

# 충청남도 공무원 교육훈련정책의 발전방향

고 승 희

충남발전연구원 책임연구원

## Development Strategies for Training Policies of Public Officials in Chungcheongnam-do

### Abstract

With changes in administrative environments and administrative demands, it needs a new training system to overcome limits of existing training systems for public officials and cope with periodical requests. However, current education of local public officials doesn't satisfy roles between their ability and social demand. Training for local public officials has to play a role not only in providing administrative service but also managing policies and controlling conflicts. Therefore, the long-term systematic training process is required to strengthen public officials' ability by reflecting administrative changes and grasping abilities necessary for tasks. In Chungcheongnam-do, training-related areas such as education infrastructure, education programs, methods, and evaluation are insufficient. Of course, it is not impossible to solve such problems, but constant interest and investment in training. To this end, the desirable talent for Chungcheongnam-do should be established, and the systematic process of setting up the strategy should be prioritized. Based on this, it needs to seek for education infrastructure and programs in order to improve the effects of education.

*Keywords: local public official, training, reinforcement of the ability*

### 국문초록

행정환경 및 행정수요의 변화는 기존의 공무원 교육훈련제도의 한계를 극복하고 시대적 요구에 부응하는 새로운 교육훈련제도로의 전환을 요구하고 있다. 하지만, 현행 지방공무원 교육은 공무원의 능력과 사회적 수요 간의 역할을 충족시키지 못하고 있다. 지방공무원 교육훈련은 공무원이 단순히 행정서비스를 제공하는 역할에서부터 정책을 관리하고 갈등을 조정하는 역할을 수행할 수 있도록 하여야 한다. 따

라서 행정환경의 변화를 반영하고 직무에 필요한 역량을 파악하여 공무원들의 역량을 강화할 수 있는 중장기적 관점의 체계적인 교육훈련과정 모색이 필요시 된다. 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. 이를 위해 충청남도만의 바람직한 인재상을 정립하고 이를 위한 전략들을 체계적으로 수립하는 과정부터 우선시되어야 할 것이다. 이를 바탕으로 필요한 교육인프라와 프로그램들을 순차적으로 모색하여 교육의 효과를 높일 수 있도록 하여야 한다.

주제어 : 지방공무원, 교육훈련, 역량강화

## I . 서론

민간부문 경영혁신의 초점이 생산에서 전략으로, 전략에서 조직으로, 조직에서 사람으로 이동했듯이 지식정보화사회의 조직생산성 향상의 핵심은 가치있는 지식의 소유자인 사람의 경쟁력이라 할 수 있다. 즉, 지방정부의 경쟁력은 공무원 교육훈련을 통한 역량강화와 전문성 강화를 통해 이를 수 있을 것이다. 행정환경 및 행정수요의 변화는 기존의 공무원 교육훈련제도의 한계를 극복하고 시대적 요구에 부응하는 새로운 교육훈련제도로의 전환을 요구하고 있다. 하지만, 현행 지방공무원 교육은 공무원의 능력과 사회적 수요간의 역할을 충족시키지 못하고 있다. 이는 획일적인 중앙의 교육지침과 제도적인 운영계약 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 보직·승진과의 연계가 미흡하여 교육훈련을 자기발전 및 직무수행능력의 향상보다는 승진을 위한 점수 따기의 수단으로 인식되어 자발적이고 주도적인 교육참여의지가 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.

이를 위해 먼저, 교육훈련과 관련된 선행연구와 현재 시행되고 있는 지방공무원 교육훈련제도의 검토를 통한 제도적 문제와 한계점을 도출하고 충청남도 공무원교육훈련체제 및 지방공무원교육원의 교육훈련시스템 진단하고 문제점을 도출한다. 이와 함께 충청남도 공무원을 대상으로 교육훈련에 대한 의식조사를 실시하여 교육훈련시스템에 대한 문제와 개선방안에 대하여 조사한다. 이를 바탕으로 하여 충청남도 지방공무원 교육훈련에 대한 향후 추진방향과 교육훈련의 실효성 확보를 위한 개선방안을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 행정환경과 교육훈련 패러다임의 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.

### 2. 지방공무원교육훈련 체계 및 유형

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 국내외 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 중

에서 지방과 관련한 전국적 통일을 요하는 교육을 실시한다. 또한 지방행정연수원의 경우 행정자치부의 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 담당 직무의 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.

지방공무원 교육훈련과 실시기관을 살펴보면 그 성격에 따라 신규채용자, 승진자 또는 승진후보자를 대상으로 하는 기본교육을 공무원교육원에서 담당하고 담당직무 수행능력을 제고하기 위한 전문교육은 중앙행정기관 및 공무원교육원, 정부투자기관, 민간기관 등에서 이루어지고 있다. 포괄적인 전문지식 및 관리기법 습득을 위한 장기교육은 공무원교육원과 국내외 위탁교육으로 실시하고 있으며 현안시책 소개 및 일반 소양 함양 등을 목적으로 하는 기타교육은 공무원교육원, 자체기관, 민간기관 등에서 실시하고 있다.

공무원에 대한 교육훈련은 다양한 직무와 직급 등으로 인해 여러 가지 프로그램으로 나뉘어 운영되고 있다. 이러한 교육훈련 프로그램은 훈련대상자, 훈련대상자 직급, 훈련기간, 훈련과정<sup>1)</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 1> 공무원 교육훈련의 유형과 내용

실시 유형	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

자료 : 중앙인사위원회 공무원교육훈련센터, <http://www.training.go.kr>, 재구성

### 3. 교육훈련의 승진반영제도

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. 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

1) 훈련과정에 따라 직급별 기본교육훈련, 직무분야별 전문교육훈련, 정신교육훈련 등으로 구분할 수 있다.

의무적 교육훈련시간을 직급별로 구분하여 결정하고 이를 상시학습관리시스템 등에 안내 및 영구보존한다.

<표 2> 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

## 4. 충청남도 공무원교육훈련실태

충청남도 공무원 교육훈련에 대한 분석 및 평가는 중앙인사위원회에서 제시하고 있는 2007년도 공무원 교육훈련 지침의 공무원 교육훈련 종합평가 모델 및 지표를 참조하여 분석하였다. 분석은 교육인프라, 교육프로그램 기획·운영, 교육실적·성과평가·활용·자체역량 제고의 세 가지 부문으로 나누어 교육훈련체제를 평가하였다. 교육인프라와 관련해서는 인적인프라와 물적인프라 부분을 평가한다. 교육프로그램 기획·운영과 관련해서는 교육계획, 교육내용 및 방법, 교육운영 등을 평가한다. 교육실적, 성과평가·활용 등을 평가한다2).

### 1) 충청남도 교육훈련 인프라

#### (1) 교육훈련기관

충청남도 교육훈련체제를 살펴보면 자치행정과의 능력개발담당을 중심으로 하여 충청남도지방공무원교육원과 충청남도여성정책개발원 그리고 외부 공공교육기관, 민간교육기관으로 구성되어 있다. 이에 더하여 직장교육, 국내외 위탁교육 그리고 학습지원제도 등의 방법을 병행하고 있다. 충청남도의 공무원 교육훈련체제를 살펴보면 다음과 같다. 자체교육기관으로는 도공무원교육원과 충청남도여성정책개발원이 있다. 외부교육기관은 공공교육기관과 민간교육기관으로 나눌 수 있다. 공공교육기관은 지방혁신인력개발원(행정자치부), 중앙공무원교육원(중앙인사위), 감사교육원(감사원), 건설교통인재개발원(건설교통부), 한국보건복지인력개발원(보건복지부), 국립환경인력개발원(환경부), 농업연수원(농림부), 통계교육원(통계청), 산림인력개발원(산림청) 등이 있으며 민간 교육기관은 KDI국제정책대학원, 남서울대학교, 한국농업대학, 한국정보통신기능대학 등의 대학과 민간전문교육기관으로 KT인재개발원, 한화인력개발원, 한국생산성본부, HSP(주)유답 등이 있다.

#### (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 있 충청남도 공무원교육원의 경우 반직이 25명이며 별정직 1명, 기능직 14명으로 42명 정원에 40명이 근무하고 있다.

2) 제시되어 있는 자료 중 일부는 도의 정책상 통계적으로 정리되어 있지 못하여 한정된 자료를 제공받아 사용하였다.

<표 3> 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 강의를 이루어졌다. 강의시간으로는 총 6,361시간 중 외래교수가 3,220시간, 원내교수가 1,791시간, 공무원이 1,350시간의 강의를 이루어졌다.

<표 4> 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. 충남의 경우 계약직 전임교수와 일반직 비전임교수, 외부강사가 담당하고 있다.

<표 5> 지방공무원 교육원의 교수요원 현황

시·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: 필자가 2008. 5.1-5.6까지 직접 공무원교육원에서 직접 수집한 자료임.

이주희, 「공무원교육훈련 세미나 자료집」. 충남발전연구원. 2008.5.14

교육원의 강의실적을 보면 외부강사비율이 84.4%로 가장 높았으며 다음으로 교수요원이 9.4%, 전임교수(계약직) 6.2% 순으로 나타났다.

<표 6> 교수요원별 강의시간 비율

시·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, 공무원교육 업무추진여비, 장간기 위탁 국외연수비는 전년과 같았다. 공무원 장기 교육훈련비는 전년대비 260,000(천원)증가하였으며 학자금과 항공료 및 체재비 모두 증가하였다. 공무원 자체교육비는 전년대비 4,696(천원)증가하였으며 모든 항목에서 증가하였다. 공무원 능력개발 지원비는 전년대비 5,720(천원)증가하였다. 교양도서 구독비는 증가하였고 소양교사 업무추진비는 새로이 생겼으며 직원능력개발비와 대학생 장학금은 전년도와 같았다.

<표 7> 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	
공무원장기 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 일반 공공행정비는 약 1.59% 상승하여 전년과 비슷한 수준이었다.

<표 8> '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 시·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 9> 인건비중 교육훈련비율

(단위:%)

지역	서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	시평균	경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주	도평균
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)”

#### (4) 충청남도 교육훈련 인프라 분석

충청남도 자치행정과와 공무원교육원과의 유기적 관계가 형성되어야 한다. 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 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. 그러나, 이는 대부분 행정직과 기능직 공무원이며 특히나 기능직 공무원이 상당수를 차지하고 있다. 교육훈련의 인력면에 있어서도 교수요원이 상당수 부족한 실정인으로서 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 전

국 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) 교육훈련기획 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 전략기획가양성과정을 운영하여 시·군공무원을 대상으로는 커뮤니케이터양성과정, 읍·면·동 공무원을 대상으로는 미래지향형리더양성과정 및 조직혁신역량강화과정을 운영하고 있다. 또한 충남만의 특화된 교육과정으로 백제문화이해과정이 개설되며 충청권 특성화과정으로 대전·충남·충북 통합하여 기계실무과정과 소송직무과정의 2개 과정을 운영한다.

수요자 중심의 맞춤형 교육과정을 설계하여 운영할 계획이다. 교육수요기관의 의견 및 수요조사 결과와 교육수료자에 대한 설문조사결과 및 새로운 행정환경 변화와 법규 개정사항 등을 반영하여 교육프로그램과 교육수요·성과 등을 고려하여 교육과정을 설계하여 운영할 계획이다. 또한 신규임용과정 교육적 체를 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.

#### 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.

### (2) 교육훈련 프로그램

#### ① 교육 내용별

교육내용별 교육훈련 프로그램은 ‘공무원교육훈련법시행령’에 따라 기본교육, 전문교육, 기타교육으로 구분하고 있으며 기타교육은 특별교육, 국내장기위탁교육, 국외훈련, 학습지원제도 등이 있다.

<표 10> 교육내용별 교육과정

구 분		대 상	내 용	기 간	교육기관
기본교육 (의 무)		7급이하 신임자	• 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, 고위간부역량 개발	10월	중앙공무원교육원 지방혁신인력개발원 세종연구소 등
	국외훈련	7급이상	• 외국의 선진행정이론 및 실제 심화 학습, 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 나뉘어진다. 자체교육기관중 공무원교육원에서 5급 이하 공무원을 대상으로 신규임용 및 행정실무 등 기본·전문의 67개 과정이 이루어지며 여성정책개발원에서는 5급이하 공무원을 대상으로 공무원양성평등 및 성별영향평가 등 4개 과정이 이루어지고 있다. 외부교육기관은 공공기관과 민간기관으로 나뉘어진다. 공공기관 중 중앙공무원교육원, 지방행정연수원, 감사교육원, 건설교통인재개발원 등에서 이루어진다. 민간교육기관을 살펴보면 국내대학 및 연구소와 한화인력개발원과 KT 인력개발원 등에서 교육이 이루어진다.

<표 11> 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	공공	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
		국내대학, 연구소	안보,국정과제연수, MFDI	3급이하	10월~2년
	민간	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 교육훈련 계획을 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 적정히 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 성과가 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 사이버 교육과정을 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

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 12> 2006년 교육훈련 실적

시·도	인건비 중 교육훈련비율(%)	교육연인원 비율(%) <sup>3)</sup>	공무원교육원 교육운영실적 <sup>4)</sup>	공무원현원 대비 국내위탁비율(%)	공무원현원대비 국외훈련비율(%)	공인인증 및 경진대회입상
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)”.

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

<표 13> 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

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

4) 6급 이하 공무원수 대비 교육수료 연인원비율

## (2) 교육훈련 평가

충청남도 교육훈련 평가내용은 크게 교육과정에 대한 평가와 교육시설 및 운영에 대한 평가로 나누어 볼 수 있으며 이는 교육수료 후 설문지를 통한 만족도 조사 형태로만 이루어지고 있으며 교육에 대한 효과 등을 평가하고 있지는 않다.

## (3) 교육실적·성과평가 분석

공무원교육훈련의 내용에 대한 평가가 체계적으로 이루어지지 못하고 있다. 현재 교육훈련 평가는 교육종료 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.

# III. 충청남도 공무원교육훈련에 대한 인식조사 분석

## 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. 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.

<표 14> 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) 공무원 교육훈련에 대한 분석결과

### (1) 관리자들의 인식전환을 통한 교육기회의 확대 필요

교육받을 기회에 대하여는 약 52.6%가 부족하다고 응답하고 있으며 교육훈련에 대한 관리자들과의 인식에 대하여 필요성을 잘 인식하고 있다고 응답한 비율이 35.3%에 불과하였다.

<표 15> 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

### (2) 교육훈련수요의 정확한 측정을 통한 다양한 교육프로그램 제공

직무능력과 직무내용의 파악을 통한 정확한 교육훈련 수요가 측정되고 조사되었는지에 대하여 그렇다고 응답한 비율이 23.0%에 불과하였다. 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 16> 교육훈련 준비

구분	전혀 그렇지 않음	그렇지 않음	보통	그려함	매우 그려함	계
교육수요의 정확한 측정	11(3.5)	67(21.8)	159(51.6)	61(19.8)	10(3.2)	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

### (3) 교육훈련기간의 연장과 학습분량의 조정

교육훈련기간에 대하여 짧다고 응답한 비율이 29.6% 비교적 높게 나타나고 있고 학습분량에 대해서도 많다고 응답한 비율이 약 35%로 나타나고 있어 교육기간과 학습분량의 적절한 조정이 필요한 것으로 판단된다.

<표 17> 교육훈련 실시

	매우낮음	낮음	보통	높음	매우높음	계
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

#### (4) 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.

<표 18> 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 19> 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

#### (5) 교육생의 교육과정 선택 확대와 사례·실습 교육 강화

향후 확대시행되어야 할 교육훈련 형태로는 교육기관을 활용한 교육이라고 응답한 비율이 가장 많았으며 강화될 교육과정으로는 선택전문교육이 가장 많았고 교육방법으로는 사례연구가 가장 많게 나타났다.



<표 20> 강화될 교육훈련

확대시행교육훈련	교육기관 교육	부서단위 단체교육	위탁교육	개인학습	사이버교육	기타
	97(31.5)	61(19.8)	83(26.9)	29(9.4)	36(11.7)	2(0.6)
강화교육과정	기본교육	공통전문교육	선택전문교육	장기교육	시책교육	기타
	40(13.0)	53(17.3)	180(58.8)	15(4.9)	16(5.2)	2(0.7)
교육훈련방법	이론식 강의	사례연구	실습	사이버 교육	시청각 교육	기타
	14(4.6)	131(42.6)	76(24.8)	28(9.1)	57(18.6)	1(0.3)

### 3) 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 21> 교육훈련 요인과 훈련성과간 상관관계분석

구분		여건 요인 (.350**)		준비 요인 (.589**)			실시 요인 (.434**)			평가 요인 (.586**)	
		교육 기회	교육 중요 인식	적절한 동기부여	공정한 기준선발	다양한 교육기회 프로그램	적정한 교육인원	적당한 학습분량	적당한 교육기간	객관적 교육훈련 평가기준	교육훈련 성과평가
Pearson 상관계수	교육훈련 성과	.295**	.285**	.539**	.486**	.525**	.366**	.324**	.333**	.559**	.523**
** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의											

#### (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 22> 교육훈련 요인과 훈련 성과 간 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								

## IV. 충청남도 공무원교육훈련에 대한 정책적 함의

### 1. 교육훈련체계의 개선

지방공무원들이 매년 자기개발계획에 따라 교육훈련기관과 교육과정을 선택하여 교육훈련을 받을 수 있는 환경을 조성해야 한다. 개인이 자기개발계획을 수립하고 실천하도록 해야 하면 충남도 및 각 시군은 이를 바탕으로 필요한 교육훈련을 이수하도록 해야 한다. 또한 관리직 공무원에 대해서는 하위직 공무원들의 육성과 교육훈련 이수에 따른 성과책임을 부여하는 것이 필요하다.

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 해야 한다. 또한 공무원들이 이수한 교육훈련과정의 D/B화를 통한 개인별 이력을 관리하여 향후 인사운영과 연계시킬 수 있도록 하여야 한다.

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

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. 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.

현재 충남도에서는 교육훈련의 효과에 대한 평가가 전혀 이루어지고 있지 않다. 평가는 단순히 교육훈련 이수 후에 감사 및 교육환경 등에 대한 만족도 조사가 전부라 해도 과언이 아니다. 따라서 교육을 이수한 후에 교육훈련이 가져온 성과와 효과에 대한 평가가 지속적으로 이루어져야 향후 교육과정의 개설과 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.

## 2. 교육훈련방식의 변화

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 집합교육 대상자 선발시 사이버교육의 이수자 중 일정 수준 이상의 수준을 보유한 자만을 대상으로 선발할 수 있어야 하며 사이버 교육이수에 대한 별도의 평가과정을 거치도록 할 필요가 있다. 이러한 교육이 정착되기 위해서는 공무원들의 의식 전환과 함께 지방자치단체의 이해와 제도적 뒷받침이 선행되어야 할 것이다.

교육훈련의 여건조성에 있어 문제로 제기되고 있는 것 중 하나가 교육훈련에 따른 업무공백의 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 평가들을 개선해야 하며 또한 필요시 현장으로 방문하여 실시하는 방문교육도 병행할 필요가 있다. 그 외 학습자료를 송부하여 습득하고 일정과제를 작성하게 하는 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.

## 3. 공무원교육원운영의 혁신

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.

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 전달케 하는 방안을 모색할 수 있다. 이는 재정적 부담의 경감과 전문수요에 대응할 수 있는 장점이 있다. 충남도의 경우 공무원교육원과 충남발 전연구원이 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.

충청남도공무원교육원은 내부 교수요원 및 운영인력의 전문역량을 강화해야 한다. 우리나라의 교육훈련

기관에는 연구기관이 부족한 실정이다. 주요 선진국에는 공무원교육훈련기관에 연구기능과 함께 컨설팅 기능까지도 갖추고 있다.(김판석; 2002) 교육훈련 담당인력의 전문성을 제고하기 위해서는 내부교수요원 및 운영인력의 순환보직제를 완화하고 일정기간 교육훈련기관에서 근무를 의무화 하여 교육훈련에 대한 경험을 축적하도록 해야 한다.

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(김대건, 2006) 따라서 공무원교육원은 민·관차원의 협력 방안이 모색되어야 한다. 이를 위해 대학과 협약을 맺어 학점을 인정하거나 학위과정과 연계시켜 지역 대학의 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 인근 지자체의 교육원과도 특성화된 교육시스템을 마련하여 개방하고 교류함으로써 교육운영의 효율성과 전문성을 제고해 나갈 수 있을 것이다.

교육원에서 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 공조직을 이해할 수 있는 기회가 될 수 있으며 공무원들에게도 고객의 소리를 접할 수 있는 기회가 되어 정책수립 및 집행에 있어 상당한 도움을 줄 수 있을 것이다.

## V. 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 낮은 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. 이를 바탕으로 필요한 교육인프라와 프로그램들을 순차적으로 모색하여 교육의 효과를 높일 수 있도록 하여야 한다.

교육훈련의 개선과 더불어 교육훈련과 연계된 충청남도의 인사체제도 함께 검토하여 발전시킬 수 있는 방법들이 병행되어야 할 것이다.

#### <참고문헌>

- 강형기(2003), “분권시대의 바람직한 공무원상”, 「지방행정」, 52(598).
- 권경득(2003), “지방분권시대의 지방공무원 능력개발”, 「자치행정」
- 김귀영·송석희(2006), “직무능력향상을 위한 공무원교육훈련제도 개선방안” 「서울시정개발연구원」.
- 김대건 외(2006), “조직간관계 유형에 따른 정부의 지식공유 활성화 방안”에 관한 연구, 「지방행정연구」, 제20권제1호.
- 김영철(2000), “평생학습차원에서의 인적자원개발 전략”, 「한국행정연구」, 제9권 제3호.
- 백현철(2000), “공무원교육훈련의 발전방안에 관한 연구”, 「한국인간관계학보」, 5(1)
- 송석희(2005), “교육이수제 관련 공무원교육훈련 기본방향 연구”, 서울시정개발연구원
- 오석홍(2001), “공무원 교육훈련의 발전과제”, 대한지방행정공제회, 「지방행정」, 32
- 이권상(2003), “우리나라 공무원 교육훈련제도의 현황과 미래”, 「인사행정」 2003년 겨울호
- 이주희(2003), “분권화에 대비한 지방공무원 교육·연수 시스템의 혁신”, 「지방행정」 Vol.52 No.598
- 장영철(2001), “지식기반경제에서 인적자원개발 프레임웍”, 「임금연구」, 제33권.
- 중앙공무원교육원, 「공무원교육혁신 메뉴얼」
- 중앙인사위원회(2000), “공무원 교육훈련제도 개편방안”
- 최유성(2000), “공무원 교육훈련제도 개선방안”, 서울 : 한국행정연구원
- 한국행정연구원(2004), “공무원 교육훈련시스템 재설계”