



맞춤형 공무원 교육프로그램 개발 방안

최길수

—

DAEJEON
DEVELOPMENT
INSTITUTE

정책연구보고서 2012-04

맞춤형 공무원 교육프로그램 개발 방안

최 길 수

연구진

연구책임

- 최길수 / 도시경영연구실 연구위원

요 약

■ 연구의 목적

- 공무원 교육훈련의 실효성을 제고하기 위해서 교육훈련의 방향이 맞춤형(customized)을 지향해야 한다는 관점에서 맞춤형 공무원 교육훈련프로그램의 개발 방안에 대한 논의를 통해 지방자치단체의 맞춤형 공무원 교육훈련체계를 구축하는데 기여하고자 하는 것이 목적임

■ 연구의 방법

- 위의 연구의 목적을 달성하기 위해서 본 연구에서는 문헌고찰과 설문조사를 병행하였음
- 문헌고찰을 통하여 이론적인 논의와 대전광역시 공무원 교육훈련의 현황 파악
 - 공무원 교육훈련의 이론적인 논의에서는 공무원 교육훈련의 의의, 외국의 사례, 맞춤형 교육의 의미, 공무원 교육훈련 수요조사의 의의 등에 대하여 소개
 - 대전광역시 공무원 교육훈련의 현황에 대해서는 대전광역시의 공무원 교육훈련 시행계획 및 대전광역시 인재개발원의 교육훈련계획을 통해 개괄적인 현황 분석
- 공무원 교육훈련의 진단과 맞춤형 공무원 교육훈련을 위한 수요조사를 위해 대전광역시 본청 공무원을 대상으로 설문조사 실시
 - 설문조사에서는 공무원 교육훈련기관(주체)에 대한 만족도 조사, 역량진단, 교육훈련 유형·방법·역량에 대한 선호도 등 조사

■ 연구내용의 종합

- 제2장에서는 지방공무원 교육훈련의 의의, 지방공무원 교육훈련에 관한 외국의 사례, 공무원 교육훈련에 있어서 맞춤형에 대한 논의, 공무원교육훈련 수요조사의 의의 등에 대한 문헌고찰 실시
- 제3장에서는 대전광역시 공무원교육훈련의 현황에 대하여 문헌고찰 실시
- 제4장에서는 대전광역시 공무원 교육훈련을 진단하기 위하여 교육훈련기관에 대한 만족도, 역량수준 진단에 대하여 설문조사 결과를 분석하고 그 시사점 도출
 - 중앙공무원교육원의 교육내용에 대한 만족도는 66.18점이며, 11개 평가항목 중에서 강사의 언행과 태도에 가장 큰 만족을 하고 있음
 - 지방행정연수원의 전반적인 만족도는 64.82점이고 강사의 언행과 태도에 대한 만족도가 가장 높으며, 교육훈련 전 체계적인 수요조사에 대한 만족도가 가장 낮음
 - 대전인재개발원의 만족도는 66.54점으로 5개 주체 중에서 가장 높으며 강사의 언행과 태도에 대한 만족도가 가장 높으며, 교육훈련 전 체계적인 수요조사에 대한 만족도가 가장 낮음
 - 민간위탁 교육훈련기관의 전반적인 만족도는 65.56점이고 이 기관 역시 강사의 언행과 태도에 대한 만족도가 가장 높으며, 교육훈련 전 체계적인 수요조사에 대한 만족도가 가장 낮음
 - 직장교육의 전반적인 만족도는 60.88점으로 5개 주체 중에서 가장 낮고, 역시 강사의 언행과 태도에 대한 만족도가 가장 높으며, 교육훈련 전 체계적인 수요조사에 대한 만족도가 가장 낮음
 - 13개 역량요소에 대한 차이를 분석한 결과, 요구되는 역량과 현재 갖추고 있는 역량 간에 차이가 상대적으로 크게 발생하는 것은 “조직의 전략형성에

있어서 모든 외부·내부의 환경적 요인들을 고려하는 능력” 및 “조직 및 조직의 정책에 영향을 미치는 내외부적 요인들에 대한 분석 능력” 등임

- 제5장에서는 맞춤형 공무원 교육훈련프로그램 개발 방안을 도출하기 위하여 교육훈련 유형·방법·요구역량 등에 대하여 수요조사 실시
 - 대전시청 공무원들은 교육훈련 유형으로는 중앙 및 지방자치단체 소속의 교육원 등 집합교육을 가장 선호하는 것으로 나타남(40.7%). 그 다음이 민간교육훈련기관의 교육훈련을 선호하고(20.7%), 그다음이 인터넷을 통한 사이버 교육을 선호하는 것으로 나타남(19.0%). 반면에 조직내에서 정기적인 학습모임(2.7%) 및 민간기업 등의 근무경력(3.7%)은 선호하지 않음
 - 선호하는 교육훈련 방법은 주제별 현장 학습(48.3%) 방법을 선호하고, 다음으로 강의식 교육훈련 방법(28.3%)을 선호하는 것으로 나타난 반면, 정책연구보고서를 작성하여 제출하는 교육훈련 방법은 가장 덜 선호하는 것으로 나타남
 - 교육훈련을 통해 개발하고자 역량은 창의적 사고능력(22.0%), 인간관계 형성 능력(15.0%), 정보 및 자료해석 능력(14.7%) 등의 순으로 나타난 반면, 외국어 활용능력과 직무관련 예산 및 재정분석 능력 등은 가장 낮게 나타남

■ 정책제언

- 체계적인 교육훈련 수요조사를 실시해야 함
 - 교육훈련수요조사(TNA)의 주된 목적은 현재 존재하거나 잠재적으로 장래에 존재할 수 있는 교육훈련수요를 밝혀내어 가장 효율적인 교육훈련 과정을 설계하기 위한 것
 - 그간 우리나라 지방자치단체에서는 지나치게 형식적으로 실시해 왔다는 것이 문제점 임

- 객관적이고 과학적인 교육훈련수요조사가 이루어 졌다면, 교육훈련이 진정으로 필요로 하는 대상자(피교육자)를 선발할 수 있으며, 적절한 교과과정과 교육방법을 선택할 수 있고, 그리고 수요를 충족시켜 줄 수 있는 공무원 교육훈련프로그램을 가지고 있는 최적의 기관을 선정할 수 있음
- 정기적으로 공무원들의 역량을 진단해야 한다는 것임
 - 역량진단은 조직에서 필요로 하는 역량수준과 개인이 가지고 있는 역량 수준을 측정하여 그 차이를 산출해 내는 것이라고 말할 수 있음
 - 이러한 과정을 거쳐 지방공무원 개인별로 더 시급히 받아야 할 교육훈련의 종류나 방법을 결정할 수 있음
 - 그러나 대부분의 지방자치단체에서 역량진단을 정기적으로 실시하는 곳은 거의 없다고 할 수 있음
 - 정기적인 역량진단을 위해서 지방자치단체 산하의 교육훈련기관의 역량평가 팀에 역량진단 기능을 강화할 필요가 있음
- 우수강사진의 확보하기 위한 우대조치가 있어야 함
 - 우선 공무원 중 학위를 가지고 있는 사람이나 외부의 관련분야 학위소지자를 초빙교수로 위촉할 필요가 있으며, 이러한 우수강사진에 대한 우대가 필요함
 - 우수한 강사의 대부분은 수도권에 거주하고 있는 이유로 교통이 불편하고 이동거리가 먼 지방공무원교육원에 출강하기를 꺼리는 경향이 있어 우수강사와 특수분야의 우수강사를 초빙하기 위하여 현행 “대전광역시인재개발원 강사수당지급규정”에 제3조에 의한 지급기준에서 특별강사의 수당액 상향 조정
- 대전광역시 공무원을 대상으로 한 역량진단 결과 “조직의 전략형성에 있어서 외·내부의 환경적 요인을 고려하는 능력”과 “조직 및 조직의 정책에 영향을 미치는 내외부적인 요인들에 대한 분석 능력” 등의 역량을 강화할 필요가 있는 것으로 나타났음

- 조직의 내외부의 환경적 영향을 분석하는 대표적인 도구로서 SWOT 분석을 들 수 있는데, 공무원 교육훈련과정에 이와 같은 도구를 작성하는 기법에 대한 교육훈련 프로그램을 설치하는 것이 바람직함
- 대전광역시 공무원을 대상으로 한 교육훈련 수요조사 결과 교육훈련을 통해 개발하고자 하는 가장 우선적인 역량은 “창의적 사고 능력” 인 것으로 나타났음
- 공무원들이 창의적으로 생각할 수 있는 능력을 기르는 기법 및 프로그램을 도입하는 것이 바람직한데, 창의성 및 창의력을 배양할 수 있는 가장 대표적인 공무원 교육훈련 프로그램은 브레인스토밍(brainstorming) 기법임
- 대전광역시 공무원 300명을 대상으로 교육훈련 방법에 대한 선호도를 조사한 결과, “주제별 현장학습” 이 가장 많고, 다음이 “강의식 교육방법” 임
- 공무원 교육훈련을 실시함에 있어 주제별 현장 학습을 현실화시키는 데에는 많은 한계가 있음
- 따라서 강의식을 교육방법을 주로 하되 현장 학습의 기능을 보완하는 방법으로 강의식에 현장의 실무지식을 병행할 수 있는 실무조교제(Practical Teaching Assistant))를 도입할 필요가 있음

목 차

제1장 서 론	3
제1절 연구의 배경 및 목적	3
제2절 연구방법	4
제2장 이론적 배경	9
제1절 지방공무원 교육훈련의 의의	9
1. 지방공무원 교육훈련의 개념 및 목적	9
2. 공무원 교육훈련 방법 및 프로그램	10
3. 지방행정환경의 변화와 지방공무원의 역할	11
4. 지방공무원의 역량강화 필요성	13
5. 지방공무원 교육훈련의 필요성과 의의	13
제2절 지방공무원 교육훈련에 관한 외국의 사례	15
1. 미국	15
2. 영국	16
3. 프랑스	17
4. 일본	19
5. 시사점	19
제3절 공무원 교육훈련에 있어서 맞춤형(customized)에 관한 논의	21
1. 맞춤형 학습의 개념	21
2. 맞춤형 학습의 배경	23

제4절 맞춤형 교육훈련 기반인 수요분석(TNA)에 관한 논의	31
1. 교육훈련수요조사(TNA)의 개념	31
2. 교육훈련수요조사(TNA)의 목적	33
3. 국내외의 연구동향 및 선행연구의 검토	34
제3장 대전광역시 공무원교육훈련의 현황	41
제1절 일반적 현황	41
1. 교육훈련 목표 및 중점 추진과제	41
2. 분야별 세부 추진내용	42
제2절 인재개발원의 공무원교육훈련 운영 현황	47
1. 교육훈련의 목표 및 기본방향	47
2. 인재개발원 연혁, 기구, 예산 현황	47
3. 인재개발원의 교육시설·기자재 보유현황	49
4. 인재개발원의 교육훈련 운영 현황	51
제4장 대전광역시 공무원교육훈련 진단	57
제1절 설문조사의 개요	57
제2절 교육훈련 주체별(기관별) 만족도	59
1. 교육수준	59
2. 교육내용의 현 업무수행 기여도	60
3. 강의 전달력	61
4. 강사의 언행과 태도에 대한 만족도	62
5. 교육과정의 체계성	63
6. 교육장 및 시설의 만족도	64
7. 강의교재는 충실도	65

8. 교육훈련 기간의 적정성	66
9. 교육내용의 역량강화 기여도	67
10. 맞춤형 교육훈련 노력	68
11. 교육훈련 수요조사의 충실도	69
제3절 역량수준 진단	70
1. 시민의 요구를 파악하고 대응하는 능력	70
2. 조직의 문화를 발전시키기 위한 프로그램과 서비스 활용 능력	71
3. 조직의 전략형성에 있어서 모든 외부·내부의 환경적 요인들을 고려하는 능력	72
4. 조직의 발전을 위해 새로운 통찰력과 혁신적 접근법들을 고안하고 제시하는 능력	73
5. 조직 및 조직의 정책에 영향을 미치는 내외부적 요인들에 대한 분석 능력	74
6. 정책 또는 프로그램들과 활동들에 대해 시민들에게 전문성 있게 설명하는 능력	75
7. 시민의 신뢰를 얻기 위한 전문성 있는 설명력	76
8. 정책사안에 대한 정보를 분석하기 위한 양적·질적 데이터 활용 능력	78
9. 조직 내에서 효과적으로 업무를 처리하는 능력	79
10. 조직내 및 대시민적 정책갈등에 대해 협상 및 갈등해소 기술 이용 능력	80
11. 정책변화과정을 설계하고 이행하는 능력	81
12. 조직의 성과 향상을 위한 조직관리 능력	82
13. 조직의 자원(인적·물적)에 대한 효율적인 할당·배분·통합·활용	83
제4절 진단결과의 시사점	84
1. 공무원 교육훈련기관에 대한 만족도 조사 결과의 시사점	84
2. 역량진단 결과의 시사점	86
제5장 맞춤형 공무원교육훈련프로그램 개발 방안	91
제1절 교육훈련에 대한 수요분석	91
1. 교육훈련 유형에 대한 수요	91

2. 교육훈련 방법에 대한 수요	96
3. 역량강화에 대한 수요	100
제2절 교육훈련제도의 운영방안	106
1. 체계적인 교육훈련 수요조사 실시	106
2. 정기적인 역량진단 실시	109
3. 교육훈련기관의 역할 제고	110
4. 역량진단에 기초한 교육훈련프로그램 발굴	112
5. 수요조사에 교육훈련프로그램 발굴	113
6. 강의식 교육에 실무조교제(PTA) 도입	114
제6장 결론: 연구의 종합 및 정책제언	117
제1절 연구의 종합	117
제2절 정책제언	119
참고문헌	125
부록 : 설문지	129

표 목 차

<표 2-1> 교육훈련수요조사(TNA) 모형에 대한 선행연구 분석	37
<표 3-1> 가치공유 조직문화 확산을 위한 교육 내용	42
<표 3-2> 전문 직무능력 강화를 위한 교육 내용	43
<표 3-3> 경쟁력 강화를 위한 교육의 다변화 내용	44
<표 3-4> 참여형 교육 강화 및 교양 함양을 위한 교육 내용	45
<표 3-5> 글로벌 역량강화 및 교육 인프라 확충 내용	46
<표 3-6> 대전광역시 인재개발원의 연혁	48
<표 3-7> 대전광역시 인재개발원의 직원 정·현원(2011. 12. 31. 현재)	49
<표 3-8> 대전광역시 인재개발원의 교육훈련시설 현황	50
<표 3-9> 「新중심도시 대전」을 이끄는 핵심인재 양성의 교육내용	51
<표 3-10> 수요변화에 대응하는 차별화된 맞춤형 교육 내용	52
<표 3-11> 고객만족·상시학습 지원을 위한 콘텐츠 강화 교육 내용	53
<표 3-12> 대전광역시 인재개발원 2012년도 교육훈련 계획	53
<표 3-13> 대전광역시 인재개발원의 2011년 교육훈련 실적	54
<표 4-1> 성별 및 연령별 응답자의 특성	57
<표 4-2> 근무기간별 및 직군별 응답자의 특성	58
<표 4-3> 직급별 응답자의 특성	58
<표 4-4> 교육훈련주체별 교육수준에 대한 만족도	59
<표 4-5> 교육훈련주체별 교육내용의 현 업무수행 기여도	60
<표 4-6> 교육훈련주체별 강의 전달력	61
<표 4-7> 교육훈련주체별 언행과 태도에 대한 만족도	62
<표 4-8> 교육훈련주체별 교육과정의 체계성	63
<표 4-9> 교육훈련주체별 교육장 및 시설의 만족도	64
<표 4-10> 교육훈련주체별 강의교재는 충실도	65
<표 4-11> 교육훈련주체별 교육기간의 적정성	66

<표 4-12> 교육훈련주체별 교육내용의 역량강화 기여도	67
<표 4-13> 교육훈련주체별 맞춤형 교육훈련 노력	68
<표 4-14> 교육훈련주체별 수요조사의 충실도	69
<표 4-15> 시민의 요구를 파악하고 대응하는 능력 진단	71
<표 4-16> 조직의 문화를 발전시키기 위한 프로그램과 서비스 활용 능력	72
<표 4-17> 조직의 전략형성에 있어서 모든 외부·내부의 환경적 요인들을 고려하는 능력	73
<표 4-18> 조직의 발전을 위해 새로운 통찰력과 혁신적 접근법들을 고안하고 제시하는 능력 ..	74
<표 4-19> 조직 및 조직의 정책에 영향을 미치는 내외부적 요인들에 대한 분석 능력	75
<표 4-20> 정책 또는 프로그램들과 활동들에 대해 시민들에게 전문성 있게 설명하는 능력 ..	76
<표 4-21> 시민의 신뢰를 얻기 위한 전문성 있는 설명력	77
<표 4-22> 정책사안에 대한 정보를 분석하기 위한 양적·질적 데이터 활용 능력 ..	78
<표 4-23> 조직 내에서 효과적으로 업무를 처리하는 능력	79
<표 4-24> 조직내 및 대시민적 정책갈등에 대해 협상 및 갈등해소 기술 이용 능력	80
<표 4-25> 정책변화과정을 설계하고 이행하는 능력	81
<표 4-26> 조직의 성과 향상을 위한 조직관리 능력	82
<표 4-27> 조직의 자원(인적·물적)에 대한 효율적인 할당·배분·통합·활용	83
<표 4-28> 공무원 교육훈련 주체별 전반적 만족도	86
<표 4-29> 역량차이 진단 결과	87
<표 5-1> 전반적인 선호 교육훈련 유형	91
<표 5-2> 성별 선호 교육훈련 유형	92
<표 5-3> 연령별 선호 교육훈련 유형	93
<표 5-4> 근무기간별 선호 교육훈련 유형	94
<표 5-5> 직군별 선호 교육훈련 유형	95
<표 5-6> 직급별 선호 교육훈련 유형	96
<표 5-7> 전반적인 선호 교육훈련 방법	97
<표 5-8> 성별 선호 교육훈련 방법	97
<표 5-9> 연령별 선호 교육훈련 방법	98
<표 5-10> 근무기간별 선호 교육훈련 방법	99

<표 5-11> 직군별 선호 교육훈련 방법	99
<표 5-12> 직급별 선호 교육훈련 방법	100
<표 5-13> 전반적 역량강화 교육프로그램 수요	101
<표 5-14> 성별 역량강화 교육프로그램 수요	102
<표 5-15> 연령별 역량강화 교육프로그램 수요	103
<표 5-16> 근무기간별 역량강화 교육프로그램 수요	104
<표 5-17> 직군별 역량강화 교육프로그램 수요	105
<표 5-18> 직급별 역량강화 교육프로그램 수요	106
<표 5-19> 교육훈련수요조사표(예시)	108
<표 5-20> 대전광역시 인재개발원 강사수당 지급기준 및 지급액(제3조 관련)	111

그림 목 차

<그림 3-1> 대전광역시 공무원교유훈련의 목표 및 중점추진 과제	41
<그림 3-2> 대전인재개발원의 기구(2과 6담당 33명)	48

제 1 장

서 론

제1절 연구의 배경 및 목적

제2절 연구의 방법

제1장 서론

제1절 연구의 배경 및 목적

지방행정은 21세기로 접어들면서 많은 국내외적인 도전에 직면하고 있다. 특히, 국제적으로는 개방화에 대처하고 지역발전의 과제를 달성해야 하는 중대한 도전이 지속되고 있다. 이러한 도전이 어떠한 것이든 도전을 극복하기 위해서는 지방공무원들의 행정역량을 강화하는 수단들을 모색해야 한다. 이러한 행정역량을 강화하는 가장 유용한 수단으로서 강구되어지고 있는 제도가 교육훈련(education & training)일 것이다.¹⁾

공무원에게 교육훈련을 실시하는 목적은 교육훈련을 통해 직무수행에 필요한 지식과 기술을 습득, 발전시키고 가치관과 변화를 촉진시켜 행정의 생산성을 높이고 궁극적으로는 국민에게 질 높은 행정서비스를 제공하는 것이다(최길수, 2004: 91-92, 재인용). 이러한 교육훈련의 목적에도 불구하고 우리나라 공무원 교육훈련제도에 대한 비판의 목소리는 끊이지 않고 있다. 공무원 교육훈련제도를 운영하는데 있어서 우선적으로 지적되고 있는 문제점은 교육훈련 수요조사(Training Needs Assessment: TNA)의 실시가 제도적으로 정착되지 못함으로 인한 맞춤형 교육훈련체계의 구축이 미흡하다는 점이다. 교육훈련수요 조사는 건축으로 말하면 설계도를 만들어 내는 과정이라고 할 수 있는데, 이 설계도는 건물전체의 구조에 영향을 미치듯이 교육훈련수요조사는 교육훈련 전반에 걸쳐서 영향을 미치게 된다. 교육훈련수요조사를 실시하도록 법적으로

1) 본래 교육이란 개인의 잠재력을 종합적으로 개발하는 것을 뜻하며 훈련이란 이러한 일반적·종합적인 것이 아니고 어떠한 직원이 자기 맡은 바 직책을 수행하는데 그 직책이 요구하는 자격을 구비하고 있지 못한 경우 그 부족한 능력이 무엇인가를 파악하고 보충하는 것을 의미한다(박동서, 1990: 224-225). 공무원제도의 관점에서 본다면 교육(education)이라는 용어보다는 훈련(training)이라는 용어를 사용해야 하지만, 본 연구에서는 일반적으로 ‘교육훈련(training)’으로 사용하고자 한다.

보장되어 있음에도 불구하고 우리나라의 지방정부에서는 극히 형식적이거나 피동적으로 조요조사를 실시하고 있다. 이것은 결국 지방공무원 교육훈련 결과의 부실과 예산과 시간의 낭비를 초래하게 된다.

다음으로 역량기반 교육훈련체계가 확립되어 있지 못하다는 것이다. 자신의 부족한 역량을 보충하여 직무능력을 향상시키는 것을 교육훈련의 궁극적인 목적이라고 한다면, “내가 어떤 역량이 얼마만큼 부족한지”에 대한 진단과 분석이 선행되어야 한다. 이를 바탕으로 부족한 부분(gap)을 보충하는 교육과정을 이수하게 된다. 그런데 지금까지 우리 공무원 교육훈련은 이러한 진단 및 분석이 생략되었기 때문에 교육니즈에 부합할 수 없었다. 승진 점수를 따는 것과 같은 비본질적인 목적을 위해 교육기관에 의해 백화점식으로 제공되는 교육과정 중에서 자신의 사정(시간적 여유, 상관의 허락 등)에 맞는 과정을 이수하는 것이 우리나라 공무원 교육훈련의 일상적인 모습이였다. 따라서 부족한 역량과 수준을 파악하고 이를 보충하는 교육과정을 체계적으로 연결시키는 ‘맞춤형’ 교육훈련을 실시하는 것이 가장 시급한 과제라고 할 수 있는데, 이를 가능하게 하는 것이 역량기반 교육훈련이다(최무현·김영우, 2009: 34).

이러한 맥락에서 본 연구과제는 공무원 교육훈련의 실효성을 제고하기 위해서 교육훈련의 방향이 맞춤형(customized)을 지향해야 한다는 관점에서 맞춤형 공무원 교육훈련프로그램의 개발 방안에 대한 논의를 통해 지방자치단체의 맞춤형 공무원 교육훈련체계를 구축하는데 기여하기 위한 것이다.

제2절 연구방법

앞에서 서술한 연구의 목적을 달성하기 위해서 요구되는 연구방법은 문헌고찰과 실증적인 검증이 필요하게 될 것이다. 문헌고찰을 통하여 이론적인 논의와 대전광역시 공무원 교육훈련의 현황을 파악하고자 한다. 공무원 교육훈련

의 이론적인 논의에서는 공무원 교육훈련의 의의, 외국의 사례, 맞춤형 교육의 의미, 공무원 교육훈련 수요조사의 의의 등에 대하여 소개하고자 한다. 그리고 대전광역시 공무원 교육훈련의 현황에 대해서는 대전광역시의 공무원 교육훈련 시행계획 및 대전광역시 인재개발원의 교육훈련계획을 통해 개괄적인 현황을 분석하고자 한다.

다음으로 공무원 교육훈련의 진단과 맞춤형 공무원 교육훈련을 위한 수요조사를 위해 대전광역시 본청 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하고자 한다. 이러한 설문조사에서는 공무원 교육훈련기관(주체)에 대한 만족도 조사, 역량 진단, 교육훈련 유형·방법·역량에 대한 선호도 등이 조사될 것이다.

제 2 장

이론적 배경

제1절 지방공무원 교육훈련의 의의

제2절 지방공무원 교육훈련에 관한 외국의 사례

제3절 공무원교육훈련에 있어서 맞춤형(customized)에
관한 논의

제4절 맞춤형 교육훈련 기반인 수요분석(TNA)에 관한 논의

제2장 이론적 배경

제1절 지방공무원 교육훈련의 의의

1. 지방공무원 교육훈련의 개념 및 목적

지방행정에서 외부환경의 변화는 새로운 수요를 창출하고 그에 필요한 공급이 적재적소에 배치되도록 요구하고 있다. 또한 세계화와 더불어 지방화 시대의 흐름 속에서 지방행정의 효율적 운영이 요구되고 있다(한국지방행정연구원, 2009: 6, 재인용). 이를 위해서는 지방공무원의 자질을 향상시키고 능력을 개발하여 그들의 전문성을 제고시키는 물론 그들이 제공하는 서비스의 질을 향상시킬 필요가 있다.

지방공무원의 교육훈련은 그들의 지식이나 태도 및 가치관 등을 포함하는 기본적인 능력을 향상시키는 교육적인 부분과 그들의 직무와 관련한 지적·기술적 능력을 제고시키는 훈련을 모두 포함하는 개념이다. 지방공무원들의 업무 특성상 그들의 실질적인 업무수행에 필요한 지식이나 기술을 습득하는 훈련을 중요시할 수 있지만 조직의 비전과 목표에 부응할 수 있는 기본적인 윤리나 태도 및 가치관 등에 대한 교육도 빼놓을 수 없는 중요한 부분이다(한국지방행정연구원, 2009: 7).

이러한 교육훈련의 목적은 ① 생산성의 향상 : 훈련을 통하여 공무원의 지식과 기술이 향상되면 직무수행의 생산성(능률성)도 향상, ② 사기진작: 훈련은 공무원을 직무에 자신을 갖게 만들며 근무의욕이 향상, ③ 통제와 조정에 대한 필요의 감소 : 훈련을 잘 받은 공무원은 스스로의 일을 잘 담당하므로 통제와 조정의 필요가 감소, ④ 행정발전 : 훈련의 가장 포괄적인 목적이며 훈련은 행정의 침체를 막고 개혁을 가져오는 수단, ⑤ 유능한 국민의 양성 : 정부에서 공무원에게 실시하는 훈련은 모든 국민을 인재로 성장시켜 인간다운

생활을 영위하게 해야 한다는 사회적 요청에 부합, ⑥ 조직의 안정성과 융통성 향상 : 훈련된 인력이 있으면 직원의 상실과 소모에도 불구하고 어느 정도 안정성과 융통성이 확보 등으로 요약할 수 있다(대전발전연구원·대전인적자원개발센터, 2008: 46).

2. 공무원 교육훈련 방법 및 프로그램

지방공무원교육훈련법에는 교육훈련의 적용범위를 지방자치법 제85조의 규정에 의한 지방자치단체의 장 및 지방교육자치에관한법률 제25조의 규정에 의한 교육감 소속의 공무원에 적용한다라고 규정하고 있다. 지방자치단체 공무원을 전문적으로 교육하는 기관은 행정안전부 소속 지방행정연수원과 각 시·도에 있는 15개 지방공무원교육원이며 필요에 따라 민간교육훈련기관 또는 국내외 기관에 위탁교육을 실시하고 있다. 이외에도 지방공무원을 교육시키는 기관으로는 소방학교가 있으며, 지방공무원이 교육을 받을 수 있는 중앙정부의 교육기관으로는 중앙공무원교육원과 특별한 과정의 경우 통일교육원, KDI 등에서 교육을 실시할 수 있다.

행정안전부는 지방공무원 교육훈련에 관한 기본정책의 수립, 지침시달 등 교육훈련에 관한 정책적 사무를 담당하고 있으며, 지방행정연수원은 지난 2005년 1월부터 5급이상 관리자 교육과 각 부처의 업무중에서 지방과 관련한 전국적 통일을 요하는 교육을 실시하고 있다. 그리고 각 시·도 공무원 교육원의 경우 6급 이하의 기본교육과 전문교육, 그리고 지역적 특성을 반영한 교과를 중심으로 교육을 실시하고 있으며, 주로 담당직무의 능력을 배양하는데 초점을 두고 있다. 교육방식에 있어서는 교육원교육, 직장교육, 특별교육 등으로 분류된다. 해당 지방자치단체에서 실시하는 직장교육은 기관에 따라 다양한 형태를 띠고 있으나, 일반적으로 정기적 또는 부정기적으로 실시하는 직무관련 교육 및 정신교육이 주를 이루고 있다.

지방공무원 교육훈련과 실시기관을 살펴보면 그 성격에 따라 신규채용자, 승진자 또는 승진후보자를 대상으로 하는 기본교육을 공무원교육원에서 담당하고 담당직무 수행능력을 제고하기 위한 전문교육은 중앙행정기관 및 공무원교육원, 정부투자기관, 민간기관 등에서 이루어지고 있다.²⁾

또한, 공무원에 대한 교육훈련은 다양한 직무와 직급 등으로 인해 여러 가지 프로그램으로 나뉘어 운영되고 있다. 이러한 교육훈련 프로그램은 훈련대상자, 훈련대상자 직급, 훈련기관, 훈련과정 등에 따라서 교육훈련을 구분할 수 있다. 또한 교육훈련의 장소에 따라서 정부내 훈련과 외부위탁훈련으로 나눌 수 있으며, 정부내 교육훈련은 직장교육훈련, 교육훈련기관 훈련, 외부위탁훈련으로 나뉘고 외부위탁훈련은 국내위탁훈련과 국외위탁훈련으로 세분화할 수 있다.

3. 지방행정환경의 변화와 지방공무원의 역할

21세기를 맞이하여 세계는 더욱 좁혀지고 있으며 각 국가간 또는 지역간 경쟁의 강도는 높아지고 있다. 특히, 교통·통신의 발달은 그 어느 때보다도 사람간·지역간 의사소통을 긴밀하게 해주고 있다. 국가와 지방자치단체는 치열한 경쟁구조에서 살아남기 위해서 조직의 효율성을 바탕으로 한 경쟁력 향상에 역점을 두고 있다.

조직의 경쟁력을 향상시키기 위해서는 구성원들의 자질을 개발하여 생산성을 높이는 방법이 무엇보다 중요하다. 특히 공공성을 중요시 하는 국가나 지방자치단체에 종사하는 공무원들의 경우에는 일반 기업의 종업원의 경우와 달리 효율성뿐만 아니라 공익성을 제고시킬 수 있어야 한다. 그리고 지방공무원

2) 이와 관련하여 지방공무원 교육훈련법 시행령(제4조의3)에서 규정하고 있는 교육훈련 방법은 “기본교육훈련, 전문교육훈련, 위탁교육훈련(지방자치단체의 장은 위탁교육훈련에 의한 전문교육훈련을 효율적으로 실시하기 위하여 필요하다고 인정되는 경우에는 중앙행정기관 및 다른 지방자치단체 소속의 교육훈련기관 또는 민간교육기관에서 실시하는 교육훈련과정을 소속 공무원의 전문교육훈련과정으로 지정할 수 있다)” 등이 있다.

의 경우에는 지역주민들에 대한 공공서비스를 직접 담당하고 있기 때문에 대민서비스 자세와 함께 현장에서 벌어지는 다양한 문제에 신속히 대응하고 해결할 수 있는 문제해결능력이 더욱 필요하다.

분권화와 함께 지역사회의 다원화 경향 또한 지방행정에 중요한 영향을 미치고 있다. 과거의 획일적인 지방행정이 아니라 지역의 다양한 행위자들이 상호의존적인 관계를 형성하게 되었으며 이들 이해당사자들이 중요한 정책결정 과정에서 직·간접적인 영향을 미치고 있다. 중앙의 국가사무를 처리하는데 있어서도 정부 이외의 다양한 주체들이 상호 견제 속에 균형을 이루는 것처럼 지방자치단체 내에서도 다양한 이익단체들이 현안에 관한 의견을 제시하고 지지와 비판을 보내고 있다. 따라서 지역사회가 다원화·세분화될수록 지방공무원들의 전문적인 능력을 필요로 한다. 지역주민의 다양한 요구에 대응하기 위하여 지방공무원들은 전문적인 지식을 개발하고 실질적인 대응을 해야 지역주민의 만족을 이끌어 낼 수 있을 것이다.

정보통신의 발달로 중앙과 지방의 간격이 좁혀지고 지역간 차이가 허물어지고 있으며 어느 때보다 물·인적교류가 활발히 이루어지고 있다. 또한 인터넷의 보급은 정보의 홍수와 더불어 정부와 주민 그리고 주민과 주민들 사이의 의사소통을 원활하게 해준다. 이와 같은 정보화의 빠른 진전은 지방자치단체의 공무원들에게 새로운 차원의 관리 능력을 요구한다. 즉, 노동중심적인 업무관리에서 벗어나 현안에 필요한 지식과 정보를 활용하여 최적의 대안을 생산해낼 수 있는 능력이 지방공무원에게도 필요하다. 단순한 사무처리 및 주어진 업무수행에서 벗어나 조직의 역량을 제고시키기 위하여 종합적인 사고와 판단이 요구된다(한국지방행정연구원, 2009: 7-9).

4. 지방공무원의 역량강화 필요성

일반적으로 역량(competency)은 주어진 상황에서 개인이나 조직이 문제를 해결하고 성과를 낼 수 있는 능력이나 기술을 의미하는데 특히 공무원에게 적용되는 역량은 공무원이 직무를 수행함에 있어 다른 사람보다 월등한 성과를 나타내는 경우에 그들의 독특한 행동특성을 의미한다(한국지방행정연구원, 2009: 9, 재인용). 2000년 이후 중앙부처에서는 중앙인사위원회 주관으로 직위와 직무에 따른 필요역량을 산출하고 이를 인사에 반영하고 있다. 고위공무원에게 필요한 공통의 핵심역량을 개발하고 역량평가체계를 개발하였다(한국지방행정연구원, 2009: 9-10, 재인용).

공무원의 역량모델을 개발하는 것은 공무원에게 필요한 그리고 바람직한 역할을 개념·규정하여 이에 필요한 지식이나 기술을 교육시켜 공무원들의 역량을 강화하기 위함이다. 공무원의 역량을 강화하기 위하여 역량평가에 기초한 맞춤형 역량교육을 “역량기반교육훈련(competency-based curriculum)”이라고 하는데 이는 공무원 개인이 맡고 있는 직위와 역량에 기초하여 필요한 교육프로그램을 제공하는 것이다. 역량에 기초한 교육훈련의 장점은 다음과 같다. 첫째, 자신의 역량평가에 기초하여 자신에게 필요한 부분을 개발할 수 있다. 둘째, 조직의 성과와 관련된 교육훈련프로그램에 집중하여 자원의 효율적 이용을 가능케 해준다. 셋째, 개인별 필요역량에 대한 이해를 바탕으로 조직 전체의 협조를 이끌어내어 결과적으로 조직의 성과를 제고시킬 수 있다(한국지방행정연구원, 2009: 10-11, 재인용).

5. 지방공무원 교육훈련의 필요성과 의의

지방공무원들에게 교육훈련을 시키는 목적은 새로운 환경 하에서 자신들의 직무수행에 필요한 지식과 기술을 배우고 공무원으로서의 책무와 자세 등을

검비하여 지방행정의 서비스 향상에 이바지하기 위함이다(한국지방행정연구원, 2009: 11, 재인용). 지방분권과 지방자치의 민주적 가치를 실현해가고 있는 현실과 날로 치열해지는 경쟁시대 속에서 지방자치단체의 공무원들은 새로운 환경에 능동적으로 대처하고, 다양화되고 증가하고 있는 주민들의 서비스 요구에 대응하기 위하여 자신들의 능력과 소양을 개발할 필요가 있다. 특히 새로운 지방행정의 환경변화에 적합한 지방공무원을 육성하기 위한 교육훈련이 절실히 필요하다. 지방공무원들이 적극적이고 능동적으로 새로운 환경에 대처하고 지방자치단체의 발전에 이바지하기 위해서는 이들에 대한 지속적이고 체계적인 재교육이 필수적이다. 이들이 임용될 때 필요로 했던 지식과 기술 및 자질과 소양은 일정기간이 지난 시점에서는 다시 한 번 점검하고 새로운 환경이 요구하는 기술과 소양에 대한 재교육이 필요하다. 지방화시대를 맞아 지방자치단체의 목표와 이를 실천하는 지방공무원들에게 요구되는 역할과 기능들 또한 변화하고 있다. 과거의 틀 속에서 안주할 때, 지방자치단체 차원에서 행정의 효율성은 현저히 떨어지고 공무원 개인들의 입장에서조차 시대에 뒤떨어지는 결과를 낼 수 밖에 없다. 지방분권화의 진척과 지역사회의 다원화 현상 그리고 정보화의 확산으로 인해 지방공무원에게 요구되는 역할과 기능 또한 변화될 수밖에 없다(한국지방행정연구원, 2009: 11-12).

기존에 주로 지방행정에 치중하던 것에서 벗어나 자치단체장을 주민들의 직접 선거로 선출함으로써 자치능력을 제고하여 생산적이고 능률적인 자치단체로의 성장·발전이 중요한 목표가 되었다. 중앙정부와의 관계뿐만 아니라 자치단체간의 경쟁 속에서 살아남기 위해서는 인적자원의 활용이 그 어느 때보다 필요하다(한국지방행정연구원, 2009: 12, 재인용). 다른 조건이 비슷한 상황에서 조직을 관리하고 운영하는 사람의 태도와 자세 그리고 그들의 능력과 자질 여부에 따라 자치단체의 성과는 달라질 수 있다. 그러나 능력 있고 공무원으로서의 충분한 소양을 갖춘 지방공무원을 확보하는 것은 쉬운 일이 아니다.

일단 중앙공무원에 비해 지방공무원에 지원하는 사람들의 인력풀이 제한되어 있을 뿐만 아니라 그들에 대한 처우가 상대적으로 낮기 때문에 우수한 인력 확보가 쉽지 않다. 따라서 동원 가능한 범위 내에서 지방자치단체가 필요로 하는 인적 자원을 확보하는 길은 이들에 대한 체계적이고 효과적인 교육훈련을 실시하는 것이다(한국지방행정연구원, 2009: 12).

제2절 지방공무원 교육훈련에 관한 외국의 사례³⁾

1. 미국

연방정부 차원에서 공무원의 교육훈련은 인사관리처(Office of Personnel Management, OPM)에 의해 관리되고 있다. 그 산하에 3개의 교육훈련기관⁴⁾이 있는데 여기에서는 각 부처에 공통적으로 적용될 수 있는 교육내용을 실시하고 있다. OPM의 권한이나 역할은 점차 약해져서 실질적으로 연방정부 내의 각 부처는 해당 부처의 특성에 맞는 공무원 교육을 자율적으로 실시할 수 있는 권한이 위임되고 있다. 즉, OPM은 공통적인 교육훈련 프로그램만 담당하고 기타 교육훈련과 관련된 정보 및 지원 역할에 치중하고 각 부처는 자체적으로 교육훈련 프로그램을 계획·운영하는 역할을 수행한다.

미국의 공무원 교육훈련에는 연방정부 및 각 부처의 교육훈련 이외에 대학 및 민간교육훈련 기관에 위탁을 주는 경우가 있다. 각 부처에 약 1% 내외의 직원을 상대로 외부위탁교육을 실시하고 있으며 10년 재직마다 1년 정도의 외부 위탁교육을 받을 수 있다. 미국의 공무원 채용은 직위분류제에 의해 이루어지고 있는데, 해당 직위에 맞는 자격을 갖춘 사람을 선발하기 때문에 별도

3) 지방공무원 교육훈련에 관한 외국의 사례와 시사점에 대해서는 한국지방행정연구원(2009: 18-23)의 연구보고서를 인용했음을 밝힙니다.

4) 연방고위공무원교육원(Federal Executive Institute, FEI), 동부지역관리개발원(Eastern Management Development Center, EMDC), 서부지역관리개발원(Western Management Development Center, WMDC)

의 신규자 교육을 실시할 이유가 없으며 신규공무원에 대한 집합교육의 필요성이 없다. 직위분류제로 인해 대부분의 교육훈련은 기존의 공부원에 대하여 재교육 및 업무수행에 필요한 교육훈련이 이루어지고 있으며 특히, 교육훈련이 관리자 및 감독자를 대상으로 실시되고 있다. 공무원에 대한 교육훈련의 내용은 교육훈련 기관에 의해서 자율적으로 기획·운영되기 때문에 다양하다.

OPM이 공무원의 역량강화를 위해 제시한 핵심적인 교육훈련의 덕목은 다섯 가지로 요약된다(한국지방행정연구원, 2009: 19, 재인용). 첫째, 시대적 변화에 적응할 수 있는 능력으로서 창의력, 유연성, 전략적 사고 등의 내용을 필요로 한다. 둘째, 공무원 사이의 갈등관리에 관한 능력이다. 셋째, 공무원의 책임성과 문제해결능력이다. 넷째, 재무관리 및 인적자원관리 능력이다. 끝으로 대인 기술 및 의사소통 능력을 필요로 한다.

2. 영국

영국의 공무원 교육훈련은 2005년 이후 중앙정부 산하에 국립행정학교(National School of Government, NSG)가 수립되어 각 부처 및 기관소속 고위직 공무원에 대한 교육을 실시한다. NSG는 과거 정부 산하의 두 기관인 능력발전과(Development Directorate)와 공무원교육원(Civil Service College)이 통합된 것이다. NSG는 다음과 같은 기능들을 수행한다. 우선, 공무원의 능력개발 및 전문기술을 배양하는 역할을 한다. 공직의 전문성을 향상시키고 교육훈련에 필요한 제도개혁을 추진한다. 이밖에 공직 내외 또는 국제간 다양한 경험 및 의견교환기회를 제공하고 행정개혁 및 공공서비스 관리개선을 위한 국내외 자문을 제공한다.

영국의 경우에도 직위분류제를 채택하고 있기 때문에 별도의 신규공무원에 대한 집합교육이 실시되지 않는다. 그럼에도 불구하고 대국민행정서비스 요구의 증가로 공무원의 능력개발과 이를 위한 교육훈련의 필요성은 증가하고 있다.

NSG의 교육훈련 프로그램은 종전의 백화점식 교육을 지양하고 특정 주제에 대한 전문적이고 집중적인 교육을 실시한다. 고위직 공무원, 공공기관 및 민간기관의 간부 등을 상대로 이들의 능력개발이나 국가정책에 대한 이해 그리고 협력관계를 강화하는 프로그램을 운영하고 있다.

NSG의 구체적인 교육훈련 프로그램은 다음과 같다. 리더십과정으로서 맞춤형 문제해결과 개인의 능력발전 등이 있으며, 핵심기술과정으로서 대인관계의 관리, 리더십, 재무관리, 사업관리 등이 있다. 통합과정으로서 감사적, 구매전문직, 부동산 등이 있으며, 행정운영과정으로서 핵심기술수준, 자격구비수준 등이 있다. 정책결정과정에는 지역이나 법률 그리고 경제분야의 전문직 등이 포함되며, 경력관리과정으로서 새로운 경력에 적용하기 위하여 단계별로 교육훈련 프로그램을 운영한다.

3. 프랑스

프랑스의 지방공무원에 대한 교육훈련은 1983년과 1984년에 연이어 제정된 법률에 근거하여 시행되고 있다. 특히 1983에 제정된 법률에서는 프랑스 지방공무원들에 대한 직업교육은 공무원의 권한임과 동시에 의무 사항임을 분명히 하고 있다.

프랑스 지방공무원들이 받을 수 있는 교육훈련의 종류에는 크게 교육훈련의 주체에 따라 두 가지 유형으로 구분된다. 하나는 교육훈련 기관이 주체가 되어 교육훈련 전반에 대한 기획과 관리를 직접 담당하며 신규교육뿐만 아니라 재교육을 실시하는 것이다. 다른 하나는 지방공무원 개인이 스스로 훈련을 기획할 수 있다. 지방공무원들은 개인이 원할 경우 연수휴가의 형태로 개별적으로 연수를 받을 수 있다. 이밖에도 중앙정부 부처의 하나인 체육청소년부에서 인가받은 교육훈련 기관에서 레크리에이션, 스포츠, 문화 분야에 해당하는 연수프로그램에 참가하는 것과 직장의 대표가 노조관련 연수프로그램에 참가하는 경우가 있다.

프랑스의 지방자치단체는 자율적으로 해당 자치단체 공무원들에 대한 임용과 배치 및 교육을 실시한다. 그러나 각 지방자치단체 마다 별도의 교육원을 운영하기 보다는 전체 지방자치단체 공무원의 신규임용과 교육훈련에 대한 중추적인 역할을 지방공무원교육원(Centre National de la Fonction Publique Territoriale, CNFPT)이 담당한다. CNFPT는 중앙정부로부터 독립적인 기관이며 재정적으로는 각 지방자치단체의 의무적 각출로 운영되는 곳이다.⁵⁾ 프랑스 전체 지방공무원은 약 1백 7십만여명이 있으며 CNFPT는 각 지역에 분원을 설치하고 신규임용시험을 주관하고 이들에 대한 신규 및 재교육을 담당한다. 신규교육은 보통 임용시험에서 통과된 사람이 본격적으로 보직을 맡기 전에 의무적으로 연수를 받는 프로그램으로서 직급이나 직종에 따라 다를 수 있다. 재교육은 현직 공무원을 대상으로 변화하는 환경에 대처하고 서비스 개선을 위한 교육으로서 교육프로그램 중에서 가장 큰 비중을 차지한다. 이밖에 지방공무원의 교육훈련에 대한 전반적인 계획과 수요예측을 토대로 구체적인 프로그램을 개발하는 역할을 수행한다.

CNFPT는 지방공무원의 직급에 따라 고위직과 중간 간부진 등을 구분하고 별도의 교육훈련 프로그램을 계획·실시한다. 특히 중간 간부진을 교육하는 CNFPT분원으로서 28개의 레종교육원 같은 곳에서는 각 지역의 특성에 맞는 별도의 교육훈련 프로그램을 운영하고 있다. 예를 들어, 고위직 지방공무원을 위한 교육훈련 프로그램에는 약 15개 영역에 걸쳐 100여개 이상의 과정을 개설하여 운영한다. 15개 영역으로는 경영, 법률, 인사, 홍보, 전산시스템, 주민 및 인구, 사회 보건, 아동 및 교육, 복원, 문화 및 문서, 환경, 공공 공사, 지역 개발, 스포츠 등이 있다.

5) 각 지방자치단체가 CNFPT에 의무적으로 찬조하는 금액은 해당 지방자치단체의 임금총액의 최고 1% 이내에서 책정된다.

4. 일본

일본 공무원 교육훈련은 중앙정부 차원에서 각 부처의 장이 소속 공무원의 교육훈련에 대한 책임을 지고 실시한다. 물론 인사원에 의하여 전반적인 차원에서 각 부처의 하는 일을 조정·관리·감독하는 역할을 맡는다. 인사원은 산하에 직속으로 공무원연수소를 두어 각 부처의 공무원에 대한 교육훈련을 담당한다. 특히, 지방공무원에 대한 교육훈련은 중앙의 공무원연수소 산하 9개 지방사무국(소)에서 각 부처의 지방기관 공무원을 상대로 교육훈련을 실시한다.

일본의 공무원 교육훈련은 주로 임용 후에 직무수행을 위한 지식과 능력을 개발하는데 초점을 두며 승진을 전제조건으로 운영되고 있지 않다. 교육훈련방식은 새로운 환경 변화에 신속히 대응하고 업무의 효율성을 제고하며 보다 전문적인 지식의 습득을 위하여 외부 교육훈련 기관에 위탁하는 방식을 활용하고 있다.

2000년도에 나가사키현에서 처음으로 외부 대학에 지방공무원의 교육훈련을 민간 교육기관에 위탁한 이후 2002년도에는 후쿠오카현에서도 실시하고 있다. 민간위탁의 범위는 처음에는 일부분에서 한정하여 시작하였으나 점차 모든 연수과정을 위탁하는 방향으로 이루어지고 있다. 현의 지방공무원연수소는 연수의 기본방침을 정하거나 연수대상자를 선정하고 수탁기관과의 연락 조정·역할만 수행한다. 일본의 지방공무원에 대한 교육훈련은 중앙의 공무원연수소의 지방사무국(소)에서 담당하며 주로 신규 임용직연수, 중견 계원연수, 계장연수, 과장연수, 비서 및 대민업무 종사자연수, 어학연수 등의 교육훈련 프로그램을 운영하고 있다.

5. 시사점

공무원에 대한 교육훈련은 각 국가가 처한 상황과 시대적 환경변화에 신속히 대응하고 대국민행정서비스를 제고할 수 있는 공무원 양성의 중요성과 필요성을 동시에 갖고 있다.

공무원에 대한 교육훈련의 운영체계는 중앙정부와 지방자치단체와의 유기적 협조체제 하에 각각의 역할과 기능을 분담하는 경향을 보인다. 특히 중앙정부는 교육훈련과 관련하여 기획과 관리적 역할을 담당하고 지방자치단체는 자율적으로 구체적인 교육훈련을 담당한다. 과거의 공무원 교육훈련 기관 이외에 전문지식의 습득과 교육훈련 방식의 효율성을 담보하기 위하여 외부 교육기관에 위탁하는 방식을 채택한다. 즉, 획일적인 방식 보다는 다양한 교육훈련체계를 운영하고 있다.

일본 지방자치단체에서 민간위탁의 효과는 부분적으로 나타나고 있다. 예를 들면, 전문적이고 우수한 교수진의 확보와 새로운 교육방식의 도입으로 교육생의 만족도가 높아지고 있다. 반면에 해당 지방자치단체의 공무원연수소와의 역할 분담이 명확히 이루어지지 못하거나 외부 기관의 수탁기관 선정 과정에서의 투명성 미비 등이 문제점으로 지적된다.

영국이나 미국 등에서 공무원 채용과정에서 채택하고 있는 직위분류제로 인해 신규공무원에 대한 추가적인 교육훈련의 비용을 절감할 수 있는 방식은 우리나라의 경우에도 시사하는 바가 있다. 반면 프랑스의 경우와 같이 임용 후에 사전교육을 실시하는 것은 국가나 지방자치단체가 필요로 하는 공무원을 배출한다는 측면에서 긍정적인 효과가 있다.

공무원의 교육훈련프로그램 내용에 있어서는 대부분의 국가에서 갈등해결능력, 개인의 역량강화, 리더십, 공무원으로서의 공공성 및 인성을 강조하는 프로그램 등을 공통으로 포함하고 있다. 그러나 교육훈련의 방식에서 보면, 우리나라와 같이 집합교육을 통해 획일적이고 비슷한 내용을 다수의 공무원에게 교육시키는 것 보다는 필요한 인원을 대상으로 집중적이며 전문적인 교육을 실시하여 교육의 효과를 배가시키고 있어 이에 대한 검토가 필요가 있다.

제3절 공무원교육훈련에 있어서 맞춤형(customized)에 관한 논의⁶⁾

1. 맞춤형 학습의 개념

맞춤형 학습의 개념은 그 발전 과정에서 나타난 바와 같이 조금씩 다른 특성을 나타내고 있다. 능력 중심이나 구조화된 개별화 교수 체제에서 맞춤형 학습의 개념은 학습자의 능력에 따라 제공되는 교육으로, 학습자의 능력에 따라 목표를 설정하고 과제를 제시하거나 동일한 목표 하에 구조화된 절차에 따라 성취하도록 하는 방식이다. 이러한 방식에서는 학생들 개개인의 특성에 부응하기 위한 교사의 역할이 매우 중요하다. 학습 목표의 설정부터 과제 제시 및 이행에 대한 관리까지 학습자들의 성취 과정이 교사의 의도와 개입에 의존하고 있기 때문이다.

학습자와 그가 처한 환경의 상호작용을 중심으로 개별화 전략을 제시하는 관점에서 맞춤형 학습의 개념은 ‘학습자의 특성과 환경 사이의 균형을 이루려는 시도’이다(한국교육과정평가원, 2008: 29, 재인용). 이러한 관점에서 학습에서 고려해야 할 학습자 본인은 학습자의 능력에서 학습자의 특성으로 확대되었으며, 학습 환경과의 상호 작용이 강조되면서 교사의 역할이 학습의 주도자에서 촉진자로 변화하게 되었다.

개인차 연구 등 심화된 학습 연구의 성과를 토대로 한 개별화 교육에서 맞춤형 학습의 개념은 ‘교사가 학습자의 준비도, 흥미, 학습 양식에서의 차이를 실제로 수업에 반영하여 적용할 때 학습자가 가장 잘 배운다는 전제에 근거한 교수철학’이라는 것이다(한국교육과정평가원, 2008: 29, 재인용). 이러한 개념에서 학습자의 특성은 준비도, 흥미, 학습 양식 등으로 좀 더 구체화되고, 교사의

6) 공무원 교육훈련에 있어서 맞춤형의 의미는 한국교육과정평가원(2008: 15-41)의 연구보서의 내용을 인용하였음을 밝힙니다.

역할에서 이러한 학습자 특성을 파악하는 것이 매우 중요하게 되었으며, 맞춤형 학습이 특정한 교육적 입장을 반영하는 철학으로 자리매김하게 된다. 특히 이 관점에서의 사회 문화적 시각은 맞춤형 학습의 영역을 교실에서 벗어나 학교 차원에서의 조직적 노력, 가정과의 연계, 지역사회의 지원, 교육과정 재구성 차원으로 확대시킴으로써 맞춤형 학습을 교육의 전반적인 문제로 부각시켰다(한국교육과정평가원, 2008: 30, 재인용).

학습에서 학습자의 특성을 강조하고, 이것에 대한 파악을 교수·학습의 출발점으로 보려고 하는 관점은 맞춤형 개별화 교육에서 더욱 구체화된다. 여기에서 맞춤형은 개별화와 동일한 의미로 사용되고 있으며, 맞춤형 학습의 개념은 ‘학생 개개인의 독특한 자질을 발견하고, 성장시킬 수 있도록 평가, 교육과정, 교수 방법, 그리고 정규 시간 외 모든 활동에 대한 지원이 가능하도록 설계된 학습’이라고 정의한다(한국교육과정평가원, 2008: 30, 재인용). 이 개념에서는 학습자에게 제공되는 교육의 의미가 좀 더 구체적으로 제시되어 있다. 즉, 평가, 교육과정, 교수 방법을 포함한 교실 내외의 지원 체제가 학습 설계에 포함된다.

지금까지 맞춤형 학습과 관련된 개념들을 살펴본 결과, 그 개념이 사회적 발전과 학습 연구의 성과를 토대로 구체화되고 심화되어 왔음을 알 수 있다. 맞춤형 학습의 목적이 학습 효과의 향상에서 학생의 잠재 능력의 발휘로 확대되었으며, 학습자와 관련해서는 중요하게 고려해야 할 특성으로 능력, 준비도, 흥미, 학습 양식 등으로 구체화되었다. 또한 교사와 관련해서는 학습자 특성에 대한 파악을 토대로 학습자와 다양하게 상호 작용하는 역할로 변화되었다. 특히 학습 환경의 중요성이 제기되면서 학교, 학부모, 지역사회와의 협력적 관계와 지원이 매우 중요한 조건으로 제시되었다.

따라서 본 연구에서는 맞춤형 공무원 교육훈련의 개념을 “교육대상자들이 자신의 잠재능력을 최대한 발휘할 수 있도록 개개인의 요구와 흥미, 능력, 학습 양식 등에 맞추어 설계된 교육훈련”으로 정의하고 한다.

2. 맞춤형 학습의 배경

맞춤형 학습 개념은 학습자들이 지식 기반 미래 사회에서 자신의 능력을 최대한 발휘할 수 있는 자율적, 능동적, 창의적 인간 양성이라는 시대적 요구, 학습자 중심으로의 교수·학습 연구 패러다임의 변화, 그리고 학습자에 대한 심리학 및 신경 과학 등의 연구 성과 및 그 활용에 대한 요구등으로 인하여 등장하게 된다. 따라서 맞춤형 학습의 배경을 지식 기반 사회에서의 교육적 전망, 교수·학습 연구의 전환, 그리고 학습자 관련 연구의 성과와 활용을 중심으로 기술해 보면 다음과 같다.

1) 지식 기반 사회에서의 교육적 전망

미래 한국 사회는 지식 기반 사회이다. 지식 기반 사회에서 지식은 개인, 기업, 국가의 경쟁력을 좌우하는 핵심 요소이자 새로운 가치 창출의 원천이 된다. 따라서 세계 여러 나라는 지식 기반 사회에서 지식을 생성하고 활용하여 국가 간 비교 우위를 달성하기 위해 사회, 경제, 교육 등의 여러 분야에서 많은 투자를 하고 있다. 이러한 세계사적 변화에 맞춰 한국 사회도 노동 및 자원이 중시되던 산업 사회에서 지식의 생산, 획득, 전파, 활용, 축적 등이 중시되는 지식 기반 사회로 변화하고 있다.

한국 사회의 지식 기반 사회로의 이행은 교육 체제에서도 변화를 요구하고 있다. ‘다품종 소량 생산’이 주가 되는 지식 기반 사회에서는 표준화, 규격화된 상품보다는 소비자와 생산자 사이의 의사소통을 통해 생산자의 창의적인 아이디어를 바탕으로 생산된 상품이 높은 부가가치를 창출한다. 따라서 지식 기반 사회에서의 교육은 전통적인 교육 환경 속에서 규격화되고 표준화된 상품을 생산하듯 똑같은 교육 내용, 교육 방법 및 평가를 적용하여 평균적인 인간을 양성하는 교육에서 새로운 교육으로의 패러다임 변화가 요구된다. 즉 지

식 기반 사회는 전통적인 학교 제도가 가지고 있는 시·공간적 제약이 제거된다. 즉 지식 기반 사회에서 요구되는 지식과 능력을 학습자가 자기 주도적으로 학습하기 위해서는 다양한 학습 내용과 교수 방법이 필요하다(한국교육과정평가원, 2008: 15, 재인용).

따라서 미래 한국 사회의 도전에 능동적으로 대처하며 새로운 가치를 창조할 수 있는 인력 양성을 위해 미래 한국 교육은 가르치기 중심에서 배우기 중심으로, 경직된 교육에서 유연한 교육으로 바뀌어야 하며, 교육의 형평성과 수월성이 균형을 이루고, 교육의 본질적 기능과 사회적 기능의 조화가 이루어져야 한다. 왜냐하면 미래 한국 사회는 “적시 맞춤형 학습을 통해 모든 국민이 일생 동안 자기의 소질과 능력을 개발함으로써 개인의 행복과 사회의 번영을 동반하는 학습사회”가 될 것이기 때문이다(한국교육과정평가원, 2008: 16, 재인용). 즉 미래 한국의 학교 교육은 모두를 위한 수월성 추구, 소질·진로·적성 등 다양성 존중, 인성 교육강화 등이 요구된다. 교육 내용은 기초기능 교육을 강화하고 그 범위를 확대하며, 학습자의 직업 관련 능력을 개발하고, 학습자가 자기 주도적으로 학습할 수 있는 능력을 개발하며, 학습 내용 간의 통합적 구조가 필요할 것이다. 교육 방법의 측면에서는 학습자의 개인차를 고려하여, 학습자에 의한 지식의 능동적 구성을 강조하고, 협동 학습을 통하여 지식 구성 과정에서 학습자 상호 간 협력을 강화하고, 정보통신 기술을 활용하여 학습자의 다양한 능력과 수준에 맞는 주문형 학습 방법의 개발이 요구된다(한국교육과정평가원, 2008: 17, 재인용).

이처럼 희망과 신뢰의 학습 사회를 구현하기 위해서는 맞춤형 학습이 요구된다. 학습자가 학습의 과정을 주도할 수 있도록 교육자가 상황에 맞는 적절한 도움을 제공함으로써 학습자의 자율성과 창의성을 함양하는 자기 주도적 학습, 일제식 수업 형태에서 벗어나 개인별 특성과 필요에 맞추어 학습할 수 있도록 적시 맞춤형 학습 체제를 마련하여 개인의 학습을 체계적으로 지원하

는 맞춤형 학습이 필요하다. 학교는 물론 지역 사회 어디에서나 학습 지원 서비스를 이용하여 학습할 수 있는 학습의 일상화, 모든 개인이 잠재능력을 최대로 개발하여 자기 분야에서 최고가 될 수 있도록 충실한 학습 지원 서비스가 제공되어야 한다. 그리고 교육적 배려가 필요한 사람들이 어려움을 극복하고 잠재능력을 개발할 수 있도록 제도적으로 지원하며, 학습자의 능력과 여건에 맞는 교육 서비스를 제공하여 모든 국민의 기초학력을 보장하고 전인적 발달을 추구할 수 있어야 한다. 이는 곧 학습사회가 지향하는 자율, 창조, 상생의 인간상을 실현하기 위해 학습자의 다양한 학습 요구를 만족시키기 위한 학습 환경을 구축하여 학습자 개개인의 잠재능력을 개발할 수 있는 맞춤형 학습을 공교육에서 구현시키는 것이다.

2) 교수 · 학습 연구 패러다임의 변화

새로운 교수 · 학습 연구 패러다임의 변화는 지식 위주의 교수 · 학습에서 창의적 사고력과 문제해결력을 신장시킬 수 있는 교수 · 학습으로 전환하는 것과 그 맥을 같이 한다. 봉크(한국교육과정평가원, 2008: 19, 재인용)는 지식 구성 패러다임의 특징을 첫째, 대화처럼 적극적으로 상호작용이 이루어지며, 둘째, 개인의 학습 양식이나 특징에 관심을 두는 개별화된 학습이 중요하고, 셋째, 개별 학습자의 요구와 필요에 맞는 학습 환경이 설계되어야 하며, 넷째, 구성적, 창조적, 발견적 학습이 주를 이루며, 다섯째, 암기 보다는 문제해결 능력이 중요시 되고, 여섯째, 학습에 대한 학습자의 내재적 동기에 바탕을 둔 상호작용 ICT 활용 교육이 주류를 이루고, 일곱째, 학습자의 학습과 관련하여 학부모의 참여가 중요시되고, 마지막으로 대부분의 학습활동이 소집단 중심으로 이루어지는 학습 환경이라고 지적하였다.

한편, 새로운 교수 · 학습 연구 패러다임에 맞추어 학습자 특성에 초점을 두고 개별 학습자의 학습 목표에 따라 학습 과정을 안내하고, 학습자가 지식,

의미, 이해를 구성함으로써 학습자 스스로 자신의 경험을 유의미하게 하려는 활동을 위해서는 학습자에 대한 이해가 필요하다. 학습자의 다양한 변인을 고려하여 교실학습에서 교사가 어떻게 구체적인 교수계획을 수립할 것인가에 대한 노력이 요구된다.

이를 위해 교사는 학습자의 일반적 특성, 출발점 행동, 및 학습 유형 등을 확인해야 한다. 학습자의 일반적 특성은 연령, 학력, 적성, 사회·경제적 요인 등 학습 내용과 직접 관련이 없으나 수업의 수준을 결정하는데 영향을 미친다. 학습자의 출발점 행동은 학습 전 학습자의 현재 지식과 기능의 수준을 진단하고, 학습하게 될 지식이나 기능에 대한 지식은 어느 정도이며, 학습 주제에 대한 오개념을 가지고 있는 지를 확인하는 과정이다. 학습 유형 분석은 학습자가 학습 환경에서 어떻게 지각하고, 상호작용하며, 정의적으로 반응하는지 등의 학습자의 심리학적인 특성을 분석하는 과정이다. 이와 같은 학습자 분석은 학습자의 특성을 이해하고 교실 학습에서 학습자의 특성에 따른 학습 과정을 분석하고 이해하기 위해 선행되어야 한다. 이는 곧 학습자 중심의 학습 이해를 바탕으로 교사가 수업을 설계하고, 학습자의 다양한 특성을 고려하여 수업을 진행할 수 있는 맞춤형 학습과 그 맥락을 같이 한다고 할 수 있다.

최근 교수·학습 관련 연구 결과 또한 맞춤형 학습의 필요성 및 그 효과를 입증하고 있다. 브랜스포드, 브라운, 코킹(한국교육과정평가원, 2008: 20, 재인용)은 인간의 학습 원리에 대한 연구를 바탕으로 유의미한 학습을 위한 학습 원리, 효율적인 수업 활동, 그리고 학습 환경을 제시하였다. 우선 학습자의 주요 학습 원리를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 학습자들은 오개념을 가지고 수업에 참가한다. 따라서 학습자의 선수 지식과 수업이 연계되지 않은 채 학습자의 개념 변화를 위한 수업 활동이 계획되고 실시되지 않을 경우 의도한 학습결과를 달성할 수 없다. 둘째, 학습자들은 탐구 능력 향상을 위해 사실적 지식을 이해해야 하며, 개념적 틀 안에서 사실과 아이디어를 이해하고, 검색

과 적용을 촉진하는 방식으로 지식을 조직해야 한다. 셋째, 학습자들은 초인지 전략을 사용하여 스스로 학습 목표를 설정하고 성취감을 점검하며 자신의 학습을 통제할 수 있어야 한다. 따라서 교사는 세 가지 학습 원리를 충족시킬 수 있는 수업 활동을 실시해야 하는데 그 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 교사는 학습자들의 사전 지식을 활성화 시켜야 한다. 둘째, 교사는 다루고 있는 개념에 대한 많은 예를 제공하고, 사실적 지식을 제공해야 한다. 셋째, 교사는 초인지 기능을 다양한 교과 영역의 교육과정과 통합하여 가르쳐야 한다. 효과적이 학습을 위한 교실 환경으로는 첫째, 학습자 중심 교실이어야 하며, 둘째, 학습내용, 학습자 이해, 그리고 학습자의 역량 및 숙달에 관심을 가지는 지식 중심 교실 환경이어야 하며, 셋째, 학습자의 사고를 지속적으로 확인하고 피드백을 제공할 수 있는 평가 중심 환경이어야 하며, 마지막으로 지역 사회와 연계하여 지역 사회의 자원 활용이 가능한 지역 사회 중심 환경이어야 한다.

실제 개인 맞춤형 학습을 실시하여 유의미한 변화를 경험한 교사들의 경우 맞춤형 학습의 장애 요인을 극복하고 지속적으로 맞춤형 학습을 실시하자 하며(한국교육과정평가원, 2008: 20, 재인용), 학생들의 다양한 요구를 반영할 수 있는 교수·학습 지원 방안에 대한 학교, 교육청 차원의 대책을 요구하고 있다. 한편 맞춤형 학습을 저학력 학생들을 중심으로 실시했을 때 학업성취에서 유의미한 향상이 있었고, 학생들의 학습 동기가 높아졌으며, 학습에 열정적으로 참여하기도 하였다(한국교육과정평가원, 2008: 20, 재인용). 결국 효과적인 학습은 학습자들의 흥미와 관심이 반영된 교육 내용, 학습자가 선호하는 학습 양식과 일치하는 학습 방법, 학습자의 학습 능력에 맞는 개인 맞춤형 학습 과제, 학습자의 개별적 특성에 맞는 학습 결과물이 체계적으로 계획되고 실행될 때 발생한다.

3) 학습자 관련 연구의 성과와 활용

학습자는 교수·학습 과정에서 다양한 차이를 보인다. 학습자는 성차, 문화, 경험, 태도, 흥미, 특정 교수 방식에 따른 학습자의 학습에 대한 선호에 따라 학습자의 학습에 대한 선호를 따라 다르게 학습한다. 따라서 교사는 학습자의 다양한 개인차를 고려하여 수업을 설계하고 실행하여야 한다. 이는 곧 학습자가 서로 다르다는 점을 인정하는 것이며, 교사는 학습자의 다양성에 대한 이해를 바탕으로 이에 대응하는 방법을 마련해야 한다. 즉 획일적인 교수·학습으로는 더 이상 학습자들의 요구와 이해를 반영할 수 없다. 한 가지 교수 방법을 사용하여 동일한 속도로 수업을 실행하는 것은 교실 학습에서 학습자의 서로 다른 학습 양식과 흥미를 무시하는 것이다. 교사가 학습자의 차이와 관심에 초점을 두고 수업을 설계하고 실행하는 것은 학습자의 학습 동기를 증진시키며 학습자의 유의미한 학습 참여를 고양시키는 것이다. 이에 반해 학습자의 차이를 무시하고 획일적으로 수업을 실행하는 것은 학습자의 학습동기를 떨어뜨리고, 학습에 뒤처지게 하며, 이로 인해 결국은 학습자가 학습을 포기하게 만드는 것이다. 따라서 학습자의 개인차를 고려하여 수업을 실행하기 위해서는 학습자의 다양한 특성에 맞는 방법을 개발하여 학습자의 특성에 맞게 제시하여야 한다. 이를 위해서는 학습자의 개인차 변인에 대한 이해가 우선되어야 한다.

학습자들의 학습 관련 개인차는 지능, 적성, 학습 전략, 학습 양식, 성취동기, 의욕, 관심, 흥미, 자기 효능감, 노력, 자아 통제 등 헤아릴 수 없이 많은 요인이 있다. 학습자가 지니고 있는 무수한 개인적 특성은 학습자가 정보를 처리하고, 처리된 정보를 바탕으로 의미를 구성하며, 그 의미를 새로운 상황에 적용할 때 서로 다르게 작용한다. 결국 이는 학습 결과에서 차이를 가져오게 하는 것이다.

학습 양식에 대한 이해는 학습자가 가장 잘 학습하기 위해 어떻게 수업 내용을 구성할 것인가를 계획하는 데 도움을 주며, 학습자의 학습 양식을 이해

하고 이를 반영하여 수업을 실시할 경우 학습자는 학업 성취나 학습에 대한 태도에서 더 많은 향상을 가져올 수 있다. 그리고 학습자가 선호하는 학습 양식을 사용하여 학습할 경우 학업 성취가 더 높게 나타난다는 연구 결과도 있다(한국교육과정평가원, 2008: 21, 재인용). 학습자의 흥미는 학습자의 호기심을 자극하고, 학습과정 및 내용에 대한 학습자의 주의를 환기시키며, 그 결과 학습자의 학습 동기를 유발시켜 학습자의 기억 및 학원성취에 영향을 미친다. 학습에 대한 높은 수준의 흥미를 가지고 있는 학습자는 낮은 수준의 흥미를 가지고 있는 학습자에 비해 학습내용을 심층적으로 이해하며, 이를 위해 높은 수준의 학습 전략을 사용하며, 학습 과정에서 심층적 이해를 요구하는 학습 과제 해결에 적극적으로 참여한다(한국교육과정평가원, 2008: 22, 재인용). 학습자의 행동을 유발하고, 그 행동을 유지시키며, 목표를 향해 나아가도록 학습자를 안내하는 학습 동기는 학습자가 학습 활동을 하면서 의미와 가치를 발견하고 목표로 하는 학습 이익을 얻으려는 학습자의 경향성이다(한국교육과정평가원, 2008: 22, 재인용). 학습 동기가 높은 학습자는 학습 과정에 느끼는 흥미와는 종종 상관없이 학습하는 주제와 내용을 이해하려고 노력한다. 이러한 학습자들은 학습 과정이 비록 힘들더라도 학습 내용 이해가 자신에게 가치 있고 보람 있는 일이라고 믿기 때문에 이러한 노력을 지속적으로 하기도 한다. 학습 동기가 높은 학습자들은 학교에 긍정적인 태도를 보이며, 학교 생활에 만족감을 느끼며, 어려운 학습 과제를 할 때 끈기가 있고, 수업 시간에 문제 행동을 덜 일으키며, 다른 학생에 비해 더 높은 학업 성취를 보인다(한국교육과정평가원, 2008: 22, 재인용). 학습자가 특정 과제를 수행할 때 필요한 일련의 행동을 조직하고 완성하는 자신의 능력에 대한 신념을 의미하는 학습자의 자기 효능감은 학습자의 학습 행동에 영향을 미친다. 높은 자기 효능감을 가진 학습자는 자기 효능감이 낮은 학습자에 비해, 도전적인 과제에 응하고 끈질기게 노력한다. 또한 자신이 성공할 것이라고 믿고, 목표에 도달하지 못했을 때

발생하는 스트레스와 불안감을 통제하고 조절하며, 효과적인 학습 전략을 사용하며, 그 결과 더 좋은 성과를 나타낸다(한국교육과정평가원, 2008: 22, 재인용). 학습자가 정보를 조직하고 처리하는 방식인 인지 양식은 정보와 상황에 대처하는 학습자의 습관적인 방법을 반영하며, 그 결과 학습자의 태도, 아이디어, 사고과정, 그리고 의사결정 등에 영향을 미친다(한국교육과정평가원, 2008: 22, 재인용). 따라서 다른 인지 양식을 가진 학습자는 학습 환경과 상호작용하는 방법, 정보를 인식하는 방법 및 지식을 조직하는 방식에서 차이를 보인다.

이와 같이, 교수·학습 상황에서 학습자의 개인차 즉 학습 양식, 학습에 대한 흥미와 관심, 학습 동기, 자기 효능감, 인지 양식 등의 차이는 학습 결과의 성패에 영향을 미치게 된다. 따라서 성공적인 교실 학습이 이루어지기 위해서 교사는 학습자가 자신의 다양한 차이를 발견하고, 이를 고려하여 학습 내용과 학습 방법에서 학습자 맞춤형 학습을 실시할 수 있도록 지원해야 한다.

한편, 인간 두뇌를 연구하는 신경 과학 연구 결과에 의하면 똑같은 두뇌를 가진 인간은 이 세상에 존재하지 않는다고 한다. 개인의 뇌는 고유하므로, 개별 학습자는 자신에게도 효과적이고 신뢰가 가는 방식으로 학습하기를 원한다. 따라서 학습 과정에서 학습자가 자신의 학습 방법을 선택할 수 있는 기회를 제공하기도 한다. 그리고 인간의 뇌는 단순히 기계적으로 제공되는 정보를 수용하지 않는다. 인간의 발달 단계에 따라 제공되는 정보를 이해하고 처리할 수 있는 수준에 차이가 있다. 만약에 학습자가 보다 높은 발달 단계의 기능이 필요한 개념이나 지식을 다루게 되는 경우 학습자들은 실패를 경험하거나 학습에 대한 부정적 태도를 지닐 수 있다.

두뇌에 대한 초기 연구는 두뇌의 구조와 작용에 대한 이해가 부족하였다. 따라서 두뇌는 채워지기를 기다리는 빈 그릇으로 여겨졌으며, 아동의 초기 경험은 관심의 대상이 되지 않았다. 또한 외적 자극에 의한 정보의 투입 변인이 학습을 촉진시킨다고 여겨 교육에서 동기, 정서 등의 변인이 무시되었다.

그러나 점차 두뇌 연구가 발달하면서 인간의 두뇌는 태교 때의 건강 상태, 아동기의 도전적이고 자극적인 환경, 그리고 실제 상황에 참여할 수 있는 기회의 충분한 제공과 청소년기의 자아에 대한 책임감 형성을 통해 두뇌가 발달한다는 점을 발견하였다.

최근의 신경 과학에서 발견한 두뇌에 관한 연구 결과를 살펴보면 다음과 같다(한국교육과정평가원, 2008: 23, 재인용). 첫째, 두뇌는 경험의 결과에 따라 생리학적으로 변화한다. 뇌의 구조와 능력은 일생을 통하여 변화한다. 따라서 두뇌는 학습자가 자신의 경험을 바탕으로 의미를 구성하며, 의미 구성 활동에 참여할 때 진화한다. 둘째, 지능은 태어나면서 고정된 것이 아니라 시간의 흐름에 따라 통합적인 형식으로 발달한다. 인간의 두뇌 발달은 시기적으로 단계가 있고, 기능별로 결정적인 발달을 요구하는 시기가 있다. 셋째, 두뇌의 일부 부분의 능력은 특정 기간에 기회를 가지면 보다 쉽게 정보를 습득한다. 넷째, 두뇌 활동은 감정에 의해 커다란 영향을 받는다. 즉 논리적이고 이성적인 두뇌의 기능은 감성적인 부분과 조화될 때 좀 더 효과적인 학습으로 연결될 수 있다.

제4절 맞춤형 교육훈련 기반인 수요분석(TNA)에 관한 논의

1. 교육훈련수요조사(TNA)의 개념

교육훈련수요조사(TNA)에 대한 개념 정의는 연구자, 교육자, 피교육자 등에 따라 아주 다양하게 제시되고 있다. 이러한 이유는 교육훈련에 관련된 연구자와 실무 종사자들에 의해서 사용되어지고 있는 접근방법과 모형이 다양하기 때문이다.⁷⁾

7) 교육훈련수요조사(TNA)에 대한 개념을 정의하기 위해서 우선, 용어 “수요(Needs)”에 대한 의미를 파악해야 한다. “수요(Needs)”라는 것은 “있어야 할 것”과 “현재 있는 것” 사이의 불일치(discrepancy) 또는 차이(gap)를 나타내는 것이다. 즉 “수요(Needs)”라고 하는 것은 무엇인가 부족하다는 의미를 함축하고 있다고 하겠다. 교육훈련수요조사(TNA)는 성과가 비효율적으로 수행되는 문제의

교육훈련수요조사(TNA)는 조직뿐만 아니라 개인의 교육훈련의 필요성 또는 수요를 확인하기 위해서 인적자원개발(Human Resource Development: HRD) 분야에서 광범위하게 사용되고 있다. 교육훈련수요(Needs)는 내·외적으로 발생할 수 있는데, 전자는 의사소통, 리더십, 동기부여 등과 같은 전통적인 관리기술, 후자는 정부의 각종 규제에 의해서 발생하는 훈련수요가 포함된다(최길수, 2004: 93, 재인용). 교육훈련수요조사(TNA)에 대한 McClelland의 개념정의는 민간기업 경영의 인사관리에 보다 용이하게 적용될 것이다. 예컨대, 새로운 생산기술이 도입되었다든가, 초일류 기업경영의 벤치마킹(benchmarking)을 한다든가, 정부의 새로운 기업규제 또는 규제완화와 관련된 법규가 만들어 졌든가 할 때 관리자 또는 개개직원에 대한 교육훈련 수요를 파악할 필요성이 있게 될 것이다.

교육훈련수요조사(TNA)는 조직의 교육훈련수요를 파악하고 직원들을 위한 교육훈련을 지원하기 위한 논리적인 단계이다(최길수, 2004: 93, 재인용). 교육훈련수요조사(TNA)는 조직의 최고책임자 또는 관리자의 자의적·직관적 판단에 의해 행해지는 것이 아니라 체계적이고 논리적인 분석에 의해 교육훈련의 필요성에 대한 객관적인 정보를 이끌어 낼 수 있어야 한다.

교육훈련수요는 당면 직급상의 직무를 수행하기 위해 담당자에게 요구되는 지식, 기술, 능력을 의미한다. 교육내용의 구성이 바로 이러한 교육수요에 기

원인을 분석하고 문제의 파급효력을 평가하며 문제가 성공적으로 해결되기 위해서 다루어야 할 다양한 상황을 밝혀내어 준다. 따라서 교육훈련수요조사는 체계적인 교육을 통하여 특정한 약점을 보완할 수 있을 때 존재하게 한다(최길수, 2004: 93, 재인용). 이와 같이 교육훈련 수요조사(TNA)를 정의하는데 있어서 “Needs”를 어떻게 해석하고 정의하느냐에 따라 그가 가지고 있는 의미가 달라질 수 있다. “Needs”를 보충성의 개념으로 이해한다고 하면, 공무원 교육훈련의 수요조사는 새로운 관리기법의 도입, 정부정책의 변화, 조직환경의 변화 등에 순응하기 위해서 필요한 지식과 기술이 무엇이고 어느 정도 인가를 분석하는 것을 의미 한다고 하겠다. 교육훈련수요조사(TNA)를 정의하는데 있어서 용어 “조사(Assessment)”가 가지고 있는 의미도 다시 한번 상기시킬 필요가 있다. 용어 “Assessment”는 가끔 “Survey”와 혼용하여 사용하는 경우가 있으나, 정도의 차이일 뿐이다. 전자는 보다 복잡한 과정인데, 특정한 주체에 대하여 종합적인 응답을 얻기 위한 자료수집의 수단으로서 “Survey”를 포함하게 된다. 후자는 본질적으로 연구 중인 주제에 대한 투입과 응답을 얻기 위해 개개인들에게 질문하는 수단이다(최길수, 2004: 93, 재인용).

초할 때 교육대상자들은 물론 이들 소속기관에서도 교육에 대한 필요성을 한층 인정하고, 좀더 자발적이고 적극적으로 교육에 참여할 수 있을 것이다(한국행정연구원, 1997: 47). 따라서, 지방공무원 교육훈련수요조사(TNA)란 지방공무원들이 자치권을 집행하는데 있어서 요구되어지는 자질과 현재에 가지고 있는 자질 사이의 차이(gaps)를 객관적인 자료의 수집과 분석을 통하여 확인하는 과정이다.

2. 교육훈련수요조사(TNA)의 목적

본격적인 교육훈련을 실시하기 이전에 수요조사를 하는 이유는 아주 다양하게 제시될 수 있다. 교육훈련수요조사(TNA)의 주된 목적은 현재 존재하거나 잠재적으로 장래에 존재할 수 있는 교육훈련수요를 밝혀내고 가장 효율적인 수요 충족 수단을 설계하고 개발하기 위한 것이다(최길수, 2004: 94, 재인용). 좀더 구체적으로 교육훈련수요조사(TNA)의 목적을 제시하면, 첫째는 개인과 조직의 요구에 따라 교육훈련 프로그램을 설계하는 교육자를 지원하는데 기여하기 위해서, 둘째는 교육훈련의 효과성을 확립하는데 도움이 되기 위해서, 셋째는 교육자로 하여금 교육훈련의 필요성과 목적을 명확히 설명할 수 있도록 하기 위하여, 넷째는 교육자로 하여금 문제에 대한 적절한 해결책을 선택할 수 있게 하려고, 다섯째는 교육훈련의 효과성을 평가하는 기준을 설정하는데 도움이 되기 위하여, 여섯째로 교육자가 교육훈련과정에서 활용하는 교구재에 대한 정보를 제공하기 위하여, 일곱째는 소요자원에 대한 이해를 구하고 교육훈련에 대한 비용을 산출하는 기초를 제공해 주기 위함이다(최길수, 2004: 94, 재인용). Brown은 교육훈련수요조사(TNA)를 실시하는 중요한 이유로서, 조직에서 발생하는 구체적인 문제영역을 파악, 행정적인 지원의 확보, 평가를 위한 자료의 개발, 교육훈련의 비용과 편익의 산출 등을 목적으로 한다고 지적하였다(최길수, 2004: 94, 재인용).

교육훈련수요조사의 목적과 관련하여, 이것을 실시하는 유용성은 우선, 교육훈련 수요의 정확한 조사는 능력발전을 위한 효과적인 교육훈련 프로그램을 개발하기 위한 적절한 지침을 제공한다. 둘째, 정확한 교육훈련 수요의 조사는 교육훈련 프로그램의 유용성을 평가하기 위한 준거기준을 제시한다. 셋째, 교육훈련수요의 정확한 조사는 새로이 인원을 충원할 때 유용하게 활용될 수 있다. 넷째, 교육훈련수요의 정확한 조사는 근무성적평정제도의 확립에 기여한다. 교육훈련 수요조사를 통해 공무원에게 적절히 요구되어 지는 자질들이 추출되면, 이러한 자질들은 근무성적을 평정할 기준을 제공하게 되어 교육훈련 수요조사는 근무성적평정제도의 확립에 기여한다. 다섯째, 교육훈련수요조사는 보상체계를 확립하는데 기여할 수 있다. 결국, 교육훈련 수요조사는 직무의 가치에 따라 보상수준을 결정할 근거를 제시하게 되어 객관적인 보상체계를 확립하는데 기여하게 된다(최길수, 2004: 94, 재인용).

결국, 지방공무원 교육훈련수요를 조사하는 목적은 지방공무원들이 직무에서 요구되는 “최적”의 지식(기술)과 자질이 무엇인가? 그리고 “실제(현재)”의 업무수행 내용 또는 활용되는 지식(기술)은 무엇인가?에 대한 정보를 얻고자 하는데 있다고 하겠다.

3. 국내외의 연구동향 및 선행연구의 검토

1) 국내의 연구경향

특정 연구주제에 관하여 연구동향을 파악하는 편리한 방법은 학술문헌정보 서비스를 이용하여 기존의 관련 연구주제를 탐색하는 것이다. 과거에는 기존 문헌을 검색하기 위해서 많은 시간과 경비가 소요되어 깊이 있는 연구결과를 얻는데 적지 않은 제약이 있었으나 근래에 들어서 국내외를 막론하고 많은 학술문헌정보서비스 기관이 생겨 Off-line 또는 On-line에서 필요한 정보를 쉽게 얻을 수 있게 되었다.

교육훈련수요조사(TNA)에 대한 국내의 연구동향을 파악하기 위하여 대형 학술문헌정보서비스 기관(대표적으로 국회도서관, 중앙도서관, 사회과학도서관, KSI 학술논문정보)을 중심으로 검색해 본 결과, 본 주제와 관련된 학술논문과 석박사학위논문은 거의 찾아볼 수가 없었다. 단지, 일반적인 “공무원 교육훈련”, “지방공무원 교육훈련” 등을 연구주제 하에서 부분적으로 “교육훈련수요조사(TNA)”를 논의하는 정도이다. 따라서 교육훈련수요조사(TNA)에 대한 구체적이고 체계적인 연구는 아직 활발하게 전개되고 있지 못하다고 할 수 있다.

2) 국외의 연구경향

국내의 사정과는 달리 외국에서는 교육훈련수요조사(TNA)에 대한 많은 연구물들이 “Public Personnel Management”, “Training and Development Journal”, “Journal of European Industrial Training” 등과 같은 학술지에 발표되고 있다. 이 분야의 연구들은 이론적인 접근뿐만 아니라 실제 공공기관이나 기업을 대상으로 교육훈련수요조사를 실시하고 그 결과를 학술논문으로 발표하기도 한다. 또한 이 분야의 전문가들은 특정 기관(도서관, 정부기록보존소, 사회복지기관, 소방기관)을 대상으로 교육훈련수요조사 프로젝트를 활발하게 수행하기도 한다.

3) 선행연구의 검토

교육훈련수요조사(TNA)에 대한 모형은 연구자들에 따라서 다양하게 제시되고 있다. 여기서는 <표 2-1>과 같이 국내외의 연구에서 제시하고 있는 몇몇의 모형을 소개함으로써 장래 우리나라 지방공무원 교육훈련수요조사에 응용할 수 있는 모형을 개발하는 기초로 삼고자 한다. 따라서 이하에서는 교육훈련수요조사(TNA)에 관한 기존연구들의 연구경향을 평가해 보고자 한다.

우선, 연구방법론상에 있어서 TNA의 모형을 제시하고 경험적 자료조사와

수집, 그리고 분석을 통하여 연구결과를 제시한 경우도 있으며(최길수, 2004: 95, 재인용), 나머지는 서술적인 방법으로 모형을 구체적으로 설명한 사례도 있다(최길수, 2004: 95, 재인용). 전자의 연구들은 모두 공무원 또는 공공부문을 연구대상으로 하여 TNA 모형을 적용했다는데 큰 의의가 있다고 하겠다. 후자의 경우도 경험적인 연구는 아니나 제시한 모형을 아주 구체적으로 설명을 전개해 나가고 있다.

둘째, 교육훈련수요조사(TNA)에서 가장 중요한 것은 자료수집방법과 분석도구의 적절성이라고 할 수 있는데, 앞에서 제시한 기존연구들 중에서 특히, McClelland(1993)의 연구에서 소개한 자료수집방법이 잘 정리되어 있다고 할 수 있다. 즉, 그는 자료수집방법을 4가지(설문조사법, 면접법, 그룹토의법, 관찰법)로 제시하고 이들이 가지고 있는 장점과 단점, 그리고 실제 조사에서 일어날 수 있는 장애 요인들에 대하여 자세히 설명하고 있다. 또한 그는 후속적인 4개의 연구를 TNA의 자료수집방법별로 나누어 보다 구체적으로 설명을 전개하고 있다.

셋째, 교육훈련수요조사(TNA)의 목적에 따라서도 약간의 차이점들이 발견된다. 교육훈련수요조사를 실시하는 목적은 앞서서도 지적한바와 같이 아주 다양하다. 가장 일반적인 목적으로서는 현재가지고 있는 능력과 요구되어지는 능력간의 차이(gap)를 발견하여 제시함으로써 교육훈련을 통해 그 차이의 간격을 좁히고자하는 것이다. 다음으로는 발전지향적이고 적극적인 차원에서 각개인의 능력개발에 초점을 두고 교육훈련수요조사(TNA)를 실시하는 것이다. 많은 경우의 기존연구들에서는 전자의 목적을 위하여 교육훈련수요조사를 실시한다고 하고, 예외적으로 Anderson의 경우는 후자의 입장을 취하고 있다. 특히, 그는 교육훈련조사를 통해 차이(gap)를 발견하는 접근법은 전통적인 방법이라고 비판하면서 과거의 결핍보다는 미래의 효율을 분석하는 것이 중요하다고 강조하고 있다(최길수, 2004: 97, 재인용).

〈표 2-1〉 교육훈련수요조사(TNA) 모형에 대한 선행연구 분석

연구자	모형명 ^{주)}	모형의 특징
McClelland(1993)	개방체계 모형	-TNA는 보다 체계적이고 과정지향적임은 물론 고도의 기획력, 종합력, 분석력이 요구되는 점을 강조 -절차 ①설계단계-> ②집행단계-> ③분석 및 보고단계
Holton III., et.al.(2000)	성과지향 모형	-TNA를 조직구조상 상(phase1)-하(phase 2)로 이원화하여 실시 -전략적 수요조사 과정(phase1)은 핵심적인 조직의 목표를 달성하는데 기여할 수 있는 교육훈련을 선택하기 위하여 분류되고 분석되는 하향식(top-down) 접근법 -직원이 인식한 성과개선 과정(phase2)은 모든 직원이 참여하여 “지속형” 교육훈련수요를 확인하기 위하여 설계된 상향식(bottom-up) 전략 -양 과정에서부터 나온 조사결과는 교육훈련의 우선순위 결정
DiLauro(1979)	교육자를 위한 모형	-TNA는 교육자(trainer)에게 정보를 제공하기 위한 목적으로 실시함을 강조 -절차 ①목적설정-> ②필요자료분류-> ③자료수집방법설계-> ④자료수집-> ⑤자료분석 및 검증-> ⑥우선순위결정
Anderson(1994)	발전지향적 모형	-TNA의 전통적인 모형(결핍모형)과는 달리 현재 가지고 있는 장점을 발전시키는 것을 강조 -조직에 기여할 수 있는 자질과 직장에서의 삶의 질을 개선할 수 있도록 TNA를 실시 -절차 ①수요분석 기안-> ②조직관찰-> ③조사대상선정-> ④자료수집-> ⑤자료해석-> ⑥적용
이응계(1996)	합리적 절차 모형	-관련 집단의 희망이나 관심과 직무수행에 필요한 최적 수준과 현재 수준 간에 발생하는 불일치를 용이하게 측정할 수 있도록 실무에 적합하도록 구성 -절차 ①조사준비-> ②수요조사실시-> ③자료수합·분석-> ④우선순위결정-> ⑤사후평가(환류)

주) 교육훈련수요조사 모형명은 각 연구자들이 명명한 것임.

제 3 장

대전광역시 공무원교육훈련의 현황

제1절 일반적 현황

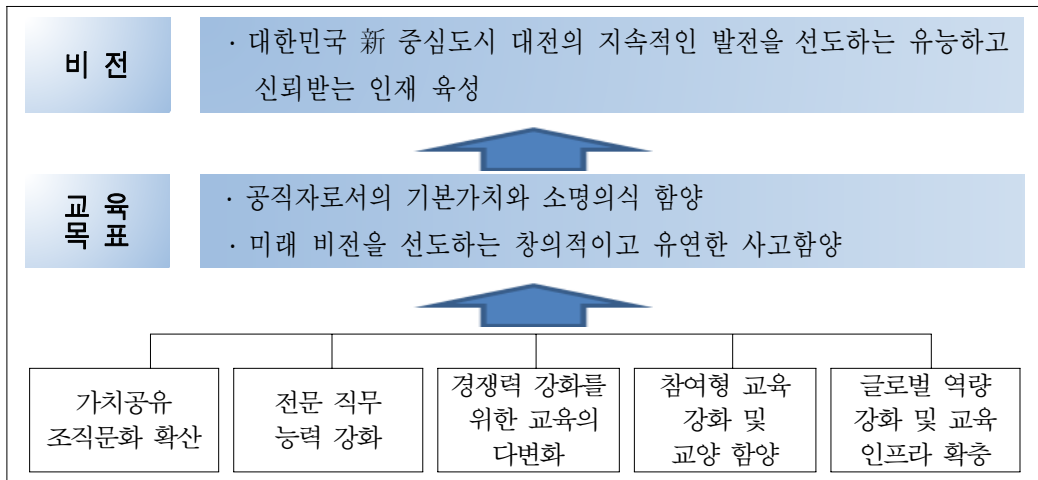
제2절 인재개발원의 공무원교육훈련의 운영 현황

제3장 대전광역시 공무원교육훈련의 현황

제1절 일반적 현황⁸⁾

1. 교육훈련 목표 및 중점 추진과제

대전광역시 공무원교육훈련은 <그림 3-1>과 같이, “대한민국 新중심도시 대전의 지속적인 발전을 선도하는 유능하고 신뢰받는 인재육성”이라는 비전을 설정하고 “공직자로서의 기본가치와 소명의식 함양, 미래비전을 선도하는 창의적이고 유연한 사고함양”이라는 교육목표아래 5개 영역(①가치공유 조직문화 확산, ②전문 직무능력 강화, ③경쟁력 강화를 위한 교양 함양, ④참여형 교육강화 및 교양함양, ⑤글로벌 역량강화 및 교육인프라 확충)에 걸친 중점추진과제를 설정하여 운영하고 있다.



<그림 3-1> 대전광역시 공무원교육훈련의 목표 및 중점추진 과제

자료: 대전광역시(2012: 2)

8) 대전광역시 공무원교육훈련의 일반적 현황에 관해서는 “2012년 공무원교육훈련 시행계획”을 중심으로 논의하고자 한다.

2. 분야별 세부 추진내용

1) 가치공유 조직문화 확산

이 분야는 국·시정 주요시책에 대해 공직자의 이해와 인식 공유 및 비전과 목표달성을 위해 핵심가치에 대한 역량을 강화하기 위한 교육훈련이다. 이러한 목표를 달성하기 위해 세부적으로 국·시정 주요시책 교육, 공직가치 및 안보·정보보호 교육, 노사관계 인식제고를 위한 교육 등을 시행하고 있다.

<표 3-1> 가치공유 조직문화 확산을 위한 교육 내용

교육분야	교육내용
국·시정 주요시책 교육	<ul style="list-style-type: none"> ○ 핵심 국·시정과제 공유 <ul style="list-style-type: none"> - 공생발전의 개념과 핵심내용을 전파·공유하고, 이해하여 행정전반에 확산 될 수 있도록 교육 - FTA 비준의 의미와 효과, 실천적 방안에 대한 교육 실시 - 2012 서울 핵안보정상회의('12.3.26~3.27) 관련, 회의개최의의 및 효과에 대한 교육 ○ 시정의 주요과제 가치 공유 <ul style="list-style-type: none"> - 국제과학 비즈니스벨트, 일자리 창출, 친환경 생태도시 조성, 미래형 도시 공간 연출, 선진 교통문화 정책 등 - 전문가 특강, 사례토론, 현장체험학습, 동영상 등 시청각 매체 활용하여 현실에 맞도록 운영
공직가치 및 안보·정보보호 교육	<ul style="list-style-type: none"> ○ 체계적인 공직가치 교육으로 올바른 공직가치관 정립 <ul style="list-style-type: none"> - 기본교육 15%이상 , 전문교육 10%이상 반영 - 다양한 매체, 생생한 교육기법을 활용하여 스스로 변화 유도 - 핵심가치 : 「미래주도」 「프로다움」 「열린생각」 「정도추구」 <ul style="list-style-type: none"> - 시 산하 전 직원 대상 2일 과정으로 연중 실시 - 올바른 공직관 확립과 국정철학의 이해 - 체험, 역사, 인문학, 도시기반 교육 등을 통해 인내심, 봉사정신 등 인성과 관용배려심 등 직위에 맞는 자질역할 강조 - 천안함 사태, 연평도 포격사건 등을 계기로 국가 안보의 중요성을 인식하고 공직자의 안보의식을 강화할 수 있는 교육실시 - 개인정보보호법 시행, 소셜 미디어를 통한 업무정보 누출 가능성 급증에 따라 공무원 보안인식 제고를 위한 교육실시
노사관계 인식제고를 위한 교육	<ul style="list-style-type: none"> ○ 국민에 대한 봉사자, 공무원의 정치적 중립성 등 바람직한 공직가치관을 정립, 노사관리 전문성 제고 및 노사간 상호이해 증진

2) 전문 직무능력 강화

이 분야는 담당직무 분야에서 최고의 전문성을 발휘토록 기본교육 및 전문교육과정 내실 있게 운영하여 행정 환경 변화에 능동적으로 대처하는 능력을 배양하기 위한 교육이다. 이러한 목표를 달성하기 위해 세부적으로 기본교육, 전문교육, 사이버 교육, 직렬별 아카데미·청강연수 등을 시행하고 있다.

〈표 3-2〉 전문 직무능력 강화를 위한 교육 내용

교육분야	교육내용
기본교육	<ul style="list-style-type: none"> ○ 신규 임용예정자 과정 <ul style="list-style-type: none"> - 신입 공직자로서 갖추어야 할 기본자질 및 공직가치 함양 - 국가 정책에 대한 올바른 이해를 통한 정책 수행역량 배양 - 직무교육, 보고서 작성 실습 등으로 업무수행 능력 향상 ○ 6급 중견간부 양성 과정 <ul style="list-style-type: none"> - 교육 입교 전·후 필요역량 진단 후 수준별 교육 실시 - 자치단체 업무수행에 필요한 직무교과, 리더십 교과에 대한 집중교육 - 지역별 사례를 실무경험에 적용할 수 있도록 사례중심 등 교육방식 획기적 전환
전문교육	<ul style="list-style-type: none"> - 다양하고 특성화된 업무추진에 꼭 필요한 전문기술 교육 - 급변하는 행정환경 변화에 능동적으로 대응할 수 있는 교육과정으로 개편
사이버 교육	<ul style="list-style-type: none"> ○ 편리하고 안정적인 학습서비스 제공으로 상시학습 환경 조성 - 수요자 특성을 반영한 맞춤형 교육과정 운영 ○ 다양하고 풍부한 학습 콘텐츠 제공으로 지방공무원 역량 제고 - 원활한 지방행정 업무수행을 위해 필수적으로 습득해야 할 내용 반영
직렬별 아카데미·청강연수	<ul style="list-style-type: none"> ○ 직렬별 아카데미 / 상시학습 인정 <ul style="list-style-type: none"> - 시기 : '12. 1 ~ 12월 / 세미나실(3층) - 대상 : 시 소속 기술직렬 6개분야 - 운영방법 : 직렬별 주관부서에서 자체교육계획 수립 시행 / 강사수당 지원 ○ 청강연수 / 상시학습 인정 <ul style="list-style-type: none"> - 시기 : '12. 1 ~ 12월 - 대상 : 본청 및 사업소 전 직원(상수도 및 소방본부 제외)

3) 경쟁력 강화를 위한 교육의 다변화

이 분야는 기존 경직된 사고의 틀을 창의적이고 유연한 사고로 전환하여 문제해결 능력 배양 및 변화 주도 마인드 함양하기 위한 교육훈련이다. 이러한 목표를 달성하기 위해 세부적으로 공무원 인문고전 읽기, 건강한 퇴직 설계 과정 운영, 간부 공무원 워크숍 추진 등을 시행하고 있다.

〈표 3-3〉 경쟁력 강화를 위한 교육의 다변화 내용

교육분야	교육내용
공무원 인문고전 읽기	<ul style="list-style-type: none"> ○ 독서통신 위탁교육 ○ 인문고전 강좌개설 운영 ○ 학습휴가제 실시 ○ 인문고전 읽기 우수부서 시상
건강한 퇴직 설계 과정 운영	<ul style="list-style-type: none"> ○ 목적 : 퇴직예정 공무원의 건강하고 활기찬 은퇴생활 설계지원 <ul style="list-style-type: none"> - 퇴직 후 변화에 능동적 대처 및 구성원으로서의 역할 정립 ○ 시기 : 10월중 ○ 장소 : 시 인재개발원 ○ 교육대상 : 퇴직 5년이내자 ○ 내용 <ul style="list-style-type: none"> - 소양분야 : 국가관, 공직관, 역사 등 테마학습 - 직무분야 : 일과 은퇴의 의미, 건강관리, 재취업, 창업, 재무설계 등
간부 공무원 워크숍	<ul style="list-style-type: none"> ○ 간부공무원 워크숍 <ul style="list-style-type: none"> - 시기 : 2012 상반기 - 대상 : 본청, 의회, 직속기관, 사업소 4급 이상 공무원 - 내용 : 국·시정 시책공유, 화합상생의 리더십 교육 (특강, 토론) 등

4) 참여형 교육 강화 및 교양 함양

이 분야는 각종 시 행사 등에 참여과정을 개설 운영, 타 시·도 공무원까지 참여 시킴으로서 대전 시정을 알리고 주최자로서의 자긍심 고취시키고 새로운 행정환경 변화에 대응하는 비전제시와 열린 마음으로 문제를 스스로 해결할 수 있는 능력을 배양하기 위한 교육훈련이다. 이러한 목표를 달성하기 위해 세부적으로 「대전 알리기」 교육과정 개설, 공직자「가정친화 교육프로그램」, 직장교육, 대학 평생교육원 과정 등을 운영하고 있다.

〈표 3-4〉 참여형 교육 강화 및 교양 함양을 위한 교육 내용

교육분야	교육내용
「대전 알리기」 교육과정 개설 운영	○ 2012 세계조리사대회 체험 교육 과정 - 대전소개, 세계조리사대회장 견학, 효문화 체험 등 ○ 대전 과학·문화 아카데미 교육과정 - 대전소개, 과학기술분야 특강, 현장학습(계족산 황톳길, 대청호반길, 유성온천, 뿌리공원, 오월드, 화폐박물관 등)
공직자「가정친 화 교육프로그 램」운영	○ 운영시기 : 2012. 3월 ~ 12월 ○ 교육과정 : 아버지·어머니·부부학교 등/3개과정 운영 ○ 교육장소 : 시청 세미나실 ○ 계획인원 : 3개 과정, 150명(과정별 1회 50명씩)
직장교육 운영	○ 직장교육 - 시기 : '12. 1 ~ 12월 / 시청 대강당 - 대상 : 시 산하 전 공무원 ○ 목요일아카데미 - 시기 : '12. 2 ~ 11월까지(월 1회) - 매월 둘째 주 목요일(16:00 ~ 17:30)운영 원칙으로 하되 신축적 운영 - 장소 : 시청 세미나실 - 대상 : 희망직원 및 일반시민
대학 평생교육 원 과정 운영	○ 시기 : '12. 3 ~ 12월 ○ 대상 : 시 산하 희망 공무원

5) 글로벌 역량강화 및 교육 인프라 확충

이 분야는 Global 역량을 갖춘 전문인력 양성을 위해 국내·외 연수기회 제공하여 체계적인 외국어 교육을 통해 외국인과의 커뮤니케이션 능력을 제고하기 위한 교육훈련이다. 이러한 목표를 달성하기 위해 세부적으로 국내·외 장기교육 추진, 외국어 학습 추진, 인적자원의 역량강화 등을 시행하고 있다.

〈표 3-5〉 글로벌 역량강화 및 교육 인프라 확충 내용

교육분야	교육내용
국내·외 장기교육 추진	<ul style="list-style-type: none"> ○ 국내 장기교육 운영 ○ 외국대학 및 전문연구소 파견 <ul style="list-style-type: none"> - 기간 : 2 ~ 2년 6월 - 대상인원 : 3명 / 국외훈련심의위원회 심의 선발 - 훈련과정 : 직무훈련, 일반훈련
외국어 학습 추진	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1 : 1원어민 전화 외국어 학습 <ul style="list-style-type: none"> - 시기 : '12. 1 ~ 12월(기당 3개월 / 4기 운영) - 학습분야 : 영어, 일본어, 중국어 - 대상 : 시 산하 희망 공무원 800명 / 기별 200명 이내 (소방본부, 상수도사업본부 자체 실시)
인적자원의 역량강화	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교육공학 전문가 적극 활용 <ul style="list-style-type: none"> - 교육기법과 프로그램의 연구·개발 및 도입, 새로운 교육 과정의 설계, 교육교재 개발 등 ○ 인재개발원 자체 교수요원 등 담당인력 전문성 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 교수기법 향상을 위한 전문가 초빙, 역량강화 교육 실시 - 교육훈련 전문가 세미나 및 HRD 교육훈련 참가 등 ○ 인재개발원 직원들의 타 교육기관교육 이수 <ul style="list-style-type: none"> - 인재개발원 직원들의 역량제고 등을 위하여 인재개발원 직원들의 교육은 가급적 중앙교육훈련기관 등 타 교육기관 교육을 적극 이수 ○ 인재개발원 전 교육프로그램에 대한 분석 등을 실시, 익년도 교육 운영계획 수립 시 반영 ○ 교수요원 등 인재개발원 인력의 전문성 강화를 위한 교육훈련 실시

제2절 인재개발원의 공무원교육훈련 운영 현황⁹⁾

1. 교육훈련의 목표 및 기본방향

대전광역시 인재개발원은 시정 비전인 “대한민국 新중심도시”를 이끌어간 대전형 인재양성을 미션을 설정하고 있다. 본원의 인재양성 방향으로는 ① 새로운 가치를 찾는 전문인 양성, ②균형감각을 갖춘 실천인 양성, ③열정을 지닌 글로벌인 양성 등이다. 또한 교육훈련의 4대 전략으로서는 ①더 큰, 더 좋은 대전을 만들 「大田형」인재 양성, ②상시학습체계 지원을 위한 교육환경 구축, ③새롭고 다양한 교육훈련 콘텐츠 도입, ④고객만족을 위한 교육서비스 제공 등으로 설정하고 있다.

2. 인재개발원 연혁, 기구, 예산 현황

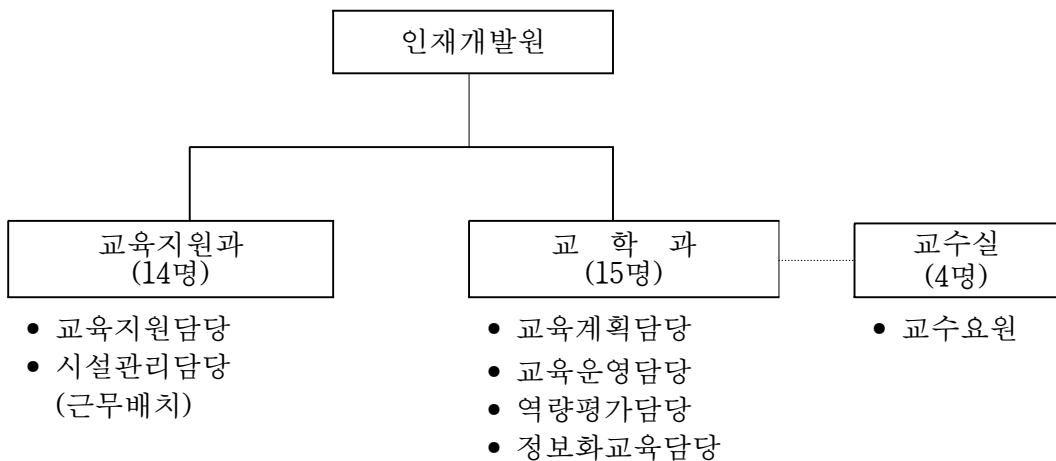
대전광역시 인재개발원은 1988년 12월에 대통령령 제12580호에 의해 대전직할시공무원교육원으로 출발하였고, 1993년 7월에 현 위치에 청사를 신축하여 이전하였다. 2007년에는 명칭을 대전광역시 지방공무원교육원에서 대전광역시 공무원교육원으로 개정 하였고 2년 후인 2009년에는 대전광역시공무원교육원에서 대전광역시인재개발원으로 명칭을 개정하여 운영하고 있다.

이러한 대전광역시인재개발원은 2011년 1월 1일 현재 2과(교육지원과, 교학과) 6담당(교육지원담당, 시설관리담당, 교육계획담당, 교육운영담당, 역량평가담당, 정보화교육담당)에 정원 33명(현원 32명)으로 운영되고 있다. 또한 본 원의 예산은 2011년 기준으로 1,187,811천의 세입과 4,165,232천원의 세출구조를 가지고 있다.

9) 대전광역시 인재개발원의 교육훈련 현황은 인재개발원의 일반적 현황과 2011년 교육훈련 실적을 중심으로 논의하고자 한다.

<표 3-6> 대전광역시 인재개발원의 연혁

년월일	주요내용
1988.12.31	대전직할시지방공무원교육원 설치 ※ 대통령령 제12580호
1989.1.1	대전직할시지방공무원교육원 개원 ※ 법률 제4049호(1988.12.31공포)로 대전시를 대전직할시로 승격
1993.7.20	청사 신축·이전
1995.1.1	대전광역시 지방공무원교육원으로 명칭 변경 ※ 법률 제4789호(1994. 12. 20공포)대전직할시 ⇒ 대전광역시
1998.9.5	대전광역시 지방공무원교육원직제규칙에 의거 교수부 폐지 및 명칭 변경 (교수부 → 교수팀)
2007.1.1	명칭개정(대전광역시지방공무원교육원⇒대전광역시공무원교육원) 조직개편(관리과, 교학과/4담당⇒교육지원과, 교학과, 교수실/6담당)
2008.7.4	조직개편(2과 6담당 ⇒ 2과 5담당/운영담당, 교육평가담당 ⇒ 운영평가담당)
2009.1.2	명칭개정(대전광역시공무원교육원 ⇒ 대전광역시인재개발원)
2011.1.1	조직개편(2과 5담당 ⇒ 2과 6담당/운영평가담당 ⇒ 교육운영담당, 역량평가담당)



<그림 3-2> 대전인재개발원의 기구(2과 6담당 33명)

〈표 3-7〉 대전광역시 인재개발원의 직원 정·현원(2011. 12. 31. 현재)

구분	총계	일 반 직						기 능 직				
		소계	3급	4급	5급	6급	7급 이하	소계	6급	7급	8급	9·10 급
정원	33	25	1	3	8	8	5	8	1	1	5	1
현원	32	25	1	2	9	5	8	7	-	3	4	-

※ 근무 지원 1명 : 기능5급(운전원)

3. 인재개발원의 교육시설·기자재 보유현황

대전광역시 인재개발원은 부지면적 39,947㎡(대지 33,690㎡, 임야 6,257㎡), 건축연면적 8,575㎡(지하1층·지상3층)의 규모로 이루어져 있다. 여기서 강의동 6,011㎡(대강당, 소강당, 강의실(8), 사무실, 다목적강의실)과 생활관 2,534㎡(숙소 34실, 식당, 탁구장, 체력단련실) 등의 시설로 운영되고 있다. 동시교육 가능 인원은 551명 [대강당, 소강당, 강의실(9)] 수준이다.

〈표 3-8〉 대전광역시 인재개발원의 교육훈련시설 현황

구분	층별	실명	면적(m ²)	수용인원	비고
강의동	1층	교육지원과	125		
		교 학 과	155		
		의 무 실	43		
		평 가 실	20		
		대 강 당	323	196명	교육, 강연, 공연가능
		소 강 당	271	80	워크숍 등
		당 직 실	33		
	2층	201 강의실	135	40	중견간부양성과정
		202 강의실	135	40	강의 등
		203 강의실	102	40	강의 등
		204 다목적강의실	149	45	요가, 레크레이션 등
		교수실	102	10	
		정보자료실	66		
		행정자료실	56		
		방 송 실	40		
		교수휴게실	33		
		회 의 실	66		
		원 장 실	109		
		교 수 실	50		
		기 사 실	43		
	3층	301 강의실	102	40	강의 등
		302 강의실	102	40	강의 등
		304 강의실	102	40	강의 등
		303 정보화강의실	102	30	엑셀, 포토샵 등
		305 정보화강의실	142	40	엑셀, 포토샵 등
		분임토의실 (5실)	165	60	분임토의
		인터넷방 (1실)	33	8	자료작성 등
휴 게 실 (2실)		66	25	남15, 여10	
독 서 실 (2실)		66	17	남8, 여9	
	서 고	40			
생활관	1.2.3층	식 당	878	188	※홀면적 : 467m ²
		침 실 (34실)	1,493	68	휴게실, 샤워실 완비
체육시설	옥 외	잔디구장 1면	4,000	-	축구 등
		테니스장 2면	1,188	-	테니스
		배 구 장 1면	426	-	배구, 족구
	실내 (1층)	탁 구 장 4대	119	-	탁구
주차대수		총 148대			승용147(경차2, 장애6), 버스1

4. 인재개발원의 교육훈련 운영 현황

1) 2012년도 교육훈련 중점추진 내용

대전광역시 인재개발원의 2012년도 교육훈련의 중점추진 내용은 3개 분야(「新중심도시 대전」을 이끌 핵심인재 양성, 수요변화에 대응하는 차별화된 맞춤형 교육 운영, 고객만족·상시학습 지원을 위한 콘텐츠 강화)에 10개의 세부계획으로 추진되고 있다.

첫째, 「新중심도시 대전」을 이끌 핵심인재 양성을 위하여 ①국·시정의 연계 및 정책 실현과 공직가치 교육 강화, ②지역가치를 기반으로 한 특화교육 추진, ③시정 발전을 이끌 핵심리더 양성 등의 교육훈련이 실시된다.

〈표 3-9〉 「新중심도시 대전」을 이끌 핵심인재 양성의 교육내용

중점추진사업	세부추진내용
국·시정철학 공유 및 대전의 체성 교육 강화	<ul style="list-style-type: none"> ○ 국·시정의 연계 및 정책 실현과 공직가치 교육 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 국가관·공직관 함양 및 공직가치, 인문소양교육 확대 ○ 대전의 정체성 및 자긍심 고취를 위한 교육과정 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 대전바로알기, 핵심가치교육 「대전공감」과정 확대 등
지역가치를 기반으로 한 특화교육 추진	<ul style="list-style-type: none"> ○ 『대전 과학·문화 아카데미』 과정 신설 <ul style="list-style-type: none"> - 첨단과학도시 위상에 걸 맞는 특화된 과학문화 체험과정 개설 ○ 「세계의 맛, 대전의 멋」 특별과정 신설 <ul style="list-style-type: none"> - 2012세계조리사대회 관람과 대전문화관광 현장체험 특별과정 개설 ○ 올바른 역사인식과 정책수립을 위한 「대전바로알기과정」 확대 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 대전의 역사와 문화, 선비정신 등 전통의 올바른 인식을 통한 주체성 확립
시정 발전을 이끌 핵심리더 양성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 5급리더 / 주1회, 12주 <ul style="list-style-type: none"> - 여성 리더과정을 5급 리더과정으로 개편(남, 녀 5급) - 섬세한 감성과 강인함으로 조화롭게 시정 견인할 인재 육성 ○ 6급 중견간부양성과정 / 44주 <ul style="list-style-type: none"> - 시정에 대한 폭넓은 이해와 문제해결능력 제고 - 중견리더로서의 가치관, 태도변화 등 리더십역량 중점 교육 ○ 7급 초급리더과정 / 2주 <ul style="list-style-type: none"> - 지방행정과 조직혁신을 선도하는 실무자로서의 자질향상과 변화관리 능력배양 - 7급 직무역량 향상과 소양함양을 위한 전문교육 과정

둘째, 수요변화에 대응하는 차별화된 맞춤형 교육 운영을 위하여 ①직무역량 강화를 위한 교육 운영 내실화, ②조직 성과창출에 기여하는 현장중심의 직무교육 강화, ③「先교육 後임용」 신규자 교육과정 개선 등의 교육훈련이 실시된다.

〈표 3-10〉 수요변화에 대응하는 차별화된 맞춤형 교육 내용

중점추진사업	세부추진내용
직무역량 강화를 위한 교육 운영 내실화	<ul style="list-style-type: none"> ○ 행정수요 변화에 대응하는 교육과정 설계 <ul style="list-style-type: none"> - 「일반직 전환과정」 신설 및 직무교과과정 강화 등 ○ 역량진단 실시 결과를 반영한 교육과정 설계 <ul style="list-style-type: none"> - 새로운 변화에 능동적인 대처를 위한 직무역량 강화 ○ 교육모듈 차별화로 지방공기업 직원 실무역량 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 공기업 직원만을 위한 별도의 특화된 교육과정 개설 운영
조직 성과창출에 기여하는 현장 중심의 직무교육 강화	<ul style="list-style-type: none"> ○ ‘일’ 과 ‘교육’ 의 연계성 확보로 지역 현안 해결능력 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 업무현장을 교육현장으로 재구성, 현장 실무중심의 직무교육 실시 ○ 교육과정별 사전에 적합한 현장을 선정, 맞춤형 현지 방문교육 추진 <ul style="list-style-type: none"> - 기술분야 · 갈등관리 등 직무전문교육과정에 대해 1과정 1현장 맞춤관리 ○ 우리 지역에 대한 이해를 돕기 위한 현장 학습 추진 <ul style="list-style-type: none"> - 자연경관, 문화시설, 대덕연구개발특구 내 연구소 등 현장학습 추진
「先교육 後임용」 신규자 교육과정 개선	<ul style="list-style-type: none"> ○ 공직마인드 함양 및 현장적응을 위한 사전교육 후 실무 배치 <ul style="list-style-type: none"> - 최일선 행정서비스의 질 향상 및 초임자에 의한 행정 시행착오 저감 ○ 직무수행에 적응가능한 체계적이고 밀도 있는 교육과정 운영

셋째, 고객만족 · 상시학습 지원을 위한 콘텐츠 강화를 위하여 ①미래지향 글로벌 교육 내실화, ②사이버교육 확대 및 뉴미디어 활용 정보화교육 강화, ③우수강사 발굴 및 관리, ④교육훈련 평가 환류로 직무별 · 분야별 맞춤형 교육제공 등의 사업이 추진될 계획이다.

〈표 3-11〉 고객만족·상시학습 지원을 위한 콘텐츠 강화 교육 내용

중점추진사업	세부추진내용
미래지향 글로벌 교육 내실화	○ 변화하는 미래사회에 대한 통찰력 향상을 위한 교육 추진 ○ 국제 해외연수 현장학습의 내실 있는 운영 ○ 외국어 상시학습체제 구축, 외국어 실용어학 능력 배양
사이버교육 확대 및 뉴미디어 활용 정보화교육 강화	○ 직무전문 역량 과정 확대 및 사이버 교육 수요 증가에 따른 과정 추가 - 외국어과정 확대, 도로명주소의 이해, 자원봉사의 이해와 실천, 고전에서 배우는 인문학 신설 ○ 뉴미디어활용 및 정보처리·관리능력 배양 교육과정 확대 - SNS서비스활용과정 확대 및 프리젠테이션디자인과정, 내 PC 관리과정 신설 등
우수강사 발굴 및 관리	○ 다양한 전문분야의 우수강사 확보 및 관리를 위한 시스템 구축 - 중앙 및 타 시·도 교육기관과 연계, 우수강사 적극 발굴 ○ 직무교육의 전문성 강화를 위한 전담교수제 운영 - 예산, 회계, 세무, 민원, 인사, 시설 분야 등에 근무경력자를 전담교수로 지정 관리 ○ 원내 교수요원의 창의적인 연구 및 학습지도역량 강화
교육훈련 평가 환류로 직무별, 분야별 맞춤형 교육제공	○ 교육훈련 성과에 대한 설문평가 및 분석방법 개선 - 조직 내·외부의 환경변화에 부합하는 유형, 기간, 과정별 설문내용 개선 ○ 환류의 실효성 제고를 통한 참신하고 새로운 교육환

2) 2012년 교육훈련 계획

대전광역시 인재개발원의 2012년도 교육훈련계획은 65개 과정에 182회에 걸쳐 8,427명을 대상으로 교육훈련을 실시할 계획인 것으로 나타났다.

〈표 3-12〉 대전광역시 인재개발원 2012년도 교육훈련 계획

구 분	'12년 교육계획			비고
	과정수	횟수	인원	
총 계	65	182	8,427	
장기교육	1	1	43	
기본교육	2	3	120	
핵심가치교육	1	35	1,225	
전문교육	58	137	6,859	
기타교육	3	6	180	

3) 2011년의 교육훈련 실적

대전광역시 인재개발원의 2011년 교육훈련 실적은 58개의 과정에 153회에 걸쳐 6,906명이 교육훈련을 받은 것으로 나타났다.

〈표 3-13〉 대전광역시 인재개발원의 2011년 교육훈련 실적

구 분	교육 계획			교육 실적			계획대비 실 적	비고	
	과정수	횟수	인원	과정수	횟수	인원			
총 계	58	153	6,906	58	153	6,323	91.5%		
집 합 교 육	소계	42	135	4,906	42	135	4,414	89.9%	
	장기교육	1	1	41	1	1	41	100.0%	
	기본교육	1	3	100	1	3	97	97.0%	
	전문교육	37	125	4,585	37	125	4,120	89.8%	
	기타교육	3	6	180	3	6	156	86.6%	
사이버교육	16	18	2,000	16	18	1,909	95.4%		

※ 폐강된 3개과정(의회협력, 파워스피치스킬, 사회복지입문) 제외

제 4 장

대전광역시 공무원교육훈련 진단

제1절 설문조사의 개요

제2절 교육훈련 주체별(기관별) 만족도

제3절 역량수준 진단

제4절 진단결과의 시사점

제4장 대전광역시 공무원교육훈련 진단

제1절 설문조사의 개요

대전광역시 공무원교육훈련에 대한 진단을 위하여 본 연구에서는 대전시청 공무원 300명을 대상으로 응답자가 경험한 공무원 교육훈련 주체(기관)에 대해 11개의 문항에 걸쳐 평가하도록 하였다. 또한 공직자로서 갖추어야 할 역량들에 대해 현재의 수준과 요구되는 수준에 대해 스스로 진단하도록 하는 설문을 실시하였다. 응답자 300명 중 남성은 217명(72.3%), 여성이 83명(27.7%)으로 나타났다.

또한, 설문에 응답한 300명 중 중앙공무원교육원 등이 246명, 지방행정연수원이 223명, 대전광역시인재개발원이 295명, 민간교육훈련기관이 218명, 직장교육이 294명 등이 공무원교육훈련기관을 경험했다고 응답하였다.

〈표 4-1〉 성별 및 연령별 응답자의 특성

구분	성별		연령별				
	남성	여성	25세이하	26~35세	36~45세	46~55세	56세이상
빈도	217	83	0	13	103	164	20
%	72.3	27.7	0	4.3	34.3	54.7	6.7

근무기간별로는 21년 이상이라는 응답자가 159명(53%)으로 가장 많고, 5년 이하라는 응답자가 9명(3.0%)으로 가장 적게 나타났다. 또한 직군별로는 행정직이 184명(61.3%)으로 가장 많고 지도직에 해당하는 응답자는 없다.

〈표 4-2〉 근무기간별 및 직군별 응답자의 특성

구분	근무기간별					직군별				
	5년이하	6-10년	11-15년	16-20년	21년이상	행정	기술	기능	연구	지도
빈도	9	16	27	89	159	184	82	32	2	0
%	3.0	5.3	9.0	29.7	53.0	61.3	27.3	10.7	0.7	0

직급별로는 일반직이 267명이고 기능직이 33명이며, 일반직 6~7급이 207명 (69.0%)으로 가장 많고, 일반직 3급 이상, 기능직 5~4급 및 3급 이상은 한명도 없는 것으로 나타났다.

〈표 4-3〉 직급별 응답자의 특성

구분	일반직(267명)				기능직(33명)			
	9~8급	7~6급	5~4급	3급이상	9~8급	7~6급	5~4급	3급이상
빈도	13	207	47	0	19	14	0	0
%	4.3	69.0	15.7	0	6.3	4.7	0	0

제2절 교육훈련 주체별(기관별) 만족도

1. 교육수준

경험했던 교육훈련기관에서 제공하는 교육훈련 프로그램의 교육수준에 대한 만족도 조사에서 5개 공무원교육훈련 주체별로 평가해 보면, 대전광역시 인재개발원의 만족도가 가장 높은 것으로 나타났다. 즉, 보통을 제외하고 “교육의 수준이 나에게 맞는다”에 동의한 응답 비율이 65.5%로 가장 높고, 다음이 중앙공무원교육원, 민간교육훈련기관인 것으로 나타났다. 직장교육을 통해 제공하는 공무원 교육훈련 프로그램의 교육수준에 대한 만족도는 다른 주체에 비해 상대적으로 낮게 나타났다.

〈표 4-4〉 교육훈련주체별 교육수준에 대한 만족도

구분	①		②		③		④		⑤	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
중앙공무원교육원 (246명)	1	0.4	8	3.3	88	35.8	124	50.4	25	10.2
지방행정연수원 (223명)	2	0.9	7	3.1	88	39.5	110	49.3	16	7.2
대전인재개발원 (295명)	2	0.7	17	5.8	83	28.1	158	53.6	35	11.9
민간교육훈련기관 (218명)	1	0.5	10	4.6	82	37.6	103	47.2	22	10.1
직장교육 (294명)	3	1.0	17	5.8	113	38.4	137	46.6	24	8.2

①전혀 그렇지 않다/ ②그렇지 않다/ ③보통이다/ ④그렇다/ ⑤매우 그렇다

2. 교육내용의 현 업무수행 기여도

경험했던 교육훈련기관에서 제공하는 교육훈련 내용이 현 업무를 수행하는데 도움이 되는가에 대해 5개 공무원교육훈련 주체별로 평가해 보면, 중앙공무원교육원의 만족도가 가장 높은 것으로 나타났다. 즉, 보통을 제외하고 “교육내용이 현 업무수행에 도움이 된다”에 동의한 응답 비율이 75.5%로 가장 높고, 다음이 대전광역시 인재개발원, 지방행정연수원 순으로 나타났다. 직장교육을 통해 제공하는 공무원 교육훈련 프로그램은 현 업무수행의 기여도가 다른 주체에 비해 상대적으로 낮게 나타났다.

〈표 4-5〉 교육훈련주체별 교육내용의 현 업무수행 기여도

구분	①		②		③		④		⑤	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
중앙공무원교육원 (246명)	1	0.4	17	6.9	67	27.2	137	55.7	24	9.8
지방행정연수원 (223명)	3	1.3	14	6.3	75	33.6	109	48.9	22	9.9
대전인재개발원 (295명)	2	0.7	22	7.5	83	28.1	150	50.8	38	12.9
민간교육훈련기관 (218명)	1	0.5	12	5.5	82	37.6	96	44.0	27	12.4
직장교육 (294명)	4	1.4	36	12.2	115	39.1	113	38.4	26	8.8

①전혀 그렇지 않다/ ②그렇지 않다/ ③보통이다/ ④그렇다/ ⑤매우 그렇다

3. 강의 전달력

경험했던 교육훈련기관에서 실시했던 교육훈련 중 전달력의 우수성에 대해 5개 공무원교육훈련 주체별로 평가해 보면, 민간교육훈련기관의 만족도가 가장 높은 것으로 나타났다. 즉, 보통을 제외하고 “강의전달이 우수하다”에 동의한 응답 비율이 66.1%로 가장 높고, 다음이 대전광역시 인재개발원, 중앙공무원교육원의 순으로 나타났다. 직장에서 실시하는 교육훈련의 강의 전달력이 다른 교육훈련 주체에 비해 상대적으로 낮게 나타났다.

〈표 4-6〉 교육훈련주체별 강의 전달력

구분	①		②		③		④		⑤	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
중앙공무원교육원 (246명)	1	0.4	14	5.7	85	34.6	119	48.4	27	11.0
지방행정연수원 (223명)	2	0.9	14	6.3	80	35.9	109	48.9	18	8.1
대전인재개발원 (295명)	2	0.7	18	6.1	97	32.9	128	43.4	50	16.9
민간교육훈련기관 (218명)	2	0.9	16	7.3	56	25.7	107	49.1	37	17.0
직장교육 (294명)	5	1.7	20	6.8	113	38.4	120	40.8	36	12.2

①전혀 그렇지 않다/ ②그렇지 않다/ ③보통이다/ ④그렇다/ ⑤매우 그렇다

4. 강사의 언행과 태도에 대한 만족도

경험했던 교육훈련기관에서 실시했던 교육훈련 중 강사의 언행과 태도에 대해 5개 공무원교육훈련 주체별로 평가해 보면, 중앙공무원교육원의 만족도가 가장 높은 것으로 나타났다. 즉, 보통을 제외하고 “강사의 언행과 태도가 적합하다”에 동의한 응답 비율이 71.9%로 가장 높고, 다음이 민간교육훈련기관, 대전광역시 인재개발원의 순으로 나타났다. 직장에서 실시하는 교육훈련의 강사의 언행과 태도에 대한 만족도가 다른 교육훈련 주체에 비해 상대적으로 낮게 나타났다.

〈표 4-7〉 교육훈련주체별 언행과 태도에 대한 만족도

구분	①		②		③		④		⑤	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
중앙공무원교육원 (246명)	1	0.4	10	4.1	58	23.6	145	58.9	32	13.0
지방행정연수원 (223명)	2	0.9	5	2.2	66	29.6	120	53.8	30	13.5
대전인재개발원 (295명)	3	1.0	12	4.1	78	26.4	150	50.8	52	17.6
민간교육훈련기관 (218명)	2	0.9	12	5.5	53	24.3	109	50.0	42	19.3
직장교육 (294명)	3	1.0	20	6.8	91	31.0	140	47.6	40	13.6

①전혀 그렇지 않다/ ②그렇지 않다/ ③보통이다/ ④그렇다/ ⑤매우 그렇다

5. 교육과정의 체계성

경험했던 교육훈련기관에서 실시했던 교육훈련 중 교육과정의 체계성에 대해 5개 공무원교육훈련 주체별로 평가해 보면, 민간교육훈련기관의 만족도가 가장 높은 것으로 나타났다. 즉, 보통을 제외하고 “교육과정이 짜임새 있게 운영된다”에 동의한 응답 비율이 63.7%로 가장 높고, 다음이 대전광역시 인재개발원, 중앙공무원교육원의 순으로 나타났다. 직장에서 실시하는 교육훈련의 체계성에 대한 만족도가 다른 교육훈련 주체에 비해 상대적으로 낮게 나타났다.

〈표 4-8〉 교육훈련주체별 교육과정의 체계성

구분	①		②		③		④		⑤	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
중앙공무원교육원 (246명)	1	0.4	13	5.3	84	34.1	119	48.4	29	11.8
지방행정연수원 (223명)	4	1.8	8	3.6	81	36.3	103	46.2	27	12.1
대전인재개발원 (295명)	3	1.0	15	5.1	92	31.2	143	48.5	42	14.2
민간교육훈련기관 (218명)	2	0.9	18	8.3	59	27.1	108	49.5	31	14.2
직장교육 (294명)	3	1.0	27	9.2	121	41.2	123	41.8	20	6.8

①전혀 그렇지 않다/ ②그렇지 않다/ ③보통이다/ ④그렇다/ ⑤매우 그렇다

6. 교육장 및 시설의 만족도

경험했던 교육훈련기관에서 실시했던 교육훈련 중 교육장 및 시설에 대해 5개 공무원교육훈련 주체별로 평가해 보면, 중앙공무원교육원의 만족도가 가장 높은 것으로 나타났다. 즉, 보통을 제외하고 “교육장 및 시설에 대해 만족한다”에 동의한 응답 비율이 61.0%로 가장 높고, 다음이 민간교육훈련기관, 대전광역시 인재개발원의 순으로 나타났다. 직장에서 실시하는 교육훈련의 경우 교육장 및 시설에 대한 만족도가 다른 교육훈련 주체에 비해 상대적으로 낮게 나타났다.

〈표 4-9〉 교육훈련주체별 교육장 및 시설의 만족도

구분	①		②		③		④		⑤	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
중앙공무원교육원 (246명)	2	0.8	20	8.1	74	30.1	117	47.6	33	13.4
지방행정연수원 (223명)	3	1.3	14	6.3	89	39.9	88	39.5	29	13.0
대전인재개발원 (295명)	2	0.7	26	8.8	98	33.2	121	41.0	48	16.3
민간교육훈련기관 (218명)	2	0.9	17	7.8	74	33.9	90	41.3	35	16.1
직장교육 (294명)	2	0.7	22	7.5	114	38.8	122	41.5	34	11.6

①전혀 그렇지 않다/ ②그렇지 않다/ ③보통이다/ ④그렇다/ ⑤매우 그렇다

7. 강의교재는 충실도

경험했던 교육훈련기관에서 실시했던 교육훈련 중 강의교재는 충실도에 대해 5개 공무원교육훈련 주체별로 평가해 보면, 중앙공무원교육원의 만족도가 가장 높은 것으로 나타났다. 즉, 보통을 제외하고 “강의교재는 충실하게 준비되었다”에 동의한 응답 비율이 64.7%로 가장 높고, 다음이 대전광역시 인재개발원, 지방행정정연수원의 순으로 나타났다. 직장에서 실시하는 교육훈련의 경우 강의교재는 충실도에 대한 만족도가 다른 교육훈련 주체에 비해 상대적으로 낮게 나타났다.

〈표 4-10〉 교육훈련주체별 강의교재는 충실도

구분	①		②		③		④		⑤	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
중앙공무원교육원 (246명)	1	0.4	13	5.3	73	29.7	134	54.5	25	10.2
지방행정정연수원 (223명)	2	0.9	11	4.9	81	36.3	106	47.5	23	10.3
대전인재개발원 (295명)	3	1.0	17	5.8	88	29.8	147	49.8	40	13.6
민간교육훈련기관 (218명)	2	0.7	26	8.8	99	33.6	138	46.8	30	10.2
직장교육 (294명)	5	1.7	39	13.3	135	45.9	99	33.7	16	5.4

①전혀 그렇지 않다/ ②그렇지 않다/ ③보통이다/ ④그렇다/ ⑤매우 그렇다

8. 교육훈련 기간의 적정성

경험했던 교육훈련기관에서 실시했던 교육훈련 중 교육훈련 기간의 적정성에 대해 5개 공무원교육훈련 주체별로 평가해 보면, 대전광역시 인재개발원의 만족도가 가장 높은 것으로 나타났다. 즉, 보통을 제외하고 “교육훈련 기간이 적정하다”에 동의한 응답 비율이 57.0%로 가장 높고, 다음이 중앙공무원교육원, 지방행정정연수원의 순으로 나타났다. 직장에서 실시하는 교육훈련의 경우 교육훈련 기간의 적정성에 대한 만족도가 다른 교육훈련 주체에 비해 상대적으로 낮게 나타났다.

〈표 4-11〉 교육훈련주체별 교육기간의 적정성

구분	①		②		③		④		⑤	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
중앙공무원교육원 (246명)	2	0.8	16	6.5	95	38.6	110	44.7	23	9.3
지방행정연수원 (223명)	2	0.9	14	6.3	89	39.9	103	46.2	15	6.7
대전인재개발원 (295명)	2	0.7	26	8.8	99	33.6	138	46.8	30	10.2
민간교육훈련기관 (218명)	3	1.4	17	7.8	97	44.5	86	39.4	15	6.9
직장교육 (294명)	5	1.7	40	13.6	124	42.2	101	34.4	24	8.2

①전혀 그렇지 않다/ ②그렇지 않다/ ③보통이다/ ④그렇다/ ⑤매우 그렇다

9. 교육내용의 역량강화 기여도

경험했던 교육훈련기관에서 실시했던 교육훈련 중 교육내용의 역량강화 기여도에 대해 5개 공무원교육훈련 주체별로 평가해 보면, 중앙공무원교육원의 만족도가 가장 높은 것으로 나타났다. 즉, 보통을 제외하고 “교육내용이 나의 역량강화에 도움이 된다”에 동의한 응답 비율이 65.9%로 가장 높고, 다음이 대전광역시 인재개발원, 민간교육훈련기관의 순으로 나타났다. 직장에서 실시하는 교육훈련의 경우 교육내용의 역량강화 기여도에 대한 만족도가 다른 교육훈련 주체에 비해 상대적으로 낮게 나타났다.

〈표 4-12〉 교육훈련주체별 교육내용의 역량강화 기여도

구분	①		②		③		④		⑤	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
중앙공무원교육원 (246명)	2	0.8	10	4.1	72	29.3	137	55.7	25	10.2
지방행정연수원 (223명)	3	1.3	10	4.5	70	31.4	118	52.9	22	9.9
대전인재개발원 (295명)	3	1.0	16	5.4	88	29.8	153	51.9	35	11.9
민간교육훈련기관 (218명)	3	1.4	14	6.4	65	29.8	114	52.3	22	10.1
직장교육 (294명)	5	1.7	34	11.6	99	33.7	129	43.9	27	9.2

①전혀 그렇지 않다/ ②그렇지 않다/ ③보통이다/ ④그렇다/ ⑤매우 그렇다

10. 맞춤형 교육훈련 노력

경험했던 교육훈련기관에서 실시했던 교육훈련 중 맞춤형 교육훈련 노력에 대해 5개 공무원교육훈련 주체별로 평가해 보면, 민간교육훈련기관의 만족도가 가장 높은 것으로 나타났다. 즉, 보통을 제외하고 “맞춤식 차원의 교육훈련에 노력한다”에 동의한 응답 비율이 60.19%로 가장 높고, 다음이 지방행정연수원, 중앙공무원교육원의 순으로 나타났다. 직장에서 실시하는 교육훈련의 경우 맞춤형 교육훈련 노력에 대한 만족도가 다른 교육훈련 주체에 비해 상대적으로 낮게 나타났다.

〈표 4-13〉 교육훈련주체별 맞춤형 교육훈련 노력

구분	①		②		③		④		⑤	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
중앙공무원교육원 (246명)	1	0.4	13	5.3	88	35.8	120	48.8	24	9.8
지방행정연수원 (223명)	2	0.9	13	5.8	77	34.5	111	49.8	20	9.0
대전인재개발원 (295명)	2	0.7	20	6.8	105	35.6	137	46.4	31	10.5
민간교육훈련기관 (218명)	4	1.8	13	6.0	70	32.1	106	48.6	25	11.5
직장교육 (294명)	7	2.4	36	12.2	130	44.2	92	31.3	29	9.9

①전혀 그렇지 않다/ ②그렇지 않다/ ③보통이다/ ④그렇다/ ⑤매우 그렇다

11. 교육훈련 수요조사의 충실도

경험했던 교육훈련기관에서 실시했던 교육훈련 중 교육훈련 수요조사의 충실도에 대해 5개 공무원교육훈련 주체별로 평가해 보면, 대전광역시 인재개발원의 만족도가 가장 높은 것으로 나타났다. 즉, 보통을 제외하고 “교육훈련 시행 전 수요조사가 충실히 이루어지고 있다”에 동의한 응답 비율이 53.2%로 가장 높고, 다음이 민간교육훈련기관, 중앙공무원교육원의 순으로 나타났다. 직장에서 실시하는 교육훈련의 경우 교육훈련 수요조사의 충실도에 대한 만족도가 다른 교육훈련 주체에 비해 상대적으로 낮게 나타났다.

〈표 4-14〉 교육훈련주체별 수요조사의 충실도

구분	①		②		③		④		⑤	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
중앙공무원교육원 (246명)	1	0.4	20	8.1	107	43.5	101	41.1	17	6.9
지방행정연수원 (223명)	3	1.3	18	8.1	98	43.9	91	40.8	13	5.8
대전인재개발원 (295명)	6	2.0	21	7.1	111	37.6	124	42.0	33	11.2
민간교육훈련기관 (218명)	5	2.3	23	10.6	85	39.0	91	41.7	14	6.4
직장교육 (294명)	9	3.1	58	19.7	117	39.8	91	31.0	19	6.5

①전혀 그렇지 않다/ ②그렇지 않다/ ③보통이다/ ④그렇다/ ⑤매우 그렇다

제3절 역량수준 진단

대전광역시 공무원교육훈련에 대한 진단을 위하여 본 연구에서는 대전시청 공무원 300명을 대상으로 “시민의 요구를 파악하고 대응하는 능력” 등 13개 역량에 대하여 공직자 스스로 현재 가지고 있는 역량과 요구되는 역량을 진단하도록 하였고, 각각을 5점 척도로 환산하여 그 차이(GAP)를 분석하였다.

1. 시민의 요구를 파악하고 대응하는 능력

“시민의 요구를 파악하고 대응하는 능력”에 대해 응답자 특성별 역량차이를 분석해 보면, 먼저 전체적으로 이 역량군에 대하여 요구되는 수준은 3.57점인데 비하여 현재 공무원 스스로 갖추고 있다고 생각하는 역량수준은 3.31점으로 그 차이는 0.26정도 인 것으로 나타났다. 성별로는 남성과 여성이 같고, 응답자 연령별로는 26~30세가, 근무기간별로는 11~15년이, 직군별로는 행정직이 각각 역량차이가 큰 것으로 나타났다. 직급별로는 일반직 5~4급이 이 역량군에서 차이가 큰 것으로 나타났다.

〈표 4-15〉 시민의 요구를 파악하고 대응하는 능력 진단

구 분		요구수준	현재수준	GAP
전체		3.57	3.31	0.26
성별	남성	3.71	3.41	0.3
	여성	3.66	3.36	0.3
연령별	26~35세	3.92	3.23	0.69
	36~45세	3.56	3.29	0.27
	46~55세	3.74	3.47	0.27
	65세 이상	3.85	3.50	0.35
근무기간별	5년 이하	3.44	3.22	0.22
	6~10년	3.75	3.19	0.56
	11~15년	3.89	3.26	0.63
	16~20년	3.61	3.44	0.17
	21년 이상	3.72	3.43	0.29
직군별	행정	3.67	3.32	0.35
	기술	3.85	3.61	0.24
	기능	3.50	3.34	0.16
	연구	2.50	3.50	-1
직급별	일반 9~8급	3.69	3.23	0.46
	일반 7~6급	3.69	3.43	0.26
	일반 5~4급	3.85	3.36	0.49
	기능 9~8급	3.53	3.16	0.37
	기능 7~6급	3.50	3.50	0

2. 조직의 문화를 발전시키기 위한 프로그램과 서비스 활용 능력

“조직의 문화를 발전시키기 위한 프로그램과 서비스 활용 능력”에 대해 응답자 특성별 역량차이를 분석해 보면, 먼저 전체적으로 이 역량군에 대하여 요구되는 수준은 3.54점인데 비하여 현재 공무원 스스로 갖추고 있다고 생각하는 역량수준은 3.35점으로 그 차이는 0.19정도 인 것으로 나타났다. 성별로는 남성, 응답자 연령별로는 65세 이상, 근무기간별로는 11~15년이, 직군별로는 기능직이 각각 역량차이가 큰 것으로 나타났다. 직급별로는 일반직 5~4급이 이 역량군에서 차이가 큰 것으로 나타났다.

〈표 4-16〉 조직의 문화를 발전시키기 위한 프로그램과 서비스 활용 능력

구 분		요구수준	현재수준	GAP
전체		3.54	3.35	0.19
성별	남성	3.55	3.35	0.2
	여성	3.49	3.36	0.13
연령별	26~35세	3.46	3.31	0.15
	36~45세	3.52	3.29	0.23
	46~55세	3.54	3.41	0.13
	65세 이상	3.65	3.20	0.45
근무기간별	5년 이하	3.33	3.11	0.22
	6~10년	3.63	3.31	0.32
	11~15년	3.78	3.26	0.52
	16~20년	3.51	3.39	0.12
	21년 이상	3.52	3.36	0.16
직군별	행정	3.48	3.30	0.18
	기술	3.68	3.51	0.17
	기능	3.50	3.25	0.25
	연구	3.00	3.50	-0.5
직급별	일반 9~8급	3.38	3.15	0.23
	일반 7~6급	3.52	3.40	0.12
	일반 5~4급	3.66	3.30	0.36
	기능 9~8급	3.37	3.11	0.26
	기능 7~6급	3.71	3.36	0.35

3. 조직의 전략형성에 있어서 모든 외부·내부의 환경적 요인들을 고려하는 능력

“조직의 전략형성에 있어서 모든 외부·내부의 환경적 요인들을 고려하는 능력”에 대해 응답자 특성별 역량차이를 분석해 보면, 먼저 전체적으로 이 역량군에 대하여 요구되는 수준은 3.57점인데 비하여 현재 공무원 스스로 갖추고 있다고 생각하는 역량수준은 3.25점으로 그 차이는 0.32정도 인 것으로 나타났다. 성별로는 여성이, 응답자 연령별로는 26~35세가, 근무기간별로는 6~10년이, 직군별로는 행정직이 각각 역량차이가 큰 것으로 나타났다. 직급별로는 일반직 9~8급이 이 역량군에서 차이가 큰 것으로 나타났다.

〈표 4-17〉 조직의 전략형성에 있어서 모든 외부·내부의 환경적 요인들을 고려하는 능력

구 분		요구수준	현재수준	GAP
전체		3.57	3.25	0.32
성별	남성	3.57	3.26	0.31
	여성	3.59	3.20	0.39
연령별	26~35세	3.69	3.23	0.46
	36~45세	3.56	3.17	0.39
	46~55세	3.55	3.29	0.26
	65세 이상	3.70	3.35	0.35
근무기간별	5년 이하	3.67	3.22	0.45
	6~10년	3.63	3.00	0.63
	11~15년	3.70	3.19	0.51
	16~20년	3.57	3.34	0.23
	21년 이상	3.54	3.23	0.31
직군별	행정	3.57	3.19	0.38
	기술	3.72	3.44	0.28
	기능	3.31	3.06	0.25
	연구	2.50	3.50	-1
직급별	일반 9~8급	3.62	2.92	0.7
	일반 7~6급	3.59	3.29	0.3
	일반 5~4급	3.64	3.30	0.34
	기능 9~8급	3.37	2.95	0.42
	기능 7~6급	3.29	3.14	0.15

4. 조직의 발전을 위해 새로운 통찰력과 혁신적 접근법들을 고안하고 제시하는 능력

“조직의 발전을 위해 새로운 통찰력과 혁신적 접근법들을 고안하고 제시하는 능력”에 대해 응답자 특성별 역량차이를 분석해 보면, 먼저 전체적으로 이 역량군에 대하여 요구되는 수준은 3.57점인데 비하여 현재 공무원 스스로 갖추고 있다고 생각하는 역량수준은 3.28점으로 그 차이는 0.29점정도 인 것으로 나타났다. 성별로는 남성이, 응답자 연령별로는 65세 이상이, 근무기간별로는 6~10년이, 직군별로는 기능직이 각각 역량차이가 큰 것으로 나타났다. 직급별로는 일반직 9~8급이 이 역량군에서 차이가 큰 것으로 나타났다.

<표 4-18> 조직의 발전을 위해 새로운 통찰력과 혁신적 접근법들을 고안하고 제시하는 능력

구 분		요구수준	현재수준	GAP
전체		3.57	3.28	0.29
성별	남성	3.59	3.34	0.25
	여성	3.53	3.13	0.4
연령별	26~35세	3.46	3.15	0.31
	36~45세	3.54	3.17	0.37
	46~55세	3.57	3.37	0.2
	65세 이상	3.80	3.25	0.55
근무기간별	5년 이하	3.33	3.11	0.22
	6~10년	3.69	3.00	0.69
	11~15년	3.81	3.15	0.66
	16~20년	3.47	3.33	0.14
	21년 이상	3.59	3.32	0.27
직군별	행정	3.58	3.26	0.32
	기술	3.67	3.44	0.23
	기능	3.38	3.03	0.35
	연구	2.50	3.00	-0.5
직급별	일반 9~8급	3.46	3.00	0.46
	일반 7~6급	3.58	3.34	0.24
	일반 5~4급	3.68	3.32	0.36
	기능 9~8급	3.32	2.95	0.37
	기능 7~6급	3.50	3.07	0.43

5. 조직 및 조직의 정책에 영향을 미치는 내외부적 요인들에 대한 분석 능력

“조직 및 조직의 정책에 영향을 미치는 내외부적 요인들에 대한 분석 능력”에 대해 응답자 특성별 역량차이를 분석해 보면, 먼저 전체적으로 이 역량군에 대하여 요구되는 수준은 3.58점인데 비하여 현재 공무원 스스로 갖추고 있다고 생각하는 역량수준은 3.28점으로 그 차이는 0.30점 정도인 것으로 나타났다. 성별로는 여성이, 응답자 연령별로는 26~35세가, 근무기간별로는 5년 이하가, 직군별로는 기능직이 각각 역량차이가 큰 것으로 나타났다. 직급별로는 일반 직 9~8급이 이 역량군에서 차이가 큰 것으로 나타났다.

〈표 4-19〉 조직 및 조직의 정책에 영향을 미치는 내외부적 요인들에 대한 분석 능력

구 분		요구수준	현재수준	GAP
전체		3.58	3.28	0.30
성별	남성	3.59	3.32	0.27
	여성	3.57	3.17	0.4
연령별	26~35세	3.46	3.00	0.46
	36~45세	3.54	3.18	0.36
	46~55세	3.60	3.35	0.25
	65세 이상	3.70	3.30	0.4
근무기간별	5년 이하	3.67	2.78	0.89
	6~10년	3.63	3.00	0.63
	11~15년	3.85	3.15	0.7
	16~20년	3.51	3.29	0.22
	21년 이상	3.57	3.35	0.22
직군별	행정	3.57	3.23	0.34
	기술	3.67	3.48	0.19
	기능	3.44	3.00	0.44
	연구	3.50	3.50	0
직급별	일반 9~8급	3.62	2.69	0.93
	일반 7~6급	3.58	3.35	0.23
	일반 5~4급	3.68	3.34	0.34
	기능 9~8급	3.47	2.84	0.63
	기능 7~6급	3.43	3.14	0.29

6. 정책 또는 프로그램들과 활동들에 대해 시민들에게 전문성 있게 설명하는 능력

“정책 또는 프로그램들과 활동들에 대해 시민들에게 전문성 있게 설명하는 능력”에 대해 응답자 특성별 역량차이를 분석해 보면, 먼저 전체적으로 이 역량군에 대하여 요구되는 수준은 3.61점인데 비하여 현재 공무원 스스로 갖추고 있다고 생각하는 역량수준은 3.37점으로 그 차이는 0.24점 정도인 것으로 나타났다. 성별로는 여성이, 응답자 연령별로는 26~35세가, 근무기간별로는 6~10년 이하가, 직군별로는 기능직이 각각 역량차이가 큰 것으로 나타났다. 직급별로는 일반직 5~4급이 이 역량군에서 차이가 큰 것으로 나타났다.

〈표 4-20〉 정책 또는 프로그램들과 활동들에 대해 시민들에게 전문성 있게 설명하는 능력

구 분		요구수준	현재수준	GAP
전체		3.61	3.37	0.24
성별	남성	3.61	3.40	0.21
	여성	3.60	3.30	0.3
연령별	26~35세	3.85	3.08	0.77
	36~45세	3.53	3.30	0.23
	46~55세	3.63	3.47	0.16
	65세 이상	3.65	3.10	0.55
근무기간별	5년 이하	4.00	3.33	0.67
	6~10년	3.69	3.00	0.69
	11~15년	3.78	3.37	0.41
	16~20년	3.57	3.40	0.17
	21년 이상	3.57	3.39	0.18
직군별	행정	3.63	3.36	0.27
	기술	3.67	3.51	0.16
	기능	3.34	3.06	0.28
	연구	3.50	3.50	0
직급별	일반 9~8급	3.38	3.31	0.07
	일반 7~6급	3.61	3.44	0.17
	일반 5~4급	3.83	3.32	0.51
	기능 9~8급	3.37	2.95	0.42
	기능 7~6급	3.36	3.14	0.22

7. 시민의 신뢰를 얻기 위한 전문성 있는 설명력

“시민의 신뢰를 얻기 위한 전문성 있는 설명력”에 대해 응답자 특성별 역량차이를 분석해 보면, 먼저 전체적으로 이 역량군에 대하여 요구되는 수준은 3.62점인데 비하여 현재 공무원 스스로 갖추고 있다고 생각하는 역량수준은 3.41점으로 그 차이는 0.21점 정도인 것으로 나타났다. 성별로는 여성이, 응답자 연령별로는 26~35세가, 근무기간별로는 6~10년 이하가, 직군별로는 기능직이 각각 역량차이가 큰 것으로 나타났다. 직급별로는 기능직 9~8급이 이 역량군에서 차이가 큰 것으로 나타났다.

〈표 4-21〉 시민의 신뢰를 얻기 위한 전문성 있는 설명력

구 분		요구수준	현재수준	GAP
전체		3.62	3.41	0.21
성별	남성	3.65	3.46	0.19
	여성	3.55	3.27	0.28
연령별	26~35세	3.54	2.92	0.62
	36~45세	3.50	3.35	0.15
	46~55세	3.69	3.48	0.21
	65세 이상	3.70	3.40	0.3
근무기간별	5년 이하	3.44	3.22	0.22
	6~10년	3.69	3.06	0.63
	11~15년	3.78	3.37	0.41
	16~20년	3.52	3.44	0.08
	21년 이상	3.65	3.44	0.21
직군별	행정	3.65	3.41	0.24
	기술	3.65	3.57	0.08
	기능	3.44	2.94	0.5
	연구	3.00	3.50	-0.5
직급별	일반 9~8급	3.31	3.15	0.16
	일반 7~6급	3.63	3.50	0.13
	일반 5~4급	3.79	3.43	0.36
	기능 9~8급	3.42	2.84	0.58
	기능 7~6급	3.50	3.00	0.5

8. 정책사안에 대한 정보를 분석하기 위한 양적·질적 데이터 활용 능력

“정책사안에 대한 정보를 분석하기 위한 양적·질적 데이터 활용 능력”에 대해 응답자 특성별 역량차이를 분석해 보면, 먼저 전체적으로 이 역량군에 대하여 요구되는 수준은 3.60점인데 비하여 현재 공무원 스스로 갖추고 있다고 생각하는 역량수준은 3.39점으로 그 차이는 0.21점 정도인 것으로 나타났다. 성별로는 여성이, 응답자 연령별로는 65세 이상이, 근무기간별로는 6~10년 이하가, 직군별로는 기능직이 각각 역량차이가 큰 것으로 나타났다. 직급별로는 기능직 9~8급이 이 역량군에서 차이가 큰 것으로 나타났다.

〈표 4-22〉 정책사안에 대한 정보를 분석하기 위한 양적·질적 데이터 활용 능력

구 분		요구수준	현재수준	GAP
전체		3.60	3.39	0.21
성별	남성	3.60	3.42	0.18
	여성	3.60	3.31	0.29
연령별	26~35세	3.31	3.00	0.31
	36~45세	3.56	3.38	0.18
	46~55세	3.63	3.43	0.2
	65세 이상	3.75	3.40	0.35
근무기간별	5년 이하	3.11	3.00	0.11
	6~10년	3.63	3.13	0.5
	11~15년	3.85	3.48	0.37
	16~20년	3.62	3.43	0.19
	21년 이상	3.58	3.41	0.17
직군별	행정	3.58	3.40	0.18
	기술	3.73	3.51	0.22
	기능	3.50	3.03	0.47
	연구	2.50	3.50	-1
직급별	일반 9~8급	3.46	3.31	0.15
	일반 7~6급	3.61	3.44	0.17
	일반 5~4급	3.68	3.47	0.21
	기능 9~8급	3.37	2.84	0.53
	기능 7~6급	3.71	3.21	0.5

9. 조직 내에서 효과적으로 업무를 처리하는 능력

“조직 내에서 효과적으로 업무를 처리하는 능력”에 대해 응답자 특성별 역량차이를 분석해 보면, 먼저 전체적으로 이 역량군에 대하여 요구되는 수준은 3.64점인데 비하여 현재 공무원 스스로 갖추고 있다고 생각하는 역량수준은 3.50점으로 그 차이는 0.14점 정도인 것으로 나타났다. 성별로는 여성이, 응답자 연령별로는 26~35세가, 근무기간별로는 6~10년 이하가, 직군별로는 기능직이 각각 역량차이가 큰 것으로 나타났다. 직급별로는 일반직 9~8급이 이 역량군에서 차이가 큰 것으로 나타났다.

〈표 4-23〉 조직 내에서 효과적으로 업무를 처리하는 능력

구 분		요구수준	현재수준	GAP
전체		3.64	3.50	0.14
성별	남성	3.65	3.52	0.13
	여성	3.63	3.43	0.2
연령별	26~35세	3.54	3.23	0.31
	36~45세	3.61	3.45	0.16
	46~55세	3.66	3.54	0.12
	65세 이상	3.75	3.55	0.2
근무기간별	5년 이하	3.56	3.22	0.34
	6~10년	3.81	3.19	0.62
	11~15년	3.78	3.41	0.37
	16~20년	3.58	3.57	0.01
	21년 이상	3.64	3.52	0.12
직군별	행정	3.64	3.45	0.19
	기술	3.72	3.70	0.02
	기능	3.53	3.25	0.28
	연구	3.00	3.50	-0.5
직급별	일반 9~8급	3.54	3.15	0.39
	일반 7~6급	3.65	3.57	0.08
	일반 5~4급	3.72	3.49	0.23
	기능 9~8급	3.32	3.00	0.32
	기능 7~6급	3.86	3.50	0.36

10. 조직내 및 대시민적 정책갈등에 대해 협상 및 갈등해소 기술 이용 능력

“조직내 및 대시민적 정책갈등에 대해 협상 및 갈등해소 기술 이용 능력”에 대해 응답자 특성별 역량차이를 분석해 보면, 먼저 전체적으로 이 역량군에 대하여 요구되는 수준은 3.57점인데 비하여 현재 공무원 스스로 갖추고 있다고 생각하는 역량수준은 3.35점으로 그 차이는 0.22점 정도인 것으로 나타났다. 성별로는 여성이, 응답자 연령별로는 65세 이상이, 근무기간별로는 11~15년이, 직군별로는 행정직이 각각 역량차이가 큰 것으로 나타났다. 직급별로는 기능직 9~8급이 이 역량군에서 차이가 큰 것으로 나타났다.

〈표 4-24〉 조직내 및 대시민적 정책갈등에 대해 협상 및 갈등해소 기술 이용 능력

구 분		요구수준	현재수준	GAP
전체		3.57	3.35	0.22
성별	남성	3.59	3.39	0.2
	여성	3.52	3.24	0.28
연령별	26~35세	3.46	3.15	0.31
	36~45세	3.50	3.22	0.28
	46~55세	3.60	3.45	0.15
	65세 이상	3.80	3.30	0.5
근무기간별	5년 이하	3.11	3.11	0
	6~10년	3.69	3.06	0.63
	11~15년	3.89	3.11	0.78
	16~20년	3.52	3.43	0.09
	21년 이상	3.57	3.39	0.18
직군별	행정	3.57	3.28	0.29
	기술	3.68	3.59	0.09
	기능	3.41	3.19	0.22
	연구	2.00	3.00	-1
직급별	일반 9~8급	3.38	3.08	0.3
	일반 7~6급	3.58	3.38	0.2
	일반 5~4급	3.70	3.43	0.27
	기능 9~8급	3.42	3.05	0.37
	기능 7~6급	3.43	3.29	0.14

11. 정책변화과정을 설계하고 이행하는 능력

“정책변화과정을 설계하고 이행하는 능력”에 대해 응답자 특성별 역량차이를 분석해 보면, 먼저 전체적으로 이 역량군에 대하여 요구되는 수준은 3.60점인데 비하여 현재 공무원 스스로 갖추고 있다고 생각하는 역량수준은 3.35점으로 그 차이는 0.25점 정도인 것으로 나타났다. 성별로는 여성이, 응답자 연령별로는 65세 이상이, 근무기간별로는 6~10년이, 직군별로는 행정직이 각각 역량차이가 큰 것으로 나타났다. 직급별로는 일반직 9~8급이 이 역량군에서 차이가 큰 것으로 나타났다.

〈표 4-25〉 정책변화과정을 설계하고 이행하는 능력

구 분		요구수준	현재수준	GAP
전체		3.60	3.35	0.25
성별	남성	3.60	3.39	0.21
	여성	3.60	3.24	0.36
연령별	26~35세	3.46	3.00	0.46
	36~45세	3.53	3.29	0.24
	46~55세	3.63	3.44	0.19
	65세 이상	3.75	3.15	0.6
근무기간별	5년 이하	3.44	3.11	0.33
	6~10년	3.63	2.94	0.69
	11~15년	3.81	3.26	0.55
	16~20년	3.62	3.42	0.2
	21년 이상	3.56	3.38	0.18
직군별	행정	3.61	3.30	0.31
	기술	3.66	3.54	0.12
	기능	3.41	3.16	0.25
	연구	3.00	3.50	-0.5
직급별	일반 9~8급	3.46	3.00	0.46
	일반 7~6급	3.63	3.41	0.22
	일반 5~4급	3.62	3.36	0.26
	기능 9~8급	3.42	3.00	0.42
	기능 7~6급	3.43	3.29	0.14

12. 조직의 성과 향상을 위한 조직관리 능력

“조직의 성과 향상을 위한 조직관리 능력”에 대해 응답자 특성별 역량차이를 분석해 보면, 먼저 전체적으로 이 역량군에 대하여 요구되는 수준은 3.58점인데 비하여 현재 공무원 스스로 갖추고 있다고 생각하는 역량수준은 3.38점으로 그 차이는 0.20점 정도인 것으로 나타났다. 성별로는 여성이, 응답자 연령별로는 26~35세가, 근무기간별로는 6~10년이, 직군별로는 기능직이 각각 역량차이가 큰 것으로 나타났다. 직급별로는 기능직 9~8급이 이 역량군에서 차이가 큰 것으로 나타났다.

〈표 4-26〉 조직의 성과 향상을 위한 조직관리 능력

구 분		요구수준	현재수준	GAP
전체		3.58	3.38	0.20
성별	남성	3.60	3.44	0.16
	여성	3.54	3.24	0.3
연령별	26~35세	3.77	3.23	0.54
	36~45세	3.49	3.23	0.26
	46~55세	3.61	3.49	0.12
	65세 이상	3.75	3.40	0.35
근무기간별	5년 이하	3.67	3.22	0.45
	6~10년	3.81	3.00	0.81
	11~15년	3.63	3.19	0.44
	16~20년	3.57	3.39	0.18
	21년 이상	3.55	3.46	0.09
직군별	행정	3.55	3.34	0.21
	기술	3.72	3.60	0.12
	기능	3.50	3.13	0.37
	연구	2.50	3.00	-0.5
직급별	일반 9~8급	3.62	3.23	0.39
	일반 7~6급	3.56	3.41	0.15
	일반 5~4급	3.74	3.53	0.21
	기능 9~8급	3.53	2.95	0.58
	기능 7~6급	3.50	3.29	0.21

13. 조직의 자원(인적·물적)에 대한 효율적인 할당·배분·통합·활용

“조직의 자원(인적·물적)에 대한 효율적인 할당·배분·통합·활용”에 대해 응답자 특성별 역량차이를 분석해 보면, 먼저 전체적으로 이 역량군에 대하여 요구되는 수준은 3.57점인데 비하여 현재 공무원 스스로 갖추고 있다고 생각하는 역량수준은 3.31점으로 그 차이는 0.26점 정도인 것으로 나타났다. 성별로는 여성이, 응답자 연령별로는 26~35세가, 근무기간별로는 5년 이하가, 직군별로는 행정직이 각각 역량차이가 큰 것으로 나타났다. 직급별로는 기능직 9~8급이 이 역량군에서 차이가 큰 것으로 나타났다.

〈표 4-27〉 조직의 자원(인적·물적)에 대한 효율적인 할당·배분·통합·활용

구 분		요구수준	현재수준	GAP
전체		3.57	3.31	0.26
성별	남성	3.59	3.35	0.24
	여성	3.51	3.22	0.29
연령별	26~35세	3.77	3.15	0.62
	36~45세	3.48	3.21	0.27
	46~55세	3.59	3.38	0.21
	65세 이상	3.75	3.30	0.45
근무기간별	5년 이하	3.78	3.11	0.67
	6~10년	3.63	3.06	0.57
	11~15년	3.67	3.04	0.63
	16~20년	3.57	3.37	0.2
	21년 이상	3.53	3.36	0.17
직군별	행정	3.55	3.24	0.31
	기술	3.68	3.52	0.16
	기능	3.44	3.16	0.28
	연구	2.50	3.00	-0.5
직급별	일반 9~8급	3.54	2.92	0.62
	일반 7~6급	3.55	3.35	0.2
	일반 5~4급	3.72	3.38	0.34
	기능 9~8급	3.58	2.95	0.63
	기능 7~6급	3.29	3.36	-0.07

제4절 진단결과의 시사점

1. 공무원 교육훈련기관에 대한 만족도 조사 결과의 시사점

전반적인 만족도를 알아보기 위하여 5점 척도를 100점 만점으로 환산하여 보면, 첫째로 중앙공무원교육원의 교육내용에 대한 만족도는 66.18점이며, 11개 평가항목 중에서 강사의 언행과 태도에 가장 큰 만족을 하고 있다. 둘째, 지방행정연수원의 전반적인 만족도는 64.82점이고 강사의 언행과 태도에 대한 만족도가 가장 높으며, 교육훈련 전 체계적인 수요조사에 대한 만족도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 셋째, 대전인재개발원의 만족도는 66.54점으로 5개 주체 중에서 가장 높으며 강사의 언행과 태도에 대한 만족도가 가장 높으며, 교육훈련 전 체계적인 수요조사에 대한 만족도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 넷째, 민간위탁 교육훈련기관의 전반적인 만족도는 65.56점이고 이 기관 역시 강사의 언행과 태도에 대한 만족도가 가장 높으며, 교육훈련 전 체계적인 수요조사에 대한 만족도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 다섯째, 직장교육의 전반적인 만족도는 60.88점으로 5개 주체 중에서 가장 낮고, 역시 강사의 언행과 태도에 대한 만족도가 가장 높으며, 교육훈련 전 체계적인 수요조사에 대한 만족도가 가장 낮은 것으로 나타났다.

이러한 관점에서 공무원 교육훈련수요에 대해 체계적으로 조사할 필요가 있는데, 그간의 교육훈련수요조사는 교육훈련이 필요한 내용보다는 교육훈련 대상인원만을 파악하는 양위주의 조사에 그침으로써 공무원 개인의 훈련수요가 교육과정의 설치와 교육내용의 편성은 물론 교육대상자의 선정에서도 제대로 반영되고 있어 예산이 낭비되고 교육효과를 저하시키고 있다(최길수, 2004: 98, 재인용). 우리나라 지방공무원의 교육훈련조사는 매우 단순하기 때문에 진정으로 교육훈련의 수요를 파악하기가 대단히 어려운 실정이다. 현재 피교육

생에 대한 체계적이고 과학적인 교육훈련수요조사가 이루어지지 못한 상태에서 일방적이고 비자발적 교육이 이루어지고 있다. 담당공무원의 교육훈련 참여로 인한 업무공백을 우려하여 교육훈련 수요표를 형식적으로 작성하거나 교육훈련 담당자가 자의적으로 작성하는 사례도 있다(최길수, 2004: 99, 재인용). 이와 같이 교육훈련대상자의 선발이 일방적으로 이루어짐에 따라, 교육훈련 수요에 입각한 교과목편성보다는 다양한 과목을 나열식으로 편성할 수밖에 없는 상황에 이르고 있다(최길수, 2004: 99, 재인용).

또한, 교육훈련수요조사에 의하여 교육대상자를 선정하게 되는데 실제에 있어서는 교육을 희망한 공무원이라 하더라도 대부분 격무부서나 민원부서에 근무하는 공무원의 경우는 자의든 타의든 교육대상자로 선정되기 어려운 것이 현실이다. 이로 인하여 당초 수립된 교육계획인원과 차질을 빚을 수밖에 없으며 경우에 따라서는 최소 교육인원도 확보되지 않아 교육희망자를 재조사하거나 불가피하게 해당기관에서는 강제차출을 하는 경우가 발생하게 된다(최길수, 2004: 99, 재인용).

지방공무원교육훈련의 수요조사는 원칙적으로 각 지방정부에서 실시하도록 되어 있다. 교육훈련수요조사를 실시하는 담당자가 자제야 할 최소한의 자질은 조사방법과 통계분석능력을 소유하고 있어야 한다. 그러나 지방정부 조직에서 수요조사는 주로 총무부서(또는 자치행정부서)에서 담당하고 있으나 여러 가지 인사행정상의 문제점으로 인하여 수요조사 및 분석에 대한 전문성을 보유하기에는 아직까지도 요원한 상태이다. 교육훈련조사에 대한 제도적 장치의 미비로 인하여 예산의 반영은 애초부터 고려의 대상이 되지 못하고 있는 실정이다. 앞에서 지적한바와 같이, 수요조사를 위한 특별한 조직이 구성되지 않고 총무부서 등에서 여러 일반적인 일과 함께 교육수요를 파악하고 있기 때문에 예산반영의 필요성을 느끼지 못하는 것이다.

〈표 4-28〉 공무원 교육훈련 주체별 전반적 만족도

구 분	중앙공무원교육원 (246명)	지방행정연수원 (223명)	대전인재개발원 (295명)	민간교육훈련기관 (218명)	직장교육 (294명)
교육의 수준이 나에게 맞는다	66.7	64.7	67.5	65.5	63.8
교육내용이 현 업무수행에 도움이 된다.	66.9	64.9	66.9	65.6	60.3
강의 전달이 우수하다	66.0	64.2	67.5	68.5	63.8
강사의 언행과 태도가 적합하다	70.0	69.2	70.0	70.3	66.5
교육과정이 짜임새 있게 운영된다	66.5	65.8	67.5	67.0	61.1
교육장 및 시설에 대해 만족한다	66.2	64.1	65.8	65.9	63.9
강의교재는 충실하게 준비되었다	67.2	65.4	67.3	66.4	57.0
교육훈련 기간이 적정하다.	63.8	62.9	64.2	60.7	58.4
교육내용이 나의 역량강화에 도움이 된다	67.6	66.4	67.0	65.8	61.8
맞춤식 차원의 교육훈련에 노력한다	65.5	65.0	64.8	65.5	58.5
교육훈련 시행 전 수요조사가 충실히 이루어지고 있다	61.5	60.4	63.3	59.9	54.5
기 관 평 균	66.18	64.82	66.54	65.56	60.88

2. 역량진단 결과의 시사점

공무원들이 현재 가지고 있는 역량과 요구되는 수준에 대하여 스스로 진단하도록 한 결과, 요구수준이 높은 역량요소는 현재의 역량에 대해서도 높다고 판단하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 예컨대, “시민을 설득할 수 있는 전문성을” 및 “업무의 효과적인 처리를 위한 능력” 등에 대한 역량요소는 요구되는 수준도 높지만 현재 자신이 가지고 있는 역량 또한 높다고 판단하는 것으로 나타났다.

13개 역량요소에 대한 차이를 분석한 결과, 요구되는 역량과 현재 갖추고 있는 역량 간에 차이가 상대적으로 크게 발생하는 것은 “조직의 전략형성에

있어서 모든 외부·내부의 환경적 요인들을 고려하는 능력” 및 “조직 및 조직의 정책에 영향을 미치는 내외부적 요인들에 대한 분석 능력” 등인 것으로 나타났다.

〈표 4-29〉 역량차이 진단 결과

구 분	요구수준	현재수준	GAP
시민의 요구를 파악하고 대응하는 능력	3.57	3.31	0.26
조직의 문화를 발전시키기 위한 프로그램과 서비스 활용 능력	3.54	3.35	0.19
조직의 전략형성에 있어서 모든 외부·내부의 환경적 요인들을 고려하는 능력	3.57	3.25	0.32
조직의 발전을 위해 새로운 통찰력과 혁신적 접근법들을 고안하고 제시하는 능력	3.57	3.28	0.29
조직 및 조직의 정책에 영향을 미치는 내외부적 요인들에 대한 분석 능력	3.58	3.28	0.30
정책 또는 프로그램들과 활동들에 대해 시민들에게 전문성 있게 설명하는 능력	3.61	3.37	0.24
시민의 신뢰를 얻기 위한 전문성 있는 설명력	3.62	3.41	0.21
정책사안에 대한 정보를 분석하기 위한 양적·질적 데이터 활용 능력	3.60	3.39	0.21
조직 내에서 효과적으로 업무를 처리하는 능력	3.64	3.50	0.14
조직내 및 대시민적 정책갈등에 대해 협상 및 갈등해소 기술 이용 능력	3.57	3.35	0.22
정책변화과정을 설계하고 이행하는 능력	3.60	3.35	0.25
조직의 성과 향상을 위한 조직관리 능력	3.58	3.38	0.20
조직의 자원(인적·물적자원)에 대한 효율적인 할당·배분·통합·활용	3.57	3.31	0.26

제 5 장

맞춤형 공무원교육훈련프로그램 개발 방안

제1절 교육훈련에 대한 수요분석

제2절 교육훈련제도의 운영방안

제5장 맞춤형 공무원교육훈련프로그램 개발 방안

제1절 교육훈련에 대한 수요분석

1. 교육훈련 유형에 대한 수요

1) 전반적인 선호 교육훈련 유형

대전시청 공무원들이 선호하는 교육훈련 유형으로는 중앙 및 지방자치단체 소속의 교육원 등 집합교육을 가장 선호하는 것으로 나타났다(40.7%). 그 다음이 민간교육훈련기관의 교육훈련을 선호하고(20.7%), 그다음이 인터넷을 통한 사이버 교육을 선호하는 것으로 나타났다(19.0%). 반면에 조직내에서 정기적인 학습모임(2.7%) 및 민간기업 등의 근무경력(3.7%)은 선호하지 않는 교육훈련 유형으로 나타났다.

〈표 5-1〉 전반적인 선호 교육훈련 유형

구 분	빈도	%
1) 중앙 및 지방자치단체 교육원 등 집합교육	122	40.7
2) 직장교육(OJT)	21	7.0
3) 민간교육훈련기관 교육	62	20.7
4) 해외파견 교육	17	5.7
5) 기관 내 정기적 학습 모임	8	2.7
6) 인터넷을 통한 사이버 교육	57	19.0
7) 민간기업 등에 근무 경험	11	3.7
8) 기타	2	0.6
합 계	300	100.0

2) 성별에 따른 선호 교육훈련 유형

선호하는 교육훈련 유형에 대해 남성의 경우는 중앙 및 지방자치단체 교육훈련원의 집합교육(45.6%) 및 민간교육훈련기관에서의 위탁교육(18.0%) 등을 선호하는 것으로 나타났다. 반면에 남성의 경우 조직내에서의 정기적인 학습모임(2.3%)과 직장교육(4.1%) 등의 유형은 덜 선호하는 것으로 나타났다.

선호하는 교육훈련 유형에 대해 여성의 경우는 중앙 및 지방자치단체 교육훈련원의 집합교육(27.7%) 및 민간교육훈련기관에서의 위탁교육(27.7%) 등을 선호하는 것으로 나타났다. 반면에 여성의 경우 해외 및 민간기업 등의 파견교육은 덜 선호하는 것으로 나타났다.

〈표 5-2〉 성별 선호 교육훈련 유형

구 분	남성	여성
1) 중앙 및 지방자치단체 교육원 등 집합교육	99 45.6%	23 27.7%
2) 직장교육(OJT)	9 4.1%	12 14.5%
3) 민간교육훈련기관 교육	39 18.0%	23 27.7%
4) 해외파견 교육	16 7.4%	1 1.2%
5) 기관 내 정기적 학습 모임	5 2.3%	3 3.6%
6) 인터넷을 통한 사이버 교육	38 17.5%	19 22.9%
7) 민간기업 등에 근무 경험	10 4.6%	1 1.2%
8) 기타	1 0.5%	1 1.2%
전 체	217 100.0%	83 100.0%

3) 연령별 선호 교육훈련 유형

선호하는 교육훈련 유형에 대해 26~35세 사이의 공무원들은 인터넷을 통한 사이버 교육훈련을 가장 선호하고(30.8%), 36~45세의 연령대는 중앙 및 지방자치단체의 교육훈련기관 등의 집합교육을 가장 선호하고(37.9%), 46~55세 사이와 56세 이상의 공무원들 또한 중앙 및 지방자치단체의 교육훈련 기관에 집합교육을 선호 하는 것으로 나타났다. 또한 36~45세 사이의 공무원들은 민간교육훈련기관의 위탁교육 또한 선호하는 것으로 나타났다.

〈표 5-3〉 연령별 선호 교육훈련 유형

구 분	26~35세	36~45세	46~55세	56세이상
1) 중앙 및 지방자치단체 교육원 등 집합교육	1 7.7%	39 37.9%	72 43.9%	10 50.0%
2) 직장교육(OJT)	2 15.4%	6 5.8%	11 6.7%	2 10.0%
3) 민간교육훈련기관 교육	2 15.4%	26 25.2%	30 18.3%	4 20.0%
4) 해외파견 교육	2 15.4%	5 4.9%	10 6.1%	0 0.0%
5) 기관 내 정기적 학습 모임	2 15.4%	2 1.9%	4 2.4%	0 0.0%
6) 인터넷을 통한 사이버 교육	4 30.8%	20 19.4%	30 18.3%	3 15.0%
7) 민간기업 등에 근무 경험	0 0.0%	4 3.9%	6 3.7%	1 5.0%
8) 기타	0 0.0%	1 1.0%	1 0.6%	0 0.0%
전 체	13 100.0%	103 100.0%	164 100.0%	20 100.0%

4) 근무기간별 선호 교육훈련 유형

선호하는 교육훈련 유형에 대해 5년 이하의 근무경력을 가지고 있는 공무원들은 교육훈련기관의 집합교육, 해외파견, 조직내 학습모임, 인터넷 학습 등을 동일하게 선호하고, 6~10년 사이의 근무경력을 가지고 있는 공무원들은 공무원교육훈련기관 등의 집합교육과 인터넷을 통한 사이버교육을 선호하고 있다. 이러한 집합교육, 사이버교육 등에 대해 16년 이상의 근무경력을 가지고 있는 공무원 역시 같은 패턴으로 선호하는 유형으로 나타났다.

〈표 5-4〉 근무기간별 선호 교육훈련 유형

구 분	5년이하	6~10년	11~15년	16~20년	21년이상
1) 중앙 및 지방자치단체 교육원 등 집합교육	2 22.2%	5 31.3%	10 37.0%	37 41.6%	68 42.8%
2) 직장교육(OJT)	1 11.1%	2 12.5%	0 0.0%	6 6.7%	12 7.5%
3) 민간교육훈련기관 교육	0 0.0%	3 18.8%	6 22.2%	22 24.7%	31 19.5%
4) 해외파견 교육	2 22.2%	1 6.3%	1 3.7%	7 7.9%	6 3.8%
5) 기관 내 정기적 학습 모임	2 22.2%	1 6.3%	1 3.7%	0 0.0%	4 2.5%
6) 인터넷을 통한 사이버 교육	2 22.2%	4 25.0%	6 22.2%	15 16.9%	30 18.9%
7) 민간기업 등에 근무 경험	0 0.0%	0 0.0%	2 7.4%	1 1.1%	8 5.0%
8) 기타	0 0.0%	0 0.0%	1 3.7%	1 1.1%	0 0.0%
전 체	9 100.0%	16 100.0%	27 100.0%	89 100.0%	159 100.0%

5) 직군별 선호 교육훈련 유형

선호하는 교육훈련 유형에 대해 행정직군 공무원들은 집합교육과 사이버 교육 및 민간교육훈련기관의 위탁교육을 선호하고 있으며, 기술직 및 기능직 공무원들도 같은 유형을 공무원교육훈련을 선호하는 것으로 나타났다. 다만 응답자 중에 연구직 공무원 2명 중에 한명은 집합교육 한명은 직장교육을 선호하는 것으로 나타났다.

〈표 5-5〉 직군별 선호 교육훈련 유형

구 분	행정	기술	기능	연구
1) 중앙 및 지방자치단체 교육원 등 집합교육	67 36.4%	42 51.2%	12 37.5%	1 50.0%
2) 직장교육(OJT)	12 6.5%	3 3.7%	5 15.6%	1 50.0%
3) 민간교육훈련기관 교육	37 20.1%	17 20.7%	8 25.0%	0 0.0%
4) 해외파견 교육	13 7.1%	4 4.9%	0 0.0%	0 0.0%
5) 기관 내 정기적 학습 모임	6 3.3%	1 1.2%	1 3.1%	0 0.0%
6) 인터넷을 통한 사이버 교육	39 21.2%	12 14.6%	6 18.8%	0 0.0%
7) 민간기업 등에 근무 경험	9 4.9%	2 2.4%	0 0.0%	0 0.0%
8) 기타	1 0.5%	1 1.2%	0 0.0%	0 0.0%
전 체	184 100.0%	82 100.0%	32 100.0%	2 100.0%

6) 직급별 선호 교육훈련 유형

선호하는 교육훈련 유형에 대해 일반직 9~8급에 해당하는 공무원들은 직장

교육, 일반직 7급 이상 공무원들은 중앙 및 지방자치단체 교육훈련기관 등의 교육훈련 유형을 가장 선호하는 것으로 나타났다. 설문에 응답한 기능직 공무원들은 또한 중앙 및 지방자치단체 교육훈련기관 등의 교육훈련 유형을 가장 선호하는 것으로 나타났다.

<표 5-6> 직급별 선호 교육훈련 유형

구 분	일반 9~8급	일반 7~6급	일반 5~4급	기능 9~8급	기능 7~6급
1) 중앙 및 지방자치단체 교육원 등 집합교육	3 23.1%	79 38.2%	27 57.4%	8 42.1%	5 35.7%
2) 직장교육(OJT)	4 30.8%	8 3.9%	4 8.5%	2 10.5%	3 21.4%
3) 민간교육훈련기관 교육	1 7.7%	44 21.3%	9 19.1%	5 26.3%	3 21.4%
4) 해외파견 교육	0 0.0%	14 6.8%	3 6.4%	0 .0%	0 .0%
5) 기관 내 정기적 학습 모임	3 23.1%	4 1.9%	0 0.0%	1 5.3%	0 .0%
6) 인터넷을 통한 사이버 교육	2 15.4%	45 21.7%	4 8.5%	3 15.8%	3 21.4%
7) 민간기업 등에 근무 경험	0 0.0%	11 5.3%	0 0.0%	0 .0%	0 .0%
8) 기타	0 0.0%	2 1.0%	0 0.0%	0 .0%	0 .0%
전 체	13 100.0%	207 100.0%	47 100.0%	19 100.0%	14 100.0%

2. 교육훈련 방법에 대한 수요

1) 전반적인 선호 교육훈련 방법

선호하는 교육훈련 방법에 대해 많은 응답자 들이 주제별 현장 학습(48.3%) 방법을 선호하고, 다음으로 강의식 교육훈련 방법(28.3%)을 선호하는 것으로

나타났다. 반면에, 정책연구보고서를 작성하여 제출하는 교육훈련 방법은 가장 덜 선호하는 것으로 나타났다.

〈표 5-7〉 전반적인 선호 교육훈련 방법

구 분	빈도	%
1) 강의식 교육방법	85	28.3
2) 사례중심의 소그룹 토론식	65	21.7
3) 정책연구보고서 작성 및 제출	2	0.7
4) 주제별 현장 학습	145	48.3
5) 기타	3	1.0
합 계	300	100.0

2) 성별 선호 교육훈련 방법

선호하는 교육훈련 방법에 대해 남성과 여성 모두 주제별 현장 학습을 가장 선호 하는 것으로 나타났다.

〈표 5-8〉 성별 선호 교육훈련 방법

구 분	남성	여성
1) 강의식 교육방법	56 25.8%	29 34.9%
2) 사례중심의 소그룹 토론식	53 24.4%	12 14.5%
3) 정책연구보고서 작성 및 제출	0 0.0%	2 2.4%
4) 주제별 현장 학습	105 48.4%	40 48.2%
5) 기타	3 1.4%	0 0.0%
전 체	217 100.0%	83 100.0%

3) 연령별 선호 교육훈련 방법

선호하는 교육훈련 방법에 대해 모든 연령대에서 주제별 현장 학습을 가장 선호 하는 것으로 나타났다. 그럼에도 불구하고 56세 공무원들은 사례중심의 소그룹 토론식 교육훈련 방법에 대해 다른 연령대에 비하여 선호도가 높다는 것이 특징으로 나타났다.

〈표 5-9〉 연령별 선호 교육훈련 방법

구 분	26~35세	36~45세	46~55세	56세이상
1) 강의식 교육방법	4 30.8%	37 35.9%	40 24.4%	4 20.0%
2) 사례중심의 소그룹 토론식	1 7.7%	23 22.3%	34 20.7%	7 35.0%
3) 정책연구보고서 작성 및 제출	0 0.0%	0 0.0%	2 1.2%	0 0.0%
4) 주제별 현장 학습	8 61.5%	42 40.8%	86 52.4%	9 45.0%
5) 기타	0 0.0%	1 1.0%	2 1.2%	0 0.0%
전 체	13 100.0%	103 100.0%	164 100.0%	20 100.0%

4) 근무기간별 선호 교육훈련 방법

선호하는 교육훈련 방법에 대해 대부분의 응답자 들이 주제별 현장 학습 방법을 가장 선호하고 있으나 5년 이하의 근무경력을 가지고 있는 공무원들은 사례중심의 소그룹 토론식 교육훈련 방법을 가장 선호하고 있다는 특징을 가지고 있다.

〈표 5-10〉 근무기간별 선호 교육훈련 방법

구 분	5년이하	6~10년	11~15년	16~20년	21년이상
1) 강의식 교육방법	2 22.2%	4 25.0%	9 33.3%	27 30.3%	43 27.0%
2) 사례중심의 소그룹 토론식	4 44.4%	4 25.0%	3 11.1%	17 19.1%	37 23.3%
3) 정책연구보고서 작성 및 제출	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 2.2%	0 0.0%
4) 주제별 현장 학습	3 33.3%	8 50.0%	15 55.6%	43 48.3%	76 47.8%
5) 기타	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 1.9%
전 체	9 100.0%	16 100.0%	27 100.0%	89 100.0%	159 100.0%

5) 직군별 선호 교육훈련 방법

선호하는 교육훈련 방법에 대해 대부분의 직군에서 주제별 현장 학습 방법을 가장 선호하고, 다음으로 강의식 교육훈련 방법을 선호하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 5-11〉 직군별 선호 교육훈련 방법

구 분	행정	기술	기능	연구
1) 강의식 교육방법	51 27.7%	24 29.3%	10 31.3%	0 0.0%
2) 사례중심의 소그룹 토론식	48 26.1%	14 17.1%	2 6.3%	1 50.0%
3) 정책연구보고서 작성 및 제출	1 0.5%	1 1.2%	0 0.0%	0 0.0%
4) 주제별 현장 학습	83 45.1%	41 50.0%	20 62.5%	1 50.0%
5) 기타	1 0.5%	2 2.4%	0 0.0%	0 0.0%
전 체	184 100.0%	82 100.0%	32 100.0%	2 100.0%

6) 직급별 선호 교육훈련 방법

선호하는 교육훈련 방법에 대해 대부분의 직급에서 주제별 현장 학습 방법을 가장 선호하고, 다음으로 강의식 교육훈련 방법을 선호하고 있으나, 일반직 5~4급의 경우는 사례중심의 소그룹 토론식의 교육방법을 두 번째로 선호하고 있는 것이 특징이다.

〈표 5-12〉 직급별 선호 교육훈련 방법

구 분	일반 9~8급	일반 7~6급	일반 5~4급	기능 9~8급	기능 7~6급
1) 강의식 교육방법	3 23.1%	66 31.9%	6 12.8%	5 26.3%	5 35.7%
2) 사례중심의 소그룹 토론식	3 23.1%	43 20.8%	17 36.2%	2 10.5%	0 0.0%
3) 정책연구보고서 작성 및 제출	0 0.0%	2 1.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
4) 주제별 현장 학습	7 53.8%	95 45.9%	22 46.8%	12 63.2%	9 64.3%
5) 기타	0 0.0%	1 0.5%	2 4.2%	0 0.0%	0 0.0%
전 체	13 100.0%	207 100.0%	47 100.0%	19 100.0%	14 100.0%

3. 역량강화에 대한 수요

1) 전반적인 역량강화에 대한 수요

교육훈련을 통해 개발하고자 역량은 창의적 사고능력(22.0%), 인간관계 형성 능력(15.0%), 정보 및 자료해석 능력(14.7%) 등의 순으로 나타났다. 반면에 외국어 활용능력과 직무관련 예산 및 재정분석 능력 등은 가장 낮게 나타났다.

〈표 5-13〉 전반적 역량강화 교육프로그램 수요

구 분	빈도	%
1) 체계적인 사고 능력	24	8.0
2) 창의적 사고 능력	66	22.0
3) 인간관계 형성 능력	45	15.0
4) 정보 및 자료 해석 능력	44	14.7
5) 외국어 활용 능력	12	4.0
6) 리더십 능력	16	5.3
7) 자기관리 능력	41	13.7
8) 담당업무에 대한 최신기법	37	12.3
9) 직무관련 예산 및 재정분석 능력	12	4.0
10) 기타	3	0.9
합 계	300	100.0

2) 성별에 따른 역량강화에 대한 수요

교육훈련을 통해 개발하고자 역량에 대해 남성은 창의적 사고능력(25.3%), 여성은 정보 및 자료해석 능력(20.5%)인 것으로 나타났다.

〈표 5-14〉 성별 역량강화 교육프로그램 수요

구 분	남성	여성
1) 체계적인 사고 능력	16 7.4%	8 9.6%
2) 창의적 사고 능력	55 25.3%	11 13.3%
3) 인간관계 형성 능력	33 15.2%	12 14.5%
4) 정보 및 자료 해석 능력	27 12.4%	17 20.5%
5) 외국어 활용 능력	10 4.6%	2 2.4%
6) 리더십 능력	11 5.1%	5 6.0%
7) 자기관리 능력	27 12.4%	14 16.9%
8) 담당업무에 대한 최신기법	27 12.4%	10 12.0%
9) 직무관련 예산 및 재정분석 능력	8 3.7%	4 4.8%
10) 기타	3 1.5%	0 0.0%
전 체	217 100.0%	83 100.0%

3) 연령에 따른 역량강화에 대한 수요

교육훈련을 통해 개발하고자 역량에 대한 연령대별 특징을 보면, 36~45세 사이의 공무원들은 교육훈련을 통해 “자기관리 능력”을 가장 선호하는 것으로 나타난 것이 특징이다.

〈표 5-15〉 연령별 역량강화 교육프로그램 수요

구 분	26~35세	36~45세	46~55세	56세이상
1) 체계적인 사고 능력	1 7.7%	6 5.8%	16 9.8%	1 5.0%
2) 창의적 사고 능력	3 23.1%	20 19.4%	38 23.2%	5 25.0%
3) 인간관계 형성 능력	2 15.4%	11 10.7%	27 16.5%	5 25.0%
4) 정보 및 자료 해석 능력	3 23.1%	14 13.6%	25 15.2%	2 10.0%
5) 외국어 활용 능력	0 0.0%	4 3.9%	6 3.7%	2 10.0%
6) 리더십 능력	1 7.7%	4 3.9%	10 6.1%	1 5.0%
7) 자기관리 능력	0 0.0%	20 19.4%	20 12.2%	1 5.0%
8) 담당업무에 대한 최신기법	3 23.1%	18 17.5%	15 9.1%	1 5.0%
9) 직무관련 예산 및 재정분석 능력	0 0.0%	5 4.9%	5 3.0%	2 10.0%
10) 기타	0 0.0%	1 1.0%	2 1.2%	0 0.0%
전 체	13 100.0%	103 100.0%	164 100.0%	20 100.0%

4) 근무기간에 따른 역량강화에 대한 수요

교육훈련을 통해 개발하고자 역량에 대한 근무기간별 특징을 보면, 5년 이하의 근무경력을 가지고 있는 공무원들은 “담당업무에 대한 최신기법”, 16~20년 사이의 근무경력을 가지고 있는 공무원들은 “자기관리 능력” 등을 가장 선호하는 것으로 나타났다.

<표 5-16> 근무기간별 역량강화 교육프로그램 수요

구 분	5년이하	6~10년	11~15년	16~20년	21년이상
1) 체계적인 사고 능력	0 0.0%	1 6.3%	1 3.7%	6 6.7%	16 10.1%
2) 창의적 사고 능력	2 22.2%	7 43.8%	4 14.8%	15 16.9%	38 23.9%
3) 인간관계 형성 능력	1 11.1%	2 12.5%	2 7.4%	12 13.5%	28 17.6%
4) 정보 및 자료 해석 능력	1 11.1%	1 6.3%	8 29.6%	13 14.6%	21 13.2%
5) 외국어 활용 능력	0 0.0%	0 0.0%	2 7.4%	2 2.2%	8 5.0%
6) 리더십 능력	0 0.0%	1 6.3%	1 3.7%	6 6.7%	8 5.0%
7) 자기관리 능력	1 11.1%	0 0.0%	7 25.9%	16 18.0%	17 10.7%
8) 담당업무에 대한 최신기법	3 33.3%	4 25.0%	1 3.7%	15 16.9%	14 8.8%
9) 직무관련 예산 및 재정 분석 능력	1 11.1%	0 0.0%	1 3.7%	3 3.4%	7 4.4%
10) 기타	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 1.1%	2 1.2%
전 체	9 100.0%	16 100.0%	27 100.0%	89 100.0%	159 100.0%

5) 직군에 따른 역량강화에 대한 수요

교육훈련을 통해 개발하고자 역량에 대한 직군별 특징을 보면, 대부분의 직군에서 “창의적 사고능력”을 가장 선호하고 있으며, 두 번째로 행정직군은 “자기관리 능력”, 기술 및 기능직군은 “인간관계 형성능력” 등을 선호하는 것으로 나타났다. 연구직군은 응답자가 2명뿐인데, “자기관리 능력”과 “담당업무에 대한 최신기법”을 각각 선호하는 것으로 나타났다.

〈표 5-17〉 직군별 역량강화 교육프로그램 수요

구 분	행정	기술	기능	연구
1) 체계적인 사고 능력	16 8.7%	8 9.8%	0 0.0%	0 0.0%
2) 창의적 사고 능력	40 21.7%	19 23.2%	7 21.9%	0 0.0%
3) 인간관계 형성 능력	21 11.4%	18 22.0%	6 18.8%	0 0.0%
4) 정보 및 자료 해석 능력	27 14.7%	11 13.4%	6 18.8%	0 0.0%
5) 외국어 활용 능력	9 4.9%	2 2.4%	1 3.1%	0 0.0%
6) 리더십 능력	13 7.1%	3 3.7%	0 0.0%	0 0.0%
7) 자기관리 능력	29 15.8%	8 9.8%	3 9.4%	1 50.0%
8) 담당업무에 대한 최신기법	20 10.9%	10 12.2%	6 18.8%	1 50.0%
9) 직무관련 예산 및 재정분석 능력	8 4.3%	2 2.4%	2 6.3%	0 0.0%
10) 기타	1 0.5%	1 1.2%	1 3.1%	0 0.0%
전 체	184 100.0%	82 100.0%	32 100.0%	2 100.0%

6) 직급에 따른 역량강화에 대한 수요

교육훈련을 통해 개발하고자 역량에 대한 직급별 특징을 보면, 일반 9~6급은 “창의적 사고 능력”, 일반 5~4급은 “인간관계형성 능력”, 기능 9~8급은 “창의적 사고 능력” 및 “담당업무에 대한 최신기법”, 기능 7~6급은 “인간관계 형성 능력” 및 “정보 및 자료해석 능력”을 가장 선호하는 것으로 나타났다.

〈표 5-18〉 직급별 역량강화 교육프로그램 수요

구 분	일반 9~8급	일반 7~6급	일반 5~4급	기능 9~8급	기능 7~6급
1) 체계적인 사고 능력	2 15.4%	19 9.2%	3 6.4%	0 0.0%	0 0.0%
2) 창의적 사고 능력	4 30.8%	45 21.7%	9 19.1%	6 31.6%	2 14.3%
3) 인간관계 형성 능력	3 23.1%	25 12.1%	11 23.4%	2 10.5%	4 28.6%
4) 정보 및 자료 해석 능력	2 15.4%	32 15.5%	4 8.5%	2 10.5%	4 28.6%
5) 외국어 활용 능력	0 0.0%	7 3.4%	4 8.5%	0 0.0%	1 7.1%
6) 리더십 능력	0 0.0%	10 4.8%	6 12.8%	0 0.0%	0 0.0%
7) 자기관리 능력	1 7.7%	33 15.9%	4 8.5%	2 10.5%	1 7.1%
8) 담당업무에 대한 최신기법	0 0.0%	27 13.0%	4 8.5%	6 31.6%	0 0.0%
9) 직무관련 예산 및 재정분석 능력	1 7.7%	7 3.4%	2 4.3%	1 5.3%	1 7.1%
10) 기타	0 0.0%	2 1.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 7.1%
전 체	13 100.0%	207 100.0%	47 100.0%	19 100.0%	14 100.0%

제2절 교육훈련제도의 운영 방안

1. 체계적인 교육훈련 수요조사 실시

앞서 지적한 바와 같이, 교육훈련수요조사(TNA)의 주된 목적은 현재 존재하거나 잠재적으로 장래에 존재할 수 있는 교육훈련수요를 밝혀내어 가장 효율적인 교육훈련 과정을 설계하기 위한 것이다. 이와 같이 교육훈련수요를 조사

하는 목적은 지방공무원들이 직무에서 요구되는 “최적”의 지식(기술)과 자질이 무엇인가? 그리고 “실제(현재)”의 업무수행 내용 또는 활용되는 지식(기술)은 무엇인가?에 대한 정보를 얻고자하는데 있다고 하겠다.

이와 같이 수요조사가 중요함에도 불구하고 그간 우리나라 지방자치단체에서는 지나치게 형식적으로 실시해 왔다는 것이다. 특히, 각급 훈련기관이 실시하는 교육훈련수요조사는 당해 연도 교육대상인원의 파악에 중점이 두어져 있고 관련 집단의 요구나 직무분석을 통한 불일치의 파악은 소홀히 다루고 있는 실정이다. 또한, 담당공무원의 교육훈련 참여로 인한 업무공백을 우려하여 교육훈련 수요표를 형식적으로 작성하거나 교육훈련 담당자가 자의적으로 작성하는 사례도 있는데, 교육훈련수요조사에 의하여 교육대상자를 선정하게 되는데 실제에 있어서는 교육을 희망한 공무원이라 하더라도 대부분 격무부서나 민원부서에 근무하는 공무원의 경우는 자의든 타의든 교육대상자로 선정되기 어려운 것이 현실이다.

이와 같은 맥락에서 맞춤형 교육훈련의 기초자료는 체계적인 교육훈련 수요 조사를 통하여 획득할 수 있는데, <표 5-19>에서 예시된 조사표를 이용하면 본인뿐만 아니라 상급자와 하급자에 대한 수요를 파악할 수 있다. 또한 교육의 영역을 3개의 큰 범주(환경인식, 관리기술, 직무기술)로 나누어 각 범주에 속하는 지식 또는 기술의 내용을 구체적으로 제시하여 응답하도록 한다. 이와 아울러 직무수행과 관련된 지식과 기술(NPM의 내용), 중앙(상위)정부 또는 인접 지방정부의 정책(예컨대, 지방분권정책, 국토균형발전정책, 경제특구지정, 인접 지방정부의 개발 및 환경보존정책 등), 지방정부정책에 영향을 미치는 환경요인(과학기술의 발달, 정보사회의 도래, 노령사회의 도래, 세계화 등), 지역주민의 지방정부에 대한 반응 등과 관련된 이해의 부족 또는 문제점에 대한 정보를 얻어낼 수 있도록 한다.

〈표 5-19〉 교육훈련수요조사표(예시)

구분	본 인		상 급 자		하 급 자	
	현재의 자질	요구되는자질	현재의 자질	요구되는자질	현재의 자질	요구되는자질
환경인식	가)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	나)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	다)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
관리기술	가)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	나)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	다)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
직무기술	가)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	나)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	다)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

1. 매우적음, 2. 적음, 3. 어느정도 있음, 4. 많음, 5. 매우 많음

객관적이고 과학적인 교육훈련수요조사가 이루어 졌다면, 교육훈련이 진정으로 필요로 하는 대상자(피교육자)를 선발할 수 있으며, 적절한 교과과정과 교육방법(강의방법, 분임토의, 시찰, OJT, 역할연기 등)을 선택할 수 있으며, 그리고 수요를 충족시켜 줄 수 있는 공무원 교육훈련프로그램을 가지고 있는 최적의 기관(정부산하 공무원 교육훈련기관, 민간교육훈련 연수원, 해외연수 등)을 선정할 수 있을 것이다. 또한 관련 교육훈련기관에게 수요조사에서 나타난 정보를 제공해 줌으로써 교육훈련의 효과를 극대화 할 수 있다(최길수, 2004: 97-104).

2. 정기적인 역량진단 실시

역량(competency)이란 통상적으로 우수한 성과를 내는 사람들이 보통의 성과를 내는 사람들과는 다르게 보여주는 행동이나 특성이라고 할 수 있다. 공무원으로써 이러한 역량은 다양한 수단을 통해서 강화할 수 있는데 가장 일반적인 역량강화 수단은 교육훈련이라고 말할 수 있다. 역량에 기반을 둔 교육훈련은 조직이 필요로 하는 역량요소를 설계하고 이를 근거로 조직구성원의 개인별 역량을 체계적으로 진단하여 피드백한 후, 부족한 역량을 보완하는 다양한 교육과정 및 교육지원체계를 확립함으로써 교육훈련의 효과성을 제고하는 것을 주된 목적으로 하는 것이며, 이를 통해 조직이 필요로 하는 핵심인재의 육성을 도모하는 동시에 개인의 성장욕구를 적극적으로 충족시키는 교육훈련체계이다(최무현·김영우, 2009: 36, 재인용).

역량기반 교육훈련체계가 구축되기 위해서는 일반적으로 다음과 같은 과정을 거친다. ①요구분석: 조직내외 환경의 분석을 통해 전략적 과제 및 방향 도출, ②역량모델 개발: 요구분석을 통해 수집된 자료를 기초로 직무의 고성과자들의 특성으로부터 검증된 역량모델 개발, ③역량 진단 및 역량갭 도출: 개발된 역량모델을 적용하여 부족한 역량갭을 도출, ④교육훈련 교과 및 프로그램 설계: 역량갭 분석의 결과와 교육니즈 조사를 바탕으로 도출된 핵심역량별로 구체적인 교육과정 내용과 방식 설계, ⑤교육훈련 프로그램 지원 및 평가체계 구축: 다양한 형태의 교육훈련 지원체계를 구축하고 지속적인 평가를 실시한다(최무현·김영우, 2009: 36, 재인용). 이와 같이 역량기반 교육훈련 체계를 구축하기 위해서 가장 중요한 절차는 교육훈련 과정과 프로그램을 도출하기 위해 실시되는 역량진단이라고 말할 수 있다. 역량진단은 조직에서 필요로 하는 역량수준과 개인이 가지고 있는 역량 수준을 측정하여 그 차이를 산출해 내는 것이라고 말할 수 있다. 이러한 과정을 거쳐 지방공무원 개인별로 더 시급히 받아야 할 교육훈련의 종류나 방법을 결정할 수 있다. 그러나 대부분의 지방자치단체에서 역량진단을 정기적으로 실시하는 곳은 거의 없다고 할 수

있다. 정기적인 역량진단을 위해서는 외부의 컨설팅을 받거나 전담부서를 두어 실시하는 방법이 있다. 전자의 역량진단 컨설팅을 받는 경우는 전문적인 역량개발을 도모할 수 있다는 장점이 있으나 지방자치단체의 교육훈련예산의 변동에 크게 영향을 받는다는 단점이 있다. 후자의 전담부서를 두어 공무원 역량개발을 추진하는 경우 역량 전반에 관한 연구 및 분석이 연속적으로 실시될 수 있다는 장점이 있으나, 전문가의 채용에 따른 인건비가 과다하게 소요된다는 단점이 있다. 그럼에도 불구하고 지방자치단체 산하의 교육훈련기관의 역량평가팀에 역량진단 기능을 강화하는 방안을 강구할 수 있다. 예컨대 대전광역시 인재개발원의 교학과 역량평가담당에 인력을 보충하여 정기적이고 체계적인 역량진단을 실시할 필요가 있다.

3. 교육훈련기관의 역할 제고

앞에서 논의한 바와 같이, 대전시 공무원 300명을 대상으로 교육훈련주체(기관)에 대한 전반적인 만족도를 조사한 결과 대전광역시 인재개발원이 5개의 주체(중앙공무원교육, 지방행정연수원, 대전인재개발원, 민간위탁기관, 직장교육) 중에서 만족도가 가장 높은 것으로 나타났고, 중앙 및 지방자치단체 교육원 등에서의 집합교육을 가장 선호하는 것을 고려할 때, 교육훈련기관의 기능을 획기적으로 강화하여 공무원 교육훈련의 효율성을 제고할 필요가 있다. 교육훈련기관의 기능을 강화하기 위해서는 우선 우수 강사진의 발굴 및 확보가 중요하고 부족한 역량 및 희망하는 역량의 강화에 기여할 수 있는 교육훈련 프로그램을 개발하여 집행하는 것이 중요하다.

공무원교육훈련원의 기능을 강화하기 위해서 가장 중요한 것은 우수 강사진을 발굴하고 확보하는 일이다. 이를 위하여 우선 공무원 중 학위를 가지고 있는 사람이나 외부의 관련분야 학위소지자를 초빙교수로 위촉하여 운영하는 방안을 강구할 수 있다. 지방공무원교육원 내에 일정수의 초빙교수를 두어 책임성 있는 교수의 강의를 통해 교육내용의 질을 향상시킬 필요가 있다.

〈표 5-20〉 대전광역시 인재개발원 강사수당 지급기준 및 지급액(제3조 관련)

구분 (등급)	대 상	지 급 액 (기본/추가)천원	비고
저명강사	<ul style="list-style-type: none"> · 최고 권위자 - 전·현직 장·차관(급) - 전·현직 광역자치단체장 - 전·현직 국회의원 - 전·현직 대학 총장(급) - 그 밖에 위의 자격에 준한다고 인재개발원장이 인정하는 저명인사 	500/200 (기본2시간이내)	
특별강사	<ul style="list-style-type: none"> · 해당분야에 전문지식을 가진 저명인사 - 정부 출연기관 및 연구기관, 그 밖의 기관·단체장 - 그 밖에 충청권 외 지역의 저명강사로서 시간적, 거리적으로 특별한 보상이 필요한 강사 	200/100	
일반강사	가급	<ul style="list-style-type: none"> · 대학 전임강사급 이상(원어민어학강사) · 그 밖에 해당분야에 전문지식을 가진 전문가 등 	150/50
	나급	<ul style="list-style-type: none"> · 대학 시간강사급 강사 · 타 시도 공무원 	100/40
	다급	<ul style="list-style-type: none"> · 외국어·전산 등 학원강사 	70/30
공무원	가급	<ul style="list-style-type: none"> · 대전광역시 또는 자치구 소속 4급 이상 공무원 	80/50
	나급	<ul style="list-style-type: none"> · 대전광역시 또는 자치구 소속 5급 이하 공무원 	70/30
보조강사	<ul style="list-style-type: none"> · 단순하게 주 강사를 보조하는 강사 (전산교육 등의 실습보조 등) 	50/20	

- ※ 1) 지급액은 1시간을 기준으로 한다. 다만, 저명강사의 기본 지급액은 2시 기준임
 2) 추가 지급액은 1일 1시간 추가시 추가시간당 금액임
 3) 공무원 가급 나급에는 대전광역시인재개발원 소속 공무원 제외

다음으로 우수강사진에 대한 우대가 필요하다. 우수한 강사의 대부분은 수권에 거주하고 있는 이유로 교통이 불편하고 이동거리가 먼 지방공무원교육원에 출강하기를 꺼리는 경향이 있다. 이와 같이 원거리에 거주하고 있는 우수강사와 특수분야의 우수강사를 초빙하기 위하여 현행 “대전광역시인재개발원 강사수당지급규정”에 제3조에 의한 지급기준에서 특별강사의 수당액(현재는 시간당 기본액 20만원, 추가 10만원으로 규정)을 상향 조정하는 것이 바람직하다.¹⁰⁾

4. 역량진단에 기초한 교육훈련프로그램 발굴

전술한 바와 같이 공무원교육훈련 기관에서는 정기적으로 역량에 대한 진단을 실시하고 공직자 스스로 판단하고 있는 현재의 역량 수준과 바람직한 역량 수준 간에 현격한 차이가 있는 역량군에 대하여는 교육훈련을 통하여 보완할 수 있도록 한다. 대전광역시 공무원 300명을 대상으로 현재 본인이 가지고 있는 역량과 바람직한 역량을 진단하게 한 결과 “조직의 전략형성에 있어서 외·내부의 환경적 요인을 고려하는 능력”과 “조직 및 조직의 정책에 영향을 미치는 내외부적인 요인들에 대한 분석 능력” 등이 그 차이가 크다고 진단하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 조직의 내외부의 환경적 영향을 분석하는 대표적인 도구로서 SWOT 분석을 들 수 있는데, 공무원 교육훈련과정에 이와 같은 도구를 작성하는 기법에 대한 교육훈련 프로그램을 설치하는 것이 바람직하다.

SWOT 분석은 개인이나 조직이 가지고 있는 강점과 약점, 조직이 직면하고 있는 새로운 기회나 위협이 무엇인지를 찾아내서 현황을 분석하고 이를 기초로 향후 전략적 방향이나 나갈 방향을 찾아내는 기법이다. SWOT 분석은 시간의 흐름에 따라 각 요소들이 변화하기 때문에 주기적으로 분석을 하면서 현황

10) 이와 관련하여 대전광역시인재개발원 강사수당지급규정 제3조(지급기준) ①외래강사에 대한 강사수당 지급기준 및 지급액은 별표 1과 같다. ②외래강사 실비보상은 대전광역시 외 거주자에 한하여 「공무원여비규정」 제10조 내지 제13조 및 제16조제1항의 규정에 의한 국내여비정액표를 준용하여 별표 2와 같이 지급한다. ③원고료는 2시간 이상 편성된 교과목을 교재로 편찬한 원고에 한하여 별표 3과 같이 지급한다.

분석을 하면 유용한 결과를 얻을 수 있다. 문제진단 과정에서 SWOT 분석 기법은 조직의 현황을 분석하는데 아주 유용한 방법이며, 동시에 분제와 기회를 찾아낼 수 있는 중요한 출발점을 제공해 준다(김상수 외, 2004: 185-186).

5. 수요조사에 기초한 교육훈련프로그램 발굴

전술한 바와 같이, 대전광역시 공무원들은 교육훈련을 통해 개발하고자 하는 가장 우선적인 역량은 “창의적 사고 능력”인 것으로 나타났다. 공무원 교육훈련 프로그램이 수요조사에 기초하여 설치된다고 하면, 공무원들이 창의적으로 생각할 수 있는 능력을 기르는 기법 및 프로그램을 도입하는 것이 바람직하다. 창의력이란 모든 사람들이 지니고 있는 보편적 능력이며, 이러한 능력은 학습과 도구, 경험에 의해서 획득되거나 향상시킬 수 있다고 한다(김현지, 2003: 249). 이와 같은 창의성은 4가지 요소로 이루어져 있는데, 첫째는 유창성(flucy)으로, 이것은 특정 상황에서 가능한 많은 양의 아이디어를 산출에 내는 확산적인 사고 능력을 말한다. 둘째는 융통성(flexibility)으로, 이는 고정적인 관점·시각·사고방식의 틀을 깨고 변환시켜 다양하고 광범위한 범주의 아이디어나 해결책을 산출하는 능력을 말한다. 즉 어떠한 문제를 해결하거나 아이디어를 내는데 한가지 방법에 집착하지 않고 여러 가지 방법으로 접근하여 반응하려고 하는 능력이라고 말할 수 있다. 셋째로 독창성(originality)로, 이것은 문제의 대상에 대해 기존의 사고를 벗어나서 새롭고 독특하게 인식할 수 있는 능력을 말한다. 마지막으로 정교성(elaboration)으로, 이것은 발상된 아이디어를 깊이 있게 다듬어 발전시켜 표현하는 능력으로 주어진 문제를 세부적으로 검토하거나 문제에 포함된 의미를 명확히 하고 문제에 결여된 부분을 찾아 보완하고 정교하게 다듬는 능력을 말한다(정승호 외, 2009: 892). 이와 같은 창의성 및 창의력을 배양할 수 있는 공무원 교육훈련 프로그램으로 고려해 볼 만한 것은 브레인스토밍 훈련이 대표적인 도구라고 할 수 있다.

Brainstorming은 새로운 아이디어를 낼 때 판단이나 비판을 중시하고 질에

관계없이 새롭고 창의적인 아이디어를 많이 낸 후에 이 아이디어를 결합시키고 개선하여서 자유연상을 통해서 더 많은 아이디어를 만들어 내는 기법이다. 이 방법의 기본 출발점은 한사람보다 다수인 쪽이 제기되는 아이디어가 많고, 아이디어 수가 많을수록 질적으로 우수한 아이디어가 나올 가능성이 많다는 것이다. Brainstorming의 적용절차로서 제1단계는 대안을 개발하기 위한 팀을 구성한다(팀원은 너무 많으면 좋지 않고 10명 정도로 각 부서에서 그 문제를 잘 이해할 수 있는 직원들로 팀을 구성한다). 제2단계는 대안을 개발하기 위한 준비를 한다(기록원 화이트보드와 같은 기록도구를 준비하고 주제와 회의진행 방법을 설명한다). 제3단계는 아이디어가 나오면 모두 화이트보드에 적고 그 아이디어를 유사한 것끼리 그룹핑한다. 제4단계는 아이디어에 대해 평가하고 순위를 매겨 가면서 문제해결에 적합한 아이디어인지를 분석한다(김상수 외, 2004: 185-186).

6. 강의식 교육에 실무조교제(PTA) 도입

전술한 바와 같이, 대전광역시 공무원 300명을 대상으로 교육훈련 방법에 대한 선호도를 조사한 결과, “주제별 현장학습”이 가장 많고, 다음이 “강의식 교육방법”인 것으로 나타났다. 그러나 공무원 교육훈련을 실시함에 있어 주제별 현장 학습을 현실화 시키는데는 많은 한계가 있다. 따라서 강의식을 교육방법을 주로 하되 현장 학습의 기능을 보완하는 방법을 강구할 수 있다. 이와 같이 강의식 교육훈련 방법과 현장의 실무지식을 병행할 수 있는 것은 실무조교제(Practical Teaching Assistant)를 도입할 필요가 있다.

실무조교제는 일부 선진국의 강의 조교제(Teaching Assistant: TA) 모형을 참고하여 우리나라 공무원교육훈련의 교육여건을 고려하여 다소 수정하고 응용한 것이다. 즉, 이론적이고 분석적인 내용에 대한 교육훈련에 대해서는 초빙강사가 실시하고, 강의주별로 현장에서 실무에 능통한 사람을 선발하여 공동으로 강의를 운영하는 강의를 운영하는 방법이다.

제 6 장

결 론: 연구의 종합 및 정책제언

제1절 연구의 종합

제2절 정책제언

제6장 결론: 연구의 종합 및 정책제언

제1절 연구의 종합

본 연구과제는 공무원 교육훈련의 실효성을 제고하기 위해서 교육훈련의 방향이 맞춤형(customized)을 지향해야 한다는 관점에서 맞춤형 공무원 교육훈련 프로그램의 개발 방안에 대한 논의를 통해 지방자치단체의 맞춤형 공무원 교육훈련체계를 구축하는데 기여하고자 하는 목적을 가지고 있다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 제2장에서는 지방공무원 교육훈련의 의의, 지방공무원 교육훈련에 관한 외국의 사례, 공무원 교육훈련에 있어서 맞춤형에 대한 논의, 공무원교육훈련 수요조사의 의의 등에 대한 문헌고찰을 실시하였다. 제3장에서는 대전광역시 공무원교육훈련의 현황에 대하여 문헌고찰을 하였다.

제4장에서는 대전광역시 공무원 교육훈련을 진단하기 위하여 교육훈련기관에 대한 만족도, 역량수준 진단에 대하여 설문조사 결과를 분석하고 그 시사점을 도출하였다. 설문조사 결과를 통하여 도출한 시사점은 첫째, 중앙공무원 교육원의 교육내용에 대한 만족도는 66.18점이며, 11개 평가항목 중에서 강사의 언행과 태도에 가장 큰 만족을 하고 있다. 둘째, 지방행정연수원의 전반적인 만족도는 64.82점이고 강사의 언행과 태도에 대한 만족도가 가장 높으며, 교육훈련 전 체계적인 수요조사에 대한 만족도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 셋째, 대전인재개발원의 만족도는 66.54점으로 5개 주체 중에서 가장 높으며 강사의 언행과 태도에 대한 만족도가 가장 높으며, 교육훈련 전 체계적인 수요조사에 대한 만족도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 넷째, 민간위탁 교육훈련기관의 전반적인 만족도는 65.56점이고 이 기관 역시 강사의 언행과 태도에 대한 만족도가 가장 높으며, 교육훈련 전 체계적인 수요조사에 대한 만족도가

가장 낮은 것으로 나타났다. 다섯째, 직장교육의 전반적인 만족도는 60.88점으로 5개 주체 중에서 가장 낮고, 역시 강사의 언행과 태도에 대한 만족도가 가장 높으며, 교육훈련 전 체계적인 수요조사에 대한 만족도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 여섯째, 공무원들이 현재 가지고 있는 역량과 요구되는 수준에 대하여 스스로 진단하도록 한 결과, 요구수준이 높은 역량요소는 현재의 역량에 대해서도 높다고 판단하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 예컨대, “시민을 설득할 수 있는 전문성을” 및 “업무의 효과적인 처리를 위한 능력” 등에 대한 역량요소는 요구되는 수준도 높지만 현재 자신이 가지고 있는 역량 또한 높다고 판단하는 것으로 나타났다. 13개 역량요소에 대한 차이를 분석한 결과, 요구되는 역량과 현재 갖추고 있는 역량 간에 차이가 상대적으로 크게 발생하는 것은 “조직의 전략형성에 있어서 모든 외부·내부의 환경적 요인들을 고려하는 능력” 및 “조직 및 조직의 정책에 영향을 미치는 내외부적 요인들에 대한 분석 능력” 등인 것으로 나타났다.

제5장에서는 맞춤형 공무원 교육훈련프로그램 개발 방안을 도출하기 위하여 교육훈련 유형·방법·요구역량 등에 대하여 수요조사를 실시하였고, 이를 기초로하여 공무원 교육훈련제도의 운영방안에 대하여 논의하였다. 공무원 교육훈련 수요조사를 위한 설문조사결과는 첫째, 대전시청 공무원들이 선호하는 교육훈련 유형으로는 중앙 및 지방자치단체 소속의 교육원 등 집합교육을 가장 선호하는 것으로 나타났다(40.7%). 그 다음이 민간교육훈련기관의 교육훈련을 선호하고(20.7%), 그 다음이 인터넷을 통한 사이버 교육을 선호하는 것으로 나타났다(19.0%). 반면에 조직내에서 정기적인 학습모임(2.7%) 및 민간기업 등의 근무경력(3.7%)은 선호하지 않는 교육훈련 유형으로 나타났다. 둘째, 선호하는 교육훈련 방법에 대해 많은 응답자들이 주제별 현장 학습(48.3%) 방법을 선호하고, 다음으로 강의식 교육훈련 방법(28.3%)을 선호하는 것으로 나타났다. 반면에, 정책연구보고서를 작성하여 제출하는 교육훈련 방법은 가장 덜 선호

하는 것으로 나타났다. 셋째, 교육훈련을 통해 개발하고자 역량은 창의적 사고 능력(22.0%), 인간관계 형성 능력(15.0%), 정보 및 자료해석 능력(14.7%) 등의 순으로 나타났다. 반면에 외국어 활용능력과 직무관련 예산 및 재정분석 능력 등은 가장 낮게 나타났다.

제2절 정책제언

맞춤형 공무원 교육훈련프로그램을 개발하기 위한 정책적 대안은 첫째, 체계적인 교육훈련 수요조사를 실시해야 한다는 것이다. 교육훈련수요조사(TNA)의 주된 목적은 현재 존재하거나 잠재적으로 장래에 존재할 수 있는 교육훈련 수요를 밝혀내어 가장 효율적인 교육훈련 과정을 설계하기 위한 것인데, 그간 우리나라 지방자치단체에서는 지나치게 형식적으로 실시해 왔다는 것이다. 객관적이고 과학적인 교육훈련수요조사가 이루어 졌다면, 교육훈련이 진정으로 필요로 하는 대상자(피교육자)를 선발할 수 있으며, 적절한 교과과정과 교육방법을 선택할 수 있고, 그리고 수요를 충족시켜 줄 수 있는 공무원 교육훈련프로그램을 가지고 있는 최적의 기관을 선정할 수 있을 것이다. 또한 관련 교육훈련기관에게 수요조사에서 나타난 정보를 제공해 줌으로써 교육훈련의 효과를 극대화 할 수 있다.

둘째, 정기적으로 공무원들의 역량을 진단해야 한다는 것이다. 역량(competency)이란 통상적으로 우수한 성과를 내는 사람들이 보통의 성과를 내는 사람들과는 다르게 보여주는 행동이나 특성이라고 할 수 있다. 역량진단은 조직에서 필요로 하는 역량수준과 개인이 가지고 있는 역량 수준을 측정하여 그 차이를 산출해 내는 것이라고 말할 수 있다. 이러한 과정을 거쳐 지방공무원 개인별로 더 시급히 받아야 할 교육훈련의 종류나 방법을 결정할 수 있다. 그러나 대부분의 지방자치단체에서 역량진단을 정기적으로 실시하는 곳은 거

의 없다고 할 수 있다. 정기적인 역량진단을 위해서 지방자치단체 산하의 교육훈련기관의 역량평가팀에 역량진단 기능을 강화할 것이 필요하다.

셋째, 우수강사진의 확보하기 위한 우대조치가 있어야 한다는 것이다. 이를 위하여 우선 공무원 중 학위를 가지고 있는 사람이나 외부의 관련분야 학위소지자를 초빙교수로 위촉할 필요가 있으며, 이러한 우수강사진에 대한 우대가 필요하다. 우수한 강사의 대부분은 수권에 거주하고 있는 이유로 교통이 불편하고 이동거리가 먼 지방공무원교육원에 출강하기를 꺼리는 경향이 있다. 이와 같이 원거리에 거주하고 있는 우수강사와 특수분야의 우수강사를 초빙하기 위하여 현행 “대전광역시인재개발원 강사수당지급규정”에 제3조에 의한 지급기준에서 특별강사의 수당액(현재는 시간당 기본액 20만원, 추가 10만원으로 규정)을 상향 조정하는 것이 바람직하다.

넷째, 대전광역시 공무원을 대상으로 한 역량진단 결과 “조직의 전략형성에 있어서 외·내부의 환경적 요인을 고려하는 능력”과 “조직 및 조직의 정책에 영향을 미치는 내외부적인 요인들에 대한 분석 능력” 등의 역량을 강화할 필요가 있는 것으로 나타났다. 따라서 조직의 내외부의 환경적 영향을 분석하는 대표적인 도구로서 SWOT 분석을 들 수 있는데, 공무원 교육훈련과정에 이와 같은 도구를 작성하는 기법에 대한 교육훈련 프로그램을 설치하는 것이 바람직하다.

다섯째, 대전광역시 공무원을 대상으로 한 교육훈련 수요조사 결과 교육훈련을 통해 개발하고자 하는 가장 우선적인 역량은 “창의적 사고 능력”인 것으로 나타났다. 공무원 교육훈련 프로그램이 수요조사에 기초하여 설치된다고 하면, 공무원들이 창의적으로 생각할 수 있는 능력을 기르는 기법 및 프로그램을 도입하는 것이 바람직하다. 이와 같은 창의성 및 창의력을 배양할 수 있는 공무원 교육훈련 프로그램은 브레인스토밍(brainstorming) 기법이라고 할 수 있다.

여섯째, 대전광역시 공무원 300명을 대상으로 교육훈련 방법에 대한 선호도를 조사한 결과, “주제별 현장학습”이 가장 많고, 다음이 “강의식 교육방법”인 것으로 나타났지만, 공무원 교육훈련을 실시함에 있어 주제별 현장 학습을 현실화 시키는데는 많은 한계가 있다. 따라서 강의를 교육방법을 주로 하되 현장 학습의 기능을 보완하는 방법으로 강의식에 현장의 실무지식을 병행할 수 있는 실무조교제(Practical Teaching Assistant)를 도입할 필요가 있다는 것이다.

참고문헌



참 고 문 헌

- 김상수·김형섭·배용환.(2004). 「의사결정과 기업경영」, 명경사.
- 김현지.(2003). 창의력 훈련 프로그램 적요의 실제, 「대한사고개발학회 2003 연차학술대회 발표논문집」, 249-253.
- 대전광역시.(2012). 「2012년도 공무원 교육훈련 시행계획」.
- 대전광역시인재개발원.(2012). 「2011년도 교육훈련 종합평가」.
- 대전광역시인재개발원.(2012). 「2012년도 교육훈련계획」.
- 대전발전연구원·대전인적자원개발센터.(2008). 「대전시 공무원 인적역량 인식 조사」.
- 박도서.(1990). 「인사행정론」, 법문사.
- 정승호·최은석·김대용.(2009). 조형발산기반의 창의력교육을 위한 On-Line 및 Off-Line 상의 교육컨텐츠 및 교구개발에 관한 연구, 「한국콘텐츠학회논문집」, 9(12): 891-899.
- 최무현·김영우(2009). 지방공무원 역량강화에 관한 연구, 「지방정부연구」, 13(4): 33-59.
- 한국교육과정평가원.(2008). 「교실 내 맞춤형 학습 지원 방안 연구」.
- 한국지방행정연구원.(2009). 「지방공무원교육원의 교육훈련 발전 방안」.
- 한국지방행정연구원.(2009). 「지방공무원교육훈련원의 교육훈련 발전방안」.

부록 : 설문지



맞춤형 공무원 교육훈련프로그램 개발을 위한 설문조사

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 설문조사에 응해 주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문은 대전발전연구원의 2012년 정책과제인 [맞춤형 공무원 교육훈련프로그램 개발 방안]의 수행을 위해 시정에 근무하시는 여러 선생님들의 고견을 들어 바람직한 교육훈련 프로그램을 제시하고자 하는 목적을 가지고 있습니다.

선생님께서 응답하신 내용은 모두 익명으로 처리되며, 개인이나 특정 부서를 평가하기 위한 것이 아님을 밝혀드립니다(총 8쪽 분량).

2012년 5월

대전발전연구원

연구위원 최길수 드림

(☎042-530-3517, 팩스: 042-530-3528, E-Mail: kschoi@djdi.re.kr)

I. 응답자 일반적인 특성

1. 선생님의 성별은? ①남성 _____ ②여성 _____
2. 선생님의 연령은? ①25세 이하 ②26~35세 ③36~45세 ④46~55세 ⑤56세 이상
3. 선생님의 공무원 근무기간은? _____
①5년 이하 ②6~10년 ③11~15년 ④16~20년 ⑤21년 이상
4. 선생님의 해당 직군은? ①행정 ②기술 ③기능 ④연구 ⑤지도
5. 선생님의 직급은?
4-1. 일반직 ①9~8급 ②7~6급 ③5~4급 ④3급 이상
4-2. 기능직 ①9~8급 ②7~6급 ③5~4급 ④3급 이상
6. 선생님은 공무원교육훈련(중앙공무원교육원, 지방행정연수원, 대전시인재개발원, 민간위탁교육, 직장교육)의 경험이 있으신가요? ① 예 ② 아니오

II. 공무원교육훈련에 대한 진단

7. 선생님께서 경험하신 공무원교육훈련 주체(기관)에 대해 어떻게 느끼셨습니까?
(<보기>를 참조하시어, 해당되는 칸에 표시(✓) 해 주세요)

<보 기>					
1. 제시된 교육훈련 주체 : 중앙공무원교육원(7-1), 지방행정연구원(7-2), 대전인재개발원(7-3), 민간위탁 교육기관(7-4), 직장교육(7-5)					
2. 척 도 :					
	①	①	③	④	⑤
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

7-1. 중앙공무원교육원 등(모든 중앙부처 교육훈련기관 포함)

- a. 교육의 수준이 나에게 맞는다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- b. 교육내용이 현 업무수행에 도움이 된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- c. 강의 전달이 우수하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- d. 강사의 언행과 태도가 적합하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- e. 교육과정이 짜임새 있게 운영된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- f. 교육장 및 시설에 대해 만족한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- g. 강의교재는 충실하게 준비되었다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- h. 교육훈련 기간이 적정하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- i. 교육내용이 나의 역량강화에 도움이 된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- j. 맞춤형 차원의 교육훈련에 노력한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- k. 교육훈련 시행 전 수요조사가 충실히 이루어지고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

7-2. 지방행정연수원(구 지방혁신인력개발원)

- a. 교육의 수준이 나에게 맞는다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- b. 교육내용이 현 업무수행에 도움이 된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- c. 강의 전달이 우수하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- d. 강사의 언행과 태도가 적합하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- e. 교육과정의 짜임새 있게 운영된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- f. 교육장 및 시설에 대해 만족한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- g. 강의교재는 충실하게 준비되었다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- h. 교육훈련 기간이 적정하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- i. 교육내용이 나의 역량강화에 도움이 된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- j. 맞춤형 차원의 교육훈련에 노력한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- k. 교육훈련 시행 전 수요조사가 충실히 이루어지고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

7-3. 대전광역시 인재개발원

- a. 교육의 수준이 나에게 맞는다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- b. 교육내용이 현 업무수행에 도움이 된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- c. 강의 전달이 우수하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- d. 강사의 언행과 태도가 적합하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- e. 교육과정의 짜임새 있게 운영된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- f. 교육장 및 시설에 대해 만족한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- g. 강의교재는 충실하게 준비되었다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- h. 교육훈련 기간이 적정하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- i. 교육내용이 나의 역량강화에 도움이 된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- j. 맞춤형 차원의 교육훈련에 노력한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- k. 교육훈련 시행 전 수요조사가 충실히 이루어지고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

7-4. 민간위탁 교육훈련기관

- a. 교육의 수준이 나에게 맞는다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- b. 교육내용이 현 업무수행에 도움이 된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- c. 강의 전달이 우수하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- d. 강사의 언행과 태도가 적합하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- e. 교육과정의 짜임새 있게 운영된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- f. 교육장 및 시설에 대해 만족한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- g. 강의교재는 충실하게 준비되었다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- h. 교육훈련 기간이 적정하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- i. 교육내용이 나의 역량강화에 도움이 된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- j. 맞춤형 차원의 교육훈련에 노력한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- k. 교육훈련 시행 전 수요조사가 충실히 이루어지고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

7-5. 직 장 교육

- a. 교육의 수준이 나에게 맞는다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- b. 교육내용이 현 업무수행에 도움이 된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- c. 강의 전달이 우수하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- d. 강사의 언행과 태도가 적합하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- e. 교육과정이 짜임새 있게 운영된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- f. 교육장 및 시설에 대해 만족한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- g. 강의교재는 충실하게 준비되었다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- h. 교육훈련 기간이 적정하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- i. 교육내용이 나의 역량강화에 도움이 된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- j. 맞춤형 차원의 교육훈련에 노력한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
- k. 교육훈련 시행 전 수요조사가 충실히 이루어지고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

8. 다음의 역량들에 대해 조직의 요구 수준 및 자신의 현재 수준은 어느 정도라고 생각하십니까? (⑤매우 높음/ ④높음/ ③보통/ ②낮음/ ①매우 낮음)

8-1. 시민의 요구를 파악하고 대응하는 능력

①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
요구되는 역량 수준					현재의 역량 수준				

8-2. 조직의 문화를 발전시키기 위한 프로그램과 서비스 활용 능력

①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
요구되는 역량 수준					현재의 역량 수준				

8-3. 조직의 전략형성에 있어서 모든 외부·내부의 환경적 요인들을 고려하는 능력

①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
요구되는 역량 수준					현재의 역량 수준				

8-4. 조직의 발전을 위해 새로운 통찰력과 혁신적 접근법들을 고안하고 제시하는 능력

①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
요구되는 역량 수준					현재의 역량 수준				

8-5. 조직 및 조직의 정책에 영향을 미치는 내외부적 요인들에 대한 분석 능력

①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
요구되는 역량 수준					현재의 역량 수준				

8-6. 정책 또는 프로그램들과 활동들에 대해 시민들에게 전문성 있게 설명하는 능력

①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
요구되는 역량 수준					현재의 역량 수준				

8-7. 시민의 신뢰를 얻기 위한 전문성 있는 설명력

①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
요구되는 역량 수준					현재의 역량 수준				

8-8. 정책사안에 대한 정보를 분석하기 위한 양적·질적 데이터 활용 능력

①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
요구되는 역량 수준					현재의 역량 수준				

8-9. 조직 내에서 효과적으로 업무를 처리하는 능력

①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
요구되는 역량 수준					현재의 역량 수준				

8-10. 조직내 및 대시민적 정책갈등에 대해 협상 및 갈등해소 기술 이용 능력

①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
요구되는 역량 수준					현재의 역량 수준				

8-11. 정책변화과정을 설계하고 이행하는 능력

①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
요구되는 역량 수준					현재의 역량 수준				

8-12. 조직의 성과 향상을 위한 조직관리 능력

①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
요구되는 역량 수준					현재의 역량 수준				

8-13. 조직의 자원(인적·물적자원)에 대한 효율적인 할당·배분·통합·활용

①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
요구되는 역량 수준					현재의 역량 수준				

III. 맞춤형 교육훈련 프로그램 개발을 위한 수요 조사

9. 선생님께서는 다음의 교육훈련 유형 중 어느 것을 가장 선호하십니까?

- ① 중앙 및 지방자치단체 교육원 등 집합교육 ② 직장교육(OJT)
- ③ 민간교육훈련기관 교육 ④ 해외파견 교육 ⑤ 기관 내 정기적 학습 모임
- ⑥ 인터넷을 통한 사이버 교육 ⑦ 민간기업 등에 근무 경험
- ⑧ 기타(_____)

10. 선생님께서는 다음의 교육훈련 방법 중 어느 것을 가장 선호하십니까?

- ① 강의식 교육방법 ② 사례중심의 소그룹 토론식 ③ 정책연구보고서 작성 및 제출
- ④ 주제별 현장 학습 ⑤ 기타(_____)

11. 선생님께서는 교육훈련을 통해 가장 개발하고 싶은 역량은 무엇입니까?

- ① 체계적 사고능력 ② 창의적 사고능력 ③ 인간관계 형성 능력
- ④ 정보 및 자료 해석 능력 ⑤ 외국어 활용 능력 ⑥ 리더십 능력
- ⑦ 자기관리 능력 ⑧ 담당업무에 대한 최신기법
- ⑨ 직무관련 예산 및 재정 분석 능력 ⑩ 기타(_____)

끝까지 설문에 응해주셔서 감사합니다.

정책연구보고서 2012-04

맞춤형 공무원 교육프로그램 개발 방안

발행인 이 창 기
발행일 2012년 6월
발행처 대전발전연구원
302-280 대전광역시 서구 율평본1길 39
전화 / 530-3517
팩스 / 530-3528
홈페이지 / <http://www.djdi.re.kr>

인쇄 : 제일문화사 TEL 042-672-5193 FAX 042-672-5194

이 보고서의 내용은 연구책임자의 견해로서 대전광역시의 정책적 입장과는 다를 수 있습니다.
출처를 밝히는 한 자유로이 인용할 수 있으나 무단전제나 복제는 금합니다.



대전발전연구원

DAEJEON DEVELOPMENT INSTITUTE

302-845 대전광역시 서구 월평본 1길 39 (월평동 160-20)
TEL. 042-530-3500 FAX. 042-530-3528

www.djdi.re.kr



ISBN : 978-89-968235-3-7 92350