특화에 있어서 EBS는 다매체 다채널 시대에 필요한 채널 별 차별화한 편성과 그에 따른 선택확장을 보장하기 위해 지상파 TV 및 FM 라디오와 EBS 플러스1, EBS 플러스2, EBS English 등과 같은 각 플랫폼에 적합한 특색 있는 편성 전략을 수립하고 이를 실행했다. 외국어와 독서 중심의 EBS FM 방송, 고교 학습 채널 EBS 플러스1, 초·중학 공교육 보완 교육 채널인 EBS 플러스2, 영어 교육 전문채널인 EBS English 등은 특화한 내용에 따른 편성 포지셔닝을 명확히 할 수 있어 편성방향을 제대로 잡고서 편성하고 있는 것으로 나타났다.

다만, 지상파 TV의 경우 전체 시청자를 대상으로 해야 하는 관계로 교육 방송의 특성을 살린 대상 연령층의 특화에 있어서는 명확한 전략을 수립하는 것이 어려워 보인다. 그럼에도 불구하고 2013년의 경우 필요한 교육 콘텐츠를 전달하면서도 동시에 시청률을 높일 수 있도록 하는 연령대 편성을 한 것으로 판단했다.

그러나 지상파 TV는 장기적으로 전 연령 계층을 고루 포용할 수 있도록 편성 전략을 펼쳐가야 할 것이라 생각한다. 특히 지난 몇 년 동안 성인, 일반 대상 편성비율은 증가하는 추세<sup>14)</sup>에 있는 반면, 청소년 대상 편성비율은 매년 하향 추세<sup>15)</sup>에 있다는 점에 유의할 필요가 있다.

## 나) 방송 프로그램의 신설 및 폐지 기준

2013년 신설된 프로그램은 총 69개(전년도 69개)이고 폐지된 프로그램은 총 57개(전년도 45개)로 2012년과 비교해 신설된 프로그램 수는 같고, 폐지된 수는 12개 더 많았다. 그런데 이렇게 많은 프로그램을 신설하고 폐지하는 사항을 결정함에 있어 시청률, EPEI 조사 결과, CI 등이 직접적인 자료로 적절히 활용되었는

14) 2010년 35.8%, 2011년 37%, 2012년 42.4%, 2013년 46.2%

15) 2010년 27.6%, 2011년 25.5%, 2012년 22.5%, 2013년 19.8%



지에 대해서 찾아볼 수 없었다. 즉 '프로그램 신설 및 폐지 기준'을 수립하고 편성에 반영할 때 시청률과 청취율 조사를 기본으로 EPEI와 CI 등 다양한 지수를 활용하여 종합적인 평가를 하고 있다고 보이나 이에 대한 구체적인 수치를 제시하지 못하고 있다. 다시 말하자면 프로그램의 신설과 폐지에 대한 내부적 기준은 마련되어 있으나 실제로 이러한 기준이 실제로 어떻게 적용되고 있는가를 확인할 수 있는 기록을 DB화하고 있지 못하다. 이러한 점은 전년도에도 지적된 바 있는데, 수치화한 근거자료를 구비해 두지 않다는 점은 향후에도 편성상의 문제로 지적받을 수 있기 때문에 개선이 필요한 부분이다.

또한 소외계층을 위한 사회공헌 프로그램의 경우 객관적인 데이터뿐만 아니라 그 사회적 영향력까지 함께 고려될 수 있는 다양한 평가방법의 추가 개발이 필요하다. 아울러 시청자들의 시청 행태가 웹 기반 시청 또는 App 기반 시청 등으로 다변화됨에 따라 기존의 시청률에 기반을 둔 평가만으로는 개별 프로그램에 대한 도달률을 파악하기 어렵기 때문에 새로운 평가 장치의 개발이 시급한 실정이다.

#### 다) 방송운행의 정시성 정도

2013년에는 EBS 지상파 TV에서 방송된 프로그램 가운데 단지 3.1%만이 표준제작시간을 초과했다. 이는 전년도의 표준제작시간 초과 5.15%에 비해 크게 향상된 수치이다. 또한 대응편성을 위한 고의적 지연이나 프로그램 고지방송의 과다 편성 건수는 단 한 건도 없었다. 다른 지상파와 달리 경쟁구도가 형성되어 있지 않는 매체 특성상 타 방송사 편성에 맞대응할 필요가 없기 때문에 대응편성을 위한 고의적 지연 혹은 제작시간의 증가에 기인한 위반사례가 발생하지 않았다.

표준제작시간 준수는 편성의 정시성 준수와 연계되기 때문에 반드시 엄수되어야 한다. 편성시간 준수는 편성의 정시성을 준수함에 따른 효율적인 프로그램 운영과 시청자와의 약속이행이라는 측면에서도 중요하다. 비록 지상파 TV의 경우 표준제작시간 초과가 있었지만 EBS는 총 6개 채널 공통으로 정시 운행률이 100.0%로서 위반 프로그램 건수가 없었다는 점은 매우 바람직한 현상이다.

그러나 대체로 재활용과 외화·애니메이션으로 편성되는 유아·어린이 시간대 프로그램은 정시 운행이 어려운 부분이 있으므로 향후 편성 개편 시 최대 광고량

을 흡수 할 수 있도록 적절한 배치가 필요할 것으로 보인다. 2013년부터 유아·어린이 시간대에 탄력존을 마련하고 있으나 오전, 오후 유아·어린이 시간대 모두 중반부와 종반부 시간대에 지연 방송을 방지하기 위한 탄력존을 확대해야 유아·어린이 시간대의 정시 운행이 시스템적으로 가능할 수 있을 것으로 보인다.

편성시간 위반은 대부분 광고 수주에 의한 것으로 광고 수주가 방송시간에 압박해 추가 수주되어 시간조정이 어려워 시간이 초과되는 일이 발생하게 된다. 광고 수주는 사전에 예측되고 조정할 수 있는 문제이며 갑작스런 광고 수주는 사전에 처리되어 방송시간에 영향을 주지 않도록 광고 담당 부서와 편성 담당 부서가 상호 긴밀한 협력 체제를 구축하여 광고 수주에 대한 예측과 조정 장치를 마련해야 할 것이다. 즉 광고 담당 부서와 편성 담당 부서는 광고량이 폭주하는 경우 이를 관련 부서에 통보하는 시스템을 비롯해 제작 프로듀서가 제작 시점에 일자별 프로그램 광고량을 확인할 수 있는 장치를 상호 구축하여 방송시간 관리에 관한 상호 원활하게 소통할 수 있도록 해야 한다. 또한 표준제작시간을 어긴 채 방송시간에 압박하여 인계되어서 지연방송을 초래한 프로그램에 대한 페널티 적용을 검토할 필요가 있다.

### 3) 프로그램 제작과 운영

#### 가) 프로그램의 완성도

공영방송으로서 EBS는 방송 프로그램의 질적 수준을 향상시키기 위해서 내용의 완성도를 높일 수 있도록 노력해야 한다. 완성도를 높일 수 있는 가장 좋은 방법은 사전 기획·제작을 확대하는 것이다. 사전 기획이 충실하게 이루어진 <다큐프라임>은 2012년과 비교해서 4.0%의 시청률 상승과 함께 높은 EPEI로 이어졌다 (7.98/평균 7.67).

이 같은 결과로 사전 기획이 프로그램 내용의 완성도를 높이는 중요한 요소임을 확인할 수 있었다. 따라서 앞으로 방송사 여건이 허락된다면 가능한 많은 방송이 사전 기획·제작 될 필요가 있다. 전년도와 비교해 볼 때, 2012년 프로그램 제작의 경우 사전 기획·제작 프로그램이 다큐멘터리에 집중되어 있는 경향을 보인 반면, 2013년에는 다큐멘터리 이외의 다른 장르의 정규 프로그램으로 사전 기



획·제작을 확대했다고 할 수 있다. 이러한 부분은 상당히 바람직한 현상이라고 할 수 있다. 향후에도 가능한 최대한 많은 프로그램을 사전 기획·제작 할 수 있는 환경을 조성해 가야 할 것이다.

또한, 가족 시간대 프로그램, 유아·어린이 대상 신규 콘텐츠(애니메이션 등) 및 장기 제작 프로젝트의 활성화 등 사전 기획 콘텐츠를 더욱 확장하고 다양화할 필요가 있다. 그러나 이 부분은 인력과 예산과 맞물려 있기 때문에 회사에서 우선 순위를 따져서 자원을 배분할 필요가 있다고 생각된다.

EBS 프로그램의 완성도를 높이고 브랜드 파워를 강화하기 위한 방안의 하나로 교육 관련 보도를 집중 육성하여 교육뉴스를 통해 교육에 대한 시청자들의 욕구를 해소할 수 있도록 노력해야 한다. 교육 공영방송사로서 다른 방송사에서 다루지 않는 교육 관련 현장 중심의 기획 뉴스를 통해서 EBS의 정체성을 강화할 필요가 있다. 그리하여 '교육 관련 심층 정보는 EBS 뉴스에서'라는 인식을 널리 확산시켜야 한다.

#### 나) 제작예산 관리 및 집행 효율성

2013년의 경우 총 매출액은 837억 8,400만원이었다. 이중 지상파 TV 제작비에 투입된 액수는 321억 2,800만원으로 매출액 대비 38.3%의 제작투자비율을 보였다. 2012년의 경우 매출액 778억 400만원 대비 제작비 319억 2,200만원 투입으로 제작투자비율은 매출액 대비 41%이었다. 즉 2013년 제작비 투자비율이 전년도 대비 2.7% 감소한 것으로 나타났다. 비록 제작비 투자비율이 전년도 대비 2.7%로 감소했으나 실제 제작에 투자한 금액은 전년도 보다 1억 3,600만원이 증가한 것으로 나타났다.

지상파 TV에 대한 제작비 투자율이 다소 감소하였음에도 불구하고 2013년도에는 <자본주의> 프로그램이 제40회 한국방송대상에서 대상을 수상 하였으며, 그 외 프로그램이 44개 부문에서 각종 상을 수상 하는 성과를 이루었다.

2013년도 EBS의 예산집행율은 99.1%로 나타나 한 해 동안 적절한 예산집행을 한 것으로 파악된다. 또한 EBS는 표준제작비 투입 비율을 설정하여 제작투자비율을 매출액에 따라 탄력적으로 투입했다. 이는 EBS가 제작비 예산을 효율적으로

관리하기 위한 방안으로 보인다. 향후에도 표준제작비를 책정하여 이를 기준으로 예산을 집행하는 것이 바람직하다.

#### 다) 외주제작 정책 및 제도의 합리성

경쟁력 있는 콘텐츠 제작 시스템을 구축하기 위해서 외주제작 제도가 시행되고 있다. 전체 제작비 대비 외주제작비 비율은 42.8%, 전체 방송시간 대비 외주제작 편성비율은 33.5%인 것으로 나타났다. 이 같은 수치는 전년도에 대비하여 제작비 비율에서는 약 3.1% 감소했고, 편성비율에서는 약 2.0% 증가한 것이다.

실제로 외주제작비 비율이나 편성비율이 얼마가 되어야 최적화 된 것인가에 대한 기준을 설정하는 것은 불가능하다. 우리나라는 방송법에 따라 경쟁력 있는 영상산업 기반 구축과 다매체 다채널 시대를 선도하는 다양한 문화콘텐츠산업 육성과 글로벌 미디어 환경에서 경쟁력 있는 콘텐츠를 제작하기 위해 외주제작 정책을 시행하고 있다. EBS의 외주제작 정책도 이러한 국가적 목표에 상응하는 것으로 판단했으며 나아가 프로그램의 다양성을 증진하고 제작비를 절감할 수 있는 긍정적 측면이 존재한다고 여겨진다.

그러나 과도한 외주제작비 투여와 운영 관리 그리고 편성에 따른 문제도 간과할 수 없다. 예를 들어 외주에 많이 의존하게 되는 경우 자체 콘텐츠 제작 능력 퇴보와 관리업무 증가로 관리 소홀이나 조직의 관료화가 가속화 될 수 있는 측면을 지적할 수 있다.

따라서 향후에는 외주제작의 기획 수립 단계에서부터 프로그램의 다양성을 높이고 완성도를 증진하는 측면에서 현재 EBS가 소화할 수 있는 정도의 외주제작 비율에 대한 자체적인 판단을 선행하는 것이 바람직 할 것으로 보인다. 외주제작 정책과 관련하여 또 한 가지 중요한 정책은 우수 외주제작사 선정과 관리에 대한 투명성이다. 현재 EBS는 여타 다른 방송사보다 외주제작과 관련된 선정 및 관리 시스템을 잘 갖추고 있다고 판단했다. 그런데 실제로 이러한 시스템을 외주제작사 선정에서부터 마지막 종합평가에 이르기까지 적절하게 적용하고 있는지를 입증할 자료가 갖춰져 있지 않다. 즉 외주제작사의 선정과 프로그램 관리에 대한 평가가 실제 EBS에서 설정하고 있는 기준(표)에 근거하여 집행되고 있는가를 판단할 수

있는 수치화한 자료가 구비되어 있지 못하다. 비록 대외비로 지정되어 있다고 하나 필요한 경우에는 수치화한 자료로써 쉽게 찾아볼 수 있도록 DB화해야 할 것이다.

아울러 전년도에도 지적된 바와 같이 경영 합리화의 입장에서 기존의 관리 업무를 첨단 스마트 시스템으로 대체할 수 있도록 하고, 이를 위해 타 부서 및 타 기관과의 긴밀한 협조 하에 '외주제작비 단가의 적정성 상시 평가 시스템' 등을 구축해 나가는 것이 필요하다.

종합하자면 의견상 EBS는 외주제작과 관련한 시스템을 잘 갖추고 있다고 판단했다. 외주 프로그램 선정과정에 있어서 투명성과 공정성이 높은 것으로 평가했고, 선정 이후 외주제작사에 대해 철저한 검수관리를 이행하고 있는 것으로 판단했다. 예를 들어 '외주제작 표준계약서'를 개정하여 외주제작비 지급과 집행을 효율적이고 합리적으로 운영하고, '외주 프로그램 제작 매뉴얼'을 제작하고 배포하여 외주 프로그램 제작 시 구체적인 지침을 제공하고 있는 점은 매우 바람직한 외주 제작 관리 시스템이라고 평가할 수 있다. 아울러 외주제작사를 감독하기 위한 검수 시스템도 효율적으로 작동하고 있었다.

향후에도 이 시스템을 발전시켜 역량 있는 외주제작사 선정과 프로그램 질에 영향을 미치는 주요 내용에 대한 효율적인 제작 관리 전략을 추진해야 할 것이다. 즉 양질의 외주제작 프로그램 제공을 담보할 수 있는 제작 관리 및 검수 시스템을 구축해야 할 것이다.

다만 외주제작의 증가와 함께 EBS가 현 상태에서 적절히 소화할 수 있는 정도의 외주정책을 실현해 나가야 할 것이며(이에 대한 선행적 판단 필요), 또한 외주 시스템을 제대로 적용했다는 점을 입증할 수 있는 자료를 체계적으로 축적해 나가야 할 것이다. 마지막으로 EBS의 정체성 구현을 위해 간판 프로그램이라고 할 수 있는 다큐멘터리와 유아·어린이의 경우 외주제작사에 의존하기 보다는 자체 제작을 우선으로 해야 한다는 것도 고려할 필요가 있을 것이다.

## 라) 여론 및 외부평가 수렴의 합리성

2013년 EBS는 자체 프로그램에 대한 외부평가를 종합적으로 수렴하기 위해서

시청자위원회와 청소년시청자위원회, 그리고 모니터요원에 의한 평가를 다면적으로 수행했다. 학계, 정치계, 언론계 등 사회 각계각층을 대표하는 인사로 구성된 시청자위원회와 청소년층을 대표하는 청소년시청자위원회를 구성하여 사회의 다양한 평가를 수용하려는 노력과 함께, 실제로 99.0%에 달하는 시청자 위원들의 의견을 프로그램에 적극적으로 반영했다. 청소년시청자위원회의 경우 총 646건의 제언 중 83건을 우수 제언으로 선정하여 이를 제작에 반영하도록 했다. 또한 프로그램 모니터요원들의 프로그램 평가라는 또 다른 측면에서 시청자의 의견을 수렴하여 총 4,761회 중 1,844회에 달하는 모니터요원의 의견이 피드백 되었다.

이러한 점에서 볼 때 2013년 EBS는 여론 및 외부평가를 적절하게 수렴해 제작에 반영한 것이라 판단할 수 있다. 즉 EBS는 외부평가를 프로그램에 적극적으로 반영하려는 노력을 기울이고 있다고 평가했다. 그러나 시청자위원회 등을 통한 여론이나 외부의 평가를 실제로 제작에 반영이 되었는지를 전체적으로 확인하기 어렵다는 점, 그리고 시청자위원회나 모니터요원들의 의견에 대한 단순 응답의 경우에도 제작에 반영한 것으로 판단하고 있는 점은 향후 개선이 필요한 부분이다.

#### 4) 시청자 서비스

##### 가) 시청자위원회 운영 및 시청자 의견 수용 정도

EBS의 시청자위원회는 법적으로 의무사항은 아니지만 언론계를 포함한 각계각층의 의견을 수렴하고 외부 평가제도의 정착이라는 측면에서 적극적으로 운영되고 있다. 시청자위원회는 매월 1회 개최되는 회의에서 방송 프로그램을 심도 있게 논의하고, 여기서 지적된 사항은 제작에 반영해야 하며 이에 대한 결과는 공개하도록 하고 있다. 이러한 측면에서는 시청자위원회의 의견과 활동을 홈페이지에 게시한 것은 EBS 프로그램에 대한 시청자의 의견을 공개적이고 적극적으로 반영하려는 의지를 나타낸 것으로 보인다. 또한 시청자의 의견을 소중하게 여겨 성의 있게 참조하려는 태도로 임하고 있는 것으로 평가할 수 있다.

시청자위원회의 경우, 운영적인 측면에서, 차기 회의 안건 프로그램이 전월에 제공됨에 따라 프로그램 모니터링을 할 수 있는 시간이 1개월밖에 없어 심도 있는 모니터링이 어렵다고 생각된다. 이에 대한 개선책이 필요하다. 또한 시청자위원들

을 대상으로 한 프로그램 관련 워크숍 등을 별도로 개최하여 채널 및 프로그램의 현황을 포함한 제작 현장의 정보를 안내하고 공유하는 시도가 필요하다. 왜냐하면 기관 및 제작여건에 대한 충분한 안내가 되어 지지 않으면 정확한 제언을 하는데 어려움이 있을 수 있기 때문이다. 시청자위원회 구성이후 빠른 시일에 기관이나 편성과 관련된 자료 제공과 제작시설 시찰 등을 통한 제작환경에 대한 이해를 높 이려는 시도가 필요하다.

2012년부터 시작된 청소년시청자위원회가 2013년에는 확대되었는데 이는 다 양한 계층에서 시청자의 편의를 도모하고 요구를 수용하려는 노력이라고 할 수 있 다. 시청자층 가운데 가장 핵심이 되는 청소년 시청자를 배려하는 EBS의 노력은 앞으로 더욱 발전시켜 나가야 할 것이다. 나아가 청소년 이외의 시청자층의 의견 을 적극적으로 수렴하기 위한 장치도 필요할 것으로 보인다.

또한 EBS 내부적으로 시청자센터 32명의 상담직원이 다양한 방법으로 시청자 의견을 수렴하기 위해서 노력하고 있다. 전화, 홈페이지 게시판, 메일 등을 통한 '시청자상담'이 활발히 이루어지고 있는 것으로 평가했다. 그러나 전년도에 비해 상담직원 수가 많이 감소했고, 전년도에 실시한 EBS 사장이 직접 청취하는 'EBS 대표와의 대화'와 SNS를 통한 상담이나 피드백의 경우 2013년에는 실시하지 못했 다. 시청자의 견해를 더욱 다양하게 반영하기 위해서는 이는 시급히 개선될 필요 가 있다. 아울러 시청자센터를 통해 실시되는 주요 상담내용을 좀 더 면밀히 검토 할 필요가 있으며 이러한 분석과 함께 향후에는 빅데이터를 이용한 좀 더 정확한 시청자 수요를 분석하는 것도 고려해야 한다.

#### **나) 시청자 참여 프로그램 편성비율의 적정성**

2013년 EBS는 시청자 참여 프로그램을 지상파 TV 연간 전체 방송 시간의 15. 7%, FM 라디오 연간 전체 방송 시간의 16%를 편성했다. 이는 2012년 대비 지 상파 TV 15.9% 보다는 0.2%, FM라디오 21.2% 보다는 5.2% 감소한 수치이다. 이들 참여 프로그램들은 해당 프로그램의 리얼리티를 살리는 것은 물론 시청자 참 여를 통해서 보다 폭넓고 깊은 공감을 유도하는 성과를 보였다.

시청자의 직접 출연 혹은 전화 및 온라인 맞춤형상담 등을 통해 시청자와 직접

적인 만남의 기회를 제공하거나 <나눔 0700> 등과 같이 시청자가 참여하여 기부하는 프로그램도 제공했다. 또한 시청자를 공연장으로 초대하는 <EBS 스페이스 공감>, 각 지방으로 직접 유아, 어린이와 부모 시청자를 찾아가는 <모여라 덩동댕> 등 시청자 참여 프로그램을 활성화해 방송의 공익적 목적을 강화하면서 시청자의 참여를 적극적으로 유도하도록 노력한 것으로 평가했다.

그러나 EBS의 시청자 참여 프로그램 대부분이 시청자가 프로그램 진행에 참여하는 방식으로 운영되고 있어 진정한 의미인 시청자가 직접 제작한 프로그램은 찾아보기 어려웠다. 시청자 참여 프로그램은 방송법에 명시되어 있는 바와 같이 시청자가 직접적으로 기획, 제작하여 자신의 목소리를 지상파 방송에 담을 수 있는 창구로서의 기능을 담당하는 것이다. 시청자 참여의 본질은 시청자 개인의 관점을 표현할 수 있는 방송시간을 배정받는 것이다. 시청자의 단순한 출연 참여보다는 시청자의 실질적 참여인 시청자 제작 프로그램의 편성기회가 더욱 많이 확장되어야 한다. 또한 급변하는 매체환경을 고려하여 다양한 플랫폼에 시청자의 접근 및 활용도를 높일 수 있는 범용 콘텐츠를 개발하고 보완할 필요가 있다. 이러한 측면에서 2013년에는 전년도에 비해서 시청자 참여 프로그램의 편성노력이 부족해 개선의 여지가 필요한 것으로 판단했다.

다른 한편, EBS는 소외계층에게도 필요한 프로그램을 제공하여 방송의 다양성을 실현해야 한다. 보편적 접근과 관련하여 소수계층의 욕구에 부응할 수 있는 차별 없는 서비스를 제공해야 한다는 측면에서 가장 관심을 가져야 할 수용자층은 장애인 및 소수계층이다. 2013년의 경우 장애인 및 소수계층에 대한 노력을 지속적으로 기울였지만, 지상파 TV의 소외계층 편성비율은 전년도에 비해 축소되었다. 비록 시청률 등을 고려한 방송사 내부 상황의 영향이 있었을 것으로 생각하지만 EBS의 핵심 채널인 지상파 TV에서는 방송의 혜택을 받지 못하는 소외계층을 대상으로 하는 방송 시간의 배려가 더욱 확대되어야 한다.

지상파 TV 이외의 경우 무료 한국어 교육 사이트 두리안(www.ebsd.co.kr)을 통하여 국내 거주 이주 노동자, 이주 결혼여성 및 해외 거주자를 대상으로 한국어 교육을 제공하고 있으며, 저소득층을 위한 영어교육 방송과 교재의 무료배포, 더 나아가 재외국민들을 대상으로 한 방송과 DVD 서비스 등은 EBS의 설립목적에 맞게 훌륭하게 이루어지고 있다고 평가할 수 있다.



#### 다) EBS 모니터제도의 운용 정도

EBS의 방송 프로그램에 대해 심의위원들의 사전심의와 프로그램 모니터요원의 사후 평가라는 이중 장치를 마련하여 실시하고 있다. 보완 및 참조의 의미를 갖는 모니터요원의 사후 평가에 비해 내부의 사전심의는 방송하기 전 프로그램의 내용에 대해 직접적인 심의를 적용하여 점검하는 것으로 더욱 중요하다고 볼 수 있다.

그러므로 내부 사전심의회위원들은 EBS에서 방송하는 프로그램 내용을 간파하고 적절한 심의를 할 수 있는 전문성을 갖추어 형식적인 심의가 되지 않도록 주의할 필요가 있다. 즉 심의위원의 심의결과가 반영될 수 있는 전문성과 영향력을 지닌 인사들로 구성되어야 사전심의회로서의 의미를 갖는다. 따라서 내부 심의위원으로 참여하고 있는 사람들이 누구인지를 밝힐 필요가 있다.

내부 사전심의회는 특히 방송법과 방송통신심의위원회 심의규정 위반을 미리 예방하는 역할을 한다는 점에서 중요하다. 실제로 2013년 방송통신심의위원회의 지적은 주의 1건, 경고 및 관계자 징계 1건으로 나타났다. 이는 예년에 비해 건수로 는 적은 것으로 보인다. 특히 2013년 방송통신심의위원회의 지적을 받은 1건은 전년도에 발생한 것으로 최종 심의결과가 2013년에 나온 것이라는 점에서 보면 2013년 방송심의 규정 위반에 의한 징계는 1건에 불과하다. 그러나 단 1건이라도 생방송이 아닌 프로그램에서 관계자 징계라는 중징계를 받았다는 점을 유의해야 한다.

EBS 심의위원들은 매주 프로그램 합동심의회를 개최하여 평가결과를 제작진에게 전달하고 반영토록 하는 장치를 마련하고 있다. 2012년도에는 총 52회에 걸친 합동심의 내용을 프로그램 제작에 반영해 좋은 성과를 얻었다. 이 같은 제도는 프로그램 평가에 대한 피드백을 효율적으로 활용하고 평가를 적절히 반영해 프로그램 질 향상을 도모하는데 기여했다고 평가했다. 내부 심의위원들이 합동심의회를 갖는 것은 프로그램 평가에 대한 공정하고 효율적인 평가를 도출하려는 노력이라고 볼 수 있다. 실제로 이러한 심의를 실시한 2,681편중에서 1,198건에서 수정조치가 취해졌다. 수정조치는 주로 자막, 내용 오류, 간접광고, 기술적 오류 등에 대해 취해진 것이지만 이러한 사항 모두가 방송통신심의위원회 방송심의 대상이 된다는 점에 유의해야 한다.

모니터요원의 모니터링에 있어 정기적으로 보고서를 작성하고 부서별로 취합하여 제작진에게 당일 배포하여 방송제작에 신속한 피드백을 제공하는 것은 단순히 프로그램 내용에 대한 평가 및 지적으로 그치는 것이 아니라 프로그램의 질적인 향상을 위한 평가로 유도해 가는 것이 바람직해 보인다. 또한 주간 및 월간 단위로 모니터 및 자체심의 종합의견서를 작성, 배포하여 제작부서와 세부내용을 공유하는 것 또한 간과하기 쉬운 지적사항들에 대해 숙지할 수 있는 기회를 제공하는 것이다. 2013년 모니터링은 4,265편을 실시했고 1,844건의 수정조치를 취했다.

프로그램에 대한 평가는 법적 위반을 예방하는 것은 물론 품격 있는 프로그램을 제작하기 위함이다. 심의를 통해 위반된 내용을 지적하는 것도 중요하지만 사전에 예방하는 것이 더욱 중요하다. 사전에 예방하기 위해서는 평가결과를 적절히 반영하고 좋은 평가를 받도록 장려할 필요가 있다. 따라서 좋은 평가를 받은 프로그램에 대한 포상은 효율적인 방법이다. 2013년도에 '분기 우수 프로그램상'을 선정하여 수상하는 것은 제작진을 독려하고 프로그램 질 향상을 도모하는데 기여한 것으로 평가했다.

2013년에는 2012년과 동일하게 20명의 외부 모니터요원이 프로그램 평가에 참여했다. 현재 주부를 중심으로 이루어진 모니터요원의 구성을 좀 더 다양하게 유도해야 하며 가능하다면 교사, 학생, 학부모, 교육전문가들이 균형 있게 참여하도록 보완해야 한다. 무엇보다 현재 20명으로 이루어진 모니터요원의 수는 많은 프로그램을 효율적으로 평가하기에는 절대적으로 부족하다고 판단한다. 아울러 모니터요원을 대상으로 한 정기적인 교육이나 포럼을 실시하여 전문성을 제고하고, 우수 의견으로 선정이 많이 되는 모니터요원에게는 회사 차원의 공식적인 포상을 도입하는 등 모니터 시스템을 확대 발전시킬 필요가 있다.

## 5) 방송성과

### 가) 평생교육 및 학습 프로그램의 목표 시청률 점유 정도

EBS는 채널 특성상 목표 시청자 규정이 명확하다. 목표 시청자를 연령대로 구분하여 유아·어린이, 청소년, 성인으로 대상별로 블록화하고 이들을 겨냥한 시간대를 설정해 차별화한 프로그램을 편성하고자 노력한 것으로 평가했다. 이러한 목



표 시청자를 대상으로 한 적극적인 편성전략의 결과, 시청률이 지속적으로 상승하는 성과를 보여주고 있다.

2013년 시청률 1.44%로 나타나 전년 대비 시청률이 2.9% 상승했다. 연령대별 시청률에서도 50대 연령층의 상승이 두드러져 채널경쟁력을 강화한 것으로 보인다. 하지만 지속적인 상승세를 보이고 있는 성인 시간대에 비해 유아·어린이 시간대의 평균 시청률은 다소 하락세를 보이고 있어 특별한 조치가 필요하다. 앞으로 유아·어린이의 콘텐츠 이용 행태를 분석해 경쟁력 있는 신규 콘텐츠(특히 인성 및 창의력 개발 콘텐츠) 개발과 면밀한 편성전략을 수립해 유아·어린이 시간대의 경쟁력을 유지하고 강화할 필요가 있다.

현재 유아·어린이를 대상으로 하는 프로그램이 2013년 평균 33.5%(전년도 34.2%)로 1/3을 약간 초과하여 편성했고 청소년이나 성인대상의 프로그램이 각각 1/3을 차지하여 연령대에 따른 균형 있는 편성을 하고 있는지가 명확하게 드러나지 않았다.

아울러 하락 추세가 둔화되긴 했으나 유아·어린이 인구수 급감과 3~5세 누리과정 확대 등으로 인한 유아·어린이 시간대 시청률의 하락 등의 요인이 편성에 고려되어야 할 것이다. 실제로 2013년 유아·어린이 시간대의 시청률이 전년에 비해 조금 하락했으며 저조한 시청률로 인해 전체 시청률에서도 전년 대비 소폭 하락했다. 이러한 시청률 하락을 극복하기 위해서는 결국 유아·어린이 콘텐츠의 이용 행태를 분석하여 경쟁력 있는 신규 콘텐츠를 개발하고 면밀한 편성전략을 수립하여 유아·어린이 시간대의 경쟁력을 강화해 나가야 할 것으로 보인다. 이를 위하여 유아·어린이 중심의 조직을 확대개편하고 애니메이션에 대한 투자 및 신규 제작 편성을 확대해 나갈 필요가 있다.

또한 유아·어린이와 성인을 겨냥한 차별적인 편성시간대는 형성되어 있으나 청소년 시간대는 명확하지 않은 듯하다. EBS TV의 청소년 프로그램 시간대를 살펴보면 주중에는 일반이나 성인 프로그램의 시간대와 같고 주말의 경우에도 토요일 16:45~17:45, 일요일 09:40~12:40 시간대에 편성하고 있다. 더욱이 일요일에는 주로 재방송을 하고 있어 청소년을 대상으로 한 프로그램은 토요일 1시간만 방송하는 <장학퀴즈>가 유일한 것으로 보인다.

사회적 약자를 대상으로 하는 프로그램 편성비율 또한 분명하게 파악되지 않

는다. 사회적 약자 및 소수계층을 배려하고 다문화화를 포용하는 것 또한 방송의 책무이므로 이들을 위한 프로그램 편성을 보완할 필요가 있다.

### 나) 프로그램에 대한 국내·외 평가 정도

2013년도 국내·외 프로그램 수상 실적은 54건(국내 51건, 해외 3건)으로 2012년의 65건에 비해 11건이 줄어들었다. 전년도 대비 양적인 측면에서 상당히 감소한 것으로 나타났다. 2012년의 경우 예년에 비해 예외적으로 수상 실적이 높았고, 한 작품이 여러 기관으로부터 다양한 수상을 하게 된 결과라는 점을 고려한다고 하더라도 전년 대비 업적을 평가하는 측면에서 본다면 수상 실적은 2013년 EBS가 가장 부진했던 부분이라고 할 수 있다. 실제로 각종 기관으로부터의 시상에 있어 EBS 프로그램은 거의 대부분 대상 후보로서 인정받고 기대를 받을 만큼 그 작품의 평가를 높이 받고 있다는 점에서 보면 더욱 그렇다고 보인다.

국내뿐만 아니라 해외 수상 실적도 2012년 7건에서 4건이 줄어든 3건에 그쳤다. 2012년 7건의 해외 수상의 경우 블라디보스토크에서 열린 작은 페스티벌에서 3건을 수상한 것이 요인이라는 지적에도 불구하고, 2013년 한 해 17개 해외 페스티벌에 총 38편의 작품을 출품하여 3개 페스티벌에서 수상하는 데 그쳤다는 점은 해외 수상 실적이 부족함을 보여주는 것이다. 실제로 2012년 본선진출 작품을 포함하면 10건의 수상을 한 셈인데 비해 2013년에는 3건에 불과해 해외 수상부분에서 상당히 성과가 부진했다고 판단했다. 특히 해외 수상의 경우 이것이 EBS 프로그램의 해외 수출과 직결된다는 측면에서 향후 해외 수상을 위해 좀 더 치밀한 기획과 노력이 있어야 할 것이다.

물론 질적인 측면에서는 하락했다고 보기는 힘들 듯 하다. 왜냐하면 <EBS 다크프라임-자본주의> 프로그램은 '제40회 한국방송대상' 에서 대상, 프로그램과 관련하여 개인상으로 프로듀서상, 음악상, 성우·내레이션 상을 수상했으며, '제58회 정보통신의 날-과학기술인·정보통신인 한마음대회'에서 국무총리상, '2013 방송통신위원회 방송대상'에서 우수상을 받았다. 또한 <EBS 다크프라임-빛의 물리학>은 '제4회 YMCA선정 좋은 방송대상'에서 최우수상을 '2013 대한민국 과학문화상'에서 미래창조과학부 장관상을 수상하는 등 한 개의 프로그램이 다양한 시상식

에 여러 부문에 수상하는 등 외부에서의 높은 평가를 받았기 때문이다.

또한 <EBS 다크프라임-33분마다 떠나는 사람들>은 '제5회 한국기독언론대상' 최우수상, <EBS 다크프라임-파더쇼크>는 '제15회 양성평등상'에서 최우수상을 수상했으며 '2013올해의 생명과학보도상'에 <EBS 다크프라임-퍼펙트 베이비>, '2013 그리메상'에서 <EBS 다크프라임-기생>이 우수작품상으로 선정됐으며 방송통신심의 위원회에서 주관하는 '이달의 좋은 프로그램상'에서도 매월 수상하는 등 눈부신 성과를 거두었다. 내부적으로도 분기우수프로그램에 대한 시상 제도를 개선하여 제작진의 사기진작을 위해 노력해왔다.

그러나 자세히 들여다보면 예년과 유사하게 <EBS 다크프라임>이 전체 수상 건수의 절반가량을 차지하여 하나의 장르가 상당부분 상을 휩쓸고 있다는 점은 다양성 측면에서 시사하는 바가 없지 않다. 향후 지명도 있는 국내·외 시상제에서 수상하기 위해서는 기획에서부터 좀 더 치밀하게 수준 높은 프로그램을 만들기 위한 노력이 필요하다. 즉 정부기관, 방송통신심의위원회, 한국방송협회, 시민단체, 언론기관 등 많이 알려진 대외 시상기관에서 EBS 프로그램이 정당한 평가를 받을 수 있도록 적극적인 홍보와 아울러 각 시상 행사의 취지에 걸맞은 프로그램을 기획 단계부터 고려하여 제작을 추진하는 전략이 필요하다.

#### 다) 콘텐츠 내부관리 및 멀티유즈 정도

EBS는 체계적인 유통관리 및 판매관리 시스템 생태계를 만들어 효율적으로 콘텐츠 관리를 실행해 왔다. EBS 콘텐츠 사업의 외부 활용 및 재활용은 콘텐츠의 질적 향상과 관련된다. 2013년 EBS 콘텐츠 유통이 확대되고 수익이 증가한 것은 2012년 방송된 프로그램에 대한 질적인 평가가 높아진 결과라고 평가할 수 있다. 이와는 달리 방송 프로그램의 해외 수출 성과가 있긴 하지만, 다소 감소된 경향을 보이고 있다.

무엇보다 2013년 방송사 최초로 '네이버', '다음' 및 '유튜브' 등 포털 플랫폼과 발전적인 결합 서비스 모델 개발을 통해 지식문화 확산 및 사용자 접근성을 확대하고자 한 것은 고무적이라고 판단했다. 또한 다양한 플랫폼으로 공급을 확대하고 있는 것이 특징적이다. 아울러 국내 주요 포털 및 온라인 미디어들과 제휴를

통해 콘텐츠 공급처를 확대하고 사업 수익 증대는 물론 EBS 브랜드 및 프로그램 홍보를 강화하고자 하는 토대를 마련했다.

특징적인 것은 세계 최대 온라인 동영상 공유 사이트인 구글 유튜브에 EBS 콘텐츠를 본격 서비스하여 글로벌화를 가속화하고자 노력하고 있다. 구체적으로 1) 유아, 다큐멘터리, 교양, 어학, 교육의 총 5개 범주로 EBS 공식 채널 구성되었고, 2) 2012년 5월에 1만여 시간 분량 콘텐츠 제공을 내용으로 한 기본 협약 체결하였으며, 3) 2012년 12월부터 시범 서비스를 시작했고, 4) 2013년 총 조회수 1억 263만건(이중 유아채널 5,678만건 이상), 총 감상시간 4억 8,934만분을 기록했고 현재 전 세계 약 200여국에서 이용하고 있다.

아울러 방송사 최초로 N스크린 7개 플랫폼(호핀, Olleh TV Now, LGU+ HD, Tving, EveryOn TV, Pooq, SKB)으로 확장 공급하여 모바일 콘텐츠 소비 확대에 기여했다. 또한 EBS 사이트를 통한 방송 프로그램의 큐레이션으로 효율적인 VOD 서비스를 운영했고 웹하드 불법유통을 차단, 정식 수익사업으로 양성화하여 저작권 단속과 수익사업화를 동시에 추진했다.

케이블, 위성방송 및 IPTV를 통해 EBS 채널에 접근할 수 있도록 안정적으로 공급을 유지하였으며, 소비자 니즈를 충족시키는 콘텐츠(B2B) 판매 공급을 확대했고, 방송 콘텐츠를 다양한 플랫폼에 공급함으로써 사업수익을 확대하는 성과를 이루었다.

그러나 종합편성채널 개국 후 SO사업의 채널 확보 불안으로 소비자 학습권이 침해될 우려가 있으며, 제작단계에서부터 관련 부서와 공동으로 콘텐츠사업 기획 및 추진을 위한 체계적 접근이 아직까지 부족한 실정이다. 또한 웹하드 사업자의 잦은 변경 및 폐업 등 특수한 업계 환경에 필요한 신속한 대응책이 사전에 설립되어야 하는 등 체계적인 콘텐츠 코드 관리가 필요하다. 예컨대, 표준화한 메타데이터 관리가 필요하다.

콘텐츠사업과 관련해서 제작단계부터의 콘텐츠사업 연계를 위해 시스템적으로 연계된 협의 체계가 구축될 필요성이 있다. 예컨대, KPI<sup>16)</sup>를 반영한다거나 협력부서간의 명료한 공동실적 평가 및 포상 시스템을 마련하는 것도 고려할 만하다. SO사업의 안정적 채널 확보를 위해 정부 정책의 반영을 위한 전사적 차원의 전

16) KPI : Key Performance Indicator, 핵심성과지표

방위적 대응이 필요하고, 다양한 플랫폼을 통한 콘텐츠 유통이 증가하는 추세이므로 저작권 관리를 위한 통합적 시스템 마련이 절실하다.

마지막으로 방송 프로그램 해외 수출의 질적인 성장과 함께 수출 규모의 양적 확대가 계속 이루어질 수 있는 전략이 필요하다. 2013년에는 France 5, 이탈리아 RAI, 일본 NHK, 중국 CCTV 등 주요 공영방송에 수출을 지속함과 동시에 터키, 칠레, 그리스 등에는 첫 수출 계약 체결하여 수출처를 확대했고 프로그램의 편당 수출 단가를 1,105달러로 높여 2012년 편당 524달러 대비 편당 수익성을 개선하는 성과를 이루었다. 그러나 2013년의 경우 2012년 대비 계약기준으로 수출이 30% 줄었다. 이처럼 수출 실적이 부진한 원인으로는 글로벌 3D 콘텐츠 시장의 급격한 침체로 <위대한 바빌론>, <위대한 로마>, <한국의 강> 등 대형 3D 다큐멘터리의 실적이 부진했고, 유럽 경제위기 여파로 다큐멘터리 주요 수출처인 유럽 지역 채널의 구매력이 급감한 점을 들 수 있다. 수출이 경제적 변화에 민감할 수밖에 없다는 측면에서 무엇보다 수출처를 현재보다 다양화하는 노력을 기울여야 할 것이다. 한류가 강하고 인종과 문화적 장벽이 낮은 동남아 시장에 적극 진출을 모색하는 것도 좋은 전략이 될 것이다.

또한 수출 프로그램도 다큐멘터리 위주에서 유아, 어린이 프로그램으로 확대해 나가고, 단품 수출에서 패키지 수출, 일회성 수출에서 지속 가능한 수출 계약으로 전환하려는 시도가 필요하다. 동시에 수출을 위한 프로그램 재제작 물량(현재 연간 50~60시간)을 대폭 확대(연간 90~100시간 이상)해 둘 필요가 있다. 마지막으로 콘텐츠 수출의 형태도 다변화하려는 노력도 필요한데 프로그램 포맷을 수출하거나 축적된 다큐멘터리 영상 Footage 수출을 통해 세계적인 다큐멘터리 제작사로서의 브랜드 이미지를 구축할 수 있는 마케팅 전략을 구축해 나갈 필요도 있을 것이다.

궁극적으로 EBS는 콘텐츠 관리의 효율성을 높이고, 멀티유즈를 위한 활용과 재활용의 효율성을 높이기 위해서는 무엇보다 고품질 서비스를 필요로 한다. 이를 위해서는 제작단계부터의 콘텐츠사업의 연계가 필요한바 시스템적으로 연계된 협의체계구축을 이루어야 할 것으로 판단한다. 이를 위해서는 KPI를 반영하여 협력 부서간의 명료한 공동실적 평가 및 포상 시스템을 마련하는 것도 고려할만하다. 마지막으로 콘텐츠 유통 증가에 따른 저작권의 체계적 관리 시스템을 마련해야 할



것이다.

### 라) EPEI, CI 등 평가지수의 적정성

2013년 EBS의 종합 EPEI는 7.67로 2006년 이후 연도별로 꾸준히 상승하는 추세를 유지했으며 전년에 비해서 소폭 상승(0.19)한 것으로 나타났다. 특히 창의성, 완성도, 교육성 부분에서 전년도에 비해 높거나 같은 평가를 받았다. 전년도에 취약한 분야로 지적받았던 창의성 부분이 상당히 개선되었다. 그러나 흥미성과 공익성 부분에서는 전년도에 비해 소폭 하락한 평가를 받았다.

EPEI의 경우와는 달리 CI는 전년에 비해 소폭 하락했다. 2013년 평균 CI지수는 7.11로서 이는 전년도 7.14보다 낮은 수치이며, 2011년 7.28에서 2년 연속 하락세를 보였다.

그러나 아동의 CI의 경우, 2012년 6.57에서 2013년 7.03으로 대폭 상승한 것으로 나타났다. 채널에 대한 평가점수는 교육성과 유익성 부분에 있어 소폭 하락하였지만 타사 비교 평가에 있어서는 두 부분에서 모두 30%이상 높아진 평가를 받았다. 교육성과 유익성은 2011년부터 계속적으로 하락하는 추이를 보이고 있다. 부모의 CI는 2013년에는 7.19로 나타나서 전년도인 2012년 7.69에서 상당히 하락한 모습을 보였다.

채널에 대한 평가점수는 2013년에 교육성 4.32로 전년도 4.35에 비해 소폭 감소했고 유익성 4.32로서 전년도 4.35에서 역시 소폭 하락한 것으로 나타났다.

이와 같은 EPEI 및 CI의 조사결과를 통해 판단컨대 전체적으로 EBS 프로그램의 창의성, 완성도, 흥미성, 공익성, 교육성 등에 대한 시청자들의 질적 만족도가 계속 높은 수준을 유지하고 있다고 평가할 수 있으며, EBS 프로그램을 통한 민주 시민의식 함양과 재교육의 성과가 매우 긍정적이라고 판단했다.

종합적으로 사전 기획 및 제작을 확대하여 유아, 어린이의 흥미와 평가지수를 높일 수 있는 재미있고 유익한 프로그램 개발에 더욱 노력해야 할 것이다. 또한, 보다 실험적인 프로그램 개발을 통해 참신한 프로그램에 대한 시청자의 요구에 부응해야 하고, 프로그램 기획안을 공모할 때부터 교육성과 유익성 부분을 강조하는 방식 등을 통해 실질적으로 보완할 필요가 있다고 평가했다.

## 6) 전년도 평가 지적사항 개선

### 가) 전년도 경영평가 지적사항 개선 노력 정도

2012년 경영평가 방송부문에서는 다음의 5가지 사항이 지적되었다. 구체적으로 지적되었던 개선요구 사항은 1. 다양한 스마트 방송 콘텐츠 개발과 N스크린 전략 추진, 2. 글로벌 네트워크 구축과 국제공동제작 활성화 등 해외사업다각화 전략 추진, 3. 과학적인 시청률, EPEI, CI 분석을 토대로 효율적 편성전략 수립, 3. 공익적 가치를 높이는 교육뉴스와 소외계층 프로그램을 편성 강화, 5. 완성도 높은 프로그램 제작여건 마련을 위한 적극적인 자원 확충 노력 등이었다.

이에 대해 EBS는 1. 고급형 클립 제작을 확대하는 등 스마트 방송 콘텐츠 개발을 추진했고, IPTV 3사 모두에게 프로그램 제공을 확대하고 웹기획 능력을 확충하는 등의 N스크린 전략을 추진했다. 특히 기획 단계에서의 원소스 멀티유즈 및 N스크린 전략 수립을 추진한 것으로 판단했다.

또한 2. NHK 등 외국 우수 교육방송과 협력 시스템을 강화하고, 태국 등 외국과의 글로벌 네트워크 구축 및 국제공동제작을 활성화하고, EBS 프로그램을 해외 우수 영화제에 출품해 브랜드 가치를 높이고 글로벌 네트워크 구축 및 해외 사업 다각화를 위해 노력한 것으로 보인다.

아울러 3. 스마트 미디어 활용의 지속적인 데이터 관리 및 추세를 분석하고, EPEI, CI에 관한 프로그램 단위의 심층 분석을 강화하였으며, 프로그램 투입 요소와 성과를 연결하는 '프로그램 이력 관리제'를 시범 운영하는 등 과학적인 시청률, EPEI, CI 분석을 토대로 효율적으로 편성전략을 수립하려는 노력이 보였다.

이와 동시에 4. <대한민국 화해 프로젝트> 등의 프로그램을 통해 사회공동체 회복을 위한 콘텐츠 제작을 강화하고, 장애인과 소수계층 등을 대상으로 한 프로그램을 확대했고, 특히 교육뉴스의 특화와 제작 활성화 그리고 시청자, 청취자의 참여를 유도하여 공익적 가치를 높이려는 노력을 기울인 것으로 보인다.

마지막으로 5. TV수신료 현실화를 위한 전사적 홍보 및 설득 방안 마련을 추진하고, 공적 자원 확대 및 기존 프로그램을 활용한 외부 협찬 유치를 강화하여 프로그램 기획 단계부터 자원 조달을 위한 다출구 전략을 추진함으로써 프로그램 완성도를 높이기 위한 자원 확충에도 노력했다고 판단했다.

종합적으로 전년도 평가에서 지적된 사항을 개선하기 위하여 전사적인 차원에서 노력했다고 보인다. 단지 지적사항들이 단시일 내에 개선안을 마련하기 힘든 문제들이 대부분이라는 점에서 2013년뿐 아니라 지속적으로 개선해 나가야 할 문제인 것으로 보인다.

특히 교육뉴스와 관련해서는 2012년에 지적된 바와 유사하게 EBS만의 교육 관련 뉴스를 발굴하고 확대하여, 교육 분야에 대한 이슈를 개발하고 이에 대한 편성을 늘려가야 할 것이다. 아울러 현재 보도부분에서 기자들을 대상으로 교육을 실시하는 등 나름대로의 노력을 기울이고 있으나 현장성을 살리고 이슈 발굴이나 이에 대한 편성을 확대하는 등의 가시적인 결과를 낼 수 있는 발전적 노력이 계속될 필요가 있다.

기획 프로그램 등 뉴스대체 프로그램의 필요성은 인정하지만 이는 엄밀히 뉴스 프로그램이라고 할 수 없다는 측면에서 좀 더 뉴스에 집중된 노력을 기울여야 한다. EBS만의 뉴스 포맷을 개발하는 것도 좋은 시도라고 보이며, 아울러 모바일이나 SNS 등을 통해 시청자의 참여를 유도하는 것도 바람직하다고 판단했다. 무엇보다 현재 미미한 정도에 그치고 있는 EBS 사내에서의 뉴스부문에 대한 중요성이나 위상에 대한 인식을 제고하기 위한 노력도 필요할 것으로 보인다. 예를 들어 현재 EBS 기자들의 전문성을 높이고 사기를 진작하는 측면에서 우수 기자들을 선정하여 시상하는 기자상을 신설하는 것도 바람직해 보인다. 이러한 다양한 노력을 통해 EBS 교육뉴스의 가치를 크게 높일 수 있다고 판단한다.



## 나. 방송부문

### 1) 방송교육 시스템

#### 가) 방송교육 목표설정의 적절성

2013년도 EBS 방송교육 분야는 당해 경영목표와 각 사업별 전략 목표 달성에 충실하면서, EBS의 3대 설립목적인 '학교교육 보완, 국민의 평생교육, 민주적 교육 발전'을 추구하고자 노력했다. 특히 '학교교육 보완'은 EBS의 간판 사업과도 같은 수능강의사업을 비롯한 여러 사업을 통해 꾸준히 추구돼 온 목표로서, 올해 역시 여러 성과를 올린 분야이다. 더불어 올해 EBS는 '국민의 평생교육'과 '민주적 교육 발전'에 관한 부분을 중요하게 다루었다. 이 두 항목은 상호 연계성이 높다. 민주적인 교육발전은 학습자의 평생을 걸쳐 이루어져야 하는 것인 바, 이를 목표로 하는 것이 곧 2013년도 EBS의 경영목표인 '평생학습 지원, 교육복지 확대'와 직접적으로 연계된다. 이는 궁극적으로는 또 다른 경영목표인 '인성교육 강화'와도 관련성이 높다. 그러나 이 목표와 관련한 EBS의 사업들이 해당 목표를 얼마나 달성했는가를 당장 2013년도의 결과만을 가지고 확신하거나 예측하기 어려운 점이 있다.

그럼에도 2013년 EBS 교육부문 자체평가서를 통해 본 목표설정과 그에 따른 달성 정도의 적절성을 평가 시, '교육목표의 당해 경영목표와의 연계성'을 언급하지 않을 수 없다.

첫째, 2013년 EBS의 6대 추진과제 중 4개 항목이 교육과 직접 연관되어 있고, 나머지 2개인 '생애맞춤형 콘텐츠 제작 확대', '글로벌 역량 강화와 교육한류 선도'는 심도 있게 평가하지 못했다. 이에 따른 이유로는, '생애맞춤형'이라는 개념이 '평생교육'과 얼마나 일치하는가에 대한 정도를 알기에는 어렵고모호한 성격을 지녔기 때문이며, '글로벌 역량 강화'나 '교육한류'와 같은 단어만 가지고 그 사업의 뚜렷한 의미나 범위를 헤아리기는 쉽지 않기 때문이다. 이런 점에서 '글로벌 역량 강화'나 '교육한류'가 어떠한 당해 경영목표와 연계되는지가 불명확하다.

이를테면, 국정 방향에 부합하는 표현을 사용하고자 할 때, 그 의미와 범위를 명확히 하려는 노력이 필요하다. 그래야 구체적인 성과목표를 제시할 수 있고, 그

목표의 달성 정도를 명확히 파악할 수 있기 때문이다. 이 연결고리가 약화됨으로써 2013년 EBS의 각 부서별 주요 사업들이 두 항목과의 연계되는 전략적 관점을 세우는 데 부족함이 나타났다.

둘째, 인성교육 강화 목표가 유아·초등 콘텐츠 제작에 한정되면서 중·고생 및 성인을 대상으로 한 노력은 상대적으로 미흡했다고 볼 수 있다. 인성교육은 '평생교육과 민주적 교육발전'라는 EBS의 설립목표와 관련성이 깊다. 사정이 이러함에도, 해당 사업이 유아와 초등학생에 국한되면서, EBS의 의도와 목표를 달성할 수 있는 중·고생 및 성인 대상의 인성교육 프로그램이 부재한 것은 아쉬운 부분이다. 중·고생뿐만 아니라 성인을 대상으로 하는 인성교육 프로그램이 제작된다면, 이는 '국민의 평생교육'과 '민주적 교육발전'라는 EBS 설립목적에 부합될 방편이라 여겨진다. 이에 2013년 EBS 경영목표 선정 과정에서 인성교육 강화라는 부분에 대한 이해가 충분하였는지 짚어 보아야한다.

#### 나) 교육 전문성 확보를 위한 자체 연구조직 활용 및 대외협력의 적정성

이 부분은 수학교육사업<sup>17)</sup>과 IT 관련 연구 인력에 관한 사항을 꼽아 정리, 제시했다.

첫째, 2013년도 EBS 교육부문에서 중점적으로 보아야 할 사업은 수학교육사업이다. 본 사업은 국가시책인 수학교육 선진화에 따라 교육부, 한국과학창의재단, 시·도교육청이 공동으로 수행하는 대형 사업인 만큼, EBS의 주도적인 역할이 필수적으로 요청되었다. 그러나 각 유관기관의 사업 담당자들 간 업무 일정 조율에 어려움이 발생하면서 수학교육사업 자체가 탄력을 받지 못했고, 이로 인해 사업 결과가 목표한 바에 미치지 못했다. 유관기관 간 적극적인 소통과 협력이 필요한 대목이다. 무엇보다 이와 같은 어려움을 대처하는 데에는 EBS의 분발과 주도적인 업무 추진 노력이 따라야 할 것이다. 이를 위해 EBS 자체 연구네트워크를 전략적으로 운영·활용할 필요성을 제기하고자 한다. 이 자체 연구네트워크 간의 유연한 협력이 유관기관과의 업무 협력으로부터 생기는 어려움 해결에 도움이 될 수 있을 것으로 보인다.

17) EBS Math 사이트([www.ebsmath.co.kr](http://www.ebsmath.co.kr)) 구축·운영사업

둘째, 학습에 있어 영상기기의 수요와 판매의 급증에 따라, 콘텐츠의 질과 내용, 프로그램의 개발 분야 모두 끊임없는 변화가 필요하다. 이를 위해 IT 관련 연구 인력의 확충이 필수적이다. 그렇지 않으면, 급변하는 시대에 한 발짝 뒤쳐지는 콘텐츠나 프로그램을 생산할 수밖에 없기 때문이다. 특히, 방송교육 콘텐츠는 직접적인 교육내용 뿐만 아니라, 간접적으로도 교육목표를 달성할 수 있는 요소이다. 스티브 잡스가 인문적인 인식방법으로 아이폰을 개발해 내면서 휴대전화 분야에서 인간친화적인 콘텐츠를 개발하는 획기적인 변화를 선도했듯이, EBS 방송교육 콘텐츠들 또한 직·간접적 교육목표를 함께 추구할 수 있도록 양질의 콘텐츠 생산에 관심을 기울여야 한다. 이를 위해서는 EBS 방송 제작자들의 감성 및 인성교육 또한 간과할 수 없는 것이며, 그들의 인문적 소양과 감성 배양을 위한 자체 연수와 다양한 배움의 기회를 제공해야 한다. 양질의 교육 콘텐츠는 높은 지성과 인성, 감성을 지닌 제작자들의 노고로 완성되는 것임이 강조될 필요가 있는 것이다.

#### 다) 프로그램 기획·제작 시 교육목표 평가의 적정성

2013년도 EBS의 각 부서별 사업들은 전년도에 비해 비교적 체계적인 사전 사업계획을 토대로 추진된 것으로 판단했다. 이러한 점에서 당해 교육목표 및 사업별 목표 달성을 위한 EBS의 노력 방향 역시 적절했던 것으로 평가했다. 또한, 수준별·맞춤형 학습 로드맵을 통해 강좌 추천 서비스를 제공한 것 역시 같은 맥락에서 유의미한 성과였던 것으로 판단했다. 특히, 학교교육기획부가 프로그램의 기획·제작 단계에서 학습 대상(학년별, 수준별), 학습단계, 학습내용 등을 명확히 설정하여 '콘텐츠 기획서'를 작성한 후 사업을 진행했다. 즉 수능강의사업의 콘텐츠 기획서에 학습 대상, 수준, 단계, 내용 등의 사항을 자세히 담고, 강의 계획서에는 강좌 특징, 수강 대상, 강의 세부 구성을 담아내어 사업 추진의 체계성과 일관성을 높이려 한 것이다.

다만, 강의 계획서에 학습자 관점의 교육목표를 보다 구체적으로 서술하는 부분을 보완한다면 프로그램의 기획·제작 방향과 개별 강의 콘텐츠의 일관성 여부를 가늠하는 데 보다 더 용이할 것으로 보인다. 이와 같이 사업이 최종적으로 달성하고자 하는 상위 목표를 교육적 차원의 용어로 보다 선명히 기술하면, 세부사

업들의 각 교육 목표 달성에 대한 도달 여부를 판별하는 데 이점을 얻을 수 있고, 동시에 각 프로그램 제작의 초점을 교육적인 흐름에 맞추어 점검하고 명료히 하는데 도움을 받을 수 있을 것으로 판단한다.

### 라) 교육콘텐츠(리소스) 확보 및 개발 정도

EBS 수능강의사업은 학습자 수준을 고려한 강좌를 맞춤형으로 제작하고 개념 설명에 초점을 둔 강의를 강화하기 위한 협력교재특강을 신규로 382편 제작했다.

예년에 비해 저자 직강 교재를 확대, 발간하고 해당 인터넷 강의를 통해 학습 효율성을 증진시켰다. 또한, 입시정보 서비스 강화를 위한 콘텐츠를 신규 개발하고 수능블로그를 개설하여 수험생들의 접근성과 편의성을 높여 EBSi 사이트 이용률을 향상시켰다.

수학교육사업은 2009년 개정된 수학교육과정에 근거하여 총 2,067개에 해당하는 콘텐츠를 기획, 제작했다. 우수한 교육 콘텐츠 제작을 위해 교육부와 한국과학창의재단, 각 시·도교육청과 지속적인 협의를 했다.

또한, 초·중학 교육사업 및 EBS 영어채널사업은 교육콘텐츠 개발에 많은 수의 인력이 투입되어 교육콘텐츠를 제작했으며, 우수한 강사진 확보 및 강사 연수를 통해 품질을 제고하는데 기여했다.

한편, 수능, 수학, 영어, 교재 발간 등 다양한 콘텐츠 개발을 위한 인력 및 예산 확보에 노력하여 관련 사업에 어려움을 주지 않는 단계로 접어든 것으로 판단했다. 이를 통해 각 사업별로 추진하는 성과가 원만히 이루어졌고, 특히 연계 교재 개발에서 오류 발생을 감소시켜 질 향상을 꾀했다. 또한 충분한 인력을 충원, 확보하여 EBS의 전문성에 걸맞게 체계적으로 관련 사업을 운영했다.

그러나 다양한 교육콘텐츠 개발에 필요한 예산과 인력의 확보를 통해 사업의 질을 제고하려 했으나, 기존 사업부분을 탈피하지 못하는 한계를 드러낸 바, 관련 부분에 대한 적극적인 활용과 홍보 방안이 필요하다. 이러한 부분의 고려 없이는 사업의 진행에 차질이 생길 수 있으므로 이를 위한 사업별, 분기별 협의 시스템을 중·장기적인 방향에 맞추어 재구성하여 관리하는 일이 필요할 것으로 보인다.

### 마) 제작 직원의 교육 전문성 확보 적절성

EBS는 직원의 교육 전문성을 확보하기 위해 교육전공자를 선발하고 재교육을 위한 연수 프로그램을 해외, 국내, 사내 연수 등 다양하게 운영, 지원하고 있으며 이를 위한 예산을 확보하여 지원에 적극적으로 나섰다. 구체적으로 직원 1인당 연간 평균 교육훈련시간은 82시간으로 예년과 동일한 수준이었으며, 1인당 평균 교육비는 예년에 비해 11만원 증가한 142만 6,000원을 지출했다.

직원의 전문성 확보 및 향상을 위하여 신입사원 선발부터 재교육에 이르기까지 EBS의 사업목표에 부합하는 인력을 교육, 양성시켰고 이를 위한 다양한 연수 프로그램을 준비했다는 점에서는 높게 평가했다. 그러나 수학교육팀, 초·중학 교육사업 부분의 교육 전문성을 보다 적극적으로 제고할 필요가 있었던 점, 사내 연수 프로그램 자체의 부족은 아쉬운 점으로 남는다.

또한 전문성 향상과 장기연수 내용간의 관련성이 미흡한 것으로 보여 이 부분에 대한 보완이 필요할 것으로 생각된다. 연간 단위의 개선과 질 향상도 중요하지만, 중·장기적인 계획을 통해 직원의 전문성을 높일 방안을 고려할 필요가 있다.

#### **바) 참여자·출연자의 교육 전문성 평가 정도**

현재 EBS는 진행하는 사업별로 참여자가 충분한 자질과 경력이 있는지 적합한 절차와 수준으로 선정하고 있는 것으로 판단했다. 교육 전문성, 제작 및 출연 경험, 교육에 대한 전반적인 이해도 등 참여자와 출연자로서 지녀야 할 자질을 충분히 고려해 그에 맞는 인력을 확보한 것으로 평가했다.

특히 교재 개발 참여자의 경우, 자격조건을 엄격하게 설정하여 전문성을 충분히 고려한 것으로 보이고, 성과에 대한 확실한 보상체계를 마련함으로써 당사자의 높은 성과추구 노력을 독려하여 효율성을 증대시켰다.

그러나 참가자 및 출연자의 교육 전문성을 확보할 수 있는 절차와 그 기준은 적절하였던 데 반해, 지속적이고 장기적인 발전을 위해서는 우수한 인력풀을 확보하고 발굴하려는 노력을 들여야 할 것으로 보인다. 인력풀 관리를 위해 맞춤형 연수 및 강좌가 필요하고 이를 성장전략에 맞게 시행해야 할 것으로 판단한다.

### 사) 매체별 전문성 확보와 상호 연계성

EBS는 현재 지상파, 위성방송, 라디오 등 각 매체의 주요 특성 및 매체별 주 시청자와 청취자를 감안하여, 각 매체별 목적에 부합하는 프로그램을 다양하게 편성하고 있다. 또한 EBS의 설립목적인 학교교육 보완을 위한 위성방송과 평생교육 및 민주적 교육발전을 위한 지상파 TV방송 간의 상호 보완을 통한 시너지 효과 창출을 위해 연간 66건의 교차편성을 실시하여 채널 간 콘텐츠 활용의 극대화를 위해 노력했다.

이에 더해 시·청취율, EPEI, CI, 만족도조사, FGI<sup>18)</sup> 등 수용자 분석 조사를 다양화하면 효과적인 채널 운영에 더욱 도움이 될 것으로 생각된다. 한편, 각 매체별 특성과 목적에 맞는 프로그램의 구성으로 매체별 전문성은 드러나지만, 이에 반해 각 매체별 상호연계성은 다소 미흡한 것으로 보여 이에 대한 개선방안 마련이 필요할 것으로 보인다.

### 아) 출판부문 외주 전문성 및 관리제도의 합리성

편집 외주사들의 전문성 여부와, 제작한 출판물들이 다른 출판물들과 비교하여 질적으로 경쟁력을 갖추고 있는지를 평가하고자 했다. 먼저, 집필진과 편집 외주사들이 EBS의 교육이념을 제대로 이해하고 과제를 실행하는지에 대한 부분에서는 내부 인력 중심의 '내용선정협의회'를 구성해 교재의 기획 단계에서부터 내부 집필진이 주도권을 가지고 EBS 교재 집필 지침을 공유하는 등의 노력을 통해 교육이념을 반영하고자 한 것으로 판단했다. 기획 단계 이후부터는 출판물의 중요성에 따라 외주의 단계와 수위가 달라지는데, 중요성이 높은 출판물은 많은 공정을 내부에서 담당함으로써 EBS의 교육이념을 준수하고자 했다.

다음으로, 외주사들의 전문성 정도와 제작한 교재들의 질적 우수성 및 경쟁력 정도에 대한 요소에서는, 외주사 선정 기준 및 자격 요건을 명문화하고, 수능 연계 교재 오류 실적 감소에 역량을 기울였다. 이를 통해 전문성을 갖춘 외주사를 선정하고자 노력했고, 전년도에 비해 오류 실적<sup>19)</sup>이 감소한 결과를 나타냈다.

18) Focus Group Interview, 소수의 응답자와 집중적인 대화를 통하여 정보를 찾아내는 소비자 면접조사  
19) 2012년 29개에서 2013년 9개로 감소



마지막으로, 외주사에 의뢰하여 제작한 출판물의 EBS의 목적 부합 정도에 대한 평가·확인 시스템 및 활용 정도에 대한 요소이다. 여기서는 교재 기획에서 내부 기획 인력이 주도권을 가지고 수행하고, 향후 집필·검토 및 편집 단계에 있어서도 지속적인 협의회 및 대면·합숙 검토를 수행하며, 최종 목적의 적극적인 공유를 지속하고 있기 때문에 상호 목적 부합이 높은 것으로 나타났다.

하지만, 외주사들의 교육이념 이해 및 숙지를 위한 대책 수립보다는 내부 위원회의 비중을 높이는 방향으로 업무를 추진하고 있는 바, 이는 근본적인 대책이 될 수 없기 때문에 외주사 자격 요건에 교육이념 숙지에 대한 사항을 명시하고, 외주사들을 대상으로 하는 교육이념 숙지 교육을 도입하는 것이 필요할 것으로 보인다. 또한, 외주사들의 전문성 제고를 위해 선정 기준 및 자격 요건을 명문화했지만, 전문성 함양을 위한 보다 구체적인 사항이 제시되지 않았기 때문에 이를 개선할 필요성이 있는 것으로 보인다. 뿐만 아니라, 출판물의 질적 향상을 위해서는 오류감소 부분에 관한 실적 강조보다는 내용의 내실화를 기할 수 있는 대책이 마련되어야 할 것으로 판단한다. 외주사 의뢰를 통해 제작된 출판물이 EBS 사업 목적을 추구하고 있는지의 여부에 대한 평가에서도 오류 감소 측면보다는 내용의 내실화 및 질적 향상을 위한 방안과, 이를 타당하게 평가할 수 있는 시스템을 구축해야 할 것으로 보인다.

## 2) 방송교육 과정

### 가) 학교교육 과정과의 연계성 및 방송 후 평가의 적절성

학교교육 과정과의 연계성 및 방송 후 평가의 적절성 여부를 평가했다. 먼저, 평가를 통해 방송교육에서 학교교육을 보완하기 위한 방안으로 교육과정을 반영한 창의·인성 프로그램을 신설한 것이 파악되었다. 수능 및 수시 대비, 특수목적대 입시 대비 강좌 등을 마련하여 일선학교의 진학지도에 필요한 보완 자료와 고교 교원능력 향상을 위한 연수도 제공했다. 학교교육 보완용 강의 콘텐츠를 개발하기도 하였는데, 특히 현직 교사들로 집필진을 구성함으로써 현장에서의 활용도를 높이고자 했다.

보충 및 심화교육의 차별화와 제공의 적절성을 평가한 부분에서는, EBS 수능

강의 사용자 만족도 조사를 통해 EBS 수능강의가 보충 및 심화교육의 차별화에 적절하게 활용되고 있는 것을 파악할 수 있었다. 또한, 수학교육사업과 영어채널 사업을 통해서도 보충 및 심화교육 자료를 제공하는 것으로 나타났다.

프로그램 제작 시 강의 품질 향상을 위해서 검수 과정을 확대하고, 검수위원의 전문성 신장을 위한 노력을 기울인 것도 확인되었다. 뿐만 아니라, 현직 교사 및 대학 교수로 구성된 자문위원단을 조직하여 원고 및 영상 등을 자문하도록 함으로써 학교교육을 보완할 수 있는 타당한 프로그램으로서의 적절성 여부를 감수했다.

방송 후의 평가 수행과 평가에 대한 사후 반영 여부에 관해서는, 수능강의 만족도 조사나 프로그램 효과 분석에 대한 연구를 토대로 개선사항을 파악, 반영하여 다음 년도 프로그램의 개발 계획을 수립하고 있는 것으로 나타났는데, 이를 통해 평가 수행 및 사후 반영이 적절하게 이루어진 것으로 평가했다

방송교육 과정은 전반적으로 학교교육 과정과 연계성을 가지고 적절하게 보완적 역할을 수행하는 것으로 나타났다. 그러나 주로 주지교과 중심의 특정 영역에 한해서만 보완적 역할을 수행할 뿐, 인성교육을 비롯한 다양한 측면에서의 학교교육 목적에 대해서는 소홀한 경향이 나타났다. 따라서 학교교육 본래의 목적에 부합할 수 있는 측면에서의 연계성 및 보완적 방안을 마련할 필요가 있다.

## 나) 민주적 시민교육 비중의 균형성

EBS는 대부분의 정규 및 특집 프로그램으로 민주적 시민교육의 이념과 가치를 전달하고 있다. 2012년에 비해 2013년에는 민주적 시민교육의 이념과 가치를 반영하는 프로그램의 편수가 증가하기도 했다. 뿐만 아니라, 인권, 윤리, 도덕, 사회 통합, 양극화 해소를 위한 프로그램, 인간관계 개선을 위한 프로그램, 다문화·다민족 이해를 위한 프로그램, 국제화 및 글로벌 교육을 위한 프로그램 등을 통해 민주적 시민교육으로서의 기능을 효과적으로 수행하고 있는 것으로 평가했다.

그러나 현재까지 민주적 시민교육에 대한 일반화한 개념이 정립되어 있지는 않다. 따라서 협의로서의 민주적 시민교육과 글로벌 이슈에 관심을 갖는 세계시민으로서의 교육 등 민주적 시민교육에 대해 다양한 관점의 교육의 체계성이 부족하



기 때문에 프로그램의 기획 및 편성에 어려움이 있다. 향후에는 민주적 시민교육에 대한 체계적인 접근이 필요하며, 이를 바탕으로 한 프로그램 기획 및 편성을 함께 고려해야 할 것이다.

### 3) 방송교육 성과

#### 가) 목표 시청자 완강률, 스트리밍 및 다운로드 수치의 적정성

수준별 맞춤형 국가영어능력평가 및 방과 후 영어 콘텐츠 제공으로 인해 EBS 콘텐츠의 인기가 매년 상승하고 있고, 대입 수시전형의 확대에 따라 대학별고사 관련 강좌의 이용 건수는 2012년 347만 3,406건에서 2013년 472만 4,984건으로 전년 대비 36% 증가한 것은 괄목할만한 성과로 판단했다.

유료 E-learning 사이트 등 교육업계에서 통상적으로 높은 완강률<sup>20)</sup>로 판단하는 20%를 기준으로 볼 때, 20% 이상 완강률은 2011년도 42.59%, 2012년도 56.00%에서 2013년도 43.28%를 기록했다. 이는 이용자별로 필요한 강의만 선별적으로 수강하기를 원하는 수요자의 요구를 반영해 My course 기능 신규 제공 및 모바일 서비스 고도화를 통해 이용자의 학습 효율성을 증대시킨 결과로 판단했다.

모바일 서비스 등 수능강의 품질 및 서비스 고도화에도 불구하고 수시전형 확대, 쉬운 수능 등 교육환경 변화의 영향으로 수용자의 이용건수(일평균 VOD 및 다운로드)는 전년 대비 4.0% 감소되었다. 수험생수의 감소<sup>21)</sup> 및 신규 제작된 강의 편수 감소<sup>22)</sup>에 비해서는 강의 이용건수가 4% 정도로 적게 감소한 것으로 나타나긴 했지만, 이에 대한 대응 방안의 모색이 필요함을 보여주었다.

이에 수능 및 내신 대비에 집중된 강좌 제작 및 서비스 편수 체계를 수시전형 대비가 가능한 강좌로 일부 전환하고, 모바일 이용률 증가에 따른 강의시간 다양화 노력 등 유연한 강좌 기획이 필요할 것으로 보인다.

20) 통상적으로 유료 E-learning 사이트에서 활용하는 지표로, 판매된 강좌를 대상으로 해당 강좌 구매자 중 전체 강의를 모두 수강한 이용자의 비율을 일컫는 것으로, 한 강좌를 기준으로 1개 이상의 강의를 수강한 학생 중 전(全) 강의 수강생 비율을 의미

21) 전년도 대비 2014학년도 수능 응시생수 2.7% 감소

22) 전년도 2만 3,000편 대비 15% 감소한 2만편 신규 제작

### 나) 방송의 공교육 기여 정도와 학교현장의 평가

이 부분에서는 학생대상 평가결과, 사교육과 비교할 시 내신 성적 향상, 수능 모의고사 성적 향상, 종합적 사고력 향상에 있어서 전년도보다 더 좋은 효과가 있었다는 결과가 나타났다. 동영상 강의에 대한 만족도는 학생과 교사 모두에게서 높게 나타났지만, 강의 내용, 교재 가격, 출연강사 만족도 등 전반적인 만족도가 하락하는 추세에 있었다.

학부모들은 EBS 수능강의에 대해서 공교육을 보완하고 교육격차 해소에도 도움이 되며, 사교육비 절감효과가 있다고 응답했지만, 권유 비율에 있어서는 높지 않은 결과가 나타났다. 따라서 EBS 강의에 대한 학부모들의 긍정적 인식을 제고하고, 강의 효과에 대한 생각이 실질적인 권유로 나타날 수 있는 홍보 방안의 마련이 필요하다.

또한, EBS의 지속적인 만족도 제고 노력에도 EBS 수능강의가 사교육에 비해 흥미도에서 미흡하다는 결과를 나타냈다. 학생들의 흥미 유발을 위해 우수한 강사진, 선호도 높은 강사의 지속적 발굴과 양성 및 강의 형태 및 방식에 있어서도 학생들이 조금 더 재미있게 학습할 수 있는 콘텐츠 개발에 많은 노력이 필요하다.

### 다) EBS 프로그램 및 출판교재의 사교육비 절감 기여 정도

EBS는 전년 대비 교재 정가의 동결 또는 인하를 실시함으로써, 시중 유사 교재 대비 가격 수준을 수능 연계 교재 기준 51.4%, 전체 교재 기준 59.1%까지 낮춤으로써 가계의 교재구입 부담 경감에 기여했다. 하지만, 초등 교재의 경우는 시중 가격의 80~90% 수준을 유지하고 있어 가격 인하 가능성을 검토할 필요성이 있다고 판단한다.

또한, 대표적인 사교육 업체의 유사 학습 프로그램과의 가격을 비교해보면 M사의 평균 가격은 9만원, B사의 평균 가격은 8만 1,000원으로 나타난 반면 EBS에서는 모든 학습 프로그램을 무료로 제공해 사교육비 절감에 기여한 점은 높게 평가할만하다.

EBS 수능강의가 사교육비 절감에 도움이 된다고 평가한 비율은 64%로 나타났으며, 학부모 응답에 의한 월평균 사교육비 감소액은 36만 6,000원이며, '40만원

이상'이라는 학부모의 응답은 전체의 34.3%로 응답한 학부모의 1/3을 차지하고 있었다. 사교육비 절감 효과는 소득수준이 낮을수록, 자녀가 고학년일수록, 자녀의 수능 등급이 낮을수록 높고, '읍면지역', '예·체능계', '중하위권 자녀를 둔 학부모' 등에서 상대적으로 높게 나타났는데, 그 외의 분야에서도 더 많은 학생들이 프로그램을 활용할 수 있도록 프로그램의 질을 향상하고, 홍보를 통해 EBS 수능 프로그램의 저변을 확대해야 할 것으로 보인다.

### 라) 평생·민주의 사회적 효용성

저녁 시간대 EBS의 성인 대상 프로그램의 시청률과 인지도가 계속 높아지고, 특히 40대 이상 중년층의 상승세가 두드러지는 모습을 보여주었으며, 내·외부의 많은 편성 연구 및 기획안 공모제를 활용해 평생교육 측면의 다양한 요구를 프로그램에 반영한 것으로 평가했다. 전체적으로 좋은 평가를 받았지만, 40, 50대 장년층의 높은 시청률과 만족도에 비해 20, 30대 청년층의 시청률과 만족도가 상대적으로 떨어지고, 독창적인 소재, 참신한 주제 등 창의성과 관련한 부분의 평가가 상대적으로 낮은 것이 한계로 나타났다.

또한 전통적인 시청방식이 아닌 인터넷, 모바일 등 멀티 플랫폼의 미디어 시청에 익숙한 청·장년층 유입을 위해 보다 실험적이고 도전적인 프로그램 개발이 이뤄져야 하고, TV 뿐만 아니라 멀티 플랫폼에서도 활용할 수 있는 기획과 제작이 따라야 할 것으로 평가한다. 평생교육의 수요는 초고령 사회로 접어들며 계속 늘어날 것이므로, '교육'에 중점을 두고 보다 넓은 의미에서 이에 접근하여 흥미와 재미를 함께 제공할 수 있어야 할 것이며, 특히, 선택과 집중을 통해 킬러 콘텐츠를 생산하여 채널 인지도와 브랜드 이미지를 강화해야 할 것이다.

또한, 시청자 요구의 대체적인 경향성 파악을 위한 보다 세밀한 연구 조사를 시행하여 이용자의 요구를 파악, 분석하여 프로그램에 반영해야 할 필요성이 있다.

#### 4) 전년도 평가 지적사항 개선

##### 가) 전년도 경영평가 지적사항 개선 노력 정도

EBS는 목표관리제도의 도입을 위해 공사의 설립목적과 중·장기 계획에 부응하는 2014년도 핵심 경영목표를 설정했으며, 경영목표에 따른 구체적 세부 시행 계획을 마련하여 목표별·위계별로 전략·전술의 순서 및 체계의 재정비를 추진했다. 또한, 2014년부터 부(실) 단위의 목표설정과 달성 여부의 주기적 보고를 의무화하고, 공과에 따라 신상필벌의 원칙하에 인센티브 지급을 검토하는 등 목표관리제도 도입을 본격적으로 시행했다. 또한, 정책기획센터가 목표관리제도 운영의 주무 부서로서 역할하게 했으며, 정책기획센터는 2014년 신년 업무보고에서 목표 및 성과 관리 지향의 조직 운영을 2014년 연간 핵심 과제로 보고했다.

현행 중·장기 계획인 'Vision 2020(세계 최고의 미디어 그룹)'에 대한 개선작업은 대규모 조직개편 등 제반 사유로 2014년으로 순연했고, 목표관리제도의 일환으로 운용 중인 KPI 계량화 및 활용도는 추가적인 개선이 필요하여 공사 중·장기 계획에 대한 전면적 수정작업으로 실시했다. 또한, 애니메이션 등 신규 성장산업의 발굴, 조직개편에 따른 부문별 목표 변경, 자회사의 안정화 등을 고려하여 중·장기 계획을 대폭 수정 중에 있다. 한편, 목표관리제도 도입 필요성 및 도입 시 파급효과 등을 종합적으로 검토하여 효율적이고 올바른 방법으로 운영될 수 있는 노력이 경주되어야 할 것으로 보인다.

EBS는 지상파 4사를 비롯한 종합편성채널, 케이블 및 위성방송 등 대부분의 방송 매체와 동일한 패널조사 방식을 도입하여 시청률을 조사하고 제공받고 있으며, 이를 통해 시청자의 성별·연령 분석, 주 시청 시간대 분석, 시청 유입 및 유출 분석 등 다양한 시청 행태를 과학적으로 분석하고 있다. 이와 같은 방법을 통해 수용자들의 라이프 스타일 및 요구 변화에 적절히 대응하여 그 결과를 방송 편성에 지속적으로 반영할 필요가 있다.

## 다. 기술부문

### 1) 방송기술 정책

#### 가) 방송기술 정책 목표설정의 적절성

2013년 기술부문은 경영목표를 실현하기 위해 ① 생애맞춤형 콘텐츠 제작 확대, ② 스마트 서비스 고도화, ③ 교육나눔과 사회공헌 확대, ④ 차세대방송 활성화 및 고품질 방송 서비스 기반 마련, ⑤ 글로벌 역량 강화와 교육한류 선도 등 5가지 목표를 설정했다.

첫째, 생애맞춤형 콘텐츠 제작 확대 측면에서 디지털통합사옥과 연계를 통한 디지털방송 시스템 및 제작 시스템 고도화를 위한 방송 인프라 업그레이드, 디지털 전환 이후 새로운 미디어 패러다임의 방송 인프라 구축 등을 추진했다. 둘째, 스마트 서비스 고도화를 위해 모바일 서비스, N스크린 서비스 등 방송통신융합 환경에 적합한 서비스들을 위한 시스템 구축을 추진했다. 셋째, 교육나눔과 사회공헌 확대를 위해 전국 일선학교 수신지원 실태 파악 및 기술지원, 난시청 지역의 전파수신 환경 파악을 통한 난시청 민원의 해결 등 방송 수신 환경을 개선했다. 넷째, 차세대방송 활성화 및 고품질 방송 서비스 기반 마련을 위해 초고화질 실감방송, 4G LTE 및 멀티콥터<sup>23)</sup>를 활용한 신개념 제작기법을 지속 추진했다. 다섯째, 글로벌 역량 강화와 교육한류 선도를 위해 차세대기술인 네트워크, Mac, Linux 등 IT 관련 교육기회 확대, 융합미디어 전문가 및 시스템 관리 안정화를 위해 시스템 관리 전담 인력 운영, 시스템 관리자 직무 능력 등을 강화했다.

전반적으로 EBS의 2013년도 기술목표는 EBS 프로그램의 제작 및 공급을 위한 첨단 기술기반을 제공함으로써 EBS 설립목적 및 2013년도 경영목표를 실현하기 위한 수단을 제공하기 위해 노력한 것으로 평가했다. 다만, 2013년 EBS 경영목표 및 6대 추진과제와 방송기술 정책목표와의 상관관계 및 구체적 추진내용이 어떻게 연계되어 있는지 평가하기에 일부 모호한 면이 있다. 특히 '글로벌 역량 강화와 교육한류 선도' 과제는 EBS 자체적으로도 세부적인 내용이 불명확하고, 기술정

23) 항공에서의 촬영을 용이하게 하는 무인 항공 촬영 기술 또는 기계

책 목표와의 연계성도 낮다. 또한 교육나눔과 사회공헌 확대 추진과제는 기술인적 자원이 부족한 EBS 상황에서 업무 공백을 발생시킬 수도 있고, 수신 환경 개선이 사회공헌이라는 기존사고의 틀에서 벗어나 진정한 사회공헌이 무엇인지 새로운 개념 정의와 사고의 전환이 필요하다.

#### 나) 단기·중기 방송기술 정책의 적절성

EBS의 단기·중기 방송기술 정책은 아날로그 시스템을 디지털로 전환하는 각론적인 정책의 시기와는 다르게 EBS의 미래 위상을 결정하는 총론적인 차세대방송을 위한 틀을 구성하는 중요한 정책 사항들이다. 이를 위해 다채널서비스 제안, 차세대 초고화질방송 서비스를 위해 필수적으로 필요한 700MHz 주파수 확보 등을 지상파방송사 공동협력으로 추진했으나, 정부의 미온적 태도로 EBS가 추구한 것과 상반된 결과가 도출되어 노력의 결실을 얻지 못했다. 이는 기술부서만의 책임은 아니다. 규제기관 뿐만 아니라 시청자, 시민단체, 학계, 정치권 등 광범위한 홍보와 구체적인 정책 방향들을 전사적으로 결정 및 구축해야 하고, 이를 위해 모든 구성원이 전사적으로 노력해야 한다. 이런 측면에서 EBS의 조직상 수직, 수평적으로 의사소통이 좀 더 원활히 이루어져야 할 것으로 판단했다.

또한 디지털통합사옥 이전 시 소요되는 방송 인프라 비용 중에 신설·이전비용 50억은 사옥건설비용에 포함되어 재원확보에 무리가 없으나, 약 308억 원이 소요되는 인프라 교체 비용은 통합사옥 신축에 따른 중·장기 재정 전망 계획에만 포함되어 있고, 사용연한 도래에 따른 노후장비 교체비용은 포함되어 있지 않다. 따라서 본격적인 이전 단계에서 별도로 확보해야 하는 어려움이 예상되기에 EBS 차원에서 구체적이고 현실적인 단기·중기 시설구축 계획과 재원 조달방안 마련이 절실히 필요하다.

#### 다) 방송 시스템 개선의 적절성

EBS가 공영방송으로서의 역할과 경영목표를 달성하기 위해서는 방송품질을 향상시키기 위한 신규 시설의 증설도 중요하지만, 기존시설을 개선하고 업그레이드 하는 것 또한 매우 중요하다.



이를 위해 첫째, 양질의 디지털방송 서비스 제공을 위해 우선 불요불급한 부분에 HD 영상제작 시스템을 보완, 구축했다. 예로 장시간 사용 시 발열로 인한 위험에 대처하기 위한 LED LIGHT 도입, 자연스러운 자연 다큐멘터리 제작을 위한 망원렌즈 도입, EBS NPS와 연계한 뉴스 NLE<sup>24)</sup> 시스템 구축, 테이프방식 ENG 카메라에 디지털 파일 영상으로 저장할 수 있는 방송장비 장착, LED 조명 스튜디오를 구축, 테이프리스 카메라의 구입을 통한 파일 기반 ENG 카메라 증설, 생방송 프로그램의 안정적 제작을 위한 CG자막기의 교체 등을 보완, 개선했다. 둘째, 시청자 참여형 공개방송을 위해 파일 기반 고화질 제작 시스템으로 설계된 16톤급 중계 1호차를 교체 추진했다. 셋째, 아날로그 음향장비의 디지털 전환으로 방송음질 개선 및 라디오 음원 저장장치의 증설을 통한 안정적인 제작 시스템 개선을 이루었다. 넷째, 제작 프로세스 고도화 및 아카이브를 통한 콘텐츠 경쟁력 제고를 위해 네트워크 기반 NPS 및 디지털 아카이브 시스템을 보강했다. 다섯째, 본사 1층 TV 5부조 및 7층 뉴스 더빙실에 뉴스를 파일 기반으로 제작 및 생방송 제작 워크플로우 실현을 위해 뉴스 제작 시스템을 보강하고 개선했다. 이외에도 방송센터 및 본사 TV 1,2,3,4,5 부조 내 인터컴을 교체해 제작 업무의 효율성을 증대시켰고, 본사 7층 인터넷 스튜디오에 수능강의 프로그램의 고품질화 및 제작 개선을 위해 멀티미디어 제작 환경에 따른 스마트 학습 콘텐츠 제작 시스템을 도입했다.

따라서 사옥 이전 전에 신규 시스템을 구축하는 것이 어려울 수 있음에도 적절하게 시스템 개선 노력을 추진한 것으로 평가했다.

## 라) 미디어환경 대응의 적절성

EBS는 Post HD 이후 차세대방송으로 부각되고 있는 3D 방송과 UHD 방송에 대비하여 추진 계획을 마련하는 등의 노력을 했다. 또한 지상파방송의 직접 수신을 제고 및 디지털방송 활성화의 촉매제 역할을 할 것으로 예상되는 다채널방송 서비스<sup>25)</sup>(MMS)에 대한 노력도 했다.

첫째, UHD 상용서비스를 위해서는 700MHz 대역의 주파수가 필요하고, 이를 확보하기 위해 지상파 방송4사가 공동으로 대응했으나, 정부의 정책 결정 지연으

24) NLE : Non-Linear Editing System, 원본 영상, 소리에 임의 접근이 가능한 영상 또는 오디오 편집시스템

25) MMS : Multi-Mode Service, 지상파 디지털방송의 다채널 서비스

로 주파수를 확보하지 못했다. 주파수 확보는 EBS의 자산임으로 융합기술본부만의 노력으로는 확보하기 어렵고, EBS의 전사적인 노력이 필요하다. 또한 만약 700M Hz 대역을 정부가 EBS에 제공하지 않을 경우 UHD 제작을 어떻게 할지 정책적 결정 또한 준비할 필요가 있다.

둘째, 2013년도에 EBS는 3D 방송제작에도 심혈을 기울였다. 3D 방송은 TV수상기 판매 활성화라는 명분으로 정부가 정책적으로 추진했으나, 많은 전문가들은 잘못된 정책방향이라고 지적했고, 이것이 현실화하고 있다. 따라서 EBS는 현 기술인력 구조 측면에서 3D 방송에 대한 인력 소비를 최소화하는 방향으로 정책을 수정하는 것이 바람직할 것으로 보인다.

셋째, EBS는 2014년 1월부터 3월까지 MMS 실험방송을 위한 허가를 획득했다. MMS 서비스는 어느 지상파방송보다도 EBS의 많은 채널을 편성하는데 절대적으로 필요하고, 교육콘텐츠 접근성 확대와 공교육 보완 및 사교육 경감이라는 목적에도 부합하기 때문에 실험방송에 이어 본방송을 할 수 있도록 EBS가 전사적인 노력을 펼쳐야한다.

## 2) 방송기술 개발

### 가) 방송기술 개발 노력의 적절성

교육방송연구소 기술부문은 EBS 경영목표에 부합하도록 방송 현업 지원과 관련된 연구와 뉴미디어 관련 연구의 두 축으로 활발히 연구를 수행한 것으로 판단했다. 이는 EBS 연구인력 측면을 고려할 때 연구 수행 및 연구 성과는 높은 것으로 평가했다.

연구개발로는 EBS 메타데이터 구조 및 코어 개발, 콘텐츠 표준 ID 개발, EBS 콘텐츠 제작에 많이 사용되는 특수영상 및 종합편집실 시스템과 NPS 시스템과의 효율적 연계 방안 연구, 통합 Full 테이프리스 시스템구축방안 연구, 파일 기반 워크플로우 구현을 위한 MAM<sup>26)</sup> 연계 시스템 개발, EBS 콘텐츠 품질에 대한 경쟁력 확보를 위해 DTV MMS 객관적 화질 테스트 연구, 스마트TV 기반 교육용 양

26) MAM : Media Asset Management, 디지털 콘텐츠의 등록, 제작, 편집, 아카이브, 검색 등의 서비스를 유기적으로 통합 관리하는 시스템



방향 증강방송 기술 개발 연구, 주요 편집용 코덱 성능을 비교하는 연구, 지상파 스마트TV 서비스인 OHTV<sup>27)</sup> 서비스 추진 방향 등을 수행했다.

다만, 교육방송연구소 기술부문의 연구가 EBS의 고유 업무인 교육 목표 중심의 연구가 상대적으로 적기 때문에 EBS를 위한 독자적인 연구개발 프로세스를 정립해야한다. 이를 위해 현재 조직상 기술연구부문이 교육방송연구소 소속에서 융합기술본부로 이전, 통합운영 되어야 한다. 이것이 이루어져야만 연구를 위한 연구가 아니라 EBS에 필요한 연구가 개발·연구될 것으로 보인다. 또한 EBS의 기술 연구개발에 대한 투자가 타 방송사에 비해 현저히 적다. 이러한 현상이 연구개발에 대한 중요성 부족에서 발생했다 할지라도, EBS가 미디어 빅뱅시대에 주도권을 갖고 공익성 실현 및 수익을 극대화하기 위해서는 방송기술 개발부문의 투자는 아끼지 말아야 할 것이다. 이를 위해 타 방송사와 비교하여 기준 및 투자 규모를 판단하는 것이 필요하다.

#### 나) 디지털방송 제작·송출 시스템 투자의 효율성

EBS는 인프라의 디지털 전환을 통해 방송 서비스 품질 향상 및 경쟁력을 높였고, 파일 기반의 제작·송출 시스템 도입으로 스마트한 워크플로우를 구축했다. 전체 매출액 대비 투자비율이 2012년 3.75%에서 2013년 2.3%로 감소했고 구축의 타당성 심의, 활용도가 낮은 장비를 재배치하고 계획적인 장비 도입을 통해 투자 효율성을 증대하려고 노력했다.

#### 다) 디지털 네트워크의 시스템 관리의 적절성

방송에서의 적극적인 기술혁신은 좋은 콘텐츠를 생산하고 시청자를 유도하는데 중요한 역할을 담당하는 것이다. 따라서 모든 방송은 중·장기 차원에서 방송 품질 향상을 위한 노력을 추구해야 하며, 이를 조직 운영 속에 제도화해야 한다.

이에 따라 융합기술본부는 2013년도에 네트워크 기반 시설 확충, 예산 절감, 안정성 증대, 새로운 매체 및 서비스 도입에 대한 기반 마련 등에 중점을 두고 시스템 관리를 했다. 첫째, 네트워크 기반 시설 확충 부문에서는 콘텐츠 관리시스템

27) OHTV : Open Hybrid TV, 스마트TV의 확장개념으로 전파와 IP망을 이용하는 차세대 하이브리드 TV

최적화, 재활용 콘텐츠의 파일 기반 송출 워크플로우를 완성했다. 둘째, 예산 절감 부문에서는 아카이브의 일부 대체를 통해 인제스트 관련 예산을 절감했고, 테이프 사용을 감소시켰다. 셋째, 안정성 증대 부문에서는 품질 체크(QC) 프로그램을 업그레이드, NPS와 DMC<sup>28)</sup> 간 네트워크 전송대역을 이중화로 확장했고 백본 S W<sup>29)</sup>, SAN<sup>30)</sup>, NLE 등 네트워크 시스템을 확장했다. 넷째, 현 EBS FM 송출·제작 일체형 시스템에서 송출 시스템의 안정성을 향상시키기 위해 제작 시스템으로부터 송출 시스템을 분리시킨 차세대 콘텐츠 제작 시스템을 추진했다.

다만, 방송제작 시스템의 테이프리스화, 서버기반의 아카이브 시스템과 연동하는 종합방송제작시스템의 구축은 네트워크의 고도화와 직접적인 관련이 있기에 디지털통합사옥 구축 계획과 연계하지 않을 경우, 중복 투자로 인한 예산 낭비가 발생할 수 있지만, 디지털통합사옥 구축 계획에만 의존하여 IT기반의 통합 네트워크 구축을 무한정 미루는 것은 EBS로서 크나큰 문제가 아닐 수 없다. 따라서 EBS 전체적인 관점에서 워크플로우를 분석하고 시장에서의 시스템 발전 전망과 시스템의 용이성 그리고 향후 시스템간의 호환성과 확장성 등 다양한 정보를 기반으로 네트워크를 기획, 설계, 설치, 운영, 관리할 수 있는 전사적이고 종합적인 대응체계를 마련할 필요가 있다.

## 라) 콘텐츠 제작기술 개발 노력의 적절성

방송에서 콘텐츠의 중요성은 날로 증대하고 있다. 콘텐츠는 편성·기획·제작·송출이라는 과정을 거쳐 시청자에게 전달되고, 각 부분은 나름대로 최고의 품질을 만들기 위해 노력하고 있다. 이에 융합기술본부는 콘텐츠 품질, 다양성 및 제작의 완성도를 높이기 위해 NPS HD 전환 완료, 뉴스 현장에서 LTE 망을 이용한 시스템 구축, 자연 다큐멘터리의 우수한 영상미를 추구하기 위한 와이어캠 및 멀티콥터 보강, 역동적인 앵글 촬영을 위한 슬라이드캠 보강, 일반CG를 벗어나 3차원 실사이미지 콘텐츠 개발이 가능한 3차원 스캐너 보강, 소형·경량화한 고속 촬영 및 시네마 룩을 표현 가능한 테이프리스 카메라 도입으로 프로그램 품질 고

28) DMC : Digital Media Center, EBS의 모든 디지털 콘텐츠를 유통하고 관리하는 시스템

29) SW : Network Switch, 네트워크 단위들을 연결하는 통신 장비로 '스위치' 또는 'SW'로 표기

30) SAN : Storage Area Network, 서로 다른 종류의 데이터 저장장치를 한 데이터 서버에 연결하여, 총괄적으로 관리해주는 네트워크

도화, 위성채널 재활용 프로그램 파일 전환을 위한 저해상도 트랜스코더 보강, N 스크린에 대비한 콘텐츠 배급 서비스 고도화, 콘텐츠의 시·공간적 한계를 극복하기 위한 모바일 E-DAS<sup>31)</sup> 구축 등을 추진했다.

그러나 신기술이 적용된 장비의 사용 효율성을 극대화하기 위해 장비운용에 대한 사전·사후 교육을 철저히 할 필요가 있으며, 신기술에 의한 새로운 방송 서비스에 대한 신속한 정보제공으로 구성원들의 눈높이를 향상시키는 노력이 필요하다. 또한 EBS는 현재의 HD 제작 시스템에서 UHD 제작 시스템으로 전환 및 제작 역량 강화를 위해 인프라 구축을 지속적으로 준비해야 한다.

#### 마) 전문 인력 확보의 적절성

EBS 재정상의 문제일 수도 있지만, 기술 인력의 고령화가 급속히 진행되고 있으며 최근 8년간 퇴직자가 지속적으로 증가하여 총 21명이 퇴직한 반면, 총원 인력은 15명에 불과하고 게다가 타 부서로의 파견 인원이 많아 방송제작의 본연의 업무 유지에도 상당한 어려움이 있을 것으로 보인다. 특히 방송제작의 가치사슬인 베이스밴드 부문, Post HD, NPS 및 아카이브 네트워크 관리 및 운영 부문, 송출 부문 중 퇴직자의 대부분이 베이스밴드 부문, Post HD 부문의 인력으로 방송 콘텐츠 제작에 어려움이 있으리라 예상한다. 또한 송출기능은 방송 가치사슬 중 방송 프로그램을 플랫폼에 최종적으로 내보내는 핵심 업무를 수행한다. 그럼에도 불구하고 2011년 조직개편 시 업무 연관성을 고려하지 않고, 단지 축소 지향적 조직개편에 따라 단위 조직 축소를 검토하다 보니 송출부가 폐지되고 현재는 콘텐츠 기획부서로 이관되어 있다. 송출을 담당하는 20명의 인원은 방송제작 인력 부족 시 대체 인력으로 운용이 가능함에도 부서 분리로 인해 인력 효율성이 감소하고 있다. 따라서 원활한 기술 인력 교류나 교육 및 연수 등 인력 운영의 효율성 증대 차원에서 TV 송출기능을 융합기술본부로 이관하는 것이 필요하다. 이와 더불어 교육방송연구소의 기술부문을 융합기술본부로 재배치함으로써 기술 인력과 제작 인력의 원활한 소통을 통한 실질적인 연구가 이루어질 필요가 있다.

이처럼 EBS의 전문 인력 확보의 적실성(的實性) 부분 중 연수는 전체 EBS 연

31) E-DAS : EBS Digital Archive System, EBS 디지털 콘텐츠 저장 및 유통 시스템

수예산 대비 5.9%로 기술 분야의 급변한 환경 대응과 기술 분야의 직원 비중(20%)에 비하면 턱없이 낮은 상황에도 기본운영 방침에 따라 체계적으로 실시되고 있으나, 인력 충원과 조직 재배치에 관한 사항은 시급히 개선되어야 한다. 이 부분은 2011년, 2012년 경영평가에서도 개선요구가 된 것으로 아직도 해결하지 못하고 있으며, 급속한 방송 환경 변화 속에서 더 이상 미루어서는 안 되는 사항이다.

### 3) 방송기술 운영

#### 가) 송출품질 법정기준 준수의 적정성

EBS 송신은 방송법 54조 6항에 의거 KBS에서 지원하고 있으며, 2013년도 송출 관련 위반 사항은 없어 송출품질 법정기준을 잘 준수한 것으로 판단했다. 이러한 결과에는 근무자에 대한 허가사항 숙지 강화, 방송용 테이프를 고해상도 파일로 인제스트 시 전송 스트림(Transport Stream)을 분석하여 영상이나 오디오 오류를 사전에 필터링하여 송출하게 하는 품질 관리 프로그램을 설치 운영하고 있으며, 송출에 관련 VCR, 비디오 서버, APC<sup>32)</sup> 시스템, 콘텐츠 관리시스템 등의 장비들을 매월 점검하는 노력의 결과로 판단한다. 다만 송출 시스템의 안정성 확보를 위한 멀티주조 시스템의 지속적인 보완이 필요해 보인다.

#### 나) 방송장비 도입의 적합성

방송장비 도입의 적합성 부분의 평가는 철저한 사전정보 입수 및 분석, 투명한 구매 절차 등을 시행하고 있어 융합기술본부의 장비 투자 구매 절차는 매우 합리적이고 효율적으로 이루어지고 있는 것으로 평가했다. 특히, 2012년도 경영평가에서 지적되었던 장비도입심의위원회 운영에 있어 수치화한 객관적 지표 마련에 대한 지적사항을 개선한 점은 평가할만하다. 다만, 몇 가지 보완하자면, 첫째, EBS의 방송 제작 상황에 맞는 방송기술 관련 신기술 및 정보 습득을 장비제공 업체로부터 취득하는 데는 원천적으로 한계가 있어 해외 방송기술 관련 단체 또는 선진 방송사와의 교류 협력을 통해 실질적인 정보를 얻을 수 있도록 방송기술 인력에 대

32) APC : Automatic Program Control, 방송 프로그램 전송(송출) 자동 제어 시스템

한 연수가 보다 적극적으로 필요해 보인다.

둘째, 도입절차 측면에서 적합한 장비의 스펙 및 규격 선정이 장비도입심의위원회 이전에 장비의 관리부서와 수요부서에서 협의 상정되며, 장비도입심의위원회도 장비 도입의 필요성, 도입 규모의 적정성, 가격, 규격, 성능 등 방송장비 도입과 관련된 제반 사항들을 전반적으로 심의한다. 그러나 이러한 과정과 절차 속에 장비 도입의 권한과 책임에 대한 규정이 불명확하거나 부재하여 이를 위한 절차의 보완이 필요해 보인다.

#### 다) 방송망 관리의 효율성

EBS 송·중계소 방송망 조사를 통한 업무 개선과 비상 상황을 대비한 시스템 대비 및 개선이 적절한 것으로 평가했다. 특히 EBS 우면동 주조정실의 기능이 수행될 수 없는 상태를 가정하여 도곡동 본사 TV 5부조정실 및 더빙실에 비상 송출 기능을 추가하여 우면동 방송센터 전체의 기능이 마비되는 상황에서도 정상적인 방송 송출 능력을 확보했다. 그럼에도 불구하고 방송 사고는 불가피하게 발생될 수 있다. 근무자의 실수로 발생하는 경우를 줄이기 위해서는 철저한 근무 수칙 준수와 동시에 사고발생 상황을 가정한 모의 훈련을 실시해 사고 시 복구 시간을 단축하는 등의 노력도 필요하다.

### 4) 방송기술 성과

#### 가) 제작시설 활용의 효율성

5년간의 가동률을 비교해 보면, 2013년 전반기 제작시설, 장비 운용실적은 가용 대비 101.5% 배정 대비 99% 가동률로 나타나고 있으며, 2012년 86.5%에 비해 15% 증가했다. 편집실은 배정 대비 107% 내외의 가동률로 초과 운용되고 있으며, 1층 더빙실은 가동률 91%로 정상적으로 운용되고 있다. 생방송 스튜디오 (1ST<sup>33)</sup>/5 ST)는 기준 대비 108.5%이상으로 가동률이 다소 높게 나타났으며 특히, 2 ST 경우 2012년 하반기 대비 33% 증가했다. 또한 ENG<sup>34)</sup> 카메라는 기준 대비

33) ST : Studio, 방송 스튜디오

34) ENG : Electronic News Gathering, 휴대형으로 설계된 방송용 카메라

가동률이 92%로 정상 운용되고 있고, 중계차는 배정 대비 가동률이 100%로 정상 운용되고 있다. 다만, TV 4 ST 경우 공간이 협소하여 상대적으로 다른 스튜디오에 비해 선호도가 낮아 가동률이 낮게 나타났다.

이처럼 방송 제작시설 가동률 측면에서 일부 스튜디오 등에서 가동률이 높거나 낮은 현상이 발생하고 있다. 이는 방송 편성표에 따라 운영 집중화 및 분산 현상이 발생하고 있는 것으로 판단됨으로 시설 배정 절차기준과 운영의 합리성을 통해 활용률을 조절하는 것이 필요하다. 아울러 EBS 방송 제작시설은 타 지상파방송사와 비교하여 상대적으로 향후 더욱 보강해야 할 것으로 보이고, 기존 시설의 활용도는 매우 높은 것으로 평가했다.

#### **나) 방송 시스템 활용의 효율성**

최대한 파일 전환을 우선으로 파일 기반 장비를 구매했고, 테이프 방식 VTR의 신규 구매 요구가 있을 시 장비 재배치를 통해 대응했다. 또한 기존의 테이프형 카메라에 Video Recorder를 부착하여 파일 기반 제작 시스템으로 전환하여 장비의 활용도를 극대화 하는 등 예산 절감 및 유휴장비의 재배치를 통해 방송 시스템 운용 극대화에 노력을 경주했다. 다만, 방송 시스템 활용의 효율성을 극대화하기 위해서 스튜디오의 규모와 성격에 맞는 프로그램 배정에 신중을 기하고, 주기적으로 부서별로 장비 활용도가 낮은 장비를 활용도가 높은 부서로 전환 배치하는 등의 노력이 필요하다. 또한 TV 스튜디오에서 ENG물을 제작하여 부조나 스튜디오 장비의 활용 효율성이 저하될 우려가 있다.

#### **다) 지역도달률 개선 노력의 효과성**

지역도달률은 EBS 방송이 더 많은 시청자에게 도달할 수 있도록 EBS가 노력하는 정도를 의미한다. 이를 위해 매년 주기적인 DTV의 수신실태 조사를 통해 EBS DTV 가시청 권역 확대 그리고 대 시청자 민원 해소를 위해 노력하는 등 공영 방송으로서의 책임을 다하고 교육 콘텐츠를 무료 보편적으로 모든 시청자들에게 전달하고자 노력하고 있는 것으로 평가했다.



### 라) 프로그램 품질 개선 기술지원의 적절성

프로그램의 품질 향상과 기술 개선을 위해 프로그램 시사회를 통해 개별 프로그램의 품질 평가 및 개선 방안 제시, 제작 워크플로우 개선, 최신 장비의 성능 평가 등 전반적으로 프로그램 품질 고급화를 위한 개선활동을 실시했다. 또한 규모를 확대하여 기술, 영상, 음향, 조명, 편집 분야별로 품질 평가를 위해 스텝간담회를 수시 개최, 프로그램 품질을 단순히 평가하던 방식에서 벗어나 평가에서 드러난 문제점을 해결하는 방안을 제시하는 데에 중점을 두고 운영하고 있으며, 방송장비에 대한 주기적인 점검으로 제작 환경의 안정성을 유지함으로써 프로그램 제작에 있어 고품질의 프로그램을 제작하는 기반을 마련하고 있다. 또한 관련 기기의 성능 개선을 위한 서버시스템 도입으로 제작 워크플로우 개선 등 프로그램 품질 향상을 위해 노력하고 있는 것으로 평가했다.

그럼에도 불구하고 첫째, 이러한 방송품질 향상 노력 활동들에 대한 효과를 정량적 객관적으로 분석하는 것이 필요하다고 보인다. 둘째, 최근 도입된 신 장비를 통해 제작되는 현실을 감안할 때, 방송제작기술품질을 향상시키기 위해서는 각 프로그램 종료 시 마다 적용된 주요 기술 및 적용 파라미터들을 체계적으로 기록하여 매뉴얼화 한다면 제작에 참여하는 기술스텝들이 변경될 경우에도 다음 프로그램 제작에 쉽게 활용할 수 있을 것이다. 셋째, 프로그램의 품질 향상을 위해 기술 역량이 부족할 수 있는 외주제작사들을 대상으로 인력이 허용하는 범위 내에서 프로그램 기술 개선을 위한 세미나 및 기술 품질 시사회를 개최하는 것이 필요하다.

### 마) 인터넷 사이트의 안정성

인터넷을 통한 방송 콘텐츠의 제공은 시간과 공간을 넘어 새로운 방송 서비스의 일환으로 자리를 잡아가고 있다. 이는 EBS가 인터넷 서비스 개선을 위하여 2013년도에 상당한 진전을 이룬 것으로 판단했다.

첫째, 2012년 운영 데이터 통계 및 신규 서비스 요구사항을 검토하고, 2013년도 연간 개선 계획을 수립하여 체계적인 안정성 강화 방안 수립 및 이행을 통해 적시에 부족한 시스템 자원 용량을 투입했으며, 인프라의 구조 개선을 통해 안정성 확보는 물론 효율적인 인프라 구조로 변환했다. 또한 지속적인 성능 진단 개선

및 사전 대응을 통해 대학 수능 모의고사, 대학 수학능력 시험 등과 같은 대국민 서비스를 성공적으로 수행했으며, 수학 및 통합 웹사이트의 안정화를 통해 성공적으로 초기 웹서비스를 안착시켰다.

둘째, EBS 인터넷 사이트 서비스 품질 향상 및 관리의 효율성 측면에서 사용자 집중에 의해 예상되는 품질 저하를 예방하기 위해 주기적인 사전 대응 활동으로 성능진단, 시스템 최적화 등을 수행했으며, 시스템 성능 및 보안강화를 위해 주요 서비스 포인트의 인프라 구조를 개선했다.

셋째, 정보보호관리체계(ISMS<sup>35</sup>) 와 개인정보보호관리체계(PIMS<sup>36</sup>)를 수립하고 운영하여 체계적이고 효율적인 정보보호관리를 수행했고, 방송업계 최초로 국가 공인 정보보호기관(한국인터넷진흥원, KISA)에서 정보보호관리체계(ISMS) 및 개인정보보호관리체계(PIMS)을 동시에 취득하여 EBS 웹서비스의 품질 및 신뢰성을 향상시켰다.

이처럼 EBS는 적시에 부족한 시스템 용량을 개선하기 위하여 많은 자원을 투입했고 기존 인프라의 구조개선을 통해 안정성 확보는 물론 효율적인 인터넷 서비스 시스템 구조로 진화했다. 또한 수법이 시시각각으로 발전하고 지능화하는 보안 침해 사고로부터 서비스 안정성을 확보하기 위해 보안을 최우선 과제로 사이트를 새롭게 개발하여 운영하고 있으며, 아울러 정보보호 강화를 위한 즉시 대응체계 구축 및 대국민 서비스를 위해 최선의 노력을 다하고 있는 것으로 높이 평가할만하다.

---

35) ISMS : Information Security Management System, 정보통신망의 안전성 확보를 위하여 수립·운영하고 있는 기술적·물리적 보호조치 등 종합적인 관리체계에 대한 인증제도

36) PIMS : Personal Information Management System, 일정 기준 이상의 개인정보보호 수준을 갖추면 정부가 이를 인증해 주고 외부에 공개할 수 있게 해주는 제도



## 5) 전년도 평가 지적사항 개선

### 가) 전년도 경영평가 지적사항 개선 노력 정도

EBS는 2013년도 사업기간 동안, 2011년도 경영평가 시 지적된 사항 즉, 방송 기술 정책 및 전략 수립과정에 기술부문 참여 및 객관화 문제, 경영부문에 있던 일부 기술 조직을 기술부문으로 통합하는 문제 등에 대해 주어진 경영 환경에서 노력한 것으로 보인다. 다만, 2011년, 2012년 계속 지적이 되고 있는 방송 신기술 연구 인력 충원 문제에 대해 아무런 조치가 없음은 상당한 아쉬움으로 남는다.

## 라. 경영부문

### 1) EBS 경영전략

#### 가) EBS 경영전략의 적절성

2013년 EBS의 경영전략은 EBS의 설립목적을 충실히 반영하고 있으며 6대 추진과제를 수립하고 실천하여 소기의 성과를 거두고 있다. EBS TV 및 라디오 프로그램들은 이러한 경영전략을 잘 구현하고 있다고 평가했다. EBS의 중·장기 재무계획은 디지털통합사옥 건축, TV수신료 배분비율 결정에 대한 정확한 판단기준을 제공하고 있어 그 활용도가 높다고 할 수 있다. 경영목표의 효율적 달성을 위한 전략사업은 충실히 수행했다. 이중 교육현장 변화유도와 공교육 보완, 사교육비 경감과 교육평등 확대, 생애맞춤형 콘텐츠 제작확대 및 스마트 서비스 고도화 추진과제는 성과 달성도가 높은 것으로 평가했다.

그러나 EBS의 경영전략은 계량화한 경영목표가 부재하여 경영전략의 달성도를 측정할 수 없는 약점이 있다. 향후 경영전략에 대해서는 계량적 목표를 부여하고 그 결과를 정밀하게 측정해야 한다. 또한 중·장기적 목표를 명확하게 정의하고 구성원들이 공유할 수 있어야 한다. EBS이 경영전략 중 성과가 낮은 분야인 '사회공헌과 글로벌 역량 강화 및 교육한류 선도' 추진과제에 대해서는 근본적인 궤도 수정이 필요해 보인다.

#### 나) 경영투명성 제고 노력의 적절성

2013년도 이사회, 간담회 및 워크숍은 총 23회를 개최하여 이사진과 경영진 간의 원활한 의사소통의 장을 마련하는데 노력한 것으로 평가했다. 2013년은 특히 EBS 디지털통합사옥 건립 기본계획 변경(안) 및 조정(안)에 대한 의결 등 EBS의 미래 성장기반을 마련하는 중요한 의사결정이 이루어졌다.

사내 감사활동 중 일상 감사는 2013년 생산된 문서 수량의 감소로 인해 비례적으로 감소했으나 정기감사, 특별 감사 및 특별 민원조사에서 적극적인 모습을 보였으며 특히 감사원 감사를 수감했다. 또한 EBS 홈페이지(www.ebs.co.kr)내에

사이버감사실을 운영하고 있으며 인트라넷에 비리신고센터(내부부조리신고센터, 클린신고센터, 청탁등록센터)를 개설하여 운영한 점은 긍정적으로 평가했다.

EBS 이사회 구성원 중 법률, 회계, 경영, 글로벌 전문가가 포함되어야 할 필요성이 있으며 이사회 및 경영진 임기 중복과 동시교체에 따른 업무 공백 최소화를 위해 이사의 임기를 분산해 매년 1/3씩만 교체되도록 개선되어야 할 것이다.

#### 다) 책임경영 구현 노력 정도

2013년 3대 경영목표와 6대 추진과제는 EBS가 추구하고자 하는 방향성을 대변하고 있고 설립목적에 충실히 반영하고 있는 것으로 분석된다. 그러나 경영목표와 추진과제에 대한 계량적 목표치가 존재하지 않는다. 향후 경영목표를 설정하면 그에 대한 양적, 질적 목표치도 함께 설정하고 주기적으로 측정 및 관리하고 Feed back해서 개선해야 한다.

2013년 경영목표 및 6대 추진과제는 2013년 1년 동안 EBS의 홈페이지에 게재되었고 사내 게시판 등 저명한 장소에 늘 배치하여 구성원들이 숙지 할 수 있도록 유도했다. 또한 매주 열리는 확대 간부회의를 통해 모든 부의 업무진행 정도를 공유하고, 수시로 개선 사항을 토론을 통해 반영함으로써 경영목표에 대해 전 구성원들이 공감하고 목표를 달성하기 위한 구체적 실행 노력과 결과로 이어지도록 했다.

경영목표, 사업계획 및 운영계획에 대해 각 부서의 실적을 확인할 수 있는 제도로 BSC<sup>37)</sup>제도를 운영하고 있다. 경영목표의 측정도구로서 BSC의 KPI와 경영목표간 연계성을 확대하고 각 구성원의 인지도를 향상시켜야 한다. 경영목표의 합리성, 인지도 등에 대한 설문조사 등 중간 점검을 실시하지 않은 것이 다소 아쉬운 점이다.

성과보상제도는 EBS 직원의 근로의욕 고취 및 사기진작 등을 통한 업무생산성 유도를 위해 업무실적이 탁월한 직원에 대해 성과보상제도를 운영하는 등 평가 보상에 연계한 책임경영 구현에 노력했다. 그러나 여전히 BSC 평가결과와 보상간의 연계성은 낮다. 또한 성과상여금은 2013년 노·사 합의에 의하여 지급된 당기순

37) BSC : Balanced Score Card, 기업의 사명과 전략을 측정하고 관리할 수 있는 포괄적인 측정 지표로 EBS의 부서 성과관리 제도를 말함

이익연동성과급과 통합하고 확대 시행해야 한다. 이를 통해 성과와 보상의 연계성을 높이고 성과급의 비중을 지금보다 더 확대해야 한다.

## 2) EBS 조직 및 인사관리

### 가) 조직관리의 합리성

2013년 단행된 조직개편에 따라 업무분장을 신속하고 적절하게 조정했으며, 업무 수행과정에서 지나치게 불합리하거나 현실성이 뒤떨어진 전결 사항 등 규정 개정을 지속적으로 실행하여 업무 프로세스 개선을 통한 조직경쟁력 제고에 노력했다. 이 과정을 통해 업무분장과 관련한 많은 제도를 변경해 개선한 것으로 평가했다.

EBS는 설립목적인 학교교육 보완 및 평생교육 실현이라는 두 가지 사명을 수행하기 위해 균형 있는 인력 운영 정책을 지속적으로 유지해 왔다. 2013년 중 유아·어린이 제작 인력의 대폭확충, 신성장 동력발굴을 위한 '신성장기획부'의 설치, 성장 동력 유지를 위한 신규인력의 채용, 정원 외 인력의 적극적인 활용 등의 경우 양호한 실적으로 평가했다. 다만, 퇴직자 활용 프로그램 및 아웃소싱 확대의 실효성에 대해 보다 면밀한 검토를 실시해야 한다.

EBS는 고령화에 대한 대책으로 2013년 중 '차장직위 승진제도' 및 '업무팀장제' 등을 운영했으며 정년연장 법정 의무화와 관련하여 2014년에 TFT를 발족하고 본격적인 대안수립에 나설 계획을 수립했다. 현재 EBS의 직원 중 부장 이상 인원 비율은 약 26%, 차장 이상의 인원비율은 약 55%에 달하고 있다. 이러한 추세는 당분간 지속될 전망이다. Senior 인력의 활용도 향상 방안을 포함한 확실한 고령화 대비책을 제시해야 할 것이다.

### 나) 인사관리의 합리성

EBS의 평가, 보상, 승진 관련 인사제도는 오랜 기간 제도개선을 통해 어느 정도 안정화시켰다고 판단했다. 근무평가를 위한 KPI는 2013년도 경영목표 및 부서별 업무추진계획을 반영함으로써 조직전략과의 일치성 및 평가의 합리성을 제고하

고 있다. 평가자교육, 부서별 상대평가 등급 조정, 소수인원 근무부서 및 공통직무 수행직원에 대한 별도의 그룹화 평가로 평가의 객관성을 향상시켰다. 보상제도의 경우 4단계 차등 성과상여금을 도입했고 탁월한 업무성과자에 대한 특별 인센티브제도를 시행하여 성과와 보상을 연계했다.

승진, 교육연수, 포상, 자비 연수 휴직 등의 심사 시 근무평가점수를 참고자료로 활용하는 등 업적평가와 신분적 보상을 적절히 연계하고 있다. EBS의 성과와 보상의 연계 정도는 점진적으로 개선되는 추세로 파악되었다. 따라서 향후 성과상여금의 재원을 더 확충하고 고정급을 감소시켜 성과와 보상의 연계성을 높이는 제도개선을 통해 구성원의 근로의욕을 높여야 한다.

2013년 중 EBS는 국방대학교 안보과정, 통일교육원 통일미래지도자과정, 경찰대학 치안정책과정에 위탁연수를 추진했으며 직급·연차별 필수 역량개발, 활력 넘치는 조직문화 형성 및 신성장 동력을 발굴을 위한 특강 및 체험형 연수를 수행했다. 이 과정에서 비용 대비 효율이 낮은 해외 참관연수를 자제하고 피교육자의 교육 편의성과 접근성 향상을 위해 동영상 교육을 강화했다.

구성원에 대한 교육훈련은 EBS의 미래 성장 동력 유지와 창조적 콘텐츠 생산의 필수 기반이므로 그때그때의 상황에 좌우 되어서는 안 되며 장기적이고 체계적인 계획 하에 지속적이고 일관되게 운영해야 한다. 단기간에 현재의 교육훈련 체계를 바꾸기는 쉽지 않겠지만, 중·장기적으로 교육훈련 제도에 대한 점검 및 타 방송사에 대한 벤치마킹, 체계적 교육과정 입안, 효과적 모니터링 및 피드백 방안의 설계가 필요하다.

#### 다) 노·사 관리의 안정화 정도

2013년 EBS의 노·사 관계는 긴밀했다고 평가했다. 노·사간 상시적 파트너십 체제를 유지했고 노·사간 커뮤니케이션 증진을 위하여 수시 업무 협의 체제를 가동해 경영 관련 정보 공유가 원활했다. 파업 등 노·사간 분쟁이 없었으며 노·사간 경영합리화를 위한 합의가 이루어졌다. 노동조합과의 자료 공유 범위가 넓어 상호 오해의 소지를 줄이고 갈등을 사전에 억제하는 순기능을 발휘하고 있다. 하지만 공개 요구 자료 중 경영권 침해소지가 있을 수 있고 노동조합의 과도한 경영

간섭으로 경영진이 위축될 우려가 존재한다. 또한 정보공개 범위가 명확하지 않으면 그때그때의 판단에 따라 가부 여부가 달라질 수 있으므로 사전에 공개 범위를 명확히 문서화 할 필요가 있을 것으로 보인다.

EBS 노·사는 2013년 단체협약서 조항 중 경영 및 인사권 관련 3개 조항, 가입자격 1개 조항 및 정년 관련 1개 조항을 수정했다. 그리고 2016년부터 시행될 정년연장과 관련하여 임금 및 인력 운영제도 개선을 위한 노·사간 TF를 구성하고 2014년부터 운영하기로 합의했다. 이외에 일반직(다)에 대해 2014년부터 시간외수당 및 교대근무수당을 일반직(가)(나)와 동일하게 지급하기로 했다. 우선, 인력 운영에 대한 개혁적 제도개선 조항을 삭제하는 것은 경영진의 개선의지를 약하게 할 수 있으며 방송 및 교육환경 변화에 대응하기 위한 개혁적 제도의 도입을 방해할 소지가 있는 것으로 보인다.

#### 라) 구성원들의 만족도 정도

EBS가 구성원의 만족도를 높이기 위해 실시한 조직문화 활성화를 위한 경영지원부서 관계자와의 열린 간담회, 직원 제안 공모, 및 가족과 함께하는 문화체험연수 계획 수립 및 시행은 양호한 성과로 판단했다. 또한 일반 계약직 복지카드 포인트 신설, 2014년 복지카드 포인트 증액 및 전통시장 사용 추진, 대학생 자녀 학자금 대여 실시, 사내동호회 지원금 지급 등 만족도 향상을 위한 활동이 우수하다.

지금까지 인사 관련 컨설팅, 조직개편, 비전수립 컨설팅 시 직·간접적으로 조사한 EBS 직원들의 만족도는 높지 않은 것으로 보인다. 낮은 만족도의 원인은 부족한 인력으로 과도한 성과요구, 국회, 관계부처, 경영진, 이사회 등 이해관계자의 중복된 자료요청과 이에 대해 대응하기 위해 소모적인 시간소요, 명확하지 못한 비전으로 인한 구성원들의 목표상실, 부서간 협조의식 부족으로 적대적 관계 형성, 직군 간 보이지 않는 장벽 존재 등으로 추정된다. 즉, 단순히 복리후생이 만족스럽지 못하다거나 또는 급여수준이 동종업계보다 낮아서 만족하지 못하는 것이 아닐 것이다. 그러나 체계적인 만족도 조사를 시행하지 않아 분야별 만족도 수준을 알 수 없으므로 개선이 필요하다.

### 3) EBS 재무 및 경영정보 관리

### 가) 인건비 관리의 적절성

매출액 대비 인건비의 비율은 2012년 23.3%이었으며 2013년은 22.4%로 낮아졌으며 총 비용 대비 인건비의 비율은 2012년 23.1%에서 2013년 23.0%로 낮아지는 등 인건비 관리는 적절한 것으로 평가했다. 또한 타 공영방송사의 총 예산 대비 인건비 비율인 34.3%(2011년 기준)보다 10%p이상 낮은 수준을 유지하고 있고 임금 또한 타 공영방송사 대비 88.7%로 낮은 수준을 유지하고 있다.

EBS의 급여체계는 수당의 종류가 많고 복잡하며 성과와 보상이 제대로 연계되지 않는 체계이다. 또한 그때그때의 상황에 따라 수당을 신설·폐지하고 있어 인사행정의 변동성도 높은 편이다. 대부분의 수당을 기본급화하고 성과급의 비중을 늘리되 성과와 보상이 연계되도록 성과급의 차등 폭을 넓히는 방향으로 급여체계를 개선해야 한다.

### 나) 매출액 대비 판매관리비의 적절성

매출액 대비 판매관리비 비율은 2011년 12.0%에서 2012년 11.6%, 2013년 11.2%로 매출액 규모와 비교하여 낮은 수준의 판매관리비 비율을 지속적으로 유지하고 있다. 또한 전년 대비 매출액이 크게 증가했음에도 판매관리비는 오히려 감소하는 등 전반적인 재정운영을 효율적으로 시행하고 있다고 판단했다.

타 방송사 및 방송업계 전체의 판매관리비 비율과 비교할 때, EBS를 제외한 지상파 3사의 판매관리비 비율은 2012년 결산 기준 17~21% 수준이다. 그리고 방송업계 평균은 약 36%<sup>38)</sup>이다. 따라서 EBS는 판매관리비를 낮은 수준으로 운영하고 있으며, 재정운영의 효율성이 상당히 높은 것으로 평가할 수 있다.

### 다) 예산편성 및 운영의 적절성

2013년 수입의 경우 공적 자원 및 자체 수입 모두 증가하여 자원 안정성에 기여했다. 특별교부금을 제외한 나머지 공적 자원이 증가했고 자체 수입의 경우 뉴미디어사업 수익 및 광고 수익이 큰 폭으로 증가했다. 또한 2013년에 예정된 150억원의 자본금 증자가 완료되었다. TV수신료의 인상 및 EBS 분배율 조정

38) 한국은행, 「2012년 기업경영분석」 기준



한 논의가 진행 중이므로 이에 대한 적극적인 대처가 필요하다. 특별교부금의 경우 지속적으로 감소하고 있어 관련 사업의 성과감소가 우려되므로 관련 법령의 개정 및 교재 판매가격 현실화를 통한 재원조달 허용 등 대책마련이 절실하다.

수익달성률 94.8%, 비용집행율 93.5%로 양호한 실적을 기록했으며 지속적으로 철저한 모니터링으로 최대한의 예산을 절감했다. 수시로 수지전망을 점검하여 수정했고 경영진 및 이사회에 주기적으로 보고하여 Feedback 받았으며 이러한 노력을 바탕으로 2013년 흑자결산을 달성할 수 있었다.

현재 EBS의 예산업무의 안정성을 가장 크게 위협하는 요소는 특별교부금의 확정시기가 너무 늦다는 것이다. 현재 특별교부금은 다음해 8~9월경에나 확정되므로 EBS가 년 초에 편성한 예산 중 특별교부금 관련 사업의 예산은 가예산에 불과하며 여러 차례 추경예산을 편성하는 주요 원인이 된다. 늦은 예산확정으로 인해 EBS는 특별교부금 관련 자금을 선집행하고 향후 정산 받는 체계로 운영하고 있으며 관련 자금을 선 확보하여야 하므로 사실상 금융비용을 EBS가 부담하고 있는 관행이 수년째 반복되고 있다. 이와 같이 특별교부금을 관리하는 관련 부처의 잘못된 업무 관행이 시급히 개선되어야 EBS의 경영 부담이 덜어질 것이다.

## 라) 재무 및 위험관리의 적정성

주요 재무지표의 비교에서 보면 유동비율과 부채비율이 전기에 비해 크게 개선되어 재무안정성이 강화되었다고 볼 수 있으며, 성장성과 활동성을 나타내는 매출증가율과 총자산증가율도 증가한 것으로 나타났다. 50%대의 부채비율과 250%를 초과한 유동비율 등 매우 건전한 재무구조를 실현하고 있다. 전년도 적자에서 당해 연도 흑자로 전환했으며 사실상 무차입 재무상태를 유지하고 있다.

EBS는 기업은행과 연계된 사이버 자금관리와 출금시스템 e-Branch 운용, 3단계 출금확인으로 출납 무사고를 유지하고 있다. 또한 지속적인 시스템 기능추가와 고도화로 효율성과 안정성을 제고하고 있는 것으로 평가했다. 재무관리 담당자는 공인회계사 자격을 가진 사람을 영입하여 업무의 전문성과 책임을 강화하고 있으며, 업무수행 역량을 개발하기 위해 노력했다.

그러나 재무제표의 작성과 관련한 제도 및 인프라의 개선이 필요하다. 현재 파

견적이 제작 및 사업부서의 회계처리 실무를 담당하고 있으나 추가적으로 부서별 확인자(정규직 관리자)를 두어 회계처리, 거래 증빙에 대해 리뷰한 후 전표를 입력해야 한다. 또한 세금계산서 마감일(다음 달 10일)까지 당월분 거래 증빙을 마감·확인·회계처리를 완료하는 것을 규칙화해야 한다. 그리고 현재의 ERP<sup>39)</sup>는 업그레이드가 용이하지 않고 모듈간 연계성이 낮으며 제작비 및 매출 관련 선급비용 및 선수금의 정산기능이 약하고 ERP 외부에서의 추가 작업이 필요해 완결성이 낮은 단점이 있다. 따라서 전면 재구축이 시급한 상황이다. 이러한 선결조건이 해결되어야 EBS의 결산 프로세스는 안정화하고 경영진의 의사결정에 필요한 정보를 적시에 제공할 수 있을 것으로 보인다.

또한 이자 수익 및 이자 비용 관리시스템(관리제도)을 도입해야 한다. 예금이자율의 저금리 기조가 지속되고 있으며 향후 디지털통합사옥 건축과 함께 증가하게 될 차입금 및 이자 비용을 최소화할 수 있는 관리 방안을 마련해야 중·장기 재무 안정성을 담보할 수 있다. 그리고 회계 및 재무전문가는 다양한 방면에 대한 학습이 필요하다. EBS 전체, 방송 산업, 최신 회계 및 세무 동향, 국내·외 경쟁사의 회계 및 재무관리 방식을 습득할 필요가 있다. 현안 및 현재의 직무에 국한된 교육훈련에서 보다 시야를 넓게 가져야 인재를 길러낼 수 있다.

#### 마) 경영정보 시스템 관리의 적정성

현업의 문의요청 등록시스템(IT-VOC<sup>40)</sup>)을 통해 처리된 건 중 친절성, 신속성, 적절성의 3가지 설문 내용을 자동 발송 되는 완료메일에 포함하여 설문결과를 받았다. 2013년 설문조사 결과는 설문조사 기능이 개발 완료된 11월, 12월 기준으로 5점 만점에 평균 4.88점을 받은 것으로 조사되어 전체적인 전산 업무에 대한 만족도가 높은 것으로 나타났다. 경영 의사결정 필요정보 제공은 2012년보다 크게 개선된 점은 발견되지 않았다. 2013년 중 모든 분야에서 IT-VOC를 운영하여 전년보다 유선, 메일 등으로 접수하던 현업의 요구사항을 통합 관리할 수 있게 되었고, 요구사항의 체계적 분류 및 응답 관리를 통해 현업 사용자의 전산 업무에

39) ERP : Enterprise Resource Planning, 인사·재무·제작 등 독립적으로 운영되던 시스템 등을 하나로 통합하여 인적·물적 자원의 활용도를 극대화하고자 하는 경영 혁신 방법

40) IT-VOC : Voice Of Customer, EBS 구성원의 요구를 컴퓨터 기반으로 바로 응답하고 처리하는 시스템

대한 만족도를 높였다. 또한 모바일 그룹웨어의 활용도가 높아졌고 모바일 근태 등록 기능을 신규로 개발하여 사용자의 편의성과 관리업무의 효율성을 높인 것으로 평가했다.

경영진 의사결정 필요정보를 효과적으로 제공하기 위해서는 EBS의 관리회계 및 원가회계 절차가 정립되어야 하며 이를 효과적으로 수행하기 위한 ERP 시스템의 개선이 필요하다. 따라서 사업관리 - 제작 관리 - 예산관리 - 자산관리 - 회계관리 모듈이 모두 유기적으로 연계되도록 신규 ERP의 구축이 시급하다.

#### 4) EBS 경영성과

##### 가) 경영목표의 달성 정도

공영방송으로서 EBS의 사회적 책무 및 공적 기능 강화와 재무구조 개선을 위하여 정부예산을 추가로 확보한 실적이 우수하다. 통합사옥 건축을 위한 자본금 150억원을 약속대로 증자 받았으며 2년간 동결되었던 방통발전기금의 증액에도 성공했다.

자체 사업 수익은 지속적인 상승세를 이어갔다. 학령인구 감소에 따라 출판사업의 성장세는 둔화되었지만 N스크린 시대의 도래에 따른 콘텐츠 판매사업의 약진, 방송광고 매출의 증가 등으로 전년 대비 6.3%의 자체 사업 수익이 증가했다. 이러한 결과 2013년 수입목표 달성률은 94.8%, 비용예산 집행율은 93.5%이며, 매출액 2,714억원 대비 1.4%인 39억원의 당기순이익이 발생했다.

안정성 지수인 유동비율, 부채비율, 차입금의존도 모두 전년보다 개선되었으며 영업이익 및 당기순이익이 발생하여 수익성 지표는 전년도보다 모두 개선되었다. 매출액증가율과 영업이익증가율은 경쟁사보다 높으며 자산규모 대비 생산성이 높아 자산회전율이 높게 나타나므로 자원을 효율적으로 관리하고 있는 것으로 보인다.

다만, 성공적인 국책사업 성과에도 불구하고 정부의 세수부족을 이유로 수능사업 관련 특별교부금 지원을 줄이고 EBS 자부담의 무리한 확대를 요구받고 있다. 또한 초·중학 사교육비 절감 콘텐츠 제작확대 및 온라인 무료 교육 사이트 운영과 관련한 정부의 지원금이 적어 정상적 서비스가 어려운 실정이다. 여기에 TV수신료 인상 및 EBS에 대한 배분을 현실화를 통한 재원구조 정상화 관련 의사결정

도 지연되고 있다. 이와 같은 상황이 지속된다면 공영방송으로서의 사업성과 달성에 차질을 빚을 수 있으며 수능사업과 같은 국책사업의 축소가 불가피해져 사교육비 절감의 장애물로 작용할 위험이 크므로 개선이 필요하다.

#### 나) 공적 자원 비중 및 수익 구조 개선의 적절성

전체 자원에서 공적 자원이 차지하는 비중은 이전과 비슷하나, 총량에 있어서 규모가 꾸준히 증가하는 경향을 보이면서 EBS의 콘텐츠 경쟁력 강화와 공적서비스 고도화 등에 기여하고 있다. 다만, 2011년 이후 특별교부금 지원액은 매년 감소하고 있으며 관련 사업에 대한 EBS 자체부담금의 비중은 확대되고 있는 상황이다.

공적 자원 확보 노력과 더불어, 자체 수입원 개발 노력과 사업수익 확대 노력으로 수익 구조의 다각화를 통한 자원구조의 안정화를 도모한 것으로 보인다. 2013년 EBS 자체 수입은 전년 대비 121억원 증가했다. 이중 방송광고 매출 및 뉴미디어 사업의 수입증가가 두드러졌다. 출판사업의 경우 교재 가격의 인하 및 동결과 학령인구의 감소에도 불구하고 마케팅 강화를 통해 전년 대비 36억원의 매출이 증가했다.

TV수신료의 비중이 전체 자원의 6%를 차지하는 상황에서 EBS는 현재 진행 중인 TV수신료 현실화 과정에서 당초 KBS가 제시한 EBS 배분율 5%보다 높은 7%의 배분율을 방송통신위원회의 검토과정에서 이끌어내고 국회에 제출한 의견서에 기재되도록 하는데 성공했다. 또한 TV수신료자문위원회를 구성하고 이를 통해 공영방송 EBS의 주된 재원을 TV수신료로 명기하고 TV수신료의 대상과 결정과정에서 배제되지 않도록 주체성을 보장받고 TV수신료 배분율을 정상화하도록 하는 법률 개정의견을 개진했다. 여기에 자체 홍보 스포츠를 통해 EBS TV수신료 현실화의 당위성을 전 국민에게 전파하고 다수의 긍정적 언론보도를 이끌어냄으로써 현재 진행 중인 TV수신료 현실화 국면을 EBS에 유리하게 만들었다고 평가했다.

#### 다) 브랜드 가치 제고 노력의 적절성

2013년 홍보 전략의 주요 실적은 EBS 콘텐츠 홍보의 강화, 부정적 보도 발생에 대한 대응체계 강화 및 소셜미디어 홍보 강화로 요약된다. 여기에 공영방송으로서 유관기관과의 대외협력을 강화했고 신정부의 정책을 분석하고 연계사업을 추

진하는데 노력한 것으로 평가했다.

EBS 스쿨리포터의 운영, EBS 스토리기자단의 운영, 카카오토리 및 페이스북 등 SNS 매체의 적극적 운영을 통한 바이럴마케팅으로 EBS 프로그램의 인지도 및 EBS Station 선호도를 높이는데 기여했고 EBS TV수신료 현실화의 당위성과 사교육비 절감효과를 국민들에게 알리는데 일조했다.

또한 EBS의 위상을 강화하기 위해 국회, 방송통신위원회, 미래창조과학부, 교육부 관계자와의 접촉을 강화했으며 TV수신료 등 관련 재원 및 현안 대응, 공교육 보완 및 수능 연계자료 등 정책협력이 주요 의제로 다루어졌다. 또한 신정부의 정책 과제를 분석하여 정부 부처를 상대로 교육과 방송을 연계하는 사업제안을 꾸준히 실행했으며 EBS의 매체 및 프로그램을 통한 정책 구현의 실효성 및 홍보 효과를 설명하는데 주력했다.

다만, 대내·외 환경 분석을 위한 동향정보 수집활동의 강화와 분석정보 처리 절차의 체계화가 필요하다. 외부인사의 기고 등을 활용한 홍보 전략의 추진 및 전략적 홍보를 위한 내부 협력 시스템을 강화해야 한다. 그리고 소셜미디어 여론동향의 실시간 모니터링과 빠른 포스팅이 필요하고 감성적 양방향 커뮤니케이션을 현재보다 강화해야 한다. 마지막으로 EBS 이용사례 발굴, 기획 기사의 개발, 연성화한 콘텐츠 제공 및 가독성 제고, 인쇄자료의 2차 활용성 강화 등 사보의 활용성을 제고해야 한다.

## 라) 사회공헌 활동의 성과 정도

EBS의 사회공헌 활동 전략은 교육방송의 인적·물적 자원을 효율적으로 활용하여 교육방송 브랜드 가치를 극대화하는 사회공헌 활동을 수행하는 것이다. 사회공헌 활동의 적절성 여부는 (1)EBS가 지향하는 공익성과의 부합 여부 (2)EBS가 보유한 자원을 활용한 효율성 극대화 여부 (3)EBS 브랜드 이미지를 활용한 가치 공유 여부를 종합적으로 고려하여 판단하고 있다.

EBS의 사회공헌 활동은 각각 나름의 의미와 가치를 지니고 있다. 그중에서 EBS의 브랜드 가치와 인지도를 높이고 사회공헌의 의미가 큰 사업은 EBS멘토링이라 할 수 있다. 저소득층 및 군인 자녀들에게 1:1멘토링을 통해 학습기회를 제공하고

동기부여의 역할을 하여 사회통합과 교육복지 실현에 크게 기여하고 있다.

또한 재외교민 지원사업을 통해 EBS 콘텐츠 DVD 1만 8,000개를 제작·보급했고 한글학교 교사연수 실강 3편을 촬영하여 탑재했으며 중국, 싱가포르, 러시아 3개국 8개교 초·중·고교 교육콘텐츠 1만 515편을 제공했다.

한글학습사이트 '두리안(www.ebsd.co.kr)'을 운영하여 다문화 가정의 한국어 학습을 지원하고 사회통합에 기여하고 있으며 '꿈나래 봉사단'을 운영하여 EBS 출연진이 소외계층 아동을 방문하여 공연을 펼치는 등 사회 밀착형 재능기부 공헌 활동을 수행했다.

사회적 배려 대상자에 대한 EBS 교재지원 사업을 꾸준히 펼치고 있으며 2013년의 경우 총 27만 3,000명의 학생에게 총 103만 4,000부(시가 75억 2,000만원 상당)의 교재를 무상으로 제공하여 교육기회의 형평성 제고 및 공교육 정상화, 계층 간 교육격차 해소에 일익을 담당했다. 이와 더불어 EBS 교재의 점역사업을 시행하여 희망 점역과목 및 대부분의 수능 연계과목을 점역하여 국립특수교육원에서 점자파일로 점역 후 시각장애학생 전용 사이트(E-YAB, <http://blind.knise.kr>)에 탑재, 전국 맹학교별로(12개처) 파일을 다운 받아 점자프린터로 교재를 제작하고 있다.

이외에 일선학교 기술지원, 장애인 모니터요원 운영을 통한 장애인 고용기회 제공 및 'EBS 열공 장학금' 지급 등의 사회공헌 활동을 수행했다.

이와 같이 EBS는 사회공헌 활동을 적극적으로 추진하고 있으나 수행자 및 수혜자의 만족도 측정 및 비용 대비 효과 산정 등 사후관리와 모니터링이 강화되어야 한다. 이를 통해 지속필요성이 낮은 사회공헌 활동을 선별하고 그 규모를 축소하거나 폐지하도록 해야 한다.



## 5) 전년도 평가 지적사항 개선

### 가) 전년도 경영평가 지적사항 개선 노력 정도

EBS의 전략 체계는 사명(Mission) >> 경영목표 >> 추진과제의 3단계 체계로 정돈해 구성원의 이해도를 높인 것으로 평가했다. 또한 명확한 용어의 사용으로 경영전략 관련 오해의 소지를 줄인 점도 인정할 만하다. 다만, 경영목표와 추진과제의 계량적 목표가 부재함에 따라 측정과 Feedback의 문제가 여전히 존재한다. 향후 경영전략 관련 계량목표의 부여와 측정 및 Feedback과 개선활동이 유기적으로 작동하는 선순환구조를 갖춰야 한다.

조직기구는 2013년 1년간 준비한 조직개편을 통해 신성장 동력확보, 실행력 강한 조직, 전략적 경영기반 구축의 목표를 달성했다. 유아·어린이 관련 조직 및 신사업 기획 조직을 강화·신설하였고 영상아트국 및 대외협력국을 확대 설치해 위상을 강화했다. 또한 수학교육 추진조직의 정규조직화, 감사실내 감사부의 신설, IT인프라와 IT서비스 기능의 통합, 국제협력 관련 부서의 통합 등 실행력을 강화했다. 아울러 부서의 명칭을 나열식에서 부서의 업무를 반영한 이름으로 명명하는 등 Naming Rule을 정비하고 직관화했다.

부서성과관리제도(BSC)를 통해 자체 사업 활동을 KPI로 규정하여 측정하고 관리했다. 단순 수치 현황 제시에서 탈피, 사업을 담당하고 있는 콘텐츠 사업부, 외국어사업부, 출판사업부 및 광고문화사업부를 피평가부서로 하여 매출과 순이익의 목표 대비 달성률을 분리해서 평가했으며, 사업 활성화를 위한 노력 정도를 평가하기 위한 비계량지표를 추가했다. 다만, 수익사업의 달성도는 부서성과관리뿐 아니라 EBS 경영평가 차원에서도 측정할 필요성이 있다. **EBS**