

碩士學位論文

公務員 教育訓練制度的 改善에 관한 研究

— 濟州道 教育行政職을 中心으로 —



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

110.845

濟州大學校 行政大學院

行政學科 一般行政專攻

梁 承 均

公務員 教育訓練制度의 改善에 관한 研究

- 濟州道 教育行政職을 中心으로 -

指導教授 康 榮 勳

이 論文을 行政學 碩士學位 論文으로 提出함



2001년 7월 일

제주대학교 중앙도서관

JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

濟州大學校 行政大學院

行政學科 一般行政專攻

梁 承 均

梁承均의 行政學 碩士學位 論文을 認准함

2001년 7월 일

委員長 _____ (인)

委 員 _____ (인)

委 員 _____ (인)

目 次

第Ⅰ章 序 論	1
第1節 問題의 提起와 研究目的	1
第2節 研究의 範圍 및 方法	5
第Ⅱ章 教育訓練의 理論的 背景과 研究分析의 틀	7
第1節 教育訓練의 理論的 背景	7
1. 教育行政 環境變化와 教育訓練 需要	7
2. 教育訓練의 意義 및 種類와 方法	14
第2節 地方公務員 教育訓練 制度	23
1. 地方公務員 教育訓練의 根據	23
2. 教育委員會 및 教育監 所屬 地方公務員 教育訓練 體系	25
3. 外國의 公務員 教育訓練 動向	30
第3節 研究分析의 틀 設定	35
1. 研究分析의 틀	35
2. 分析要素	36
3. 調査設計 및 內容	36
第Ⅲ章 濟州道 教育行政職 公務員의 教育訓練 現況과 問題點	39
第1節 公務員 教育訓練 現況과 實態	39
1. 教育訓練 實施現況	39
2. 教育訓練課程 運營實態	43
第2節 教育訓練의 問題點	45
1. 教育訓練 與件의 問題	47
2. 教育訓練 管理·運營의 問題	52
3. 教育訓練 制度의 問題	55

第IV章 教育訓練의 改善方案	60
第1節 教育訓練 與件의 改善	61
1. 教育訓練의 基盤構築	61
2. Cyber 教育訓練의 活性化	62
3. 專門教授要員 確保	68
第2節 教育訓練 管理·運營의 改善	69
1. 教育行政 環境에 適應하는 教育課程 運營	69
2. 教育課程 運營 및 方法의 多樣化	71
第3節 教育訓練 制度의 改善	75
1. 新規任用 公務員 教育訓練 制度의 改善	75
2. 教育訓練 評定制度의 改善	77
3. 教育課程 運營 評價의 活性化	78
第V章 結 論	80
• 參考文獻	83
ABSTRACT	87
附錄(設問紙)	91



〈表目次〉

〈표 2-1〉 직장교육 내용·방법	29
〈표 2-2〉 외국의 교육훈련 동향 비교	34
〈표 2-3〉 제주도교육위원회 및 교육감소속지방공무원 현원 현황	37
〈표 2-4〉 설문응답자의 근무기관별 직급별 구성분포	37
〈표 2-5〉 설문응답자의 재직년수별·직렬별 구성 분포	38
〈표 3-1〉 연도별 탐라교육원 지방공무원 교육훈련 현황	40
〈표 3-2〉 1999년도 탐라교육원 과정별 연수실적	41
〈표 3-3〉 1999년도 지방공무원 교육훈련 실적(제주도교육청)	42
〈표 3-4〉 연도별 제주도교육비 특별회계 재교육비 투자 실적	43
〈표 3-5〉 1999년도 지방공무원 교육재정과정 교육방법	44
〈표 3-6〉 지방공무원 정보화교육 교육과정표	45
〈표 3-7〉 교육훈련 동기 분석	47
〈표 3-8〉 교육훈련이 능력발전과 업무에 도움을 준 정도에 대한 인식	48
〈표 3-9〉 교육훈련 전담기관 및 교육기회에 대한 문제점 인식	49
〈표 3-10〉 재직 중 직장 상사에 의한 업무지도 인식	49
〈표 3-11〉 전담 교육기관 설치에 대한 의견	50
〈표 3-12〉 교육훈련 여건의 개선에 대한 의견	50
〈표 3-13〉 탐라교육원 정원 현황	51
〈표 3-14〉 전담 교수 요원 배치에 대한 의견	51
〈표 3-15〉 교육훈련 방법에 대한 문제점 인식	52
〈표 3-16〉 교육훈련 운영방법(강의 위주 등 적절하지 못함)에 대한 교차 분석	53
〈표 3-17〉 교육훈련방법에 대한 의견	53
〈표 3-18〉 교육훈련 프로그램에 대한 문제점	54

<표 3-19> 교육훈련 프로그램 문제점(전문성)에 대한 인식 교차 분석	54
<표 3-20> 교육과정 운영에 대한 의견	55
<표 3-21> 신규 임용자 교육에 대한 문제점	56
<표 3-22> 신규 임용자 교육에 대한 문제점 교차 분석	56
<표 3-23> 신규 임용 공무원 교육여건 개선에 대한 인식	57
<표 3-24> 신규 임용자 교육에 대한 경력별 의견 교차분석	57
<표 3-25> 교육훈련 결과 성적 평정대상 기관 인정권에 대한 인식	58
<표 4-1> 원격 교육연수원의 운영방법 및 평가	65
<표 4-2> 신규 임용 공무원 특별교육 프로그램 안	76



<그림 目次>

<그림 2-1> 시·도교육청 소속지방공무원 교육훈련체계	26
<그림 2-2> 직급별 교육훈련 실시체계	28
<그림 2-3> 연구 진행의 흐름도	35
<그림 3-1> 탐라교육원 기구표	40
<그림 4-1> 인터넷 방송 시스템 흐름도	64
<그림 4-2> Overall menus of Cyber Training System	66
<그림 4-3> 사이버 교육체제	67
<그림 4-4> 교육현장에서의 멀티미디어 시스템	74

第I章 序 論

第1節 問題의 提起와 研究目的

우리 사회는 산업사회에서 지식기반사회로 급격히 전환되고 있다. 지식기반사회는 창조적 지식의 창출·확산·공유·활용이 보편화되는 사회로서, 지식이 다른 어떤 생산요소보다 큰 부가가치를 창출하는 사회이다. 그러므로 지식기반사회에서는 창조적 지식의 창출 및 활용이 그 사회의 경제적, 사회적, 문화적 풍요를 결정하게 된다.

지식기반사회에서의 지식은 암기해서 얻게 되는 고정 불변의 '죽은 지식'이 아니다. 이 지식은 실제 생활에 적용 가능한 유용성을 지닌 '살아 있는 지식'이다. 지식기반사회는 지식의 양이 폭발적으로 늘어나고 그 소멸 주기가 매우 짧아지는 시대이다. 창출되는 새로운 지식들이 인터넷을 통하여 불과 몇초만에 전세계로 전파되고, 그 전파된 지식들이 인간의 경험, 가치관, 안목, 통찰 또는 다른 지식들과 만나 순식간에 더 창의적이고 더 가치 있는 지식으로 전화되는 시대이다. 교육은 본질적으로 지식의 전수와 새로운 지식의 창조를 중요한 기능으로 한다.¹⁾ 따라서 교육은 이러한 변화에 민감하지 않을 수 없다. 교육을 통하여 새로운 지식이 창출되고 확산되며 이것이 생산의 중요한 요소가 되는 지식기반 사회의 전개에 따라 교육은 지구촌의 많은 나라들이 국가적 차원에서 역점을 두는 사업이 되고 있다. 한나라의 경쟁력은 이제 그 나라가 얼마나 많은 물적 자원을 가지고 있는가 보다는 얼마나 창의적이고 질 높은 인적자원을 많이 확보하고 있는가에 의해 결정되는 사회가 도래한 것이다.

한편 지식기반 사회에서 교육은 평생에 걸친 것이어야 하고, 그것이 개인의 작업과 일의 세계와 밀접하게 연계된 것이어야 한다. 이제 한 개인은 학교 교육만으로 직장과 일터에서 원만하게 생존할 수 없는 세상이 되고 있다. 나날이 새

1) 교육부, 「한국교육개혁의 흐름과 향후 발전방향」, 2000, pp. 1~2.

로워지는 지식과 정보의 습득을 위해 끊임없이 현직연수와 재교육을 받아야 하는 상황이다.

이를 위해 “생애에 걸친 학습”이 가능할 수 있는 제도의 마련이 국가적 차원에서 중요한 과제가 되고 있다. 이러한 상황 속에서 인적자원에 대한 재교육 기능을 담당하는 연수 교육기관의 역할은 어느때 보다도 중요해 지고 있다.²⁾

또한 산업시대에는 중요한 자원을 인적자원과 물리적 자원으로 구분하여왔다. 그러나 지식사회에서 인적자원(Human Resource)이라는 개념은 인적자본(Human Capital) 또는 지적자본(Intellectual Capital)중 가장 중요한 자본으로 분류된다는 점에서 그 인식을 새롭게 해야할 필요가 있다. 지하자원이 아닌 두뇌자원을 활용해야하는 지식정보화 사회는 분명 산업사회와는 다른 세상이라는 새로운 변화의 필요성을 인식하는 것으로부터 인적자원 개발 접근이 시작되어야 한다. 시대가 바뀌면 경쟁력의 개념도 바뀌고, 필요한 인재의 모습도 바뀌며, 요구되는 핵심역량도 바뀌게 되는 것이다. 20세기 산업시대의 패러다임과 19세기형 교육방식으로는 결코 21세기형 인재를 양성하기 힘들다는 점을 인식하여야 한다.

기업에 있어서도 21세기 기업 경쟁력을 결정짓는 성공요인 중 하나는 조직의 학습능력이라고 볼 수 있다. 이는 학습조직의 구축과 지식경영의 활용을 통해 더욱 강조되고 있다. 기관들의 인적자원 개발을 담당하는 조직들은 그들의 역할이 단순 교육담당자라는 인식에서 벗어나 경영전략을 전개해 나가는 전략적 파트너(Strategic Partner), 현장의 문제를 해결하고 함께 고민해주는 성과개선 컨설턴트(Performance Consultant)의 역할로 바뀌고 있다.³⁾

이러한 경영 환경변화 속에서 조직내 인적자원개발의 방향과 전략, 그리고 담당자의 역할 변화 등을 새롭게 정립해야 한다.

기업에서와 같이 공공부문 중 교육행정분야에서 살펴보면, 급변하는 교육행정 환경에 효과적으로 대응하기 위해서는 행정 제도의 개혁, 유능한 인재 등용 등 거시적 접근과 함께 교육정책을 입안하고 집행하는 “사람”에 대한 투자와 인적

2) 유현숙, 「연수기관 평가의 질 관리 및 책무성 증진을 위한 평가의 방향」, 국가전문행정연수원 교육행정연수부, 2000, p. 153.

3) 송영수, 「지식정보사회의 인적자원개발 방향과 전략」, 교육훈련정보, 제40호 교육논단, 중앙공무원 교육원, 2000, pp. 34~36.

개발 노력이 중요시된다.

교육행정공무원들의 능동적이고 적극적인 자세는 교육 현장에 활력을 불어넣으며 학교 문화를 이해하고 이에 대한 적절한 지원은 교육 현장을 신명나게 한다.⁴⁾ 따라서 공무원들에게 변화와 개혁의 주체로서 자긍심과 전문적인 업무 능력을 심어 주기 위해서는 교육 훈련이 더욱 강화되고 내실화 되어야 한다. 공무원의 교육 훈련이란 직무 수행상 필요한 지식과 기술을 습득시키고 가치관과 태도를 발전적으로 지향시키고자 하는 인사 기능이라고 할 수 있다.⁵⁾

이러한 교육훈련은 조직의 활력소가 될 뿐 아니라 공무원 개개인의 끊임없는 노력과 자기 혁신, 그리고 잠재 능력 개발은 공무원 자신의 성취감으로 사기양양에 기여함은 물론, 능동적이고 창의적인 업무추진으로 다양한 행정 수요에 대처함으로써 교육의 경쟁력을 갖추는데 일조할 수 있을 것이다. 그러나 현실적으로 제주도내 교육행정 공무원(지방공무원)들의 교육 훈련은 만족할만한 수준에 있지 못하다. 이를 살펴보면

첫째, 교육여건이 미흡하다. 교육훈련 전담기관없이 교원연수기관에 위탁하여 부분적인 교육만이 이루어지고 있다. 따라서, 다양한 교육기회 부여가 부족하고, 재직중 상급자에 의한 체계적인 지도 조언에 의한 실무지도가 미흡한 실정이다. 일반행정기관과 달리 학교근무 교육행정 공무원인 경우 상급자가 교원이기 때문에 공무원의 직무능력 향상에 중요한 역할을 하는 재직 중 업무와 관련한 상급자의 지도조언에 따른 교육훈련이 제대로 이루어지고 있지 못하다. 또한 현장문제 해결을 위한 심층적인 교재개발과 수준 높은 강의로 교육의 질을 높이기 위해서는 전문교수요원이 배치되어야 하나 전문교수요원없이 외래 강사에 의존하는 실정이다.⁶⁾

4) 학교에서 교사와 일반직의 역할을 요약하면, 교사는 교육활동의 주체로서 교수-학습 활동을 비롯하여 교육활동 전반에 걸친 다양한 역할을 수행하고 있으나, 일반직은 이러한 교육활동의 수행을 원활하게 하기 위한 지원·관리를 능률적으로 발휘하는 역할을 수행하고 있다. 따라서 교사와 일반직이 각각 교육목표의 구현이라는 공동의 목표달성을 위한 상호협조의 역할관계를 바르게 인식함이 중요하다.(정해영, 「학교직무수행에서 교사와 일반직간의 역할인식에 관한 연구」 한국교원대학교 석사학위논문, 1994, p. 29.

5) 김중양, 「한국 인사 행정론」, 법문사, 1999, P. 224.

6) 부산광역시 교원연수원의 1999년도 연수운영결과분석 보고서에도 '수수강사발급'을 개선점으로 제시하고 있다.(보고서 pp. 353~359. 참조)

특히 각급 학교에서 학교행정 업무보조를 담당하고 있는 기능직 공무원들에 대한 교육훈련이 미흡한 실정이다.⁷⁾

둘째, 교육훈련 관리·운영상의 문제로 교육훈련의 방법과 교육과정 운영이 전례 답습적으로 이루어지고 있다. 학교의 행정직원은 다른 행정기관에 근무하는 공무원과 달리 교육에 대한 이해는 물론 회계, 인사, 시설관리, 지역사회와의 유대, 학교운영위원회 운영 등 다양하고 종합적인 전문지식이 요구되고 있으나 교육방법에 있어서 강의위주의 진행 등 피교육자들의 동기부여가 부족하여 교육훈련의 효과를 반감시키고 있다. 또한 교육훈련의 효과성에 대한 평가가 관례에 따른 행사처럼 형식적으로 이루어지고 있어 교육훈련의 발전을 기대하기는 어렵다.

셋째, 교육훈련 제도상의 문제이다. 또한 신규 임용 공무원에 대한 체계적인 교육훈련 제도가 미흡하여 교육현장에 배치된 교육행정직 공무원들이 효율적인 학사지원이 이루어지지 못함으로 인한 교원과의 갈등 초래 등은 활발한 교육활동을 저해하는 요인으로 작용되는 요인이 되고 있다.⁸⁾ 학교 행정직원인 지방공무원에 대한 임용은 해당자치단체의 교육감에게 있으나 교육훈련 결과 평정에 관한 것은 교육인적자원부장관이 인정하는 교육기관에서 이수한 전문과정인 경우에만 평정대상으로 하도록 하고 있다.⁹⁾ 이는 교육감이 소속공무원에 대하여 다양하고 지역실정에 맞는 교육훈련을 할 수 없는 요인이 되고 있다.

따라서 교육행정의 전문성 신장을 위한 교육프로그램 개발, 교재개발, 교육과정 운영 등 체계적인 교육훈련이 이루어지고 있지 못하다.

따라서 본 연구는 변화하는 행정 환경에 능동적으로 대처함은 물론 일선 교육현장에 변화와 개혁으로 활기찬 교육활동이 이루어 질 수 있도록 교육행정직 공

7) 제주도내 교원연수를 담당하고 있는 탐라교육원에서 1999년도 교원 및 일반직 연수는 20개 과정 1200명을 실시하였으나 이중 지방공무원에 대한 과정은 1개 과정 60명뿐이다. 탐라교육원 「1999년도 연수운영결과 분석」 p. 7.

8) 교사의 행정적 지원 요청에 대한 행정직원의 대응이 신속하지 못함에 따라 갈등이 표면화되는 사례가 많음을 교장직무연수협의회 등에서 거론된다.(박용복외, 「교장직무연수협의회 분임 토의 결과보고서」 서울대학교 사범대학 부설 교육행정연수원, 3기 1999. p. 7. 참조)

9) 교육위원회 및 교육감소속 지방공무원 평정규칙 제 18조.

무원의 자질과 의식을 변화시키고 자긍심을 심어줄 수 있는 바람직한 교육 훈련 방안을 모색하고자 하였다. 이러한 목적을 달성하기 위하여

첫째, 교육훈련 여건 개선방안 모색이다. 현행 제주도내 교육행정공무원에 대한 교육훈련 실태를 알아보고 문제점은 무엇이며, Cyber 교육체제 구축 등 효율적이고 바람직한 교육훈련 여건의 개선 방안을 제시한다.

그리고 제주도내 교육행정공무원의 교육전담 기구 설치 문제와 전담 교수요원 확보 방안을 제시한다. 제주도내 교육행정직 공무원을 전문적이고 체계적으로 교육시키기 위한 방안으로 교수요원 확보와 함께 상설화 된 교육훈련 전담기구(독립기구 포함)가 필요한지 아니면, 현행 교원연수기관에 부설하되 기구개편을 통한 전담 부서 신설이 바람직한지, 전담요원 배치만으로도 충분한지를 제시하여 교육행정공무원의 교육훈련을 체계적으로 발전시킬 수 있는 방안을 제도적으로 뒷받침 하고자 한다.

둘째, 교육행정직 공무원의 전문성 신장과 능력향상을 위한 바람직한 교육훈련 방법과 교육과정 운영방안을 모색한다. 교육행정직 공무원의 근무 행태가 학교운영에 영향을 직·간접적으로 미치는 만큼, 변화하는 교육현장에 능동적으로 대처할 수 있는 바람직한 교육훈련 방향을 탐색하여 교육훈련에 대한 저항을 줄이고, 공무원 교육의 능률화와 전문화를 위한 효율적인 교육과정 운영방안을 제시한다.

셋째, 현행 교육훈련 제도 개선방향 제시이다. 공무원의 인사관리와 교육훈련이 연계되는 만큼 법적, 제도적 개선방안을 제시하여 지역실정에 알맞고 효율적인 교육훈련으로 공무원의 사기양양은 물론 능력발전을 도모하고자 한다.

이를 위하여 교원연수제도와 비교하고 신규 임용 공무원의 시보기간 중 교육훈련 이수를 제도적으로 마련하는 방안과 교육 프로그램안을 제시한다.

第2節 研究의 範圍 및 方法

지방공무원에 대한 교육 훈련은 중앙 정부의 교육훈련지침에 의거 교육을 실

시하고 있기 때문에 지역적인 특성을 살린 현실적이고 구체적인 내용이 없이 형식적인 교육을 실시 해왔다고 할 수 있다. 또한 교육 행정의 특수성을 살린 차별화되고 전문성을 신장시킬 수 있는 교육과정에 대한 연구가 필요하다.

따라서 본 연구는 제주도내 교육행정직 공무원이 능력 발전을 위한 교육 훈련 제도의 문제점을 규명하고 그 개선방안을 제시하는데 목적을 두고 있으므로 본 연구의 범위는 우선 공무원 교육 훈련에 관한 이론적 토대를 바탕으로 하여 제주도 초·중·고등학교와 교육 행정 기관에 근무하는 지방공무원인 교육행정직의 교육 훈련 제도에 대하여 연구하기로 한다.¹⁰⁾

또한 공무원에 대한 교육 훈련은 크게 직장 교육, 위탁 교육, 자체 교육훈련 기관 교육으로 구분할 수 있으나 여기에서는 제주도교육청에서 실시하는 자체 교육 기관 교육 훈련을 중심으로 살펴보았다.¹¹⁾

본 논문의 연구 방법은 크게 두 가지로 하나는 문헌 조사를 통한 이론 연구이며 또 하나는 설문조사와 면담 그리고 경험에 의한 실증적 연구이다.

첫째는 공무원 교육훈련의 이론적 모색을 위한 문헌조사, 국내외의 서적, 학계의 논문, 연구 기관의 연구보고서, 학술지 선행 연구 그리고 교육 행정기관 및 교육훈련기관의 각종 통계 자료와 보고서를 통해 조사·분석하였다.

둘째는 문제점과 대안의 모색을 위한 근거를 제시하고자 제주도내 초·중·고 및 교육행정기관에 근무하는 교육행정직 지방 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하여 교육훈련 실태 및 개선방안에 대한 의견을 조사·분석하였다. 아울러, 제주도교육청이 시행한 각종 공무원 교육훈련 실태를 조사·분석하였다.

셋째는 현직 교원과 공무원들과의 면담을 통하여 문헌 및 설문조사의 미비점을 보완하였다. 아울러 교원 연수와 지방공무원 교육훈련 업무를 담당할 경험을 토대로 객관성을 가지고 현실적인 측면에서 실증적인 연구로 바람직한 교육훈련 방안 등을 제시하고자 한다.

10) 초·중등교육법 제19조는 학교에 교원 외에 학교운영에 필요한 행정직원 등을 두도록 하고 있다. 또한 교육행정기관은 교육공무원외 지방공무원인 일반직, 기능직 공무원으로 구성되어 있다.(국가 공무원은 도교육청의 간부급 1·2명에 불과함).

11) '교육훈련'이라는 용어사용은 오늘날 매우 포괄적인 개념으로 발전하였으며 이는 교육과 훈련의 합성어라 하겠다. 종전에는 훈련이라는 용어를 사용하였다.

第Ⅱ章 教育訓練의 理論的 背景과 研究分析의 틀

공무원 교육훈련은 직무수행능력을 유지·향상시키고 발전적인 가치관 및 태도를 확립시키는 것을 의미한다

현대사회에 있어서 행정은 복잡 다양한 문제들을 신속히 해결하고 사회의 안정을 도모하는 사회의 관리자적 역할을 수행하고 있으며, 동시에 국가 및 사회의 발전을 촉구하는 매개자이다.¹²⁾ 따라서 이러한 매개자 역할을 수행하는 공무원에게 여러 가지 발전적이고 미래지향적인 자질이 요구되고 있다. 새로운 변동이나 수요에 대한 대응능력을 발전시켜나가기 위해서도 공무원의 능력발전이 더욱 중요시되는 것이다. 능력발전을 적절히 추구할 수 있는 정책의 시행 및 제도적 정비가 요구되는 것도 이러한 이유에서다. 이러한 공무원 교육훈련과 능력발전을 위한 활동을 동일시되기도 하나 공무원에 대한 근무성적평정, 제안제도, 상훈, 승진, 전직·전보 등과 함께 현행 공무원 능력발전을 위한 인사관련 제도 중 하나가 교육훈련 제도이다.¹³⁾ 이러한 공무원의 능력발전을 위한 여러 가지 제도 중에서 중추가 되는 교육훈련에 관한 이론적 배경을 중심으로 고찰하고자 한다.

第1節 教育訓練의 理論的 背景

1. 教育行政 環境變化와 教育訓練 需要

(1) 教育環境의 變化

세계가 하나의 지구촌이 되고 하나의 시장경제 체제로 통합되어 가는 세계화가 급속히 진행되고 있다. 이러한 세계화의 급진전으로 한편으로는 개인간, 나

12) 김중양, 전계서, p. 223.

13) 김중양, 상계서, p. 224.

라간 경쟁이 무한 경쟁으로 치달으면서, 다른 한편으로는 상호 의존성과 협력의 필요성이 점차 높아지고 있다. 이러한 변화 속에서 정치, 경제, 사회, 문화 등 제반 영역에서의 고립은 바로 우리사회의 경쟁력 상실과 낙후로 이어지게 될 것이다.

교육부분도 예외일 수는 없는 것으로 교육환경¹⁴⁾은 급속히 변화될 것이다. 교육환경 변화 살펴보면

첫째, 지식기반사회의 도래이다.

우리사회는 산업사회에서 지식기반사회로 급격히 전환되고 있다. 지식기반사회는 창조적 지식의 창출·확산·공유·활용이 보편화되는 사회로서, 지식이 다른 어떤 생산요소보다 큰 부가가치를 창출하는 사회이다. 그러므로 지식기반사회에서는 창조적 지식의 창출 및 활용이 그 사회의 경제적, 사회적, 문화적 풍요를 결정하게 된다.

지식기반사회는 지식의 양이 폭발적으로 늘어나고 그 소멸 주기가 매우 짧아지는 시대이다. 창출되는 새로운 지식들이 인터넷을 통하여 불과 수초만에 전 세계로 전파되고, 그 전파된 지식들이 인간의 경험, 가치관, 안목, 통찰 또는 다른 지식들과 만나 순식간에 더 창의적이고 더 가치있는 지식으로 전환되는 시대이다. 교육은 본질적으로 지식의 전수와 새로운 지식의 창조를 중요한 기능으로 한다. 따라서, 교육은 이러한 변화에 민감하지 않을 수 없다.

둘째, 디지털 혁명시대의 도래이다.

21세기는 디지털 경제로 특징 지워진다. 정보기술의 혁신적인 발전이 진전되면서 기술·지식·정보의 축적과 활용이 핵심역량으로 등장하는 고도의 지식 집

14) 교육환경은 여러 가지 지표를 사용하지 않고서는 정확하게 기술하기 어려운 다양한 측면을 지니고 있다. 교육환경에 대한 논의는 물리적 환경을 중심으로 이루어지는 것이 보통이다. 예를 들면 학급당 학생수, 학교 당 학생 수, 교원의 근무환경 등이 그것이다. 그러나 이러한 교육환경의 요소들은 객관적 관찰이 용이하거나 계량화하기 쉽기 때문에 빈번히 인용되는 면도 없지는 않다. 실제로 교육성과에 영향을 미치는 것으로 흔히 생각되는 환경요인으로는 물리적인 것 이외에 교사와 학생과의 관계, 교사간의 협력, 교장의 지도력, 학급의 면학 분위기, 학부모의 관심과 참여, 학교의 전통과 동문관계 등을 쉽게 꼽을 수 있다. (윤건영, 최영순, 「한국의 교육발전과 교육투자」 한국조세연구원, 1998, p. 51). 여기에서는 교육에 영향을 미치는 사회적 환경요인을 말한다.

약적 산업구조로 급격히 변화하고 직업의 다원화와 전문화가 크게 진전될 것이다. 이에 따라 지식정보량이 폭발적으로 증가하고 정보통신기술이 급속히 발달하게 되면서 정보혁명이 일어나고 있다. 최근, 지식정보량의 폭발적 증가는 인간이 창출한 지식정보의 수명을 단축시키고 있다.¹⁵⁾ 또한, 첨단 정보통신기술의 발달은 폭발적으로 창출되는 방대한 지식정보를 저장하고 즉시 전달하여 활용할 수 있을 정도로 발달하고 있다.

이러한 디지털 혁명에 따라 인류의 신 개척지, 사이버 공간이 열리고 있다. 이 새로운 공간의 출현은 전통적인 학교 체제에 넓고도 깊은 변화를 가져오게 될 것이다.

셋째, 산업구조의 재편과 노동시장의 유연성이다.

탈산업사회로의 전환은 종래의 산업구조 외에 새로운 4차 산업, 5차 산업의 등장을 예견하게 된다. 이에 따라 수많은 직종이 새롭게 창출됨과 동시에 사양 산업이 발생함에 따라 많은 직종들은 사라지게 될 것이다.

노동집약적 저기술 위주의 산업은 고용 흡수력이 계속 저하되고, 고기술·고부가가치 산업의 고용이 증가하면서 노동시장의 수요가 크게 변화될 것이다. 즉, 정보화·기술진보의 가속화로 산업구조 조정이 급속하게 이루어짐에 따라 노동시장의 유연화가 불가피해지고 고용 형태 또한 다양화되고 있다.

이에 따라, 정규교육, 직업훈련교육 및 평생교육을 통하여 양성된 인적자원을 노동시장에서 효율적으로 활용할 수 있도록 교육의 초기 단계부터 산업계의 수요를 반영하여 교육과정을 편성하고, 산업체는 교재, 인력, 교육시설 등에 재정 지원을 하며 양성된 인력을 채용하는 유기적인 연계시스템(School to Work / Work to School System)의 구축이 필요하다.

평생 고용의 관행이 사라지고 개인은 산업구조의 변화에 발맞추어 항상 새로운 지식과 기술을 습득하도록 요구받게 된다. 이러한 사회에서는 생산과 소비 생활뿐만 아니라 개개인의 삶의 양식까지 변화하게 된다. 누구라도 평생 동안

15) 어떤 미래 학자는 지식사회가 도래함에 따라 2000대에는 매 73일마다 지식의 양이 배로 증가할 것을 전망하기도 하였다.(E. brethenoux, The Future of Knowledge Management, Part 1. January, 1997에서 재인용), 유현숙, 전개논문, 2000.

계속해서 새로운 지식을 학습하고 새로운 지식과 가치를 만들어 내지 않으면 안 되는 사회가 도래하고 있다.

넷째, 개인중심의 가치관 확산과 삶의 질 추구이다.

자유에 바탕을 둔 개인 중심의 가치관이 확산되고 삶의 질 향상을 추구하게 될 것이다. 개인 중심의 가치관이 확산되면서 사람들의 신념, 직업, 취미가 다양해지고, 경제적 생활수준이 향상되면서 문화와 예술, 쾌적한 환경 등 보다 나은 삶의 질을 추구하게 될 것이다. 개인 중심의 가치관 변화는 개인적인 삶의 양태를 바꾸어 놓을 뿐 아니라 사회제도 전반에 걸쳐 변화를 초래하게 된다. 즉, 개인 중심의 가치관 변화는 한편으로 다양한 개성의 발현으로 21세기 지식 기반사회에 필요한 창조적 역동성을 발휘할 수 있는 바탕을 제공하지만, 다른 한편으로는 다양한 이익집단의 출현과 갈등구조의 다변화를 동반함으로써 이익을 원만히 조정하지 못하면 전에 볼 수 없었던 강도와 형태로 사회적 갈등이 심화될 수도 있다.¹⁶⁾

이와 같은 교육환경변화에 따라 교육정책도 변화와 개혁을 추구할 수밖에 없다. 즉, 교육 패러다임의 변화를 위한 교육개혁이 나라마다 추진되고 있다. 시키고 받는 교육(Training)에서 스스로 배우는 학습(Learning)으로 교육환경이 변화¹⁷⁾되어 창의형(Concept Power) 인재육성으로 국가 경쟁력을 키워 나가야 한다.

(2) 地方自治時代の 教育行政과 教育訓練 需要

지방화 시대로 교육자치에 따른 행정수요도 급격히 증가함은 물론 새로운 질서와 변화에 직면하고 있다. 주민들이 요구수준이 향상되고, 정보화의 진전은 행정수행수단에 변화를 초래하고 있다. 또한 다원화 사회에서 주민들이 평생교육에 대한 요구가 구체화되고 다양해짐으로써 이에 상응하는 평생교육을 전개할 필요성이 대두됨에 따라 체계적이고 다양한 성인교육 활동이 전개되어야 할 것이다.

지방교육의 유연성(flexibility)과 자율성은 증대될 것이고, 초·중등학교의 학

16) 교육부, 「2000년 한국교육개혁의 흐름과 향후 발전방향」, p. 1~3.

17) 삼성 인력개발원, 「학교경영자과정 연수자료」, 1999, pp. 10~14.

교운영위원회 설치, 학교회계제도 도입¹⁸⁾ 등으로 단위 학교의 자율성과 책무성이 최대한 신장되어 나갈 것이다. 따라서 교육재정의 합리적 배분 및 투자효과의 극대화를 도모하기 위한 우선순위의 합리적 결정 및 단위학교 재정운영이 투명성을 제고하기 위한 제도와 방법이 강화되어야 할 것이다.

그리고, 일반자치단체장의 교육·학예에 관한 관심과 지원을 유도하고 이에 따른 일정한 권한과 책임을 부여하는 등 교육자치와 일반자치의 연계방안이 추진되고 있다.¹⁹⁾

지속적인 교육개혁과 교육과정의 개편, 교원단체의 다양화는 여러가지 면에서 교육행정, 특히 학교경영에 대한 새로운 관점과 변화를 요구하고 있다.

이러한 변화에 따른 공무원에 대한 교육훈련수요를 살펴보면 다음과 같다

첫째, 과거의 지방공무원은 중앙정부의 정책지침의 단순한 집행자로서 존재하였다고 할 수 있다. 따라서 문제통합 조정능력의 부족과 분야별 전문지식이 부족할 수밖에 없었고, 특화된 전문지식 없이 무난하게 업무를 수행하는 일반 행정가가 우대 받은 것도 사실이다. 그러나, 다양하고 세분화되고 있는 행정수요와 고도의 전문성을 요구하는 행정수요는 과거와 다른 행태의 공무원을 필요로 하고 있다. 공무원의 전문성은 행정의 전문성과 연결되어 있다. 세분화·전문화된 현대사회에서 각 분야를 망라하는 전문지식 및 경험과 이해를 바탕으로 통합 조정하는 공무원들의 조직화된 전문성이 없이는 복잡하게 얽혀있는 각계 각층의 이해를 조정하여 공익을 달성하는 정책을 형성할 수 없기 때문이다. 새로운 시대에 요구되는 종합적인 지식은 과거와 같이 비교적 단순하던 문제상황에서 요구되는 일반행정가의 지식과는 그 수준이 다르다. 새로운 시대는 세분화되고 깊이 있는 전문지식과 엄청난 정보가 각 분야별로 축적이 되어 있다. 문제의 주된 원인이 발생하고 있는 분야에 대한 깊이 있는 전문지식이 있어야 하고, 다음으로 문제와 관련된 분야에서 관련된 문제요소들을 이해하여 종합적이고 장기적인 시각에서 통합적으로 해결하는 전문성을 지닌 일반 행정가적인 지식이 있어야 한다. 따라서 공무원도 과거와 같은 일반 행정가로서는 경쟁력을 확보하기가 곤

18) 초·중등교육법 제30조의2내지 3 및 제31조내지 제34조 참조

19) 교육부, 전개자료, pp. 154~163. 참조

관하다.²⁰⁾ 이는 공무원으로서의 소양교육뿐만 아니라 전문분야 관련 교육훈련을 위한 체계적인 교육수요 분석과 함께 직무분석을 통한 교육체계의 변화가 요구된다 하겠다.

둘째, 급속한 정보통신기술의 발전으로 초래된 시장의 글로벌화는 기업은 물론 정부의 정책입안자 및 집행자들에게 불확실성의 증대를 가져왔다. 특히 이러한 불확실성은 변화에 앞서 정책을 수립해야하는 중앙정부 및 지방자치단체의 공무원 사회에서 두드러지게 나타나고 있다. 또한 이러한 불확실성의 증대는 지식기반사회에 있어서 경쟁력 확보의 불확실성으로 이어지고 있다. 따라서 지식기반사회에서의 공무원들은 교육훈련 프로그램을 통해 새로운 지식을 창출해내는 능력을 배양해야 한다. 무엇보다도 교육훈련이 ‘쓸모있는 지식(working knowledge)’을 창출한다는 결과로 나타나고 이것이 국민들의 삶의 질을 높이고 생활 수준을 개선시키는데 실질적으로 기여할 수 있어야 한다. 또한 공무원 교육훈련 프로그램도 다양한 정보통신기술을 적극 활용하고, 지식확산 환경을 조성하고 조장하는 방향으로 초점을 맞춰야 한다.²¹⁾

셋째, 지방교육행정에 시간·비용개념이 도입, 변화의 시대에 필요한 조직 구성원의 만족 및 사람의 질 향상 경영, 고객의 시대에 필요한 고객만족 경영 등 신경경영 개념이 도입되는 등 교육현장에 새로운 패러다임과 함께 ‘분석적 사고’에서 ‘시스템 사고’로의 전환이 요구되고 있다. 따라서 패러다임을 변화시키기 위한 용기와 믿음, 그리고 창의적이고 유연한 사고를 심어주기 위한 교육훈련 체계의 변화가 필요하다 하겠다.

넷째, ‘인적자원’ 개발은 국가발전의 핵심전략으로 부각되고 있다. 21세기에는 새로운 지식과 정보의 창출 및 활용이 개인은 물론 국가의 경쟁력을 좌우하고 이러한 가치 조직 활동은 구체적으로 그 나라가 보유한 인적자원의 수준과 질에 달려 있기 때문이다. 국가인적자원 개발에 있어서 가장 결정적이고 중심적인 역할을 하는 것은 바로 ‘교육’이다.

20) 최병대, 「서울시 공무원의 전문성 제고 방안」 서울시정개발연구원, 1999, pp. 17~19.

21) 강영철, 전계자료, pp. 19~26.

따라서, 국가 인적자원 개발 시스템 구조화는 초기단계부터 지역단위 인적자원 개발을 함께 고려할 필요가 있고, 지역단위 인적자원의 개발에 중심적 역할은 교육청이 담당해야 할 것이다. 지금까지의 학교교육 중심의 행정풍토에서 벗어나 성인·여성·유아 등 평생교육에 대한 정책적 관심을 보다 제고할 필요가 있다. 이에 따른 정책입안과 사업을 추진할 교육행정의 전문성 제고가 요구된다.²²⁾

특히, 중앙정부의 통제와 지시에서 벗어나 지방자치시대에 따른 지방정책을 결정해 나가기 위해서는 지방공무원의 능력과 판단력 증대는 필수적 요소가 되고 있다. 지방화시대에 따른 지방정부의 정책 결정과 지역개발전략 기획 및 추진 등 지역개발 업무 추진에 따른 관련산업분야의 전문 인력 양성을 위한 전략적 특성을 살린 교육훈련이 필요하다.²³⁾

제주도인 경우 국제자유도시로의 개발과 관련하여 교육부에서 살펴보면 제주도를 '지식의 섬'으로 만들기 위한 전략을 제시하고 제주도의 인적 자원을 개발하기 위한 교육 과 훈련에 대한 투자를 중요한 요소로 제시하고 있다. 즉 관광, 1차 산업 및 환경과 함께 교육은 제주도국제자유도시 전략의 핵심 요소로 교육은 전반적인 개발 전략을 수립하는데 있어서 필수요소이며, 개별부문의 특정계획에 있어서도 꼭 필요한 요소로 제시하고, 제주를 학문과 산업 및 기술의 중심지로 발전시키는 것이 앞으로 제주도국제자유도시 전략 성공의 핵심적인 요인이 될 것으로 제시하고 있다.²⁴⁾

따라서 이에 따른 기획 수립 및 사업추진을 위한 전문적 소양과 기술을 습득하기 위한 교육훈련이 필요하다.

다섯째, 최근의 교육개혁은 학부모와 지역사회 등 학교외부환경과 학교장의 지도성의 상호작용을 보다 밀접하게 요구하는 방향으로 나가고 있다.

이러한 점에서 학교에 작용하는 환경을 능동적으로 이용하고 학교공동체를 보

22) 정봉근, 「국가경쟁력 강화를 위한 인적자원 개발 추진」 교육마당21, 1월호 교육부, 2001, pp. 40~43.

23) 실현가능성이 높고 체계적으로 통합된 지역개발전략을 수립하기 위해서는 분야별 전문지식은 물론이고 체계적인 통합능력을 갖춘 인적 구성원들이 필요하다. (박종화의 2인 「지역개발론」 박영사, 2000, p. 137.)

24) Timothy Bellman 외 「제주도 국제자유도시 개발타당성조사 및 기본계획」 보고서, Jones Lang La Salle, 2000, p. 15. 115. 참조

다 넓게 이해할 수 있는 환경주도적 지도성(environmental leadership)이 요구된다. 이 때 환경주도적 지도성이란 외부적(학부모 및 지역사회) 상황과 내부적(학교) 상황을 통합하는 지도성을 말한다. 학부모 및 지역사회 영향력의 증대는 학교와 지역사회의 경계를 변화시켰으며, 이에 따라 지도성은 교수지향 및 내부지향적 지도성을 뛰어넘은 방향으로 나아가야 한다. 교육활동에 있어 지역사회와의 긴밀한 유대관계의 형성과 협조는 갈수록 중시되고 있다.²⁵⁾

지역사회도 교육공동체를 구성하는 일원으로서 학교의 교육활동에 영향을 미칠 수밖에 없으며, 교원단체 문제에 대해서도 적극적으로 대처해나가야 할 필요성이 있다. 따라서 행정직원의 역할도 행정사무처리 등 단순사무 처리에서 벗어나 교직원간의 갈등해소 등 적극적인 업무처리 자세가 요구된다.²⁶⁾

2. 教育訓練의 意義 및 種類와 方法

(1) 教育訓練의 定義

인적자원의 관리를 통해서 행정목표를 효율적으로 달성하고 행정체제의 윤리와 적응에 필요한 기능을 수행하는 인사행정 기능 중에 공무원들에게 동기를 부여하고 능력발전을 도모하는 일은 중요한 기능이라 할 수 있다. 이러한 능력발전을 위한 제도는 여러 가지 있으나 그중 핵심적인 것이 공무원의 교육훈련이다. 즉, 교육훈련은 조직·인력에 대한 질적관리로서 조직의 효과성을 좌우하는

25) Ellen B. Goldring & Anna V. Sullivan. "Beyond the Boundaries: Principals, Parents and Communities Shaping the School Environment", International Handbook of Educational Leadership and Administration (Kluwer Academic Publishers, 1996)를 인용한 김옥희 외 「교원단체 복수화에 따른 교내갈등 관리방안 연구」, 서울사대부설 교육행정연수원, 2000, P. 57.

26) 갈등에 대한 정의는 학자에 따라 다양하나 여기에서는 조직 내에 있어서의 갈등이란 회소자원이거나 업무의 불균형 배분 또는 처치, 목표, 가치, 인지 등이 존재할 때 조직 내의 둘 또는 그 이상의 개인적이나 집단 내에 일어나는 대립적인 작용(disagreement)으로 정의하고 갈등이 조직의 생산성, 안정성, 적응성을 향상시키는 갈등의 순기능적 역할을 수행함을 의미한다.(이상기, 옥장흠, 『교육행정 및 교육경영』 형설출판사, 1998, p. 112. Louis R. Pondy, 『Varies of Organizational Conflict』, Administrative Science Quarterly, 1969, pp. 307~308.을 인용한 전계식 p. 118. 참조)

중요한 과정으로 행정환경 변화에 따라 지속적으로 능력을 개발하고 직무수행에 필요한 발전적인 변화를 추진하는 활동이다.

오늘날에 있어서 공무원의 교육훈련이라 하면, 공무원의 일반적인 능력을 개발하고 직무수행에 필요한 발전적 변화를 추진하는 활동을 뜻하는 넓은 개념으로 사용된다.

과거에는 공무원에 대한 교육훈련을 좁은 뜻으로만 받아들여 공무원이 담당하고 있는 특정직무의 수행에 직접 필요한 지식과 기술의 향상을 위한 활동만을 훈련이라고 여겨왔다.²⁷⁾

교육은 개인의 잠재력을 “引出” 또는 “顯在化” 시키는 것이며, 훈련은 조직이 제시하는 기준에 맞는 지식·기술·태도 등을 가르치는 또는 “注入” 시키는 것을 의미한다.²⁸⁾

이처럼 교육과 훈련은 서로 쓰임새가 다르므로 공무원의 경우 특정한 직책에 필요한 능력의 보충이라는 측면에서 훈련이라는 용어가 더 적합하다 할 것이다. 그러나, 오늘날 공무원 훈련의 목적이 담당하고 있는 특정업무에 대한 지식과 기술 향상만을 목적으로 하기보다는 일반적인 능력을 개발하고 발전적인 변화도모 등 그 목적이 방대해짐에 따라 그 내용이 근접하기 때문에 겸용하고 있다.

또한 공무원의 역할과 기능의 확대현상과 관련하여 볼 때 구태여 종합적 개발의 교육과 직책이 요구하는 자격을 중심으로 한 훈련을 구분할 실익은 없다고 보아진다.

따라서 교육훈련을 공무원의 일반적인 교양과 능력을 개발하고 직무수행에 필요한 기술과 능력을 향상시키며 가치관과 태도를 바람직한 방향으로 변화시키기 위한 인사행정의 종합적인 활동으로 정의하여 사용하고자 한다.

(2) 教育訓練의 目的

교육훈련의 목적은 교육훈련을 통하여 공무원에게 주민에 대한 봉사자로 지녀야 할 바람직한 공직윤리와 맡은바 직무를 효율적으로 수행할 수 있는 기능과

27) 김중양, 전제서, p. 224.

28) 오석홍, 『인사행정론』, 박영사, 1996, p. 302.

능력을 함양시킴에 있다.²⁹⁾

이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 공무원의 직무수행에 필요한 지식·기술·태도 등을 습득시킨다.

둘째, 공무원으로 하여금 직무를 신속·정확하게 처리하고 불필요한 행동을 억제하며 경비를 절감하고 행정능률을 향상시킬 수 있다.

셋째, 공무원의 능력을 보충하고 자기계발의 계기를 마련해 준다. 이는 또한 교육훈련을 통한 지식과 기술을 습득하여 직무에 자신감을 얻게되어 사기진작에 도움이 된다.

넷째, 공무원은 교육훈련을 통해 능력 발전을 기할 수 있으며, 이러한 능력발전은 결과적으로 경력발전의 기틀이 된다.

다섯째, 통제와 조정에 대한 필요를 감소시킨다. 교육훈련을 잘 받은 공무원은 조직생활의 규범을 익히 알고 스스로의 일을 감당할 수 있으므로 통제와 조정의 필요가 줄어든다.

여섯째, 행정발전에 기여한다. 교육훈련을 통하여 행정의 침체를 방지하고 행정개혁을 도모할 수 있다.

일곱째, 생산성 향상에 기여하며 유능한 국민의 양성에 이바지한다.³⁰⁾

(3) 教育訓練의 必要性

교육훈련이 필요하게 되는 가장 근본적인 원인은 완벽한 공무원이 있기 어렵다는 사실에서 찾을 수 있을 것이다. 이는 비단 공무원 뿐 만 아니라 사기업체에도 적용되는 말이라 생각된다.

구체적인 교육훈련의 필요성을 살펴보면,

첫째, 어느 경우에도 공무원들이 새로 채용되자마자 부여되는 임무를 곧바로 능숙하게 처리하기는 어렵다. 예외적인 경우도 없는 것은 아니나, 공무원이 어떤 직위에 새로 배치되면 그 직위와 근무상황을 소개하고, 이에 적응시키는 훈

29) 지방공무원교육훈련법 제1조.

30) 오석홍, 전계서, pp. 304~305. 강성철외 4인, 「새인사행정론」, 대영출판사, 1999, pp. 265~266.

련이 필요하게 된다.

둘째, 공무원이 해야 할 일은 변함없이 한결같은 것이 아니라 변동되는 것이다. 이러한 변동에 대비·적용시키는 훈련이 필요하게 된다.

셋째, '행정'도 훈련이 필요한 하나의 전문직업분야(profession)로 받아들여질 수 있다면, 공무원들도 행정과학의 발전에 발맞추어 나갈 수 있도록 되풀이하여 훈련시켜야 한다.

넷째, 현재의 업무에 관한 능력을 향상시켜야 하거나 새로운 기술을 도입해야 할 때 훈련의 수요가 생긴다. 새로운 행정수요를 충족시키기 위하여는 이에 맞는 인력을 채용하면 될 수도 있지만 이미 재직하고 있는 공무원을 재교육시키는 것이 더 효과적일 수 있다.

다섯째, 조직활동의 조정을 용이하게 하려면 훈련을 통해 공무원들이 조직 전체의 목적과 기능, 조직단위간의 관계, 자기 업무와 다른 사람의 업무와의 상관성 등을 이해하도록 해야 한다.

여섯째, 공무원들이 보다 무거운 책임을 맡는 상위직에 진출할 수 있도록 대비시키려면 교육훈련이 필요하다. 현재의 담당직무를 잘 수행하게 하는 것뿐만 아니라 공무원들의 경력발전을 촉진하기 위해서도 교육훈련은 필요한 것이다.

일곱째, 행정기능의 변화와 환경의 변화는 지식·기술의 변화뿐만 아니라 태도의 변화를 요구한다. 공무원의 가치관이나 태도의 변화를 가져오기 위해서도 교육훈련은 필요하다.³¹⁾

여덟째, 지식사회에서 지식정부가 잘 운영되기 위해서는 지식을 활용하고 축적하기 위해서는 학습이 필요하다. 지식은 실제 학습활동이 있어야 의미가 있다.³²⁾

위와 같이 교육훈련은 조직관리 도구로서 뿐만 아니라 자기 발전과 주민과 지역사회를 관리·운영해야 하는 막중한 책무를 맡고있는 공무원이기 때문에 항상 관리의식을 겸비하고 새로운 지식과 덕목을 함양하고, 미래의 행정수요에 대비한 합리적이고 효율적인 행정을 위한 준비과정으로써의 교육훈련의 필요성은 더욱 강조되고 있다.

31) 오석홍, 전계서, pp. 306~307.

32) 오성호, 「인사개혁」 한국행정연구, 제8권 제4호, 한국행정연구원, 1999, p. 42.

특히 지금의 세계화, 지방화, 정보화사회에서 모든 문제는 복잡하게 얽혀있고 주민들이 공공서비스에 대한 욕구는 폭발적으로 증가하고 있다. 또한 한정된 자원으로 보다 폭넓은 공공서비스를 제공하려면 보다 적은 비용으로 최대한의 생산성을 이루어 내야 한다. 즉, 조직의 효율성을 극대화함은 물론 문제해결능력, 정세분석능력 등 전문성이 절대적으로 제고되어야 한다. 따라서, 이를 도모하기 위한 교육훈련의 필요성은 더욱 증대되는 것이다.

또한 지식기반경제에 있어서 국가경쟁력은 활용 가능한 지식을 얼마나 많이 확보하느냐에 달려 있다고 할 수 있다. 지식기반 경제에 있어서 공무원 교육훈련의 역할은 공무원들이 지식확보에 직접적으로 나서거나 정책적 지원을 통해 활용 가능한 지식을 확보하는 것이라고 할 수 있다.

이러한 지식을 확보하기 위해서 중요한 것은 바로 교육훈련 시스템이다. 지식기반경제에 있어서 공무원을 대상으로 한 교육훈련 시스템은 지식을 생산·전달·확산시키고 이를 다시 정책의 입안이나 집행에 반영시킬 수 있도록 하는 기반이 되기 때문이다.³³⁾

결국 행정환경 변화에 대응하면서 조직의 성과를 높여주는 전략의 구체적인 수단으로써의 교육훈련이 자리매김 되어야 하기 때문이다.

(4) 教育訓練의 種類

공무원 교육훈련의 종류는 교육훈련의 목적 및 내용, 훈련을 받는 공무원의 계층, 훈련기간, 훈련장소, 훈련방법의 성격 등에 따라 여러 가지로 나눌 수 있다. 그 중 교육훈련의 목적 내지 내용을 기준으로 분류하면 다음과 같다.³⁴⁾

첫째, 적응 훈련(orientation training)이다. 이는 공무원이 어떠한 직위의 직책을 담당하기 전에 받는 훈련이며 일명 신규 채용자 훈련이라고도 한다. 이러한 적응훈련에서는 소속 기관의 성격과 업무상황을 알려 주고, 직무 수행에 필요한 기초지식을 습득케 한다.

33) 강영철, 「지식 기반국가를 위한 공무원 교육훈련의 역할」 교육훈련정보 제38호, 중앙공무원 교육원, 1999, p. 19.

34) 강성철외, 전게서, pp. 266~269.

적응 훈련은 주로 신규 채용자를 대상으로 하지만 승진, 복직, 배치전환 등의 경우에는 경력자를 대상으로 이루어질 수도 있다. 이러한 경우 재적응훈련(re-orientation training)이라 부른다.

둘째, 정부 고유업무 담당자 훈련이다. 경찰, 소방, 세무 등에 대한 업무는 정부에만 고유한 것이다. 이러한 업무는 일반 교육기관이나 민간기업에서는 배울 기회나 경험을 쌓을 수 없기 때문에 이에 관련된 직책을 부여받는 사람에게 실제 업무를 담당하기 전에 실시하는 훈련이 정부 고유업무 담당자 훈련이다. 이러한 정부 고유업무 담당자 훈련을 적응훈련에 포함시킬 수도 있으나, 양자간에 차이가 있다. 즉 정부에만 고유한 직무를 담당하는 공무원에 대한 신규 채용 훈련은 상술한 적응훈련보다 대개 장기훈련이며, 전문적인 교육훈련기관에서 실시한다. 우리나라의 경찰학교 등이 그 예이다.

셋째, 일반 재직자 훈련이다. 일반 재직자 훈련(refresher and extension course)이란 일명 보수교육이라고도 하며, 재직 공무원을 대상으로 새로운 지식이나 기술 또는 법령의 내용을 습득시키고 근무태도와 가치관을 개선시키기 위하여 정기적 또는 수시로 실시하는 훈련을 말한다. 이러한 재직자 훈련은 재직 공무원들에게 새 시대에 대응하는 새로운 지식과 기술을 제공하고 새로운 법령의 내용을 숙지시켜 행정의 능률을 증진시키는 데 그 목적을 둔다.

넷째, 감독자 훈련이다. 부하를 지휘·감독하고 이에 대한 책임을 지는 직위에 있는 자에 대한 교육이다. 이러한 감독자들은 원만한 인간관계를 유지하고 지도 역량을 잘 발휘하여야 하기 때문에 감독자 훈련(supervisory training)은 매우 중요하다.

감독자 훈련의 주요 내용은 인간관계·의사전달·인사행정·부하의 훈련·사무관리·사무개선 등 기술적인 것을 들 수 있다.

다섯째, 관리자 훈련이다. 관리자 훈련(executive training)이란 관리층 공무원들의 관리능력, 즉 정책결정과 지도에 필요한 능력을 향상시키는 훈련이다. 여기서 관리자란 전술한 감독자보다 계층이 높은 국장급을 중심으로 한 고위공무원을 의미한다. 행정조직에서 이들 관리자 계층이 중요한 역할을 수행하기에 오늘날 나라마다 이들에 대한 교육훈련을 중요시하고 있다.

관리자 훈련은 해당 직무분야의 업무에 필요한 기술적 능력보다도 조직체의 관리활동에 필요한 포괄적이고 광범한 능력을 훈련시키는 것이므로 전문가들을 일반행정가로 만드는 교육훈련이라 할 수 있다.

여섯째, 윤리교육 훈련이다. 윤리교육 훈련(ethical education and training)은 공무원의 윤리성 제고를 위해 가치관과 태도의 발전적 변화를 모색하는 교육훈련이다. 이를 정신교육이라 부른다.

이밖에 교육훈련 장소를 기준으로 분류하면, 자치단체 소속교육훈련기관에서 실시하는 교육훈련기관 교육훈련, 국가전문행정연수원 등 국내 전문교육훈련기관에 위탁하여 실시하는 국내위탁 교육훈련, 특별 교육훈련과정으로 국외 교육훈련과 각급 기관장이 교육훈련지침에 따라 소속공무원의 정신자세 확립이나 시책추진 그리고 직무수행과 관련하여 직장 내에서 실시하는 직장교육 등으로 분류할 수 있다.³⁵⁾

지방공무원 훈련성적 평정을 기준으로 분류하면 기본교육훈련과 전문교육훈련으로 구분하고, 전문교육훈련은 공통전문 교육훈련과 선택전문 교육훈련으로 구분할 수 있다.³⁶⁾ 또한 교육훈련기간을 기준으로 단기교육(2개월 미만)과 장기교육(2개월 이상)으로 분류할 수 있다.

일반 재직자 교육훈련과 자체 교육기관 교육훈련이 본 연구에서 고찰하는 연구범위에 해당된다

(5) 教育訓練의 方法

교육훈련은 실시되는 장소가 직장내인가, 외인가에 따라 직장훈련(On-the-Job Training)과 교육원훈련(Off-the-Job Training)으로 나눌 수 있다.³⁷⁾

직장훈련은 평상시의 근무상황에서 일을 하면서 배워 가는 훈련이다. 감독자가 직무수행을 감독하면서 필요한 기본지식과 기술을 가르쳐 준다. 장점은 훈련에서 배운 지식이 그대로 실무에서 실제로 사용될 것이기 때문에 교육원 훈련

35) 지방공무원교육훈련법 제5조, 제11조, 제14조, 제15조 참조.

36) 교육위원회및교육감소속지방공무원평정규칙 제18조 참조.

37) 유민봉, 「인사 행정론」 문영사, 1997, pp. 292~294.

전이(transfer)문제가 생기지 않는다. 또한 훈련비용이 적게 들고 훈련을 받은 사람이 새로운 환경에 적응할 필요도 없다.

훈련방법으로는

첫째, 일상 근무 중에 상관이 부하에게 직무수행에 관련된 기술을 가르쳐 주거나 질문에 답해주는 각종 지도역할을 통하여 이루어지는 실무지도

둘째, 여러 분야의 직무를 직접 경험하도록 하기 위하여 계획된 순서에 따라 직무를 순환시키는 실무훈련인 직무순환

셋째, 특수직위나 위원회 등에 잠시 배정하여 경험을 쌓게 함으로써 앞으로 맡게 될 임무에 대비케 하는 방법인 임시배정

넷째, 조직의 전반적인 구조·문화·과정에 대한 이해와 함께 간단한 업무를 경험할 수 있는 기회를 부여하는 인턴십(internship) 방법이다.

교육원 훈련은 교육훈련만을 목적으로 특별히 마련된 장소와 시설에서 훈련이 실시된다. 해당분야에 대한 전문지식이 있고 강의 방식에 익숙한 교관으로부터 훈련을 받기 때문에 효과적인 학습이 될 수 있다. 또한 일상적인 직무부담에서 완전히 해방되어 교육훈련에만 전념할 수 있다. 그러나 교육원에서 습득한 지식이나 기술이 실무에 그대로 전이되지 못하는 단점이 있다.

훈련방법으로는

첫째, 다수의 인원을 대상으로 똑같은 정보를 가장 효율적으로 전해 줄 수 있는 대표적인 방법인 '강의'

둘째, 지식의 변화가 아니라 태도와 행동의 변화를 통해 대인관계 기술을 향상시키려는 것을 주된 목적으로 하는 '감수성훈련'

셋째, 실제 조직생활에서 경험한 사례나 또는 가상의 시나리오를 가지고 문제 해결방식을 찾는 토론인 '사례연구'

넷째, 실제 근무상황을 부여하고 특정역할을 직접 연기하는 '역할연기'

다섯째, 기업의 사장, 자금부장, 영업부장 등 가상으로 역할을 부여하고 인력, 자금, 상품, 가격 등에 대한 기업차원의 결정을 내리도록 하는 '모의경영게임' 등으로 나눌 수 있다

이외에도 시청각 훈련, 현장체험학습, 분임 활동, 회의·토론과 피교육자들을

10명 내외의 소집단으로 구성하고 하나의 구체적인 과제를 주어 생각나는 대로 자신의 아이디어를 제안하게 하는 브레인스토밍(brain storming) 등으로 나눌 수 있다.

현재 공무원교육훈련기관에서 사용되는 교육훈련방법은 크게 강의식 교육방법과 참여식 교육방법, 그리고 기타의 교육방법으로 구분 할 수 있다.³⁸⁾

(6) 訓練方法的 選擇

앞에서 제시한 교육훈련 방법 중 어떠한 방법을 선택하여야 하는가의 문제는 첫째는 훈련의 목적과 여건을 충분히 고려해야 한다. 즉 훈련목적에 비추어 적합한 방법을 선택하여야 하고, 복수의 훈련방법을 적용해야 할 경우에는 서로 보완적인 균형을 이루도록 잘 배합하여야 한다. 자칫하면 어떤 하나의 방법에만 집착하여 다른 방법의 가치를 과소 평가할 수 있는데, 이러한 경향은 특별히 경계해야 한다.

둘째는 훈련방법의 효용과 훈련의 목적 이외에 여러 가지 요인을 고려해야 한다. 이를 살펴보면

- ① 교육훈련대상의 경험·지식수준·지위 등과 인원
- ② 유능한 교수요원 확보 여부
- ③ 필요한 설비와 교재의 유무
- ④ 비용과 효과를 비교해야 한다.³⁹⁾

이외에도 현장적용성과 함께 현장의 문제를 해결에 대한 검토도 이루어져야 한다.

38) 중앙공무원교육원, 『2000년 교육운영계획』 과징별 교과목 편성 참조.

39) 오홍석, 전계서, p. 374.

第2節 地方公務員 教育訓練 制度

1. 地方公務員 教育訓練의 根據

지방공무원에 대한 교육훈련은 지방공무원법(법률 제1427호)과 지방공무원교육훈련법(법률 제4871호 1995. 4. 1. 시행)에 근거하고 있다. 지방공무원법 제 74 조는 「모든 공무원과 시보공무원이 될 자는 담당직무와 관련된 학식·기술 및 응용능력의 배양을 위하여 법령이 정하는 바에 따라 훈련을 받아야 한다」고 명시하여 교육훈련 받는 것을 의무화하고, 「행정자치부 장관 또는 교육부장관은 공무원훈련에 관한 종합적인 기획·조정 및 감독을 행하고, 지방자치단체의 장 및 각급 감독직위에 있는 공무원은 일상업무를 통하여 계속적으로 부하직원을 훈련시킬 책임을 진다」 규정하여 교육훈련에 대한 근거명시와 함께 중앙정부 및 지방자치단체의 책임을 부여하고 있다. 또한 「훈련성적은 인사관리면에 반영시켜야 한다」고 규정하여 교육훈련 결과를 인사관리의 중요한 사항으로 활용하도록 명시함과 아울러 공무원들로 하여금 교육훈련 이수에 대한 의욕과 동기를 부여하고 있다.⁴⁰⁾

그리고 지방공무원교육훈련법은 제1조에 「교육훈련을 통하여 지방자치단체에 근무하는 공무원에게 주민에 대한 봉사자로서 기녀야 할 바람직한 공직윤리와 맡은 바 직무를 효율적으로 수행할 수 있는 기술과 능력을 함양시킴을 목적으로 한다」 규정하여 교육훈련의 중요성과 필요성을 명시하고 있다.⁴¹⁾

이와 같이 지방공무원 교육훈련은 국가공무원과 구분하여 규정되고 있다. 그러나 그 내용 면에 있어서는 별다른 차이가 없다.

40) 지방공무원 교육훈련에 대하여 종합적인 지도·감독하는 중앙행정기관이 행정자치부 장관과 교육부 장관으로 이원화된 것은 시·도 및 시·군·구 소속지방공무원과 교육자치에 따른 시·도교육감소속 교육행정직인 지방공무원이 있기 때문이다. 본 연구에서는 앞에서 밝힌 바와 같이 교육 행정직 지방공무원을 대상으로 하고 있다.

41) 국가공무원 교육훈련은 국가공무원법 제50조 및 공무원교육훈련법(법률 제2461호 1973.4.1. 시행)에 근거하며, 지방공무원교육훈련법이 제정되기 전에는 지방공무원 교육훈련 근거법이었다.

또한 지방공무원의 교육훈련은 공무원의 정신자세 확립과 직무능력 개발이라는 본연의 목적 외에도 앞서도 언급했지만 인사관리의 중요한 수단이라는 의미가 강하다. 지방공무원법에 「능력」의 장에 위치하고 있으며, 지방공무원교육훈련법시행령 제8조는 공무원 교육훈련과 인사관리를 연계하여 「선교육 후보직」, 「선교육 후승진임용」 원칙을 규정하고 있을 뿐 아니라, 지방공무원의 「휴직」, 「파견근무」, 「승진」 등 인사관리와 연계시키고 있다.⁴²⁾

이런 점은 교육훈련이 인사관리의 중요한 분야임을 강조하는 점이며, 공무원들로 하여금 교육훈련에 대한 적극적인 관심과 열의를 자극시키는 것과 실적주의 인사에 대한 고려라 하겠다.

한편 교육훈련의 효율성 제고 및 수요자중심의 열린교육 추구하고 새로운 변화에 적응해 나가고 개별공무원이 교육훈련을 통하여 능력개발에 임하는 자세도 능동적이고 적극적이며 책임의식이 요구됨에 따라 1982년 이후 유지해온 교육훈련체계를 1998년 전면 개편하였다.⁴³⁾ 그 내용을 살펴보면, 첫째, 기본교육 중심에서 전문교육중심으로 개편하여 일반행정가 중심에서 전문행정가 중심으로 인력 양성체계를 개편하고, 기본교육과정은 신규실무자 중심으로 개편하였다

둘째, 사회변화의 가속화 및 지식수명 단축에 부응한 교육훈련의 대응능력 제고를 위해 3~5일 단기교육과정 중심으로 하고 수요자중심의 열린교육체계 구축 및 교육과정의 다양화·세분화와 함께 교육형태의 다양화를 추구하고 있다.

셋째, 교육훈련기관의 교육훈련비 유료화를 단계적으로 확대하는 등 독립채산제 및 책임경영 기관화를 추진하여 교육훈련기관의 경쟁력 확보 및 교육과정의 전문성 제고를 도모하고 있다.

이에 따라 지방공무원의 교육훈련성적(20점) 평정 체계도 전문교육 성적만으로 교육성적을 평정하도록 하는 등 개편되었다.⁴⁴⁾

42) 지방공무원법 제63조 제2항 3호. 지방공무원임용령 제27조의 2 제1항 제4호 및 교육위원회및교육감소속지방공무원평정규칙 제18조 내지 제21조. 공무원 교육훈련 평정지침. (중앙인사위원회, 「공무원인사실무」, 2000, pp. 578~588. 참조

43) 개정 지방공무원교육훈련법 (법률 제5617호. 1998.12.31). 같은법 시행령 (대통령령 제16080호 1998.12.31) 참조.

44) 지방공무원평정규칙(행정자치부령 제55호. 1999.7.3), 교육위원회및교육감소속지방공무원평정규칙(교육부령 제748호. 1999. 7. 9) 참조.

2. 教育委員會 및 教育監 所屬 地方公務員 教育訓練 體系

(1) 教育訓練 體系

우리나라의 공무원 교육훈련이 현대적 의미의 제도로 운영되기 시작한 것은 정부수립 다음해에 대통령령 제69호에 의거 창설된 국립공무원훈련원이 운영되면서이다. 1961년 10월 중앙공무원교육원설치법이 공포되고 같은 해 11월 공무원훈련법이 공포됨에 따라 중앙공무원 교육원과 각급 공무원교육원이 설치되어 본격적인 교육훈련이 시작되었다.⁴⁵⁾

그리고 우리나라 공무원 교육훈련제도의 변천과정을 살펴보면 초창기('49-'60), 혁신기('61-'65), 정체기('66-'72), 활성화기('73-'81), 도약기('82-'86), 성숙기('87-현재), 6단계⁴⁶⁾로 나누어 볼 수 있고, 교육훈련체계의 정립은 1981년 공무원 교육훈련 발전 5개년 계획의 수립에서 비롯되었다고 할 수 있다.

지방공무원의 교육훈련 체계는 중앙단위 교육과 지방단위 교육으로 이원화 되어 시행되고 있다. 중앙단위 교육은 5급이상 관리자교육 및 전국적으로 통일을 요하는 교육에 대하여 실시하고 있다.

지방단위교육은 6급이하 지방공무원에 대한 기본교육·전문교육 및 지역 특성을 반영하는 교육을 실시하도록 하고 있다.

그러나 지방단위 교육이 가능한 분야에 대하여도 필요에 따라 전국단위공무원(중앙공무원교육원 또는 국가전문행정연수원 등) 교육훈련기관에서도 6급 이하 지방공무원에 대한 교육훈련을 실시하고 있다.

한편 교육위원회 및 교육감 소속 지방공무원에 대한 교육훈련은 지방공무원교육훈련법 제5조 및 같은법 시행령 제6조의 규정에 의거 시·도의 조례로 설치된 시·도 지사 소속의 지방공무원 교육을 전담하는 훈련기관(시·도 지방공무원교육원)을 두지 아니하고, 5급이상 공무원 교육훈련은 국가전문행정연수원(교육행정연수부)에서 담당하도록 하고, 6급이하 지방공무원 교육훈련은 교육감 소속

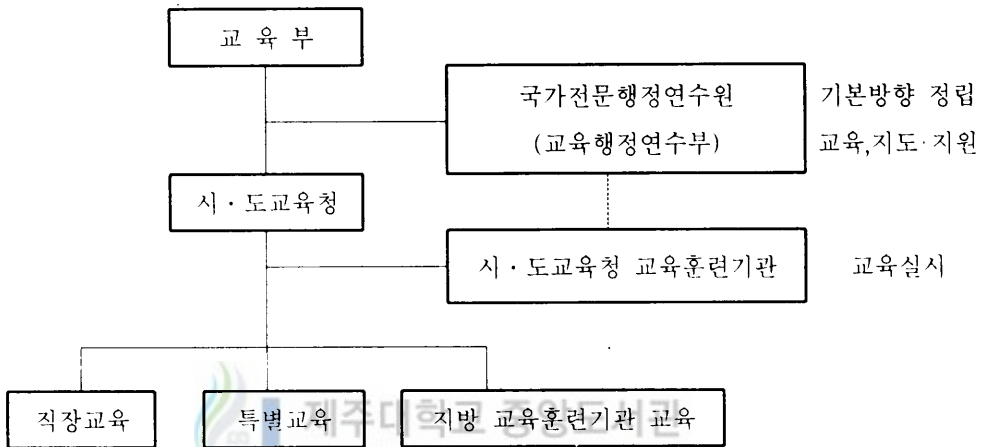
45) 강성철 외, 전제서, p. 284.

46) 조기안, 「공무원 교육훈련의 이념·윤리적 방향」 교육훈련정보, 중앙공무원교육원 제36호, 1998, pp. 13~14.

의 교원들의 연수를 위하여 설치된 교육연수원(교육훈련을 담당하는 교육원을 포함)에서 담당하도록 하고 있다.⁴⁷⁾

현행 교육훈련체계는 <그림2-1> 과 같다.

<그림 2-1> 시·도교육청 소속지방공무원 교육훈련체계



자료 : 교육부, 2000년 교육위원회 및 교육감소속 지방공무원 교육훈련지침, p. 3.

(2) 教育訓練機關의 教育

교육훈련기관의 교육훈련과정은 기본교육과정과 전문교육훈련과정, 장기교육훈련과정 및 시책교육 등을 위한 기타교육훈련과정과 민간인 교육 등으로 나눌 수 있다.⁴⁸⁾

첫째, 기본교육훈련 과정은 공무원의 직무수행에 필요한 기본지식과 일반소양 함양 및 새로운 행정환경변화에 대응한 정책개발, 관리능력을 배양하는데 목적을 두고 신규임용 및 5급 승진 임용자 교육과정과 간부양성과정으로 구분하여 운영된다.

둘째, 전문교육훈련과정은 지방행정을 주도해나갈 전문행정인 양성을 목적으로 정보화, 세계화, 지방화 등 새로운 행정수요 변화에 능동적으로 대응할 수 있는 전문지식과 기술의 함양에 역점을 두고 있는 교육으로 공통전문교육훈련

47) 지방공무원교육훈련법 제5조 및 같은 법 시행령 제6조. 참조

48) 지방공무원교육훈련법 시행령 제16조 참조.

과정과 선택전문교육훈련과정으로 나누어진다.

공통전문교육훈련과정은 직렬 및 직급에 따른 전문지식과 업무능력 향상을 위한 교육과정으로 운영되며 선택전문교육훈련 과정은 다양한 정보, 지식 습득을 위한 교육과정으로 운영되며, 교육인적자원부장관이 인정하는 경우에는 공무원 교육훈련기관·행정기관 뿐만아니라 민간 교육훈련기관에서도 교육과정을 운영할 수 있다.

셋째, 장기교육훈련과정은 고급 간부과정(1년)을 비롯하여 중견 간부 양성과정(6개월), 초급간부 양성과정(2-6개월 이하)등 2개월 이상 실시하는 교육과정으로 나누어진다. 이는 보통 중앙단위 교육훈련기관에서 교육대상자를 각 시·도의 추천을 받아 실시한다.

넷째, 기타 교육훈련과정은 관리자로서의 책임감과 소명의식을 고취하거나 국정 운영에 대한 시책의 올바른 이해, 정책관리능력 향상 도모를 위한 시책 교육 등이 있다.⁴⁹⁾

다섯째, 민간인 교육은 민·관간 지식·경험의 상호교류를 통한 이해증진 도모와 주민교육을 통한 시책 이해증진 및 협조체제 강화를 위하여 실시된다. 특히 단위 학교에 대한 관료적 행정체계가 개선되어 학교운영의 자율성이 점차 확대되고, 학교운영위원회의 설치⁵⁰⁾로 학부모와 지역사회 인사의 학교운영에 대한 참여가 점차 증대되고 있어 학교운영을 둘러싸고 의견의 대립과 갈등을 예방하기 위해서도 학부모를 비롯한 지역인사들에 대한 교육의 중요성이 더욱 증대되고 있다.

이러한 지방공무원 교육훈련은 지방공무원교육훈련법 제7조에 의거 행정자치부 장관 또는 교육인적자원부 장관(교육위원회 및 교육감 소속 지방 시·도 공무원에 대한 교육훈련지침은 교육인적자원부 장관이 시달한다.)이 매년 지방공무원 교육훈련지침을 수립하여 지방자치단체에 시달하도록 하고 있다. 일반지침을 시달받은 지방자치단체의 장 및 교육훈련기관의 장은 대통령령이 정하는 바에 의하여 교육훈련 계획을 수립하여 행정자치부장관 또는 교육인적자원부장관에게

49) 교육부, 「2000년 교육위원회 및 교육감소속 지방공무원 교육훈련지침」 참조.

50) 학교운영위원회는 법률적 심의기구로 학교운영에 대한 행·재정적인 사항등을 심의한다.(초·중등교육법 제31조 내지 제34조와 지방교육자치에관한법률 제62조 참조)

제출함과 아울러 직급별 교육훈련을 실시하게 된다.

시·도 교육위원회 및 교육감소속지방공무원에 대한 교육훈련 체계를 살펴보면 <그림 2-2>와 같다

<그림 2-2> 직급별 교육훈련 실시체계

직급	기본교육 (장기교육 포함)	전문교육
2급 3급		정책세미나과정
4급	고급간부과정	
5급	신규관리자과정 (신입 및 승진과정)	공통과정 선택과정
6급	중견간부양성과정 여성간부양성과정	공통과정 선택과정
7급	신규실무자과정	공통과정 선택과정
8급		공통과정 선택과정
9급	신규실무자과정	공통과정 선택과정

자료 : 교육부 2000년 교육위원회 및 교육감소속 지방공무원 교육훈련지침 p. 4.

(3) 職場教育訓練

직장교육훈련은 소속공무원의 태도와 행동변화를 촉진하고 자율적 능력개발 체제를 확립하며 외국어 및 정보화 교육 활성화 등을 목적으로 각 기관별로 기관장 책임하에 실시된다.

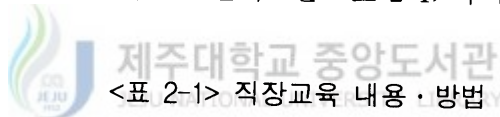
직장단위로 이루어지는 직장교육은 각급 기관의 장이 직장단위의 소양교육과 직무계획을 수립하여 매월 1회 이상 실시하도록 하고 있다.

소양교육으로는 사실성있는 정부시책교육, 건강 관리, 정신자세확립 등 복무 관리에 관한 사항 등을 실시하며, 직무교육으로는 기관별 직장직무교육, 부서별 쟁점사항이나 조직발전을 위한 교육, 그리고 업무개선과과제 해결을 위한 workshop 등을 개최한다. 신규 채용자에 대하여는 기관의 조직·법령·업무내용 등을 숙지케하여 직장 적응 능력을 배양시키며, 보직변경자에 대하여는 새로운 담당업무의 수행에 필요한 전문지식과 기술 등을 습득케 한다.51)

교육방법에 있어서 저명한 강사를 초청하여 매월 1~2시간 강의를 듣거나 일과전후 또는 여가시간을 활용한 영상테이프 시청 등 기관실정에 따라 수시로 다양한 방법으로 이루어진다.

또한 다수부처가 관련된 공통사항은 그 직무를 담당하는 주무부처가 전 공무원을 대상으로 전문직무교육을 실시한다.

교육내용과 방법을 구체적으로 살펴보면 <표 2-1>과 같다.



종류	교육내용	교육방법
정신교육	<ul style="list-style-type: none"> ○ 시책교육 : 행정개혁등 정부 주요시책 및 당면과제 ○ 소양교육 등 : 친절교육, 공직윤리관 확립, 도덕성 회복을 위한 윤리·도의교육, 보안 교육 등 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 각 행정기관 단위별로 전직원 대상 교육 실시 - 기관장 훈시 - 외래강사 초빙 강연 - 대화교육 및 개인별 과제 발표 등
자체 전문교육	<ul style="list-style-type: none"> ○ 소속 공무원을 대상으로 한 전문교육 실시 - 기관 특성에 맞는 교육과정의 자체 개발·운영 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 직장내 또는 인근교육시설을 이용 ○ 교육기간, 교육방법은 기관실정에 따라 신축적으로 운영(소속 공무원 적극 활용)
직장 실무교육	<ul style="list-style-type: none"> ○ 신규채용자, 보직변경자, 재직자를 대상으로 업무에 필요한 기본지식·기술·관계 법령 습득 ○ 일상적 사무처리능력 배양 (워드프로세서, 개인정보보호 등) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 직무분야별 실·국별 교육 실시 ○ 직장상사에 의한 실무지도 교육

자료 : 교육부, 2000 교육위원회 및 교육감소속 지방공무원 교육훈련지침 p. 17.

51) 김중양, 전계서, p. 238.

3. 外國의 公務員 教育訓練 動向⁵²⁾

(1) 미국

미국은 직위분류제적 인사제도로 인해 신규 채용자 교육의 필요성은 적으나 직무분야별 전문능력을 향상시키기 위한 전문교육과 관리직 공무원에 대한 교육훈련을 매우 중시하고 있다. 농무성 대학원(USDA Graduate School)에서는 1주 이내에 단기과정, 2-3주의 중기과정, 6개월-1년의 장기과정 등 1,500여개의 교육과정을 개설하고 주문형 교육(Tailored Training Program)도 수시로 제공하고 자유헤스센터에서는 주말연수, 야간연수, 통신교육 등 개인의 자율적인 능력발전을 지원하고 있다.

1978년의 행정개혁법(Civil Service Reform Act)에서는 관리자의 능력발전을 강조하였으며, 종전의 인사위원회(Civil Service Commission)를 대체한 인사관리처(Office of Personnel Management)에 공무원 교육훈련에 관한 총괄적 기능을 부여하였다.

「자율훈련」의 원칙아래 실시해온 미국의 공무원 교육훈련은 그 과정이 개인적인 필요성의 인식에서 출발한다. 즉 공무원들이 직인 상사와의 상담을 거쳐 “개인발전계획(Individual Development Plan : IDP)”을 작성하고 여기에 포함된 훈련수요는 기관장이 조정과 지역별 “훈련 및 개발사무소(Training and Development Office)”의 집행절차를 거쳐 시행된다.

엄격한 직위분류 체제와 기술적 능력의 중시, 그리고 교육훈련 결과와 인사관리와의 괴리 등으로 차원 높은 관리자양성을 저해하고 있다는 견해도 있다. 그러나 직위별로 세분화된 업무와 연계되는 실용적 교육훈련 기회가 부여되고 있으며 관리자들의 능력개발 프로그램이 점차 강조되고 있다. 일반적으로 미국의 공무원 교육훈련은 조직의 요구보다는 개인적인 욕구가 중시되고 있다. 그리고 의무성 보다는 선택적 측면이 강조되고 있다.

52) 교육부, 전계 교육훈련지침, P. 22. 이준석, 「한국공무원의 교육훈련 체제의 개선에 관한 연구」, 단국대, 석사학위 논문, 1997, P. 24-36.

(2) 영국

영국은 행정의 능률성·효과성을 제고하기 위해서는 공무원의 능력개발이 무엇보다도 중요하다는 인식하에 공무원 교육훈련의 혁신방향을 제시하고 있다

첫째, 인력에 대한 투자자 기준(Investors in People)의 충족

둘째, 모든 공무원의 전문기술 및 환경변화에 대한 민감성 제고

셋째, 고위공무원(SCS)의 능력개발 및 경력발전 강화를 제시하고 공무원 대학(CSC)은 1주이내의 단기과정, 현지출장교육, 주문형 교육 등 1, 500여개의 전문교육과정을 개설·운영하도록 하고 있다.

1980년대 이후 두드러진 영국의 공무원 교육훈련 추세는 관리능력을 개발하는 교육이 강화되고 있다

영국의 공무원 교육훈련을 관장하는 공무원 관리처(Office of Minister Civil Service : OMCS)에서는 각 부처에 훈련연락관(Training Liaison Officer : TLO)을 파견하여 교육훈련방법 등에 관한 조언을 제공하고, 교육발전을 모색하고 있다. 또한 직속기관으로 공무원대학을 두고 있다.

영국의 대표적인 공무원 교육훈련 기관인 공무원대학은 관리훈련부, 정책 및 행정훈련부, 시스템훈련부 등 교육훈련분야별로 편제된 7개의 훈련부서와 총무과로 구성되어 있으며, 해마다 천 여개의 다양하고 단기간의(대부분은 1주일 이내) 훈련 프로그램을 운용하고 있다. 이러한 훈련과정에는 공무원 뿐만아니라 민간인도 참여가 가능하고 교육훈련비는 각 부처(또는 기업)에서 부담하는 실정이다. 이와 같이 다양한 훈련 프로그램을 통하여 공무원대학은 개별적 훈련 수요에 대처하고 있는 동시에 행정수요의 변동에 따라 교과과정 또한 수시로 개편하고 있다.

영국의 각 부처에서는 교육훈련 전담 부서를 두고 있으며 이 부서의 자체 훈련 담당관(Departmental Training Office : DTO)이 부처 단위의 교육훈련을 관장하고 있다. 그리고 공무원 관리처에서는 각 부처에 훈련연락관(Training Liaison Officer : TLO)을 파견하여 교육훈련방법 등에 관한 조언을 제공하여, 교육훈련 발전을 모색하고 있다.

(3) 일본

일본에서는 21C 행정환경의 변화에 적절히 대응하기 위해 갖추어야 할 공무원의 자질과 능력배양을 위한 교육훈련 강화에 중점을 두고 폭넓은 시야 및 문제해결능력, 국제적인 감각을 익히며, 적극적이며, 유연한 사고방식, 풍부한 감성과 인간성을 목표로 교육훈련을 실시하고 있으며, 계층별 행정연수의 내실화, 해외연수 확대, 외국공무원과의 교류강화, 민간인과의 교류확대 등을 실시하고 있다. 일본의 공무원 교육훈련에 대한 총괄기능은 총리부 인사원에서 담당하고 있으며, 산하에 관리국 연수심의실, 공무원 연수소 및 지방사무소를 두고 직접 교육훈련을 관장하고 있다. 이러한 인사원 주관 교육훈련과는 별도로 총리부 총무청에서도 노무관리연구회 등 직원능력 개발을 위한 훈련을 시행하고 있다. 그리고 각 부처별로도 교육훈련기관을 설치하여 소속 공무원들을 훈련시키고 있다.

전반적인 면에서 일본의 공무원 교육훈련체제는 우리나라와 공통점이 많으나 몇 가지 두드러진 특성도 발견할 수 있다. 우선 직급별 교육훈련 체제에 각 부처의 핵심관리자를 대상으로 엘리트 간부양성 과정인 「행정연수」를 두는 등 사실상 인력 양성의 「차별화 관리」를 하고 있다. 교육훈련을 통한 민간 등과의 교류기회가 많아 상호 이해와 유대증진을 도모하고 있다. 동시에 공무원 교육훈련에 대한 광범위한 조사·연구와 연수담당관 회의 및 연수소장 회의 등의 수시 개최, 그리고 새로운 연수과정의 기획·개발로부터 직접 시행에 이르기까지 중앙훈련관장기관인 인사원의 역할과 기능이 활성화되고 있다.

(4) 캐나다⁵³⁾

캐나다 정부는 정부혁신 작업의 성공적인 정착을 위한 공무원의 의식변화 및 그에 필요한 능력개발을 위하여 지속적으로 공무원의 교육훈련과 능력개발에 투자와 관심을 가져왔다. 1988년 관리훈련원의 설립은 정부혁신에 있어 '학습문화(learning culture)'의 중요성을 단적으로 반영하는 것이다. 이를 통하여 전문적인 지식습득과 훈련, 일상적인 지식, 새로운 기술과 환경변화에 따른 훈련, 지속적인 적응교육, 인간과 관련한 기술, 서비스 관련 기술, 언어훈련 등 다양한 교육

53) 총무처 직무분석 기획단, 「신 정부 혁신론」, 동명사, 1997, pp. 618~619.

훈련제도가 실시되고 있다.

공무원의 고용주로서 재정위원회는 교육훈련을 위한 기본정책을 결정하고 점검하며 능력개발을 위한 요구조건과 교육기간결정 및 훈련수요와 우선 분야를 결정하는 역할을 담당한다. 특별집행기관인 인사위원회내의 훈련개발기관(Training and Development Canada)은 훈련의 목적과 훈련수요를 명확히 하여 제공하는 기능을 담당한다. 각 부처는 재정위원회의 매뉴얼에 의해 제시된 훈련지침에 맞추어 훈련프로그램을 집행하고 관리해야 한다. 다만, 각 부처와 기관의 훈련에 대한 감사는 재정위원회를 대신하여 인사위원회에서 대행하고 있다. 「행정 2000」에서도 인력의 훈련과 개발을 상당히 강조했는데 초기의 10개의 작업단 중 인력훈련 및 개발팀(Staff Training and Development)이었다.

그 주요 프로그램은 첫째, 관리자훈련프로그램, 둘째, 중간 관리자를 위한 경력관리프로그램, 셋째, 고위관리자를 위한 리더쉽 과정, 넷째, 2주일간의 부차관으로 승진한 자를 위한 부차관 오리엔테이션과정 등이다.

(5) 외국 공무원 교육훈련 제도의 시사점

행정체제나 제도의 효과성은 현실적인 환경과 밀접한 관련성을 가지고 있다. 효과적인 제도도 시대의 흐름에 따라 효용성을 잃거나, 제대로 기능을 발휘할 것이라고 속단하기는 어렵다. 따라서 다른 나라의 체제나 제도가 그 나라에서 바람직하다고 해서 이를 무분별하게 우리의 것으로 받아들이는 것은 결코 바람직하지 못하다. 또한 우리나라의 공무원 교육훈련제도가 다른 나라 제도에 비하여 뒤떨어진다고 단언하기도 어렵다.

그러나 분야별로는 다른 나라의 공무원 교육훈련 체제 속에 차원 높은 행정이념이 반영되어 있는 점을 발견 할 수 있다. 이를 통하여 우리의 공무원 교육훈련 제도의 발전방향에 유용한 시사점을 찾아보는 것은 의미 있는 일이라 하겠다. 이러한 시사점들을 문제제기 형식으로 몇 가지 제시하고자 한다.

첫째, 우리나라의 공무원 교육훈련에 비하여 다양한 교육과정운영과 조직의 요구보다는 개인적인 욕구가 중시되고 의무성보다는 선택적 측면이 강조되고 있는 점이다.

둘째, 공무원 교육훈련을 체계적이고 능률적으로 시행하기 위하여 각 부처별로 교육훈련 전담기구가 설치되어 있고, 부처간 연계시스템이 조화를 이루고 있다는 점이다.

셋째, 우리나라에서도 시도하고 있는 주문형 교육과 주말연수, 야간연수 등 공무원들이 스스로 능력개발을 위한 프로그램에 참여할 수 있도록 자율훈련을 활성화 해 나가고 있다는 점이다

넷째, 급변하는 행정환경에 적극적으로 대응하고 공공부문의 경쟁력 강화를 위한 정부혁신에 있어서는 공무원의 능력발전이 필수적이라는 인식에서 인력개발을 위한 투자와 교육훈련제도를 발전시켜나가고 있다. 특히 자율성을 중시하면서 교과과정의 개인적 선택을 폭넓게 인정하고 있다.⁵⁴⁾

외국의 교육훈련 동향을 요약하면 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 외국의 교육훈련 동향 비교

구분	미 국	영 국	일 본	캐나다
교육훈련 총괄기관	<ul style="list-style-type: none"> • 인사관리처 • 각부처 교육훈련 기관 	<ul style="list-style-type: none"> • 공무원관리처 • 공무원대학 • 부처별 교육훈련 담당관 	<ul style="list-style-type: none"> • 총리부인사원 • 관리연수심의실 • 지방사무소 	<ul style="list-style-type: none"> • 관리훈련원 • 인사위원회에 훈련개발기관
훈련동향	<ul style="list-style-type: none"> • 「자율훈련」 원칙 • 엄격한 직위분류 체제와 기술적 능력 중시 • 실용적 교육기회 부여 • 관리자들의 능력 개발 프로그램 강조 	<ul style="list-style-type: none"> • 1주이내 단기과정 • 현지출장교육 • 주문형교육 • 관리능력 개발교육 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • 문세해결능력 • 국제적인 감각이 허기 • 유연한 사고방식 배양 • 민간인과 교류 확대 • 외국 공무원과의 교류강화 • 풍부한 감성과 인간성 배양 	<ul style="list-style-type: none"> • 새로운 기술과 환경변화에 따른 훈련 • 지속적인 적응훈련 • 인간과 관련된 기술 • 서비스 관련 기술 언어훈련 강화
특 징	<ul style="list-style-type: none"> • 조직의 요구보다 개인적인 욕구 중시 	<ul style="list-style-type: none"> • 공무원 대학훈련 과정에 민간 참여 가능 	<ul style="list-style-type: none"> • 각부양성과정인 「행정연수」 등 인력양성의 “차별화” 관리 	<ul style="list-style-type: none"> • 인력의 훈련과 개발 강조

사료 : 이 논문 제2장 제2절 외국어 공무원교육훈련 동향 참조 연구자 재구성

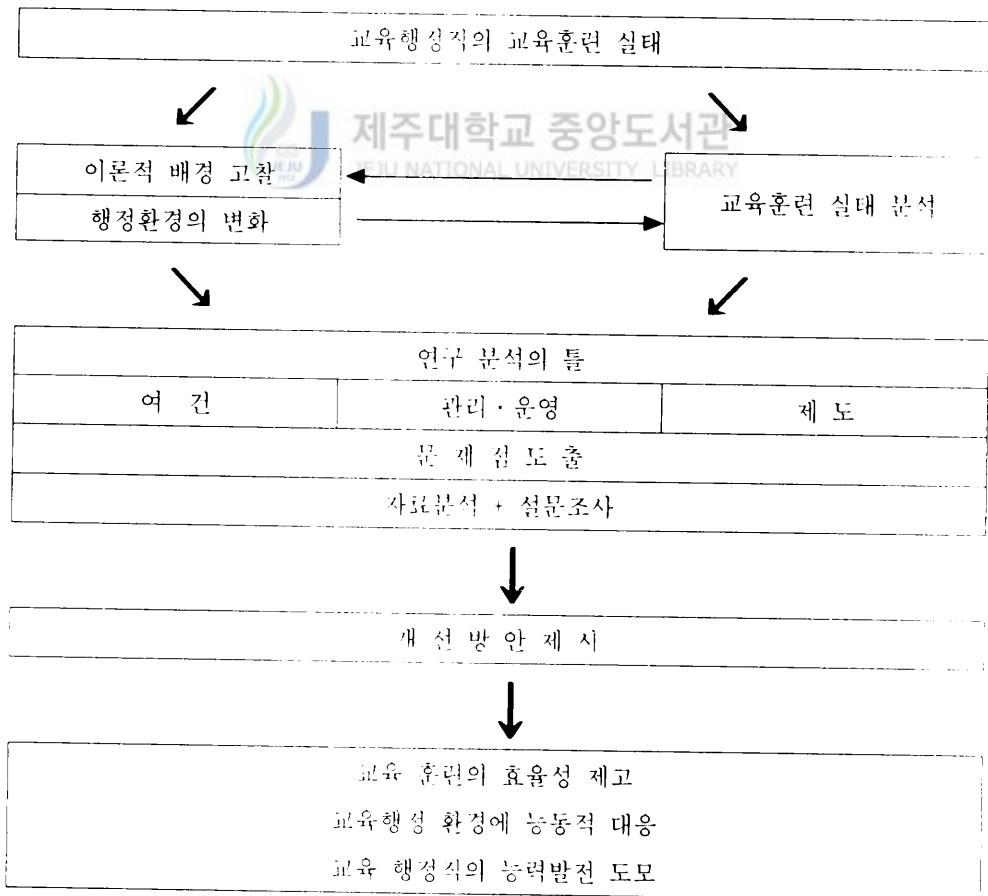
54) Flex A and Nigro. L. G. The New Public Personnel Administration. 3rd Edition, Illinois. F. E. Peacock. 1998, pp. 314~316.를 인용한 이준석 전계논문 p. 27.

第3節 研究分析의 틀 設定

1. 研究分析의 틀

본 연구는 제주도내 교육행정직 공무원인 지방공무원의 교육훈련에 대한 구체적인 운영실태의 문제점을 파악하고 개선수요를 알아보기 위하여 교육훈련 여건 측면, 관리·운영측면, 제도적 측면을 분석 대상으로 삼아 문제점을 도출하고 개선방안을 제시한다. 이와 같은 연구진행의 흐름도를 도표화하면 <그림 2-3>와 같다.

<그림 2-3> 연구 진행의 흐름도



2. 分析要素

(1) 교육훈련 여건 측면

교육훈련에 대하여 공무원들은 어떻게 받아 들이고 있으며, 이를 뒷받침하는 교육훈련 여건(환경적 요인)에 대한 문제점을 알아보기 위하여 다음 사항을 조사·분석하였다.

첫째, 교육훈련 참여 동기

둘째, 교육훈련이 능력발전이나 업무에 도움을 준 정도에 대한 인식

셋째, 전담교육기관 필요성 및 교육기회 부여에 대한 인식

넷째, 기능직 공무원에 대한 실태 및 전담교수요원 배치에 대한 의견

(2) 교육훈련의 관리·운영 측면

관리·운영에 대한 측면으로 검토한 사항으로 교육훈련 방법과 프로그램 운영에 대한 다음 사항을 조사·분석하였다.

첫째, 교육훈련 운영 방법에 대한 인식

둘째, 교육훈련 프로그램 전문성에 대한 인식

셋째, 교육과정 운영에 대한 의견

(3) 교육훈련 제도 측면

교육훈련에 대한 제도적 측면에 대한 문제점과 개선방안을 모색하고자 다음 사항을 조사·분석하였다.

첫째, 신규 임용자 교육 실태

둘째, 교육훈련결과 평정제도에 대한 인식

셋째, 사후평가에 대한 사항


3. 調査設計 및 內容

본 연구는 제주도내 각급 학교와 교육행정기관 및 교육연구기관 등에 근무하

는 지방공무원의 교육훈련에 관한 문제점을 도출하고 교육훈련에 대한 발전적인 개선방안을 모색하고자하는 것이다. 이를 위하여 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 교육훈련에 대한 전문서적과 선행연구 등을 참고하고 본 연구자가 교원연수와 지방공무원 교육훈련을 담당할 경험을 바탕으로 질문지 초안을 작성하여 조사의 신뢰성·타당성을 높이기 위하여 예비조사를 실시하고 수정·보완하였다.

설문조사는 제주도내 교육행정기관, 직속기관(교육연구기관, 학생수련기관 등) 및 각급 학교에 근무하는 교육행정직원인 지방공무원 487명을 모집단으로 하여, 2001년 3월 10일부터 3월 30일까지 설문조사 결과 206명(행정직 170명, 기술직 36명)이 설문에 응하였다.

제주도내 교육행정기관 및 각급 학교에 근무하는 일반직 지방공무원 현원은 <표 2-3>과 같다.

 제주대학교 중앙도서관
<표 2-3> 제주도교육위원회 및 교육감소속지방공무원 현원 현황

구 분	9-8급	6-7급	5급이상	계
현원(명)	132	310	45	487

자료: 제주교육통계연보 2000. p. 34~35.

설문응답자의 근무기관별 구성분포는 <표 2-4>와 같다.

<표 2-4> 설문응답자의 근무기관별 직급별 구성분포

기관별	도교육청	지역교육청	직속기관	초등학교	중학교	고등학교	계
빈 도	64	49	22	33	17	21	206
비율(%)	31.1	23.8	10.7	16.0	8.3	10.1	100
직급별	9급	8급	7급	6급	5급	4급	계
빈 도	18	27	59	79	21	2	206
비율(%)	8.7	13.1	28.7	38.3	10.2	1.0	100

설문응답자의 재직년수별·직렬별 분포는 <표 2-5>와 같다.

<표 2-5> 설문응답자의 재직년수별·직렬별 구성 분포

구 분		빈 도	비 율
재직 년수별	5년 미만	32	15.5
	5년이상 ~ 10년 미만	44	21.4
	10년이상 ~ 15년미만	31	15.1
	15년이상 ~ 20년미만	20	9.7
	20년이상	79	38.3
	계	206	100
직렬별	행 정 직	170	82.5
	기 능 직	36	17.5
	계	206	100

第Ⅲ章 濟州道 教育行政職 公務員의 教育訓練 現況과 問題點

第1節 公務員 教育訓練 現況과 實態

1. 教育訓練 實施 現況

(1) 教育訓練 實績

지방공무원에 대한 교육훈련은 원칙적으로 5급이상은 국가전문행정연수원에서 실시하고, 6급이하는 시·도 지방공무원교육원에서 실시하고 있다. 교육위원회 및 교육감 소속 지방공무원은 지방공무원교육훈련법시행령 제6조에 의거 5급이상 교육훈련은 국가전문행정연수원이 담당하고, 6급이하 지방공무원에 대한 교육훈련은 지방공무원교육훈련법시행령 제6조의 규정에 의거 교육감 소속의 교원연수원(교육훈련을 담당하는 교육원 포함)이 담당하도록 하고 있다. 따라서 제주도내 교육행정직 지방공무원에 대한 교육훈련은 1986년에 개원되어 학생수련과 교원연수를 담당하고 있는 탐라교육원에서 실시하고 있다.

탐라교육원이 제주도교육위원회 및 교육감소속 지방공무원에 대한 실제적인 교육훈련은 1990년도에 이르러서야 신규임용예정자 교육을 시작으로 실시되었다.<표 3-1> 참조

특히 재직공무원에 대한 교육은 1993년도부터 시작되었고, 이전에는 경상남도 지방공무원 교육원, 부산광역시지방공무원 교육원 등에 위탁하여 실시됨으로써 일반 자치단체의 지방공무원과 같은 교육과정을 이수토록 하였다. 따라서, 교육현장의 문제점을 해결하거나 현장감있는 교육훈련이 되지 못하고 단순히 승진에 필요한 점수를 얻기 위한 교육훈련이 되었다.

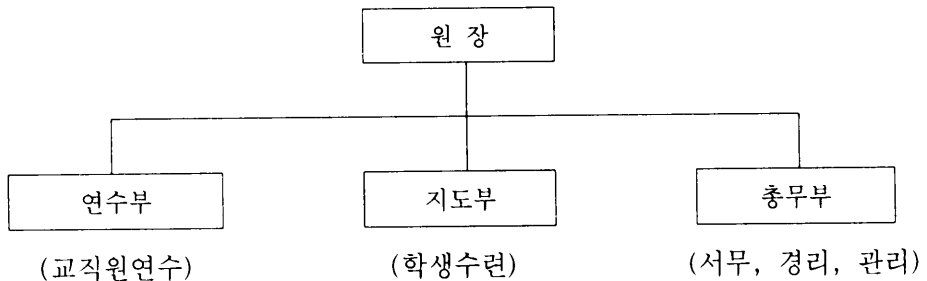
<표 3-1> 연도별 탐라교육원 지방공무원 교육훈련 현황

구분		연도별	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	계
신규 실무자	행정직		63		73	51			50				237
신규 실무자	식품 위생직					45			37				82
직무교육	행정직 기능직				196	280	118				60	60	714
계			63		73	292	280	118	87		60	60	1,033

자료 : 탐라교육원 전계자료 p. 108. 재구성. 음영부분: 기능직

<그림 3-1>에서 보는 바와 같이 탐라교육원 직제가 교직원연수와 학생수련을 주요업무로 하고는 있으나 기관운영 상황을 살펴보면 교원연수와 학생수련에 비중을 두고 있다.⁵⁵⁾<표 3-2> 참조

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY
<그림 3-1> 탐라교육원 기구표



자료 : 제주도교육청직제및사무위임전결규칙. 재구성.

따라서 교원연수에 비하여 제주도교육청 소속 교육행정직인 지방공무원에 대한 교육훈련 실적은 전체 교육 이수자중 5%에 불과한 실정이다. 다만 교육훈련

55) 제주도교육청행정기구설치조례 제12조(업무) 탐라교육원장은 다음 각 호의 사항을 분장한다

1. 학생수련. 2. 유관기관 및 청소년단체의 위탁수련. 3. 교원 및 교육행정 직원 등의 연수. 4. 인성교육 및 각종 연수자료 개발 5. 기타 설립목적을 달성하기 위하여 필요한 사항.

이 부족한 점을 보완하기 위하여 제주도교육과학연구원에서 정보화 교육을 실시하고 중앙 정부의 각 부처 주관으로 실시하고 있는 교육훈련 과정에 위탁하거나 직장교육을 통하여 보완하고 있다.

<표 3-2> 1999년도 탐라교육원 과정별 연수실적

종별	연 수 과 정	인원(명)
자격 연수	○ 초등학교 1급정교사 자격연수	44
	○ 유치원 1급정교사 자격연수	25
	○ 초등교감 자격연수	44
	○ 중등교감 자격연수	72
	○ 초·중등교장 자격연수	105
	○ 전자계산 부전공 자격연수	40
	○ 환경 부전공 자격연수	40
일반 연수	○ 중등학교 체육교사 일반연수	40
	○ 초등학교 영어담당교사 일반연수(1기)	97
	○ 초등학교 영어담당교사 일반연수(2기)	110
	○ 초등 교육평가 일반연수	40
	○ 중등 교육평가 일반연수	40
	○ 초등 전문상담과정 일반연수	60
	○ 중등 전문상담과정 일반연수	60
	○ 초등학교 영어담당교사 심화연수	101
	○ 초등학교 영어담당교사 자율연수	25
직무 연수	○ 공립초·중등 신규임용 및 복직예정교사 직무연수(I)	104
	○ 일반직 교육재정 전문과정 직무연수	60
	○ 초등 신규임용예정교사 직무연수(II)	38
	○ 교육전문직 양성과정 직무연수	44
합계		1,200

자료 : 탐라교육원, 1999년도 연수운영결과 분석.

이러한 현상은 앞에서 언급되었듯이 지방공무원에 대한 교육훈련체계가 독자적이지 못하고 교원연수기관에 위탁하게 됨에 따른 불가피한 현상이라고도 볼 수 있으나 지방공무원의 전문성 신장과 교육훈련의 중요성을 감안할 때 시급히 해결해야 할 사항이다.

탐라교육원 이외의 기관에 위탁하여 시행한 공무원 교육 실적을 살펴보면 <표 3-3>에서 보는바와 같이 도외 교육기관 위탁교육이 74명으로 탐라교육원에서 시행한 교육인원을 상회하고 있다. 이는 교육기회 제공의 다양화와 전문화면에서 바람직한 일로 볼 수도 있으나 효율적인 교육훈련비 투자 측면에서는 문제점으로 볼 수 있다. 즉 도외 위탁교육이 꼭 필요한 분야를 제외하고는 위탁교육 경비로 도내교육을 확대할 수 있기 때문이다.

<표 3-3> 1999년도 지방공무원 교육훈련 실적(제주도교육청)

구분	일반직 및 기능직 현원	도 내						합계	비고
		탐라 교육원	교육 과학 연구원	국가전문 행정 연수원	감사 교육원	중앙 공무원 교육원	기타		
교육 인원(명)	1142	60	165	31	14	8	21	299	

자료 : 2000년도제주도교육통계연보, 제주도교육청 내부자료 재구성
교육과학연구원 교육이수내용은 정보화관련 교육이수인원임

(2) 教育費 投資 實績

1995년부터 1999년도까지 5개년간 지방공무원에 대한 교육훈련비 투자 실적을 보면 제주도내 교원연수경비와 비교할 때 교원을 포함한 전체 재교육비중에서 일반직 재교육훈련비가 10%를 넘지 못하고 있는 실정이다.<표 3-4 참조> 특히, 1998년 이후 교육재정이 긴축됨에 따른 여파는 지방공무원 교육훈련비 감액으로 나타나 지방공무원의 교육훈련이 더욱 위축됨을 알 수 있다. 물론 교원은 전문직으로 다른 공무원에 비하여 자격연수제도 등 재교육과 관련한 제도가 일반직 공무원에 비하여 정비되어 있고, 전문성 확보가 필수적이라는 측면과 이에

따른 연수가 활성화되어야 한다는 면에서 단순 비교할 바는 아니다. 그러나 교육행정의 전문성 추구는 피할 수 없는 과제로 생각한다면 재직자에 대한 교육훈련의 활성화를 위한 교육훈련비 투자가 상대적으로 미흡한 실정이라 하겠다.

또 한 가지 주목 할 사항은 교원에 대한 재교육은 공·사립 학교 구분 없이 활발히 이루어지고 있으나 사립학교 행정직원⁵⁶⁾에 대한 교육훈련은 제도화되지 못하고 있어 이에 대한 대책도 연구되어야 할 사항이다.

<표 3-4> 연도별 제주도교육비 특별회계 재교육비 투자 실적

(단위 : 천원)

구분 \ 연도별	1995	1996	1997	1998	1999
교원 (4, 497명)	1,039,067	1,275,158	1,045,029	840,599	870,399
일반직 (1, 197명)	104,331 (9.1%)	129,006 (9%)	110,877 (10%)	40,008 (4.5%)	52,875 (6%)
계	1,143,398	1,404,164	1,155,906	880,607	923,274

자료 : 1995~1999년도 제주도교육비특별회계 결산서 재구성(교원은 공·사립학교 구분 없이 전체 교원수임; 1999년도 제주교육통계연보 P. 27. 참조)

2. 教育訓練課程 運營實態

(1) 職務教育(專門教育 課程)

탐라교육원에서 시행한 1999년도 일반직 교육재정 전문과정(1999년도 1개과정만 운영)운영상황을 보면 교육재정 실무에 대한 전문능력 배양과 교육재정의 효율적인 집행능력 배양을 목적으로 개설되어, 소양 20%, 전공 74.3%, 기타 5.7%로 비율로 교육과정을 편성하여 35시간을 운영하였다.

56) 학교에는 교원 외에 학교운영에 필요한 행정직원 등 직원을 두도록 되어 있다. (초·중등교육법 제19조 참조) 따라서 공립학교에는 지방공무원이 배치되고 사립학교는 학교법인 정관에 따라 행정직원을 두고있으나 교원과 달리 사립학교 행정 직원에 대한 구체적인 인사관리나 교육훈련에 대한 명시된 규정은 없는 실정이다.

교육방법으로는 직무교육시간의 40%이상을 워크숍, 실기, 실습에 의한 참여식 교육으로 운영하였다. <표 3-5>

<표 3-5> 1999년도 지방공무원 교육재정과정 교육방법

교육 방법	참 여 식			강의	기타	총이수 시 간	비고
	강의 토의	강의 실습	분과 토의				
시 간	3	19	4	7	2	35	
비율(%)	8.6	54.3	11.4	20.0	5.7	100	

자료 : 탐라교육원. 1999년도 연수운영 결과 분석. p. 92.

또한 교육대상자가 교육행정직인 만큼 소양시간에 제7차 교육과정과 열린교육 등 교육관련 과목이 운영되고있으나, 교육행정직 역할이 교육활동의 수행을 원활하게 하기 위한 지원·관리를 능률적으로 발휘하는 역할을 수행하여야 한다면⁵⁷⁾ 교육에 대한 이해를 넓히기 위한 관련과목 확대가 절실히 필요하다고 본다.

(2) 情報化 教育

정보화시대에 적응하는 전산활용 능력을 함양하고 전산분야의 전반적인 실무 지식과 정보기술을 습득하여 직무수행능력을 제고하고자 제주도교육과학교육원에서 정보화 교육과정을 운영하였다. 2000년도 지방공무원 정보화 과정은 <표 3-6>에서 보는 바와 같이 소양 1시간, 행정 및 기타 2시간을 제외하고는 전체 35시간 중 32시간(91%)을 실습위주의 교육과정으로 편성하여 운영하였다. 이는 정보화 교육의 특성을 살린 교육과정 운영으로 보아진다. 특히 주목할 점은 교육대상자가 각급 학교에 근무하는 일반직 및 기능직으로 학교에 따라 1~3 명이 근무한다. 따라서 업무대행자가 없는 상황에서 장기간 집합교육에 따른 업무공백을 최소화하고자 시간제, 격일제 등 자율 교육훈련 체계로 운영하였다.⁵⁸⁾

57) 정해영, 「학교직무수행에서 교사와 일반직간의 역할 인식에 관한 연구」 한국교원대학교 대학원 석사학위논문, 1994, p. 29.

58) 제주도교육과학연구원인 경우도 탐라교육원과 같이 정보화교육에 대한 교원연수

<표 3-6> 지방공무원 정보화교육 교육과정표

구 분	소 양	전 공				행 정 및 기 타	계
		운영체제	인터넷 활 용	파워 포인트	엑셀활용		
시간수	1	4	8	6	14	2	35
비율(%)	3	11	23	17	40	6	100

자료 : 제주도교육과학연구원, 2000년도 하반기 지방공무원 교육정보화과정 운영계획, 재구성

이러한 교육훈련방법은 교원자율연수⁵⁹⁾ 방법을 지방공무원 교육훈련에 도입한 것으로, 정보화 교육 특성과 관련할 때 교육내용을 실무에 접목하여 실제적인 실습도 할 수 있고, 실습과정에서 나타난 문제점이나 미흡한 점은 다음날 교육할 때 논의하고 보완할 수 있다는 점과 교육훈련에 따른 업무공백을 우려한 관리자들의 교육훈련에 대한 저항을 줄일 수 있는 점 등은 교육훈련의 활성화를 위하여 바람직한 것으로 보인다.

第2節 教育訓練의 問題點

교육훈련을 분석, 평가하는데 있어서 가장 많이 활용되는 접근방법 중의 하나는 이른바 체제 분석적인 틀(frame)이다. 이는 복합적으로 관련된 주요 요소들을 종합적 거시적으로 분석할 수 있게 하기 때문이다. 교육훈련에 대한 투입(input)은 훈련에 대한 수요, 훈련지망자 또는 피교육자, 교육에 투입되는 자원 등으로

를 담당하고 있다 (제주도교육행정기구설치조례 제7조 내지 제9조 참조). 또한 교육 과정을 다양하게 개설(멀티미디어 과정, 인터넷 과정 등)하고 주중반, 주말반 등으로 나누어 방학기간뿐 아니라 학기 중에도 교원 정보화 자율연수가 진행되고 있다.

- 59) 교원은 일반직 공무원에 적용되는 교육훈련법을 적용하지 않고 교육공무원법에 명시된 '연구하여 닦음'을 의미하는 研修라는 용어를 쓴다. (교육공무원법 제6장 및 교원등의연수에관한규정 참조)자율연수는 교원들이 스스로 원해서 自費로 받는 연수를 의미한다.

구성된다. 교육수요란 국가 혹은 사회가 교육훈련을 통해 습득 또는 배출시키기를 원하는 공무원의 질과 양이다. 이는 곧 교육훈련의 양적 목표와 지향하는 공무원상을 제시하게 된다. 양적 수요에 비추어 교육훈련 주기와 대상인원을 결정해야 하는 것이다.

피교육자는 두말할 필요없이 가장 핵심적인 요소이며, 그들의 배경과 동기는 교육과정을 설계하는 데는 물론 피교육자를 선발하는 방식과도 직결된다. 여기서 피교육자의 배경 또는 성분이라 함은 학력, 경력, 직급, 연령 등을 말하며, 동기라 함은 피교육자가 교육의 필요성을 얼마나 절실하게 인식하고 있으며, 수용태세(readiness) 및 열의를 가지고 있는가 하는 측면이다.

교육훈련을 뒷받침하는 지원적 투입요소로서는 인적, 물적 자원 등이 있다. 교육훈련을 주관하는 교직원들의 시간과 노력, 그리고 시설비, 운영비 등의 예산 투입정도는 교육의 질적 수준을 결정짓는 중요한 요인이 된다.

교육훈련과정에서의 실제 교육과정에 영향을 미치는 주요 요인들로는 교육내용 및 방법, 교수요원, 교육시설, 그리고 운영체제가 있다. 교육내용은 교육훈련수요에 비추어 설정된 교육훈련목표와 과정별 목표, 교과목 편성, 교재편찬, 각 교과에서의 학습경험구성까지를 포괄한다. 교육훈련 방법에 있어 중요한 것은 교수요원의 일방적 지도와 교육공학의 활용, 피교육자들의 참여라는 세 요소를 어떻게 배합하여 교육목표를 달성하느냐 하는 문제이다.

교수요원의 자질과 사기 또는 성의는 교육훈련의 질을 결정짓는 가장 핵심적인 요인이다. 교육시설 등 교육기관의 입지조건 등 환경적 측면과 시설의 활용도 등도 충분히 고려되어야 할 것이다.

교육훈련 체제의 산출은 교육 이수자이다. 이들은 교육이전과 비교하여 새로운 지식, 기술, 가치관을 습득하였을 것으로 기대된다. 즉, 교육훈련 체제에 대한 전반적인 평가는 교육의 성과가 교육수요를 어느 정도 충족시켜주고 있으며 교육과정이 얼마나 효율적인가 하는 점을 아울러 감안해야 하며, 그 평가 결과가 다음 교육계획의 수립 및 교육체제에의 개선에 환류되어야 하는 것이다.

마지막으로 교육훈련의 환경적 요인으로는 사회변화의 속도와 방향, 산업계의 인력수급상황, 공무원 인사관리제도, 학교교육제도 등을 들 수 있다. 사회변화

는 새로운 행정 수요를 유발하며 그것은 곧 교육수요와 연결된다. 산업계의 인력 수급 상황에 따라 공무원 지망자의 양과 질이 영향을 받으며 이 역시 교육의 내용과 수준을 설정하는데 영향을 미치는 것이다.⁶⁰⁾

이상에서 제시한 교육훈련의 체제 분석적 개념모형은 교육훈련을 수립하거나 교육훈련 전반을 평가하는데 유용한 준거가 된다. 그러나 여기서는 이러한 체제 모형 중 제주도의 교육행정직 공무원 교육훈련과 관련하여 교육훈련체제, 교육과정 운영, 교육훈련결과 평정 및 평가와 관련하여 문제점을 살펴보고 공무원 능력향상을 위한 개선방안을 제시한다.

1. 教育訓練 與件의 問題

(1) 教育訓練 機會賦與 不足

공무원들이 교육훈련에 참여하는 동기가 여러 가지 있을 수 있으나 제주도내 교육행정직 공무원들의 교육참여 동기는 <표 3-7>에서 보는바와 같이 설문 응답자의 78.5%(161명)가 “능력발전을 위해서” 라고 답하고 있다. 또한 “승진에 필요하니까” 가 13.7%(287명) “의무사항이기 때문에” 7.8%(16명)로 대부분이 공무원의 능력발전이나, 승진을 위해서 교육훈련에 참여하고 있는 것으로 나타났다.

<표 3-7> 교육훈련 동기 분석

구 분	능력발전을 위해서	승진에 필요해서	의무사항이므로	계
빈 도	161	28	16	205
비율(%)	78.5	13.7	7.8	100

(무응답 : 1명)

60) 김신복, 「공무원 교육 50년 평가와 발전방향」 행정논총 제37권, 서울대학교 행정대학원, 1999, pp. 123~126.

이러한 교육훈련동기는 바로 교육훈련의 수요와 직결되고 이 수요에 의하여 교육훈련의 범위와 내용 등 중요한 사항이 결정되어야 한다.

또한 교육훈련이 공무원의 능력발전과 업무에 도움을 준 정도에 따라 교육 훈련에 대한 동기부여와 관련 있다. 이에 대한 인식 조사에서도 “능력 발전에 도움을 주었다.”가 77.5%, “업무에 도움을 주었다.”가 76.5%로 나타나고 있다. <표 3-8>

<표 3-8> 교육훈련이 능력발전과 업무에 도움을 준 정도에 대한 인식

구 분		정말 그렇다	그렇다	그저 그렇다	약간아님	전혀아님	계
능 령 발 전	빈 도	35	124	43	2	1	205
	비율(%)	17.0	60.5	21.0	1.0	0.5	100
업 무	빈 도	32	124	46	1	1	204
	비율(%)	15.7	60.8	22.5	0.5	0.5	100

(무응답 : 각각 1, 2명)

공무원들이 교육훈련에 대한 참여나 결과에 대하여는 긍정적인 반응을 보이고 있다. 따라서 교육 목적에 부합되고 동기가 유발되도록 교육훈련 체계가 뒷받침되고 있는가 하는 문제가 제기된다. 교육행정직 공무원들이 조사결과는 교육훈련 욕구는 높으나 이에 대하여 체계적인 대응이 미흡한 것으로 나타났다.

교육훈련 여건(교육훈련의 환경적 요인)에 대한 인식 조사에서 전담교육기관이 없고 다양한 교육기회가 부족하다고 느끼고 있으며, (44.1%(90명)가 “정말 그렇다”, 36.8%(75명)가 “그렇다” 고 응답) <표 3-4> 참조.

개선 방안으로 탐라교육원 내 전담 부서 설치를 희망하고 있다. <표 3-7> 참조.

이는 앞서서도 지적하였지만 교원연수기관에서 교육행정직 지방공무원 교육훈련을 담당하도록 하고 있으나 제주도인 경우 교원연수 뿐만 아니라 학생 수련을 겸하고 있는 탐라교육원에 교육행정직 공무원 교육훈련을 전담할 직제나 인력배

치없이 운영되고 있어 다양한 교육기회 부여가 현실적으로 어려운 실정이다.

<표 3-9> 교육훈련전담 기관 및 교육기회에 대한 문제점 인식

질문 : 전담 교육 훈련 기관이 없고 다양한 교육기회가 부족하다고 느끼십니까?

지역별	구분	정말 그렇다	그렇다	그저 그렇다	약간아님	전혀아님	계
행정직	빈도	78	58	26	2	5	169
	비율(%)	46.2	34.3	15.4	1.2	2.9	100
기술직	빈도	12	17	4	2		35
	비율(%)	34.3	48.6	11.4	5.7		100
합계	빈도	90	75	30	4	5	204
	비율(%)	44.1	36.8	14.7	1.9	2.5	100

(무응답 : 2명)

교육행정직 근무 특성상 기관(학교)에 따라 1~2명만이 근무하게 됨으로 평상시 업무처리와 관련하여 상급자에 의한 체계적인 실무지도도 미흡한 것으로 나타났다. (“정말 그렇다” 8.4%, “그렇다” 31.0%) <표 3-10> 참조

<표 3-10> 재직 중 직장 상사에 의한 업무지도 인식

질문 : 재직 중 직장 상사에 의한 업무지도가 미흡하다

지역별	구분	정말 그렇다	그렇다	그저 그렇다	약간아님	전혀아님	계
행정직	빈도	14	54	68	26	7	169
	비율(%)	8.3	32.0	40.2	15.4	4.1	100
기술직	빈도	3	9	17	4	1	34
	비율(%)	8.8	26.5	50.0	11.8	2.9	100
합계	빈도	17	63	85	30	8	203
	비율(%)	8.4	31.0	41.9	14.8	3.9	100

(무응답: 3명)

<표 3-11> 전담 교육기관 설치에 대한 의견

설 문	빈 도	비율(%)
독립 전담교육기관 설치	77	37.9
탐라교육원 내 전담부서 설치	100	49.3
교육재정을 감안하여 현행에서 인력보강	18	8.9
현행 유지	8	3.9
계	203	100

(무응답: 3명)

교육기회 부족에 대한 개선사항으로 전담교육기관 설치 <표 3-11>와 다양한 교육기회 부여 및 기능직 공무원에 대한 체계적인 교육훈련이 활성화되어야 한다는 의견이 각각 97.6%와 93.6%에 이르고 있어 시급히 해결해야 할 과제를 알 수 있다. <표 3-12>

<표 3-12> 교육훈련 여건의 개선에 대한 의견

설 문		매 우	바람직	그 저	필요	전혀	계
		바람직	않다	그렇다	없다	필요 없다	
다양한 교육기회 부여	빈 도	126	75	4	1		206
	비율(%)	61.2	36.4	1.9	0.5		100
기능직 공무원 교육 활성화	빈 도	80	109	11		2	202
	비율(%)	39.6	54.0	5.4		1.0	100
정보화 교육 활성화	빈 도	92	99	13			204
	비율(%)	45.1	48.5	6.4			100
위탁 교육 활성화	빈 도	60	83	40	14	5	202
	비율(%)	29.7	41.1	19.8	6.9	2.5	100
인터넷 방송 등 사이버 교육체제 구축	빈 도	52	111	36	1	3	203
	비율(%)	25.6	54.7	17.7	0.5	1.5	100

(2) 教授要員 未配置

지방공무원훈련법 제6조는 교육훈련 기관에 강의·연구 및 교육운영을 담당할 교수요원을 둘 수 있도록 하고 있다. 또한 같은법 시행령 제22조에서는 교수요원의 자격에 관한 사항을 규정하고 있다.⁶¹⁾ 그러나 탐라교육원에는 지방공무원 교육훈련을 전담하는 교수요원이 배치되어 있지 아니하다. <표 3-13> 탐라교육원 정원 현황 참조.

<표 3-13> 탐라교육원 정원 현황

구분	총원	장학관	교육 연구관	교육 연구사	행정직	기술직	별정직	기능직
정원	42	1	2	7	3	3	2	24

(별정직 2명은 학생수련 요원임)

자료 : 탐라교육원. 연수운영결과분석. 2000.

이러한 여건은 교육내용의 일관성과 지속성 유지 그리고 교육교재의 개발 등 교육훈련의 전문성을 신장시켜 나가지 못하고, 아울러 교육훈련의 효과성 제고와 질적 향상을 도모하지 못하는 결과를 가져온다 하겠다.

전담교수요원 배치에 대한 의견에서 88.2%가 바람직한 일로 인식하고 있음도 이를 뒷받침하고 있다. <표 3-14> 참조

<표 3-14> 전담 교수 요원 배치에 대한 의견

설 문		매 우 바람직	바람직	그 저 그렇다	필요 없다	전혀 필요없다	계
전담 교수제를 도입하여 교육훈련의 전문성을 신장 시켜나아야 한다	빈 도	82	97	21	1	2	204
	비율(%)	40.4	47.8	10.3	0.5	1.0	100

61) 종전에는 교관이라는 용어를 사용하였으나 지방공무원교육훈련법 개정으로 교육훈련기관에 교수요원을 두도록 하고 있다. 교수요원은 강의·연구 및 교육운영을 담당하도록 하고 있다.

2. 教育訓練 管理·運營의 問題

(1) 教育訓練 方法的 單純性

공무원들의 전문성 제고를 위해서는 다양하고 전문적인 교육과정 운영과 피교육자 참여로 교육훈련 효과를 높이는 동기부여가 필요하나 조사결과는 만족한 수준이 아니다.

교육훈련 방법이 강의위주 등 적절하지 못하다고 응답한 공무원이 54.9%("정말 그렇다" 13.2%, "그렇다" 41.7%)로 연령층에 관계없이 나타나고 있다.<표 3-15, 16>. 이는 아직도 교육훈련 방법이 1회성 강의 위주로 운영되고 있고 피교육자의 참여 및 문제 해결식 방법을 활용하지 못한 결과라 하겠다. 따라서 교육의 목적과 대상에 따라 가장 효율적인 교육방법을 선정하여 활용하여야 한다는 과제를 제시하고 있다.⁶²⁾<표 3-17> 교육훈련 방법에 대한 의견 참조

이를 극복하기 위한 교육훈련 방법 개선에 대한 의견에서 "이론 및 사례중심 강의와 실습"이 71.9%, 토의·발표 등 피교육자 참여위주에 대한 의견이 13.1% 등으로 나타나고 있다. <표 3-17>

<표 3-15> 교육훈련 방법에 대한 문제점 인식

질문 : 교육훈련 운영방법이 강의 위주 등 적절하지 못하다고 생각하십니까?

구 분	정말 그렇다	그렇다	그저 그렇다	약간 아님	전혀 아님	계
빈 도	27	85	66	21	5	204
비율(%)	13.2	41.7	32.4	10.3	2.4	100

(무응답 : 2명)

62) 탐라교육원 뿐만 아니라 충청북도 단재교육원의 일반직 과정의 연수운영 결과분석에서도 개선할 점으로 강의식 수업에 비하여 참여식·토론식 수업이 부족한 것으로 분석되고 있다.(충청북도단재교육연수원, 「2000년도 연수운영결과분석」 p. 214)

<표 3-16> 교육훈련 운영방법(강의 위주 등 적절하지 못함)에 대한 교차 분석

연령별	구분	정말 그렇다	그렇다	그저 그렇다	약간 아님	전혀 아님	계
20대	빈도	2	9	5	2		18
	비율(%)	11.1	50.0	27.8	11.1		100
30대	빈도	12	31	23	8	1	75
	비율(%)	16.0	41.3	30.7	10.7	1.3	100
40대	빈도	9	37	25	9	4	84
	비율(%)	10.7	44.0	29.8	10.7	4.8	100
50대	빈도	4	8	13	2		27
	비율(%)	14.8	29.6	48.2	7.4		100
계	빈도	27	85	66	21	5	204
	비율(%)	13.2	41.7	32.3	10.3	2.5	100

(무응답: 2명)

<표 3-17> 교육훈련방법에 대한 의견

설 문	빈도	비율
이론 및 사례중심 강의와실습	148	71.9
토의, 발표 등 피교육자참여 위주	27	13.1
현장실습 견학위주	31	15.0
계	206	100

(2) 專門性 신장을 위한 教育課程 運營 未洽

교육행정직 공무원들은 교육현장에 근무하는 만큼 교육에 대한 이해의 폭을 넓힐 수 있는 기회와 교육행정의 전문성 신장을 위한 기회가 적절히 부여되어야 한다. 이는 공무원 개개인의 노력도 중요하지만 재직자 교육을 통하여 신장시켜

야 한다. 그러나 조사결과는 만족한 수준에 있지 못하다. 대다수 공무원들이 교육훈련 프로그램에 전문성이 없다고 생각하고 있다. 즉 ‘교육 훈련 프로그램의 전문성이 없다고 생각하십니까?’하는 질문에 “정말 그렇다” 18.6%(38명), “그렇다” 38.7%(79명), “그저 그렇다” 31.4%(64명) 등으로 나타나고 있다.<표 3-18, 19>

<표 3-18> 교육 훈련 프로그램에 대한 문제점

질문 : 교육 훈련 프로그램이 전문성이 없다

구 분	정말 그렇다	그렇다	그저 그렇다	약간 아님	전혀 아님	계
빈 도	38	79	64	17	6	204
비율(%)	18.6	38.7	31.4	8.4	2.9	100

(무응답: 2명)



<표 3-19> 교육훈련 프로그램 문제점(전문성)에 대한 인식 교차 분석

직급별	구분	정말 그렇다	그렇다	그저 그렇다	약간아님	전혀아님	계
9급	빈 도	2	5	7	3		17
	비율(%)	11.8	29.4	41.2	17.6		100
8급	빈 도	8	9	8	2		27
	비율(%)	29.6	33.4	29.6	7.4		100
7급	빈 도	17	22	15	3	2	59
	비율(%)	28.8	37.3	25.4	5.1	3.4	100
6급	빈 도	6	37	27	5	3	78
	비율(%)	7.7	47.5	34.6	6.4	3.8	100
5급	빈 도	4	5	7	4	1	21
	비율(%)	19.1	23.8	33.3	19.0	4.8	100
4급	빈 도	1	1				2
	비율(%)	50.0	50.0				100
계	빈 도	38	79	64	17	8	204
	비율(%)	18.6	38.8	31.4	8.3	2.9	100

(무응답: 2명)

이러한 응답은 각급 학교에 근무하는 교육행정직 공무원들은 다른 행정기관에 근무하는 공무원들과는 달리 교육에 대한 이해는 물론 회계, 인사, 시설관리, 지역사회와의 유대, 학교 운영위원회 운영 등 다양하고 종합적인 업무 처리를 하여야 한다. 따라서 이에 따른 전문적인 교육훈련이 이루어지지 못함에 따른 지적으로 볼 수 있다.

<표 3-20>에서 보는 바와 같이 교육행정직 공무원에게도 교육관련 과목(교육과정, 생활지도 요령 등)에 대한 강화 등 교육과정 운영에 대하여 다양하고 전문성을 신장시킬 수 있도록 개선되어야 한다고 응답하고 있다.

이러한 의견 제시는 교육 행정직으로서 종합적인 업무처리 능력도 중요하지만 교육에 대한 전문성 신장을 위한 교육훈련 과정개설 요구로 보아진다.

<표 3-20> 교육과정 운영에 대한 의견

설 문		매우 바람직	바람직	그저 그렇다	필요 없다	전혀 필요 없다	계
전문과정 2주 중 1주 과정 지정 이수 의무화	빈 도	74	106	16	4	4	204
	비율(%)	36.2	52.0	7.8	2.0	2.0	100
교육행정직이므로 교육관련 과목(교육과정생활지도 요 강)강화	빈 도	44	80	63	10	5	202
	비율(%)	21.7	39.6	31.2	5.0	2.5	100
선택과목은 교육생이 선택 하여 이수할 수 있도록 과 정 개설	빈 도	65	109	22	6	3	202
	비율(%)	31.7	53.2	10.7	2.9	1.5	100
시간제, 격일제 운영 등 교 육훈련방법 다양화	빈 도	80	97	16	8	2	203
	비율(%)	39.4	47.8	7.9	3.9	1.0	100

3. 教育訓練 制度의 問題

(1) 新規任用 및 技能職 公務員 教育訓練 體系 未洽

신규임용 공무원에 대하여는 체계적인 교육훈련이 미흡하여 현장적응에 어려움을 느끼고 있는 것으로 나타나고 있다. (“정말 그렇다” 28.4% “그렇다”

42.8%) <표 3-21>. 이는 신규공무원들이 사기저하와 근무의욕 상실로 나타날 우려가 있을 뿐 아니라 효율적인 학사지원이 이루어지지 못하여 교원과의 갈등 및 교육활동을 저해하는 요인으로 작용할 수 있다. 특히 특성상 교육행정직 공무원들이 1~2명만이 배치되는 초·중·고교에 근무하는 공무원들이 교육행정기관이나 교육 연구기관 등 직속 기관에 근무하는 공무원보다 더욱 큰 문제점으로 인식하고 있는 것으로 나타나고 있어 이에 대한 체계적인 대책이 요구되고 있다.<표 3-22> 참조. 또한 기능직 공무원에 대한 교육훈련이 부족하다. <표 3-1> 참조

<표 3-21> 신규 임용자 교육에 대한 문제점

질문 : 신규 임용자에 대한 교육이 미흡하여 현장적응에 어려움이 있다.

구분	정말그렇다	그렇다	그저그렇다	약간아님	전혀아님	계
빈도	57	86	44	11	3	201
비율(%)	28.4	42.8	21.9	5.5	1.4	100

(무응답 : 5명)

<표 3-22> 신규 임용자 교육에 대한 문제점 교차 분석

근무처별	구분	정말그렇다	그렇다	그저그렇다	약간아님	전혀아님	계
초등학교	빈도	8	18	6		1	33
	비율(%)	24.2	54.6	18.2		3.0	100
중학교	빈도	3	8	5			16
	비율(%)	18.8	50.0	31.2			100
고등학교	빈도	9	10	2			21
	비율(%)	42.9	47.6	9.5			100
지역교육청	빈도	23	28	17	2		70
	비율(%)	32.9	40.0	24.3	2.8		100
도교육청	빈도	14	22	14	9	2	61
	비율(%)	22.9	36.1	22.9	14.8	3.3	100
계	빈도	57	86	44	11	3	201
	비율(%)	28.3	42.8	21.9	5.5	1.5	100

(무응답 : 5명)

특히 신규임용 공무원에 대하여 시보기간 중 일정한 프로그램이수가 바람직한가에 대한 응답은 경력에 관계없이 긍정적인 의견을 보이고 있어(“매우 바람직” 60.8%, “바람직” 32.8%) 신규임용자 교육 프로그램 개발이 절실함을 말해주고 있다. <표 3-23, 24> 신규임용자 교육에 대한 의견 교차분석 참조

<표 3-23> 신규 임용 공무원 교육여건 개선에 대한 인식

설 문		매 우 바람직	바람직	그 저 그렇다	필요 없다	전혀 필요없다	계
신규 임용자 시보기간 중 일정한 프로그램 이수	빈 도	124	67	9	3	1	204
	비율(%)	60.8	32.8	4.4	1.5	0.5	100

<표 3-24> 신규임용자 교육에 대한 경력별 의견 교차분석

경력별		매 우 바람직	바람직	그저 그렇다	필요 없다	전혀 필요없다	계
5년미만	빈 도	16	13	3			32
	비율(%)	50.0	40.6	9.4			100
5년이상 10년미만	빈 도	26	14	1	1	1	43
	비율(%)	60.5	32.6	2.3	2.3	2.3	100
10년이상 15년미만	빈 도	22	8	1			31
	비율(%)	71.0	25.8	3.2			100
15년이상 20년미만	빈 도	14	5	1			20
	비율(%)	70.0	25.0	5.0			100
20년이상	빈 도	46	27	3	2		78
	비율(%)	59.0	34.6	3.8	2.6		100

(2) 教育訓練 結果 評定制度의 不合理

교육훈련 결과 평정제도 운영이 불합리하다. 지방공무원 교육훈련 결과를 평정함에 있어서는 임명권자(교육감)에게 평정권한이 주어져야 하나 교육위원회

및 교육감 소속 지방공무원 평정 규칙(교육부령)은 선택 전문 교육훈련 성적의 평정점수 (10점)부여는 국가 전문 행정연수원, 교육인적자원부 장관이 인정하는 공무원 교육훈련기관 및 시·도 교육청 지방 공무원 교육훈련기관·행정기관 또는 민간기관 등에서 이수한 선택전문 교육 훈련 성적을 대상으로 평정하도록 하고 있다.

따라서 교육행정직 공무원(지방공무원)의 교육훈련 성적 평정은 교육감이 교육인적자원부장관이 승인을 얻은 교육과정 이수자에 한하여 점수 부여가 가능하다. 이러한 제도는 지방 공무원에 대한 교육훈련 활성화를 제약하는 요소가 되고 있다. 이에 대하여 공무원들의 인식은 75.3% (“정말 그렇다” 32.0%, “그렇다” 43.3%) 가 평정점수 부여 교육과정 지정권을 교육감에게 주어야 한다고 하고 있다. 교육장에게도 주어야 한다는 의견도 있다.(33.9%) 이는 교육행정직 공무원 교육훈련이 활성화되고 지역 실정에 맞는 교육훈련이 시행을 위하여 검토되어야 할 과제라 하겠다.⁶³⁾

<표 3-25> 교육 훈련 결과 성적 평정대상 기관 인정권에 대한 인식

구 분		정말 그렇다	그렇다	그저 그렇다	약간 아님	전혀 아님	계
교육감	빈 도	62	84	33	14	1	194
	비율(%)	32.0	43.3	17.0	7.2	0.5	100
교육장	빈 도	21	39	60	41	16	177
	비율(%)	11.9	22.0	33.9	23.2	9.0	100
장관	빈 도	3	23	65	44	38	173
	비율(%)	1.7	13.3	37.6	25.4	22.0	100

(무응답 : 각각 12, 29, 33명)

63) 교원연수에 관한 규정(대통령령) 제5조는 교육감은 연수원이 실시할 수 없는 특수분야에 관한 연수를 위하여 필요하다고 인정할 때에는 특정기관을 지정하여 그 연수를 실시하게 할 수 있도록 하고 있다. 따라서 교육감은 교원연수를 실시함에 있어 지역실정을 고려하여 연수기관을 지정 운영할 수 있다.

(3) 教育課程 運營에 대한 事後 評價의 形式性

또한 교육훈련 결과에 대하여 심도 있는 사후 평가가 이루어지지 못하고 있다. 훈련 결과 나타난 문제점에 대한 분석과 개선 방안이 구체적이지 못하여 다음 교육훈련에 feed back효과를 얻지 못하고 있다.⁶⁴⁾

교육훈련 평가를 함에 있어서 현업의 적응도 또는 조직의 기여도에서 어떠한 변화가 일어났는지를 확인하기 위한 평가보다는 주로 피교육자들은 교육기간 중에 배운 교육내용이 자신에게 도움이 되었는지와 전반적인 교육실시 과정이 만족스러웠는지를 조사하거나 교육과정에서 다룬 교과목에 대한 이수정도를 확인하기 위한 피교육생의 성취도를 측정⁶⁵⁾하는 수준에 머물고 있다.

이는 앞에서 밝힌 바와 같이 전담 교육기관 또는 전담부서가 없을 뿐만아니라 전담교수요원이 배치되어 있지 아니하여 교육행정직 공무원 교육훈련에 대한 전문적인 연구와 검토없이 전례 답습적인 형식적인 평가와 교육훈련으로 이어져 발전적이지 못하다.



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

64) 지방공무원교육훈련법시행령 제11조는 지방공무원 교육훈련의 내용·방법 및 성과 등을 정기 또는 수시로 평가하여 이를 개선·발전시키도록 규정하고 있다. 평가보고서를 보면 피교육자의 설문조사 방식에 의거 획일적으로 이루어지고 있다.

65) 김진규, 「연수교육 평가방법의 현황 분석과 발전방안」, 국가전문행정연수원, 교육행정연수부, 2000, p. 95. 및 탐라교육원, 「1999년도 연수운영결과분석」.

第Ⅳ章 教育訓練의 改善方案

공무원 교육훈련은 교육 이수자가 능력발전을 통해 조직의 목표달성에 기여할 때 진정한 의미를 갖게 된다. 이런 점에서 볼 때 해결해야할 여러 가지 과제가 있다고 하겠다

지식정보화 사회에서 조직은 공무원에 대한 교육훈련제공이 선택이 아닌 필수이고 시혜가 아닌 권리에 대한 의무적 제공이라는 사실을 직시해야 한다.⁶⁶⁾

따라서 교육훈련에 대한 참여와 관심을 촉진하고 실질적인 도움을 줄 수 있도록 업무와 구체적으로 연계되어야 한다. 또한 각 공무원에 대한 엄밀한 수요분석에 입각하여 그에 맞는 교육훈련 전략을 수립·집행하는 체계적 접근(Systematic Approach)이 절실하다. 이를 가능케 하기 위해서는 무엇보다도 교육훈련에 관한 권한이 대폭 위임되어 당사자인 공무원과 소속 부서장의 의사가 최대한 반영될 수 있도록 제도적인 준비가 추진되어야 한다.⁶⁷⁾

또한 교육훈련에 활용되는 방법이나 기자재 등의 기술적인 문제에 대해서도 지속적인 보완이 이루어지도록 하여야할 것이다.

여기에서는 제주도내 교육행정직 지방공무원의 교육훈련 실태에 대한 실증적 조사 결과를 토대로 교육훈련 체제의 개선, 전문성 신장과 교육과정운영의 다양화, 교육훈련결과 평정제도 개선 및 교육과정 운영 평가 방안을 제시한다.

第1節 教育訓練 與件의 改善

1. 教育訓練의 基盤構築

미래 사회의 변동에 대처할 수 있는 공무원의 능력개발 문제를 행정 이념과

66) 이상수, 「21세기 공무원 교육훈련의 발전 방향」 행정자치부, www.training.go.kr. 사이버 강좌, 2000, p. 15.

67) 김성열, 「영국의 공무원 교육훈련 체제」 행정자치부, www.training.go.kr. 테마 강좌, 2000, p. 183.

함께 직업공무원 제도를 이상적으로 정착시키려면, 공무원의 교육훈련은 다음과 같이 대응해야 할 것으로 생각된다.

먼저, 다원화 시대에 대처할 수 있는 교육훈련 분야의 「다양성」 확보와 아울러 전문화 추세에 부응할 수 있는 교육훈련의 「전문성」 강화이고, 교육 훈련과 실무와의 연계에 있어서의 「실용성」이 증대되어 기술·정보의 수시 변동에 대처할 수 있는 교육훈련 시기의 「시의성」 확보가 동시에 요구된다. 그리고 교육장소의 선택, 교수요원의 선정, 교육기법의 적용 등 교육훈련 운영상의 「효율성」이 제고되어야 하며, 공무원 교육훈련이 직업공무원 제도의 틀 속에서 조화되고 의미있는 질서를 이룰 수 있도록 하는 「체계성」 또한 확보되어야 한다.⁶⁸⁾

이에 따라 제주도 교육행정직 공무원에 대한 교육훈련도 활성화시키고, 전문성을 신장시키기 위해서는

첫째, 제주도내 교육행정직 공무원에 대한 교육훈련기관인 탐라교육원에 교육훈련을 전담할 기구 또는 최소한의 교육훈련 전담인력(예: 교육행정연수부 또는 현행 총무부에 지방공무원 교육훈련 업무를 부가하여 행정연수관리부 등으로 개편)을 두어 체계적인 교육자료의 개발, 교재편찬, 교수요원 양성 또는 확보, 교육과정 개발 등 효율적이고 능률적인 교육훈련이 되도록 하여야 한다.⁶⁹⁾

앞에서 밝힌 바와 같이 현재와 같이 교원연수에 더부살이식 점임체제로는 지방공무원에 대한 교육훈련을 효율적으로 감당할 수 없다.

이 방안은 기구, 인력의 증가와 이에 따르는 교육재정의 확보 등 제약여건을 가지고 있으나 중요한 것은 교육훈련을 통한 공무원의 능력발전이 교육 현장에 활력과 능률적인 업무추진을 가져온다는 중요성 인식과 함께 투자라는 인식에서 출발한다면 단순한 기구 확대로 해석할 일은 아니다.

둘째, 도내 다른 기관의 공무원 교육훈련 기관과의 연계방안 모색이다. 지방공무원들의 공통적으로 이수해야할 과정(예: 법률과정 또는 자치법규 관리 과정

68) 이준석, 전계논문, p. 50.

69) 서울특별시교육연수원에 교육행정연수부를 두어 일반직 및 기능직 공무원에 대한 교육훈련을 전담하도록 하고 있다. [서울특별시교육청행정기구설치조례시행규칙(1999.1.15 제정 교육규칙 제540호) 참조]

등) 등은 교육훈련 기관간의 상호 위탁하여 교육과정을 이수토록 함으로써 교육 훈련 기간 중 교육생간의 유대강화는 물론, 정보교환과 지역개발에 따른 공동관 심사에 대한 의견교환 등이 기회가 될 것이다. 또한 지방자치단체내의 기관간 협조체제 구축과 공무원들의 사고의 폭을 넓히고 분야별로 전문적이고 심도있는 교육훈련을 실시할 수 있다. 뿐만 아니라 같은 과정을 기관별로 각각 실시할 때 보다 교육경비도 절감할 수 있을 것이다.

2. Cyber 教育訓練의 活性化

정보통신기술의 발달은 공무원들로 하여금 다양한 교육훈련을 보다 자유롭게 받을 수 있도록 하여준다. Cyber 교육 체제는 이미 대학교육, 기업체에서도 사 원교육에 활용되고 있다. 교원연수에 있어서도 도입되어 시행 중이며 부분적으 로는 공무원 교육훈련에도 도입되어 활용되고 있다.

지방 공무원에 대해서도 제도적 장치와 프로그램이 개발된다면 원격교육에 가 장 큰 걸림돌인 시스템 구축에 따른 과도한 비용 문제는 구애받지 않고 실시될 수 있다.⁷⁰⁾

특히 제주도교육청이 학생과 교원연수에 활용하기 위하여 설립을 추진하고 있

70) Cyber 교육체제는 집합교육에 비하여 상대적으로 비용이 저렴하고 효과적인 첨단 매체의 교육적 활용을 극대화하여 교육훈련의 질적 수준을 제고할 수 있다는 차 원에서 적극 검토되기 시작하였다.

교원연수에 있어서는 열린 교육체제를 교육현장에 도입하여 정보화 사회에 적 용할 수 있는 능력을 기를 수 있도록 교육체제를 개방하고 평생학습 기회를 갖도 록 하기 위하여 원격연수체제의 구축과 연수방법 및 제도개선이 시급하게 요청되 었다. 한국교원대학교 종합교원연수원, 경상남도 교원 연수원을 선정하였다.

1997년 10월부터 한국멀티미디어 지원센터 주관으로 교원원격연수 시스템 구축 사업을 체계적으로 추진하였다. 그 경과 교원원격연수 시스템인 Cyber 교원 연수원 을 1998년 8월부터 본격적으로 운영하기 시작하였다. 2000년 3월 16일 교육부령 제 764호로 「교원등의연수에관한규정시행규정」이 개정 공포되고, 2000년 12월1일 광주광역시 교육연수원 등이 원격교원 연수원으로 지정되어, 고려대학교의 5개과 정 등에 대한 원격교육연수원 인가를 시작으로 본격적인 cyber 연수시대가 개막되 었다. (권이중외, 「교원 연수 학점 강화 및 프로그램 개발연구」 교육부, 2000, p. 139. 교육부, 「원격연수원 선정기관 통보」 교양 81840 - 900. 2000. 12. 6 참조)

는 「제주 인터넷 교육방송국」이 개국되므로 여기에 지방공무원에 대한 교육과정을 개설하여 운영한다면 별반 어려움이 없이 운영할 수 있을 것이다.⁷¹⁾

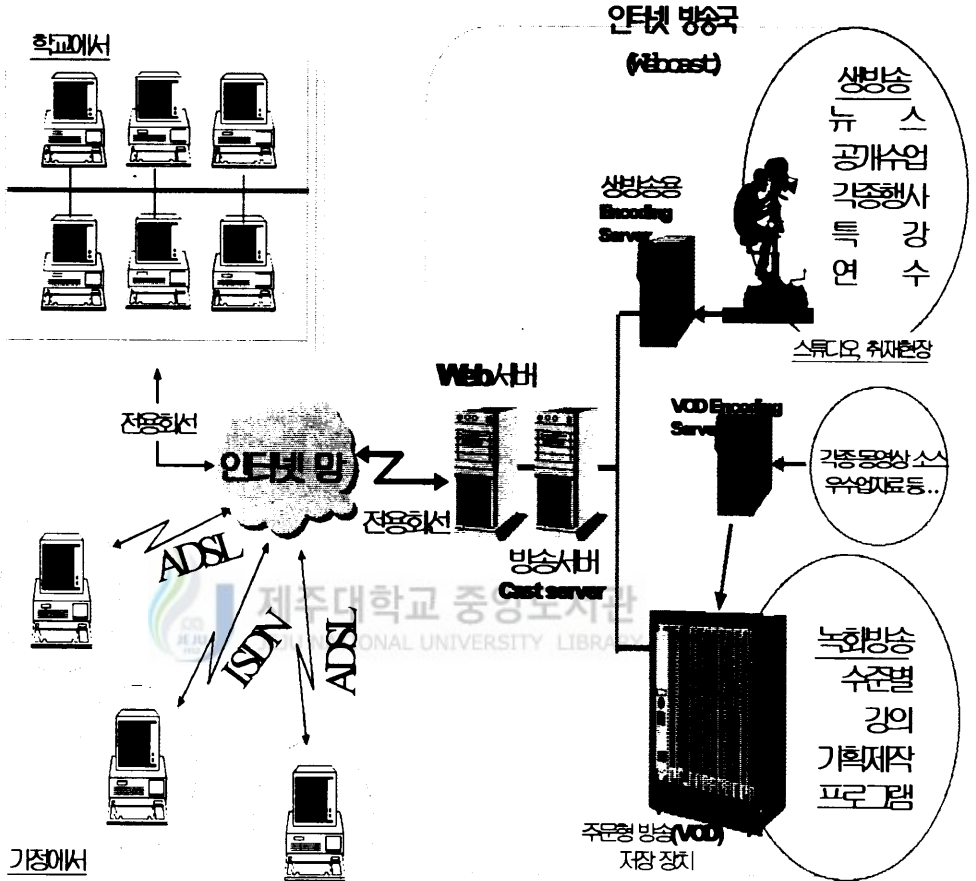
따라서 Cyber교육훈련체제 구축에 따른 가장 큰 문제인 기술적인 문제와 시스템 구축에 따른 비용문제는 자연적으로 해소될 것이다.

최근 원격교육에서 실시되고 있는 대부분의 강좌가 인터넷을 통한 웹기반 교수(Web Based Instruction : WBI)로 운영되고 있으며, 전통적인 면대면 출석 수업과 시험을 병행하고 있다. WBI는 전통적 면대면 수업에서 이루어질 수 있는 정도의 상호 작용성에 접근할 수 있다. 채팅, 인터폰 등을 이용한 실시간 상호 작용 활용과 게시판과 전자우편 등을 이용한 상호작용 활동이 가능하므로 전통적 교육방법의 공간적 제약과 시간적 제약을 극복하면서 상호 작용을 수행할 수 있는 통로를 마련하는 계기가 될 수 있다. 인터넷 방송을 통한 교육은 동영상을 통한 교육으로 효율적인 교육훈련을 기대할 수 있을 것이다.

다만 원격교육에서 또 다른 문제점으로 대두되는 교육과정 개발과 개인차가 심한 학습성과 전문 개발자의 부족 등 운영상의 문제점이 있으나 원격교육이 보편화되면 양질의 콘텐츠 개발과 함께 전문가 양성, 그리고 교수-학습방법의 지속적인 연구로 개선될 수 있다고 보아진다. 제주도교육청이 추진하고 있는 교육방송 시스템을 살펴보면 <그림 4-1>와 같다. 이러한 인터넷 방송국을 통한 동영상 강의와 과제제출 등 교육훈련 과정을 온라인에 의한 교육과 집합교육을 병행한다면 무리없는 교육훈련을 실시할 수 있다고 본다.

71) 조동수, 「학교 인터넷 방송국 구현을 위한 소고」 제주도교육청, 교육제주, 제107호, 2000, pp. 54~57.

<그림 4-1> 인터넷 방송 시스템 흐름도



자료 : 조동수, (2000). 「학교 인터넷 방송국 구현을 위한 소고」 제주도교육청, 교육제주, 제107호에서 인용

이러한 특징을 지닌 원격교육에 있어서 운영방법 및 평가방법에 대하여 교육부가 제시한 교원 연수에서 적용할 사항 <표 4-1>과 연구된 가상연수 시스템은 <그림 4-2>과 같다.

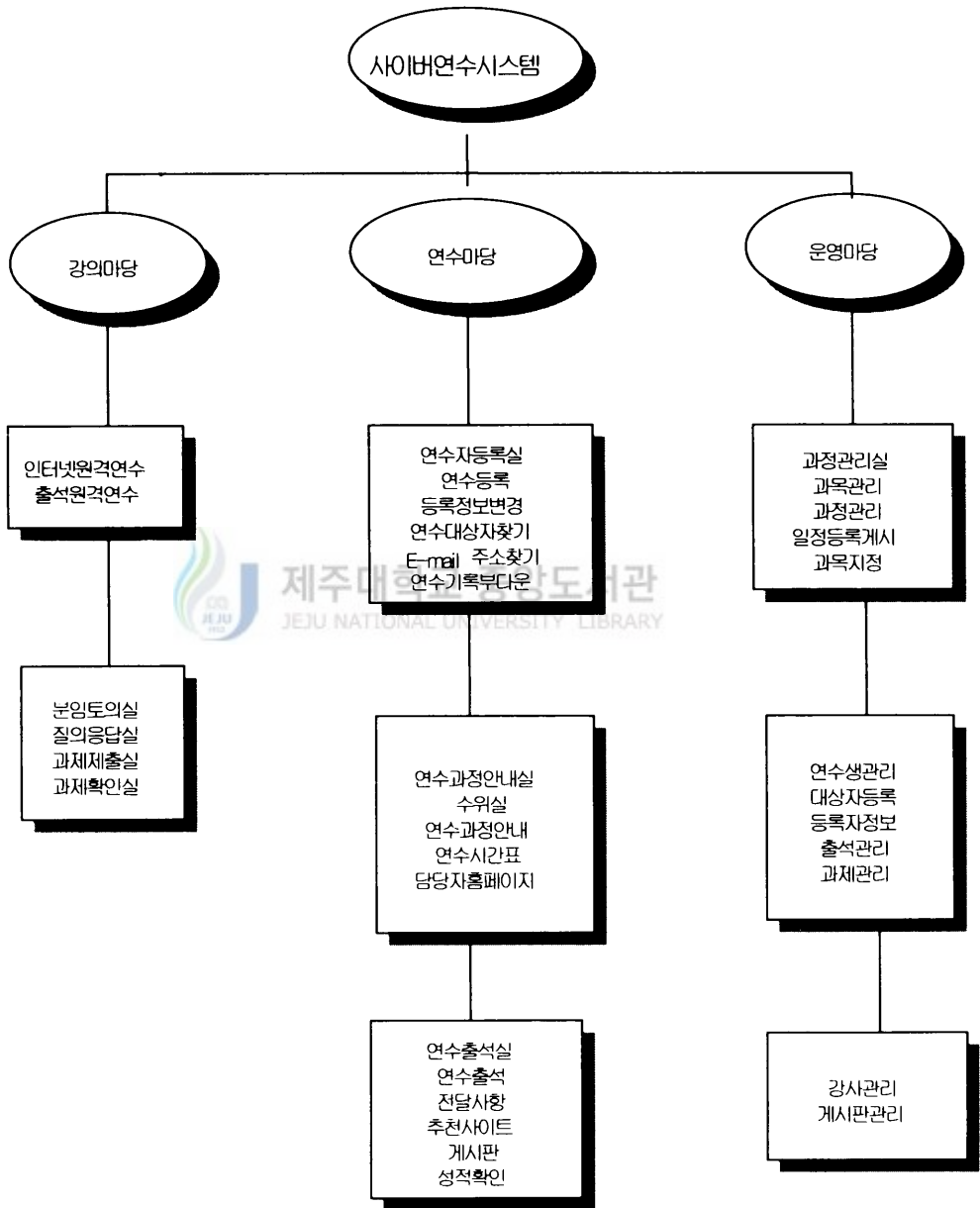
이를 지방공무원 교육에서도 적용할 수 있을 것으로 생각되나 지속적인 연구와 개발이 필요하다.

<표 4-1> 원격 교육연수원의 운영방법 및 평가

구분	내 용
운영 방법	<ul style="list-style-type: none"> ○ 원격수업은 인터넷 및 멀티미디어 활용 강의, 화상강의를 주된 방법으로 하되, 원격수업의 보조방법으로 출석수업 실시 ○ 교직원 대상 1일 연수기간은 2시간(공휴일, 방학동안 3시간)이내의 분량으로 편성하며, 공휴일에도 연수가능, 다만 화상강의는 5시간 이내로 실시 ○ 교직원대상 원격교육연수과정은 동시에 2강좌까지만 이수할 수 있음 <ul style="list-style-type: none"> - 평일(2시간) : 1강좌(1시간 또는 2시간) 2강좌(각 과목별 1시간씩) - 방학동안(3시간) : 1강좌(1시간 또는 2시간) 2강좌(1시간+2시간 또는 1시간+1시간) ○ 원격교육의 질을 높이고 중복투자 해소 및 경비절감을 위해 원격교육연수원과 대학·산업체와 협의체를 구성하여 연계프로그램 운영과 콘텐츠 공동개발 ○ 원격교육연수과정은 관리·감독기관에서 학습자가 학습을 진행하고 있는 상황을 확인할 수 있는 학습진도관리 기능 개발 권장 ○ 원격교육연수원 단위로 운영위원회 구성·운영 <ul style="list-style-type: none"> - 연수원 운영방향, 교육과정, 콘텐츠개발, 모집요강 등 원격 교육연수의 주요사항 심의
평가 방법	<ul style="list-style-type: none"> ○ 공정한 평가를 위하여 교육부 지침을 토대로 연수원별로 엄정한 평가기준 마련 ○ 연수생의 학습성취도 평가는 통신에 의한 평가방법으로 하되, 30시간 이상 직무연수는 출석평가를 1회 이상 실시 <ul style="list-style-type: none"> - 강의접속(참여정도), 과제물, 토론, 질의응답, 온라인시험 등 ○ 각 단원의 학습이 끝난 후에는 형성평가(객관식 등) ○ 객관식 평가와 주관식 평가를 혼합하되 주관식 평가의 비중을 높임 ○ 평가를 합산하고 석차를 계산하는 평가자동화 프로그램 개발

자료 : 교육부, 「원격교육연수원 운영지침」, 2000. 재구성.

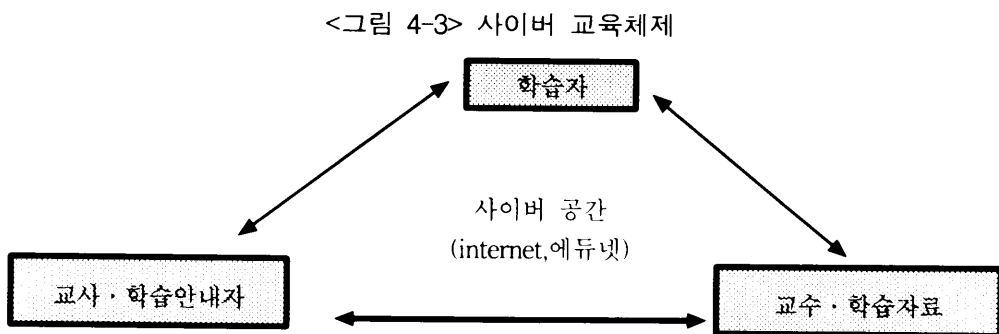
<그림 4-2> Overall menus of Cyber Training System



자료 : 이용훈, 「가상연수 시스템 설계 및 운영에 관한 연구」 경남대학교대학원, 박사학위논문, 2000, p. 41.

Cyber 공간은 정보통신 기술을 바탕으로 인간이 만들어 낸 인간의 새로운 활동 공간이다. 사이버 공간의 활용은 우리에게 무한한 가능성을 제공해 줄 수 있다. 이러한 가능성은 교육부문에다 마찬가지로이다. 사이버 공간을 교육적으로 활용하는 것에는 교사와 학생들, 공무원 교육에서는 교수요원과 피교육자의 자료·정보를 공유하고, 토론하는 방법이 있으며, 더 나아가 사이버 교육체제를 구축하고 교육하는 것이다.

사이버 교육체제에서는 교사(공무원교육에서는 “교수요원”)와 학생(공무원교육에서는 “피교육생”)의 관계가 직접적일 수도 있으며, 간접적일 수도 있다. 더 나아가 학습자가 학습할 때, 반드시 전통적 의미의 교사가 존재해야만 하는 것은 아니며, 학습자를 가르치는 교사가 아니라 학습을 안내하거나 함께 학습하는 동료가 되는 경우도 있다. 예를 들어 학습자는 사이버 공간에 널려있는 다양한 학습자료와 정보를 활용하여 독립적으로 학습할 수도 있고, 다양한 자료와 정보를 활용할 경우 보다 효과적인 자료와 정보에 접근할 수 있도록 안내해 주는 학습안내자(꼭 교사일 필요는 없다. 교사이외에 동료 학습자, 선후배, 전문가도 가능하다)의 도움을 받을 수도 있다. 그리고 전통적인 교육의 모습과 유사하게 교사의 지도하에 학습할 수도 있다.



자료 : 손병길, 전개서, p. 25.

장기적으로는 실제공간과 사이버 공간을 통합한 새로운 교육체제가 필요하다. 새로운 교육체제는 새로운 교육 문화를 필요로 한다.

이러한 사이버 교육체제는 공무원들에게 다양한 교육 기회를 제공할 수 있다.⁷²⁾

3. 專門教授要員 確保

교육훈련의 전문화는 유능한 교수요원의 확보가 전제됨은 두말할 필요가 없다. 앞에서 거론하였지만 탐라교육원에는 지방공무원 교육훈련을 전담하는 요원도 없을 뿐 아니라 강의·연구를 전담하는 전문 교수요원도 확보가 안된 상태이다. 전임 교수요원 확보의 필요성은

첫째, 교육내용의 일관성과 지속성 유지

둘째, 교과내용의 지속적인 연구개발 셋째, 교수와 교육생간의 교육내용을 대상으로 한 접촉과 교육기회 확보 등으로 말할 수 있다.⁷³⁾

이외에도 교육정책 개발을 위한 연구도 병행하도록 할 수 있을 것이다.

이렇다면, 공무원의 전문성 신장과 관련하여 교육훈련의 질적 향상과 전문성 확보를 위해서는 전문교수요원 확보가 시급한 실정이다.

교수요원 확보방법으로는 교육훈련기관인 탐라교육원에 전임교수제도를 도입함이 가장 바람직하다. 그러나, 이 방법은 교육재정 등 여러 가지 제약요건이 있으므로 현실적으로 도입하기가 어렵다고 본다.⁷⁴⁾

따라서, ① 겸임 교수제를 도입하거나, ② 일정한 요건을 갖춘 연구기관의 연구요원 또는 관련분야를 전공하고 경험이 풍부한 소속 공무원을 분야별로 전문 교수요원으로 위촉하여 활용하는 방안을 연구할 필요가 있다. 이 경우 단기간(1년 이내 등) 보다는 장기간 위촉이 바람직할 것이다.⁷⁵⁾ 아울러 강의 위촉과 함께 교재개발도 추진하여 교육의 질이 향상되도록 하여야 한다.

72) 손병길, 「정보통신기술 활용 교육의 방향」 제주도교육청 ICT 활용교육연찬회 연수자료, 2001.

73) 박중훈외, 전계서, p. 106.

74) 종전에는 교관이라는 용어를 사용하였으나 지방공무원교육훈련법 개정으로 교육훈련기관에 교수요원을 두도록 하고 있다. 교수요원은 강의·연구 및 교육운영을 담당하도록 하고 있다.

75) 지방자치단체의 장은 공무원교육훈련기관에 필요한 경우에는 정원에 관계없이 겸임교수 요원을 둘 수 있도록 하고 있다. (지방공무원교육훈련법 제9조)

第2節 教育訓練 管理·運營의 改善

1. 教育行政 環境에 適應하는 教育課程 運營

고도의 정보화 사회는 변화가 빠른 속도로 확산되고, 신속한 대응을 요구하는 것을 특징으로 한다. 따라서 미래에 대한 조망과 비전에 기초하여 능동적으로 변화에 대응하려면 공공부문에 있어서도 조직에 '변화관리기능'을 내재화시키거나 혁신의 기품을 내면화시킨 '학습조직'을 구축하는 것이 필요하다.

이와 같이 미래지향적인 교육청으로서의 위상 및 기반을 구축하기 위해서는 행정조직에 기획기능, 조사분석기능, 평가기능 등을 수행하는 관련 부서의 신설 및 확대 개편이 필요하다.

또한 2000년대의 교육행정은 학생 및 교직원들의 주관적인 만족감을 높이기 위한 절차개선, 전산화, 편익서비스, 환경정화, 복지서비스 등에 중점을 두는 방향으로 나아가야 한다. 행정서비스의 개선과 관련하여 그 동안의 행정편의 위주 또는 공급자 본위의 행정체제를 탈피하여 '주민만족'을 최우선시하는 고객 지향적 서비스 전달체제를 구축하는 것이 중차대한 현안과제로 등장하고 있다. 이를 위해서는 삶의 질 및 복지증진과 직결되고 있는 교육행정서비스의 양적·질적 확충을 뒷받침할 수 있는 고객 지향적 행정체제의 구축이 수반되어야 한다. 따라서 새로운 행정수요에 탄력적이며 개방적인 행정서비스 전달체제를 구축하기 위해서는 '전문성' '책임' '정보'에 기초한 '우월한 조직' 또는 '인텔리전트 조직(intelligent organization)'으로 개편하는 것이 필요하다.⁷⁶⁾

이는 체제개편과 아울러 교육훈련을 통하여 추진되어야 하므로 교육훈련의 전문성신장과 다양한 교육과정이 운영되도록 개편되어야 한다.

첫째, 정보화 교육의 활성화되어야 한다

우리사회는 물질적인 자원의 생산과 보유보다는 정보의 소유와 활용정도가 부

76) 김신복외, 「지방교육행정체제의 선진화 방안」 교육행정학 연구, 제16권 제3호, 한국교육행정학회, 1998, p. 10.

가가치의 창출을 통한 발전의 척도가 되는 정보화시대에 접어들었다.

교육부문에서도 정보매체의 보급과 자율학습을 도울 수 있는 각종 데이터베이스(data base)의 구축에 따라 시간과 공간을 초월하는 열린교육과 평생교육이 더욱 확산될 것이며 교육방법도 획기적으로 쇄신될 것이다.

이러한 정보화의 확대는 필연적으로 지방교육에도 큰 변화를 불가피하게 할 것이다. 사무관리를 비롯한 행정관리 전반을 정보화함은 물론 의사결정에 관리정보체제(Management Information System)를 도입하여 행정의 효율성과 아울러 정책 및 사업의 타당성을 높이는 데까지 차원을 높여야 할 것이다.⁷⁷⁾

따라서 정보화에 따른 전문요원 양성과 함께 과정보(단계별) 정보화교육을 통하여 전 공무원이 정보화 능력이 함양되도록 정보화 교육이 활성화되어야 한다. 특히 Cyber교육을 위해서도 필수적이다.

둘째, 사회적 요구에 대응하는 교육훈련과정 운영이다.

21세기 공무원은 '일반행정가(generalist)'보다는 공직사회 내에서 특화된 전문능력을 보유하면서 유능한 행정가로서 종합적인 관리능력을 보유한 '전문성을 지닌 일반행정가(specialized generalist)'가 필요하다. 이러한 종합적 전문지식은 민간부문에 대해서 정부관료가 내세울 수 있는 유일한 성격의 경쟁력있는 지식이 될 것이다.⁷⁸⁾

즉 이해관련자들이 자신과 관련된 부문에 대한 많은 정보를 바탕으로 자신들에게 유리한 이론과 정보를 제시할 때 전체의 관점에서 다른 한편의 종합적인 정보를 가지고 종합적인 판단을 해야 하는 것은 지방정부의 몫이기 때문이다.

앞에서 언급한 바와 같이 지방차원에서의 교육수요는 다양화되고 증대될 것이다. 무엇보다도 지역주민들의 평생교육에 대한 수요는 큰 폭으로 늘어날 것이다. 지금까지 학교교육은 정규학생들의 교육에 급급하여 성인교육은 도외시해 왔다고 볼 수 있다. 그러나 앞으로는 지역 주민의 요구에 부응하기 하여 이러한 평생교육 분야에 대한 투자와 함께 다양한 프로그램이 운영되어야 할 것이다. 따라서 세부적인 지도와 지원을 위한 전문과정 교육훈련이 이루어져야 한다.

77) 김신복외, 전계논문, pp. 20~21.

78) 최병대, 전게서, p. 20.

특히, 주민복지와 관련한 유아교육, 특수교육, 청소년지도, 부모교육, 상담활동 등에 관한 구체적인 행정서비스를 제공하기 위한 교육훈련이 있어야 한다.

셋째, 기능직 공무원에 대한 체계적인 교육훈련 과정을 개발하여 운영함으로써 각급 학교의 부족한 행정지원 인력을 보강하고 자긍심도 심어 주어야 할 것이다.

2. 教育課程 運營 및 方法의 多樣化

공무원의 전문성과 관련하여 전문성 제고의 주 대상 집단은 누구이며, 그 내용은 무엇이어야 하는가에 대하여 논란이 있을 수 있다. 원칙적으로는 모든 조직의 모든 계층에 근무하는 공무원들이 그 대상이 될 수 있으나, 모든 공무원에게 일률적으로 똑같은 전문성 개념을 도입하는 것은 문제가 있다고 보아진다. 따라서 여기에서는 교육행정직이라는 분야에 한정하여 생각해보는다면, 공무원의 전문성은 직급에 따라 다소 그 의미가 차이가 있겠지만 다음과 같이 정의하고자 한다.

- ① 해당직무와 관련된 전공지식을 바탕으로
- ② 상당기간에 걸쳐 공직에 근무한 경험의 축적 및 해당분야에 대한 교육과 훈련을 통한 전문적 지식을 보유하여
- ③ 해당업무의 원활한 수행능력과 해당분야의 주요정책 개발능력을 갖추어 동시에 유관분야 업무에 대한 이해능력을 보유하는 것으로 정의하고,79) 이를 발전시키기 위한 교육훈련 개선방안을 제시한다.

첫째, 교육훈련방법 개선이다.

현직에 종사하는 성인을 대상으로한 교육에 있어서, 단순한 지식의 전달에 불과한 '주입식' 또는 '일회성 강연식'의 교육방법에서 벗어나, 교육생들의 적극적이고 능동적인 역할과 사고활동을 유도하는 교육방법이 도입되어야 한다.

이를 위해서는 직무교육위주의 세분화된 교육내용과 함께 사례 및 현장 위주

79) 최병대, 전계서, p. 21.

교육방법이 개발되어야한다. 그 방법으로는 다음과 같이 할 수 있을 것이다.

- ① 동일한 직급의 교육대상자라 할 지라도 분야별로 교육대상자들의 선택할 수 있는 다양한 프로그램을 제공하는 것이다. 이것이 불가능할 경우에는 단일 교육과정 내에서도 교과과정 선정에 있어 교육대상자들이 자율적인 선택이 가능할 수 있도록 선택 과목을 다양화하는 것이 요망된다.
- ② 교육생이 강사가 되어 자신이 경험하고 극복한 사례를 소개하여 공유하거나, 소속기관의 주요 정책이슈에 대한 대안을 준비하고 이를 다른 기관의 동료 교육생들과 함께 논의하고 토론하여 현실적인 대안을 수립하게 하고 이를 각자 소속기관에 보내 활용토록 하는 것이다.⁸⁰⁾

둘째, 교육훈련 방법의 다양화이다.

공무원 교육훈련과정에서 제기되는 문제의 하나가 교육훈련에 대한 인식 부족에서 오는 관리자들과의 교육훈련에 대한 저항(이유 : 교육으로 직장을 떠나는데 따른 일손부족 또는 시간부족 등) 이다.⁸¹⁾

이를 극복하고 효과적이고 성공적인 교육운영을 위해서는 근무현장의 제반 여건을 고려한 다양한 교육훈련방법이 개발되고 시행되어야 한다.

다양한 교육훈련을 위해 Cyber 교육체제 구축을 앞에서 언급한 바 있으나, 이와 병행하여, 교육훈련기관에서의 적극적인 교육운영체제의 변화가 요구된다.

- ① 형식과 틀이 고정된 기존의 교육방법인 지정된 일정기간내의 일률적인 집합교육에서 벗어나 개방된 교육훈련체제로 전환하여 시간제, 격일제 운영 등 교육생들의 입장을 이해하고 이들의 입장에 따라 교육과정을 편성·운영되어야 한다.
- ② 현장과 연계한 교육훈련과 분야별 전문성을 신장시키기 위해서는 다양한 교육과정을 개설하여 예고하고 교육생이 자기에게 맞는 교육과정을 선택하도록 함으로써 능동적인 교육참여와 동기부여로 교육훈련의 성과를 높이

80) 박중훈외, 「중앙공무원 교육원 교과과정 개편방안」 한국행정연구원, 1997, pp. 68~69.

81) 최홍숙, 「공무원 능력발전 체고 방안」 연세대학교 행정대학원, 석사학위 논문, 1999, pp. 11~12.

고, 분야별 전문요원 양성을 위한 교육프로그램을 개발하여 개설함으로써 전문성 신장도 기대할 수 있을 것이다.⁸²⁾

③ 공무원들이 일과 후 자율적으로 선택하여 이수할 수 있는 교육과정을 개설·운영하여 자기주도학습을 유도하여 스스로 전문성을 신장시켜 나가도록 해야 할 것이다.⁸³⁾

④ 위탁교육을 활성화하여 도내 교육훈련기관에서 실시하기 곤란한 분야와 기술직 분야에 대하여는 과감하게 다른 시·도 교육훈련기관이나, 민간 교육기관에 위탁하여 전문성이 신장되도록 하여야 한다. 이를 위해서는 교육훈련비 증액이 요구된다.

셋째, 정보통신기술을 활용한 교육훈련 기반 구축이다.

Cyber 공간을 교육훈련에 활용함은 앞에서 설명한 바 있다 여기에서는 교육훈련의 효과를 극대화하기 위해서는 교육장(場)에서 과거의 시청각 교육을 컴퓨터 등의 정보통신 기술을 활용한 시청각 교육으로 전환하여야 함을 말한다. 현재 정보통신 기술의 주류는 디지털 기술에 기반을 두고 있다 이에 따라 다양한 자료가 디지털로 표현될 수 있게 되고, 이를 바탕으로 하나의 기기로 다양한 형

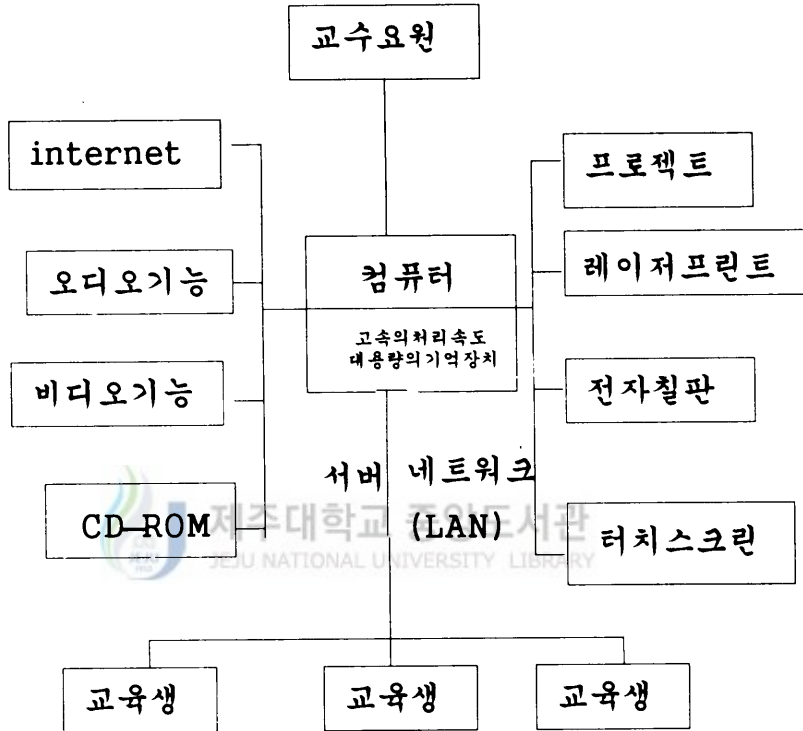
82) 제주도 교육과학연구원이 시행한 2000년도 교육정보화 과정 교원 연수에 있어서는 주중반, 주말반, 10개 과정(기초과정부터 전문요원 양성과정 등) 운영하였고, 제주도 교육청 산하 지방공무원 정보화 교육도 각급 학교의 교육행정직 또는 기능직 공무원이 1~2명에 불과함으로 전반기에는 시간제 운영을, 후반기에는 격일제로 교육과정을 운영함으로써 장기간 집합교육에 따른 업무공백을 최소화하여 교육훈련에 따른 관리자 등의 저항을 최소화함은 물론 교육내용을 실무현장과 연계한 직접실습을 가능케하여 소기의 성과를 올렸다.(제주도교육과학연구원, 「2000년도 교육정보화 연수 분석」 및 제주도 교육청 내부자료 참조)

83) 자기주도학습(self-directed learning)이란 학습자가 교사나 혹은 외인의 도움이 없건 없건 간에 스스로 학습에 있어서 주도권을 잡고 학습의 필요성을 진단하는 일부터 학습의 목표를 설정하는 일과 도움이 될만한 인적·물적 자원을 밝혀내고 적절한 학습의 전략을 선택하여 적용시키며 그 학습의 결과를 평가하는 과정이라고 정의할 수 있다.

이 용어는 '독학(independent learning)'과 유사한데, 독학이 타 학습자나 교사와의 직접적인 접촉 및 상호작용이 없는 사회학적인 고립으로서의 개념이라면, 자기주도학습은 고립의 의미보다는 교육학적인 관점에서의 자기주도성에 관심을 모으고, 교사와 학생의 관계에 초점을 맞추고 학습활동의 구성 및 계획에서의 통제권 및 권위의 문제에 강조점을 두는 추세이다. (송준수의, 「교육 사회학」 교육과학사, 1999, p. 251.)

태의 자료를 모두 처리할 수 있게 발전하고 있다.

<그림 4-4> 교육현장에서의 멀티미디어 시스템 (예시)



자료 : 손병길, 전계서 재구성

과거의 경우에는 다양한 시청각 기기를 이용하여 교육생들에게 자료를 제시하고, 학습내용을 설명하였다. 즉, 기기에 따라 자료를 따로따로 만들어 활용하였다. 그러나 현재는 디지털 기술을 기반으로 하는 정보통신 기술은 다양한 자료를 하나로 묶어 활용할 수 있도록 하고 있다. 멀티미디어(multi-media)가 된 것이다. 따라서 교육생 수용 능력에 맞게 다양한 자료를 필요할 때 적절하게 제공될 수 있도록 해야 한다.⁸⁴⁾

84) 손병길, 전계 논문, p. 17.

第3節 教育訓練 制度의 改善

1. 新規任用 公務員 教育訓練 制度의 改善

행정의 질이 공무원의 질에 좌우된다면 유능한 인재를 채용하는 것과 함께 임용 후 지속적인 능력배양으로 현장 적응능력과 전문성을 신장 시켜야 한다. 특히 신규임용 공무원의 현직적응에 대한 교육은 미흡한 실정이다.

중앙정부의 5급 공채자에 대한 교육훈련은 비교적 체계적으로 이루어지고 있다고 볼 수 있으나(교육기간 26주에 지방 수습 등) 9급 지방공무원으로 출발하는 공무원에 대하여는 임용전 기본 교육(2주간의 기본 교육, 또는 4주간의 기본 교육)이 전부다.⁸⁵⁾

마련된 훈련프로그램 이외에 적응훈련의 중요한 부분은 대개 직무 수행의 현장에서 감독자나 동료들에 의하여 행해진다. 그러므로 감독자들의 이해와 관심이 있어야 한다. 처음 직장에 나오는 사람들을 맞아들여 좋은 인상을 갖게 하고, 편안하고 즐거운 마음으로 일을 시작하게 할 수 있게 하여야 한다.⁸⁶⁾

따라서 시보기간 중의 공무원에게 실무수습과 유사한 훈련방법이 사용될 수 있으므로 이를 혼합한 교육과정을 개발 적용할 필요가 있다.

이러한 교육훈련은

첫째, 정규 공무원으로 임용하기 전에 현장 적응 훈련을 부여하여 공무원으로서의 직무 적응 능력을 높이도록 하고

둘째, 정규임용 직후 교육행정 공무원으로서의 전문성과 자긍심을 심어 주어 자신감과 함께 책임있는 직무를 수행할 수 있도록 도와주며,

셋째, 실무현장과 교육훈련기관간의 연계화로 교육훈련의 성과를 높일 수 있도록 계획되고 추진되어야 한다.

이러한 임용 후 교육훈련에 대하여는 교원연수에서도 연구되고 논의되고 있

85) 중앙공무원교육원, 「공무원 교육훈련 계획」 신입관리자과정, 신규실무자과정, 2000. 충청북도 지방공무원교육원, 「공무원 교육훈련 계획」 신규일반과정, 2000.

86) 오석홍, 전게서, p. 309.

다.87)

신규 임용공무원에 대하여 시보기간 중에 실시할 교육훈련은 다음과 같이 실시할 수 있을 것이다.

<표 4-2> 신규 임용 공무원 특별교육 프로그램 안

구 분	주 요 내 용	비 고
교육훈련 주관	공무원 교육훈련 기관	
교육훈련 대상	임용직전 기본교육을 이수한 시보 공무원	
교육훈련 성격	신규 임용된 공무원에 대한 실무 수습과 현장 적응 훈련	
교육훈련 방법	<ul style="list-style-type: none"> ○ 공무원 교육원에서 교육훈련 프로그램 및 수습 과제 제공 ○ 신규공무원의 배치된 기관의 선임 직원을 지도 요원으로 위촉 ○ 지도요원은 매주 마다 제시된 과제에 대하여 지도조언 ○ 매월1회 교육주관기관에서 세미나 또는 체험학습 및 교육진행상황 점검 ○ 평가 (feed back) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 체험 학습 (사회봉사활동 포함). ○ 사례중심으로 운영 ○ 원격교육방법 병행
교육과정	사무관리, 예산 및 회계, 민원실무, 자치법규, 보안 및 비상대비, 정보활용, 학교운영위원회 운영, 지방자치제도, 학교 교육과정 등	
기 타	교육결과 보직관리 등 인사자료로 활용	

자료 : 권이종외. 전계서. p. 80. 14. 중앙공무원 교육원. 전계서. pp. 41~42.

충청북도 지방공무원 교육원. 전계서 p. 40.을 참고하여 연구자가 재구성 함.

87) 권이종외, 「교원 연수 학점 강화 및 프로그램개발 연구」, 교육부, 2000, pp. 56~80. 14.

2. 教育訓練 評定制度 改善

교육위원회및교육감소속지방공무원평정규칙에는 선택 전문교육훈련 성적의 평정은 국가전문행정연수원, 교육인적자원부장관이 인정하는 공무원교육훈련기관 및 시·도교육청 지방공무원 교육훈련기관·행정기관 또는 민간기관 등에서 이수한 선택전문교육훈련의 성적을 대상으로 실시한다고 규정하고 있다. 이에 따른 평정점 부여도 또한 같다.88)

따라서 교육행정직인 지방공무원에 대한 인사권자인 교육감은 소속 공무원에 대하여 인사관리와 연계한 교육훈련 실시하거나, 지역실정에 알맞은 교육훈련을 실시함에 있어 장관이 승인을 얻어 시행하여야 한다. 이 때문에 활발한 교육훈련을 제약하는 요인이 되고 있다. 이를 극복하기 위해서는

첫째, 교육기관 인정권한을 시·도 교육감에게 위임하여 소속 공무원에 대한 교육훈련이 활성화 되도록 하여야 한다 지방공무원에 대한 인사권이 전적으로 지방자치단체장에게 있는 만큼 교육훈련결과를 인사관리에 연계하거나 지역실정에 맞는 교육훈련을 실시하기 위해서도 바람직하기 때문이다.

둘째, 훈련성적 평정점 부여권한도 교육감에게 위임되어야 한다. 교육훈련 성적을 평정함에 있어서도 선택전문 교육훈련성적의 점수 및 인정범위 등은 교육인적자원부장관이 정하는 바에 의하고 있다.

따라서, 현재 기능직공무원에 대하여 시행하고 있는 교육훈련 성적에 대한 교육감 재량사항을 교육감소속 모든 공무원에 대하여 적용하도록 개선하여, 시·

88) 1999년 7월 개정된 지방공무원 교육훈련 성적 평정은 공통전문 10점 선택전문 10점을 부여하도록 하고 있다. 공통전문 과정은 2주(10일) 이상은 10점 만점으로, 1주(5일)는 5점 만점으로 부여하고, 선택전문과정은 2주(10일) 이상은 10점, 1주(5일)는 5점을, 3일 이상 1주미만은 3점을 부여하도록 하고 있다. 다만 교육훈련성적이 정기 평정 기준일로부터 5년이 경과한 경우에는 그 성적의 8할을 각각 당해 공무원의 해당교육훈련성적으로 보아 평정하도록 하고 있다.

또한, 6급 8급 공무원 중 당해 계급에서 받은 공통전문과정 교육훈련성적이 없는 경우에는 바로 하위계급에서 받은 교육훈련성적으로 평정하도록 하고 있다. 임용권자는 기능직 공무원에 대하여는 직무의 특수성 또는 기관의 실정에 따라 평정방법을 달리할 수 있다.(교육위원회및교육감소속지방공무원평정규칙 제18조 내지 제21조 참조)

도별로 직무의 특수성 또는 기관의 실정에 따라 평정방법을 달리 정할 수 있도록 함으로써 소속 공무원에 대한 교육훈련을 지역 실정에 맞게 운영되도록 해야 할 것이다.

3. 教育課程 運營 評價의 活性化

교육훈련성과를 측정·평가하고 이를 발전적으로 다시 환류(feedback)시키는 과정이 중요하다는 데에는 이론이 있을 수 없다. 그러나 그러한 당위론적 가치에도 불구하고 특히 교육훈련성과의 사후평가에 있어서는 이를 실행에 옮기는 데에는 많은 제약이 따른다.

교육훈련 성과는 궁극적으로 교육훈련 이수 후 업무수행 능력의 향상이나 태도의 바람직한 변화를 통해 검증되어야 한다. 그러나, 공공행정에 있어서 성과를 계량적으로 측정하는 것은 일정한 한계를 가지고 있으며 태도의 변화에 대한 판단도 주관에 치우치기 쉽다. 비록 성과 등이 계량적으로 측정될 수 있다하더라도, 경험에 따른 학습 등 교육훈련이외의 변수들을 어떻게 통제하고 순수히 교육훈련의 성과만을 추출할 수 있는가 하는 문제가 대두된다.

또한 교육훈련과정을 끝마치면 그 과정에 대한 교육계획, 교육운영 및 내용의 적정성 등 교육효과성 파악을 위한 평가를 실시함에 있어서 통상 설문지를 활용한다. 이에 사용되는 설문지 또한 그 내용이 단순하고 체계적이지 못하다.

따라서 교육효과성 측정을 위한 다양하고 합리적인 교육과정운영 평가방법이 개발되어야 한다. 이를 위해서,

첫째, 교육발전을 위한 연구를 전담하는 전문가로 하여금 체계적이고, 합리적인 교육훈련효과와 파악이 가능한 '교육효과 측정 기준표' 개발하여 활용하고 아울러 '교육훈련 평가분석위원회(가칭)' 등을 두어 여러 사람들의 다각적인 검토가 이루어지도록 하여야한다.⁸⁹⁾

둘째, 훈련성적의 평가를 사전에 실시하고, 이를 바탕으로 교육훈련의 수준을

89) 조옥현, 「지방공무원 교육훈련의 효과성 제고를 위한 발전방안 연구」 대전광역시 지방공무원교육원, 1991.

정하여 교육훈련이 이루어지고 이수 후, 교육훈련 이수 당시 성적과 비교 분석함으로써 교육훈련을 통한 교육훈련 대상자의 지식·태도 등이 어느 정도 개선되었는지를 구체적으로 측정하여 볼 수 있을 것이다.

셋째, 교육훈련 종료후 일정기간(6개월 등)경과 후에 교육훈련 이수자와 그 감독자에 대한 의견을 조사함으로써 교육훈련의 효과성을 측정할 수 있을 것이다. 이는 훈련분야가 업무와 일치하지 아니하고 순환보직 및 직근 상사의 변동 등 여러 가지 문제점으로 업무수행능력을 일관되게 측정하기는 쉽지 않을 것이다.⁹⁰⁾

그러나 각급 학교에 근무하는 교육행정직인 경우에는 다른 기관과 달리 감독자인 학교장의 인사가 정기적으로 시행되는 비교적 안정된 인사관리가 이루어지고 있으므로 시도해 볼 만하다.

넷째, 교육훈련 과정의 목표달성도가 충실하게 평가되도록 교육 프로그램에 대한 자체 평가와 아울러 외부평가가 실시되도록 하는 제도적 장치가 필요하다. 이렇게 함으로써 교육훈련과정의 형식적인 평가에서 벗어나 객관적이고 실질적인 교육훈련 평가와 이를 환류(feedback)시키는 제도적 장치를 마련하여 교육훈련 프로그램이 계속 발전되도록 하여야 한다.

이는 곧 교육훈련의 '질 향상'으로 이어지고, 바람직한 방향으로 공무원의 자질과 능력을 향상시킬 수 있을 것이다.

90) 이준석, 「한국 공무원의 교육훈련 체제의 개선에 관한 연구」 단국대학교 대학원 석사학위 논문, 1997.

第V章 結 論

교육훈련은 조직 인력에 대한 질적 관리로서 조직의 효과성을 좌우하는 중요한 과정이다. 행정 환경 변화에 따라 지속적으로 능력을 개발하고 직무수행에 필요한 발전적인 변화를 추진하는 활동이다.

오늘날 공무원 교육훈련은 공무원의 담당하고 있는 특정 업무의 수행에 필요한 지식과 기술의 향상뿐만 아니라 일반적인 능력을 개발하고 발전적인 변화를 도모하고 있다. 즉, 주민들의 폭넓고 다양한 공공서비스 요구에 부응하기 위해서는 새로운 지식과 덕목을 함양하고 미래의 행정 수요에 대비한 합리적이고 효율적인 행정을 위한 준비 활동으로써의 교육훈련의 필요성은 증대되고 있다.

또한 지식기반 사회에서 국가경쟁력은 활용 가능한 지식을 얼마나 많이 확보하느냐에 달려 있다고 본다면 이를 공무원들에게 지원하기 위한 시스템이 바로 교육훈련이라 할 것이다.

행정 환경 변화에 대응하면서 조직의 성과를 높여주는 구체적인 수단으로서 교육훈련이 자리매김 되어야 한다. 따라서 이러한 관점에 주안을 두고 본 연구에서는 제주도내 교육행정직 공무원들에 대한 교육훈련 실태에 대하여 조사 분석하고 문제점을 도출하여 그 개선 방안을 제시해 보았다.

교육훈련의 운영실태에 대한 실증적 조사결과 문제점은

첫째, 공무원들은 교육훈련 여건이 미흡하여 다양한 교육 기회 부여가 부족하며, 둘째, 교육훈련 운영과 방법이 다양하지 못하여 교육훈련 수요에 적극 적이지 못하고,

셋째, 교육훈련 결과 평정제도가 불합리하고 사후 평가가 형식적이어서 교육훈련이 전례 답습적으로 이루어지고 있다는 것이다.

따라서 교육행정 환경 변화에 적응할 수 있는 교육훈련 여건을 갖추지 못하여 효율적이고 능률적인 교육훈련이 이루어지고 있지 못한 실정이라 하겠다.

이를 개선하기 위해서는

첫째, 교육훈련 여건을 획기적으로 개선하기 위한 방안으로 교육훈련 전담기관(부서)신설, Cyber교육체제 구축, 전문교수요원 확보 등 교육훈련 여건 개선이 필요하다.

둘째, 전문성 신장과 행정 환경 변화에 적응하는 교육훈련을 위하여 교육과정 운영과 방법을 다양화되어야 한다.

셋째, 신규 임용 공무원에 대한 체계적인 교육훈련 제도 도입과 교육훈련 결과 평정 제도 개선 및 내실있는 사후평가로 지역실정에 알맞고 발전적인 교육훈련이 이루어지도록 해야 한다.

기업에서도 21세기 기업경쟁력을 결정짓는 성공요인 중 하나는 조직의 학습능력이라고 하고 있다. 급변하는 교육행정 환경에 효과적으로 대응하기 위해서는 행정 제도의 개혁, 유능한 인재의 등용 등 거시적 접근도 중요하지만 교육정책을 입안하고 집행하는 “사람”에 대한 투자와 인적 개발 노력이 중요하다.

교육행정 공무원들의 능동적이고 적극적인 자세는 교육현장에 활력을 불어넣어 교육현장을 신명나게 한다. 따라서 공무원들에게 변화와 개혁의 주체로서 자긍심과 함께 전문적인 업무능력을 심어주기 위한 교육훈련은 더욱 강화되고 내실있게 운영되어야 할 것이다.

가치관과 태도의 변화를 위한 교육훈련은 행정문화 개혁을 위해 중요한 역할을 수행한다. 안정보다는 변화에 친숙하고 경직성보다는 융통성을 선호하는 행정문화의 발전에 교육훈련이라는 사업의 역할은 지대하다.

교육훈련의 적응성을 높이려면 교육훈련의 종류와 방법을 다원화하고 활용의 융통성을 높여야 한다. 새로운 교육훈련수요에 대응할 종류와 방법이 기존의 레퍼토리에 없을 때에는 새로운 종류와 방법을 개발해야 한다. 선례답습에 집착하는 것은 인사행정의 융통성 체제 발전에 걸림돌이 된다.

훈련사업에 적응성을 높이는 과제는 복잡하고 어려운 것이다. 이를 성공적으로 이끄는 데는 정치·행정적 리더십의 강력한 지원이 필요하다. 그리고 많은 투자가 필요하다.⁹¹⁾

91) 오석홍, 「인사행정체제의 융통성 제고방안」 행정논총 제38권, 서울대학교 행정대학원, 2000.

교육행정에 대한 고품질의 행정서비스 요구, 지식·정보화산업의 급속한 발전, 인간주의 구현요구 등 급속한 사회변화에 대응하기 위한 교육훈련은 확대되고, 질적 고도화를 이루어야 한다.

‘사람’에 대한 투자와 인적 개발 노력이 중요시될 때, 우리의 교육도 발전될 것이다. 공무원들의 가치관과 태도의 변화 없이는 우리의 미래를 위한 제2세 교육의 발전도 더디게 될 것이기 때문이다.



參 考 文 獻

1. 國內文獻

가. 書籍

Timothy Bellman외, 「제주도 국제자유도시 개발 타당성 조사 및 기본계획」, Jones Lang La Salle. 2000.

강성철외, 「새인사행정론」 서울 : 대영출판사, 1999.

교육부, 「한국교육개혁의 흐름과 향후 발전방향」 서울 : 교육부, 2000.

권이종외, 「교원연수학점강화 및 프로그램 개발연구」 서울 : 교육부, 2000.

김중양, 「한국인사행정론」 서울 : 법문사, 1999.

박종화외, 「지역개발론」 서울 : 박영사, 2000.

박중훈외, 「중앙공무원 교육원 교육과정 개편 방안」 서울 : 한국행정연구원, 1997.

송준수외, 「교육사회학」 서울 : 교육과학사, 1999.

오석홍, 「인사행정론」 서울 : 박영사, 1996.

유민봉, 「인사행정론」 서울 : 문영사, 1997.

윤건영외, 「한국의 교육발전과 교육투자」 서울 : 한국조세연구원, 1998.

이상기외, 「교육행정 및 교육경영」 서울 : 형설출판사, 1998.

중앙인사위원회, 「공무원 인사실무」 서울 : 중앙인사위원회, 2000.

총무처 직무분석기획단, 「신 정부혁신론」 서울 : 동명사, 1997.

최병대, 「서울시 공무원의 전문성 제고방안」 서울 : 서울시정개발연구원, 1999.

나. 論文

강성철, 「지식기반 국가를 위한 공무원 교육훈련의 역할」, 교육훈련정보 제38호, 중앙공무원교육원, 1999.

김성열, 「영국의 공무원 교육훈련 체제」, www.training.go.kr테마강좌, 행정

- 자치부, 2000.
- 김신복, 「공무원 교육50년 평가와 발전방향」, 행정논총 제37권, 서울대학교 행정대학원, 1999.
- 김신복외, 「지방교육행정체제의 선진화 방안」, 교육행정학연구 제16권 제3호, 한국교육행정학회, 1998.
- 김옥희 외, 「교원단체 복수화에 따른 교내 갈등관리 방안 연구」, 서울대학교 사범대학 부설교육행정연수원, 2000.
- 김진규, 「연수교육 평가방법의 현황 분석과 발전방안」 연수교육체제의 효율적 운영과 질관리 방향 탐색을 위한 세미나 자료, 국가전문행정연수원 교육행정연수부, 2000.
- 박용복외, 「“신바람 나는 학교 풍토 조성”을 위한 학교장의 지도성」 교장직 무연수협의회 분임토의결과 보고서, 서울대학교 사범대학 부설교육행정연수원, 1999.
- 손병길, 「정보기술 활용 교육의 방향」, ICT활용교육연찬회 연수자료, 제주도 교육청, 2001.
- 송영수, 「지식정보사회의 인력자원개발 방향과 전략」, 교육훈련정보 제40호, 중앙공무원교육원, 2000.
- 오석홍, 「인사행정체제의 융통성 제고 방안」 행정논총, 제38권, 서울대학교 행정대학원.
- 오성호, 「인사개혁」, 한국행정연수 제8권제4호, 한국행정연구원, 1999.
- 유현숙, 「연수교육기관 평가의 질관리 및 책무성 증진을 위한 평가의 방향」 연수교육체제의 효율적 운영과 질관리 방향 탐색을 위한 세미나 자료, 국가전문행정연수원 교육행정연수부, 2000.
- 이상수, 「21세기 공무원 교육훈련의 발전방향」, www.training.go.kr사이버강좌, 행정자치부, 2000.
- 이용훈, 「가상연수 시스템 설계 및 운영에 관한 연구」, 박사학위논문, 경남대학교 대학원, 2000.
- 이준석, 「한국 공무원의 교육훈련 체제의 개선에 관한 연구」, 석사학위논문,

- 단국대학교 대학원, 1997.
- 정봉근, 「국가경쟁력 강화를 위한 인력자원 개발 추진」, 교육마당 21. 1월호, 교육부, 2001.
- 정해영, 「학교직무수행에서 교사와 일반직간의 역할 인식에 관한 연구」, 석사학위논문, 한국교원대학교 대학원, 1994.
- 조기안, 「공무원 교육훈련의 이념 윤리적 방향」, 교육훈련정보 제36호, 중앙공무원교육원, 1998.
- 조동수, 「학교 인터넷방송국 구현을 위한 소고」, 교육제주 제107호, 제주도교육청, 2000.
- 조옥현, 「지방공무원 교육훈련의 효과성 제고를 위한 발전방안 연구」, 교관연찬회 보고서, 대전광역시공무원교육원, 1991.
- 최홍숙, 「공무원 능력발전 제고 방안」, 석사학위논문, 연세대학교 행정대학원, 1999.



다. 기타자료

- 교육법전편찬회, 「교육법전」 서울 : 교학사, 2000.
- 교육부, 「원격연수원 운영지침」, 2000.
- 교육부, 「2000년 교육위원회 및 교육감 소속 지방공무원 교육훈련지침」, 2000.
- 교육부, 「원격연수원 선정기관 통보」, 2000.
- 부산광역시교원연수원, 「1999년도 연수운영결과 분석」, 2000.
- 삼성인력개발원, 「학교경영자 과정 연수자료」, 1999.
- 서울특별시교육청, 「서울특별시교육자치법규」, 2000.
- 제주도교육과학연구원, 「교육정보화 연수 분석」, 2000.
- , 「2000 후반기 지방공무원 정보화교육과정운영계획」, 2000.
- 제주도교육청, 「제주교육통계연보」, 2000.
- , 「제주도교육비특별회계 결산서」, 1995~1999.

제주도교육청, 「제주도교육자치법규」, 2000.
———, 「1999년도 지방공무원 교육훈련실적」.
중앙공무원교육원, 「2000년도 공무원 교육훈련계획」
충청북도단체교육연수원, 「2000년도 연수결과분석」
충청북도지방공무원교육원, 「2000년도 공무원 교육훈련계획」
탐라교육원, 「1999년도 연수운영결과 분석」

2. 外國文獻

Brethenoux, E., The Future of Knowledge Management, Part 1, January 23. 1997.

Ellen B. Goldring & Anna V. Sullivan, “Beyond the Boundaries : Principals, Parents and Communities Shaping the School Environment” , International Handbook of Educational Leadership and Administration(Kluwer Academic Publishers. 1996.

Flex A and Nigro, L. G., The New Public Personnel Administration, 3rd Edition, Illinois, F .E. Peacock. 1988.

Louis R. Pondy, 「Varies of Organizational Conflict」 Administrative Science Quarterly. 1969.

An Abstract on the title work :

A Study on How to Improve
the Educational Training System
for Public Officials.
- Focused on Jeju Do Public Service -

Yang, Seung-gyun
Department of Public Administration
Graduate School
Cheju National University
Jeju, Korea

The training of a quality civil officials within a manpower system is an important process which controls the effective characteristic of the system. It effects change in the administrative environment and it continuously develops the ability of public officials. It propels developmental change which is necessary for effective performance. It is a concrete means to raise the quality of the system and to effect change.

The prime objective of this paper is to present this viewpoint from research done within jeju-do. The research used current and actual training conditions regarding government employees working within education. This paper investigates and analyzes current problems and presents an improved method of training in-service civil officials.

The first research method investigated and analyzed books (foreign and domestic), documents, government employee training manuals, a dissertation from the academic world, research reports, various statistical data and a report from an educational administrative organization. The second research

method involved interviews with government and education employees while this researcher was in charge of teacher and public service worker training based in jeju-Do.

The results of the investigation were that government employees training is insufficient and inadequate. The method and operation of the training curriculum are not varied enough to suit training demand. The evaluation system is irrational, and follows in the steps of an outdated system and as a result little can be accomplished, or developed.

If the current training setup was adapted to the current educational administrative environment the change would be insufficient and would not accomplish the desired goal. In order to achieve quality training it is necessary to setup an improved training system. The system should be an exclusive responsible training agency. It should establish a Cyber education system and a new regulation plan for the improvement of training. It should provide a reinforcement plan to back the training for government employees and it should change the operation methods of the system. The new system should be staffed with diversified personnel and specialty professors and it should change the evaluation system used.

One of the critical factors for success is to infuse competitive power into the system for challenges to be met in the 21st Century. A new system must be able to adapt to changes in the modern global environment. The current system opposes adaptability in the educational administrative environment even though the educational environment can change quickly. Reform of administrative system should also address the promotion of talented men who show they can be successful in the long run. The promotion and development of talented men is important for a functional competent training system. The plans and effectiveness of a new system would only be as good as the people who are promoted to implement it.

A spontaneous and positive attitude of educational administrative government employees is important for fostering understanding of school culture. Educational administrative government employees should have a positive attitude toward giving appropriate support to individual educational sites. Proper support will inspire the vitality in educational site. Consequently, educational training should foster confidence to change and reform the operation of the educational sites.

Without change in values and in attitudes, we can't expect development of education for our future.



[부록] : 설문지

공무원 능력발전을 위한 교육훈련 관련 설문지

(제주도내 교육행정직을 중심으로)

안녕하십니까?

본 설문조사는 제주도내 교육행정직 공무원(기능직 포함)의 능력발전을 위한 교육훈련 제도개선에 대한 연구를 목적으로 선생님의 귀중한 의견을 듣고자 작성한 것입니다.

공무원 능력발전을 위한 교육훈련 제도 연구의 중요성을 감안하시어 평소 나름대로 느끼고 계신 바를 솔직하게 응답해 주시면 귀중한 자료로 활용하겠습니다.

이 설문지는 무기명으로 통계 처리되며, 응답하신 내용은 본 연구의 다른 목적으로 사용되지 않을 것입니다.

바쁘시더라도 선생님의 평소 의견을 성의껏 답해 주시면 감사하겠습니다.

2001년 3월

제주대학교 행정대학원 일반행정 전공 양 승 균 드림

(☎ 사 : 758-6275, 집 : 752-2319)

일반적으로 공무원의 능력발전과 관련있는 제도로 교육훈련, 승진, 근무성적평정, 보직관리, 부처간 인사교류 등이 논의되고 있으며, 각 제도간에도 서로 연관이 있는 것으로 분석하고 있습니다.

그중 교육훈련은 공무원의 능력발전에 중요한 역할을 하고 있습니다.

본 설문내용은 제주도내 교육행정직(기능직 포함) 공무원에 대한 교육훈련에 관한 사항입니다

1. 다음은 선생님의 인적사항에 관한 문항입니다. 해당하는 곳에 √표를 하여 주십시오.

1. 선생님 연령은?

- ① 20대 () ② 30대 () ③ 40대 () ④ 50대 ()

2. 선생님 직군은?

- ① 행정직 () ② 기술직 () ③ 기능직 ()

3. 선생님 직급은?

- ① 10급 () ② 9급 () ③ 8급 () ④ 7급 () ⑤ 6급 ()
⑥ 5급 () ⑦ 4급 ()

4. 선생님의 총재직기간은?

- ① 5년미만 () ② 5년이상~10년미만 () ③ 10년이상~15년미만 ()
④ 15년이상~20년미만 () ⑤ 20년이상 ()

5. 선생님이 재직하고 계시는 기관은?

- ① 초등학교 () ② 중학교 () ③ 고등학교 ()
④ 지역교육청 및 직속기관 () ⑤ 도교육청 ()

II. 다음은 교육훈련에 관한 사항입니다. 해당하는 곳에 √표를 하여 주십시오

1. 선생님께서는 어떤 동기로 교육훈련을 받으십니까?

- ① 능력발전을 위해서 () ② 승진에 필요하니까 ()
 ③ 의무사항이니까 () ④ 상사의 지시에 의해서 ()
 ⑤ 동료들이 권유하니까 ()

2. 현행 제주도내 교육행정직(기능직 포함) 공무원에 대하여 실시되고 있는 교육훈련에 대한 문제점으로 생각되는 사항입니다. 이에 대한 선생님의 견해는?

- | | 정말
그렇다 | 그저
그렇다 | 약간
아님 | 전혀
아님 |
|---|-----------|-----------|----------|-------------|
| 2-1 전담교육훈련 기관이 없고,
다양한 교육기회가 부족하다. | ① ___ | ② ___ | ③ ___ | ④ ___ ⑤ ___ |
| 2-2 재직중 직장상사에 의한 업무지도가
미흡하다. | ① ___ | ② ___ | ③ ___ | ④ ___ ⑤ ___ |
| 2-3 교육훈련 운영방법이 강의위주 등
적절하지 못하다. | ① ___ | ② ___ | ③ ___ | ④ ___ ⑤ ___ |
| 2-4 신규 임용자에 대한 교육이 미흡하여
현장적응에 어려움이 있다. | ① ___ | ② ___ | ③ ___ | ④ ___ ⑤ ___ |
| 2-5 교육훈련 프로그램이 전문성이 없다. | ① ___ | ② ___ | ③ ___ | ④ ___ ⑤ ___ |

3. 선생님께서 이수한 교육훈련이 능력발전에 어느 정도 도움이 되었습니까?

- ① 상당한 도움이 되었다 () ② 약간 도움이 된다 ()
 ③ 그저 그렇다 () ④ 도움된 점이 없다 ()
 ⑤ 전혀 도움이 안되었다 ()

4. 선생님께서 이수한 교육훈련은 업무에 어느 정도 도움이 되었습니까?
- ① 상당히 도움이 된다 () ② 약간 도움이 된다 ()
 ③ 그저 그렇다 () ④ 도움이 된 점이 없다 ()
 ⑤ 전혀 도움이 안되었다 ()
5. 일반직 공무원 교육훈련 방법으로는 어떤 방법이 좋다고 생각하십니까?
- ① 이론위주의 강의 () ② 이론 및 사례중심 강의와 실습 ()
 ③ 토의·발표 등 피교육자 참여 위주 () ④ 현장실습·견학위주 ()
 ⑤ 기타 ()
6. 승진과 관련한 훈련성적 평정대상 교육기관 인정 권한이 교육인적자원부 장관에게 있습니다. 이와 관련하여 선생님의 의견에 √표 하여 주십시오
- | | | | | |
|--|-----------|-----------|----------|------------|
| | 매우
바람직 | 그저
바람직 | 필요
없다 | 전혀
필요없다 |
|--|-----------|-----------|----------|------------|
- 6-12 교육감에게 위임되어야 교육훈련이 활성화된다. ①__ ②__ ③__ ④__ ⑤__
- 6-2 지역 교육장에게 위임되어야 교육훈련이 활성화된다. ①__ ②__ ③__ ④__ ⑤__
- 6-3 장관에게 있어도 무방하다(현행대로) ①__ ②__ ③__ ④__ ⑤__
7. 교육훈련이 공무원의 업무향상과 능력발전을 도모하기 위한 제도로 제시한 것입니다. 어떻게 보시는지 √표해 주십시오
- | | | | | |
|--|-----------|-----------|----------|------------|
| | 매우
바람직 | 그저
바람직 | 필요
없다 | 전혀
필요없다 |
|--|-----------|-----------|----------|------------|
- 7-1 신규 임용자는 시보 기간중 일정한 교육훈련프로그램 이수를 의무화 한다. ①__ ②__ ③__ ④__ ⑤__
- 7-2 다양한 교육기회가 주어져야한다 ①__ ②__ ③__ ④__ ⑤__

7-3 전문과정 2 주중 1주 과정을

지정하여 이수를 의무화한다.

①__ ②__ ③__ ④__ ⑤__

7-3 교육행정직이므로 교육관련과목(교육과정, 생활지도요령 등)

을 강화하여야한다.

①__ ②__ ③__ ④__ ⑤__

7-3 인터넷 방송 등을 이용한 사이버

교육체제를 구축하여 교육훈련이

활성화 되도록 하여야 한다

①__ ②__ ③__ ④__ ⑤__

7-4 정보화 과정(컴퓨터 교육) 활성화

해야한다.

①__ ②__ ③__ ④__ ⑤__

7-5 타 시·도 교육기관 등 위탁교육을

활성화한다.

①__ ②__ ③__ ④__ ⑤__

7-6 교육과정중 필수과목과 선택하여 이수할 수 있는 과목을 개설하여 교육생이

선택할 수 있도록 한다

①__ ②__ ③__ ④__ ⑤__

7-7 시간제, 격일제 운영 등 교육훈련방법을

다양화 해야한다.

①__ ②__ ③__ ④__ ⑤__

7-8 전담 교수제를 도입하여 교육훈련의

전문성을 신장시켜 나가야한다.

①__ ②__ ③__ ④__ ⑤__

7-9 기능직 공무원 교육훈련을

활성화 해야한다.

①__ ②__ ③__ ④__ ⑤__

8. 제주도내 교육행정직 공무원에 대한 교육훈련 전담부서(예 : 제주도지방공무원교육원, 소방교육대 또는 서울시교육연수원내 교육행정연수부 등)를 설치하여 체계적인 교육훈련이 필요하다고 생각하십니까?

- ① 독립된 전담기관 설치 () ② 탐라교육원내 전담부서 설치 ()
③ 교육재정을 감안 현행에서 인력 보강 () ④ 현행대로 ()

9. 공무원의 능력발전과 전문성 신장을 위한 교육훈련제도 개선사항이 있으면 선생님의 의견을 자유롭게 기술하여 주십시오

- 설문에 응하여 주심에 감사드립니다 -

