

충청남도 공무원 역량강화를 위한 교육훈련방안

일시 : 2012. 12. 21(금), 14:00

장소 : 충남발전연구원 회의실

충청남도 공무원교육훈련 5개년 계획

차 례

제1장. 계획의 개요	4
제1절. 계획수립의 배경과 목적	5
1. 계획수립의 배경	6
2. 계획수립의 목적	7
제2절. 계획의 범위와 수립체계	8
1. 계획의 범위	9
2. 계획의 수립 과정 및 방법	11
 제2장. 교육훈련 여건 전망과 과제	 14
제1절. 공무원교육훈련의 여건전망	15
1. 행정환경 변화와 인적자원개발의 트렌드	16
2. 교육훈련 패러다임 변화와 여건	19
제2절. 충남의 공무원교육훈련 현황	22
1. 공무원교육훈련 체계	23
2. 충청남도 공무원교육훈련 현황	24
3. 공무원교육훈련의 진단과 문제	30
제3절. 공무원교육훈련의 수요와 과제	32
1. 개요	33
2. 공무원교육훈련의 수요	36
3. 공무원교육훈련의 과제	41
 제3장. 교육훈련 기본구상	 46
제1절. 계획의 비전과 목표	47
1. 비전	48
2. 목표	49
제2절. 추진전략	50
1. 충남의 정체성 확립	51
2. 자기주도적 조직문화 형성	54
3. 창의적 업무역량 향상	62
4. 교육네트워크의 강화	69
5. 공무원교육원의 기능개선	74

제1장 계획의 개요

제1절 계획수립의 배경과 목적

제2절 계획의 범위와 수립체계

제1절 계획수립의 배경과 목적

1. 계획수립의 배경
2. 계획수립의 목적

제1절 계획수립의 배경과 목적

1. 계획수립의 배경

- 지식을 기반으로 하고 있는 현대사회의 행정은 다양한 환경변화에 부응할 수 있는 인적자원 개발을 요구하고 있음
 - 대내외적으로 증가하고 있는 경쟁과 불확실성은 지방자치단체의 기능을 실질적으로 수행해 나갈 수 있는 공무원들의 전문성향상과 역량개발을 위한 교육훈련 프로그램의 중요성을 부각시키고 있음
- 민간부문 경영혁신의 초점이 생산에서 전략으로, 전략에서 조직으로, 조직에서 사람으로 이동했듯이 조직생산성 향상의 핵심은 가치있는 지식의 소유자인 사람의 경쟁력이라 할 수 있음
 - 인적자원 개발의 중요성은 더 이상 강조하지 않아도 받아들여질 수 밖에 없으며 지방자치단체에서 전문역량을 갖춘 공무원의 육성은 지방자치단체의 실효성을 제고할 수 있는 가장 중요한 사항임
- 공공부문의 행정환경은 새로운 교육훈련에 대한 요구의 다양화 뿐만 아니라 수요 또한 급증하고 있는 실정이며 전문적 지식 및 특성화된 업무, 주민들의 행정참여 확대는 행정서비스의 질적향상을 요구하고 있음
 - 지방자치단체에서도 급변하는 사회변동에 적극대응하고 지방의 경쟁력을 강화시키기 위한 노력을 경주하고 있지만 지방자치단체들이 급변하는 행정환경에 대응하면서 분권화 시대를 감당할 수 있는 실질적 역량을 지니고 있는지에 대하여는 회의적인 시각들도 다수 존재함
- 이런 의미에서 지방행정의 제도적 측면의 운영주체로서 공무원의 역량강화는 중요한 과제이며 인적자원을 육성하고 개발하는데 지방자치단체의 보다 높은 관심과 지원은 필수적인 사항임
 - 즉 행정환경의 변화에 효과적으로 대응하기 위해서는 공무원의 전문적 역량을 강화하고 변화에 대응할 수 있는 적응능력을 강화시킬 실제적인 교육훈련의 제공이 필요한 실정임
- 공무원 교육훈련의 중요성에도 불구하고 현행 충남의 공무원교육훈련은 공무원의 능력과 사회적 수요 간의 대응력을 충족시키지 못하고 있음

- 이는 확실적인 중앙의 교육지침과 제도적인 운영제약 등에 따라 확실적인 양적위주의 교육훈련에 치중하고 있으며 조직의 비전과 가치를 공유하고 개인의 역량과 조직의 역량을 강화를 위한 체계적인 프로그램이 미흡한 실정임
- 공무원 교육훈련은 공무원이 단순히 행정서비스를 제공하는 역할에서부터 정책을 관리하고 갈등을 조정하는 역할을 수행할 수 있도록 하여야 함
- 따라서, 행정환경변화를 반영하고 직무에 필요한 역량을 파악하여 공무원들의 역량을 강화할 수 있는 중장기적 관점의 체계적인 계획수립이 필요시 됨

2. 계획수립의 목적

□ 공무원교육훈련의 여건 분석

- 행정환경에 대한 변화를 바탕으로 충남의 대내외적 여건 및 충남의 여건을 분석하여 충남의 공무원교육훈련 방향설정을 위한 기초자료 마련

□ 현행 충남 공무원교육훈련의 현황과 시스템에 대한 진단

- 현행 교육시스템 및 교육프로그램 운영의 제도적 현황과 이의 운영실태를 파악하여 교육훈련의 혁신과제를 도출

□ 공무원교육훈련의 수요를 기반으로 향후 과제를 도출

- 지방공무원의 교육훈련 수요를 파악하여 정리하고 이를 기반으로 충남도가 전략적으로 추진해야 할 교육훈련의 혁신과제를 도출

□ 충남의 공무원교육훈련이 가져가야 할 비전과 목표를 설정

- 충남도의 비전을 달성하기 위해 공무원교육훈련이 지니고 있어야 할 비전과 목표를 설정하고 이를 위한 추진전략을 모색

□ 공무원교육훈련의 세부추진계획의 수립

- 향후 충남의 공무원교육훈련에 있어 추진되어야 할 세부사업을 모색하여 정책에 활용

제2절 계획의 범위와 수립체계

1. 계획의 범위
2. 계획의 수립 과정 및 방법

제2절 계획의 범위와 수립체계

1. 계획의 범위

1) 시간적 범위

- 기준년도 : 2013년
- 목표년도 : 2017년

2) 대상적 범위

- 계획지역 : 충청남도 본청 공무원 및 공무원교육원

3) 내용적 범위

☐ 여건 분석

- 여건분석에서는 충남의 현황과 특성을 분석하는 부문과 대내외적 여건변화를 전망하는 부문, 공무원교육훈련 수요를 파악하는 부문, 그리고 이러한 여건분석을 종합하여 계획과제를 도출하는 부문으로 나누어짐

☐ 기본구상 부문

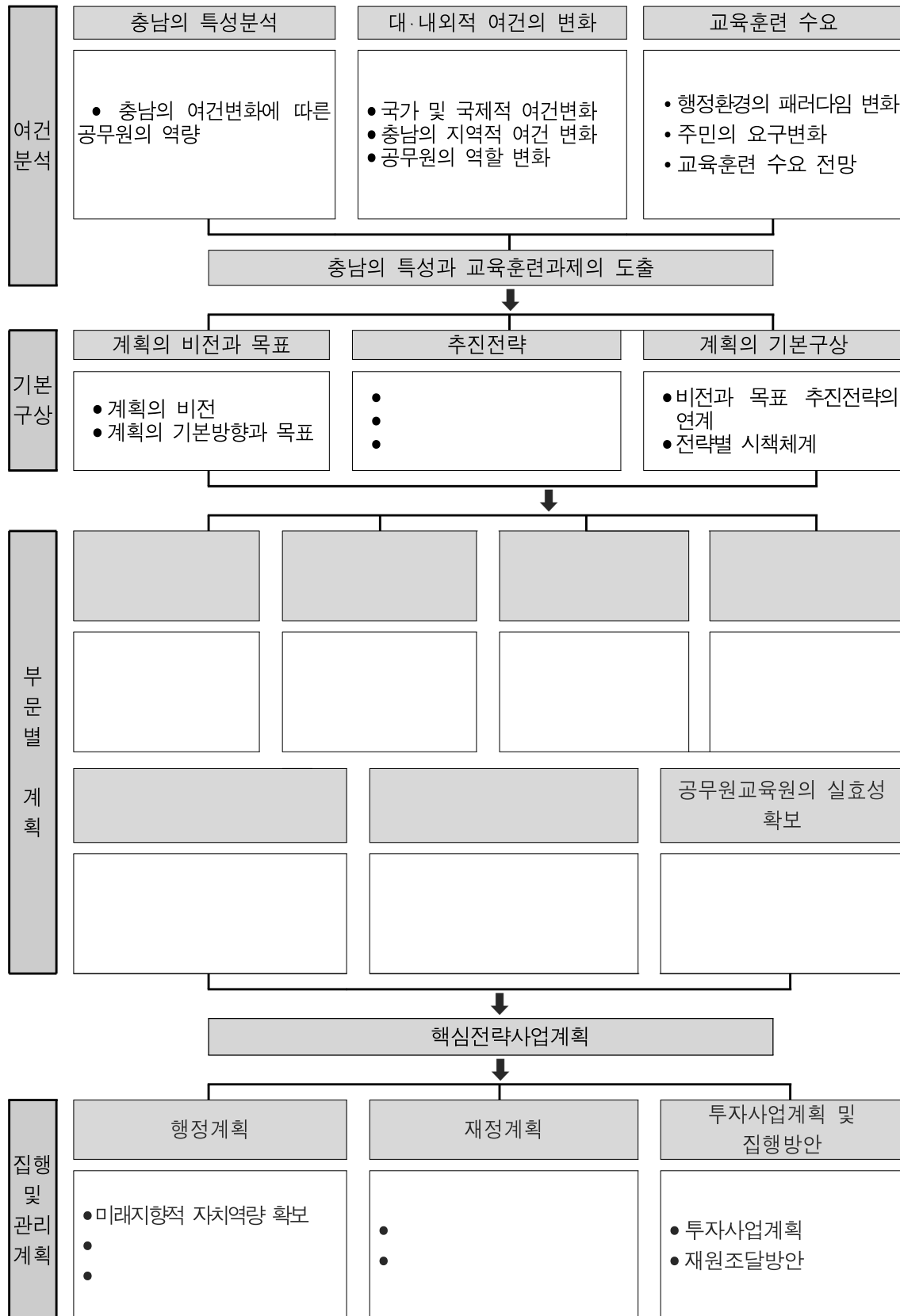
- 기본구상 부문은 공무원교육훈련의 비전과 목표를 설정하는 부문과 이를 바탕으로 추진전략을 설정하는 부문으로 구성됨

☐ 부문별 추진계획

- 부문별 추진계획은 000, 000, 000, 실효적 공무원교육원 운영기반 마련 등 00개 부문으로 구성됨

☐ 집행 및 관리계획

- 집행 및 관리계획 부문은 행정계획과 재정계획, 그리고 투자 및 재원조달 계획 3가지 부문으로 구성됨



<그림 1> 계획의 내용적 범위

2. 계획의 수립 과정 및 방법

1) 계획 수립과정

☐ 지방공무원 교육훈련 현황 및 문제점 진단

- 충남의 지방공무원교육훈련 체계 및 운영현황 수집·분석
- 기존 공무원교육훈련 관련 자료조사
- 공무원교육훈련의 문제점 도출

☐ 대외적 교육환경변화 분석

- 대내외적 여건변화 분석
- 경제·사회적 여건변화에 따른 교육환경 분석

☐ 공무원교육훈련의 수요와 과제

- 보고서 및 연구과제 등 검토
- 공무원교육훈련 수요 분석
- 공무원교육훈련의 수요에 따른 전략과 과제 도출

☐ 계획의 비전과 목표 제시

- 충남 공무원교육훈련의 기본이념 정리
- 계획의 비전제시
- 계획의 목표와 전략 설정

☐ 부문별 계획의 수립

- 부문별 현황, 문제점, 기본방향, 목표 및 추진계획 및 추진방안을 제시
- 전략(핵심)사업계획

□ 집행·관리계획의 수립

- 행·재정계획
- 연차별 집행계획
- 계획 전체의 종합적 점검

2) 계획수립 방법

□ 수요자참여형 훈련계획 수립

- 충남 공무원교육훈련 5개년계획은 수요자참여계획으로 성격을 정립하여 계획수립 절차를 개방적으로 운영
 - 계획수립 과정에서 공무원 참여를 중요시하고 상향식 계획 의도를 충분히 살려 다양한 참여기회를 마련
- 계획수립을 위한 과정과 내용 등에 대한 공감대 형성

□ 협력적 계획수립 추진체계 구축·운영

- 충청남도 자치행정과와 외부전문가를 중심으로 “충남 공무원교육훈련 5개년 기본계획 자문단”을 구성하고 자치행정과를 주부서로 하여, 충청남도의 입장에서 교육훈련의 현안과 문제점, 계획과제, 발전방안, 주요사업 등을 자문단과 공유
- 자문단은 현황분석과 진단, 교육훈련의 수요와 과제 및 분야별 계획안 작성 등을 추진하고, 그 결과를 관련부서와 워크숍 등을 통해 보완·발전

□ 주요 과제 및 쟁점에 대한 워크숍 및 연구협의회 개최

- 워크숍 개최
 - 개최목적 : 특정 분야 또는 주제에 대한 다양한 논의와 관계자의 의견을 수렴하여 현실적인 정책대안을 마련하기 위해 관계 공무원, 전문가 등이 참석하는 워크숍 개최
 - 개최시기 : 핵심주제가 발굴되거나 주요연구 성과가 가시화되는 시기에 실시

○ 연구협의회

- 개최목적 : 연구방향, 연구방법, 계획과제 등에 대해 도 자치행정과 및 자문단의 분야별 계획수립 전문가가 협의하기 위해 개최
- 개최시기 : 분야별 발전방향 설정단계, 주요사업 선정 단계, 사업계획 수립단계 등

□ 전문가집단 과제 참여

- 주요 연구과정마다 전문가 발표 및 자문, 실무 협의를 위한 연구협의회와 워크숍 및 세미나를 적절히 활용하고, 최종적으로 이해관계자 등의 의견 수렴을 위한 정책토론회를 개최
 - 중점연구주제(전략과제)에 대한 외부전문가 참여(원고 작성)
 - 연구결과를 중심으로 워크숍, 세미나 등 개최

제2장 교육훈련 여건 전망과 과제

제1절 공무원교육훈련의 여건전망

제2절 충남의 공무원교육훈련 현황

제3절 공무원교육훈련의 수요와 과제

제1절 공무원교육훈련의 여건전망

1. 행정환경 변화와 인적자원개발 트렌드
2. 교육훈련 패러다임 변화와 여건

제1절 공무원교육훈련의 여건전망

1. 행정환경 변화와 인적자원개발의 트렌드

□ 행정환경의 변화에 따라 행정조직이 달성해야 할 목표가 변화

- 목표달성을 위한 역량있는 인재의 요구에 따라 새로운 교육훈련 수요가 발생되고 있음(김영평 외)
 - 새로운 교육훈련 수요를 요구하는 행정환경의 변화는 지방화, 정보화, 세계화, 창조화로 나타나고 있음
- 지방화로 인해 중앙의 권한이 지방으로 이전되어 지방자치단체가 자주적으로 권한을 행사할 수 있는 환경이 조성되고 있으며 이는 더욱 가속화 될 것임
 - 이는 권한 뿐 아니라 의무도 증대된다는 의미로 자율적으로 정책을 수립하고 주민의 요구를 적극적으로 수용하여야 할 필요성이 증대됨
 - 이에 따라 자치단체의 자율적인 정책수립과 집행을 위한 전문인력 수요가 증가하므로 자율적인 인적자원개발의 역량을 갖추 필요가 있음
 - 자치단체의 자율성과 독창성을 확보할 수 있는 교육훈련체계를 수립하기 위해 자치단체의 목표와 비전을 바탕으로 단편적인 교육훈련 프로그램의 나열에서 벗어난 체계적인 교육훈련계획이 필요함
- 정보자원이 부각되는 시대에 고도로 숙련된 인력에 대한 수요와 인적자산 등 무형자산에 대한 투자가 증대됨
 - 조직마다 우수한 인재를 육성하는 것이 중요한 과제가 되며 교육훈련의 성과는 곧 조직의 성과와 직결됨
 - 공무원교육훈련의 내용은 단순히 지식을 습득하는 것뿐 아니라 자율적으로 지식과 정보를 관리하는능력을 배양하도록 해야 함
 - 따라서 교육대상자인 공무원은 다양한 정보와 아이디어를 스스로 습득할 수 있는 학습인이어야 하며 자기주도적학습이 중요시 됨

- 세계화시대에는 민간부문을 보다 효율적으로 지원하고 공공서비스 부문의 개방요구에 능동적으로 대응할 수 있는 역량제고가 중요함
 - 선진행정제도에 관한 최신정보와 기술습득이 매우 용이한 상황이며 이에 따라 지방자치단체에서도 세계화수준에 맞는 행정시스템을 구축하여 품질높은 서비스를 제공하여야 함
 - 또한, 세계화는 공무원의 글로벌 역량강화를 요구하고 있으며 국제인으로서 자질을 확보할 수 있는 교육훈련이 이루어져야 함
- 창조화시대의 공공조직의 역할을 정책결정과 집행기능을 넘어 국가 및 사회관리를 위한 기획기능과 이해관계자간 갈등을 조정하는 기능이 중요시됨
 - 따라서 공무원의 역할은 전문가로서의 역할뿐 아니라 스스로 생각하고 해당 업무에 대해 스스로 책임을 질 수 있어야 함
 - 이러한 시대적 요구에 따라 공무원교육은 매뉴얼화되고 획일적인 인재보다 유연한 사고와 창의력을 발휘하는 방향으로 나아가야 함

□ 인적자원개발의 주요 트렌드

- 21세기에 들어 공공부문과 민간부문을 막론하고 인적자원개발차원의 교육훈련이 중요한 과제로 등장하고 있음
 - 최근 민간분야를 중심으로 나타나고 있는 인적자원개발의 주요 트렌드는 다음과 같이 정리될 수 있음
- 조직의 경영전략, 핵심사업 그리고 실제업무 등에 직접적인 도움이나 가치를 창출할 수 있는 실전적인 교육이 되어야 함
 - 맞춤형 교육, 적시교육, 교육전달시스템의 변화 등이 강조되고 있으며 이는 기본역량 이외에 조직의 전략과 핵심사업을 이해하고 전략가로서의 역량을 갖출 수 있도록 실전적인 프로그램을 개발하여야 한다는 의미임
- 핵심인재의 육성과 핵심가치에 눈을 돌리고 있음
 - 우수인재를 확보하는데 치중하였으나 인재확보와 더불어 확보한 인재를 육성하는데 많은 노력을 기울이고 있음
 - 또한 핵심가치를 공유할 수 있는 프로그램을 활성화 시켜 공무원들이

일체감을 가지고 조직에 몰입할 수 있는 전략이 절실히 필요함

- 실행학습, 실천학습, 현장학습이라 불리는 실천학습(action learning)이 확산되고 있음
 - 전통적인 학습방법과 다르게 현실상황을 두고 현장에서 스스로 해답을 찾고자 하며 학습결과를 경영전략에 반영할 수 있다는 점에서 중요시되고 있음
- 다양한 형태의 혼합교육(blended learning)이 확산되고 있음
 - 디지털 기술을 활용한 교육훈련 프로그램이 지속적으로 확대되고 보편화되어 가는 상황에서 학습효과를 높이기 위해 여러 가지의 학습방법을 전략적으로 혼합하여 실시하는 새로운 학습방법이 실시되고 있음
- 업무와 연계된 현업중심의 교육이 활성화될 것임
 - 학습과 업무수행간의 통합현상이 가속화된다는 의미로 교육훈련은 실제의 현업과 연계되어야 할 것임
 - 부가가치를 창출하지 못하는 초점이 없는 교육훈련 프로그램은 구조조정이 불가피하며 선택과 집중에 따라 교육과정을 운영해야 할 것임
- 교육의 효과측정을 구체화하는 노력이 강화될 것임
 - 인적자원개발에 소요되는 예산은 비용이 아니라 투자라는 인식하에 투자로 인하여 발생하게 될 이익이나 비용절감 등과 같은 효과성을 분석하게 될 것임
- 글로벌 스탠더드에 부합하는 전문 직무교육이 강화될 것임
 - 한국사회의 전반적인 수준향상에 비례하여 교육훈련 내용도 국내 중심에서 벗어나 국제적인 규범과 기준에 걸 맞는 수준으로 발전할 것임
- 권위주의적인 전통적 리더십 교육에서 탈피하여 리더십 교육의 선진화가 이루어질 것임
 - 다양한 이해 당사자들이 참여한 이해갈등을 조정할 수 있는 설득력과 조정력을 지닌 거버넌스 시대의 리더십 개발 교육훈련 프로그램이 부각될 것임
- 조직활성화 교육이 강조될 것임
 - 변화관리, 지식관리, 성과관리 등과 같은 조직활성화 프로그램의 수요가 늘어 더욱 활발히 진행될 것임

2. 교육훈련 패러다임 변화와 여건

- 공무원 교육훈련제도가 상시학습제도로 전환되고 무선인터넷 인프라 확대 및 스마트 폰 등의 대중화가 진행되고 있어 교육훈련에서도 패러다임의 전환이 일어나고 있음
 - 사이버스페이스에서 교육훈련이 실시되는 현상이 비약적으로 증가하고 있음
 - 정보통신기술의 발달로 일정한 영역과 공간이 없어도 효과적이고 총체적으로 의사교환이 가능한 사이버스페이스를 이용하여 교육훈련을 실시하고 있음
 - 사이버교육의 콘텐츠, 기법이나 내용 등이 다양해지고 있으며 특히 사이버 교육훈련을 전문적으로 제공하는 사이버기업들이 발달하면서 자발적 학습이 중요시 되고 있음
 - 상시학습제도의 구축이 강조되고 있음
 - 공공조직을 학습조직화 하기위해 교육훈련 인정범위를 확대하고 의무적 이수시간을 설정하며 연간 자기개발계획을 수립하고 있음
 - 학습촉진자로서 관리자의 역할을 증대시켜 소속직원에 대하여 부서장이 교육훈련 실적을 관리하며 교육훈련의 성과에 대한 책임을 부여토록 함
 - 상시학습제도를 통해 학습이 일의 새로운 형태가 되고 직무와 학습이 통합되며 일터가 일하는 장소에서 학습하는 장소로 바뀌게 됨
 - 개별적 직무기능훈련 중심에서 조직의 핵심역량 제고 중심으로 변화되고 있음
 - 분절적인 개별적 직무기능훈련 중심에서 탈피하여 조직의 비전 및 전략 과제들을 가장 빠르고 효과적으로 실천하는데 필요한 역량을 보유하도록 함
 - 교육기관 중심형에서 자기주도적 학습체제로 전환하고 있음
 - 교육을 기관위주의 일방적인 지식의 주입과정이나 기술의 전달과정으로 인식하지 않고 개인으로 하여금 스스로 배우고 깨닫고 습득해나가는 자기주도적 학습과정으로 관점이 변화하고 있음

- 조직내 개인학습위주에서 조직학습으로 변화하고 있음
 - 구성원 개개인이 보유하고 있는 지식을 서로 나누어 공유하게 하고 상호협력학습을 통하여 학습의 효과를 높이는 방향으로 조직 전체의 능력 개발을 유도하고 있음
- 교육프로그램 위주에서 다양한 학습시스템으로 확대하고 있음
 - 교육훈련기관에서 제공하는 집합교육을 통해서 뿐만 아니라 교육훈련의 개념을 능력개발을 위한 모든 활동으로 다양하게 해석하고 이를 위해 조직내에서 직원들의 학습프로세스를 촉진할 수 있는 환경을 갖추기 위한 노력을 하고 있음

□ 행정환경의 변화는 새로운 지식의 습득과 학습의 필요성을 증대시키고 공무원의 동기부여를 위한 교육훈련 방식을 요구하고 있으나 지방공무원교육훈련은 제약적 여건이 존재함

- 공무원교육훈련과 관련된 역량분석 및 경력개발제도가 구축되어 있지 못해 체계적인 교육훈련제도의 개선방안 도출이 어려움
 - 교육훈련이 조직의 성과제고뿐 아니라 공무원의 능력발전으로 이어지기 위해서는 개인과 직급에 따른 역량분석이 먼저 이루어지고 경력경로를 바탕으로 한 경력개발제도가 구축되어 있어야 함
 - 역량분석과 경력개발제도가 구축되어 있지 않은 상황에서의 교육훈련은 인적자원개발과 인사관리가 유기적으로 연결되지 못함
- 교육훈련담당기관간의 업무체계가 비효율적으로 구축되어 있음
 - 다양한 교육수요를 충족시키기 위해 자체 교육원 이외에 위탁교육을 실시하고 있으나 위탁교육이 여건상 단편적인 평가만이 가능하여 체계적 관리가 어려움
- 인적자원개발 담당인력 및 전문성이 부족함
 - 전문적인 공무원교육훈련이 가능하기 위해서는 최소한 교육과 관련된 전문가로 구성하는 것이 타당하나 지방자치단체의 예산 및 기타 사유로 인해 유능한 인력을 초빙하는 것이 어려움
- 교육훈련에 대한 장기적 투자보다는 단기적 비용측면에서 접근하는 경향이 있음

- 교육훈련은 단기간내 혁신이나 가시적인 성과를 창출하기 어려우며 개인의 잠재력을 개발하는 교육훈련의 특성상 효과가 나기까지 장기간이 소요될 수 밖에 없음

제2절 충남의 공무원교육훈련 현황

1. 공무원교육훈련 체계
2. 충남남도 공무원교육훈련 현황
3. 공무원교육훈련의 진단과 문제

제2절 충남의 공무원교육훈련 현황

1. 공무원교육훈련 체계

- 지방공무원 교육훈련은 행정안전부 지방행정연수원과 지방자치단체의 시·도지방공무원교육원에서 분담하여 실시하고 있음
 - 행정안전부에서는 공무원교육훈련제도의 연구 및 개선을 비롯하여 공무원교육훈련기관의 지도와 지원 등 주요계획을 수립하고 지원하는 주요기능을 가지고 있음
 - 지방자치단체 공무원을 전문적으로 교육하는 기관은 행정안전부 소속 지방행정연수원과 각 시·도의 15개 지방공무원교육원임
 - 필요에 따라 민간교육훈련기관 또는 국내외기관에 위탁교육을 실시하고 있음
 - 이외에도 소방학교가 있으며 지방공무원이 교육을 받을 수 있는 중앙정부의 교육기관으로는 중앙공무원교육원과 통일교육원, KDI 등에서 교육을 실시할 수 있음
 - 지방행정연수원은 5급 이상 관리자교육과 각 부처의 업무 중에서 지방과 관련한 전국적 통일을 요하는 교육을 실시함
 - 또한, 행정안전부의 기본정책을 교육, 지도, 지원하는 업무를 담당함
 - 시·도공무원교육원의 경우 6급 이하의 기본교육과 전문교육 및 지역적 특성을 반영한 교육을 실시하고 있음
 - 교육방식은 교육원교육, 직장교육, 특별교육으로 분류되어지며 해당 지방자치단체에서 실시하는 직장교육은 기관에 따라 다양한 형태를 띠고 있음
 - 교육원교육은 교육훈련 기능을 전담하는 기관에서 실시하는 교육훈련이며 직장훈련은 직무수행을 하는 조직에서 실시되는 교육훈련임
 - 지방공무원교육훈련은 기본교육과 전문교육, 장기교육, 기타교육으로 구분할 수 있음

<표 1> 지방공무원 교육훈련 구분 및 실시기관

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

2. 충청남도 공무원교육훈련 현황

1) 교육훈련 기관

- 충청남도 교육훈련체계를 살펴보면 자치행정과의 능력개발담당을 중심으로 하여 충청남도지방공무원교육원과 충청남도여성정책개발원 그리고 외부 공공교육기관, 민간교육기관으로 구성되어 있음
 - 이에 더하여 직장교육, 국내외 위탁교육 그리고 학습지원제도 등의 방법을 병행하고 있음
- 자체 교육기관
 - 道공무원교육원
 - 충청남도여성정책개발원

○ 외부 교육기관

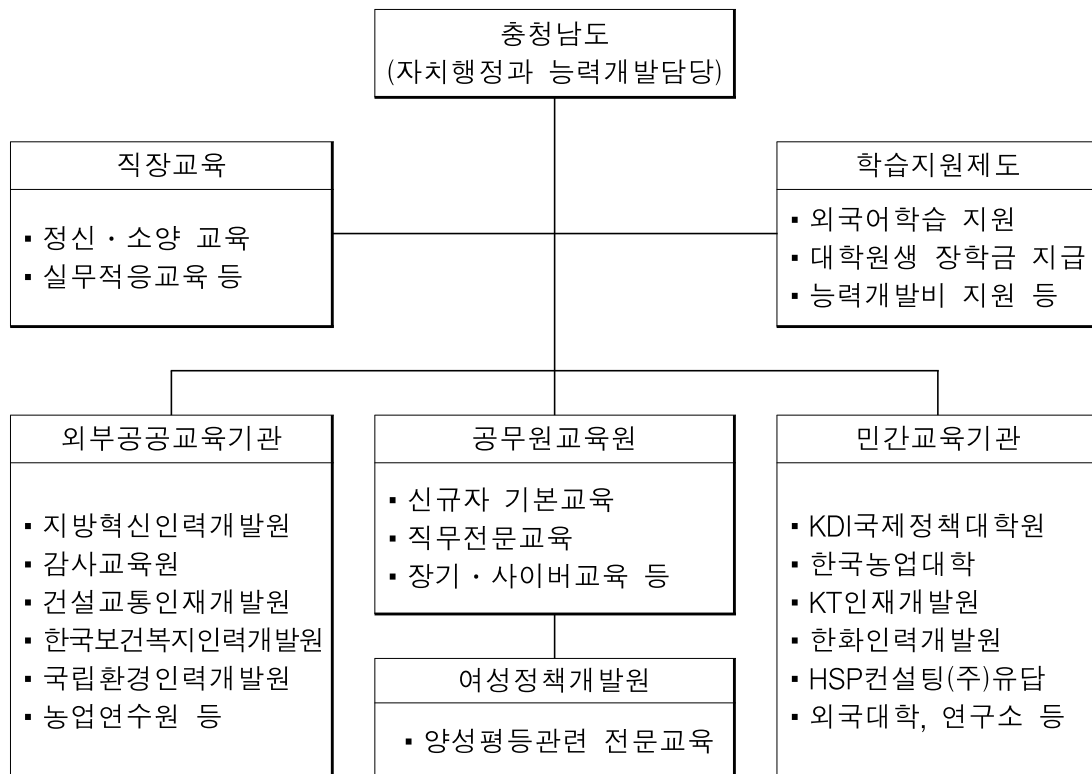
① 공공 교육기관

- 지방행정연수원(행정안전부), 중앙공무원교육원
- 감사교육원(감사원), 건설교통인재개발원(건설교통부), 한국보건복지인력개발원(보건복지부), 국립환경인력개발원(환경부), 농업연수원(농림부)
- 통계교육원(통계청), 산림인력개발원(산림청) 등

② 민간 교육기관

- 대학 : KDI국제정책대학원, 한국농업대학, 한국정보통신기능대학 등
- 민간전문교육기관 : KT인재개발원, 한화인력개발원, 한국생산성본부, HSP(주)유답 등

※ 국외훈련 : 외국대학, 연구소, 지자체 등



<그림 2> 충청남도 지방공무원 교육훈련 체계

2) 교육훈련 예산

- 2012년 공무원교육훈련 예산은 총 2,775,850천원임
 - 위탁교육 및 해외연수 등 국내교육훈련비가 1,542,000천원으로 비율이 가장 높았으며 장기국외훈련비가 598,000천원, 독서대학 운영 209,350천원 순으로 나타났음

<표 2> 2012년도 교육훈련 예산

사 업 명	예 산 액	비 고
계	2,775,850천원	
• 국내 교육훈련	1,542,000	위탁교육비 해외연수 등
• 장기 국외훈련	598,000	국외훈련비 항공료·체재비
• 독서대학 운영	209,350	위탁교육비 독서토론회 등
• 전화외국어 교육	200,000	영·중·일
• 명사특강 운영	60,000	
• 대학원생 장학금 지원	90,000	1인당 2백만원
• 교양도서 구입	28,800	지방행정 등 6종
• 소양고사 우수자 해외연수	16,200	
• 기타 직원능력개발	31,500	

3) 교육실적

- 2011년 공무원교육은 총 60,333명을 대상으로 이루어졌음
 - 공무원교육원을 통한 교육이 가장 많은 비율을 차지하고 있으며 다음으로 사이버 교육 순으로 나타났음
 - 집합교육은 2010년 대비 감소하고 있으며 이와 상대적으로 사이버 교육은 2009년 이후 크게 증가하고 있음

- 민간교육기관을 대상으로 한 위탁교육도 그 수는 비교적 적으나 늘어나고 있는 추세임

<표 3> 공무원 교육훈련 실적

구 분			2008	2009	2010	2011
계			37,974	30,615	43,265	60,333
도 공무원교육원			16,716	20,011	23,174	33,735
위탁 교육	중앙부처 교육기관	집합	2,975	2,459	2,751	2,612
		장기	15	22	24	17
		사이버	2,699	2,234	12,067	15,422
	민 간 교육기관	집합	361	228	402	522
		사이버	7	46	100	151
기타	장기국외훈련		10	10	10	8
	국내대학원생위탁		46	55	45	35
	명사특강		13,800	4,200	3,600	4,500
	충남아카데미		168	194	0	0
	전화외국어		1,177	1,156	1,092	931
	독서대학		0	0	0	2,400

- 2011년 공무원교육원은 총 185개의 교육과정에 922회의 교육이 이루어졌으며 33,735명의 공무원이 교육을 이수하였음
 - 사이버교육이 105개 과정으로 가장 많았으며 전문교육 75개 과정이 개설되었음
 - 교육회수는 사이버교육이 788회, 전문교육이 123회 이루어졌음
 - 교육인원은 사이버교육이 29,101명 이었으며 전문교육이 4,169명이었음
- ~공무원교육원 이외 지방행정연수원 등 교육전문기관을 통해 이루어진 집합교육은 2011년 3,134명(도 870, 시군 2,264)임

<표 4> 공무원교육원 교육과정 및 교육인원

구분	2010			2011			비고
	과정수	회수	인원	과정수	회수	인원	
계	113	261	23,174	185	922	33,735	
기본	1	6	230	1	6	257	
전문	68	118	4,275	75	123	4,169	
장기	1	1	60	1	1	59	
기타	3	14	912	3	4	149	
사이버	40	122	17,697	105	788	29,101	

- 장기 국외훈련은 2012년 7명을 대상으로 이루어졌으며 미국이 가장 많았음
- 최근 5년간 국외훈련에 있어서 훈련국가는 미국이 가장 많았으며 직급별로는 6급이 가장 많았음

<표 5> 장기 국외훈련 운영 현황

구 분 (연도별)	합 계	훈 련 국 가										훈련 과정		직 급 별							성 별	
		미 국	일 본	중 국	영 국	호 주	프 랑 스	베 트 남	캐 나 다	스 페 인	네 덜 란 드	직 무	학 위	3급 이 상	4급	5급	6급	7급 이 하	연구 직	남	여	
계	45	19	7	4	7	3	1	1	1	1	1	28	17	3	4	2	15	15	6	36	9	
2012	7	5	1			1						4	3	1	2		2	1	1	6	1	
2011	8	3	1		1				1	1	1	7	1	1	1		1	4	1	6	2	
2010	10	3	1		4		1	1				5	5		1		2	6	1	7	3	
2009	10	5	2	2		1						8	2	1		1	4	2	2	8	2	
2008	10	3	2	2	2	1						4	6			1	6	2	1	9	1	

- 2012년 국내 장기교육훈련은 중앙공무원교육원을 비롯한 7개 기관, 10개 과정으로 추진되었음
- 교육인원은 총 83명으로 도 29명, 시·군 54명임

<표 6> 2012년도 국내 장기교육 훈련

교육기관	과 정 명	교육기간	대 상	교육인원	비 고
7개기관	10개과정			83명	(道29 / 시군 54)
중앙공무원 교육원	고위정책	1년	• 2~3급 (道 국장) - 만53세 이하('58. 1. 1 이후 출생자)	1	※ 중앙16, 道교육원 13
국방대학교	안 보	1년	• 2~4급 (道 국·과장) - 만53세 이하('58. 1. 1 이후 출생자) ※과장보직 경력자 이상	1	
외교안보 연구원	글 로 벌 리 더 쉽	1년	• 3~4급 (道 국·과장) - 만53세 이하('58. 1. 1 이후 출생자) ※과장보직 경력자 이상	1	
세종연구소	국정과제 연 수	1년	• 3~4급 (道 국·과장) - 만53세 이하('58. 1. 1 이후 출생자)	1	
지방행정 연수원	고위정책	1년	• 3~4급 (道 국장, 시·군 부단체장) - 만55세 이하('56. 1. 1 이후 출생자) ※道 기획관, 공보관, 감사관 포함	2	
	고급리더	1년	• 4급 (道 과장, 시·군 국장) - 만54세 이하('57. 1. 1 이후 출생자) ※ 기술·기초 40%이상, 소방직 포함	5 (도4, 시군1)	
	중견리더	1년	• 5급 (道 담당, 시·군 과장) - 만53세 이하('58. 1. 1 이후 출생자) ※ 기술·기초 40%이상	7 (도4, 시군3)	
	여성리더 양 성	1년	• 6급 (도, 시군 6급 여성공무원) - 만50세 이하('61. 1. 1 이후 출생자) ※ 도, 시군 구분 없음	4 (도 1, 시군3)	
KDI 국제정책대 학원	투자경영학 석사과정	2년	• 4~7급 경력직, 3년이상 근무자 - 만52세 이하('59. 1. 1 이후 출생자)	1	1년차(국내) 2년차(해외)
지방공무원 교육원	정예공무원 양 성	1년	• 6급 (도, 시군 6급 공무원) - 만50세 이하('61. 1. 1 이후 출생자) - 총60명(道 13, 시군 47) ※ 시도별 선발기준 자율결정	60명 (도 13, 시군47)	

3. 공무원교육훈련의 진단과 문제

□ 교육훈련 인프라 진단

- 도의 자치행정과와 공무원교육원과의 유기적 관계가 형성되어야 함
 - 원칙적으로 교육훈련에 대한 기획은 자치행정과에서 이루어지고 교육은 공무원교육원에서 이루어지고 있음
 - 실제로 자치행정과에서는 직장교육, 교육지원, 위탁교육을 담당하는 반면 공무원교육원에서는 기본교육, 전문교육, 사이버교육, 기타교육 등을 담당하고 있어 두 기관의 역할이 뚜렷한 기준에 의해 이루어지고 있지 못함
 - 따라서, 두 기관의 교육훈련에 대한 일치된 방향설정과 체계적인 교육운영이 미흡한 실정으로 두 기관의 상호협력된 교육훈련체계의 운영이 필요함
- 교육프로그램 계획 및 교수요원이 상당수 부족한 실정으로 프로그램 구성의 전문성에 있어 한계가 있으며 강의도 대부분 외부강사에 의해 이루어짐
 - 자치행정과 교육담당공무원 및 교육원의 인력이 행정직과 기능직 공무원으로 교육프로그램 운영의 전문성이 미흡한 실정임
 - 교수요원의 수도 부족하지만 임기도 매우 짧아 체계적인 교육훈련계획을 수립하고 전문적인 강의를 통한 교육의 효과를 높이기엔 무리가 있음
 - 따라서 담당공무원 및 교수요원의 수적확보와 함께 전문성향상도 필요함
- 교육훈련투자비를 증가시킬 필요가 있음
 - 충청남도의 교육훈련비가 지속적으로 증가하고 있지 못하며 타 지역에 비해 낮은 상황임
 - 교육훈련비를 투자로 인식하고 이에 대한 지속적인 확충이 필요함

□ 교육프로그램 진단

- 교육훈련에 대한 인식전환 필요
 - 교육훈련이 단순히 승진을 위한 점수취득 수단이 아니라 평생학습의 기반을 만들고 효율적 업무추진을 위한 개인의 역량강화 필요에 의해 이루어진다는 의식을 갖을 수 있도록 하여야 함

- 공무원 개인들에게 실질적으로 필요한 교육에 대하여 관심을 갖고 적극적으로 교육훈련계획을 수립할 수 있도록 유도하여야 함
- 인사관리와 교육훈련의 연계가 필요함
 - 교육훈련의 성과를 인사관리에 반영하거나 인력의 적절한 활용을 위한 교육시스템이 필요함
- 교육수요에 대한 체계적 분석이 필요함
 - 현재 계획(안)이 마련되고 의견수렴과 조정을 거치는 방식으로 공무원들의 역량분석을 바탕으로 한 교육프로그램이 구성되고 있지 못함
 - 따라서, 공무원의 역량과 수요분석을 바탕으로 교육훈련계획이 수립되어야 함
- 선행학습과 집합식 교육방법의 개선이 필요함
 - 선행학습을 위해 사이버교육을 운영하고 있으나 사이버 교육결과에 대한 평가가 이루어지고 있지 못해 그 효과를 파악하기 어려움
 - 따라서, 사이버 교육방식에 대한 변화와 효과에 대한 평가를 통해 현장 학습이나 토론식 교육이 원활히 이루어질 수 있도록 하여야 함
- 장기적 교육훈련계획의 수립과 이에 따른 교육훈련 및 프로그램 개발 필요
 - 1년간 단기적 교육훈련계획과 함께 장기적으로 예측할 수 있는 교육훈련계획을 수립하여 교육훈련의 체계성 및 일관성을 확립하고 증가하는 행정수요에 대응할 수 있도록 하여야 함
- 교육훈련기관간의 교육훈련에 대한 정보교류 및 상호 합동 교육훈련 필요
 - 관내 공무원들만의 교육훈련에서 벗어나 타 지자체 교육훈련기관 및 민간기관과의 파트너십을 통해 협조 및 제휴관계를 구축함으로써 교육훈련의 효과를 높일 필요가 있음

□ 교육실적 · 실적평가 등

- 교육훈련에 대한 체계적 평가가 이루어질 필요가 있음
 - 단순히 종료 후 객관식 평가방법에 의해 이루어지고 있어 실제적인 교육훈련의 효과를 측정하고 있지 못함
 - 사전사후평가와 장기적인 효과를 측정할 수 있는 방안들을 종합적으로 적용할 수 있는 방안들이 필요함

제3절 공무원교육훈련의 수요와 과제

1. 개요
2. 공무원교육훈련의 수요
3. 공무원교육훈련의 과제

제3절 공무원교육훈련 수요와 과제

1. 개요

□ 인적자원개발 패러다임의 변화

- 개별적 기능훈련 중심에서 조직의 핵심역량 제고 중심으로 변화
 - 즉, 개별적 직무기능훈련 중심에서 탈피하여, 조직의 비전 및 전략 과제들을 가장 빠르고 효과적으로 실천하는데 필요한 역량을 함양하도록 육성하는데 교육훈련의 목적이 있음
- 교육기관 중심형에서 자기 주도적 학습체계로 전환
 - 교육을 기관위주의 일방적인 지식의 주입과정이나 기술의 전달과정(Training)으로 인식하지 아니하고, 개인으로 하여금 스스로 배우고 깨닫고 습득해나가는 학습과정(Learning)으로 관점이 전환됨
- 개인학습 위주에서 조직학습으로 변화
 - 구성원 개개인이 보유하고 있는 지식을 서로 나누어 공유하게 하고, 상호 협력적 학습을 통하여 학습의 효과를 높이는 방향으로 조직전체의 능력개발을 유도함
- 이론지식 중심에서 가치함양 및 행태변화 중심으로 전환
 - 지식이나 기술의 습득을 목표로 하기보다는 교육을 통해 조직의 가치를 공유하고 변화를 주도할 수 있는 마인드와 태도를 형성하는데 주력함
- 교육프로그램 위주에서 다양한 학습시스템으로 확대
 - 교육훈련기관에서 제공하는 집합교육을 통해서 뿐만 아니라, 교육훈련의 개념을 능력개발을 위한 모든 활동으로 다양하게 해석하고 이를 위해 조직내에서 직원들의 학습프로세스를 촉진 할 수 있도록 제도적, 문화적, 환경적 조건을 갖추는데 관심이 대두되고 있음

<표 7> 인적자원개발의 변화 추세

	과 거	현재와 미래
교육목적	개별적 기능훈련 중심	조직의 핵심역량 제고
교육주체	교육기관 중심 (공급자 중심/ Training)	자기주도적 학습 (수요자 중심/ Learning)
교육대상	조직내 개개인교육 중심 (개인학습)	조직전체 시스템적 접근법 (조직학습)
교육내용	이론·지식 중심	가치함양 및 행태변화 현장 실천능력 중심
	일반 관리능력 중심	조직발전전략 개발 중심
교육방식	프로그램 위주 교육	다양한 학습시스템 포괄 (코칭/멘토링 등)

자료 : 한국행정연구원(2004)

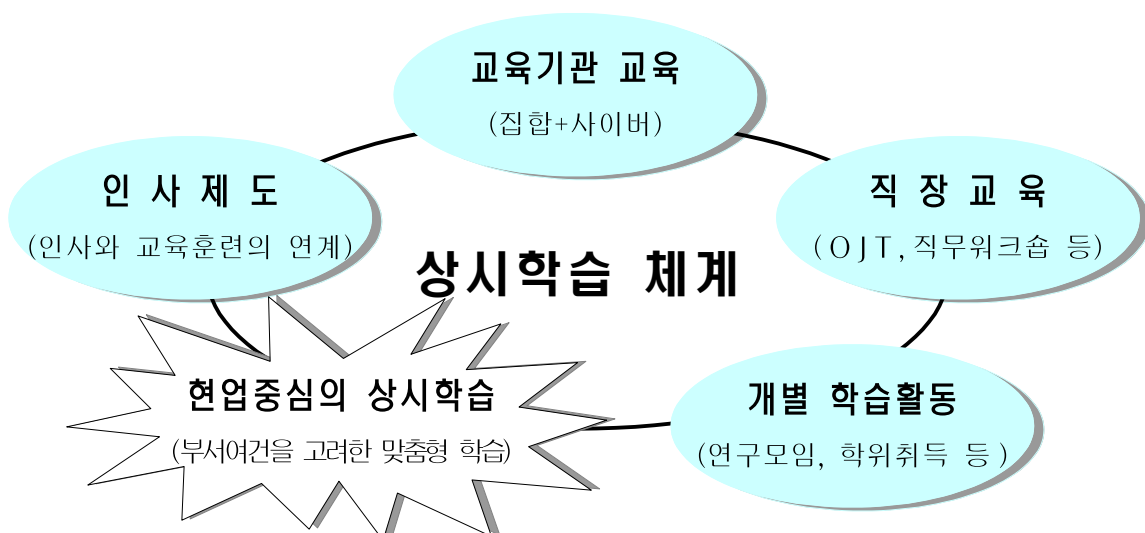
○ 새로운 도정철학·이념을 반영

- 특히 충청남도의 경우 안희정 충남지사가 융복합 거버넌스 행정을 화두로 한 '충남형 행정혁신 계획'을 마련하고 일 잘하는 충남도정을 만들겠다고 밝히고 있음
- 즉, '일 잘하는 충남도정'을 만들기 위해 융복합 거버넌스 행정, 자기주도적 행정, 지속가능한 행정을 의미하고 있음
- 융복합 거버넌스 행정이란 업무수행 방식과 관련 "모든 정책을 '자문-조정-평가-환류'를 통해 정책수요자의 만족도를 높이는 것을 의미하며,
- 조직문화의 경우 상생과 나눔, 배려의 새로운 조직문화 형성의 필요성을, 자기주도적 행정은 조직구성원의 자율적인 학습을 통한 문제해결을 지속가능한 행정과 관련해서는 중단 없는 우수 혁신사례의 제도화를 의미함
- 충남도는 이같은 '충남형 행정혁신'을 위해 ▲ 인사·교육·관정 등 조직문화 혁신 ▲ 도정-시군정 기능혁신, 도정 중요과제 분석 및 업무 재설계, 직무성과 평가혁신 등을 포함한 업무혁신 ▲ 시스템혁신, 재정혁신

신, 제도혁신을 담은 내재화 혁신 등 3개 분야 9개 과제를 선정하고 있음

- 결국 이러한 패러다임의 변화에 능동적으로 대응하고 개인의 능력을 극대화 할 수 있는 교육의 필요성이 제기되고 있음
- 특히 자기주도적 상시학습체계의 필요성 대두되고 있는데, 급격한 행정환경 변화 가운데 조직의 생존과 경쟁우위를 유지 하기 위해서 능동적으로 대처해 나갈 수 있는 능력이 요구되므로, 상시적으로 학습하는 조직문화의 구축이 필요할 것임
 - 민간에서는 ‘일- 학습 - 삶’을 연계하여 직원들의 자아실현과 조직성과 제고를 동시에 도모하는 평생학습제도 운영 및 지원하고 있음
 - 이러한 차원에서, 조직구성원은 자기 스스로 정보를 수집/분석하고 문제를 해결해나가는 자기 주도적 학습능력이 요구되고,
 - 조직차원에서는 학습자들이 그들의 수준에 맞게 선택하고, 학습해 나갈 수 있도록 시스템을 설계하는 것이 중요한 과제로 대두되고 있음
- 이를 위해 현재의 국내훈련을 개선하여 교육 유형의 다양화가 필요할 것임.
 - 강의식 교육에서 체험·실천형 교육으로 발전, 시민현장 중시
 - 도·투자출연기관 파트너십 합동 프로그램 개발 운영 등임

<그림 3> 공무원교육의 연계 및 미래상



- 그러나 이러한 교육훈련의 변화는 결국 교육의 대상자인 공무원들이 무엇을 원하는지에 대한 논의가 선행되어야 할 것임. 즉, 아무리 좋은 취지의 교육프로그램이 있다고 하더라도 그러한 것들이 공무원들이 만족을 못한다면, 수동적으로 교육에 참여를 할 것이고 이러한 교육의 결과는 개인이나 조직에 악영향을 미치기 때문임

2. 공무원교육훈련의 수요

1) 의의

- 교육훈련 수요조사는 공무원들이 어떤 내용의 교육훈련을 어느 정도 필요로 하는가를 파악하는 절차임
- 이러한 교육훈련 수요조사는 구체적인 교육훈련계획의 설계를 위한 자료수집 및 분석단계로서, 교육훈련계획 수립의 출발점이며 교육훈련목표의 설정과 교육훈련계획의 작성을 위한 기초 자료를 제공해 줌
- 일반적으로 교육훈련의 수요는 공무원의 신규채용 및 배치전환, 새로운 업무의 발생과 업무 절차의 변경, 행정 능력의 향상과 능력 발전이 필요할 때에 발생함
- 교육훈련의 수요는 정부와 직무 및 개인 등 세 가지 차원으로 구분될 수 있음(Schuler, 1984)
 - 정부차원의 수요분석은 정부의 기본 목표와 그에 영향을 주는 외부환경적 요인(사회규범, 기술변화, 경제적·정치적 요인, 노동시장의 상태 등)들과 직무설계·분석, 인력계획, 임용제도 등 내부환경적 요인들에 대한 분석을 토대로 이루어지며, 교육훈련이 필요한 분야와 내용 및 훈련성과의 평가 기준에 대한 기초적 정보를 제공함
 - 직무차원의 수요분석은 직무설계와 직무분석, 다시 말하면 직무를 구성하는 업무 내용과 그것을 수행하는 데 필요한 지식과 기술 및 태도 등을 파악하는 것임
 - 주로직무기술서와 직급명세서를 토대로 진행되거나(Mandt, 1973), 필요에 따라서 점직자나 감독자로부터 필요한 정보를 취득할 수 있음

- 개인의 훈련수요는 조직이나 직무의 관점에서 수용 가능한 최저 수준의 업무 실적이나 직무 수행 능력 또는 태도와 조직구성원 개개인의 현재 업무 실적이나 직무수행 능력 또는 태도와의 차이에 의하여 측정될 수 있음
 - 따라서 개인의 훈련 수요분석은 기본적으로 직무분석과 근무성적 평가에 의존하게 되며, 이 밖에 자기평가도 개인의 교육훈련 수요분석에 유용하게 이용될 수 있음
- 그러나 업무실적이나 직무수행능력에 대한 수용가능한 최저 수준의 설정은 물론 조직구성원의 현재의 업무 실적이나 직무 수행 능력을 정확히 평가한다는 것은 어렵기 때문에 교육훈련의 수요를 객관적으로 정확하게 측정한다는 것은 매우 힘든 작업임(강성철 외, 2012)
- 따라서 충청남도 교육훈련 수요를 측정하기 위해 본 계획안에서는 기존 연구되었던 논문들과 자료들을 통해 미래의 교육훈련 수요에 대한 예측을 하고자 함

2) 교육훈련 수요

- 향후 역량기반 교육훈련을 계획하기 위한 교육훈련수요를 알아보기 위해 아래의 <그림 4>에 나와 있는 틀에 따라 분석을 해보고자 함
- 즉, 앞에서 서술한 내용들을 바탕으로 선행연구에서 조사되고 분석되었던 내용들을 중심으로 교육훈련수요를 모색하기 위하여 그 영역을 교육훈련 계획→운영→내용→평가의 과정으로 구분하였음
- 이러한 수요조사내용은 한국지방행정연구원(2009), 이상호·이환법(2010), 김귀영(2009) 등을 기준으로 하였음

<그림 4> 수요조사의 틀



1) 교육훈련계획

- 교육훈련 계획은 크게 교육훈련의 목적, 교육훈련의 방향, 수요조사실시시기와 수요자의 인지방법, 그리고 교육훈련기간임
- **교육훈련의 목적**
 - 교육훈련의 목적과 관련해서는 자기계발의 기회로 삼거나 새로운 지식 및 정보를 습득하는 기회로 삼고 있다 반면 교육훈련을 의무사항으로 인식하여 참가하는 공무원의 비율도 적지 않음을 알 수 있음. 이밖에 승진을 위하여나 교육에 참가하여 인적네트워크를 구축하려는 목적은 매우 적은 것으로 나타나고 있음(한국지방행정연구원, 2009)
- **교육훈련의 방향**
 - 지방공무원교육에 있어 필요한 덕목(방향)과 관련해서는 전체적으로 개인의 역량소양개발에 대해 가장 많은 응답을 하고 있음¹⁾
- **수요조사 실시 시기**
 - 수요조사 실시시기 적절성에 관해서는 대부분의 '보통이다'라는 대답이 많은 편임(이상호 · 이환범, 2010). 또한 바람직한 수요조사 실시시기에

1) 【응답문항】

① 의사소통능력, ② 봉사정신, ③ 직무처리능력, ④ 정보처리능력, ⑤ 공무원의 책임의식, ⑥ 개인의 역량소양 개발, ⑦ 기타

관한 인식에서는 과정별 1개월전이 가장 많은 응답을 보이고 있음

○ 인지방법

- 인지방법과 관련해서는 공문서를 통한 수요조사의 인지가 제일 많으며, 문제점으로는 전반적인 교육홍보부족으로 인식하는 것으로 나타남. 따라서 수요조사인지에 대한 올바른 홍보방법은 공문 및 전자결재 공람 게시판, 그리고 e-mai을 통한 방법을 가장 선호하고 있음

○ 교육훈련기간

- 교육훈련기간의 경우 개인에게 정해진 교육기간이 적당하다고 인식하고 있음

2) 교육훈련운영

- 교육훈련운영의 경우 민간위탁여부, 운영주체 및 방식, 그리고 교수의 유형과 전반적인 교육훈련의 방식에 대한 것임

○ 민간위탁여부

- 민간위탁여부와 관련해서는 다양한 의견을 보이고 있음. 예를 들어 완전위탁방식으로 운영하고 있는 울산광역시외의 경우 현재 진행하고 있는 완전민간위탁 운영방식에 대해 일부만이 선호한 반면 일부 교육프로그램에 한하여 민간위탁을 실시하는 운영방식 명 및 부분민간위탁 운영방식에 대한 응답률이 상대적으로 높게 나타나고 있음
- 반면, 부분민간위탁방식으로 운영하고 있는 전라남도 지방공무원교육원과 과정별민간위탁방식으로 운영하고 있는 충청북도 자치연수원의 경우 현재 두 기관의 운영방식에 대해 해당기관 교육생 응답자들 다수가 긍정적으로 응답하여 두 기관의 경우 교육수강생들이 원하는 운영방식으로 지방공무원교육기관이 운영 및 관리되고 하고 있음을 알 수 있음

○ 운영방식

- 공무원교육훈련 운영방식에 대해서는 대부분의 지방공무원들은 전반적으로 부분민간위탁 방식에 대해 긍정적인 견해를 보이고 있음. 이와 같은 배경에는 지방공무원교육의 완전위탁운영방식이 지니는 운영 및 관리적인 측면에서의 단점과 문제점이 존재하고 있음을 의미함²⁾

2) ① 지방공무원교육원이 직접 운영하는 방식, ② 민간교육훈련기관에 완전히 위탁하는 방식, ③ 부분민간위탁 방식, ④ 일부 교육프로그램에 한하여 민간위탁을 실시하는 방식, ⑤ 현재 각 시·도에 한 개씩 설치되어 있는 교육원을 권역별로 통합 설치·운영하는 방식, ⑥ 기타, ⑦ 무응답

○ 교수의 유형

- 전문교육을 강의하는 교수의 강의전문성 정도에 대한 지방공무원의 인식은 '보통이다'가 가장 많은 것으로 나타남. 또한 바람직한 전문교육 교수유형으로는 민간분야 저명강사, 산업현장 전문가, 대학교수, 교육원 내 교수요원, 퇴직공무원의 순으로 나타났음

○ 교육훈련방식

- 마지막으로, 전반적인 교육훈련 방식과 관련해서는 사례중심의 소그룹 토론식 교육방법, 액션러닝으로 꼽고 있음. 반면 전통적인 강의식 교육방법은 가장 낮은 선호를 보이고 있음³⁾

3) 교육훈련내용

- 교육훈련내용과 관련해서는 프로그램에 대한 만족도, 효과성, 교육이수시기 등임

○ 교육훈련 프로그램의 만족도

- 현재 공무원들이 받고 있는 교육원의 교육훈련에 대한 만족도는 대체로 매우 높은 편임. 또한 현재의 교육프로그램에 대하여 만족하는 이유로는 프로그램의 내용 중에 개인의 자기개발을 위한 프로그램이 많기 때문 이라는 답변이 가장 많으며, 이어서 다양한 프로그램의 개설 이며 이밖에 소양교육 프로그램과 직무교육에 관한 프로그램 순으로 만족하고 있음. 언어와 관련된 프로그램에 대한 지적이 없음을 볼 때 언어교육프로그램의 내용이 충분치 않거나 교육생들의 관심이 없는 것으로 보임

○ 효과성

- 현재 지방공무원교육원에서 공무원에게 제공하고 있는 교육훈련 프로그램 중 가장 교육효과가 큰 것이 무엇인가라는 조사에서는 응답률에서 가장 높게 나타난 항목으로는 역량소양교육이며 다음으로 직무교육 정보화교육 순임⁴⁾

3) ① 강의식 교육방법, ② 사례중심의 소그룹 토론식 교육방법, ③ 개별적 과제에 대한 연구보고서 제출 방법, ④ 액션러닝

4) ① 직무교육, ② 역량소양교육, ③ 직급교육, ④ 정보화교육, ⑤ 글로벌교육, ⑥ 지역특성화교육, ⑦ 기타

○ 교육이수시기

- 바람직한 기본교육 이수시기와 관련해서는 신규임용 후 6개월 이내, 신규임용 전, 신규임용 후 6개월~1년, 신규임용 후 1년이후의 순으로 나타났다

4) 교육훈련평가

- 교육훈련평가와 관련해서는 평가과목수, 교육이수시기, 교육이수 후 보직관리 등임

○ 평가과목수

- 교육평가 과목수에 대한 만족도는 '보통이다'가 가장 많은 응답을 보이고 있음
- 또한 교육훈련 평가에 대한 인식은 이수제도, 주요과목 평가, 교육전과목을 평가의 순으로 나타났다

○ 교육이수시기

- 바람직한 기본교육 이수시기와 관련해서는 신규임용 후 6개월 이내, 신규임용 전, 신규임용 후 6개월~1년, 신규임용 후 1년이후의 순으로 나타났다

○ 전문교육 이수 후 보직관리 만족도

- 보직관리 만족도와 관련해서는 '보통이다'가 가장 많았으며, 전문교육 이수 후 동일부서 장기근무에 대한 견해도 '보통이다', '동의한다'의 순서대로 나타났다
- 또한 전문교육 이수 후 바람직한 보직관리와 관련해서는 차기 인사시 보직관리 하여야 한다가 가장 많은 응답을 하였으며 기회가 되면 보직관리 한다, 전문교육 이수과 무관하게 순환근무배치 등으로 나타났다

3. 공무원교육훈련의 과제

1) 공무원교육훈련 혁신의 기본 방향

○ 지방자치단체 목표와 미래비전에 따른 인재상의 정립

- 충청남도 교육훈련에서 보듯이 지방자치단체의 교육훈련제도 중 가장

중요한 점은 우선 지방자치단체가 지향하는 조직의 비전과 목표를 분명히 하고 이를 교육훈련제도에 반영해야 한다는 점임(김귀영, 2009)

- 따라서 먼저 모든 지방자치단체는 자율적으로 지역적 특성을 고려하여 인재상을 정립하고 이에 맞는 필요역량을 정의한 후 이를 교육훈련제도에 반영하여야 할 것임
- 여기서 주의할 점은 각 지방자치단체가 인재상을 정립할 때 각기 목표와 미래비전이 다를 수밖에 없으므로 지방자치단체의 교육훈련내용은 차별적이어야 한다는 것임

○ 교육의 성과에 대한 인식

- 현재의 대부분의 지방자치단체의 교육훈련의 내용은 성과를 강조하고 있음. 즉, 공무원 교육훈련을 비용의 관점에서 투자로 인식전환하고 투자의 성과를 무엇으로 볼 것인가를 고려한다는 것임
- 교육의 성과를 무엇으로 볼 것인가는 지방자치단체에 따라 다를 수 있는데 충청남도의 경우 교육훈련의 시험성적이나 만족도점수가 아닌 교육수요자 스스로 특정 문제를 해결하는 과정에서 일정한 지식을 얻는 것으로 정의하고 있어야 할 것임
- 즉, 이것은 일종의 실천학습(Action Learning)기법의 활용으로서 직장 내에서 해결해야 될 문제나 과제를 중심으로 다양한 구성원으로 구성된 소그룹을 통해 성찰적이고 탐구적인 학습과정을 거치도록 한다는 것임(Marquardt, 2004)
- 예를 들어 강의식 수업을 토론식으로 전환하여 개인 혹은 팀별로 과제를 수행하게 함으로써 이를 통해 교육훈련의 성과와 평가를 시도할 수 있음. 다만 이처럼 교육훈련의 방식이 토론식으로 이루어지거나 팀별과제수행과정으로 이루어지면 강사에 의한 교육훈련평가만으로는 타당성 있는 평가가 어려워지므로 만족도위주의 단순설문식 평가방식도 동시에 개선하여야 함

○ 자기주도적 학습을 통한 자율적 학습체제 확립

- 교육훈련제도의 주체를 공무원 개인으로 바꾸고 과거 수동적인 훈련에서 스스로 필요한 지식과 정보를 습득해 문제를 해결하는 자기주도형 학습(self directed learning)으로 전환한 것은 창조력을 강조하는 행정환경의 변화에 대응하기 위한 것임
- 이러한 방향전환은 공공조직뿐 아니라 이미 평생학습을 지향하고 있는

현대의 사회변화방향과 맥을 같이하는 방향설정이라 할 수 있음(김미숙, 2005).

- 이러한 자기주도적 학습을 위해서는 공무원이 자기교육훈련계획의 수립을 통해 필요한 교육내용, 방식, 기관을 선택하기 위해서는 학습관리 시스템이 구축되고 인사과 등 교육훈련담당조직에서는 교육훈련강좌 정보, 참고도서소개 등 관련 정보지원이 가능해야 함
- 이밖에도 수시로 발생하는 현안업무 때문에 어렵사리 잡은 교육훈련기간 동안에도 수시로 업무지원에 나오는 현실도 자기주도적 학습제도화의 장애요인이 됨
- 따라서 여건이 되지 않음에도 명목적으로만 자기주도적 학습체제를 도입하기 보다는 먼저 교육기관이나 교육내용의 선택폭을 다양화하고 이미 제도적으로 구축되어 있는 외부 교육기관의 교육프로그램을 구매하여 활용하는 등 점진적으로 접근할 필요가 있겠음(김귀영, 2009)

2) 분야별 혁신 과제

□ 계획 및 운영체계

○ 중장기적인 인력관리 및 교육훈련계획 수립

- 5년단위의 전략적인 중장기적인 인력관리계획을 수립함에 있어 지방자치단체가 필요한 공무원의 역량수준을 효과적으로 달성하기 위한 신규 채용, 보직·퇴직관리 및 교육훈련 등을 중·장기적인 계획안에서 단계적인 교육체계 혁신에 초점을 두어 선택적 교육기회를 확산시켜야 함

○ 교육운영체계의 변화

- 최근 일부 광역자치단체의 지방공무원교육원 운영이 직접 운영체계에서 부분민간위탁 운영체제로 전환되고 있다 일반적으로 자치단체장 개인의지에 의해 결정되며 공무원이 공무원을 교육하는 것은 비효율적이고 교육의 효과성면에서 발전이 없으므로 교육전문기관에 의한 교육이 필요하다고 판단되었기 때문임. 한편으로는 민간위탁으로 인하여 인건비 절감으로 인한 예산절감과 교육수준의 향상을 기대할 수 있음(한국지방행정연구원, 2009)

○ 공무원 전임교수 대신 민간위탁기관의 전임교수로의 대체

- 지방공무원교육원의 운영을 외부 교육기관에 부분민간위탁함에 따라 지방공무원교육원에 근무하면서 강의를 하던 전임교수진은 본청으로 돌아가고 민간위탁기관의 전임교수진으로 대체되고 있음

○ 교육의 질 향상을 위해 강사인건비에 대한 투자 필요

- 강사인건비의 증가에 비례하여 교육생들의 만족도가 높게 나타남을 볼 때 강사인건비 정도와 교육생 수업만족도가 비례함을 알 수 있음. 우수한 강사진을 확보하여 새로운 교육방식이나 지식을 전달하여 학생들의 만족도가 높아지는 것임
- 특히 공무원들이 국제적 마인드나 서비스정신 등과 같은 소양역량을 향상시키는데 외부의 우수한 강사진은 지방공무원들에게 새로운 활력소 역할을 하고 있는 것임. 이를 위해 강사인건비를 인상하거나 충분한 투자가 있다면 우수강사진을 확보하여 보다 양질의 교육훈련이 이루어질 수 있을 것임

□ 프로그램 및 평가

○ 역량소양교육 프로그램에 대한 관심

- 앞에서 서술한 바와 같이 공무원들의 교육훈련 목적이 주로 개인의 역량소양 개발에 있거나 공무원교육원에서 가장 효과적인 교육훈련프로그램에 대해서는 역량소양교육을 선호하고 있음

○ 직무 및 현장과 연계된 교육프로그램의 개발

- 선행연구에서 밝히고 있는 지방공무원교육원 교육의 개선사항으로 조사대상의 개 지방공무원교육원의 교육생 모두 직무 및 현장과 연계된 교육프로그램의 개발에 가장 많은 응답을 하고 있음
- 따라서 각 지방공무원교육원은 이론중심의 교육에서 벗어나 현장과 실무중심의 교육프로그램을 개발할 필요가 있음

3) 전략별 추진 과제

☐ 도정의 집행력 제고를 위한 교육훈련역량 강화

- 교육훈련 예산 확대
- 자기주도행정학습의 지속화
- 참여형·맞춤형 상시적 혁신교육프로그램 개발 및 보급
 - 방향: 쌍방향식 교육프로그램 운영
 - 구성원을 유형화한 후 필요한 역량을 규명하고 현재 부족한 역량을 도출하여 부족역량을 보완할 수 있도록 교육프로그램 운영
 - 충남지방공무원교육원 교육프로그램의 전략화·고도화 방안 마련
 - 상시적 학습이 가능하도록 가상적 학습공간을 인터넷상에 마련
 - 학습동아리의 실질적 운영을 위한 제도적 장치 마련

☐ 지식기반도정의 집행력 제고를 위한 교육훈련역량 강화

- 민간기관 중·장기위탁교육과정 충실
- 자기주도행정학습의 지속
- 인터넷을 통한 가상교육 확대

☐ 고객중심의 교육훈련기반 구축

제3장 교육훈련 기본구상

제1절 계획의 비전과 목표

제2절 추진전략

제1절 계획의 비전과 목표

1. 비전

2. 목표

제1절 계획의 비전과 목표

1. 비전

「21세기 동북아의 New-Core, 희망찬 충남」을
실현하는 자기주도적 공무원 양성



2. 목표

- 자기주도적 행정구현을 위한 인재육성
- 미래지향적 도정성과를 창출하는 교육
- 지역의 현안문제를 적극적으로 해결하는 현장전문가 양성
- 혁신인력가를 위한 전문교육기관 양성

제2절 추진전략

1. 충남의 정체성 확립
2. 자기주도적 조직문화 형성
3. 창의적 업무역량 향상
4. 교육네트워크의 강화
5. 공무원교육원의 기능개선

제2절 추진전략

1. 충남의 정체성 확립

1-1	충남 인재상 확립 : 화합人, 변화人, 청렴人
-----	---------------------------

1) 사업의 배경 및 필요성

- 충남의 정체성 확립을 위해 가장 필요한 것은 충남 공무원에게 필요한 올바른 가치를 담은 충남 인재상을 확립하는 것임.
- 충남은 과거부터 청백리한 관료가 많이 배출된 곳이기도 함. 이에 청백리 충남 인재상을 반영한 청렴인상 확립이 필요하고,
- 또한, 최근 충남 도정 목표를 보면, 융복합 거버넌스 행정체제 구축을 중요시하고 있는데, 그러기 위해서는 무엇보다도 갈등을 해소하고 상생협력을 하는 화합인상이 필요하며,
- 아울러 충남은 수많은 독립운동가들의 출생지이기도 함. 이에 변화를 두려워하지 않는 혁신적 사고를 하는 변화인을 양성하는 것이 필요함.

2) 사업개요

- 올바른 충남 인재상 확립을 위해, 청백리, 독립운동가 등 충남 출신의 인물에 대한 학습을 통해 충남 인재상을 확립하고자 함.
- 충남 인재상. 즉, 화합人, 변화人, 청렴人 교육프로그램 개발을 통해 올바른 충남 공직자 가치를 심어주고, 충남 공무원 인재상을 제시하는 것임.

3) 기대효과

- 충남 공무원의 가치와 올바른 인재상이 확립되어, 충남의 정체성 확립에 일정부분 기여할 것으로 여겨지며,
- 특히, 충남 출신 인물 학습을 통한 교육으로 인하여, 충남 인재상에 대한 이해를 더욱 높일 수 있음.

1-2

충남 도정의 비전과 목표 학습 : 도정철학과 이념

1) 사업의 배경 및 필요성

- 충남의 정체성 확립을 위해 충남 공무원에게 필요한 인재상을 확립하는 것만큼이나 필요한 것은 현재 충남 도정에 대학 학습이 필요함
- 특히, 최근 지방화로 인해 중앙의 권한이 지방으로 이전되는 가운데 충남의 경우에도 자주적 권한 행사를 할 수 있는 환경이 조성되고 있어, 충남도의 비전과 목표를 정확히 이해시키는 것이 필요함

2) 사업개요

- 충남도의 경우 안희정 충남지사가 융복합 거버넌스 행정을 화두로 한 ‘충남형 행정혁신 계획’을 마련하고 일 잘하는 충남도정을 만들겠다고 밝힌바 있음
- 이러한 충남 도정의 비전과 목표 학습을 통해, 도정철학과 이념을 이해하는 교육이 필요함

3) 기대효과

- 충남도정의 비전과 목표에 대한 올바른 이해를 통해 지역정체성 확립에 기여할 것으로 보며,
- 아울러, 지방화 시대에 맞는 충남도만의 맞춤형 도정 정체성이 확립될 것으로 봄

1-3

충남의 역사와 문화 습득 : 백제문화권 스토리텔링

1) 사업의 배경 및 필요성

- 지역의 역사와 문화가 갖는 지역정체성 확립과 공동체적 결속력의 제고 효과는 지역 경쟁력 증진을 위한 중요한 자원이 됨
- 삼국시대에 충청남도는 백제에 속한 지역이었으며, 특히 공주는 백제의 수도로서 185년간 백제 문화의 꽃을 피운 지역임
- 따라서 이러한 백제 문화를 토대로 단순히 충남의 역사와 문화 상식을 이해하는 수준을 벗어나 스토리를 만들어 재미있고 생생한 이야기로 설득력 있게 전달함으로써 충남인으로써의 지역적 정체성을 확립시킬 필요가 있음

2) 사업개요

- 지역 경쟁력 증진을 위해 충남 역사와 문화가 갖는 정체성을 확립하고 아울러 공동체적 결속력을 제고
- 기존 단순 충남의 역사와 문화상식 교육 훈련을 탈피하여 재미있고 생생한 이야기를 통해 충남 역사와 문화를 더욱 설득력 있게 전달

3) 기대효과

- 단순 암기식 역사와 문화 교육을 벗어나 이에 대해 스토리로 접근함으로써 충남 역사와 문화에 대한 공무원들의 깊이 있는 이해를 가능하게 함
- 이를 통해 충남의 정체성 확립과 공동체 결속력 제고에 기여

2. 자기주도적 조직문화 형성

2-1 교육훈련 담당 인력의 전문성 강화

1) 사업의 배경 및 필요성

- 충청남도 공무원의 전문성을 제고하기 위해 다양한 교육훈련 프로그램을 기획·운영해야 한다는 필요성이 증대되고 있으며, 의무적 교육이수시간의 증대에 따라 교육훈련 업무가 증가하고 있는 실정임
- 이에 따라 충청남도 공무원 교육훈련체계의 안정적이고 지속적인 추진을 위해 교육훈련 담당 전문인력의 배치 및 강화가 요구됨

2) 사업개요

- 교육학·교육공학·HRD 등을 전공한 석사급 이상 전문인력 및 민간기업 HRD 담당자 등을 채용하고, 이들을 통해 교육계획수립 및 성과평가, 교육대상 선정, 교육훈련 모니터링, 위탁훈련 및 훈련지원 등의 업무를 수행하게 함
- 충남도청 부지사의 책임 하에 외부 전문가를 포함하는 충청남도 공무원 교육훈련 자문위원회를 구성하여 운영하며(분기별 1회), 특별 사안에 대해서는 TFT 또는 별도의 연구개발 프로젝트를 수행함

3) 기대효과

- 향후 충청남도 공무원의 교육훈련을 담당할 인재양성 전담조직으로의 발전을 모색할 수 있음
- 공무원 교육훈련에 대한 기본 방향을 설정하고, 교육훈련과 관련한 주요 이슈 및 동향에 대한 개선방안을 도출하는 역할을 담당할 수 있음

2-2 내부 교수요원 발굴 및 육성

1) 사업의 배경 및 필요성

- 교육 분야의 내부 전문가 발굴 및 활용을 통해 충청남도 공무원 교육훈련의 내실화 및 현장주도성을 강화해야 함
- 외부 전문가의 조직 내 부적응으로 인한 문제를 예방하고, 내부 직원에 대한 경력개발 기회를 부여할 필요성이 있음

2) 사업개요

- 우수교원을 확보하기 위해 적성·학력·능력 등을 검토하며, 역량 있는 내부 공무원 중에서 교수요원으로 임용함
- 충청남도의 전체 공무원을 대상으로 공모를 실시하며, 교육전문가로서 성장할 수 있는 각종 교육기회를 우선적으로 제공함
- 선발된 내부 교수요원에게는 일정한 인센티브를 제공하거나, 일정 기간 동안 직무에서 배제하여 교수요원의 직무를 수행하도록 지원함

3) 기대효과

- 충청남도 공무원교육원의 전문인력 육성 계획에 따라 육성하여 내부 교수요원 및 교육컨설팅 전문가로 활용함
- 내부 교수요원들은 외부 전문가에 비해 충청남도가 직면하고 있는 내·외부의 환경 변화를 보다 정확하게 예측할 수 있으며, 이를 바탕으로 급격한 환경 변화에 탄력적으로 대처할 수 있는 교육훈련이 이루어질 수 있음
- 또한 충청남도의 도정 비전과 정책방향을 보다 잘 이해하고, 이를 교육훈련에 적절하게 활용할 수 있는 전문가를 양성할 수 있음

2-3	e-HRD시스템 구축
-----	-------------

1) 사업의 배경 및 필요성

- 충청남도 공무원의 역량개발활동을 상시학습체제와 연계하여 통합적으로 관리해야 할 필요성과 다양한 교육훈련활동 및 자기개발활동을 통해 산출되는 성과물에 대한 통합관리의 필요성이 대두되고 있음
- 그리고 상시학습체제의 정착을 위해 역량개발 및 향상에 대한 지속적인 관리 및 지원이 필요함

2) 사업개요

- e-HRD시스템은 자기역량개발계획의 수립, 부서원 역량개발지원을 위한 실적관리, 교육훈련의 수요파악 및 평가 등 교육훈련활동의 통합관리, 학습결과의 공유 및 인사평가에 반영 지원 등의 기능을 수행함
- 역량기반 교육과정에 근거하여 공통역량, 리더십역량 및 직무전문역량에 대한 기대수준을 설정할 수 있는 기능을 수행함
- 각 영역의 역량에 대한 자기개발계획을 입력하고 수정할 수 있는 기능, 역량별 기대수준 대비 현재 보유수준을 진단하는 기능 등을 수행함

3) 기대효과

- 충청남도 공무원의 역량개발 및 향상정도를 평가하기 위한 프로세스를 정립하여 평가활동을 객관적이고 효율적으로 수행함으로써 공무원 역량의 지속적인 향상을 꾀할 수 있음
- 공무원의 교육훈련, 상시학습 및 지식관리활동을 통합적으로 지원하고 관리할 수 있는 인적자원관리 및 평가시스템을 구축·활용함으로써 효율적인 인적자원의 육성 및 관리가 이루어질 수 있음

2-4	자기역량개발계획 수립
-----	-------------

1) 사업의 배경 및 필요성

- 공무원 본인이 자신의 부족한 분야를 스스로 진단하고, 부서장과의 조율을 통해 자신에게 필요한 능력개발 필요분야를 선정함으로써 자신에게 적합한 연간 교육훈련계획을 수립할 수 있게 됨
- 자기역량개발계획은 연간 교육일정을 정확히 예측하는데 목적이 있는 것이 아니며, 상급자인 부서장과의 협의를 통해 자신의 부족분야를 스스로 진단하고 교육·학습 계획을 수립하는 것을 목적으로 함

2) 사업개요

- 부서장은 소속직원이 부족한 분야 또는 향후 필요한 분야에 대해 교육이수 또는 자발적 학습을 할 수 있도록 지도함(과장급 이상 공무원은 자발적으로 자기역량개발계획을 수립)
- 자신의 현재 역량수준을 타인평가, 자기평가, 전사평균, 요소별 평균과 상호 비교하여 측정함
- 본인이 달성하고자 하는 목표수준을 구체적으로 기록하며, 역량수준을 높이기 위해 본인이 실행할 활동을 구체적인 행동 중심으로 기록함

3) 기대효과

- 공무원 교육훈련시 개개인의 교육 필요분야 반영으로 인한 교육몰입도 제도를 통한 교육훈련 성과 증대를 꾀할 수 있음
- 교육대상 개개인의 교육목표 달성도 측정이 가능하며, 부족한 부분의 보충, 목표 달성에 관한 교육참여자 개개인의 노력반영으로 인한 최종 목표달성 용이

2-5	수요자 요구에 맞는 교육훈련
-----	-----------------

1) 사업의 배경 및 필요성

- 공무원교육프로그램의 개발·진행시 대상공무원들의 직무별 또는 전문성에 대한 특성을 고려하지 않은 단일 기준 교육과정의 운영이 진행되고 있음
- 이러한 교육프로그램은 교육대상 공무원들의 자발적 참여가 낮으며 이로 인하여 그 교육효과가 저조함

2) 사업개요

- 교육대상 공무원들의 직무별 또는 전문성에 대한 특수성이 고려된 사전 교육수요조사를 통한 교육프로그램의 구축·진행
- 교육프로그램의 수립이전 교육대상 공무원들의 수요분석을 통해 대상자들이 원하는 직무·소양 교육프로그램의 구축
- 교육프로그램 진행 이후 교육생들의 만족도조사 등을 통한 철저한 수요조사를 통해 향후 교육프로그램 개설시 조사결과 반영

3) 기대효과

- 교육프로그램과 교육대상공무원의 직무분야 연결을 통해 업무 수행시 교육내용의 즉각적인 적용
- 교육대상 공무원들이 느끼는 취약부분에 관한 즉각적인 적용을 통한 교육에 대한 몰입도 증대와 높은 참여율 보장

2-6	참여교육프로그램 강화
-----	-------------

1) 사업의 배경 및 필요성

- 공무원 교육프로그램 진행시 시청각 자료·현장실무 체험과 같은 현실적인 적용 방안에 관한 교육훈련이 부족한 실정임
- 충분한 체험교육의 부재로 인하여 교육내용의 실무 적용이 힘들며, 이를 통한 현장에서의 적용·응용의 어려움의 문제점이 발생

2) 사업개요

- 교육프로그램 진행시 충분한 시청각 자료와 관련 부서 방문 또는 현장실습 진행
- 교육내용의 활용을 높이기 위한 분임토의, 봉사활동, 지역문화·역사탐방과 같은 교육프로그램 진행
- 교육 진행과 동시에 현장실무평가와 같은 교육내용의 적용도를 평가할 수 있는 평가내용을 통한 교육성과 측정지표 활용

3) 기대효과

- 교육내용의 실무교육화를 통해 교육훈련을 마친 이후 현장에서 교육내용을 바로 적용하여 사용할 수 있음으로써 업무진행에서 부족하였던 부분에 관한 즉각적인 보충효과 기대
- 교육대상 공무원들의 실제 업무와 직접적 연관이 있는 교육내용의 진행을 통하여 교육 진행시 참여도를 증대 할 수 있으며, 진행 간 토론을 통한 실무 문제점 토의 및 해결방안 마련 가능

2-7	e-Learning 교육프로그램 구축
-----	----------------------

1) 사업의 배경 및 필요성

- IT기술의 발달과 교육대상 공무원들의 교육환경 변화로 인한 교육정보화 요구로 인해 언제, 어디서든 교육프로그램을 진행할 수 있는 교육환경 구축의 필요성 증대
- 공무원들의 업무 진행시 정보화 프로그램의 활용도가 높아지고 있으며, 공공기관 업무 전산화에 관한 국민 수요도 증가하고 있음

2) 사업개요

- 업무의 특성에 따라 교육프로그램을 작성하되, 크게 직무 전문분야와 정보화 교육분야로 구분하여 운영
- 직무관련 교육분야는 e-기획 및 평가, e-도시(농촌) 계획실무 등과 같은 교육과정 개설, 정보처리 분야는 Access, 엑셀 등과 같은 분야의 강좌 개설
- 추후 다른 공무원 교육분야 프로그램들을 e-Learning 프로그램을 통해 수강할 수 있도록 프로그램 영역 확대

3) 기대효과

- e-HRD 프로그램과 연계를 통해 실시간 교육진행현황, 교육성과평가 등의 통합관리 가능
- 최초 교육용 강의 제작이후 강사료, 공간사용료 등과 같은 교육진행 재정 절감효과와 더불어 교육 대상자들의 교육시간 안배에도 효과적

2-8	상시학습 프로그램 구축
-----	--------------

1) 사업의 배경 및 필요성

- 다양화된 행정환경 속에 기존 승진을 위한 교육훈련이 아닌 환경변화에 대응하는 조직 경쟁력을 강화하기 위한 교육프로그램 필요성 증대
- ‘업무 따로, 교육 따로’의 문제점을 극복하고, 교육성과 제고를 위해 직무수행 과정에서 항상적·지속적·일상적으로 이루어질 수 있는 교육체계가 요구됨

2) 사업개요

- 기존의 교육훈련 범위 이외에 직무와 관련하여 공무원 스스로가 행하는 다양한 학습·연구 활동들의 인정
- 직급별·직렬별 등 적정기준에 따라 기준시간 및 교육훈련 인정내용을 다르게 정하고, 연간 최저 교육이수시간을 설정하여 운영
- 부서장에게 “교육훈련 성과책임”을 부여하여 과장급 부서장이 조직의 성과증대를 위해 소속직원의 자기개발 노력을 관찰하고 지원함

3) 기대효과

- ‘학습 조직화(Learning Organization)’ 촉진으로 인해 조직의 경쟁력과 생산성 향상을 도모
- ‘전략적 인적자원 개발’의 구현과 공무원의 평생학습 보장
- 개인이 필요하다고 판단되는 교육훈련을 직접 실시함으로 인해 교육 만족도와 몰입도, 효능감 등의 제고를 통한 교육효과 증대

3. 창의적 업무역량 향상

3-1	미래변화주도 역량 개발
-----	--------------

1) 사업의 배경 및 필요성

- 급격하게 변화하는 현대 행정 환경은 미래의 변화에 대한 공무원의 대처능력 향상을 필요로 하고 있음
- 이러한 측면에서 변화에 대한 마인드 함양과 창의적 행정능력 신장을 위한 공무원의 역량 개발이 요구되고 있는 실정임

2) 사업개요

- 변화의 이해 및 변화마인드 함양, 변혁적 리더십과 Followership, 변화에 대한 아이디어 공유를 위한 커뮤니케이션 스킬, 자기변화에 대한 저항 극복하기 등에 대한 교육(강의 및 실습)을 실시함
- 창조적 파괴의 개념, 창조적 파괴 영역과 가치창조, 창조적 변화의 실행 방법 등에 대한 교육(강의 및 실습)을 실시함
- 창의적 문제인식 기법, 창의적 문제분석 기법, 창의적 문제해결 기법 등에 대한 교육(강의 및 실습)을 실시함

3) 기대효과

- 새로운 아이디어 수집을 위해 다양한 정보 네트워크를 구축하고, 새로운 방식을 실행하는데 따르는 비용과 편익을 평가하고 선택할 수 있는 능력을 제고할 수 있음
- 업무 관련 지식 및 트렌드 등을 끊임없이 탐색하고 수집함으로써 현재의 업무처리 방식을 개선할 수 있는 적절하고 새로운 방식을 제시할 수 있음
- 대내외 환경 변화의 추세와 현황을 파악할 수 있는 능력을 향상시킴

3-2	창의실행 아카데미 운영
-----	--------------

1) 사업의 배경 및 필요성

- 혁신활동의 생활화를 통해 조직의 높은 성과 달성을 유도하고, 팀 과제 수행 교육을 통해 업무 수행역량을 강화할 필요성이 제기되고 있음
- 또한 창의실행 아카데미의 운영은 조직의 비전, 부서장과의 혁신 목표 공유 등을 통해 업무의 효율성을 증대시킬 수 있음

2) 사업개요

- 부서의 비전에 대한 사전 학습을 실시하고, 부서별 과제 선정에 위한 개선 방안 및 개인과제를 사전에 제출함(사전과제 선정 학습)
- 특강을 통해 부서의 비전을 공유하며, 과제수행에 필요한 창의적 방법 및 창의적 발상기법의 활용방법을 습득함(집합교육)
- 과제수행 과정에 대한 환류를 통해 개선점을 발견하며, 혁신 및 변화를 위한 개인의 역할과 역량을 개발함(집합교육)

3) 기대효과

- 조직의 비전을 공유함으로써 조직의 비전과 공무원 개인의 비전을 일치시킬 수 있으며, 이를 통해 공무원 스스로 업무성과를 변화시키기 위해 실질적인 노력을 기울이게 됨
- 업무방식의 변화를 통해 구성원의 행동변화 및 업무 혁신을 야기하며, 역량개발에 대한 지원 강화를 통해 변화를 행동으로 실천하는 조직문화를 정착시킬 수 있음
- 창의적 학습자에 대한 동기부여·평가·보상이 강화됨으로써, 변화에 능동적으로 대처할 수 있는 조직풍토를 구축할 수 있음

3-3	변화관리 전문가 양성
-----	-------------

1) 사업의 배경 및 필요성

- 변화관리 전문가 양성 과정은 고객지향적 마인드 신장을 통해 업무성과를 향상시키고, 업무협조능력을 강화하며, 창의적 사고능력을 강화하는 것을 목적으로 하고 있음

2) 사업개요

- 변화관리 전문가 양성 과정은 고객만족 · 팀빌딩 · 창의적 사고의 세부 학습 과정으로 구분할 수 있으며, 사례중심 학습 · 롤플레이 · 강의 및 토론 등으로 학습이 이루어짐
- 고객만족의 경우 고객의 가치를 분석하고, 고객의 잠재적 니즈를 발견하며, 고객과의 효과적인 관계형성을 위한 방안들을 학습함
- 팀빌딩의 경우 성공적인 팀워크를 구성하기 위한 요소들을 학습하고, 팀워크 구성의 장애요소 및 대응방안을 모색함
- 창의적 사고의 경우 창의적 사고모형 이해, 창의적 아이디어 개발 기법, 창의적 아이디어 검토 및 평가 기법, 창의적 아이디어의 효과적 전파 등을 학습함

3) 기대효과

- 창의적인 아이디어를 존중하고 긍정적으로 인식하며, 창의적인 아이디어에 대해 보상이 제공되는 조직 환경을 조성할 수 있음
- 타인의 창의적인 아이디어를 업무수행 과정에 적용할 수 있는 능력이 배양되며, 자신의 창의적인 아이디어를 실현할 수 있는 구체적인 대안이나 계획 수립 능력이 향상됨

3-4	맞춤형 교육프로그램의 제도화
-----	-----------------

1) 사업의 배경 및 필요성

- 충청남도 도정·지자체에서 특수시책이나 긴급히 필요로 하는 교육수요에 부응하는 주제를 선정하여 지역특성에 맞는 교육프로그램 운영이 필요
- 교육대상 공무원 개개인의 직무분야의 다양화를 통해 직무분야에 적용가능한 개인 맞춤형 교육프로그램의 필요성 증대

2) 사업개요

- 소속 부서 혹은 소속 기관의 수요(need)에 대한 파악을 통해 외부 교육기관과 연계 등의 활용으로 다양한 교육프로그램 구축
- 중·장기적인 수요예측과 지역특성이 반영된 정책 수행에 필요한 교육 프로그램의 파악을 통해 충청남도의 자체적인 교육프로그램 개발
- 교육담당 부서와 기관에 자율권을 부과하여 지역특성과 교육대상 공무원들의 특성에 맞는 교육프로그램을 특화시켜 운영

3) 기대효과

- 중앙 및 타 지자체에서 실시하고 있는 기본교육 및 기타교육 들과 차별화된 교육프로그램의 수행을 통해 충청남도에서 필요로 하는 공무원 인재육성 가능
- 교육담당 부서와 기관에 자율권을 부과하여 즉각적인 교육프로그램 운영을 가능하게 함으로써, 긴급히 필요로 하는 업무 수행 능력관련 교육을 진행할 수 있어 업무효과성과 조직 생산성 증대 효과

3-5

민간 및 외부교육기관과의 경쟁 및 협력체제 도입

1) 사업의 배경 및 필요성

- 교육의 질 제고와 교육을 통한 창의적 업무역량 강화를 위해 충청남도 공무원 교육기관과 민간교육기관(대학·대학원 및 민간기관) 사이의 교육프로그램 교류 활성화를 유도하는 것이 바람직하다는 인식 증가
- 단순한 협력체제만 유지하는 것이 아니라 각 기관들의 경쟁체제를 유도하여 더 나은 교육프로그램 개발 필요

2) 사업개요

- 국내외 대학, 대학원, 민간교육기관의 학위, 교육 프로그램을 공무원교육 프로그램에서 이수한 내용으로 일정부분 인정하는 제도 구축
- 책임운영기관과 같은 제도를 통하여 필요시 민간기관에 공무원 교육훈련을 일부 위탁하는 방안 고려
- 질적 경쟁력을 갖춘 유료화 된 교육훈련 프로그램 및 각종 교육훈련 과정을 민간 교육훈련 수요자에게 개방함으로써 수익창출과 수요파악, 프로그램 문제점 개선을 도모

3) 기대효과

- 현재 저렴하게 책정된 교육훈련비를 민간 교육비 수준과 대등한 수준으로 현실화 가능
- 민간과의 경쟁체제를 통한 교육품질의 제고를 통해 교육의 경쟁력이 강화되며 이는 업무 수행시 역량강화라는 교육효과로 즉시 적용 될 수 있음

3-6	광역별 합동교육 실시
-----	-------------

1) 사업의 배경 및 필요성

- 인접지역 또는 유사 업무 교육대상 공무원들의 교류와 토의를 통한 네트워크 구축의 필요성 증대
- 공동사업 추진시 업무 효율성 증대를 위해 공무원 상호간의 업무 연계 활성화를 위한 제도적 방안 마련 요구

2) 사업개요

- 관련 지자체가 연합하여 공동교육프로그램을 개발, 하나의 자치단체에서 인접지역 혹은 공동 업무 수행 대상 공무원들이 관련 교육을 함께 수강하도록 함
- 합동교육시 분임토의, 과제들을 통하여 교육생간의 상호교류 유도 및 타 지방 공무원의 교육훈련 신청시 수강이 가능하도록 하는 제도적 기틀 마련
- 지자체별 특화된 교육프로그램 구축을 통해 맞춤형 교육프로그램 제공

3) 기대효과

- 타 지역 공무원들 간의 교류협력을 통해 업무추진시 상호 협력이 용이해지며 정보교환, 인적네트워크 구축과 같은 긍정적 효과 기대
- 각 지자체에 특화된 교육프로그램 운영이 가능하며 이를 통해 교육의 전문성이 증대됨으로 업무수행능력 향상과 동시에 교육프로그램 예산 절감의 효과를 기대함

3-7

교육프로그램의 지속적 개발과 관리기반 구축

1) 사업의 배경 및 필요성

- 대부분의 지방 공무원교육의 경우 우수한 교수진 확보와 다양한 프로그램 개발에 한계가 있으며, 이를 외래강사에 의존함으로써 지속적인 교육프로그램 진행의 어려움이 있음
- 자치단체 내의 공무원이 공무원을 교육시키는 경우가 빈번하게 나타나고 있으며, 이는 교육 경쟁력 감소로 이어지고 있음

2) 사업개요

- 자체적으로 교육프로그램을 개발할 수 있는 민간기관 위탁, 책임운영기관 구성과 같은 제도적 기반을 마련
- 민간기관의 교육프로그램과 기법들도 효율성이 입증되었다면 적극적으로 벤치마킹하거나 적용
- 교육프로그램의 지속성을 위해 내부 전문 강사 혹은 HRD 프로그램 관리자의 전문성 강화

3) 기대효과

- 교육프로그램의 지속성으로 인해 프로그램 진행간 피드백 효과를 노릴 이루어 낼 수 있으므로, 이는 업무환경 변화를 교육 프로그램에 즉각적으로 적용하는 효과를 기대함
- 효과가 검증된 교육기법과 프로그램들의 도입을 통해 교육대상 공무원들의 교육만족도를 제고 할 수 있으며, 자치단체 교육프로그램의 경쟁력 강화로 조직생산성 증대효과를 기대

4. 교육네트워크의 강화

4-1 충청남도 공무원 교육기관간의 연계 구축

1) 사업의 배경 및 필요성

- 공무원교육원에서의 교육훈련은 결국 이를 통해 충남도에서 이루어지는 다양한 자치행정의 역량을 배양하기 위한 것이므로 이들의 유기적 관계가 형성되어야 함
- 그러나 원칙적으로 교육훈련에 대한 기획은 자치행정과에서 이루어지고 교육은 공무원교육원에서 이루어지고 있는 실정으로 이에 대한 개선 필요

2) 사업개요

- 충남도의 자치행정과와 공무원교육원의 교육훈련 프로그램의 연계 강화
- 자치행정과에서 이루어지는 직장교육, 교육지원, 위탁교육과 공무원교육원에서 이루어지는 기본교육, 전문교육, 사이버교육, 기타교육이 뚜렷한 기준에 의해 분류·운영되고 있지 못하므로 두 기관의 교육훈련에 대한 일치된 방향설정과 체계적인 교육운영을 통해 상호협력된 교육훈련체계 운영

3) 기대효과

- 자치행정 수요에 맞는 공무원교육원에서의 교육훈련 체계 구축
- 공무원교육원에서의 교육 프로그램과 충청남도 자치행정의 연계를 통해 충남도 공무원 역량 배양

4-2

교육훈련 기관간 정보교류 및 상호 협력 교육훈련

1) 사업의 배경 및 필요성

- 다양성의 시대에 지역 내에서만 이루어지는 공무원 교육훈련으로는 다양한 자치행정 수요에의 대응성이 부족
- 따라서 타 지방자치단체의 교육훈련기관 및 민간기관과의 파트너십을 통해 협조 및 제휴관계를 구축함으로써 교육훈련의 효과를 높일 필요가 있음
- 또한 교육 훈련기관간의 중복된 프로그램 등을 통한 자원의 낭비를 줄여나가고 정보교류를 통해 새로운 지식이나 변화하는 트렌드에 대한 정보 습득의 필요가 있음

2) 사업개요

- 충남도는 네트워크 구축을 통해 타 지방자치단체의 교육훈련기관이나 민간기관을 통해서도 공무원 교육훈련 프로그램 운영
- 이를 통해 다양한 행정수요에의 대응성 확보
- 일부 교육프로그램에 한하여 민간위탁을 실시하거나 부분별 민간위탁방식 등을 통해 교육훈련 프로그램의 다양성과 경쟁력 확보

3) 기대효과

- 중복 프로그램에 대한 상호 교류 네트워크를 구축하여 인적·물적 자원의 낭비를 감소
- 타 지방자치단체 또는 민간기관의 우수한 교육훈련 프로그램을 활용하여 충남도 공무원의 경쟁력 강화

4-3	e-HRD 시스템 구축
-----	--------------

1) 사업의 배경 및 필요성

- 충남 공무원의 역량개발활동을 상시학습체제와 연계하여 통합적으로 관리해야 하는 필요성 대두
- 다양한 교육훈련활동 및 자기개발활동을 통해 산출되는 성과물에 대한 통합관리의 필요성 대두
- 상시학습체제의 정착을 위해 역량개발 및 향상에 대한 지속적인 관리 및 지원의 필요성 대두
- 충남 공무원의 역량개발활동에 대한 효율적인 지원 및 관리의 필요성 대두

2) 사업개요

- 충남 공무원의 교육훈련, 상시학습 및 지식관리활동을 통합적으로 지원하고 관리할 수 있는 인적자원관리 및 평가시스템을 구축하여 활용함으로써 효율적인 인적자원의 육성 및 관리
- 충남 공무원의 역량개발 및 향상정도를 평가하는 프로세스를 정립하여 평가활동을 객관적이고 효율적으로 수행함으로써 역량의 지속적인 향상을 꾀할 수 있도록 지원

3) 기대효과

- 자기역량개발계획 수립 및 관리
- 부서원 역량개발지원을 위한 실적관리
- 교육훈련의 수요파악, 신청, 평가, 회계처리 등 교육훈련활동의 통합관리

4-4

직무 및 현장과 연계된 교육프로그램 개발

1) 사업의 배경 및 필요성

- 현재 대부분의 지방자치단체에서는 교육훈련을 통해 업무능력 향상이나 자치행정능력의 배양한다는 목적보다는 교육훈련 자체가 목적이 되거나 이를 통한 성과를 전시하기 위한 목적으로 활용하고 있음
- 그러나 오늘날 다양한 행정환경 변화에 부응하는 현장·직무의 연계성을 높여나가는 실용교육의 강화가 필요한 실정임

2) 사업개요

- 자치행정 현장에서의 공무원들의 수요에 의한 교육훈련프로그램 개발을 통해 실무 중심의 교육 강화
- 충청도의 공무원교육원에서 이론중심의 교육에서 벗어나 현장과 실무 중심의 교육프로그램을 개발

3) 기대효과

- 현장과 직무의 연계 교육프로그램을 통해 국정과제·주요시책·직무역량·국제교육 등 분야별 실용교육 확대
- 자치법규·문화관광·투자유치 등 업무수행을 위한 실무능력 배양

4-5	교육훈련혁신 네트워크 구축
-----	----------------

1) 사업의 배경 및 필요성

- 급격한 행정환경의 변화 가운데 조직의 생존과 경쟁우위를 유지하기 위해서는 능동적으로 대처해 나갈 수 있는 능력이 요구됨
- 따라서 이를 위해 상시적으로 학습하는 조직문화의 구축이 필요하며 이를 지원하기 위한 네트워크 시스템의 구축이 필요

2) 사업개요

- 직무워크숍 등을 통한 직장교육과 각종 연구모임, 학위취득 등의 개별학습 활동, 오프라인과 사이버공간의 활용을 통한 교육기관에서의 교육, 그리고 이러한 교육훈련과 인사의 연계가 필요함
- 이를 통해 궁극적으로는 각각 충남도 행정부서여건을 고려하고, 이에 적합한 맞춤형 학습을 이뤄나가는 현업 중심의 상시 학습 시스템을 구축해 나감

3) 기대효과

- 교육훈련에 관한 지식·정보의 교류와 집적을 위해 민·관 교육기관, 대학, 연구기관 등이 참여하는 교육훈련혁신 네트워크 구축
- 교육훈련 관련 정보의 체계적 제공 및 다른 교육기관과의 지식 정보 네트워크 구축을 위한 '교육훈련종합정보시스템' 구축
- 자치인력개발원의 지방공무원 사이버교육시스템과 연계

5. 공무원교육원의 기능개선

5-1	공무원교육원 중장기발전계획 수립
-----	-------------------

1) 사업의 배경 및 필요성

- 충남의 타 기관에 비해 매우 빠른 변화를 거듭하고 있으며 이를 이끌어 가는 핵심주체는 공무원임
 - 이러한 공무원들이 변화에 적응하고 행정수요에 능동적으로 대응할 수 있도록 핵심역량을 강화시켜 주는 곳이 공무원교육원이라 할 수 있음
- 현재 공무원교육원에서는 교육프로그램 위주의 1년 단위 운영계획을 수립하고 있음
 - 하지만, 보다 장기적인 관점에서 교육프로그램의 운영방향을 포함하여 교육원의 전체적인 운영계획을 수립할 필요가 있음
 - 이러한 발전계획을 기반으로 1년의 단기계획이 마련되어 추진될 수 있도록 하여 교육원의 기능과 역할 등을 정립하여야 함

2) 사업개요

- 충남공무원교육원 중장기발전계획 수립
 - 기간 : 2013-2016
 - 추진방법 : 외부위탁 또는 전문가 및 공무원이 참여하는 T/F 활용

3) 기대효과

- 공무원교육원의 중장기적 발전구상을 통한 기능과 역할 정립
- 교육대상자인 공무원들에 대한 신뢰와 인식제고

5-2	체계적인 교육훈련 수요 조사
-----	-----------------

1) 사업의 배경 및 필요성

- 교육훈련의 수요조사는 교육훈련의 출발점으로 합리적인 교육계획을 수립하여 필요로 하는 교육을 적시에 실시하기 위한 필수적인 요건임
- 피훈련자의 현실적인 관심영역을 파악하여 대상자에 따라 효과적인 교육과정과 방법을 설계할 수 있도록 보다 철저한 수요조사가 선행되어야 함
 - 전문적이고 체계적인 분석을 통해 바람직한 공무원상과 직급별로 필요한 자질을 예측하고 이를 토대로 훈련수요가 규명될 수 있도록 해야 함
- 교육훈련수요에 적합한 교육훈련을 실시하기 위해서는 교육훈련 수요에 대한 과학적이고 반복적인 수요조사와 분석을 필요로 함
 - 체계적 수요조사의 결과를 교육계획 수립 및 교육과정에 적극 반영함으로써 행정환경의 변화와 교육수요의 변동에 탄력적으로 대응할 수 있어야 함

2) 사업개요

- 교육훈련수요조사 실시
 - 시기 : 연 2회
 - 대상 : 도청 및 15개 시·군 공무원, 전문가 등
 - 방법 : 교육훈련전문가와 현장전문가의 체계적 조사와 분석
- 자치단체차원 : 기본목표, 환경여건, 인력계획, 필요분야, 훈련성과 파악
- 직무차원 : 직무설계와 직무분석(직무의 내용과 필요지식, 기술, 태도 등)
- 개인차원 : 최저수준의 업무실적, 직무수행능력, 태도와의 차이 등

3) 기대효과

- 교육훈련의 실효성을 제고함으로써 개인의 능력발전과 조직의 성과향상 도모

5-3	강의요원 및 교육행정요원의 전문성 강화
-----	-----------------------

1) 사업의 배경 및 필요성

- 공무원교육훈련의 강사는 단순히 지식과 기술의 전달자가 아니라 창조적인 지식과 기술의 관리자임
 - 제한적인 지식과 기술의 전수로는 소기의 교육목표를 달성하는데 한계가 있음
- 강사는 교수학습 조직 내에서 교육생으로 하여금 능동적인 지식의 개발자와 응용자로서 기능을 할 수 있도록 해야 함
- 교육행정요원들에 의해 교육훈련의 전 과정이 계획되고 집행되기 때문에 교육훈련에 있어 매우 중요한 위치를 점하고 있음
 - 그러나, 이들의 교육훈련에 대한 전문성 확보는 인사운영의 특성상 적절하게 이루어지고 있지 않고 있음

2) 사업개요

- 전임교수요원 확보
 - 강의, 프로그램 개발, 교과목설계 지원, 교육기법연구, 교재편찬 등
 - 민간연구소, 대학, 충남발전연구원 등의 전문가 계약직(겸임) 교수요원 임용
- 교육행정요원들에 대한 전문교육 이수
 - 교육공학적 마인드 함양, 프로그램개발, 교육계획 수립, 교육실무 교육 이수
 - 교육공학 전문요원의 확보

3) 기대효과

- 강의의 질적 개선 및 체계적인 교육프로그램 개발과 운영을 통해 성과 향상
- 교육원의 인식도 향상을 통한 활용도 제고

5-4	현장문제해결형 교육확대
-----	--------------

1) 사업의 배경 및 필요성

- 현장문제해결형 교육과정은 피교육자가 능동적이고 자발적으로 학습하도록 유도하는 방식으로 이는 공무원들의 현장에 나타나는 현상을 대상으로 할 경우 그 효과가 높아질 수 있음
 - 단순한 지식전달과 견학, 체험식 교육은 견문을 넓히는 효과는 있으나 문제의식을 함께 공유하고 해결방안을 모색하는 것에는 한계가 있음
- 따라서, 지방행정의 문제를 교수 및 공무원들이 함께 공유하고 해결방안을 모색함으로써 교육이수 후 실제 행정에 직접 적용할 수 있는 교육이 필요시 됨

2) 사업개요

- 현장문제 해결 교육프로그램 개발
 - 실제 행정에서 나타나는 문제들을 공무원들이 직접제기하고 함께 현장에 나아가 문제의 해결방안을 전문가 및 교육생들과 함께 모색
- 사례중심 교육 확대
 - 사례연구자료를 지속적으로 확보하고 교재작성을 통한 문제의식 공유

3) 기대효과

- 교육에 대한 자발적 참여 유도를 통한 교육성과 향상
- 현장의 문제에 대한 인식을 공유하고 해결능력을 향상시킴으로써 행정의 성과 창출을 도모

5-5	실무중심의 교재편찬
-----	------------

1) 사업의 배경 및 필요성

- 공무원교육원의 기능을 단순히 교육의 전달기관에서 벗어나 실무차원의 연구기능을 포함할 수 있도록 확대하여야 함
 - 현재 집합식 교육기관으로서 기능을 수행하나 교수요원의 확보 및 기타 여러 요건의 충족과 함께 기능의 다변화도 모색되어야 하며 이를 통해 교육원의 위상과 정체성이 확립될 수 있을 것임
 - 또한, 교재 자체가 단순히 강의에 필요한 내용을 강사들이 제출한 원고에 의존하고 있는 현실을 감안한다면 지속적으로 사용되고 공무원들에게 필요로 하는 자료를 생성해 내는 역할을 수행할 필요가 있음

2) 사업개요

- 실무교재 편찬
 - 현장행정에 필요시 되는 사항을 선정하여 교육과 연계시키며 이를 위한 교재를 편찬
 - 실무교재는 교육과 함께 행정업무에 활용할 수 있도록 제작
 - 각계 전문가 참여
- 교재편찬 전담부서 설치

3) 기대효과

- 교육기능과 함께 연구기능 수행으로 교육원 기능의 다변화
- 실무교재 제작을 통해 지방행정수행의 효율화 도모

5-6	교육원의 교육훈련 대상 확대
-----	-----------------

1) 사업의 배경 및 필요성

- 행정환경의 변화와 도민의 요구가 증대되면서 이에 적극적으로 대응할 필요성이 강조되고 있음
 - 따라서, 공무원과 도민 및 유관기관과의 적극적인 공감대 형성과 이를 바탕으로 정책개발과 추진이 필요시 되고 있음
- 공무원교육원은 충청남도 공무원만을 대상으로 운영되고 있어 이해관계자의 수요파악과 전달에 한계가 있음
 - 따라서, 도민과 함께 공유하고 공감하며 정책을 만들어 갈 수 있는 기능을 수행할 필요가 있음

2) 사업개요

- 조례개정
 - 현재 공무원만을 대상으로 규정하고 있는 조례를 개정하여 도민 및 학생, 기관 등 도정과 관계된 모든 사람들이 공무원과 함께 교육을 받을 수 있도록 함
- 도민참여 교육프로그램 개발
 - 도민과 함께 할 수 있는 프로그램을 만들어 도정을 함께 공유하고 변화된 정책(규정) 등을 유관기관이 함께 이해할 수 있도록 함

3) 기대효과

- 교육원의 대상 확대를 통해 도민의 도정에 대한 이해도 확대
- 공무원과 도민 간 공감대 형성
- 도정의 홍보와 인식도 제고

5-7	교육원의 특성화 및 네트워크 구축
-----	--------------------

1) 사업의 배경 및 필요성

- 보다 다양하고 복잡한 행정수요에 대응하기 위해서는 공무원 교육훈련 내용의 전문성과 최적성이 요구되어짐
 - 교육훈련기관의 특성화 및 특화된 교육훈련프로그램이 필요시 됨
- 타 교육기관의 특화된 교육의 벤치마킹과 함께 이수를 통해 실질적인 행정역량의 강화가 필요시됨
 - 또한, 타 기관 공무원과의 교류 및 공감대 형성을 통해 바람직한 지방행정의 발전방안 모색이 필요함

2) 사업개요

- 지역특성에 따른 전문교육과정 육성
 - 타 지역과 특화된 전문교육과정을 개설하여 충남의 비전과 전략을 공유하고 현안을 해결
- 타 교육원과 교육교류
 - 인근 타 교육원과의 교류를 통해 타 기관의 특화된 교육을 이수
- 민간교육기관과 교육교류
 - 민간교육기관의 교육프로그램에 기업종사자와 함께 참여

3) 기대효과

- 충남의 정체성을 이해하고 현안을 공유하며 해결할 수 있는 기반마련
- 타 기관 및 지역공무원과의 교류를 통한 상호이해와 협조체계 구축
- 민간기관의 선진경영기술 습득

5-8	교육채널의 다양화
-----	-----------

1) 사업의 배경 및 필요성

- 교육훈련의 중요성이 강조되고 있으나 자치단체의 특성에 따른 수요를 모두 반영하기 어려움
 - 또한, 현재의 업무와 물리적 공간 문제 등의 한계로 필요한 교육훈련 참여에 한계가 있음
- 교육원 예산상의 문제로 시설 및 기자재 등의 적기 공급에 한계가 있어 교육의 질 저하로 이어질 우려가 있음
 - 따라서, 변화하는 환경에 부응한 역량을 습득할 수 있도록 다각적인 방안이 요구됨

2) 사업개요

- 방문교육
 - 지역의 현안 또는 요구사항을 반영하여 해당자치단체의 많은 공무원들이 물리적 공간을 이동하지 않고 교육에 참여할 수 있도록 방문교육 실시
- 위탁교육 확대
 - 교육과정의 위탁이 가능한 기관을 선정(확대)
 - 시설, 기자재 등 우수기관 활용
- 전문교육기간의 신축적 운영
 - 과정별 특성과 교육생의 의견을 반영하여 과정별로 신축적으로 운영

3) 기대효과

- 교육편의 제공을 통한 참여도 개선
- 우수시설과 기자재 활용을 통한 교육효과 증대

5-9	효율적 평가시스템 구축
-----	--------------

1) 사업의 배경 및 필요성

- 교육훈련은 변화하는 행정환경에 적응하고 새로운 지식과 기술을 습득하여 현장에 적용시킴으로써 행정의 효율성을 높이는데 매우 중요한 기능을 수행하고 있음
 - 따라서, 교육훈련의 성과를 확인하고 이를 환류시킬 수 있는 보다 적극적인 성과관리가 요구됨
- 교육훈련에 대한 평가가 다소 형식적으로 운영되고 있는 측면이 있으며 강화시킬 경우 교육생들에게 부담으로 작용할 우려도 나타남
 - 현재 운영되고 있는 평가시스템을 새로이 정비하여 교육의 성과를 높일 수 있는 방안이 모색되어야 함

2) 사업개요

- 교육성과의 측정과 평가체계 정비
 - 평가기준과 평가항목, 평가방법에 대한 체계화
 - 지식과 태도변화를 요하는 평가방법과 평가도구 개발
- 교육과정별 특성을 반영한 평가설문 실시
 - 과정별 특성이 반영될 수 있도록 설문항목의 다양화와 구체화
- 교육대상자 선정시 과정별 자격기준 제시
 - 단지 교육이수 목적으로 입교하는 것을 사전에 방지

3) 기대효과

- 평가시스템 정비를 통한 교육의 성과향상과 개선방안 마련

5-10

교육 후 사후관리 강화

1) 사업의 배경 및 필요성

- 교육의 내용이 현장에서 어떻게 활용되고 있는지를 파악하는 것은 향후 교육계획 수립의 기반이 될 수 있음
 - 교육내용의 적용도를 확인하고 성과와 문제파악을 통해 교육의 실효성을 높여야 함
- 현재 교육과정을 마친 후 간단한 설문을 통한 조사가 이루어지고 있으나 교육에 대한 성과와 과제를 확인하는 것에는 한계가 있음
 - 따라서, 교육 후 교육내용을 현장에 적용하고 이에 대한 성과와 문제를 파악한 교육과정의 개선이 필요함

2) 사업개요

- 교육이수자 행동평가 실시
 - 교육훈련 이수자, 동료, 상사를 대상으로 실시
 - 조사결과의 반영한 제도개선 전후 비교 분석 등
- 조사결과의 데이터베이스화
 - 교육평가 및 이수 후 조사결과의 데이터베이스화를 통해 교육과정에 반영
- 장기교육프로그램 마련
 - 교육과정 이수 후 사후관리를 통해 연계된 프로그램을 지속적으로 제공하여 교육훈련과 성과를 창출할 수 있는 장기교육프로그램 개발

3) 기대효과

- 교육에 대한 현장적용의 실효성 확보
- 교육과정의 개선과 프로그램 개발을 위한 기반마련