

정책연구과제  
2005-PR-22

# 교육이수제 관련 공무원교육훈련 기본방향 연구

송 석 휘

2005. 12



교육이수제 관련 공무원교육훈련 기본방향 연구

2005

## 연구진

---

연구책임 송 석 휘 • 도시경영부 부연구위원

---

이 보고서의 내용은 연구진의 견해로서  
서울특별시의 정책과는 다를 수도 있습니다.

# 목 차

---

I. 연구의 배경 및 목적 .....	3
1. 연구의 배경 .....	3
2. 연구의 목적 .....	3
3. 연구방법 .....	4
II. 환경변화와 공무원 교육훈련 .....	7
1. 거시적 환경변수들 .....	7
2. 미시적 환경변수들 .....	9
III. 현대사회와 바람직한 공무원상 .....	17
1. 박동서 .....	17
2. Dent .....	19
3. Tyler .....	19
IV. 교육훈련의 중요성: 이론과 사례 .....	23
1. 이론적 배경 .....	23
2. 인적자본 개발기능의 강화 .....	27
3. 교육훈련의 중요성 .....	28
4. 교육훈련의 개념 .....	30
5. 교육훈련의 기대효과 .....	35
6. 사례연구 .....	36
7. 교육훈련에 대한 회의 .....	46

V. 서울시 공무원 교육훈련 현황 분석 .....	51
1. 현황분석 .....	51
2. 서울시 공무원교육훈련의 특징 .....	62
VI. 교육훈련 기본방향 모색 및 문제점 분석 .....	65
1. 교육훈련 기본방향 .....	65
2. 문제점 분석 .....	70
VII. 서울시 공무원 교육훈련 개선방안 .....	83
1. 서울시 공무원 교육훈련 개선방향 .....	83
2. 분야별 추진전략 및 과제 .....	84
2. 단계별 추진전략 .....	105
■ 참고문헌 .....	111

# 표 목 차

<표 1> 교육훈련이수제의 주요내용	12
<표 2> 바람직한 공직자상과 추진전략	18
<표 3> 생산성 제고수단으로서 교육훈련투자 효과	26
<표 4> 한국전력공사의 인재상	43
<표 5> 도전적 창조적 인력양성을 위한 로드맵	43
<표 6> 교육훈련 현황 및 계획	45
<표 7> 인재육성 전략	46
<표 8> 단계적 교육훈련 목표	46
<표 9> 서울시공무원교육원 교육훈련 주요내용	54
<표 10> 서울시 공무원 교육훈련 실적	55
<표 11> 서울시공무원교육원 교육훈련 방법 (2004년 기준)	56
<표 12> 서울시공무원교육원 강사구성	56
<표 13> 서울시공무원교육원 강사근속기간	57
<표 14> 교육과정에 대한 평가내역	58
<표 15> 교육시설 및 운영에 대한 평가	58
<표 16> 서울시공무원교육원 인력현황	60
<표 17> 서울시공무원교육원 예산현황	60
<표 18> 직급별 교육훈련 수요예시	94
<표 19> 교육훈련예산 규모 (예시)	103
<표 20> 서울시 공무원교육훈련 단계별 주요추진전략	106

# 그림목차

<그림 1> 교육훈련의 중요성 .....	29
<그림 2> 장성아카데미 교육훈련 목표 및 체계 .....	37
<그림 3> 장성아카데미 교육훈련 목표 및 체계 .....	44
<그림 4> 교육훈련 수요분석 절차 .....	52
<그림 5> 기본교육에 대한 수요분석 .....	52
<그림 6> 전문교육 및 기타교육에 대한 수요분석 .....	53
<그림 7> 교육훈련계획 수립 .....	53
<그림 8> 서울시 공무원교육원 강사선임방법 .....	57
<그림 9> 서울시 교육훈련 체계 .....	59
<그림 10> “서울시 공무원상”의 특성 .....	65
<그림 11> 서울시 공무원교육훈련의 개념 .....	67
<그림 12> 서울시 공무원 교육훈련의 추진목표 .....	69
<그림 13> 서울시 공무원 교육훈련 기본방향 .....	70
<그림 14> 서울시 공무원교육훈련을 위한 분석틀 .....	71
<그림 15> 서울시 공무원교육훈련 개선방향 .....	83
<그림 16> 서울시의 바람직한 공무원상 .....	85
<그림 17> 서울시 교육훈련의 개념 .....	86
<그림 18> 서울시 교육훈련 추진목표 .....	87
<그림 19> 서울시 추진목표별 기본방향 .....	88
<그림 20> 서울시 공무원교육훈련 수요조사의 의미 .....	90
<그림 21> 서울시 공무원교육훈련 수요조사 모델 .....	91
<그림 22> 서울시 공무원 교육훈련 수요조사방법 .....	92
<그림 23> 서울시 공무원 교육훈련 평가모델 .....	101
<그림 24> 교육훈련 단계별 추진전략방향 .....	105

## I. 연구의 배경 및 목적



## 1. 연구의 배경

2005년 8월을 기점으로 해서 모든 지방정부의 교육훈련은 교육훈련 이수제를 의무적으로 도입해야 하는 등 공무원 교육훈련에 대한 제도변화를 맞고 있으며, 이를 토대로 지방정부의 공무원 교육훈련체계에 대한 전면적인 개편의 필요성이 시급한 당면과제로 제기되고 있고, 서울시도 예외가 될 수 없다.

교육훈련을 다양화하고 공급자 중심에서 수요자를 중심으로 하는 교육이수제의 도입과 함께, 지금까지의 교육훈련이 문제해결능력 제고나 전문성 배양보다는 승진을 위한 “양 중심”의 형식적 교육훈련에 대한 개선의 필요성이 지속적으로 제기되어져 왔고, 양질의 서비스 제공과 지방정부의 생산성 제고를 위한 유용한 대안으로서 교육훈련의 중요성이 그 어느 때 보다 강조되고 있다.

## 2. 연구의 목적

이수제 도입 등과 같은 공무원 교육훈련제도 변화에 보다 능동적으로 대응하고, 공무원 교육훈련의 내실화를 통한 공무원의 직무능력 향상의 중요성이 그 어느 때 보다 강조되고 있는 시점에서 본 연구는 서울시 공무원의 직무능력을 실질적으로 제고하기 위한 분야별 구체적 대안을 모색하기 위한 기초연구로서 서울시 공무원 교육훈련의 기본방향을 모색하고자 하는 데 본 연구의 목적을 두고 있다.

### 3. 연구방법

본 정책과제의 연구수행을 위해서 주로 교육훈련 관련 기존자료 분석 및 이론 검토와 함께 공공부문과 민간부문에서 이루어지고 있는 교육훈련에 대한 사례분석과 서울시공무원교육원 담당자와의 인터뷰방법을 활용하고자 한다.

Ⅱ . 환경변화와  
공무원 교육훈련

## 1. 거시적 환경변수들

### □ 지식관리, 개방화, 세계화, 지방화, 전문화, 기술혁신의 영향

- 지식관리의 중요성 증대: 민간부문뿐만이 아니라 공공부문에서도 새로운 생산수단으로서 지식의 중요성이 강조되고 있다. (백철현, 2000, p.25)
- 개방화: 세계화, 개방화로 인해 상품에 대한 시장개방 뿐만이 아니라, 서비스 영역에 대한 시장개방의 요구가 증대되고 있다. 개방화의 요구는 민간부문 뿐만이 아니라 공공부문의 서비스 영역에 대한 개방요구로까지 확대되는 추세이다.
- 세계화: 전 세계적으로 진행되고 있는 세계화는 국가간, 지역간뿐만이 아니라 지방정부간에도 경쟁 심화와 함께 협력을 확대할 수 있는 기회를 제공하고 있다. (백철현, 2000, p. 25; 박동서, 1994, p. 56)
- 지방화: 지역특성에 맞는 행정시스템 구축 및 주민 지향적인 행정서비스의 요구 증대로 고품질/고객지향형 행정서비스에 대한 수요가 지속적으로 증대하고 있다.
- 전문화: 다양하고 질 높은 행정서비스 제공에 대한 요구증대와 조직생존능력 제고를 위해 무엇보다도 분야별 전문성 증대가 지방정부에 요구되고 있는 추세다.

- 기술혁신: 컴퓨터 및 통신기술의 눈부신 발전은 행정서비스의 제공뿐만 아니라 행정의 생산성 향상을 위한 응용 필요성과 가능성이 행정 분야 전 분야에서 광범위하게 요구되고 있다. (공선표, 2005; Cayer,2004, P. 111)

#### □ 범세계적인 행정개혁: NPM 운동

- 행정수비영역의 재설정: 범세계적으로 진행되고 있는 공공부문의 혁신으로 인해 공공부문의 생산성과 효율성을 제고하기 위한 방안으로 공공부문이 제공하는 공공서비스 공급방식이 민영화, 민간위탁, Co-production방법 등으로 확대되고 있다. (백철현, 2000, p. 25; Garson, 1979, p. 242; Sims, 2002,p.194)
- 관리기법의 선진화: 민간영역의 기능 확대와 함께, 공공부문의 조직관리 및 인력관리에 있어서도 민간관리 기법이 광범위하게 적용되고 있다. 팀제, 총액인건비제 및 임금피크제 등이 공공부문에 적용을 기다리고 있는 대표적인 관리기법들이라고 할 수 있다. (백철현, 2000, p. 25; Garson, 1979, p. 242)
- 효율성 및 성과관리 강조: 행정수비영역의 재설정과 관리기법의 선진화는 공공부문의 생산성과 효율성을 제고하고 (Cayer, 2004, p. 112), 행정서비스의 최종고객인 시민이나 국민 등 고객지향적인 서비스를 강조하고 있는 등 행정의 책임성이 법이나 규정, 또는 공공기관의 정책결정자에서 실질적인 행정서비스인 시민이나 국민으로 그 책임성이 옮겨가고 있다.

## 2. 미시적 환경변수들

### □ 행정과 행정인의 역할변화

- 국가기능의 변화: 국가의 주요기능이 자유방임국가 (Liberal State)에서 복지국가 (Welfare State)시대로 변화함에 따라, 새로운 행정수요가 분출되고 있고, 이에 따라 행정의 기능을 새롭게 정립해야 할 필요성이 제기되고 있다.
- 행정의 역할 변화: 새로운 행정기능의 모색과 함께 행정이 수행하는 역할에 대한 근본적인 변화가 모색되고 있다. 지금까지의 단순집행기능 (rowing)보다는 국가 및 사회관리를 위한 기획기능과 이해관계자간 갈등과 이해관계를 조정하는 기능(steering)이 강조되고 있다.
- 행정인의 역할 변화: 국가기능의 변화와 함께, 행정의 역할변화는 필연적으로 행정인의 역할변화를 요구하고 있다. 특히, 행정의 수요가 다양화되고, 고품질 행정서비스의 요구증대는 일반행정가로서 강조되던 행정인의 역할을 전문관리자로서 뿐만이 아니라 조정자, 중재자, 교육자로서의 역할을 요구하고 있다. 전문가로서의 행정인의 역할 재정립은 사회시스템에서 차지하는 대기업과 NGO의 기능 및 역할증대에 대한 대응방안으로서도 그 중요성이 증대되고 있다.

### □ 계급제와 직위분류제의 접목과 교육훈련의 중요성 증대

- 직위분류제적 요소 확대: 계급제를 인사제도의 근간으로 채택하고 있는 많은 나라에서는 계급제적 인사제도에서 오는 경직성과 비능률, 환경대응성을 높이기 위한 방안으로 직위분류제적인 요소를 가미하고 있고, 직위분류제적인 인사제도를 근간으로 하고 있는 나라에서는 계급제적

인사제도를 가미하고 있다는 점에서 직위분류제적인 요소들이 확대 도입되고 있다. 공공부문에서 널리 적용되고 있는 공모제도 (내부, 외부) 및 성과급이나 직무급제도의 도입은 계급제적 인사제도를 근간으로 하고 있는 우리에게 직위분류제적인 요소를 확대하는 계기가 되고 있다.

- 교육훈련의 중요성 증대: 교육훈련에 대한 중요성은 계급제 뿐만이 아니라 직위에 대한 전문성과 실적을 기초로 공무원을 채용하는 직위분류제를 채택하고 있는 국가에서도 그 중요성이 강조되고 있다. 인사제도에 관계없이 교육훈련의 중요성이 강조되는 이유로는, 급속하게 변하는 환경변화에 보다 능동적으로 대응하고, 해당업무에 대한 높은 전문성을 통해 양질의 행정서비스를 제공함과 동시에 공공업무 종사를 통해 새로운 지식을 습득할 수 있다는 측면에서 공무원의 동기부여와 복지향상측면에서도 그 중요성이 강조되고 있다.

#### □ 성과지향형 / 고객지향형 행정 패러다임의 확산

- 성과지향 및 고객지향: 전 세계적으로 확산되고 있는 NPM 운동에서 뿐만이 아니라 참여정부 들어서 강조되고 있는 성과지향과 고객지향 행정패러다임의 대두는 새로운 행정이념에 대한 인식을 제고하고, 성과향상과 고객지향을 제고하는 수단으로서 교육훈련의 중요성과 필요성을 증대시키고 있다.

#### □ 미래형 조직관리기법의 도입확대 및 기술혁신

- 미래형 조직관리 적용 확대: 민간부문을 포함해서 최근 행정자치부를 포함한 공공부문에서 팀제, 네트워크 조직 및 학습조직으로의 전환이

강조되고 있다. (송상호, 김명형, 1996; Garson, 1979, p. 242)

- 소규모 다기능화: 현재 공공부문에 도입, 적용되고 있는 팀제가 갖는 한계점을 극복하고, 팀제의 기능을 소규모 다기능화로 재설정하는 등, 팀제에 대한 구성 및 운영의 내실화가 강조되고 있다.
- 기술도입의 확대: 통신기술과 정보기술이 이미 공공부문의 서비스 제공과 관리측면에서 다양하게 적용되고 있고, 그 영역을 넓혀가고 있다. 전자정부가 단순한 조직관리측면에서 뿐만이 아니라 공공서비스 생산과 전달과 직접민주주의를 구현하는 유력한 수단으로 그 가능성을 모색하고 있다.
- 조직생존: 이러한 미래형 조직관리 기법의 확산과 기술혁신에 적응하지 못하는 조직은 조직의 생존까지도 위협받을 수 있다는 측면에서도 학습 (Learning)의 중요성이 강조되고 있다. (Sims, 2002, p. 195)

#### □ 교육훈련 관련 제도변화

- 교육훈련관련 제도 변화: 이 밖에도 공무원 교육훈련과 관련하여 새롭게 도입되고 있는 교육이수제의 도입은 중앙공무원 뿐만이 아니라 지방공무원에 대한 교육훈련제도를 새롭게 모색하는 계기가 되고 있다. (지방공무원평정규칙 개정, 18조,19조)

- 교육훈련제도개선의 주요내용

교육훈련이수제 도입과 관련하여, 수정된 교육훈련내용 및 평정대상 및 방법 등을 살펴보면 다음과 같다. (<표 1> 참조)



<표 1> 교육훈련이수제의 주요내용

구 분	주 요 내 용	비 고
교과내용	기본교육 + 전문교육 + 장기교육 + 기타교육	· 공통 + 선택전문교육 → 전문교육 · 적용: 2005. 7. 31
전문교육	20점 이수제로 운영	· 연간 10점한도 인정 (승진임박 교육훈련 이수 방지) · 적용: 2005. 7. 1
이수기준	60점 이상	· 적용: 2005. 7. 31
평정대상	1일 이상 교육훈련 포함	· 현행: 3일 이상 · 적용: 2005. 7. 31
인정기간	2005년 7월 31일 이후에 당해 직급에서 취득한 교육훈련 성적은 100% 인정	· 현행: 8할 인정 · 적용: 2005. 7. 31

(출처: 지방공무원 평정규칙, 2005)

#### □ 경쟁 및 협력관계 심화: 민간부문의 역량 강화

- 민간부문의 역량 강화에 따른 공공부문의 대응력 제고: 현대사회, 특히 민간부문의 다양화 및 세분화는 새로운 행정수요뿐만이 아니라 보다 전문적인 행정서비스를 요구하는 등 다양하고 수준 높은 행정수요에 대한 공공부문의 대응력을 제고하기 위한 방안으로서 교육훈련의 필요성이 강조되고 있다.
- NGO 등 비정부조직의 역할 증대: 민간부문이외에도 비영리조직이나 비영리법인의 역할과 기능이 강화되고 있는 시점에서 공공부문과 공공서비스 전달에 있어 새로운 경쟁상대 겸 공동생산을 위한 협력자로 등장하고 있는 비정부조직과의 유기적인 협력체계 구축 및 생산적인 협력관계 구축을 위해서는 무엇보다도 공공부문에 종사하고 있는 공무원들의 직무능력향상과 적극적인 업무태도의 함양이 강조되고 있다.

- 민간부문과의 유능한 인재 경쟁: 이 밖에도, 갈수록 치열해 지고 있는 민간부문과의 인재 유지경쟁에서 공공부문으로 인재를 유치하기 위해서는 교육훈련을 통해 자기계발 기회를 제공하는 노력도 공공부문으로 유능한 인재를 유치하는 데 있어서 유용한 동기부여 수단으로 활용되어질 수 있다.(Sims, 2002, p. 194)

### Ⅲ. 현대사회와 바람직한 공무원상

환경변화에 따른 공무원에 대한 교육훈련의 중요성과 필요성은 새로운 환경변화에 적합한 공무원상의 정립을 필요로 한다. 새로운 환경변화에 적합한 바람직한 공무원상의 정립은 공공부문에서 필요로 하는 인재를 채용하는 데 있어서 중요한 기준으로 활용할 수 있을 뿐만 아니라, 현재 공공부문에 종사하고 있는 공무원들의 교육훈련 방향을 설정하는 데에도 유용한 기준으로 활용할 수 있다. 본 장에서는 다양한 환경변화에 적합한 서울시의 바람직한 공무원상을 정립하는 데 있어서 유용한 논의들을 살펴보고자 한다.

## 1. 박동서

### 1) 환경변화에 따른 바람직한 공직자상과 추진전략

박동서 (1994)에 따르면, 바람직한 공직자상에 영향을 미치는 환경적인 변수를 국내정치적인 측면과 국제환경적인 측면에 대한 분석을 토대로, 새로운 환경변화에 적합한 “바람직한 공직자상”을 설정하고 있다. 박동서 (1994)는 이러한 바람직한 공직자상을 토대로, 바람직한 공직자상 구현전략을 인사행정의 전문성 제고, 공정한 평가와 보상, 참여확대, 처벌위주 감사지양과 같은 내부통제전략과 행정정보에 대한 공개 확대 및 행정절차법 제정과 준수를 통한 외부통제전략으로 구분하여 제시하고 있다. (<표 2> 참조).

## 2) 바람직한 공직자상

박동서(1994)는 환경변화에 따른 바람직한 공직자상을 전통적인 관리자에서 “능동적인 조력자”로 설정하고 있다. 여기에서 제시하고 있는 능동적인 조력자로서의 공직자상은 전통적으로 공직자들에게 부여된 신분상, 능력상의 보호막을 제거하고 보다 적극적이고 능동적이며 전문성 제고를 통해 창의적인 업무수행으로 공익증진을 실천하는 공무원으로 이해할 수 있다. (p. 61)

<표 2> 바람직한 공직자상과 추진전략

환경변화	공직자상	전략
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국내정치               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 국가, 권력자에 대한 사회적 권한 향상 / 시민참여 및 분권체제 구축 → 책임성 향상 → 행정민주화와 능률화, 생산성 향상, 서비스 질 제고</li> </ul> </li> <li>- 국제환경면               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 국제화 → 무한경쟁시대 도래 → 민/관의 협력 필요 → 지방지시에서, 대응한 관계 속에서의 협력태도 필요 → 민/관의 의식변화와 행정발전 필요 → 지원기능의 효율적수행을 위해 행정자체 발전 필요 → 새로운 공직자상이 관건</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 행정발전과 인사행정               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 행정인력: 동태성, 독립변수성 → 성공한 민간기업은 인력관리 모범회사 → 공공부문의 인사행정의 경시 풍토 → 인사행정의 후진성 → 인사행정에 대한 인식제고가 공직자상에 대한 선행조건</li> <li>- 새로운 공직자상의 의미                   <ul style="list-style-type: none"> <li>· 공직자상: 공무원이 가져야 할 자질 → 가치관 + 지식 + 기술 + 정보 + 의지와 능력 → 공직자에 대한 보호막 제거 → 자기계발의 필요성 대두 → 관리자에서 능동적 조력자로 변신 필요성</li> </ul> </li> <li>- 새로운 공직자상의 내용                   <ul style="list-style-type: none"> <li>· 올바른 공익관 보유: 공익수호와 증진 → 공익: 다수인의 이익증진에 이바지하면서 국가전체의 이익에도 부합 (p. 61)</li> <li>· 민주적인 권력관 필요(인습적인 아닌): 특권적 권력화 폐기 → 윤리, 도덕성 강조 → 비권력자의 참여를 통한 통제</li> <li>· 능동적 업무태도: 무사안일 → 대형사고 → 동기부여 정도 미흡</li> <li>· 분야별 전문행정인 (specialist) 지향: 사회의 고도화 → 전문성이 낮은 일반행정가(generalsit) 지양 → 교육훈련 강화 필요성</li> <li>· 지식기술획득보다도 창의성 개발 필요 → 선진화를 위해서는 창의적 노력 필요</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 내부통제전략               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 인사행정의 중요성 인식</li> <li>· 인사행정의 전문성 제고</li> <li>· 규범적, 당위적 인사정책(현실과 괴리)에서 (가학적 인사행정: 백완기) → 공직자의 권익+행정성과 지향</li> <li>· 공정한 평가와 보상</li> <li>· 참여, 하의상달 등의 견수령 기회 확대</li> <li>· 처벌위주 감시지양</li> <li>· 보수의 적정화</li> </ul> </li> <li>- 외부통제전략: 유권자에 위한 외부통제               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 행정정보공개제도</li> <li>· 행정절차법 제정과 준수</li> <li>· 주민투표 활용</li> </ul> </li> </ul>

(출처: 박동서, 1994, 사회변화에 부응하는 새로운 공직자상, 한국행정연구원 학술세미나 자료집)

### 3) 바람직한 공직자의 자질

박동서(1994)는 “능동적인 조력자”를 환경변화에 적합한 새로운 공무원상으로 설정하면서, 다음과 같은 5가지를 바람직한 공직자의 자질로 제시하고 있다.

- 가치관: 올바른 공익관/ 민주적인 권력관
- 지식: 분야별 전문행정인으로서의 지식과 창의성
- 기술: 분야별 전문행정인으로서의 기술과 창의성
- 정보
- 의지와 능력: 능동적 업무태도

## 2. Dent

덴트(Dent, 1995)는 바람직한 공무원상으로 “다기능화된 전문화된 일반가(Specialized Generalist)”를 설정하고, 바람직한 공직자의 자질로서 ① 복합적인 업무를 효과적으로 수행할 수 있는 새로운 사람, ② 직접적으로 고객에게 다양한 서비스를 제공할 수 있는 사람으로 설정하고 있다.

## 3. Tyler

타일러(Tyler, 1973)는 왈도(Waldo)의 구분을 원용하여 전문직업인과 전문가를 구분하고 있다. 타일러(Tyler)는 전문직업인은 (Professional) 일정분야에 대한 전문적 지식, 기술을 보유하고 있고 보유한 지식활용에 익숙한 사람이라고 정의하고 있는 반면에, 전문가 (Specialist)는 행정의 특별한 기능에 익숙한 사람으로 정의하고 있다. (p. 383)

IV. 교육훈련의 중요성  
: 이론과 사례

## 1. 이론적 배경

### □ 학습결정주의 (Learning Imperative) 측면

- 지속적인 성과향상을 위한 학습조직의 중요성이 강조되고 있다. (송상호, 김명형, 1996, 인사관리연구)
- 혁신과 개선의 실패원인을 조직학습 (Organizational learning)의 실패에서 그 원인을 찾고 있다.
- 학습조직 (Learning organization)의 등장배경은 다음과 같다.
  - 환경변화에 대한 내부능력 (학습능력)의 중요성 강조
  - 지식의 부가가치 생산성에 대한 인식 제고 (Peter Drucker)
  - 지식집약사회에서의 경쟁력은 학습능력이 좌우 (Ray Stata, 1989, 디바이스 아날로그사 사장)
  - 학습문화의 체질화 필요: 환경변화에 대응/ 급격한 기술변화/ 학습의 매력성 (변화하는 환경과 조직간 연결고리 역할과 통합성)
- 인식전환 및 심리적, 사회적 동기부여: 혁신주체로서의 공무원들의 인식 제고 및 공무원들의 심리적 동기부여 수단으로서 교육훈련의 유용성 및 활용성이 강조되고 있다. (장성군수, 2005)



## □ 개인갈등순화(Sublimation) 측면

- 갈등관리측면에서 조직구성원에 대한 교육훈련의 필요성이 강조되고 있다. (장동운, 1997)
- 조직구성원의 갈등을 해결 해 주는 순화(Sublimation) 과정으로서 교육훈련의 타당성이 강조되기도 한다.
- 교육훈련이 갖는 순화(Sublimation)의 효과는 다음과 같다.
  - 조직 내 구성원의 육체적 욕망을 사회적으로 바람직한 활동으로 전환
  - 예를 들면, 사회적으로 바람직한 활동은 과학이나 예술, 직장에서의 보람된 일을 통해서도 나타남.
  - “배움이란 인간이 자기를 만족시키는 가장 효과적인 활동이다” (박경미, 휴잇어소시어츠 한국대표, 2005, 11.22, 한국경제신문)
- 구성원들을 위한 여러 가지 다양한 형태의 교육훈련 중요성이 강조되고 있다.

## □ 잠재능력 제고 측면

- 직원들의 잠재능력 활용 극대화 방안으로서 교육훈련의 중요성이 강조되기도 한다. 특히, 잠재능력을 제고하기 위한 방안으로서 교육훈련의 중요성은 다음과 같은 말로 표현되기도 한다.
  - 손을 움직이는 경우: 20-30%
  - 머리를 움직여 지식노동자로 만드는 경우: 40-50%
  - 마음을 움직이는 경우: 120% 잠재능력 발휘 (김대중, 2004에서 재인용)

- 잠재능력 제고수단으로서 교육훈련의 효과로 발상의 전환과 동기부여 (최길수, 2004, p.92)뿐만이 아니라, 직업에서 선호하는 가치순위에서도 높게 나타나고 있다. (최병대, 1998, p. 24)

직업에서 가장 선호하는 가치의 순위

1. 업무에 도전하는 것
2. 개인적 성장
3. 유쾌한 업무조건
4. 좋은 사회관계
5. 직업의 자율성
6. 사회에 대한 봉사
7. 직업의 안정성
8. 전문적 지식
9. 승진기회
10. 급여 및 기타 금전적 보상
11. 특권

이 밖에도, 잠재능력 제고를 위한 교육훈련 효과는 다음과 같다.

- 공직자를 변화의 대상에서 변화의 주체로 변신
- 행정에 대한 도전극복
- 공무원들의 행정역량 강화
- 직원잠재력 개발의 중요성이 증대됨에 따라, 최고경영자 시간의 1/5 이 인적자원 개발에 쓰여 지고 있고, 이러한 경향은 1/3로 확대될 것으로 예상되고 있다. (Garson, 1979, p. 42)

## □ 생산성, 대응성 제고 측면

- 다양한 요소에 대한 능숙도: 조직의 전체 생산성은 다양한 요소로 구성 되어 있고, 다양한 요소에 대한 능숙도 정도가 총 생산성 결정의 중요한 요소로 인식되고 있다. (Campbell, 1971, p. 566-567)
- 조직의 생산성, 능률 및 효율성: 교육훈련의 효과중 하나로 조직구성원이 갖고 있는 직무에 대한 원동력을 높이는 효과를 꼽을 수 있다. (장동운, 1997; 백철현, 2000, p. 43; Garson, 1979, P. 243; 박경미, 2005; 강성철 외, 2005, p. 291) 조직의 생산성과, 능률 및 효율성을 높이기 위한 교육훈련의 중요도는 다음과 같은 점에서 강조되고 있다. (<표 3> 참조)
  - 노동집약형 산업인 공공부문에서 인력의 중요성 증대: 공공부문의 생산성과 효율성, 목표달성도는 노동력의 질과 의지가 관건임.(박동서, 1994, p. 56)

<표 3> 생산성 제고수단으로서 교육훈련투자 효과

생산성 제고 수단	생산성 제고 효과
시설투자 10 %	생산성 3.6% 증가
교육훈련투자 10 %	생산성 8.4% 증가

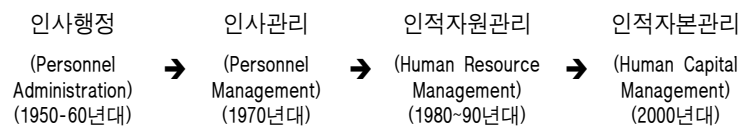
(출처: “21세기를 위한 직업능력”, 1999, 한국경제 2005년 11월 22일자에서 재인용)

- 공직자의 역할 증대: 경쟁강화가 조직 및 국가생존과 직결된다는 점에서 행정서비스의 질적 변화 요구 (박동서, 1994, p. 56)
- 폐쇄형의 계급제하에서의 중요성 증대: 인력충원이 개방적이고 탄력적이지 못한 폐쇄형의 계급제하에서 내부인력의 역할과 중요성 증대

- 교육훈련은 생산성 제고뿐만이 아니라 노사관계 형성에도 긍정적 효과를 가져온다. (김영식 교육부 차관, 2005)
- 교육훈련은 또한 환경 및 환경변화에 대한 대응성을 제고할 수 있다.
  - 환경과 행정간 연결고리 (강성철, 2005, p.291)
  - 통합성 제고 (강성철, 2005, p.291; 한부영, 2005, p. 6)
- 이 밖에도 교육훈련은 조직-개인간 목표통합성을 제고하는 효과를 가지고 있다.
  - 조직목표와 개인목표 간 통합성 제고 (한부영, 2005, p. 6)

## 2. 인적자본 개발기능의 강화

인적자본 개발의 중요성은 공공부문에 종사하는 공무원들에 대한 관점의 차이에서도 확인할 수 있다. 1950년대-60년대 인사행정에서 출발한 인적자본에 대한 관리는 1980년대와 90년대 인적자원관리를 거쳐 2000년대에는 조직운영 개선과 조직목표달성 구현에 있어 인적자원을 자본화하는 시대로 접어들고 있다.



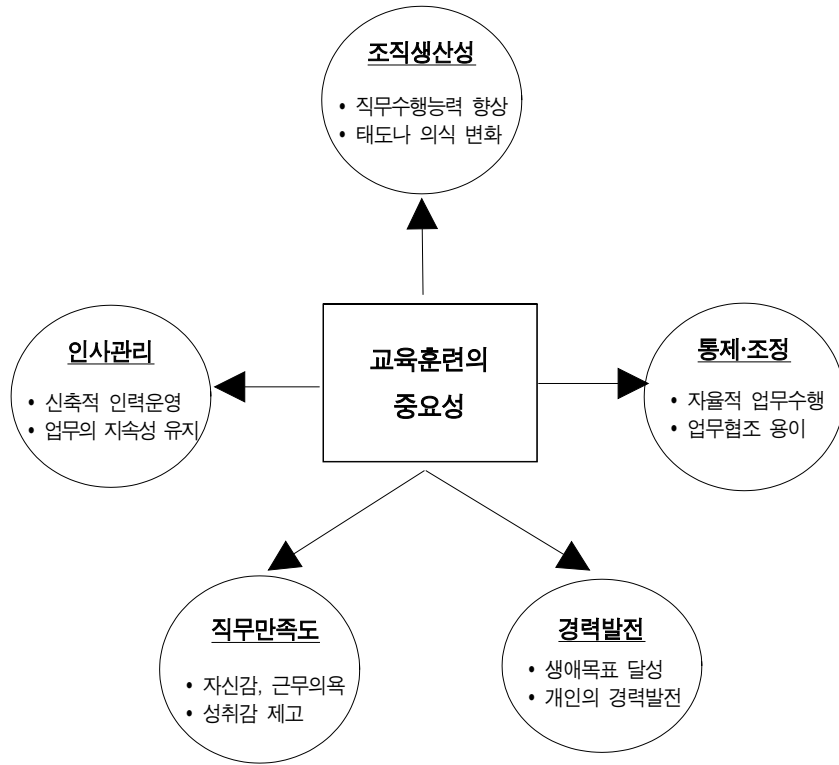
(출처: 안양호, 2005, “세계일류공무원 육성을 위한 국가공무원 교육훈련 혁신 추진현황”, 국회토론회 자료 재인용; Sims, 2002, p. 196)

### 3. 교육훈련의 중요성

- 1) 인적자본에 대한 투자의 한 방법으로 교육훈련의 중요성에 대한 강조는 다음과 같은 표현에서도 확인할 수 있다. 공공조직이 생산성을 높이고 목표를 달성하기 위해서는 인적자본에 대한 투자가 강조되어야 한다는 점에서 현대는 조직관리에 있어서 Hradware나 Software보다는 Humanware가 강조되어야 한다. (장성군수, 2005)
- 2) 교육훈련은 학자들에 의해서도 그 중요성이 강조되고 있다. 예를 들면 강성철 (2005)과 한부영 (2005)은 조직생산성 측면, 인사관리측면, 직무만족도 측면, 경력관리 측면, 그리고 통제 및 조정측면에서 교육훈련의 중요성을 강조하고 있다. (<그림 1> 참조)

학자들이 주장하는 교육훈련의 중요성을 분야별로 살펴보면 다음과 같다.

- 조직생산성 측면: 직무수행능력 향상, 태도나 의식변화
- 인사관리측면: 신축적 인력운영, 업무의 지속성 유지
- 직무만족도 측면: 자신감 및 근무의욕 고취
- 경력발전측면: 생애목표 달성 및 개인의 경력발전
- 통제 및 조정측면: 자율적 업무수행, 업무협조 용이



(출처: 강성철 외, “새 인사행정론”, 2005, p. 292./ 한부영, 2005, p. 7)

<그림 1> 교육훈련의 중요성

## 4. 교육훈련의 개념

### □ 공무원법상 교육훈련의 개념

국가공무원법과 공무원교육훈련법, 지방공무원교육훈련법에서는 교육훈련의 개념을 다음과 같이 개념정의하고 있다.

- 국가공무원법 제 50조 제 1항: 교육을 “담당직무와 관련 된 학식, 기술 및 응용능력의 배양”
- 공무원교육훈련법 제1조: “직무관련 능력배양과 국민전체에 봉사자로서 갖추어야 할 정신적 자세 함양“
- 지방공무원교육훈련법 제1조: “지방자치단체에 근무하는 공무원들에게 주민에 대한 봉사자로서 지녀야 할 바람직한 공직윤리와 맡은 바 직무를 효율적으로 수행할 수 있는 기술과 능력을 함양시킬 목적으로 하는 모든 활동”

### □ 학자들의 견해

공무원법상에서 규정하고 있는 교육훈련의 개념과 달리, 학자들은 교육훈련의 개념을 좀 더 세분화, 구체화시키고 있거나 포괄적으로 개념규정을 하고 있다. 교육훈련의 개념과 관련하여 몇몇 학자들은 교육 (education) 과 훈련 (training)을 구분하여 설명하기도 한다. 공무원 교육훈련에 대한 학자들의 개념규정을 살펴보면, 다음과 같다.

① 박동서

- 교육: 개인의 잠재력을 종합적으로 개발하는 것
- 훈련: 종합적, 일반적인 것이 아니고 어떠한 직원이 자기 맡은 바 직책을 수행하는 데, 그 직책이 요구하는 자격을 구비하지 못하고 있는 경우, 그 부족한 능력을 파악하고 보충하는 것 (박동서, 2001, p. 212)
- 구분없이 교육훈련으로 정의

② 백철현

- “지방자치단체에 근무하는 공무원들에게 주민에 대한 봉사자로서 지녀야 할 바람직한 공직윤리와 맡은 바 직무를 효율적으로 수행할 수 있는 기술과 능력을 함양시킬 목적으로 하는 모든 활동” (지방공무원교육훈련법 제1조) (2000, p. 27)

③ David Garson

- 훈련 (Training)과 교육 (Education) 구분 (1979, p. 243-244)
  - 훈련 (Training)

“훈련은 피교육자의 직위에 대해 초점을 맞추고 있고, 피교육자가 실제적인 통제를 기대 할 수 없는 일에 대해 절차적인 기준을 설정하고, 역할규범을 터득함을 특징으로 하는 학습” (p. 243)
  - 중요한 점은 특별한 직위에 대해 전문화 되고
  - 주어지고 학습 가능한 과정처럼, 훈련 과제도 주어지며
  - 주안점이 공식적, 비공식적인 요령을 습득하는 데 주어짐.
  - 역할규범 (role norms)에 중점



- 교육 (Education)

“교육이란 새로운 역할을 할 수 있고, 새로운 위치를 담당할 수 있도록 만드는 데 목적을 둔 학습” (p. 244)

- 주어진 것에 대해 의문을 제기하고
- 대안적인 구조나 과정을 고민.
- 조직가치 (organizational values)나 방향 (directions)평가에 중점

④ 송상호, 김명형

- 정해지거나 주어진 업무를 규정에 따라 단순하고 일상적인 처리에서 다차원적 일의 수행과 수행방법 변화로 인해, 과거와 같은 일의 단순한 수행방법보다는 왜 그렇게 해야 하는지를 아는 사람을 길러내는 방향으로 교육방향을 재설정하여야 한다.
- 단순 훈련 (Training)보다는 교육 (Education)이 필요하다. (1996)

⑤ 강성철 외

- 교육 (Education): 개인의 잠재력을 종합적으로 개발하는 것을 의미한다.
- 훈련 (Training): 맡은 바 직책을 수행하는 데, 필요한 지식과 기술을 연마하는 것으로 이해할 수 있다.
- 현대에 있어서 교육훈련은 협의의 개념에서 광의의 개념으로 바뀌는 추세이다. 광의의 개념에서 교육훈련은 지식과 기술의 습득과 연마뿐만 아니라 공직자의 가치관과 태도를 좀 더 발전지향적으로 개선시키

는 기능까지도 포함하고 있다.

- 5.16 이후에 훈련개념에서 교육훈련 개념으로 전환
- 광의의 개념: “교육훈련이란 공무원에게 직무 수행 상 필요한 지식과 기술을 연마시키고 가치관과 태도를 발전지향적으로 개선시키고자 하는 인사기능” (2005,p. 290)

#### ⑥ 진재구

- “교육훈련이란 공무원이 자신의 직수수행에 필요한 지식과 기술, 정보에 대한 관리능력을 배양하는 것” (2000, p. 32-33)으로 다음과 같은 특징을 내포하고 있다.
- 지식, 기술, 정보 습득과 함께 지식, 기술, 정보 관리능력을 함양하는 것(2000, p. 33)
- “지식, 기술, 정보관리능력 함양”이란 조직성과를 높이고 가치를 창조하기 위해 직수수행에 필요한 지식과 기술, 정보의 창조, 유지, 응용, 공유, 재창조하는 능력의 배양으로 규정 (2000, p. 33)
- 단순한 지식 전달에서 지식배양으로 교육훈련의 개념 확대 (2000, p. 33)

#### ⑦ William Winter (Winter Commission)

- “교육훈련은 협소한 전문화를 넘어, 보다 광범위하고 산출과 관련된 교육훈련이어야 하고, 이를 위해서는 다음과 같은 분야에 대한 교육훈련이 수반되어야 한다.” (최병대, 1998, p. 25)
- 팀 구축 능력 강화: 목표설정과 갈등조정능력

- 원활한 의사전달 능력: 주민과 원활한 의사소통
- 참여의식 제고
- 고객센터 서비스 질제고: 주민을 고객으로 간주

#### □ 유사개념: 학습

교육훈련과 유사한 개념으로 학습 (Learning) 개념이 사용되고 있다. 이러한 학습개념은 교육훈련개념이 갖는 특성을 포함하고 있기도 하나, 교육훈련을 통해 습득된 지식과 기술내용이 인지되고, 이해되어 행동으로 구체화 될 수 있다는 점에서 교육훈련에 대한 효과, 결과라고 이해할 수 있다. 이러한 특징을 가지고 있는 학습에 대한 개념은 심리학이나 교육학 분야에 따라 다소 상이하게 이해되고 있다.

- 심리학자

“개인감각기관의 자극-반응 (stimulus-response)간 안정적 관계에 변화가 생기는 것”으로 이해할 수 있다. (송상호, 김명형, 1996)

- 교육학자

“강화 받은 훈련의 결과로 나타나는 행동잠재력 (Behavioral Potentiality)의 비교적 영속적 변화”를 의미한다. (송상호, 김명형, 1996)

- 송상호, 김명형
  - 학습: Know-How와 “Know-Why”를 포함하는 개념으로서의 학습은 “행위를 유발할 수 있는 물리적 능력을 의미하는 기술이나 노하우(Know-how)를 습득하고, 경험에 대한 개념적 이해를 적용할 수 있는 능력인 Know-Why 습득하는 과정.
  - “효과적인 행동을 취할 수 있도록 자신의 능력을 키우는 것” (1996, p. 326).

## 5. 교육훈련의 기대효과

교육훈련이 가지고 있는 기대효과는 매우 다양하게 이해되고 있다. 공직자의 가치관 및 정신자세의 함양에서부터 직무수행을 위한 전문지식 및 기술의 배양과 함께 질 높은 행정서비스의 제공과 조직의 전반적인 생산성 제고에도 적지 않은 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 교육훈련이 가지고 있는 이러한 기대효과를 살펴보면, 다음과 같다.

- 공직자로서 바람직한 정신자세 함양
- 직무수행을 위한 전문지식과 기술배양 (백철현, 2000, p. 27)
- 가치관 변화 촉진: 적극적 업무태도, 창의적 사고방식
- 행정의 생산성 제고
- 질 높은 행정서비스 제공 (박천오, 2001, p. 99; 백철현, 2000, p. 26)

## 6. 사례연구

교육훈련이 갖는 중요성에 대한 인식과 효과로 인해 이미 많은 공공조직과 민간조직에서 교육훈련에 대한 중요성을 인식하고 투자를 늘리고 있다. 본 연구에서는 서울시 공무원교육훈련의 방향설정과 관련해서 시사점을 얻을 수 있는 공공기관과 민간기관을 선정하여 개별 기관들이 지향하고 있는 교육훈련의 목표와 추진전략들을 살펴보고자 한다. 본 연구에서는 교육훈련 사례연구 기관을 공공기관에서 장성군과 한국전력공사를 민간부문에서는 LG를 대상으로 한다.

### □ 장성 아카데미

#### • 도입 배경

교육훈련, 특히 공공부문을 대상으로 한 교육훈련의 모범사례 중 하나로 가장 빈번하게 거론되는 사례로서의 장성아카데미는 무엇보다도 공무원들의 고정관념과 그로 인한 경직성과 획일주의를 탈피하고자 하는 데서 출발하고 있다.

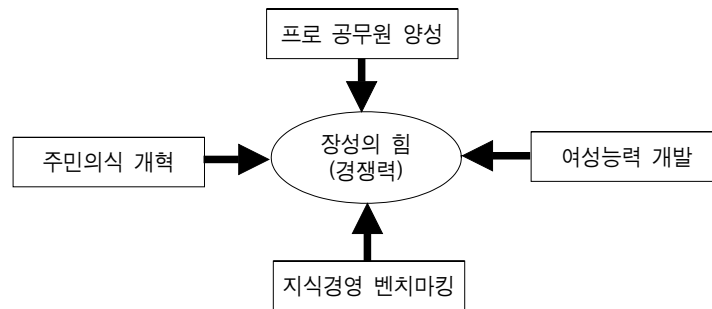
- 공직사회의 경직성과 획일주의 만연
- 공무원들의 고정관념

#### • 교육 목표

공직자들의 고정관념과 그로 인한 경직성과 획일주의를 탈피하기 위한 방안으로서 채택한 교육훈련의 목표는 장성군의 경쟁력을 제고 하는데 두고 있다. 장성군은 이러한 목표를 달성하기 위한 방안으로 프로공

무원 양성을 통한 공직자의 역량제고 뿐만이 아니라 주민들을 대상으로 주민의식 개혁을 동시에 달성하는 방법으로 “21세기 장성아카데미”를 상설운영하고 있다. 이 과정을 통해 환경변화와 함께 공무원의 마음가짐과 업무태도를 재인식하는 기회를 제공하고 있다는 점에서 교육훈련을 통한 일종의 의식개혁운동이 이루어지고 있다고 할 수 있다. “21세기 장성아카데미”는 공무원뿐만이 아니라 주민들에 대한 의식개혁의 기회로도 활용되고 있다. 주민들에 대한 의식개혁의 필요성은 공무원과 더불어 주민들이 의식개혁이 이루어지지 않는다면, 실질적인 개혁이 이루어지기 어렵다는 점에서 주민의식개혁 역시 “21세기 장성아카데미”의 중요한 부문으로 설정되어져 있다.

이 밖에도, 그동안 소홀히 다루어져 왔던 여성능력을 제고시키기 위한 교육훈련 기회 제공과 함께 전문지식을 함양하기 위한 지식경영을 위한 교육훈련기회의 제공은 장성아카데미가 소기의 목표를 달성하는 데 중요한 기능을 수행하고 있다. (<그림 2> 참조)



(출처: Naver, 2005. 6.1)

<그림 2> 장성아카데미 교육훈련 목표 및 체계

- 교육모토

장성군의 경쟁력 제고를 위해 운영되고 있는 교육훈련의 모토는 다음과 같다.

“ 세상을 바꾸는 것은 사람이고, 사람을 바꾸는 것은 교육이다” (장성군수)

- 주요 교육과정

장성아카데미에서 장성군 공무원들과 주민들에게 제공되는 주요 교육과정과 을 살펴보면 다음과 같다.

- 21세기 장성 아카데미: 매주 금요일 (1시간 30분)
- 장성 선비대학: 매월 셋째 주 수요일 (2시간)
- 장성 여성자치대학: 매월 넷째 주 화요일 (3시간)
- 장성 선비학당: 매주 월, 화, 수, 목 (2시간)
- 군민 정보화 교육: 매주 월, 화, 수, 목, 금 (2시간)
- 외국어교육: 영어, 일어, 중국어
- 영농교육: 농한기 (1월중, 7월중)

- 주요 교육내용 (공무원, 군민 대상)

장성아카데미에서 장성군 공무원들과 주민들에게 제공되는 주요 교육과정별 교육내용을 살펴보면 다음과 같다.

- 21세기 장성 아카데미: 비전, 발전 등 교양강좌
- 장성 선비대학: 주인의식, 생활관련 실용교육 (향토문화, 건강관리 등)

- 장성 여성자치대학: 법률, 경제, 문화, 환경, 건강 교양강좌
- 장성 선비학당: 명심보감, 사자소학, 서예, 사군자 등
- 군민 정보화 교육: 주민 전산활용 능력 배양
- 외국어교육: 영어, 일어, 중국어

- 교육방법

장성아카데미의 또 다른 특징으로는 강의방법의 다양화를 꼽을 수 있다. 전통적인 방식의 강의뿐만이 아니라 경영마인드 습득을 위해 대기업의 연수원을 활용하거나, 전시회 견학을 활용하고 있으며, 배낭여행을 통해 선진국을 직접 체험하는 방법을 활용하고 있다. 장성아카데미에서 활용하고 있는 교육훈련방법은 다음과 같다.

- 강의
- 대기업 연수원 입교 교육: 경영마인드 습득
- 전시회 견학: KOEX 등
- 배낭연수: 유럽, 미국 등 선진국

- 강사진

장성아카데미의 강사진은 장성아카데미를 성공시키는 중요한 요소로 평가받고 있다. 타 지방자치단체와 달리 장성아카데미는 분야별 저명인사나 오피니언 리더들을 강사진으로 초빙하고 있으며, 장성아카데미에 초대받지 못하면 분야별로 최고전문가가 될 수 없다는 말이 나올 정도로 강사진 구성에 심혈을 기울이고 있다. 장성아카데미에서 특강을 실시한 강사진을 분야별로 살펴보면 다음과 같다.



- 연구원: 102명
- 대학교수: 93명
- 전문경영인: 46명
- 대학 총, 학장: 42명
- 장, 차관: 39명
- 언론인: 21명
- 국회의원: 10명
- 문화예술인: 9명
- 기타: 49명

- 장성 아카데미의 효과

공무원들의 고정관념을 탈피하고 경직성과 획일주의를 타파하여 경쟁력 있는 장성군을 만들기 위해 의욕적으로 추진한 장성아카데미의 효과는 장성군 각 분야에 걸쳐 다양하게 나타나고 있다. 자신감 회복을 통한 적극적 사고방식의 배양과 추진력 함양, 주민들에 대한 봉사정신의 함양과 창의적인 업무태도의 배양과 이를 통한 혁신역량의 강화는 장성군을 경쟁력 있는 지방자치단체로 재탄생하게 하는 데 있어서 중요한 토양을 제공하고 있다. 장성군이 운영하고 있는 장성아카데미의 효과를 살펴보면 다음과 같다.

- 자신감 회복: “하면 된다”의 적극적 사고와 추진력 함양
- 행정서비스에 대한 봉사정신 배양
- 창의력 배양
- 혁신역량 강화

- 장성아카데미의 성공배경

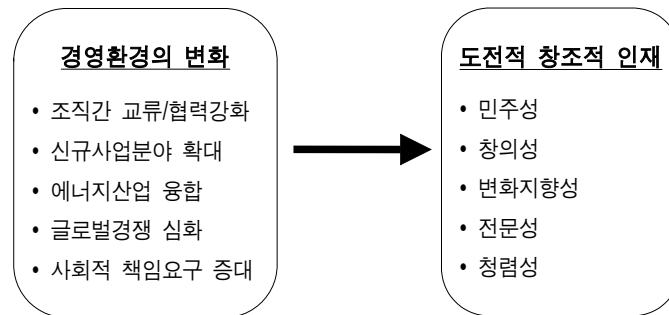
장성아카데미의 성공배경은 무엇보다도 교육훈련을 통한 공무원과 주민들의 의식개혁을 지속적으로 추진한 정책결정자의 의지와 신념에서 찾을 수 있다. 교육훈련에 대한 필요성과 중요성에 대한 인식은 최고의 강사진 선정과 단순한 지식 전달보다는 자발성과 창의성을 제고할 수 있는 교육훈련 방향 설정과 이를 뒷받침할 수 있는 다양한 교육방법의 활용과 함께 교육훈련내용에 가장 적합한 교육기관을 적극적으로 활용하는 교육방법등이 장성아카데미를 성공적인 교육훈련 운영사례로 발전시킨 동력이라고 할 수 있다. 장성아카데미가 성공적인 교육훈련 사례로 발돋움하게 된 배경을 살펴보면, 다음과 같다.

- 정책결정자의 전폭적인 지원: 장성군수의 신념과 설득, 예산지원, 전담부서
- 우수 강사진 선정: 사회 각 분야의 선도자/ 저명인사 선정 (\*1회: 150여만원) (“지방자치 10년 내 고장 명품상품”, 매일경제, 2005. 10.27)
- 의식개혁에 초점: 구체적인 지식제공보다, 스스로 변화를 할 수 있도록 의식개혁과 이를 통한 동기부여에 초점
- 평생교육 및 훈련: 10년 동안 지속적으로 추진
- 자발적 교육 동기부여를 위한 교과목 설정: 형식적 교과목보다는 공무원들이 관심을 갖을 수 있는 교과목 선정 및 개설
- 교육방법의 혁신적 다양화: 강의, 견학, 위탁교육, 배낭연수
- 적합한 위탁 교육기관 및 견학기관 선정: 민간 연수원/ KOEX 등

## □ 한국전력공사

한국전력공사는 혁신적 미래 인재를 양성하기 위해 바람직한 인재상을 설정하고 (<표 4> 참조) 이를 토대로 신입사원, 기존사원과 퇴직예정자를 대상으로 한 인력양성 로드맵을 설정하고 있다. (<표 5> 참조) 인력양성 로드맵의 주요내용 중 하나는 경로별로 교육내용을 설정하고 있다. 신입사원은 주로 기초직무교육과 경로선택 발굴 교육을, 기존사원은 경로선택에 맞게 분야별 전문가로 양성하기 위한 교육내용을, 그리고 퇴직예정자를 위한 교육내용을 설정하고 있다. 이 밖에도 혁신적 미래 인재양성 로드맵을 실현하기 위한 방안으로서 매출액에서 차지하는 교육훈련비율, 인당교육훈련비와 연간교육시간에 대한 계획목표를 구체적으로 제시하여 교육훈련의 내실화를 지향하고 있다. (<표 6> 참조)

<표 4> 한국전력공사의 인재상



(출처: Developing Employees' Capabilities, 한국전력, 2005. 12)

<표 5> 도전적 창조적 인력양성을 위한 로드맵

구 분	신입사원	기존사원	퇴직예정자
교육내용	- 기초직무교육 - 양성경로선택 발굴	- 지역전문가: 현지체험+외국어 - 분야별전문가: 금융, 재무, 전략, 법률 등 - 경영후계자: MBA, 전문교육기관 등 - 일반관리자: 계층별관리자 교육 - 직무수행자: 직무숙련자 직무별 특화교육	- 퇴직준비 능력개발 - 재취업 지원시행

(출처: Developing Employees' Capabilities, 한국전력, 2005. 12)

<표 6> 교육훈련 현황 및 계획

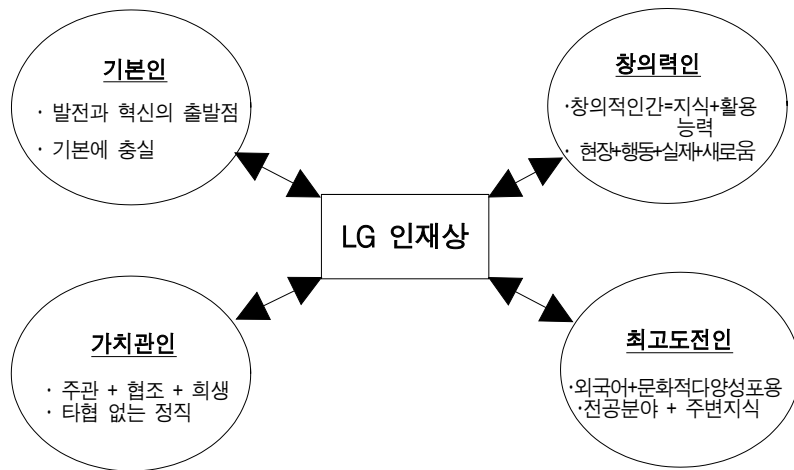
구 분	2002	2003	2004	중기 (2010)	장기 (2010)
매출액 대비 교육훈련비(%)	0.072	0.075	0.117	0.15	0.20
인당교육훈련비(만원/인)	79.3	86.2	136.6	-	-
연간교육시간(시간/인)	41	65	79	100	130

(출처: Developing Employees' Capabilities, 한국전력, 2005. 12)

## □ LG

세계 일류기업을 지향하고 있는 LG 그룹 역시 바람직한 인재상 설정과 함께, 인재상 육성을 위한 전략과 단계별 교육훈련목표를 설정하고 있다. 우선, LG가 설정하고 있는 인재상은 크게 기본인, 창의력인, 가치관인과 최고도전인으로 설정하고 있다. 기본인으로서 LG 인재상은 발전과 혁신의 출발점으로서 기본적인 원칙이나 원리에 충실한 인재로 설정하고 있고, 창의력인으로 인재상은 지식을 함양하되 상품개발이나 업무수행에 함양된 지식을 활용할 수 있는 능력을 가진 인재로 설정하고 있다. LG는 또한 가치관인을 LG의 인재상으로 제시되고 있는 데, 가치관인은 개개인

의 아이디어나 가치관을 설정하되, 폐쇄적이기보다는 개방적이고 협력적이며, 이타적인 가치관함양을 강조하고 있다. 가치관인과 관련하여 개방적이고 협조적인 가치관을 함양하되, 정직성을 강조하고 있다. 이 밖에도 최고도전인을 LG의 인재상으로 설정하고 있는 데, 글로벌화에 대응하기 위한 외국어 구사능력과 타문화에 대한 개방성, 업무에 대한 전문지식과 함께 다양한 분야에 대한 지식배양 능력을 강조하고 있다. (<그림 3> 참조)



(출처: LG그룹, 2005. 12)

<그림 3> 장성아카데미 교육훈련 목표 및 체계

LG는 인재상을 육성하기 위해 4개 분야를 설정하고 있고 이들 분야에 대해 직급별, 직무별로 인재육성의 기본방향 설정과 함께 분야별 교육구분과 교육내용을 구체적으로 설정하고 있다. (<표 7> 참조)

<표 7> 인재육성 전략

구 분	기본방향	교육구분	교육내용	기타
미래경쟁력 (핵심인재의 단계별 육성)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기업가치추구</li> <li>- 사업환경이해력 배양</li> <li>- 자원운용력 함양</li> <li>- 조직운용력 제고</li> <li>- 변화된 역할과 책임 인식훈련</li> </ul>	기본공통역량 육성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 마케팅</li> <li>- 환경이해</li> <li>- 재무회계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 직급별 구분교육</li> <li>- 필수교육과정 단계적 이수 (*)</li> <li>- 실무능력+지식 기반 인재육성</li> </ul>
		개인 및 조직 관리 능력개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 변화관리</li> <li>- 리더십</li> </ul>	
앞서가는 경쟁력 (직무별 전문가 배출)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 핵심역량 중심 교육</li> <li>- 직무교육의 정교화</li> <li>- 산업특성 감안한 교육체계</li> <li>- 직급필수과정과의 전략적 통합</li> </ul>	기본과정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 직무별 입문교육</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국제공인 자격증 취득교육과정 실시 (CPM/CPIM/ CISA/PMP)</li> </ul>
		전문과정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자격취득</li> <li>- 분야별 스킬 배양</li> </ul>	
		핵심역량/ 전략과정 (핵심이슈/ 벤치마킹)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전략기획</li> <li>- 재경</li> <li>- HR</li> <li>- IT</li> <li>- 영업마케팅</li> <li>- 서비스</li> <li>- 구매생산 품질</li> </ul>	
세계를 상대로 하는 경쟁력	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 글로벌 비즈니스 스킬</li> <li>- 글로벌 비즈니스 커뮤니케이션</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 세계적 차원의 경영능력</li> <li>- 세계경영 자질 배양</li> <li>- 현지시장 토착화기반지식</li> <li>- 영어+제2외국어</li> </ul>	* World's Best LG사업가 양성	
인터넷 공간 맞춤교육		일반채널	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전문직무</li> <li>- 경영관리</li> <li>- IT</li> <li>- 직급필수</li> </ul>	
		전문채널	<ul style="list-style-type: none"> <li>- e business Academy</li> <li>- Real Seminar</li> <li>- Language</li> </ul>	

(출처: LG그룹, 2005. 12)

인재육성전략은 사원의 단계에 따라 상이한 교육훈련 목표를 설정하고 있고, 이러한 목표는 단계별 교육훈련이 지향해야 할 목표를 제시하고 있다. (<표 8> 참조)

<표 8> 단계적 교육훈련 목표

구 분	교육훈련 목표
신입사원	기업문화이해 + 조직인으로서 기본능력 발휘
Ⅲ급 진급과정	실무전문가로서 메니지먼트 기초능력
Ⅱ급 진급과정	전략실행능력 + 일관리능력 배양
Ⅰ급 진급과정	전략수립능력 + 변화관리능력 육성
예비경영자과정	사업책임자로서 필요한 기본역량 강화
신임임원	경영자로서 관점개발 + 통찰력 개발훈련

(출처: LG그룹, 2005. 12)

## 7. 교육훈련에 대한 회의

### • 교육훈련 비용증가

공공부문의 비효율과 비능률을 제거하고, 정부의 기능과 규모축소를 통한 공공부문의 생산성 제고추세나 노력과 맞물려 공무원에 대한 교육훈련비용 증가에 대해 부정적이거나 회의적인 시각을 존재하고 있다. 특히, 공공부문에 대한 효과성이나 성과측면에서 교육훈련이 기대되는 성과를 내지 못하고 있다는 시각이나 교육훈련이 형식적으로 이루어지고 있다는 비판적 시각은 교육훈련에 대한 예산 확보를 어렵게 만드는 요인으로 작용하고 있다.

- 민간부문과의 차이

민간부문과 달리 공공부문의 기능과 역할을 법이나 규정을 해석하고 집행하는 단순 업무로 인식한다는 점에서 전문성을 요구하는 민간부문의 업무성격이나 기능과는 상이하다는 점과 사익을 추구하고 기업의 생존을 위해 교육훈련의 중요성이 투자관점에서 이해할 수 있지만, 공익을 추구하는 공공부문에서의 교육훈련 비용은 투자개념보다는 비용으로 인식하고 있다는 점에서 교육훈련에 대한 부정적인 인식이 상존하고 있다. 이처럼, 공공부문의 바람직한 관리기법으로 자주 거론되고 있는 민간부문의 관리기법- 예를 들면, 교육훈련에 대한 투자마인드 고취나 일정 규모의 교육훈련 투자-이 공공부문에는 적합하지 않다는 부정적인 인식도 공공부문의 교육훈련에 대한 부정적인 시각을 갖게 하는 데 하나의 요인으로 작용하고 있다.

- 의회의 협력 거부

교육훈련에 대한 이러한 부정적인 시각과 인식은 교육훈련에 대한 예산책정과 예산배분의 권한을 가지고 있는 의회에 의해서도 감지되고 있다. (Garson, 1979, P. 243; 강성철 외, 2005, p. 307) 교육훈련에 대한 의회의 거부감은 다음과 같은 원인에서 그 근거를 찾고 있다. 예를 들면 교육훈련에 대한 지원보다는 보다 자격 있는 사람을 선발하는 것이 대안이 될 수 있지 않느냐는 의문과, 공무원들이 교육훈련 효과가 얼마인가에 대한 의문, 그리고 교육내용의 대부분이 실무나 문제해결 위주보다는 주로 이론적인 교육내용으로 구성되어져 있어 소기의 목적을 달성할 수 없는 교육훈련 체계 및 운영상의 문제점에서 교육훈련에 대한 거부감을 나타낸다고 이해하고 있다. (강성철, 2005)



- 공공기관 관리자, 피 훈련자의 거부감

지금까지 언급한 원인들은 주로 교육훈련에 대한 외부적인 시각들이었다면, 교육훈련에 대한 공공기관의 관리자나 피 훈련자의 거부감은 교육훈련의 당사자들이 가지고 있는 부정적 시각이라는 점에서 내부적인 시각으로 이해할 수 있다. 관리자입장에서 교육훈련을 바라보는 시각은 직원개개인의 직무능력이나 업무능력에 대한 필요성보다는 현재의 업무수행에 대한 차질요소로 보고 있다는 점을 들 수 있다. 교육훈련의 당사자인 피훈련자의 시각에서 보면, 교육훈련은 승진을 위한 고과점수 용이거나 해당 업무를 수행하는 데 있어서 능력이 부족한 직원으로 인식하고 있다는 점에서 교육훈련에 대해 다소 거부감을 보이고 있다. (강성철 외, 2005, p. 307)

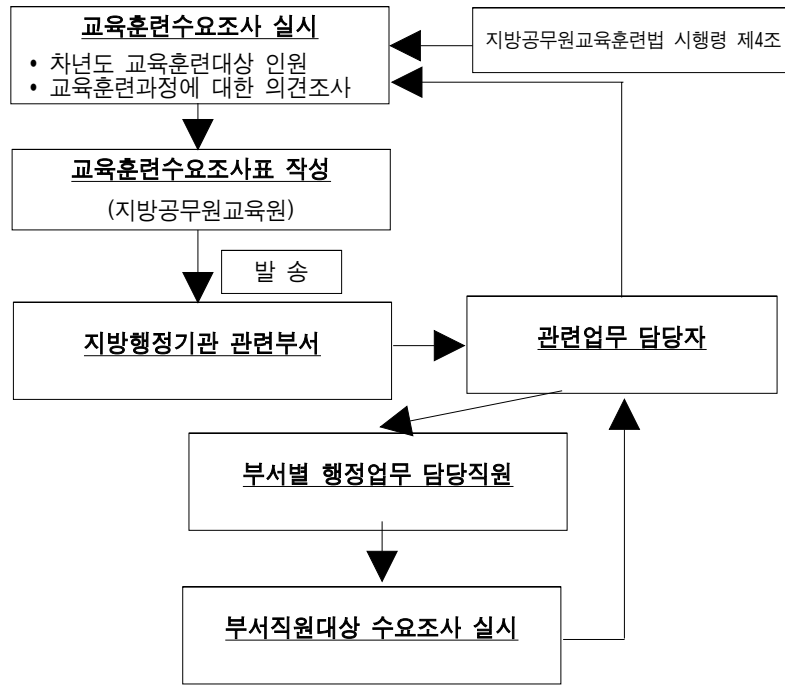
V. 서울시 공무원  
교육훈련 현황 분석

## 1. 현황분석

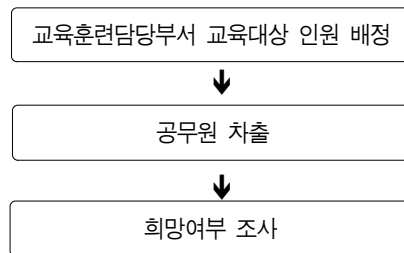
서울시 공무원교육훈련에 대한 기본방향을 설정하기 위해 현행 서울시 공무원을 대상으로 이루어지고 있는 공무원교육훈련 현황을 살펴보면 다음과 같다. 서울시 공무원교육훈련 현황분석은 수요조사, 교육훈련을 위한 교수설계, 서울시 공무원교육원 교육훈련 내용- 목표, 교육내용, 교육훈련실적, 교육훈련방법, 강사활용, 교육훈련 평가 및 활용, 교육훈련 체계, 교육훈련 인력 및 예산규모 및 위상을 분석해 보고, 마지막으로 서울시공무원 교육훈련의 특징을 분석해 보고자 한다.

### □ 교육훈련 수요분석 (지방공무원교육훈련법 시행령 제 4조)

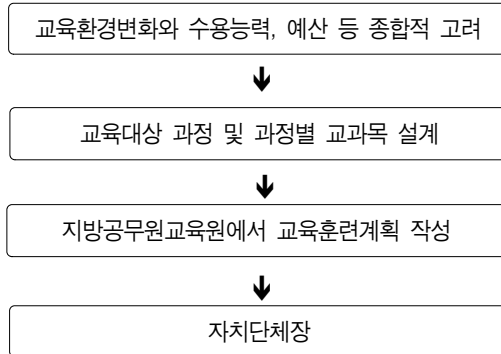
먼저, 서울시 공무원교육훈련에 대한 수요조사는 지방공무원법교육훈련법 시행령 제 4 조에 의거 서울시 공무원을 대상으로 이루어진다. (<그림 4> 참조) 교육훈련 수요조사는 크게 기본교육과 전문교육 및 기타교육에 대한 수요분석으로 이루어진다. 기본교육과 전문교육, 기타교육에 대한 수요분석절차는 <그림 5>, <그림 6>과 같다. (<그림 5>, <그림 6> 참조)



<그림 4> 교육훈련 수요분석 절차



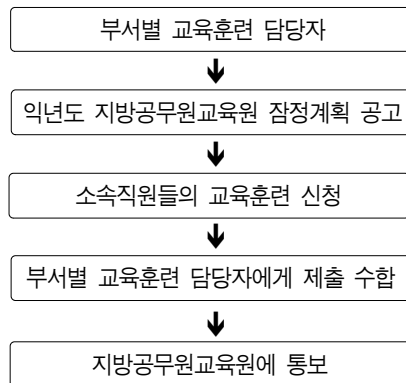
<그림 5> 기본교육에 대한 수요분석



<그림 6> 전문교육 및 기타교육에 대한 수요분석

#### □ 교육훈련 교수설계

서울시 공무원교육원의 교육훈련 교수설계 과정은 교육훈련 수요에 따른 교육훈련 교수설계라기보다는 서울시 공무원교육원의 수용능력과 교육훈련 예산에 따른 교육훈련 계획수립으로 이루어지고 있다. (<그림 7> 참조)



<그림 7> 교육훈련계획 수립

교육훈련계획 수립과정에 포함되는 주요내용은 다음과 같다.

- 교육훈련의 기본방향
- 교육훈련과정의 설치계획
- 과정별 교육훈련의 목표, 내용, 기간, 대상자 및 인원
- 교육훈련수요조사의 결과 및 교육훈련대상 선발계획
- 교재편찬계획 및 교육훈련성적의 평가방법
- 기타 교육훈련에 관하여 필요한 사항

#### □ 서울시공무원교육원 교육훈련 현황

서울시공무원교육원에서 제공되는 교육훈련의 주요내용은 기본교육, 전문교육, 기타교육으로 구분되고, 개별교육에 대한 교육목표와 주요교육내용은 다음과 같다. (<표 9> 참조)

<표 9> 서울시공무원교육원 교육훈련 주요내용

구 분	교 육 목 표	주 요 내 용
기본교육 (7/9 급)	- 소양교육 및 직무 관련기본교육 - 소속감, 일체감	- 공직자의 자세 - 공직윤리 - 신규채용자에 대한 기본적인 직무수행능력 함양
전문교육 (공통/선택)	- 업무수행능력 향상	- 직무관련 지식, 정보
기타교육 (계약/별정/ 퇴직예정자)	- 국정, 시정이해	- 국정, 시정 방향 - 시책이해 - 취업지원

(출처: 2004년 공무원교육훈련종합평가, 서울시공무원교육원, 2004, 재인용)

서울시공무원교육원이 수행한 연도별 교육훈련실적은 다음과 같다. (<표 10> 참조)

<표 10> 서울시 공무원 교육훈련 실적

구 분	2000	2001	2002	2003	2004	
기본교육	2	2	3	3	3	
공통전문	23	23	23	23	23	
선택전문	교육원	50	51	56	59	57
	정보화	29	32	29	30	30
	수 도	2	2	2	3	6
	소 계	81	85	87	92	93
장기교육	1	1	1	1	1	
특별교육	0	0	0	1	2	
기타교육	6	5	4	3	2	
사이버교육	0	0	10	25	41	
민간인 교육	시 민	1	1	0	0	0
	초등생	2	2	2	2	2
	퇴직자	4	3	4	4	3
	기 타	0	1	0	3	0
	소 계	7	7	6	9	5
총 계	120	123	134	154	165	

(출처: 서울시공무원교육원, 내부자료, 2000-2004. 재정리)

서울시공무원교육원이 서울시 공무원을 대상으로 한 교육에서 활용하고 있는 교육훈련 방법은 다음과 같다. (<표 11> 참조)

<표 11> 서울시공무원교육원 교육훈련 방법 (2004년 기준)

구 분	총교육 시간	경험식· 참여식 교육시간						비참여식 교육시간	행정 및 기타
		소계	실습 실기	분임 토의	현장 학습	사회봉사 활동	시청각 시간		
계	37,372	15,969	6,184	1,408	500	419	7,372	4,549	971
기본교육	978	363	150	80	-	35	98	237	15
전문 교육	5,867	2,087	270	216	108	378	1,115	1,477	216
선택	17,080	7,420	2,460	552	308	-	4,100	1,964	276
장기교육	2,399	992	543	258	84	6	101	203	212
기타교육	204	92	30	20	-	-	42	12	8
취업지원	1,200	480	240	-	-	-	240	228	12
시민교육	234	90	36	18	-	-	36	36	18
특별교육	2,380	1,020	136	204	-	-	680	272	68
사이버교육	7,030	3,425	2,319	60	-	-	960	120	146

(출처: 2004년 공무원교육훈련종합평가, 서울시공무원교육원, 2004, 재인용)

서울시공무원교육원의 강사활용 현황을 강사구성과 강사근속기간을 기준으로 살펴보면 다음과 같다. (<표 12>, <표 13> 참조)

<표 12> 서울시공무원교육원 강사구성

(단위: 명)

구 분	합 계	공 무 원			비 공 무 원				
		소 계	서울시	중앙부처	소 계	대학	연구기관	기타	
합 계	1,012	447	386	61	565	259	44	262	
기존출강	727	266	206	60	461	177	39	245	
신규 선정	소 계	285	181	180	1	104	82	5	17
	대학추천	63	-	-	-	63	63	-	-
	해외유학	49	49	49	-	-	-	-	-
	박사학위	131	131	131	-	-	-	-	-
	선정위	42	1	-	1	41	19	5	17

(출처: 2005년 강사선정결과 및 운영방안, 서울시공무원교육원 내부자료, 2005, 재인용)



<표 13> 서울시공무원교육원 강사근속기간

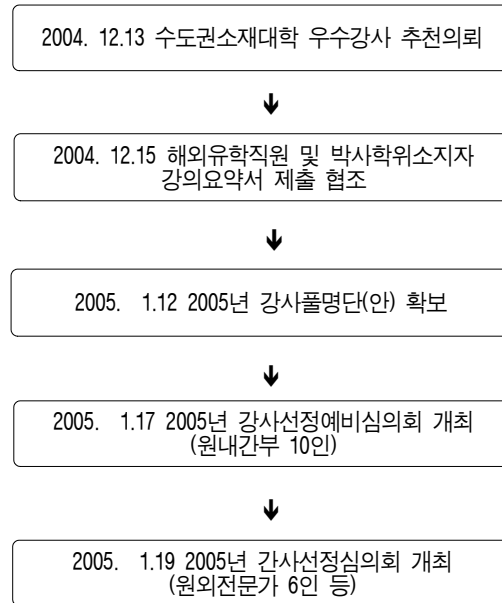
(단위: 명)

계	1년 미만	1년 이상 ~ 2년 미만	2년 이상 ~ 3년 미만	3년 이상 ~ 4년 미만	4년 이상 ~ 5년 미만	5년 이상
55 (*16)	18 (*1)	12 (*2)	12 (*8)	5 (*4)	6 (*1)	2

\* 전출교수요원 재직기간

(출처: 2004년 공무원교육훈련종합평가, 서울시공무원교육원, 2004, 재인용)

서울시 공무원교육원 강사선임방법을 살펴보면 다음과 같다. (<그림 8> 참조)



(출처: 2005년 강사선정결과 및 운영방안, 서울시공무원교육원 내부자료, 2005, 재인용)

<그림 8> 서울시 공무원교육원 강사선임방법

□ 교육훈련 평가 및 활용

서울시 공무원교육훈련 평가내용은 크게 교육과정에 대한 평가와 교육시설 및 운영에 대한 평가로 나누어 볼 수 있다. (<표 14>, <표 15> 참조)  
 서울시공무원교육훈련에 대한 평가결과 활용현황은 다음과 같다. (<표 16> 참조)

<표 14> 교육과정에 대한 평가내역

구 분	만 족 도				
	교육성과	교과목 편성(*)	강사 (*)	교재	교육방법
교육과정 (기본/공통/ 선택/기타)	- 신청동기 (점수/직무능력) - 교육기간 - 난이도 - 교육시간 - 교과목수 - 능력개발 (본인/ 직근상급자) - 개선점				

\* 교과목, 강사에 대해 만족/불만족 평가, 순위  
 (출처: 2004년 공무원교육훈련종합평가, 서울시공무원교육원, 2004, 재인용)

<표 15> 교육시설 및 운영에 대한 평가

구 분	시설	- 교육시설 및 기자재
		운영

(출처: 2004년 공무원교육훈련종합평가, 서울시공무원교육원, 2004, 재인용)

서울시 공무원교육훈련에 대한 평가방법은 해당 과목의 강사에 의한 시험성적평가(강사)와 교육생 및 직근상급자를 대상으로 한 설문조사로 이루어지고 있다. 이렇게 이루어진 평가결과는 승진자료나 교과과정 설계 및 교육시설 운영을 위한 자료로 활용되고 있다. 교육훈련 평가결과 활용 현황을 살펴보면 다음과 같다.

- 교육에 대한 평가결과: 승진자료
- 교육과정에 대한 평가결과: 교과목 조정, 강사선정, 교육방법개선자료
- 교육시설·운영에 대한 평가결과: 교육시설 및 운영 개선자료

#### □ 교육훈련 체계

현재, 서울시 교육훈련은 2원화된 체계로 운영되고 있다. 서울시 인사과는 고위공무원 대상 특별훈련과 연수교육과 직장교육 및 위탁교육업무를 수행하고 있고, 서울시 공무원교육원은 주로 6급 이하 공무원에 대한 교육을 담당하고 있다. (<그림 9> 참조)

서울시 인사과	서울시공무원교육원
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 국외 장/단기 특별훈련</li> <li>· 고위공무원 특별연수</li> <li>· 직장교육-외국어교육</li> <li>· 직장교육-연구모임 지원 등</li> <li>· 수요자중심의 주문형 교육지원</li> <li>· 외부 민간교육기관 위탁교육 (*)</li> <li>· 외부 공공교육기관 위탁교육 (*)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기본교육 (7급, 9급) (*)</li> <li>· 공통전문교육 (5급 이하) (*)</li> <li>· 선택전문교육 (5급 이하) (*)</li> <li>· 사이버교육 (5급 이하) (*)</li> <li>· 기타 교육 (별정직, 계약직) (*)</li> <li>· 취업지원교육 (퇴직예정자)</li> <li>· 기타교육 (시민/ 어린이)</li> </ul>

\* 교육훈련 평정과 연계  
 (출처: 교육훈련이수제시행과 관련한 교육훈련개선방안 연구, 검토과제, 2004. 11. 서울특별시공무원교육원 내부자료)

<그림 9> 서울시 교육훈련 체계

□ 서울시공무원교육원 인력 및 예산현황

서울시 공무원교육원의 인력 및 예산현황을 살펴보면 다음과 같다. (<표 16>, <표 17> 참조)

<표 16> 서울시공무원교육원 인력현황

구 분	계	일반직	별정직	계약직	연구직	기능직
합 계	108	64	1	4	0	39
교수요원	55	51	0	4		
기타요원 (행정, 관리)	53	13	1	0		39

(출처: 2004년 공무원교육훈련종합평가, 서울시공무원교육원, 2004, 재인용)

<표 17> 서울시공무원교육원 예산현황

(단위: 천원)

구 분	2003	2004	2005
합 계	4,768,606	13,676,453	11,267,629
강사수당	701,810	550,790	846,660
교재연구수당	29,880	29,880	28,800
급양비	293,235	293,235	295,002
교육기자재	380,895	95,035	203,400
기 타	3,362,786	12,707,523	9,893,767

(출처: 2004년 공무원교육훈련종합평가, 서울시공무원교육원, 2004, 재인용)

□ 서울시공무원교육원의 위상

서울시공무원교육원의 위상을 살펴보면 다음과 같다. 서울시공무원의 교육훈련을 총책임지는 서울시공무원교육원장은 현재 2급이 주로 임명되고 있으며 (과거 1 급 임명), 산하기관 중 근무환경측면에서는 선호기관으로 분류되지만, 수행하는 업무내용측면에서는 커다란 매력을 느끼지 못하는 기관으로 인식되고 있다.

## 2. 서울시 공무원교육훈련의 특징

구 분		특 징	비 고	
교육훈련 수요분석	기본교육에 대한 수요분석	- 현행 교과목 위주의 교육수요분석 : 기존과정과 신규개설 필요과목을 중심으로 수요분석 - 하향식 교육수요분석: 계획→의견수렴→조정	- 8 일간 - 전수조사 - 설문조사	
	전문/기타교육 수요 분석	- 현행 교과목 위주의 교육수요분석: 기존과정과 신규 개설 필요과목을 중심으로 수요분석 - 하향식 교육수요분석: 계획→의견수렴→조정	- 8 일간 - 전수조사 - 설문조사	
교육훈련 교수설계	교육훈련계획수립	- 수동적 교육훈련 계획수립: 수용능력/ 예산→대상/교과목 확정→훈련계획 작성 - 공급자중심의 교육훈련 계획수립		
	교육훈련계획내용	- 종합적, 포괄적, 백화점식		
교육훈련	교육훈련대상	- 6급-9급 위주 - 2-5급: 중앙공무원교육원에서 교육/ 제한 교육		
	교육훈련내용	- 교육내용 직급별 차별화 (7급, 9급→기본교육/6급-9급→ 전문교육/ 예비간부→장기교육/ 계약, 별정직→국정, 시 정이해) - 일반행정가 양성에 초점 - 기본교육 제한 (공직자세, 윤리): 7/9급 신규직원		
	교육훈련실적	- 기본교육의 저조 - 사이버교육의 확대 - 교과목 확장: "선택 폭" 확대/ 환경변화 반영		
	교육훈련방법	- 비침여식 위주 교육 - 경험식, 참여식 교육방법 활용저조:토의, 현장학습		
	강사 활용	구성	- 기존출강 강사비 높음: 72% (2004) - 비공무원 구성비 높음: 대학교수, 기타	
		근속 기간	- 짧은 근속기간: 77% 정도가 3년 미만/ 33% 정도가 1년 미만	
	선임 방법	- 소극적 강사선임 - 대부분 추천에 (대학/ 서울시 부서) 의뢰 - 기존 강사 등에 의한 소개		
교육훈련 평가 및 활용	평가 내용	교육 과정	- 교육성과, 교과목, 강사, 교재, 교수법에 대한 평가 실시 - 교과목, 강사: 만족도 평가/ 순위부여 - 교육성과: 피수강생/직근상급자에 의한 평가 - 평가방법: 인터넷 평가 - 서울시 5급 이하 공무원 1인당 평균 교육훈련시간: 22.3시간	
		시설/운영	- 시설 및 교육기자재 평가 - 운영측면: 직원진절도, 관리실태, 식당 평가	
	교육훈련평가방법	- 수강생: 시험 - 강사, 시설, 운영: 피수강생 - 교육성과: 피수강생, 직근상급자		
	평가결과 활용	- 인사고과반영 (교육훈련) - 교과과정에 대한 평가: 교과목, 강사, 교육방법 - 시설, 운영 평가: 시설 및 운영개선 자료		
교육훈련체계		- 이원화: 교육기획 <-> 운영분리 - 서울시 인사과 (기획) <-> 공무원교육원 (운영)		
교육훈련인력 및 예산	인력현황	- 교수요원 50%, 기타요원 50% - 연구직: 0 (全無) - 기능직: 38%		
	예산현황	- 공무원교육원 총예산 중 순수교육관련 사업비: 약 13% 정도 - 서울시 공무원 1인당 교육비: 347,000원		
공무원교육원 위상	교육원의 위상	- 근무환경 상 선호부서/ 업무내용상 비선호부서		
	교육원장의 직급	- 현재 2급	- 과거 1급	

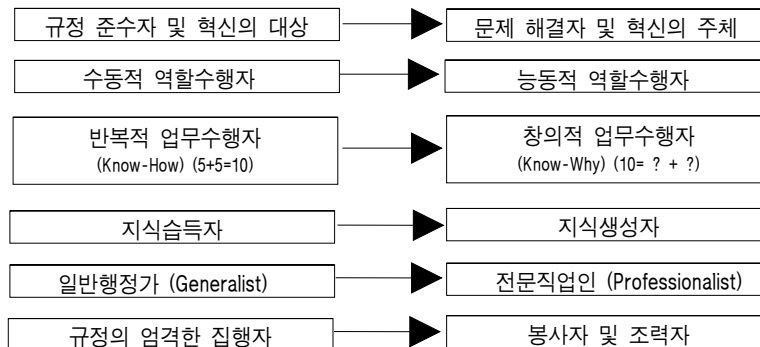
Ⅵ. 교육훈련 기본방향  
모색 및 문제점 분석

## 1. 교육훈련 기본방향

### □ 새로운 “서울시 공무원상”

서울시 공무원 교육훈련의 문제점 분석에 앞서, 서울시 공무원교육훈련의 기본방향 모색이 우선적으로 이루어져야 한다. 이에 앞서, 서울시 공무원 교육훈련의 기본방향 모색을 위한 목표 및 전제조건으로 서울시에 적합한 공무원상의 설정이 필요하다. 본 연구에서는 서울시 공무원교육훈련을 위한 기본방향 모색을 위한 전제조건으로서, 서울시에 적합한 “공무원상”의 개념과 “서울시 공무원상”에 필요한 자질을 다음과 같이 설정하고자 한다.

서울시에 바람직한 “서울시 공무원상”은 “전문성을 갖추고 창의적이고 능동적으로 시정문제해결을 통해 시민들과 시민사회에 봉사하는 조력자로서의 전문직업인 (Professionalist)”으로서 다음과 같은 특성을 지니고 있다. (<그림 10> 참조)



<그림 10> “서울시 공무원상”의 특성

## □ 새로운 “서울시 공무원상” 에 요구되는 5가지 資質 (RACES)

전문직업인으로서의 “서울시 공무원상”에 요구되는 자질은 크게, 대응성, 책임성, 창의성, 윤리성, 전문성으로 구분할 수 있다. 이러한 다섯 가지 자질은 “레이시스 (RACES)”로 통칭할 수 있다. 전문직업인으로 서울시 공무원이 가져야 할 5가지 자질 (RACES)은 다음과 같다.

- Responsiveness (대응성): 환경변화 및 수요변화에 대한 대응능력
- Accountability (책임성): 조직이나 고객에 대한 책임성 인식
- Creativity (창의성): 문제해결 지향적이고 적극적 업무태도
- Ethics (윤리성): 투명하고, 공정하며 청렴한 업무태도
- Specialization (전문성): 직무에 대한 전문지식

## □ 서울시 공무원 교육훈련의 개념 및 기본방향

- 공무원 교육훈련에 대한 새로운 의미부여

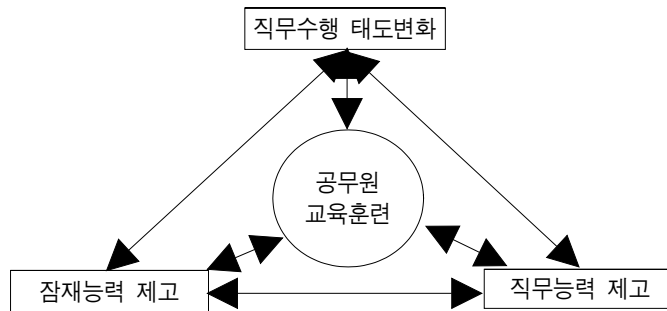
공무원 교육훈련이 지향하는 “서울의 공무원상” 구현과 “서울시 공무원상”이 지향하는 특질을 충족시키기 위해서는 기존의 교육훈련이 가지고 있는 의미를 좀 더 새롭게 정립할 필요가 있다. 교육훈련에 대한 개념설정시 고려해야 할 요소로는, 교육훈련이 새롭게 제시된 “서울시 공무원상”을 구현하는 수단으로, “비용개념”으로 인식되기 보다는 “투자개념”으로 인식하되, 교육훈련을 통해 직무수행능력 제고와, 자기개발, 경력관리, 그리고 새로운 동기부여 수단으로서 의미를 갖되, 생산성과 효율성을 제고를 통해 성과주의 시정을 구현하기 위한 전제조건으로서 의미를 가져야 한다. 서울시 공무원 교육훈련에 필요한 의미부여 내용을 살펴보면, 다음과 같다.



- 새로운 “서울시 공무원상”의 구현 수단
- “비용개념”에서 “투자개념”으로 (세계화추진위원회,1995; 진재구, 2000; 한부영, 2005)
  - 직무수행능력 제고 (백철현, 2000, p. 26)
  - 자기계발과 경력관리를 위한 필수요건
  - 인본주의에 입각한 “새로운 동기부여” 수단
- “성과주의 시정” 구현을 위한 전제조건

• 서울시 공무원 교육훈련의 개념

서울시 공무원 교육훈련에 대해 새롭게 설정된 의미에 부합되는 서울시 공무원교육훈련의 개념은 “잠재능력과 분야별 전문지식을 함양하여 직무능력을 제고하고, 적극적이고 창의적이며 사회에 대한 책임성을 갖춘 전문직업인 (Professionalist)을 양성하는 일련의 과정“ 으로 개념정의 할 수 있다. 이러한 의미의 교육훈련을 직무수행 태도와, 잠재능력, 직무능력 제고를 위한 일련의 과정으로 이해할 수 있다. (<그림 11> 참조).



<그림 11> 서울시 공무원교육훈련의 개념

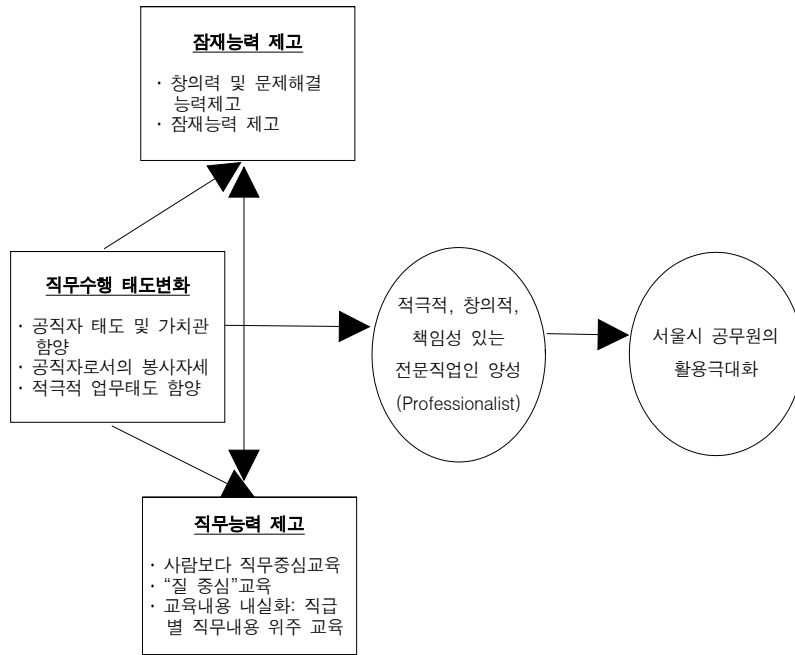
· 특징

이러한 의미의 교육훈련이 갖는 특징으로는 첫 번째, 교육훈련의 개념을 단순히 훈련이라는 협의의 개념에서 교육과 훈련을 포함하는 보다 포괄적인 의미를 내포하는 광의의 개념으로 설정하고 있다는 점과, 두 번째로, 광의의 개념으로서 교육훈련은 직무능력 제고와, 잠재능력 제고 및 직무에 대한 태도변화까지를 포함한다는 점에서 기존의 교육훈련과는 다르게 이해될 수 있다. 새로운 의미의 공무원교육훈련이 내포하고 있는 특징들은 다음과 같다.

- 교육훈련 개념: “광의의 개념”
- “훈련 (Training)”위주에서 “훈련과 교육 (Education)”개념
- 직무능력 제고와 잠재능력 제고 및 태도변화 지향

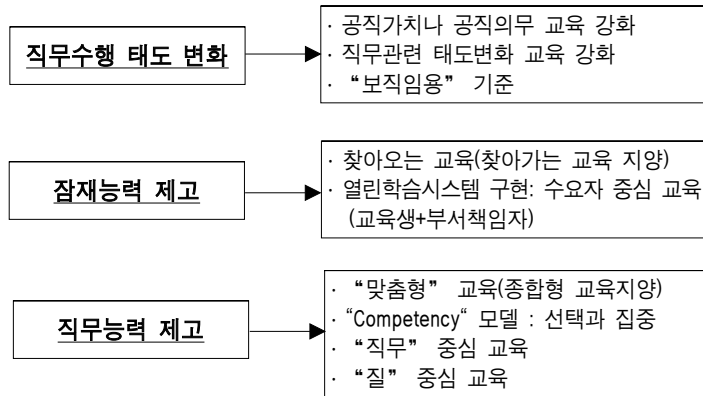
□ 서울시 공무원 교육훈련 추진목표 및 기본방향

서울시 공무원 교육훈련의 추진목표는 잠재능력 제고와, 직무능력 제고, 그리고 직무수행에 대한 태도변화를 통해, 적극적이고 창의적이며, 책임성이 있는 전문직업인(Professionalist)을 양성하는 데 1차적인 목표를 두고 있으며, 이를 통해 서울시 인적자원의 활용을 극대화하고자 하는 데 교육훈련의 목적을 두고자 한다. 이를 그림으로 표시하면 다음과 같다. (<그림 12> 참조)



<그림 12> 서울시 공무원 교육훈련의 추진목표

서울시 공무원 교육훈련이 추구하는 목표를 달성하기 위한 기본방향으로, 직무수행 태도변화, 잠재능력 제고 및 직무능력 제고를 위한 기본방향을 다음과 같이 설정하고자 한다. (<그림 13> 참조)

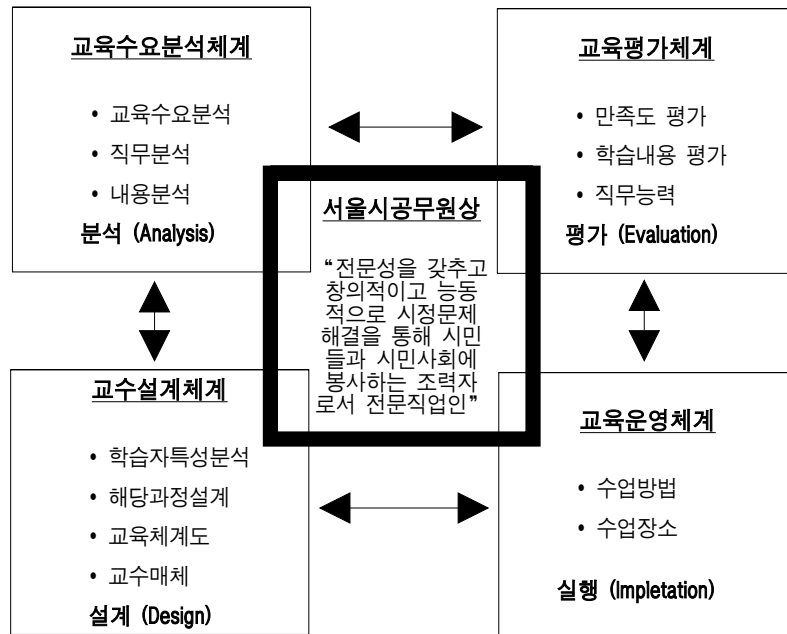


<그림 13> 서울시 공무원 교육훈련 기본방향

## 2. 문제점 분석

### 1) 분석틀

서울시 공무원교육훈련의 목표 및 기본방향 재설정을 기반으로 현행 서울시 공무원 교육훈련이 당면하고 있는 문제점을 분석하기 위한 분석틀로서 브란손 (Branson) 교수가 제시한 “교수체제개발모델 (Instructional System Development)”을 활용하고자 한다. 브란손 (Branson) 교수의 ““교수체제개발모델 (Instructional System Development)”은 교육훈련 전 과정을 하나의 시스템으로 설정하고 이를 토대로 교육훈련을 분석하고 있다는 점에서 서울시 공무원 교육훈련 분석에 유용한 분석틀을 제공하고 있다. 다만, 본 연구를 위해서, 브란손 (Branson) 교수의 “교수체제개발모델 (Instructional System Development)”을 토대로 분야별로 “서울시 공무원상”을 구현하기 위한 수단으로서 교육훈련을 수요분석측면, 교수설계측면, 교육운영측면과 교육평가체계로 나누어 문제점을 분석하고 있다. (<그림 14> 참조)



(출처: 백철현, 2000, 공무원교육훈련의 발전방안에 관한 연구, 한국인간관계학보 5(1): p 30 재구축)

<그림 14> 서울시 공무원교육훈련을 위한 분석틀

## 2) 분야별 문제점 분석

### (1) 바람직한 “서울시 공무원상”의 설정 미흡

서울시에 바람직한 “공무원상” 대한 설정이 미흡하다. “바람직한 공무원상”에 대한 적절한 제시가 공무원채용 및 경력관리와 함께 교육훈련에 있어서 하나의 중요한 판단기준으로 활용할 수 있음에도 불구하고, 서울시에 필요하고 적합한 “공무원”에 대한 구체적인 “공무원상”이 적절하게 설

정되어 있지 못하다. 대신 현재의 일반적인 공무원상을 살펴보면, 전통적인 의미의 관료제를 바탕으로 해서 일반적인 의미의 행정가를 지향하고 있고, 서울시도 예외는 아니라고 할 수 있다. 일반적으로 인식되고 있는 공무원상에 대한 특성들을 살펴보면 다음과 같다.

- 문제해결자나 혁신주체라기 보다는 관리대상으로 인식
- 능동적 역할보다는 피동적 역할 강조
- 창의적 능력보다는 순응성 강조
- 지식생성자라기 보다는 수동적인 지식이전 대상자 (백철현, 2000, p. 39; 진재구, 2000, p. 32)
- 전문가라기보다는 일반행정가

이러한 의미에서 환경변화에 보다 능동적으로 대응하고 창의적이며, 전문가로서 문제해결지향적인 바람직한 공무원상에 대한 설정이 적절하게 이루어지고 않고 있다는 점이 중요한 문제점으로 지적될 수 있다.

## (2) 공무원 교육훈련방향의 문제점

서울시에 대한 “바람직한 공무원상”에 대한 설정이 미흡한 점과 밀접하게 관계가 있는 사항으로, 공무원에 대한 교육훈련방향이 지나치게 형식적이고 관리적이며 단견적인 방향에서 이루어지고 있다는 점에서 많은 학자들의 비판을 받고 있다. 공무원들에 대한 직무수행능력에 대한 무관심과 함께, 투자개념보다는 비용개념으로 인식되고 있고, 강요형 학습형태를 띠고 있으며, 일반행정가를 양성하는 방향으로 교육훈련의 기본방향이 설정되어져 있는 문제점을 가지고 있다. 현행 서울시 공무원 교육훈련이 지향하고 있는 문제점을 살펴보면 다음과 같다.

- 중앙정부의 행정개혁 기조에 맞추어 거시적, 제도적 개선에 치중하고 공무원의 직무수행능력이나 근무의욕 등에 대해 무관심 (백철현, 2000, p. 26)
- 교육훈련을 투자가 아닌 비용으로 인식 (세계화추진위원회, 1995:3; 진재구, 2000, P. 42)
- 교육수요자의 자발적 참여보다는 승진을 위한 의무교육으로 인식 (강성철 외, 1998:294)
- 자기 주도형 교육 보다는 강요형 학습 (공선표, 2005)
- 맞춤형 교육 보다는 종합교육형 학습: 직무능력 향상보다 직무관련 지식과 관리기술 습득
- 실적주의의 미 확립: 공무원이 자기 능력발전에 소극적이고 능력부족분에 대해 전면적인 교육훈련보다 가급적 단기간 내에 보완 가능한 것에 국한 (박동서, 2001, p. 214)

### (3) “교육훈련 개념”상의 문제점

서울시 공무원교육훈련의 개념과 관련하여, 공무원으로서 바람직한 태도 변화나 인식제고보다는 공무원 직무수행에 필요한 지식과 정보, 기술 습득”에 초점 (백철현, 2000, P. 39)을 두고 있는 등 전통적 교육훈련 개념에 치중하고 있는 등, 지식, 기술의 생산 보다는 수동적인 이전과정에 초점을 두고 있다. 이 밖에도 지식과 기술의 원천을 교수요원이나 교육생으로 국한하는 등, 교육훈련에 활용 가능한 다른 원천을 도외시하고 (백철현, 2000, p.39;진재구, 2000, p.32) 있는 등 교육훈련에 있어서의 지식과 기술의 원천을 제한하는 문제점을 보여주고 있다.

#### (4) 공무원교육수요분석 체계상의 문제점

서울시 공무원 교육훈련에 있어서 가장 중요한 요소 중의 하나인 교육수요분석체계 (TNA: Training Needs Assessment)가 제대로 정착되어 있지 못하고 형식적이고 직관에 의존하고 있는 등의 문제점이 지적되고 있다. (최길수, 2004, p. 92; 진재구, 2000, p. 35) 제대로 된 교육수요분석이 공무원교육훈련의 내실을 기하는 데 있어서 기본적인 자료가 된다는 점에서 교육수요분석 체계의 미흡은 가장 시급하게 개선되어야 할 문제점으로 지적되고 있다. 공무원 교육수요분석 체계와 관련해서 지적되고 있는 문제점들을 살펴보면 다음과 같다.

##### ① 서울시의 TNA (Training Needs Assessment) 제도 정착 미흡

- 정책결정자나 관리자의 직관에 의존하고 있어 부실초래 및 예산과 시간낭비 초래. (최길수, 2004, p. 92; Bernick et al, 1984, p.109)
- 형식적, 피동적 교육훈련 수요조사. (최길수, 2004,P.92; 백철현, 2000, P.36)
- 교육훈련 필요내용보다, 교육훈련 대상인원만을 대상으로 파악하는 양 위주의 수요조사 (박환기, 2003, p.40; 한국지방행정연구원, 1991, p.175)
- 조사계획서에 의한 교육희망인원 파악의 한계로 경우에 따라서는 교육훈련 수요표 배부 없이 교육훈련 인원 할당이나 단순한 과정개설, 교과목에 대한 의견조사만으로는 잠재되어 훈련수요 파악. (백철현, 2000, p. 36; 최길수, 2004, P. 96)
- 교육훈련 담당자가 자의적으로 작성하는 등 교육훈련 대상자 선정이 자의적으로 이루어지는 경우 발생 (최길수, 2004, P. 99; 백철현,



2000, P. 36; 진재구, 2000, p. 36; 유재원, 1994, p. 26)

- 교육훈련 수요에 입각한 교과목 편성보다, 다양한 과목의 나열식 편성(최길수, 2004, p. 99)

② 당해연도 교육인원대상 파악에 중점: 직무분석을 통한 교육수요 파악에 소홀 (백철현, 2000, p. 36; 진재구, 2000, p. 35)

- 현재의 교육훈련 조사 (피교육생 대상 선호도 조사/ 교육수요조사): 교육훈련 수요조사라고 보기 어려움. (진재구, 2000, p. 35)

③ 교육훈련 수요조사 방법으로서 설문조사의 문제점 (유재원, 1994, p. 24-36)

- 교과목 편성에 대한 의견개진 미흡
- 교과목 우선순위 선정에 대한 주관식 설문유용성의 한계
- 수요 조사 시 첨부된 교육과정에 대한 의견조사 역시 피교육자의 관심을 끌지 못하고 있음.

④ 지방정부에서 교육자 선정자(지방자치단체장)와 교육훈련수요조사자간 (지방공무원 교육원장)의 괴리의 문제

- 지방자치단체장: 피교육자는 지방자치단체장이 직급, 직렬, 담당직무, 경력 및 건강상태 등을 종합, 교육훈련과정별 선발기준에 적합한 소속공무원을 교육훈련대상자로 선발
- 지방공무원교육원장: 지방공무원교육원장은 당해연도 교육훈련 기본계획을 수립하기 위해 전년도 말에 전 과정에 걸쳐 실시한 자료로 교육내용 설정

- 교육훈련수요 조사자간 괴리: 필요한 자질분석을 위한 질적 조사보다는, 교육과정별 교육예정인원 위주로 조사하는 양적수요조사에 초점

(5) 공무원 교육훈련 교수설계체계상의 문제점

서울시 공무원 교육훈련 교수설계체계상 문제로, 교과편성의 문제와 교과목 설정 및 교수요원선정 및 활용, 학습자간 서울시정에 대한 동질성 확보문제와 함께 비전문성과 예산문제 등과 관련해서 다음과 같은 점들이 문제점으로 지적되고 있다.

① 교과편성의 문제: 교과과정 편성 시, 해당 직무와의 연계성 낮음.

- 전문성 교육보다, 소양교육과 정신교육 위주 (백철현, 2000, P. 37; 진재구, 2000, p. 36; 한부영, 2005, p. 10)

② 교육훈련 교과목 설정의 문제점

- 개설교과목의 적합성 여부 분석 미흡: 불만족 요인 (2004, 서울시공무원교육원 평가자료)
- 기존 교과목 위주로 편성: 기존 교과목을 토대로 부분적인 교과목 개편

③ 교수요원 선정 및 활용문제

- 교수요원 선정방법의 소극성: 주로 설문조사 및 추천에 의존
- 외래교수 (겸임교수/ 교관/ 외래강사) 선정 시 치밀함 결여: 교육훈련

수요후, 교육과정을 개설하고, 이를 토대로 인력선정 과정으로 교수  
요원 선정이 이루어져야 하나, 주로 지명도나 과거로부터 답습이나  
교육훈련 운영자의 자의적 판단에 의해 선정 (진재구, 2000, p. 35)

- 교수요원의 잦은 교체: 교수요원의 전문성 제고에 한계
- 교육자의 능력과 자질: 대부분 교수요원보다 외래강사에 의존
- 교수요원의 역할 한계: 교수요원은 지식과 정보전달이라는 수동적인  
역할에 국한 (진재구, 2000, p. 36; 이복수, 2001)
- 교수요원들의 사기문제: 교수 및 연구지원 기능 미흡/ 별정직 내지  
계약직 공무원으로 낮은 신분보장/ 해외 연수 등 자기계발을 위한 기  
회 제한/ 낮은 보수 (백철현, 2000, P. 37)

④ 학습자의 동질성 확보 및 시정에 대한 공유기회 부족문제

- 직급별 차별화된 교육훈련의 미비 (6~7급/ 8~9급)
- 실무자급, 관리자급 및 정책결정자급 간 서울시정에 관련된 비전과  
정책공유 기회 제공 미흡

⑤ 교육훈련 기관의 비전문성과 예산부족 (최길수, 2004, p. 99; 백철현,  
2000, P. 36; 유재원, 1994, p. 30; 한국지방행정연구원, 1991, p. 175;  
이복수, 2001)

- 교육훈련 담당자의 전문성 부족: 전문성 확보에 한계
- 교육수요 파악과 예산편성에 소극적 (백철현, 2000, P. 38)

(6) 공무원 교육훈련 운영체계상의 문제점

서울시공무원 교육훈련 운영체계상의 문제점으로는 교육훈련 방법상의 문제점과 함께, 교육시설 및 장비부족이 문제점으로 지적되고 있다. 운영체계와 관련된 문제점은 다음과 같다.

① 교육훈련 방법의 문제점

- 집체식, 강의식 교육 위주: 교육효과 미흡
- 교수내용과 방법: 준거틀 미흡 (진재구, 2000, p. 35), 동일주제에 대해 다른 지식과 정보 전달
- 교육훈련 방법 개발 노력 미흡: 담당직원의 전문성 문제

② 교육시설, 장비 부족 등 (진재구, 2000, p. 36; 한국지방행정연구원, 1991, p. 175; 한부영, 2005, p. 10; 공선표, 2005)

(7) 공무원 교육훈련 평가체계상의 문제점

서울시 공무원교육훈련의 평가체계와 관련해서는, 평가 및 환류체계 자체의 문제점과 함께, 평가내용 중 문제해결 능력과 직무전문성 배양 정도에 대한 평가가 미흡하다는 점이 문제점으로 지적되고 있다. 이 밖에도, 교육훈련 성과에 대한 평가부재 역시 중요한 문제점으로 지적되고 있다. 교육훈련 평가체계와 관련하여 지적되고 있는 문제점은 다음과 같다.

- ① 교육훈련 평가 및 환류의 문제점: 교육훈련 평가부문에서 주로 직무능력 배양보다는 피교육자의 만족도에 주안점을 둔 교육훈련 평가에 주안점(Ammons & Niedzielski-Eichner, 1985, p. 223)
  - 창조적, 복합적인 사고력, 교육훈련에 대한 평가보다 암기력 위주 평가로 형식적, 비효율적 운영 (백철현, 2000, p. 26, P. 38; Zare, 2005.3.4)
  - 창의력과 문제해결능력 보다는 "유능한 시험꾼" 양성 위주평가 (Zare, 2005.3.4)
  
- ② 공무원 개개인의 문제해결 능력과 직무전문성 배양정도에 대한 평가 미흡 (이복수, 2001)
  - 교육훈련에 대한 동기부여 미흡: 교육훈련 결과를 인사에 반영하여 교육훈련 내용이나 과정보다는 시험점수에 집착 (진재구, 2000, p. 37; 유재원, 1994, p. 33)
  
- ③ 교육훈련내용에 대한 성과나 기대효과에 대한 분석기준 결여

(8) 공무원교육훈련기관의 위상의 문제점

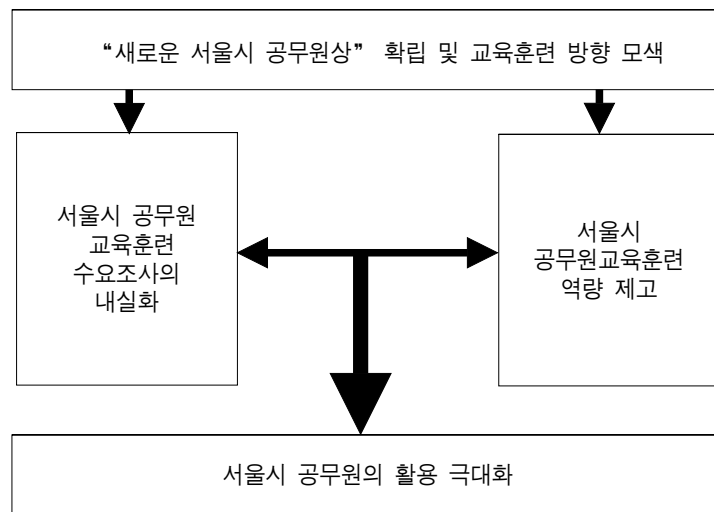
서울시 공무원교육훈련의 내실화와 중요도를 고려하여 서울시 공무원 교육원의 위상제고가 필요충분조건으로 지적되고 있으나, 서울시공무원 교육원의 위상은 다음과 같은 점에서 여전히 개선의 여지를 안고 있다.

- ① 기관장의 지위: 독립적 이기보다 종속적/ 상대적으로 취약
- ② 교육훈련 투자규모 취약
  - 교육훈련 투자규모 취약 (진재구, 2000, P. 42)
  - 전체 지방정부의 교육훈련 예산 취약 : 미국 3% 권장 (최병대,1998, p. 25)
    - a. 1,484 억 (2005 기준): 전체 인건비 중 1.3%/ 1인당 평균 445,000 (이권상, 2005)
    - b. 삼성: 1인당 평균 323 만원
    - c. 장성군: 1인당 평균 교육비 2,05만원 (2005년 기준)
    - d. 서울시: 1인당 347,000 (서울시공무원교육원 내부자료, 2005)

Ⅶ. 서울시 공무원  
교육훈련 개선방안

## 1. 서울시 공무원 교육훈련 개선방향

서울시 공무원 교육훈련의 개선방향은 우선 서울시에 적합한 “서울시 공무원상”을 확립하고, 서울시 공무원상을 구현하기 위한 교육훈련방향을 설정하되, 이를 토대로 서울시 공무원에 필요한 교육훈련 수요조사를 파악하고, 이를 구현할 수 있도록 서울시 공무원교육훈련의 역량을 제고하여, 서울시 공무원들이 가지고 있는 역량을 최대화하는 것을 서울시 공무원 교육훈련의 개선방향으로 설정하고자 한다. (<그림 15> 참조)



<그림 15> 서울시 공무원교육훈련 개선방향



## 2. 분야별 추진전략 및 과제

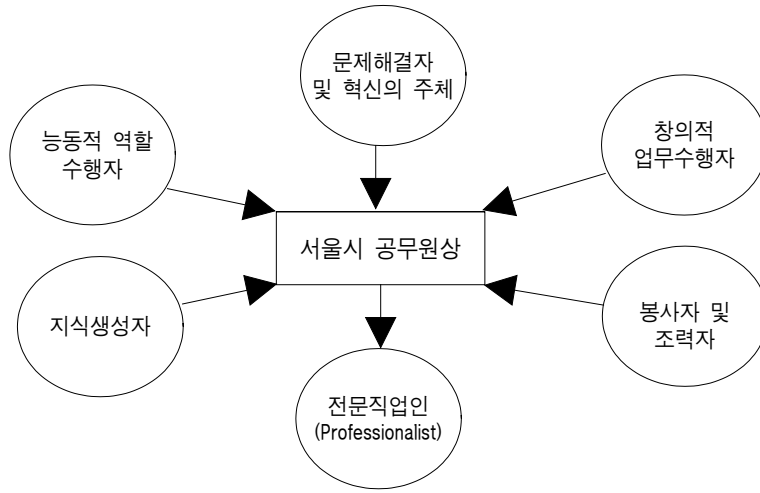
### 1) 새로운 서울시 공무원상 확립 및 교육훈련 방향 모색

서울시 공무원 교육훈련에 대한 기본방향 및 추진전략 모색 중 가장 중요한 부분 중의 하나는 현재의 행정환경 하에서 가장 적합하고 바람직한 서울시의 공무원상을 설정하는 작업이 선행되어야 한다. 그 이유는 어떠한 “공무원상”을 지향해야 하는지가 교육훈련의 목표설정과 교육훈련의 방향설정에 있어서 중요한 기준을 제시하고 있기 때문이다.

#### □ 추진전략: “서울시 공무원상” 재정립 및 “교육훈련 목표” 재설정

##### • 과제 1: “서울시 공무원상” 재확립

서울시를 둘러싸고 진행되고 있는 행정환경의 변화는 서울시 공무원들에게 보다 생산적이고 창의적이며 능동적으로 서울시정이 당면하고 있는 문제들을 해소하고, 전문성을 토대로 시민들과 사회에 대해 봉사하는 조력자로서의 역할을 기대하고 있다는 점에서 서울시가 지향해야 할 바람직한 공무원상을 “전문성을 갖추고 창의적이고 능동적으로 시정문제해결을 통해 시민들과 시민사회에 봉사하는 조력자로서 전문직업인 (Professionalist)”으로 정의하고자 한다. (<그림 16> 참조)



<그림 16> 서울시의 바람직한 공무원상

• 과제 2: “서울시 공무원상”에 요구되는 資質 (RACES) 설정

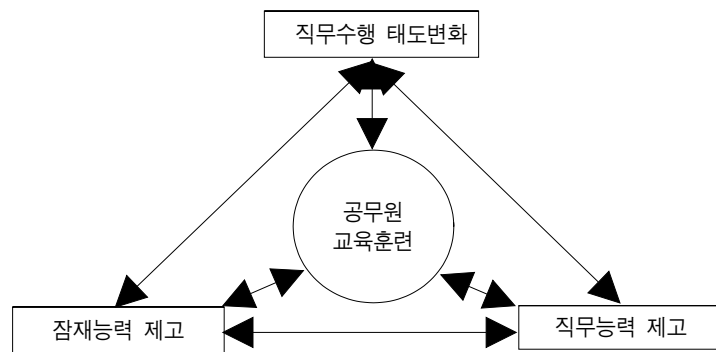
서울시가 지향하는 바람직한 “서울시 공무원상”에 요구되는 자질은 크게 다섯 가지 (RACES)로 다음과 같이 설정하고자 한다.

- Responsiveness (대응성): 환경변화 및 수요변화에 대한 대응능력
- Accountability (책임성): 조직이나 고객에 대한 책임성 인식
- Creativity (창의성): 문제해결 지향적이고 적극적 업무태도
- Ethics (윤리성): 투명하고, 공정하며 청렴한 업무태도
- Specialization (전문성): 직무에 대한 전문지식

□ 추진전략: 교육훈련 개념, 추진목표 및 기본방향 재설정

• 과제 3: “교육훈련 개념”의 재설정

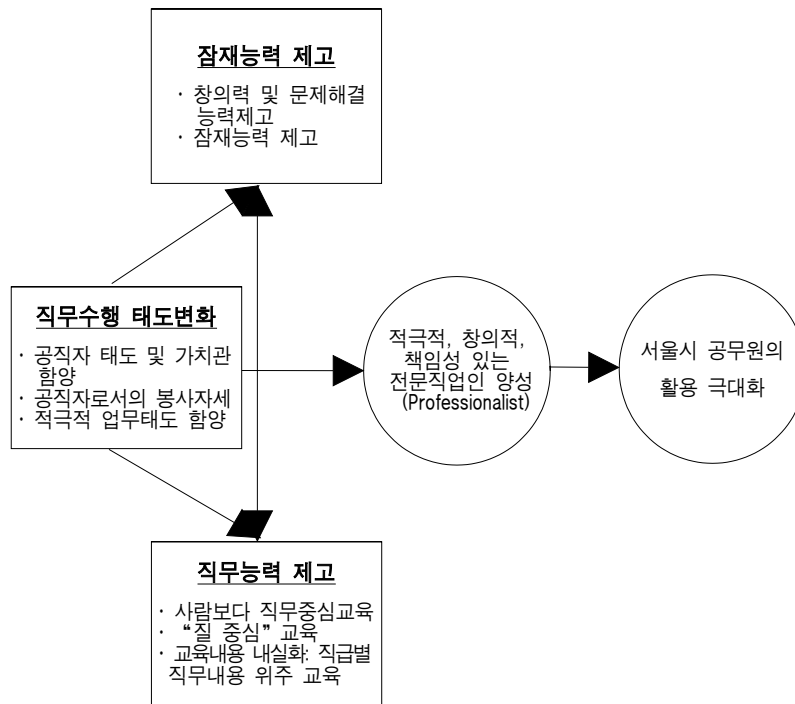
교육훈련의 개념 또한 바람직한 “서울시 공무원상”을 구현하고, 바람직한 서울시 공무원상에 요구되는 자질을 함양하고 배양하기 위한 방향에서 재설정될 필요가 있다. 본 연구에서는 바람직한 “서울시 공무원상”을 구현하고 이를 위해 요구되는 자질을 함양하기 위한 측면에서 교육훈련의 개념을 “잠재능력과 분야별 전문지식을 함양하여 직무능력을 제고하고, 적극적이고 창의적이며 사회에 대한 책임성을 갖춘 전문직업인 (Professionalist)을 양성하는 일련의 과정”으로 재설정하고자 한다. (<그림 17> 참조)



<그림 17> 서울시 교육훈련의 개념

• 과제 4: “교육훈련 추진목표”의 재설정

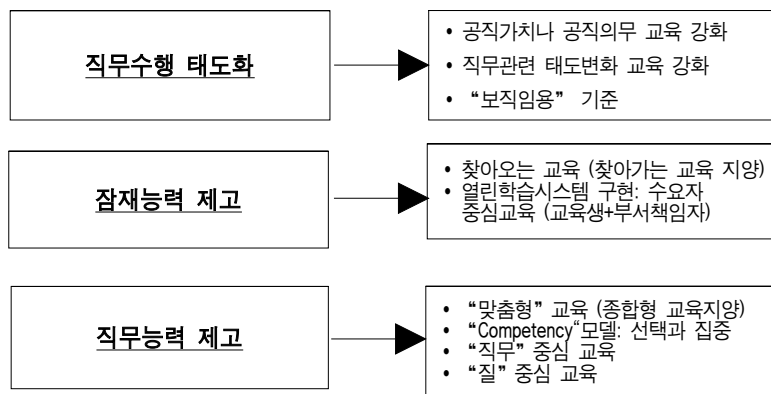
서울시 공무원교육훈련의 개념 재설정에 따라, 교육훈련의 추진목표를 크게 직무수행관련 태도변화, 잠재능력 제고 및 직무능력 제고로 재설정하고자 한다. 이러한 교육훈련의 추진목표가 지향하는 목표는 1차적으로 적극적이고, 창의적이며 책임성 있는 전문직업인 (Professionalist)을 양성하는 데 있고, 2차적으로는 이를 통해 서울시 공무원들의 활용을 극대화하고자 하는 것으로 교육훈련의 추진목표를 설정하고자 한다. (<그림 18> 참조)



<그림 18> 서울시 교육훈련 추진목표

• 과제 5: 교육훈련 추진목표별 기본방향 설정

서울시 교육훈련 추진목표를 달성하기 위한 기본방향은 다음과 같이 설정하고자 한다. (<그림 19> 참조)



<그림 19> 서울시 추진목표별 기본방향

• 과제 6: 가치관, 업무태도에 대한 교육훈련 강조

서울시 공무원교육훈련의 추진목표별 기본방향 설정과 관련하여, 공직가치나 공직의무 강화, 직무수행과 관련된 태도변화 등, 가치관이나 직무태도 위주의 교육훈련 부분에 대해 강조점을 두어야 한다. 서울시 공무원을 대상으로 한 교육훈련에서 가치관 및 태도변화가 강조되어야 하는 이유는, 첫 번째로 직무수행 태도변화가 잠재능력 제고와 직무능력 제고를 위한 전제조건이자 동기유발요인이라는 점, 두 번째로는 변혁의 문제는 지식이나 기술의 문제라기보다는 가치관의 문제라는 점, 세 번째로는 변혁기에 처한 사회에서는 가치관형성이 미흡하다는 지적과 함께, 마지막으로 경제를 발전시키고, 민주복지사회를 형성하기 위해서는 무엇보다도 공직

자들의 봉사정신, 준법정신, 형평성 문제의식과 함께 변혁과 발전성향의 강화라는 가치관과 태도변화가 우선적으로 요구되기 때문이다. (박동서, 2001, p. 215)

## 2) 서울시 공무원 교육훈련 수요조사의 내실화

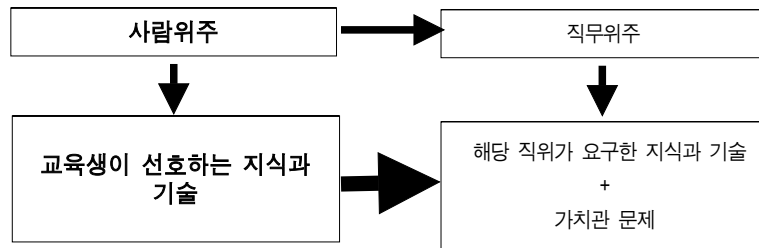
서울시 공무원교육훈련의 방향과 목표설정, 추진전략이 제대로 달성되기 위해서는 무엇보다도 서울시 공무원에 대한 교육훈련의 수요분석이 체계적이고 내실 있게 이루어져야 한다. 이를 위해서는 교육훈련수요조사에 대한 개념을 좀 더 구체화하고 현실화하고, 이를 구현할 수 있는 교육훈련 수요조사 모델을 재설정하고, 바람직한 “서울시 공무원상”을 구현할 수 있는 교육훈련 수요를 규범적이고 실제적인 측면에서 다양하게 조사하는 등 교육훈련체계를 내실화 할 필요성이 높다.

### □ 추진전략: 서울시공무원교육원 교육훈련체계 내실화

- 과제 7: “교육훈련수요조사” 의미 재설정

서울시 공무원교육훈련 체계 내실화의 첫 단계는 교육훈련 수요조사의 의미를 재설정하는 데 있다. 지금까지의 교육훈련수요조사가 피교육자인 공무원들을 중심으로 이루어진 반면에, 새로운 의미의 교육훈련 수요조사는 각각의 직무를 중심으로 이루어진다는 점에서, 기존의 교육훈련 수요조사 의미와 다르게 설정하고 있다. 새롭게 설정하고 있는 교육훈련 수요조사의 의미는 직위와 개별 직무를 중심으로 교육훈련수요를 파악한다는 점에서 계급제와 직위분류제적 요소를 기반으로 하고 있다. 즉, 사람위주에서 직무위주로 교육훈련 수요조사의 의미를 재설정하되, 피교육생이 선호하는 지식과 기술중심의 교육훈련 수요조사에서, 해당 직위와 직무가

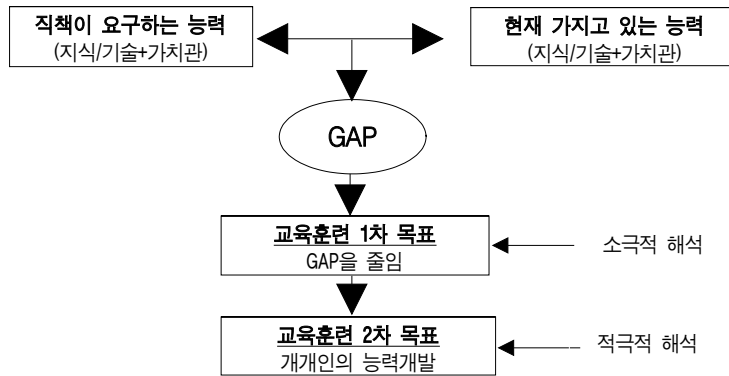
요구하는 지식과 기술, 그리고 가치관을 다루고 있다는 점에서 기존의 교육훈련수요조사와 차별성을 보이고 있다. (<그림 20> 참조)



<그림 20> 서울시 공무원교육훈련 수요조사의 의미

- 과제 8: “서울시 교육훈련수요조사” 모델설정

이처럼 직위와 직무를 중심으로 한 교육훈련 수요조사를 위해서는 수요 조사를 위한 모델의 설정이 필요하다. 서울시 교육훈련 수요조사를 위한 모델은 직책과 직무에 요구하는 능력과 현재 가지고 있는 능력을 분석하고, 이를 토대로 해당 직책과 직무에 필요한 능력을 파악할 수 있도록 설정되어야 한다. 본 연구에서는 “합리적 절차모형” (이응계, 1996)과 “지방 공무원 교육훈련 수요조사모형” (최길수, 2004)를 중심으로 다음과 같은 교육수요조사 모델을 설정하고자 한다. (<그림 21> 참조)



(참조: 박동서, 2001, p. 213; 진재구, 2000, p. 36; 최길수, 2004, p.97)

<그림 21> 서울시 공무원교육훈련 수요조사 모델

\* 참고자료: “교육훈련수요조사” 모델

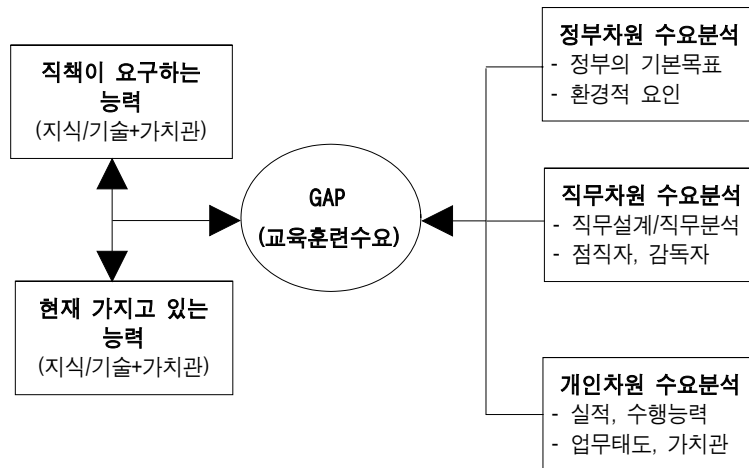
모형명	연구자	모형의 특성
개방체제모형	McClelland (1993)	- 체계적, 과정지향적 + 고도의 기획력, 종합력, 분석력 강조 - 절차: 설계 → 집행 → 분석 및 보고
성과지향모형	Holton III, et al (2000)	- 조직구조: Phase 1, 2 · Phase 1 (전략적 수요조사): 핵심적인 조직목표달성에 기여할 수 있는 교육훈련 선택을 위한 하향식 (Top-down) 접근법 · Phase 2 (직원인식 성과개선): 모든 직원 참여 → 지속형 교육 훈련 수요를 파악하는 상향식 (Bottom-up) 전략 - 양 과정조사 결과로 교육훈련우선순위결정
교육자를 위한 모형	DiLauro (1979)	- 교육자에게 정보제공 목적 - 절차: 목적 → 필요자료분류 → 자료수집방법설계 → 자료수집 → 자료분석 및 검증 → 우선순위결정
발전지향적 모형	Anderson (1994)	- TNA 전통적인 모형 (결핍모형)과 달리 현재 가지고 있는 장점 발전에 초점 → 미래 효율분석 강조 - 조직에 기여할 수 있는 자질 + 직장에서의 삶의 질 향상에 기여 - 절차: 수요분석 기간 → 조직관찰 → 조사대상선정 → 자료수집 → 자료해석 → 적용
합리적 절차모형	이응계 (1996)	- 관련집단 희망, 관심+ 직무수행에 필요한 최적수준과 현재수준간 발생하는 불일치를 용이하게 측정 - 절차: 조사준비 → 수요조사실시 → 자료수합분석 → 우선순위결정 → 사후평가 (환류)
지방공무원 교육훈련 수요조사 모형	최길수 (2004)	- 개방형+ 참여적 방법 (외부전문가 참여) - 협동적인 상호작용= 지역주민 요구+전문가 의견 + 지방공무원 의식+ 지방의회지원 - 과정: 준비단계 → 집행단계 → 적용단계 - 방법: 설문지법

(출처:최길수, 2004, P. 96)



• 과제 9: “교육훈련수요” 조사방법의 다양화

서울시 공무원 교유훈련에 대한 수요조사방법 중, 교육훈련 수요조사는 다양한 방법으로 이루어져야 한다. 즉, 정부의 기본목표나 환경적 요인 등을 감안한 정부차원의 수요분석과, 직무분석을 토대로 한 직무차원의 수요분석과 수행능력이나 업무태도 등에 대한 개인차원의 수요분석방법을 활용할 수 있다 (<그림 22> 참조).

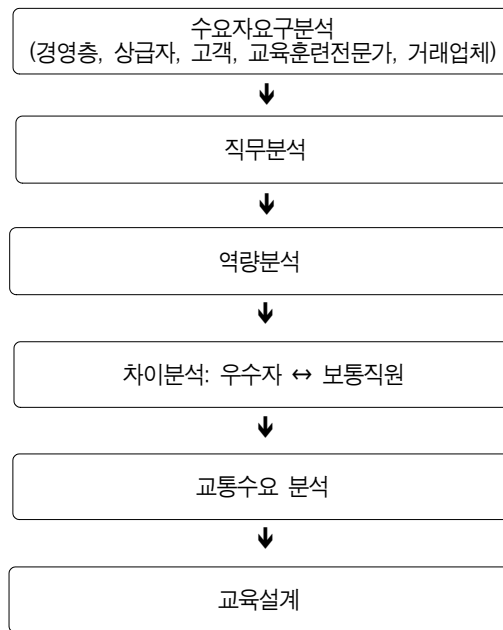


<그림 22> 서울시 공무원 교육훈련 수요조사방법

이 밖에도 교육훈련 수요조사방법에는 다음과 같은 다양한 방법들이 활용될 수 있다.

- 업무수행과정에서의 치명적인 실수위주 분석
- 직무분석 등 실제적인 업무 행태에 따른 교육수요분석 (Campbell, 1971)

- 높은 목표 달성을 위해 발전된 관리기법에 부합되는 교육수요 분석 (Herzberg, Likert, Ohio state Univ)
- 민간부문 (삼성)의 교육훈련 수요조사방법 (유재원, 1994, P. 57)



#### □ 추진전략: 공무원교육훈련 직급별 수요조사 내실화

- 과제 10: 직급별 교육훈련 수요조사

서울시 공무원 교육훈련 수요조사를 내실화하기 위해서는 직급별로 필요한 교육훈련 수요조사를 실시하여야 한다. 이러한 직급별 교육훈련 수요 조사는 모든 직급에 적용되는 공통과목과 함께 직급별 담당업무의 성격이나 기능에 따라 상이한 자질을 요구한다는 측면에서 직급별로 교육훈

련 수요조사가 이루어져야 한다. 상이한 직급에 따라 다양한 교육훈련 수요의 필요성은 이미 여러 학자들에 의해 강조되고 있고 (Cayer, 2004, p. 112; Bernick et al, 1984, p. 118), 서울시 직원들 간에 서울시정에 대한 비전이나 목표공유를 위해서는 6급이하 직원들뿐만이 아니라 관리자급 이상 공무원에 대해서도 서울시 공무원교육원의 역할확대가 필요하다. (<표 18> 참조)

<표 18> 직급별 교육훈련 수요예시

실무공무원 (6~9급)	관리자급 공무원 (4~5급)	정책결정자급 공무원 (2~3급)
- 가치관, 윤리 - 지식/기술 - 업무태도	- 가치관, 윤리 - 업무태도 - 지식/기술 - 인간관리	- 가치관, 윤리 - 업무태도 - 조정, 통합능력 - 전략계획, 조직발전

#### □ 추진전략: 공무원 교육훈련 규정 내실화

- 과제 11: 지방공무원교육법 규정 내실화: 지방공무원교육훈련법 제1조

서울시 공무원에 대한 교육훈련을 내실화하기 위해서는, 무엇보다도 교육훈련 내실화의 근거법인 지방공무원교육법의 교육훈련 규정을 재설정된 공무원 교육훈련의 개념에 비추어 새롭게 설정하여야 한다. 지방공무원교육훈련법에 대한 수정(안)은 다음과 같다.

- 지방공무원교육훈련법 제1조 수정(안):

“지방자치단체에 근무하는 공무원들에게 주민에 대한 봉사자로서 지녀야 할 바람직한 공직윤리와 적극적, 능동적, 창의적 업무태도 함.

양 및 많은 바 직무를 효율적으로 수행할 수 있는 지식과 기술 등 직무능력을 함양시킬 목적으로 하는 모든 활동”

### 3) 서울시공무원교육원의 교육훈련 역량제고

#### □ 추진전략: 교육훈련내용 및 교육훈련 방법의 다양화

- 과제 12: 교육훈련내용의 적합성과 다양화

서울시 공무원교육훈련의 내용을 현재 수행하는 직무의 내용과 일치하도록 강좌개설의 적합성을 높이고(박경미, 2005.11.22) 교육훈련 대상집단별로 교육훈련 내용을 달리하는 교육훈련체계도를 작성하는 등, 다양한 교육프로그램 개발이 필요하다. 교육훈련체계도에는 훈련내용, 훈련대상집단의 특성, 효과적인 교육훈련방법, 교수요원과 시설, 인적요소, 법적·제도적 규제까지도 고려하여 작성되어야 한다. 교과과정 역시 공통된 프로그램보다, 특정집단을 대상으로 다양한 프로그램 개발이 이루어져야 한다. 예를 들면, 고위직의 경우, 전략계획, 조직개발 (OD), 프로젝트 조정, 직원사기진작, 정부간 관계, 관리유형평가, 의사소통기술, 인간관계론, 갈등관리, 윤리학 등의 과목 설정이 요구된다. (Garson, 1979, p. 244) 또한, 개인별 학습능력을 감안한 교육훈련계획의 수립이 요구되는 데, 동일한 교육훈련 대상집단이라 해도 개인의 능력에 따라 선택할 수 있도록 계획을 수립할 필요성이 있다.

- 과제 13: 교육훈련방법 및 기관의 다양화

교육훈련내용의 적합성과 다양성에 걸맞게 교육훈련방법 역시 새롭게 모색되어야 한다. 단순 지식전달에 초점을 둔 과거와는 달리, 창의적이고 능동적인 문제해결능력을 함양하기 위해서는 이러한 교육목적과 교육내용에 적합한 교육방법의 적용이 교육효과를 극대화 시킬 수 있기 때문이

다. 새로운 교육훈련방법으로서는 상호학습, 쌍방적 교육, 참여식 교육훈련 방법으로의 전환과 함께 교육훈련 내용이나 대상 집단에 따라 적합한 교육방법들이 활용되어야 한다. 새롭게 모색되어야 할 교육훈련방법과 교육훈련기법은 다음과 같다. 이 밖에도 소기의 교육효과를 극대화하기 위해, 당해 교육훈련내용을 가장 잘 지도할 수 있도록 외부기관을 적극 활용하는 등 교육훈련에 대한 역할분담을 적절하게 설정 할 필요가 있다.

- 교육훈련방법의 개선 방향 (Garson, 1979, p. 244)
  - 강의 (Instruction)교육에서 → 상호학습 (Mutual Learning)
  - 일방적 교육 (One-Way) → 쌍방적 교육 (Two-way between Faculty & Students)
  - 지식/기술 전달 (집합식/강의식) → 지식배양, 문제해결능력 (참여식) (진재구, 2000, p. 37; 박경미, 2005. 11.22)
- 교육훈련기법의 개발 및 다양화
  - 교육훈련 내용, 대상집단의 특성에 따라 적합한 교육훈련기법과 교관 선택
  - 관리기술 개발의 경우: 강의식 방법보다 참여식 방법 (사례연기, 역할 연기, 감수성 훈련)
- 교육훈련에 대한 Outsourcing 확대
  - 교육내용에 적합한 최상의 교육기관 활용
  - <예시>: 경영마인드 고취(민간기업 교육기관 활용)/ 친절교육 (민간 서비스 교육기관 활용)/ 정보화 관련 교육 (정보문화원)

- 과제 14: Real or Just-in-Time 교육 확대: 인터넷 강의 활성화 및 내실화

급속하게 변화하는 지식, 기술변화에 능동적으로 대응하고, 근무시간 단축과 같은 환경변화에 보다 신속하게 대응하기 위해서는 실시간 교육의 활성화가 새로운 교육훈련의 수요로 급속하게 확산되고 있다.(Sims, 2002, p. 205) 이를 위해서는 공무원 교육훈련원에서의 집합교육과 함께 부서 내에서 이루어지는 OJT 교육이나 인터넷강의(진재구, 2000, p. 44)가 매우 유용한 교육훈련 방법으로 자리잡아가고 있다. 특히, 인터넷 교육이 확산됨에 따라, 인터넷 강의과목 설정과 및 운영의 내실화를 확보하기 위한 방안마련도 심도 있게 이루어져야 한다.

#### □ 추진전략: 공무원 교육훈련 교수요원 역량 강화

- 과제 15: 교수요원 기능 재설정

서울시 공무원교육훈련이 소기의 성과를 달성하기 위해서는 서울시 공무원 교육훈련을 담당하는 교수요원의 역량강화가 필수요소라고 할 수 있다. 교육훈련과정에서 차지하는 교수요원의 중요성에도 불구하고, 기존의 교수요원은 단순한 지식전달자 및 지식제공자로서의 소극적인 역할에 그치고 있어, 교육훈련이 소기의 목표를 달성하는 데, 제한적인 역할만을 수행한다는 비판을 면키 어려웠다.

하지만, 교수요원의 역량과 자질과 교육훈련에 대한 열정은 단순한 지식제공자나 정보제공자라는 소극적인 역할에 그치는 것이 아니라, 새로운 문제의식을 자극하고, 다양한 경험과 정보를 교환하여 직접적인 경험뿐만 아니라 간접적인 경험을 교환할 수 있도록 촉진하며, 개개인의 창의성과 능력개발의 동기를 부여한다는 보다 적극적인 역할이 요구되고 있다.

이 밖에도, 교육훈련체계를 설계하는 데에서도 주도적인 역할이 기대되는 것도 간과할 수 없는 중요한 역할이라고 할 수 있다. 공무원 교육훈련에 있어서 교수요원에 기대되는 기능들을 살펴보면 다음과 같다.

- 기회제공자: 일상적인 업무처리에서 벗어나, 가치, 실행조건, 방향, 대안들에 대해 고민하는 기회 제공자 역할
- 정보교환 촉매자: 다양한 참석자들의 정보나 관점들을 교환할 수 있는 촉매자 역할
- 간접경험 촉진자: 생소한 분야나 경험, 우수사례 등에 대한 경험을 이야기할 수 있도록 하는 역할 (Garson, 1979, p. 244)
- 창조적인 지식관리자 및 능력 배양자: 지식소개자 및 다양한 자료, 정보, 지식을 분류하고 재정리하는 능력 배양자 (진재구, 2000, p. 33, P. 39)
- 교육훈련의 설계자: 목표 설정, 과목 설정, 교수방법 및 등의 설계자

• 과제 16: 교수요원 선정방법의 개선

공무원 교육훈련을 담당하는 교수요원에 대한 기능 재설정과 함께, 교수요원에 대한 역량강화방안으로 강사진 구성과 자격조건에 대한 개선방안 마련이 요구된다. 현재의 강사진 구성을 좀 더, 다양화하고, 강사진 선정시 자격기준을 재설정하여야 할 뿐만이 아니라, 실무적인 측면에 대한 강사진 확충과 함께, 최상의 강사진 선정을 위한 획기적인 방안마련이 모색되어야 한다. 교수요원 선정방식의 개선과 관련하여 강사진 구성, 자격기준, 실무 강사진 확충방안 및 최고 강사진 선정방안에 대해서는 다음과 같은 방안들을 적용해 볼 수 있다.

- 강사진 구성의 다양화
  - 공무원, 비공무원 (정치인, 작가, 시민운동가, 교수, 연구원, 예술가, 기업인, 서울거주 외국인, 외국기업인, 여권신장가, 의사, 환경운동가 등)
- 강사진 선정 시, 자격기준 재설정
  - 분야별 저명가, 세계적 브레인, 명사 선정 필요 (박경미, 2005.11.22)
  - 분야별 전문가 선정 (학계/ 실무자)
  - 실무 강사진 확충 (해당업무 경험자 우선 선정)
- 실무 강사진 확충방안
  - 시비 유학 후 한 학기, 교수요원으로 발령
  - 서울시청 내 강사진 공개공모 (인센티브 부여: 해당분야 우선 배치권)
- 최상 강사선정을 위한 적극적 노력
  - 인재풀 (DB) 구축 및 지속적 관리
  - 유능강사 확보 및 관리: 해당 직위 전문직화 또는 민간과 계약 (민간 헤드헌터사)

• 과제 17: 연계교육체계 구축 및 활용

서울시 공무원교육훈련 기본방향 구축과 관련하여, 연계교육체계 구축 및 활용방안에 대한 모색이 이루어져야 한다. 공무원교육원과 민간교육기관, 공공교육기관 및 대학간 연계교육체계 구축의 필요성은 첫째, 공무원 교



육원이 서울시 공무원 교육훈련을 전담하는 데 따른 부작용과 문제점을 해소할 수 있고, 두 번째로는 양질의 필요한 교육을 보다 효과적으로 제공받을 수 있으며, 세 번째로는 사회적으로 구축되어져 있는 교육훈련 시설의 활용도를 극대화할 수 있다는 점들을 들 수 있다. 이러한 이유들이 연계 교육체계 구축 및 활용 필요성이 제기되는 이유들이라고 할 수 있다. (한부영, 2005, p. 10)

#### □ 추진전략: 교육훈련 평가기능 강화

- 과제 18: 교육훈련 평가기본방향 재설정 및 평가모델 구축

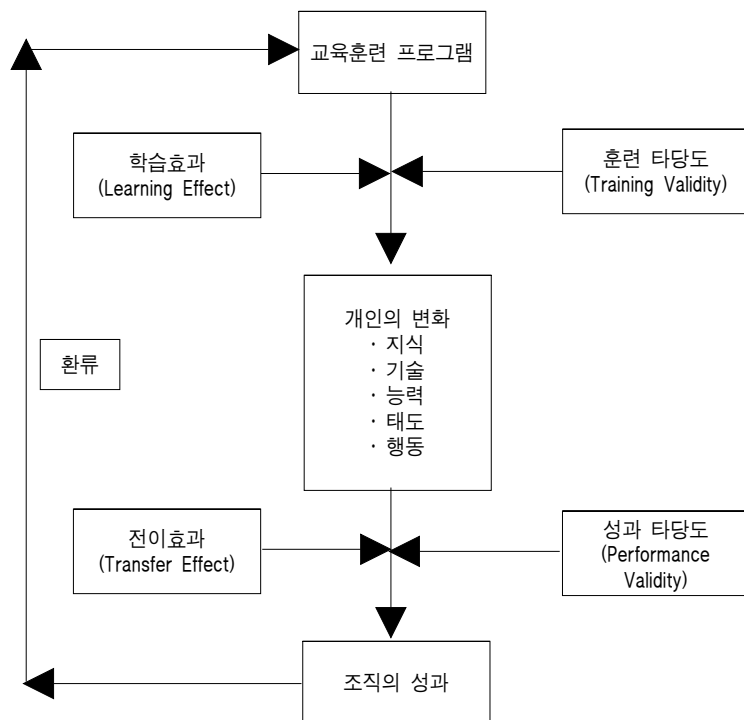
- 서울시 공무원교육훈련 평가기본방향

교육훈련에 대한 성과평가의 기본방향은 다양하게 제시되고 있다. IRS (2001)는 구성원간 상호관계성, 조직의 기능, 성과달성도를, Krikpatrick (1996)는 생산성 제고와 서비스 질 향상을, 그리고 백철현 (2000)은 프로그램 만족도 평가, 학습정도를 평가하는 학습평가, 학습내용의 구현정도 (개인차원의 평가)와, 교육훈련이 조직활동 개선에 대한 평가 (조직차원)를 교육훈련 평가의 기본방향으로 제시하고 있다. (p. 42) 본 연구에서는 백철현 (2000)의 평가방향을 토대로 서울시 공무원교육훈련 평가의 기본 방향을 설정하고자 한다.

- 서울시 공무원 교육훈련 평가 모델

앞에서 제시한 교육훈련 평가의 기본방향을 토대로, 본 연구에서는 서울시 공무원 교육훈련 평가모델의 기본방향으로 다면평가를 설정하되, 이를 위해 교육훈련 성과 (개인, 조직), 교과과정 타당도 및 교육훈련 만족도 위주로 교육훈련 평가모델을 설정하고자 한다. (<그림 23> 참조) (한부영, 2005, p. 8)

- 기본방향: 다면평가 (성과위주 - 개인/조직평가 + 타당도 + 만족도)
- 주요평가내용: 교육훈련 성과 (개인/ 조직) + 교과과정 타당도 + 교육훈련 만족도 평가



<그림 23> 서울시 공무원 교육훈련 평가모델

- 과제 19: 교육훈련 평가결과 활용방안 모색

서울시 공무원 교육훈련에 대한 평가결과가 갖는 신뢰성 문제와 한계점으로 인해 기존의 승진기준으로 활용하는 데 있어서 많은 문제점이 발생하고 있다. 따라서 교육훈련에 대한 평가결과의 활용방안을 모색함에 있어, 승진의 기준이라기보다는 특정직무나 특정직위를 담당하는 데, 최소한의 자격조건으로 활용하는 방안 등을 포함해서 다양한 활용방안을 고려해 볼만하다.

□ 추진전략: 교육훈련 예산확대 및 중요성 인식 확대

- 과제 20: 교육훈련예산 규모 확대

서울시 공무원 교육훈련의 내실화를 도모하기 위해서는 교육훈련에 대한 예산산정방식의 개선과 함께, 교육훈련비 규모를 일정수준까지 끌어올리는 노력이 요구된다. 교육훈련 관련 예산규모 산정방식이 기존의 연역적 방법에서 보다 귀납적인 방법으로 이루어져야 하며, 일정한 비율의 교육훈련비 규모를 설정하고 이를 단계적으로 마련하는 중장기 계획안의 마련이 이루어져야 한다.

- 교육훈련 예산산정방식의 개선

- 교육훈련의 기능별, 사업별 기준을 중심으로 예산규모를 산정하고, 이를 토대로 교과목 우선순위를 설정하는 방식으로 교육훈련 예산산정방식의 개선이 이루어져야 한다. (진재구, 2000, P. 42)

- 교육훈련비 규모: 목표설정 후, 중장기 계획안 마련

- 교육훈련비 규모를 전체인건비에 비추어 일정비율을 구체적으로 명

시하여야 한다. 예를 들면, 미국의 Winter Commission은 교육훈련비를 권고: 안정적인 학습예산으로 최소한 전체 인건비(Personal costs)의 3% 배정하고 있다. (최병대, 1998, p. 25; 이권상, 2005)

- 서울시의 경우에도 중/장기 교육훈련 예산 확충 안에 대해 전체 인건비 대비 교육훈련비 비율에 대한 구체적인 목표를 설정하여 제시하여야 한다. (<표 19> 참조)

<표 19> 교육훈련예산 규모 (예시)

구 분	2005	2007	2010	2015
비율 (%)	1.9	2.0	2.5	3.0%

- 과제 21: 교육훈련의 필요성 인식 제고방안 마련

서울시 교육훈련의 필요성과 중요성에 대한 홍보와 인식제고를 위한 방안이 다양하게 마련되어야 한다. 먼저, 교육훈련이 비용이 아닌 투자라는 개념을 (진재구,2000,P. 42; Sims, 2002, p. 207) 인식시키기 위해 교육훈련투자로 인해 생산성과 효율성이 높아진 민간부문과 공공부문의 사례들을 발굴하여, 이들 사례들에 대한 경험적 연구결과를 홍보하는 기회를 마련하여야 한다. 각종 간담회나 세미나 개최와 함께 정책결정 그룹 및 의회 의원들이 서울시 공무원 교육원에서 교육에 참여할 수 있는 기회를 제공하는 노력도 필요하다.

## □ 추진전략: 서울시공무원교육원 위상 제고

인적자원 개발이 갖는 중요성에 비추어 볼 때, 공공부문의 교육훈련 기관의 위상을 제고 할 필요성이 있다. 이러한 공무원교육훈련의 위상제고 방법으로는 우선 서울시 공무원 교육원의 비전 설정을 통해 공무원교육원의 역할과 기능을 재설정하여야 하며, 공무원교육원을 책임운영기관화와 함께 기관장을 공모하여 임기를 보장하는 방안 마련과 함께 교육훈련 담당공무원의 전문성 제고방안이 제도적으로 마련되어야 한다.

- 과제 22: 서울시공무원교육원 비전 설정

중, 장기적으로 공무원 교육원의 역할과 기능을 단순한 지식, 기술 및 정보 전달기관에서 지식자산 관리 및 운영주체로 탈바꿈하여야 한다. 지식자산을 효율적으로 DB화 하고 운영하는 주체로서 (진재구, 2000, p. 38), 교육훈련 관련 DB 구축하고, 교수학습기법에 대한 DB화를 통해 지식자산 관리 및 운영주체로 거듭나야 한다.

- 과제 23: 서울시공무원교육원 운영개선 방안

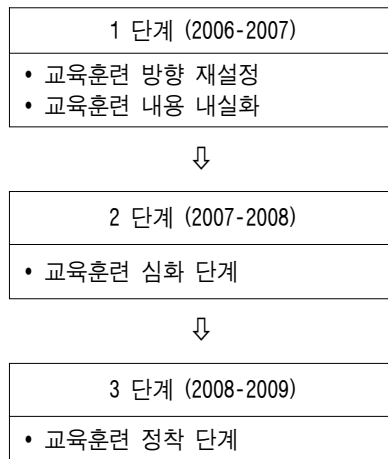
이 밖에도 서울시 공무원교육원의 운영개선방안으로 책임운영기관화를 도입하고 (한부영, 2005, p. 16; 이권상, 2005, p. 68), 기관장에 대해 임기제 도입하여 교육훈련의 질적 개선을 도모하여야 한다. (한부영, 2005, p. 16; 공선표, 2005). 또한 교육훈련의 전문성을 제고하기 위한 필요, 충분조건으로 공무원 교육훈련 직렬을 신설하는 등 교육훈련 종사자의 전문성을 보장하는 제도마련이 이루어져야 한다. (한부영, 2005, p. 16)

### 3. 단계별 추진전략

서울시 공무원 교육훈련을 개선하기 위한 추진전략들을 구체화하기 위해서는 다음과 같이 3단계로 추진하는 것이 효율적이라고 할 수 있다.

#### 1) 단계별 추진전략의 주요방향

우선, 1단계에서는 서울시 공무원 교육훈련의 방향을 재설정하고, 이를 토대로 교육훈련의 내용을 내실화하는 전략이 필요하고, 2단계에서는 교육훈련 심화단계로서 교육훈련내용을 내실화하기 위한 제도정비 및 개선 방안을 모색하는 단계라고 할 수 있다. 마지막으로 3단계에서는 교육훈련 정착단계로서, 새로운 교육훈련 시스템 구축 및 운영이 효율적으로 운영 되는 단계로 구분할 수 있다. (<그림 24> 참조)



<그림 24> 교육훈련 단계별 추진전략방향

## 2) 단계별 주요추진전략

서울시 공무원 교육훈련에 대한 추진과제를 추진단계별로 구분하면 다음 <표 20>과 같다.

<표 20> 서울시 공무원교육훈련 단계별 주요추진전략

구분	추진전략	주요과제	추진단계		
			1단계	2단계	3단계
공무원상 확립 및 방향 모색	공무원상 재정립	1. 서울시 공무원상 재확립	■		
		2. 공무원상에 적합한 자질 설정 (RACES)	■		
	교육훈련 개념, 목표 및 기본방향 재설정	3. 교육훈련 개념 재설정	■		
		4. 교육훈련 추진목표 재설정	■		
		5. 추진목표별 기본방향 설정	■		
		6. 주요교육내용 모색	■		
교육훈련 수요조사 의 내실화	교육훈련체계 내실화	7. 교육훈련수요조사 의미 재설정	■		
		8. 교육훈련수요조사 모델설정	■		
		9. 교육훈련수요조사방법의 다양화	■		
	직급별 수요조사 내실화	10. 직급별 교육훈련 수요조사	■		
	교육훈련 규정 내실화	11. 지방공무원교육법 규정 내실화		■	■
교육원의 역량제고	훈련내용/방법 다양화	12. 교육훈련내용의 적합화와 다양화	■		
		13. 교육훈련방법 및 기관다양화		■	
		14. Real or JIT 교육확대: 인터넷 강의		■	
		15. 교수요원 기능재설정	■		
	교수요원 역량강화	16. 교수요원 선정방법의 개선		■	
		17. 연계교육체계 구축 및 활용		■	
		18. 교육훈련 평가기본방향 재설정 및 평가모델 구축		■	
	교육훈련 평가기능 강화	19. 교육훈련 평가결과 활용방안		■	
		20. 교육훈련 예산 규모 확대		■	■
	교육훈련예산 확대 및 중요성 인식 제고	21. 교육훈련의 필요성 인식 제고 노력		■	■
		서울시공무원교 육원 위상 제고	22. 서울시공무원교육원 비전 설정		■
23. 서울시공무원교육원 운영개선 방안			■	■	

### 3) 단계별 주요내용

#### 1) 1단계: 교육훈련 방향 재설정 및 교육내실화 단계

- 바람직한 공무원상 설정
- 교육훈련수요조사 (TNA) 모델 설정 및 교육훈련 수요분석
  - 요구되는 능력 - 현재 가지고 있는 능력
  - 부서별/ 직급별 필요한 직무능력 설정
  - 부서별/ 직급별 필요한 직무능력 정도 분석
  - 교육훈련 수요분석
- GAP을 줄이기 위한 교육훈련 내용 재설정
  - 부서별/ 직급별 직무능력 제고를 위한 교육훈련내용

#### 2) 2단계: 교육훈련 심화단계

- 교육훈련 규정 개선
- 교육훈련 방법 다양화
- 교수요원 역량강화 방안
- 교육훈련 평가기능 강화
- 교육훈련 결과 활용방안

#### 3) 3단계: 교육훈련 정착단계

- 교육훈련예산확대 및 중요성 인식 제고
- 교육훈련기관의 위상 재설정: 지식관리(KM) 운영주체



참고문헌

## 참고문헌

---

### 【 국내서적 】

- 강성철 외, 1998, *새인사행정론*, 서울: 대명문화사
- 김대중, 2004, *기업가출신 구청장의 경영마인드*, 구미무역(주)출판사
- 대한상공회의소, 1996, *지식정보화시대의 인적자원개발*
- 박동서, 2001, *인사행정론*, 법문사.
- 세계화추진위원회, 1995, *고급공무원 임용 및 육성체계의 세계화 방안*
- 유재원, 1994, *관리직공무원의 교육훈련 수요측정*, 한국행정연구원
- 장동운, 1997, *갈등관리*, 무역경영사
- 최병대, 1998, *문제도 많고 선택도 어렵다 (번역서)*, 서울시정개발연구원.
- 한국생산성본부, 2005, *공직자혁신을 위한 역량개발프로그램*
- 한국지방행정연구원, 1991, *지방공무원교육원 전문교육 강화방안*

### 【 국내논문 】

- 공선표, 2005, *시장경제원리에 입각한 인적자원개발의 방향*, 지방공무원 경쟁력 이대로 좋은가? 토론회, 대한민국 국회, 2005. 5. 26.
- 김흥식, 2005, *지방공무원 경쟁력 강화를 위한 교육혁신*, 지방공무원 경쟁력 이대로 좋은가? 토론회, 대한민국 국회, 2005. 5. 26.

- 안양호, 2005, *세계일류공무원육성을 위한 국가공무원 교육훈련 혁신 추진현황*, 지방공무원 경쟁력 이대로 좋은가? 토론회, 대한민국 국회, 2005. 5. 26.
- 이복수, 2001, 지방정부개혁을 위한 조직내부진단과 개혁방안, *자치공론* (1): 33-58.
- 박동서, 1994, *사회변화에 부응하는 새로운 공직자상*, 한국행정연구원 세미나 자료집
- 박천오, 2001, 한국공무원 교육훈련의 실태와 문제점에 관한 실증적 조사연구: 공무원의 인식을 중심으로, *정부행정* 2:85-100.
- 박환기, 2003, 21세기 공무원 교육훈련제도 발전방안에 관한 연구, 연세대학교 석사학위 논문
- 백철현, 2000, 공무원교육훈련의 발전방안에 관한 연구, *한국인간관계학보* 5(1): 25-44.
- 송상호, 김명형, 1996, 조직재구축의 새로운 패러다임-프로세스 조직, 팀조직, 네트워크조직, 학습조직의 통합론적 고찰, *인사관리연구* 20(1): 295-347.
- 이권상, 2005, *지방공무원 교육훈련 발전방향*, 지방공무원 경쟁력 이대로 좋은가? 토론회, 대한민국 국회, 2005. 5. 26.
- 진재구, 1999, “*지식, 정보화시대 공무원교육훈련의 새모델과 전략*”, 공무원교육훈련 정책 세미나, 중앙공무원교육원.
- 진재구, 2000, 지방공직사회의 경쟁력 증진: 공무원 교육훈련의 새 모델과 전략, *지방행정* 49(562): 32-44.

최길수, 2004, 지방공무원 교육훈련수요조사 (TNA)를 위한 모형에 관한 연구, 지방정부연구 8(1): 91-107.

한부영, 2005, 지방공무원교육의 질적 향상을 위한 제도개선 방안, 지방공무원 경쟁력 이대로 좋은가? 토론회, 대한민국 국회, 2005. 5. 26.

### 【 자료 】

서울특별시공무원교육원, 2004, 11. 교육훈련 이수제 시행과 관련한 교육훈련 개선방안 연구, 검토과제, 서울시공무원교육원 내부자료

서울특별시공무원교육원, 2000-2004, 서울시 공무원교육원 과정별 교육훈련 실적 내부자료.

서울특별시공무원교육원, 2004, 강사명단

서울특별시공무원교육원, 2003, 강사명단

서울특별시공무원교육원, 2005, 2005년 강사선정결과 및 운영방안

서울특별시공무원교육원, 2004, 2004년 공무원교육훈련종합평가

서울특별시공무원교육원, 2005, 2005년 교육훈련계획

서울특별시공무원교육원, 1999, 1999년도 교육훈련계획

지방공무원 경쟁력 이대로 좋은가? 지방공무원 교육훈련 혁신토론회, 2005. 5.26, 국회 의원회관

LG, 인재육성전략, 2005.12.

한국전력, Developing Employees' Capabilities, Human Strengthening Manpower, 2005.

### 【 신문기사 】

매일경제신문, “지방자치 10년 내 고장 명품상품” 2005. 10. 27.

조선일보, “유능한 시험꾼”만 만드는 교육- Richard Zare, 2005.3.4

중앙경제, “LG 당장 써먹을 인재 만든다”, 2005. 4.15.

한국경제신문, “직원능력개발 탁월” 정부 첫 공인, 2005. 11. 22.

한국경제신문, “한경에세이-박경미”, 2005.11.22.

### 【 외국서적 】

Cayer N.J, 2004, *Public Personal Administration*, THOMSON, California, USA.

Sims R.R, 2002, Understanding training in the public sector, *Public Personnel Management*, edited by Ban & Riccucci, Longman, pp. 194-209.

Sylvia R.D., 1994, *Public Personnel Administration*, ITP.

### 【 외국논문 】

Ammons D.N & Niedzielski-Eichner P.A, 1985, Evaluating supervisory training in local government: Moving beyond concept to a practical framework, *Public Personnel Management* 14(3): 211-230.

- Bernick, E.Lee. 1984, The structure of training courses and the effects of hierarchy, *Public Personnel Management Journal* 13(2): 109-119.
- Campbell, J.P. 1971, Personnel training and development, *Annual Review of Psychology* 22: 565-602.
- Garson, G. David, 1979, The Institute Model for public-sector management development, *Public Personnel Management* July-August: 242-256.
- McClelland, Samuel. 1993, A systematic approach to determining productivity improvement training needs, *Industrial Management* (July/ August):15-18.

시정연 2005-PR-22

**교육이수제 관련 공무원교육훈련 기본방향 연구**

---

발행인 강만수

발행일 2005년 12월 31일

발행처 서울시정개발연구원

137-071 서울시 서초구 서초동 391번지

전화 (02)2149-1200 팩스 (02)2149-1245

---

본 출판물의 판권은 서울시정개발연구원에 속합니다.