

기본연구 2008-03

# 지방공무원 교육훈련체계 실태 및 개선방안

- 충청남도 교육훈련체계를 중심으로 -

고승희 · 최호택 · 김원겸



# 발 간 사

행정환경 및 행정수요의 변화에 따른 공무원 교육훈련의 중요성에 대해서는 이미 널리 인지되고 있으나 교육훈련의 중요성에도 불구하고 현행 지방공무원 교육은 공무원의 능력과 사회적 수요를 충족시키지 못하고 있는 현실입니다.

대부분의 유명 민간기업 및 선진 사례에서도 공무원 교육훈련은 교육대상자의 핵심역량을 강화하는 동시에 기업의 성과와 직결되는 전문스킬을 습득하여 현장에서의 부딪히는 문제를 해결할 수 있도록 사례연구 등을 통한 문제해결능력을 중시하고 있습니다. 결국 교육수요자들의 필요와 욕구를 파악하여 그에 부합하는 프로그램을 개발하고 성과로 연결하는 마케팅 마인드가 접목되어 활용된다는 점이 가장 큰 차이점으로 판단됩니다.

충청남도 지방공무원 교육훈련에서도 많은 문제들이 제기되고 있습니다. 교육시설 및 비용 등 교육훈련의 인프라 뿐 아니라 교육프로그램도 민간기업이나 선진사례 등과는 많은 차이를 보이고 있으며 교육훈련에 대한 평가조차도 정확하게 이루어지지 않는 등 교육훈련에 대한 많은 고민이 필요해 보입니다.

이에 본 연구는 지역주민들의 다양한 행정수요에 능동적으로 대응하며, 성과지향과 고객만족의 지방행정을 이루어 낼 수 있도록 지방공무원 교육훈련 제도의 혁신방안을 모색하고 지방공무원 직무수행능력개발을 위한 충남지방공무원교육원의 경쟁력 강화방안 등 교육훈련체제의 개선방안을 모색하고 있습니다. 물론 본 연구에서 제시하고 있는 방안들이 동시에 모두 적용되어 충청남도의 공무원 교육훈련에 커다란 변화를 일으킬 수는 없겠으나 향후 충청남도 지방공무원 교육훈련을 계획하고 추진하는데 중요한 밑거름이 될 것으로 기대합니다.

모쪼록 본 연구가 충청남도 지방공무원 교육훈련의 방향 설정을 위한 초석이 되기를 바라며 이를 위해 애써주신 배재대학교 행정학과 최호택 교수와 경영학과 김원겸 교수, 우리 연구원의 고승희 박사에게 감사의 뜻을 전합니다.

2008년 12월 31일

충남발전연구원장 김 용 웅



# 연구요약

행정환경 및 행정수요의 변화는 기존의 공무원 교육훈련제도의 한계를 극복하고 시대적 요구에 부응하는 새로운 교육훈련제도로의 전환을 요구하고 있다. 교육훈련의 중요성에 대해서는 민간부문뿐 아니라 공공부문에서도 그 중요성이 강조되고 있는 것은 더 이상 놀라운 일은 아니다. 하지만, 교육훈련의 중요성에도 불구하고 현행 지방공무원 교육은 공무원의 능력과 사회적 수요간의 역할을 충족시키지 못하고 있다. 이에 본 연구는 지역주민들의 다양한 행정수요에 능동적으로 대응하며, 성과지향과 고객만족의 지방행정을 이루어 낼 수 있도록 지방공무원 교육훈련 제도의 혁신방안을 모색하고 지방공무원 직무수행능력개발을 위한 충남지방공무원교육원의 경쟁력 강화방안 등 교육훈련체제의 개선방안을 모색하고자 하였다.

우리나라의 지방공무원 교육체계를 살펴보면 다음과 같다. 지방자치단체 공무원을 전문적으로 교육하는 기관은 행정안전부 소속 지방행정연수원과 각 시·도에 있는 15개 지방공무원교육원이며 필요에 따라 민간교육훈련기관 또는 국내외 기관에 위탁교육을 실시하고 있다. 이외에도 소방학교, 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 5급 이상 관리자교육과 각 부처의 업무 중에서 지방과 관련한 전국적 통일을 요하는 교육을 실시한다. 또한 지방행정연수원의 경우 행정안전부의 기본정책을 교육지도·지원하는 업무를 맡고 있다. 그리고 각 시·도 공무원교육원의 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, 특별교육으로 분류되어진다. 해당 지방자치단체에서 실시하는 직장교육은 기관에 따라 다양한 형태를 띠고 있으나 일반적으로 정기적 또는 부정기적으로 실시하는 직무관련 교육 및 정신교육이 주를 이루고 있다.

민간기업의 사례를 살펴보면 기업경영에 영향을 미치는 각종 환경요인들의 변화에 따라 국내외 민간기업들의 교육체제는 빠른 속도로 변화하고 있다. 특히 공무원교육체계와의 차이점은 교육대상자의 핵심역량을 강화하는 동시에 기업의 성과와 직결되는 전문스킬을 습득하여 현장에서의 부딪히는 문제를 해결할 수 있도록 사례연구 등을 통한 문제해결능력을 중시하고 있다는 점이다. 결국 교육수요자들의 필요와 욕구를 파악하여 그에 부합하는 프로그램을 개발하고 성과로 연결하는 마케팅 마인드가 접목되어 활용된다는 점이 가장 큰 차이점으로 판단된다.

충청남도 지방공무원 교육훈련체계를 분석하여 보면 교육훈련 인프라 부문에서는 교육기관간 유기적 관계의 형성과 교육훈련 인력 보강 및 교육훈련비의 증가 등의 필요성이 제기되고 있으며 교육훈련 프로그램 부문에서는 프로그램의 체계적 수립과 인사관리와의 연계 및 사이버교육의 활성화 등이 지적되고 있다. 교육실적 및 성과평가 부문에서는 체계적 평가방법의 개발과 환류 및 경력관리제도의 필요성 등이 제기되고 있다. 이는 공무원들을 대상으로 한 설문조사결과와도 맥을 같이하고 있다.

이러한 조사와 분석결과를 바탕으로 충청남도 지방공무원 교육훈련 개선방안을 제시하면 교육인프라 부문에서 중장기 교육훈련계획의 수립과 교수요원의 안정적 확보 및 교육관리자의 전문성 강화, 순환보직제 완화, 교육훈련네트워크 구축, 교육훈련채널의 다양화 및 교육훈련의 자율성 제고, 교육훈련과 인사제도와의 연계 등이 필요하다. 교육프로그램 기획/운영을 위한 개선방안으로는 직급별 리더십 및 조직관리 교육으로 전환하고 정확한 교육훈련수요를 조사하면 현장행정 중심의 교육프로그램을 개발하여 적용해야 할 것이다. 교육훈련 평가체계를 위한 개선방안으로는 교육에 대한 평가를 강화하기 위한 평가틀을 전면 재검토하여 구성하여야 할 것이다.

변화하는 행정환경에 공무원들은 시대변화를 바로 읽고 그에 따른 창의적 마인드로 국민에게 서비스해야 한다. 이러한 변화와 창의적 마인드를 함양시키기 위해서는 공무원에 대한 교육이 뒷받침 되어야 한다. 하지만 지방공무원 교육의 낡은 시스템으로는 현실에 부응하는 자질을 향상시킬 수 없고 이는 공조직의 경쟁력을 떨어뜨릴 수 밖에 없다는 사실을 분명하게 인지하여야 한다는 것이다. 교육훈련에 있어 무엇보다 중요한 것은 교육훈련 체계의 변화와 함께 공무원들의 교육에 대한 인식전환이 선행되어야 한다는 것이다.

# 차 례

제1장 서론 .....	1
1. 연구의 배경 및 목적 .....	1
2. 연구내용 및 방법 .....	2
제2장 교육훈련에 관한 이론적 논의 .....	5
제1절 행정환경과 교육훈련 패러다임 변화 .....	5
1. 행정환경의 변화와 공무원 교육훈련 여건 .....	5
2. 공무원교육훈련의 패러다임 변화 .....	8
제2절 지방공무원교육훈련 체계 .....	9
1. 교육훈련 체계 및 유형 .....	9
2. 지방공무원교육훈련의 실시체계 .....	13
3. 교육훈련의 승진반영제도 .....	15
제3절 선행연구 검토 .....	16
제3장 선진교육훈련기관 사례 검토 .....	20
제1절 민간기업 사례와 시사점 .....	20
1. 민간기업 사례 .....	20
2. 민간기업 교육훈련 프로그램사례분석의 시사점 .....	30

제2절 해외교육기관 사례 .....	33
1. 해외교육기관 사례 .....	33
2. 선진 해외국가 공무원교육훈련사례의 시사점 .....	45
<b>제4장 충청남도 공무원교육훈련실태 및 의식조사 분석</b> .....	<b>48</b>
제1절 교육훈련평가 분석의 틀 .....	48
제2절 충청남도 지방공무원 교육훈련제도의 분석 .....	49
1. 충청남도 교육훈련 인프라 .....	49
2. 교육프로그램(계획-운영) .....	59
3. 교육실적·성과평가 등 .....	64
제3절 충청남도 공무원교육훈련에 대한 의식조사 결과 .....	67
1. 조사설계 .....	67
2. 조사결과 .....	69
<b>제5장 충청남도 공무원교육훈련 개선방안</b> .....	<b>75</b>
1. 교육인프라 개선방안 .....	75
2. 교육프로그램 기획/운영 개선방안 .....	78
3. 교육훈련 평가체계 개선방안 .....	80
<b>제6장 결론</b> .....	<b>82</b>
<b>&lt;참고문헌&gt;</b> .....	<b>83</b>

## 표 차 례

<표 1> 연구수행방법 .....	4
<표 2> 공무원 교육훈련의 유형과 내용 .....	10
<표 3> 교육훈련의 기본교육 및 전문교육 .....	11
<표 4> 지방공무원 교육훈련 구분 및 실시기관 .....	14
<표 5> 직급별 연간 최저 교육이수시간(시행령별표1) .....	15
<표 6> 삼성그룹 인적자원개발 전략의 변화추세 .....	24
<표 7> 삼성인력개발원 주요교육과정 .....	25
<표 8> 두산그룹의 교육과정 .....	30
<표 9> 일본의 공무원 교육훈련 프로그램 .....	42
<표 10> 일본의 국내위탁 교육훈련제도 .....	43
<표 11> 공무원 교육훈련 종합평가 모델 및 지표(안) .....	49
<표 12> 충청남도 교육훈련 조직인력 .....	51
<표 13> 충청남도 교육훈련 소속별 강의횟수 및 시간 .....	52
<표 14> 지방공무원 교육원의 교수요원 현황 .....	54
<표 15> 교수요원별 강의시간 비율 .....	55
<표 16> 2008년도 충청남도 교육훈련예산 .....	56
<표 17> '08 일반회계 공무원교육원 예산현황 .....	57
<표 18> 인건비중 교육훈련비율 .....	57
<표 19> 공무원교육원 교육용 기자재 현황 .....	58
<표 20> 교육내용별 교육과정 .....	62
<표 21> 기관별 교육과정 .....	63
<표 22> 2006년 교육훈련 실적 .....	65
<표 23> 충청남도 공무원 교육훈련 실적 .....	66
<표 24> 응답자 일반현황 .....	67

<표 25> 설문내용 .....	68
<표 26> 교육훈련 참여동기 .....	69
<표 27> 교육훈련 여건 .....	70
<표 28> 교육훈련 준비 .....	70
<표 29> 교육훈련 실시 .....	71
<표 30> 교육훈련 평가 및 환류 .....	71
<표 31> 교육훈련 평가의 개선사항 .....	71
<표 32> 확대시행 교육훈련 형태 .....	72
<표 33> 강화될 교육과정 .....	72
<표 34> 강화될 교육훈련 방법 .....	72
<표 35> 교육훈련 요인과 훈련성과간 상관관계분석 .....	73
<표 36> 교육훈련 요인과 훈련 성과간 회귀분석 .....	74

## 그림차례

<그림 1> 지방공무원 교육훈련 체계 .....	14
<그림 2> 충청남도 지방공무원 교육훈련 체계 .....	51
<그림 3> 교육훈련계획 수립 과정 .....	61

# 제1장 서론

## 1. 연구의 배경 및 목적

최근 급변하는 사회변동의 이슈로 세계화·지방화·정보화 등을 살펴볼 수 있다. 지방행정 은 이에 적극대응하고 지방의 경쟁력을 강화하기 위한 노력을 경주하고 있다. 하지만 지방 자치단체들이 급변하는 행정환경에 대응하면서 분권화 시대를 감당할 수 있는 실질적 역 량을 충분히 확보하고 있는가에 대해서는 회의적인 시각들이 상당수 존재하고 있는 실정 이다.

민간부문 경영혁신의 초점이 생산에서 전략으로, 전략에서 조직으로, 조직에서 사람으로 이동했듯이 조직생산성 향상의 핵심은 가치있는 지식의 소유자인 사람의 경쟁력이라 할 수 있다. 즉, 지방정부의 경쟁력은 공무원 교육훈련을 통한 역량과 전문성 강화를 통해 이 를 수 있을 것이다.

행정환경 및 행정수요의 변화는 기존의 공무원 교육훈련제도의 한계를 극복하고 시대적 요구에 부응하는 새로운 교육훈련제도로의 전환을 요구하고 있다. 교육훈련의 중요성에 대 해서는 민간부문뿐 아니라 공공부문에서도 그 중요성이 강조되고 있는 것은 더 이상 놀라 운 일은 아니다. 하지만, 교육훈련의 중요성에도 불구하고 현행 지방공무원 교육은 공무원 의 능력과 사회적 수요간의 역할을 충족시키지 못하고 있다. 이는 획일적인 중앙의 교육지 침과 제도적인 운영제약 등으로 양적위주의 교육훈련에 치중하고 있으며 조직의 비전과

가치를 공유하고 개인의 역량과 조직역량 강화를 위한 체계적인 역량개발은 미흡한 실정이다. 또한, 교육프로그램 설계 및 교재, 강사선정 등이 교육생의 요구에 부응하지 못하고 지식전달 중심의 교육방식으로 인하여 교육훈련의 성과 및 현업활용도가 취약하다. 이에 더하여 교육훈련과 보직승진과의 연계가 미흡하여 교육훈련을 자기발전 및 직무수행능력의 향상보다는 승진을 위한 점수 따기의 수단으로 인식되어 자발적이고 주도적인 교육참여 의지가 부족하다.

지방공무원 교육훈련은 공무원이 단순히 행정서비스를 제공하는 역할에서부터 정책을 관리하고 갈등을 조정하는 역할을 수행할 수 있도록 하여야 한다. 따라서 행정환경의 변화를 반영하고 직무에 필요한 역량을 파악하여 공무원들의 역량을 강화할 수 있는 중장기적 관점의 체계적인 교육훈련과정 모색이 필요시 된다.

이에 본 연구는 지역주민들의 다양한 행정수요에 능동적으로 대응하며, 성과지향과 고객만족의 지방행정을 이루어 낼 수 있도록 지방공무원 교육훈련 제도의 혁신방안을 모색하고 지방공무원 직무수행능력개발을 위한 충남지방공무원교육원의 경쟁력 강화방안 등 교육훈련체제의 개선방안을 모색하고자 한다.

본 연구의 목적을 요약하면 다음과 같다.

- 지방자치단체의 변화된 환경에 부합할 수 있는 교육훈련 수요의 대응방안 모색
- 공무원 교육훈련의 틀을 종합적으로 분석할 수 있는 분석틀을 설정하여 이를 바탕으로 충청남도 공무원교육훈련의 실태와 문제점을 분석
- 공무원들의 의식조사 분석을 통해 교육훈련의 문제점과 개선방안을 도출
- 충남도정의 환경에 대응할 수 있는 교육훈련의 전략적 개선방향 제시

## 2. 연구내용 및 방법

### 1) 주요 연구내용

먼저, 교육훈련과 관련된 선행연구 및 제도를 고찰하였다. 현재 시행되고 있는 지방공무원 교육훈련제도의 검토를 통한 제도적 문제와 한계점을 도출하고 선행연구를 통한 지방공무원 교육훈련의 문제점을 찾아보았다. 다음으로 민간기업과 해외 사례를 고찰하였다.

이를 통해 국내외 민간기업과 해외의 교육훈련 사례를 통한 벤치마킹과 시사점 도출한다. 이어 중앙인사위원회의 공무원교육훈련 평가모형을 바탕으로 충청남도 공무원교육훈련체제 및 지방공무원교육원의 교육훈련시스템을 진단하고 문제점을 도출하였다. 이와 함께 충청남도 공무원을 대상으로 교육훈련에 대한 의식조사를 실시하여 교육훈련시스템에 대한 문제와 개선방안에 대하여 조사하였다.

이와 같은 연구를 바탕으로 하여 충청남도 지방공무원 교육훈련에 대한 향후 추진방향과 교육훈련의 실효성 확보를 위한 개선방안을 제시한다.

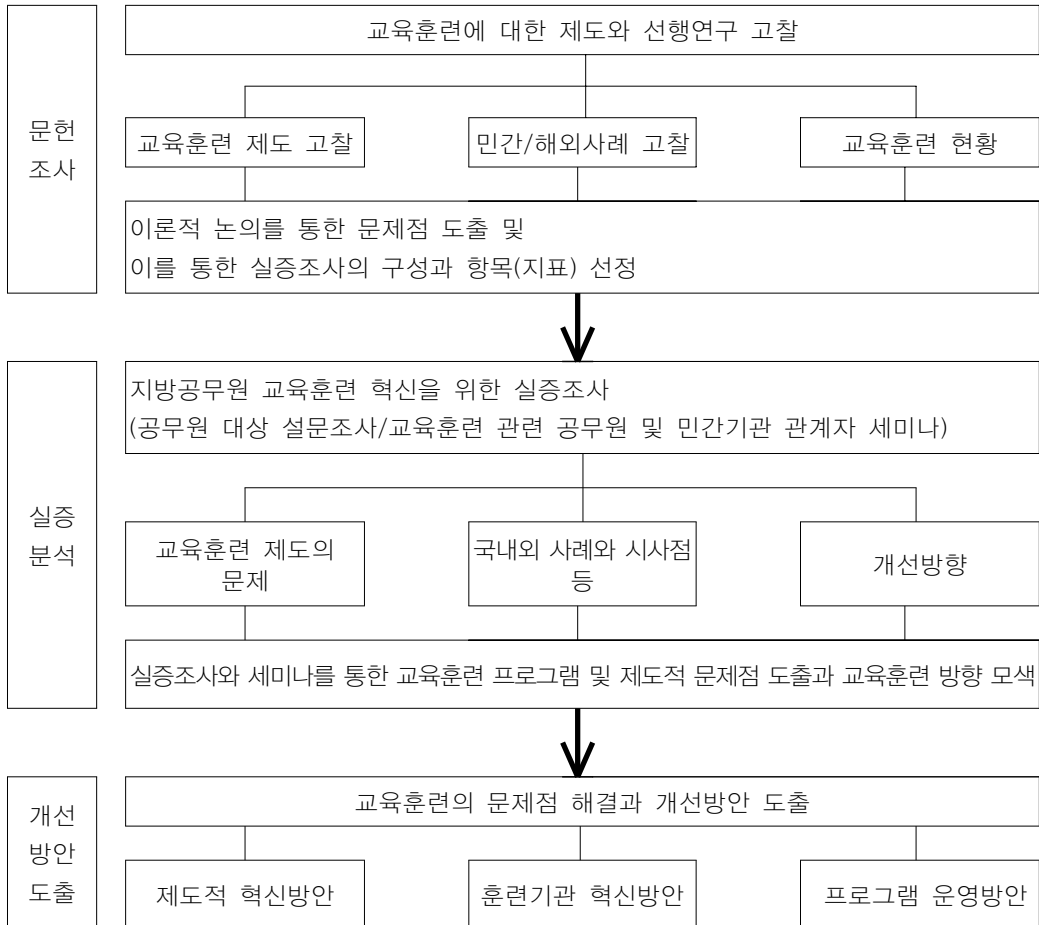
연구의 대상범위는 충청남도공무원 교육훈련을 대상으로 하며 교육훈련의 범위는 기본교육과정과 전문교육과정을 대상으로 한다. 시간적 범위는 2006~2007년도의 교육훈련자료와 2008년도의 교육훈련계획을 활용하였다.

## 2) 연구방법

연구방법은 문헌조사와 설문 및 면담조사를 병행하였다. 문헌조사는 교육훈련 관련 제도 검토 및 선행연구 분석을 토대로 연구방향과 조사도구의 구성 및 지표를 설정하고 민간교육기관 및 해외의 사례조사와 충청남도의 교육훈련 제도 및 공무원교육원 운영 실태 등을 조사하였다.

설문 및 면담조사는 충청남도 공무원을 대상으로 교육훈련의 문제와 방향 등에 대하여 의식조사를 실시하고 이와 더불어 교육훈련 관계 공무원 및 민간교육기관 관계자 등과 세미나 및 워크숍을 개최하여 교육훈련제도의 문제 및 운영방향 등을 모색하였다.

<표 1> 연구수행방법



## 제2장 교육훈련에 관한 이론적 논의

### 제1절 행정환경과 교육훈련 패러다임 변화

#### 1. 행정환경의 변화와 공무원 교육훈련 여건

행정환경이 변함에 따라 행정조직이 달성해야 할 목표가 달라지고 이러한 목표를 달성하기 위한 역량 있는 인재가 요구되므로 새로운 교육훈련 수요가 도출된다. 새로운 교육훈련 수요를 요구하는 행정환경의 변화는 다음과 같이 지방화, 정보화, 세계화, 창조화로 나누어 볼 수 있다(김영평, 1997; 송영수, 2000; 류재현, 2003; 진재구, 2000; 김영철, 2000).

첫째, 지방화로 인해 중앙의 권한이 지방으로 이전되어 지방자치단체가 자주적으로 권한을 행사할 수 있는 환경이 조성되고 있으며 이는 향후 더욱 가속화 될 것이다. 이는 권한 뿐 아니라 의무도 증대된다는 의미이다. 중앙의 명령에 따라 정책을 집행하였던 수준에서 벗어나 자율적으로 정책을 수립하고 주민의 요구를 적극적으로 수용하여야 할 필요성이 증대되는 것이다. 이에 따라 자치단체의 자율적인 정책수립과 집행을 위한 전문인력수요가 증가하므로 스스로 자율적인 인적자원개발의 역량을 갖출 필요가 있으며 장기적으로는 교육훈련과 관련된 법률 및 제도적인 문제도 함께 해결되어야 할 것이다. 지방화에 대응한 교육훈련제도는 지방자치단체의 자율성과 독창성을 확보할 수 있는 교육훈련체계를 수립할 필요가 있다. 이를 위해서는 단편적인 교육훈련 프로그램의 나열보다는 자치단체의 목표와 비전을 바탕으로 자치단체의 성과향상을 통한 지역주민의 대응성 제고를 목표로 체계적인 교육훈련이 이루어져야 한다(김귀영, 2007).

둘째, 질적인 측면에서 정보자원이 중요한 자원으로 부각되는 정보화사회는 정보, 지식, 기술을 습득한 고도로 숙련된 인력에 대한 수요와 인적자산 등 무형자산에 대한 투자가 증대된다. 따라서 조직마다 우수한 인재를 육성하는 것이 중요한 과제가 되며 교육훈련의 성과는 곧 조직의 성과와 직결된다. 이에 따라 공무원교육훈련의 내용은 단순히 지식을 습

득하는 것뿐 아니라 자율적으로 지식과 정보를 관리하는 능력을 배양하는 것이어야 한다 (진재구, 2000; 정재삼, 2000; 장영철, 2001). 따라서 교육대상자인 공무원은 다양한 정보와 아이디어를 스스로 습득할 수 있는 학습인이어야 하며 자기주도적 학습이 중요시 된다. 또한 정보기술의 발달로 가상공간 및 네트워크를 통한 학습방법이 다양화되면서 구체적 교육방식도 단순강의나 집합교육의 중요성이 점차 감소하는 경향이 있다.

셋째, 세계화시대에는 세계를 상대로 경쟁을 벌이고 있는 민간부문을 보다 효율적으로 지원하고 공공서비스 부문에 대한 개방요구에 보다 능동적으로 대응하기 위해 공공부문의 역량제고가 매우 중요하다. 따라서 국제경쟁사회에서 분야별 선진국의 정보와 기술습득의 필요성이 증가하며 정책분야별 우수사례의 홍보와 벤치마킹 욕구가 증대하고 선진행정제도에 관한 최신 정보와 기술습득도 매우 용이한 상황이다. 이에 따라 지방자치단체에서는 세계화수준에 맞게 행정시스템을 구축하여 다양하고 품질 높은 행정서비스를 제공하여야 한다. 또한 세계화는 공무원의 글로벌 역량을 강화를 요구하고 있다. 글로벌 역량이라 함은 서로 다른 국제문화 속에서 유연한 커뮤니케이션능력을 배양함으로써 국제인으로서의 자질을 확보하는 것을 말한다. 이는 이문화 속에서 자연스럽게 소통하면서 세계경쟁질서에 적극적으로 대처할 뿐 아니라 선진외국의 우수한 정보와 기술습득이 용이하도록 교육훈련이 이루어져야 한다(김귀영, 2007).

넷째, 창조화시대의 공공조직의 역할은 단순히 정책을 결정하여 집행하기보다는 국가 및 사회관리를 위한 기획기능과 이해관계자간 갈등과 이해관계를 조정하는 기능이 핵심이다. 따라서 공무원의 역할은 전문가로서의 역할뿐 아니라 스스로 생각하고 해당 업무에 대해 스스로 책임을 질 것이 요구된다(강형기, 2003). 이러한 시대적 요구에 따라 공무원교육훈련은 매뉴얼화되고 획일적인 인재보다는 유연한 사고와 창의력을 발휘하는 방향으로 나아가야 한다. 창의력은 교육훈련과정에서만 강조되어서는 안되며 위계적 조직문화와 경직적 조직분위기가 만연되어 있는 공무원 조직체계를 탈피하여 자율적인 학습조직문화와 상시학습체제가 구축됨으로써 가능한 것이다. 구체적인 교육방법에 있어서도 전통적 교육철학과 주입식 교육방법에서 탈피하여 자율적이고 선택가능한 다양한 교육방법이 논의될 필요가 있다.

이러한 행정환경의 변화는 새로운 지식의 습득을 통한 양질의 행정서비스 제공을 위해 학습의 필요성을 증대시키고 공무원의 동기부여를 위한 새로운 교육훈련의 방식을 요구한

다는 측면에서 공무원 교육훈련의 필요성을 증대시키고 교육훈련제도의 개선에 유리하게 작용한다(Sims, 2002). 그러나 행정환경의 변화에도 불구하고 지방공무원 교육훈련의 여건은 몇 가지 이유로 인해 미흡한 실정이다. 먼저, 공무원 교육훈련과 관련된 역량분석 및 경력개발제도가 아직까지 구축되어 있지 못해 체계적인 교육훈련제도의 개선방안이 도출되기 어렵다(김홍국, 2000; 한창우·최길수, 2006). 교육훈련이 장기적인 관점에서 조직의 성과제고뿐 아니라 공무원의 능력발전으로 연결되기 위해서는 공무원 개인과 직급에 따른 역량분석이 먼저 이루어지고 경력경로를 바탕으로 한 경력개발제도가 구축되어 있어야 한다. 역량분석과 경력개발제도가 구축되어 있지 않은 상황에서 이루어지는 교육훈련은 단기적이고 비체계적일 수 밖에 없으며 궁극적으로 교육훈련을 포함한 인적자원개발과 인사관리를 포함한 인적자원관리가 유기적으로 연결되지 못하는 결과를 만든다(강기창, 2000). 다음으로 교육훈련담당기관간의 비효율적 업무체계이다. 공무원교육훈련은 원래 자체 교육원에서 이루어지는 경우가 많았는데 다양한 교육수요를 충족시키고 전문능력을 향상시키기 위해 점차 민간교육기관을 선정하여 다양한 위탁교육을 실시하고 있다. 위탁교육의 증대는 교육훈련의 선택범위를 확대시킨다는 측면에서는 바람직하나 지방자치단체의 여건상 단편적인 평가만이 가능하여 체계적인 관리가 어려워지는 한계가 있다(김귀영, 2007). 또한, 인적자원개발 담당인력 및 전문성이 부족하다. 공무원교육훈련의 담당자들은 대부분 일반직 공무원들로 이루어져 있는데 전문적인 공무원교육훈련이 가능하기 위해서는 최소한 자체 교육원내에는 교육을 전공한 전문가로 구성이 되는 것이 타당하다. 그러나 교육훈련인력의 전문성을 확보하기 위해 기업조직에서는 외부 전문가를 충원하기도 하지만 지방자치단체의 경우 예산상의 문제나 자치단체장의 인식 한계로 인해 유능한 인력을 계약직으로 초빙하는 것이 어려운 경우가 많다(김귀영, 2007). 마지막으로 공무원 교육훈련이 국민의 세금으로 이루어지기 때문에 교육훈련에 대해 장기적인 투자보다는 단기적 비용측면에서 접근하는 경향이 있는데 이러한 경향은 교육훈련환경을 부정적으로 만든다. 게다가 어렵사리 예산의 일정부분을 교육훈련에 투자하기로 결단하였다 하더라도 조직의 최고관리자는 단기간 내 교육훈련에 대한 혁신이나 가시적 성과창출을 기대하는 경우가 많다. 특히 공무원에 대한 교육훈련에 있어서 최고관리자인 장관이나 자치단체의 장은 자신의 임기 내에 뚜렷한 성과를 요구하는 경우가 많은데 개인의 잠재력을 개발하는 교육훈련의 특성상 효과가 나타나기까지 장기간이 소요될 수 밖에 없다.

## 2. 공무원교육훈련의 패러다임 변화

급변하는 무한경쟁시대에 조직의 성패를 좌우하는 것은 인적자원이라 할 수 있으며 인적자원개발은 정부경쟁력 강화의 기초가 되고 있다(조은상, 2001). 행정환경의 변화에 따른 정부경쟁력의 향상을 위해서는 정치, 경제, 사회에 대한 폭넓은 이해를 바탕으로 전문성을 가진 공무원이 필요하다. 따라서 공무원의 인적자원개발을 통하여 역량을 강화할 수 있는 교육훈련 기반이 필요하다. 따라서 정부는 공무원이 능력을 충분히 발휘할 수 있도록 지원하여 지역 및 국가발전에 기여토록 할 책임이 있다. 즉 공무원 개인의 능력향상이 지방자치단체의 경쟁력, 더 나아가 국가 전반의 경쟁력 향상으로 발전될 수 있도록 이끌어야 하므로 공무원들을 다양한 부분에서 교육훈련을 통해 역량을 향상시켜야 하며 이를 위해 공무원 인적자원개발의 패러다임이 변화되고 있다.

먼저 개별적 직무기능훈련 중심에서 조직의 핵심역량 제고 중심으로 변화되고 있다. 분절적인 개별적 직무기능훈련 중심에서 탈피하여, 조직의 비전 및 전략과제들을 가장 빠르고 효과적으로 실천하는데 필요한 역량을 보유하도록 하고 있다. 둘째, 교육기관 중심형에서 자기주도적 학습체제로 전환하고 있다. 교육을 기관위주의 일방적인 지식의 주입과정이나 기술의 전달과정으로 인식하지 아니하고 개인으로 하여금 스스로 배우고 깨닫고 습득해나가는 자기주도적 학습과정으로 관점이 변화하고 있다. 셋째, 조직내 개인학습위주에서 조직학습으로 변화하고 있다. 구성원 개개인이 보유하고 있는 지식을 서로 나누어 공유하게 하고 상호협력학습을 통하여 학습의 효과를 높이는 방향으로 조직 전체의 능력개발을 유도하고 있다. 넷째, 이론지식 중심에서 가치함양 및 행태변화를 통한 현장실천능력을 중시하고 있다. 지식이나 기술의 습득을 목표로 하기보다는 교육을 통해 조직의 가치를 함양하며 변화를 주도할 수 있는 마인드와 태도를 형성하고 변화시키는데 주력하고 있다. 다섯째, 교육프로그램 위주에서 다양한 학습시스템으로 확대하고 있다. 교육훈련기관에서 제공하는 집합교육을 통해서 뿐만 아니라 교육훈련의 개념을 능력개발을 위한 모든 활동으로 다양하게 해석하고 이를 위해 조직내에서 직원들의 학습프로세스를 촉진할 수 있도록 제도적, 문화적, 환경적 조건을 갖추는데 관심이 확대되고 있다.

## 제2절 지방공무원교육훈련 체계

### 1. 교육훈련 체계 및 유형

#### 1) 공무원 교육훈련 체계

우리나라 공무원 교육훈련의 실시체계를 살펴보면 각 중앙행정기관과 중앙부처 소속 교육훈련기관 등에서 분담하여 실시되고 있다. 국가공무원 교육기관으로는 중앙공무원교육원과 각 부처별 교육훈련기관들이 있으며, 지방공무원 교육훈련은 행정안전부의 지방행정연수원과 지방자치단체의 사도 지방공무원교육원에서 분담하여 실시하고 있다. 이의 기능을 살펴보면 다음과 같다.

행정안전부의 경우 공무원교육훈련제도의 연구개선, 특별시책교육계획의 수립 및 실시, 공무원 국내위탁교육의 실시, 공무원 공로연수제도 운영, 교육훈련에 관한 국제교류협력, 공무원 교육훈련에 관한 협의·조정 및 평가, 교육에 관한 각급 행정기관 및 공무원 교육훈련기관 지도·지원, 공무원 채용을 위한 국비장학제도의 수립 및 실시, 공무원 국외훈련계획 수립 및 실시 등의 주요기능을 가지고 있다.

각급 중앙행정기관의 경우 국가시책 및 현안과제 등에 대한 자체 직장교육의 실시, 소속 직원에 대한 전문교육과 다수부처들과 관련하여 전문교육과정을 운영 중이다. 특히, 중앙공무원교육원의 경우 5급 이상의 교육훈련을 담당하고 있으며, 타 교육훈련기관의 지원 업무를 수행하고 있다. 또한 2006년 출범한 고위공무원단의 후보자 교육과정을 위탁교육과정으로 운영하고 있다.

공무원 교육훈련기관의 경우 공무원 임용예정자의 기본교육과 재직자의 각종 전문교육을 담당하고 있으며 중앙부처 소속 교육훈련기관이 26개(중앙공무원교육원, 지방행정연수원 제외), 지방공무원교육원이 15개, 소방학교가 5개 있다.

## 2) 공무원 교육훈련의 유형

공무원에 대한 교육훈련은 다양한 직무와 직급 등으로 인해 여러 가지 프로그램으로 나뉘어 운영되고 있다. 이러한 교육훈련 프로그램은 훈련대상자<sup>1)</sup>, 훈련대상자 직급<sup>2)</sup>, 훈련기간<sup>3)</sup>, 훈련과정<sup>4)</sup> 등에 따라서 교육훈련을 구분할 수 있다. 또한 교육훈련의 장소에 따라서 정부내 훈련과 외부위탁훈련으로 나눌 수 있으며 정부내 교육훈련은 직장교육훈련, 교육훈련기관훈련, 외부위탁훈련으로 나뉘고 외부위탁훈련은 국내위탁훈련과 국외위탁훈련으로 세분화 할 수 있다.

교육훈련의 유형을 구분하여 내용을 살펴보면 다음과 같다.

<표 2> 공무원 교육훈련의 유형과 내용

실 시 유 형	내 용
교육기관의 교육훈련	- 직급별 기본교육 - 직무분야별 전문교육 - 정신교육 및 특별교육
직장교육훈련	- 기관별 직장직무교육 - 주무부처주관 전문교육 - 정신교육
위탁교육훈련	- 국내 장·단기 위탁교육훈련 - 국외 장·단기 위탁교육훈련
특별시책훈련	- 정부주요시책 및 당면과제 등

### ① 교육기관의 교육훈련

교육훈련기관에서 실시하고 있는 교육훈련은 교육내용 및 교육대상을 기준으로 기본교

- 1) 교육훈련의 대상자에 따라, 적응훈련, 일반재직자훈련, 감독자훈련, 관리자훈련으로 구분할 수 있다.
- 2) 공무원의 직급을 기준으로 고위정책과정, 고위공무원단후보자과정, 핵심인재과정, 신규관리자과정, 신규실무자과정 등으로 구분할 수 있다.
- 3) 훈련기간을 기준으로 장기-중기-단기훈련으로 구분할 수 있다.
- 4) 훈련과정에 따라 직급별 기본교육훈련, 직무분야별 전문교육훈련, 정신교육훈련 등으로 구분할 수 있다.

육과 전문교육 등으로 나눌 수 있다.

기본교육의 경우 신규채용자 또는 승진자를 대상으로 하여 공직자로서 필요한 기본소양과 자질 및 기본능력을 함양하기 위한 교육이며, 전문교육은 전문분야별 직무능력을 제고하기 위한 교육이다. 또한 기본교육과정은 대체로 승진을 위해 교육점수가 필요한 경우 받는 과정이고 전문교육과정은 업무를 처리하는데 전문적인 지식을 학습하기 위한 과정이다.

교육기관의 교육훈련은 행정안전부 산하의 지방행정연수원, 각 시도지방공무원교육원, 정보통신공무원교육원, 중앙공무원교육원과 같은 중앙부처산하의 교육훈련기관과 시도지방공무원교육원에서 실시되고 있다.

기본교육의 경우 5급 이상의 공무원들은 중앙공무원교육원에서 실시하고 있으며, 신규실무자과정의 경우에는 중앙공무원교육원과 전문교육훈련기관에서 나누어 실시하고 있다. 기본교육 이외에 전문교육은 직무전문교육, 외국어교육, 정보화교육으로 나누어 전 공무원을 대상을 하며 교육기관은 각 부처 공무원교육기관과 민간교육훈련기관에서 실시한다. 기본교육 및 전문교육과정의 내용을 살펴보면 다음과 같다.

<표 3> 교육훈련의 기본교육 및 전문교육

구 분		교육대상	교육기관
기본교육	고위정책과정	- 3급이상	중앙공무원교육원
	고위공무원단 후보자과정	- 3급~4급(과장급 이하)	
	핵심인재과정	- 4급	
	신규관리자과정	- 5급 공채자	
		- 5급 승진후보자(특채자 포함)	
	신규실무자과정	- 6~9급 신규채용자	중앙공무원교육원 및 전문교육훈련기관
		- 6~8급 승진(후보)자	
	전문교육과정 - 직무전문교육 - 외국어교육 - 정보화교육	- 전 공무원	각 부처 공무원교육훈련기관 민간교육훈련기관(위탁)

## ② 직장교육훈련

각 기관에서 실시하고 있는 직장훈련은 기관장이 교육훈련에 관한 기본정책과 일반지침에 따라 소속 공무원들에 대한 정신자세확립과 업무수행에 필요한 법령, 지식, 기술 등의 습득과 직무수행능력의 향상을 위하여 실시하는 훈련이다. 이러한 직장훈련에는 각 기관별로 실시하는 기관별 직장교육과 자체 주무부처 주관으로 실시하는 주무부처주관 전문교육방법이 있다.

## ③ 외부기관 위탁교육

외부기관 위탁교육은 각 기관에서 공무원을 선발하여 대학교, 연구소, 민간 교육기관 등에 위탁하여 훈련을 실시하고 있다. 외부 위탁교육은 국내에서 실시하는 국내 위탁교육과 국외에서 실시하는 국외훈련으로 구분할 수 있으며, 그 내용은 다음과 같다.

국내 위탁교육은 전국 대학교의 대학원 석사박사과정 및 단기과정, 외국어 연수과정, 한국방송통신대학교의 학사과정, 국방대학교의 석사과정 및 안보과정, 세종연구소의 국제화 연수과정 등이 있다. 또한 1997년부터 한국능률협회, LG인화원 등의 민간 교육기관에 위탁하여 실시하고 있는 단기 전문교육과정 등이 있다. 국내 위탁교육은 공무원들이 장기간 업무에 재직하면서 자칫 업무에 매몰되어 잃기 쉬운 범정부적인 시각, 민간의 새로운 흐름, 최신의 정보와 이론적 논의를 공무원들에게 제공해 왔으며, 이를 통해 궁극적으로 정부 경쟁력 향상에 이바지 해왔다는 점에서 긍정적으로 평가받을 수 있다. 그러나 빠르게 변화하는 지식정보화 시대에 발맞춰 차후 더욱 발전적인 방향으로 변화시킬 필요성이 있다.

국외훈련은 국제전문인력의 양성, 정보화 전문화사회에 대처할 수 있는 능동적 대응능력 제고 및 행정발전을 위한 선진지식정보 및 제도의 체계적 연구도입, 공무원의 능력발전을 통한 행정조직 활성화 및 사기양양을 목적으로 하고 있다. 국외훈련의 종류로는 훈련 기간에 따라 장기훈련(6월 이상)과 단기훈련(6월 미만)으로 구분하기도 하며 지방공무원 국외훈련의 경우 2004년을 기준으로 전체 인원의 0.08% 수준으로 국가공무원 0.28%보다 상당히 낮은 것으로 나타났다.(이권상: 2005)

## ③ 특별시책교육

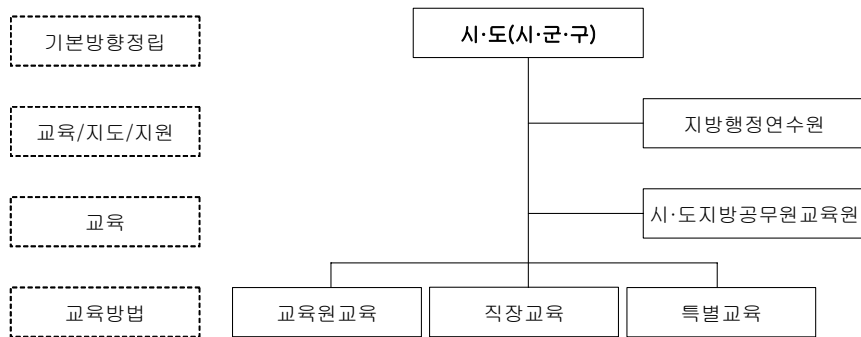
전 공직자를 대상으로 실시하는 특별시책교육은 정부차원에서 추진하는 중요한 정책이나 당면 현안과제 등에 대하여 각 부처 및 교육훈련기관에서 시행하는 교육훈련이다.

## 2. 지방공무원교육훈련의 실시체계

지방공무원교육훈련법에는 교육훈련의 적용 범위를 지방자치법 제85조의 규정에 의한 지방자치단체의 장 및 지방교육자치에관한법률 제25조의 규정에 의한 교육감소속의 공무원에 적용한다라고 규정하고 있다.

지방자치단체 공무원을 전문적으로 교육하는 기관은 행정안전부 소속 지방행정연수원과 각 시·도에 있는 15개 지방공무원교육원이며 필요에 따라 민간교육훈련기관 또는 국내의 기관에 위탁교육을 실시하고 있다. 이외에도 지방공무원을 교육시키는 기관으로 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 5급 이상 관리자교육과 각 부처의 업무 중에서 지방과 관련한 전국적 통일을 요하는 교육을 실시한다. 또한 지방행정연수원의 경우 행정안전부의 기본정책을 교육·지도·지원하는 업무를 맡고 있다. 그리고 각 시·도 공무원교육원의 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, 특별교육으로 분류되어진다. 해당 지방자치단체에서 실시하는 직장교육은 기관에 따라 다양한 형태를 띠고 있으나 일반적으로 정기적 또는 부정기적으로 실시하는 직무관련 교육 및 정신교육이 주를 이루고 있다.



<그림 1> 지방공무원 교육훈련 체계

지방공무원 교육훈련과 실시기관을 살펴보면 그 성격에 따라 신규채용자, 승진자 또는 승진후보자를 대상으로 하는 기본교육, 담당직무 수행능력을 제고하기 위한 전문교육, 포괄적인 전문지식 및 관리기법 습득을 위한 장기교육, 현안시책 소개 및 일반소양 함양 등을 목적으로 하는 기타교육으로 나눌 수 있다.

<표 4> 지방공무원 교육훈련 구분 및 실시기관

구 분	개 념	실시기관
기본교육	신규채용자 또는 승진자에 대하여 공직자로서 필요한 기본소양과 자질 및 기본능력을 함양하기 위한 교육	공무원교육원
전문교육	공통 또는 전문분야별 직무능력을 제고하기 위한 교육	중앙행정기관, 지방자치단체, 공무원교육원, 정부투자기관, 민간기관 등
장기교육	지방자치행정에 대한 전문행정인을 양성하기 위하여 포괄적인 전문지식 및 관리기법의 습득	공무원교육원 국내외위탁교육
기타교육	국정운영방향, 현안시책, 일반소양 및 기타 각종 정신교육	공무원교육원 자체기관 민간기관 등

자료: 이권상(2005), “지방공무원 교육훈련 발전 방향” 지방공무원 교육훈련 혁신 토론회

### 3. 교육훈련의 승진반영제도

#### 1) 적용대상

공무원 교육훈련시간을 승진에 반영하는 제도는 지방공무원 2급 이하 일반직 및 기능직 공무원(지방공무원교육훈련법 시행령 제4조의5 제1항)에 적용된다. 여기서 일반직 공무원을 말하며 연구사와 지도사를 포함한다. 그러나 연구관·지도관은 승진 개념이 없으므로 적용을 제외하지만 승진에 반영되지 않더라도 교육훈련을 이수할 의무는 있다.

#### 2) 적용대상

승진에 필요한 교육훈련시간을 충족하지 못한 공무원은 승진심사 또는 승진시험 응시대상에서 제외한다(동법시행령 제4조의5 제1항, 별표1-부표참조). 임용령 제34조제6항 및 제7항에 의한 승진임용(근속승진)의 경우에도 의무적 교육이수시간을 충족하여야 한다.

연간 교육훈련 기준시간을 설정하고 이를 적용한다(시행령 제4조의5제3항·제4항). 구체적 의무이수시간은 시행령 별표1에 규정된 최저이수시간을 준수하여 연단위로 자치단체장이 결정·고시한다. 매년도에 적용할 의무적 교육훈련시간을 직급별로 구분하여 결정하고 이를 상시학습관리시스템 등에 안내 및 영구보존한다.

<표 5> 직급별 연간 최저 교육이수시간(시행령별표1)

구 분	연간 교육시간			
	2-3급	4급	5급 이하	기능직
2008년	20시간 이상	30시간 이상	50시간 이상	20시간 이상
2011년 이후	30시간 이상	50시간 이상	80시간 이상	30시간 이상

### 제3절 선행연구 검토

우리나라에서는 그동안 인사행정과 관련하여 다양한 주제들이 연구되어 왔으며, 특히 인사행정의 가치정향, 공무원의 인력계획과 임용등에 관련한 주제들이 상당한 비중을 차지하며 연구되어 왔다. 공직의 효율적 기능과 목표달성을 위해서는 우수한 자질을 갖춘 인재를 확보하기 위한 계획과 그 채용과정이 무엇보다 중요하다는 사실을 고려한다면 이 부문에 대한 연구가 활성화 된 것은 당연하다고 할 수 있다.

하지만, 이에 못지않게 중요한 것은 채용 후 공무원들의 능력을 지속적으로 발전시키 나기는 것이다. 아무리 우수한 인재를 확보하였다고 하더라도 그들의 능력이 개발되지 않는다면 채용당시의 자질을 발휘하기 어렵게 된다. 그러한 관점에서 볼 때 그동안 능력발전적 측면의 교육훈련에 대한 연구들은 상대적으로 미약한 수준이었다. 최근의 연구에 있어서도 양적인 측면에서는 점차 확대되고 있지만, 여전히 인사행정의 전체적 관점에서 비교할 때에는 부족한 상황이다.(중앙인사위원회, 2000)

한국행정연구원(2004)에서 수행된 보고서에서 제시한 공무원 교육훈련시스템의 발전방안으로 교육훈련수요자중심의 교육훈련시스템 및 교육훈련 프로그램을 설계하고, 그 효과를 극대화하기 위한 정부차원의 적극적 투자확대가 요구되며 글로벌경쟁력을 갖춘 교육훈련 시스템 및 프로그램의 운영을 위해 효과적인 네트워크 구축을 강조하였다. 또한 교육훈련 기관 자체적으로 경쟁력을 확보할 수 있도록 외부에 의한 교육훈련 평가체계의 확충 및 교육훈련시설·기자재 및 전문인력 확충, 인적자원정보의 개발·축적·활용 등을 강조하였다.

백현철(2000)은 지방공무원 교육훈련의 발전방안에 대해 교육운영과정을 중심으로 접근하였다. 이 연구에서 분석틀로 사용된 이론은 교수체계개발(Instructional System Development: ISD)모델로 연구결과 형식적·확일적인 교육훈련분석, 비체계적 나열식 교수설계, 비전문적 교육운영, 형식적 평가의 문제점을 지적하고 있다. 문제점에 대한 발전방안으로는 새로운 공무원교육훈련 개념의 모색과 새로운 공무원 교육훈련 운영과정을 제시하였다.

이주희 (2003)는 참여정부의 지방분권, 국가균형발전 등의 정책을 서술하면서 이를 위해 필요한 지방공무원의 교육과 연수시스템의 혁신을 주장하였다. 현행 지방공무원의 교육연수시스템의 문제점으로 수요자 입장보다는 공급자 심의 교육훈련, 비전문가에 의하여 전례 답습의 프로그램 설계·운영, 강의식 위주의 주입식 교육 실시, 교육원의 폐쇄적 운영 등을

문제점으로 지적하고 있으며 이를 개선하기 위해 수자 중심의 학습체제 구축, 전임교수중심의 프로그램 운영, 열린교육 서비스시스템 구축 등의 대안을 제시하고 있다.

박천오·최호진(2003)은 한국 공무원 교육훈련의 효과성에 관한 실증조사에서 한국의 공무원교육은 비용과 시간에 비하여 소기의 성과를 거두지 못한 채 상당한 문제점을 내포하고 있다고 하면서 형식적인 수요조사와 일방적인 차출형식의 의무교육을 탈피하여야 한다고 주장하였다. 또한 피교육자들의 직무와 교육수요에 대하여 과학적인 수요조사를 제도화하고 교육과정에 대한 피교육자들의 자율적인 선택이 이루어지도록 하여야 한다고 하였다. 특히 실무교육을 중시하여 세미나, 사례연구, 집단토의 실습 등 참여식 교육방법을 합리적으로 활용하며 이와 함께 교육시설을 확충하는 등 교육여건도 개선되어야 한다고 하였다.

이장노(2001)는 지방공무원 교육훈련의 문제점으로 교육훈련 수요에 대응할 충분한 시설이 갖추어지지 못하고 있고 전문교육 수요 파악은 양적인 측면에 치중하고 있으며 기본교육의 과정별 목표 설정이 추상적이어서 학습효과를 확인하기가 어려운 점을 지적하고 있다. 또한 이론 위주의 교육과 짧은 교육기간 등의 문제점을 지적하고 정확한 교육훈련의 수요파악을 통해 수요자 중심의 교육훈련방법이 요구되며 교육훈련방법으로서 지방공무원들이 문제해결능력과 현장대응능력 배양을 위해 현장학습과 실험실습이 필요하다고 하였다.

김정식(2002)은 교육훈련이 양적 확대만 이루어진 채 질적 향상은 미흡한 실정이라고 하였다. 이는 교육훈련 후 환류를 위한 평가가 제대로 이루어지지 않고 있어 교육의 효과에 대한 기준이 정립되어 있지 않기 때문이라고 하였다. 이를 위해 수요자 중심의 교육과 함께 교육훈련의 장려분위기가 조성되어야 한다고 하고 특히, 교육훈련 기간중에 업무 공백이 발생되지 않도록 하는 조직내 시스템이 정착되어야 한다고 하였다

김선규(2001)는 지속적인 공무원의 능력발전을 위한 노력의 중요성을 강조하면서 교육훈련이 환경변화에 대응할 수 있는 경쟁력을 갖추기 위해서는 교육훈련기관 상호간의 기능적 연계성을 강화하면서 저비용·고효율의 교육훈련체제를 확립하고 교육훈련이 의무가 아닌 권리로 인식하여 고객중심의 교육훈련을 위한 조치를 강구하여야 한다고 하였다. 또한 교육훈련기관을 책임경영체로 확립하고 공무원 교육훈련 시장을 민간교육기관에게도 개방하여 경쟁체제를 확립하여야 한다고 하였다. 그리고 직무분야별 전문교육을 강화하며, 교육훈련과 보직 및 승진을 포함하는 전체적인 인사행정체제와의 연계를 강화하는 등 다양한 개혁조치가 시행되어야 한다고 하였다.

배영일(2002)은 교육훈련은 과거의 수동적이고 단편적인 시각에서 인적자원개발, 인재육성이라는 장기적이고 전략적인 관점에서 추진되어야 한다고 하였다. 이를 위해 교육생이 본연의 직무에 대한 부담감이 없이 원하는 시점에 원하는 교육을 받을 수 있는 시스템을 구축하고 교육훈련에 대한 분석 및 평가기능을 강화하여야 한다고 하였다. 또한 공무원의 장기해외교육훈련을 대폭 강화하고 공무원 교육훈련에 건전한 경쟁원리를 적극적으로 도입하며 공직사회를 거대한 학습공동체의 장으로 조성하여야 한다고 하였다.

장시성(2003)은 지방공무원 교육훈련 과정별 운영실적과 교육훈련제도 및 평가와 개선방안을 모색하였다. 교육훈련에 대한 인식의 문제로서 현재의 비용 및 의무의 개념에서 투자와 권리적 개념으로 인식이 전환되어야 하며 현행 선택 전문교육에 대한 이수제를 일부 성적 평가제로 전환하는 한편, 공통 전문교육의 비율을 낮추고 선택 전문교육의 비율을 높이는 등의 조정이 필요하며 교육훈련의 사후평가 등 환류기능을 강화하여야 한다고 하였다.

서울시정개발연구원의 김귀영·송석휘(2006)는 서울시의 교육훈련체계를 재검토하고 서울시 공무원 교육훈련의 방향과 교육훈련운영체계의 구축방안을 제시하였다. 서울시 교육훈련체계의 실태분석에서 교육훈련이 인적자원관리와 연계되지 않고 있으며 인적인프라 부문에서도 전문가의 부재를 지적하였다. 또한 물적인프라 부문에서도 예산의 부족실태를 지적하면서 민간부문의 교육훈련운영과정을 반영하지 못하고 있는 한계점을 개선해야 한다고 강조하고 있다. 이를 위한 개선방향으로 성과중심의 교육을 위한 실천학습방법의 강화, 핵심리더양성교육과 계층별 차별화 교육, 역량기반교육의 활용, 자기주도적 학습, Blended Learning 등을 시행해야 한다고 하였다.

전북발전연구원 안완기(2007)는 전라북도 교육훈련체계의 현황과 문제점에 대해 재검토하고 교육훈련 혁신방안을 제시하였다. 전라북도 교육훈련체계의 문제점으로 비참여식 이론적 강의 과대, 전라북도의 비전과 목표에 따른 교육훈련계획의 부재, 공무원교육원의 전문인력 부족, 평가방법의 부재 등을 지적하면서 이를 위한 개선방안으로 교육훈련담당자의 변화, 수요자입장에 부응하는 수요조사 분석, 공무원의 의식쇄신, 공직경쟁력 강화과정 프로그램 확대, 전라북도지방공무원교육원의 명칭변경 등을 제시하고 있다.

선행연구들을 종합해 보면 의무적인 교육에서 탈피하여 과학적인 교육수요조사를 통한 수요자 중심의 교육훈련과 현장학습 위주의 교육이 이루어 질 수 있는 시스템을 구축해야 한다고 주장하고 있다. 하지만 각 연구들은 교육훈련 또는 훈련기관에 대하여 전반적인 문

제점과 해결방안 등을 제시하면서도 운영과정과 프로그램에 있어서 체계적인 문제점과 혁신방안들을 제시하고 있지는 못하다. 검토한 선행연구 이외의 연구들에서도 문제점의 지적에 있어 기존에 지적되어온 문제들이 고스란히 나열되어 있는 실정이다. 따라서, 교육훈련의 운영체계와 프로그램들을 보다 세부적으로 파악하고 검토하여 추상적인 대안보다는 현실에 적용시킬 수 있는 운영체계의 개선과 혁신적인 프로그램들을 제시할 필요가 있다.

## 제3장 선진교육훈련기관 사례 검토

### 제1절 민간기업 사례와 시사점

#### 1. 민간기업 사례

##### 1) GE사례

GE Value에 기반을 둔 인적자원관리는 인사관리 전 과정에 걸쳐 핵심가치를 적극적으로 반영하고 있다. 이것은 인재의 선발, 평가, 육성, 활용상 기본철학으로 인식되고 있으며, GE Value 공유를 위한 지속적인 노력이 바로 교육훈련이다.

GE의 핵심 경영프로세스는 Session A~E까지 5가지의 구성되어 있다. 5가지 핵심 경영프로세스 중 인적자원개발 및 교육훈련과 관련된 Session C는 사업조직 내 최고의 인재를 발굴, 육성관리, 보상하는 체계적인 리더십 개발 및 핵심인력 평가, 육성 프로세스다. 리더 육성모델은 Global 경쟁에서 성공하는 Multi-Player 육성을 목표로 한 경력 가속화 모델, Global 경험 모델, 코칭(coaching) 모델, 스트레치(stretch) 모델, 사업부문간 순환 근무 모델, 교육훈련프로그램 모델로 구성되어있다.

##### ① 경력 가속화(Career Acceleration)모델

직원들의 경력을 조기에 향상시키는 제도이며, FMP, IMLP 등 리더십 프로그램과 글로벌 감사요원 제도, 6시그마 품질요원 자격 등이 있다.

##### ② Global 경험 모델

해외에 직원을 단기간 파견하여 해외 근무기회를 제공함으로써 글로벌 시각과 경험을 익히도록 하는 제도이다.

##### ③ 코칭(coaching)모델

경영자를 비소한 경험이 많은 직원을 멘토(mentor)로 인재육성 대상자를 멘티(mentee)로 지정하여 멘티의 업무 능력 향상과 네트워크를 제공하는 멘토링 프로그램이다. 특정 사업

부문과 기능에 국한되지 않고 리더십 향상 기회를 경험할 수 있는 리더십 포럼으로 운영한다.

#### ④ 스트레치(stretch)모델

동기부여를 통해 개인의 자발적인 의지로 창의적 능력을 극대화시켜 자신이 달성할 수 있는 직무와 목표를 최고로 확장하게 함으로써 인재의 잠재능력을 개발하는 프로그램이다.

#### ⑤ 사업 부문간 순환근무 모델

GE의 11개 서로다른 사업부문에 근무기회를 제공함으로써 산업과 지역 및 제품과 서비스 등에 대한 폭 넓은 경험을 제공하여 인재를 개발하는 프로그램이다.

#### ⑥ 교육훈련프로그램 모델

크로톤빌 연수원에서 담당하며 아시아, 북미, 유럽 등 각 지역별로 시행되는 직무 및 리더십 개발교육이 중심이 되고 있다.

크로톤빌 미션은 회사성장과 세계적인 경쟁력을 향상시키는 사업부간의 조직학습을 통하여 서로 벤치마킹, 상호 학습하는 공유의 장을 만드는 것이며, 고객과 파트너, GE문화와 가치의 확산을 목표로 한다.

크로톤빌의 리더십 육성과정은 연간 약 4000명 정도의 핵심인력을 대상으로 운영되고 있다.

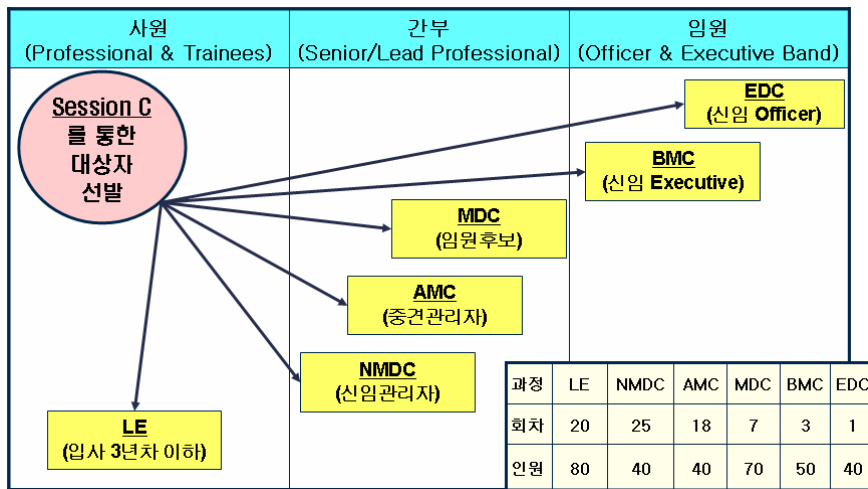
리더십 교육프로그램은 관리자 개발과정, 비즈니스 관리과정, 임원개발과정으로 구성된다.

##### ① 관리자 개발과정(MDC: Manager Development Course)

GE의 11개 사업부문 CEO가 참가자를 최종 결정하고 1년에 8회 개최한다. 미래의 경영자로 분류된 SP(Senior Professional)와 E(Executive)급에 속하는 다양한 직무를 수행중인 직원들이 참가한다. 본 과정에서는 글로벌 차원에서 경쟁이 심한 사업을 운영하는데 필요한 리더십 스킬을 개발하며, 전략적 사고, 임원 리더십과 횡단기능간 통합 등을 중점적으로 배우며 실제 사업 시뮬레이션 등 다양한 것을 교육시킨다.

##### ② 비즈니스 관리과정(BMC: Business Management Course)

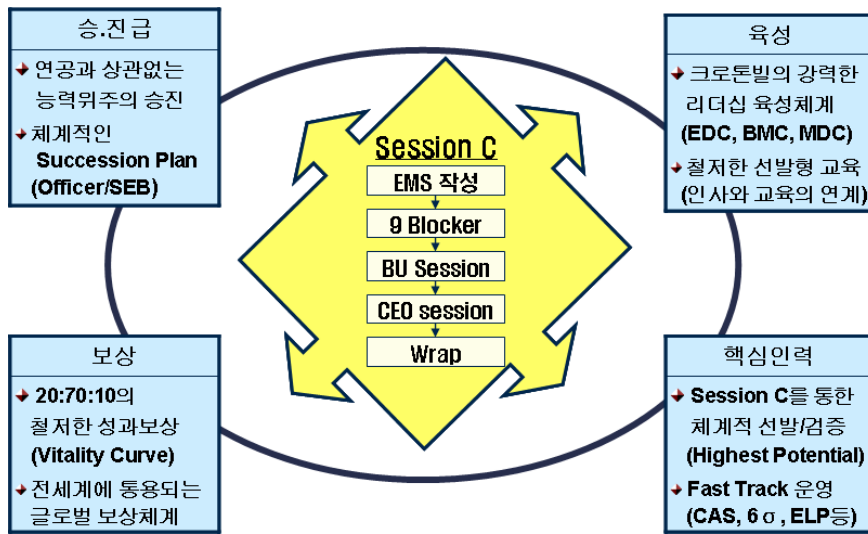
11개 사업부문 CEO가 추천하고 회장이 최종 참가를 결정하며 1년에 3회 개최한다. 특정 사업의 경영 잠재력을 가진 고위임원들(Executive 혹은 Senior Executive급)이 참여한다. 전 세계 지역에서 시장 지향적 전략과 글로벌 리더십 스킬 개발에 초점을 맞추고, 글로벌 경쟁 관련 문제와 리더십을 중점적으로 훈련시킨다.



### ③ 임원개발과정(ECC: Executive Development Course)

회장이 직접 참가자를 선발하며 1년에 1회 개최한다. 참가대상자는 SE(Senior Executive) 급 및 Officer급에 속하는 임원들이다. 최고 경영자가 후원하는 실전프로젝트를 활용하여 실제 GE가 당면한 사업의 문제를 다루며, 참가자들은 벽 없는 조직, 문화적 다양성을 강조한 고객중심적 글로벌 사업을 만들어내는 것을 중점적으로 훈련받는다.

Session C는 매년 6월에 시작하여 7월 말까지 지역별, 사업부별로 실시하며, 주요활동은 성과와 가치를 기반으로 경영자/간부/직원에 대한 경영성과 및 가치 평가, 각 사업과 연계하여 크로톤빌 연수원을 비롯한 맞춤형 교육 실시, 미래 리더 개발을 위한 HI-Pots(high potential)특별관리, 후계자 제도 및 4E+V가 있다. Session C를 중심으로 한 전략적 통합 인사 프로세스는 다음과 같다.



## 2) 삼성 그룹

우리나라의 기업교육은 교육적 특성을 기준으로 현장훈련 지원 중심기, 외국프로그램 도입기, 교육프로그램 개발기로 구분할 수 있다.

현장훈련 지원 중심기 (1948~1969)	외국프로그램 도입기 (1970~1990)	교육프로그램 개발시 (1991~현재)
사내의 현장중심훈련	비즈니스게임, 문제해결 중심의 사례교육 등	핵심인재 양성을 위한 독자적 교육 프로그램 개발
· 전문산업교육기관 설립 시작 - 생산성본부, 능률협회 (1962)	· 관리자 훈련프로그램 산업내 훈련, 현장훈련 등 미국에서 도입 · 실질적, 개인중시적, 평생교육 진행	· 교육훈련도 기업의 전략적 관점에서 중시 · 사이버교육 확산

삼성그룹의 교육훈련은 삼성인력개발원을 중심으로 이루어지고 있으며 전문 직무능력 개발을 통해 혁신적 기업문화 창출에 기여할 인재양성에 중점을 두고 있다.

그룹차원에서의 인적자원개발 전략은 1950년대 후반부터 현재까지 4단계로 구분할 수

있다. 초창기에는 경영마인드 고취를 위한 입문교육과 계층별 교육이 진행 되었고 90년대에는 전문영역에 대한 교육이 강조되고, 2000년 이후에는 글로벌 인재 양성을 위한 인적자원 개발전략이 주가 되고 있다.

<표 6> 삼성그룹 인적자원개발 전략의 변화추세

1단계 (1957~1982)	2단계 (1982~1991)	3단계 (1991~2000)	4단계 (2000~)
경영마인드	교육과 훈련	변화와 성과	리더육성과 경영개발
·입문교육 ·계층별 교육	·종합연수 기능강화 ·계층별, 기능별 교육 · '인재의 삼성' (호암관 개관 '82)	·기업문화 창조의 메카 ·계층별, 기능별 교육 *전문영역 교육 (창조관 개관, '91)	·Global 인력양성을 위한 삼 성사관학교 ·가치공유+성과창출센터 ·인적자원개발 및 육성

삼성 교육훈련의 중심인 인력개발원은 경영철학을 실천하고 삼성의 핵심가치를 전파하여 삼성인의 가치관과 행동을 한 방향으로 집중하는 구심점 역할과 글로벌 시대에 창조적 혁신과 변화를 선도하고 글로벌 경영을 지원하는 국제화의 첨병으로서의 역할까지 충실히 수행한다.

## (1) 삼성인력개발원의 교육체계

### ① 인재양성철학

삼성은 창업이래 “기업은 사람이다”라는 신념으로 인재제일, 인간존중의 전통을 실천하여 왔다. 이러한 인재제일의 경영철학과 전통은 삼성의 지속적 성장과 글로벌 일류기업으로 도약하는데 핵심 원동력이 되었다. 삼성은 1957년 공개채용제도 도입이후 본격적인 교육을 시작한 이래 약 50년의 인재양성의 역사와 전통을 유지해 오고 있다.

### ② 핵심가치

삼성의 핵심가치(Samsung Values)는 삼성의 기업정신 중에서도 가장 핵심적이며, 모든 삼성인의 사고와 행동에 깊이 체화된 신념을 말한다.

핵심가치	내 용
인재제일 (People)	인재제일은 ‘기업은 사람이다’ 라는 삼성의 인재에 대한 믿음
최고지향 (Excellence)	최고지향은 ‘항상 최고를 추구한다’ 는 뜻으로, 삼성을 움직이는 의지의 표현
변화선도 (Change)	변화선도는 ‘늘 변화를 앞서간다’ 는 삼성의 일하는 방식
정도경영 (Integrity)	정도경영은 ‘누가 뭐래도 바른 길을 간다’ 는 삼성인의 마음가짐
상생추구 (Co-prosperity)	상생추구는 ‘나보다 남을 먼저 생각한다’ 는 삼성의 기본 철학

## (2) 인재양성 전략 및 주요 교육과정

삼성인력개발원은 인재양성 전략을 SVP, SLP, SGP 등 3대 교육 체계로 Brand화하여 추진하고 있다.

<표 7> 삼성인력개발원 주요교육과정

구 분	교육과정	주요내용
SVP (Samsung Shared Value Program)	신입사원 입문교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 삼성인으로서 기본자질을 배양하고 올바른 기업관을 갖춘 21세기 삼성인 육성에 목표</li> <li>- 삼성의 역사와 전통, 핵심가치와 경영철학을 이해하고 다양한 체험학습 프로그램을 통하여 팀워크와 창의력, 도전정신을 배양</li> </ul>
	신입사원하계 수련대회	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 삼성인으로서의 공동체 의식 함양과 자긍심 고취에 목표</li> <li>- 신입사원뿐만 아니라 그룹 CEO, 임원, 간부, 글로벌 현지 인력 등이 함께 참여하는 가치공동체와 문화공동체의 장으로 확대 운영</li> </ul>
SGP (Samsung Global Expert Program)	지역전문가제도	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 21세기 국제화 첨병으로서 국제 감각을 갖춘 글로벌 전문인력 양성을 목표</li> <li>- 매년 우수인력을 대상으로 북미, 유럽, 중국, 일본, 동남아, 서남아, 중남미 등 전세계 전역에 1년간 파견하여 현지에서의 다양한 경험과 생활을 통하여 그 지역의 관습과 문화를 익히며 삼성인의 현지화를 도모</li> </ul>
	프리미어 과정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 외국어와 글로벌 비즈니스 능력을 갖춘 글로벌 리더 양성에 목표</li> <li>- 외국어 영역에서는 효과적인 의사소통과 고품격 언어 구사능력 배양을 중심으로, 비즈니스의 영역에서는 경영사례를 통한 글로벌 비즈니스 실무 Skill 개발과 이문화 수용능력 배양에 초점을 두고 교육이 진행</li> </ul>

SGP (Samsung Global Expert Program)	해외법인장 양성 과정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 글로벌 리더 및 현지법인 경영자 양성을 목적으로 운영</li> <li>- 현지 법인에 파견 발령을 받은 인력과 파견 예정된 인력을 대상으로 현지 법인의 경영실무, 법인 경영연구, 리더십 개발, 글로벌 소양 등을 중심으로 교육</li> </ul>
	글로벌리더 양성과정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 글로벌 현지 리더들이 경영현장에서 조직에 대한 자부심을 갖고 삼성의 가치를 전파하여 글로벌 싱글 삼성 실현의 견인차로서의 역할 수행에 필요한 역량 배양</li> <li>- 글로벌 현지 우수인력을 대상으로 삼성의 핵심가치 및 경영현황 등 삼성을 이해하는 내용을 중심으로 교육이 구성되며, 교육 중 신입사원 하계수련대회 참석을 통하여 싱글 삼성의 결속력을 강화</li> </ul>
	현지화 능력 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 글로벌 비즈니스 역량강화를 위한 외국어 능력 배양을 목적으로 해외관련 업무 수행자 및 현지 파견대상자들을 중심으로 영어, 중국어, 일어, 스페인어 등 과정별로 10주간의 교육이 진행</li> </ul>
SLP (Samsung Business Leader Program)	삼성 MBA 제도	<ul style="list-style-type: none"> <li>- High Potential의 조기 발굴 및 양성을 통하여 삼성의 차세대 리더 Pool 확충을 목표</li> <li>- 우수 인력을 대상으로 해외 명문 Business School과 국내 주요 경영대학원에 2년간 파견하여 경영실무 지식과 글로벌 경영을 학습</li> </ul>
	임원 양성 과정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 글로벌 경쟁력과 종합경영 역량을 갖춘 차세대 리더 양성에 목표</li> <li>- 핵심부장을 대상으로 5개월간의 교육기간 동안 글로벌 수준의 경영관리 능력과 리더십 개발 및 Action Learning을 통한 현장의 과제해결 중심으로 프로그램이 운영</li> </ul>
	고위경영자 양성 과정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전략적 사고능력과 경영안목을 갖춘 차세대 경영리더 양성에 목표</li> <li>- 글로벌 경쟁력 창출을 위한 비즈니스 모듈과 가치중심의 경영자 리더십 개발 및 Action Learning 중심으로 프로그램이 운영</li> </ul>

### (3) 삼성전자 교육프로그램 사례

#### ① 교육과정 개요

- 교육과정명 : 유통전문가 과정
- 대상 : 전속(직영)유통 영업 및 마케팅 담당자
- 기간 및 방법 : 4주, 합숙교육
- 장소 : 서울대학교 호암관
- 목적 : 전속(직영) 유통점의 고객가치 창출 및 소매혁신을 주도함으로써, 영업의 부가 가치를 창출 할 수 있는 차별적 영업역량 강화

#### ② 주요 교육방법

- 실습과 토론을 활용한 현장중심의 과정으로 운영

- 임원특강 : 교육배경 및 취지, 당부
- 사례연구 : 전략방향의 변화 사례(해외) 및 규모별 대리점 경영사례
- 프로젝트 : 육성이 필요한 대리점을 팀별로 배정하여, 서울대 연구팀과 공동으로 주요 항목별 컨설팅 프로젝트 수행(상권관리, 고객관리 등)
- 기본지식 : 교육기간 중 마케팅 및 세일즈 관련 도서 비치 탐독
- 평가 : 태도(20%): 근태 및 학습태도, 참여도  
지식(40%): 모듈별 형성평가 (주 1회)  
기술(40%): 토론 및 발표, 항목별 종합 프로젝트 과제

### ③ 교육과정 구성내용

- 1모듈 : 역할변화 및 유통리더십
  - 유통환경 변화에 따른 전속유통점의 경쟁력 강화를 위해 필요한 영업담당자의 새로운 역할에 대한 재정립과 관련 유통리더십 향상을 위한 내용
- 2모듈 : 지역 판매창출
  - 대리점의 지역 실판매를 창출하기 위한 실질적인 내용으로 상권관리 및 판촉관리를 중심으로 내용 구성
- 3모듈 : 고객가치창출
  - 할인점 등 경쟁유통점포 대비 전속유통점의 차별적 경쟁력을 확보하기 위하여 고객에 대한 새로운 부가가치를 제공할 수 있도록 관련 내용 구성
- 4모듈 : 소매혁신
  - 전속점의 전략적 성장을 위한 담당자의 역량강화를 위하여 상황별 사례연구 및 전속점의 성장을 위한 컨설팅 프로젝트 실습으로 구성

### ④ 기타 특성

강사진을 학계 및 현업분야에서 관련 분야별 국내 최고 전문가들로 구성하였다. 또한 초기에 삼성 내부의 핵심인력들이 교육에 참여하여 전문성을 확보한 후 자체 내부강사로 활용하는 등 교수요원들을 정예화 하였다.

### 3) SK 그룹

#### (1) SK 인재상

SK의 인재상은 창의성과 가능성을 중심으로 국제적인 안목과 능력을 갖춘 인재를 육성한다. SK가 바라는 인재상은 모든 SK인들의 합의를 통해 만들어진 SK경영관리체계 (SKMS : SK Management System) 에 명시되어 있는 바와 같이 패기, 경영지식, 경영에 부수된 지식, 사교자세, 가정 및 건강관리수준이 높고 계속 함양시켜 나갈 수 있는 사람이다. 이 중에서 특히 글로벌리제이션 시대에서 요구되는 가장 중요한 사항은 바로 패기로서 이는 곧 일과 싸워서 이기는 기질을 의미한다. 따라서 패기를 추구하는 자세는 첫째 사고는 적극적으로, 둘째 행동은 진취적으로, 셋째 일처리는 빈틈없고 야무지게 처리해야 한다.

#### (2) Join SK의 교육체계

##### ① SK의 인재육성제도

글로벌 상황속에서 국제적인 안목과 능력을 갖추고 적극적으로 도전하는 패기있는 사람이 SK가 원하는 인재이다. 이러한 인재들만이 다가오는 미래를 적극적으로 경영해 나갈수 있다고 생각하며 이러한 인재를 키워내는 것이 기업의 역할이다. 모든 구성원들이 경영자 또는 분야별 전문가로 육성할 수 있도록 EMD(Executive Management Development System : 경영자 육성제도)를 시행하고 있다.

##### ② EMD의 육성 Program

경영자 육성의 가장 핵심이 되는 것은 ‘일을 통한 육성’ 이다. 진정한 경영자/ 전문가는 자신이 맡은 일을 세계 최고 수준 이상으로 할 수 있도록 노력하고 추구하는 과정을 통하여 양성된다. EMD의 육성 Program체계(일을 통한 육성, 다양하고 체계적인 교육훈련)를 통하여 10년 후 분야별 전문가/최고 경영자 후보가 된다.

##### ③ 교육훈련 Program

교육훈련은 SK Academy와 각 관계회사가 각 구성원을 키워낼 영역을 구체적으로 분담하여 체계적인 교육훈련을 실시한다. 국내최초로 실시된 신입사원 해외연수제도, 해외 MBA 과정 및 미국 국제 경영 대학원에서의 Thunderbird Program, 지역전문가, 해외의 대학연구기관 등에 파견하는 분야별 전문가 과정 등 깊이 있는 교육훈련 Program을 거쳐 SK의 Global Leader는 완성된다.

#### 4) 두산 그룹

##### (1) 인재육성 및 교육의 특성

두산그룹은 글로벌 수준의 그룹 연수원인 'DLI-연강원'을 설립하기 위해 GE, IBM, 보잉 등 선진 글로벌기업을 벤치마킹하였고 2005년 4월부터 1년간 200여억원을 투자하는 등 대단한 관심을 보였다. 특히 연강원은 21세기형 연수원으로 강의실 분리 및 통합, 무선랜 사용, 오픈형 및 계단형 강의실 등 첨단기능을 갖추었다. 연강원에서는 문제해결, 전략수립 및 실천, 비전 및 가치 공유 등을 내용으로 한 오프라인 교육을 집중 실시하며, 기존의 강의식 교육에서 벗어나 사례연구, 시뮬레이션, 액션러닝 등 다양한 방식을 마련하였다.

두산그룹의 인재상 중 가장 큰 덕목은 'PE정신' 즉, 강력한 Performance Ethics와 높은 비전을 가지고 자신의 눈높이를 상향조정하며 도전적 목표를 세우는 정신, 성취욕구가 충족될 때 까지 지속적으로 노력하는 정신이다. 이러한 인재상에 부합하는 우수 인력을 끊임 없이 발굴, 계발하고 성과에 부합하는 보상을 실시하고 있다.

##### (2) 교육과정

두산그룹의 교육과정은 핵심인재 육성교육, 리더십 함양교육, 직무능력 향상교육, 국제화교육, 사이버교육 등 5개 분야로 구분하여 운영하고 있다.

<표 8> 두산그룹의 교육과정

교육과정	교육내용
핵심인재 육성교육	마케팅 전문가를 육성하는 PMP과정
	기술경영자를 육성하는 TMP과정
	인적자원관리 전문가를 육성하는 HMP과정
	전략 전문가를 육성하는 SMP과정
	관리회계 전문과정
리더십 함양교육	신임 중역과정
	신입사원 교육 및 팀 리더를 육성하는 팀장과정
	최고경영자 CEO과정
직무능력 향상교육	기업회계 기초과정
	전략기획 실무과정
	자재구매 실무과정
	영업채권 관리 실무과정
	기술경영 실무과정
국제화교육	BEAP과정, 해외 현지체험과정
사이버교육	저비용·고효율의 On-line교육 실시

## 2. 민간기업 교육훈련 프로그램사례분석의 시사점

기업경영에 영향을 미치는 각종 환경요인들의 변화에 따라 국내외 민간기업들의 교육체제는 빠른 속도로 변화하고 있다. 특히 공무원교육체계와의 차이점은 교육대상자의 핵심역량을 강화하는 동시에 기업의 성과와 직결되는 전문스킬을 습득하여 현장에서의 부딪히는 문제를 해결할 수 있도록 사례연구 등을 통한 문제해결능력을 중시하고 있다는 점이다. 결국 교육수요자들의 필요와 욕구를 파악하여 그에 부합하는 프로그램을 개발하고 성과로 연결하는 마케팅 마인드가 접목되어 활용된다는 점이 가장 큰 차이점으로 판단된다.

따라서 민간기업들의 교육훈련시스템에 대한 분석을 통하여 공무원교육훈련 개선방안에 참조할 수 있는 전략적 시사점을 서비스마케팅 관점에서 마케팅 요인(7P's Mix)별로 도출하면 다음과 같다.

#### (1) 상품(프로그램) 관련 전략(Product = 교육Program)

민간기업의 사례와 마찬가지로 행정현장 교육수요자들의 필요와 욕구를 파악하여 행정 현장에서 적용할 수 있는 핵심역량을 배양시켜주는 동시에 성과와 직결되는 전문스킬을 중심으로 한 교육 프로그램을 개발해야 한다. 특히 사례연구와 프로젝트 등을 통하여 현장에서 발생하는 문제들에 대해 컨설팅프로젝트를 수행하여 현장중심의 문제해결능력을 향상시킬 수 있을 것이다. 교육프로그램을 필수프로그램과 선택프로그램으로 구분하여 수요자들이 자신의 필요와 특성에 맞게 선택할 수 있도록 수요자중심의 프로그램 구색을 다양화해야 한다.

#### (2) 가격/비용 관련 전략(Price = 비용, 투자)

선진기업 및 국내 민간기업들은 교육훈련은 비용으로 생각하는 것이 아니라 투자로 생각하고 있고, 교육에 대한 투자자 지속적으로 증가하고 있다. 또한 교육에 소요되는 비용에 대하여 체계적인 분석을 통해 교육을 성과와 연계하여 투자대비 효율로 간주하고 있으며 전문가들을 활용한 내부강사 양성 등을 통하여 효율을 향상시키고 있다.

따라서 공무원 교육분야에서도 관련 분야별 최고수준의 강사진 Pool을 상향조정하여 전략적으로 활용하는 한편 투자대비 효율의 관점에서 내부 전문강사를 양성하여 활용해야 할 것이다.

#### (3) 경로 관련 전략(Place = 교육채널, 장소, 매체 등)

공무원 교육에서 문제점으로 지적되고 있는 교육으로 인한 업무공백 등의 문제를 최소화 할 수 있도록 교육훈련 채널을 다양화하여 인터넷 등을 활용한 사이버교육, 수요가가 있는 기관의 현장에 이루어질 수 있도록 하는 찾아가는 교육, 외부전문기관과 파트너십 등이 필요하다. 또한 국내외 유사사례벤치마킹도 형식적으로 이루어지지 않도록 사전에 2차 자료 등 관련 자료를 충분히 분석한 후 해당기업이나 기관과의 사전협조가 이루어진 상태에서 현장사례를 정확히 파악하여 행정현장에서 활용할 수 있도록 해야 할 것이다.

#### (4) 촉진 관련 전략(Promotion = 교육 관련 광고/홍보, 인센티브 등)

교육훈련이 내실 있고 행정업무에 도움이 될 수 있도록 승진, 승급, 인센티브 등에 실제

적으로 반영될 수 있는 제도적 장치가 마련되어야 한다. 교육프로그램상 사례연구나 프로젝트 등에 대한 결과를 발표하도록 하고 평가하여 그 결과를 행정현장 모범사례화하거나 동기부여가 될 수 있도록 인사고과에 필수적으로 반영 해야 한다.

(5) 사람 관련 전략(People = 강사진, 교육대상자 Mix, 동기부여)

교육훈련서비스상품의 이질성이라는 특성으로 인하여 강사진의 구성에 따라 교육서비스의 품질은 확연히 달라진다. 따라서 관련 분야별 최고의 외부강사진과, 내부 전문가 등 교수진 Pool을 구축하여 일정수준 이상의 교육서비스 품질을 확보해야 한다. 특히 민간기업의 임원특강과 같이 교육수요자와 관련된 분야의 고위공직자들을 내부강사로 활용하여 현장의 애로 파악 및 문제해결능력에 도움이 될 수 있도록 고객Mix를 전략화 할 필요가 있다.

(6) 프로세스 관련 전략(Process = 교육절차, 과정)

교육대상자 개인별 교육이력관리를 DB화하고, 수요자가 참여할 수 있는 수준별로 옵션화하여 교육프로세스를 통한 문제해결능력을 배양하도록 한다. 또한, 교육기간 업무공백을 최소화 할 수 있도록 교육서비스 과정을 현실화한다. 교육이수 후에도 현장에서 발생하는 문제에 대한 해결이나 지원이 가능하도록 교수진 또는 교육생들에 의한 A/S나 리콜시스템 개념의 사후 서비스가 가능하도록 시스템화 한다.

(7) 물리적증거 관련 전략(Physical evidence = 교육환경, 시설)

교육시설의 환경과 장비 및 기타 교육 방법 등에 따라 교육서비스의 품질과 효과가 달라진다. 온라인을 통한 사이버교육이 원활하게 이루어질 수 있도록 인프라를 구축한다. 교육훈련을 통하여 현장에서의 문제해결에 활용한 성공·실패사례를 DB화하여 현재 및 잠재 교육수요자와 관련자들이 공유하도록 함으로써 교육훈련서비스에 대한 실효성을 가시화해야 한다.

## 제2절 해외교육기관 사례

혁신적인 공무원교육 프로그램을 개발하기 위해서는 선진국들의 사례를 검토하고 우리나라 실정에 맞는 시사점을 도출하는 것이 중요하다. 본고에서는 영국, 미국, 프랑스, 일본 등의 사례를 분석하고자 한다.

### 1. 해외교육기관 사례

#### 1) 영국의 교육훈련

##### (1) 교육훈련제도의 특색

영국정부에서는 공무원에 대한 능력개발과 훈련의 중요성이 날로 높아짐에 따라 지난 1996년 7월 “공무원의 능력개발 및 교육훈련 혁신(development & training for civil servants)”이라는 정책백서(white paper)를 발표하고, 정부의 각 기관으로 하여금 소속 공무원에 대한 교육을 강화하도록 변화를 시도하고 있다.

이에 의하면, 모든 정부기관은 1996년 11월까지 백서에서 제시한 정책목표를 달성하기 위한 실천계획(action plan)을 작성, 매년 그 성과를 분석하여 연도별 계획수립에 반영하고, 공공서비스처(Office of Public Service, OPS)는 부처별 계획수립과 집행에 필요한 자원제공, 우수사례의 전파, 공직내외를 통한 벤치마킹(bench marking)의 확산, 정부 전체의 추진 상황 점검 및 성과를 보고하도록 하고 있다. 백서에 포함되어 있는 주요내용은 사람에 대한 투자자(investor in people) 기준의 충족, 공무원의 전문기술 및 민감성 향상, 공무원의 능력개발을 위한 조직 내 계층간 협력강화 등의 3가지 분야로 요약되는데, 이에 관한 구체적인 내용은 다음과 같다(민기식, 2007:18-23).

##### ① 사람에 대한 투자확대

“사람에 대한 투자자(investor in people)” 정책은 모든 공·사 기관을 대상으로 인력개발 체제와 성과를 평가하여 일정기준을 충족할 경우 사람에 대한 투자자(IIP) 자격을 부

여함으로써 조직목표를 효율적으로 달성하고자 하는 정책이다. 이는 교육훈련에만 국한하지 않고 조직 내 문화 및 체제의 변화를 통해 학습조직(learning organization)화 함으로써 인력의 질을 높인다는 점에서 보다 체계적, 종합적인 접근방법을 취한다.

이는 1988년 각 산업현장에서 인력개발 체제를 미국, 일본, 독일 등과 비교한 결과 영국이 가장 뒤진 것으로 나타난데 따른 대책으로 제시되어, 1991년 10월에 28개 기관이 최초로 IIP 자격을 받게 됨으로써 본격화되었으며, 영국의 민간부문 이외의 정부부문에서도 공무원의 능력개발을 위한 주된 정책수단으로 추진한 것이다. IIP 자격은 국가재정지원기관인 ‘훈련 기업 협의회(training & enterprise council)’라는 외부 전문기관의 심사를 거쳐 3년간 인정되며 만료 후에는 재심사를 받아야 한다(김남희, 2006:24).

## ② 공무원 전문기술 및 민감성 향상

업무성과의 지속적 향상을 위해서는 공무원의 전문기술과 외부환경변화에 대한 민감성(awareness) 제고가 필수적이다. 이를 위하여 영국정부는 직무자격 요건에 의한 인력관리를 바탕으로 강력한 관리문화의 구축, 인사·재정·회계·조달 등 각종 행정분야의 전문성제고를 위하여 전문자격을 갖춘 공무원의 비율 및 활용의 확대, 국내외 정치·경제·사회환경의 변화, 과학기술발전 등 행정환경의 변화에 대한 이해의 제고 및 다양한 능력개발을 위하여 민간부문과의 인적교류의 확대, 공무원의 민간기업 파견 확대, 정부 부처간 인사교류를 적극적으로 추진하고 있다(권경득, 2003:21).

## ③ 능력개발을 위한 협력강화

효과적인 능력개발을 위해서는 공무원 개인뿐만 아니라 조직 내 각 계층의 이해와 노력이 필수적이다. 각 부처는 소속공무원이 직무수행에 필요한 능력을 개발할 수 있는 제도를 마련하여야 하며, 그들을 능력과 실적에 따라 배치함으로써 조직목표 달성에 기여하도록 하고, 기회균등과 공정성을 보장하여 성취동기와 사기를 높여가야 한다. 그리고 각 부서장(line manager)의 역할은 계층구조가 축소되고 인사관리기능이 위임됨에 따라 다음과 같은 역할이 중요시 되고 있다.

첫째, 훈련 전에 근무평정을 통해 소속직원의 장단점과 잠재능력을 파악하여 취약한 분야는 능력개발 기회를 부여해야 하며, 훈련 후에는 그 성과를 본인과 함께 평가하고 훈련을 통해 배운 것을 업무에 적용할 수 있도록 지원해 주어야 한다.

둘째, 훈련의 필요와 가용재원을 고려하여 현장교육, 통신교육, 동료 및 상사에 의한 교

육, 직무내용 변경 및 일시적인 전보 등 다양한 방법 중에서 가장 효과적인 것을 선택하여야 한다.

셋째, 공무원 계급의 영향력은 점차 줄어들고 능력과 전문경력이 중시됨에 따라 자신에게 가장 적합한 특정분야의 전문성 및 경력개발(career anchoring)을 위해 더욱 노력하고, 이를 통해 조직의 성과향상에 기여할 것이 요구되고 있다. 따라서 본인의 현재 직무나 장래의 능력개발을 위하여 일정한 교육훈련의 필요가 있다고 판단할 때에는 반드시 이를 소속부서장과 협의해야 한다.

## (2) 교육훈련 운영상의 특징

첫째, 영국의 공무원 교육훈련은 훈련수요를 진단하여 집중적으로 이루어지고 있다는 점에서 수요자 중심의 교육이라고 할 수 있다. 교육훈련기관도 피 훈련자의 훈련목표 달성에 1차적인 목적을 두고 교육과정을 제공하고 있다. 즉 피 훈련자의 환경을 고려한 주문형 프로그램(tailored training)의 개발, 현지 출장교육의 실시, 외부기관에 의하여 공인된 교육과정의 개설을 통한 전문자격의 부여 등은 그 좋은 예이다.

이밖에도 공무원 대학(civil service college, CSC)에서는 모두 10개 전문자격과정을 개설 운영하고 있다. 이들 프로그램은 교육기간에 지속적으로 교육을 받는 것이 아니라 대개 정해진 기간 동안에만 소정의 과정을 단계적으로 이수하고 나머지 기간은 일상적인 근무에 종사하면서 환류(feedback)하는 형태로 진행된다. 물론 자격의 획득을 원하지 않는 사람도 필요에 따라 전체 또는 일부과정을 이수할 수 있다.

둘째, 영국은 우리의 직급별 기본교육과 같은 교육은 실시하고 있지 않다. 각 부처에서 이루어지고 있는 교육훈련을 내용면에서 분류해 보면, ① 신규채용자교육(induction), ② 직무관련기술교육(vocational and job skills), ③ 관리능력개발교육(management development), ④ 전문기술교육(special skills), ⑤ 계속교육 및 전문자격교육(further education and professional qualifications)등이 있다.

이 중 계속교육은 소속직원이 GCSE(general certificate of secondary education) A-level, 학위과정 등 정규 교육과정을 계속 이수하는 것을 말하며, 전문자격교육은 인사, 감사, 조달 등의 전문자격 또는 MBA(Master of Business Administration) 학위취득 등을 목적으로 하는 것을 말한다. 공무원 중 이러한 과정을 이수하고자 하는 경우에는 먼저 소속부서장과

협의하여 그 승인을 얻어야 하며, 부서장은 개인 및 기관의 비용편익을 고려하여 조연제 공, 자금지원, 특별휴가 부여 등의 지원범위를 결정하게 된다.

그리고 교육훈련이 이루어지는 방식도 매우 다양한 데 desk training, coaching, mentoring, shadowing, distance learning, attending training course 등 여러 방법 중에서 가장 효율적인 것을 선택하게 된다 (한국인사행정연구회, 2001:76-88).

## 2) 미국의 교육훈련

### (1) 연방정부의 교육훈련제도

연방정부의 각 기관은 소속 또는 관할 공무원을 정부내외의 교육기관에서 교육훈련을 시킬 수 있고, 교육프로그램 및 계획을 수립하여 운영한다. 교육훈련 예정자는 교육을 실시하기 전에 수료 후 교육기간의 3배에 상당하는 기간을 계속하여 근무할 것과 이 기간 내에 퇴직하는 경우 교육훈련비용을 연방정부에 반납할 것에 동의하여야 한다(중앙공무원 교육원, 2000).

미국 연방공무원 교육훈련제도의 주요 내용을 살펴보면, 첫째, 교육훈련은 원칙적으로 각부처 자율 하에 실시하도록 권한이 위임되어 있어 각 연방기관마다 자체 실정에 맞는 다양한 훈련프로그램을 운영하고 있다. 과거 교육훈련에 대한 기획 및 집행의 실질적인 역할을 담당했던 인사관리처(office of personnel management, OPM)는 사실상 법령 및 지침의 제정, 훈련정보 제공 등의 기획, 지원이나 자문 역할만 수행하고, 집행권의 대부분은 각 기관에 위임되었거나 민영화 되었다. 둘째, 공무원 교육훈련의 기본방행은 1993년에 제정된 정부실적과 결과에 관한 법(government performance and results act of 1993, GPRA)에 의하여 정부의 생산성 향상에 기여하도록 하는데 있다. 셋째, 직위분류제의 특성으로 신규 채용은 당해 직위에 적합한 자격요건을 이미 갖춘 자를 선발하는 것을 전제로 하기 때문에 신규 채용공무원에 대한 공통적인 강제훈련은 실시하고 있지 않다. 넷째, 훈련기법은 전통적인 강의실 훈련 대신 첨단기법을 활용한 원격훈련으로 점차 바뀌고 있다. 이러한 배경에는 클린턴 대통령이 1999년 1월 12일 지시한 행정명령(executive order, 13111호)과 밀접한 관련이 있다. 이는 연방공무원 훈련에 첨단기법을 적극 활용하도록 지시한 것인데, 그 근본취지는 국민에게 우수한 행정서비스를 제공하려면 고도의 능력을 갖춘 인재를 양

성해야 한다는 것이다. 이 지시에 따라 주요 연방기관들이 참여한 가운데 교육훈련에 관한 태스크 포스(president's task force on federal training technology)가 발족되었다(김양수, 2007).

## (2) 최근 연방정부의 혁신적인 교육훈련 제도

미국에서는 정부의 생산성 향상을 위해 교육훈련제도의 중요성이 부각됨에 따라 최근 연방정부에 다음과 같은 제도들이 새로이 도입되었다(김양수, 2007).

첫째, 고위주재관제도(executive-in-residence)이다. 이는 1989년부터 공무원교육원에서 도입한 제도로써 각 부처의 선임행정관(senior executives), GS15등급 및 고위공무원단(senior executive service)의 멤버 중에서 연방 고위공무원교육원에 객원교수(visiting faculty)로 파견된 공무원을 지칭하며, 이들이 맡고 있는 중요한 임무는 먼저, 고위 공무원 교육원의 “민주사회를 위한 리더십” 프로그램 운영과 관련하여 리더십 개발팀의 지도교수 역할을 수행한다. 또한 “민주사회를 위한 리더십” 프로그램 내용을 조정하는 일을 수행하게 되는데, 1년에 1~2회에 걸쳐 프로그램 조정 작업을 하게 된다. 그리고 소속 부처에서 온 훈련생들에 대해 자문관 혹은 지도교수 역할을 하며, 이 외에도 주재관의 관심분야, 경험과 특별한 기술에 따라 다양한 직무를 수행한다.<sup>5)</sup>

둘째, 개인별 훈련계좌(individual learning accounts, ILA)제도이다. 이는 1999년 1월 12일 클린턴 대통령의 “연방공무원의 교육훈련 기회 제공방식을 개선하기 위한 기법을 도입(using technology to improve training opportunities for federal govt's employees)하라”는 집행명령에 따라, 연방 정부 내에 연방훈련기법 개발기획단(president's task force on federal training technology)을 설치 운영하게 되면서 이 제도가 도입되었다. 이는 종전의 훈련비용 지원제도와 달리, 소속 기관으로부터 별도의 교육훈련비용이 책정된 개인별 은행계좌를 개설 받아 사용목적의 범위 내에서 본인의 판단에 따라 활용하게 하는 제도이다. 개인훈련계좌는 각 기관별로 훈련비용으로 책정된 기금(fund)의 범위 내에서 개인별 관리

---

5) 예를 들면, 자신의 전문분야와 관련된 1주과정의 워크샵 개발 및 강의를 하며, 교육원의 특별분야 훈련과정의 개발 및 단기과정의 프로그램의 개발에 협력, 조언하거나 특별 프로젝트에 참여하기도 한다. 이들이 소속 부처로 돌아가면 인력개발 직위 및 고위직 개발 프로그램 직위 등에 근무하게 되며, 이들의 보수와 후생복지 및 파견비용은 소속기관에서 부담하게 된다.

자의 검토 승인을 받아 할당 받는다. 개인별 계좌는 금전(in dollars)이나 시간(hours)으로도 책정할 수 있으며, 당사자의 책임과 임무수행에 필요한 전문지식, 기술 및 능력을 개발하는데 사용된다.

셋째, 고객 주문형 강좌와 세미나(customer designed courses and seminars)제도이다. 고위 공무원교육원에서는 정부 각 기관의 독특한 수요에 부응하여 리더십과 의사소통 및 전략적계획 등의 분야에 대하여 평가, 개발업무를 수행한다. 고위공무원 리더십센터의 교수진은 각 기관 내부 업무 팀과 협력하여 관련핵심 이슈가 무엇인지 파악한 후 이에 대응할 수 있는 효과적인 접근방법을 개발해 낸다. 이러한 프로그램은 고객과 직접 대면접촉을 하거나, 지리적으로 상당히 떨어진 경우에는 비디오 컨퍼런싱(video conferencing)을 통해 수행되기도 한다.

넷째, 컨설팅 활동(consulting activities)제도이다. 고위공무원 교육원의 컨설팅 활동은 주로 교육원 졸업생들의 요구에 의하여 시작된다. 이들의 협조요청에 의하여 소속 조직의 실적향상 방법이나 팀의 새로운 업무수행에 관한 컨설팅활동을 한다. 활동의 내용은 횡적으로 많은 핵심 연방공무원들과 정기적인 접촉에 바탕을 둔 교수진의 제공, 생산성 향상을 위한 기술습득을 위해 해당부처의 직원들을 훈련시키는 일, 컨설팅을 마친 후 업무를 지속적으로 수행할 수 있도록 도와주는 협력활동이다.

다섯째, 민간분야와의 교환프로그램(SESer's private sector exchange program)이다. 미국의 인사관리처(office of personnel management, OPM)는 2000년 5월 18일 의회 청문회에서 고위공무원이 민간분야에 파견되어 임시적인 과제를 담당할 수 있도록 하는 새로운 교환 프로그램을 검토 중에 있다고 밝혔다. 이 프로그램은 고위공무원에게 민간분야의 우수한 사례와 새로운 전문지식을 익히도록 하여 기관내의 리더십을 향상시키도록 하는데 목적을 두고 있다.

여섯째, 응용학습 프로그램(applied learning program)제도이다. 이는 고위 공무원 교육원에서 사용하고 있는 훈련프로그램으로서 4주 교육과정을 운영함에 있어 계속적으로 교육에 참석하는 것이 곤란한 공무원들이나 교육내용을 현장업무에 연계시키기를 원하는 공무원들을 위해 특별히 만든 프로그램이다. 처음 2주간은 합숙훈련으로, 개별 고위공무원의 장점에 대한 평가와 개인별 리더십 개발에 초점을 맞추게 된다. 다음 3개월은 “복귀과정”인데, 교육생들은 소속 직장으로 돌아가 교육원의 고위직 학습 프로젝트(executive

learning project)를 통해 습득한 기술을 실무에 적용하게 된다. 마지막 2주간은 다시 합숙 훈련에 들어가 고위직 학습프로젝트 경험을 통해 습득한 교훈을 도출해 내고 조직의 리더십 문제를 중점적으로 다루게 된다. 이 기간동안 훈련생들은 소속기관 직원들에 의해 작성된 평가결과를 활용하여 조직의 발전전략을 개발하게 된다.

마지막으로 리더십 개발계획(leadership development plan) 및 민간인에 대한 야간 교육 과정이 있다. 교육훈련생은 자신의 특성 경력과 개발목적을 달성하기 위해서 개별적인 리더십 개발계획을 작성하게 된다. 이는 공무원 리더십 개발에 관한 마스터플랜의 일부분으로 훈련생은 360도 리더십 평가도구를 완성하게 된다. 이는 공무원과 조직의 장기적인 리더십 개발계획을 작성하는데 중요한 기초가 되며, 직속상관 및 소속 부처의 교육훈련담당관 등이 모두 참여하게 된다. 민간인에 대한 야간 교육과정은 농무부 대학원에서 공무원 이외에 일반 시민들을 대상으로 실시하고 있다. 이는 “야간 프로그램(evening program)”이라고 불리며, 야간 혹은 주말에 강의가 이루어진다. 이 과정에서는 회계, 경력개발, 외국어(한국어강좌도 있음), 과학, 법률 보조학, 농업, 컴퓨터, 경영학 등의 과목을 교육하고, 일부강좌에서는 규정된 과목을 모두 이수한 자에 대하여 자격증(certificate)을 수여하고 있으며, 외국인에게도 자격증이 발급된다(한국인사행정연구회, 2001: 24-26).

### 3) 프랑스의 교육훈련

#### (1) 교육훈련 제도적 특성

프랑스의 공무원교육훈련제도는 다른 국가들과 뚜렷한 차이를 보이고 있는데, 일반적 특징을 살펴보면 첫째, 고급공무원 양성위주의 엘리트 인재육성 정책을 기조로 하고 있으며, 훈련기관의 입학절차에도 엄격한 선발시험, 연령제한 등을 두고 엘리트 공무원 집단의 양성에 예산지원 등 국가적 노력과 관심을 아끼지 않고 있다. 그러나 중견 공무원과 하급 공무원에 대한 훈련 및 고급 공무원의 보수교육과정은 거의 없다.

둘째, 신규채용자 위주의 사전교육에 중점을 두고 있는데, 그들이 교육훈련기관에 입학하게 되면 2년 내외의 장기간에 진행되는 교육을 받게 된다. 한국의 경우는 신규 채용자보다 재직자의 능력개발을 위한 중심으로 재교육이 시행되는데 반해, 프랑스에서는 신규 채용자가 정식 임용이전에 교육을 받도록 하고 있다.

셋째, 신규채용과정과 교육훈련과정이 일원화되어 있어 공무원 교육훈련기관이 직접 공무원을 모집, 선발하는 역할을 담당하고 있다. 공무원이 되고자 하는 자는 교육훈련기관의 입학시험을 통과해야 공무원으로서 자격을 획득하게 되며, 소정의 훈련과정을 이수하게 되면, 정식 공무원으로 각 부처에 배치된다.

넷째, 신규자의 공직 적응력과 자질향상을 위해 교육훈련 방법 면에서 이론보다는 실무 적용위주의 교육훈련을 중시하고 있다. 특히 국립행정대학원(Ecole Nationale d'Administration, ENA)과정은 1년 정도의 실무수습을 하고 있다.

다섯째, 교육훈련을 공무원 권리의 하나로 천명하고 있는데, 프랑스의 “공무원의 권리와 의무에 관한 법률”에서 이를 인정하고 있다. 또한 공무원의 교육훈련 휴가권도 보장하고 있다. 한편, “평생교육의 일환으로서 직업훈련에 관한 법률(기본법)”에서는 공직의 특수성을 고려한 훈련정책을 수립, 시행하도록 규정하고 있다.

이러한 프랑스 공무원 교육훈련제도의 특징은 모집 및 선발에 있어서 응시직급에 따라 학력을 엄격히 제한하고 있다. 즉 동일직급에는 동일학력 소지자간의 경쟁을 유도하고 있으며, 한번 공무원에 취임하면 당해 카테고리 내에서만 승진·승급을 가능하게 하고, 상위 카테고리로의 승진은 극히 제한하고 있다.

## (2) 교육훈련의 운영적 측면

교육훈련 운영적 측면의 대표적인 기관으로 국립행정대학원의 교육훈련을 들 수 있는데, 이곳은 프랑스의 최고 엘리트 양성기관으로서, 1945년에 당시 수상이었던 미셀드브레(M. Debre)에 의해 설립되었으며 정치·경제·사회·문화의 전 분야에 걸쳐 지도적 인물을 배출해 오고 있다. 이 학교는 선발과정, 교육훈련 절차 및 방식, 졸업 후의 사회진출 등으로 보아 프랑스의 지배계층을 형성하는 최고의 엘리트 모집 및 선발기관이라는 점에서 가장 특징적인 교육기관이라 할 수 있다.

국립행정대학교의 교육목표는 특정분야에 대한 전문가의 양성보다 다양한 분야에 대한 넓은 지식과 통찰력을 지닌 일반행정가(generalist)를 양성하는데 있다. 이는 우리나라의 중앙공무원교육에서 각 부처 국장급을 대상으로 하는 고위 정책과정의 교육목표와 거의 비슷하다. 교육의 기본원칙은 이론 전수보다 다양한 분야에 관한 응용능력의 함양에 중점을 두면서 현실감각과 혁신적 사고의 고취를 위한 그룹 연구활동, 사례연구를 중요시 하고 있

다. 또한 국립행정대학교는 급변하는 정치·사회 등 각 분야의 환경에 적응하고 최고의 교육수준을 입학생들에게 제공하기 위해 전임교수를 두지 않고 있으며, 매년 교육 커리큘럼과 교과목, 주제에 맞는 전문가를 초빙하여 운영하고 있고, 수학·외국어·체육 등 전문교과에 한하여 그 책임자만 전임강사로 두고 있다.

국립행정대학원의 입학시험은 졸업 후 사회진출까지 고려하면 한국의 행정고시와 외무고시를 합한 것에 해당한다고 할 수 있다. 시험에는 3가지가 있는데 대학졸업생을 대상으로 하는 외부경쟁시험, 기존 공무원을 대상으로 하는 내부경쟁시험, 기타 직업인을 대상으로 하는 제3의 경쟁시험을 말한다. 이중 제3의 경쟁시험은 1991년 최초로 시행되었으며, 각종 사회단체 등에서 국가사회에 봉사한 경험을 공직에 접목시키고자 하는 취지에서 도입했다. 그리고 입학에는 연령과 학력의 두 가지 제한 요소만 고려하는데 공무원 충원의 민주화라는 측면에서 내부 경쟁시험의 학력제한은 두고 있지 않다.

국립행정대학원의 훈련과정은 1년간의 현장수습과 15개월간의 학교수업 및 연구를 합하여 총 교육기간은 27개월이며, 교육내용의 주요 특징은 다음과 같다. 첫째, 전문가가 아닌 일반행정가(generalist)를 양성한다. 이는 어느 일이든 맡기면 소화해 낼 수 있는 만능인을 기르는 것을 의미한다. 둘째, 수습과 교육을 밀접히 연계시킨다. 셋째, 일방적 강의에 의한 지식함양보다 학생들이 개인 또는 집단으로 문제의 해결책을 스스로 찾아내는 능력을 기른다.

국립행정대학교의 훈련기법을 보면, 전통적인 강의식 교육은 특별한 경우를 제외하고 극히 제한적으로 실시되어 지고, 대부분이 연구식 수업과 실무수습에 의해 이루어진다. 12개월 동안 이루어지는 실무수습은 단순한 관찰이 아니고 실제적인 업무를 직접 체험하는 참여식 훈련으로서 도청, 해외 주재 대사관, 기업체, 국제기구 등에서 실시된다. 이들을 지도하기 위한 실무수습 지도관은 도지사, 대사, 시장, 기업체의 장 등을 선임하여 수습행정관의 지도와 관리, 통제업무를 담당하게 한다.

이러한 운영으로 말미암아 국립행정대학원은 프랑스 국내에서 뿐만 아니라 유럽 여러 국가들에서도 공무원 사회의 새로운 귀족계급을 양성한다는 비판의 목소리가 높는데, 프랑스 정부는 국가차원에서 정책적으로 국립행정대학원을 엘리트 공무원을 육성하기 위한 최고 교육훈련기관으로 발전시키고 있다고 판단된다(한국인사행정연구회, 2001:331-335).

#### 4) 일본의 교육훈련

##### (1) 교육훈련제도 개요

일본 인사원은 각 성청이 실시하는 교육훈련에 대한 종합적인 기획조정을 담당하고, 모든 성청 공무원에게 필요가 있는 공통적인 교육훈련을 직접 실시한다. 그리고 교육훈련에 대한 광범위한 조사연구를 하고, 수시로 각 성청에 대한 지도·조정을 수행하며, 본성청의 공무원에 대한 교육훈련도 직접 실시한다. 이러한 인사원의 교육훈련 외에 총무청에서도 공무원 능력개발을 위하여 교육훈련을 실시하고 있다.

##### (2) 인사원의 연수제도

일본의 공무원들에 대한 교육훈련은 <표 9>에서 보는 바와 같이 공무원연수소와 지방사무국(소) 그리고 연수 심의실에서 실시하고 있으며, 주요 교육훈련 프로그램은 다음과 같다. 공무원연수소는 계급별로 체계적인 각종 교육훈련을 실시하며, 9개의 지방사무국(소)에서는 각 성청의 지방기관 공무원에 대한 교육훈련을 실시한다. 또한, 연수 심의실에서는 본성청의 공무원을 대상으로 각종 교육훈련을 실시하고, 연수심의실과 각 지방사무국(소)는 각 성청별로 자체 교육훈련의 효율적 운영을 위해 각 성청 교육훈련 지도자를 대상으로 각종 교육을 실시하고 있다.

<표 9> 일본의 공무원 교육훈련 프로그램

실시기관	교육훈련 프로그램
공무원연수소	행정연수(계원급, 계장급, 과장보좌계급) 행정연수(연구직 실장급), 합동 초임연수, 행정연수 기초과정(계장급), 관리자연구회
연수심의실	계장연수, 과장연수
각 지방사무국(소)	신규 임용직연수, 중견 계원연수, 계장연수 과장연수, 비서·대민업무 종사자연수, 어학연수
연수지도자 연수	JST 및 KET지도자 양성연수, JST Advise코스지도자 양성연수 OJT실천코스지도자 양성연수, 대민연수지도자 양성연수 연수기업담당관 연수, 교관연구회, 연수담당자 연구회

### (3) 국내의 위탁교육훈련제도

일본에서 공무원에 대한 외부위탁 교육훈련제도는 국내 및 국외로 구분하여 실시하고 있으며 그 내용은 다음과 같다.

<표 10> 일본의 국내위탁 교육훈련제도

연수과정	연수과정의 주요내용
정책과학연수코스	대상 : 각 성청의 초임행정관(2년 이상 6년 미만) 과정 : 쓰쿠바대학원 경영정책과학연구과 및 사이따마 대학원 정책과학연구과의 석사과정(2년) 인원 : 9명( '76년 이래 총 151명)
국제경제법학코스	대상 : 재직기간 3년 이상 6년 미만자 과정 : 요코하마국립대학원 국제법학연구과 석사과정(2년) 인원 : 4명 ( '90 신설)
사법수습코스	대상 : 행정관중 사법시험 합격자 과정 : 사법연수소(2년) 인원 : 1명( '88년 이래 총 9명)

첫째, 국내 위탁교육훈련은 행정의 복잡화, 고도화에 대응할 수 있는 공무원 양성을 위한 교육훈련제도로서 <표 10>에 정리되어 있는 바와 같이 정책과학 연수코스, 국제경제법학코스, 사법수습코스 등 3가지 코스가 있다. 둘째, 국외 위탁교육훈련(재외연구원제도)은 장기연수와 단기연수로 구분하여 실시하고 있다. 장기 해외연수는 각 성청의 공무원 중 재직기간 6년 미만의 초임행정관을 2년간 외국 대학원 등에 파견하는 교육훈련으로서 1966년부터 시작된 제도이다. 이들은 해외연수 후 대부분이 해외 관련분야에서 근무하게 된다. 단기 해외연수는 각 성청의 공무원 중에서 재임기간이 6년 이상이고 직무의 급이 행정직 봉급표의 4급~8급에 해당되는 자를 6개월간 외국 정부기관 등에 파견하는 제도이다.

### (4) 민간파견 교육훈련제도

1991년부터 운영되기 시작한 이 제도는 행정환경의 급격한 변화에 대응하기 위하여 민간기업체의 업무체험을 통하여 민간의 능률화, 기동적인 업무능력 및 유연한 발상방법 등의 습득을 목적으로 하고 있다. 각 성청의 장은 필요에 따라 인사원의 협의를 거쳐 약 1년 까지의 기간 동안 소속 공무원을 민간회사에 파견할 수 있다.

#### (5) 외국정부 공무원 교육훈련제도

외국정부 공무원의 교육훈련은 인사원 국제과에서 개발도상국에 대한 기술협력의 일환으로 행정분야의 협력관계 촉진 등을 목적으로 국제협력사업단과 공동으로 실시하고 있다. 이 제도는 국제행정코스(본성청 과장급)와, 상급 국가행정 세미나(본성청 과장급 이상)로 구분하여 실시되고 있으며 1991년부터 새롭게 인사관리상의 여러 가지 문제에 대하여 연구하는 상급 인사관리세미나를 추가로 실시하고 있다.

#### (6) 기타 교육훈련 제도

위에서 살펴본 교육훈련 외에도 총무청과 노무관리연구회에서 실시하고 있는 교육훈련 제도에는 다음과 같은 종류가 있다. 첫째, 총무청에서는 효율적인 행정운영을 위하여 간부 간담회, 민간연수, 행정정책 연구과정, 민 · 관 의견 교류회, 합동 초임연수, 관리자 개발 과정 등의 직원에 대한 능력개발과정을 운영하고 있다. 둘째, 노무관리연구회에서는 노무 관리의 체계를 강화하고 각층 관리자의 노무관리의식을 향상시키기 위해 본성의 노무담당자, 계장, 참서관, 조서관 및 지방행정기관 부장들을 대상으로 노무관리연구회를 개최하고 있다(한국인사행정연구회, 2001:418-426)

#### (7) 교육훈련의 주요방향

일본의 공무원 능력개발을 위한 교육훈련의 주요방향을 살펴보면 다음과 같다(민기식, 2007:28-29).

##### ① 전문적인 연수의 확충과 JOB 로테이션

개개의 공무원의 능력과 적성에 따른 전문성을 강화해 나가는 것이 가일층 중요하며, 이를 위해서는 지금까지의 JOB로테이션과 OJT(on-job-training)를 중심으로 한 능력개발체계를 재검토하여 직무를 떠나 전문적인 연수나 교육기회를 강화하여 행정의 전문화·고도화에 대처하도록 하고 있다.

##### ② 정보화에 대응한 인재확보

정보기술의 혁신은 사무처리 능력향상, 의사결정의 신속화 등을 초래하여 지금까지의 업무수행방식을 크게 변화시키는 요인이 되고 있다. 정보기기의 활용으로 업무처리의 효율

을 기하기 위해 정보화 교육훈련의 필요성을 느끼고 있다.

### ③ 국제 감각의 강화

국제화의 진전에 따라 외국정부, 국제기관과의 교류, 행정수행의 국제적인 흐름과의 조화, 국제기관이 설정한 공통적인 기준에의 배려 등에 대처할 수 있는 높은 수준의 국제성 및 전문성을 지닌 인재육성을 위하여 해외유학의 확충과 재외기관에의 파견확대가 필요하다고 보고 있다.

### ④ 자기계발 노력에 대한 지원

직원에게 능력개발 기회를 제공하는 것도 중요하지만 직원자신의 전문능력향상에 대한 의욕과 희망을 유도하고 주체적으로 문제를 해결할 수 있도록 자기계발노력 지원체계를 강화하며, 자기계발에 의한 능력개발을 인사평가에 반영할 수 있도록 하고 있다.

## 2. 선진 해외국가 공무원교육훈련사례의 시사점

우리나라 공무원 교육훈련의 목적은 첫째, 공직자로서의 바람직한 정신자세의 함양이고, 둘째, 직무를 효과적으로 수행할 수 있는 전문적 지식과 기술적 능력의 배양이라고 할 수 있다. 그러나 이와 같은 공무원 교육훈련의 필요성에 대해서는 각 나라별로 상반된 시각이 공존하고 있다(진재구, 1999: 172-174).

엄격한 직위분류제를 기반으로 하고 있는 미국에서는 이미 임용시점에 일정한 임용요건을 설정하고 그에 적합한 인적자원을 선발하는 것을 전제로 하기 때문에 집단적인 교육훈련방식은 비효율적인 것으로 간주하고 있다. 이에 반해 계급제를 골간으로 하는 우리나라나 유럽계 국가에서는 공무원 개개인에 대한 교육훈련수요 측정 이전에 일정한 집단에 대한 집합교육의 필요성이 존재하는 것으로 인식하고 있다.

공무원 교육에 대한 이러한 시각 차이는 교육훈련의 유용성이라는 근본적인 문제에 대한 논쟁이라기보다는 교육훈련의 내용과 방법 그리고 그 효용성에 대한 관점의 차이라고 보는 것이 타당할 것이다.

세계의 주요 국가들은 정부인력의 경쟁력 강화를 위한 교육훈련에 지대한 관심을 가지고 있으나 각 나라마다 정치, 경제, 사회, 문화 등의 역사적 배경이 다르고 국가의 정체성과 신념, 국민정서 등의 차이로 인하여 교육훈련 유형이나 방법도 서로 다른 특징을 지니

고 있다. 여기서는 우리 실정에 맞는 지방 공무원 교육훈련 발전방안의 시사점을 찾기 위해, 앞에서 살펴본 여러 나라 교육훈련의 특징 주요제도를 중심으로 다음과 같이 정리하고자 한다(김양수, 2007).

첫째, 프랑스에서는 교육훈련을 권리의 하나로 천명하고 공무원이 원할 경우 파견, 휴직 등 인사상의 편의를 제공하고 있다. 미국도 교육훈련에서 인간의 존엄성 추구 측면을 중시하고 있는 것에 비추어 보면, 이와 같은 공무원 교육훈련권 개념을 우리의 공무원 교육훈련에도 적용할 필요성이 있다고 본다.

둘째, 미국, 영국, 프랑스, 일본에서는 공무원의 교육훈련과정에 민간기업체임·직원을 교육대상자로 받아들이고 있다. 미국은 정부부문과 민간부문간 상호배치훈련 및 고위공무원의 민간분야 교환프로그램을 시행하고 있고, 일본은 민간파견 교육훈련제도를 실시하고 있다. 이 국가들은 공무원과 민간 부문과의 활발한 교류협력을 통하여 서로를 이해시키고, 민간의 혁신적인 경영기법을 체험하게 함으로써 정부혁신에 효과적으로 대응하고 있다. 그러나 한국의 공무원 교육훈련은 극히 예외적인 경우를 제외하고 대부분 공무원만을 대상으로 하는 폐쇄성을 지니고 있으며, 민간과 연계하는 교육훈련은 매우 부족한 실정이다. 현재와 같은 무한경쟁의 시대에는 정부와 민간이 상호 교류와 협력관계를 유지하면 시너지 효과가 창출되어 급변하는 외부환경 변화에 효율적으로 대응할 수 있을 것으로 본다.

셋째, 한국의 공무원 교육훈련은 그 기법에 있어서 강의식과 참여식의 절충방법으로 운영되고 있으나 실제로 이론중심의 강의 위주로 이루어지고 있다. 그러나 미국의 경우 과제 해결 중심의 교육과정이 주로 실시되고, 교육방법도 워크숍, 세미나, 시뮬레이션 등이 사용되고 있으며, 고위직일수록 사례나 게임 등을 통해 실제문제와 관련한 의사결정능력의 배양에 역점을 두고 있다. 프랑스에서는 연구식 수업중심의 소규모 분임단위로 교육이 실시되며 세미나, 사례연구, 시뮬레이션 기법 등을 활용하고 있다. 따라서 우리의 공무원 교육훈련에도 미국, 프랑스와 같은 토론식, 문제해결식 교육방법을 많이 사용하여 정책과제에 대한 대응력을 갖추 수 있도록 해야 할 것이다.

넷째, 프랑스의 공무원 훈련은 철저하게 엘리트를 배출하는데 중점을 두고 실시하고 있으며, 일본도 핵심 행정요원 양성에 주안점을 두고 있다. 그러나 우리나라는 아직도 이에 대한 인식이 부족하고 전체 공무원을 대상으로 획일적이고 일반적인 지식습득 위주의 교육에 치중하고 있는 실정이다. 앞으로 우리나라가 세계 각국과의 경쟁에서 우위를 차지하

기 위해서는 소수의 핵심 엘리트를 양성하는 교육훈련 프로그램을 의욕적으로 추진할 필요성이 있다고 본다.

다섯째, 미국, 영국, 일본은 실무능력과 풍부한 경험을 지닌 고급관리직 공무원을 강사로 적극 활용하고 있으나, 우리의 경우는 교육기관 자체강사나 외래강사를 주로 활용한다. 따라서 우리도 고위직 공무원과 해외훈련 이수자를 인력 풀로 구성하여 공무원 교육훈련에 적극 활용하면 국가 인재의 효율적 관리측면에서 매우 유용할 것으로 판단된다.

## 제4장 충청남도 공무원교육훈련실태 및 의식조사 분석

### 제1절 교육훈련평가 분석의 틀

충청남도 공무원 교육훈련에 대한 분석 및 평가는 중앙인사위원회에서 제시하고 있는 2007년도 공무원 교육훈련 지침의 공무원 교육훈련 종합평가 모델 및 지표를 참조하여 분석하였다.

중앙인사위원회는 교육인프라, 교육프로그램 기획·운영, 교육실적·성과평가·활용·자체역량 제고의 세 가지 측면에서 교육훈련체제를 평가하고 있다.

교육인프라와 관련해서는 인적인프라와 물적인프라 부분을 평가한다. 인적인프라 부문에서는 교육담당 인력과 교수요원의 능력개발, 외부전문가 활용등에서 평가하고 있으며 물적인프라 부문은 교육훈련의 예산, 시설, 장비 등의 개선 등에 대하여 평가하고 있다.

교육프로그램 기획·운영과 관련해서는 교육계획, 교육내용 및 방법, 교육운영 등을 평가한다. 교육계획 부문에서는 교육수요 분석과 반영도 및 정부 현안시책과의 연계성 등을 평가하고 있으며 교육내용 및 교육방법에서는 교육내용의 전문성, 적시성 등과 교육방법의 다양성과 효과성 등을 평가한다. 교육운영 부문에서는 교육운영의 고객지향성과 만족도, 지침 이행도 등을 평가한다.

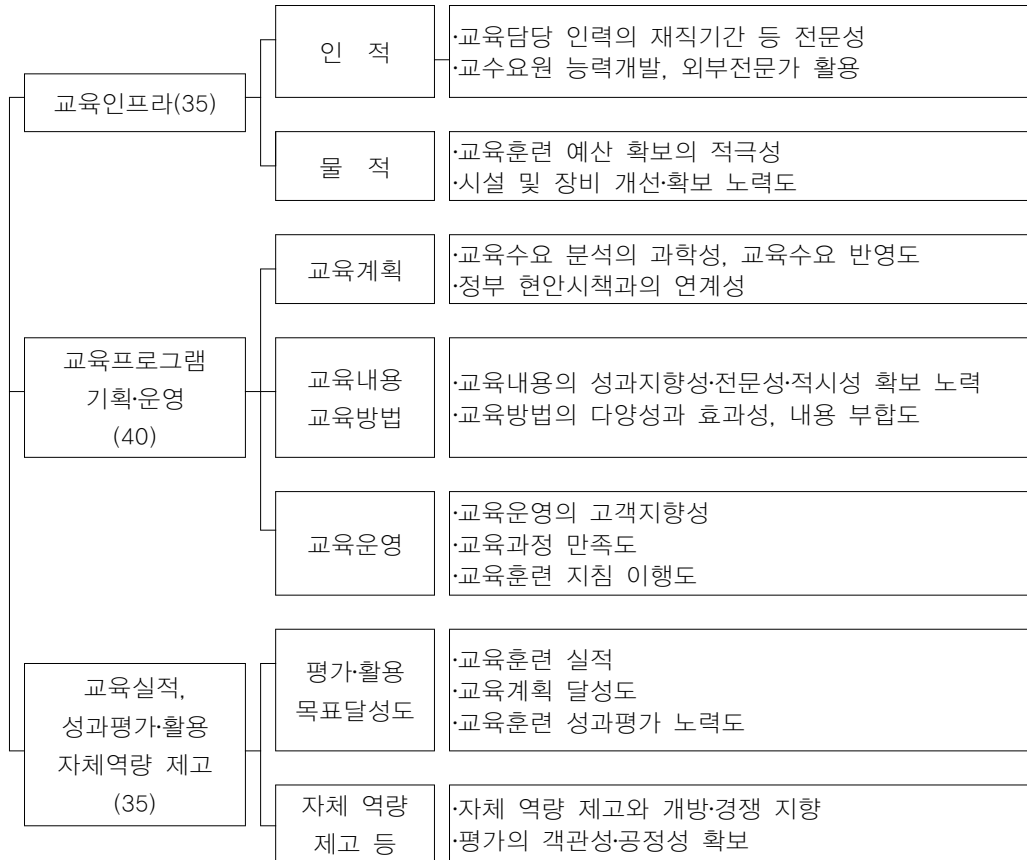
교육실적, 성과평가·활용 자체역량제고와 관련해서는 평가·활용의 목표달성도와 자체역량 제고 등을 평가한다. 평가·활용 목표달성도는 교육훈련 실적과 계획 달성도 및 성과평가 노력도 등을 평가한다. 자체역량 제고 부문에서는 자체역량 제고의 개방·경쟁 지향과 평가의 객관성·공정성 확보 등을 평가한다.

이러한 중앙인사위원회의 종합평가 모델을 기본적인 분석의 틀로 삼고 충청남도 공무원 교육훈련의 실태와 문제를 분석하도록 한다<sup>6)</sup>.

---

6) 충청남도의 자료에 한계가 있어 모든 항목에 대한 분석이 이루어지지 못하였으며 제한된 자료만으로 필자의 주관적 판단하에 분석하였다.

<표 11> 공무원 교육훈련 종합평가 모델 및 지표(안)



자료 : 중앙인사위원회, 「2007년도 공무원교육훈련 지침」

## 제2절 충청남도 지방공무원 교육훈련제도의 분석

### 1. 충청남도 교육훈련 인프라

#### 1) 교육훈련체계

충청남도 교육훈련체계를 살펴보면 자치행정과의 능력개발담당을 중심으로 하여 충청남도지방공무원교육원과 충청남도여성정책개발원 그리고 외부 공공교육기관, 민간교육기관으

로 구성되어 있다. 이에 더하여 직장교육, 국내외 위탁교육 그리고 학습지원제도 등의 방법을 병행하고 있다. 충청남도의 공무원 교육훈련체계를 살펴보면 다음과 같다.

(1) 자체 교육기관

① 道공무원교육원

- 주요기능 : 충청남도공무원 교육훈련(교육과정 67개)

- 조직현황 : 2과 4담당 3팀, 43명

② 충청남도여성정책개발원

- 교육과정 : 공무원 양성평등과정 등 4개 과정

- 담당인력 : 3명(1개팀)

(2) 외부 교육기관

① 공공 교육기관

- 지방행정연수원(행정안전부), 중앙공무원교육원

- 감사교육원(감사원), 건설교통인재개발원(건설교통부), 한국보건복지인력개발원(보건복지부), 국립환경인력개발원(환경부), 농업연수원(농림부)

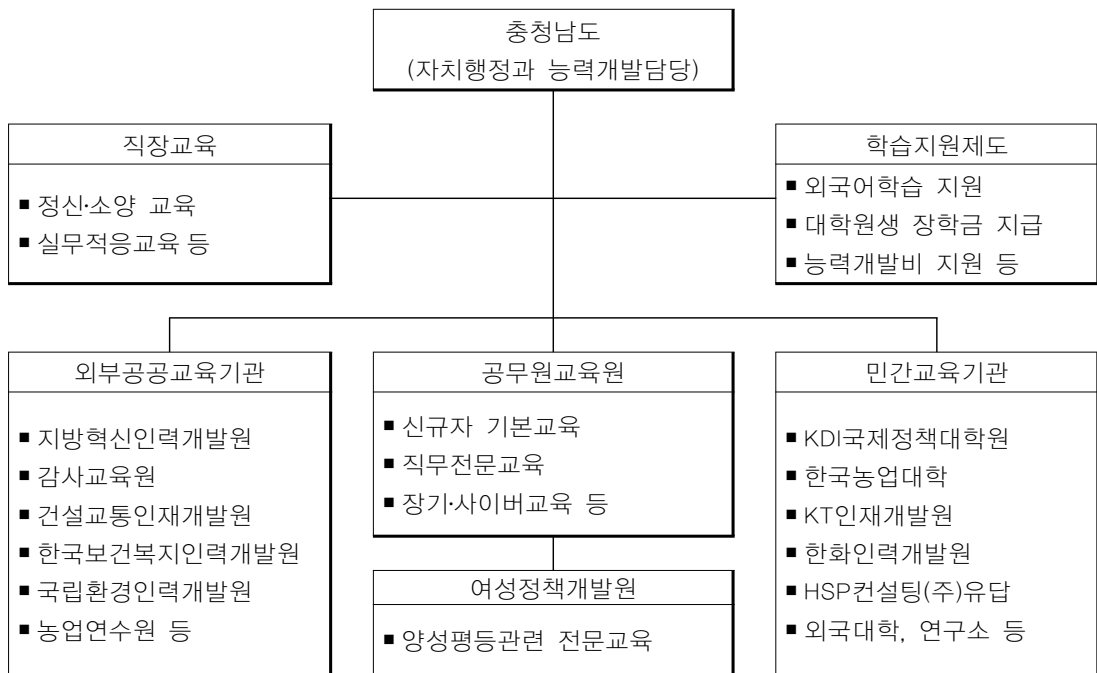
- 통계교육원(통계청), 산림인력개발원(산림청) 등

② 민간 교육기관

- 대학 : KDI국제정책대학원, 남서울대학교, 한국농업대학, 한국정보통신기능대학 등

- 민간전문교육기관 : KT인재개발원, 한화인력개발원, 한국생산성본부, HSP(주)유답 등

※ 국외훈련 : 외국대학, 연구소, 지자체 등



<그림 2> 충청남도 지방공무원 교육훈련 체계

## 2) 교육훈련 인적 인프라

교육훈련을 담당하고 있는 충청남도 자치행정과 능력개발담당과 지방공무원교육원의 인력 현황을 살펴보면 다음과 같다.

충청남도 본청에서 교육훈련을 담당하고 있는 인력은 자치행정과의 능력개발담당이며 총 4명의 직원이 근무하고 있다. 또한 직접적으로 교육을 담당하고 있는 충청남도 공무원교육원의 인력현황을 구체적으로 살펴보면 정원 42명중 현원 40명으로 이루어져 있다. 이 중 일반직이 25명이며 별정직 1명, 기능직 14명이다.

<표 12> 충청남도 교육훈련 조직인력

총계	충남도 본청			공무원교육원									
	계			계	3급	4급	5급	6급	7급	8급	9급	별정	기능
44	4			40	1	4	8	6	4	1	1	1	14

자료 : 공무원교육원 내부자료, 2008. 5. 19현재

지방공무원교육원 강사의 소속별 강의시간을 살펴보면 다음과 같다.

총 강의횟수 2,579회 중 외래교수가 1,167회로 가장 많았으며 원내교수가 875회, 기타 공무원이 537회의 강의가 이루어졌다. 강의시간으로는 총 6,361시간 중 외래교수가 3,220시간, 원내교수가 1,791시간, 공무원이 1,350시간의 강의가 이루어졌다.

<표 13> 충청남도 교육훈련 소속별 강의횟수 및 시간

구 분	계	원내교수	공무원	외래교수
강의횟수	2,579	875	537	1,167
강의시간	6,361	1,791	1,350	3,220

자료 : 공무원교육원 내부자료, 2008.

시·도교육원에서 강의는 대부분 외부강사가 담당하지만 경우에 따라서는 계약직으로 위촉된 전임교수요원, 일반직으로서 강의만을 전담하는 교수요원, 일반직으로서 운영요원을 겸하면서 일정 시간의 강의를 담당하는 교수요원이 있다.

울산광역시를 제외한 15개의 시·도 교육원이 운영의 묘를 기하고 있는 바, 시·도의 형편에 따라 5개의 유형으로 운영되고 있다

첫째, 지방공무원교육훈련법에 명시된 각종의 교수요원을 두루 활용하는 유형으로서 대전광역시가 이에 속한다.

둘째, 계약직 전임교수와 외부강사만에 의하여 강의를 실시하는 유형으로 지방행정연수원, 서울시 등이 이에 속한다. 이 유형은 일반직 6급 이상의 직원에게는 강의의무를 부과하지 않는 경우로서 강사의 전문성을 중시하는 체제라고 생각된다.

셋째, 일반직 비전임 교수요원과 외부강사가 강의를 전담하는 유형으로 인천시, 경기도, 강원도, 전남도가 여기에 속한다. 이 유형은 비전임교수요원은 최소한의 강의만 수행하고 있다.

넷째, 일반직 전임교수요원, 비전임 교수요원과 외부강사에 의하여 강의를 담당하도록 하는 유형으로 인천시, 충북도, 경북도, 경남도가 이에 속한다.

다섯째, 계약직 전임교수와 일반직 비전임교수, 외부강사가 담당하는 유형으로 제주도, 충남도가 이에 속한다.

지방공무원교육원의 전임교수는 주로 행정법등 법과목, 행정학, 영어, 체육 등의 과목을 전담하고 있다. 일반직 교수요원들의 강의과목은 대체로 실무과목(예컨대, 예산실무, 회계실무, 민원실무, 기획실무, 지방자치제도 등)을 9급이나 7급 신규 임용자반에서 강의를 담당하게 된다. 교수요원으로 교육원에 전보되면 비어있는 실무과목을 중심으로 강의과목을 선택하기 때문에 전입자가 자기가 근무한 경험이나 전공에 맞는 과목을 강의하려면 1~2년을 기다려야 하고 그런 기회를 얻기 전에 다른 부서로 전출되는 경우가 많다. 때문에 상당수 교수요원이 자기가 자발적으로 선택하기 보다는 반대의 경우가 더 많은 것으로 판단된다.

지방공무원교육원의 교수요원은 전임교수, 일반직교수요원, 일반직 비전임 교수요원으로 나눌 수 있는데 이중에서 비전임교수가 대도시의 경우는 60% 도의 경우는 77%로 가장 많고 전임교수는 대도시의 경우는 12%, 도의 경우는 3%에 불과하다.

이는 교육원의 교육의 계속성과 전문성이 매우 취약함을 말해 주는 것이다. 한편, 교수요원의 재직년수를 보면 1년 미만이 시의 경우는 1년 이상 3년 미만이 44%로 가장 많고 도의 경우는 1년 미만이 56%로 가장 많다. 이것도 교수요원의 전문성과 계속성을 의심케 해주는 자료이다(〈표 14〉 참조).

<표 14> 지방공무원 교육원의 교수요원 현황

사·도	인원총계	전임교수 (계약직)	전임교수 (일반직)	비전임교수 (일반직)	재직기간 (3년 이상)	재직기간 (1년-3년미만)	재직기간 (1년 미만)
서울	2	2	0	0	1	1	
인천	8	0	5	3		1	7
대전	15	(1)*	2	12	4	9	2
시합계	25	3	7	15	5	11	9
비율	100	12	28	60	20	44	36
시평균	8.3	1	2	5	1.7	3.7	3
경기	17	0	0	17	2	6	9
강원	8	0	0	8	2	3	3
충북	24	0	7	17	2	7	15
충남	21	2	0	19	2	5	14
전북	3	0	3	0	1	1	1
전남	20	0	0	20	0	14	6
경북	23	0	10	13	0	3	20
경남	21	0	9	12	0	9	12
제주	8	2	0	6	0	7	1
도합계	145	4	29	112	9	55	81
비율%	100	3	20	77	6	39	56
도평균	16.11	0.44	3.22	12.44	1.00	6.11	9.00

\*는 교육원의 연구 교수요원이 강의를 담당하고 있음

자료: 이주희가 2008. 5.1-5.6까지 직접 공무원교육원에서 직접 수집한 자료임.

이주희, 「공무원교육훈련 세미나 자료집」, 충남발전연구원, 2008.5.14

교육원의 강의실적을 보면 외부강사비율이 가장 높은데 대도시의 경우는 91.9%, 도의 경우는 76.4%를 나타내고 있다. 대도시의 경우는 여건상 외부강사를 쉽게 초빙할 수 있다는 점에서 그 원인을 찾을 수 있다. 일반직교수요원의 강의담당비율은 시의 경우는 6.3%에 불과하나 도의 경우는 21.1%를 차지하고 있는데 이는 강사를 초빙할 여건이 미흡하여 이를 교육원의 일반직 교수요원이 강의를 직접담당하기 때문이다.

<표 15> 교수요원별 강의시간 비율

사·도	총 강의시간 %		전임교수(계약직) %		교수요원 (일반직) %		외부강사 %	
서울	8,809	100.0	241	2.74	—	—	8,568	97.3
인천	5,028	100.0	0	0	120	2.4	4,908	97.6
대전	6,418	100.0	125	2.0	1,155	18.0	5,138	80.0
시합계	20,255		366		1,275		18,614	평균91.63
시비율	100.00		1.81		6.3		91.9	
시평균	6751.7		122.0		425.0		6204.7	
경기	6,998	100.0	0	0	1095	15.6	5,903	84.4
강원	6,037	100.0	—	—	325	5.0	5,712	95.0
충북	3,724	100.0	—	—	1,827	49	1,897	51
충남	5,417	100.0	341	6.2	506	9.4	4,570	84.4
전북	5,400	100.0	0	0	210	89.0	5,190	94.0
전남	5,234	100.0	0	0	926	18.0	4,308	82.0
경북	4,948	100.0	0	0	1,668	33.7	3,280	66.3
경남	8,936	100.0	—	—	3,936	44	5000	56.0
제주	3,181	100.0	912	28.7	32	0	2237	70.3
도합계	49,875		1,253	평균3.88	10,525	평균29.30	38,097	평균75.93
도비율	100.0		2.5		21.1		76.4	
도평균	5542		139.2		1169.4		4233	

자료: 필자가 2008. 5.1~5.6까지 직접 공무원교육원에서 직접 수집한 자료임.

이주희, 「공무원교육훈련 세미나 자료집」. 충남발전연구원. 2008.5.14

### 3) 교육훈련 물적 인프라

2008년도 충청남도 교육훈련 예산을 살펴보면 전체예산 중 약 491,960(천원)이 증가하였다. 전반적으로 모든 부문의 예산이 증가하였으나 어학 및 정책연수에 대한 항목은 감소하였다. 공무원 국내교육훈련 예산의 경우 241,544(천원)이 증가하였으며 이중 위탁교육비와 전화외국어 교육비, 공무원 연수교육 여비는 증가하였으며 일반수용비, 급량비, 공무원교육업무추진여비, 장간기 위탁 국외연수비는 전년과 같았다. 공무원 장기 교육훈련비는 전년 대비 260,000(천원)증가하였으며 학자금과 항공료 및 체재비 모두 증가하였다. 공무원 자체 교육비는 전년대비 4,696(천원)증가하였으며 모든 항목에서 증가하였다. 공무원 능력개발

지원비는 전년대비 5,720(천원)증가하였다. 교양도서 구독비는 증가하였고 소양고사 업무추진비는 새로이 생겼으며 직원능력개발비와 대학생 장학금은 전년도와 같았다.

<표 16> 2008년도 충청남도 교육훈련예산

(단위 : 천원)

구 분		2008년 예산액	2007년 예산액	증감액	비 고
공무원 능력개발 향상		2,806,560	2,314,600	491,960	
공무원 국내교육 훈련	계	2,095,600	1,854,056	241,544	
	위탁교육비	630,000	453,000	177,000	
	전화외국어 교육	200,000	177,456	22,544	
	일반수용비	9,600	9,600	0	
	급량비	4,000	4,000	0	
	공무원교육 업무추진여비	10,000	10,000	0	
	공무원 연수교육 여비	1,042,000	1,000,000	42,000	
	장단기 위탁 국외연수	200,000	200,000	0	
공무원 장기 교육훈련	계	480,000	220,000	260,000	
	학자금	120,000	60,000	60,000	
	항공료 및 체재비	360,000	160,000	200,000	
공무원 자체교육	계	40,240	35,544	4,696	
	스터디그룹 강사료	20,240	20,160	80	
	아카데미 운영 강사료	10,000	9,384	616	
	직장교육	10,000	6,000	4,000	
공무원 능력개발 지원	계	170,720	165,000	5,720	
	직원능력개발비	10,000	10,000	0	
	교양도서 구독	27,720	25,000	2,720	
	대학생 장학금	130,000	130,000	0	
	소양고사 업무추진	3,000	0	3,000	
어학 및 정책연수	소양고사우수자 정책연수	20,000	40,000	-20,000	

자료 : 2008년도 공무원 교육훈련계획, 충청남도

공무원교육원 예산현황을 살펴보면 전년대비 237,009(천원)이 증가되었다. 전체적으로 모든 항목에서 증가하였으나 일반행정비 중 쾌적한 교육환경 조성에 대한 비용이 약 390,867(천원)이 감소하였다. 전체적으로 교육운영 내실화에 대한 비용이 전년대비 약 66.49%로 가장 많이 상승하였으며 정책사업비와 일반공공행정비는 약 1.59% 상승하여 전년과 비슷한 수준이었다.

<표 17> '08 일반회계 공무원교육원 예산현황

(단위 : 천원)

분야·부문·정책사업·단위사업(회계)	예산액	전년도 예산액	비교증감	증감율
총 계	4,811,258	4,574,249	237,009	5.18
정책사업비	2,225,338	2,190,462	34,876	1.59
행정운영비	2,585,920	2,383,787	202,133	8.48
일반공공행정	2,225,338	2,190,462	34,876	1.59
일반행정	2,225,338	2,190,462	34,876	1.59
공무원교육원운영	2,225,338	2,190,462	34,876	1.59
쾌적한 교육환경 조성	1,159,255	1,550,122	△390,867	25.22
교육운영 내실화	1,066,083	640,340	425,743	66.49
기타	2,585,920	2,383,787	202,133	8.48
기타	2,585,920	2,383,787	202,133	8.48
행정운영경비(공무원교육원)	2,585,920	2,383,787	202,133	8.48
인력운영비	2,570,440	2,377,868	192,572	8.10
기본경비	15,480	5,919	9,561	161.53

자료 : 2008년도 일반회계 및 특별회계 세입 세출 예산서. 충청남도

2006년 기준 지방공무원교육원별 교육훈련 실적 중 사·도의 인건비 중에서 교육훈련비의 비율은 1.17%이고 시의 평균은 0.91%이며 도의 평균은 1.42%로 나타났다. 충청남도의 경우 0.94%로 전국 도 중에서 가장 낮은 비율을 보이고 있다.

<표 18> 인건비중 교육훈련비율

(단위:%)

지역	서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	시 평균	경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주	도 평균
비율	1.04	0.81	0.77	0.68	0.91	0.68	1.29	0.91	1.50	1.21	1.55	0.94	1.06	0.98	1.63	1.34	2.47	1.42

자료: 행정자치부, “2006년 지방자치단체 국정시책 합동평가결과(종합보고서)”

공무원교육원의 교육용 기자재는 각 강의실별로 빔프로젝트와 전자칠판, 전자교탁, 비디오/DVD콤보가 각 1대씩 구비되어 있으며 음향시스템 1조도 구비되어 있다.

<표 19> 공무원교육원 교육용 기자재 현황

장 비 명	단 위	규 격	수 량	상 태			비 고
				신 품	중 고	사 용 불 가	
계		16종 84대	84	16	68		
무선 송·수신기	대	PP2000	4		4		
비디오/DVD콤보	식	삼성	12		12		
빔(액정)프로젝터	식	EMP5000	12		12		
음향설비 시스템	식	오디오콤비네이션	13		13		
고속복사기(카세트용)	대	데스트타입 5회로	2		2		
O.H.P	대	MP2000	8		8		
실물투영기	대	PP300	6		6		
카메라(사진촬영용)	대	GX1	1		1		
디지털카메라	대	삼성	1	1			
전자칠판	대	신도리코	9	9			
전자교탁	대	모든넷	12	2			
PDP모니터 TV	대	삼성	4	4			

#### 4) 충청남도 교육훈련 인프라 분석

충청남도 자치행정과와 공무원교육원과의 유기적 관계가 형성되어야 한다. 원칙적으로 교육훈련에 대한 기획은 자치행정과에서 이루어지고 교육훈련의 운영은 공무원교육원에서 이루어진다. 그러나, 실제로 자치행정과에서는 직장교육, 교육지원, 외부 위탁교육을 담당하는 반면, 공무원교육원에서는 기본교육, 전문교육, 사이버교육, 기타교육 등을 담당하고 있다. 두 기관간 교육훈련의 역할이 뚜렷한 기준에 의해 이루어지고 있지 못하며 사실 공무원교육원에서 이루어지지 못하는 모든 교육을 자치행정과에서 담당하고 있는 형태이다. 따라서 두 기관의 교육훈련에 대한 일치된 방향설정과 체계적인 교육운영 미흡한 실정이다. 즉 공무원교육원의 내실화와 중요도를 충분히 고려하여 두 기관의 상호협력된 교육훈련체계의 설정과 운영으로 효율성을 높일 수 있도록 할 필요가 있다.

충청남도 본청의 교육훈련을 담당하고 있는 자치행정과의 능력개발 담당부서의 인력 4명과 공무원교육원 40명이 충청남도의 공무원 교육훈련을 담당하고 있는 인력이다. 그러

나, 이는 대부분 행정직과 기능직 공무원이며 특히나 기능직 공무원이 상당수를 차지하고 있다. 교육훈련의 인력면에 있어서도 교수요원이 상당수 부족한 실정이어서 대부분의 강의가 외부강사에 의해 이루어지고 있으며 연구직은 전무한 실정이라고 할 수 있다. 이에 더하여 교수요원의 임기도 매우 짧다고 할 수 있으며 또한 교육지원인력의 전문성도 부족한 실정이다. 이러한 상황에서는 체계적인 교육훈련계획을 수립하고 전문적인 강의가 이루어져 교육의 효과를 높이기에는 무리가 따를 수 있다. 실제로 자치행정과 또는 교육원에 교육공학을 전공하거나 민간전문가가 필요한 실정이라고 할 수 있으며 교수요원의 수적인 확보와 함께 전문성향상도 필요하다.

충청남도의 인건비중 교육훈련비율은 0.94%로 도 평균인 1.42%에도 상당히 못미치고 있는 실정이며 전국 도에서도 최하위로 나타났다. 미국의 경우 인건비 대비 교육비를 약 3% 수준으로 권장하고 있는 것을 볼 때 교육훈련투자비를 더 증가시킬 필요가 있다(최병대, 1998). 또한 충남의 경우 다른 도에 비하여 국외훈련비가 상당히 높게 나타나고 있음을 알 수 있다. 물론 국외훈련을 통해 다양한 교육훈련과 그에 대한 효과가 기대될 수 있겠지만 다른 지역과 큰 차이를 보이고 있고 상당한 비용이 수반되고 있는 것을 감안한다면 국외훈련과 관련된 실적인 평가가 이루어질 필요가 있다.

## 2. 교육프로그램(계획-운영)

### 1) 교육훈련계획 현황

#### (1) 충청남도 교육훈련 목표 및 추진방향

충청남도 공무원 교육훈련의 비전은 충청남도의 비전인 “한국의 중심, 강한충남” 실현을 위해 “강한 충남을 선도하는 21세기形 인재 양성”이다. 이에 따른 교육훈련의 중점 추진방향은 역량기반의 교육훈련 프로그램 운영, 자기주도적 상시학습체제 구축, 교육인프라 확충이다.

교육훈련의 중점내용을 살펴보면 역량중심의 특화된 교육프로그램으로 5급 공무원에 대한 조직특성별 리더십역량교육을 강화하기 위해 도청 공무원을 대상으로 전략기획가양성 과정을 운영하여 시·군공무원을 대상으로는 커뮤니케이터양성과정, 읍·면·동 공무원을 대상

으로는 미래지향형리더양성과정 및 조직혁신역량강화과정을 운영하고 있다. 또한 충남만의 특화된 교육과정으로 백제문화이해과정이 개설되며 충청권 특성화과정으로 대전·충남·충북을 통합하여 기계실무과정과 소송직무과정의 2개 과정을 운영한다. 수요자 중심의 맞춤형 교육과정을 설계하여 운영할 계획이다. 교육수요기관의 의견 및 수요조사 결과와 교육수요자에 대한 설문조사결과 및 새로운 행정환경 변화와 법규 개성사항 등을 반영하여 교육프로그램과 교육수요·성과 등을 고려하여 교육과정을 설계하여 운영할 계획이다. 또한 신규 임용과정 교육적체를 해소하고 전문교육 강화로 전문가형 핵심인적자원 육성 등 수요자별 특성에 맞는 교육과정을 계획하고 있다. 그리고 이를 바탕으로 백제문화이해과정, 자산관리과정, 살기좋은지역만들기과정, 실용영어과정, 국·공유재산관리과정, 공공디자인과정, 조직혁신역량강화과정 등 7개과정을 신설하였다. 상시학습체제에 맞는 교육과정을 위하여 전문교육과정의 교육기간을 단축하고 17개의 사이버과정을 신설하였다. 또한 글로벌시대에 필요한 어학 및 정보화교육을 확대하기 위해 영어과정의 해외 위탁교육 20명과 일본어과정 해외 위탁교육 20명, 실용영어과정 2회 60명 1주를 계획하고 있다. 쾌적하고 질 높은 교육환경을 조성하기 위하여 교육기자재의 교체도 계획되어 있다.

교육훈련 목표
‘강한 충남’ 을 선도하는 21세기형 인재 양성

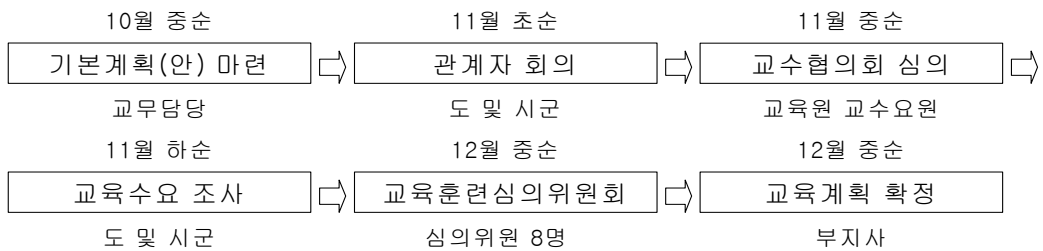


교육훈련 중점추진방향
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 역량기반의 교육훈련 프로그램 운영 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 핵심가치, 리더십역량, 직무전문성, 글로벌마인드</li> </ul> </li> <li>○ 자기주도적 상시학습체제 구축 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 상시학습체제 구축, 자기 능력개발 학습지원</li> </ul> </li> <li>○ 교육인프라 확충 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 추진체계 정비 및 전문성 강화, 훈련비 투자 확대</li> </ul> </li> </ul>

## (2) 교육훈련계획 수립

충청남도 공무원교육훈련 계획의 수립과정은 다음과 같다. 10월 중순에 공무원교육원의

교무담당에 의하여 교육의 기본계획(안)이 작성된다. 기본계획(안)이 작성되면 11월 초 도 및 시·군의 관계자 회의를 거쳐 11월 중순 공무원교육원의 교수요원에 의한 교수협의회 심의를 거친다. 심의를 거친 후 11월 하순에 도 및 시·군 공무원을 대상으로 교육수요 조사를 하게 되고 12월 중순 8명으로 구성된 교육훈련심의위원회를 거쳐 12월 하순 교육계획이 최종적으로 확정되게 된다.



<그림 3> 교육훈련계획 수립 과정

## 2) 교육훈련 프로그램

### ① 교육내용별

교육내용별 교육훈련 프로그램은 ‘공무원교육훈련법시행령’에 따라 기본교육, 전문교육, 기타교육으로 구분하고 있으며 기타교육은 특별교육, 국내장기위탁교육, 국외훈련, 학습지원제도 등이 있다. 교육훈련의 대상은 신입자부터 34급 이상자 까지 다양하다. 교육훈련의 내용은 기본교육의 경우 기본지식, 직위에 필요한 역량 습득 등이며, 전문교육은 직무와 관련한 전문지식 및 기술습득이고, 국내장기 위탁교육의 경우 리더십, 조직관리, 고위 간부 역량 개발 등으로 이루어진다. 국외훈련은 외국의 선진행정이론 및 실제심화학습, 국제화 마인드 제고 등으로 이루어진다. 신입자의 경우 공직사회 적응에 필요한 기본지식 교육이, 7급 이상의 경우에는 마인드 교육이, 6급의 경우 전문교육, 5급 이상의 경우 리더십 및 가치교육이 주를 이루고 있다.

<표 20> 교육내용별 교육과정

구 분		대 상	내 용	기 간	교육기관
기본교육 (의 무)		7급이하 신입자	•공직사회 적응에 필요한 기본지식	일반직:3주 기능직:2주	道 공무원교육원
		5급 승진자	•승진임용 직위에 필요한 역량 습득	7주	지방혁신인력개발원
전문교육		全공무원	•직무관련 전문지식 및 기술 습득 (사이버과정 포함)	2일~2월	道 공무원교육원 감사교육원 건설교통인재개발원 등
기 타	특별교육	全공무원	•혁신, 마인드 변화 등	1박2일	HSP(주)유답 기업(軍)연수기관
	국내장기 위탁교육	3~6급	•리더십, 조직관리, 고위 간부역량 개발	10월	중앙공무원교육원 지방혁신인력개발원 세종연구소 등
	국외훈련	7급이상	•외국의 선진행정이론 및 실제 심화학습, 국제화 마인드 제고	직무과정: 1년 학위과정: 2년	외국대학, 연구소 자치단체 등
	학습지원 제 도	全공무원	•외국어 학습 지원 •외국어 사이버교육 •대학원생 장학금 지원 •능력개발비 지원	연중 수시	옥스퍼드허브영어 道 공무원교육원 대학원 등

자료 : 「충청남도 공무원교육훈련 기본계획」. 충청남도. 2007.

## ② 교육 기관별

교육기관별로는 자체교육기관과 외부교육기관으로 나누어진다. 자체교육기관중 공무원교육원에서 5급 이하 공무원을 대상으로 신규임용 및 행정실무 등 기본전문의 67개 과정이 이루어지며 여성정책개발원에서는 5급이하 공무원을 대상으로 공무원양성평등 및 성별영향평가 등 4개 과정이 이루어지고 있다.

외부교육기관은 공공기관과 민간기관으로 나누어진다. 공공기관 중 중앙공무원교육원에서 3급이하를 대상으로 공위정책, HRD담당자, 공공부문노무관리 등의 교육이 이루어지며 지방행정연수원에서는 5급 신규임용자와 이상 공무원을 대상으로 고급리더, 지방고위직혁신, 살기좋은지역만들기 등의 교육이 이루어진다. 5급 이하 공무원을 대상으로 감사교육원에서는 감사기본, 회계전문심화 등의 교육이 이루어지며 건설교통인재개발원에서는 국토건설행정, 건축공사실무 등의 교육이 이루어지고 통계교육원 등에서는 SPSS, SAS 등의 통계기초교

육이 이루어진다. 민간교육기관을 살펴보면 국내대학 및 연구소에서는 3급 이하 공무원을 대상으로 안보, 국정과제연수 등의 교육이 이루어지고 2급 이하 공무원을 대상으로 학위 및 직무와 관련된 교육이 이루어지며 한화인력개발원과 KT 인력개발원에서는 5급 이하 공무원을 대상으로 경영혁신전략, 기획전문가, 차세대광통신운영 등의 교육이 이루어진다.

<표 21> 기관별 교육과정

구 분		교 육 과 정	대상직급	기 간	
자체 교육 기관	道 공무원교육원	신규임용, 행정실무, 홍보행정 등 기본·전문 67개 과정	5급이하	2일~2월	
	여성정책개발원	공무원양성평등, 성별영향평가 등 4개 과정	5급이하	5일	
외부 교육 기관	공 공	중앙공무원교육원	고위정책, HRD담당자, 공공부문노무관리 등	3급이하	3~10일
		지방행정연수원	고급리더, 5급승진자, 지방고위직혁신, 살기좋은지역만들기 등	3급이하	2일~8주
		감사교육원 건설교통인재개발원 통계교육원 등	감사기본, 회계전문심화, 국토건설행정, 건축공사실무, SPSS기본, SAS통계기초 등	5급이하	3~10일
	민 간	국내대학, 연구소	안보, 국정과제연수, MFDI	3급이하	10월~2년
		국외대학, 연구소	학위, 직무	2급이하	1~2년
		한화인력개발원 KT인재개발원 등	경영혁신전략, 기획전문가, 차세대광통신운영 등	5급이하	2~10일

자료 : 「충청남도 공무원교육훈련 기본계획」, 충청남도, 2007.

### 3) 교육훈련 프로그램(계획-운영) 분석

충청남도 교육훈련계획을 세우고 운영하기 이전에 가장 큰 문제는 교육훈련의 개념에 대한 문제이다. 현재 이수제로 바뀌었지만 승진을 위한 점수 취득수단으로 인식되는 과정에 교육훈련이 역량강화 수단으로 작용하기에는 한계가 있을 수 밖에 없다. 또한 교육훈련 대상인 각 기관에서도 승진을 위해 필요한 최소한의 교육훈련 기회 및 시간을 부여하는 방향으로 접근하고 있다. 이러한 결과로 평생학습이 필수적인 지식기반사회의 요구에 적절히 대응하지 못하고 있다. 공무원 개개인은 자신들에게 실질적으로 필요한 교육에 대한 관심이 부족하고 또한 적극적으로 교육훈련계획을 세우기보다는 도 및 공무원교육원에서 제시하고 있는 교육과정에 단순히 참여하고 있는 현실이다. 기관의 입장에서도 가시적인 성

과가 나타나지 않기 때문에 소극적인 자세로 대처하고 있고 나아가 자체적인 교육훈련 프로그램을 체계적으로 수립하고 있지 못하고 있다.

인사관리와 교육훈련의 연계가 미흡한 점도 지적된다. 교육훈련의 성과를 인사관리에 반영하거나 또는 인력의 적절한 활용을 위한 교육훈련이 이루어져야 하나 이러한 시스템이 부족하다. 즉, 조직과 개인의 체계적인 관리와는 무관하게 교육이 이루어지고 있는 경우가 있다. 이는 교육수요에 대한 체계적인 분석이 부족한 것과 맥을 같이하고 있다. 현재의 교육수요 분석은 기존과정의 신규개설 및 필요과목을 중심으로 수요를 분석하여 하향식으로 이루어지고 있다. 즉, 계획(안)이 마련되고 의견수렴과 조정을 거치는 과정이다. 공무원들의 역량분석이 이루어지지 않은 상태에서 교과목을 설정하고 상의하달하는 교육훈련과정이 이루어지고 있는 것이다. 수용능력과 예산을 고려하여 대상 및 과목을 확정하여 교육훈련계획을 작성하는 방식으로 수요에 입각한 교과과정이라기보다는 교육기관의 입장에 만든 교과목을 교육하고 있는 것이다. 이와 같은 수요조사와 교육훈련 계획은 당연히 피교육생들의 형식적이고 수동적인 태도를 유발할 수 밖에 없다. 앞선 인적인프라의 분석에서 지적한 교수요원의 양적, 질적 문제와 함께 이러한 수요조사와 교과목의 편성은 당연히 단순한 지식전달 위주의 이론식·강의식 교육방법이 사용되는 결과를 가져왔다.

교육방법에 있어서도 선행학습과 집합식 교육에 있어 문제가 나타나고 있다. 신입자, 재직자 교육의 경우 모두 교육원에 입교하여 교육을 받기 전에 사이버교육과정을 운영하고 있으나 효율적인 학습방법으로 운영되고 있지는 못하고 있다. 이는 사이버 교육 결과에 대한 평가가 제대로 이루어지고 있지 못하기 때문이다. 따라서, 사이버 교육을 의무적 선행학습으로 전환하고 일정한 학습과제를 부여하며 교육의 효과에 대한 평가가 제대로 이루어 질 수 있도록 하여야 한다. 또한 선행학습은 가능하면 온라인강의로 전환하여야 입교 후 현장학습이나 토론식 교육이 효율적으로 운영될 수 있을 것이다.

### 3. 교육실적·성과평가 등

#### 1) 최근 교육훈련 실적

2006년 기준 지방공무원교육원별 교육훈련 실적을 보면 시·도의 인건비 중에서 교육훈련

비의 비율은 1.17%이고, 지방공무원교육원의 6급 이하 수료 비율은 평균 261.3%, 공무원 현원대비 국내 위탁비율은 평균 94.9%를 차지하고 있다. 특별시·광역시에 비해 도의 실적이 우수하지만 공무원 교육원 교육대상인 6급 이하 수료비율은 대도시의 평균이 도보다 높은 것으로 나타났다.

충남의 경우 인건비중 교육훈련 비율은 약 0.94%로 도평균 및 전국 9개 도 중에서 가장 낮게 나타났으며 공무원교육원 교육운영실적도 약 41.87%로 도 평균에 미치지 못하고 있다. 공무원현원 대비 국내위탁비율은 도 평균을 상회하고 있으며 국외훈련비율은 도 평균 및 전국에서도 상위수준에 있는 것으로 나타났다.

<표 22> 2006년 교육훈련 실적

사·도	인건비중 교육훈련 비율(%)	교육연인원 비율(%) <sup>7)</sup>	공무원교육원교육 운영실적 <sup>8)</sup>	공무원현원 대비 국내위탁 비율(%)	공무원현원대비 국외훈련 비율(%)	공인인증및경 진대회 입상
서울	1.04	51.21	586.60	30.11	1.01	5
부산	0.81	337.75	581.24	92.26	0.82	5
대구	0.77	120.44	441.64	134.91	0.69	1
인천	0.68	170.31	435.83	84.26	1.41	1
광주	0.91	313.86	141.09	82.66	4.82	5
대전	0.68	207.21	529.27	0.68	0.28	1
울산	1.29	579.36	23.27	117.87	0.55	0
시평균	0.91	254.31	391.28	63.77	1.37	2.6
경기	1.50	768.44	41.99	103.19	0.70	57
강원	1.21	426.83	32.69	92.75	0.70	19
충북	1.55	44.61*	55.88*	137.32	0.40	11
충남	0.94	—	41.87*	162.71	5.07	74
전북	1.06	677.73	32.12	279.30	0.76	2
전남	0.98	152.32	27.87	85.32	0.34	1
경북	1.63	500.76	270.24	165.41	8.01	2
경남	1.34	2066.99	270.14	99.52	0.50	22
제주	2.47	166.57	419.70	8.03	0.24	3
도평균	1.42	687.68	131.32	125.95	1.86	21.22

\* 는 2005년 자료임

자료: 행정자치부, “2006년 지방자치단체 국정시책 합동평가결과(종합보고서)”.

7) 자체교육 4시간 이상 실적과 월1회 이상 정기 개최 되는 연구회 활동 참여인원

8) 6급 이하 공무원수 대비 교육수료 연인원비율

충청남도의 연도별 공무원 교육훈련 실적을 살펴보면 2005년도 이후 지속적으로 증가하고 있는 것으로 나타났으며 특히 외부기관의 교육훈련 실적이 상당수 증가한 것으로 나타났다.

<표 23> 충청남도 공무원 교육훈련 실적

(단위 : 명)

구 분		2005	2006	2007
총 계		1,328	1,586	2,258
자체	소 계	338	350	539
	공무원교육원	318	350	522
	여성정책개발원	20	—	17
외부	소 계	990	1,236	1,719
	공공교육기관	580	658	699
	민간교육기관	410	578	1,020

※ 충청남도 공무원 현황('07.10월) : 본청 1,850명, 시군 13,010명

## 2) 교육훈련 평가

충청남도 교육훈련 평가내용은 크게 교육과정에 대한 평가와 교육시설 및 운영에 대한 평가로 나누어 볼 수 있으며 이는 설문지를 통한 만족도 조사 형태로만 이루어지고 있다.

## 3) 교육실적·성과평가 분석

공무원교육훈련의 내용에 대한 평가가 체계적으로 이루어지지 못하고 있다. 현재 교육훈련 평가는 교육 종료 후에 객관식 평가방법에 의하여 이루어지고 있어 실제적인 교육훈련의 효과를 측정하지 못하고 있다. 따라서, 교육훈련 후에 이루어지는 단순한 객관식 평가 보다는 사전사후평가와 장기적인 효과를 측정할 수 있는 방안들을 종합적으로 적용할 필요가 있다. 사전평가는 역량분석을 기반으로 해야 하지만 현재 역량분석 자체가 이루어지고 있지 않기 때문에 최소한 교육훈련의 기대치 혹은 목표치를 사전에 평가하고 이를 달성했는지 사후평가를 통해 비교하는 방안도 모색할 수 있을 것이다.

교육훈련에 있어 또 하나의 중요한 문제는 환류체계가 미흡하다는 점이다. 교육훈련과 보직 및 승진과의 연계가 미흡하여 교육훈련에 대한 동기부여가 결여되고 있다는 점이다. 단순히 교육훈련의 점수를 일부 승진에 반영하고 있기는 하지만 교육훈련의 내용은 보직 및 승진과는 전혀 무관하다고 할 수 있다. 따라서 공무원이 받은 교육내용과 보직 등과 연계시키고 또한 현재의 보직에 필요한 교육을 받을 수 있도록 하는 경력관리제도가 필요시 되고 있다.

### 제3절 충청남도 공무원교육훈련에 대한 의식조사 결과

#### 1. 조사설계

##### 1) 조사대상 및 방법

본 조사는 충청남도 공무원교육원봉사활동 실태와 관련하여 문제점을 파악하고 향후 효율적인 개선방안을 도출하기 위하여 충청남도 공무원과 교육훈련 관계자의 의견을 수렴하고자 실시되었다. 대상은 금년도 교육훈련을 수료한 공무원으로 하였으며 교육훈련 관계자는 공무원교육원의 관계자들을 대상으로 하였다. 조사기간은 2008년 4월 28일부터 2008년 5월 9일까지 2주간 실시하였다. 응답자는 총 308명으로 남자가 61.7%, 여자가 38.3%이었으며 연령별로는 40대가 33.3%로 가장 많았으며 20대 26.9%, 30대 24.3% 순으로 나타났다. 직급별로는 9급이 35.3%로 가장 많았으며 6급 28.9, 7급 16.5% 순으로 나타났다.

<표 24> 응답자 일반현황 (명/%)

성별	여		남		계	
	118(38.3)		190(61.7)		308	
연령	20-30세	31-40세	41-50세	51-60세	기타	계
	83(26.9)	75(24.3)	103(33.3)	47(15.5)	0	308
직급	5급 이상	6급	7급	8급	9급	계
	26(8.4)	89(28.9)	51(16.5)	34(10.9)	108(35.3)	308
근무 기간	5년 이하	6-10년	11-15년	16-20년	20년 이상	계
	128(41.7)	10(2.3)	23(7.2)	56(18.2)	91(29.6)	308

## 2) 조사내용

설문조사의 내용은 6개 항목 27개 문항으로 구성하였다. 항목은 교육훈련의 운영과정에 맞추어 교육훈련의 여건조성 단계, 준비단계, 실시단계, 평가단계에 따라 필요사항과 운영사항으로 구성하였으며 이에 더하여 교육훈련의 효과에 대한 인식과 향후 필요한 개선사항에 대하여 조사하였다. 교육훈련 여건은 교육훈련의 기반이 될 수 있는 교육훈련에 대한 인식 및 동기, 교육기회 등이며 교육훈련 준비는 교육훈련을 실시하기 이전에 체계적이 계획하여 교육훈련이 효율적으로 진행될 수 있는 준비를 하고 있는지를 의미한다. 교육훈련 실시는 교육훈련이 효율적으로 이루어질 수 있는 환경 및 운영방식 등이며 교육훈련 평가는 교육훈련 후에 교육프로그램의 적절성과 내용 등에 대한 평가 항목이라 할 수 있다. 교육훈련 효과는 교육훈련을 통하여 얻을 수 있는 효과 및 성과에 대한 항목이다.

<표 25> 설문내용

항목	문항	항목	문항
교육훈련 여건	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 참여동기</li> <li>- 교육기회 충분성</li> <li>- 교육훈련 중요성 인식</li> </ul>	교육훈련 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 직무와 연계성</li> <li>- 평가기준의 객관성</li> <li>- 변화도 평가</li> <li>- 현장 적용성 평가</li> <li>- 종합적 성과평가</li> <li>- 평가 개선사항</li> </ul>
교육훈련 준비	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육훈련수요 측정의 정확성</li> <li>- 동기부여</li> <li>- 피교육자 선발의 공정성</li> <li>- 교육프로그램의 다양성</li> </ul>	교육훈련 효과	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기술향상에 도움</li> <li>- 업무수행에 도움</li> <li>- 자신감 및 동기부여</li> <li>- 변화 대응력 향상</li> <li>- 업무역량 증대 기여</li> </ul>
교육훈련 실시	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육환경</li> <li>- 교육인원</li> <li>- 학습분량</li> <li>- 교육기간</li> <li>- 교수요원 자질</li> </ul>	교육훈련제도 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 확대 교육형태</li> <li>- 강화 교육과정</li> <li>- 강화 교육훈련 방법</li> <li>- 강화 기능</li> </ul>

### 3) 분석방법

설문조사의 분석은 6개 항목의 27개 문항에 대하여 빈도분석과 각 항목과 교육훈련 성과에 대한 관계분석을 실시하였다. 관계분석은 교육훈련 각 요인과 훈련성과간의 상관관계 분석과 훈련의 성과와 요인간 회귀분석을 실시하였다.

## 2. 조사결과

### 1) 빈도분석 결과

□ 관리자들의 인식전환을 통한 교육기회의 확대 필요

공무원들이 교육훈련에 참여하는 동기에 대하여 지식 및 기술의 습득이라고 응답한 비율이 약 44.6%로 가장 높게 나타났으며 다음으로 일반소양 20.8%, 승진 16.0% 순으로 나타났다.

<표 26> 교육훈련 참여동기

구분	지식·기술 습득	승진	상급자 차출	일반소양	재충전	기타	계
명(%)	137(44.6)	49(16.0)	7(2.3)	64(20.8)	49(16.0)	1(0.3)	307

교육받을 기회에 대하여는 약 52.6%가 부족하다고 응답하고 있는 반면 충분하다고 응답한 비율은 약 14.9%에 불과하여 큰 차이를 보이고 있다. 또한 교육훈련에 대한 관리자들과의 인식에 대하여 부족하다고 응답한 비율이 29.2%이며 필요성을 잘 인식하고 있다고 응답한 비율이 35.3%에 불과하였다.

<표 27> 교육훈련 여건

교육기회	매우 부족	부족	보통	충분	매우 충분	계
	30(9.7)	132(42.9)	100(32.5)	37(12.0)	9(2.9)	308
관리자들의 인식	매우 부족	부족	보통	잘 인식	매우 잘 인식	계
	18(5.8)	72(23.4)	109(35.4)	91(29.5)	18(5.8)	308

□ 교육훈련수요의 정확한 측정을 통한 다양한 교육프로그램 제공

직무능력과 직무내용의 파악을 통한 정확한 교육훈련 수요가 측정되고 조사되었는지에 대하여 그렇다고 응답한 비율이 23.0%에 불과하였으며 오히려 그렇지 않다고 응답한 비율이 25.3%로 높게 나타나고 있어 교육훈련 수요조사의 문제가 나타나고 있다. 또한 교육기회와 학습욕구가 충족될 수 있도록 다양한 교육프로그램이 제공되고 있는지에 대하여도 38%만이 긍정적인 응답을 하고 있어 교육훈련수요의 정확한 조사를 통한 교육프로그램이 제공되어야 할 것이다.

<표 28> 교육훈련 준비

구분	전혀 그렇지 않음	그렇지 않음	보통	그러함	매우 그러함	계
교육수요의 정확한 측정	11(3.5)	67(21.8)	159(51.6)	61(19.8)	10(3.2)	308
교육훈련 참여 동기부여	11(3.5)	61(19.8)	128(41.6)	99(32.1)	9(2.9)	308
대상자 선발의 공정성	12(3.8)	60(12.9)	99(32.1)	123(39.9)	14(4.5)	308
다양한 교육프로그램 제공	10(3.2)	49(15.9)	132(42.9)	106(34.4)	11(3.6)	308

□ 교육훈련기간의 연장과 학습분량의 조정

강의실 및 교육기자재 등 교육환경에 대하여 부정적인 응답을 한 비율은 약 9.4%로 비교적 양호한 교육환경으로 인식하고 있다. 교육훈련기간에 대하여 적절하다고 응답한 비율이 약 63.3%로 나타났지만 짧다고 응답한 비율도 29.6% 비교적 높게 나타나고 있고 학습분량에 대해서도 많다고 응답한 비율이 약 35%로 나타나고 있어 교육기간과 학습분량의 적절한 조정이 필요한 것으로 판단된다.

<표 29> 교육훈련 실시

	매우낮음	낮음	보통	높음	매우높음	계
교육훈련환경	13(4.2)	16(5.2)	83(26.9)	141(45.8)	55(17.9)	308
교육인원의 적절성	11(3.6)	12(3.9)	208(67.5)	26(8.4)	51(16.6)	308
학습분량	12(3.9)	25(8.1)	163(52.9)	50(16.2)	58(18.8)	308
교육훈련기간의 적절성	12(3.8)	80(26.0)	195(63.3)	11(3.6)	10(3.2)	308
교수요원의 자질	10(3.2)	14(4.5)	118(38.3)	145(47.1)	21(6.8)	308

□ 평가기준의 객관성확보와 교육의 효과평가 강화

평가기준이 객관적으로 구성되어 있는지에 대하여 약 42.9%만이 긍정적인 응답을 하고 있으며 교육 후 피교육자의 변화도에 대한 평가가 이루어지고 있는지에 대하여는 38%, 훈련내용에 대한 현장 적용성 및 효과가 평가되고 있는지에 대하여 40.9%만이 긍정적인 응답을 하고 있다. 또한 교육훈련 평가의 개선사항으로 교육생의 만족도와 의견을 수렴이 42.5%로 가장 높게 나타나고 있으며 현장의 적응성을 평가해야 한다는 의견도 24.1%로 나타났다. 따라서, 교육훈련의 평가에 대한 전반적인 개선방안을 모색하고 특히 교육 후 현장에서 이루어지는 교육의 효과에 대한 평가가 강화되어야 할 필요가 있다.

<표 30> 교육훈련 평가 및 환류

구분	전혀 그렇지 않음	그렇지 않음	보통	그려함	매우 그려함	계
담당직무와 연계성	6(1.9)	14(4.5)	86(27.9)	170(55.2)	32(10.4)	308
평가기준의 객관성	13(4.2)	14(4.5)	149(48.4)	120(39.0)	12(3.9)	308
피교육자의 변화도 평가	10(3.2)	31(10.1)	150(48.7)	104(33.8)	13(4.2)	308
훈련내용의 효과 평가	8(2.6)	25(8.1)	149(48.4)	113(36.7)	13(4.2)	308
종합적인 성과평가	9(2.9)	27(8.8)	135(43.8)	128(41.6)	9(2.9)	308

<표 31> 교육훈련 평가의 개선사항

구분	현장 적응성 평가	피교육자의 만족도/의견 수렴	다양한 평가방법 및 도구활용	피교육자의 자기진단체계 구축	평가항목별 배점 및 항목 조정	기타	계
명(%)	74(24.1)	131(42.5)	43(14.0)	50(16.2)	3(1.0)	7(2.3)	308

□ 교육생의 교육과정 선택 확대와 사례·실습 교육 강화

향후 확대시행되어야 할 교육훈련 형태로는 교육기관을 활용한 교육이라고 응답한 비율이 31.5%로 가장 많았으며 다음으로 위탁교육 26.9%, 부서단위 단체교육 19.8% 순으로 나타나 공무원교육원의 기능강화와 효율적 운영방안의 모색이 필요하다.

<표 32> 확대시행 교육훈련 형태

교육기관 교육	부서단위 단체교육	위탁교육	개인학습	사이버교육	기타	계
97(31.5)	61(19.8)	83(26.9)	29(9.4)	36(11.7)	2(0.6)	308

강화된 교육과정으로는 선택전문교육이 58.8%로 가장 많았으며 공통전문교육 17.3, 기본교육 13.0%순으로 나타나 공무원들의 교육과정에 대한 선택권의 확대가 필요시 된다.

<표 33> 강화될 교육과정

기본교육	공통전문교육	선택전문교육	장기교육	시책교육	기타	계
40(13.0)	53(17.3)	180(58.8)	15(4.9)	16(5.2)	2(0.7)	306

강화될 교육훈련 방법으로는 사례연구가 34.5%로 가장 많았으며 실습 24.8%, 시청각 교육 18.6% 순으로 나타나 이론이나 주입식 교육보다는 문제해결형 실습이 이루어 질 필요가 있으며 이를 위해서는 이론교육이 선행되어야 하기 때문에 사이버교육을 함께 병행한 교육과정이 이루어져야 할 것이다.

<표 34> 강화될 교육훈련 방법

이론식 강의	사례연구	분임토의	실습	사이버 교육	시청각 교육	기타	계
14(4.6)	106(34.5)	25(8.1)	76(24.8)	28(9.1)	57(18.6)	1(0.3)	307

## 2) 공무원 교육훈련 요인과 교육성과 사이의 관계 분석결과

### (1) 교육훈련 요인과 훈련성과간 상관관계 분석결과

교육훈련 요인과 교육훈련성과 사이에 상관관계 분석을 실시해 볼 결과 다음과 같이 유의미한 관계가 나타나고 있었다. 즉, 교육훈련 요인과 훈련성과간에 정(+)의 약한 상관성이 있었다. 특히, 교육훈련 준비 요인(적절한 동기부여, 공정한 선발기준, 다양한 교육기회)과 평가 요인(교육훈련 평가기준의 객관성, 종합적인 훈련 성과평가)이 교육훈련 성과가 더 높은 연관성을 띄고 있었다. 세부적으로는 객관적 교육훈련 평가기준 요인과 적절한 동기부여 요인이 교육훈련 성과와 연관성이 높다는 것을 알 수 있다.

<표 35> 교육훈련 요인과 훈련성과간 상관관계분석

구분		여건 요인 (.350**)		준비 요인 (.589**)			실시 요인 (.434**)			평가 요인 (.586**)	
		교육 기회	교육 중요성 인식	적절한 동기부여	공정한 기준 선발	다양한 교육기회 및 프로그램	적정한 교육인원	적당한 학습분량	적당한 교육기간	객관적 교육훈련 평가기준	교육훈련 성과평가
Pearson	교육훈련 성과	.295**	.285**	.539**	.486**	.525**	.366**	.324**	.333**	.559**	.523**

\*\* 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

### (2) 교육훈련 요인과 훈련 성과간 회귀 분석결과

교육훈련 요인과 훈련성과간 영향관계를 살펴보기 위하여 회귀분석을 실시한 결과 다음과 같이 교육훈련 평가 요인, 준비 요인 및 실시 요인이 교육훈련 성과에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 특히, 교육훈련 평가 요인이 교육훈련 성과에 가장 많은 영향을 미치고 있고, 다음으로 교육훈련 준비 요인이 영향을 미치고 있었다. 이를 회귀식으로 나타내보면 다음과 같다.

$$\text{교육훈련 성과} = 1.179 + 0.01399 \cdot \text{교육여건} + 0.313 \cdot \text{교육준비} + 0.06052 \cdot \text{교육실시} + 0.344 \cdot \text{교육평가}$$

<표 36> 교육훈련 요인과 훈련 성과간 회귀분석

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차한계	VIF
1	(상수)	1.179	.148		7.947	.000		
	X1	1.399E-02	.044	.015	.321	.749	.714	1.401
	X2	.313	.046	.373	6.764	.000	.533	1.877
	X3	6.052E-02	.031	.097	1.968	.050	.666	1.502
	X4	.344	.038	.406	8.982	.000	.792	1.262
a 종속변수: 교육훈련 성과								

## 제5장 충청남도 공무원교육훈련 개선방안

### 1. 교육인프라 개선방안

#### □ 중장기 교육훈련계획 수립

충청남도는 현재 공무원의 수준과 미래의 행정수요를 고려하여 충남의 미션과 비전에 부합할 수 있는 공무원교육훈련계획을 수립할 필요가 있다. 충남 및 각 시·군의 중장기발전계획을 올바르게 수립하는 것도 중요하지만 실상 이를 집행하기 위한 공무원들의 역량 개발에 대한 계획은 전무한 상태라고 해도 과언이 아니다. 앞서 살펴본 것처럼 공무원교육훈련계획은 단년도 계획에 불과하고 그 내용도 변화되는 환경과 수요자를 고려치 않은 일방적인 계획들로 구성되어 있으며 단지 시급하게 작성되어 충실하게 구성되어 있지 못하다.

따라서, 현재 공무원들의 수준을 판단하고 내외·부환경을 충분히 반영하여 중장기적인 인력관리계획과 함께 수립되어야 할 것이다. 이러한 계획이 수립되어야 관리자 뿐만 아니라 수요자 입장에서 공무원들이 어떠한 교육훈련이 필요하고 어떤 과정을 이수해야 하는지를 인식할 뿐 아니라 일정한 틀 안에서 자율적인 교육훈련이 이루어질 수 있을 것이다.

#### □ 교수요원의 안정적 확보 및 교육관리자의 전문성 강화

선진기업 및 국내 민간기업들은 교육훈련을 투자로 인식하여 이를 강화하고 는 추세이다. 이를 위해 전문가들을 활용한 내부강사 양성 등에 많은 노력을 기울이고 있다. 교육훈련서비스상품의 이질성이라는 특성으로 인하여 강사진의 구성에 따라 교육서비스의 품질은 확연히 달라진다. 하지만, 충남의 경우 교수요원의 절대적 부족에 따라 대부분의 강의가 강사를 통해 이루어지고 있고 교육과정을 설계하는 교육관리자도 부족한 현실이다. 현재 충남도의 경우 전임교수 1인과 교육공학전공자 1인을 선발하려는 계획을 수립하고 있으나 충원된다 하더라도 효율적인 교육훈련을 위해서는 부족하다고 할 수 있다. 따라서, 관련 분야별 최고의 외부강사진과 내부 전문가 등 교수진 Pool을 구축하여 일정수준 이상

의 교육서비스 품질을 확보해야 한다.

지방공무원교육훈련법 제9조(공무원 등의 교수요원 겸직임용) 1항에 의하면 지방자치단체장은 특수한 교과를 담당하기 위하여 필요한 경우에는 정원에 관계없이 관련 분야의 공무원이나 민간전문가를 당해 교육훈련기관의 교수요원으로 겸직 임용할 수 있다. 전임강사의 확보는 새로운 교육수요에 능동적으로 대응할 수 있지만 충남도의 재정부담을 가중시킬 우려가 있기 때문에 신중성을 기해야 한다. 이를 위한 방법으로 전문가를 겸임교수로 위촉하여 전문분야에 강의를 전담케 하는 방안을 모색할 수 있다. 이는 재정적 부담의 경감과 전문수요에 대응할 수 있는 장점이 있다. 충남도의 경우 공무원교육원과 충남발전연구원 등이 함께 위치하고 있어 연구원의 전문인력을 겸임교수로 활용하는 방안을 강구할 필요가 있다. 이를 통해 강의 뿐만 아니라 공동프로젝트 및 교육원에서 필요한 과정 및 그 교재 개발 등의 지원체제를 구축하는 것도 바람직하다. 또한, 임간기업의 임원특강과 같이 교육수요자와 관련된 분야의 고위공직자들과 단체장 등을 내부강사로 활용하여 현장의 애로파악 및 문제해결능력에 도움이 될 수 있도록 전략화 할 필요가 있다.

#### □ 순환보직제 완화

충청남도공무원교육원은 내부 교수요원 및 운영인력의 전문역량을 강화하기 위해서는 내부교수요원 및 운영인력의 순환보직제를 완화하고 일정기간 교육훈련기관에서 근무를 의무화 하여 교육훈련에 대한 경험을 축적하도록 해야 한다. 특히, 현업공무원 중에서 직무별 교수발굴 및 강사DB 구축과 활용이 적극적으로 필요하다. 즉, 현재의 교수요원 기간을 연장하고 특수교과목의 경우 외래강사를 활용하기 보다는 내부 교수요원을 적극 활용하는 것이 필요하다. 내부교수요원은 단순한 전문지식의 전달이 아니라 새로운 문제를 인식하고 교육생들과 간접적인 경험을 공유할 수 있는 적극적인 교육을 실시할 수 있다.

교수요원을 통한 교육의 효율성을 높이기 위해서는 교수요원으로서 자질을 갖춘 공무원들을 선발하는 것이 무엇보다 중요할 것이다. 또한 교수요원으로 활동한 이후 근무평정이거나 해외연수 등 인센티브를 부여할 수 있도록 하여야 한다. 또한 교수요원은 민간연수원이나 교육기관에서 일정기간 근무할 수 있도록 인력교류제도도 함께 모색되어야 할 것이다. 이는 교수요원의 순환근무가 아니라 인력개발의 차원에서 자질 있는 공무원을 교수요원으로 선발하였다 하여도 그들의 능력이 쉽게 향상되고 보유할 수 있는 것은 아니기 때문이

다. 따라서 교수요원은 자신의 분야를 개발하여 적합한 경력관리를 할 수 있도록 인력관리가 계획되어야 한다.

#### □ 교육훈련네트워크 구축

충청남도공무원교육원은 대학, 연구기관, 민간기업체 연수원 등을 비롯한 여러 기관단체와의 네트워크를 구축할 필요가 있다. 외부기관과의 네트워크를 구축하여 지식을 공유함으로써 조직간 이해도를 높이며, 상호작용을 활발히 하고 정책의제 설정, 정책결정 및 평가를 적절히 수행하게 되며, 내부에서 창출하기 어려운 경험과 노하우를 축적·활용할 수 있다(김대진, 2006) 따라서 공무원교육원은 민·관·차원의 협력방안이 모색되어야 한다. 이를 위해 대학과 협약을 맺어 학점을 인정하거나 학위과정과 연계시켜 지역대학의 우수한 강사진을 확보할 수 있도록 하고 민간교육기관과도 교류하여 기업체 직원들과 함께 학습할 수 있는 기회를 부여함으로써 민간의 기술과 경험을 습득하고 민간기관에서도 공조직을 이해할 수 있는 기회가 될 수 있을 것이다. 또한 지방자치단체의 교육훈련기관간 역할분담을 통한 연계가 필요하다.(최용환: 2007) 지방자치단체의 교육훈련원간 특성화교육과정을 통합운영하여 실질적인 교육과정의 교류가 이루어지도록 해야 한다. 각 지방자치단체별로 지역특성을 살린 교육과정을 개발하여 인접 사도에 개방하여 운영함으로써 다양한 교육기회를 부여하고 교육의 질을 제고시키도록 하며 자치단체간 이해와 상호교류가 이루어질 수 있도록 할 필요가 있다.

#### □ 교육훈련채널의 다양화

교육훈련의 여건조성에 있어 문제로 제기되고 있는 것 중 하나가 교육훈련에 따른 업무 공백의 문제이다. 이와 함께 교육훈련에 대한 효과가 단기간에 나타나지 않기 때문에 관리자들은 직원들의 교육훈련의 필요성에 대하여 그다지 긍정적인 견해를 보이고 있지 않는다. 이러한 문제점을 해소하기 위해서는 교육훈련채널을 다양화 할 필요가 있다. 현재 추진하고 있는 사이버교육을 강화하되 교육의 효과를 위해서는 사이버교육에 대한 평가 틀을 개선해야 하며 또한 필요시 현장으로 방문하여 실시하는 방문교육도 병행 할 필요가 있다. 그 외 학습자료를 송부하여 습득하고 일정과제를 작성하게 하거나 외부전문기관과 파트너십을 유지하여 활용하는 등의 다각적인 방안들이 마련되어야 한다. 현재 집합교육의

이수시간이 정하여져 있지만 공무원교육원의 교육을 이수하는 시간은 정하여져 있지 않아 자칫 어렵게 만든 제도들이 시행되지 못할 수 있으므로 공무원교육원의 교육이수시간도 정할 필요가 있다.

#### ☐ 교육훈련의 자율성 제고

지방공무원들이 매년 자기개발계획에 따라 교육훈련기관과 교육과정을 선택하여 교육훈련을 받을 수 있는 환경을 조성해야 한다. 개인이 자기개발계획을 수립하고 실천하도록 해야 하며 충남도 및 각 시군은 이를 바탕으로 필요한 교육훈련을 이수하도록 해야 한다.

또한 관리직 공무원에 대해서는 하위직 공무원들의 육성과 교육훈련 이수에 따른 성과 책임을 부여하는 것이 필요하다.

#### ☐ 교육과 보직 및 인사제도와 연계

현재 이수하고 있는 교육훈련 중 상당부분이 현재 또는 향후 보직과는 상관없이 이수하는 경우가 있다. 이는 비용 및 그 효과에서도 낭비적 요소가 다분히 존재할 수 밖에 없다. 이러한 현상이 교육훈련의 이수제로 전환됨에 따라 나타날 수 있지만 교육훈련의 효과를 위해서는 각 교육과정에 참여하는 공무원들이 현재의 보직과 연계된 과정이거나 또는 향후 맞게될 보직과 연계될 수 있도록 해하며 교육프로그램상 사례연구나 프로젝트 등에 대한 결과를 발표하도록 하고 평가하여 그 결과를 행정현장에 모범사례화하거나 동기부여될 수 있도록 인사고과에 필수적으로 반영하도록 해야 한다. 또한 공무원들이 이수한 교육훈련과정의 D/B화를 통한 개인별 이력을 관리하여 향후 인사운영과 연계시킬 수 있도록 하여야 한다.

## 2. 교육프로그램 기획/운영 개선방안

#### ☐ 직급별 리더십 및 조직관리 교육으로 전환

현재 충남도에서 수행하고 있는 대부분의 교육이 직무교육에 치중하고 있는 실정이다. 하지만 시행되고 있는 직무교육도 이론위주의 강의식교육에 머무르고 있어 그 효과에 대

해서는 부정적이라 할 수 있다. 또한, 직무교육은 현장에서 이루어지는 것이 바람직하고 가능하기 때문에 이에 중점을 맞추기 보다는 각 직급에서 필요로 하는 리더십과 조직관리 및 기획역량을 강화할 수 있는 교육으로 전환하여 조직운영의 효율을 기하는 것이 필요하다.

#### □ 직무내용 및 직무능력을 바탕으로 한 교육훈련수요의 정확한 조사

충남도에서 시행하고 있는 교육훈련의 수요조사는 단순히 일정시기에 설문조사 또는 각 시군에 제출을 의뢰하고 있다. 이러한 교육훈련의 수요조사로는 필요한 교육수요와 교육과정을 개설하기에 무리가 따를 수 밖에 없다. 또한 수요조사의 시기도 이미 계획이 세워진 이후에 이루어지고 있어 현실성이 떨어진다. 이는 수요조사라고 하기보다는 개설된 과정에 참석여부를 물어 어느 정도의 인원이 교육에 참석할지를 판단하는 수준이다. 따라서, 각 기관별로 직무내용 및 직무능력을 충분히 검토하고 단체장을 비롯한 관계자들에게도 직원들에게 필요한 역량과 수요에 대하여 자세히 파악하여 이를 바탕으로 교육훈련의 계획이 수립되고 검토되는 과정을 거쳐야 할 것이다.

#### □ 현장행정 중심의 교육프로그램 개발 및 적용

민간기업의 사례에서 보듯이 행정현장 교육수요자들의 필요와 요구를 파악하여 행정현장에서 적용할 수 있는 핵심역량을 배양시켜주는 동시에 성과와 직결되는 전문스킬을 중심으로 한 교육프로그램을 개발해야 한다. 또한 이를 바탕으로 향후 공무원의 교육훈련은 현장의 문제를 해결하기 위한 논의가 이루어져야 한다. 이를 위해서는 현재 행정환경이 접하고 있는 문제들을 찾아내고 이를 전문가와 함께 해결해보는 과정이 필요하다. 이러한 사례해결교육이 효과를 거두기 위해서는 사전에 이와 관련된 이론 및 제도 등을 충분히 숙지하는 과정이 선행되어야 한다. 선행교육이 없이는 집합 후 문제에 대한 토론과 논의가 제대로 이루어질 수 없을 것이다. 따라서 사이버 교육을 통해 현장의 문제와 관련된 사전교육이 충분히 이루어져야 하며 이를 바탕으로 집합교육과 현장교육이 이루어져야 한다. 이를 위해서는 사전교육이 충분히 이루어질 수 있도록 사이버교육의 다양화와 활성화가 선행되어야 할 것이다. 또한 집합교육 대상자 선발시 사이버교육의 이수자 중 일정 수준 이상의 수준을 보유한 자만을 대상으로 선발할 수 있어야 하는 등 교육이수에 대한 별도

의 평가과정을 거치도록 할 필요가 있다. 물론 현장의 문제해결 교육이 올바르게 정착되기 위해서는 현장의 문제선정 방법, 적정인원선정, 교수요원확보, 예산 등 여러 기반조건이 선행되어야 하며 무엇보다 중요한 것은 교육을 단순히 승진을 위한 점수확보가 아니라 능력 개발이라는 점을 공무원들이 충분히 인식하고 적극적으로 현장교육에 동참하려는 노력이 필요하다.

#### □ 민간부문으로의 교육확대

미국, 영국, 프랑스, 일본 등 해외사례에서도 공무원의 교육훈련과정에 민간기업체 임직원을 교육대상자로 받아들이고 있다. 미국은 상호배치훈련 및 고위공무원 민간분야 교환프로그램을 시행하고 있고 일본은 민간과견 교육훈련제도를 실시하고 있는데 이는 공무원과 민간부문과의 교류협력을 촉진하고 민간의 경영기법을 체험하게 하며 민간에게는 공조적의 특성을 이해시킬 수 있는 방안이 될 수 있다. 하지만 우리나라의 공무원 교육훈련은 극히 예외적인 경우를 제외하고는 매우 폐쇄적이어서 시너지 효과를 창출하기에는 부족한 상황이다. 따라서, 공무원교육원에서 시행하고 있는 교육을 자치단체와 관련이 있는 기업 또는 유관기관에도 개방하고 주민들도 참여하게 할 필요가 있다. 예를 들어 변화된 제도나 법규 등에 대하여 자치단체와 함께 사업을 추진하고 있는 기업체의 직원들에게도 교육함으로써 공동업무 수행에 도움을 줄 수 있으며 지역주민들에게도 개방하여 공무원들과 함께 교육함으로써 주민들에게는 공조적을 이해할 수 있는 기회가 될 수 있다. 상대적으로 공무원들에게는 새로운 경영기법을 습득하고 고객의 소리를 접할 수 있는 기회가 되어 정책수립 및 집행에 있어 상당한 도움을 줄 수 있을 것이다.

### 3. 교육훈련 평가체계 개선방안

#### □ 교육에 대한 평가 강화

현재 충남도에서는 교육훈련의 효과에 대한 평가가 전혀 이루어지고 있지 않다. 평가는 단순히 교육훈련 이수 후에 강사 및 교육환경 등에 대한 만족도 조사가 전부라 해도 과언이 아니다. 따라서 교육을 이수한 후에 교육프로그램에 대한 평가와 함께 교육훈련이 가져

은 성과와 효과에 대한 평가가 지속적으로 이루어져야 향후 교육과정의 개설편 운영에 도움이 될 수 있을 것이다. 교육훈련 직후 시험을 통한 방법, 교육훈련 전후에 대한 평가, 각 공무원들이 수행하는 교육훈련에 대한 자체평가, 관리자들에 의한 평가 등 여러 방법 등이 있을 수 있으며 이러한 모든 방법을 다 적용할 수는 어렵겠지만 이를 종합하여 특성에 맞는 적절한 방법을 강구해야 한다.

## 제6장 결론

변화하는 행정환경에 공무원들은 시대변화를 바로 읽고 그에 따른 창의적 마인드로 국민에게 서비스해야 한다. 이러한 변화와 창의적 마인드를 함양시키기 위해서는 공무원에 대한 교육이 뒷받침 되어야 한다. 하지만 지방공무원 교육의 낡은 시스템으로는 현실에 부응하는 자질을 향상시킬 수 없고 이는 공조직의 경쟁력을 떨어뜨릴 수 밖에 없다는 사실을 분명하게 인지하여야 한다.

민간기업에서는 이미 조직의 성공을 위해 인재육성이 핵심과제임을 자각하여 적극적인 인재유치전략을 시행하고 있을 뿐 아니라 인재육성을 위해 많은 투자를 해오고 있다. 이제 공공조직에서도 이러한 현실을 이해하고 적극적인 정책들을 추진하고 있으나 지방공무원 교육훈련의 경우 열악한 교육훈련여건과 인식 등이 여전히 부족하여 체계적인 교육훈련을 시행하고 있지는 못한 듯 하다.

충청남도의 경우에도 교육인프라를 비롯하여 교육프로그램과 방법, 평가 등 교육훈련과 관련된 모든 부분에 있어 부족함이 나타나고 있다. 물론 단기간에 이러한 부족한 점 들이 충족될 수는 없을 것이다. 하지만 교육훈련에 대한 지속적인 관심과 투자가 계획되어야 한다. 무엇보다 충청남도 공무원들의 태도와 가치관의 변화가 우선시 되어야 개인들의 역량을 강화시킬 수 있으며 이를 통해 직무만족과 조직몰입을 향상시켜 조직의 생산성과 경쟁력을 강화시킬 수 있을 것이다. 이를 위해 충청남도만의 바람직한 인재상을 정립하고 이를 위한 전략들을 체계적으로 수립하는 과정부터 우선시되어야 할 것이다. 앞선 개선방안들을 시행함에 있어 교육훈련의 수요자인 공무원 개인의 능력과 수요를 체계적으로 분석하여 이를 최대한 반영할 수 있도록 하고 이를 바탕으로 필요한 교육인프라와 프로그램들을 순차적으로 모색하여야 하며 이러한 과정을 통해 개설된 교육프로그램의 효과를 정밀하게 분석하여 교육의 효과를 높일 수 있도록 하여야 한다. 교육훈련의 개선과 더불어 충청남도의 인사체계도 전반적으로 검토하여 교육훈련과 함께 연계될 수 있도록 구성하며 궁극적으로는 인적자원을 개발하고 관리하는 방향으로 연결되어야 할 것이다.

## 참고문헌

- 강기창(2000), “공무원 교육훈련과 인사관리의 연계강화방안”, 「한국행정연구」, 제9권 제3호, 한국행정연구원.
- 강형기(2003), “분권시대의 바람직한 공무원상”, 「지방행정」, 52(598).
- 고려대학교(2002), “공무원 교육훈련제도 개편방안”, 「CSC정책연구보고서」, 중앙인사위원회 국가전문행정연수원, (2004), 국가전문행정연수원 혁신방안, 공무원교육훈련 혁신방안 세미나
- 권경득(2003), “지방분권시대의 지방공무원 능력개발”, 「자치행정」
- 권오철 외(2005), 「지방공무원의 전문성 제고방안」, 한국지방행정연구원
- 권해수(2001), “공무원 해외 교육훈련제도 개선방안에 관한 연구”, 「한국사회와 행정연구」, 12(2), 서울행정학회
- 김국현(2004), “공무원 교육훈련 혁신방안”, 「2004년도 한국행정연구원 / 한국인사행정학회 공동주최 학술세미나 발표논문
- 김귀영·송석희(2006), “직무능력향상을 위한 공무원교육훈련제도 개선방안” 「서울시정개발연구원」.
- 김대건 외(2006), “조직간관계 유형에 따른 정부의 지식공유 활성화 방안에 관한 연구”, 「지방행정연구」, 제20권제1호, 한국지방행정연구원
- 김상광(2003), “지방공무원 교육훈련수요조사 쇄신방안 연구”, 2003년도 제21회 공무원 교육훈련발전연구대회
- 김신복(1999), “공무원교육 50년 평가와 발전방향”, 「행정논총」, 37(2), 서울대행정대학원
- 김양수(2007), 「지방공무원 교육훈련의 발전방안에 관한 연구」, 박사학위논문, 목포대학교 대학원.
- 김영철(2000), “평생학습차원에서의 인적자원개발 전략”, 「한국행정연구」, 제9권 제3호
- 김영평(1997). “공무원교육훈련의 새로운 패러다임”, 「행정과 정책」, 제3호.
- 김정일(2002), “외국공무원교육기관의 실태와 동향”, 「노동연구」, 제33호

- 김진하(2002), “지방공무원교육교육원의 효율적인 운영방안”, 제22기 고급간부과정연구 논문집, 국가전문행정연수원
- 김판석(2002), “공무원 핵심역량 강화를 위한 민·관의 교육훈련 협력방향”, 「한국정책학회보」, 제 11권 제1호, 한국정책학회.
- 김홍국(2000), “경력개발 이론의 평가와 연구방향”, 「인적자원개발연구」, 제2권 제2호.
- 류재현(1997). “지방정부의 정책지향형 교육훈련에 관한 연구”, 「지방과 행정연구」.
- 문영규(2004), “공무원 교육훈련의 전이와 효과성 제고방안에 관한 소고”, 「인문사회과학논집」, 제34집, 광운대학교
- 박경호·하태권(1996), “지방공무원 교육훈련제도의 정책적 과제 및 방안”, 「연구논총」, 22
- 박천오·최호진(2002), “한국 공무원 교육훈련의 효과성에 관한 실증조사 : 공무원의 인식을 중심으로”, 「한국행정논집」, 14(4), 한국정부학회
- 백현철(2000), “공무원교육훈련의 발전방안에 관한 연구”, 「한국인간관계학보」, 5(1)
- 송석희(2005), “교육이수제 관련 공무원교육훈련 기본방향 연구”, 서울시정개발연구원
- 안병철(2006), “신공공관리(NPM)적 행정개혁과 제도적 정합성, 「한국행정논집」. 제18권 제3호, 한국정부학회
- 성열관(2004), “종교교육과정과 바우처제도에 관한 일고찰 : 종교/시장/인권의 삼각법”, 「교육발전연구」, 제20권 제2호
- 송영수(2000), “21세기 지식/정보화사회에 대응하는 기업내 HRD의 방향과 전략”, 「기업교육연구」, 제2권 제1호.
- 오석홍(2001), “공무원 교육훈련의 발전과제”, 대한지방행정공제회, 「지방행정」, 32
- 오성호(1997), “공무원 교육훈련체계와 그 개선”, 「한국행정연구」, 6(3), 한국행정연구원
- 이권상(2003), “우리나라 공무원 교육훈련제도의 현황과 미래”, 「인사행정」 2003년 겨울호
- 이권상(2005), “지방공무원 교육훈련 발전방향”, 「지방공무원 경쟁력 이대로 좋은가? 토론회」, 대한민국 국회
- 이선호(2003), “외국의 스쿨 바우처제도의 적용 가능성 탐색”, 「교육발전논총」, 제24

권 제1호

- 이주희(2003), “분권화에 대비한 지방공무원 교육·연수 시스템의 혁신”, 「지방행정」 Vol.52 No.598
- 임동욱·함성득(2001), “공무원 교육훈련의 개편방향 : 제도·관리·유인”, 「한국사회와 행정연구」, 2(1)
- 장영철(2001), “지식기반경제에서 인적자원개발 프레임워크”, 「임금연구」, 제33권.
- 정재삼(2000), “지식기반사회 기업교육의 초점: 지식경영의 수행공학적 시사점 논의”, 「기업교육연구」, 제2권 제1호.
- 조은상(2001), “인적자원개발 이론 및 실무의 고찰 및 학문으로서의 과제”, 한국인사조직학회 추계학술대회.
- 중앙공무원교육원, 「공무원교육혁신 메뉴얼」
- 중앙인사위원회(2000), “공무원 교육훈련제도 개편방안”
- 진재구(2000), “공무원교육훈련의 새 모델과 전략,” 「지방행정」.
- \_\_\_\_\_ (1999), “지식, 정보화시대 공무원교육훈련의 새모델과 전략”, 공무원교육훈련 정책 세미나, 중앙공무원교육원.
- 진종순(2006), “미국과 우리나라의 공위공무원 교육훈련프로그램”, 「한국사회와 행정연구」, 제17권 제1호, 서울행정학회
- 천대운(2003), “교육공학관점을 고려한 공무원교육훈련의 바람직한 방향 모색”, 한국행정학보, 37(2), 한국행정학회
- 최근열(2002), “공무원 교육훈련의 평가와 향후 정책과제”, 「논문집」, 18(1), 경일대학교
- 최유성(2000), “공무원 교육훈련제도 개선방안”, 서울 : 한국행정연구원
- 홍길표·공선표·조경호, (2004), “공무원 교육훈련의 패러다임 전환과 발전방향 모색”, 공무원 교육훈련 혁신방안 세미나
- 한국인사행정연구회(2001). 주요외국의 공무원인사제도 비교연구. CSC 정책연구보고서.
- 한국행정연구원(2004), “공무원 교육훈련시스템 재설계”
- 현대경제연구소(2003). 선진기업에서 배우는 인재육성 전략.
- Allinger. G.M., Tannenbaum. S.I., Bennett. W., Traber, H., & Shotland., (1997), A

- Meta-analysis of the Relations among Training Criteria, *Personnel Psychology*, 50
- Anderson Geoff, (1994), A Proactive Model for Training Needs Analysis, *Journal of European Industrial Training*, 18(3)
- Bennet, Joel. B. et al., (1999), *Customer Relation : Transfer of Training Group & Organization Management*, 99(24)
- Carnevale, A. P., & Schulz, E.R.,(1990), Evaluation Practices, *Training and Development Journal*, 44
- Dresang, Dennis. L., (1999), *Public Personnel Management and Public Policy*, New York : Longman
- Faerman, Sue. R., (1998), Training and Development, in Jay M. Shafritz(ed), *International Encyclopedia of Public Policy and Administration*, Boulder, Colorado : Westview Press
- Miller, Doug, (2001), Transactional Worker Representation and Transactional Training Needs : the Case of European Works Councils, *International Journal of Training and Development*, 5(1)
- Patton, David. W. & Connie Pratt, (2002), Assessing the Training Needs of High-Potential Managers, *Public Personnel Management*, 31(4)
- 삼성인력개발원 (<http://hrd.samsung.co.kr/>)
- 두산그룹(<http://www.doosan.com>)
- Join SK(<http://www.joinsk.co.kr/>)

## 「지방공무원 교육훈련」에 대한 의견조사

여러분 안녕하십니까?

이 설문조사는 충청남도지방공무원 교육훈련의 실태와 의식을 조사하여 향후 바람직한 교육훈련체제의 구축을 통해 지방공무원의 역량을 강화하기 위한 방안을 모색하고자 실시하고 있습니다.

충청남도의 발전을 위해 많은 노고와 아낌없는 성원을 보내주시는 공무원분들을 대상으로 평소의 허심탄회한 의견을 청취하고자 합니다.

조사결과는 무기명 방식으로 통계 처리하여 연구목적에만 사용할 것이오니, 바쁘시더라도 끝까지 응답해 주실 것을 부탁드립니다.

감사합니다.

2008. 4.

☞ 연락처 : 충 남 발 전 연 구 원    고승희    TEL. (041) 840-1131  
              충청남도지방공무원교육원    임헌필    TEL. (041) 851-1245  
              교육운영과 교무담당

※ 다음 각 문항 중 평소 견해와 가장 가까운 하나의 답을 골라 ✓표하여 주십시오.

### 교육훈련 여건

1-1. 귀하께서 교육훈련에 참여하게 되는 주된 동기가 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 직무수행에 필요한 새로운 지식·기술 습득
- ② 승진에 필요한 교육훈련성적 확보
- ③ 인사(교육)부서 또는 상급자에 의한 차출
- ④ 일반소양, 가치관 함양 및 태도의 변화
- ⑤ 분위기 전환 및 재충전
- ⑥ 기 타(                      )

1-2. 귀하께서 필요로 하는 교육을 받을 기회는 어떻습니까?

- ① 매우 부족하다    ② 부족하다    ③ 보통이다    ④ 충분하다    ⑤ 매우 충분하다

1-3. 귀하께서는 관리자들이 교육훈련의 중요성을 잘 인식하고 있다고 생각하십니까?

- ① 매우 부족하다    ② 부족하다    ③ 보통이다    ④ 잘 인식하고 있다    ⑤ 매우 잘 인식하고 있다

### 교육훈련 준비

2-1. 귀하께서는 직무내용과 직무능력의 파악을 통한 교육훈련수요가 정확하게 측정되어 합리적인 교육훈련이 시행되고 있다고 생각하십니까?

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

2-2. 귀하께서는 교육훈련에 적극적으로 참여하도록 하는 적절한 동기부여가 이루어지고 있다고 생각하십니까?

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

2-3. 귀하께서는 교육대상자의 선발이 자발성과 공정한 기준으로 선발되고 있다고 생각하십니까?

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

2-4. 귀하께서는 다양한 교육기회와 학습욕구가 충족될 수 있도록 다양한 교육프로그램이 제공되고 있다고 생각하십니까?

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

## 교육훈련 실시

3-1. 귀하께서는 강의실 및 교육기자재 등 교육환경에 대하여 어떻게 생각하십니까?

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

3-2. 귀하께서는 교육훈련 인원에 대하여 어떻게 생각하십니까?

- ① 매우 적다    ② 적다    ③ 적절하다    ④ 매우 많다    ⑤ 많다

3-3. 귀하께서는 교육훈련 시간 대비 학습분량에 대하여 어떻게 생각하십니까?

- ① 매우 적다    ② 적다    ③ 적절하다    ④ 매우 많다    ⑤ 많다

3-4. 귀하께서는 교육기간에 대하여 어떻게 생각하십니까?

- ① 매우 적다      ② 적다      ③ 적절하다      ④ 매우 많다      ⑤ 많다

3-5. 귀하께서는 지식수준이나 티칭 기법 등 교수요원의 자질에 대하여 어떻게 생각하십니까?

- ① 매우 부족하다      ② 부족하다      ③ 보통이다      ④ 우수하다      ⑤ 매우 우수하다

## 교육훈련 평가 및 환류

4-1. 귀하께서 이수하신 교육내용과 담당직무와의 연계성에 대하여 어떻게 생각하십니까?

- ① 전혀 관련없다      ② 관련없다      ③ 보통이다      ④ 관련되어 있다      ⑤ 매우 관련되어 있다

4-2. 귀하께서는 교육훈련평가 있어 평가기준이 객관적으로 구성되어 있다고 생각하십니까?

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

4-3. 귀하께서는 교육훈련 후 교육훈련 내용에 대한 피교육자의 수용도 및 변화도가 잘 평가되고 있다고 생각하십니까?

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

4-4. 귀하께서는 교육훈련 후 교육훈련 내용에 대한 현장 적용성 및 효과가 잘 평가되고 있다고 생각하십니까?

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

4-5. 귀하께서는 교육훈련에 대한 종합적인 성과평가가 이루어지고 있다고 생각하십니까?

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

4-6. 귀하께서는 교육훈련 평가와 관련하여 가장 시급히 개선되어야 할 사항은 무엇이라고 생각하십니까?

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| ① 교육훈련 이수 후 현장 적응성 평가 | ② 피교육자의 만족도 및 의견 수렴 |
| ③ 다양한 평가방법 및 도구의 활용   | ④ 피교육자의 자기진단체계 구축   |
| ⑤ 평가항목별 배점 및 항목 조정    | ⑥ 기타( )             |

### 교육훈련의 효과

5-1. 귀하께서 이수하신 교육훈련이 귀하의 전문적 지식과 기술향상에 크게 도움이 되었다고 생각하십니까?

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

5-2. 귀하께서는 교육내용이 업무문제 해결이나 직무내용과 관련된 교육훈련으로 실제 업무 수행에 도움이 되고 있다고 생각하십니까?

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

5-3. 귀하께서는 교육훈련 후 직무에 대한 자신감과 동기부여 및 사기가 높아졌다고 생각하십니까?

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

5-4. 귀하께서 이수하신 교육훈련은 행정환경 변화에 대한 대응력을 증대시켰다고 생각하십니까?

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

5-5. 귀하께서 이수하신 교육훈련은 소속기관의 정책수행 및 업무역량 증대에 직간접적으로 기여하였다고 생각하십니까?

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

## 사이버 교육훈련

6-1. 귀하께서 사이버(cyber)교육에 참여하게 된 동기는 무엇입니까?

- ① 원하는 시간에 학습    ② 원하는 장소에서 학습    ③ 업무와 병행  
④ 호기심    ⑤ 한번에 많은 과정 수행    ⑥ 교육방법의 효과  
⑦ 교육이수시간 확보    ⑧ 기타(                      )

6-2. 귀하께서는 사이버(cyber)교육의 동영상·음성자료·텍스트 등 교육내용의 제공방법에 대하여 어떻게 생각하십니까?

- ① 매우 부적절하다    ② 부적절하다    ③ 잘 모르겠다    ④ 적절하다    ⑤ 매우 적절하다

6-3. 귀하께서는 사이버(cyber)교육의 구성컨텐츠에 대하여 어떻게 생각하십니까?

- ① 매우 부적절하다    ② 부적절하다    ③ 보통이다    ④ 적절하다    ⑤ 매우 적절하다

6-4. 귀하께서는 사이버(cyber)교육 이용방법의 편리성에 대하여 어떻게 생각하십니까?

- ① 매우 어렵다    ② 어렵다    ③ 보통이다    ④ 편리하다    ⑤ 매우 편리하다

6-5. 귀하께서는 사이버(cyber)교육시 교수와 학습자, 학습자간 의사소통과 커뮤니티가 형성되어 있다고 생각하십니까?

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

6-6. 귀하께서는 사이버(cyber)교육의 학습효과에 대하여 어떻게 생각하십니까?

- ① 매우 낮다      ② 낮다      ③ 보통이다      ④ 높다      ⑤ 매우 높다

6-7. 귀하께서는 사이버(cyber)교육의 평가방법에 대하여 어떻게 생각하십니까?

- ① 매우 부적절하다    ② 부적절하다    ③ 잘 모르겠다    ④ 적절하다    ⑤ 매우 적절하다

6-8. 귀하께서는 사이버(cyber)교육의 효과를 향상시키기 위해 가장 시급히 개선되어야 할 사항은 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 사이버교육의 접근성 확대  
② 사이버교육 전담교수요원 및 시스템관리자 등 전문인력 확보  
③ 동영상·음성자료·텍스트 등 교육내용 제시방법의 다양화  
④ 사이버교육훈련 평가방법의 다양화  
⑤ 사이버교육과 집합교육과의 연계성 확보  
⑥ 기타(                      )

## 교육훈련 제도 개선

7-1. 귀하께서 어떠한 형태의 교육훈련이 확대되어야 한다고 생각하십니까?

- ① 공무원교육기관에서의 교육    ② 직장(부서)단위의 단체교육    ③ 국내외 위탁교육  
④ 학원 등 개인학습                      ⑤ 사이버교육                      ⑥ 기타(                      )

7-2. 귀하께서 어떠한 교육과정이 강화되어야 한다고 생각하십니까?

- ① 기본교육                      ② 공통전문                      ③ 선택전문교육  
④ 장기교육                      ⑤ 시책교육                      ⑥ 기타(                      )

7-3. 귀하께서 어떠한 교육훈련 방법이 강화되어야 한다고 생각하십니까?

- ① 이론식 강의                      ② 사례연구                      ③ 분임토의                      ④ 실습  
⑤ 사이버교육                      ⑥ 시청각교육                      ⑦ 기타(                      )

7-4. 귀하께서 교육훈련에서 앞으로 어떠한 기능이 강화되어야 한다고 생각하십니까?

- ① 고유의 행정업무 지식 및 기술습득  
② 행정의 국제화, 개방화 대응능력  
③ 다양한 직무에 대한 적응능력  
④ 공직자로서의 가치관과 태도  
⑤ 민간부문의 경영능력  
⑥ 리더십과 조정·협상능력  
⑦ 기타(                      )

## 일반사항

8-1. 귀하의 성별은?

- ① 여                      ② 남

8-2. 귀하의 연령은?

- ① 20-30세                      ② 31-40세                      ③ 41-50세                      ④ 51-60세                      ⑤ 61세 이상

8-3. 귀하의 학력은?

- ① 중졸 이하                      ② 고졸                      ③ 대졸                      ④ 대학원 졸

8-4. 귀하의 직급은?

- ① 5급 이상                      ② 6급                      ③ 7급                      ④ 8급                      ⑤ 9급

8-4. 귀하의 근무연수는?

- ① 5년 이하                      ② 6-10년                      ③ 11-15년                      ④ 16-20년                      ⑤ 20년 이상

## **건의 및 제안사항**

※ 끝으로 귀하께서 공무원교육훈련 개선을 위해 건의나 제안해 주실 의견이 있으시면 어떠한 내용이라도 좋으니 간략히 기입하여 주시면 연구에 큰 도움이 되겠습니다.

**바쁘신 중에도 끝까지 설문에 응하여 주셔서 대단히 감사합니다**



■ 집 필 자 ■

연구책임 · 고승희 충남발전연구원 책임연구원  
공동연구 · 최호택 배재대학교 행정학과 교수  
              김원겸 배재대학교 경영학과 교수

기본연구 2008-03 · 지방공무원 교육훈련체계 실태 및 개선방안

글쓴이 · 고승희, 최호택, 김원겸 / 발행자 · 김용웅 / 발행처 · 충남발전연구원  
인쇄 · 2008년 12월 31일 / 발행 · 2008년 12월 31일  
주소 · 충청남도 공주시 금홍동 101 (314-140)  
전화 · 041-840-1138(직통) 041-840-1114(대표) / 팩스 · 041-840-1129  
ISBN · 978-89-6124-043-7 03350

<http://www.cdi.re.kr>

©2008. 충남발전연구원

- 이 책에 실린 내용은 출처를 명기하면 자유로이 인용할 수 있습니다.  
무단전재하거나 복사, 유통시키면 법에 저촉됩니다.
- 이 연구는 본 연구원의 공식 견해와 반드시 일치하는 것은 아닙니다.