

문서번호	인재기획과-1939
결재일자	2012.2.6.
공개여부	대시민공개
방침번호	행정1부시장 방침 제56호

★주무관	인재기획과장	인재개발원장	행정1부시장	
김재우	진용황	최진호	02/06 김상범	
협 조	행정국장 인사과장 인력개발과장 인재양성과장 교육기획팀장			이창학 구아미 공석 신현봉 전재환



희망서울을 열어가는 창조형 인재 양성을 위한

# 2012년도 인재개발계획

추진근거	대내(외) 협력 현황			사 업 비
	부서(단체)명	협의내용	협의결과	

2012. 2.

**인재개발원**  
(인재기획과)

희망서울을 열어가는 창조형 인재 양성을 위한  
**2012년도 인재개발 계획**

**1 2011년 인재개발 성과**

□ 핵심과정 중심으로 토론, 현장, 소통 중심의 교육 프로그램으로 전면개편 ⇒ 성찰을 통한 자발적 행태변화

○ 6급 핵심리더 과정(6개월, 연 140명) 이관 및 프로그램 전면개편

- 프로그램 개발 TF 활동('11.5~8월, 인재원 HRD전문요원 등 10명, 15회)

- 자아성찰, 나를 사랑하기, 이웃 사랑하기, 서울을 사랑하기 등

○ 5급 승진리더 과정(5주, 연 350명) 현장체험, 초임간부 역량배양, 응용력 중심의 평가방법 등 프로그램 개편

※ 6급 핵심리더 과정 총 847시간 중 현장교육 162시간(19.1%), 참여·토론 279시간(32.9%), 체험·실습 187시간(22.1)%로 대폭 확대

□ 주요 시책 및 국정교육, 청렴 등 핵심가치 교육 강화

⇒ 조직비전 공유 및 공직자 기본소양 함양

○ 4일 이상 전 교육과정 및 신입자·승진자과정에 시정비전 및 핵심시책 공유 합동강의 운영(총 40개 과정)

○ '반부패청렴' 과정(5회), 'e-청렴교육' 과정(4회) 등 공직자 기본가치 교육 실시

○ '저탄소 녹색성장' 과정(2회), 국정비전 소개 교과목 편성(공정사회 구현, 안보 등)

□ 문화·예술 프로그램 확대 및 교육생간 소통 활성화

⇒ 감성과 소통의 열린 조직문화 조성

- 4일 이상 교육과정에 문화·예술 교과목 편성 운영(43개 과정) 및 전문기관과의 MOU 체결(예술의 전당, 국립국악원, 한국체육대학 등)
- 인문학적 지식과 통찰력 배양을 위한 『인문학 특강』 운영(20회 7,467명)
- 소통의 시간 교과목 편성 및 전용카페 마련

□ 강사 Pool 정비 및 강사 선정방법 개선

⇒ 강사 선정 내실화 및 강의 만족도 제고

- 기존 강사 Pool 정비 및 확충(2,000여명 중 650명 정비·제외)
- 모니터링 강화 및 강사선정 복수심의(2단계)로 우수강사 적극 발굴

※ '10년 대비 교육만족도(4.20→4.36), 강사만족도(4.02→4.15) 상승

□ e-러닝 학습 콘텐츠 다양화 및 u-지식여행 스마트폰 서비스 제공

⇒ 상시학습 환경 조성

- 직무교육, 자격증 취득, 외국어학습 등 631개 강좌 운영
- u-지식여행 콘텐츠 스마트폰 서비스 제공(2,197편, 1일 1,678명 참여)

□ 외국공무원 맞춤형 연수 확대 및 서울시정 연수과정 운영

⇒ 글로벌 연수기관 위상 강화

- 전자정부, 환경, 교통, 문화 등 우수 시책사업 중심의 연수 프로그램 다양화(13회, 25개국, 36개 도시, 177명)
- 15개 시·도 공무원 초청, 사회복지·교통 등 서울시 우수정책 소개(3회, 103명)

## Ⅱ 2012년 인재개발 방향

### □ 2012년 인재개발 환경 전망

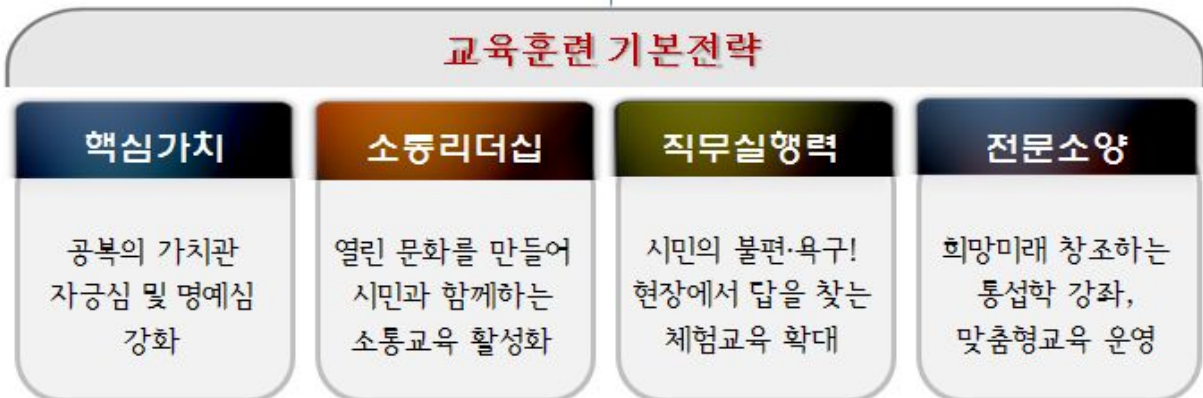
- ① 서울에 적합한 선진 복지행정으로 삶의 질을 높이고, 시민이 행복하고 풍요로운 도시를 만들어야 할 시점
  - 더불어 잘 사는 희망사회 구현을 위해 시민이 주인이 되는 **따뜻한 가치관의 공직자** 요구
- ② 시민참여의 사회적 합의에 바탕을 둔 정책 추진이 요구됨
  - 관이 일방적으로 주도하는 기준이 아닌 민·관 협력과 소통을 통한 정책 추진을 위해 **지역 풀뿌리형 거버넌스와 소통 능력** 요구
- ③ 대기업 중심에서 중소기업·사회적 기업 등 현장지원 체험을 통한 현장형 인재 육성이 요구됨
  - 시민의 불편과 욕구를 현장 속에서 답을 찾는 **자발적 실천역량** 향상 요구
- ④ 전문지식을 바탕으로 영역을 넘나들면서 새로운 성장영역을 개척하는 미래인재를 필요로 하는 시대
  - 미래의 거대한 트렌드를 교육생들에게 전달하여 새로운 사회를 이끌어갈 수 있도록 새로운 교육수요에 기반한 **수요자 중심 교육** 요구



시대와 시민이 필요로 하는 것을 분명히 찾고, 가장 창조적이고 혁신적인 방법으로 새로운 변화를 함께 만들어 가는 인재 양성

□ 2012년 인재개발 체계도

**함께 만드는 서울, 함께 누리는 서울**



# Ⅲ 2012년 인재개발 계획

## 1 인재개발 실천 전략

시민이 주인이 되는  
가치관 함양을 위한  
**① 핵심가치교육 강화**



- ① 전 직원 대상 창조형 인재육성 교육 실시  
- (신설) 『희망서울 시민행복』 과정
- ② 시정철학 및 핵심시책교육 강화  
- (확대) 시장과의 대화 강좌, (확대) 시책공유 강좌
- ③ 공직자 기본가치교육 확대 실시

지역 풀뿌리형 거버넌스와  
소통능력 강화를 위한  
**② 소통교육 활성화**



- ① 시민과의 소통 활성화  
- (신설) 『시민강사 공모제』 시행, (신설) 『희망서울 인재포럼』 개최
- ② 조직내 소통문화 조성  
- (신설) 『서울하모니』 과정, (신설) 『나눔과 소통의 인재개발원 장터』 운영, (확대) 『45급 소통터더십』 과정, (확대) 투자출연기관 직원 교육 확대

자발적 실천역량  
향상을 위한  
**③ 현장체험교육 확대**



- ① 현장 지향적 교육과정 운영  
- (확대) 중소기업·사회적 기업 현장지원 체험
- ② 현장 중심 과정 개설 및 학습콘텐츠 제작  
- (신설) 『민생현장 희망지도 만들기』, (신설) 『서울 스토리북』 제작

새로운 교육수요에 기반한  
**④ 수요자 중심  
교육과정 운영**



- ① 교육생 수요를 반영한 서울시 대표 명품강좌 육성  
- (신설) 『미래학&인문학 아카데미』, (신설) 『행복한 미래설계』
- ② 새로운 수요 기반의 교육설계 및 운영  
- 맞춤형 강좌 개설(12개), CDP 연계 교육과정 개편, 과정 및 현업적용도 평가 등 순환 체계적 교육평가

유비쿼터스 학습시스템  
구축으로  
**⑤ 미래교육환경 조성**



- ① 학습자 중심의 맞춤형 학습서비스 제공  
- (신규) 최신 교수설계기법 적용 e-러닝 콘텐츠 개발(6개 과정)
- ② 새로운 수요에 따른 스마트러닝 콘텐츠 확대  
- (신규) 스마트폰 활용 콘텐츠 개발·운영(3개 과정)

국내외 기관간  
HRD네트워크 확대를 통한  
**⑥ 글로벌연수기관으로서의  
위상 강화**



- ① 글로벌연수 및 시정연수 활성화  
- 세계적 수준의 글로벌 연수 프로그램 운영(13회), 타시도 공무원 대상 서울시정 연수과정 확대 운영(5회)
- ② 국내외 HRD 기관과의 교류 확대  
- 학술대회 참가, 민간 교육기관 및 자치구 타시도와의 HRD 교류 활성화

## 2 세부 추진내용

### 1 시민이 주인이 되는 가치관 함양을 위한 핵심가치교육 강화

- ◆ 교육목표 : 새로운 시정철학과 비전을 공유, 시민을 주인으로 섬기고 함께 잘 사는 희망서울을 만들어가는 인재 양성
- ◆ 개설과정 : 5개 과정(59회) 5,590명, 3개 교과목(15회) 1,670명

#### □ 전직원 대상 창조형 인재육성 교육 실시

- (신설) 『희망서울 시민행복』 과정 - 5급 이하, 1일, 50회 5,000명

- ① 시정철학 및 비전공유(시정홍보, 시장강연 등 동영상 활용)
- ② 이해와 공감의 소통시간(시민과의 상생적 소통법 및 소통리더십 이해)
- ③ 시정과제 공유를 위한 소통(시정운영 15대 중점과제 관련 아이디어 나눔)
- ④ 함께 만들고 함께 누리는 서울(분임별 팀워크활동)

#### □ 시정철학 및 핵심시책교육 강화

- (확대) 『시장과의 대화 강좌』 (가칭 ‘시장님과 함께 만들어가는 희망서울’)
  - 신입자, 승진자, 리더십 과정 등 총 6개 과정(13회, 1,440명)에 운영
  - 시장님 시정운영 철학을 공유하고 교육생과 소통의 시간
- (확대) 『시책공유 강좌』 개설
  - 4일 이상 전 교육과정 및 신입자 과정에 ‘시정비전 이해’ 교과목 편성
  - 주요시책 과정 확대 : ‘일자리창출 사회적 기업육성’, ‘마을공동체만들기 실무’ 등

#### □ 공직자 기본가치 교육 지속실시

- ‘반부패청렴’(5회, 500명), ‘e-공직자 행동강령’(1,000명) ‘e-청렴 교육’(1,000명) 등
- ‘시비 보조금 단체 회계담당자 교육’(신설), ‘지방계약제도’ 등 투자출연기관 및 민간단체 회계관련 교육확대
- 신입자, 승진자 과정 등에 정부정책 이해 교과목 편성

## ② 지역 풀뿌리형 거버넌스와 소통능력 강화를 위한 **소통교육 활성화**

- ◆ **교육목표** : 시민 목소리를 경청하여 함께 만들어가는 시정을 펼치고, 자유로운 소통을 바탕으로 협력하는 열린 조직문화 조성
- ◆ **개설과정** : 16개 과정(39회) 1,640명

### □ **시민과의 소통 활성화**

- (신설) 시민이 공무원의 강사가 되는 『시민강사 공모제』 시행
  - 중소기업체 등 시민의 아픔과 요구사항을 들려줄 수 있는 서울시민을 공모, 강사로 선정
  - 강의 동영상은 인터넷 중계 및 u-지식여행 등 학습콘텐츠로 제공
- (신설) 시민과 함께하는 『희망서울 인재포럼』 개최(12년 하반기)
  - (가칭) '시민의 바람을 바탕으로 새로운 사회를 만들어가는 상상 이야기' 를 주제로 발표 및 토론
  - 희망서울을 만들어 가기 위한 인재양성 해법 모색, 지역 네트워크 구축

### □ **조직내 소통문화 조성**

- (신설) 주민-지역-공공을 연결하는 『서울 하모니』 과정(1박2일, 2회, 100명)
  - 주민과 공공이 소통과 협력을 통해 지역경쟁력을 키운 성공적 사례 현장 탐방
  - 조직간 다양성과 차이를 넘어 상호유대와 소통을 통한 토론과 참여 중심 운영
- (신설) 나눔과 소통의 『인재개발원 장터』 운영
  - 중고물품 교환·판매·기부 베품시장 개설, 교육생 자발적 나눔 참여(월 1회)
- (확대) 간부직 소통 강화를 위한 『4·5급 소통 리더십』 과정
  - 조직 내 상하간 소통 활성화를 위한 소통 스타일 진단, 갈등관리, 협상·조정 스킬 등(4회, 80명)
- (확대) 투자·출연기관 직원 대상 교육(4개→15개 과정)
  - 『5급 승진리더 과정』, 『6급 승진자 과정』 등 15개 교육과정에 투자출연기관 소속 직원을 포함
  - 市와 투자·출연기관 간 소통 활성화, 기본적 직무역량 강화



### ③ 자발적 실천역량 향상을 위한 현장체험교육 확대

- ◆ 교육목표 : 현장 속 시민 불편과 욕구를 찾아내는 업무생활 습관화, 현장중심 문제해결, 정책개발 및 집행능력 향상
- ◆ 개설과정 : 1개 과정 40명, 3개 교과목(10회) 480명, 1개 사업

#### □ 현장 지향적 교육과정 운영

##### ○ (확대) 현장체험 중심 교육과정 운영

- ▶ 강의식 지식전달 교육을 최소화하고, 현장에서 다양한 우수사례를 직접 체험하는 교육시간 확대
- ▶ 민간기관 현장체험을 대기업 견학에서 중소기업·사회적기업 체험으로 운영

- 『4·5급 리더십』 과정에 시민과 현장 이해를 위한 현장체험 활동
- 『6급 핵심리더』 과정 (6개월, 2회, 연 140명), 『5급 승진리더』 과정 (5주, 3회, 300명), 『7~9급 신입리더』 과정 (4주, 6회, 1,450명)
- 신입자 및 승진자 과정에 민원서비스 현장(주민자치센터 체험)에서의 고객응대 실습 및 우수 시정현장, 민간기관 탐방활동 등

#### □ 현장 중심 과정 개설 및 학습 콘텐츠 제작

##### ○ (신설) 시민 생활 개선을 위한 『민생현장 희망지도 만들기』

- 市·區 5급 이하 전직원, 2회, 40명
- 한 지역의 복지, 교통, 환경 등 시민의 불편사항을 직접 찾아내고 구체적인 해결방안을 제시

##### ○ (신규) 시민이 만드는 『서울 스토리북』 제작 ⇒ 학습자료로 활용

- 현장 속 시민의 생생한 목소리(하고 싶은 말, 바라는 것 등)를 UCC 등으로 제작하여 학습 콘텐츠로 활용(편당 5~7분)
- 제작된 콘텐츠는 학습용(u-지식여행 등)과 시민과의 공유 콘텐츠로 활용
- 시민이 자체 제작하거나 공무원이 현장의 목소리를 직접제작

#### 4 새로운 교육수요에 기반한 수요자 중심의 교육과정 운영

- ◆ 교육목표 : 새로운 교육수요에 기반한 수요자 중심의 교육운영으로 미래 대응능력 향상 (중복·불필요한 과목을 과감히 통·폐합)
- ◆ 개설과정 : (대표명품강좌) 2개 과정(52회) 5,250명

#### □ 교육생 수요를 반영한 '서울시 대표 명품강좌' 육성

- (신설) 『미래학&인문학 아카데미』 운영(월 1회, 10회, 연 1,000명)
  - 월별 다양한 분야를 접목한 크로스오버(Crossover) 주제를 선정
  - 신속한 미래동향 예측 및 다양한 인문학적 소양 함양 도모

- 미래학특강 : 미래과학(생명공학 등), 미래사회, 산업, 경제, 환경변화 등
- 인문학특강 : 역사, 문화, 문학, 철학, 음악, 미술 등

- (신설) 퇴직예정자들의 새로운 인생설계과정 『행복한 미래설계』 과정
  - 공로연수 과정을 개편, 제2의 인생을 출발할 수 있는 변화관리 프로그램
  - 4단계로 나누어 자기성찰, 가족 및 이웃과의 관계, 인생설계 등 퇴직 후 행복한 삶을 위해 반드시 필요한 인생영역(자존감, 건강, 여가, 재정, 직업, 인간관계 등)에 대한 맞춤형 프로그램

#### □ 새로운 수요 기반의 교육 설계 및 운영

- (신규) 새로운 교육수요에 의한 맞춤형 강좌 개설(12개 과정)
  - 『공공언어 바르게 쓰기』(2회, 40명), 『국악의 이해와 체험』(2회, 40명), 『산약초 재배』(2회, 60명), 『공원녹지실무 과정』(1회, 20명)등
- CDP와 연계한 교육과정 개편
  - 기존 교육과정을 CDP 대상 16개 직무분야를 고려하여 전문능력 향상을 위한 교육과정으로 개편(공통 36, 직무전문 83)
- 과정 및 현업적용도 평가 등 순환 체계적 교육평가 실시
  - 과정별 운영결과 평가, 현업적용도 평가, 분기별 과정 분석 평가 등

## ⑤ 유비쿼터스 학습시스템 구축으로 미래 교육환경 조성

- ◆ 추진목표 : 다양한 교수기법을 적용한 유비쿼터스 학습 콘텐츠 개발, 미래 교육환경 조성
- ◆ 운영과정 : 총 75개 과정(309회) 127,350명, u-지식여행 2천여편

### □ 학습자 중심의 맞춤형 학습서비스 제공

- (신규) 최신 교수설계기법(스토리텔링, 게임, 시뮬레이션 등)을 적용한 e-러닝 콘텐츠 개발(6개 과정)
  - 『e-소셜미디어 정책홍보』, 『e-위대한 멘토에게 배우는 실행력』, 『e-지방세 기본법』(지방세법 개정사항 반영 3개) 등
- (계속) e-러닝 콘텐츠 공동활용으로 과정의 다양성 확보
  - 활 용(10개) : 『다문화 사회의 이해』, 『우리말 바르게 쓰기』 등
  - 제 공(11개) : 『아름다운생애설계』, 『알기 쉬운 보상실무』 등
- (신규) 사무직렬 기능직공무원의 일반직 전환강좌 확대 개설
  - '11년 6개 과목 운영 → '12년 24개 과목으로 확대
  - 콘텐츠 품질 확보, 신속한 업데이트 등을 통한 교육수요에 부응
- 열린사이버 계속운영으로 학습편리성 및 상시학습 체계 강화
  - 기존 정규 e-러닝과정을 246개 교과목 단위로 분리·제공

### □ 새로운 수요에 따른 스마트러닝 콘텐츠 확대

- (신규) 스마트폰 등을 활용한 콘텐츠 개발·운영(3개 과정)
  - e-러닝 콘텐츠를 재구성(30분 단위 → 5~10분), PC 뿐 아니라 스마트폰·태블릿 PC 등 유비쿼터스 상시학습 환경제공
  - 『e-정책홍보전문』, 『e-새내기 행정실무』, 『e-직장인 건강관리』 3개 과정 시범운영(2월) 후 확대
- 『u-지식여행』 콘텐츠(교양·경제·리더십 등 최신정보) 확산 및 전파
  - 연 2,000여편(민간임차 1,800편, 자체개발 200편), 투자출연기관까지 제공

## ⑥ 국내외 기관간 HRD 네트워크 확대를 통한 글로벌 연수기관 위상 강화

- ◆ 교육목표 : 국내·외 교류활성화를 통한 인적·물적 네트워크 확대 및 글로벌 연수기관으로의 위상을 강화
- ◆ 운영과정 : 총 14개 과정(18회) 300명

### □ 글로벌연수 및 시정연수 활성화

#### ○ 세계적 수준의 글로벌 연수 프로그램 운영

- 기존 자매우호도시·메트로폴리스 외에 중남미, 아프리카 등 참여국가 다양화(13회, 200여명)
- 68개 도시를 대상으로 연수수요 조사·분석, 맞춤형 프로그램 설계 (함께 잘 사는 희망서울 시정방향 및 성과를 반영, 신규 연수 프로그램 개발)
- 국제인증 획득추진 준비, 연수과정 피드백 강화(소식지 발송, SNS 등)를 통한 지속적 교류·협력관계 유지 ⇒ 서울중심 세계도시 네트워크 구축

#### ○ (확대) 타 시·도 공무원 대상 시정연수과정 운영

- 사회복지, 도시교통, 정보화, 친환경 정책 등 핵심정책 소개 및 현장 학습 프로그램(15개 시·도 공무원, 5회, 100명)

### □ 국내외 HRD 기관과의 교류 확대

#### ○ 국내외 학술대회 참가를 통한 인적·물적 네트워크 강화(20여회)

- 국내외 교육훈련기관 간 HRD 전문가 포럼, 학회, 세미나 참가를 통한 미래교육 트렌드의 지속적 습득 및 HRD 기관과의 교류협력 강화
- ※ ASTD 국제학술대회, 중앙공무원교육원 HRD 페스티벌, HRD포럼(매월) 등

#### ○ 민간 교육기관 및 자치구, 타 시도와의 HRD 교류 활성화

- 민간 벤치마킹, 타 공공기관 우수 프로그램 교류 및 HRD 담당자간 협력 강화 등 상시 정보교류

#### ○ 전문가 그룹과의 자문회의 등 지속적 협력체계 구축(분기별)

- 대학 HRD 관련 교수, 기업체 전문가 등과 정기적 자문회의 실시, 인재개발 발전방향 모색, 교육훈련 사례연구 등

### 3 2012년 신설 및 개편 핵심 교육과정

- ① 『희망서울 시민행복』 과정 (5급이하 전직원, 1일, 50회 5,000명)
  - 시정철학 및 비전공유, 이해와 공감의 소통시간, 15대 중점과제 아이디어 나눔
- ② 시장님과 함께 만들어가는 『희망서울 강좌』 (1~2시간, 13회 1,440명)
  - 시장님과 신입자·승진자와의 소통의 시간을 통한 시정철학 나눔
- ③ 『시민강사 공모제』 도입 ⇒ 강사로 활용, 동영상 전직원 공유
  - 공모를 통해 중소기업체 등 서울시민을 강사로 선정하여 시민의 애로사항을 듣고 시민과 교육생간 소통의 장 마련
- ④ 시민과 함께하는 『희망서울 인재포럼』 개최 ('12년 하반기, 1일)
  - 희망서울을 만들어가기 위한 인재양성 해법 모색 및 지역 네트워크 구축
- ⑤ 『서울 하모니과정』 운영 (팀·부서단위, 1박2일, 2회, 100명)
  - 주민과 공공이 소통과 협력을 통해 지역경쟁력을 키운 성공적 사례 현장 탐방
- ⑥ 간부직 소통강화 프로젝트 『소통리더십』 과정 (4·5급, 각 2일, 4회, 80명)
  - 조직내 상하간 소통 스타일 진단, 갈등관리, 협상·조정 스킬 등
- ⑦ 시민생활개선 프로젝트 『민생현장 희망지도 만들기』 과정 (5급이하, 4일)
  - 한 지역의 복지, 교통, 환경 등 시민의 불편사항을 직접 찾아내고 구체적인 해결방안을 제시
- ⑧ 소통·공감의 e-콘텐츠 『시민이 만드는 서울 스토리 북』 (시민, 공무원)
  - 현장 속 시민의 생생한 목소리(하고 싶은 말, 바라는 것 등)를 학습 콘텐츠로 제작·활용
- ⑨ 희망과 행복의 『미래학&인문학 아카데미』 (5급이하, 10회, 1,000명)
  - 월별 다양한 분야를 접목한 크로스오버(Crossover) 주제를 선정하여 신속한 미래동향 예측 및 다양한 인문학적 소양 함양 도모

## 4 2012년 교육과정 조정

### □ 교육조정 총괄

- 신설 및 폐지 : 과정 신설 24개(집합17, e-러닝 7), 과정 폐지 39개(집합39), 과정 통합 (e-러닝 13개 → 1개)
- 기존 과정 조정 : 명칭 변경 8개, 기간 조정 15개

### □ 과정 신설 : 24개 과정

- 집합교육과정 : 17개 과정
  - 타 부서 요청 : 12개 과정

연번	요구부서	과 정 명	기간	횟수	총인원	교육대상	신설 사유
1	공 원 조 성 과	공 원 녹 지 무	5일	1	20	6급이하 녹지현장 업무담당	공원녹지 현장직원들의 관리능력 배양
2	푸른도시 정 책 과	사 전 방 공 학 문	5일	2	40	5급이하공원녹지 업무담당 (시,구,투자기관)	산지대책반 부서신설 사안의 중대성, 시급성으로 과정 신설 필요
3		산 재 약 초 배	5일	2	60	4급이하	은퇴후 대비 및 풍부한 교양 위한 원예,조경,산림분야 전문과정 운영 적절
4	공 위 생 과	식 위 품 생 행 및 정	3일	1	20	6급이하 위생업무 담당	위생단속담당자의 기본자격충족을 위한 교육과정 이수 필수, 위생 업무부서 교육과정 부재(CDP필요)
5	인 양 성 과	국 악 의 이 해 와 체 험	5일	2	40	5급이하	우리 문화에 대한 관심 고취 위해 신설 필요
6	시 민 소 통 담 당 인 양 성 과	공 바 르 게 쓰 어 기	1일	2	40	5급이하	국립국어원교육에 대한 서울시직원 교육 수요 다수 올바른 행정언어 사용을 위해 신설 필요
7	기 술 심 사 담 당 관	조 실 경 설 계 무	3일	2	80	7급이하	자체 설계역량강화 통해 설계비용 절감효과 기대 (설계분야 전체 교육과정 재조정)
8		건 축 설 계 무	3일	2	80	7급이하 시,구,투자기관	
9		토 목 설 계 무 ( 상 수 도 )	3일	4	160	7급이하	
10		토 목 설 계 무 ( 하 수 )	3일	4	160	7급이하	
11		토 목 설 계 무 ( 도 로 )	3일	4	160	7급이하 시,구,투자기관	
12		시 비 보 조 금 교 부 받 는 민 간 단 체 및 회 계 담 당 자 교 육	1일	5	220	시비보조금 교부 받는 민간단체 및 회계담당자	시비보조금 교부단체의 회계관리 투명성 확보위해 신설 필요
계		1 3 개 과 정			1,080		

- 2012년도 특화 과정 : 5개 과정 신설·개편

연번	요구부서	과 정 명	기간	횟수	총인원	교육대상	신설 사유	
14	교 기 육 기 획 팀	희 망 서 울 시 민 행 복	1	50	5,000	5급이하 전직원	-창의교육 대체과정 -조직의 비전과 핵심역량, 나눔과 배려 야해와 꿈을 바탕으로 시민이 행복한 서울을 만들어가는 실천적 인재양성을 위해 신설 필요	
15	교 기 육 기 획 팀	서 울 하 모 니	1박2일	2	100	시본청 사업소 부서팀별	-다양성과 차이를 인정하는 분위기 속에서 서울시민의 행복이라는 공통 목표를 가지고 한 방향으로 나가기 위한 조직문화 조성 필요	
16	교 기 육 기 획 팀	민 생 현 장 만 들	희 망 지 도 기	4	2	40	5급이하	-민생현장 탐방을 통해 시민들의 생활 개선을 위한 창조적 해결안 모색을 위해 신설 필요
17	교 기 육 기 획 팀	행 복 설 계 미 래 ( 공 로 연 수 )	16주	2	250	공로연수대상자	- 퇴직예정자를 위한 공로연수 프로그램으로 개설 필요	
18	교 기 육 기 획 팀	미래학&인문학 아카데미	3시간	10	1,000	시,본청,사업소 지차구희망직원	-공직자들의 신속한 미래응답력 및 창의 마인드 함양 위해 미래학 및 인문학적 소양 필수	
-	교 기 육 기 획 팀	4 급 소 통 리 ( 기 존 4 급 과 정 내 용 변 경 )	2	2	40	4급	-공공의 리더로서 조직내 상하간, 시민과 통하는 소통리더십에 대한 전략적 실천 방법 습득	
-	교 기 육 기 획 팀	5 급 팀 장 리 (기존5급과정 내용변경)	2	2	40	5급	-공공의 리더로서 조직내 상하간, 시민과 통하는 소통리더십에 대한 전략적 실천 방법 습득	
계		5 개 과 정			6,470명			

○ e-러닝 과정 : 7개 과정

연번	과 정 명	횟수	기간	총인원	교육대상	신설 사유
1	e-소셜미디어를 활용한 정책홍보전문	4	1개월	200	5급이하	소셜미디어, SNS를 활용한 양방향 소통의 효과적인 홍보능력 향상을 위해 개발
2	e-지방세기본법	4	2주	200	5급이하	지방세 개정에 따른 법령가이드, 최신동향을 반영 하여 지방세법에 대한 직무역량 배양을 위해 개설 필요
3	e-지방세특례제한법	4	2주	160	5급이하	개정된 지방세특례 및 감면조례 등을 반영 하기 위해 개발
4	e-지방세법	4	2주	200	5급 이하	달라진 지방세 이론과 판례, 사례를 세무 현장에서 효과적으로 활용하기 위해 개설
5	e-컨버전스매직	4	1개월	200	4급이하	환경변화에 대한 지속적인 혁신과 가치 창출 방법론을 통해 업무능력 향상을 위해 개설
6	e-위대한멘토들에게배우 는실행력	4	1개월	200	4급이하	위대한 멘토(리더)의 뛰어난 실행전략을 배우고 적용해 봄으로써 조직목표의 달성도를 높이기 위해 개발
7	일반직전환과정	-	상설	2,400	사무직렬기능직	사무직렬 기능직 일반직 전환 시험 대비 과정
	합 계	24		3,560		

- 2012년도 특화 사업 : 4건

연번	소관부서	사업명	주요 내용
1	인재기획과 (인재행정팀)	시민이 함께하는 희망서울 인재포럼	-NGO단체 관계자, 시민, 학계전문가가 함께 희망서울 인재양성 주제를 고민, 시민의 삶의 질 향상을 위한 방안 모색 -NGO단체 등 민간과의 협치를 위한 소통프로그램으로 굿거버넌스 실천
2	인재기획과 (u러닝운영팀)	시민이 만드는 서울 스토리북	-시민 생활현장의 생생한 목소리 경청을 듣는 5~7분 동영상 -현장에서의 시민의 생생한 목소리를 경청하고, 시민의 입장에서 느끼고 체험하여 생명력 있는 시정구현을 위해 개설 필요
3	인재양성과	시민강사 공모제	-분야별 시민강사 선발하여 시민의 소리를 직접 듣는 특강 (신입자, 승진자 과정 등)
4	인재양성과	시장님과 함께 만드는 희망서울 강좌	-시장님과 함께하는 조직비전 및 목표 공유(신규자, 승진자 과정 등)

□ 교육과정 폐지 : 집합 39개 과정

연번	과정명	기간	횟수	총인원	교육대상	폐지 사유
1	5급 성과리더십	2일	1회	60명	5급	-5급 팀장리더십 과정으로 내용 통합 조정
2	6급 기능직 승진자	3일	1회	50명	6급 기능직승진자	-승진규모가 제한적이므로 7급기능직승진자과정과 통합 운영
3	생활체육	4일	2회	40명	6급이하	-평생건강관리과정과 통합하여 이론과 실습이 함께 이루어지도록 운영
4	글로벌 문화이해	3일	3회	90명	5급이하	-e-세계문화도시 둘러보기과정으로 대체
5	국제 교류 협력	3일	2회	40명	6급이하	-업무담당인원 규모 적으므로 운영 제한적
6	이미지메이킹	3일	3회	60명	5급이하	-각 자치구에서 유사과정 개설운영
7	제2의 인생설계	5일	3회	90명	퇴직예정 5년이내자	-인재원으로 이관되는 공로연수과정 등으로 대체가능
8	대인관계능력향상	2일	2회	40명	5급이하	-내용 유사한 갈등관리협상과정과 통합하고 폐지
9	코칭스킬향상	2일	2회	40명	6급이상	-4,5급 리더십과정 및 6급 승진자 과정 등에 유사 교과목 기포함
10	미래예측과 신성장동력	2일	2회	60명	5급이하	-신설예정인 인문학&미래학아카데미과정으로 대체
11	인적자원개발(HRD)	1일	2회	20명	5급이하	-교육수요저조, HRD 특강으로 대체
12	지방자치발전	3일	1회	30명	6급이하	-지방자치 정착으로 교육개설 목적 달성
13	도시디자인일반	1일	2회	80명	5급이하 시,자치구, 투자기관직원	-디자인기본마인드 정착으로 교육개설 목적 달성, 도시 디자인전문과정과 통합운영
14	도시마케팅	3일	2회	40명	5급이하	-e-홍보실무과정으로 대체, 폐지
15	신재생에너지	3일	2회	40명	6급이하	-저탄소녹색성장과정과 유사, 통합운영
16	행정전문	3일	3회	150명	정부출연	-'11년도 정부기관 위탁의뢰 과정으로 목적 달성



연번	과 정 명	기간	횟수	총인원	교육대상	폐지 사유
	역 량 향 상				연구기관 신입행정직원	
17	일 반 행 정	4일	2회	60명	5급이하	-교과목이 너무 일반적이므로 관심직원수 감소, 직급별 과정에 포함 적절
18	투 자 심 사 실 무	4일	2회	40명	6급이하	-투자심사 관련 업무 처리수 적고 대부분 용역으로 수행
19	복 식 부 기 회 계 문 시 스 템 전	2일	2회	40명	6급이하	-교육개설 목적 달성 및 부서별 자체교육으로 대체 가능
20	저 출 산 가 족 친 화	2일	1회	20명	5급이하	-교육목표 모호하여 교육효과 저조(전문역량 함양과 마인드 제고 혼재)
21	특 별 사 법 경 찰 무 수 사 실	5일	2회	120명	시,자치구 특사경지명자 (예정자)	-법무연수원교육이 보다 전문성있으며 매년 자체교육 실시하므로 대체 폐지
22	기 술 용 역 관 리	4일	2회	40명	5급이하	
23	건 축 공 사 전 문	5일	2회	40명	5급이하	
24	토 목 기 술 전 문	5일	2회	40명	5급이하	
25	토 목 공 사 실 무	5일	2회	40명	5급이하	-설계실무 과정으로 전면 개편
26	토 목 공 사 설 계	4일	1회	20명	6급이하	
27	도 로 계 획 · 관 리	2일	3회	40명	5급이하	
28	능 령 향 상 단 속 (교 통 질 서 단 속)	1일	1회	60명	기능직 (교통단속 시간제계약직)	-교통지도과 자체교육 적절
29	지 방 세 실 무 ( e - 러 닝 1 일 )	1일	4회	340명	e-러닝과정 이수자	-많은 대상인원에 따른 적시교육 불가로 교육효과 미비
30	주 민 등 록 실 무 ( e - 러 닝 1 일 )	1일	4회	120명	e-러닝과정 이수자	-많은 대상인원에 따른 적시교육 불가로 교육효과 미비
31	푸 른 공 원 녹 지 ( e - 러 닝 1 일 )	1일	4회	160명	e-러닝과정 이수자	-많은 대상인원에 따른 적시교육 불가로 교육효과 미비
32	공 동 주 택 실 무 ( e - 러 닝 1 일 )	1일	4회	200명	e-러닝과정 이수자	-많은 대상인원에 따른 적시교육 불가로 교육효과 미비
33	도 시 계 획 실 무 ( e - 러 닝 1 일 )	1일	4회	200명	e-러닝과정 이수자	-많은 대상인원에 따른 적시교육 불가로 교육효과 미비
34	복 식 부 기 ( e - 러 닝 1 일 )	1일	4회	180명	e-러닝과정 이수자	-많은 대상인원에 따른 적시교육 불가로 교육효과 미비
35	환 경 관 리 ( e - 러 닝 1 일 )	1일	4회	120명	e-러닝과정 이수자	-많은 대상인원에 따른 적시교육 불가로 교육효과 미비
36	민 간 기 업 창 의 체 험	1박 2일	5회	160명	4급, 5급	-새로운 시정비전 교육과정으로 대체 필요
37	창 의 발 전	1일	60회	6,000	5급이하 전직원	-새로운 시정비전 교육과정으로 대체 필요
38	창 의 서 울 강 ( 인 문 학 ) 특	3시간	20회	10,000명	5급이하	-금년말 교육종료(창의교육대체 과정으로 기획조정실 신설), 미래학&인문학 아카데미로 대체
39	실 무 역 량 아 카 데 미	2시간	22회	1,700명	시직원 (업무종료후)	-인재개발원 교육내용과 중복되며, 일과후 교육 운영으로 강사확보 곤란 등의 문제
				1,210명		

□ **과정 명칭변경 : 8개 과정**

○ **집합교육과정 : 6개 과정**

○ 6급 기능직승진자, 7급 기능직승진자	⇒	기능직 승진자
○ 자치회관운영		마을공동체만들기 실무
○ 민원서비스향상		고객만족서비스향상
○ 서울역사문화이해		서울역사이해
○ 저탄소녹색성장		저탄소그린시대의 기후변화
○ 평생건강관리		건강체력관리

○ **e-러닝과정 : 2개 과정**

○ e-성과경영매뉴얼하이퍼포모리더	⇒	e-리더의 역량강화
○ e-창의 상상해		e-창조마인드

□ **교육기간 조정 : 15개 과정**

○ 1일	2일	: 3개 과정 (4급비전리더십, 5급팀장리더십, 일자리창출사회적기업육성)
○ 2일	3일	: 2개 과정 (보고서작성, 노인복지)
○ 2일	4일	: 1개 과정 (건강체력관리)
○ 3일	4일	: 1개 과정 (평생교육전문)
○ 3일	⇒ 5일	: 2개 과정 (별정계약직공직적응, 영어프레젠테이션)
○ 4일	5일	: 4개 과정 (우리문화예술의이해, 기계실무, 전기전문, 빗물펌프장운영)
○ 4일	3일	: 1개 과정 (마을공동체만들기 실무)
○ 5일	4일	: 1개 과정 (법무행정)

## 5 2012년도 인재개발체계

### □ 2012년 인재개발체계도



□ 총 166개 과정, 140,330명(집합 91개, e-러닝 75개 과정)

교육과정			2011년			2012년			전년 대비 (B/A)%	
			과정수	횟 수	인원(A)	과정수	횟 수	인원(B)		
전 체			193	642	121,882	166	536	140,330	115.0%	
집합 91	소 계		113	354	25,486	91	232	13,120	51.5%	
	기본 교육 (17)	핵심 가치	반부패청렴 등	1	5	500	1	5	500	
			시민행복&하모니(창의)	3	66	6,190	3	53	5,130	
	신임 승진	신규자과정	3	8	706	3	12	1,490		
		승진자과정	5	13	920	4	9	580		
	리더십	4,5급 소통리더십	3	6	180	2	4	80		
		6급 핵심리더 등	3	9	670	3	10	620		
		여성리더십 등	2	4	80	1	1	20		
	전문 교육 (67)	직무공통	18	51	1,410	16	31	830	사이버1일 집합 및 교육 전문 교육 과정 20개 폐지	
		직무전문	69	159	5,980	51	81	2,160		
	소양 교육 (7)	인문학&미래학 등	6	33	8,850	5	22	1,400	인문학특강 (8,300명) 폐지	
		행복한미래설계 등				2	4	310		
	e-러닝 75	소 계		80	288	96,396	75	304	127,210	132.0%
		기본 교육 (8)	핵심	e-반부패청렴	2	8	360	2	8	2,000
신임 승진			신임/승진(선수)	** (5)	14	1,436	** (5)	17	1,930	
			5급 자격이수 등(선수)	1	상설	3,000	2	상설	5,400	
리더십		e-명품리더십 등	4	16	650	4	16	880		
전문 교육 (64)		직무공통	21	84	5,940	29	113	7,760		
		직무전문	35	165	8,010	34	150	7,240		
		열린사이버	(219)	상설	30,000	(246)	상설	55,000	목표인원 (25,000명) 증가	
		외국어	13	상설	30,000	1	상설	30,000		
소양 교육 (3)		공인중개사 등(자격증)	3	상설	17,000	3	상설	17,000		

## □ 교육과정 세부 운영계획

○ 집합교육과정 : 91개 과정

구분	교육과정	교육대상	기간	횟수	인원		
<b>총 계</b>	<b>91개 과정</b>			<b>232</b>	<b>13,120</b>		
기본 교육	핵심가치	반부패청렴	5급이하 시,구,투자기관	1	5	500	
		희망서울시민행복	5급이하 전직원	1	50	5,000	
		서울하모니	실,국,본부, 투자기관	1박2일	2	100	
		희망서울시민행복 리더	6급이하 변화촉진자	2박3일	1	30	
	신규승진	7급 신입리더	7급 신입자	20	4	250	
		8,9급 신입리더	8,9급 신입자	20	6	1,200	
		별정계약직 공직적응	별정계약 신입자	5	2	40	
		5급 승진리더	5급 승진자 (시,구,투자기관)	25	3	300	
		6급 승진리더	6급 승진자	10	2	100	
		7급 승진리더	7급 승진자	5	2	80	
		기능직승진자	6,7,8급 기능직승진자	3	2	100	
	리더십	4급 소통리더십	4급 (시,구,투자기관)	2	2	40	
		5급 팀장리더십	5급	2	2	40	
		5급 승진역량개발	6급 (5급승진준비자)	3	6	180	
		5급 승진대상자 역량평가	6급		2	300	
		6급 핵심리더육성	6급	6개월	2	140	
		여성리더십발전	6,7급여성	3	1	20	
		(17개)			94	8,420	
	전문 교육	직무공통	국악의 이해와 체험	5급이하	5	2	40
			공공언어 바르게쓰기	5급이하	1	2	40
			민생현장 희망지도만들기	5급이하	4	2	40
			고객만족서비스향상	6급이하 시,구,투자기관	2	1	20
			갈등관리협상	6급이하	3	3	90
강의스킬향상			5급이하사내강사(활동예 정자)	3	1	20	
발표능력향상			5급이하	3	4	80	
보고서작성			5급이하	3	2	80	
북한이해			5급이하	5	2	160	
서울역사이해			5급이하	3	2	60	
액션미팅운영			7급이상	3	1	20	
우리문화·예술의 이해			5급이하	5	3	60	
저탄소그린시대의 기후변화			5급이하	3	1	20	
정책홍보전문			5급이하 시,구,투자기관	3	2	40	

		글로벌 지역전문가	5급이하(시)	5	2	40
		영어 프레젠테이션	5급이하 (영어의사소통가능자)	5	1	20
	일반법무	법무행정	6급이하	4	1	20
		소송실무	6급이하	3	1	20
		의정활동지원	5급이하	4	1	20
		마을공동체만들기 실무	6급이하	3	1	20
		평생교육전문	5급이하	4	1	20
		행정능률향상	기능직(행정,기타)	5	2	40
	복지보건	노인복지	5급이하	3	1	20
		다문화사회이해	5급이하	3	2	40
		사회복지행정	5급이하	4	1	20
		식품 및 위생행정	6급이하 위생업무담당자	3	1	20
		장애인복지	5급이하	3	1	20
		수화	5급이하	5	1	20
		청소년건전육성	5급이하	3	2	40
	도시교통	주택행정	5급이하	5	1	20
		교통행정	5급이하	5	1	20
		도시계획	5급이하	4	2	40
		도시디자인	5급이하 시,구,투자기관	5	1	20
		재난관리업무전문	5급이하	3	1	20
		운전능률향상	기능직(운전)	3	1	20
	산업경제	공유재산관리	5급이하	3	1	20
		관광산업마케팅	6급이하	3	2	40
		문화행사기획실무	6급이하	4	2	40
		법인세무조사	5급이하	5	1	20
		서울산업활성화	5급이하 시,구,투자기관	3	1	30
		세외수입실무	5급이하	3	2	40
		인쇄물원가산출능력향상	5급이하 시,구,투자기관 인쇄물업무담당	2	1	20
		일자리창출 사회적기업육성	5급이하	2	2	40
		지방계약제도전문	5급이하 시,구,투자기관 계약업무담당	2	2	40
지방세실무		6급이하	3	2	40	
시비보조금회계담당자교육		시비보조금 교부받는 민간단체 및 회계담당	1	5	220	
기계전기	빗물펌프장운영	6급이하	5	1	20	
	전기공사설계	6급이하	3	2	80	
	전기전문	5급이하	5	1	20	
	기계실무	5급이하	5	1	20	
	정보화신기술과유비쿼터스	5급이하	3	1	20	
	기계능률향상	기능직(기계)	5	1	20	
	전기통신능률향상	기능직(전기,통신)	4	1	20	

	토목건축	건축행정	5급이하	5	2	40
		건축설계실무	7급이하 시,구,투자기관	3	2	80
		토목설계실무(상수도)	7급이하	3	4	160
		토목설계실무(하수)	7급이하	3	4	160
		토목설계실무(도로)	7급이하 시,구,투자기관	3	4	160
		토목공사품질관리	5급이하 시,구,투자기관	4	1	20
		토목시설물정밀안전진단 (교량.터널)	5급이하 시,구,투자기관	10	3	90
		토지관리	5급이하	5	1	20
		사방공학실무	5급이하 녹지업무담당 (시,구,투자기관)	5	2	60
	환경녹지	공원녹지현장실무	6급이하 녹지현장업무담당	5	1	20
		공원녹지전문	5급이하	5	1	20
		수자원관리	5급이하	3	1	20
		조경설계	7급이하	3	2	80
		환경정책	6급이하	4	1	20
(67개)				112	2,990	
기타 교육	인문교양	미래학&인문학아카데미	시,본청,사업소, 자치구희망직원	3시간	10	1,000
	미래교육	행복한미래설계	공로연수대상자	16주	2	250
		건강체력관리	5급이하	4	3	60
		산약초 재배	4급이하	5	2	60
	가족소통	직원가족사랑교실	직원가족	1박2일	2	200
		슈퍼맘&대디프로그램	육아휴직 복귀대상자	3	2	40
	정보교류	서울시정연수	16개시도공무원	3	5	100
(7개)				26	1,710	

○ e-러닝과정 : 75개 과정

구 분	교육과정	교육대상	기간	횟수	인원		
<b>총 계</b>	<b>75개 과정</b>			<b>304</b>	<b>127,210</b>		
기본 교육	핵심가치	e-공직자행동강령	5급이하	2주	4	1,000	
		e-청렴교육	5급이하	3주	4	1,000	
	신규승진	8,9급신임리더(사전학습)	8,9급신규자	3주	6	1,200	
		7급신임리더(사전학습)	7급신규채용자	3주	4	250	
		7급승진리더(사전학습)	7급승진자	2주	2	80	
		6급승진리더(사전학습)	6급승진자	2주	2	100	
		5급승진리더(사전학습)	5급승진자	1주	3	300	
		5급자격이수		1년	상설	3,000	
		기능직의 일반직전환		1년	상설	2,400	
	리더십	e-리더의꿈만들기	4급이하	3주	4	240	
		e-리더의역량강화	4급이하	1개월	4	200	
		e-명품리더십비밀	4급이하	3주	4	200	
		e-팀워크와팀성과를높여라	4급이하	3주	4	240	
		(8개)			41	10,210	
	전문 교육	직무공통	e-감동을주는프레젠테이션스킬	5급이하	1개월	4	600
			e-공무원노사협력	5급이하	1개월	4	160
e-국제교류			5급이하	3주	4	200	
e-나도기획의달인이될수있다			5급이하	1개월	4	400	
e-나만의프로젝트관리노하우			5급이하	1개월	4	400	
e-논리에날개를달자			5급이하	1개월	4	400	
e-마음을연는소통의심리학			5급이하	3주	4	200	
e-마음을여는힘			5급이하	1개월	4	400	
e-바보들은항상결심만한다			5급이하	1개월	4	400	
e-복식부기Ⅰ			5급이하	3주	4	200	
e-복식부기Ⅱ			5급이하	3주	4	160	
e-서울문화관광			5급이하	1개월	4	400	
e-세계문화도시둘러보기			4급이하	2주	4	280	
e-스타이론으로쓰는기획서			5급이하	3주	4	200	
e-아름다운생애설계			5급이하	1개월	4	400	
e-액션러닝이해하기			5급이하	2주	4	200	
e-양성평등을디자인하라			5급이하	2주	4	200	
e-우리음악길라잡이			5급이하	2주	4	200	
e-우리음악보고듣기			5급이하	2주	4	200	
e-우리음악알아보기			5급이하	2주	4	200	
e-워딩파워			5급이하	3주	4	200	
e-위대한멘토들에게배우는실행력			4급이하	1개월	4	200	
e-자료조사및활용Ⅰ			5급이하	2주	4	200	
e-자료조사및활용Ⅱ			5급이하	2주	4	200	
e-지방예산회계실무			5급이하	3주	4	200	



		e-직장인의건강관리	5급이하	1개월	4	400
		e-창조마인드	5급이하	3주	4	240
		e-컨버전스매직	4급이하	1개월	4	200
		e-No를Yes로바꾸는협상	4급이하	3주	4	200
		열린사이버	4급이하	1년	상설	55,000
	일반법무	e-감사실무 I	5급이하	2주	4	200
		e-감사실무II	5급이하	3주	4	200
		e-기획및평가	5급이하	1개월	4	200
		e-새내기행정실무	7급이하	1개월	4	200
		e-소셜미디어를활용한정책홍보전문	5급이하	1개월	4	200
		e-알기쉬운보상실무 I	5급이하	3주	4	160
		e-알기쉬운보상실무II	5급이하	3주	4	160
		e-알기쉬운소송실무 I	5급이하	2주	4	200
		e-알기쉬운소송실무II	5급이하	3주	4	200
		e-인사및문서관리	7급이하	2주	4	200
		e-주민등록실무	5급이하	1개월	4	240
		e-지방자치발전	5급이하	3주	4	200
		e-직무능력향상(사무보조/기타)	기능직	1개월	4	200
		e-직무능력향상(운전/주차단속)	기능직	2주	4	240
		e-홍보실무	5급이하	3주	4	400
		e-NGO협력실무	5급이하	1개월	4	160
		관광산업마케팅(사전학습)	6급이하	1주	2	40
		발표능력향상(사전학습)	5급이하	1주	4	80
		서울역사이해(사전학습)	5급이하	1주	2	60
		액션미팅운영(사전학습)	7급이상	1주	1	20
		정책홍보전문(사전학습)	5급이하	1주	2	40
		외국어학습	전직원	1년	상설	30,000
복지보건	e-간호실무	5급이하	1개월	4	200	
	e-민원처리능력향상	7급이하	1개월	4	240	
	e-보건관리실무	5급이하	1개월	4	200	
	e-사회복지 I	5급이하	2주	4	240	
	e-사회복지II	5급이하	3주	4	200	
도시교통	e-공동주택실무 I	5급이하	3주	4	200	
	e-공동주택실무II	5급이하	3주	4	200	
	e-도시계획실무 I	5급이하	3주	4	200	
	e-도시계획실무II	5급이하	3주	4	200	
산업경제	e-산업정책과경제의이해	5급이하	1개월	4	200	
	e-지방세기본법	5급이하	2주	4	200	
	e-지방세법	5급이하	2주	4	200	
	e-지방세특례제한법	5급이하	2주	4	160	
기계전기	e-직무능력향상(전기/기계)	기능직	3주	4	200	

	토목건축	e-상수도행정	5급이하	1개월	4	160
	환경녹지	e-푸른공원녹지 I	5급이하	3주	4	160
		e-푸른공원녹지II	5급이하	3주	4	160
		e-환경관리	5급이하	1개월	4	240
	(63개)					263
기타 교육	자격증	공인중개사	전직원	1년	상설	5,667
		주택관리사	전직원	1년	상설	5,667
		사회복지사	전직원	1년	상설	5,666
	(3개)					상설

[별첨1]

# 2012년 핵심 교육과정 및 사업(안)

## 1 전 직원 대상 창조적 인재육성 교육 「희망서울 시민행복」 과정

### 1. 교육개요

- 교육기간 : 1일(7시간), 주 2회(수, 금) 운영
- 교육대상 : 5급 이하 전직원(자치구 희망자 포함)
- 교육횟수 및 인원 : 총 50회, 5,000명(기별 100명)

### 2. 교육목표 및 방향

- '희망서울을 열어가는 창조적 인재 양성'을 위해 교육생 모두가 함께 어우러지는 소통·공감·화합의 한마당 마련
- 시정운영계획 15대 중점과제 주제별 토론을 통해 아이디어 나눔 및 공유
- 재미와 감동을 주는 과정 운영을 통해 교육생의 참여도와 만족도 제고

### 3. 교육내용

시 간	과정 내용	비 고
09:00~09:30(30분)	과정 들어가기 및 인사나누기	
09:30~10:30 (60분)	시정철학 및 비전공유	▶시정홍보, 시장강연 등 동영상 활용 ▶시정비전 공유(마을공동체, 열린시정 등)
10:30~12:00 (90분)	이해와 공감의 소통시간	▶시민과의 상생적 소통법 및 소통리더십 이해, 국내외 우수사례 소개 등 ※ 전달식 + 참여식 병행
12:00~13:00(60분)	점 심	
13:00~14:00 (60분)	시정 과제 공유를 위한 소통 (※발제 : 주제 해당 실국 관계자)	▶주제 : 시정운영 15대 중점과제 관련 ▶시정운영 15대 중점과제 관련 아이디어 나눔
14:00~16:30 (150분)	함께 만들고 함께 누리는 서울 - 공무원이 신명나면 시민이 행복합니다	▶분임별 팀워크 활동 ▶함께 공유하며 즐기는 소통 한마당 개최
16:30~17:00(30분)	과정 마무리 및 소감 나누기	

#### ※ 토론 주제선정 및 운영

- 주제 : 시정운영계획 15대 중점과제, 285개 사업을 바탕으로 선정(해당 실국 협의)
- 운영 : 주제 해당 실국 관계자 발제 및 토론, 팀활동을 통한 토론 내용 공유

## 2 시장님과의 소통, 「시장님과 함께 만들어가는 희망서울」 강좌

### 1. 교육목표

- 민선 5기 새로운 시정 철학 및 비전 공유를 통해 전 직원들과 시정 운영의 성공적 추진 동력을 확보하고자 시장님이 직접 시정 비전에 대해 강의하고 직원들과 소통하는 ‘시장과의 대화’ 시간 마련

### 2. 교육특징

- 7, 8·9급 신규채용자과정, 5급이상 리더십 과정, 6급 핵심리더 등 기본 교육과정에 시장님과의 대화 교과목 추가 편성
- 시장님의 강의와 함께 교육생들과 시정 철학 및 비전 등에 대해 자유롭게 질의응답, 토론할 수 있는 기회 제공

### 3. 교육개요

- 과 목 명 : 시장과의 대화-‘시장님과 함께 만들어가는 희망서울’
- 운영시간 : 약 2시간 (시장님 특강, 교육생과 의견나누기)
- 주요내용 : 시정비전 및 목표, 희망공약 등 소개, 시장님의 시정운영 철학 공유

### 4. 대상과정 : 총 6개 과정, 13회, 약 1,440명 대상

- 7급 신입리더과정/ 8·9급 신입리더과정(4회, 920명)
- 4급 대상 리더십 과정(2회, 40명)
- 5급 대상 리더십 과정(2회, 40명)
- 5급 승진리더과정(3회, 300명)
- 6급 핵심리더과정(2회, 140명)

### 3 시민이 공무원들의 강사가 되는 『시민강사공모제』 운영

#### 1. 운영방향

- 중소기업체 등 시민강사를 공모하여 선발하고 특강 강사로 초청
- 시민강사는 시민의 아픔과 요구사항을 들려줄 수 있는 사람으로 선정
- 시민강사 특강을 통해 서울시 공무원들에게 내가 하고 있는 것이 어떤 것이고, 어떻게 고쳐나갈 수 있는가 고민하는 기회가 될 수 있도록 운영
- 특강은 인터넷 중계를 할 수 있도록 하고, 공개모집부터 결과까지 보도자료를 통해 시민에게 알릴 수 있는 기회 제공

#### 2. 운영계획

- 모집
  - 모집방법 : 서울시 홈페이지 및 보도자료를 통한 공개모집
  - 모집대상 : 서울시민으로서 희망서울에 대한 인식과 직원들에 거는 기대 등 풍요로운 도시 만들기에 동참하는 자
- 선발
  - 선발대상 : 복지, 교육, 교통, 안전, 보건, 환경 등 분야별로 적정한 인물을 선발
    - ※정책결정 및 집행 등 이권관계에 있는 자를 제외
  - 선발방법 : 선발의 공정성을 위해 시민강사선발위원회 구성·운영
- 운영 및 사후관리
  - 창의학습, 신입자·승진자 과정 등을 통해 특강 형식으로 운영
  - 인터넷 중계를 통해 모든 시민이 강의 내용을 볼 수 있도록 하고, 직원들은 u-지식여행 등 학습 콘텐츠로 제공

## 4 시민과 함께 하는 「희망서울 인재포럼」 개최

### 1. 운영개요

- 일시 : '12년도 하반기 예정, 1일
- 대상 : 시민단체, 학계, 전문가, 서울시 공무원 등
- 주제 : '시민의 바람을 바탕으로 새로운 사회를 만들어가는 상상 이야기 - 시민참여행정 우수사례 공유'

### 2. 운영목표

- 시민과 행정이 함께 참여하여 민원을 가치있는 시민 참여로 승화시킬 수 있는 방안을 모색함으로써 시민이 행복한 서울, 시민 삶의 질 향상 도모
- 굿 거버넌스(Good Governance)에 대한 인식 정립과 마인드 공유를 통해 지역 구성원간 협력 네트워크 구축 및 지역사회 발전을 위한 새로운 파트너십 마련에 기여

### 3. 운영내용

- 지역사회 발전을 위해 시민과 행정이 함께 협력적 네트워크를 구축하고 살기좋은 지역사회 공동체를 만들었던 다양한 사례 공유
- 새로운 사회와 희망 서울을 만들어 나가기 위해 시민과 시민단체, 공무원, 인재원 등이 갖추어야 할 역할, 서로에게 바라는 희망사항 등에 대한 토론 등

### 4. 기대효과

- 포럼에서 소개된 다양한 시민참여 우수 행정사례 등을 공무원 교육과정에 적극 활용함으로써, 시민의 참여를 활성화하고 시민의 뜻을 실현할 수 있는 인재 양성 프로그램 개발 및 운영에 기여하고자 함

## 5 '주민 - 지역 - 공공'을 연결하는 「서울 하모니 프로그램」

### 1. 교육 목표

- 조직 간 다양성과 차이를 넘어 상호유대와 소통의 기회를 통해 '서울 시민의 행복'이라는 하나의 목표와 공통된 생각을 가질 수 있도록 유도
- 서울시의 특성을 살려 지역발전과 지역문제를 해결할 수 있는 공공 정책 아이디어를 찾아보는 등 지속가능한 서울 발전방안 모색 기회 제공

### 2. 교육 특징

- 주민과 공공이 소통과 협력을 통해 지역경쟁력을 키우고 성공적인 정책 개발을 이루어 내었던 우수 사례 현장 탐방
- 서울 시민의 행복이라는 공통 목표를 실현할 수 있는 아이디어 나눔 등 교육생 토론과 참여중심 운영

### 3. 교육개요

- 교육대상 : 실, 국, 본부 및 투자기관 부서단위
- 교육기간 : 1박 2일
- 교육인원 및 횟수 : 2회, 100명(기별 50명)
- 교육내용

구분	모듈명	교육 내용
모듈 1	삶을 담아내는 공간이야기 I (지역 하모니 혁명의 현장탐방)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 공공건축프로젝트 현장(목욕탕이 있는 주민자치센터, 무주군청 주차장 등) 탐방</li> <li>▷ 커뮤니티 비즈니스 1번지 완주군 탐방</li> </ul>
	삶을 담아내는 공간이야기 II (지역 하모니 어떻게 일궜나?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 지역환경(자원)과 주민 그리고 공공이 하나가 되어 이루어 고자 했던 희망과 노력의 스토리와 노하우</li> <li>▷ 질의응답과 소감 발표</li> </ul>
모듈 2	서로에 대한 이해	▷ 조직구성원들이 하나가 되어 서울에 대해 알고 이해하는 소통과 화합의 시간(막걸리 타임)
	벽을 뛰어넘어 하나로! (다양성의 공공시너지 창출)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ 창조적소통을 기반으로 지역과 주민이 상생하는 서울의 당면 과제를 해결하기 위한 아이디어 나눔</li> <li>▷ 조별 발표 및 소감 나눔</li> </ul>

6

간부직 소통 강화 프로젝트 「소통 리더십」 과정

1. 교육목표

- 시민이 행복한 서울을 이끌어 가는 공공의 리더로서, 시민을 중심으로 정책을 만들어 나가는 현장 중심 마인드 형성
- 긍정적, 참여적, 실천적 조직문화 구축을 위해 조직 내 상·하간, 그리고 시민과 '통'하는 소통 리더십에 대한 전략적 실천방법 습득

2. 교육개요

- 교육대상 : 4급, 5급
- 교육기간 : 각 2일
- 교육인원 및 횟수 : 각 2회, 40명(기별 각 20명)
- 교육내용

구분	「4급 소통리더십」 - 시민소통		「5급 팀장리더십」 - 내부소통/부하육성	
1일차	분위기 조성	'통'하는 공공 리더십 특강 ▷긍정과 수용, 나눔의 소통	분위기 조성	'통'하는 팀장 리더십 특강 ▷누가 이 시대의 '통'하는 진정한 리더인가?
	탐방	시민과 함께 만드는 마을공동체사업 실천 현장 탐방 ▷수도권 커뮤니티비즈니스 현장 방문 - 성미산 마을공동체, 커뮤니티비즈니스센터 등 ▷질의문답 및 노하우 공유, 소감발표	역할 이해와 역량 진단	팀내 소통을 위한 팀장의 역할 ▷'통'하는 팀장의 역량과 역할 ▷나의 현재 역할과 이상적인 팀장의 역할 ▷리더십 Best Practice 사례연구 및 토론 ▷리더십 역량 진단
	만찬과 수다	멋진 이야기... 막걸리 타임 (소통과 화합, 나눔의 시간) ▷소통하는 행정을 위해 서로에 대한 이해 ▷지역과 주민이 상생할 수 있는 서울을 만들기 위한 아이디어 공유		
2일차	소통 리더 스킬 향상	현장소통 체화 마당 (시민/시민단체와 공공기관과의 소통시뮬레이션 실습) ▷실습방법 및 시뮬레이션 상황 설명 ▷시뮬레이션 진행 및 실습 ▷강사 및 동료 피드백		팀장 스킬 향상
	실천 다짐	'통'하는 공공 리더가 되기 위한 실천 약속 ▷통하는 리더로 변화하기 약속 공약 작성 ▷공약 선언 및 다짐	실천 다짐	'통'하는 팀장이 되기 위한 실천 약속 ▷통하는 팀장으로 변화하기 약속 공약 작성 ▷공약선언 및 다짐



## 7 시민생활개선 프로젝트 「민생현장 희망지도 만들기」 과정

### 1. 교육목표

- 현장에 문제가 있고 현장에 답이 있다는 확신으로, 시민생활 개선을 위해서 항상 현장의 목소리에 귀를 기울이고자 하는 기본 자세 확립
- 한 지역을 대상으로 복지, 교통, 도시디자인, 민원서비스 등 각 분야 현장탐방을 통해 시민들의 불편사항을 직접 찾아내고 구체적인 해결 방안 제시

### 2. 교육특징

- 공무원이 현장의 목소리에 귀를 기울임으로써 딱딱한 정책 속에 시민의 마음을 담아내고자 노력했던 다양한 사례 등 소개
- 과제선정 및 사전조사 활동, 조별현장체험, 시민불편사항 발굴 및 창조적 해결방안 모색 등 현장체험과 문제해결활동의 연계

### 3. 교육개요

- 교육대상 : 5급 이하
- 교육기간 : 4일
- 교육인원 및 횟수 : 2회, 40명(기별 20명)
- 교육내용

구분	시간	교수방법	교육 내용
계	28		
1일차	7	강 의 사례분석	▷ 시민을 위한 소셜디자이너(Social Designer) 되기 ▷ 불편지도를 희망지도로 바꾼 작은 혁명 사례
2일차	7	계획수립	▷ 조별 현장체험 주제선정 및 계획 수립 ▷ 해당 지역에 대한 기초 사전조사·분석
3일차	7	현장체험 조별토론	▷ 불편지도 작성을 위한 조별 현장체험·분석 ▷ 현장체험 Wrap-up
4일차	7	액션러닝 토론	▷ 시민의 불편사항을 창조적으로 해결하기 위한 방안 도출(희망지도 작성) ▷ Mini 액션러닝, 토론을 통한 공감적 창안

## 8 소통과 공감의 터전 마련을 위한 e-콘텐츠 개발 : 『시민이 만드는 서울 스토리북』

### 1. 개발 취지

- 현장에서의 시민의 생생한 목소리를 경청하고, 시민의 입장에서 느끼고 체험하여 생명력 있는 시정 구현에 기여
- 희망서울 변화의 중심에 시민의 자리를 만듦으로써, 시민의 참여와 소통을 극대화하고 상생의 파트너쉽 형성

### 2. 개발 방향

- 다양한 시민의 의견을 토대로 시민의 참여와 창안을 더하여 우리시를 재탄생시킬 수 있도록 콘텐츠 개발(편당 5~7분 기준으로 제작)
- 현재 운영 시스템 연계 및 모바일 다운로드가 가능하게 제작하여 시직원 학습용 콘텐츠와 대시민 홍보용으로 양방향 활용  
※ 『u-지식여행』 학습사이트와 『wow 홈페이지』 게시

### 3. 개발 방법

- 시민의 의견청취가 필요한 부서의 제작요구 수요조사 실시
- 시민의 목소리 촬영 및 관련 현안을 해결하기 위한 시민과 담당부서의 협력 방안 중심의 시나리오 구성
- 콘텐츠 완성 및 수정·검토 후 홈페이지에 콘텐츠 탑재



## 9 희망과 행복의 『미래학 & 인문학 아카데미』

### 1. 교육목표

- 미래 동향 예측과 다양한 인문학적 소양을 함양하여 신속한 미래 대응 능력 및 합리적이고 균형잡힌 마인드 형성
- 특히, 인간의 가치와 본연을 되돌아보는 인문학 강좌를 통해 내적 성숙은 물론 시민 봉사자로서 시민의 마음을 읽고 이해할 수 있는 기본 소양 함양
- 1회성으로 끝나는 단발성 특강이 아닌, 월별 다양한 분야를 접목한 크로스 오버(Crossover) 주제 선정을 통한 지속적 운영

### 2. 교육특징

- 분야별 특강 후 강사와의 대화 시간을 통하여 질의 응답 및 토론의 장 마련
- 단순 강의로만 끝나지 않도록 사전에 주제와 관련된 과제를 제시하여 생각하고 고민해 볼 수 있는 기회 제공
- 특강 내용은 u-러닝 강좌로 업데이트하여 참석하지 못한 직원에게도 전파·확산하고 'TED'와 같은 우리시 대표 명품 강좌로 육성

### 3. 교육개요

- 교육대상 : 5급 이하
- 교육기간 : 3시간
- 교육인원 및 횟수 : 월 1회/10회 운영, 총 1,000명(기별 100명)
- 교육내용 : 인문학, 미래학 분야별 다양한 주제를 적절 배치
  - 인문학 분야 : 역사, 문학, 문화, 철학, 음악, 미술 등
  - 미래학 분야 : 미래 과학(생명공학 등), 미래산업 및 경제환경, 미래 사회 변화, 환경분야 등

[별첨2]

서울시 공무원 교육훈련 발전을 위한

## 교육훈련 자문회의 개최결과

### 인재개발 자문회의

- 구 성 : 대학교수, HRD 전문가 등 내·외부 위원 13명
  - 외부위원 : 5명(대학교수 및 HRD 전문가)
    - 탁진국(광운대 산업심리학과 교수)
    - 오헌석(서울대 교육학과 교수)
    - 이 찬(서울대 산업인력개발과 교수)
    - 신범석((주)입소 대표)
    - 김미정((주)크레듀 Learning&Performance Research Center박사)
  - 내부위원 : 8명(인재개발원장, 인력개발과장, 인재기획과장, 인재양성과장외 4명)
- 운 영 : 2011.11.1 ~ (3회 개최)
  - 1차 : 11.1(화), 2차 : 11.29(화), 3차 : 12.26(월)
  - ※ 2012년은 분기별 개최 예정
- 목 적
  - 2012년 서울시 공무원 인재개발 비전 및 추진방향 설정
  - 2012년 신설 교육과정 도출
  - 기타 장·단기 인재개발 발전방향 및 교육전략 자문 등

## □ 제1차 자문회의 주요내용(11. 1)

### ○ Leader의 Teacher로서의 역할 중요

- 조직변화를 위해서는 조직의 CEO나 기관장이 갖고 있는 철학이나 신념 등을 구성원들과 공유하는 것이 중요

시장님을 강사로 활용

- 조직변화에 있어 하위직 보다는 상위직 공무원들에 대한 교육이 더 효과적임

간부 대상 리더십 교육 강화(포럼 등)

### ○ Training에서 Learning으로

- 기관중심의 배우러 오는 교육이 아니라 찾아가는 교육 서비스 중요

직접 찾아가서 실무직원들을 진단, 컨설팅(가칭 '이동연수원' 또는 'HRD 진단 특공대')

### ○ Informal Learning과 OJT(일터학습)의 강화

- HRD 패러다임은 일터학습으로 변화하고 있으며, 일터에서 학습하는 비중이 80%이상으로 중요성이 강조되고 있음

Trainer Training Program 교육과정 개발 필요

- 각 분야 최고의 내부전문가를 선정해서 change agent로 양성

- 언제든지 업무에 활용가능한 학습자원(Learning Resource)화

업무매뉴얼, 보고서, 교육정보, 지식컨텐츠(관련 서적, 웹사이트, 전문가 정보) 등을 연계하여 관리, 활용

○ 스마트 연수원으로서의 변화

- 스마트폰을 통해 교육과정을 모니터링, QR코드를 활용한 교재개발 및 e-book 확대, 엔터테인먼트형 콘텐츠 개발 등

○ 신규 교과목 개설 의견

- 'Happy Design' 과정(따뜻한 인재)

- 어떻게 시민행복을 만들어나갈 것인지 아이디어를 내고 정책에 반영

- '체험형 프로그램' 운영(현장형 인재)

- 장애인, 노인, 아동 등 적극적인 복지수혜대상자에 대한 체험적 이해를 통해 정책 수립

- '도시 스토리 만들기' 운영

- 스토리텔링 방식을 도입하여 600년 고도 서울의 역사, 문화적 자랑거리 발견

- 새로운 서울시 비전과 달라진 변화에 적응할 수 있는 '변화관리 프로그램' 및 시민과 점점에 일하고 있는 '공무원 의식변화' 과정 등 도입 필요

○ 기타 의견

- 교육성과 제고를 위해 '교육 사전활동'→'교육중 활동'→'교육후 활동' 체계화 필요(교육전 자기개발계획서 작성, 교육내용 현업적용 결과보고서 등)

- 교육성과에 측정을 위한 현실태 진단 및 이를 통한 목표설정 필요(현 상황 진단 → 연계된 목표 달성 위한 구체적 방법 → 새로운 목표 달성)

- 서울시인재개발원 위상 달성을 위한 Best HRD 인증기관, ASTD 참여 등 필요

## □ 제2차 자문회의 주요내용(11.29)

### ○ 종합적인 인재개발지수 개발, 관리 필요

- 창조적 인재 육성을 위한 창조적 인재 지수 개발·관리

조직 몰입도, 직무 만족도, 고객 만족도 등 지표를 개발하여 창조적 인재 지수가 교육을 통해 얼마나 상승하였는지 분석·관리

### ○ 개인 변화 뿐 아니라 조직문화 혁신 관리 프로그램 도입

- Best 행정혁신 경진대회 개최, change agent 육성 교육 프로그램 개발 등

### ○ 지속적인 데이터 관리를 통한 교육과정에서의 피드백

- 역량평가 결과, 교육과정 평가 등 데이터 관리, 분석을 통해 교육과정 개발 및 핵심 브랜드 교육과정 육성에 활용

### ○ 제안사항

- '긍정변화' 교육 과정에 반영

상사가 부하직원의 강점을 잘 파악해서 그러한 강점이 업무 등에 발휘될 수 있도록 격려, 지원하도록 하는 변화 관리 교육 프로그램

- 25개 자치구 국장을 위원으로 한 가칭 '인재양성위원회' 구성·운영

현장에서 시민과 접점에 있는 각 자치구의 needs를 수렴하여 교육운영과 연계

- '교육과정 일몰제' 도입

각 과정별 ①교육효과, ②교육수요에의 적합성, ③타 교육기관과의 경쟁력 여부, ④교수보유 역량, ⑤기관 미션 및 전략에의 적합성 등 분석을 통해 매년 적게는 10%, 많게는 20~30%의 교과목을 폐지하고, 그에 맞춰 새로운 교과목 개발

- '공공기관 HRD 스코어카드 매트릭스' 도입

교육 프로그램마다 어떤 성과를 도출할 것인가 하는 목표를 제시

- 인재개발원의 큐레이션 기능 수행

수많은 정보 콘텐츠 중에서 어떤 것이 학습자와 관련된 것인지 제시

- 모바일 러닝의 performance supporter로서의 역할로 전환

모바일 러닝은 학습을 위해서가 아닌 업무수행에 즉시 도움이 될 수 있도록 지원하는 도구로서 활용

### ○ 기타 의견

- 홍보 강화를 위해 SNS 매체 적극 활용(교육생간 정보 공유, 시민중심 행태변화 교육운영 홍보 등)
- 네트워크 활성화를 위해 지역 기관, 학습생태계 등과 연계한 거버넌스 강화
- 핵심 전략사업 추진을 위한 조직 개편 등

### □ 교육훈련심의회 주요내용(12.26)

- 심의결과 : 위원들의 의견을 반영하여 '수정·보완 의결'

#### ○ 수정·보완 사항

##### ① 인재상과 실천전략간 체계적인 연계 등

- 4가지 인재상과 6개 실천전략간 체계적으로 연결되도록 보완
- 인재개발비전 '창조적 인재' → '창조형 인재' 또는 '창조인재'로 용어변경

##### ② 교육과정 운영체계도 일부 수정·보완

- 신입자 역량은 핵심가치에서 분리하여 리더십과 연계
- 글로벌 역량은 공통가치에 통합

##### ③ 기타의견(향후 검토, 보완 사항)

- 특화·핵심과정에 대한 평가지표개발 및 모니터링 분석체계 마련