

요약

미래 공무원 인재상 · 교육트렌드 반영해 서울시 인재개발원 교육훈련체계 개편

미래 패러다임 변화 대비해 공공부문 교육훈련체계 개편할 필요

최근 기술과 사회 변화의 가속화 현상은 개인과 조직에게 기존과 달라진 미래 환경에서 어떻게 적응해야 할 것인가에 대한 근본적인 고민을 던져주고 있다. 이에 따라 수많은 교육훈련 현장에서는 인력개발(HRD) 관점에서 기존의 수동적인 훈련(training)에서 벗어나 협업과 네트워크 중심의 배움(learning)에 초점을 둔 선제적이고 창의적인 학습기법을 시도하고 있다.

공공부문 또한 이러한 교육훈련 트렌드에서 예외는 아니다. 행정환경의 복잡성과 불확실성은 더 나은 공공서비스를 제공하기 위한 공직자의 전문역량 수요를 더욱 확대시키고 있다. 새로운 미래 패러다임 변화에 대응하기 위한 공공부문 교육훈련체계는 궁극적으로 정부가 지향하는 목표달성에 기여한다는 점에서 매우 중요하다. 따라서 현재 서울시공무원 교육훈련체계가 사회 변화의 흐름에 대응하여 더 나은 시민의 삶을 위한 행정역량을 발휘하는 데 효과적으로 기여하고 있는지 면밀히 살펴볼 필요가 있다.

미래 공공부문 교육훈련 트렌드는 다양성, 민첩성, 윤리성에 초점

일상적이고 정형적 업무에 대한 공정하고 효율적인 처리에 초점을 둔 전통적인 공직 인재상과는 달리 미래의 공직 인재상에게는 새로운 역량이 요구된다. 예를 들어 수많은 정보를 합리적 · 창의적으로 분석하고 이를 정책적 의사결정에 효과적으로 반영하는 기본적 전문 역량 외에도 다양한 이해관계자 간의 갈등을 조정하는 소통역량, 그리고 무엇보다 시민의 입장에서 그들이 원하는 문제와 고충을 공감하고 시민을 위해 선제적으로 대응할 수 있는 감성적 공감 역량 등이 여기에 포함된다.

미래사회에 요구되는 새로운 공직 역량개발을 위해 교육훈련의 트렌드 또한 다음과 같은 변화

를 추구하고 있다. 먼저 지식의 수명이 짧아지는 미래환경에서 필요한 지식과 기술의 변동성에 대응하기 위해 교육수요를 신속하고 시의적절하게 파악하고 받아들여야 한다. 또한, 정형화된 직무교육에서 벗어나 관계, 소통, 협상 등 새롭게 요구되는 업무 관련 지식과 기술에 대한 다양한 교육기법과 훈련체계를 적용해야 한다. 마지막으로 향후 공공서비스 수행과정에서 민간과 공공 간 불투명한 경계와 협력체제로 인해 퇴색될 수 있는 미래 여건하에서도 공직자로서 행정이 지녀야 할 공적 가치와 이를 위해 갖추어야 할 윤리적 가치관과 태도, 신념을 교육을 통해 강화해야 한다.

서울시 인재개발원, 조직·예산 확대에도 인력·시설노후화문제 여전

서울시 인재개발원은 2007년 서울시 공무원에서 명칭을 변경한 이후 현재까지 조직, 예산 및 업무기능 측면에서 다양한 변화과정을 거쳐 왔다. 먼저 조직구조 측면에서의 가장 큰 특징은 업무 세분화에 따른 조직업무 및 기능의 확대라고 할 수 있다. 특히 2012년 이후 역량평가 기능 강화와 채용부문(공개, 경력 채용) 관련 업무 비중 확대 등이 두드러지게 나타났다. 교육 프로그램의 경우 온라인 교육 기능 강화에 따라 교육수강 인원이 확대되었고, 교육프로그램 개발 및 관리와 관련한 예산 비중 또한 대폭 증가하였다. 또한, 집합교육도 미래설계, 리더십, 핵심가치 등 다양한 시대적 교육수요와 트렌드를 반영한 교육프로그램의 다양성 확대 등이 주요한 특징으로 자리 잡게 되었다.

이러한 다양한 교육프로그램 확충 및 업무 세분화 등 조직과 기능의 확대 추세에도 인력 및 시설·인프라 부문에서의 취약성은 여전한 것으로 나타났다. 특히 e러닝 콘텐츠 개발·운영, 채용업무 확대 등 지속적인 업무 확대에 따른 예산 증가에도 불구하고 현실적 여건의 제약으로 이에 걸맞은 인력 확보가 이루어지지 못하고 있다. 이와 함께 다양한 교육프로그램의 특성을 수용하지 못하는 노후화된 교육 시설과 인프라의 한계 등으로 인해 현재 조직 및 시설의 부담이 점차 가중되고 있는 실정이다.

서울시 공무원 “참여·체험식 교육, 미래변화에 따른 역량교육 선호”

외부 관점에서 서울시 인재개발원 교육생들을 대상으로 실시한 교육수요조사(2013년~2017년) 분석 결과는 다음과 같다. 먼저 응답자 대부분은 교육의 필요성에 대해서 공감하고 있었다. 그런데 교육목적은 직무능력, 자기계발 외에도 상시학습시간 요건, 승진요건, 재충전 등으로 다양해 실제 교육만족도 확보 및 개별 교육수요에 대응한 교육체계 개발·운영에 있어서 현실적인 제약이 두드러지게 나타나고 있었다. 또한, 교육훈련 참여와 관련하여 전반적으로 조직 수용성은 높아지는 추세를 보이는 반면, 과도한 업무부담 및 동료에게 부담이 전가되는 것에 대한 우려 등이 여전히 장애 요인으로 작용하였다. 이 밖에 교육생의 낮은 의욕, 업무 관련성 및 적용성이 부족한 교육과정, 광범위한 학습 부담 등을 교육과정에서의 어려움으로 인식하고 있었다.

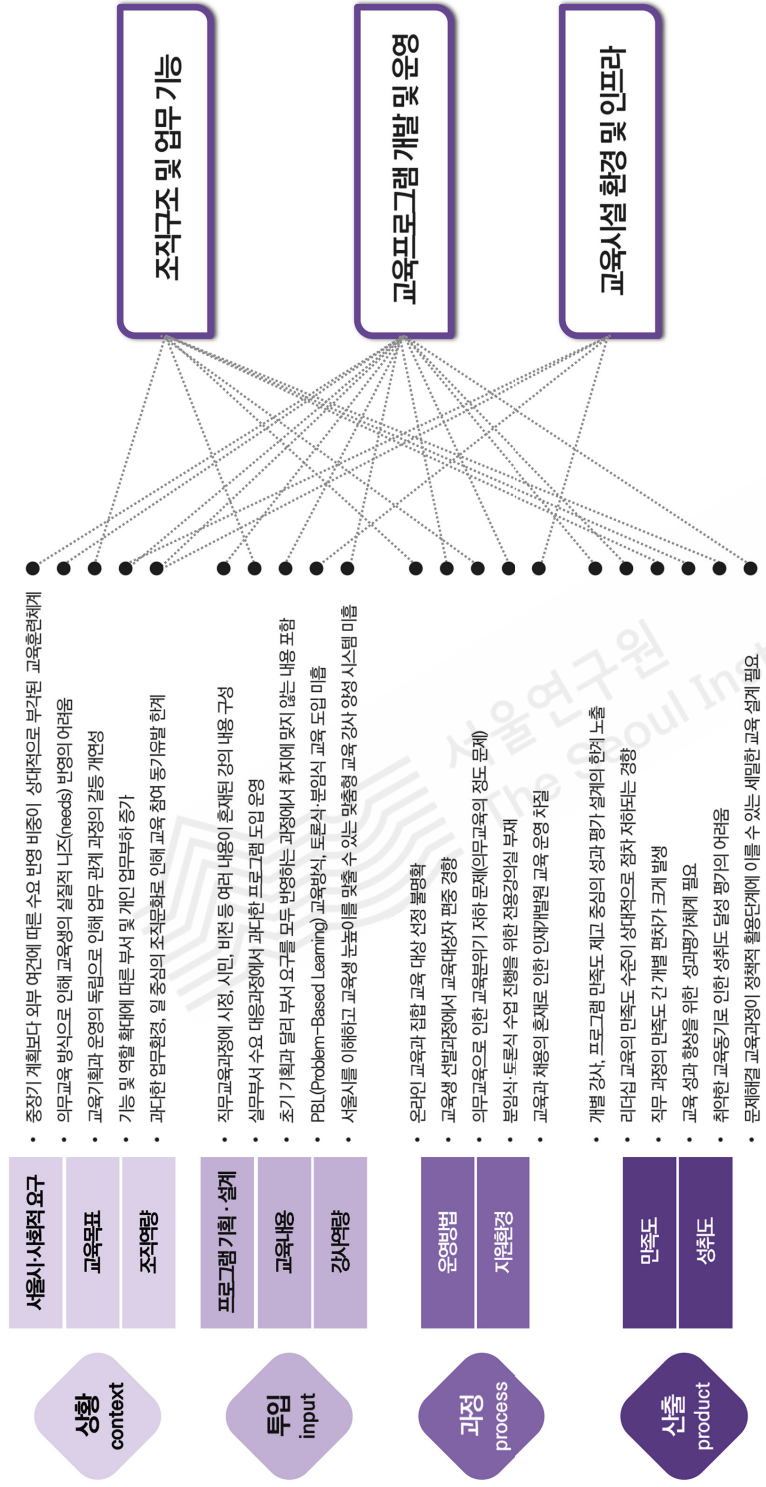
교육수요는 높은 편 교육목적은 역량강화 외 다양	교육참여에 대한 조직과 개인 간 과리 발생	전통적 교육방식 선호에서 점차 탈피	미래 환경변화에 따른 역량교육에 대한 교육 필요성 제기
<ul style="list-style-type: none"> 전반적으로 교육수요(희망) 비중이 50% 이상으로 높은 편 직무능력향상 및 자기계발 외에도 상시학습시간, 승진요건, 재충전 등 다양한 교육목적 	<ul style="list-style-type: none"> 전반적으로 교육참여에 대한 조직수용성은 점차 높아지는 추세 교육참여의 가장 큰 장애요인은 과도한 업무부담 및 동료의 업무부담 피해 우려 교육생의 낮은 의욕, 업무 관련성 및 적용성 부족, 광범위한 학습범위 등에 대한 부담 	<ul style="list-style-type: none"> 강의 및 강연 비중이 여전히 높으나 점차 체험식, 참여식 교육에 대한 선호도가 높아지는 추세 직무교육 외 인문소양, 정보기술(ICT)에 대한 교육비중 및 수요 확대 	<ul style="list-style-type: none"> IT 기술변화 트렌드 및 업무방식 변화에 따른 문제해결 분야에 대한 높은 관심 교육프로그램 개발 및 교육정보 인내(홍보)에 대한 인재개발원의 관심 요구

[그림 1] 서울시 인재개발원 교육수요조사 분석결과

그럼에도 교육생들은 점차 강의, 강연 등의 전통적 교육과정에서 벗어나 참여식·체험식 교육에 대한 선호도가 높아지는 등 새로운 교육훈련 방식에 대한 관심이 커지고 있었다. 또한, 직무교육 외에도 인문 소양이나 힐링 등 사고의 폭을 넓히고, 업무 스트레스를 해소할 수 있는 수업의 확대를 요구하는 것으로 확인되었다. 특히 미래환경 변화에 따른 역량교육과 관련하여 ICT 변화와 관련된 새로운 트렌드 교육과 공공서비스 디자인 변화에 따른 새로운 업무방식이나 종합적인 문제해결 능력을 함양하는 교육의 필요성을 제안하였다. 이러한 특화된 교육프로그램의 도입과 더불어 새로운 교육프로그램의 홍보 및 교육훈련 정보 전달과정에서 인재개발원의 적극적인 역할을 요구하고 있었다.

교육훈련체계 평가결과 조직구조, 프로그램, 교육시설 문제점 도출

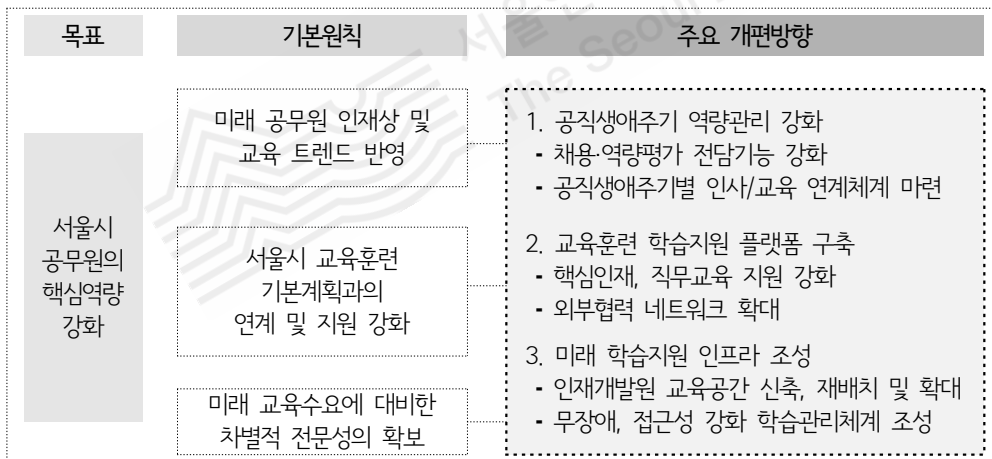
내부 관점에서 서울시 인재개발원 핵심 관계자들을 대상으로 교육훈련체계에 대한 CIPP(상황, 투입, 과정, 산출) 모형을 통한 평가를 시행하였다. 주요 평가결과를 종합하면 먼저 교육훈련 상황(Context)의 경우 서울시 정책기조 반영 및 선도적 대응역량의 우수성이 두드러진 반면, 교육 문화 조성 및 관련된 여건 확보의 필요성이 제기되었다. 교육프로그램의 투입(Input) 부문에서는 강사 역량 및 다양성 확보에서의 장점과 함께 단편적인 지식전달 교육 비중의 축소 및 교육 분야 특화에 초점을 둔 맞춤형 강사의 필요성 등이 제기되었다. 교육프로그램 운영 등 과정(Process) 부문의 경우 협업 등 다양한 교육운영 방식과 관련한 노력이 인정되나, 상대적으로 시설 노후화 등에 따른 탄력적이고 수요 대응적 교육운영의 어려움 등이 지적되고 있다. 마지막으로 교육 평가 및 성과와 관련한 산출(Product) 부문에서는 프로그램 만족도 향상이라는 성과를 거둔 반면, 실질적인 교육 효과성이나 역량에 대한 평가 및 성과측정 설계의 보완 등이 필요하다고 지적하고 있다. 이러한 CIPP 평가를 통해 논의된 부문별 교육훈련체계와 관련된 서울시 인재개발원의 특성 및 문제점을 조직구조 및 업무기능, 교육프로그램 개발 및 운영, 교육시설 및 환경인프라 측면에서 통합적으로 제시하였다.



[그림 2] CIPP 모형을 통한 분석결과

현행 교육훈련계획 연계, 차별적 전문성 등이 개편의 3대 기본원칙

서울시 인재개발원의 교육훈련 환경 및 실태 분석, 그리고 내·외부 진단을 통해 서울시 교육훈련체계 개편을 위한 기본원칙을 크게 세 가지로 제시하였다. 첫 번째, 서울시 교육훈련체계는 현재보다 향후 미래의 공무원 인재상과 교육 트렌드의 지향점 및 특성이 반영되어 핵심인력 성장을 위한 환경 조성 및 경로 지원이 필요하다. 두 번째, 실효성 있는 교육훈련체계 수립을 위해서는 서울시 교육훈련 중장기 기본계획 등 기존 제도 및 추진전략 등과 밀접히 연계되고 주요 핵심 의제별 지원을 강화하는 방향이 마련되어야 한다. 세 번째, 미래 교육수요에 대비한 핵심역량을 지닌 서울시 공무원 양성이라는 목표 달성을 위해 민간을 포함한 타 교육기관과 서울시 관련 연구·교육 협력기관들과의 연대와 협력 강화를 추진함과 동시에 인재개발원만이 제공할 수 있는 차별적인 전문성을 갖추어야 한다. 이러한 기본원칙 아래 공직생애주기 역량관리 강화, 교육훈련 학습지원 플랫폼 구축, 미래 학습지원 인프라 조성이라는 주요 개편방향을 핵심축으로 세부적인 개선안을 마련하였다.



[그림 3] 미래의 서울시 인재개발원 교육훈련체계 개편의 기본원칙과 방향

먼저 서울시 인재개발원은 공직 임용에서부터 퇴직까지 공직생애 전반에 걸쳐 지속적이고 효율적으로 관리하기 위한 맞춤형 교육체계로의 개편이 요구된다. 이를 위해 현재 인재개발원 내에서 운영되고 있는 채용 및 역량교육 부문의 전담조직화 및 공직생애주기 특성에 맞는 주요 단계별 맞춤형 역량강화 교육프로그램을 추진할 필요가 있다. 이를 위해서 채용 및 평가와 관련

한 별도 전용시설을 조성하고 채용시험 및 면접, 역량평가 등을 위한 전용공간을 확보함으로써 채용업무의 공정성, 투명성, 보안성 및 업무 효율성을 확보해야 한다.

이와 함께 서울시 인재개발원은 교육훈련의 직접수행과 동시에 학습지원 플랫폼을 구축해야 한다. 이를 위해 교육훈련은 신규직원 및 직급별 역량교육을 비롯하여 리더십, 핵심역량 등 서울시 핵심가치 구성에 초점을 두고, 직무교육은 점진적으로 실·국의 자율에 맡기되 전문교육기관 매칭, 강의자료 제작 및 강사진 DB 관리, 내부강사 발굴지원 등 지원역할에 초점을 둘 필요가 있다. 또한, 장기적으로 서울시 정책수행과 관련된 연구기관과의 협력 네트워크(에듀 체인)를 구축하고 실·국별 직무교육프로그램 및 교육 내용을 데이터베이스화하여 타 부서의 직무교육에도 활용할 수 있도록 하는 일종의 교육훈련 플랫폼으로서 역할을 강화해야 한다.

마지막으로 서울시 인재개발원은 상시적이고 전방위적인 미래 학습지원 인프라를 효과적으로 조성할 필요가 있다. 이를 위해서 교육기획 및 운영기능을 통합하여 기획의 실효성을 강화하고 역순학습(Flipped Learning), 캅테일 기법(Blended Learning) 등 시공간 제약의 극복을 위한 온·오프라인 연계 등 다양한 미래 교육기법 등을 적극적으로 시도해야 한다. 또한, 지능형 학습관리시스템(LMS) 구축을 통해 빅데이터 기반의 개인 맞춤형 교육 등 시스템 고도화 방안이 마련되어야 한다. 특히 현재 노후화된 서울시 인재개발원 교육시설을 미래 변화에 선도적으로 대응할 수 있도록 융복합 및 첨단 화상 강의, 참여형 소그룹, 장기교육을 위한 다양한 교육시설 도입 등 무장애 학습지원 인프라로 재편할 필요가 있다.

[표 1] 서울시 인재개발원 교육훈련체계의 분야별 개편방안

방향	부문별 개편분야		
	조직구조기능	교육프로그램	시설·인프라
공직생애주기 역량관리 강화	<ul style="list-style-type: none"> · 인사-교육 연계를 통한 생애주기 역량관리체계 · 채용평가 전담조직 	<ul style="list-style-type: none"> · 공직주기별 교육프로그램 연계성 강화 · 공공·민간 교육훈련 네트워크 확대 운영 	<ul style="list-style-type: none"> · 채용평가센터 설치
교육훈련 학습지원 플랫폼 구축	<ul style="list-style-type: none"> · 교육훈련자문관 제도 · 직무교육 지원조직 	<ul style="list-style-type: none"> · 연구교육 협력거버넌스 · 내부강사 양성프로그램 	<ul style="list-style-type: none"> · 본청 내 직무교육장 설치
미래 학습지원 인프라 조성	<ul style="list-style-type: none"> · e-러닝, 온라인 기능 확대 · 교육기획-운영기능 통합 	<ul style="list-style-type: none"> · 지능형 학습관리시스템 · 첨단 교육프로그램 도입 	<ul style="list-style-type: none"> · 인재개발원 교육동 신축 · 무장애, 접근성 강화 학습 지원 인프라 구축