

미래사회 패러다임 변화 대비
**서울시 인재개발원의
교육훈련체계 개편방안**

신민철 김귀영 이혜숙 박성문

Reorganization Plan of Education and Training System for Future Change in Seoul



서울연구원
The Seoul Institute

미래사회 패러다임 변화 대비

**서울시 인재개발원의
교육훈련체계 개편방안**

연구책임

신민철 도시경영연구실 부연구위원

연구진

김귀영 도시경영연구실 연구위원

이혜숙 도시사회연구실 연구위원

박성문 도시경영연구실 연구원

외부 연구진

조태준 상명대학교 공공인재학부 교수

이 보고서의 내용은 연구진의 견해로서
서울특별시의 정책과는 다를 수도 있습니다.

요약

미래 공무원 인재상·교육트렌드 반영해 서울시 인재개발원 교육훈련체계 개편

미래 패러다임 변화 대비해 공공부문 교육훈련체계 개편할 필요

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

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

미래 공공부문 교육훈련 트렌드는 다양성, 민첩성, 윤리성에 초점

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

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

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

서울시 인재개발원, 조직·예산 확대에도 인력·시설노후화문제 여전

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

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

서울시 공무원 “참여·체험식 교육, 미래변화에 따른 역량교육 선호”

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

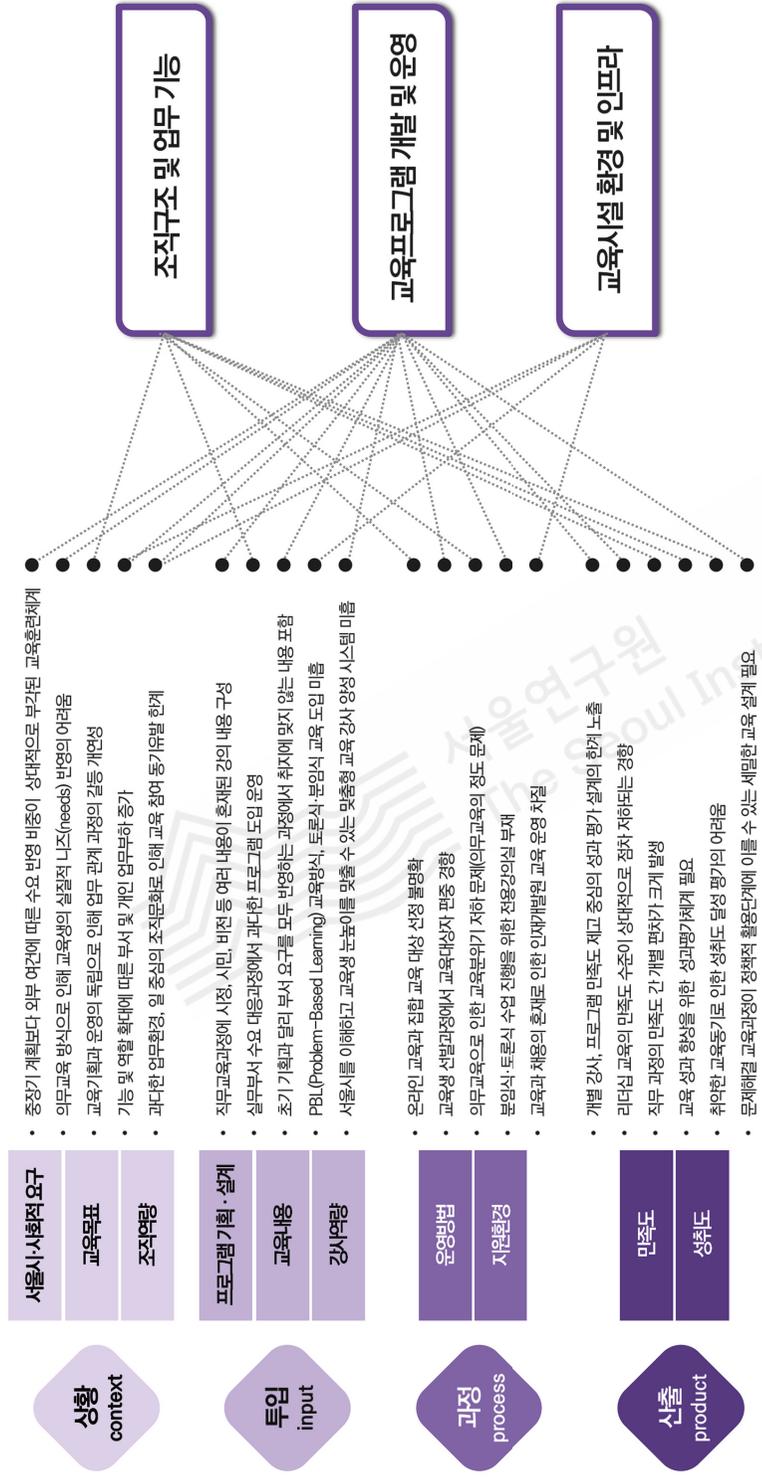
| 교육수요는 높은 편 교육목적은 역량강화 외 다양 | 교육참여에 대한 조직과 개인 간 과리 발생 | 전통적 교육방식 선호에서 점차 탈피 | 미래 환경변화에 따른 역량교육에 대한 교육 필요성 제기 |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 전반적으로 교육수요(희망) 비중이 50% 이상으로 높은 편 직무능력향상 및 자기계발 외에도 상시학습시간, 승진요건, 재충전 등 다양한 교육목적 | <ul style="list-style-type: none"> 전반적으로 교육참여에 대한 조직수용성은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

[그림 1] 서울시 인재개발원 교육수요조사 분석결과

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

교육훈련체계 평가결과 조직구조, 프로그램, 교육시설 문제점 도출

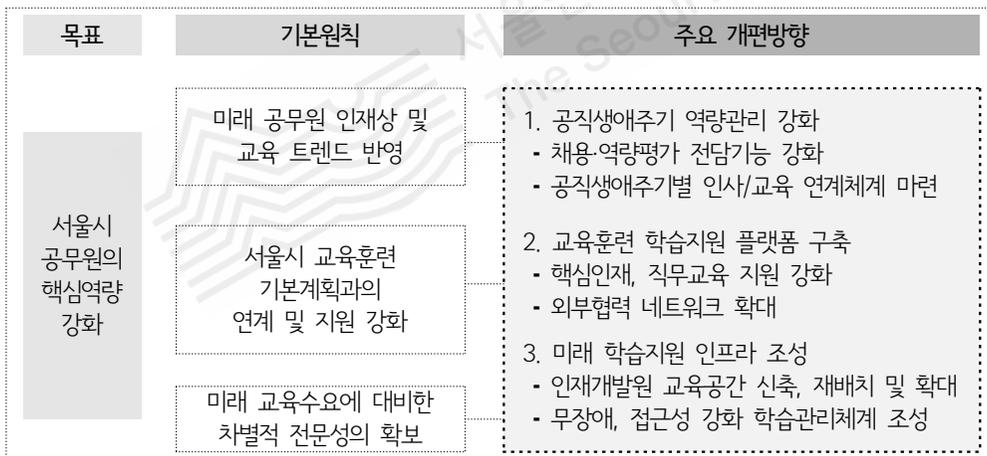
내부 관점에서 서울시 인재개발원 핵심 관계자들을 대상으로 교육훈련체계에 대한 CIPP(상황, 투입, 과정, 산출) 모형을 통한 평가를 시행하였다. 주요 평가결과를 종합하면 먼저 교육훈련 상황(Context)의 경우 서울시 정책기조 반영 및 선도적 대응역량의 우수성이 두드러진 반면, 교육 문화 조성 및 관련된 여건 확보의 필요성이 제기되었다. 교육프로그램의 투입(Input) 부문에서는 강사 역량 및 다양성 확보에서의 장점과 함께 단편적인 지식전달 교육 비중의 축소 및 교육 분야 특화에 초점을 둔 맞춤형 강사의 필요성 등이 제기되었다.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



[그림 2] CIPP 모형을 통한 분석결과

현행 교육훈련계획 연계, 차별적 전문성 등이 개편의 3대 기본원칙

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



[그림 3] 미래의 서울시 인재개발원 교육훈련체계 개편의 기본원칙과 방향

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

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

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

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

[표 1] 서울시 인재개발원 교육훈련체계의 분야별 개편방안

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

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 |

01

연구개요

1_연구배경 및 목적

2_연구내용 및 방법

01 | 연구개요

1_연구배경 및 목적

오늘날 기술 및 사회 변화의 가속화 현상은 우리 생활 곳곳에서 근본적이고 광범위하게 나타나고 있다. 디지털 융복합 환경의 발전과 정보기술 활용의 일상화, 그리고 개인의 다양성과 복잡성의 확대는 기존과는 다른 사회적 환경에 적응하기 위한 개인과 조직의 패러다임 전환을 요구한다. 이러한 변화과정 속에서 조직과 조직구성원들이 선제적이고 창의적으로 대응하기 위해 인력개발(HRD) 분야, 특히 교육훈련에 대한 관심이 높아지고 있다. 이에 따라 최근 많은 조직은 기존의 공급자 중심의 전통적 지식습득에 중심을 둔 수동적인 훈련(training)에서 벗어나 수요자 중심의 협업, 네트워크를 중심으로 배움(learning)에 초점을 둔 새로운 교육기법과 접근을 시도하고 있다.

공공부문 또한 이러한 교육훈련 트렌드 변화의 예외는 아니다. 공공의 수요변화와 행정환경의 복잡성, 불확실성 및 가변성의 확대는 국민의 삶에 영향을 미치는 더 나은 공공서비스를 제공하기 위한 공직자들의 전문성과 역할에 대해 근본적인 질문을 던지고 있기 때문이다. 특히 전통적 공공서비스 전달방식에서 벗어난 시민들을 비롯한 다양한 이해관계자들과의 지속적인 협력과 조정, 그리고 급변하는 기술과 사회현상에 대응하고 이 과정에서 공적 가치를 유지·강화해야 하는 현실 아래 공무원들의 혼란은 더욱 가중되고 있는 것이 사실이다. 이에 따라 국내외 공공부문 교육훈련 분야에서는 이러한 기술과 사회의 변화 흐름에 뒤처지지 않고 다양한 공공서비스를 효과적으로 전달하기 위한 공무원들의 역량개발을 위해 다양한 교육기법과 접근을 시도하고 있다. 온라인 플랫폼의 강화를 비롯하여 현업 중심의 학습방식, 공직자 스스로의 자기 주도형 학습 그리고 상시학습을 위한 다양화된 교육 형태들은 이러한 교육수요 변화에 발맞춘 노력으로 평가할 수 있다. 그럼에도 많은 전문가들은 여전히 공공부문이 현실에서 지니고 있는 경직된 법제도적 틀과 기존의 관습적 제약에 따라 교육훈련의 접근방식 또한 여전히 형식적 관점에서 미래의 방향에 기존의 역할과 가치를 끼워 맞추고 있지 않은지 의구심을 가지고 있는 것도 사실이다.

그렇다면 과연 천만 글로벌 메가시티 핵심인재의 산실로 ‘시민에게 헌신하고, 전문성과 열린 마음을 갖춘 도시창조인 양성’을 지향하는 서울시 인재개발원은 이러한 미래 변화의 흐름에 발맞춰 적절히 대응해 가고 있는가? 또한, 향후 서울시 인재개발원은 서울시 공무원들이 창의적인 학습 주체로 성장하기 위한 효과적인 교육훈련 지원체계를 갖추기 위해 지금 현재 무엇을 고민하고 변화시켜야 할 것인가? 이 연구는 이러한 질문에 대해 대답을 찾아 나서기 위한 목적으로 시작되었다. 무엇보다 서울시 공무원 교육훈련의 목표는 급변하는 환경변화 속에서 서울시가 수행해야 할 공적 가치의 기반 아래 능동적·주체적으로 대응할 수 있는 새로운 인재의 양성이 되어야 한다. 이를 위해 이 연구는 기존의 서울시 인재개발원이 수행하는 공무원 교육훈련 및 교육환경 구조의 특성과 한계를 진단하고, 중장기적으로 공무원 역량개발 방식을 새롭게 전환하기 위해 요구되는 서울시 교육훈련체계의 청사진을 제시하고자 하였다.

2_연구내용 및 방법

1) 연구내용

이 연구에서는 최근 급변하는 공무원 교육훈련 트렌드의 변화 특성을 우선적으로 검토하였다. 이를 위해 문헌 자료 분석을 통해 공무원 교육훈련의 개념과 특징, 교육훈련 환경의 변화과정을 검토하였다. 또한, 해외 주요국의 공무원 교육훈련기관의 특징이나 제도운영 사례를 통해 공무원 교육훈련체계와 관련한 글로벌 트렌드를 살펴보았다.

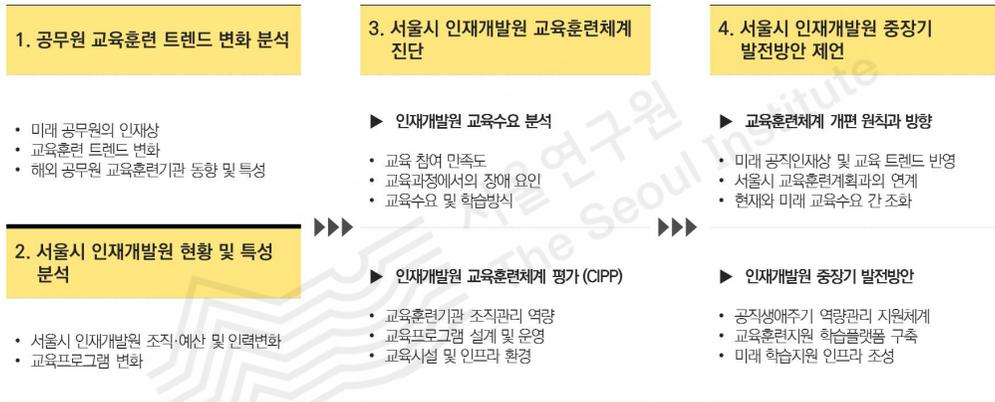
두 번째로 서울시 교육훈련체계와 함께 서울시 인재개발원의 교육훈련 현황과 특성을 조직, 예산, 인력, 그리고 교육프로그램의 변화과정을 중심으로 살펴보았다.

세 번째로 서울시 인재개발원의 교육훈련체계를 외부 및 내부수요를 중심으로 진단하였다. 외부 관점에서는 서울시 인재개발원에서 자체적으로 시행한 설문조사 자료를 중심으로 서울시 공무원들의 교육수요 변화와 교육훈련체계의 변화 방향에 대한 의견들을 살펴 보았다. 내부 관점에서는 CIPP 평가모형을 통해 상황, 투입, 과정, 산출요인 단계별로 서울시 인재개발원의 교육훈련체계가 가지고 있는 특성 및 문제점을 분석하였다.

마지막으로 이러한 분석 결과를 토대로 교육훈련체계의 원칙과 방향을 제시하고, 이를 기준으로 미래를 대비하는 서울시 교육훈련체계 구축방안을 도출하였다.

2) 연구방법

이 연구는 주로 문헌연구와 공무원 교육 관련 실무자 심층 인터뷰, 그리고 2차 통계자료를 활용하는 방식으로 진행되었다. 교육훈련의 트렌드 변화에 관해서는 주로 문헌연구를 통해 내용을 파악하였으며, 인재개발원 교육수요조사는 인재개발원에서 조사하고 있는 자료를 활용하여 분석하였다. 그리고 CIPP 평가를 위해 인재개발원 교육 관련 실무자를 대상으로 심층 인터뷰를 시행하였다.



[그림 1-1] 연구체계

02

미래환경 변화와 공무원 교육훈련 패러다임의 전환

- 1_공무원 교육훈련의 개념 및 특징
- 2_4차 산업혁명 시대의 인적역량
- 3_해외 주요국의 공무원 교육훈련기관 동향
- 4_미래 변화에 대응한 공무원 교육훈련 추진방향

02 | 미래환경 변화와 공무원 교육훈련 패러다임의 전환¹⁾

일반적으로 공무원 교육훈련은 공무원 조직의 목표달성을 위해 필요한 능력과 지식, 그리고 태도를 함양하는 데 목적을 둔다(지방공무원교육훈련법 제1조). 과거 전통적인 행정 수요는 비교적 예측 가능하며 정형화된 형태로 발생함에 따라 정부에 기대되는 역할과 목표달성의 요건으로 요구되는 정부의 전문성 수준이 비교적 낮았던 것이 사실이다(조태준 외, 2016). 이러한 시기 공무원 교육훈련을 통해 달성하고자 하는 전통적 인재상의 모습은 전문성을 갖춘 인재라기보다는 일상적이고 정형화된 업무를 신속하고 정확하게 처리할 수 있는 역량이 강조되었다. 그러나 최근 행정환경의 급속한 변화는 이에 대응하기 위한 정부의 새로운 역할과 기능을 요구하고 있다. 따라서 정부가 환경변화에 적절하게 대응하는 데 필요한 공무원의 역량을 어떻게 규정할 것인지, 또한 행정환경 변화에 대한 대응성을 확보하기 위해 어떠한 인재를 육성해야 할 것인가에 대한 논의가 주요 핵심 이슈로 등장하고 있다.

특히, ICT 기술 발전을 기반으로 물리적·디지털적·생물학적 공간의 경계가 희석되는 기술융합 현상으로 대표되는 4차 산업혁명 시대의 등장은(WEF, 2016) 상대적으로 낮은 예측가능성과 빠른 변화속도, 복잡다기한 사회 변화를 가져오고 있다(Schwab, 2016). 이와 같은 4차 산업혁명의 속성은 공공부문을 담당하는 공무원들에게도 직·간접적으로 새롭고 다양한 종류의 지식을 효과적으로 내재화하고, 이에 기반하여 복잡한 정책 문제를 다룰 전문역량을 요구할 것이다. 이와 같은 측면에서 향후 공무원 교육훈련의 중요성은 더욱 확대될 것이다.

본 장에서는 최근의 사회 및 행정환경 변화를 대표하는 4차 산업혁명의 특성을 확인하고 이러한 변화의 트렌드 대응에 요구되는 공무원 교육훈련의 특성과 방향성에 대해 논의하고자 한다.

1) '공무원 교육훈련 트렌드의 변화'는 외부 집필자(조태준 상명대 교수)에 의해 작성되었음을 밝힙니다.

1_공무원 교육훈련의 개념 및 특징

공무원 교육훈련의 개념은 법령상 명확하게 제시된 개념이다. 즉, 공무원의 교육훈련은 「국가공무원법」 제50조(인재개발) 및 「지방공무원법」 제74조(훈련) 등에서 제시된 개념으로 담당 직무와 관련된 학식과 기술, 그리고 응용력의 배양을 목적으로 한다. 「지방공무원 교육훈련법」 제1조(목적)에서는 공무원 교육훈련의 목적을 기술 및 능력 증대와 더불어 바람직한 공직윤리의 배양 등으로 제시하고 있다. 즉, 공무원의 교육훈련은 전문지식의 습득과 함께 공직자로서의 태도 등 관리 측면을 포함하는 특징을 지닌다. 이와 같은 법적 개념을 기반으로, 공무원 교육훈련은 크게 세 가지 관점에서 논의할 수 있다(Nigro & Demarco, 1979).

첫째, 공무원 교육훈련의 경우 공직자로서의 직무 수행에 직접적으로 필요한 지식과 기술의 개발과 관련이 있다(백철현, 2000). 즉, 교육훈련은 무엇보다 직무 수행에 직접적으로 관련된 전문성이나 환경변화에 따라 요구되는 직무보수교육(예를 들어, 정보화 교육 등) 등과 같이 현재 담당하는 직무를 적절하게 수행할 수 있도록 지원하는 역할을 하게 된다. 둘째, 공무원 교육훈련은 다양한 지식을 응용하거나 지식을 바탕으로 적절한 판단을 내릴 수 있는 일반적 소양 등에 대한 학습을 포함한다. 이와 같은 개념은 각종 교육훈련 법령에 명확하게 제시된 개념은 아니지만, 「지방공무원법」 제74조(훈련)에 제시된 것과 같이 다양한 지식의 응용력 배양 측면에서 논의될 수 있다. 즉, 창의적이고 혁신적인 관점에서 주어진 다양한 지식을 복합적으로 활용하여 판단할 수 있는 역량 등이 포함된다고 할 수 있다. 셋째, 교육훈련은 공무원으로서 필요한 가치관 및 태도 등의 개선에 초점을 맞춘다. 교육훈련의 이와 같은 특성은 최근 공직사회에서 강조되는 공직가치 등과 관련된 개념으로, 공무원이 국민의 봉사자로서 개인의 역할을 이해하고 성실히 직무에 집중할 수 있도록 한다. 이와 같은 다양한 측면에서의 공무원 교육훈련은 공무원이 정부의 목표달성에 기여할 수 있는 능력을 함양하게 함으로써 궁극적으로 조직의 성과를 향상하는 데 이바지한다고 평가할 수 있다(오석홍, 2005). 즉, 교육훈련을 통해 향상된 공무원 개인의 능력은 결과적으로 정부가 지향하는 목표달성에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

2_4차 산업혁명 시대의 인적역량

1) 미래사회 변화와 인적역량

최근 논의가 확산되고 있는 4차 산업혁명 시대의 등장은 지구적 차원의 이슈로 인간이 살아가는 방법, 일하는 방법, 그리고 타인과 관계를 맺는 방법 등 모든 영역을 아우르는 근본적 변화를 의미하고 있다(WEF, 2016)²⁾ 특히 이러한 4차 산업혁명이 최근 주목받는 가장 큰 이유 중의 하나는 일하는 방식의 변화와 깊은 관련이 있다. 즉, 미래의 변화는 단순히 기술 혁신을 넘어서 노동 분야를 중심으로 한 거시적 수준의 사회변화를 유도하게 될 것으로 전망되고 있다. 구체적으로 인공지능(artificial intelligence)과 빅데이터(big data) 연계 및 융합기술을 통해 우리 사회는 초지능화 사회 등으로 전환될 것으로 예상하고 있다(KISTEP, 2016). 즉 인간의 지식과 정보, 그리고 의사결정의 한계를 기계를 통해 극복하게 될 것으로 미래상을 제시하고 있다(한국정책학회, 2017).

이러한 변화는 인간의 노동력의 필요성을 감소시킬 것으로 예상된다(KISTEP, 2016). 즉, 로봇공학 등의 발달은 단순하고 반복적인 노동은 물론, 고차원적인 작업이나 인간이 수행하기 어려운 작업에 이르기까지 인간을 대체할 것이라고 주장한다(한국정책학회, 2017). 인간의 지적·육체적 영역을 막론하고 인간의 노동력 다수를 기계가 대체할 것으로 예상하고 있다(WEF, 2016). 이렇듯 인간이 수행하는 노동의 대다수를 기계가 대체하게 될 상황에 대비하여 인간이 기계에 비해 비교우위를 갖는 역량에 대한 고민이 필요하다(KDI, 2017b). 이와 같은 논의와 관련하여 WEF(2016)는 4차 산업혁명 시대에 인간에게 필요한 역량을 다음과 같이 제시하였다([표 2-1] 참조). 즉 해당 역량을 기본 역량, 일반 업무역량, 그리고 포괄 업무역량 등 3개로 대분류한 후, 9개의 중분류 역량과 35개의 소분류 역량을 제시하고 있다.

2) 아직 4차 산업혁명에 대한 명확한 정의는 합의되지 않은 상태이다. 일반적으로 자동화된 기계가 고도의 자동성과 연결성에 기반을 둔 파괴적인 혁신을 촉발하는 상황(KDI, 2017a), 혹은 ICT와 산업의 융합이 촉발하는 경제·사회 구조의 변화(WEF, 2016), 그리고 ICT 기반의 기술을 바탕으로 초연결성, 또는 초지능화의 특성을 가진 사회로 변화하는 것 등으로 정의되기도 한다(KISTEP, 2016). 이와 같은 다양한 정의에서 볼 수 있듯이 4차 산업혁명은 현재진행형인 과정으로 아직 명확한 개념과 특징, 그리고 기대효과 등을 예측하기 어려운 특성을 갖는다(심진보 외, 2017). 그럼에도 4차 산업혁명은 기존의 산업혁명과 현격히 차별화된 가치관을 정립한다는 점에서 사회 구조의 근본적인 변화를 유도한다는 특징을 지니며(Schwab, 2016), 더욱 정교해진 디지털 기술이 산업 및 사회의 변화를 유도한다는 거시적 특성 측면에서는 공감대가 확산되고 있는 추세이다(WEF, 2016).

[표 2-1] 4차 산업혁명 시대에 필요한 역량

| 대분류 | 중분류 | 소분류 | |
|---------|-------------|--|---------------------------------------|
| 기본 역량 | 인지 역량 | - 유연성 - 수리력 - 창의성 | - 감수성 - 시간화 능력 - 논리력 |
| | 신체 능력 | - 육체적 힘 - 동작의 정교성 | - 정확성 |
| 일반 업무역량 | 업무내용 기술 | - 능동적 학습 능력 - 독해력 - ICT 이해 | - 구술 표현력 - 작문능력 |
| | 업무처리 기술 | - 경청 - 모니터링 능력 | - 비판적 사고 |
| 포괄 업무역량 | 사회관계 기술 | - 협동 - 협상력 - 서비스 지향성 | - 감성적 지능 - 설득력 - 타인 교육훈련 능력 |
| | 체계적 기술 | - 판단력 | - 분석력 |
| | 복합적 문제해결 능력 | | |
| | 자원관리 능력 | - 재무 관리 - 인력 관리 | - 자원 관리 - 시간 관리 |
| | 테크놀로지 기술 | - 장비 유지 및 보수 - 프로그래밍 - 기술 및 UX 디자인 | - 장비 작동 및 제어 - 품질관리 - 기술적 문제 해결 |

자료: The Future of jobs(WEF, 2016: 21)의 내용을 재정리

2) 새로운 공직 인재상에 요구되는 역량

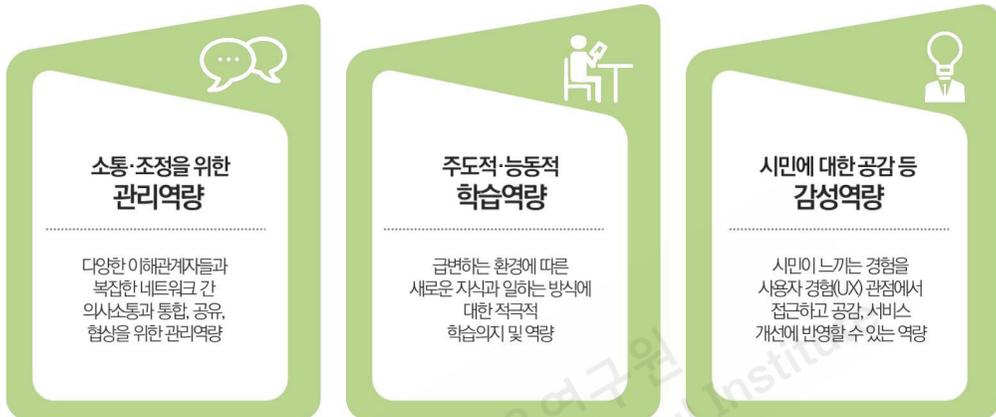
이렇듯 4차 산업혁명으로 대표되는 기술사회 패러다임 변화에 따라 새롭게 요구되는 인적 역량 특성은 공무원의 인적역량을 예측하는 데 주요한 시사점을 제공할 수 있다. 불투명한 예측가능성, 빠른 변화속도, 그리고 복잡성 이슈들이 오늘날 정부 정책과정 전반에 있어서도 확산되고 있는 추세라는 점에서 공무원의 새로운 인재상은 이러한 변화 트렌드에 어떻게 민첩하고 효과적으로 대응할 수 있는 역량을 갖출 것이냐의 문제로 귀결될 수 있다. 정보와 자원의 공유와 확산, 복잡한 민관 네트워크, 이해관계자들 간 다양한 갈등과 충돌의 일상화 등 다양한 정책이슈들을 둘러싼 새로운 변화는 더 이상 공무원들이 기존의 법제도적 해석에 기반한 통제와 권한으로 문제를 해결할 수 없게 만들고 있다. 전문화, 혁신, 신속성과 유연성, 전달 가능성 증가 등 새로운 정부의 역할을 수행할 수 있는 공무원의 전문역량은 크게 3가지 정도로 구분할 수 있다.

첫째, 다양한 이해갈등 및 복합이슈들에 대한 소통 및 조정역량이 요구된다. 다양한 이해관계자들이 지니고 있는 상충되는 문제 해결을 위해서는 더 이상 규제나 통제와 같은 전통적이고 간단한 방법을 통해서서는 불가능하다. 즉, 공무원은 더 이상 정부관료로서 결정자의 역할이 아닌 관리자, 지휘자 혹은 마케팅 담당자로서의 역할이 필요하다. 이를 위해서 때로는 매우 반복적이고 장기적인 관점에서 중재나 협상, 그리고 의사소통을 통해 문제를 해결해야 한다는 점에서 조정자로서의 역량을 갖추기 위해 기본적 소양과 전문성을 함양할 필요가 있다. 또한 이 과정에서 과거 개인의 능력으로 확보할 수 없던 다양한 전문지식 및 기술 등에 대한 정보를 합리적·창의적으로 분석한 후, 이를 의사결정과정에 반영할 수 있는 비판적이고 창의적인 판단능력 등 관리적 소양의 강화 역시 전제될 필요가 있다.

둘째, 공무원 개인이 스스로 문제를 찾아나서고 해결하고자 하는 주도적·능동적 학습역량이 필요하다. 4차 산업혁명의 확산은 공무원 개인이 보유한 전문성의 수명을 단축하고 있다. 즉, 향후 공무원에게 필요한 역량으로 새로운 지식과 기술을 학습할 수 있는 능력, 그리고 새로운 지식을 받아들이고자 하는 태도 등이 요구된다. 이와 같은 측면에서 타인의 의견을 경청하는 태도와 이를 비판적으로 이해할 수 있는 논리력 등의 강화가 필요하다. 또한, 새로운 지식과 일하는 방식에 대하여 배타적이지 않고 능동적·적극적으로 받아들이고자 하는 태도와 이를 학습할 수 있는 기본적 능력의 강화가 필요하다. 이와 같은 측면에서 향후 교육훈련은 새로운 지식과 기술을 학습할 수 있는 능동적인 학습 능력 강화에 주목하여야 한다. 예를 들어, 인문학적 소양의 강화 및 합리적 판단능력을 제고하기 위한 각종 자료 분석 역량과 관련된 교과의 개발이 필요하다. 또한, 능동적인 학습을 유도할 수 있도록 학습조직을 구축하고 자율 학습 활성화를 해낼 수 있는 역량이 요구된다.

셋째, 미래사회 대응을 위해서 공무원들은 시민에 대한 공감 등 감성적 역량을 갖출 필요가 있다. 미래사회 변화는 행정서비스 제공의 중심을 국민으로 변화시켜 나갈 것이다. 즉, 과거의 행정서비스는 국민에게 필요할 것으로 예측되는 서비스를 정부가 주도적으로 생산하여 공급하는 방식이었으나, 앞으로의 행정서비스는 다양한 방법을 통해 시민이 원하는 문제를 시민보다 먼저 해결하는 형태로 변화해 나갈 것이다. 따라서 공무원들에게는 시민이 느끼는 경험을 UX(사용자 경험: user experience) 관점에서 접근하고 정책대상이 지닌 문제를 공감하여 행정서비스 개선에 반영할 수 있는 역량이 요구된다.³⁾ 특히 시민에

대한 선제적 행정서비스를 제공하기 위해서는 정책대상자에 대한 깊은 이해가 필요하다. 시민의 행정수요에 대한 이해를 강화하기 위한 수단으로 각종 분석 기법 등이 마련되고 있으나, 기계적으로 정책대상을 분류하는 방식만으로는 수요자 중심의 행정 구현에 한계가 존재한다. 즉, 실제 시민이 느끼는 불편함과 문제점을 파악하고 이를 행정서비스 개선에 반영할 수 있는 적극적인 자세와 시민의 고충에 대한 감성적 공감 역량 등의 개발이 필요하다.



[그림 2-1] 공직 인재상의 변화에 따른 요구 역량

3_ 해외 주요국의 공무원 교육훈련기관 동향

이러한 미래 변화에 따라 요구되는 새로운 공무원 인재상을 구현하기 위한 역량개발을 위해서는 공무원 교육훈련이 어떻게 수립되고 운영되어야 하는지 논의할 필요가 있다. 이에 앞서 미국, 독일, 프랑스 등의 사례를 중심으로 최근 해외 공무원 교육훈련제도의 주요 운영현황 및 시사점 등을 살펴보고자 한다.

3) 사용자 경험은 경영학 분야를 중심으로 부각되고 있는 개념으로, 서비스 이용자가 특정한 제품과 서비스를 이용하면서 느끼고 생각한 지각과 반응, 그리고 행동 등 경험의 총체를 의미한다(신동희, 2013). 이와 같은 개념은 최근 민간부문을 중심으로 다양한 서비스 개선의 근거로 활용되고 있다(신동희, 2013). 즉, 사용자의 행정서비스 이용 경험을 행정서비스의 개선에 활용하여야 한다는 이론적 근거가 된다.

1) 미국의 공무원 교육훈련

미국의 공무원 교육훈련은 연방, 주, 지방정부에서 교육을 담당하고 있다. 연방정부는 인사관리처(OPM: Office of Personnel Management)의 인적자원개발국에서 공무원 교육훈련에 대한 총괄적인 기능과 임무를 수행하며⁴⁾, 워싱턴지역 소재 공무원은 워싱턴지역 교육훈련센터와 워싱턴 교육훈련개발원에서 교육훈련을 시행하고, 주정부 및 지역 소재 공무원은 주별로 지역사무소에서 교육훈련을 전담하고 있다(안전행정부, 2008).

미국은 직위분류제적 인사구조로 되어 있어서 채용 때부터 세분된 직위별 자격요건에 따라 적합한 전문지식과 자격을 갖춘 사람을 임용하고 있다. 이로 인해 신규채용 공무원에 대한 의무적·공통적 교육은 시행하지 않고 있다. 이러한 특징으로 인해 교육훈련의 주요 대상은 관리자와 감독자를 중심으로 이루어지고 있다. 교육훈련은 원칙적으로 각각의 부처가 자율적으로 실시하도록 권한위임이 되어 있어 연방기관마다 자체 실정에 부합하는 다양한 교육프로그램을 운영하고 있다.

미국 인사관리처의 전략적 인적자본관리체계는 크게 전략과의 연계, 리더십 강화, 학습과 지식경영, 성과 중심의 문화 조성, 전략적 역량 확보로 구분할 수 있다. 이 중에서 교육훈련과 관련하여 리더십 강화 측면에서는 높은 성과뿐 아니라 부하직원에 대한 높은 동기부여와 타의 모범이 되는 정직과 성실성을 유지할 수 있는 관리자의 개발을 강조하고 있다. 또한, 전략적 역량 확보를 통해 직무가 필요로 하는 역량 수준의 달성, 역량을 갖춘 직원의 채용과 보유, 신규채용자의 능력 수준 달성을 추구한다. 특히 인사관리처는 공직자의 리더십 강화에 교육훈련의 초점을 두고 있는데, 이를 구체화하기 위하여 관리자 핵심역량(Executive Core Qualification) 지표를 만들고 이 역량을 개발하도록 리더십 교육과정을 설계하고 있다.⁵⁾

4) 인사관리처는 전국적 교육네트워크를 통해 상시적인 교육을 시행하고 있으며, 대부분 조직관리를 위한 리더십 중심의 교육으로 구성되어 있다. 인사관리처에서는 통합교육과정과 더불어 직급별 관리자 교육을 실시하고 있다. 교육구성의 큰 틀은 Federal Executive Institute(FEI)를 통한 고위관리 교육, 혁신에 중점을 둔 교육과 Management Development Center를 통한 중견간부 양성, 문제해결 중심의 교육이다.

5) 5가지 관리자 핵심역량 지표는 변화 선도(ECQ1, Leading Change), 구성원 선도(ECQ2, Leading People), 결과 주도(ECQ3, Results Driven), 비즈니스 통찰력(ECQ4, Business Acumen), 연정 구축(ECQ5, Building Coalitions)으로 이루어져 있다(경기연구원, 2017).

[표 2-2] 미국 공무원의 관리자 핵심역량 지표

| 구분 | | 주요 내용 |
|---------------------|----------|----------------------------------|
| ECQ1 변화 선도 | 창의력과 혁신 | 사태에 대한 통찰력을 개발하고 아이디어와 혁신을 장려 |
| | 외부 인식 | 정책 및 동향을 이해하고 최신 정보를 유지 |
| | 유연성 | 새로운 정보와 변화에 빠르게 대처 |
| | 탄력성 | 어려운 여건을 극복하고 실패로부터 빠르게 회복 |
| | 전략적 사고 | 목표와 우선순위를 정하고 장기 이익을 위한 계획 구현 |
| | 비전 | 장기적 관점을 형성하고 공유 |
| ECQ2 구성원 선도 | 갈등관리 | 갈등을 예방하고 건설적 방법으로 관리 및 해결 |
| | 다양성 활용 | 다양성과 개인차를 활용하여 포괄적인 조직 구성 |
| | 구성원 개발 | 타인이 조직에서 성과를 도출하고 기여하도록 능력 개발 |
| | 팀 구축 | 협력을 촉진하고 팀원들이 목표를 실현하도록 동기 부여 |
| ECQ3 결과 주도 | 책임 | 목표를 결정하고 우선순위를 정하여 작업을 위임 |
| | 고객서비스 | 고객의 요구를 예측하고 충족 |
| | 결정력 | 정보에 기초하여 효과적이고 적절한 의사결정 |
| | 기업가 정신 | 새로운 기회를 찾아 도전하고, 계산된 위험 감수 |
| | 문제해결 | 문제를 정확하게 인지하고 해법 도출 |
| ECQ4 비즈니스 통찰력 | 기술적 신뢰 | 원칙, 절차, 요구사항, 규정 및 정책을 이해하고 적용 |
| | 재무관리 | 사업 예산 관리, 지출 점검을 통한 비용 편익을 고려 |
| | 인적자원관리 | 필요 인력을 구축하고 채용, 선발, 평가, 보상 등을 관리 |
| ECQ5 연정 구축 | 기술경영 | 결과를 얻기 위해 기술을 효과적으로 사용 |
| | 파트너 생성 | 협력을 통한 전략적 관계를 구축하고 공통 목표를 실현 |
| | 정치적 상식 | 조직적, 정치적 현실을 인식하고 행동 |
| | 영향력과 협상력 | 상호작용을 통해 공감대를 형성하고 협력관계 구축 |

출처: 오재호 외, 2017, 「경기도인재개발원의 미래교육 발전전략 연구」, 경기연구원

2) 독일의 공무원 교육훈련

독일은 계급기반의 직위분류제를 도입하여 공무원 제도를 운영하고 있다. 이는 직급군에 따라 다른 채용 조건을 적용하여 선발하고 있으며, 신규채용 후 배치와 승진 등 경력관리는 계급을 기반으로 운영하고 있다. 인사관리에 있어서 특징은 분권화와 직위분류제를 도입한 것이다. 이를 통해 각급 부처와 기관의 신규 공무원을 결원이 생길 때마다 자율적으로 채용하고 있다. 그리고 고위공무원의 경우 변호사 위주에서 점차 다양한 전공과 민간 전문가로 공직이 개방되는 추세이다.

독일의 공무원 교육기관은 고위직 공무원 준비교육을 담당하는 슈파이어 국립행정대학원(German University of Administrative Science speyer, DUM), 재직자 역량강화를 담당하는 연방공공행정아카데미(bundesakademie der öffentlichen Verwaltung, BAKöV), 상급직 행정사무의 전문성 강화를 담당하는 행정전문대학(Verwaltungsfachhochschule)이 대표적이다(경기연구원, 2017).

먼저 연방공공행정아카데미는 우리나라의 국가공무원인재개발원과 유사한 기능을 하는 기관으로서 1969년에 내무부 소속으로 설립된 연방정부의 중앙교육기관이다. 여기에서는 연방공무원의 실무능력 배양, 각급 교육기관 자문활동 등을 수행하고 있다. 주요 자문영역은 교육체계 수립 및 교육과정 개발·운영, 인사관리, e-러닝 구축 및 활용이다(국가공무원인재개발원, 2015). 연방행정에 있어서의 임무와 요구의 변화에 따라 수요지향적, 발전지향적 교육계획 및 운영을 지향하고 있다. 한편 슈파이어 국립행정대학원은 고위직 준비교육과 재직자 교육을 하는 데 있어서 석사·박사 학위 과정을 연계하여 운영하고 있다. 여기에서는 신규 임용자 교육, 재직자 교육, 외국 공무원 교육을 하고 있다. 행정학 발전에 이바지하고 있고, 고위직 공무원을 대상으로 임용 전 자격교육 및 재직자 교육을 하고 있다. 약 22명의 종신교수와 100여 명의 강사가 강의와 세미나 등 다양한 교육기회를 제공하고 있으며, 소그룹 참여식 교육과 철저한 평가를 지향하고 있다. 여기에서는 그룹 과제, 세미나, 대화식 수업 등을 실시하고 있고, 이러한 학습활동에 대해 지속적인 평가를 하고 있다.

3) 프랑스의 교육훈련

프랑스 공무원 교육훈련제도는 고위공무원 양성 위주의 엘리트 인재육성 정책을 기조로 하고 있다. 훈련기관의 입학절차에도 엄격한 선발시험과 나이 제한 등을 두고 엘리트 공무원 양성에 집중하고 있다. 동시에 신규채용자 위주의 사전교육에 중점을 두고 있는데, 이들은 2년 내외의 장기간에 걸쳐 진행되는 교육을 받게 된다.

공직자는 연 3일 이상 교육에 의무적으로 참여하고 연평균 8일 정도 교육을 받는다. 프랑스의 대표적인 공무원 교육기관인 국립행정학교(ENA: Ecole Nationale d'Administration)에

서는 중급 이상의 고위공무원, 대학교수, 공기업 간부가 외부전문가로서 주제별로 교육을 담당하고 있으며, 특정 분야의 전문성을 향상하기보다 일반적인 안목을 갖추는 것을 목표로 하고 있다(경기연구원, 2017). ENA를 중심으로 하는 프랑스 공무원 교육훈련은 고위공무원 선발과 육성이 핵심이며, 재직자에 대한 교육은 부처 자율에 맡기고 있다.⁶⁾

4) 해외 주요국의 공무원 교육훈련기관의 주요 특성 및 트렌드

지금까지 미국, 독일, 프랑스 등 주요 국가들의 공무원 교육훈련과 관련한 내용을 살펴보았다. 교육훈련기관의 다양한 교육을 통해 전문적 지식과 기술을 습득하는 과정은 공통적이지만, 역사적 배경이나 여러 환경적 요인들로 인해 국가별로 공무원 교육을 관리하는 방식들에 차이가 있다. 주요 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫 번째, 해외 공무원 교육훈련은 고위공무원 및 핵심인재 양성을 목적으로 한 교육훈련에 초점을 맞추고 있다. 즉, 관리자의 리더십을 위한 핵심역량의 개발 및 평가관리 등 집중교육을 통해 핵심인재를 양성하고, 이를 기반으로 조직의 효율성을 높이고 성과를 높이고자 하는 경향을 보인다. 이 과정에서 공무원의 전문성과 책임성을 동시에 제고하기 위해 자기 업무에 대한 전문성과 동시에 공직자로서 사회적 책임성을 강화할 수 있는 교육 프로그램 등을 운영하고 있다. 두 번째, 교육수단의 접근성을 강조하고 있다는 것이다. e-러닝이나 m-러닝 등의 상시교육체제를 통해 교육의 실효성을 제고하고 기관별 특성을 반영한 직무교육 등을 통한 인력 양성이 이루어질 수 있는 기반 구축에 노력하고 있음을 확인할 수 있다. 세 번째, 교육훈련의 권한이 각급 정부 부처와 지방정부로 상당 부분 위임되고 있음을 알 수 있다. 즉, 개별 부처와 기관 특성에 맞는 인력 양성을 위한 교육과 더불어 실무와 관련한 직무교육 등은 일선 부서에서 재량껏 처리할 수 있도록 분권화를 추진하고 있다.

6) 국립행정학교(ENA)에서는 이론보다 실무 위주의 내용과 토론 및 현장실습, 문제해결 위주의 교과과정을 중심으로 운영하고 있다. 교수진에는 전임교수나 강사가 없으며, 매년 약 400명의 관계전문가를 외부에서 초빙하거나 활용하는 방식으로 하고 있다. 이러한 프랑스 공무원 교육훈련제도의 특징으로 모집 및 선발에 있어서 상시직급에 따라 학력을 엄격히 제한하고 있다는 점을 들 수 있다(고승희 외, 2008).



[그림 2-2] 해외 주요국의 공무원 교육훈련기관 트렌드

4_미래 변화에 대응한 공무원 교육훈련 추진방향

지금까지 4차 산업혁명 등으로 대표되는 미래환경 및 여건 변화와 함께 이를 위해 요구되는 새로운 공직인재상의 역량, 그리고 이와 관련된 해외 트렌드 등을 살펴보았다. 이를 바탕으로 향후 공무원 교육훈련이 추구해야 할 방향성을 제안하고자 한다. 교육훈련의 방향성을 제시하기에 앞서 필요한 고민은 과연 ‘미래의 공무원은 어떠한 지식을 보유해야 하는가?’이다. 즉, 공무원 교육훈련은 어떠한 인재를 육성하여야 하는가에 대한 논의이다. 앞에서 언급한 바와 같이, 4차 산업혁명 시대에는 지식의 수명이 짧아질 것이라고 예상된다(WEF, 2016). 즉, 미래에 필요한 지식을 예측하기 어렵게 되며, 이는 교육훈련 수요의 파악을 어렵게 하는 원인으로 작용할 수 있다. 또한, 다양한 이해관계자들이 연결된 정책 이슈들이 네트워크 형식으로 복잡하게 얽혀 있어 단선적이고 직접적인 문제해결이 불가능한 사회로 급속히 변화되어 갈 것이다. 따라서 직무 수행에 필요한 지식을 빠르게 습득하고 직무에 활용할 수 있는 역량, 다양한 이슈 간의 소통과 조정역량, 그리고 선제적으로 문제를 발견하고 시민의 삶에 우선적으로 공감할 수 있는 역량에 주목할 필요가 있다. 이와 함께 ‘이러한 역량을 어떻게 교육훈련체계에 반영할 수 있는가?’에 대한 고민이 필요하다. 4차 산업혁명으로 인한 사회의 변화속도는 결과적으로 지식의 수명을 단축할 수 있다는 점에서 이를 보완할 수 있는 교육내용 등이 효과적인 속도와 방식을 통해 제공되어야 한다는 점이다.

이와 같은 논의를 바탕으로 아래에서는 미래환경 변화에 대응하기 위한 공무원 교육훈련의 새로운 패러다임으로 다양성(diversity) 지향, 민첩성(agility) 지향, 윤리성(ethicality) 지향의 세 가지 방향을 제안하고자 한다([표 2-3] 참조).

[표 2-3] 미래 변화에 대응하기 위한 공무원 교육훈련의 추진방향

| 가치 | | 개편방안 |
|--------|---------|--|
| 다양성 지향 | 방법의 다양성 | <ul style="list-style-type: none"> · 맞춤형 교육 확대 · 탠런트 매니지먼트 도입 · ICT 융합 교육 확대 |
| | 내용의 다양성 | <ul style="list-style-type: none"> · 모바일 환경을 고려한 콘텐츠 관리 · 인포멀 러닝(informal learning) 강화 |
| 민첩성 지향 | | <ul style="list-style-type: none"> · 직무 역량 교육의 세분화 및 전문화 · 주기적인 직무보수교육 이수 의무화 |
| 윤리성 지향 | | <ul style="list-style-type: none"> · 공직가치 교육 강화 · 직무태도 등의 개선을 위한 관리교육 강화 |

1) 다양성(diversity) 지향

시민참여의 확대 및 행정수요의 변화는 전통적인 정부의 역할 변화를 유도하고 있다. 이에 덧붙여, 4차 산업혁명으로 인한 환경의 변화는 정책문제의 예측 가능성을 저해하는 특징을 지닌다. 즉, 미래의 정책문제를 해결하는 데 필요한 지식의 종류와 범위가 확대되고 있다. 또한, 이와 같은 행정수요의 변화는 결과적으로 정부가 보유하여야 할 지식의 범위를 확대하고 있다. 따라서 다양한 가치와 지식 및 기술을 보유한 인재를 공직에서 확보하려는 방법 측면에서 공무원 교육훈련의 변화는 다양성의 가치를 지향하여야 할 필요가 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

(1) 교육 내용의 다양성

향후 교육훈련의 핵심 이슈 중 하나는 교육 내용의 다양성 확보이다. 4차 산업혁명 시대에는 정부에 필요한 지식과 기술이 무엇인지 알기 어려우므로 다양한 교육 내용과 과정 등이 제공되어야 한다. 이를 위해 고려해야 할 사항은 다음과 같다.

첫째, 소규모 맞춤형 교육이 확대되어야 한다. 4차 산업혁명으로 인해 인류가 가진 지식의

총량이 증대될 것이며, 이에 따라서 정부가 보유하고 있는, 또는 정부가 보유하고 있어야 하에는 지식과 기술의 범위도 확대될 것이다. 그러나 조직 내에서 개인이 보유할 수 있는 지식의 양에는 분명한 한계가 존재한다. 즉, 향후 교육훈련은 개인의 직무와 밀접한 단위에서 필요한 실무지식을 중심으로 소규모의 맞춤형으로 이루어질 필요가 있다. 특히, 공무원이 수행하고 있는 직무의 특성이 유사하거나 같은 소수집단을 대상으로 한 전문적인 수준의 맞춤형 교육이 일반화될 것이다.

둘째, ICT 융합 교육의 확대가 필요하다. 4차 산업혁명은 ICT 분야의 변화를 바탕으로 이루어진다. 4차 산업을 선도하는 기술적 논의에 대한 기본적인 이해가 필요하다. 인공지능이나 빅데이터 분석 등은 향후 행정의 과학성과 정책의 합리성을 제고하는 수단으로 활용될 것이다. 즉, 다양한 수단을 활용할 수 있는 역량이나 개인의 지식과 ICT를 융합하여 사고할 수 있는 능력의 배양이 필요하다.

셋째, 탠런트 매니지먼트(talent management)의 도입이 필요하다. 최근 조직의 성공과 경쟁력을 결정하는 요인으로 인적자원의 중요성이 지속적으로 증대되고 있다. 이와 같은 인적자원관리의 새로운 논의로 탠런트 매니지먼트의 개념이 주목받고 있다. 해당 개념은 모든 조직구성원을 조직의 중요한 자산으로 이해하는 접근방법 대신에 적합한 사람(right people)만 조직의 핵심 자원이라고 이해한다(박윤희, 2008). 이와 같은 개념을 공공부문 전체에 그대로 대입하는 것은 한계가 있겠지만, 향후 조직의 핵심인재에 대한 관리는 점차 중요한 이슈로 대두될 것이다. 즉, 탠런트 매니지먼트 측면에서 향후 교육훈련은 장기적으로 우수한 인력의 역량을 더욱 강화하고 이들의 이탈을 방지하기 위한 측면을 고려하여야 한다. 또한, 교육훈련은 이들의 개인적 수요 및 발전 동기 등을 반영하여 설계되어야 할 필요성이 증대될 것으로 예상된다.

이처럼 향후 교육훈련의 주요 방향성 등을 정리하면 다음과 같다. 미래의 교육훈련은 다양한 내용을 교육훈련과정에 반영하여 소규모의 맞춤형 방식으로 제공되어야 한다. 또한, ICT와 관련된 다양한 기법 및 수단 활용방법 등의 교육과정 개발이 필요하다. 마지막으로, 소수 핵심인력의 역량 강화 및 관리를 목적으로 중장기 교육프로그램의 다양성 확보가 요구된다.

(2) 교육 방법의 다양성

과거의 교육훈련 방법은 주로 강사 중심의 대규모 강의 위주로 운영되어왔다. 그러나 최근 ICT 환경의 발달로 사이버 강의 기법이 보편화되고 있으며, 모바일 기기를 활용하여 시간과 장소에 관계없이 교육환경에 접근할 수 있다. 즉, 다양한 수단을 통해 교육 콘텐츠에 접근하는 것이 필요하다. 또한, 수단적 측면 외에 조직 내에서 이루어지는 인포멀 러닝 등 전통적 교육방식을 초월하는 새로운 시도가 모색되어야 한다. 이를 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 모바일 환경을 고려한 교육 콘텐츠의 관리가 필요하다. 미래의 교육훈련은 변화된 모바일 환경을 반영하여야 한다. 스마트폰의 보급 등은 결과적으로 인터넷에 대한 상시적인 접근을 강화하고 있다. 즉, 스마트 기기를 활용하여 상시적이고 수월하게 교육환경에 접속할 수 있는 환경이 마련되고 있다. 이와 같은 모바일 교육은 개인의 편의성을 지속적으로 강화할 수 있으므로 향후 교육훈련 프로그램은 모바일 환경을 고려하여 설계되어야 한다.

둘째, 인포멀 러닝(informal learning: 무형식 학습)의 강화가 필요하다. 인포멀 러닝은 일반적으로 무형식 학습 등으로 번역되며, 전통적인 포멀 러닝(formal learning; 형식 학습)과는 다음과 같은 점에서 차이를 보인다. 포멀 러닝은 조직의 성과를 강화하기 위한 측면에서 강사 주도 형태로 이루어지는 학습을 의미하는 반면, 인포멀 러닝은 조직구성원 중심의 학습으로 타인과의 상호작용에서 발생하는 계획적이지 않은 학습 등으로 정의된다(Malcolm & Hodkinson, 2003). 즉, 인포멀 러닝은 포멀 러닝과는 반대로 교육과 직접적으로 관계되지 않은 일상 활동에서 발생하는 삶의 경험에서 자연스럽게 습득되는 학습을 의미함과 동시에, 직장과 지역사회 등의 생활공간에서 우연히 학습되는 것으로 주로 영향력 있는 타인에 의해 학습이 이루어진다(이윤하 & 이기성, 2010). 따라서 인포멀 러닝은 특정한 교육시간을 할애하여 이루어지지 않는다는 점에서 시간과 공간의 제약에서 자유롭다. 또한, 인포멀 러닝은 학습자의 자기참여적 관점을 지향한다는 점에서 교육에 대한 동기부여에 유리하다는 장점을 지닌다. 향후 공무원 교육훈련은 협력학습 및 코칭과 같은 상시적이고 업무과정에서 발생하는 인포멀 러닝의 중요성이 강화될 것이다. WEF(2016)도 이와 같은 점을 바탕으로 타인에 대한 교육훈련 능력이 미래의 중요한 인재상으로 대두될 것이라고 지적하고 있다. 즉, 향후 인포멀 러닝에 대한 수요는 지속적으로 증대될 것으로 예측된다.

2) 민첩성(agility) 지향

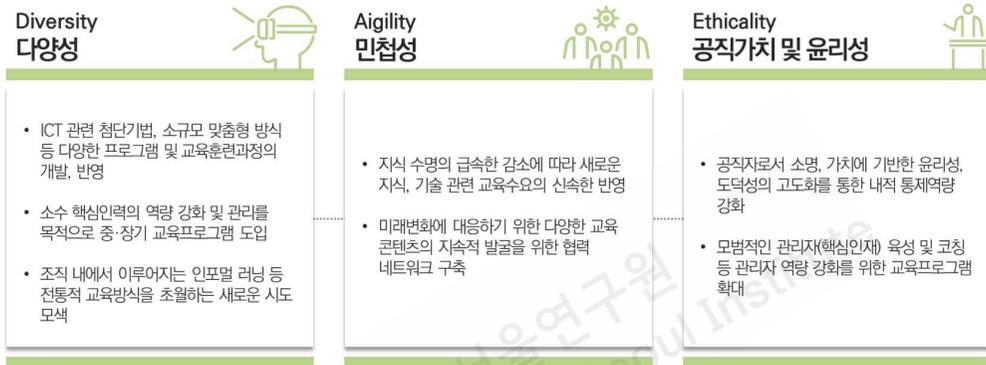
공무원 교육훈련은 다양한 목적이 있지만, 근본적으로 담당 직무와 관련된 학식과 지식, 그리고 기술 등을 배양하는 것을 핵심 목적으로 한다(국가공무원법 제6조). 즉, 현재 수행하고 있는 직무와 관련된 지식과 기술을 공무원이 확보할 수 있도록 하는 데 초점을 둔다. 그런데 미래의 교육훈련체계를 개선하기 위해서는 공무원 교육훈련의 본질과 미래의 지식 수명이 감소한다는 특성을 연결하여 고민하여야 할 필요가 있다. 즉, 과거의 지식으로 현재의 직무를 적절히 수행할 수 없는 상황이 지속적으로 늘어날 것이다. 예를 들어, 컴퓨터 등 정보화 역량은 20년 전만 해도 원활한 업무수행과는 무관한 지식이었다. 그러나 최근의 행정에서 기본적인 정보화 역량은 지극히 일반화된 지식이다. 즉, 컴퓨터를 활용하지 않은 업무수행방식은 상상하기 어려워졌다. 이처럼 향후 업무수행에 필요한 지식의 종류가 늘어날 것이며, 그 지식의 수명도 수년 이내로 짧아질 가능성이 있다. 즉, 교육훈련은 현재의 직무 수행을 위해 필요한 지식과 기술을 신속하게 반영할 수 있어야 한다. 따라서 미래의 공무원 교육훈련은 민첩성 측면에 주목하여야 한다.

3) 공직가치 및 윤리성(ethicality) 지향

정부의 역할과 기능은 계속해서 복잡해질 것이며 업무수행을 위해 조직구성원이 보유한 전문성의 수준도 지속적으로 증대될 것이다. 업무의 전문성과 복잡성 증대는 필연적으로 공무원의 직무 수행에 대한 외적 통제의 가능성을 저해할 수 있다(양채열, 2013). 일반적으로 공무원의 부패행위 등에 대한 통제는 행위의 결과보다는 행위의 과정 및 업무 처리 과정에서의 절차 준수 등을 통제하는 것으로, 행동을 모니터링하고 제시된 규정을 지키지 않을 때 행동에 책임을 묻는 공식적 절차 등을 통해 이루어진다(정운길, 2005). 즉, 현재 공무원의 직무는 내부 감사부서 등을 통해 지속적으로 윤리성 제고 및 일탈 행위에 대한 감독 및 감시가 이루어지고 있다. 그런데 향후 직무의 고도화로 인해 통제의 가능성이 상대적으로 감소할 것으로 예상할 수 있다(양채열, 2013). 즉, 개인의 윤리성과 도덕성의 고도화를 통해 내적 통제의 가능성을 증대시켜야 할 필요성이 지속적으로 제기되고 있다(원구환, 2008). 이와 같은 측면에서 공직자로서의 가치관과 태도 함양을 위한 교육훈련 체계의 개편이 필요하다.

또한, 민원 행정 등 일선 관료의 직무 태도 및 고객 응대가 시민이 인식하는 행정서비스의

질에 직결된다는 점에서 조직구성원의 태도에 대한 관리가 필요하다(Lipsky, 1971). 이와 같은 태도 및 고객 응대 방식에 대한 관리방안으로 조직 관리자를 대상으로 관리자 교육의 확대가 필요하다. 위에서 설명한 인포멀 러닝의 개념과 같이 조직구성원은 믿을 만한 상사와 동료 등 조직구성원의 모범적 행위와 직무 방식 등을 참고하여 학습이 이루어진다고 설명한다. 특히, 모든 일선 공무원을 대상으로 개인의 태도 등을 관리하기 어렵다는 현실적 문제를 고려하여 향후 모범적인 관리자 육성 및 관리자의 코칭 등 역량 강화를 위한 관리자 교육의 강화가 필요하다.



[그림 2-3] 미래 공공부문 교육훈련의 트렌드

03

서울시 인재개발원의 교육훈련 현황 및 특성

- 1_서울시 교육훈련 개요
- 2_서울시 인재개발원 조직구조
- 3_서울시 인재개발원 인력 및 예산
- 4_서울시 인재개발원 교육프로그램
- 5_서울시 인재개발원 교육수요조사 분석

03 | 서울시 인재개발원의 교육훈련 현황 및 특성

1_서울시 교육훈련 개요

서울시의 시정비전은 ‘사람이 중심인 서울, 시민이 행복한 서울’로서 이를 위한 인재상으로 봉사인, 협력인, 창조인, 전문인을, 핵심가치로는 헌신과 책임, 융합과 탁월, 소통과 협력, 창조와 혁신을 설정하고 있다. 이에 대한 구체적인 추진전략으로는 ‘봉사 협업의 가치기반 조성’, ‘소통 융합의 인재 양성’, ‘미래지향 플랫폼 구축’을 제시하고 있다.⁷⁾

이러한 추진전략에 대한 구체적인 추진과제를 살펴보면, ‘봉사·협업의 가치기반 조성’에서는 역량기반 교육체계 개편에서 신역량모델을 개발하고 역량기반의 교육체계로 개편하며, 해당 실·본부에서의 직무교육을 통한 책임제 도입과 현장성을 강화한 교육을 활성화하고, 인사와 교육의 연계를 통한 교육 협업 네트워크 구축을 추진과제로 설정하고 있다. ‘소통·융합의 인재 양성’이라는 추진전략에 대해서는 인간존중의 교육 강화를 통해 장애인 및 퇴직(예정) 공무원에 대한 관리 등에 중점을 두고 있으며, 개인이 주도하여 학습을 진행할 수 있도록 하는 데 지원을 강화하고자 하였다. 또한, 창의·융합형 인재 양성이란 추진과제를 설정하여 공무원 역량의 범위를 넓히고자 하고 있음을 알 수 있다. 마지막으로, ‘미래지향 플랫폼 구축’ 전략에서는 다가오는 미래 변화에 대응하기 위해 지능형 학습관리 시스템의 구축과 미래수요에 대응하는 교육시설 구축 등을 과제로 하는 온-오프라인 교육플랫폼 확충을 과제로 하고 있다. 참여형 학습지원과 스마트러닝 활성화를 통한 상시학습의 확대, 미래대응의 장기교육과정 확대 운영 등을 통해 미래대응 역량 강화라는 과제를 설정하고 있다. 교육생에 대해 단순한 지식전달 수준의 교육이 아닌 참여와 문제해결, 그리고 미래 변화에 대응하기 위한 다양한 교육전략을 구축하고자 노력하고 있음을 알 수 있다.

⁷⁾ 서울시 교육훈련 추진전략은 2017년 말에 수립된 ‘서울시 공무원 교육훈련 5개년 기본계획(안)’의 주요 내용을 참조하였다. 교육훈련 기본계획은 서울시 공무원의 체계적인 능력개발을 위한 5년단위 기본계획으로, 서울시 시정비전에 기반하여 서울의 경쟁력 제고 및 대시민 행정서비스 향상을 위한 서울시 공무원의 능력발전 비전 및 방향을 제시하고 있다(서울시, 2017)..

[표 3-1] 서울시 인재 양성의 추진전략과 과제

| 추진전략 | 추진과제 |
|---------------------------|--|
| <p>봉사·협업의 가치기반 조성</p> | <ul style="list-style-type: none"> ○ 역량기반 교육체계 개편 <ul style="list-style-type: none"> - 신(新)역량모델 개발 및 역량기반 교육체계 개편 - 시민중심 핵심가치 교육 실시 - 감성 리더십 교육 강화 - 직급·직렬별 필수과정 지정을 통해 전문성 제고 ○ 노하우 공유를 위해 현장교육 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 실·본부·국별 직무교육 책임제 도입 - 일상에서 가르치고 배우는 현장교육 활성화 ○ 인사와 교육 협업을 통한 전문성 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 국내·외 장기교육자의 유관부서 의무복무시스템 구축 - 5급 이상 역량평가결과 승진반영 확대 - 교육협업 네트워크 구축 |
| <p>소통·융합의 인재 양성</p> | <ul style="list-style-type: none"> ○ 인간존중의 교육 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 장애공무원 교육환경 구축 - 공무원 신분이 아닌 직원의 교육 내실화 - 퇴직(예정) 공무원의 체계적 교육 및 노하우 활용 ○ 개인 주도형 학습 지원 <ul style="list-style-type: none"> - 개인맞춤형 역량진단 지원 - 신규자, 전직자, 휴직복귀자 등 적응교육 강화 ○ 창의·융합형 인재 양성 <ul style="list-style-type: none"> - 직급·세대를 통합하는 소통·감성 프로그램 운영 - 융·복합 인재 양성을 위한 국내·외 위탁교육 개선 |
| <p>미래지향 플랫폼 구축</p> | <ul style="list-style-type: none"> ○ 온·오프라인 교육플랫폼 확충 <ul style="list-style-type: none"> - 지능형 학습관리시스템 구축 - 미래교육 수요에 대비한 교육시설 확충 - 공정·투명한 시험관리를 위한 채용·평가센터 설립 ○ 상시학습의 확대 <ul style="list-style-type: none"> - 유연한 교육문화 확산을 위한 상시학습제도 운영 개선 - 참여형 학습지원을 통한 스마트러닝 활성화 ○ 4차 산업혁명 등 미래대응 역량 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 미래대응 장기교육과정 확대 운영 - 4차 산업혁명 대응과정 확대 운영 |

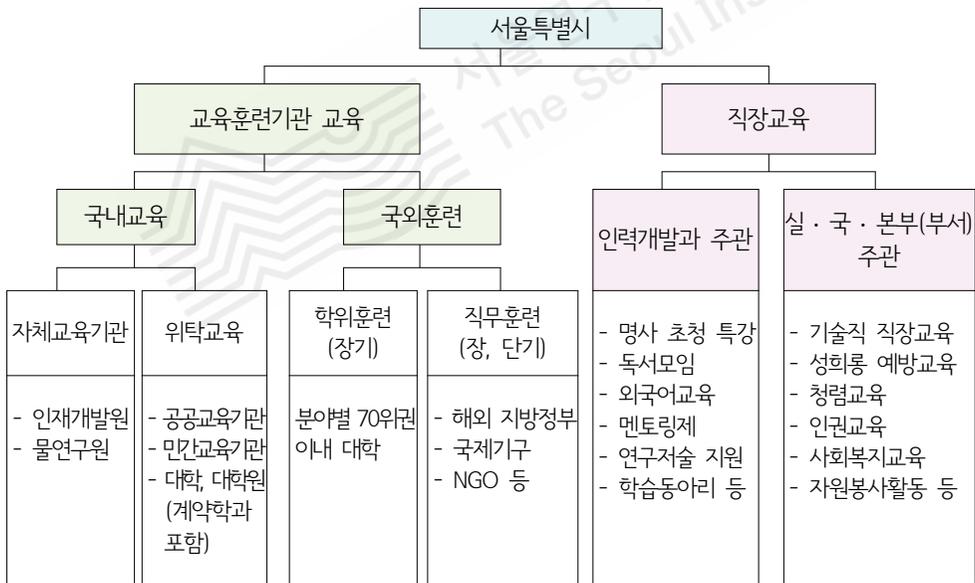
출처: 서울특별시, 2017, '서울시 공무원 교육훈련 기본계획(2018-2022)' 내용을 일부 수정

1) 서울시 교육훈련 조직

(1) 서울시 교육훈련 조직

서울시 교육 조직과 인력은 2017년 현재 1과(課) 2사업소에 139명(인력개발과 / 인재개발원, 물연구원)으로 이루어져 있다. 교육의 큰 범주로는 교육훈련기관 교육과 직장교육으로 구분할 수 있다. 교육훈련기관 교육의 경우 국내교육에서는 자체교육기관으로 인재개발원과 물연구원이 있고, 공공교육기관 및 민간교육기관, 대학, 대학원 등을 통한 위탁교육이 진행되고 있다.

이 밖에 국외훈련에서는 장기교육으로 학위훈련이 있고, 장·단기 직무훈련으로 해외 지방정부 및 국제기구 등에서 훈련을 진행하고 있다. 직장교육은 인력개발과와 각 실·국·본부(부서)가 주관하고 있으며 명사초청 특강, 독서모임, 외국어교육, 성희롱 예방교육, 청렴, 인권, 사회복지 교육 등 다양한 교육들이 진행되고 있다.



출처: 서울시 행정국, 2017, '서울시 공무원 교육훈련 기본계획(2018-2022)'

[그림 3-1] 서울시 교육훈련 조직

(2) 서울시 교육훈련 예산

서울시 공무원에 대한 전체 교육예산은 2017년 기준으로 192억 원이다. 서울시 전체 공무원 인건비는 2017년 1조 원 규모로 인건비 대비 총교육비 비율은 1.83%이다. 192억 원의 예산 가운데 직접교육비는 118억 원, 간접교육비는 74억 원인 것으로 조사되었다.⁸⁾

[표 3-2] 2017년도 서울시 교육예산

(단위 : 억 원, %)

| 구분 | 예산 현액 | 인건비 대비 교육비 비율 |
|--------|--------|---------------|
| 총교육훈련비 | 192 | 1.83 |
| 직접교육비 | 118 | 1.13 |
| 간접교육비 | 74 | 0.70 |
| 인건비(A) | 10,494 | |

2) 서울시 교육훈련 분야 SWOT 분석

서울시 교육훈련과 관련하여 내부·외부환경을 종합적으로 고려한 SWOT 분석 결과는 다음과 같다. 먼저 서울시 교육훈련 환경의 강점으로는 인재상과 인재개발의 방향성 제시, 고품질 e-러닝 서비스 확대, 역량평가의 선제적 도입·정착, 행정/기술직의 직무별 교육체계 구축, 상시학습제도, 직장교육 정착, 자기계발 욕구 상승, 고학력 우수 인재의 지속증가, 학습을 권장하는 조직문화를 들 수 있다. 이러한 강점을 지속적으로 유지하기 위해서는 직무전문성을 강화하고, 긍정의 조직문화 확산을 통한 행복한 일터 조성, 무형식 학습 확대 등의 방안을 고려해야 할 것으로 나타났다.

반대로 서울시 교육훈련의 약점으로는 직급별 역량설정 미흡, 역량진단 수용성 미흡, 베이비부머 퇴직자 증가로 노하우 상실 우려, 핵심가치 실행에 대한 시민 체감도 저조, 소수 직렬에 대한 체계적 교육 미흡, 상시학습시간을 채우기 위한 e-러닝 교육참여 지속적 증

⁸⁾ 서울시 자체교육기관으로서 인력개발과, 인재개발원, 물연구원 소요 예산을 살펴보면 인력개발과에 101억 원, 인재개발원에 78억 원, 상수도사업본부 내 물연구원에 13억 원의 교육예산이 투입되고 있음을 알 수 있다.

가, 교육·인사의 체계적 연계 미흡, 최신기술(AI, IoT 등)과 4차 산업혁명 대응 미흡, 역량평가 대비 사교육비 증가, 미래 교육수요 대비 인프라 부족으로 나타났다. 이러한 약점을 보완하기 위해서는 인간존중의 교육시스템 강화, 역량모델 재정립 및 진단시스템 재구축, 인사와 교육의 연계 강화, 소통·감성 교육 강화와 같은 대안을 생각할 수 있다.

서울시 교육훈련의 기회 요인으로는 개인별 다양한 학습요구 증가, 과학기술 발달에 의한 최신 교육기법 다양화, 국제도시 간 협력요구 증대, 인공지능을 통한 HRD & HRM 통합 운영 추세, 감성과 가치중심으로 사회적 패러다임 변화, 무형식 학습수요 증가를 들 수 있다. 이에 대한 대응방안으로 직무전문성 강화, 글로벌 교류 및 교육 확대, 긍정의 조직 문화 확산을 통한 행복한 일터 조성, 무형식 학습 확대를 들 수 있다.

마지막으로 위협 요인을 살펴보면 세대 간·계층 간 갈등 심화, 시민의 행정참여 요구 확대, 고령인구·저출산 증가, 융·복합형 인재 요구, 지방출신 공무원 임용증가, 비정규직의 정규직화 요구증가, 4차산업 및 신기술의 급격한 발달 및 인간소외, 노후화된 도시기반시설을 들 수 있다. 이러한 위협에 대해 고려할 만한 대안으로는 학습 플랫폼 구축, 핵심가치 실행수준 제고, 공직가치관 확립, 재난회복 역량교육 강화를 고려해 볼 수 있다.

[표 3-3] 서울시 교육훈련 분야 SWOT 분석

| | | | | |
|--------|---|---|--|--------------|
| 내부환경 | | 외부환경 | 기회(O) | 위협(T) |
| | | <ul style="list-style-type: none"> · 개인별 다양한 학습요구 증가 · 과학기술 발달에 의한 최신 교육기법 다양화 · 국제도시 간 협력요구 증대 · 인공지능을 통한 HRD & HRM 통합운영 추세 · 감성과 가치중심으로 사회적 패러다임 변화 · 무형식 학습수요 증가 | <ul style="list-style-type: none"> · 세대 간 · 계층 간 갈등 심화 · 시민의 행정참여 요구 확대 · 고령인구, 저출산 증가 · 융·복합형 인재 요구 · 지방출신 공무원 임용증가 · 비정규직의 정규직화 요구증가 · 4차산업 및 신기술의 급격한 발달 및 인간소외 · 노후화된 도시기반시설 | |
| 강점 (S) | <ul style="list-style-type: none"> · 인재상과 인재개발의 방향성 제시 · 고품질 e-러닝 서비스 확대 · 역량평가의 선제적 도입·정착 · 행정/기술직의 직무별 교육체계 구축 · 상시학습제도, 직장교육 정착 · 자기개발 욕구 상승 · 고학력 우수인재의 지속증가 · 학습을 권장하는 조직문화 | <ul style="list-style-type: none"> · 역량기반 교육의 선제적 도입 · 인재상과 핵심가치, 리더십, 직무교육 강화 · 직장교육 및 사이버교육 수요 증가 추세 · 국내외 연계 훈련기관의 다변화 및 확대 | <ul style="list-style-type: none"> · 고학력 밀레니얼 세대의 공직 입문 증가 · 개방직 계약직 등 전문직 인력 유입 증가 · 인사, 교육 간 체계적 연계 필요성 확대 · 자기계발 및 역량강화 관심 확대 | |
| | | | 기회 : 강점 (SO) | 위협 : 강점 (ST) |
| 약점 (W) | <ul style="list-style-type: none"> · 직급별 역량설정 미흡 · 역량진단 수용성 미흡 · 베이비부머 퇴직자 증가로 노하우 상실 우려 · 핵심가치 실행에 대한 시민 체감도 저조 · 소수 직렬의 체계적 교육 미흡 · 상시학습시간을 채우기 위한 e-러닝 교육참여 지속적 증가 · 교육·인사의 체계적 연계 미흡 · 최신기술(AI, IoT 등), 4차 산업 혁명 대응 미흡 · 역량평가 대비 사교육비 증가 · 미래교육수요 대비 인프라 부족 | <ul style="list-style-type: none"> · 미래교육수요 대비 교육 인프라 개편 미흡 · 학습관리시스템(LMS) 실용성 미흡 · 상시학습제도에 기반한 수동적 교육활동 · ICT 기술발전에 따른 공공 서비스 역할 변화 | <ul style="list-style-type: none"> · 교육시설 노후화 · 교육시설 및 학습콘텐츠 접근성 취약 · 교육수요 적기대응 부족 · 학습품질, 교육활용에 대한 낮은 만족도 | |
| | | | 기회 : 약점 (WO) | 위협 : 약점 (WT) |

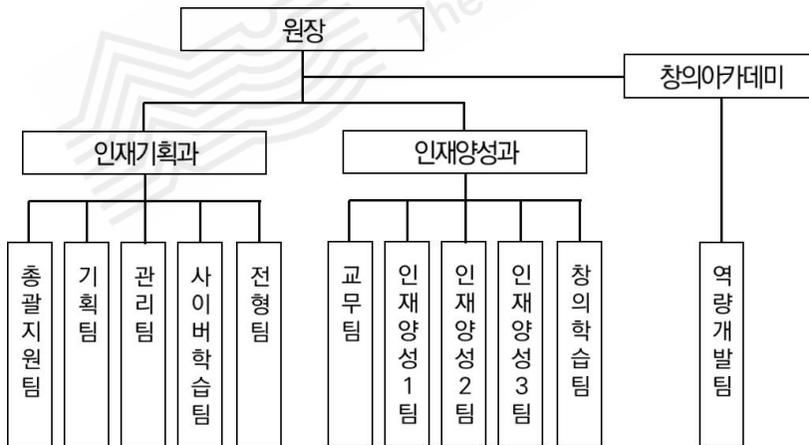
출처: 서울특별시, 2017, '서울시 공무원 교육훈련 기본계획(2018-2022)' 내용을 일부 수정

2_서울시 인재개발원 조직구조

서울시 인재개발원은 서울시 공무원 교육훈련의 주요 기관으로 교육집행의 증추를 담당하고 있다. 시대적 흐름의 변화를 반영하여 조직이 세분화되고, 다양한 사회적 요구를 반영하는 방향으로 조직이 변화하고 있다고 할 수 있다. 이러한 조직의 변화가 어떻게 이루어져 왔는가를 살펴봄으로써 교육프로그램의 변화 등을 고찰해 볼 수 있다.

1) 온라인 교육 및 역량개발 추진기: 2007~2010년

1962년 1월에 설립된 서울시 공무원교육원은 2007년 5월에 서울시 인재개발원으로서의 명칭 변경을 통해 공무원 교육훈련 패러다임의 전환을 기하고자 하였다. 인재개발원 초기에는 주로 창의시정이라는 시정비전에 맞추어 창의아카데미 조직이 설치되어 운영되었다. 이를 위해 역량개발팀이 창의아카데미에 위치하여 독립적으로 운영되고 창의클리닉 운영, 리더십 역량과정 개발을 담당하였다.



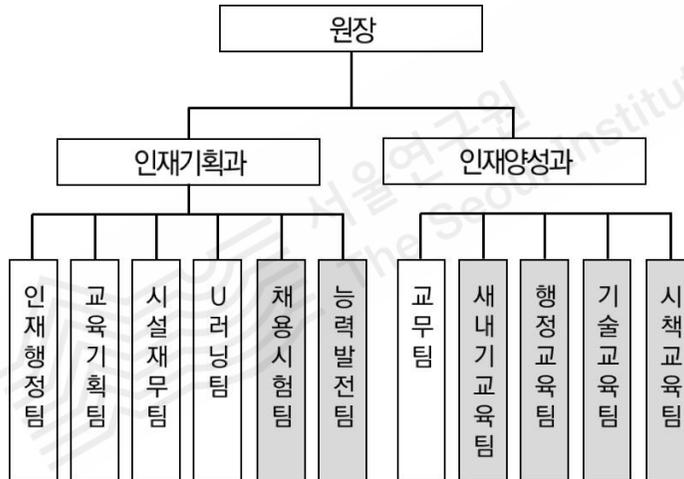
[그림 3-2] 2007년 서울시 인재개발원 조직도

이러한 조직구조는 2010년까지 큰 구조적 변화가 없이 운영되었다. 이 과정에서 주목할 만한 조직구조 개편은 2008년도 사이버학습팀의 강화(우러닝운영팀과 우러닝개발팀)나

2009년도 공무원 경력관리 분야 강화를 목적으로 기존 경력개발팀 외 창의아카데미 역량 개발팀(창의개발팀)의 기능 확대를 추진한 사항을 들 수 있다.

2) 업무기능 중심의 조직 세분화: 2011~2014년

2011년 이후 인재개발원 조직구조에 많은 변화가 이루어졌다. 2012년 조직개편에서는 기존의 창의아카데미가 없어지고 주요 기능별로 조직이 신설, 변경되었다. 특히 업무분야별로 조직을 세분화하는 데 초점을 두었는데, 이에 따라 기존 조직명칭 및 기능이 변화하게 되었다. 예를 들어 새내기교육팀을 신설하여 신규직 공무원에 대한 교육을 강화하고 행정교육팀과 기술교육팀, 시책교육팀으로 교육기능에 따른 팀 분장을 명확하게 하였다.

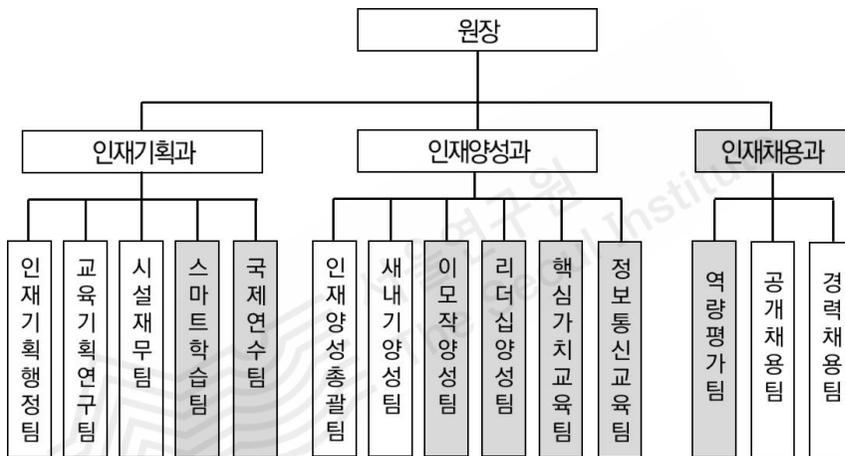


[그림 3-3] 2012년 서울시 인재개발원 조직도

또한, 2014년도에는 국제화 능력의 함양을 위해 글로벌교육팀을 신설하고 인재양성과 내 교무팀을 시책교육팀과 인재교육팀으로 세분하는 등 주로 조직기능에 맞추어 조직업무분장을 명확하게 하였다.

3) 채용, 역량평가 등 핵심 기능의 강화: 2015년~현재

2015년도 이후에는 앞서 세분화된 조직구조의 기본틀은 유지하되 핵심기능에 더욱 초점을 두게 되었다. 먼저 러닝팀을 스마트학습팀으로, 글로벌교육팀을 국제연수팀으로 명칭을 변경하고, 이전의 시책교육팀을 보다 세분화하여 리더십과 핵심가치에 중점을 둔 리더십양성팀과 핵심가치교육팀을 신설하였다. 또한, 기존 새내기양성팀(새내기교육팀)과 함께 공무원의 은퇴 이후 교육을 위한 이모작양성팀을 신설해 전체적인 공직주기별 교육훈련체계에 대한 기본적 틀을 갖추고자 하였다. 또한 인재채용 부문의 중요성을 감안해 기존의 채용시험팀을 인재채용과로 격상시키면서 채용업무와 역량평가를 통합 운영하고자 하였다.



[그림 3-4] 2015년 서울시 인재개발원 조직도

이러한 변화 이후 현재까지 일부 조직기능 개편을 제외하고 기존의 큰 틀을 그대로 유지하고 있다. 아울러 기존 시험출제 준비 기능을 위한 출제관리팀 신설(2016년) 외에 경력직·전문직 채용 증가에 따른 경력채용, 그리고 직급별로 확대되고 있는 역량평가에 대한 중요성 등 주요 변화에 맞추려 노력하고 있다.

4) 인재개발원 조직구조 변화의 주요 특성

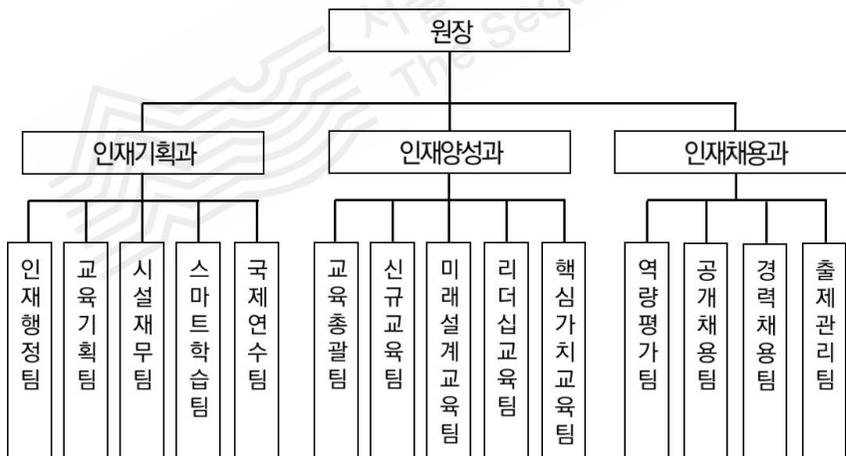
인재개발원으로 명칭을 바꾼 2007년부터 현재까지의 주요한 변화를 요약하자면 크게 3가지 측면을 들 수 있다⁹⁾. 첫째, 리더십, 핵심가치, 역량평가 등 공무원 교육훈련과 관련된

핵심영역에 대한 기능이 강화되고 있음을 확인할 수 있다. 둘째, 글로벌, IT, 퇴직 후 노후 대비 등 근래에 공무원들이 관심을 기울이는 교육수요 부문을 적극적으로 반영하고 이를 주요 교육기능으로 세분화하고 있음을 확인할 수 있다. 마지막으로 경력채용, 출제관리 등 채용업무기능과 역량평가 등 타 지자체 교육훈련기관과 차별화된 기능의 강화이다. 특히 공무원 교육훈련의 연장선상에서 실제 역량을 지닌 공무원을 채용하고 업무과정에서의 역량 개발의 중요성에 대한 조직 차원의 관심도가 확대되었음을 확인할 수 있다.

3_서울시 인재개발원 인력 및 예산

1) 인재개발원 인력 현황

2017년 현재 3과 14팀 123명으로 인재기획과 60명, 인재양성과 33명, 인재채용과 30명으로 구성되어 있다.



[그림 3-5] 2017년 서울시 인재개발원 조직도

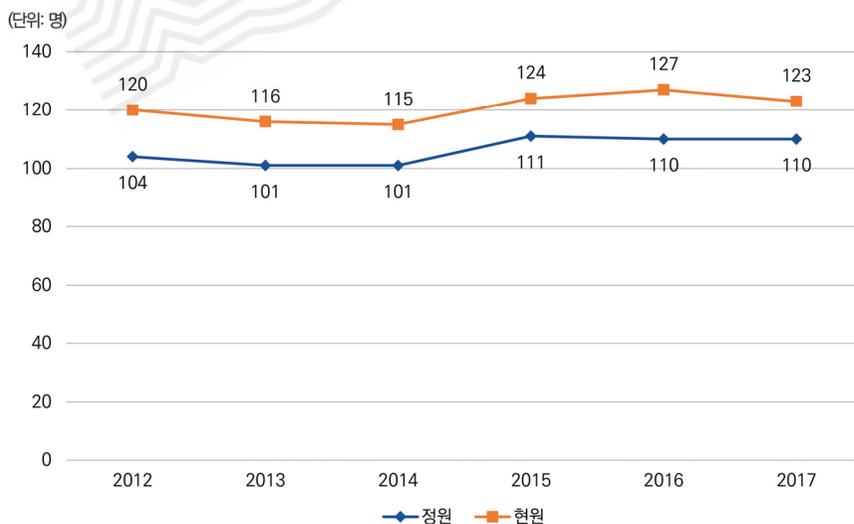
9) 앞서 시기별 분류 방식의 경우 부서 명칭의 변경 등 단편적인 개편사항은 제외하고 실질적으로 조직구조에 영향을 주거나 교육프로그램 및 운영과 관련하여 실질적 변화가 있는 것으로 판단되는 시점을 기준으로 삼았다. 시기별로 단체장 교체 등에 따른 시기적인 개편 등이 포함되어 있으나, 전반적으로 조직개편 과정을 통해 서울시 인재개발원이 지향하는 방향성을 유추할 수 있다.

현재 부서별 주요업무는 아래의 표와 같다. 인재기획과는 교육계획 수립을 비롯하여 교육통합관리시스템의 운영과 지원 등 주요 총괄업무를 수행하고 있으며, 인재양성과는 실제 교육프로그램 과정의 운영을 비롯하여 강사, 교재관리 업무를 수행하고 있다. 인재채용과는 공개 및 경력채용시험 출제관리를 비롯하여 승진자 역량평가 업무를 총괄하여 수행하고 있다.

[표 3-4] 서울시 인재개발원 부서별 주요업무

| 부 서 | 주요업무 |
|-------|---|
| 인재기획과 | ○ 교육계획 수립, e-러닝·IT과정 운영, 교육통합관리시스템 운영 ○ 국제연수 운영, 계약·시설관리 등 지원 업무 |
| 인재양성과 | ○ 집합교육과정 운영, 강사관리, 교재 발간 |
| 인재채용과 | ○ 공개·경력채용시험 시행, 5급 승진 역량평가 |

연도별 인력변화의 추이를 살펴보면 정원의 경우 2012년 104명에서 2017년 110명으로 크게 변화가 없음을 알 수 있다. 2017년 정원은 110명으로 되어 있지만, 현원은 123명으로 정원을 초과하여 업무를 수행하고 있는 것으로 나타났다. 임기제 및 계약직 직원의 증원을 통해 초과 업무를 수행하고 있는 것으로 판단된다.



[그림 3-6] 서울시 인재개발원 인력 추이

2) 인재개발원 예산 현황

2017년 현재 세입예산은 재산임대, 사용료, 수수료, 사업수입, 이자수입을 포함한 경상적 세외수입이 1,049백만 원, 임시적 세외수입이 2백만 원으로 총 1,051백만 원으로 나타났다. 세출예산은 16,745백만 원이다.

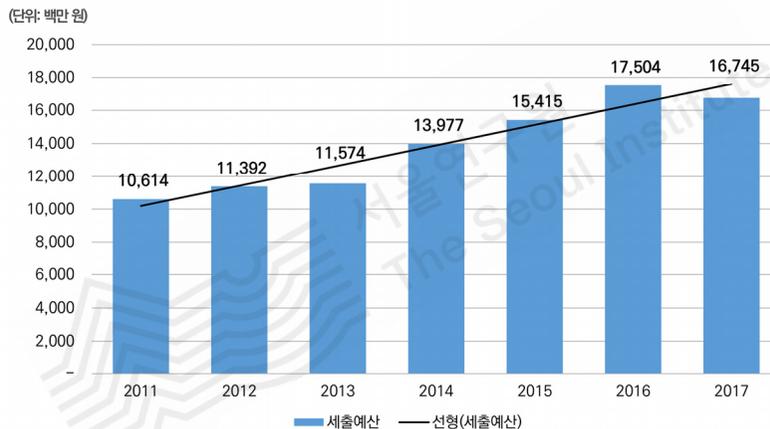
[표 3-5] 2017년 서울시 인재개발원 예산 현황

(단위: 천 원)

| 구분 | 2016년 예산액 | 2017년 예산현액 | 증감 | | 예산집행현황 | |
|-------------------------|--------------|---------------|----------|--------|-----------|--------|
| | | | 증감액 | 증감률(%) | 집행액 | 집행률(%) |
| 합계 | 17,504,616 | 16,745,461 | △759,155 | △4.3 | 1,604,030 | 9.6 |
| 사업예산(계) | 16,859,259 | 16,097,050 | △762,209 | △4.5 | 1,535,112 | 9.5 |
| 인재개발원 인재기획과 | 16,859,259 | 16,097,050 | △762,209 | △4.5 | 1,535,112 | 9.5 |
| e-러닝 운영 | 1,413,390 | 844,947 | △568,443 | △40.2 | 85,324 | 10.1 |
| e-러닝 콘텐츠개발 | 113,026 | 380,200 | 267,174 | 236.4 | - | - |
| 교육과정개발 및 교육훈련계획 수립 | 30,850 | 29,350 | △1,500 | △4.9 | 1,550 | 5.3 |
| 인적자원개발(HRD) 역량강화프로그램 운영 | 29,620 | 29,620 | - | - | 3,197 | 10.8 |
| 재직자교육과정 운영 | 1,639,831 | 1,369,849 | △269,982 | △16.5 | 210,598 | 15.4 |
| 6급 실무전문기양성과정 운영 | 1,464,990 | 1,466,390 | 1,400 | 0.1 | 180,590 | 12.3 |
| 5급 승진지역량평가과정 운영 | 1,221,930 | 901,790 | △320,140 | △26.2 | - | - |
| 시장철학공유 특별교육 | 220,000 | 220,000 | - | - | 12,100 | 5.5 |
| IT전문교육 운영 | 490,640 | 495,419 | 4,779 | 1.0 | 12,059 | 2.4 |
| 신임리더과정 운영 | 1,717,302 | 1,604,245 | △113,057 | △6.6 | 410,217 | 25.6 |
| 퇴직 후 인생설계 교육 | 1,283,905 | 514,622 | △769,283 | △59.9 | - | - |
| 5급 승진지역량평가 이해과정 운영 | 127,220 | 179,520 | 52,300 | 41.1 | 19,520 | 10.9 |
| 교육훈련장비 확충 | 250,072 | 231,400 | △18,672 | △7.5 | 65,447 | 28.3 |
| 교육생급식지원 | 212,688 | 364,072 | 151,384 | 71.2 | - | - |
| 인재개발원 청사 보수·보강 | 1,304,000 | 1,315,702 | 11,702 | 0.9 | 31,340 | 2.4 |
| 인재개발원 청사 유지관리 | 1,073,535 | 952,536 | △120,999 | △11.3 | 208,224 | 21.9 |
| 직장보육시설 운영 | 209,292 | 216,944 | 7,652 | 3.7 | 33,168 | 15.3 |
| 공무원채용 및 기타시험 관리 | 4,056,968 | 4,980,444 | 923,476 | 22.8 | 261,778 | 5.3 |
| 행정운영경비(계) | 645,357 | 648,411 | 3,054 | 0.5 | 68,978 | 10.6 |
| 기본경비 | 645,357 | 648,411 | 3,054 | 0.5 | 68,978 | 10.6 |
| 기본경비(인재개발원) | 645,357 | 648,411 | 3,054 | 0.5 | 68,978 | 10.6 |

세출내역을 보면, 공무원채용 및 기타시험 관리가 약 50억 원 규모로 가장 크게 소요되는 것으로 나타났다. 그 외에 e-러닝 운영, 재직자교육과정, 6급 실무전문기양성과과정, 5급 승진자역량평가과정 운영, 신입리더과정, 퇴직 후 인생설계 교육, 인재개발원 청사 보수·보강에 각각 13억 원 이상이 투입되는 것을 알 수 있다.

한편 2011년부터 2017년까지 인재개발원의 예산 변화 추이를 살펴보면 2011년에 106억 원 규모에서 점진적으로 증가하여 2017년에는 167억 원 규모까지 지속적으로 예산규모가 늘어났음을 알 수 있다. 2016년에 비해 2017년의 예산규모가 감소한 것은 e-러닝 운영, 재직자교육과정 운영, 5급 승진자역량평가과정 운영, 퇴직 후 인생설계 교육에서의 예산 축소분이 큰 것에 기인한다고 판단된다.



[그림 3-7] 서울시 인재개발원 예산 추이

3) 인재개발원 인력 및 예산 변화의 주요 특성

전체적으로 보면 인재개발원은 e-러닝 운영, 채용업무의 이관, 그리고 각종 역량평가 등 주요 업무기능들이 확대되면서 예산이 지속적으로 증가하고 있음을 확인할 수 있다. 또한, 시설 노후화에 따른 보수비용도 지속적으로 증가하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 예산의 확대 추세는 최근의 교육프로그램 외주화를 비롯하여 교육품질 강화 추세에 맞춰 지속적으로 이어질 것으로 예상된다. 이에 반해 인력구조는 예산증대에도 불구하고 상대적으로 증가율이 매우 낮으며, 주로 임기제나 전문직 공무원의 채용을 통해 부족한 인력

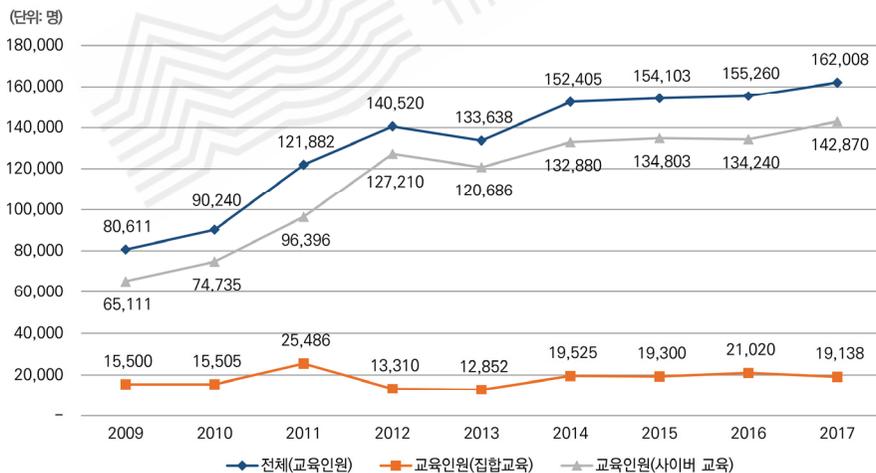
구조를 보완하고 있는 것으로 보인다. 따라서 업무부담의 완화를 위해서는 조직업무 및 기능진단을 통한 인력재배치의 필요성이 제기된다.

4_서울시 인재개발원 교육프로그램

1) 인재개발원 교육인원 변화

서울시 인재개발원의 교육프로그램에 따른 교육인원 추이를 살펴보면, 전체 교육인원은 2009년 8만 명에서 2017년 16만 2천 명으로 증가하였음을 알 수 있다.¹⁰⁾ 집합교육은 15,000명에서 19,000명으로 다소 증가한 것으로 나타났으며, 온라인을 통한 교육은 지속적으로 증가하여 2017년에 14만 명에 이르렀음을 알 수 있다.

온라인 교육을 통한 상시학습이 가능해지면서 교육접근성이 높아진 결과, 온라인 교육자는 지속해서 증가한 것으로 판단된다. 직무교육도 특수한 경우를 제외하고 직무와 관련한 직접적인 내용에 대해서 온라인 교육을 받은 것으로 볼 수 있다.

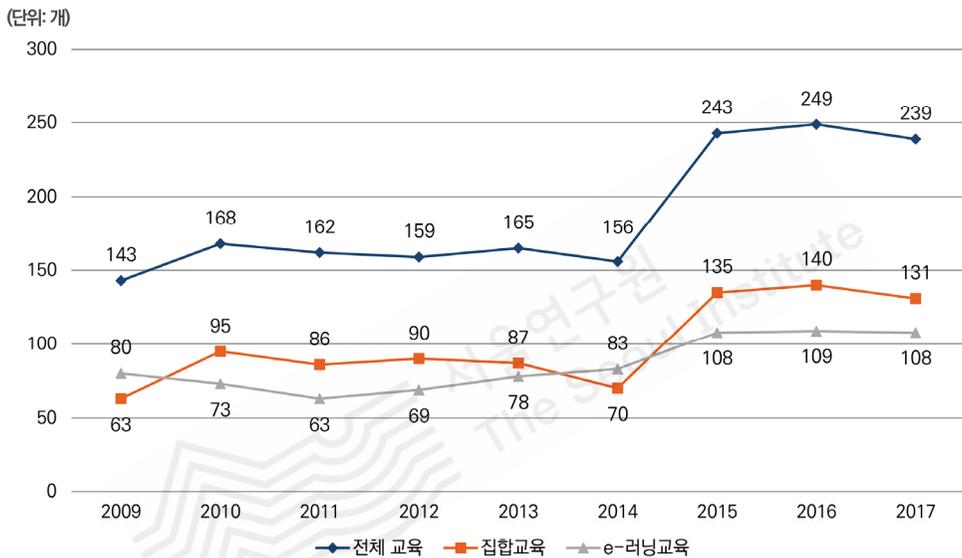


[그림 3-8] 서울시 인재개발원 교육프로그램 교육인원 추이

10) 인재개발원 교육프로그램의 교육인원은 서울시 인재개발계획 자료에 기초하였는데, 사이버 교육은 계획서에 제시된 인원을 기준으로 하였다. 사이버 교육은 정확한 인원추계가 불가능함을 밝힌다.

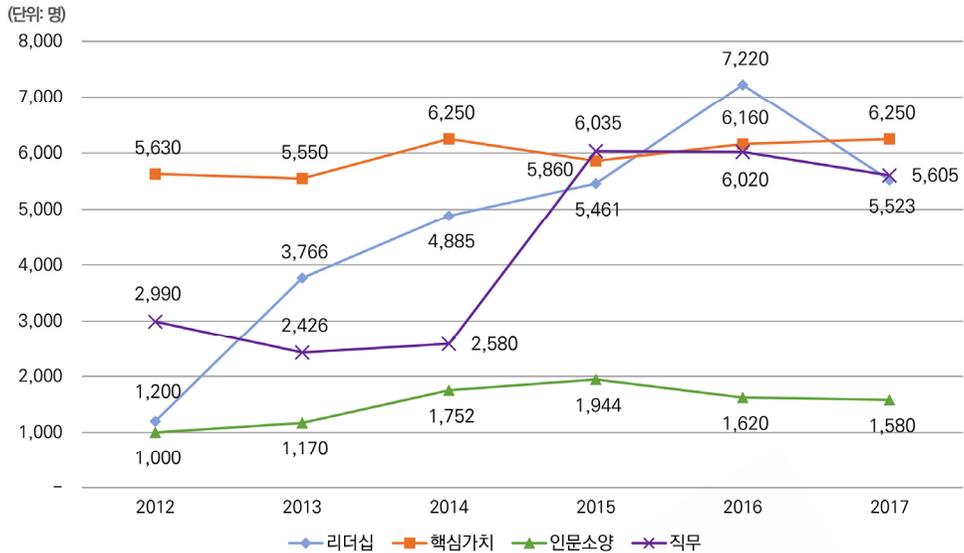
2) 인재개발원 교육프로그램 변화

먼저 서울시 인재개발원 교육프로그램 수의 변화추이를 살펴보면, 2009년에 143개에서 2017년에 239개로 증가한 것을 알 수 있다. 집합교육 수는 2009년에 63개에서 2017년에는 131개로 두 배 이상 증가한 것으로 나타났고, 온라인 교육도 80개에서 208개로 증가한 것을 알 수 있다. 시대변화에 따라 변하는 교육수요를 반영하여 다양한 교육프로그램들을 개발해 나가고 있음을 알 수 있다.



[그림 3-9] 서울시 인재개발원 교육프로그램 추이

다음으로 교육영역을 리더십, 핵심가치, 인문 소양, 직무교육으로 구분하여 교육인원이 어떻게 변화하는가를 살펴보면, 핵심가치 교육은 6,000명 내외의 교육인원을 꾸준히 소화하고 있으며, 인문 소양 교육 역시 1,000명에서 2,000명 정도의 교육인원 수요가 있는 것으로 나타났다. 리더십 교육은 2012년 1,200명 규모에서 2016년 7,200명 정도까지 증가한 것으로 나타났으며, 직무교육 역시 직무의 다양성을 반영한 결과 지속적으로 증가한 것을 알 수 있다.



[그림 3-10] 서울시 인재개발원 교육영역별 교육인원 추이

3) 인재개발원 교육인원 및 프로그램 변화의 주요 특성

분석 결과 인재개발원 교육인원은 사이버 교육 등의 확대를 통해 지속적인 증가추세를 보이나, 현재는 집합교육 수용인력의 제약 및 교육이수시간대 등을 고려할 때 사이버 교육인원 등도 일정수준으로 유지될 것으로 판단된다. 이와 함께 교육프로그램의 경우 시대 변화를 반영한 다양한 교육프로그램들이 증가하고 있다. 특히 관리자 등을 대상으로 하는 리더십 교육, 직무교육의 확대가 좀 더 두드러지게 나타나고 있는 것으로 확인되었다. 이에 따라 교육프로그램의 양적 증대보다는 점차 교육프로그램 품질 향상에 대한 수요에 대한 대응이 확대되는 추세를 보이고 있다. 예를 들어 인문학, 힐링 등 직원들의 수요가 높아지고 있는 교육프로그램의 확보와 함께 직무교육 확대에 따른 강사 및 교육품질 확보, 접근성 및 효율성 강화를 위한 온라인과 오프라인 교육 간의 연계 등 프로그램의 내실화에 대한 관심이 높아지고 있다.

5_서울시 인재개발원 교육수요조사 분석

먼저 인재개발원 교육훈련체계의 특성을 진단하기 위해 서울시 공무원들의 인재개발원에 대한 교육수요조사 결과를 분석하였다.¹¹⁾

[표 3-6] 서울시 인재개발원 교육수요조사 자료 개요

| 구분 | 내용 |
|---------|--|
| 수요조사 시기 | ○ 2013~2017년 |
| 조사방법 | ○ 서울시 공무원 인트라넷을 활용한 인터넷 설문조사 ○ 참가 교육생에 대한 면접 설문조사 |
| 조사대상 | ○ 인재개발원 교육에 참여한 공무원 |
| 설문사항 | ○ 공무원 교육프로그램 전반에 관한 사항 |

주요 내용으로는 인재개발원에서 교육을 받는 이유, 교육희망 정도, 교육참여에 대한 조직 분위기, 교육과정에서의 어려움, 선호하는 교육방식, 선호하는 교육기간, 희망하는 교육 분야, 선호하는 수업방식, 업무에의 도움 여부, 학습효과 저해요인, 미래 변화에 대응하는 교육 프로그램 수요, 인재개발원에 바라는 점을 중심으로 실제 교육대상자들의 의견이 어떻게 변화해 왔는가를 살펴보았다. 이를 통해 현재의 교육에 대한 인지 정도와 현황 점검, 향후 교육에 대해 바라는 부분들을 분석하고자 한다. 각 연도별 문항별 수요조사 결과는 다음과 같다.

1) 교육받는 이유

서울시 공무원이 인재개발원에서 교육을 받는 가장 큰 이유로 2013년과 2014년에는 ‘상시학습시간, 승진요건을 채우기 위해’라는 응답이 높게 나타났고, 2015년과 2016년에는 ‘업무능력 향상’이라는 응답이 높게 나타났다. 2017년에는 ‘상시학습 시간 및 승진요건 충족’이라는 응답이 높기는 하였으나, ‘업무능력 향상’과 ‘자기계발’ 응답 비중을 볼 때 일정 부분 교육 효과를 기대하는 방향으로 점차 의견이 확대되고 있음을 알 수 있다. 이는

11) 본 수요조사는 서울시 인재개발원이 2013년부터 2017년까지 5년간의 수요조사 자료를 정리한 것으로, 5년간 지속적으로 조사한 항목을 중심으로 재구성하였다.

현재 인재개발원 교육프로그램이 어느 정도 지속적으로 개선되고, 교육생에게 도움이 되는 것으로 해석할 수 있다.

[표 3-7] 수요조사 결과: 교육받는 이유

(단위: 명, %)

| | 구분 | | 응답수 | 비율 |
|-------|----|----------------------|-------|-------|
| | 구분 | 구분 | | |
| 2013년 | 1 | 자기계발 | 1,733 | 26.3 |
| | 2 | 업무능력 향상 | 1,640 | 24.9 |
| | 3 | 상시학습시간, 승진요건을 채우기 위해 | 2,919 | 44.2 |
| | 4 | 인적교류 | 17 | 0.3 |
| | 5 | 재충전 | 288 | 4.4 |
| | 합계 | | 6,597 | 100.0 |
| 2014년 | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 자기계발 | 1,697 | 25.1 |
| | 2 | 업무능력 향상 | 1,654 | 24.5 |
| | 3 | 상시학습시간, 승진요건을 채우기 위해 | 3,016 | 44.6 |
| | 4 | 인적교류 | 19 | 0.3 |
| | 5 | 재충전 | 370 | 5.5 |
| 합계 | | 6,756 | 100.0 | |
| 2015년 | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 현재 직무에 활용 | 594 | 11.9 |
| | 2 | 업무능력 향상 | 2,076 | 41.4 |
| | 3 | 상시학습시간 및 승진요건 충족 | 1,781 | 35.5 |
| | 4 | 인적교류 | 39 | 0.8 |
| | 5 | 재충전 | 492 | 9.8 |
| | 6 | 기타 | 30 | 0.6 |
| 합계 | | 5,012 | 100.0 | |
| 2016년 | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 현재 직무에 활용 | 653 | 14.2 |
| | 2 | 업무능력 향상 | 1,922 | 41.8 |
| | 3 | 상시학습시간 및 승진요건 충족 | 1,511 | 32.8 |
| | 4 | 인적교류 | 75 | 1.6 |
| | 5 | 재충전 | 421 | 9.1 |
| | 6 | 기타 | 20 | 0.4 |
| 합계 | | 4,602 | 100.0 | |
| 2017년 | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 업무능력 향상 | 1,816 | 33.5 |
| | 2 | 자기계발 | 1,232 | 22.7 |
| | 3 | 상시학습시간 및 승진요건 충족 | 1,964 | 36.2 |
| | 4 | 인적교류 | 45 | 0.8 |
| | 5 | 재충전 | 348 | 6.4 |
| | 6 | 기타 | 22 | 0.4 |
| 합계 | | 5,427 | 100.0 | |

자료: 서울시 인재개발원 교육수요조사(2013~2017년)

2) 교육희망 정도

교육희망 정도에 대해서는 전체적으로 ‘희망한다’와 ‘적극 희망한다’의 응답 비율이 50% 이상을 점유하고 있는 것으로 나타났으며, 2016년도에는 70% 수준에 이르렀다. 이러한 결과를 보았을 때 전반적으로 현재 인재개발원을 통한 공무원 교육에 대해서 응답자들은 개인의 직무역량 강화, 교육시수 확보 등 다양한 측면에서 긍정적인 활용도를 보이는 것으로 해석할 수 있다.

[표 3-8] 수요조사 결과: 교육희망 정도

(단위: 명, %)

| | 구분 | | 응답수 | 비율 |
|-------|----|-------------|-------|-------|
| | 1 | 2 | | |
| 2013년 | 1 | 전혀 희망하지 않는다 | 70 | 1.1 |
| | 2 | 희망하지 않는다 | 284 | 4.3 |
| | 3 | 보통이다 | 2,270 | 34.4 |
| | 4 | 희망한다 | 2,977 | 45.1 |
| | 5 | 적극 희망한다 | 996 | 15.1 |
| | 합계 | | 6,597 | 100.0 |
| 2014년 | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 전혀 희망하지 않는다 | 75 | 1.1 |
| | 2 | 희망하지 않는다 | 318 | 4.7 |
| | 3 | 보통이다 | 2,211 | 32.7 |
| | 4 | 희망한다 | 3,057 | 45.2 |
| | 5 | 적극 희망한다 | 1,095 | 16.2 |
| 합계 | | 6,756 | 100.0 | |
| 2015년 | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 전혀 희망하지 않는다 | 88 | 1.8 |
| | 2 | 희망하지 않는다 | 288 | 5.7 |
| | 3 | 보통이다 | 2,026 | 40.4 |
| | 4 | 희망한다 | 2,068 | 41.3 |
| | 5 | 적극 희망한다 | 542 | 10.8 |
| 합계 | | 5,012 | 100.0 | |
| 2016년 | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 전혀 희망하지 않는다 | 27 | 0.6 |
| | 2 | 희망하지 않는다 | 112 | 2.4 |
| | 3 | 보통이다 | 1,230 | 26.7 |
| | 4 | 희망한다 | 2,213 | 48.1 |
| | 5 | 적극 희망한다 | 1,020 | 22.2 |
| 합계 | | 4,602 | 100.0 | |

자료: 서울시 인재개발원 교육수요조사(2013~2016년)

3) 교육참여에 대한 조직의 분위기

교육참여에 대한 조직의 분위기에 대한 응답은 2013년 28.9% 수준에 불과했던 ‘협조적’이라는 응답과 ‘매우 협조적’이라는 응답 비중이 2017년에 들어서 58%에 이를 정도로 높게 나타났다. 이러한 결과는 인재개발원 등 공무원 교육훈련에 대한 조직 내부의 분위기가 전반적으로 협조적이거나 최소한 묵인하는 차원에서 이해되고 있는 것으로 해석할 수 있다.

[표 3-9] 수요조사 결과: 교육참여에 대한 조직의 분위기

(단위: 명, %)

| | 구분 | | 응답수 | 비율 |
|-------|----|---------|-------|-------|
| | | | | |
| 2013년 | 1 | 매우 비협조적 | 251 | 3.8 |
| | 2 | 비협조적 | 1,125 | 17.1 |
| | 3 | 보통 | 3,316 | 50.3 |
| | 4 | 협조적 | 1,688 | 25.6 |
| | 5 | 매우 협조적 | 217 | 3.3 |
| | 합계 | | 6,597 | 100.0 |
| 2014년 | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 매우 비협조적 | 201 | 3.0 |
| | 2 | 비협조적 | 1,124 | 16.6 |
| | 3 | 보통 | 3,319 | 49.1 |
| | 4 | 협조적 | 1,918 | 28.4 |
| | 5 | 매우 협조적 | 194 | 2.9 |
| 합계 | | 6,756 | 100.0 | |
| 2015년 | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 매우 비협조적 | 181 | 3.6 |
| | 2 | 비협조적 | 759 | 15.1 |
| | 3 | 보통 | 2,390 | 47.7 |
| | 4 | 협조적 | 1,478 | 29.5 |
| | 5 | 매우 협조적 | 204 | 4.1 |
| 합계 | | 5,012 | 100.0 | |
| 2016년 | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 매우 비협조적 | 111 | 2.4 |
| | 2 | 비협조적 | 445 | 9.7 |
| | 3 | 보통 | 1,967 | 42.7 |
| | 4 | 협조적 | 1,768 | 38.4 |
| | 5 | 매우 협조적 | 311 | 6.8 |
| 합계 | | 4,602 | 100.0 | |
| 2017년 | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 매우 비협조적 | 77 | 1.4 |
| | 2 | 비협조적 | 319 | 5.9 |
| | 3 | 보통 | 1,883 | 34.7 |
| | 4 | 협조적 | 2,446 | 45.1 |
| | 5 | 매우 협조적 | 702 | 12.9 |
| 합계 | | 5,427 | 100.0 | |

자료: 서울시 인재개발원 교육수요조사(2013~2017년)

4) 교육참여 과정에서의 장애 요인

교육참여에서 느끼는 장애 요인에 대해서는 ‘과다한 업무로 인한 참여시간 부족’, ‘교육기간 중 동료의 업무부담 가중’이라는 응답을 합한 비율이 50% 이상을 차지하는 것으로 조사되었다. 일차적으로 업무가 과다하다는 것을 전제로 하고, 교육기간 중 본인의 부재로 인해 발생하는 일들을 다른 동료가 대신 처리하는 것에 대한 부담감이 크게 작용하고 있는 것을 알 수 있다. 앞에서 조사된 교육참여에 대한 조직의 분위기의 경우 대부분 협조적인 것으로 인식하고 있는 것과는 반대로 교육으로 인해 자리를 비웠을 때 발생하는 업무부담과 업무 전가에 대해 상당한 부담을 느끼고 있는데, 이는 조직과 개인의 생각 사이의 괴리가 있다고 판단된다. 조직 차원에서는 표면적으로 교육을 장려하지만, 막상 당사자가 교육에 참여할 때 발생하는 일들에 대한 책임감이 크게 작용하고 있다고 보인다.

[표 3-10] 주요조사 결과: 교육참여 과정에서의 장애 요인

(단위: 명, %)

| | 구분 | | 응답수 | 비율 |
|---|-----------------------|--------------------|-------|-------|
| | 1 | 과다한 업무로 인한 참여시간 부족 | 1,474 | 29.4 |
| 2 | 교육에 대한 상사의 인식 및 지원 부족 | 430 | 8.6 | |
| 3 | 지역적 여건(거리, 위치 등) | 430 | 8.6 | |
| 4 | 교육일정을 맞추기 어려움 | 849 | 16.9 | |
| 5 | 필요 교육과정의 부재 | 227 | 4.5 | |
| 6 | 교육기간 중 동료의 업무부담 가중 | 1,517 | 30.3 | |
| 7 | 기타 | 85 | 1.7 | |
| | 합계 | | 5,012 | 100.0 |
| | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 과다한 업무로 인한 참여시간 부족 | 1,330 | 28.9 |
| 2 | 교육에 대한 상사의 인식 및 지원 부족 | 320 | 7.0 | |
| 3 | 지역적 여건(거리, 위치 등) | 338 | 7.3 | |
| 4 | 교육일정을 맞추기 어려움 | 802 | 17.4 | |
| 5 | 필요 교육과정의 부재 | 192 | 4.2 | |
| 6 | 교육기간 중 동료의 업무부담 가중 | 1,567 | 34.1 | |
| 7 | 기타 | 53 | 1.2 | |
| | 합계 | | 4,602 | 100.0 |

[표 3-10 계속] 수요조사 결과: 교육참여 과정에서의 장애 요인

(단위: 명, %)

| 구분 | 응답수 | | 비율 | |
|-------|-----|-------------------------|-------|-------|
| | 명 | % | 명 | % |
| 2017년 | 1 | 과다한 업무로 인해 참여시간 부족 | 2,051 | 26.6 |
| | 2 | 상급자의 교육에 대한 무관심 및 협조 부족 | 417 | 5.4 |
| | 3 | 교육프로그램 정보를 알지 못함 | 378 | 4.9 |
| | 4 | 적합한 교육프로그램을 찾지 못함 | 747 | 9.7 |
| | 5 | 교육의 필요성을 느끼지 못함 | 147 | 1.9 |
| | 6 | 교육기간 중 동료의 업무부담 가중 | 1,962 | 25.4 |
| | 7 | 거리, 위치 등 이동의 불편 | 776 | 10.0 |
| | 8 | 교육일정을 맞추기 어려움 | 1,176 | 15.2 |
| | 9 | 기타 | 71 | 0.9 |
| | 합계 | | 7,725 | 100.0 |

자료: 서울시 인재개발원 교육수요조사(2015~2017년)

5) 선호하는 수업방식

학습에 도움이 되는 수업방식을 조사한 결과 2014년도에는 경험식과 혼합식이 가장 높은 것으로 조사되었으나, 이후 2015년부터 2017년까지의 응답에서는 강의식 수업에 대한 선호가 가장 높은 것으로 조사되었다. 그러나 견학 및 체험과 같은 체험식 학습, 경험식 학습의 비중이 점차 증가하는 경향을 보이는 것을 알 수 있다. 일반적으로 강의식 수업은 수업방식의 성격상 편하게 들을 수 있는 부분이 있으므로 선호가 다소 높게 나타나는 측면이 있다고 볼 수 있다. 최신의 트렌드에 따라 참여형·체험형 수업을 통해 더욱 다양한 내용을 접할 수 있는 것에 대해 긍정적으로 생각하는 공무원들이 증가하고 있는 것으로 판단된다.

[표 3-11] 수요조사 결과: 선호하는 수업방식

(단위: 명, %)

| | 구분 | | 응답수 | 비율 |
|--|-------|-------------------|--------------|-------|
| | 2014년 | 1 | 강의식 | 1,397 |
| | 2 | 참여식(실습, 토론) | 430 | 6.4 |
| | 3 | 경험식(견학, 체험) | 2,408 | 35.6 |
| | 4 | 혼합식(강의+참여/강의+경험) | 2,521 | 37.3 |
| | 합계 | | 6,756 | 100.0 |
| | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 2015년 | 1 | 강의식(강의 및 강연) | 2,354 |
| | 2 | 참여식(그룹토의 및 회의방식) | 300 | 6.0 |
| | 3 | 체험식(견학 및 체험) | 1,704 | 34.0 |
| | 4 | 워크숍(사례연구, 경험공유) | 520 | 10.4 |
| | 5 | 경험식(역할연기, 모의상황실습) | 85 | 1.7 |
| | 6 | 기타 | 49 | 1.0 |
| | 합계 | | 5,012 | 100.0 |
| | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 2016년 | 1 | 강의식(강의 및 강연) | 2,354 |
| | 2 | 참여식(그룹토의 및 회의방식) | 300 | 6.0 |
| | 3 | 체험식(견학 및 체험) | 1,704 | 34.0 |
| | 4 | 워크숍(사례연구, 경험공유) | 520 | 10.4 |
| | 5 | 경험식(역할연기, 모의상황실습) | 85 | 1.7 |
| | 6 | 기타 | 49 | 1.0 |
| | 합계 | | 5,012 | 100.0 |
| | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 2017년 | 1 | 강의 | 1,764 |
| | 2 | 토의 및 경험공유 | 556 | 10.2 |
| | 3 | 사례연구 | 474 | 8.7 |
| | 4 | 진단 및 분석 피드백 | 182 | 3.4 |
| | 5 | 역할연기 및 모의실습 | 61 | 1.1 |
| | 6 | 실습 및 체험 | 1,033 | 19.0 |
| | 7 | 현장탐방, 견학 등 | 1,333 | 24.6 |
| | 8 | 기타 | 24 | 0.4 |
| | 합계 | | 5,427 | 100.0 |

자료: 서울시 인재개발원 교육수요조사(2014~2017년)

6) 선호하는 교육기간

서울시 공무원들이 선호하는 교육기간에 대해서는 조사된 기간 모두 2~3일을 가장 선호하고 있는 것으로 나타났다. 너무 긴 시간의 교육은 업무부담이 큰 상황에서 개인에게나 동료에게나 부담으로 작용하기 때문으로 판단된다. 이 정도의 교육기간에 성과를 낼 수 있는 교육프로그램의 개발이 필요하다고 판단된다.

[표 3-12] 수요조사 결과: 선호하는 교육기간

(단위: 명, %)

| | 구분 | | 응답수 | 비율 |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2013년 | 1 | 1일 | 888 |
| | 2 | 2~3일 | 3,180 | 48.2 |
| | 3 | 4~5일 | 1,953 | 29.6 |
| | 4 | 6~8일 | 198 | 3.0 |
| | 5 | 9~10일 | 211 | 3.2 |
| | 6 | 3주 이상 | 167 | 2.5 |
| | 합계 | | 6,597 | 100.0 |
| 2014년 | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 1일 | 1,054 | 15.6 |
| | 2 | 2~3일 | 3,573 | 52.9 |
| | 3 | 4~5일 | 1,667 | 24.7 |
| | 4 | 6~8일 | 132 | 2.0 |
| | 5 | 9~10일 | 165 | 2.4 |
| | 6 | 3주 이상 | 165 | 2.4 |
| | 합계 | | 6,756 | 100.0 |
| 2015년 | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 1일 미만 | 561 | 11.2 |
| | 2 | 1일 | 1,127 | 22.5 |
| | 3 | 2일 | 960 | 19.2 |
| | 4 | 3일 | 1,438 | 28.7 |
| | 5 | 4일 | 69 | 1.4 |
| | 6 | 5일 | 599 | 12.0 |
| | 7 | 5일 초과 | 220 | 4.4 |
| | 8 | 기타 | 38 | 0.8 |
| | 합계 | | 5,012 | 100.0 |
| 2016년 | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 1일 미만 | 385 | 8.4 |
| | 2 | 1일 | 1,116 | 24.3 |
| | 3 | 2일 | 1,002 | 21.8 |
| | 4 | 3일 | 1,303 | 28.3 |
| | 5 | 4일 | 51 | 1.1 |
| | 6 | 5일 | 484 | 10.5 |
| | 7 | 5일 초과 | 213 | 4.6 |
| | 8 | 기타 | 48 | 1.0 |
| | 합계 | | 4,602 | 100.0 |
| 2017년 | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 1일 | 1,471 | 27.1 |
| | 2 | 2~3일 | 3,151 | 58.1 |
| | 3 | 4일 | 95 | 1.8 |
| | 4 | 5일 | 567 | 10.4 |
| | 5 | 2주 이상 | 104 | 1.9 |
| | 6 | 기타 | 39 | 0.7 |
| | 합계 | | 5,427 | 100.0 |

자료: 서울시 인재개발원 교육수요조사(2013~2017년)

가) 희망하는 교육 분야

서울시 공무원들이 인재개발원 교육 중 도움이 되는 교육 분야에 대한 응답에서는 전반적으로 ‘인문 소양’ 교육에 대한 수요가 가장 높은 것으로 나타나고 있다. 직무교육에 대한 수요는 지속적으로 15% 내외를 차지하고 있는 것을 알 수 있으며, IT 교육에 대한 수요도 상당히 높게 나타나고 있음을 알 수 있다. 또한, 최근의 경향에 따라 힐링이나 건강교육에 대한 수요도 12%로 다소 높게 나타나고 있다.

인문 소양의 경우 직무와 별개로 부담 없이 수강할 수 있는 부분이 강점으로 작용하여 수요가 높게 나타난다고 판단되며, 직무에 대한 지식습득을 기본으로 하고 지속적으로 발전하고 있는 IT 기술의 습득에 대한 요구가 높은 것을 알 수 있다. 여기서 좀 더 주목할 부분은 직무로 인해 받는 스트레스를 해소하고, 재충전의 시간을 가질 수 있는 힐링과 관련한 수업의 수요를 고려하여 프로그램을 편성하는 것을 고려해 보아야 할 것이다.

[표 3-13] 수요조사 결과: 희망하는 교육 분야

(단위: 명, %)

| | 구분 | | 응답수 | 비율 |
|---|--|------------------|-------|-----|
| | 1 | 핵심가치, 조직비전 관련 교육 | 1,660 | 8.9 |
| 2 | 인문 소양(일·가정 양립, 자기계발 등) | 4,652 | 24.9 | |
| 3 | 직위별 리더십 교육(관리자 또는 실무자로서 갖추어야 할 역량개발) | 2,306 | 12.3 | |
| 4 | 직급별 리더십 교육(신임·승진 등에 따른 역할변화 촉진) | 1,759 | 9.4 | |
| 5 | 직무공동교육(시민협력, 보고서작성, 갈등관리, 정책홍보 등) | 2,949 | 15.8 | |
| 6 | 직무전문교육(법무, 예산·회계, 경제, 복지, 교통, 환경, 건축, 도시계획, 설계 등) | 3,423 | 18.3 | |
| 7 | 글로벌교육(국제회의, 외국어 등) | 1,937 | 10.4 | |
| | 합계 | 18,686 | 100.0 | |
| | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 핵심가치, 조직비전 관련 교육 | 1,254 | 6.5 |
| 2 | 인문 소양(일·가정 양립, 자기계발 등) | 4,208 | 21.8 | |
| 3 | 직위별 리더십 교육(관리자 또는 실무자로서 갖추어야 할 역량개발) | 1,830 | 9.5 | |
| 4 | 직급별 리더십 교육(신임, 승진에 따른 역할 변화 촉진) | 1,357 | 7.0 | |
| 5 | 직무공동교육(시민협력, 보고서작성, 갈등관리, 정책홍보 등) | 2,322 | 12.0 | |
| 6 | 직무전문교육(법무, 예산, 회계, 경제, 복지, 교통, 환경, 건축, 도시계획, 설계 등) | 3,104 | 16.1 | |
| 7 | 글로벌교육(국제회의, 외국어 등) | 1,697 | 8.8 | |
| 8 | IT교육(정보기술, 정보활용 등) | 3,388 | 17.6 | |
| 9 | 기타 | 130 | 0.7 | |
| | 합계 | 19,290 | 100.0 | |

[표 3-13 계속] 수요조사 결과: 희망하는 교육 분야

(단위: 명, %)

| | 구분 | | 응답수 | 비율 |
|-------|----|--|--------|--------|
| | 구분 | 구분 | | |
| 2015년 | 1 | 핵심가치, 조직비전 관련 교육 | 1,078 | 7.9 |
| | 2 | 인문 소양(일가정 양립, 자기계발 등) | 2,881 | 21.0 |
| | 3 | 직위별 리더십 교육(관리자 또는 실무자로서 갖추어야 할 역량개발) | 1,164 | 8.5 |
| | 4 | 직급별 리더십 교육(신임, 승진에 따른 역할변화 촉진) | 1,113 | 8.1 |
| | 5 | 직무공통교육(시민협력, 보고서작성, 갈등관리, 정책홍보, 서울 이해 등) | 1,798 | 13.1 |
| | 6 | 직무전문교육(법무, 예산, 회계, 경제, 복지, 교통, 환경, 건축, 도시계획, 설계 등) | 2,206 | 16.1 |
| | 7 | 글로벌교육(국제회의, 외국어 등) | 935 | 6.8 |
| | 8 | IT교육(정보기술, 정보활용 등) | 2,448 | 17.8 |
| | 9 | 기타 | 96 | 0.7 |
| | | 합계 | | 13,719 |
| 2016년 | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 핵심가치, 조직비전 관련 교육 | 772 | 6.0 |
| | 2 | 인문 소양(자기계발, 사회적 소양 등) | 2,722 | 21.1 |
| | 3 | 직위별 리더십 교육(관리자 또는 실무자로서 갖추어야 할 역량개발) | 989 | 7.7 |
| | 4 | 직급별 리더십 교육(신임·승진 등에 따른 역할변화 촉진) | 966 | 7.5 |
| | 5 | 직무공통교육(시민협력, 보고서작성, 갈등관리, 정책홍보, 서울 이해 등) | 1,825 | 14.2 |
| | 6 | 직무전문교육(법무, 예산·회계, 경제, 복지, 교통, 환경, 건축, 도시계획, 설계 등) | 2,322 | 18.0 |
| | 7 | 글로벌교육(국제교류, 외국어 등) | 909 | 7.1 |
| | 8 | IT교육(정보기술, 정보활용 등) | 2,305 | 17.9 |
| | 9 | 기타 | 65 | 0.5 |
| | 합계 | | 12,875 | 100.0 |
| 2017년 | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 핵심가치, 공직가치 관련 교육 | 680 | 4.9 |
| | 2 | 인문 소양(문화예술, 인문학, 미래학, 심리학 등) | 2,580 | 18.6 |
| | 3 | 직위별 리더십 교육(관리자 또는 실무자로서 갖추어야 할 역량) | 695 | 5.0 |
| | 4 | 직급별 리더십 교육(신임, 승진 등에 따른 역할변화 촉진) | 687 | 5.0 |
| | 5 | 직무공통교육(시민협력, 보고서작성, 갈등관리, 서울이해 등) | 1,153 | 8.3 |
| | 6 | 직무전문교육(법무, 예산·회계, 경제, 복지, 환경, 건축, 도시계획 등) | 1,695 | 12.2 |
| | 7 | 글로벌교육(국제교류, 외국어 등) | 648 | 4.7 |
| | 8 | IT교육(정보기술, 정보활용 등) | 1,765 | 12.7 |
| | 9 | 힐링, 건강교육 등 | 2,085 | 15.0 |
| | 10 | 자기개발 교육(외국어, 자격증, 일반상식, 재테크 등) | 1,883 | 13.6 |
| | 합계 | | 13,871 | 100.0 |

주: 해당 문항에 대한 응답은 다중응답임

자료: 서울시 인재개발원 교육수요조사(2014~2017년)

8) 직무에 도움되었는지 여부

직무에 얼마나 도움이 되었는가는 ‘조금(약간) 도움이 됨’의 응답이 40% 내외를 차지해 높게 나타나고 있음을 알 수 있다. 전반적으로 교육과 직무의 연관성이 높은 수업들을 대부분 수강하고 있는 것으로 판단된다.

[표 3-14] 수요조사 결과: 직무에 도움되었는지 여부

(단위: 명, %)

| | 구분 | | 응답수 | 비율 |
|-------|----|------------|-------|-------|
| | 1 | 2 | | |
| 2013년 | 1 | 전혀 도움이 안 됨 | 58 | 0.9 |
| | 2 | 별로 도움이 안 됨 | 451 | 6.8 |
| | 3 | 보통임 | 2,131 | 32.3 |
| | 4 | 조금 도움이 됨 | 2,615 | 39.6 |
| | 5 | 많이 도움이 됨 | 1,342 | 20.3 |
| | 합계 | | 6,597 | 100.0 |
| 2014년 | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 전혀 도움이 안 됨 | 72 | 1.1 |
| | 2 | 별로 도움이 안 됨 | 404 | 6.0 |
| | 3 | 보통임 | 2,265 | 33.5 |
| | 4 | 조금 도움이 됨 | 2,726 | 40.3 |
| | 5 | 많이 도움이 됨 | 1,289 | 19.1 |
| 합계 | | 6,756 | 100.0 | |
| 2015년 | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 전혀 도움이 안 됨 | 82 | 1.6 |
| | 2 | 별로 도움이 안 됨 | 294 | 5.9 |
| | 3 | 보통임 | 1,988 | 39.7 |
| | 4 | 조금 도움이 됨 | 1,694 | 33.8 |
| | 5 | 많이 도움이 됨 | 954 | 19.0 |
| 합계 | | 5,012 | 100.0 | |
| 2016년 | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 전혀 도움이 안 됨 | 37 | 0.8 |
| | 2 | 별로 도움이 안 됨 | 360 | 7.8 |
| | 3 | 보통 | 1,584 | 34.4 |
| | 4 | 약간 도움이 됨 | 1,627 | 35.4 |
| | 5 | 많이 도움이 됨 | 994 | 21.6 |
| 합계 | | 4,602 | 100.0 | |
| 2017년 | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 전혀 도움이 안 됨 | 53 | 1.0 |
| | 2 | 별로 도움이 안 됨 | 231 | 4.3 |
| | 3 | 보통임 | 1,321 | 24.3 |
| | 4 | 조금 도움이 됨 | 2,383 | 43.9 |
| | 5 | 많이 도움이 됨 | 1,439 | 26.5 |
| 합계 | | 5,427 | 100.0 | |

자료: 서울시 인재개발원 교육수요조사(2013~2017년)

9) 학습효과 저해요인

교육 참여 시 학습 분위기를 방해하는 요인으로 2013, 2014년에는 ‘교육내용을 현업에 적용할 분위기가 아니어서’라는 응답이 가장 높게 나타났고, 이후에는 ‘방해요인 없음’이 가장 높은 것으로 조사되었다. 교육내용에 있어서는 전반적으로 만족도나 실무에 적용되는 내용이 증가하는 것으로 볼 수 있을 것이다. 2017년의 응답에서는 ‘교육기간 대비 학습 범위가 넓음’이 가장 높게 나타나고 있는데, 이는 교육프로그램 구성 시 여러 실무부서의 내용을 넣거나 다양한 가치의 내용을 담고 있는 수업들이 많기 때문으로 해석된다.

[표 3-15] 수요조사 결과: 학습효과 저해요인

(단위: 명, %)

| | 구분 | | 응답수 | 비율 |
|-------|----|-------------------------|-------|-------|
| | 구분 | 구분 | | |
| 2013년 | 1 | 교육내용이 업무와 관련성이 부족해서 | 1,832 | 27.8 |
| | 2 | 강사, 시설 등 환경이 미흡 | 509 | 7.7 |
| | 3 | 교육생의 열의와 노력이 부족해서 | 1,576 | 23.9 |
| | 4 | 교육내용을 현업에 적용할 분위기가 아니어서 | 2,680 | 40.6 |
| | 합계 | | 6,597 | 100.0 |
| 2014년 | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 교육내용이 업무와 관련성이 부족해서 | 1,846 | 27.3 |
| | 2 | 강사, 시설 등 환경이 미흡 | 526 | 7.8 |
| | 3 | 교육생의 열의와 노력이 부족해서 | 1,523 | 22.5 |
| | 4 | 교육내용을 현업에 적용할 분위기가 아니어서 | 2,861 | 42.3 |
| 합계 | | 6,756 | 100.0 | |
| 2015년 | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 미흡한 교육시설 | 255 | 5.1 |
| | 2 | 너무 어려운 교육내용 | 408 | 8.1 |
| | 3 | 너무 쉬운 교육내용 | 111 | 2.2 |
| | 4 | 미숙한 교육운영 | 267 | 5.3 |
| | 5 | 질 낮은 강사 | 411 | 8.2 |
| | 6 | 교육생의 학습의욕 낮음 | 975 | 19.5 |
| | 7 | 방해요인 없음 | 2,585 | 51.6 |
| 합계 | | 5,012 | 100.0 | |
| 2016년 | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 미흡한 교육시설 | 189 | 4.1 |
| | 2 | 너무 어려운 교육내용 | 411 | 8.9 |
| | 3 | 너무 쉬운 교육내용 | 143 | 3.1 |
| | 4 | 미숙한 교육운영 | 288 | 6.3 |
| | 5 | 질 낮은 강사 | 465 | 10.1 |
| | 6 | 교육생의 학습의욕 낮음 | 900 | 19.6 |
| | 7 | 방해요인 없음 | 2,206 | 47.9 |
| 합계 | | 4,602 | 100.0 | |

[표 3-15 계속] 수요조사 결과: 학습효과 저해요인

(단위: 명, %)

| 구분 | 구분 | 응답수 | 비율 |
|----|-------------------|-------|-------|
| | | | |
| 2 | 교육기간 대비 학습 범위가 넓음 | 1,641 | 30.2 |
| 3 | 미숙한 교육운영 | 157 | 2.9 |
| 4 | 강사역량 | 634 | 11.7 |
| 5 | 학습자의 학습의욕이 낮음 | 931 | 17.2 |
| 6 | 교육시설 및 환경 | 235 | 4.3 |
| 7 | 방해요인 없음 | 1,212 | 22.3 |
| 8 | 기타 | 154 | 2.8 |
| 합계 | | 5,427 | 100.0 |

자료: 서울시 인재개발원 교육수요조사(2013~2017년)

10) 미래환경 변화에 대응하기 위한 교육주제

신규수요조사로서 서울시 공무원이 미래환경 변화에 대응하기 위해 필요한 교육주제는 ‘업무방식 변화와 혁신을 통한 문제해결’이라는 응답이 42.8%로 가장 높게 나타났다. IT와 관련한 최신 내용을 배우는 것도 중요하지만, 앞으로 예상되는 업무방식의 변화 등을 예측하고 이에 따른 문제해결 방식의 교육을 선호하는 것으로 판단된다.

[표 3-16] 수요조사 결과: 미래환경 변화에 대응하기 위한 교육주제

(단위: 명, %)

| 구분 | 구분 | 응답수 | 비율 |
|----|------------------------|-------|-------|
| 1 | 4차 산업혁명과 연계된 최신 IT 트렌드 | 1,332 | 24.5 |
| 2 | 업무방식 변화와 혁신을 통한 문제해결 | 2,323 | 42.8 |
| 3 | 글로벌 환경변화와 이슈 | 487 | 9.0 |
| 4 | 다양한 분야의 인문학·미래학 특강 | 1,244 | 22.9 |
| 5 | 기타 | 41 | 0.8 |
| 합계 | | 5,427 | 100.0 |

자료: 서울시 인재개발원 교육수요조사(2017년)

11) 서울시 인재개발원 교육훈련 전반에 대한 건의사항

마지막으로, 서울시 인재개발원이 제공하는 교육훈련에 대한 교육생들의 건의사항으로는 4개년도 자료에서 보듯이 ‘더 좋은 교육과정 개발’이 가장 높게 나타나고 있는 것을 알 수 있다. 이를 제외하면 ‘더 충실한 교육정보 안내’가 높게 나타나고 있는데, 교육프로그램 전달체계나 홍보가 잘 이루어지지 않아 제대로 교육을 접하지 못하는 경우가 발생하고 있다고 판단된다. 양질의 교육프로그램 개발이 선행되어야 함과 동시에 이에 대한 홍보 등을 강화하는 전략이 필요하다.

[표 3-17] 수요조사 결과: 서울시 인재개발원에 건의하는 사항

(단위: 명, %)

| | 구분 | | 응답수 | 비율 |
|-------|----|---------------|-------|-------|
| | 1 | 더 좋은 교육과정 개발 | 3,907 | 59.2 |
| 2013년 | 2 | 더 우수한 강사진 확보 | 1,016 | 15.4 |
| | 3 | 더 좋은 시설 확충 | 366 | 5.5 |
| | 4 | 더 충실한 교육정보 안내 | 1,308 | 19.8 |
| | 합계 | | 6,597 | 100.0 |
| | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 더 좋은 교육과정 개발 | 4,042 | 59.8 |
| 2014년 | 2 | 더 우수한 강사진 확보 | 974 | 14.4 |
| | 3 | 더 좋은 시설 확충 | 394 | 5.8 |
| | 4 | 더 충실한 교육정보 안내 | 1,346 | 19.9 |
| | 합계 | | 6,756 | 100.0 |
| | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 더 좋은 교육과정 개발 | 2,718 | 54.2 |
| 2015년 | 2 | 더 우수한 강사진 확보 | 801 | 16.0 |
| | 3 | 더 좋은 시설 확충 | 328 | 6.5 |
| | 4 | 더 충실한 교육정보 안내 | 934 | 18.6 |
| | 5 | 기타 | 231 | 4.6 |
| | 합계 | | 5,012 | 100.0 |
| | 구분 | | 응답수 | 비율 |
| | 1 | 더 좋은 교육과정 개발 | 2,726 | 59.2 |
| 2016년 | 2 | 더 우수한 강사진 확보 | 673 | 14.6 |
| | 3 | 더 좋은 시설 확충 | 216 | 4.7 |
| | 4 | 더 충실한 교육정보 안내 | 771 | 16.8 |
| | 5 | 기타 | 216 | 4.7 |
| | 합계 | | 4,602 | 100.0 |

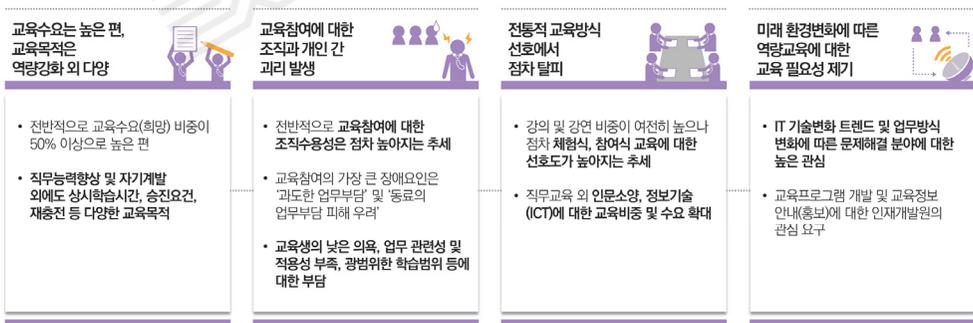
자료: 서울시 인재개발원 교육수요조사(2013~2016년)

12) 교육수요조사 결과를 통한 교육훈련체계의 특성

교육수요조사 분석 결과에 따르면 교육생들 대부분이 교육의 필요성에 대해 인식을 하고 있고, 이를 통해 자기계발이나 직무에 도움이 되는 내용 위주로 교육을 받는 것을 알 수 있다. 교육에 대해서도 단순히 상시학습시간을 채우기 위해 받는 경향에서 이제는 개인의 업무능력 향상에 초점을 맞추고 교육을 받는 방향으로 전환되고 있다고 판단된다.

하나 주목할 부분은 교육을 받는 것에 대한 조직의 분위기는 협조적인 것으로 나타났으나, 개인 입장에서 과도한 업무로 인한 참여시간 부족과 교육을 받게 되었을 때 본인 업무가 동료에게 전가되는 것에 상당히 부담을 느끼는 것으로 나타나 두 견해에 괴리감이 존재한다고 할 수 있다. 더 적극적인 교육참여 유도를 위한 업무설계나 조정이 필요할 것이다.

다양하고 더 나은 교육과정의 개발을 요구하는 상황에서 참여형이나 체험형 교육의 비중을 높이고, 인문 소양이나 힐링 등의 수업을 통해 교육생의 사고의 폭을 넓히며, 업무 스트레스를 해소할 수 있는 방식의 수업도 증가시킬 필요가 있다. 또한, 미래 변화에 대응하기 위해서는 단순히 지식을 배우는 것이 아니라 문제해결과정을 통해 종합적으로 대처해 나갈 수 있는 능력을 함양시키는 교육이 요구된다고 할 것이다. 이는 시대적 변화에 부응하는 교육프로그램의 개선 방향이라고 판단된다. 교육프로그램을 다양한 관점에서 바라봄으로써 다양한 요구를 반영하는 자세가 필요하다.



[그림 3-11] 서울시 인재개발원 교육수요조사 분석 결과 종합

04

CIPP 평가모형을 이용한 서울시 인재개발원 교육훈련체계 특성 진단

- 1_CIPP 평가모형을 활용한 교육훈련체계 진단 개요
- 2_상황(Context) 분석
- 3_투입(Input) 분석
- 4_과정(Process) 분석
- 5_산출(Product) 분석
- 6_교육훈련체계 진단결과 종합

04 | CIPP 평가모형을 이용한 서울시 인재개발원 교육훈련체계 특성 진단

1_CIPP 평가모형을 활용한 교육훈련체계 진단 개요

1) CIPP 평가모형 개요

서울시 인재개발원을 중심으로 하는 교육훈련체계의 특성들을 체계적으로 도출하기 위하여 CIPP 평가모형을 적용하였다(Stufflebeam, 1968, 2007). CIPP 평가모형은 교육프로그램에 대한 종합적인 평가를 위해 기획 결정을 위한 상황(Context) 평가 요소, 구조 결정을 위한 투입(Input) 평가 요소, 실행 결정을 위한 과정(Process) 평가 요소, 그리고 재순환 결정을 위한 산출(Product) 평가 요소 등을 구분하고 평가 대상에 체계적으로 접근하는 평가모형이다(송영수, 2008). 교육개선을 위한 정보제공과 활용 가능한 여러 자원의 적합성을 판단하는 CIPP 평가모형이 갖는 피드백 중심의 특징은 거시적, 미시적인 모든 부분에서 프로그램, 환경, 제도, 정책 등의 교육 성과를 분석하여 전체적인 교육 활동의 개선을 도모하고자 할 때 유용한 평가모형이 될 수 있다(김진모, 2006). 또한, CIPP 평가모형의 주요 특징은 특정 제도나 프로그램의 성장을 촉진하고, 체계적인 피드백 정보를 제공하며, 주요 요구들을 더 잘 충족시키거나 가용자원의 활용을 최대화할 수 있게 하는 것을 목적으로 한다(송영수, 2010; Stufflebeam & Shinkfield, 1985; 박종민 · 송영수, 2012).

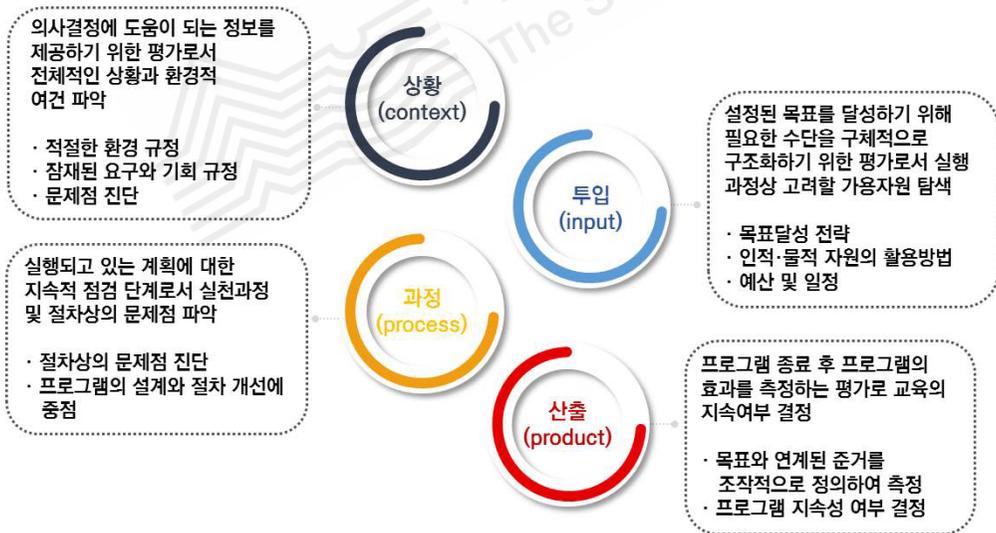
CIPP 평가모형의 단계별 내용을 좀 더 구체적으로 살펴보면, 상황평가는 기획단계의 의사 결정에 도움이 되는 정보를 제공하기 위한 평가로서 전체적인 상황과 환경적 여건을 파악하는 평가라고 할 수 있다(박종민 · 송영수, 2012). 교육프로그램을 둘러싸고 있는 상황에서 발생하는 문제는 무엇인지, 무엇이 충족되어야 할 필요가 있는지를 밝힘으로써 교육 프로그램이 지향해야 할 목표지점을 찾을 수 있다. 이 단계에서는 적절한 환경이 어떻게 되는가를 규정하고 잠재된 요구를 파악하여 문제점을 진단하게 된다.

투입평가는 설정된 목표를 달성하는 데 필요한 수단을 구체적으로 구조화하기 위한 평가라고 할 수 있다. 이 과정에서는 변화를 위한 프로그램 처방을 주목적으로 하며, 프로그

램 내에서 이미 운영되고 있는 자원이나 자원 자체의 활용방법 또는 실행과정상 고려해야 할 가용자원들을 탐색하게 된다(Stufflebeam & Shinkfield, 2007). 또한, 이 과정에서 는 목표달성 전략, 인적·물적 자원의 활용방법, 예산 및 일정과 같은 투입요인들을 중심으로 분석하게 된다.

과정평가는 실행되고 있는 계획에 대한 지속적인 점검 단계로서, 실천과정 및 절차상의 문제 점을 파악하게 된다. 프로그램의 운영방법, 절차, 일정 및 계획준수, 자원의 활용, 과정 활동에 대한 참가자들의 질 평가 등의 정보를 제공하는 데 목적이 있으며, 당초 계획이 부적절한 것으로 드러났을 때 필요에 따라 수정하는 용도로 활용되기도 한다(Stufflebeam & Shinkfield, 2007). 이 평가과정에서는 절차상의 문제점을 진단하고 프로그램 설계와 절차 개선에 중점을 두게 된다.

마지막으로, 산출평가는 프로그램 종료 후 프로그램의 효과를 측정하는 평가로서 교육프 로그램의 종료와 지속 여부를 결정하는 단계라 할 수 있다. 이를 통해 재순환 여부를 결정 하게 된다.



[그림 4-1] CIPP 모형 개요

CIPP 모형은 교육훈련사업의 전반적 과정을 고찰함으로써 평가 국면마다 결과중심 모형이 제공할 수 없는 다양하고 포괄적인 평가를 가능하게 한다는 측면에서 교육훈련과정의 개발과 평가에서 활용도와 유용성이 높은 모형으로 평가할 수 있다(Lien & Mclean, 2007). CIPP 모형은 대표적인 의사결정모형 또는 과정모형으로서 상황 요인을 적극적으로 고려하여 서울시 교육훈련체계에 있어서 교육의 요구, 분석, 계획, 실행, 결과 등 모든 국면을 평가할 수 있다. 이를 통해 서울시 교육훈련기관이 향후 어떠한 방향으로 나아갈 것인가에 대한 전반적인 지침을 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

2) 분석 대상 및 방법

앞서 제시된 바와 같이 정책평가모형 중 하나인 CIPP 평가모형을 적용하여 서울시 교육프로그램과 이를 운영하는 주변 환경 전반에 대한 분석을 시행하였다. 이를 위해 평가모형에서 제시된 주요 내용에 대해 구조화된 인터뷰 문항을 토대로 서울시 인재개발원 교육기획팀, 교육지원팀 등 주요 부서 관리자 및 실무자급 공무원들을 대상으로 심층 면접을 진행하였다¹²⁾.

상황평가에서는 서울시와 사회의 요구, 교육목표, 조직역량, 대내외 여건으로 영역을 구분하여 분석하였고, 투입평가에서는 교육프로그램의 기획과 설계, 교육내용, 강사역량이 어떻게 투입되고 어떠한 상황인가를 살펴보았다. 과정평가에서는 교육과정을 살펴볼 수 있는 교육프로그램 운영방법과 교육을 둘러싼 지원환경 전반에 대한 진단을 실시하였고, 산출평가에서는 이러한 일련의 과정을 통해 나타나는 만족도와 성취도를 조사하여 분석하였다.

12) 인터뷰는 2017년 9월 26일부터 10월 10일까지 서울시 인재개발원에 근무하고 있는 주요 부서 팀장급 및 실무자 7명을 대상으로 실시하였다.

[표 4-1] CIPP 분석을 위한 진단 사항

| 단계 | 영역 | 조사문항 |
|-----------------|--------------|---|
| 상황 (Context) | 서울시 · 사회적 요구 | · 학습자(공무원)의 요구, 사회적 요구, 서울시의 요구를 교육프로그램에 반영하였는가? |
| | 교육목표 | · 타 지자체나 정부 교육기관과는 차별화된 서울시 인재상을 교육목표에 반영하였는가? · 교육목표가 실제 인재개발원 교육 활동을 통해 성취 가능한 수준으로 제시되어 있는가? · 인재개발원이 교육목표를 운영해 가기 위한 충분한 조직역량을 갖추었다고 보는가? 구체적으로 교육운영을 위한 교안, 강사진 구성, 대외기관과의 협력, 교육시설, 예산확보 등이 잘 되고 있다고 보는가? |
| | 조직역량 | · 조직역량에서 강점과 취약점은 어느 부분이라고 생각하는가? 미래를 위해 어떤 부문에서 역량보완이 되어야 한다고 생각하는가? |
| | 대내외 여건 | · 대내외 환경변화에 따른 전반적인 여건은 어떻다고 생각하는가? |
| 투입 (Input) | 프로그램 기획 · 설계 | · 예산, 강사확보, 프로그램, 교육장 등 전반적인 교육프로그램 기획이 잘 되고 있다고 생각하는가? |
| | 교육내용 | · 교육목표와의 연계성, 프로그램 내용 구성, 설계 등을 종합적으로 고려했을 때 현재 가장 잘 운영되고 있는 교육프로그램 분야는 무엇이며 상대적으로 취약한 프로그램은 어느 분야라고 생각하는가? |
| | 강사역량 | · 현재 서울시 인재개발원 내외부 강사의 역량 수준에 대해서 어떻게 생각하는가? |
| 과정 (Process) | 운영방법 | · 서울시 인재개발원 교육생 선별방식이나 수강 규모, 그리고 프로그램 강의일정 등 교육 운영이 적절하게 이루어지고 있다고 생각하는가? |
| | 지원환경 | · 인재개발원에서 교육프로그램 운영과 관련하여 이루어지고 있는 프로그램 모니터링, 전문가 위원회, 시설지원 점검 등의 지원환경 수준에 대해서 만족하는가? · 인재개발원의 교육환경 관련 시설인프라 수준에 대해서 만족하는가? |
| 산출 (product) | 만족도 | · 서울시 인재개발원에서 교육프로그램이나 교육시설과 관련하여 수행하는 만족도나 피드백 개선방안 도출을 위한 다양한 점검방식의 수준에 대해 만족하는가? |
| | 성취도 | · 전반적으로 현재 서울시 인재개발원 교육프로그램 운영이 실제 공무원들의 역량 강화 및 업무지식 제고 등에 도움이 되고 있다고 생각하는가? |

2_상황(Context) 분석

1) 서울시 · 사회적 요구

인재개발원의 교육훈련체계가 서울시와 사회의 요구에 선제적으로 대응하면서 트렌드를 잘 반영하는 것으로 나타났다. 서울시 정책 기조에 따른 핵심가치교육이나 협치 등의 교육 증가추세를 통해 이러한 경향이 나타나고 있음을 알 수 있다.

“사기업처럼 당장 변화하는 건 아니지만, 그래도 사실 예전에 비해서 그 변화로 가고 있다고 보고 있어요. 그런 변화가 있고, 또 서울시라는 조직이 공공조직 전체, 다른 기타 기관 들이나 타 시·도보다는 많은 부분이 변화에 대해 앞서가고 있다고 생각이 듭니다. 예를 들자면, 시·도 연합 발표나 이런 게 있을 때 보면 저희는 항상 다른 시·도보다 몇 년 앞서 있는 거 같아요. 교육 방향이나 이런 것들도, 그리고 나서 2~3년 정도 지나면 다른 시·도에서 이게 퍼지는 것을 느낄 수 있는 것 같습니다.” (서울시 인재개발원 주무관 000 인터뷰 내용)

하지만 이러한 수요 반영 노력에 비해 변화의 성과가 다소 미흡하다는 점과 의무교육 등으로 인해 교육생의 요구를 제대로 반영하는 데 있어 한계가 존재하였다. 또한, 체계적인 중장기계획의 수립에서 어려움이 있는 것으로 분석되었다. 서울시와 사회적 요구를 반영한 프로그램의 기획은 강화되고 있지만, 이처럼 기획된 교육프로그램의 실효성 확보와 다양한 공무원 교육수요의 반영에 있어서는 제약요인이 많이 존재한다고 할 수 있다.

2) 교육목표

교육목표에 대한 상황분석을 살펴보면, 교육생 본인의 필요에 의한 교육참여 시 교육생 본인의 참여 의사가 강하고, 교육의 달성도 및 교육만족도도 과거보다 점진적으로 향상되는 경향을 나타내는 것으로 나타났다.

[표 4-2] 서울시 인재개발원의 교육희망 정도와 직무 도움 여부

(단위: %)

| 구분 | 내용 | | |
|----------|-------|------------|------|
| 교육희망 정도 | 2013년 | 희망한다 | 45.1 |
| | 2014년 | 희망한다 | 45.2 |
| | 2015년 | 희망한다 | 41.3 |
| | 2016년 | 희망한다 | 48.1 |
| 직무 도움 여부 | 2013년 | 조금 도움이 되었다 | 39.6 |
| | 2014년 | 조금 도움이 되었다 | 40.3 |
| | 2015년 | 보통이다 | 39.7 |
| | 2016년 | 약간 도움이 되었다 | 35.4 |
| | 2017년 | 약간 도움이 되었다 | 43.9 |

하지만 교과목 내에 너무 다양한 내용이 포함되어 학습자 본인의 교육수강 목적에 부합하지 않는 경우가 발생하고,

“교육체계나 과정을 보시면 대부분 한 직무교육 과정 안에 여러 가지, 예를 들어 협치, 시민, 시정비전 등 여러 가지가 혼재되어 들어가 있어요. 자기가 듣고 싶어 해당 직무교육을 받겠다고 지원했는데, 본인이 원하는 것은 없고 이론이나 개요 등이 주를 이루요. 시정비전 등이 필요 없는 게 아니라 학습자의 목적과 맞지 않는다는 거죠. 부서별로 많은 사업을 하는데 예를 들면, 장애인정책 부서에서는 모든 과정에 장애인 의식개선을 넣어서 교육해 달라, 성인이라고 하면 모든 과정에 관련 내용을 다 넣어달라고 해요. 그러면 실제 과정에 이것들이 너무 많이 투입되는 거예요. 저희가 애초 기획한 것과 다르게, 그리고 계속 요구가 들어오는 것을 어쩔 수 없이 채워주기 때문에 그렇게 되는 거예요. 이러한 것을 과감히 채내는 것들이 필요할 겁니다.” (서울시 인재개발원 주무관 000 인터뷰 내용)

주요조사 결과에서 나타난 바와 같이 의무교육 참여로 인해 본인 업무와 관련 없이 단순히 교육수료만을 위해 참여하는 현상이 발생하여 교육목표 본질의 저하가 나타나고 있는 것으로 분석되었다.

[표 4-3] 서울시 인재개발원의 교육을 받는 이유

(단위: %)

| 내용 | | |
|-------|----------------------|------|
| 2013년 | 상시학습시간, 승진요건을 채우기 위해 | 44.2 |
| 2014년 | 상시학습시간, 승진요건을 채우기 위해 | 44.6 |
| 2015년 | 업무 능력 향상 | 41.4 |
| 2016년 | 상시학습시간, 승진요건을 채우기 위해 | 41.8 |
| 2017년 | 상시학습시간, 승진요건을 채우기 위해 | 36.2 |

3) 조직역량

조직역량의 상황분석 결과 타 지방자치단체 교육기관의 벤치마킹 대상이 될 정도의 노하우를 가지고 있고 기획과 운영의 독립성이 확보된 조직역량, 임기제 직원을 통한 전문성 확보라는 긍정적인 조직역량을 가지고 있음을 알 수 있었다.

“전문성을 가진 공무원분들이 들어오면서 기획 부분은 많이 향상되었다고 봅니다. 양성과와 기획과랑 운영파트가 분리되어 있는 것에 대해서 의문이었는데요, 리더십 교육에서도 기획이랑 운영이랑 긴밀하게 움직일 수 있지 않을까 했는데, 자내면서 갈등이 생기는 부분이 존재하는 것 같습니다. 이러한 것들을 해결하기 위해서 매달 검토회의를 진행합니다. TF 운영을 통해 이야기해나가면서 개선방안도 찾고, 이런 식으로 보완해가면서 좋아지는 것 같습니다. 그래도 아직은 아주 긴밀한 관계가 되기는 어려운 것 같아요.” (서울시 인재개발원 팀장 000 인터뷰)

반면, 기획과 운영의 독립적 운영이 지속되고는 있지만, 여전히 존재하고 있는 업무 간 갈등요소의 문제와 조직업무 증가에 따른 개별업무의 증가로 인해 업무피로도가 늘어나는 문제는 해결되어야 할 과제이다. 상충하는 부분을 조정하여 조직의 역량 극대화를 위한 방향 제시가 요구된다.

4) 대내·외 여건

서울시 인재개발원의 교육환경을 둘러싼 대내·외 여건을 살펴보면, 전반적인 조직이나 기관의 역량에서는 큰 문제가 없고, 서울이라는 지역적 특성으로 강사 섭외 등에 있어서 다른 기관보다 낫다는 평가가 있었다.

“저희 강사 풀이 전국 자치단체 중에서는 제일 좋다고 생각해요. 좋은 강사 풀이 많고, 저희도 만족도를 관리하고 있기 때문에 수준 높은 강사를 모셔오는 게 사실 좋아요. 서울이라는 이점도 있고요. 그런데 수준 높은 강사라고 해서 저희한테 맞는 교육을 하는 것은 아니라고 봐요. 현실적으로 맞춤형 교육이 필요하지 무조건 수준 높은 강사가 필요한 게 아니거든요.” (서울시 인재개발원 팀장 000 인터뷰 내용)

하지만 서울시 공무원 전반에 존재하는 교육참여에 대한 부담감과 전반적인 공무원 환경에서 교육참여가 어려운 부분이 문제점으로 도출할 수 있다.

[표 4-4] 교육참여과정의 장애 요인

(단위: %)

| 내용 | | |
|-------|--------------------|------|
| 2015년 | 과다한 업무로 인한 참여시간 부족 | 29.4 |
| | 교육기간 중 동료의 업무부담 가중 | 30.3 |
| 2016년 | 과다한 업무로 인한 참여시간 부족 | 28.9 |
| | 교육기간 중 동료의 업무부담 가중 | 34.1 |
| 2017년 | 과다한 업무로 인한 참여시간 부족 | 26.6 |
| | 교육기간 중 동료의 업무부담 가중 | 25.4 |

5) 분석 종합

서울시 교육프로그램의 주변 상황에 대한 분석을 종합해보면, 전반적인 조직의 역량이나 기본적인 교육프로그램에서는 양호한 수준인 것으로 보인다. 그러나 교육프로그램을 진행하는 데 있어서 서울시 공무원 전체에 흐르고 있는 교육에 대한 경직화된 조직문화 등이 공무원의 교육참여 등에 큰 장애요인으로 작용하고 있는 것으로 나타났다. 또한, 사회

적 요구에 부응하는 교육프로그램이 개설되어 운영되고 있는데, 너무 다양한 요구를 반영할 경우 발생할 수 있는 문제들을 해결해야 할 것으로 평가된다.

[표 4-5] 상황(Context) 분석 종합

| 분야 | 긍정 응답 | 부정 응답 |
|------------|---|--|
| 서울시·사회적 요구 | <ul style="list-style-type: none"> · 서울시 정책 기조에 따른 핵심가치교육이나 협치 등의 교육 증가추세 · 트렌드를 반영한 새로운 교육과정 발굴 노력 · 선도적이고 변화에 대응한 교육수요 반영 노력 | <ul style="list-style-type: none"> · 의무교육으로 인해 전반적으로 교육생의 요구를 반영하는 데 한계 존재 · 수요 반영 노력에 비해 변화의 성과가 미흡 · 중장기계획이 아닌 외부여건에 따른 수요 반영 측면 존재 |
| 교육 목표 | <ul style="list-style-type: none"> · 교육목표에 부합하는 경우 교육생 본인의 참여 의사가 강해지고 있음 · 교육목적의 달성도 및 교육만족도가 과거보다 높아지는 경향 | <ul style="list-style-type: none"> · 교과 안에 너무 다양한 내용이 포함되어 있어 학습자 본인의 학습목적과 부합하지 않는 경우 발생 · 의무적으로 참여하는 교육생의 경우 본인 업무와 관련 없는 과정에 참여하는 일이 발생하여 목표달성에 어려움이 존재 |
| 조직 역량 | <ul style="list-style-type: none"> · 타 지자체 벤치마킹의 대상으로서 교육 프로그램 운영 노하우 존재 · 기획과 운영 조직의 독립운영을 통해 독립성과 상호 연계성을 확보하는 조직 역량 보유 · 프로그램 전문성 확보를 위한 역량있는 인력 보유 | <ul style="list-style-type: none"> · 기획과 운영의 독립으로 인해 업무 간 갈등 요소 존재 · 원장의 경영 철학에 따라 조직구조 등이 좌우되는 경향이 존재 · 인재개발원의 조직업무는 증가하고 있으나 정원이 증가하지 않음에 따라 개인별 업무 부하 증가 상황 |
| 대내·외 여건 | <ul style="list-style-type: none"> · 대외적 변화에 대응하는 조직역량은 충분히 갖추 · 강사 섭외 여건에서는 서울이라는 지역적 장점이 존재 | <ul style="list-style-type: none"> · 과도한 업무환경으로 인해 교육참여에 대한 서울시 전반에 부담감 존재 · 협업을 통한 연계성 있는 교육프로그램 도입 노력이 여전히 미흡 · 교육내용과 조직문화의 연계성 결여 · 일 중심의 조직문화로 인한 교육참여 유도의 어려움 |

3_투입(Input) 분석

1) 프로그램 기획과 설계

프로그램 기획과 설계에 대한 투입과정 분석 결과 현재 임기제 공무원을 활용해 전문성을 확보한 측면과 체계적인 교육프로그램의 기획, 다양성을 담보하는 기획과정의 철저적 합리성이 높다는 긍정적 측면이 존재하는 것으로 나타났다.

“부서 간 협업과 전문성의 향상을 위해 각 운영과에 장기교육 위주로 임기제를 투입했어요. 신규 장기교육이 4~5주 정도의 프로그램인데 굉장히 다양하잖아요. 이에 대해 바로 반영할 수 있고, 전문성을 확보할 수 있죠. 이분들은 굉장히 협조적이고, 조직에 대해서 내용을 잘 알고 있기 때문에 이러한 것들이 장점으로 작용한다고 생각해요. 이러한 이유로 뽑은 거 아니겠어요. 장기교육이라든지 뭔가 새로운 교육과정을 만들어내는 것, 그런 역할에 특화되어 있는 분들이죠. 이러한 부분은 강화될 필요가 있죠. 어쨌든 기본적으로 변화를 추구해가는, 우리 조직에 맞는 기획을 해야 하니까 오히려 더 강화될 필요가 있다고 봅니다.” (서울시 인재개발원 주무관 000 인터뷰 내용)

그러나 직무과정에서 너무 다양한 내용을 포함한 나머지 교육이 추구하는 목표가 모호해지는 현상이나 실무부서의 다양한 요구를 반영한 나머지 발생하는 초기 교육프로그램의 취지와의 부조화 문제가 발생하는 것으로 나타났다. 이러한 문제들에 대해 교과목의 선택과 집중이 필요하다고 할 수 있다.

2) 교육 내용

교육 내용에 대한 투입과정 분석에서는 리더십, 핵심가치 교육에서의 강점이 존재하고 선도적인 e-러닝 구축, 협치를 통한 정책구현에서의 역량 강화 교육과정이 탁월한 측면이 있다는 긍정적인 반응이 있었다.

“서울시 인재개발원이 타 시·도나 기관들에 비해서 앞서나간다고 볼 수 있는 게 핵심가치 교육으로, 전 직원 대상으로 핵심가치 마인드를 제고시키기 위한 그런 교육이나 리더십 교육들이 그래도 좀 앞서간다고 봐요. 요즘은 시민들과 협치라든지 이런 부분들, 시민들도 참여를 많이 하시기 때문에 그분들과의 협치를 통해서 정책을 구현해 나가는 그런 쪽에 있어서 공무원들이 터치할 수 있는 역량을 키울 수 있는 그런 쪽에 대한 관심이 많고, 저희가 교육과정도 그쪽으로 구축을 하고 있죠.” (서울시 인재개발원 팀장 000 인터뷰 내용)

그러나 직무교육의 현장성과 온라인과의 연계성 확보가 과연 잘 되고 있는가에 대해서는 점검해 볼 필요가 있는 것으로 나타났고, 과거의 단순한 주입식 교육을 벗어난 문제해결 방식, 토론식의 교육프로그램 운영에 아쉬운 측면이 존재하는 것으로 나타났다. 문제해결을 위한 다양한 방식의 교육프로그램 개발이 아쉽다는 응답이 있었다.

[표 4-6] 선호하는 수업방식

(단위: %)

| 내용 | | |
|-------|-------------------|------|
| 2014년 | 참여식(실습, 토론) | 6.4 |
| | 경험식(견학, 체험) | 35.6 |
| | 혼합식(강의+참여/강의+경험) | 37.3 |
| 2015년 | 참여식(그룹토의 및 회의방식) | 6.0 |
| | 체험식(견학 및 체험) | 34.0 |
| | 경험식(역할연기, 모의상황실습) | 1.7 |
| 2016년 | 참여식(그룹토의 및 회의방식) | 34.0 |
| | 체험식(견학 및 체험) | 10.4 |
| | 경험식(역할연기, 모의상황실습) | 1.7 |
| 2017년 | 토의 및 경험공유 | 10.2 |
| | 실습 및 체험 | 19.0 |
| | 현장탐방, 견학 등 | 24.6 |

3) 강사역량

강사역량에 대한 투입분석 결과 서울시 인재개발원의 경우 강사풀이나 역량은 타 기관에 비해 상당히 우수한 것으로 인식하고 있었으며, 이에 대한 운영 노하우가 존재하는 것으로 나타났다.

“강사 풀이라든지, 인재개발원 강사로 지급기준 자체가 굉장히 낮아요. 서울시 자체가. 그리고 금액 자체가 우리 사회 통념상에서 보는 강사료보다 낮기 때문에 나름대로 인지도가 높은 강사를 부르기가 어려워요. 그런데 서울지역이 오히려 나아요. 지금 국가인재개발원이 지방연수원은 아예 지방이라서 더 구하기 어려운 상황이 돼버렸거든요. 서울시 강사료 지급기준은 국가하고 지방자치연수원 것을 준용하게 되어 있어요. 거의 비슷해요. 다른 지방자치단체는 더욱 문제라고 할 수 있죠.” (서울시 인재개발원 팀장 000 인터뷰 내용)

“우리가 내부 전문관을 봤을 때, 이 분야의 전문가라고 할 정도는 한 10명? 그런데 지금 과정은 전부 132개 과정이에요. 많은 교과목에 10명에서 20명 정도밖에 풀이 형성이 안 되고 기존에 있는 풀을 계속 활용해야하는, 추가로도 발굴이 안 된다는 거예요. 그래서 강사발굴이 사실 어려운 점이 많죠. 신규 강사님들을 발굴하기도 어렵고, 본청같은 경우에는 업무에 집중해야하니까 어렵고, 그런 애로사항이 있죠.” (서울시 인재개발원 주무관 000 인터뷰 내용)

“강사는 초빙하는 방식이라서 운영담당자가 그분을 모시기 위해서 찢절매는 구조인 거예요. 이런 것들에 대해서 운영담당이 터치하기가 너무 어려워요. 그냥 운영의 현실인 거죠. 그런 체계 자체를 바꿔서 특강식은 초빙을 계속 해야되는 게 맞지만, 직무교육 같은 경우는 공모도 하고, 그래서 그 강사와 설계부터 협업해서 내용도 우리한테 맞게 할 수 있게 개선이 되었으면 좋겠다고 봐요. 그러면 그런 협업하는 강사들에 연구원이 들어올 수도 있는 거고, 아니면 연구원에서 들어오지 않더라도 그런 사례들을 같이 활용해서, 저희는 지금 과정을 개발하는 게 거의 없어요. 그냥 다 위탁이고 초빙이고 이러니까.” (서울시 인재개발원 주무관 000 인터뷰 내용)

부정적인 측면에서는 공무원 내부전문가 활용이 미흡한 단계로서 직무교육에서의 현장성 확보가 어려운 측면이 존재할 수 있다. 강사를 발굴하는 전담인력의 부재로 인해 강사섭외의 어려움이 있고, 서울시 교육생의 눈높이에 맞는 맞춤형 강사 확보의 어려움이 있는 것으로 조사되었다.

4) 분석 종합

서울시 교육프로그램의 투입요인에 대한 분석을 종합해보면, 교육프로그램에 대한 전반적인 기획과 설계에서는 전문성을 확보하고 있고, 리더십이나 핵심가치 교육프로그램에서의 강점이 두드러지게 나타난다고 할 수 있다. 그러나 기획의 다양성으로 인해 강의 분산 정도가 높게 나타날 수 있고, 아직은 지식전달 교육 비중이 높게 나타나고 있는 것으로 분석되었다. 교육의 전문성과 다양성이라는 두 마리 토끼를 잡을 수 있는 기획력과 문제해결 위주의 교육프로그램 강화 부분을 고려한 투입요인을 강화하는 방향으로의 개선이 요구된다.

[표 4-7] 투입(Input) 분석 종합

| 분야 | 긍정 응답 | 부정 응답 |
|-------------|--|---|
| 프로그램 기획과 설계 | <ul style="list-style-type: none"> · 프로그램 기획단계에서 전문가(임기제 공무원)를 활용하여 전문성을 확보 · 역량평가·개발과 관련해서 체계적인 프로그램 기획 수행 · 기획과정에서 다양성 있는 내용접근이 이루어지고 있음 | <ul style="list-style-type: none"> · 직무교육과정에서 시정, 시민, 비전 등 여러 내용이 혼재된 강의 내용 구성 문제 · 실무부서의 요구에 따라 너무 많은 프로그램 생성 · 초기 기획과 달리 부서 요구를 모두 반영하는 과정에서 취지에 맞지 않는 내용도 포함됨 · 교육에 대한 투입예산의 효율성 제고를 위해 교과목의 선택과 집중 필요 |
| 교육 내용 | <ul style="list-style-type: none"> · 감성 활동이나 조직문화에서 팀워크를 강조하는 방향의 교육으로 전환 · 리더십, 핵심가치 교육에 강점 존재 · e-러닝의 구축이나 운영에서는 상당히 선도적이라 할 수 있음 · 협치를 통한 정책구현에서의 공무원 역량 강화 교육과정 우수 | <ul style="list-style-type: none"> · 직무교육의 현장성 강화 및 온라인과의 연계성 확보 성과 부족 · PBL(Problem-Based Learning)로의 교육 방식 도입, 토론회·분임식 교육 도입·운영 미흡 · 직무교육의 단순화보다 현업에서 문제를 해결할 수 있는 방식의 교육프로그램 개발 부족 |
| 강사 역량 | <ul style="list-style-type: none"> · 상대적으로 타 기관에 비해 강사풀이나 역량이 탁월 · 다양한 교육프로그램에 대응한 강사진 및 운영 노하우 보유 | <ul style="list-style-type: none"> · 공무원 내부전문가를 활용한 강사진 확보 성과 미흡(전문관제도 활용) · 강사를 전문적으로 발굴하는 전담인력 부재 · 인기 많은 강사보다 서울시를 이해하고 교육생 눈높이를 맞출 수 있는 맞춤형 교육 강사 확보 미흡 |

4_과정(Process) 분석

1) 운영방법

운영방법의 과정 분석 결과를 보면 교육평가에 대한 부담을 줄여줌으로써 교육참여를 높이고자 하는 노력을 보이며, 주요 교육프로그램에 대한 협업의 증진을 통해 최적화된 교육프로그램을 제공하는 장점이 있는 것으로 나타났다. 그러나 교육생 선발 과정에서의 대상자 특정 문제나 의무교육으로 인한 교육 분위기 저하는 문제점으로 나타났다.

“직무과정 쪽의 직무 분야에서 문제가 좀 있는데, 직렬이 너무 다양하다 보니까 그걸 다 수용하기가 저희가 어려워서 전부 다 개설을 못 해주고 있고, 그런 문제 때문에, 그리고 만약 소수 직렬을 위한 과정을 개설한다고 하면 교육생들이 많이 안 오시는 거예요. 그래서 이터닝이랑 연계해서, 너무 수요가 적은 것은 이터닝과 연계해서 하고 있지만, 그래도 수준이 또 다를 수 있잖아요. 같은 수준이라도 기초, 실무, 중급, 고급 이런 식으로 나눌 수가 있는데, 이걸 또 저희가 수준별로 개설해줄 수가 없는 게, 다 안 오세요. 저희도 여러 번 수준별로 개설을 해봤지만 교육생 모집이 안 되는 측면이 있습니다.” (서울시 인재개발원 주무관 000 인터뷰 내용)

2) 지원환경

지원환경에 대한 과정분석을 살펴보면, 현재 인재개발원이 위치하고 있는 입지여건으로 교육의 몰입도 및 여건이 우수한 것으로 나타났고, 교육시설의 점진적인 개선 등 교육여건을 개선하려는 노력이 높게 나타나고 있는 것을 알 수 있다. 그러나 시설 측면에서 분임식·토론식 수업 진행을 위한 전용강의실 부재나 교육과 채용업무의 혼재로 인한 인재개발원 전체 운영의 애로사항 발생, 공간구조의 제약 등의 문제는 지적사항으로 나타났다.

“현재 교육시설들이 너무 오래되었잖아요. 오래된 부분이 있기 때문에 지속적으로 공간 부분에 대한 개축이 필요하고, 우리 같은 경우 시급한 부분인 거 같아요. 계속 여기에서 개선하더라도 원천적으로 제한적으로만 되어서, 실제 변화된 것들이 두드러져 보이기도

않아요.” (서울시 인재개발원 주무관 000 인터뷰 내용)

“일단은 가장 급한 게 시설이 열악하고, 자기주도적으로 시설을 이용하려면, 일정을 맞추고 시설을 이용하는 게 아니고 시설이 비어야 일정을 맞추는 거예요. 기본 자체가 안 맞고 급급하게 하는 거죠. 강의실이 참 부족하더라고요. 강의실 요청을 하면 불만이 자주 발생하죠. 강의실은 강의실 용도로 쓰고, 채용은 면접할 때 면접장으로 써야 하는데 한 장소에서 강의실로 했다가 의자 세팅했다가 책상 옮겼다. 완전히 교육장소가 있어야 하는데 책상을 옮겼다가 뺐다가 면접하면 강의실 책상을 옮기고, 이게 사실은 완전히 기초적인 문제거든요.” (서울시 인재개발원 주무관 000 인터뷰 내용)

3) 분석 종합

서울시 교육프로그램의 상황 요인에 대한 분석을 종합하면, 운영방법에서는 다양한 교육 운영방식을 적용해서 최적화된 교육프로그램을 제공하는 단계에 있다고 할 수 있지만, 그러한 교육프로그램을 소화할 수 있는 강의환경이나 시설여건의 개선이 필요하다고 할 수 있다.

[표 4-8] 과정(Process) 분석 종합

| 분야 | 긍정 응답 | 부정 응답 |
|----------|---|---|
| 운영 방법 | <ul style="list-style-type: none"> · 시험평가 등을 지양하고 인센티브 방식을 통해 교육평가에 대한 거부감 제거 · 다양한 방식의 교육운영방식 적용 노력 · 리더십, 핵심가치교육의 경우 협업을 통해 최적화된 교육프로그램 제공 | <ul style="list-style-type: none"> · 개인의 직무역량 강화를 위한 온라인 교육과 직접참여 과정 간 연계성 미흡 · 교육생 선발과정에서 대상자 특성의 문제가 존재 · 의무교육으로 인한 교육 분위기 저하 문제 발생(의무교육의 정도 문제) |
| 지원 환경 | <ul style="list-style-type: none"> · 입시상으로는 교육 몰입도 및 여건 우수 · 지속적인 리모델링을 통한 노후화 개선 노력 | <ul style="list-style-type: none"> · 분임식· 토론회 수업 진행을 위한 전용강의실 부족 · 교육과 채용의 혼재로 인한 인재개발원 전체 운영의 애로사항 발생 · 단순 리모델링의 한계로 인한 공간구조 활용성 미흡 · 채용업무 증가에도 불구하고 채용분야 전용 공간 부재 |

5_산출(Product) 분석

1) 만족도

만족도에 대한 산출분석에서는 프로그램 전반에 대한 만족도는 높은 것으로 나타나고 있으며, 그 중 리더십 교육에 대한 만족도는 높아지고 있는 것으로 나타났다. 그러나 강사 만족도의 경우 제자리걸음을 하는 경우가 많으며, 직무과정에 대한 만족도 편차는 크게 나타나고 있었다. 더불어 전반적인 교육환경에 대한 개선이 필요하다는 지적이 있었다.

“리더십 교육에 대한 만족도가 높은 편이에요. 직무교육 같은 경우는 과장마다 편차가 있고, 실습하고 현장을 많이 가거나 사례 중심으로 하는 과정은 높고, 내용 특성상 이론적인 것이 많은 것은 낮고, 직무를 단순화하기보다는 현업에서 문제를 해결할 수 있는, 현업에 도움이 되는 방법으로 개선하는 것이 필요하죠.” (서울시 인재개발원 주무관 000 인터뷰 내용)

“리더십이라는 교육이 거의 다 미국에서 하는 것을 갖고 와서 전파가 되다 보니까 이 사람이 오고 저 사람이 와도 어느 정도는 중복이 되거나 하는 거예요. 그리고 빠지는 게 있고, 그러다 보니까 저희가 한 업체를 해서 직위별, 직급별로 나눠서 중복이 안 되게끔 조절을 하고, 누락되지 않는 것을 가지고 채워서 하계끔 하는 게 목적이었거든요. 그런데 지금은 4년 차에 하나씩 조금 바뀌어져야 할 필요성이 있지 않나 하는 생각이 드는 거예요. 만족도도 점점 떨어지는 경향이 있고.” (서울시 인재개발원 주무관 000 인터뷰 내용)

2) 성취도

성취도에 대한 산출분석에서는 교육과정에 대해 단순만족도만을 조사하는 것이 아니라 활동지도평가제를 활용하여 다각도로 접근하고 있는 측면이 장점으로 조사되었다.

“만족도만 조사하는 건 아니고요, 집필 이런 시험은 아니고, 활동중심으로 이루어지는 과

정은 발표를 한다거나 해서 활동지도평가를 하거든요. 조별로 나눠서 과제해결한 것을 평가하고 있어요. 6개월 과정 같은 경우는 문제를 하나씩 주고 이분들이 문제를 해결하면서 결과물을 만들어 내요. 이것 해당부서에 저희가 보내줘서 이것 정책에 활용할 수 있으면 참고하라는 방식으로 하고 있죠.” (서울시 인재개발원 주무관 000 인터뷰 내용)

반면, 취약한 교육동기에 따른 성취도 평가의 한계나 문제해결과정을 통해 정책 활용단계에 이를 수 있도록 하는 교육훈련의 성과측정 설계가 부족한 측면이 단점으로 나타났다.

3) 분석 종합

산출분석을 종합적으로 살펴보면, 교육프로그램에 대한 전반적인 만족도가 높은 편으로 나타났고, 교육 성취도에 대한 다각적 측정을 시도하고 있는 것은 유지해 나갈 필요가 있을 것이다. 다만, 만족도의 편차를 어떻게 조정할 것인가와 교육프로그램의 변화에 맞춰 성과측정을 어떻게 변화시켜 나갈 것인가를 지속적으로 고민해야 하는 것으로 판단된다.

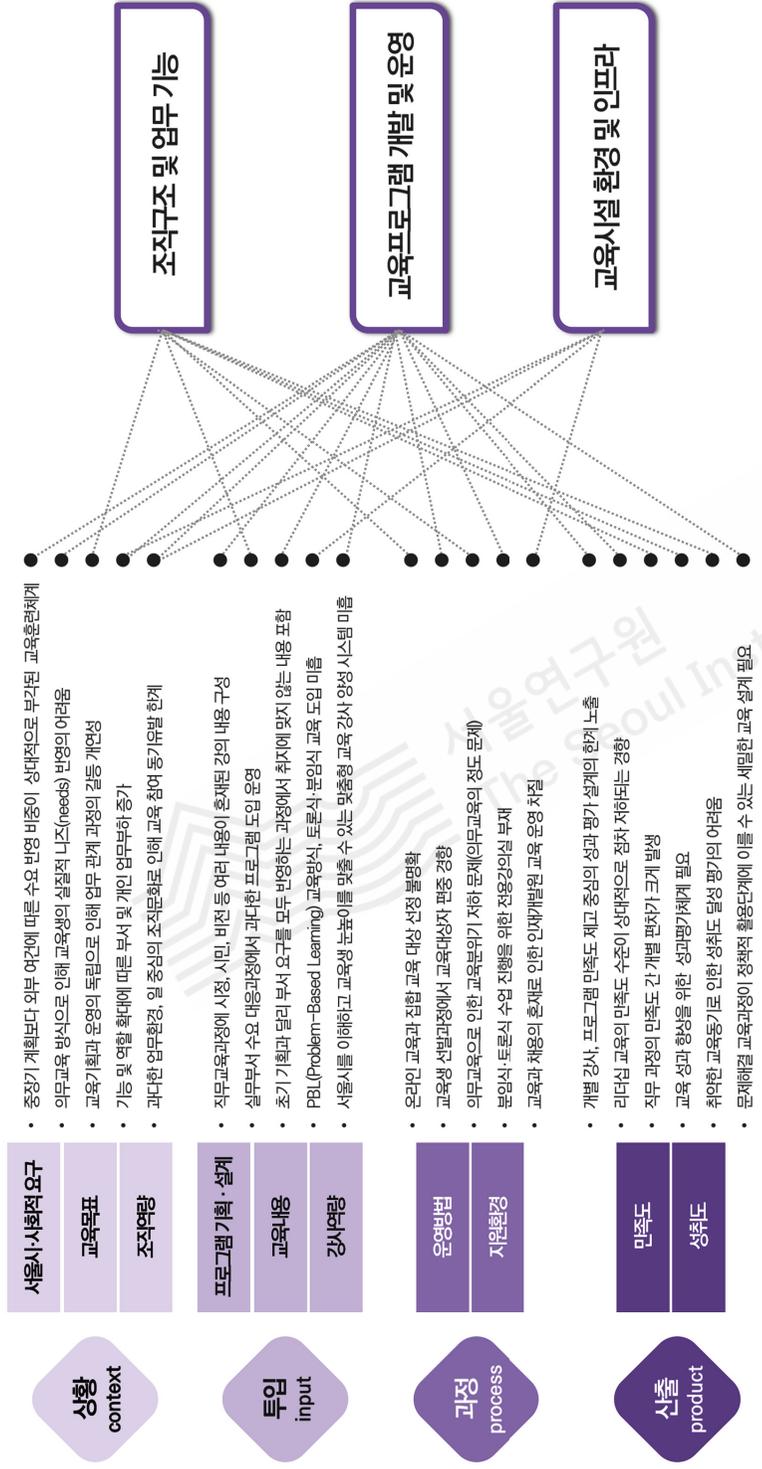
[표 4-9] 산출(Product) 분석 종합

| 분야 | 긍정 응답 | 부정 응답 |
|-----|--|---|
| 만족도 | <ul style="list-style-type: none"> · 과거에 비해서 교육프로그램 전반에 대한 만족도는 높은 편 · 리더십 교육에 대한 만족도가 상대적으로 높은 편 · 만족도 평가에 대한 지속적 관심과 관리 | <ul style="list-style-type: none"> · 강사 만족도 제고를 통해 전체적인 만족도를 높이려는 방식의 한계 · 리더십 교육의 만족도는 높은 편이지만 점차 저하되고 있는 경향 · 직무과정에 대한 만족도 편차가 큰 편 · 시설환경 등에 대한 불만족 |
| 성취도 | <ul style="list-style-type: none"> · 활동 중심의 교육과정에 대해 단순 만족도만을 조사하는 것이 아니라 활동지도평가제를 활용하여 다각도로 측정 | <ul style="list-style-type: none"> · 취약한 교육동기에 따른 성취도 평가의 한계 · 문제해결과정을 통해 정책 활용단계에 이를 수 있도록 하는 교육훈련의 성과측정 설계 미흡 |

6_교육훈련체계 진단결과 종합

CIPP 모형에 따른 서울시 인재개발원에 대한 진단결과를 종합하면 다음과 같다. 교육 훈련을 둘러싼 주변 상황은 공무원이 담당하고 있는 업무량과 관련성이 높다고 할 수 있다. 교육의 필요성은 느끼고 있으나 실제 교육을 받을 수 있는 여건이 조성되어 있지 않은 측면이 강하게 나타나고 있다. 투입요인에서는 강의 내용의 다양성으로 인해 목표달성이 여의치 않은 측면이 존재하고, 이후 환경변화에 대응할 수 있는 교육프로그램으로의 전환이 요구된다고 할 수 있다. 과정요인에서는 시설·인프라 측면에서 다양한 교육방식을 수용할 수 있는 시설의 확충이 필요하다고 할 수 있다. 마지막으로 산출평가에서는 평가에서의 편차가 높게 발생하는 부분에 대해 조절이 필요하고, 교육프로그램이 실제 정책 활용에 도움이 될 수 있는 평가방식으로의 전환이 필요한 것으로 나타났다.

이를 종합하면 본 연구의 최종적인 결론 도출의 방향은 조직운영·관리 측면에서는 독립성이 보장된 유기적 조직 구축, 교육프로그램 측면에서는 온·오프라인 맞춤형 운영 등 프로그램의 다양화와 대응성 강화, 시설·인프라 측면에서는 교육운영의 효율성과 최적화된 교육제공을 위한 인프라 구축으로 크게 설정하여 서울시 인재개발원의 발전 방향을 제언하였다.



조직구조 및 업무 기능

교육프로그램 개발 및 운영

교육시설 환경 및 인프라

[그림 4-2] CIPP 모형을 통한 분석 결과

05

서울시 인재개발원 중장기 교육훈련체계 개편방안

- 1_서울시 교육훈련체계 개편 원칙과 방향성
- 2_공직생애주기 역량관리 지원 강화
- 3_교육훈련지원 플랫폼 구축
- 4_미래 학습지원 인프라 조성

05 | 서울시 인재개발원 중장기 교육훈련체계 개편방안

1_서울시 교육훈련체계 개편 원칙과 방향성

지금까지 서울시 인재개발원 교육훈련체계의 실태와 주요 특성들을 살펴보았다. 현재 서울시 인재개발원은 타 지자체 교육기관들에 비해 상대적으로 교육프로그램 발굴, 운영 등에 있어 비교 우위가 있는 반면 여전히 극복해야 할 문제점들도 확인되었다. 먼저 조직 구조 및 업무 측면과 관련하여 교육기획과 운영 기능 간 유기적 연계, 교육성과 평가체계의 고도화, 역량평가 및 채용 등과 같은 고유업무 기능 강화 등이 요구되고 있다. 다음 교육 프로그램 개발 및 운영 측면에서는 교육목적에 맞는 프로그램 운영, 분임식·토론식 등과 같은 문제해결 중심의 실무적 교육과정 확대, 교육 특성에 맞는 맞춤형 강사의 확보 및 양성, 교육과정 간 편차 완화 등에 대한 수요가 확인되었다. 마지막으로 교육시설 및 인프라 측면에서는 현재 별도 채용전담센터 등 교육과 채용 업무 간 분리, 다양한 프로그램 적용이 가능한 전용강의실의 확대, 전반적으로 교육 목적에 맞는 노후시설의 전면적 개편 등이 제시되었다.

이러한 내용을 기반으로 변화되는 미래환경에 선제적으로 대응하기 위한 서울시 인재개발원의 교육훈련체계 개편을 위한 기본원칙과 방향을 아래와 같이 제시하였다. 먼저 서울시 교육훈련체계 개편을 위한 기본원칙은 크게 3가지로 제시하였다. 첫 번째, 미래환경 변화에 대응하는 미래 공무원 인재상 및 교육 트렌드의 반영, 두 번째, 실효성 있는 교육 훈련을 위한 서울시 교육훈련 기본계획과의 연계 및 지원 강화, 세 번째, 미래 교육수요에 대비해 서울시 인재개발원만이 제공할 수 있는 차별적 전문성의 확보를 들 수 있다. 이러한 기본원칙 아래 공직생애주기 역량관리 강화, 교육훈련 학습지원 플랫폼 구축, 미래 학습지원 인프라 조성이라는 주요 개편방향을 핵심 축으로 세부적인 개선안을 마련하였다.

| 목표 | 기본원칙 | 주요 개편방향 |
|---------------------------|----------------------------------|---|
| 서울시 공무원의 핵심역량 강화 | 미래 공무원 인재상 및 교육트렌드 반영 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 공직생애주기 역량관리 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 채용 · 역량평가 전담기능 강화 - 공직생애주기별 인사/교육 연계체계 마련 2. 교육훈련 학습지원 플랫폼 구축 <ul style="list-style-type: none"> - 핵심인재, 직무교육 지원 강화 - 외부협력 네트워크 확대 3. 미래 학습지원 인프라 조성 <ul style="list-style-type: none"> - 인재개발원 교육공간 신축, 재배치 및 확대 - 무장애, 접근성 강화 학습관리체계 조성 |
| | 서울시 교육훈련 기본계획과의 연계 및 지원 강화 | |
| | 미래 교육수요에 대비한 차별적 전문성 확보 | |

[그림 5-1] 미래 서울시 인재개발원 교육훈련체계 개편의 기본원칙과 방향

1) 서울시 인재개발원 교육훈련체계 개편의 기본원칙

(1) 미래 공공인재상 및 교육훈련 트렌드의 반영

앞서 논의한 바와 같이 스마트 정부 구현 및 미래 신산업 토대 구축과 같이 급변하는 공공부 문 환경 속에서 비판력, 창의력, 실천력, 학습 민첩성 등을 바탕으로 새로운 비전과 대안을 제시하는 창의 · 융합형 인재를 양성할 필요성이 있다. 이러한 인재상에 기반하여 서울시 공무원에게 요구되는 주요 역량으로는 소통 · 조정을 위한 관리역량, 주도적 · 능동적 학습역량, 시민에 대한 공감 등 감성역량이 함께 요구된다. 인사혁신처가 발간한 ‘인사비전 2045’ 보고서에 따르면, 오늘날 공공 인재를 일반행정가(generalist)도, 전문가(specialist)도 아닌 제너페 션리스트(gener-pecialist), 즉 일반행정가적 속성과 전문가적 속성을 겸비한 융합 · 협업형 인재를 요구된다. 이를 위해서는 고유의 전문 영역을 가지고 있되 동시에 다른 영역과 융합 · 통섭하면서 누군가의 도움을 효과적으로 확보할 수 있는 네트워크 역량이 필요하다.

또한, 미래 인재 양성을 위해서는 첨단기술의 활용과 기계와의 협업 역량 강화가 필요하다. 이를 위해 가상 · 증강 현실 기술을 통한 체험식 교육 · 훈련이 AI, 로봇, 드론 등 다양한 기술들을 활용해 이루어질 필요가 있다. 이와 함께 인간 본연의 사색능력 및 공직 자로서의 소명과 가치 교육을 위한 접근이 필요할 것이다. 점차 기술 발전으로 인해 반복

적인 업무가 인공지능으로 대체되는 경우 공직가치 및 사회 가치에 대한 소양을 지닌 참된 공직자의 모습을 새롭게 정립하는 과정이 필요할 것으로 판단된다. 즉, 기존의 교육방식을 가급적 정보화 기술을 활용해 모바일 형태의 교육으로 전환하고, 동시에 개인의 역량 차원과 가치 차원에 대한 진단과 개인별 맞춤형 교육훈련이 요구된다.

이러한 미래 공공인재상의 확보를 위해서는 개인의 역량과 적성을 고려한 인재 활용과 핵심인력 성장을 위한 환경 조성 및 경로 지원이 필요하다. 이를 위해서 미래 변화 대응의 주요 지향점으로 제시한 다양성, 민첩성, 윤리성에 초점을 두고 교육체계를 개편해야 할 것이다. 예를 들어 다양성 지향을 통해 급변하는 IT 환경에 대한 대응력을 높이고, 신속성 지향을 통해 직무역량 교육의 세분화·전문화를 추진할 필요가 있다. 또한, 윤리성 지향을 통해 공직자로서 기본이라 할 수 있는 공직가치 교육을 강화하고 일반역량의 지향을 통해 자율적 학습환경을 조성하며, 공감 능력을 향상하는 방향으로 교육체계를 구축할 필요가 있다.

(2) 중장기 서울시 교육훈련 기본계획 추진전략과의 연계

서울시 교육훈련프로그램 개선의 실효성을 높이기 위해서는 서울시가 추진하고 있는 ‘서울시 공무원 교육훈련 기본계획(2018~2022)’에서 제시하는 주요 사항들과의 연계가 필요하다. 현재 서울시에서 제시하고 있는 중장기 교육훈련의 추진전략은 크게 봉사·협업의 가치기반, 소통·융합의 인재 양성, 미래지향 플랫폼 구축으로 구성되어 있다¹³⁾. 이러한 교육훈련의 추진전략 및 추진과제에서 제시하고 있는 핵심 의제를 기반으로 서울시 인재개발원의 교육훈련체계는 전체적인 연장선상에서 개편 방향성을 추진력 있게 마련하고 실행할 필요가 있다.

13) 추진전략별 추진과제는 다음과 같다. 먼저, 봉사·협업의 가치기반 조성 관련해서는 (1) 역량기반 교육체계 개편, (2) 노하우 공유를 위한 현장교육 강화, (3) 인사와 교육 협업을 통한 전문성 강화를, 두 번째, 소통·융합의 인재 양성 관련해서는 (1) 인간존중의 교육강화, (2) 개인 주도형 학습지원, (3) 창의·융합형 인재 양성을, 마지막으로, 미래지향 플랫폼 구축의 경우 (1) 온-오프라인 교육플랫폼 확충, (2) 상시학습의 확대, (3) 4차 산업혁명 등 미래대응 역량 강화 등을 들고 있다(서울특별시, 2017).

(3) 미래 교육수요에 대비한 차별적 전문성의 확보

무엇보다 서울시 인재개발원의 역할과 기능은 서울시 공무원들의 학습의지 및 자기개발 욕구를 충족할 수 있는 교육환경을 마련하는 데 있다. 이는 곧 서울시 인재개발원만이 제공할 수 있는 차별화된 교육훈련체계의 틀 안에서 이루어져야 한다. 이러한 전문성과 세분화는 교육훈련 분야의 대상, 내용, 운영과 관련하여 서울시 인재개발원이 모든 것을 담당하겠다는 인식을 과감하게 포기할 때 마련될 수 있다. 즉, 교육훈련의 다양성을 반영하고, 미래를 대비할 수 있는 서울시 공무원 양성이라는 공동의 목표를 달성하기 위해서 민간을 포함한 타 교육기관 및 서울시 관련 연구·교육 협력기관들과의 교육인프라 연대와 협력 강화에 주저할 필요가 없다. 그러면서도 서울시 인재개발원만이 할 수 있는 고유한 교육훈련의 내용과 방식을 통해 교육수요를 만족시키는 방안을 마련할 필요가 있다. 이를 위해 현실적인 교육훈련 제도 운영의 기반 아래서 관계 기관과의 교육훈련 연계방식, 그리고 중·장기적으로는 대학 등 학위과정을 활용하거나 교육기관 간 경쟁유도를 통한 선순환 방식까지 다양한 교육훈련의 방식을 고민할 필요가 있다.

2) 서울시 인재개발원 교육훈련체계 개편방향

(1) 교육훈련기관에서 공직생애주기별 맞춤형 역량관리 지원기관으로 진화

서울시 인재개발원은 과거 단순히 서울시 공무원들에 대한 교육훈련을 수행하는 기관으로서의 역할과 기능에 머무르는 것이 아니라 서울시 공무원들의 창의성과 환경적응력, 경쟁력을 유도하고 개발하는 역량관리 지원기관으로서의 역할 방향성이 요구된다. 이는 서울시가 추진하는 역량기반 교육환경 구축과의 연계성 확보 및 공직생애주기 전반에 걸친 교육환경 구축을 통해 교육이 행정현장과 유리된 것이 아니라 실질적으로 공무원들의 직무 전반에 걸친 평생학습 및 변화관리를 구축할 수 있는 기반으로 작용하여야 한다는 것을 의미한다. 이를 위해 공무원의 입직 채용 과정에서부터 진급 그리고 퇴직 이후의 직무 개발 과정에 이르기까지 공직생애주기에 걸친 교육체계를 효율적으로 수립·관리하기 위한 핵심역량 기반의 학습시스템 관리를 추진해 나가야 한다.

(2) 공무원 역량개발을 위한 효과적인 교육훈련 학습지원 플랫폼 구축

향후 서울시 인재개발원은 교육훈련 프로그램의 직접적 수행과 함께 교육훈련 학습지원 플랫폼을 구축해 나가야 한다. 기본적으로는 서울시 실·국·본부별 직무교육 책임제와 관련하여 부서가 자율적으로 수행하는 직무교육을 효과적으로 지원하기 위한 시스템의 구축과 함께, 기존 인재개발원 시설을 중심으로 한 교육학습 환경을 온·오프라인은 물론 업무현장과도 밀접하게 연계할 수 있는 기반을 구축할 필요가 있다.

이와 함께 장기적으로 서울시 내부 교육훈련 시설 및 환경 간 연계방식을 탈피하여 외부와의 연계를 강화해 갈 필요가 있다. 예를 들어 서울연구원, 서울시립대 등 서울시 정책 연구 전문성을 지닌 기관들과 함께 서울시 특성을 반영한 특화된 교육 프로그램을 공동으로 연구 기획하는 방안을 시도할 필요가 있다. 또한 교육훈련 허브(hub)로서 도시공간, 복지, 평생교육, 물 관리 등 다양한 분야별 전문성을 지니고 있는 서울시 산하 공공기관들과의 교육 프로그램 운영 관련 연계방안을 확대할 필요가 있다. 나아가서는 ‘서울시 공공정책 대학원 대학교’ 등 새로운 교육연구 네트워크를 구축하거나 특화하는 방안 등 새로운 시도를 중장기적으로 검토할 필요가 있다.

(3) 미래 교육수요를 반영한 시설환경 및 학습지원 인프라 조성

향후 서울시 인재개발원은 미래의 인재상에 요구되는 특성인 다양성과 민첩성 등을 향상할 수 있는, 대규모 집체교육의 틀에서 벗어나 교육생 간의 상호작용 강화와 사례기반의 토론이 중심이 되는 교육프로그램을 확충하고, 이를 위한 첨단 멀티 교육 공간시설의 신축과 재배치, 기존 시설의 배치 전략을 수립할 필요가 있다. 실제 다양한 프로그램이 도입되어 있다고 하더라도 교육시설 등의 제약이 발생할 때 해당 교육의 실효성을 높이는 데 한계가 있을 수 있다. 이에 따라 문제해결 방식, 협업, 토론 등을 통한 수업방식을 지원하는 최적화된 인프라의 구축이 요구된다. 또한, 교육인권 측면에서 다양한 입직통로를 통해 지원하는 직원들이 겪을 수 있는 장애요인들이 실질적인 교육수행에 문제가 되지 않도록 무장애·접근성을 강화한 온·오프라인 학습지원 등 다양한 인프라의 효율적인 구축도 동시에 추진될 필요가 있다.

3) 서울시 인재개발원 교육훈련체계의 분야별 개편방안

서울시 인재개발원 교육훈련체계의 주요 개편방향으로 ‘공직생애주기 역량관리 강화’, ‘교육훈련 학습지원 플랫폼 구축’, ‘미래 학습지원 인프라 조성’을 제시하였다. 이러한 개편방향에 따라 조직구조기능, 교육프로그램, 시설·인프라 부문을 기준으로 개편방안을 세부적으로 제시하고자 한다. 앞의 CIPP 분석모형에서 살펴본 바와 같이 공무원들은 교육의 필요성을 느끼고 있지만, 실제 여건이 조성되어 있지 않다는 것과 강의 내용이 미래 변화를 담아낼 만큼 다양하지 않다는 측면, 그리고 시설·인프라 측면에서 이처럼 다변화하는 교육을 받아안지 못한다는 내용으로 압축할 수 있을 것이다. 이에 근거하여 조직구조기능, 교육프로그램, 시설·인프라 부문을 기준으로 개편방안을 구분할 수 있다. 이들 세 분야는 독립적으로 개선될 수도 있지만, 상호 연관성이 높은 분야에서는 동시에 혹은 연계성 있는 개선작업이 요구된다.

[표 5-1] 서울시 인재개발원 교육훈련체계 분야별 개편방안

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

2_공직생애주기 역량관리 지원 강화

서울시 인재개발원 교육훈련체계의 기본방향은 서울시 공무원의 채용, 승진, 퇴직이라는 공직 전반의 생애주기에 따라 역량 강화를 위한 교육체계 기반을 구축하는 데 목적을 두어야 한다. 이러한 생애주기별 교육체계를 마련하고 주기별 교육 연계성을 강화하기 위해 인재개발원의 조직구조 및 업무기능, 프로그램 개발, 그리고 시설환경 및 인프라 측면에서 세부적인 개편방안이 다음과 같이 제시될 수 있다.

| 공직생애주기 역량관리 지원 | | |
|--|---|--|
| 1. 조직구조 및 업무기능 | 2. 교육프로그램 개발 및 운영 | 3. 교육시설환경 및 인프라 |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ 공직생애주기별 역량관리체계 중심 조직 및 기능 개편 • 채용, 신규, 승진(보수), 퇴직 등 공직주기와 연계된 인사/교육훈련 계획 추진 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 공직생애주기별 교육프로그램 간 연계성 강화 • 직렬, 직급별 공직생애주기 맞춤형 역량 관리 로드맵과 교육훈련 연계 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 채용·역량평가센터 전용 별도시설 조성 • 일반 교육시설과 분리 차단된 시험 및 평가 전용공간 등 별도시설 확보 |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ 채용·역량평가센터 등 전담조직 설치 • 공무원 채용(공채채용, 경력채용 등) 및 역량 평가(4-5급)의 관리 전문화 • 경력직 인사담당관, 역량평가 분야 전문경력관 등 전담인력 확충 운영 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 최신 트렌드 공유, 학습을 위한 공공·민간 교육훈련 네트워크 확대 운영 • 지자체 및 공공부도 추천 우수강사 공동인력풀 관리, 최신 기술 및 전문분야 등 특화 분야 협업 • 교육과정 운영 등 공공 및 민간분야 교육훈련 기관 및 전문기관들과의 교류 | |

[그림 5-2] 공직생애주기 역량관리 지원 강화

1) 조직구조 및 업무기능

공직생애별 교육훈련은 신규임용 교육, 직무교육, 역량평가 등 기존에 운영되고 있는 다양한 교육 과정을 임용에서부터 퇴직까지 공직생애주기에 걸쳐 지속적이고 효율적으로 관리하기 위한 교육체계 개편을 의미한다. 교육과정을 이와 같은 맞춤형 직무역량 교육체계로 새롭게 개편하기 위해서는 현재 운영되고 있는 교육과정의 기본 틀과 연계하여 공직생애주기 단계별로 필요한 역량관리 체계를 직무, 직급별로 재설계해야 한다. 또한 채용 신규 교육, 직급별 직무역량, 퇴직관리 등 공무원 생애주기별로 주요업무와 기능을 새로운 조직구조 내에서 마련하고 이와 관련된 인사 및 교육훈련계획을 동시에 추진해야 할 것이다.

무엇보다 현재 인재개발원 내에서 채용과 역량교육 업무 비중이 늘어가고 있는 것을 고려했을 때, 채용·역량센터 관련 분야 전담조직을 설치할 필요가 있다. 이들 전담조직 설치는 공무원 채용(공개채용, 경력채용 등) 및 역할 다변화, 역량개발 및 평가 부문 교육체계 설계 등 전문성 강화에 기여할 것으로 보인다. 예를 들어 채용부문의 경우 경력직 입사담당관, 역량부문의 경우 직무역량모델 및 평가 전문가 확보를 통해 분야별로 특화된 인력 선발 및 관리 전문성을 확보할 수 있다.

2) 교육프로그램 개발 및 운영

공직생애주기 전반에 대해 단계별 교육프로그램을 추진함에 있어 각 프로그램 간의 연계성을 강화할 필요가 있다. 즉, 채용부터 퇴직까지 일련의 교육과정이 상호 유기적으로 연계되어 단계별 교육이 공직자 개개인에게 지속적인 영향을 줄 수 있도록 연차별로 수행하는 교육 프로그램이 구체화될 필요가 있다. 이를 위해 직렬, 직급, 입직경로 등에 따른 공직생애주기 맞춤형 역량관리 로드맵을 구축하고 이를 교육훈련과 연계하여 진행하는 등 효율적이고 실효성 높은 생애주기별 교육을 위한 구체적 방안이 마련될 필요가 있다.

공무원의 생애주기와 관련하여 주요한 부분은 인사라고 할 수 있다. 따라서 인사와 교육의 연계성을 강화한 교육프로그램의 개발이 요구된다. 공무원 당사자가 선호하는 부서를 원할 때 해당 부서에서 필요한 교육을 이수하고 지원할 수 있도록 제도를 마련하는 것을 고려해 볼 수 있다. 역량교육과정을 신설할 때, 해당 부서와의 교육 연계를 함에 있어 직급별 역량과 연계할 필요가 있다. 즉, 기획·설계단계에서 교육의 현업 적용 여부 등을 충실히 반영하는 데 초점을 두는 것이 중요하다.

또한, 최신 트렌드 공유, 학습을 위한 공공·민간 교육훈련의 네트워크를 확대해 나갈 필요가 있다. 급변하는 사회 변화 및 기술 트렌드, 정책이슈 현안 등 다양성에 대응하고 교육수요자에 대한 만족도를 높이기 위해서도 이러한 네트워크의 확장은 매우 중요한 부분이다. 이에 타 지자체 교육기관들과의 공공부문 추천 우수강사 공동인력풀 관리, 교육훈련 프로그램 교류를 활성화할 필요가 있다. 최신 기술 및 전문분야 등 특화 분야에 대한 국책연구기관 및 서울시 산하 관련 정책기관과의 협업, 교육과정 운영 등 공공 및 민간 분야 교육훈련 기관과의 연대 및 협력 강화 방안들을 적극적으로 마련할 필요가 있다.

3) 교육시설 환경 및 인프라

공직생애주기별 역량관리를 지원하는 데 필요한 환경과 시설 보완 측면에서 우선적으로 요구되는 부문은 채용 및 평가와 관련한 별도시설을 조성하는 것이라 할 수 있다. 현재 서울시 인재개발원은 일반 교육시설과 채용시설을 공동으로 활용하고 있어 교육업무나 채용업무 추진에 있어서 제약요인으로 작용하고 있는 것으로 나타났다. 일반 교육을 진행하는 도중 채용업무 등으로 인해 시설의 변화를 가져오는 과정에서 업무일정의 불가피한 조정이나 인력소요 현상이 나타나고 있다. 공채와 더불어 서울시 주요 부서별로 수시로 이루어지는 경력 채용업무가 기존의 정기 채용업무와는 별도로 현재 인재개발원 업무 부하를 증가시키는 요인으로 작용한다고 할 수 있다. 이러한 저해요인을 제거하기 위해 일반 교육시설과 분리해 시험이나 면접을 위한 별도의 전용 공간을 확보함으로써 채용업무의 공정성, 투명성, 보안성 및 업무 효율성 확보를 기대할 수 있을 것으로 보인다.

특히 거시적 관점에서 채용 및 평가 전담센터는 역량관리 측면에서 필요한 인재의 확보와 각 인재의 역량에 대한 지속적인 학습 피드백을 점검할 수 있는 전담조직으로 전문성 확보 측면에서 중요한 임무를 수행할 수 있을 것이다. 특히 신(新)역량모델 개발의 중요성이 강조되는 추세임을 감안할 때 현재의 역량기반 교육체계와 직급별 역량평가 교육과정 및 평가 시스템을 적극적으로 연계하는 방안을 마련하고 관리함으로써 다양한 선발 과정에서 확보된 인재의 전문성과 역량을 강화할 수 있을 것으로 보인다.

3_교육훈련지원 플랫폼 구축

향후 인재개발원은 미래의 인재상에서 요구되는 여러 속성을 확보하는 측면에서 단일 교육훈련 지원이 아닌 광범위한 교육플랫폼을 구축할 필요가 있다. 이를 위해서 우선적으로 교육플랫폼 구축을 추진하기 위한 조직·기능의 재구성과 기관 간 교육네트워크 구성, 그리고 다양한 교육을 실현할 수 있는 기반시설 구축이 요구된다.

| 교육훈련 플랫폼 구축 | | |
|--|---|---|
| 1. 조직구조 및 업무기능 | 2. 교육프로그램 개발 및 운영 | 3. 교육시설환경 및 인프라 |
| <p>▶ 교육훈련 정책자문관(외부개방직) 직제 신설</p> <ul style="list-style-type: none"> 교육훈련 기획개발, 국내외 교육훈련 네트워크, 교육훈련 중장기 계획 수립 등 교육훈련 총괄 | <p>▶ 직무교육을 위한 전문강사 양성 프로그램 개발</p> <ul style="list-style-type: none"> 맞춤형 직장내 교육강사, 퍼실리테이터 및 전문가 발굴과 강의교육 프로그램 개발 운영 | <p>▶ 본청 내 직무교육 전용시설 및 공간 조성</p> <ul style="list-style-type: none"> 접근성 강화 및 직무교육 확산을 위한 첨단 소그룹 강의실 조성 |
| <p>▶ 직무교육은 교육훈련이 아닌 학습전담 지원조직 체계로 개편 운영</p> <ul style="list-style-type: none"> 전문교육기관 매칭, 강의자료 제작 및 강사진 DB관리, 내부강사 발굴지원 등 지원업무에 초점 업무 인수인계, 역멘토링, 갈등관리 등 비정형 교육분야에 대한 DB구축, 상시학습 제도화 추진 | <p>▶ 교육연구 협력 네트워크(에듀체인) 구축</p> <ul style="list-style-type: none"> 서울연구원, 서울시립대 등 서울시 산하 연구·교육기관들과의 교육과정 교체 개발 등 협업 실효성 강화 | |

[그림 5-3] 교육훈련 지원 플랫폼 구축

1) 조직구조 및 업무기능

먼저 조직 및 업무기능 측면에서 교육훈련 지원 플랫폼을 구축하고 인재개발원 내부에 교육훈련 분야 정책자문관 직제를 신설하는 방안 등도 중장기적으로 검토할 수 있다. 이러한 교육훈련 정책자문관은 교육훈련 기획개발, 국내외 교육훈련 네트워크, 교육훈련 중장기 계획 수립 등 서울시 인재개발원에서 수행하고 있는 주요 교육훈련 계획을 총괄 기획할 필요가 있다. 이러한 직제의 신설은 단순히 민간전문가를 통한 외부개방직 확대가 아닌 실질적으로 인재개발원이 공무원의 전문역량 강화를 위해 장기적 관점에서 전문화된 기획력을 갖추고, 교육운영의 컨트롤타워로 기능하기 위한 목적으로 제시될 수 있다.

또한, 직무교육의 경우 인재개발원이 교육훈련 수행보다 교육훈련 학습전담 지원조직 체계로 개편하여 운영할 필요가 있다. 이를 위해 교육훈련계획의 수립 및 운영은 실·국의 현실적 여건을 고려하여 최대한 자율성을 부여하되, 인재개발원은 지원조직을 통해 전문 교육기관 매칭, 강의자료 제작 및 강사진 DB 관리, 내부강사 발굴지원 등의 업무를 수행할 필요가 있다. 이러한 역할분담과 관련해 초기 단계에서는 직무교육 계획 및 업무과정에서 컨설팅을 통해 지원방안을 마련할 필요가 있다. 예를 들어 업무 인수인계, 역멘토링 등 비정형 업무를 직무교육프로그램으로 개발하여 상시학습제도에 활용하는 등 부서가 적

극적으로 참여하는 기반을 조성할 수 있다. 이를 통해 장기적으로 인재개발원은 부서가 수행하는 직무교육에 대한 지원을 기반으로 우수한 교육프로그램 및 교육 내용 전반을 데이터베이스화하고 타 부서의 직무교육에도 활용할 수 있도록 하는 일종의 교육훈련 플랫폼으로서 역할을 강화해 나갈 수 있을 것이다.

2) 교육프로그램 개발 및 운영

공무원 교육에 있어서 교육 전반의 만족도와 연관이 깊은 것 중의 하나는 우수한 전문강사의 확보라고 할 수 있다. 무엇보다 강사의 역량에 따라 교육 수준이 결정될 수 있다는 점에서 현재 공무원이 수행하는 정책이나 업무에 기여할 수 있도록 효과적인 교육을 제공할 수 있는 역량을 갖춘 강사의 확보는 중요하다고 할 수 있다. 이를 위해서 우선적으로 직무 교육을 위한 서울시 내부의 전문강사 양성프로그램을 적극적으로 개발할 필요가 있다. 즉, 현재 강사 인력풀의 교류 및 확대 못지않게 서울시 정책현안이나 내부 업무에 대한 이해도 및 활용도를 제고할 수 있는 직장 내 맞춤형 강사 양성과정이나 갈등, 인권 등 주요 사회적 가치 실현과 관련하여 전문적인 자격이나 경력을 지닌 내부 직원들을 대상으로 퍼실리테이터 및 전문가 자격 프로그램의 개발·운영을 추진할 필요가 있다. 특히 이러한 내부 강사 확보는 퇴직자 교육프로그램 등 평생교육 과정과의 연계성도 고려해 볼 수 있다.

교육훈련 플랫폼 구축의 경우 교육훈련 네트워크의 확장성 등을 고려했을 때 서울시와 밀접하게 관련되어 있는 연구기관과의 협력 네트워크(에듀 체인) 구축방안을 검토할 필요가 있다. 예를 들어 서울시 정책분야에 대한 연구 및 교육 분야 전문성을 보유하고 있는 서울연구원, 서울시립대 등과 차별적이고 특화된 교육프로그램을 공동으로 개발하고 기획하는 등 교육훈련 네트워크를 확대할 수 있다. 이와 함께 중장기적으로는 ‘(가칭)서울시 공공정책 대학원 대학교’ 설치 등을 통해 실무업무와 석·박사 학위과정 간 연계 등 연구와 교육이 연계·발전되는 전략적 연구·교육시스템 개발을 통해 공무원들의 역량개발을 지원하는 방안 등을 마련할 수 있다.

이 밖에도 도시개발, 복지, IT, 평생교육, 거버넌스 등 서울시 신하 공공부문이 지니고 있는 다양한 정책지원 활동과 풍부한 경험을 활용하여 교육과정 및 교재 개발, 인력 교류,

강사인력 확충 및 교육 등 다양한 방식의 협업체계를 마련하는 등 서울시 공공부문이 협력하여 교육훈련의 실효성을 강화하는 방안을 추진해야 한다.

3) 교육시설 환경 및 인프라

직무교육의 경우 해당 부서에 자율성과 권한 및 책임을 최대한 부여한다는 전제 아래, 인재개발원은 역량개발과 리더십, 감성 교육 등에 대한 교육프로그램의 개발 및 운영을 집중적으로 추진하는 역할분담이 이루어질 필요가 있다. 이렇듯 공무원의 직무교육 패러다임의 전환을 위해서 서울시 본청 내 직무교육 전용시설 및 공간의 조성이 필요하다. 직무교육의 경우 집합교육이 아닌 온라인, 오프라인, 업무현장 등 확장된 교육공간의 영역에서 상시적이고 전방위적인 방식으로 이루어질 필요가 있다. 이를 위해서 본청 내에 별도의 교육공간을 조성하되, 일반적 집체교육시설 등의 틀에서 벗어나 더욱 다양하고 상시적인 직무교육이 이루어질 수 있도록 여건을 마련해야 한다.

그리고 이러한 직무교육 공간의 경우 토론·실습 등 교육생 주도의 참여형 교육, 비형식·무형식 학습, 그리고 전문가집단의 문제해결 학습형 커뮤니티 조성 등 다양한 교육프로그램의 특성을 반영한 소그룹 토론실, ICT 실습실 등 통합학습 플랫폼에 걸맞은 교육시설을 고민해 배치하거나 조정할 필요가 있다. 무엇보다 교육생 간의 상호작용 강화와 사례기반 교육을 위한 교육 기자재의 배치 및 운영과 관련하여 인재개발원 내부의 지원조직을 이러한 직무교육 공간에 배치하거나 학습 과정과 연계할 필요가 있다.

4_미래 학습지원 인프라 조성

서울시 공공부문의 미래 인재상 구현 및 서울시 공무원들의 미래 교육수요 등을 반영하여 교육프로그램의 확충과 이를 지원할 수 있는 다양한 학습지원 인프라 구성이 요구되는 시점이라 할 수 있다. 서울시 인재개발원이 선도적으로 이러한 시스템을 구축함으로써 미래 변화에 대응해 갈 필요가 있다.

| 미래 학습지원 인프라 조성 | | |
|---|--|--|
| 1. 조직구조 및 업무기능 | 2. 교육프로그램 개발 및 운영 | 3. 교육시설 환경 및 인프라 |
| <p>▶ e-러닝, 온라인 기능확대</p> <ul style="list-style-type: none"> • 공직사회 경험/노하우 등 집단지성을 활용한 현안문제 해결방식을 온라인 교육에 활용 | <p>▶ 지능형 학습관리시스템(LMS) 구축을 통한 교육 실효성 확보</p> <ul style="list-style-type: none"> • 공직생애주기, 역량진단과 교육과정 연계 공유, 학습서비스 고도화 | <p>▶ 인재개발원 배움관(첨단멀티교육관) 신축 등 공간 재배치</p> <ul style="list-style-type: none"> • 융복합 및 첨단 화상강의, 참여형 소그룹, 장기교육 등 미래수요를 반영한 시설 조성 ※ 소방학교를 임시교육장으로 활용 (2018년 8월경 소방행정타운으로 이전 예정) |
| <p>▶ 교육기획 및 운영업무의 통합</p> <ul style="list-style-type: none"> • 리더십, 핵심가치 등 핵심역량 교육 프로그램의 경우 기획, 개발 및 운영업무를 통합관리 | <p>▶ 첨단 교육프로그램 도입</p> <ul style="list-style-type: none"> • 플립러닝, 소셜러닝 등 첨단 학습기법 및 참여체험형 프로그램 개발 운영 | <p>▶ 무장애 학습지원 인프라 구축</p> <ul style="list-style-type: none"> • 교육시설과 프로그램 접근성 강화 및 외부개방(비공무원, 시민단체, NPO 등) 확대 • 화상강의 등 스마트 캠퍼스 추진을 통한 국내외 강의 및 교육프로그램 교류 |

[그림 5-4] 미래 학습지원 인프라 조성

1) 조직구조 및 업무기능

미래 학습지원 인프라에서 가장 중요한 부분으로는 상시적이고 전방위적인 학습환경 조성을 위해 구축·운영 중인 e-러닝과 온라인학습의 기능 강화 방안이 마련될 필요가 있다. 특히 최근 m-러닝을 통해 교육훈련 과정에서의 접근성 부문이 과거와는 현격히 다르게 높아지고 있다. 이에 따라 이러한 온라인학습 효과의 실효성을 강화하기 위해 역순학습(Flipped Learning), 인적·물적·시공간 자원의 최적 활용을 위한 카테일 기법(Blended Learning) 등 다양한 미래 교육기법 등의 도입 및 운영을 시도해 볼 필요가 있다. 이를 위해서는 중장기적으로 온라인 교육훈련 개발과 운영 부문의 조직 및 기능의 확대 개편이 요구된다. 동시에 다양하게 수립·운영되는 교육프로그램의 교육평가, 환류 시스템에 대해서도 교육프로그램 개발 조직을 중심으로 밀도 있게 점검하고 모니터링 업무기능을 강화할 필요가 있다.

이와 함께 이러한 교육프로그램 적용성 확대를 위해서 교육기획 및 운영업무의 통합을 추진할 필요가 있다. 이러한 업무의 통합추진은 우선적으로 서울시 인재개발원의 핵심영역으로 지속적으로 수행될 필요성이 있는 교육훈련프로그램(신규교육, 리더십, 핵심가치 등)을 대상으로 시범적으로 추진될 필요가 있다. 이를 통해 교육프로그램의 기획과정에서 교육대

상의 선발, 운영, 평가, 피드백에 이르는 과정을 함께 고려하고, 이를 통합 관리할 수 있는 업무기능을 구축하고 중장기적으로 각 대표 프로그램별 기획운영부서의 자율성과 책임성을 부여하는 방안을 마련해야 한다.

2) 교육프로그램 개발 및 운영

미래 학습지원 인프라 구축 관점에서 교육프로그램의 개발과 운영의 경우 개별 교육훈련 프로그램이 아닌 전체 교육훈련 관리와 관련한 지능형 학습관리시스템(LMS) 구축을 통해 교육의 실효성을 확보할 필요가 있다. 현재의 학습관리시스템은 2007년 서울시 공무원 교육훈련 개편에 따라 구축된 제도로서, 단편적인 교육서비스만을 제공하고 교육담당자의 수작업 업무 과다 등으로 인해 업무 효율성 저하와 같은 문제들이 야기되고 있다.

이에 따라 향후 전반적으로 변화될 교육훈련체계를 대비하여 이러한 학습관리시스템을 지능형 학습관리시스템으로 개선할 필요가 있다. 우선적으로 최근 대두되고 있는 빅데이터 기반의 교육수요 분석 등을 통해 개인 업무특성과 최신 트렌드를 반영한 교육프로그램 기획, 개인 맞춤형 학습자료 제공 등 다양한 시스템 고도화를 구축할 필요가 있다. 이러한 시스템의 구축은 향후 단계적 진화 과정을 거쳐 오픈 소스를 활용한 학습자와 교육기관 간의 상호교류를 비롯하여 공직생애주기, 역량진단과 교육과정 연계·공유, 학습서비스 방안 등에 대한 다양한 접근을 시도할 수 있을 것으로 보인다.

이와 함께 체험형 교육프로그램 등 기존에 공공부문에서 시도되지 못했던 다양한 첨단 학습기법을 시범적으로 도입 운영할 수 있다. 예를 들어 디자인 씽킹(design thinking) 등 참여형 교육 등을 통한 창의력과 비판력의 함양, 체험형 가상현실 시뮬레이션 교육, 공직사회 경험/노하우 등 집단지성을 활용한 현안 해결방식을 온라인 교육에 적용할 수 있는 사례기반 학습(Case Based Learning), 전문가집단의 집단지성을 활용한 현장 문제 교육 CoP(Community of Practice) 등 실제 서울시 공공부문 교육현장에서의 적용성, 실용성을 높일 수 있는 교육프로그램의 시범 도입 및 운영을 시도해 볼 필요가 있다.

이러한 미래 학습지원을 위한 인프라 개선에 있어서 학습 큐레이션의 개념을 생각해 볼 수 있다. 공무원 조직의 경우 공무원 내부의 인구통계학적인 정보를 어느 조직보다도 정확히 파악하고 있으며, 관련 데이터들이 구축되어 있다고 할 수 있다. 이러한 자료를 토대

로 직급별·직렬별로 선호하는 교육을 정확히 파악할 수 있을 것이다. 즉, 직급별·직렬별 선호 교육에 대한 기획과 구성을 할 수 있는 학습 큐레이션의 개념을 도입하면 교육프로그램 체계를 더욱 효율적으로 구축할 수 있을 것으로 기대된다.

3) 교육시설 환경 및 인프라

현재 서울시 인재개발원의 교육시설 환경은 상당히 노후화되어 있는 것이 사실이다. 지속적인 리모델링을 통해 교육업무를 수행하고 있지만, 앞서 제시한 미래 변화에 선도적으로 대응할 수 있는 시설환경의 구축이 이루어지기 위해서는 전면적인 개편과정이 요구된다. 이를 위해 우선적으로는 서울시 인재개발원 배움관(첨단멀티교육관)을 신축하는 등 전면적으로 교육 및 학습 공간을 재배치할 필요가 있다. 이를 통해 융복합 및 첨단 화상강의, 참여형 소그룹, 장기교육 등 미래수요를 반영한 시설을 조성할 수 있을 것으로 기대된다.

이와 함께 이러한 교육시설 환경의 구축 과정에서 교육생이 학습을 받는 데 어려움이 없도록 무장애 학습지원 인프라의 원칙과 기준이 반영될 필요가 있다. 즉, 누구라도 환경 문제로 인해 역량개발을 위한 실무교육을 받는 데 제약이 발생해서는 안 된다. 이를 위해 화상강의 등 다양한 학습시설을 조성하고 스마트 캠퍼스화를 통해 국내외 강의 및 교육 프로그램을 교류할 수 있는 체제를 구축해야 할 것이다. 또한, 이 과정에서 교육시설과 프로그램 접근성 강화 및 외부개방(비공무원, 시민단체, NPO 등)을 확대할 필요가 있다.

참고문헌

- 고승희 · 최호택 · 김원겸, 2008, 「지방공무원 교육훈련체계 실태 및 개선방안」, 충남발전연구원.
- 국가공무원인재개발원, 2015, 「국가인재개발원 개편에 따른 종합 발전방안 연구 용역」.
- 김윤권 · 오시영, 2013, “적극적 공무원 퇴직 관리를 위한 퇴직공직자 취업제한제도의 개선방안에 관한 연구”, 『한국인사행정학회보』, 제12권 제1호, pp.129~244.
- 김진모, 2006, “농업, 농촌 발전을 위한 농업인 교육혁신 방안”, 『농업교육과 인적자원개발』, 제38권 제3호, pp.75~111.
- 박윤희, 2008, “미국 탤런트 매니지먼트의 발전 및 상공 전략”, 『국제노동브리프』, 제6권 제4호, pp.103~111.
- 박종민 · 송영수, 2012, “CIPP 평가모형을 적용한 대학 e-러닝 영어전용강좌(EMI)의 학습만족도 연구”, 『학습과 학연구』, 제6권 제1호, pp.1~23.
- 배을규 · 김홍복 · 김대영, 2010, “지방교육행정공무원의 자기 주도학습준비도가 조직학습준비도에 미치는 영향”, 『평생교육·HRD연구』, 제6권 제1호, pp.63~83.
- 백철현, 2000, “공무원 교육훈련의 발전방안에 관한 연구: 지방공무원교육훈련의 교육운영과정을 중심으로”, 『한국인간관계학보』, 제5권 제1호, pp.25~44.
- 서울시, 2017, “서울시 교육훈련 5개년 기본계획(2018-2022)”.
- 서울시 인재개발원, 2014-2017, “서울시 인재개발원 교육수요조사”.
- 서울시 인재개발원, 2017, “2017 주요업무계획”.
- 송경진(역), 2016, 『클라우드 슈범의 제4차 산업혁명』, 서울: 새로운 현재.
- 송영수, 2008, “대학 영어전용강좌(EMI)의 학습 만족도에 영향을 미치는 요인”, 『교육정보미디어연구』, 제14권 제3호, pp.61-84.
- 송영수, 2010, “CIPP 평가모형을 적용한 기업 코칭 교육 만족도 연구”, 『한국HRD연구』, 제5권 제2호, pp.1~22.
- 신동희, 2013, 『휴머니티스 테크놀로지』, 서울: 커뮤니케이션북스.
- 안전행정부, 2008, 『정부 교육훈련기관 기능 · 인력 효율화 방안 연구』.
- 양재열, 2013, “공무원 초과근무수당 개선방안: 지식사회에서의 보상문제와 유인합치성”, 『한국재무학회 학술대회 발표논문집』.
- 오석홍, 2005, 『행정학의 주요이론』, 서울: 법문사.

- 원규환, 2008, “행정의 책임성 확보와 청지기이론의 적용가능성”, 『한국공공관리학보』, 제22권, 제4호, pp.507~529.
- 이명석 · 오수길 · 배재현 · 양세진(역), 2014, 『공공부문의 새로운 모습: 네트워크 정부』, 서울: 한올아카데미.
- 이선우, 2016, “인사행정 60년 연구분석: 정권 및 중앙인사관장기구의 변화에 따른 연구경향 분석”, 『한국인사행정학회보』, 제15권 제4호, pp.1~29.
- 이성흙, 2006, “자기 주도학습 강화를 위한 공무원 E-Learning 활성화 방안”, 『행정논총』, 제44권 제2호, pp.51~80.
- 이윤하 · 이기성, 2010, “일터 무형식 학습의 의미에 관한 연구”, 『한국HRD연구』, 제5권 제1호, pp.91~115.
- 이은하, 2017, “대학생 공감능력 향상을 위한 공감교육 연구 - 이화여대<호모 엠파티쿠스: 소통, 공감, 신뢰> 교과목 사례를 중심으로”, 『교육문화연구』, 제23권 제5호, pp.149~168.
- 인사혁신처, 2017, 『2017 통계연보』.
- 정윤길, 2005, “공공조직의 업무특성과 통제유형의 관계 및 위험성향의 역할: 조직 및 대리인 이론의 적용”, 『지방정부연구』, 제9권 제2호, pp.252~270.
- 조태준 · 진종순 · 임재진 · 박정호, 2016, 『공직 전문성 강화를 위한 전문직공무원 도입 방안』, 인사혁신처.
- 최은숙, 2015, “‘삼국유사’ 설화에 나타난 ‘공감’ 양상과 다문화 교육의 의미”, 『어문학』, 제12권, pp.189~213.
- 한국개발연구원, 2017a, “4차 산업혁명과 중장기 정책방향”, 『4차 산업혁명 대응을 위한 중장기 정책방향 세미나 발표자료』.
- 한국개발연구원, 2017b, “4차 산업혁명에 대비한 교육개혁 방향”, 『4차 산업혁명 대응을 위한 중장기 정책방향 세미나 발표자료』.
- 한국과학기술기획평가원, 2016, “제4차 산업혁명시대 미래사회 모습과 일자리”, 『제51회 KISTEP 수요포럼 발표문』.
- 한국정책학회, 2016, 『Industry 4.0 시대를 대비한 중소기업 정책 설계 방향』, 중소기업청.
- 한국정책학회, 2017, 『제4차 산업혁명에 따른 중소기업 정책현안 발굴』, 중소벤처기업부.
- 한국지방행정연구원, 2012, 『지방공무원 생애주기를 고려한 합리적 교육과정 개편』.
- 한순동, 2017, “HRD 패러다임 변화와 NHI 대응 전략”, 『HRD Strategy & Trend』, 제78권, pp.10~15.
- 행정자치부, 2017, 『지방자치단체 공무원 인사통계』.
- Lien, Y., Hung, Y. & G. N. Mclean, 2007, “Training Evaluation based on Cases of Taiwanese Benchmark ed High-Tech Company”, 『International Jomal of Training and Development』, Vol.11 no.1, pp.77~86.
- Lipsky, M., 1971, “Street-Level Bureaucracy and the Analysis of Urban Reform”, 『Urban Affairs Review』, Vol.6., pp.391~409.
- Malcoln, J. & Hodkinson, P., 2003, “The interrelationships between informal and formal learning”, 『Journal of Workplace Learning』, Vol.15, no.7/8, pp.313~318.

Nigro, L. G. & Demarco J. J., 1979, “Training in Local Governments: Attitude and Practice”, **Southern Review of Public Administration**, Vol.2 no.4, pp.475~487.

Stufflebeam, D. L., 1968, **Evaluation as enlightenment for decisoin making**, Columbus, OH: Ohio State University, Evaluation Center.

Stufflebeam, D. L. & Shinkfield, A. J., 1985, **Systematic evaluation**, Boston, MA: Kluwer-Nijhoff.

Stufflebeam, D. L. & Shinkfield, A. J., 2007, **Evaluation Theory, Models, and Applications**, San Fransisco, CA: Jossey-Bass.

WEF, 2016, **The future of jobs**.

<http://www.law.go.kr/>(법제처 국가법령정보센터)



부록

[부록 표 1] 2010년도 교육과정 현황

| 교육과정 | 기본 | 기타 | 전문 | 특별 | 총합계 |
|----------|----|----|-----|----|-----|
| 사이버교육과정 | | | 73 | | 73 |
| 실무 및 기타 | | | 73 | | 73 |
| 집합교육과정 | 6 | 2 | 83 | 4 | 95 |
| 글로벌 | | | 4 | | 4 |
| 기타교육 | | 2 | | | 2 |
| 리더십역량 | | | 5 | | 5 |
| 신규역량 | 6 | | | | 6 |
| 직무역량(공통) | | | 16 | | 16 |
| 직무역량(기술) | | | 22 | | 22 |
| 직무역량(행정) | | | 36 | | 36 |
| 핵심가치 | | | | 4 | 4 |
| 총합계 | 6 | 2 | 156 | 4 | 168 |

[부록 표 2] 2011년도 교육과정 현황

| 교육과정 | 기본 | 전문 | 총합계 |
|------------|----|-----|-----|
| e-러닝 교육과정 | | 63 | 63 |
| 리더십 | | 4 | 4 |
| 직무역량(공통) | | 19 | 19 |
| 직무역량(기술) | | 16 | 16 |
| 직무역량(행정) | | 19 | 19 |
| 청렴, 창의, 소통 | | 4 | 4 |
| 기타 | | 1 | 1 |
| 사전학습과정 | 4 | 9 | 13 |
| 글로벌 | | 1 | 1 |
| 리더십 | | 1 | 1 |
| 신규승진역량 | 4 | | 4 |
| 직무역량(공통) | | 5 | 5 |
| 직무역량(기술) | | 2 | 2 |
| 집합교육과정 | 8 | 78 | 86 |
| 글로벌 | | 4 | 4 |
| 리더십 | | 6 | 6 |
| 신규승진역량 | 8 | | 8 |
| 직무역량(공통) | | 16 | 16 |
| 직무역량(기술) | | 22 | 22 |
| 직무역량(행정) | | 30 | 30 |
| 총합계 | 12 | 150 | 162 |

[부록 표 3] 2012년도 교육과정 현황

| 교육과정 | 기본 | 기타 | 전문 | 총합계 |
|-----------|----|----|-----|-----|
| e-러닝 교육과정 | 6 | | 63 | 69 |
| 기계/전기 | | | 1 | 1 |
| 도시/교통 | | | 4 | 4 |
| 리더십 | 4 | | | 4 |
| 복지/보건 | | | 5 | 5 |
| 산업/경제 | | | 4 | 4 |
| 일반/법무 | | | 16 | 16 |
| 직무 공통 | | | 29 | 29 |
| 토목/건축 | | | 1 | 1 |
| 핵심가치 | 2 | | | 2 |
| 환경/녹지 | | | 3 | 3 |
| 집합교육과정 | 16 | 7 | 67 | 90 |
| 가족소통 | | 2 | | 2 |
| 기계/전기 | | | 7 | 7 |
| 도시/교통 | | | 6 | 6 |
| 리더십 | 5 | | | 5 |
| 미래설계 | | 3 | | 3 |
| 복지/보건 | | | 7 | 7 |
| 산업/경제 | | | 11 | 11 |
| 신임자, 승진자 | 7 | | | 7 |
| 인문교양 | | 1 | | 1 |
| 일반/법무 | | | 6 | 6 |
| 정보교류 | | 1 | | 1 |
| 직무 공통 | | | 16 | 16 |
| 토목/건축 | | | 9 | 9 |
| 핵심가치 | 4 | | | 4 |
| 환경/녹지 | | | 5 | 5 |
| 총합계 | 22 | 7 | 130 | 159 |

[부록 표 4] 2013년도 교육과정 현황

| 교육과정 | 공통 | 글로벌 | 인문 소양 | 전문 | 직급별 | 직위별 | 핵심가치 | 총합계 |
|----------|----|-----|-------|----|-----|-----|------|-----|
| 기본 | | | 16 | | | | 6 | 22 |
| 공직가치 | | | | | | | 3 | 3 |
| 사회적 소양 | | | 9 | | | | | 9 |
| 시정비전 | | | | | | | 2 | 2 |
| 일, 가정 조화 | | | 2 | | | | | 2 |
| 자기계발 | | | 5 | | | | | 5 |
| 조직문화 | | | | | | | 1 | 1 |
| 리더십 | | | | | 11 | 17 | | 28 |
| 관리자 | | | | | | 4 | | 4 |
| 관리자, 실무자 | | | | | | 9 | | 9 |
| 승진자 | | | | | 5 | | | 5 |
| 신임자 | | | | | 6 | | | 6 |
| 실무자 | | | | | | 4 | | 4 |
| 직무 | 32 | 5 | | 78 | | | | 115 |
| 경제/고용 | | | | 4 | | | | 4 |
| 국제업무지식 | | 3 | | | | | | 3 |
| 글로벌마인드 | | 2 | | | | | | 2 |
| 기계/전기 | | | | 5 | | | | 5 |
| 도시/교통/안전 | | | | 14 | | | | 14 |
| 문화/관광 | | | | 3 | | | | 3 |
| 법무/행정 | | | | 19 | | | | 19 |
| 복지/보건 | | | | 10 | | | | 10 |
| 서울이해 | 1 | | | | | | | 1 |
| 시민중심 | 3 | | | | | | | 3 |
| 업무기본 | 28 | | | | | | | 28 |
| 재무/세무 | | | | 10 | | | | 10 |
| 토목/건축 | | | | 6 | | | | 6 |
| 환경/녹지 | | | | 7 | | | | 7 |
| 총합계 | 32 | 5 | 16 | 78 | 11 | 17 | 6 | 165 |

[부록 표 5] 2014년도 교육과정 현황

| 교육과정 | 공통 | 글로벌 | 인문 소양 | 전문 | 직급별 | 직위별 | 핵심 가치 | 총합계 |
|-----------|----|-----|-------|----|-----|-----|----------|-----|
| e-러닝 교육과정 | 25 | 3 | 5 | 36 | 1 | 10 | 3 | 83 |
| 기본 | | | 5 | | | | 3 | 8 |
| 리더십 | | | | | 1 | 10 | | 11 |
| 직무 | 25 | 3 | | 36 | | | | 64 |
| 기타 | | | 3 | | | | | 3 |
| 기본 | | | 3 | | | | | 3 |
| 집합교육과정 | 10 | 1 | 8 | 32 | 15 | | 4 | 70 |
| 기본 | | | 8 | | | | 4 | 12 |
| 리더십 | | | | | 15 | | | 15 |
| 직무 | 10 | 1 | | 32 | | | | 43 |
| 총합계 | 35 | 4 | 16 | 68 | 16 | 10 | 7 | 156 |

[부록 표 6] 2015년도 교육과정 현황

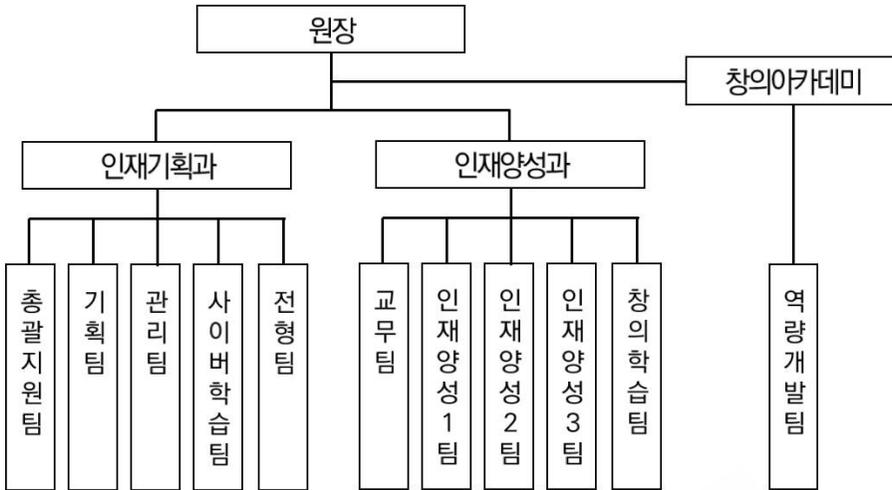
| 교육과정 | IT | IT활용 | IT직무 | 공통 | 글로벌 | 인문 소양 | 전문 | 직급별 | 직위별 | 핵심 가치 | 총합계 |
|-----------|----|------|------|----|-----|----------|----|-----|-----|----------|-----|
| e-러닝 교육과정 | 26 | | | 23 | 3 | 6 | 34 | 1 | 10 | 5 | 108 |
| 기본 | | | | | | 6 | | | | 5 | 11 |
| 리더십 | | | | | | | | 1 | 10 | | 11 |
| 직무 | 26 | | | 23 | 3 | | 34 | | | | 86 |
| 집합교육과정 | | 38 | 29 | 8 | 1 | 9 | 31 | 9 | 6 | 4 | 135 |
| 기본 | | | | | | 9 | | | | 4 | 13 |
| 리더십 | | | | | | | | 9 | 6 | | 15 |
| 직무 | | 38 | 29 | 8 | 1 | | 31 | | | | 107 |
| 총합계 | 26 | 38 | 29 | 31 | 4 | 15 | 65 | 10 | 6 | 9 | 243 |

[부록 표 7] 2016년도 교육과정 현황

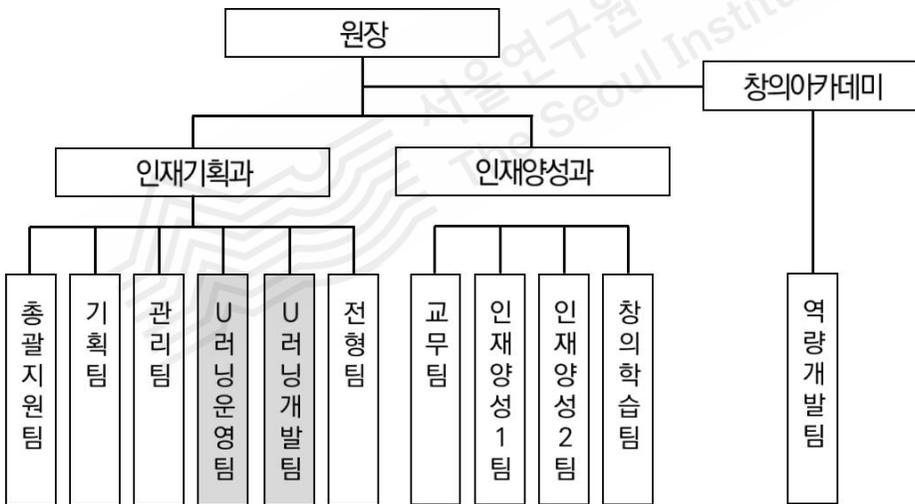
| 교육과정 | 공통 | 인문 소양 | 전문 | 정보기술 | 정보활용 | 직급별 | 직위별 | 핵심가치 | 총합계 |
|-----------|----|-------|----|------|------|-----|-----|------|-----|
| e-러닝 교육과정 | 23 | 9 | 35 | 4 | 21 | 1 | 10 | 6 | 109 |
| IT직무 | | | | 4 | 21 | | | | 25 |
| 기본 | | 9 | | | | | | 6 | 15 |
| 리더십 | | | | | | 1 | 10 | | 11 |
| 직무 | 23 | | 35 | | | | | | 58 |
| 집합교육과정 | 10 | 6 | 34 | 28 | 43 | 9 | 6 | 4 | 140 |
| IT직무 | | | | 28 | 43 | | | | 71 |
| 기본 | | 6 | | | | | | 4 | 10 |
| 리더십 | | | | | | 9 | 6 | | 15 |
| 직무 | 10 | | 34 | | | | | | 44 |
| 총합계 | 33 | 15 | 69 | 32 | 64 | 10 | 16 | 10 | 249 |

[부록 표 8] 2017년도 교육과정 현황

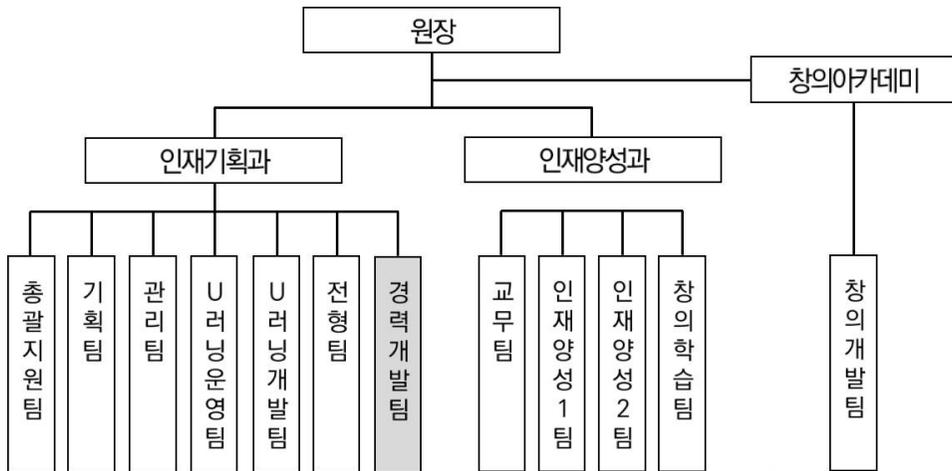
| 교육과정 | 공통 | 인문 소양 | 전문 | 정보 기술 | 정보 활용 | 직급별 | 직위별 | 특별 과정 | 핵심 가치 | 총합계 |
|------------|----|----------|----|----------|----------|-----|-----|----------|----------|-----|
| e-러닝 과정 | 22 | 6 | 34 | 6 | 14 | 1 | 10 | 7 | 8 | 108 |
| IT직무 기본 | | 6 | | 6 | 14 | | | 7 | 8 | 27 |
| 리더십 직무 | 22 | | 34 | | | 1 | 10 | | | 14 |
| 집합교육과정 | 11 | 6 | 34 | 26 | 33 | 10 | 6 | | 5 | 11 |
| IT직무 기본 | | 6 | | 26 | 33 | | | | 5 | 59 |
| 리더십 직무 | 11 | | 34 | | | 10 | 6 | | | 11 |
| 총합계 | 33 | 12 | 68 | 32 | 47 | 11 | 16 | 7 | 13 | 16 |



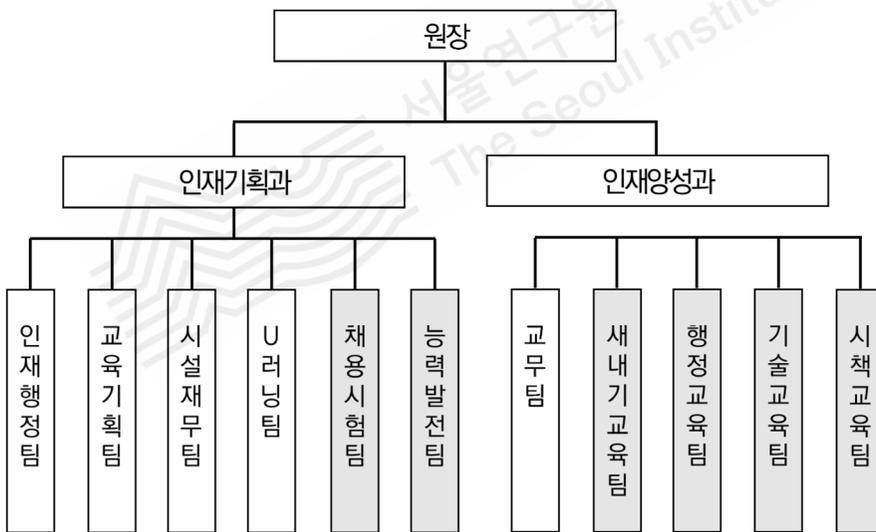
[부록 그림 1] 2007년 서울시 인재개발원 조직도



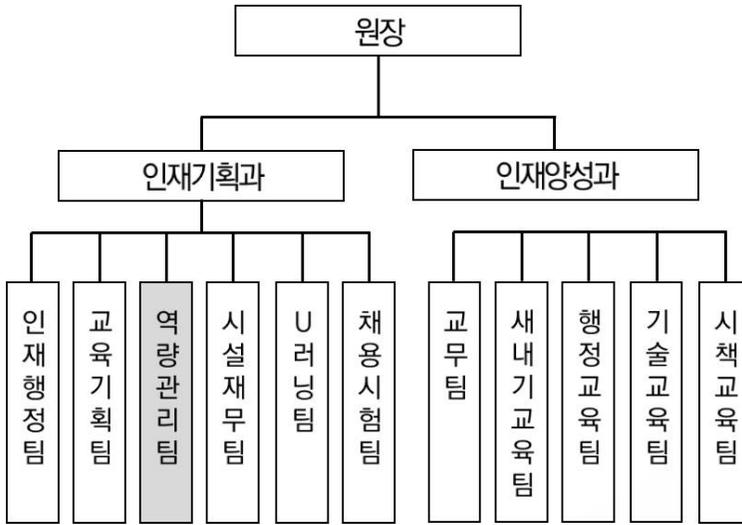
[부록 그림 2] 2008년 서울시 인재개발원 조직도



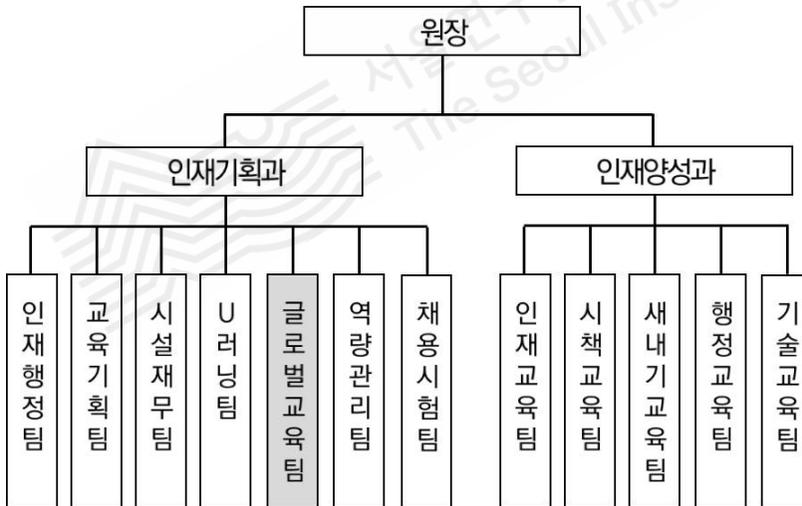
[부록 그림 3] 2009년 서울시 인재개발원 조직도



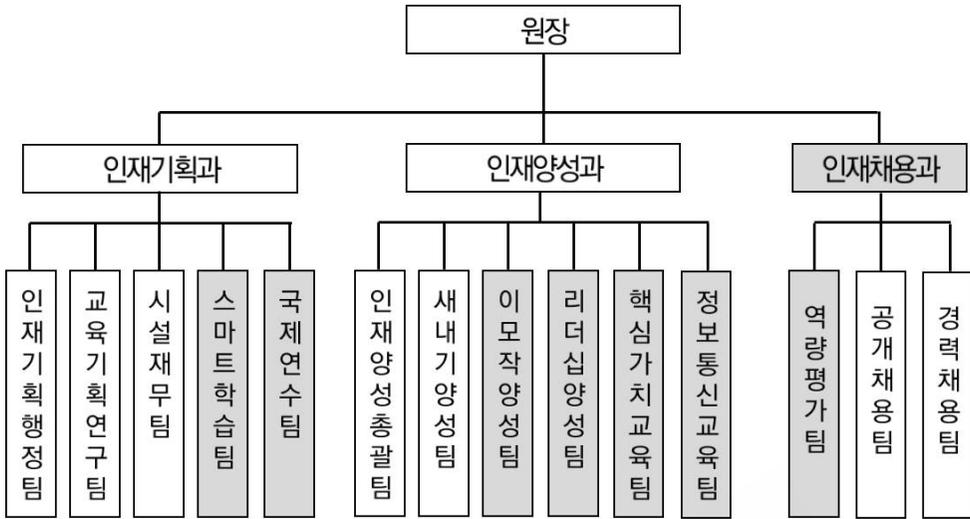
[부록 그림 4] 2012년 서울시 인재개발원 조직도



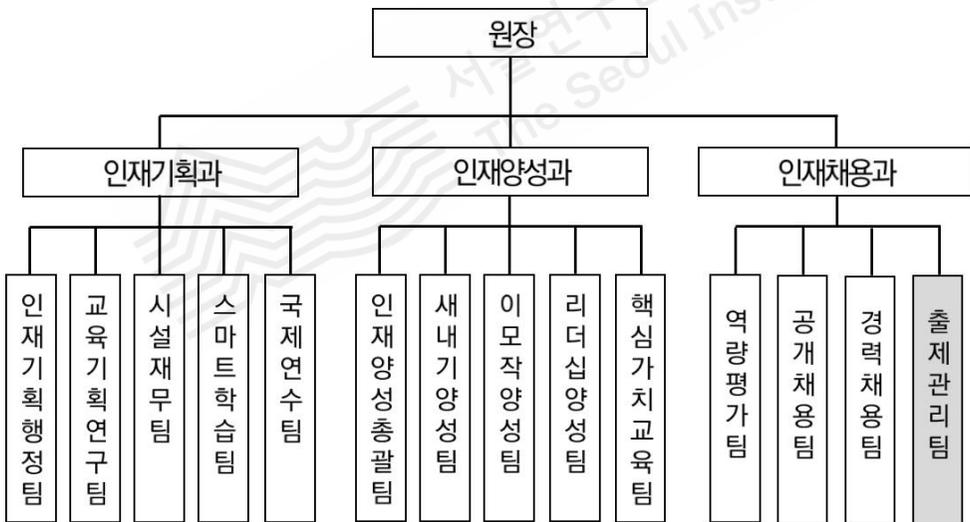
[부록 그림 5] 2013년 서울시 인재개발원 조직도



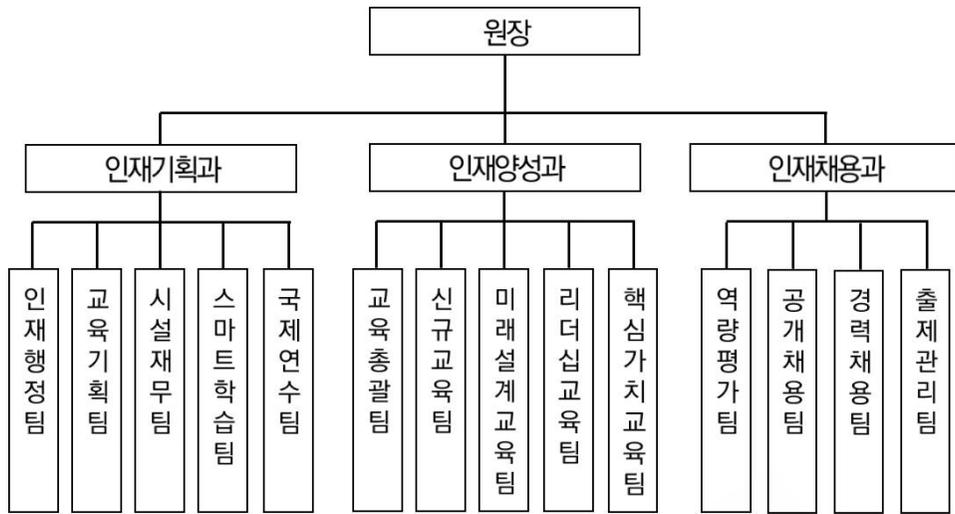
[부록 그림 6] 2014년 서울시 인재개발원 조직도



[부록 그림 7] 2015년 서울시 인재개발원 조직도



[부록 그림 8] 2016년 서울시 인재개발원 조직도



[부록 그림 9] 2017년 서울시 인재개발원 조직도



Abstract

Reorganization Plan of Education and Training System for Future Change in Seoul

Min-Chul Shin · Gui-Young Kim · Hyesook Lee · Seong-Moon Park

The purpose of this study is to examine the limitations of the existing education and training of public officials in Seoul and to suggest a blueprint for an education and training system in Seoul in the long term.

The main competence of civil servants who must cope with the rapidly changing future is their management skills in communication and adjustment. First, future education and training should focus on improving communication skills, critical judgment ability, and creativity, in addition to professional knowledge and skills directly related to jobs. Second, it is necessary to reinforce the attitude of listening to the opinions of others and the logic that can understand them critically, as a dominant and active learning ability. Also, it is necessary to strengthen the basic ability to learn and actively accept the new knowledge and the way to work, not exclusively. Third, it is necessary to develop emotional competence, such as empathy with citizens. In recent years, administrative services have been transformed into various forms of preemptive solutions to the problems citizens want to have solved. A deeper understanding of policy subjects is needed to provide preemptive administrative services to citizens.

The most significant feature of the change in the Seoul Human Resource Development Center is the expansion of organizational tasks and functions as a result of task subdivision. Diversification in

educational programs has emerged. The number of people attending the training has been expanding continuously with the focus on online courses, and the program of collective education has become more diverse. Although diversity has been secured and the organization has been subdivided, there is still not enough manpower or facilities. As a result of the diagnosis of external demands for education and training in Seoul, most of the students are aware of the necessity of education and learn about contents that are helpful for self-development or jobs.

It seems that the trend toward education is focused on improving individuals' ability to work. It is necessary to increase the proportion of participation and experiential courses in order to develop a diverse and improved curriculum. In addition, it is necessary to increase the number of lessons in order to relieve the stress of the work by broadening the accident of the student through such courses as humanities and healing.

Analysis using the CIPP evaluation model shows that the situation surrounding education and training is highly related to the workload of the public officials. Although the students feel the need for education, there are no provisions for actual education. In terms of inputs, there are aspects that are not achievable because of the diversity of lecture contents. There is a need to change to an educational program that can cope with environmental changes. In the process, it is necessary to expand facilities that can accommodate various educational methods in terms of infrastructure. Finally, in the output evaluation, it is necessary to change the parts where the deviations in evaluations are high and to switch to an evaluation method which can help the education program to use the actual policy.

The basic principles for the reorganization of the education and training system in Seoul can be divided into three categories; (1) Reflecting future talents and training trends of the future civil servants, (2) Linking and supporting the basic education and training plan of Seoul for effective education and training, (3) Providing only for the future education needs and securing discriminatory expertise.

Under these basic principles, the following reform directions were proposed; (1) strengthening competency management according to the public service life cycle, (2) building a platform for education and training learning support, (3) creating an infrastructure for future learning support.



Contents

01 Introduction

1_Backgrounds

2_Research Methods

02 Transition of Future Environment Change and Paradigm of Education and Training of Public Officials

1_Concept and Characteristics of Education and Training for Public Officials

2_Human Capacity in the Age of the Fourth Industrial Revolution

3_Global Trends of Education and Training Institutions of Public Sector

4_Main Attributes of Education and Training System

03 Status and Characteristics of Seoul Human Resource Development Center

1_Outline of Education and Training in Seoul

2_Organizational Structure of the Seoul Human Resource Development Center

3_Changes in the Budget and Organization of the Seoul Human Resource Development Center

4_Education Programs of the Seoul Human Resource Development Center

5_Characteristics through Education Demand Survey of the Seoul Human Resource Development Center

04 Analysis of Characteristics of the Seoul Human Resource Development Center Using CIPP Evaluation Model

1_Education and Training System Analysis Using CIPP Evaluation Model

2_Context Analysis

3_Input Analysis

4_Process Analysis

5_Product Analysis

6_Results of the Training System of the Seoul Human Resource Development Center

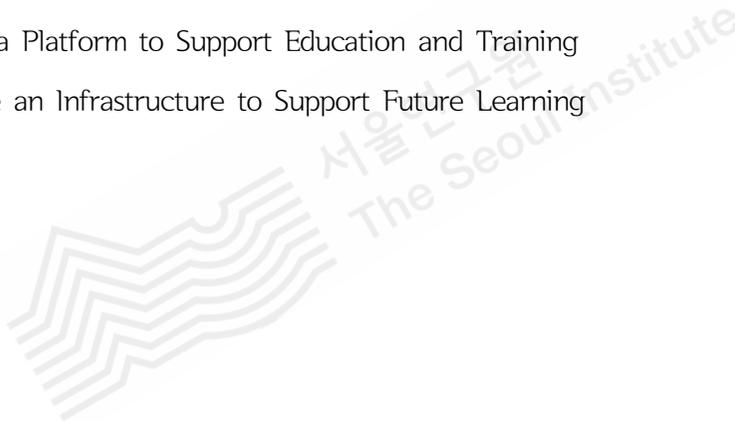
05 Mid-to-Long Term Education and Training System Reform Plan of Seoul Human Resource Development Center

1_Principles and Direction of the Reform of the Education and Training System in Seoul

2_Strengthening Support for Capacity Management in Public life Cycle

3_Build a Platform to Support Education and Training

4_Create an Infrastructure to Support Future Learning



서울연 2017-PR-43

미래사회 패러다임 변화 대비

서울시 인재개발원의
교육훈련체계 개편방안

발행인 _ 서왕진

발행일 _ 2018년 2월 28일

발행처 _ 서울연구원

ISBN 979-11-5700-284-9 93350 8,000원

06756 서울특별시 서초구 남부순환로 340길 57

본 출판물의 판권은 서울연구원에 속합니다.