

## 목차

01 연구개요	2
1_연구배경 및 목적	2
2_연구내용 및 방법	3
02 미래환경 변화와 공무원 교육훈련 패러다임의 전환	6
1_공무원 교육훈련의 개념 및 특징	7
2_4차 산업혁명 시대의 인적역량	8
3_해외 주요국의 공무원 교육훈련기관 동향	11
4_미래 변화에 대응한 공무원 교육훈련 추진방향	16
03 서울시 인재개발원의 교육훈련 현황 및 특성	24
1_서울시 교육훈련 개요	24
2_서울시 인재개발원 조직구조	30
3_서울시 인재개발원 인력 및 예산	33
4_서울시 인재개발원 교육프로그램	37
5_서울시 인재개발원 교육수요조사 분석	40
04 CIPP 평가모형을 이용한 서울시 인재개발원 교육훈련체계 특성 진단	56
1_CIPP 평가모형을 활용한 교육훈련체계 진단 개요	56
2_상황(Context) 분석	60
3_투입(Input) 분석	65

4_과정(Process) 분석	69
5_산출(Product) 분석	71
6_교육훈련체계 진단결과 종합	73
05 서울시 인재개발원 중장기 교육훈련체계 개편방안	76
1_서울시 교육훈련체계 개편 원칙과 방향성	76
2_공직생애주기 역량관리 지원 강화	82
3_교육훈련지원 플랫폼 구축	84
4_미래 학습지원 인프라 조성	87
참고문헌	91
부록	94
Abstract	105



## 표

[표 2-1] 4차 산업혁명 시대에 필요한 역량	9
[표 2-2] 미국 공무원의 관리자 핵심역량 지표	13
[표 2-3] 미래 변화에 대응하기 위한 공무원 교육훈련의 추진방향	17
[표 3-1] 서울시 인재 양성의 추진전략과 과제	25
[표 3-2] 2017년도 서울시 교육예산	27
[표 3-3] 서울시 교육훈련 분야 SWOT 분석	29
[표 3-4] 서울시 인재개발원 부서별 주요업무	34
[표 3-5] 2017년 서울시 인재개발원 예산 현황	35
[표 3-6] 서울시 인재개발원 교육수요조사 자료 개요	40
[표 3-7] 수요조사 결과: 교육받는 이유	41
[표 3-8] 수요조사 결과: 교육희망 정도	42
[표 3-9] 수요조사 결과: 교육참여에 대한 조직의 분위기	43
[표 3-10] 수요조사 결과: 교육참여 과정에서의 장애 요인	44
[표 3-11] 수요조사 결과: 선호하는 수업방식	46
[표 3-12] 수요조사 결과: 선호하는 교육기간	47
[표 3-13] 수요조사 결과: 희망하는 교육 분야	48
[표 3-14] 수요조사 결과: 직무에 도움되었는지 여부	50
[표 3-15] 수요조사 결과: 학습효과 저해요인	51
[표 3-16] 수요조사 결과: 미래환경 변화에 대응하기 위한 교육주제	52
[표 3-17] 수요조사 결과: 서울시 인재개발원에 건의하는 사항	53

[표 4-1] CIPP 분석을 위한 진단 사항	59
[표 4-2] 서울시 인재개발원의 교육희망 정도와 직무 도움 여부	61
[표 4-3] 서울시 인재개발원의 교육을 받는 이유	62
[표 4-4] 교육참여과정의 장애 요인	63
[표 4-5] 상황(Context) 분석 종합	64
[표 4-6] 선호하는 수업방식	66
[표 4-7] 투입(Input) 분석 종합	68
[표 4-8] 과정(Process) 분석 종합	70
[표 4-9] 산출(Product) 분석 종합	72
[표 5-1] 서울시 인재개발원 교육훈련체계 분야별 개편방안	81



## 그림

[그림 1-1] 연구체계	4
[그림 2-1] 공직 인재상의 변화에 따른 요구 역량	11
[그림 2-2] 해외 주요국의 공무원 교육훈련기관 트렌드	16
[그림 2-3] 미래 공공부문 교육훈련의 트렌드	21
[그림 3-1] 서울시 교육훈련 조직	26
[그림 3-2] 2007년 서울시 인재개발원 조직도	30
[그림 3-3] 2012년 서울시 인재개발원 조직도	31
[그림 3-4] 2015년 서울시 인재개발원 조직도	32
[그림 3-5] 2017년 서울시 인재개발원 조직도	33
[그림 3-6] 서울시 인재개발원 인력 추이	34
[그림 3-7] 서울시 인재개발원 예산 추이	36
[그림 3-8] 서울시 인재개발원 교육프로그램 교육인원 추이	37
[그림 3-9] 서울시 인재개발원 교육프로그램 추이	38
[그림 3-10] 서울시 인재개발원 교육영역별 교육인원 추이	39
[그림 3-11] 서울시 인재개발원 교육수요조사 분석 결과 종합	54
[그림 4-1] CIPP 모형 개요	57
[그림 4-2] CIPP 모형을 통한 분석 결과	74
[그림 5-1] 미래 서울시 인재개발원 교육훈련체계 개편의 기본원칙과 방향	77
[그림 5-2] 공직생애주기 역량관리 지원 강화	82
[그림 5-3] 교육훈련 지원 플랫폼 구축	85
[그림 5-4] 미래 학습지원 인프라 조성	88