

현안연구

대전시인재개발원 중견리더양성과정 [분임정책연구] 과목 활성화 방안

최길수

<차 례>

I. 문제의 제기	1
II. 분임정책연구 실태 및 문제점	2
1. 분임연구 및 분임토의의 기초적인 이해	2
2. 대전시인재개발원 중견리더양성과정	4
3. 대전시인재개발원 분임정책연구 실태	5
4. 개선 필요 분야	7
III. 사례분석 및 시사점: 지방자치인재개발원을 중심으로	8
1. 지방자치인재개발원의 장기과정	8
2. 분임단위 연구	9
3. 비교	14
4. 시사점	15
IV. 분임정책연구 개선방안	16
1. 기간 및 유형의 합리화	16
2. 분임연구 주제의 적절성	17
3. 관련 교육과의 체계적 연계	18
4. 현장 학습	20
5. 평가	20
참고문헌	21

대전시인재개발원 중견리더양성과정 [분임정책연구] 과목 활성화 방안

I. 문제의 제기

- 국제적으로 글로벌화에 따른 무한경쟁의 시대 도래와 4차 산업혁명으로 인한 급속한 업무환경의 변화, 분권화의 촉진으로 인한 주민과의 점점 확대 등 지방정부가 처한 현실은 지방공무원의 현실적 업무수행 역량의 강화를 요구함
- 지방공무원의 업무수행 역량은 과거와 같은 정형적이고 단편적인 문제 해결이 아니라 비정형적이고 다수 행위자간의 협력이 요구되며, 무엇보다도 지역주민을 비롯한 다수 이해관계자 집단과의 활발한 의사소통 역량을 필요로 함
- 지시적이고 통제적이며, 집행 위주의 업무수행 방식에서 자율적이고 창의적이며, 결정 위주의 업무수행 방식으로의 변화, 공공부문 내의 자원 활용을 통한 문제해결에서 공공부문과 민간부문에 존재하는 다양한 자원의 파악 및 효과적 활용을 통한 문제해결로 공공부문의 업무수행 방식 전반이 변하고 있음
- 지방정부를 둘러싼 대내외적인 환경 변화와 지방공무원들의 업무영역의 확대, 업무수행 방식의 변화, 업무필요 역량의 변화 등을 효과적으로 학습훈련하기 위한 방안 중의 하나가 분임정책연구 및 분임토의임
- 모든 지방자치단체(광역) 공무원 교육훈련기관들은 장기교육과정의 교육훈련을 진행함에 있어 기본적으로 분임정책연구를 포함하여 추진하고 있으며, 전체 교육과정에서 상당한 수준의 비중을 차지하고 있음
- 장기교육훈련과정에 있어서 분임정책연구의 중요성은 집단적 의사결정을 통한 문제해결 방안 모색과 민주적 의사소통을 통한 분임원들간의 네트워크 형성 등은 물론이고, 실제 전체 교육시간에서 차지하는 비중도 높고 평가 배점도 상대적으로 높은 편에 해당함
- 공무원들의 문제해결능력 배양을 위해 오랜 기간 동안 대부분의 교육과정, 특히 장기교육과정을 중심으로 분임연구가 필수적으로 편성·운영되고 있음에도 불구하고 분임연구에 대한 비판적 문제제기 역시 지속적으로 이루어지고 있음 (김주안, 2013)

- 대부분의 분임연구가 보고서 작성과 발표를 위한 형식적인 토의에 그침
 - 교육생이 분임토의 및 분임연구에 능동적이고 적극적으로 참여할 수 있도록 하는 분위기 조성 및 동기부여, 그리고 지도기법 등의 미비로 인해 형식적으로 이루어지고 있음
 - 분임연구 및 분임토의의 형식적 진행으로 실제 업무추진과정에서 발생할 수 있는 다양한 문제에 대한 활용 가능성이 떨어짐
 - 결과적으로 분임연구 및 분임토의 본래적 목적과 개념, 기능에 걸맞게 활용되지 못하고 있음
- 대전시 인재개발원 중견리더양성과정 분임정책연구의 추진현황을 통해 개선 필요분야를 진단하고, 지방자치인재개발원의 사례분석을 통해 시사점을 도출하여 대전시 인재개발원 장기과정 분임정책연구의 개선방안을 제시하고자 함

II. 분임정책연구 실태 및 문제점

1. 분임연구 및 분임토의의 기초적 이해

- 분임연구와 분임토의의 정의
- 일반적으로 분임정책연구는 기본적으로 분임토의를 연구의 핵심요소로 진행하는 연구를 말함
 - 분임토의란, 동일한 목적을 가진 사람들이 동일한 장소에서 과제를 결정하고 참가자 전체의 의사로 창의적 문제해결을 위한 집단토의 방법임(김주안, 2013)
 - 5인 이상 15인 이하의 구성원이 한 그룹이 되어 구성원 전원의 참여로 의견을 모으고 다양한 아이디어를 개발함으로써 최선의 방안을 찾아내고자 하는 회의의 일종을 말함(양규성, 2001)
 - 분임에서 정한 공동 관심사나 해결해야 할 과제를 구조적으로 파악하고 이의 해결책을 모색하기 위해 각 분임원의 의견을 모으는 과정(장인화, 1991)
 - 결과적으로 분임토의는 최소한 5명부터 15여 명이 한 분임을 형성하여 대화와 토의, 현장학습과 전문가 인터뷰 등의 학습과 숙의의 과정을 거쳐 문제의 본질을 분석·평가하고 대안을 모색하는 참여적 학습방법의 일환임¹⁾

1) 토의에 대해 Discussion과 Debate로 구분하기도 하는데, Discussion은 어떤 문제에 대해 충분히 이해하거나 명확화하기 위한 목적으로 둘 이상의 사람들이 모여 생각과 아이디어 등을 언어로 교환하는 협동적 의사소통 혹은 의사결정과정이며, Debate는 어떤 문제에 대해 찬성과 반대로 나누어 자신들의 입장을 주장하고 상대방 혹은 제3자가 자신들의 입장과 주장을 수용하도록 설득하는 경쟁적 의사결정이나, 양자 모두 어떤 문제에 대해 2인 이상이 집단적으로 논의하는 과정이라는 공통점을 지님.

□ 분임토의 혹은 분임연구의 목적과 효과성은 다음과 같음

- 집단적 문제해결 역량의 향상 : 분임 구성원들이 토의를 통해 공동으로 해결하고자 하는 문제를 도출하고, 해당 문제에 대해 공동으로 고민하고 상호 의견을 교환하는 과정을 통해 분임원 스스로 문제를 인식하고 해결방안을 모색하는 능력을 향상시킬 수 있음
- 집합적 의사결정의 중요성 인식 : 단독으로 의사결정 하거나 단독으로 해결하기 곤란한 문제를 공동의 노력을 통해 의사결정 및 해결방안을 모색함으로써 집합적 의사결정의 중요성을 인식하고 실행력을 제고할 수 있음
- 협력적 인간관계 형성 및 협동심 배양 : 학습자들이 자발적이고 협동적인 참여적 학습을 실천함으로써 분임원들 간의 인간관계 형성 및 네트워크 구축에 유용할 뿐만 아니라 협동의 중요성 인식을 통해 협동심을 제고할 수 있음
- 민주적 논의기법 습득과 효과적인 의사소통 실행 : 분임 구성원들이 동등한 위치에서 스스로의 생각과 의견을 자발적으로 표현하고, 대화와 토론을 통해 타인의 의견을 경청하는 과정을 통해 민주적인 논의방식을 습득하고 효과적인 의사소통 역량을 향상시킬 수 있음
- 분임토의의 본래적 목적으로 집단사고력 훈련과 집단의사결정을 제시하기도 함(김익희, 1991; 박기훈, 1993, 이병의, 2010)
 - 집단사고력 훈련이란, 분임토의를 통해 문제의 발견으로부터 시작하여 문제를 분석하고 그 해결방법을 모색하며, 여기서 그치지 않고 어떻게 업무에 적용할 것인가의 전 과정에 이르기까지의 사고력을 개발하려는 것을 의미함
 - 집단의사결정이란, 긴급한 현실적인 문제를 여러 사람의 의견을 모아 그 해결방법 또는 대책에 대한 결론을 내리는 것을 의미함

□ 분임연구의 핵심 구성요소는 다음과 같음

- 연구 주제 : 연구의 대상이 되는 주제로 일반적으로 분임 구성원들이 토의를 통해 도출하나, 필요에 따라 실시기관이 연구주제의 범위에 관한 가이드라인을 제시할 수 있음
- 연구자 : 분임구성원들이 직접적인 연구자가 되며, 효과적인 연구 수행을 위해 발표자와 작성자 등 역할 분담이 이루어짐
- 연구방법 : 일반적으로 문헌조사, 설문조사, 인터뷰 등을 통해 이루어지며, 그 과정에서 연구 주제와 관련된 현장 방문을 통해 시사점을 확보함
- 분임토의의 규칙 및 시설 등 : 분임연구 수행과정에서 필수적으로 이루어지는 분임토의의 효과적 실행을 위해 모든 구성원들이 지키기로 합의한 기본규칙이 필요하며, 토의 공간(분임실) 및 효과적 토의 진행을 위해 필요한 각종 준비물 등이 구비되어야 함

- 분임연구주제 선정 기준 : 분임연구주제는 분임토의의 핵심적인 방향이며 내용적 범위를 규정하는 것으로 연구주제를 통해 교육목적의 달성을 위한 지식, 정보, 기술의 습득이 가능해야 하며, 적실성 있는 주제의 요건은 다음과 같음
 - 교육과정 개설 목적에 부합하는 주제의 선정
 - 연구수행 과정에서 교육생이 해당 주제에 관심을 가지고 있으며 활발한 토론에 필요한 일정한 배경지식을 보유한 분야의 선정
 - 교육생이 향후 현장에서 수행하게 될 업무의 구체적인 특성에 부합하는 주제의 선정
 - 교육생들이 광범위하게 참여할 수 있는 주제의 선정
 - 교육생의 개인적 관심 및 업무적 관심을 반영한 주제의 선정
 - 해결 필요성이 높고 시급성이 강하여 현장 접목성이 높은 주제의 선정
 - 연구기간 내에 완료할 수 있는 주제의 선정
 - 주어진 기간 내에 자료의 수집 및 분석을 통한 핵심 문제의 정의, 다양한 대안의 탐색 및 비교·선택이 가능한 주제의 선정
 - 광범위하고 추상적인 주제를 배제하고 구체적이고 명확한 주제의 선정
 - 실제 업무수행 현장에서 활용할 수 있는 주제의 선정
 - 향후 업무수행과정에서 직면할 가능성이 높은 현안 중심의 주제 선정
 - 연구수행 과정에서 향후 업무수행에 필요한 지식, 기술, 태도 등을 함양할 수 있는 연구방법 및 기법 등의 적극적 활용이 가능한 주제의 선정

2. 대전시인재개발원 중견리더양성과정

- 대전광역시 인재개발원은 장기과정으로 중견리더양성과정을 운영하고 있음²⁾
- 시민행복과 지역발전을 선도하는 핵심리더 양성을 교육목표로 하고 이를 위한 중점 추진방향은 다음과 같음
 - 공직자로서 갖추어야 할 공직 기반가치 확립 및 인문소양 함양
 - 국·시정 과제 실행력 제고 및 공직자 직무수행 역량 강화
 - 행정환경 변화에 대한 이해, 소통·갈등관리 등 핵심인재 리더십 배양
 - 자기변화 촉진, 조직 활성화 및 시민행복추구 맞춤형 교육 운영
 - 개인의 안목과 식견을 넓혀 시·구 주요 시책에 능동적 참여
 ⇒ 분임정책연구는 궁극적으로 위에 제시한 중점 추진방향을 구현할 수 있는 내용과 방식으로 구성⇒운영되어야 함

2) 이하의 내용은 (대전광역시인재개발원, (2022), 「2022년도 교육훈련계획」, 내부자료)의 내용을 요약·정리하고, 분임연구 관련 내용을 연구자가 추가함

□ 교육개요

- 교육대상 : 대전광역시 및 자치구와 공사·공단 일반직 6급
- 교육인원 : 69명(2022년)
- 교육기간 및 일수 : 10개월, 43주, 202일, 1,413 시간
- 교과편성 : 기반가치(22%), 리더십가치(10%), 직무가치(40%), 자기개발가치(26%), 기타(2%) ⇒ 분임정책연구는 직무가치에 포함되어 있음

□ 교육운영 흐름도 : 총 5차시로 구성·운영

- 제1차(1월~2월) : 공직자로서 갖춰야 할 기반가치 확립 ⇒ 분임연구 관련 사항 : 국·시정 과제의 이해
- 제2차(3월~4월) : 문제 해결능력 제고 및 내실 있는 정책연구 ⇒ 분임연구 관련 사항 : 분임정책(국·시정 과제 연구 위탁 교육)
- 제3차(5월~6월) : 직무수행 전문성 향상 창의적 역량 강화 ⇒ 분임연구 관련 사항 : 국·시정 과제의 이해 : 정책기획, 직무 공통교육
- 제4차(7월~9월) : 글로벌 연수 및 실무중심 이론, 실습 참여 중심의 교육 운영 ⇒ 분임연구 관련 사항 : 국·시정 현안 적용능력 배양, 현장학습
- 제5차(10월~11월) : 행정환경 변화에 따른 적응능력 배양 ⇒ 분임연구 관련 사항 : 분임정책(국·시정 과제 연구) 우수사례 발표 및 시상

3. 대전시인재개발원 분임정책연구 실태

- 대전시인재개발원은 장기과정인 중견리더양성과정을 대상으로 분임정책연구를 수행하고 있으며, 구체적인 내용은 다음과 같음³⁾

□ 운영방향

- 시·구정 주요 현안 해결을 위한 정책 제안을 목표로 연구
- 현실성 있는 정책을 발굴하고 분임원간 소통과 협업을 통해 문제해결 노력

□ 개요

- 기간 및 편성시간
 - 기간 : 4. 1.(금) ~ 10. 5.(화) / 80시간
 - 교과편성 : 현장방문 28h, 분임연구 45h, 발표 7h
- 과제선정방법
 - 10개 분야(문화, 교통, 산업, 주택, 복지, 환경, 관광, 경제, 도시공간, 자치행정) 중 각 분임별(10분임) 택 1

3) 이하의 내용은 (대전광역시인재개발원. (2022). 「제21기 중견리더양성과정 정책연구 추진계획」, 내부자료)의 내용을 요약정리함

- 각 분야별 대전세종연구원 전문가와 분임 매칭 → 전문가와 분임원 간 토의를 거쳐 정책연구 과제 선정
- 연구방법 : 대전세종연구원의 전문가가 정책연구과제 선정부터 연구자료 수집, 분석, 연구보고서 작성까지 전 과정을 지도
- 평가방법
 - 보고서 내용심사(8점) 및 발표평가(7점) 병행

□ 분임 편성 및 운영

- 각 5개 분임으로 구성된 A반과 B반으로 운영
- 분임당 인원은 6~7명

□ 분임정책연구 운영절차

구 분	내 용
가. 연구기간	<ul style="list-style-type: none"> • 4. 1.(금) ~ 10. 5.(화) / 80시간 * 현장방문 28h, 분임연구 45h, 발표 7h
나. 연구주제 선정	<ul style="list-style-type: none"> • 4. 29.(금) 限 - 연구계획서 제출 * 대세연 전문가 매칭 → 전문가와 협의해 주제 선정
다. 주제별 학습 및 사례조사 등	<ul style="list-style-type: none"> • 사례조사(관내 2일, 관외 2일) - 5월 ~ 6월 • 보고서 초안작성 및 중간연구결과 검토 - 8월 • 보고서 수정 및 보완 - 9월
라. 연구결과 제출	<ul style="list-style-type: none"> • 9. 23.(금) 限 / 보고서 A4용지 20~30매 정도 * 평가발표용 PPT 자료 병행 제출(15분 분량)
마. 기타사항	<ul style="list-style-type: none"> • 분임연구일지 등 활동일지 제출(9.23.限) • 현장학습 계획서, 결과보고서: 현장학습일 전후 5일 이내

□ 결과 발표 및 평가

- 발 표: 10. 5.(화) / 7시간 - 분임별 20분 이내(발표 15, 질의답변 5)
- 평 가: 대전세종연구원의 전문가집단으로 평가위 구성·평가(15점 : 내용 8점, 발표7점)
- 시상·시기: 3개분임 - 최우수 1팀, 우수 2팀 / 수료식 시

□ 기타 행정사항

- 전문가 추천 및 정책연구 평가위원 위촉 협조 - 대전세종연구원
- 필요시 연구과제 수행에 도움이 될 내용의 강의시간을 편성하고
자료수집, 전문가 방문 등은 분임 또는 개인별로 진행
- 분임정책 및 개인정책 연구는 별도 세부평가계획을 수립해 시행하며, 평가
결과 성적우수자는 관련부서 통보

4. 개선 필요 분야

- 현재 대전광역시인재개발원에서 장기교육과정에 해당하는 중견리더양성과정에서 실시중인 분임정책연구의 개선이 필요한 분야를 몇 가지 측면에서 제시할 수 있음
- 첫째, 분임정책연구 수행기간에 대한 고려가 필요함 : 현재는 10개월의 교육과정 전체를 통해 1회의 분임정책연구가 이루어짐으로써 연구주제에 대한 다각적이고 심층적인 접근이 가능하다는 장점이 있으나, 연구과정이 체계적으로 배치되지 않으면 교육기간 종료 시점에서 형식적인 보고서 작성에 그칠 위험성이 존재하며, 이 경우 작성자에 대한 의존도가 높아지고 결과적으로 작성자 1인에 의한 형식적 보고서 작성으로 귀결될 가능성이 있음
- 둘째, 분임정책연구의 유형에 대한 고려가 필요함 : 현재 별도의 연구유형에 대한 구분 없이 일반적인 연구보고서의 형식(선정배경-현황-문제점-개선방안-기대효과-정책제언)에 따른 연구를 채택하고 있어 교육생의 결과물에 대한 이해가 용이하다는 장점이 있으나, 연구과정에서의 다양한 기법의 활용 가능성이 저해되고千篇일률적인 보고서 작성으로 귀결될 가능성이 있음
- 셋째, 분임연구의 주제에 대한 고려가 필요함 : 현재 영역을 10개 분야로 구분하고 시·구정 주요 현안문제 해결을 구체적인 범위로 한정하고 있어 대부분의 공무원 교육훈련기관이 채택하고 있는 주제를 제시하고 있어, 상대적으로 접근이 용이하나 주제의 구체성이 떨어짐으로써 추상적인 접근에 그치는 경우 실제 실행가능한 방안의 모색 및 제안이 무의미해질 가능성이 있음
- 넷째, 관련 교육에 대한 고려가 필요함 : 현재에도 진행되고 있는 국·시정 과제에 대한 이해 등의 교육이 단편적으로 이루어지고 있으나, 분임별 구체적인 연구주제와 직접적인 연계 없이 진행되고 있어 분임연구의 수행방식과 연구방법, 연구주제 등에 대한 이해도가 낮은 상태에서 연구가 수행될 가능성이 있음

- 다섯째, 현재 분임연구를 위한 현장학습이 사례조사의 명칭으로 5월~6월 중 관내 2일, 관외 2일로 제시되고 있으나, 현장학습의 목적을 달성하기 위한 구체적인 가이드라인과 관련 서식 등이 제공되고 있지 않아 분임연구에 실질적으로 도움이 되는 방식으로 이루어지지 않을 가능성과 관리 사각지대로 남을 가능성이 있음
- 여섯째, 평가에 대한 고려가 필요함 : 현재 발표 형식을 통해 내용평가와 발표평가가 이루어지고 있으며, 특히 대전세종연구원의 전문가 집단으로 평가위원회를 구성·평가하고 있어 다른 공무원교육기관에 비해 진일보한 접근을 채택하고 있으나, 단순 발표자료 평가로 분임연구 과정에 대한 평가가 곤란하고 실제 분임연구의 추진 내용에 대해 숙지한 상태에서 평가가 이루어 지도록 할 필요성이 있음

III. 사례분석 및 시사점: 지방자치인재개발원을 중심으로

- 지방자치인재개발원은 직급 및 직위 등에 따라 4개의 장기과정을 운영하고 있으며, 각 과정별로 분임단위의 연구를 실시하고 있음⁴⁾⁵⁾

1. 지방자치인재개발원 장기과정

- 교육대상의 직급 및 직위를 기준으로 4개의 장기과정을 운영하고 있음
 - 고위정책과정 : 지방 3·4급(시·도 국장, 시·군·구 부단체장), 42명
 - 고급리더과정 : 지방 4급(시·도 과장, 시·군·구 국장), 114명
 - 중견리더과정 : 지방 5급(시·도 팀장, 시·군·구 과장), 123명
 - 여성리더과정 : 지방 6급(시·도 6급, 시·군·구 팀장), 64명
- 교육기간 및 교육일수
 - 교육기간 : 1월~11월(10개월)
 - 교육일수 : 43주(202일, 1,414시간)

4) 이하의 내용은 지방자치인재개발원. (2022). 「2022년 교육훈련 기본계획」. 내부 자료, 지방자치인재개발원. (2022). 「문제해결 팀 프로젝트 운영 계획(안)」. 내부 자료, 그리고 지방자치인재개발원. (2022). 「장기교육과정 국정과제 분임연구 계획(안)」. 내부 자료의 내용을 요약·정리함

5) 직위 및 직급을 기준으로 한 4개의 장기과정 이외에 국제업무 실무능력 배양을 목적으로 한 글로벌 리더과정을 운영하고 있으나, 일반적인 공직역량 향상을 목적으로 하는 시도공무원 교육훈련기관의 장기과정과 달리 특정한 직무역량을 중심으로 한다는 점에서 이 연구의 분석대상에서는 제외함

□ 주요 교육내용

- 핵심역량 : 행정혁신, 리더십
- 기본역량 : 기반가치, 직무가치, 자기개발가치
- 과정별 중점 교육내용

과정	역할 및 책임	필수 역량	리더십
고위정책	정책방향설정, 갈등관리·조정	통합적 사고 위기관리·미래예측	조정·통합 및 변화관리
고급리더	정책기획 의사결정, 관리	전략적 사고 조직관리·성과지향	코칭·동기부여
중견리더	정책추진 중점과제 실행	창의적·논리적 사고 성과창출	팀워크 조성
여성리더	정책추진 지원 현장소통 및 전문성	분석적 사고 협력·지원	셀프 리더십

2. 분임단위 연구

□ 지방자치인재개발원은 장기과정을 대상으로 문제해결 프로젝트와 국정과제 분임연구의 두 가지 유형으로 분임단위 연구를 진행하고 있음

1) 문제해결 팀 프로젝트

□ 개요

- 교육생들의 집단지성을 활용하여 지역의 구체적인 현안에 대한 창의적 해결 방안을 모색하는 접근으로 지역현안과제에 대한 분임연구임
- 문제해결 프로젝트 수행을 통해 문제해거역량, 비판적 사고역량, 협업 및 소통역량의 강화를 도모함
- 기간은 통상 5월~10월(연 100시간 내외)에 이루어짐
- 전반적인 프로세스는 과제선정(5월~6월) → 계획수립(6월) → 분임연구 및 해결방안 도출(6월~8월) → 공유 및 확산(9월~10월)임
- 수행방식은 자기주도적 학습을 통한 분임단위 정책연구 활동임

□ 운영방향

- 문제기반학습(PBL)을 통해 실제 지역현안에 대한 해결방법 모색
 - 문제기반학습(Problem Based Learning)이란, 스스로 설정한 구체적인 문제를 교육생이 스스로 해결해 나가는 과정을 통해 학습을 수행하는 교육생의 참여 중심적 학습방법임

- 지역이 실제 직면한 현안 문제를 연구대상으로 설정함으로써 교육생의 관심과 학습동기를 유발하고 구체적인 결과물을 도출함
- 과정별의 특성(교육생의 직급 및 소속 등)을 반영한 과제의 선정 및 운영
 - 고위 및 고급과정 : 광역 단위(광역자치단체 및 광역자치단체간 관계)의 과제 선정, 주제 관련 다양한 이해관계자(공무원, 주민, 전문가 등)가 참여하는 현장 세미나 개최 및 논의 포함, 분임별 교수 및 연구원 등의 활용 지원
 - 중견 및 여성과정 : 기초 단위(기초자치단체 및 기초자치단체간 관계)의 과제 선정, 서비스 디자인 기법을 활용하여 전문 서비스 디자이너와 함께 해결방안 도출, 분임별 서비스 디자이너 활용 지원
- 분임연구 결과의 활용
 - 찾아가는 현장 세미나를 통해 주제 관련 현장 방문 및 현장의 이해관계자 대상 세미나 개최
 - 우수사례 발표를 통해 우수 분임의 연구 과정 및 결과에 대한 전체 공유

□ 운영 프로세스

- 과제의 선정(5월~6월)
 - 분임 구성 : 다양한 지방자치단체가 포함되도록 구성 및 적정 규모 고려
 - 과제의 발굴 : 분임원이 소속한 지방자치단체의 현안 발굴 및 공유
 - 과제의 선정 : 분임원들 간의 논의를 통해 해결 및 개선이 필요한 과제를 자율적으로 선정하되, 문제해결의 중요성과 시급성, 관심도와 해결 및 실현 가능성 등을 고려하고, 중견 및 여성과정은 서비스 디자인 등에 대한 사전 교육을 이수한 후에 선정
 - 고위 및 고급과정은 상대적으로 이해관계가 복잡하게 얽혀있는 광역적이고 거시적인 과제를 선정하고, 중견 및 여성과정은 지역주민의 일상적 삶과 밀접하게 관련되어 있는 기초적이고 미시적인 과제를 선정
 - 과제 예시
 - 현안 해결형 : 지역사회가 안고 있는 고질적인 문제로 지역주민의 만족과 지역 발전을 위해 해결 및 개선이 필요한 과제
 - 사례 분석형 : 과거 정책추진의 성공 및 실패 사례의 분석을 통해 정책적 오류의 근본적 원인 및 실패요인 발견, 혹은 정책 성공의 핵심요소 도출 등을 통해 정책 성공을 위한 새로운 전략과 추진방안 등을 구체적으로 제시
 - 기타 유형 : 이외에 집단지성을 활용하여 해결해야 할 지역적 문제 등
 - 과제선정 제외 대상 : ① 정책과제 개인연구과제와 유사하거나 중복되는 과제, ② 국정과제 분임연구 과제와 유사하거나 중복되는 과제, ③ 유사한 현안에 대한 구체적 해결방안이 이미 마련되어 시행되고 있는 과제(다만,

기존의 해결방식과 전혀 다른 새로운 방법을 제안하는 경우는 포함), ④ 중요성이 낮거나 시급성이 충분하지 않아 해결방안 도출의 실익이 없는 과제 등

○ 연구계획의 수립(6월)

- 연구의 목표 및 구체적인 방향, 분임활동의 구체적인 추진 일정 등의 계획 수립
- 분임 구성원 전체의 1인 1역할 지정을 통한 구체적인 역할분담(팀장, 발표, 회의기록, 보고서 작성, 자료수집 및 분석, 사례조사, 관계자 섭외 등)을 통해 무임승차자 예방 및 분임원 전체의 적극적 참여 분위기 조성

○ 현장 연계를 통한 분임연구(6월~8월)

- 절차 : 서비스 디자인 프로세스(이해하기 → 문제정의 → 발전하기 → 전달하기)를 준용
 - 이해하기 : desk research(field research 이전에 기존에 제시된 다양한 자료를 통해 문제 상황을 구체적으로 이해하기 위한 연구), 자료의 수집 및 분석, 현장 관찰, 인터뷰, 사례 및 서비스 체험 등을 통해 문제 발생의 원인과 배경을 이해하고, 구체적인 이해관계자를 파악
 - 문제정의 : 연구주제와 관련된 구체적인 문제와 이슈를 확인함으로써 실제 해결해야 할 문제를 구체적으로 정의
 - 발전하기 : 문제 해결을 위한 다양한 아이디어와 대안의 발산 및 체계적 정리, 문제해결의 다양한 대안 도출과 최선의 대안 선택 등
 - 전달하기 : 대안의 구체화, 문제해결을 위한 구체적이고 실현가능한 실행전략과 방안의 제시 등
- 현장학습 : 연구대상 지역의 방문 및 학습
 - 연구대상 문제의 발생 지역의 직접 방문을 통한 현장 관찰 및 조사, 관계자 의견수렴 등을 통해 문제의 원인을 다각도로 파악 및 분석
 - 이해하기 단계, 발전하기 단계, 전달하기 단계별로 총 3회 실시
 - 현장학습 운영계획(안)

차수	주요 내용	시기 및 기간(안)
1차수 (문제의 이해)	<ul style="list-style-type: none"> • 현장확인, 인터뷰, 서비스 체험, 이해관계자 확인 및 수요자 요구사항 파악 등 	6월(필요시 전문가 등 지원인력 동행)
2차수 (벤치마킹)	<ul style="list-style-type: none"> • 유사 및 동일 현안의 성공 및 실패 지역과 기관 방문, • 기존 정책의 장점 및 단점 분석, 발전방안의 모색 등 	7월(필요시 전문가 등 지원인력 동행)
3차수 (결과의 보완)	<ul style="list-style-type: none"> • 해결방안의 현장 수용 가능성 및 구체적인 실행 가능성 등 최종 점검 및 보완 	8월(필요시 전문가 등 지원인력 동행)

- 전문가 지원 : 연구과제별 적절한 전문가의 도움을 구할 수 있도록 교육생 추천 및 인재원 지원의 방식
 - 고위 및 고급과정은 과제와 관련한 외부의 교수 및 연구기관 연구원 등의 지원
 - 중견 및 여성과정은 과제와 관련한 서비스 디자이너(한국디자인진흥원의 추천 및 연계) 매칭 및 지원
 - 협업을 위한 전문가 집단의 구성 원천(sources)

구분	분야	기관	기관 역할
서비스 디자이너 그룹	서비스 디자인	<ul style="list-style-type: none"> • 한국디자인진흥원 등 	서비스 디자이너 추천 및 총괄 관리, 서면심사 등 지원
전문가 그룹	복지	<ul style="list-style-type: none"> • 한국보건복지인력개발원 • 보건사회연구원 	해당 분야 전문가 추천 등
	문화·관광·예술	<ul style="list-style-type: none"> • 한국문화관광연구원 • 지역문화진흥원 	
	교육·고용	<ul style="list-style-type: none"> • 국가평생교육진흥원 • 한국직업능력개발원 	
	지역경제	<ul style="list-style-type: none"> • 한국지역경제연구원 • 한국지역경제학회 	
	도시·지역개발	<ul style="list-style-type: none"> • 국토연구원 • 국토교통인재개발원 	
	환경	<ul style="list-style-type: none"> • 국립환경인력개발원 • 서울대건설환경종합연구소 	
	안전	<ul style="list-style-type: none"> • 산업안전보건연구원 • 국가민방위재난안전교육원 • 국립재난안전연구원 	
	농축산	<ul style="list-style-type: none"> • 농촌인적자원개발센터 • 국립축산과학원 	
행정 및 기타	<ul style="list-style-type: none"> • 한국행정연구원 • 한국지방행정연구원 • 지역연구원 		

○ 연구 결과의 공유 및 확산(9월~10월)

- 대외적 공유 및 확산
 - 찾아가는 현장 세미나 개최 : 분임별로 연구대상 지방자치단체의 직접 방문 및 유사한 현안해소 국내외 사례 소개와 지역의 구체적인 이해관계자, 공공부문 관계자, 전문가 등과 함께 문제 해결방안을 논의하고, 정책적 대안을 토론하는 세미나 개최(분임이 세미나의 발제 역할을 수행하고, 다른 참여자가 토론의 역할 수행)
 - 사례집 발간 : 각 분임활동 과정 및 결과를 책자로 발간하고, 우수사례로 선정된 연구의 경우 각 지방자치단체와의 공유

- 대내적 공유 및 확산
 - 과정별 분임연구의 과정 및 결과 발표 : 단순 결과의 발표뿐만 아니라 결과 도출에 이르기까지의 과정도 발표함으로써 현안 및 현안해결 과정에 대한 이해도 제고

□ 사전교육: 서비스 디자인 관련

- 문제해결 프로젝트에서 중견 및 여성과정은 서비스 디자인 기법의 활용을 핵심 내용으로 하고 있어 관련 분야에 대한 사전교육이 필요함에 따라 한국 디자인진흥원과의 협업을 통해 본격적인 연구수행 이전에 이론교육과 실습 교육을 실시함
- 이론교육 : 창의적·분석적 사고역량의 강화를 위한 이론 및 사례 교육
 - 창의적 사고역량의 강화를 위해 서비스 디자인, 리빙랩 등의 프로세스 이해와 국내외 사례 등 교육
 - 서비스 디자인이란, 서비스를 설계하고 전달하는 과정 전반에 디자인 방법을 적용하여 사용자의 잠재적인 욕구를 파악하고 새로운 가치를 창출하는 접근
 - 리빙랩(living lab)이란, 수요자(주민)가 직접 참여하여 ICT(Information Communication Technology) 등 과학기술을 활용하여 지역사회의 문제를 해결하는 방법론임
- 실습교육 ; 문제해결방법론의 이해 및 습득을 위한 참여형 교육
 - 과정별로 단일 사례를 중심으로 서비스 디자인 기법 등을 적용하여 분임 활동을 통해 문제해결 도출 과정을 실습
 - 데이터의 분석 및 처리 등 데이터 활용 능력 향상을 위한 실습

□ 평가

	고위 및 고급과정	중견 및 여성과정
평가배점	• 20점	• 20점
평가단위	• 분임 단위	• 분임 단위
평가내용	• 보고서(세미나 발제자료)	• 보고서 + 발표
평가기준	• 보고서 평가 : 과제의 난이도, 해결방안의 창의성 및 논리성, 실행가능성 및 파급성, 분임활동의 절차 이행 충실성 등	• 보고서 평가 : 과제의 난이도, 해결방안의 창의성 및 논리성, 실행가능성 및 파급성, 분임활동의 절차 이행 충실성 등 • 발표 평가 : 자세 및 태도, 설득력, 내용 이해도 등
평가자	• 과정담당 원내교수(100%)	• 과정담당 원내교수(40%) • 외부전문가(40%) • 분임장(20%-상피평가)

2) 국정과제 분임연구

□ 개요

- 내용 : 분임단위 자기주도 학습으로 국정과제의 지역 실행방안 및 성과창출 방안 모색 및 제안
- 연구기간 : 9월~10월(약 40일간)
- 과제 선정
 - 윤석열 정부의 120대 국정과제 중 지방관련 10대 과제를 대상으로 선정
 - 지방자치단체의 현안과 관련된 연구과제를 교육생이 자율적 논의를 통해 선정

□ 추진일정

- 과제선정 : 9월 초
- 분임연구 및 현장학습(사례지역 방문) : 9월~10월
- 보고자료 제출 : 10월
- 발표 및 평가 통한 공유·확산 : 10월

□ 평가 : 발표 평가

- 내용 평가(지도교수) : 연구방향의 명확성, 주제의 적실성 및 구체성, 대안의 참신성 및 실현가능성, 연구 성과물의 활용 가능성, 자료 수집·분석 노력 등
- 발표 평가(지도교수, 분임장) : 발표 내용 및 자세, 발표 태도의 성실성, 설득력 및 내용 이해도, 질의에 대한 답변 등
- 평가결과 우수분임에 대한 현장 시상

3. 비교

□ 문제해결 팀 프로젝트와 국정과제 분임연구의 비교

- 양자 모두 분임단위 연구라는 점과 현장학습을 수반한다는 점에서 공통점을 지니나 여러 가지 측면에서 차이점을 가지고 있음
- 문제해결 프로젝트는 실제 지역 현안의 해결방안을 목표로 하고 있어 문제 해결과 관련된 다양한 접근방법과 기법 등을 학습하고 관련 분야 외부 전문가 및 전문가관과의 체계적인 협업을 통해 연구를 수행함
- 국정과제 분임연구는 국정과제의 지역 실행방안 및 성과창출 방안 모색을 목표로 하고 있어 국정과제에 대한 심층적 이해를 학습하고 별도의 외부 협업 없이 교육생 중심으로 연구를 수행함
- 이상의 내용을 확대하여 정리하면 다음과 같음

구분	문제해결 팀 프로젝트	국정과제 분임연구
주제	<ul style="list-style-type: none"> 실제 지역 현안의 구체적 해결방안 	<ul style="list-style-type: none"> 국정과제의 지역 실행방안 및 성과창출 방안 등
팀 구성	<ul style="list-style-type: none"> 현행 분임 단위 	<ul style="list-style-type: none"> 현행 분임단위
시기	<ul style="list-style-type: none"> 5월~10월(사전교육은 3월~4월) 	<ul style="list-style-type: none"> 9월~11월
관련 학습	<ul style="list-style-type: none"> 문제해결을 위한 창의적분석적 사고 역량 강화 관련 교과 디자인 씽킹, 서비스 디자인 방법론 데이터 분석, 데이터 기반 의사결정 등 	<ul style="list-style-type: none"> 주요 국정과제 추진 배경 및 필요성과 성과 등 인구절벽, 일자리 창출, 4차 산업혁명, 자치분권·균형발전 등
협업	<ul style="list-style-type: none"> 한국디자인진흥원 등과 협업 서비스 디자이너, 분야 전문가 등과 함께 해결방안 모색 	<ul style="list-style-type: none"> 교육생 중심 연구(별도 협업 없음)
평가	<ul style="list-style-type: none"> 외부전문가, 지도교수, 과정운영자, 교육생 평가 등 우수사례 공유대회 등과 연계 	<ul style="list-style-type: none"> 지도교수 및 교육생 평가
결과 활용	<ul style="list-style-type: none"> 대외 : 찾아가는 현장세미나 등을 통한 결과 활용도 제고 대내 : 과정 통합 우수사례 공유대회 등을 통한 내용 공유 	<ul style="list-style-type: none"> 과정별 결과 발표 및 공유
현장학습	<ul style="list-style-type: none"> 문제 인식을 위한 현장조사 	<ul style="list-style-type: none"> 국정과제 지역 추진사례 등 대상 현장학습

4. 시사점

- 수행기간에 있어 문제해결 팀 프로젝트는 6개월의 범위 내에서, 국정과제 분임 연구는 3개월의 범위 내에서 수행하고 있어 상대적으로 압축적이고 집중적인 연구가 이루어짐
- 연구유형에 있어서 문제해결 팀 프로젝트의 현안해결과 국정과제의 실행방안이라는 두 가지 유형을 채택하고 있으며, 문제해결 팀 프로젝트는 구체적인 토의 기법 및 연구방법론을 활용할 수 있고, 국정과제 분임연구는 일반적인 정책 연구 보고서 작성의 방법론을 활용할 수 있음
- 연구주제에 있어서 문제해결 팀 프로젝트는 지역에서 당면한 구체적인 현실 문제에 대한 다소 미시적이고 구체적인 해결방안을 모색하는 데 비해 국정과

제 분임연구는 국정과제의 지역 실행가능성을 중심으로 다소 거시적인 차원에서 방향성을 모색하는 접근으로 차이를 두고 있어 다양한 연구주제에 접근 가능성을 제고함으로써 교육생의 경험치를 향상시킬 수 있음

- 관련 교육에 있어서 문제해결 팀 프로젝트는 연구수행에 필요한 구체적인 방법론과 기법을 사전에 교육함으로써 향후 현장의 업무수행과정에서 활용할 수 있는 다양한 기법의 학습과 실행역량을 제고시킬 수 있으며, 국정과제는 교육생들 간의 협업으로 집단적 문제해결 역량과 집단 의사결정 역량을 향상시킬 수 있음
- 현장학습에 있어서 문제해결 팀 프로젝트는 연구대상으로 삼고 있는 구체적인 지역의 문제발생 현장에 대한 직접 방문 및 직간접적 이해관계자 면담 등을 통해 문제해결 방안 모색에 실질적인 도움을 줄 수 있고, 국정과제 분임과제는 관련 우수사례 현장에 대한 방문 및 업무추진 담당자와 대상주민 등과의 면담 등을 통해 벤치마킹 등의 해결방안 모색에 도움이 되는 방향으로 이루어지고 있음
- 평가에 있어서 단순히 최종 결과물에 대한 순위 배정 및 점수 부여의 접근이 아니라 연구과정 및 결과의 공유와 확산의 관점으로 접근함으로써 개별적으로 이루어진 분임연구에 대한 교육생들 간의 공유 및 관련 지방자치단체로의 확산 등을 통해 분임연구 과정의 충실성 및 결과의 성과창출로의 연계가 이루어질 수 있음

IV. 분임정책연구 개선 방향

1. 기간 및 유형의 합리화

- 분임정책연구의 기간 및 유형 측면에서의 개선을 고려할 필요성이 있음
- 현재 대전광역시인재개발원을 비롯한 대부분의 시도단위 공무원교육훈련기관은 기간 측면에서 연 1회의 분임연구를 실시하고 있으며, 연구유형 또한 시도정 및 시·군·구청 관련 정책연구로 획일화되어 있음
- 분임정책연구의 유형을 다양화하고 이에 따라 연구기간을 조정하는 방안을 모색할 필요성이 있음
 - 분임연구의 유형으로 시도정 및 시·군·구청 관련 과제에 대한 정책연구를 기

본 유형으로 설정하고, 구체적인 현안의 해결을 시도하는 제2의 분임연구 유형의 도입을 고려

- 크게 5개월의 기간을 기준으로 각각 제1유형인 시·도정 및 시·군·구청 분임 연구는 기존의 방식을 압축하는 방식으로 재편하고, 제2유형인 현안해결 분임연구를 다음의 하위 유형을 통해 도입할 수 있음
 - 구체적인 기법 활용을 통한 문제해결(디자인씽킹, 서비스 디자인, 리빙랩, TRIZ 등)
 - 증거기반 정책 흐름을 반영하는 각종 통계 데이터 및 빅데이터 활용을 통한 문제 발굴 및 해결방안 모색
 - 구체적인 주제 분야로 공공갈등 사례 해결, 지역의 증장기 민원 해결 등을 부여하는 방식 등

- 장기과정 교육훈련기간 내에서 연 2~3회의 분임연구 유형을 개발하고, 연구수행 기간을 단축하여 다양한 유형의 분임 연구를 추진함으로써, 각 분임연구에서의 역할을 배분을 통한 무임승차자의 문제를 해결하고 교육생이 다양한 기법을 학습 및 경험할 수 있으며, 보다 집중적인 연구를 통해 분임연구 전반의 성과를 제고할 수 있음

2. 분임연구 주제의 적실성 제고

- 분임정책연구의 주제 영역은 크게 주제선정 과정과 주제의 적합성 평가 등에서 개선이 필요하며, 특히 주제가 교육생의 적극적인 참여의 핵심 요인이라는 점에서 그 중요성이 높음
- 현재 대전시인재개발원의 분임정책연구 주제는 대전세종연구원 전문가와 분임간의 매칭을 통해 선정하는 방식으로 이루어지고 있으나, 일회성 접촉을 통한 협의에 그치고 있음
- 분임별 연구주제 선정과정을 보다 다각화하고, 교육생의 적극적 참여를 이끌어 낼 수 있는 주제를 선정하기 위한 장치가 필요하며, 이를 위해서는 기본적으로 분임별 주제는 인재개발원의 분야 및 영역, 연구유형에 따른 가이드라인의 범위 내에서 분임원의 합의에 의한 선정을 원칙으로 하되, 선정과정에서 다음의 요소들을 적극적으로 반영하도록 함
 - 주제선정 과정에서의 협의 대상을 대전세종연구원의 전문가뿐만 아니라 시 및 자치구의 업무담당자 등으로 확대
 - 분임별로 주제 관련 분야의 시 및 자치구 업무 담당자와의 네트워크 구축을 통해 해당 분야에서 중요성과 시급성이 높은 주제에 대한 의견수렴

- 해당 주제에 적합한 연구방법론, 주요 인터뷰 대상자, 주요 사례 등에 관한 정보 교환 및 협조
 - 연구의 잠정적 결론에 대한 현실 적용가능성 등의 의견교환을 통해 정책적 대안 및 문제해결 방안의 현장성 제고
 - 주제선정 과정을 일회적인 접근에서 탈피하여 일정한 절차를 거치도록 하는 방식으로 전환
 - 분임별 자유토론을 통한 주제 분야 및 영역, 연구방법 및 사례 등 논의(최소 2회~3회)
 - 분임별 논의결과를 바탕으로 시 및 자치구의 업무담당자의 의견수렴 과정 진행(최소 2회~3회)
 - 이를 바탕으로 대전세종연구원의 전문가(분임별 지정제)와의 주제선정을 위한 협의(최소 2회~3회 및 연구방법론 및 사례 등 임시 확정)
 - 주제선정 과정에서 단순 작성, 발표, 자료수집 등의 추상적 역할분담이 아닌 구체적인 분야별 역할 분담으로 전환 : 연구방법론 및 사례 등에 따라 구체적인 자료수집 및 분석 항목별, 사례별 조사 및 분석 등으로 구체화하고, 모든 역할분담에 기본점수 및 가점 부여
- 분임별 연구주제 선정은 인재원이 제시하는 가이드라인의 범위 내에서 분임원 합의에 의한 선정을 원칙으로 하되, 주제 선정과정의 협의 혹은 의견수렴의 대상 범위를 확대하고, 일회성이 아닌 체계적인 절차적 접근을 적용하며, 역할분담의 구체화와 점수 부여를 통해 책임의 명확화 추진

3. 관련 교육과의 체계적 연계

- 분임정책연구는 유형과 내용분야에 따라 충분한 교육과 체계적으로 연계함으로써 분임연구의 실효성을 높일 수 있어야 함
- 현재는 분임연구에 대한 단순한 행정적 차원의 안내와 공직기반가치 및 직무수행역량 분야의 관련 교과목 배치 등으로 분임연구와의 체계적 연계가 이루어지지 못하고 있음
- 분임정책연구 자체, 연구방법론, 각종 토의기법, 연구유형에 따른 구체적인 기법, 연구내용에 따른 분야별 심화 등에 관한 교육 프로그램의 제공이 필요함
 - 분임연구 자체에 관한 교육 프로그램으로 유형별 분임연구의 의의 및 기본적인 절차, 보고서 구성과 더불어 분임토의의 효과적 실행기법(회의운영기법과 연계) 등에 대한 사전 교육프로그램이 제공되어야 함
 - 연구방법에 관한 교육 프로그램으로 기본적인 문헌연구의 방법 및 자료원

- 획득, 문헌 분석 기법, 설문지 작성법 및 인터뷰 수행방법(질문지 작성과 인터뷰어 및 인터뷰이의 관계 설정) 등에 관한 사전 교육프로그램 제공
- 특히 제2유형의 분임연구를 추진하는 경우, 구체적인 유형별로 관련 기법에 대한 교육프로그램 제공
 - 디자인씽킹, 서비스 디자인, 리빙랩, TRIZ 등 관련 및 이론 및 실습 프로그램
 - 각종 통계 데이터 및 빅데이터 활용 유형의 경우, 데이터 수집 및 정리, 구체적인 데이터 분석 기법 등 관련 이론 및 실습 프로그램
 - 공공갈등 사례 해결, 지역의 중장기 민원 해결 등 유형의 경우, 공공갈등 사례 분석 기법 및 갈등영향분석과 참여적 의사결정 기법, 협상 및 조정 등을 통한 합의형성 기법 등 관련 이론 및 실습 프로그램
 - 분임연구에서 기본적으로 지속적으로 활용되는 핵심 요소인 토의기법에 대한 이론 및 실습 차원의 교육 프로그램 제공도 필요하며, 분임연구 및 분임 토의 과정에서 활용 가능한 토의 기법의 예시는 다음과 같음

목적	토의 기법
아이디어 개발 및 창의적 의견개진	<ul style="list-style-type: none"> • 브레인스토밍(Brainstorming) • 브레인라이팅(Brainwriting) • 스토리 보딩(Story boarding) • 마인드 맵(Mind map) • 돌아가며 발표하기(Round Robin)
문제인식 및 현상파악	<ul style="list-style-type: none"> • 역장 분석 • 갭 분석 • 문제점 열거하기 등
원인 분석	<ul style="list-style-type: none"> • Fishbone-Diagram • 5Why
해결방안 평가	<ul style="list-style-type: none"> • Pay-Off/ Effort Matrix • 다중 투표(Multi-Voting)
의사 결정	<ul style="list-style-type: none"> • 상황을 이용한 의사결정 • 복수선택 및 질적 의사결정 • 피라미드 토의
쟁점 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 찬반 토의 • 대립 토의
정보 공유	<ul style="list-style-type: none"> • 둘 가고 둘 남기 토의 • 직소우(Jigsaw) 모형
실행계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> • 간트 차트 • 3'W' 차트
발표	<ul style="list-style-type: none"> • Gallery Walking • 역할연기(Role Playing)

자료: 지방행정연수원, 2006: 58.

- 관련 교육 프로그램은 분임정책연구를 중심으로 독자적으로 완성된 커리큘럼의 형태로 제공해야 하며, 구체적으로 분임연구 자체와 연구방법, 토의기법 등에 관한 부분은 공통 교육으로, 유형별 관련 기법에 대한 부분은 분임별 특화 교육으로 구분하여 접근할 필요성이 있음

4. 현장학습

- 분임정책연구에서 현장학습은 연구과정에서 현장성을 제고함으로써 문제해결 방안 혹은 정책적 대안의 실행 가능성을 제고하고, 분임정책연구가 내부적으로 평가점수 획득을 위한 형식적 활동이 아니라 교육생과 해당 지역사회 혹은 지방정부가 구체적으로 성과를 공유할 수 있는 핵심적인 요소임
- 현재 공무원 교육훈련기관에서 현장학습은 일부 현장의 문제인식에 대한 공감과 정보획득이 이루어지기도 하나, 대부분 본래적 의미보다는 형식적으로 이루어지는 경향이 있음
- 분임정책연구에서 현장학습의 원칙인 ‘충분한 지원과 체계적 관리’가 이루어질 수 있도록 재편할 필요성이 있음
 - 충분한 지원의 일환으로 현장학습과정에서 필요한 각종 학습적 요소에 대한 지원으로 현장 업무담당자 및 이해관계자 등과의 접촉 혹은 인터뷰, 전문가 활용, 세미나 혹은 워크숍 개최 등에 소요되는 경비 지원이 이루어져야 함
 - 체계적 관리의 일환으로 현장학습을 위한 장소 선택 이유, 구체적인 일정 및 활동, 참여자와 학습 진행 목표, 전체 연구에서의 활용 방안 등이 포함된 계획서 및 결과보고서의 작성 제출 등이 이루어져야 함
 - 특히 현장학습의 결과물로 자료의 수집, 설문조사 결과의 확보, 인터뷰 결과의 확보 등 구체적인 성과물을 확인할 수 있어야 함
- 분임정책연구에서 현장학습이 차지하는 본래적 의미 혹은 목적을 달성하기 위한 방식으로 수행될 수 있도록 충분한 지원과 체계적 관리가 이루어질 필요가 있음

5. 평가

- 분임정책연구에서 평가는 평가점수 획득을 위한 형식적 절차가 아니라 연구의 구체적인 과정과 결과를 공유하고 확산함으로써 연구 결과가 성과의 창출로 이어질 수 있어야 함

- 현재 수행되고 있는 분임연구에 대한 평가는 대부분 과정에 대한 부분을 생략하고 최종적인 결과물로서 연구보고서 혹은 발표 자료만을 대상으로 하는 평가로 국한함으로써 평가점수 획득의 형식적 절차로 전락하고 있음
- 단순 결과에 대한 평가가 아니라 과정 및 결과 전반에 대한 체계적이고 포괄적인 평가가 이루어짐과 동시에 연구의 과정 및 결과가 교육생들 간에 나아가 관련 지방정부에 공유되고 확산되는 계기로의 전환이 필요함
 - 평가 과정에서 연구의 결과(연구보고서 및 발표자료)는 물론이고 주제 선정 과정과 연구수행 과정을 확인할 수 있는 각종 기초자료(계획서, 역할분담 내역, 현장학습 추진 계획 및 결과보고, 인터뷰 및 설문조사 추진 경과 및 결과 등)들도 평가자에게 제시되고 숙지된 상태에서 평가가 이루어질 필요가 있음
 - 연구과정 및 결과의 공유 및 확산을 위해 연구보고서 및 발표자료를 책자의 형태로 제작하여 교육생들은 물론 연구과정에서 접촉한 각종 지방정부에도 공유되어야 하며, 발표회 등에 교육생과 평가위원뿐만 아니라 관련 지방정부 관계자 등도 참여하는 방안을 모색할 필요가 있음
- 분임정책연구에 대한 평가가 단순히 평가점수를 획득하기 위한 형식적 절차가 아니라 연구의 과정과 결과 전반에 대한 포괄적 공유와 확산의 계기가 될 수 있도록 평가자료 및 발표의 장에 대한 전환적 접근이 필요함

참고문헌

- 김익희. (1991). 분임토의의 효과적 운영방안. 교관연구논문집.
- 김주안. (2013). AHP기법 및 FGI를 통한 분임토의의 활성화의 문제점과 개선 방안에 관한 연구. 한국경영교육학회 춘계학술대회 발표논문.
- 대전광역시인재개발원. (2022). 「2022년도 교육훈련계획」, 내부자료
- 대전광역시인재개발원. (2022). 「제21기 중견리더양성과정 정책연구 추진계획」, 내부자료
- 양규성. (2001). 분임토의 효과 제고방안에 관한 연구. 전남대학교 행정대학원 석사학위논문
- 임자영·이대균. (2011). 유치원 1급 정교사 자격 연수의 분임활동 과정 탐색. 「유아교육학논집」 15(2): 393-418.
- 장인화. (1991). 분임토의에 대한 비판적 검토. 「정세연구」 26호: 55-64
- 지방자치인재개발원. (2022). 「2022년 교육훈련 기본계획」. 내부 자료

지방자치인재개발원. (2022). 「문제해결 팀 프로젝트 운영 계획(안)」. 내부 자료
지방자치인재개발원. (2022). 「장기교육과정 국정과제 분임연구 계획(안)」. 내부
자료
지방행정연수원. (2006). 효과적 분임토의를 위한 매뉴얼. 연구용역보고서