

전발연 2007 정책연구

**전라북도 공무원 교육훈련  
혁신방안 연구**  
- 대한민국 최강 공무원화 -

2007



**전북발전연구원**  
JEONBUK DEVELOPMENT INSTITUTE

## 연구진

---

연구책임 : 안완기 ■ 전북발전연구원 연구위원  
연구원 : 이동기 ■ 전북발전연구원 연구위원  
연구보조원 : 전희선 ■ 전북발전연구원 연구보조원

---

이 보고서의 내용은 연구진의 견해로서  
전라북도의 정책과는 다를 수도 있습니다.

# 연구 요약 및 정책제안

## I. 연구의 개요

### 1. 연구 수행 배경 및 필요성

- 급속한 행정환경의 변화와 세계화 추세에 대응하기 위해서는 쇄신과 개발, 인력의 확보와 활용이 중요한 과제가 되었음
- 21세기 지식과 정보에 기반한 인재의 육성이 중요하며, 공공부문 역시 시대적 흐름에 맞추어 효율적인 인재의 육성이 절실함
- 타 지자체나 중앙부처의 정책변화 등에 효율적으로 대응하기 위해 전북발전의 핵심동력인 “전북공무원을 대한민국 최강 공무원으로 육성할 수 있는 교육훈련 혁신 방안”의 수립 필요성이 증대됨

### 2. 연구의 목적

- 전라북도의 교육훈련체계의 현황과 문제점에 대해 재검토하고, 인적자원관리 및 교육환경 패러다임의 변화에 대응하여 전북발전을 선도할 수 있는 최강공무원상을 정립하며, 전북공무원을 대한민국 최강 공무원으로 육성하기 위한 교육훈련 혁신 방안을 수립하여 제시

### 3. 연구 범위 및 주요 연구 내용

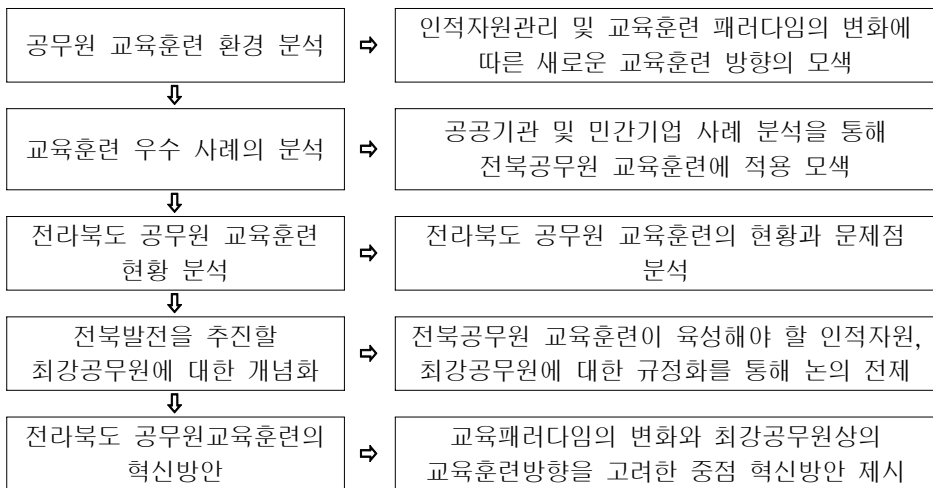
#### □ 연구의 범위

- 연구의 범위는 공무원 교육훈련 환경 분석, 교육훈련의 우수사례 분석, 전라북도 공무원교육훈련의 현황분석, 전북발전을 위한 최강공무원에 대한 개념화, 전라북도 공무원 교육훈련의 혁신 방안

## □ 연구 내용

- 주요 연구내용은 인적자원관리 및 교육훈련 패러다임의 변화에 따른 새로운 교육훈련 방향의 모색과 공공기관 및 민간기업 사례 분석을 통한 전북공무원 교육훈련에 적용 모색, 전라북도 공무원 교육훈련의 현황과 문제점 분석, 전북공무원 교육훈련이 육성해야 할 최강공무원에 대한 규정화, 교육패러다임의 변화에 대응하고 전라북도 최강공무원상의 교육훈련방향을 고려한 교육훈련 혁신방안의 제시

## □ 연구수행 체계



## Ⅱ. 공무원 인적자원 개발과 교육훈련 패러다임의 변화

### 1. 공무원 인적자원개발의 필요성·패러다임의 변화

#### □ 공무원 인적자원개발의 필요성

- 급변하는 무한경쟁체제가 정착, 인적자원 시대의 도래, 다양한 행정수요에 대응

## □ 공무원 인적자원개발의 패러다임 변화

- 개별적 직무기능훈련 중심에서 탈피하여 조직의 핵심역량 제고 중심으로 변화
- 교육기관 중심형에서 자기주도적 학습체계로 전환
- 조직 내 개인학습위주에서 상호협력학습을 통한 조직학습으로 변화
- 이론지식 중심에서 가치함양 및 행태변화를 통한 현장 실천능력 중심으로 변화
- 교육프로그램 위주에서 다양한 학습시스템으로 확대

## 2. 전북공무원 교육훈련 패러다임의 변화

### □ 전북공무원 교육훈련변화의 환경 분석

- 전북공무원의 최강공무원화가 지역발전의 원동력이 될 것으로 인식하고 지역발전과 성장 동력원 확보라는 목표를 달성하기 위해 인적자원개발에 관심 집중
- 또한 전북공무원의 능동적인 대응성을 향상시키기 위해 위한 교육훈련 투자의 필요성이 강하게 제기
- 공사의 구분 및 경계의 영역이 점차로 모호해짐에 따라 민간기업의 성공적인 인재육성 전략에 대해 공공기관에서 벤치마킹하는 사례들이 증가하고 있고, 공무원 교육훈련의 환경 변화에 순기능적으로 작용하여 공무원의 경쟁력 제고 필요성 증대
- 행정자치부는 지방공무원 교육훈련법 개정을 통해 교육훈련 혁신의 가속화를 추진하고 있으며, 이를 토대로 지방자치단체는 자치능력 및 인적자원의 핵심 역량 강화를 능동적으로 추진해해야 함

### □ 새로운 교육훈련 패러다임 분석

- 역량 중심의 교육체계 정립
- 상시학습의 중요성 증가 및 자기주도학습의 일반화
- 현장학습 및 변화-문제해결형 교육훈련의 강화

(〈표 2-1〉 전라북도 공무원 교육훈련 패러다임의 변화 참조)

### Ⅲ. 교육훈련 우수 사례 분석에 의한 교육훈련 동향

#### □ 우수 사례 분석에 의한 교육훈련 동향

- 첫째, 조직 대부분이 비전과 목표의 설정에 있어서 세계, Global 내지 변화와 혁신을 내세우고 있음
- 둘째, 역량개발 중심의 교육훈련에 중점을 두고 있는데 직무의 전문성을 향상시키기 위한 자체적인 직무전문가 양성 교육 프로그램들을 통하여 직무전문인으로 육성시키고자 노력하고 있음
- 셋째, 리더십 역량강화를 위한 교육프로그램을 운영하고 있는데 각 기업들은 자사 특성에 맞는 리더십 모델을 구축하여 이를 활용하고 있음
- 넷째, 글로벌 역량은 예전부터 중요시되었기에 더욱 확대되어 실시됨으로써 개인의 능력향상과 조직의 국제경쟁력 강화까지 충족시키기 위한 프로그램으로 운영되고 있음
- 다섯째, 개인이 자기주도적 학습을 용이하게 할 수 있도록 시스템을 지원 확대하는 것도 중요한 특징으로 나타나는데 사이버교육, 평생학습체계 등 개인의 자기개발의 중요성을 강조시키는 데 중점을 두고 있음
- 여섯째, 교육인프라의 확충에도 노력함으로써 민·관의 교육네트워크, 강사의 전문성 강화, 교육투자 확대 등이 이루어지고 있음

### Ⅳ. 전라북도 공무원 교육훈련제도의 분석 및 평가

- 전라북도 공무원 교육훈련의 비전은 전라북도 비전인 “대한민국 4강 경제 실현 위해 『하나되어 전북을 바꿉시다』”를 이룩하기 위한 유능하고 신뢰받는 공무원 육성으로 교육훈련 목표는 전라북도 도정구현과 관련하여 역량을 갖춘 전문행정가를 양성하는데 있음
- 교육훈련 프로그램은 그 교육내용과 대상에 따라서 나뉘며, 교육내용별 교육훈련프로그램은 기본교육, 전문교육, 기타교육으로 구분되고, 교육대상별 교육훈련 프로그램은 신규 임용자, 재직자, 승진자로 구분됨

- 국외훈련은 모두 2년 과정으로 진행되고 미국, 일본, 중국에서 훈련이 이루어짐
- 전라북도 공무원교육원의 기본교육은 비참여식의 강의식 훈련이 수업시간의 대부분을 차지하고 있음
- 공무원교육원의 평가내용은 크게 교육총괄과 교육운영전반, 과목별 강의 만족도에 대한 평가로 구분되며, 이는 교육과정이 끝날 때 마다 각 과정별로 설문지법을 이용하여 이루어짐
- 전라북도 공무원교육훈련의 현황에 대한 분석결과를 문제점을 중심으로 정리하면 다음과 같음
  - 첫째, 교육훈련과정의 측면을 살펴보면 비참여식의 교육시간이 많은 이론적 강의로 인해 교육훈련과 현업 성과향상 간의 연계가 미약하며, 국외훈련의 경우 훈련국가가 편중되어 있어 글로벌한 시각을 키우는데 한계가 있음
  - 둘째, 전라북도에 적합한 “대한민국 최강 공무원상”에 대한 설정이 전무하고, 전라북도의 비전과 목표에 따른 교육훈련계획이 체계화되어 있지 않으며, 공무원 개개인의 역량분석이 이루어지지 않은 상태에서 교과목이 편성되어 자발적인 교육훈련에 의한 자기발전이 아닌 승진을 위한 수단으로 인식함
  - 셋째, 교육훈련 인프라 측면에서 살펴보면 공무원교육원의 인력이 행정직 공무원의 수가 대다수이며 연구직이 전무하여 교육직원 인력의 전문성이 부족하고, 공무원의 글로벌화의 요구에 비하여 국외 교육훈련여비에 대한 예산 책정이 너무 적게 이루어져 있고, 해외기관의 경우 그 지역이 편중되었을 뿐만 아니라 그 수 역시 적음
  - 넷째, 교육훈련의 평가 및 피드백 과정의 측면에서 보면 전라북도 공무원교육원의 평가방법을 다양화하고 체계화 할 필요가 있으며, 현재 이루어지고 있는 수요조사의 경우 설문이 형식적으로 이루어질 뿐만 아니라, 개선 사항을 묻는 주관식 문항에 대한 응답률이 저조하여 수요조사의 결과를 토대로 교육훈련계획을 세우는데 한계가 있음

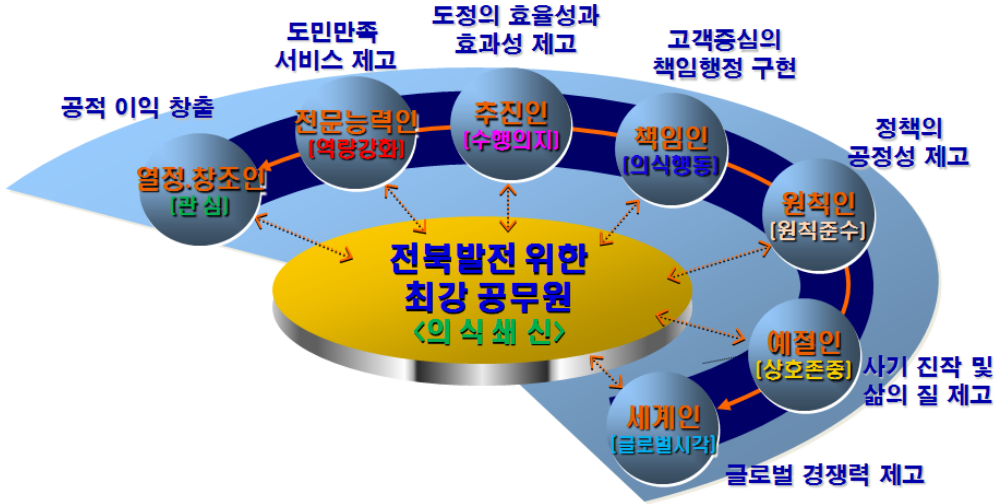
# V. 정책제안 : 전라북도 공무원 교육훈련 혁신 방안

□ 전북 공무원 교육훈련의 비전 체계





□ 전북발전을 추진할 최강공무원의 개념화



○ 전북 공무원을 대한민국 최강 공무원으로 육성하자는 전라북도지사의 의지와 구상에 근거하여 최강공무원이 갖추어야 할 7가지 공무원 상을 제시하면 다음과 같음

- 열정적으로 공적이익을 창출하는 열정·창조인(熱情·創造人)
- 도민만족 서비스를 제고시키는 전문능력인(專門能力人)
- 도정의 효율성과 효과성을 제고시키는 임무 수행의지와 추진력을 갖춘 추진인(推進人)
- 고객중심의 책임행정을 구현하며 정책 과정 전반에 대해 책임을 지는 책임인(責任人)
- 정책과정에서 원칙준수로 정책 전반의 공정성을 제고시키는 원칙인(原則人)
- 예절을 통해 공무원 상호 간은 물론이요, 도민 모두의 사기진작 및 삶의 질을 제고시키는 예절인(禮節人)
- 글로벌 시각 내지 마인드를 형성하여 전북의 글로벌 경쟁력을 제고시키는 세계인(世界人)

## □ 최강공무원 육성을 위한 교육훈련 혁신 방안

### ○ 교육훈련담당자의 변화 : 교육훈련 준비단계에서부터의 혁신

- 교육훈련을 혁신하기 위해서는 교육훈련 준비단계에서부터의 혁신계획 수립이 필요한데 이를 위해서는 무엇보다 전라북도 교육훈련담당자의 변화가 선결되어야 함
- 교육훈련 담당자는 새로운 시대 인식과 함께 전북공무원을 최강공무원으로 계발하고 육성하며, 이를 통해 전북발전에 이바지하고자 하는 책임감과 사명 의식을 갖고 있어야 함
- 교육업무에 상응하는 전문지식과 함께 관리담당자, 상담자, 직장 내의 훈련 담당자, 직장 내의 문제 해결자, 조직풍토 변혁자 등의 다양한 역할을 하는 교육훈련 담당자로서의 변화를 꾀해야 하며, 투철한 사명감을 가지고 마음가짐을 바르게 유지하도록 노력해야 함
- 철저한 사전준비와 훈련 후 성과 문제에 대한 확인평가를 통하여 개선 방안을 마련하는 등의 성과관리를 추구해야 함

### ○ 교육훈련 수요자 입장에 부응하는 수요 조사·분석의 선행

- 교육훈련의 체계적인 수요 조사·분석이 이루어져야 하는데, 교육훈련 수요 조사·분석은 교육훈련의 수립, 수행 및 평가와 성과 산출까지의 과정에서 가장 중요함
- 교육훈련 수요를 파악하지 않고 적당히 교육훈련이 실시될 경우에 필요성이 없는 교육훈련이 되기 때문에 비효율적인 결과를 초래함
- 교육훈련 수요의 기본파악 과정은 연간 교육훈련계획서, 업무수행계획, 자치단체장, 관리·감독자, 교육훈련 수강자, 부하와 후배, 현실적 문제, 외부 요인들을 통해 이루어 짐

### ○ 자치단체장에 의한 전북비전 제시와 역동적 추진

- 도지사에 의해 구체적이고 확실한 전북 비전의 제시와 추진. 이를 통해 목표지향 일체감을 형성시키고, 추진동력을 강화하며, 비전의 지속적인 점검과 확인 등의 평가를 수행

### ○ 전북공무원의 의식쇄신을 통한 전북공직사회문화의 변혁

- 공직사회문화의 쇄신을 위한 전북공무원의 의식쇄신 교육훈련 수행

- 무관심 극복 교육훈련 : 전북의 공적이익에 대해 관심과 흥미를 유발시킴으로써 도민 모두에게 공적이익 창출을 제고
  - 무능력 극복 교육훈련 : 전북공무원의 능력을 배양시킴으로써 전북경쟁력을 제고
  - 무책임 극복 교육훈련 : 정책과정에 대한 책임의식을 강화
  - 무원칙 극복 교육훈련 : 정책과정에서 원칙을 바로 세움으로써 전북공무원의 최강공무원화 도모
  - 무례함 극복 교육훈련 : 민주주의의 근간인 인간 존엄성을 중시하여 삶의 질을 제고
  - 이상의 실현을 위해서는 내용에 대한 일상 생활화, 실현 및 정련화, 지속적인 교육훈련 과정이 뒷받침 되어야 함. 특히, 이를 위해 중요한 점은 어느 교육기관에서 교육을 받느냐 보다 일상생활의 교육훈련임
- **최강공무원이 갖추어야 할 7가지 핵심에 대한 자아조직 평가리스트 작성**
- 최강공무원상인 열정·창조인, 전문능력인, 추진인, 책임인, 원칙인, 예절인, 세계인 등에 대한 자아조직 평가 리스트를 작성하여 전북도정 전체 차원의 진행 상황에 대한 종합적인 평가·점검 : 전산시스템화
- **「공직경쟁력 강화과정 프로그램」의 확대 실시**
- 공직경쟁력 강화 과정 프로그램이 현재는 성과주의 시스템에 의한 직무성과평가 결과 등에 의해 선별된 공무원들에게만 이루어지고 있는데 전 공무원에게 확대 실시하여 모두에게 자아성찰과 기획의 기회 부여
  - 특히, 패널티 차원에서 실시하는 공직경쟁력강화 과정 프로그램이 자기계발에 매우 유익한 과정이라는 점에서 확대 적용·실시가 필요함
- **공무원교육원에 독립적인 전문 연구·교수진의 구성과 운영**
- 대학 조교수 이상급(혹은 공무원 최소 4급 이상)의 연봉 체계에 의한 예산 편성에 의해 정치·경제·행정·교육 등 상시 전문 연구·교수진 구성
  - 이를 통해 전북 특성에 맞는 교육훈련 프로그램의 개발 및 교육훈련의 실시로 전북 공무원의 최강공무원 육성 기반 확립 및 강화
- **「전라북도지방공무원교육원」의 명칭 변경을 통한 이미지 쇄신**
- ➔ 「전북인재사관학교」 혹은 「전북인재개발원」 등



# 목 차

요약 .....	i
<b>제1장 서론 .....</b>	<b>3</b>
제1절 연구 수행 배경 및 필요성 .....	3
제2절 연구의 목적 .....	3
제3절 연구 범위 및 주요 연구 내용 .....	4
제4절 연구방법 .....	4
<b>제2장 공무원 인적자원 개발과 교육훈련 패러다임의 변화 .....</b>	<b>9</b>
제1절 공무원 인적자원개발의 필요성·패러다임의 변화 .....	9
1. 공무원 인적자원개발의 필요성 .....	9
2. 공무원 인적자원개발의 패러다임 변화 .....	10
제2절 전북공무원 교육훈련 패러다임의 변화 .....	12
1. 전북공무원 교육훈련변화의 환경 분석 .....	12
2. 새로운 교육훈련 패러다임 분석 .....	14
<b>제3장 교육훈련 우수 사례 분석 .....</b>	<b>19</b>
제1절 공공부문 사례분석 .....	19
1. 중앙공무원교육원 .....	19
2. 서울특별시 인재개발원 .....	22
3. 지방혁신인력개발원 .....	25
4. 경기도 인재개발원 .....	26
5. 관세청 .....	28
제2절 민간부문 사례분석 .....	31
1. 삼성인력개발원 .....	31
2. CJ인재원 .....	35
3. 포스코 .....	39
4. SK .....	41
5. 국민은행 .....	43
제3절 사례분석 종합검토 .....	47

<b>제4장 전라북도 공무원 교육훈련제도의 분석 및 평가</b> .....	<b>53</b>
제1절 교육훈련 평가 분석 틀 .....	53
제2절 전라북도 공무원교육훈련제도의 분석 및 평가 .....	54
1. 전라북도 교육훈련 기획 과정 분석 및 평가 .....	54
2. 전라북도 교육훈련 운영과정 분석 및 평가 .....	56
3. 전라북도 교육훈련 인프라 분석 및 평가 .....	62
4. 교육훈련의 평가 및 피드백 과정 .....	68
제3절 소결 .....	70
<b>제5장 전라북도 공무원 교육훈련 혁신방안</b> .....	<b>75</b>
제1절 전북 공무원 교육훈련의 비전 체계 .....	75
제2절 전북발전을 추진할 최강 공무원의 개념화 .....	76
1. 최강 공무원의 필요성과 교육훈련의 중요성 .....	76
2. 최강 공무원 육성을 위한 교육훈련 전략의 필요성 .....	77
3. 최강 공무원이란 : 최강 공무원이 갖추어야 할 7가지 핵심 .....	79
제3절 최강 공무원 육성을 위한 교육훈련 혁신 방안 .....	82
1. 교육훈련 준비 단계의 혁신 : 교육훈련담당자의 변화 .....	83
2. 교육훈련 수요 조사분석 .....	87
3. 자치단체장에 의한 교육훈련 : 비전 제시와 추진력의 강화 .....	94
4. 전북 공무원의 의식쇄신 교육훈련 : 전북 공직사회문화의 쇄신 .....	96
5. 기타 : 최강 공무원 육성을 위한 혁신 방안 .....	101
<b>제6장 결론: 정책 제언</b> .....	<b>105</b>
<b>참고문헌</b> .....	<b>111</b>
<b>&lt;부록&gt; 일상 교육훈련에 의한 최강공무원 육성 방안 :</b> <b>자기주도적 상시학습체제 및 교육지원체제 구축</b> .....	<b>117</b>

## 표 목 차

<표 1-1> 연구방법 .....	5
<표 2-1> 전라북도 공무원 교육훈련 패러다임의 변화 .....	15
<표 3-1> 중앙공무원교육원 비전 및 목표 .....	19
<표 3-2> 중앙공무원교육원 교육훈련 내용 .....	20
<표 3-3> 서울특별시 인재개발원 비전 및 목표 .....	22
<표 3-4> 서울특별시인재개발원 교육훈련 중점 내용 .....	23
<표 3-5> 지방혁신인력개발원 비전, 미션 및 목표 .....	25
<표 3-6> 지방혁신인력개발원 교육훈련 내용 .....	26
<표 3-7> 경기도 인재개발원 비전 및 목표 .....	27
<표 3-8> 경기도 인재개발원 교육훈련 내용 .....	27
<표 3-9> 관세청 인재육성 목표 및 핵심가치 .....	28
<표 3-10> 관세청 교육훈련 내용 .....	30
<표 3-11> 삼성인력개발원의 교육훈련 프로그램과 핵심 내용 .....	34
<표 3-12> CJ의 교육훈련 목표 및 인재상 .....	35
<표 3-13> CJ그룹 공통역량 개발과정 .....	37
<표 3-14> CJ그룹 공통 직무역량 개발과정 .....	37
<표 3-15> 포스코 교육훈련의 목표 및 전략 .....	39
<표 3-16> 포스코 교육훈련 내용 .....	40
<표 3-17> SK 교육훈련의 비전, 목표 및 인재상 .....	41
<표 3-18> 국민은행 교육훈련의 목표 및 특징 .....	44
<표 3-19> 사례별 교육훈련프로그램의 주요 특징 및 시사점 .....	49
<표 4-1> 교육내용별 교육훈련 프로그램 내용 .....	56
<표 4-2> 교육대상별 교육훈련 프로그램 내용(신규임용자) .....	57
<표 4-3> 전라북도 교육대상별 교육훈련 프로그램 내용(재직자) .....	58
<표 4-4> 전라북도 교육대상별 교육훈련 프로그램 내용(승진자) .....	58
<표 4-5> 전라북도 공무원교육원 국외훈련 현황 .....	59
<표 4-6> 전라북도 공무원교육원 교육훈련 방법 .....	59
<표 4-7> 전라북도 공무원교육원 조직현황 .....	60
<표 4-8> 중앙공무원교육원과 서울특별시인재개발원의 조직현황 .....	61
<표 4-9> 전라북도 공무원교육원 인력현황 .....	62
<표 4-10> 전라북도 공무원교육원 연도별 강사현황 .....	63

<표 4-11> 전라북도 공무원교육원 강사구성 현황 .....	63
<표 4-12> 전라북도 공무원교육원 예산 현황 .....	64
<표 4-13> 교육기자재 현황 .....	65
<표 4-14> 전라북도 외부교육기관 현황 .....	67
<표 4-15> 교육운영 전반에 대한 평가 문항 .....	68
<표 4-16> 전라북도 공무원교육훈련의 현황 및 문제점 .....	71
<표 5-1> (예)자아·조직 평가 리스트 .....	101

**<부록>**

<표 1> 행자부 교육의무시간제 도입 후 승진후보자명부 반영비율 .....	123
<표 2> 연간 최저 학습목표시간 설정 .....	123
<표 3> 학습인정범위 및 인정시간 기준(전라북도공무원교육원안) .....	124
<표 4> 자기개발 학습 지원 사업 .....	127



## 그림목차

<그림 1-1> 연구범위 및 주요연구내용 .....	4
<그림 2-1> 인적자원개발 시스템의 변화추세 .....	11
<그림 3-1> 삼성인력개발원의 인재양성 비전, 목표 및 전략 .....	31
<그림 3-2> CJ 그룹 인재상 .....	36
<그림 3-3> CJ Values .....	36
<그림 3-4> CJ그룹 공통 직무 전문가 육성체계 .....	38
<그림 3-5> 포스코의 인재상 .....	39
<그림 3-6> 포스코 자기주도형 맞춤형 e-Learning .....	40
<그림 3-7> SK의 전사 교육훈련 체계 .....	43
<그림 3-8> KB 환경변화 Trend를 고려한 연수분야에 대한 시사점 .....	44
<그림 3-9> KB 연수시스템 구조 .....	45
<그림 3-10> KB의 은행 핵심과제를 중심으로 연수역량 집중 .....	45
<그림 4-1> 공무원 교육훈련 종합평가 모델 및 지표 .....	53
<그림 4-2> 전라북도 공무원 교육훈련 비전 및 전략 .....	54
<그림 4-3> 교육훈련 수립과정 .....	55
<그림 4-4> 전라북도 공무원교육원 조직도 .....	60
<그림 4-5> 전라북도 공무원 교육훈련 체계 .....	66
<그림 5-1> 전라북도 공무원 교육훈련 비전체계 .....	75
<그림 5-2> 최강 공무원이 갖춰야할 7가지 핵심 .....	79
<그림 5-3> 교육훈련 수요 파악 과정 .....	93
<b>&lt;부록&gt;</b>	
<그림 1> 상시학습체계의 구성 .....	118
<그림 2> 상시학습체체 추진 절차 .....	119
<그림 3> 자기개발계획 운영 절차 .....	120
<그림 4> 육성 성과책임제 운영절차 .....	122
<그림 5> 학습동아리 추진 절차 .....	127



# 제 1 장

## 서 론

제1절 연구수행 배경 및 필요성

제2절 연구의 목적

제3절 연구범위 및 주요 연구내용

제4절 연구방법 및 조사계획



---

## 제1장 서론

### 제1절 연구 수행 배경 및 필요성

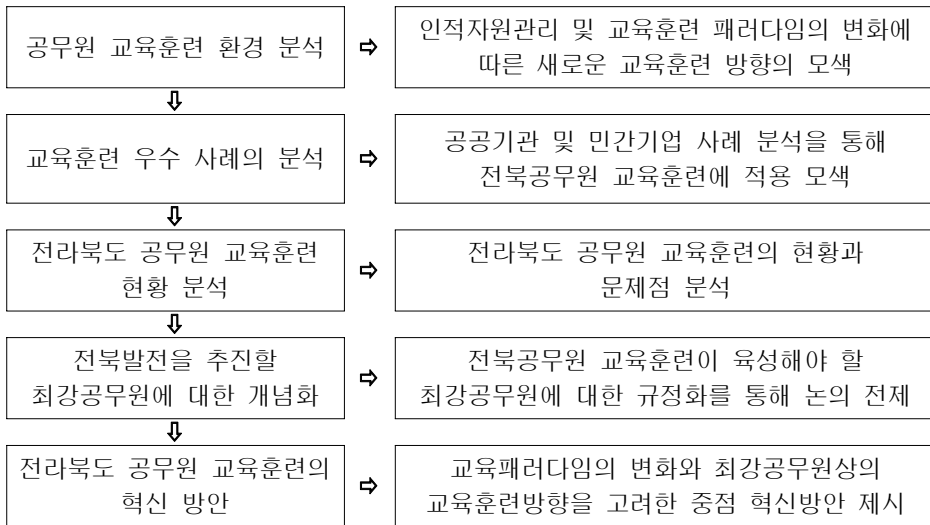
- 급격한 행정환경의 변화와 모든 분야에서의 치열한 경쟁이 생존과 발전을 위한 사실로 작동하고 있는 급속한 세계화 추세에 대응하기 위해서는 쇄신과 개발, 인력의 확보와 그 활용이 중요한 과제가 되었음
- 21세기 지식과 정보에 기반한 인재의 육성은 지식·정보의 필요성과 중요성에 대한 인식과 교육훈련에 대한 열정에 달려 있으며, 이를 추동할 수 있는 리더십이 전라북도에서 전개되고 있음
- 지방공무원교육훈련법 및 동시행령 개정으로 교육제도가 변경됨에 따라 효율적인 교육훈련 운영방안 마련을 위한 연구가 필요함
- 자기주도적 상시학습체제 구축에 따른 교육훈련 인정범위·시간, 편중현상 방지 대책 및 효율적 지원체계 마련이 필요함
- 특히, 전북발전의 핵심동력인 전북공무원을 경쟁력 있는 「대한민국 최강 공무원」으로 육성하기 위한 교육훈련 혁신 방안 수립의 필요성이 증대되었음

### 제2절 연구의 목적

- 현재의 전라북도 교육훈련체계의 현황과 문제점에 대해 재검토하며, 인적자원 관리 및 교육환경 패러다임의 변화에 대응하여 전북발전을 선도할 수 있는 「최강공무원상」을 정립함
- 이를 위해 교육훈련 관련 우수사례에 대한 벤치마킹을 통해 전북에 적용할 수 있는 방안을 모색함
- 전북공무원을 경쟁력 있는 「대한민국 최강 공무원」으로 육성하기 위한 교육훈련 혁신 방안을 수립하여 제시함

### 제3절 연구 범위 및 주요 연구 내용

- 연구의 범위는 공무원 교육훈련 환경 분석, 교육훈련의 우수사례 분석, 전라북도 공무원교육훈련의 현황분석, 전북발전을 위한 최강공무원에 대한 개념화, 전라북도 공무원교육훈련의 혁신방안임
- 주요 연구내용은 인적자원관리 및 교육훈련 패러다임의 변화에 따른 새로운 교육훈련 방향의 모색과 공공기관 및 민간기업 사례 분석을 통한 전북공무원 교육훈련에 적용 모색, 전라북도 공무원 교육훈련의 현황과 문제점 분석, 전북공무원 교육훈련이 육성해야 할 최강 공무원에 대한 규정화를 통해 논의 전제, 교육패러다임의 변화에 대응하고 전라북도 최강 공무원상의 교육훈련 방향을 고려한 교육훈련 혁신 방안의 제시



<그림 1-1> 연구범위 및 주요연구내용

### 제4절 연구방법

- 본 과제의 연구수행을 위해서 문헌연구와, 관련자료 분석의 방식을 활용하였음
- 문헌연구를 통해 주로 공무원교육훈련 관련 이론 및 모델과 인적자원 패러다임의 변화에 관련하여 검토함

- 관련자료 분석을 통해서도 공공부문과 민간부문에서 이루어지고 있는 교육훈련에 대한 사례연구와 전라북도 공무원교육훈련의 현황 분석을 검토함
- 교육훈련에 대한 사례 기관은 공공부문의 중앙공무원교육원, 서울특별시인재개발원, 지방혁신인력개발원, 경기도인재개발원, 관세청으로 선정하였고, 민간부문은 삼성, CJ, 포스코, SK, 국민은행, LG로 선정함

&lt;표 1-1&gt; 연구방법

구 분	연구수행	비 고
문헌연구	공무원교육훈련 관련 이론 및 모델과 인적자원 패러다임의 변화 검토	공무원교육원에서의 기사행한 설문자료의 분석·활용
관련자료 분석	공공부문과 민간부문에서 이루어지고 있는 교육훈련에 대한 사례연구, 전라북도 공무원교육훈련의 현황 분석	공공부문 : 중앙공무원교육원, 서울특별시인재개발원, 지방혁신인력개발원, 경기도인재개발원, 관세청 민간부문 : 삼성, CJ, 포스코, SK, 국민은행, LG





# 제 2 장

## 공무원 인적자원 개발과 교육훈련 패러다임의 변화

제1절 전북 공무원 인적자원개발의 필요성 ·  
패러다임의 변화

제2절 전북공무원 교육훈련 패러다임의 변화



## 제2장 공무원 인적자원 개발과 교육훈련 패러다임의 변화

### 제1절 공무원 인적자원개발의 필요성 · 패러다임의 변화

#### 1. 공무원 인적자원개발의 필요성

##### □ 급변하는 무한경쟁체제의 정착

- 급변하는 무한경쟁시대에 조직의 성패를 좌우하는 것은 인적자원이며, 인적자원개발은 정부 경쟁력 강화의 기초가 되고 있음(조은상, 2001: 80)
- 행정환경의 국제화·개방화·다원화 및 무한 경쟁시대의 도래에 따른 정부경쟁력의 향상을 위해서는 정치, 경제, 사회에 대한 폭넓은 이해를 바탕으로 전문성을 가진 공무원이 필요함
- 공무원의 인적자원개발을 통하여 역량을 강화할 수 있는 교육훈련 기반을 강화하고 창조적이며 역동적인 혁신 역량을 강화할 필요성이 제기됨

##### □ 인적자원 시대의 도래

- 단순한 인력(Man Power) 개념에서 사람이 자산(Human Asset)이고, 자본(Human Capital)이 되어 인적자원이 경쟁력인 시대로 변천하였고 지식정보를 어떻게 창조적으로 활용하여 새로운 가치로 만들어 내느냐에 의해 미래의 조직 성공여부가 좌우됨(김귀영·송석희, 2007: 1). 이에 따라 공공부문에서도 유능한 인적 자원을 확보하고, 그 능력을 효과적으로 개발하고 활용하는 것이 국가의 발전을 위해서도 간과할 수 없는 요소가 됨
- 정부는 공무원이 능력을 충분히 펼칠 수 있도록 지원하여 국가 발전에 기여하도록 할 책임이 있음. 즉, 공무원 개인의 능력향상이 정부의 경쟁력, 더 나아가 국가 전반의 경쟁력 향상으로 발전될 수 있도록 이끌어야 하므로 공무원들을 다양한 부분에서 교육훈련을 통해 역량을 향상시켜야 함

□ 다양한 행정수요에 대응

- 정보의 개방화 및 공유화로 인하여 행정의 민주화와 행정서비스의 질 향상을 요구하는 국민의식이 향상되고 있음. 이러한 다양성·복잡성을 지닌 행정수요에 대응하는 전문 능력의 확보와 훈련이 이루어져야 함
- 지식과 기술의 창출, 활용, 확산을 주도하고 지역발전의 핵심적 역할을 담당할 공무원의 경쟁력 강화를 통해 지역수요 대응형 인적자원 개발, 혁신 지향형 인적자원 개발을 추진하기 위한 학습 기반 강화가 필요함

2. 공무원 인적자원개발의 패러다임 변화

□ 개별적 직무기능훈련 중심에서 조직의 핵심역량 제고 중심으로 변화

- 분절적인 개별적 직무기능훈련 중심에서 탈피하여, 조직의 비전 및 전략과제들을 가장 빠르고 효과적으로 실천하는 데 필요한 역량을 보유하도록 육성

□ 교육기관 중심형에서 자기주도적 학습체계로 전환

- 교육을 기관위주의 일방적인 지식의 주입과정이나 기술의 전달과정(Training)으로 인식하지 아니하고, 개인으로 하여금 스스로 배우고 깨닫고 습득해나가는 자기주도적 학습과정(Learning)으로 관점이 변화

□ 조직내 개인학습위주에서 조직학습으로 변화

- 구성원 개개인이 보유하고 있는 지식을 서로 나누어 공유하게 하고, 상호협력학습을 통하여 학습의 효과를 높이는 방향으로 조직 전체의 능력개발을 유도

□ 이론지식 중심에서 가치함양 및 행태변화를 통한 현장실천능력

- 지식이나 기술의 습득을 목표로 하기보다는 교육을 통해 조직의 가치를 함양하며 변화를 주도할 수 있는 마인드와 태도를 형성하고 변화시키는 데 주력

□ 교육프로그램 위주에서 다양한 학습시스템으로 확대

- 교육훈련기관에서 제공하는 집합교육을 통해서 뿐만 아니라, 교육훈련의 개념을 능력개발을 위한 모든 활동으로 다양하게 해석하고 이를 위해 조직내에서 직원들의 학습프로세스를 촉진할 수 있도록 제도적, 문화적, 환경적 조건을 갖추는데 관심이 확대되고 있음

	과 거	현재와 미래
교육목적	개별적 직무기능훈련 중심	조직의 핵심역량 제고
교육주체	교육기관 중심 (공급자 중심/Training)	자기주도적 학습 (수요자 중심/Learning)
교육대상	조직내 개개인 교육 중심 (개인학습)	조직 전체 시스템적 접근법 (조직학습)
교육내용	이론·지식 중심	가치함양 및 행태변화 현장실천능력 중심
	일반관리능력 중심	조직발전전략 개발 중심
교육방식	프로그램 위주 교육	다양한 학습시스템 포괄 (코칭/멘토링 등)

<그림 2-1> 인적자원개발 시스템의 변화추세

자료 : 서울시, 「공무원 교육훈련시스템 개편계획」(2007. 12).

## 제2절 전북공무원 교육훈련 패러다임의 변화

### 1. 전북공무원 교육훈련변화의 환경 분석

#### □ 교육훈련의 개념

- 공무원 교육훈련(Education Training)은 공무원의 능력을 개발하고 직무수행에 필요한 발전적 변화를 촉진하는 개념으로 정의되거나(강창민·양덕순, 2006: 4), 잠재능력과 분야별 전문지식을 함양하여 직무능력을 제고하고 적극적이고 창의적이며 사회에 대한 책임성을 갖춘 전문직업인을 양성하는 일련의 과정으로 정의하기도 함(김귀영·송석희, 2006: 20)
- 공무원 교육훈련 개념에 대한 공통적인 요소는 직무능력의 향상, 직무수행능력의 변화 등을 통해 조직이 원하는 목표를 구현하는데 있음
- 공무원 교육훈련은 자기 주도적으로 잠재적인 개인 및 직무수행능력을 제고하여 경쟁력 있고 역량 있는 인재를 양성, 배분, 활용 등을 통해 열정적이고 봉사적이며 책임성 있는 공무원을 양성하는 과정으로 정의할 수 있음

#### □ 전북 내부적 환경 분석

- 전라북도는 민선4기에 들어와서 전북공무원의 최강공무원화가 지역발전의 원동력으로서 인식하고 이를 위한 경쟁력 있는 인적자원개발이 요구됨. 민선4기는 경제 활성화와 인력 육성에 중점적으로 정책방향을 설정하고 지역발전과 성장 동력원 확보라는 목표를 달성하기 위해 지역의 산업과 지역경제 성장에 핵심적 역할을 수행하는 인적자원개발에 관심이 집중됨
- 타 지방자치단체 및 중앙부처의 정책 방향과 경쟁변화 등에 대한 전북공무원의 능동적인 대응성을 향상시키기 위해 직무에 대한 높은 전문성을 통해 양질의 행정서비스 및 정책을 제공할 수 있는 인적자원의 역량을 개발하고 이를 위한 교육훈련 투자의 필요성이 강하게 제기됨
- 급격하게 변화하는 행정환경과 도민들의 정책 수요 등에 대응하기 위해 매뉴얼화되고 획일적인 인재보다는 유연한 사고와 창의력을 발휘하는 인재육성이 무엇보다 필요해지고 있으며 이를 통해 다양한 정보와 아이디어를 스스로 학습하는 공무원 교육 환경의 조성이 요구됨

- 환황해권 중심 지역으로 부상하기 위해 전략산업의 육성과 더불어 새만금특별법의 제정, 태권도공원법의 제정, 새만금-군산 경제자유구역의 지정 등의 성과를 창출하고 있어 경쟁사회에서 분야별 선진 지역의 정보와 지식, 기술습득의 필요성이 제기되고 있어 정책분야별 우수사례의 홍보, 벤치마킹 욕구가 증대하여 이에 대한 학습과 경험의 기회를 확대할 수 있는 우수 인재의 육성 필요성이 증가함

### □ 전북 외부적 환경 분석

- 공사의 구분 및 경계의 영역이 점차로 모호해지고 있고 민간기업의 성공적인 인재육성 전략에 대해 공공기관에서 벤치마킹하는 사례들이 증가하고 있음. 공공기관 및 민간기업의 교육훈련에 대한 다수의 혁신성공사례가 양산되고 있고, 이의 확산을 위해 적극적으로 홍보하고 있는 상황이므로 공무원 교육훈련의 환경에 매우 유리하게 작용함. 벤치마킹의 증가는 공무원의 경쟁력을 제고하고 새로운 행정수요에 대응할 수 있는 역량의 원천이 됨
- 교육훈련에 대한 상시학습의 중요성이 증가하고 있으며 지식과 정보의 양이 빠른 속도로 확대되고 정보화 기술을 이용한 e-Learning, Blended Learning 기업의 활용이 증가하고 있음
- 다수의 직원들을 특정한 장소에서 모아서 실시하는 집합식 교육의 필요성이 점차로 감소하고 있고 계층별, 직군별로 특정한 직무 분야 중심의 소규모 교육이 증가함
- 인적자원개발이 조직차원에서뿐만 아니라 지역차원에서도 발전의 핵심요소라는 인식이 도민사이에서도 일반화되면서 공무원 교육훈련에 대한 변화의 필요성이 인식됨
- 행정자치부는 지방공무원 교육훈련법 개정을 통해 공무원의 역량 개발 및 상시학습체제 등을 강화하여 교육훈련의 변화를 도모하였음. 개정된 법은 연간 일정 시간 이상 교육훈련 이수를 승진 요건화한 교육훈련시간의 승진반영, 공무원 스스로 행하는 직무관련 학습·연구활동 등을 교육훈련의 범위에 포함하는 교육훈련 인정범위의 확대 등 상시학습체제를 구축, 5년 단위의 교육훈련 기본계획을 수립, 교육훈련책임관계와 지방공무원능력발전협의회 운영을 하도록 하고 있음
- 이와 같은 교육훈련제도의 개선에 따라 공무원의 교육훈련혁신이 가속화 될 것으로 예상되며, 이를 토대로 지방자치단체는 확대되는 권한과 책임을 효율적으로 행사할 수 있는 자치능력 및 인적 자원의 핵심 역량 강화를 능동적으로 추진해야 함

## 2. 새로운 교육훈련 패러다임 분석

### □ 역량 중심의 교육체계 정립

- 전략적 목표달성에 필요한 역량별 교육 및 학습지원제도를 체계화하여 인재육성과 조직의 높은 성과 창출을 동시 실현하는 것으로 인력관리계획의 틀 내에서 핵심 역량기반(CBC: Competency Based Curriculum) 육성체계를 마련
- 공무원이 공유해야 할 핵심가치 창출을 위한 핵심역량강화교육, 조직의 성과제고를 위해 리더역할을 수행하는 공무원에게 필요한 역량강화 교육, 담당직무분야에서 최고의 전문성을 발휘하기 위해 필요한 직무관련 지식·기술·태도에 대한 직무전문성 강화 교육, 국제사회의 변화에 능동적으로 대응해 나가고, 글로벌 스탠더드를 선도해나갈 수 있는 글로벌마인드 교육 등에 중점(서울시, 2007 : 17)

### □ 상시학습의 중요성 증가 및 자기주도학습의 일반화

- 다양한 지식과 정보의 양이 빠른 속도로 증가함에 따라 상시학습의 중요성이 증가하고 자발적으로 개인별 자신의 개발계획을 수립하며 필요한 교육을 개인이 선택해서 이수하는 수요자 중심의 자기주도적 학습(Self-Directed Learning)이 확산되고 있음
- 개인 교육수요와 조직 교육수요와의 접점을 확인하고 개인 경력 경로에 부합하는 교육훈련 계획을 자기주도적으로 수립함으로써 맞춤형 교육훈련 운영이 가능하도록 함
- 자기주도형 학습체계 구축에 따라 증가가 예상되는 학습수요를 조직차원에서 체계적으로 지원하고, 공무원의 자발적 연구동아리 활동을 활성화함으로써 조직 내 자율적인 학습문화 확산 및 자기주도적 전문성 강화노력 분위기를 조성하는 자기개발 학습지원의 확대가 필요해지고 있음(서울시, 2007: 61)



□ 현장학습 및 변화문제해결형 교육훈련의 강화

- 행정에서 일과 학습 및 교육훈련의 통합이 요구되고 있으며 교육기관에서 일회성, 주기적 교육훈련이 점차로 감소하고 직무와 연계된 현장중심 교육을 통한 체험적 육성 활동이 강화되고 있음
- 계층별, 부처별 환경변화에 능동적으로 대응하기 위한 맞춤형 변화관리 교육의 중요성이 확대되고 있으며, 성과와 연계될 수 있도록 학습운영체계, 학습문화와 학습콘텐츠를 통합적으로 지원함으로써 직무 학습이 함께 이루어지는 상시적 학습문화 조성의 필요성이 제기됨
- 문제해결형 실행 학습(Action Learning)의 중요성이 부각됨에 따라 특별과제 및 직무부여와 그 해결을 통한 학습 활동이나 정책성공 및 실패사례에 대한 학습 강화, 공무원 연구모임을 통한 정책현장 학습 활성화가 요구되고 있음

<표 2-1> 전라북도 공무원 교육훈련 패러다임의 변화

구 분	주요내용
내부적 환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 전북공무원의 최강공무원화가 지역발전의 원동력으로서 인식되면서 이를 위한 경쟁력 있는 인적자원개발의 요구</li> <li>· 타지자체 및 중앙부처의 정책 방향과 정책경쟁변화 등에 능동적으로 대응할 수 있는 전북공무원의 역량개발과 이를 위한 교육훈련 투자의 필요성 제기</li> <li>· 급격하게 변화하는 행정환경과 도민들의 정책 수요 등에 대응할 인재육성 필요</li> <li>· 무한경쟁사회에서 분야별 선진 지역의 정보와 지식, 기술 습득의 필요성 제기</li> </ul>
외부적 환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 민간기업의 성공적인 인재양성 전략에 대해 공공기관에서 벤치마킹 사례 증가</li> <li>· 상시학습의 중요성 증가와 e-Learning, Blended Learning의 기업 활용 증가</li> <li>· 계층별, 직군별로 특정한 직무 분야 중심의 소규모 교육 증가</li> <li>· 인적자원개발이 지역차원에서 발전의 핵심요소라는 인식이 도민사이에서 일반화</li> <li>· 행정자치부의 지방공무원 교육훈련법 개정을 통한 공무원 역량개발 및 상시학습체제 등의 강화를 통한 교육훈련의 변화 도모</li> </ul>
새로운 교육훈련 패러다임	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 역량 중심의 교육체계 정립                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 핵심역량기반(CBC: Competency Based Curriculum) 육성체계를 마련</li> <li>- 핵심역량강화교육, 리더십역량강화교육, 직무전문성 강화교육, 글로벌마인드 교육 등에 중점</li> </ul> </li> <li>· 상시학습의 중요성 증가 및 자기주도 학습의 일반화                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 상시학습의 중요성이 증가, 수요자 중심의 자기주도적 학습(Self-Directed Learning)의 확산</li> <li>- 학습수요를 조직차원에서 체계적으로 지원, 공무원의 자발적 연구동아리 활동을 활성화, 자기개발 학습지원의 확대가 필요</li> </ul> </li> <li>· 현장학습 및 변화·문제해결형 교육훈련의 강화                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 현장행정에서 일과 학습의 통합 요구, 직무와 연계된 현장중심 교육을 통한 체험적 육성활동 강화</li> <li>- 맞춤형 변화관리 교육의 중요성이 확대되고, 성과와 연계될 수 있도록 직무학습이 함께이루어지는 상시적 학습문화 조성의 필요성 제기</li> <li>- 문제해결형 실행 학습(Action Learning)의 중요성이 부각</li> </ul> </li> </ul>



# 제 3 장

## 교육훈련 우수 사례 분석

제1절 공공부문 사례분석

제2절 민간부문 사례분석

제3절 사례분석 종합평가



## 제3장 교육훈련 우수 사례 분석

### 제1절 공공부문 사례분석

#### 1. 중앙공무원교육원

##### 1) 교육훈련 비전 및 목표

- 중앙공무원교육원은 ‘세계일류 국가를 이끌 창조적 혁신 공무원 양성’이라는 비전과 행정을 바꾸는 교육, 세계를 보는 교육, 미래를 보는 교육의 하위 비전에 의해 국정목표와 이념을 함양하고, 혁신의지와 전략을 공유·전파·확산 하며 글로벌 경쟁력과 역량을 배양, 정책·혁신과제 해결을 지원하는 목표(김귀영·송석희: 35)를 가지고 공무원 훈련에 관한 정책과 지침에 따라 국가 및 지방 공무원에 대한 교육·훈련을 실시하고 공무원 교육훈련에 대한 지도·지원 기능을 수행하기 위한 교육을 실시하고 있음

<표 3-1> 중앙공무원교육원 비전 및 목표

구 분	내 용
비 전	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 세계일류 국가를 이끌 창조적 혁신 공무원 양성</li> <li>- 행정을 혁신하는 교육</li> <li>- 세계를 보는 교육</li> <li>- 미래를 여는 교육</li> </ul>
목 표	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 국정 목표와 이념을 함양 → 가치함양센터</li> <li>· 혁신의지와 전략을 공유·전파·확산 → 혁신의 진원지</li> <li>· 글로벌 경쟁력과 역량을 배양 → 핵심인재 양성기관</li> <li>· 정책·혁신과제 해결을 지원 → 문제해결 지원센터</li> </ul>

자료 : 중앙공무원교육원, 『2007년도 교육운영 계획』(2007).

##### 2) 교육훈련 내용

- 중앙공무원교육원의 교육훈련 과정은 총 68개 과정으로 구성되어있고 변화관리교육, 기본교육, 전문교육, 외국공무원교육, 특별 교육 과정으로 크게 분류되어 있음
- 혁신의 성숙화를 뒷받침 할 전략적 변화관리 심화 교육프로그램, 국가 핵

심인재 양성을 위한 관리자 핵심역량 교육체계 고도화, 정책사례 및 현장 중심의 정책품질 관리교육 내실화, 공직 외부임용 신규채용자 공직적응 교육, 공통 혁신역량 및 정부현안 교육강화, 글로벌 역량강화를 위한 외국어 교육확대, 상시학습체제 정착 지원을 위한 사이버 교육 내실화

- 국제교육협력을 통한 국내 교육기관 간 네트워크 구축, 민·관 교육훈련기관 간의 교류협력 및 파트너십 강화함으로써 교육 인프라 확충

<표 3-2> 중앙공무원교육원 교육훈련 내용

구 분	주요내용
전략적 변화관리 심화 교육프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 계층별 맞춤형 변화관리 과정 운영</li> <li>· 기관별 혁신담당자 역량 심화 과정 운영</li> <li>· 기관별 맞춤형 변화관리 교육프로그램 운영</li> </ul>
관리자 핵심역량 교육훈련 체계	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 고위정책 과정 내실화</li> <li>· 고위공무원단 후보자과정 확대 운영</li> <li>· 4급 핵심인재과정 내실화</li> <li>· 5급신임리더 기본교육 강화</li> <li>· 의사소통, 고객지향, 비전제시, 조정·통합, 결과지향, 전문가의식, 혁신주도, 문제인식·이해, 전략적 사고</li> <li>· 9개 공통역량별 정문교육과정 내실화</li> </ul>
정책품질 관리교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 실제 사례 중심·현장중심의 정책품질관리교육 강화</li> <li>· 중앙공무원교육원에서 개발한 교육용 정책사례 활용</li> </ul>
공직적응 교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공직적응과정 내실화</li> <li>· 5급 특채리더과정 신설로 공직외부민간임용자의 공직적응기회 제공</li> </ul>
공통 혁신역량 및 정부현안 교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 국정관리 기본역량 함양을 위한 공통혁신·현안 전문교육과정 운영</li> <li>· 공직내 노사관계 정착지원 및 교육훈련 담당자 양성 교육체계 신설</li> <li>· 정부시책의 효과적인 지원 교육 확대</li> </ul>
글로벌 역량 강화를 위한 외국어교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 국외훈련 파견 예정자를 위한 외국어교육 강화</li> <li>· 국제회의 실무능력 배양을 위한 단기전문과정 운영</li> <li>· 5급신임리더과정에 외국어교육 과정 지속 운영</li> </ul>
사이버 교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사이버 교육의 다양화 및 질적 고도화</li> <li>· 집합교육과 사이버 교육을 접목하고 사이버커뮤니티를 통한 액션러닝 실행 지원 등 효과적인 학습을 위한 혼합교육 내실화</li> </ul>

자료 : 중앙공무원교육원, 「2007년도 교육운영계획」(2007).

### 3) 평가

- 중앙공무원교육원은 고위공무원을 주로 대상으로 하여 교육을 실시하고 있는데 고위공무원들을 대상으로 최고 핵심리더로서 국정 전반에 관한 종합적이고 심층적인 안목배양을 위한 프로그램들을 강화함으로써 리더십 역량을 체계적으로 육성함
- 계층별 맞춤형 변화관리 과정, 기관별 혁신담당자 역량 심화과정, 기관별 변화관리 교육프로그램의 운영을 통해 혁신에 대응하기 위한 전략적 변화 관리교육을 실시하고 있음
- Action Learning 학습기법을 처음으로 도입하여 성공적으로 평가를 받아 다른 공무원교육기관에도 확대·전파됨으로서 교육의 혁신을 가져옴
- 국정관리 기본역량 함양을 위한 공통혁신·정부현안 전문교육과정을 운영하고 신규채용자들을 대상으로 공직적응 교육과정을 내실화하면서 공무원에게 필수적인 핵심가치교육을 강화
- 국외훈련 파견 예정자들을 위한 외국어교육을 강화하고 참여식·체험식 교육으로 외국어 능력을 배양시키며 국제회의 실무능력 배양을 위한 전문과정을 운영하는 등 글로벌 역량 교육에 힘쓰고 있음. 이러한 교육은 교육훈련의 본래 목적뿐 아니라 한국과 대상 국가간의 상호 이해를 증진시키고 협력을 강화하며, 한국 공무원의 국제화 등의 효과를 얻을 수 있음
- 사이버 교육을 통한 개인별 교육 기회를 확대 제공함으로써 공무원 상시학습체제 도입에 적극적으로 부응하고 있으며 효과적인 학습을 위해 집합교육과 사이버교육을 접목하여 교육효과를 높임

## 2. 서울특별시 인재개발원

### 1) 교육훈련 비전 및 목표

- 서울특별시 인재개발원은 2007년 서울특별시 공무원 교육원에서 명칭이 변경되어 서울의 도시 경쟁력 제고를 위해 서울시와 25개 자치구의 공무원들을 경쟁력 있는 인재로 양성하는 교육훈련기관으로 ‘맑고 매력있는 세계도시 서울’이라는 시정비전과 서울경제지수 및 시민 행복지수 제고를 통한 서울의 도시경쟁력 제고를 시정목표(서울특별시 공무원 교육원, 2007: 5)로 세계 일류도시 서울을 이끌어갈 Global Top 10의 경쟁력 있는 인재양성을 훈련하는 데 목표를 두고 있음
- 교육훈련에서 목표를 설정한 인재상은 전문역량과 변화를 선도해 나갈 리더십을 갖춘 창의적 인재, 시민고객에 대한 서비스마인드를 지닌 봉사적 인재, 자긍심과 청렴성 등 올바른 공직관을 갖춘 윤리적 인재, 국제사회 및 시대적 변화에 능동적으로 대처하는 글로벌 인재
- 인재양성을 위하여 종전의 공무원 개별 기능향상 교육에서 업무와 교육을 연계하여 조직의 역량제고 중심으로, 교육기관 중심에서 자기 주도적 상시학습 체계로, 이론중심에서 가치함양 및 행태변화 중심으로 교육 프로그램을 획기적으로 개선하여 교육의 실용성을 증대시키고 있음
- 특히 역량개발에 기반한 교육훈련프로그램을 운영하고 자기능력개발체계 및 상시학습조직을 구축하며, 교육훈련의 성과제고를 위한 교육기법을 개선하고 자기주도적 학습을 위한 교육인프라 확충을 교육훈련 기본방향으로 설정하고 있음

<표 3-3> 서울특별시 인재개발원 비전 및 목표

구 분	내 용
비 전	· 맑고 매력 있는 세계도시 서울
목 표	· 세계 일류도시 서울을 이끌어갈 ‘Global Top 10’의 경쟁력 있는 인재양성

자료 : 서울특별시공무원교육원, 『2007년도 교육훈련계획』(2007).



## 2) 교육훈련 내용

- 서울시 전 직원이 공유해야 할 시정비전과 고성과 창출을 위해 필요한 핵심가치 강화교육 프로그램을 운영하며 창의실행과정, 창의변화리더과정, 신입자 과정, 봉사, 윤리 교육과정 등이 현재 이루어지고 있음
- 조직의 성과제고를 위해 리더로서 역할을 수행하는 공무원에게 필요한 리더십 역량 강화교육이 직급별로 이루어짐
- 담당직무 분야에서 최고의 전문성을 발휘하기 위하여 필요한 직무 관련 지식, 기술, 태도에 대한 직무전문성 강화교육을 실시함으로써 업무에 관련된 지식·기술·태도 등을 습득함
- 국제사회의 변화에 능동적으로 대응해 나가고, 글로벌 스탠더드를 선도해 나갈 수 있는 글로벌마인드 교육이 이루어짐(서울특별시 공무원교육원, 2007: 6)

<표 3-4> 서울특별시인재개발원 교육훈련 중점 내용

교육중점	주요 내용	교육과정
핵심가치	· 서울시 전직원이 공유해야 할 가치 및 고성과 창출을 위한 핵심역량 강화 교육	· 창의실행과정 · 창의변화리더과정 · 신입자과정 · 봉사, 윤리교육 등
리더십 역량	· 리더역할을 수행하는 공무원에게 필요한 역량강화 교육	· 직급별 리더십 역량 강화과정
직무전문성	· 해당 직무를 수행하기 위하여 요구되는 업무에 관련된 지식·기술·태도 교육	· 직무전문교육과정
글로벌 마인드	· 도시경쟁력 제고를 위해 요구되는 국제 사회 변화에 대한 대응력 강화 교육	· 글로벌마인드 강화과정 · 외국어학습 지원

자료 : 서울특별시공무원교육원, 『2007년도 교육훈련계획』(2007).

### 3) 평가

#### □ 역량개발 중심의 교육훈련체계 운영

- 서울시 조직의 핵심인재 육성을 위한 5급 관리자 리더십 과정을 운영하고, 5급 승진대상자들의 역량평가과정 프로그램을 개발함으로써 중견관리자가 갖추어야 할 리더십 역량교육을 실시함
- 공직자 청렴교육, 사회봉사활동 등의 공직 가치관을 확립하기 위한 정신 교육과 정부 및 시정주요시책 등의 소양교육을 실시하고 창의·상상력 개발 및 실행능력을 배양시키기 위한 창의실행과정과 창의시정아카데미를 운영하는 창의교육, 신규 채용자들의 공직적응교육 등을 개선하는 핵심가치교육 강화
- 문제해결 위주의 참여·토론식 교육을 확대하고 Blended Learning, Facilitator 양성 등 교육기법 개선을 통하여 변화관리교육에 힘씀
- 국제화시대에 필요한 국제업무능력향상과정을 확대하고 외국어 프리젠테이션 과목을 신설하는 등 국제화시대에 필요한 글로벌 전문인력 역량강화교육을 강화

#### □ 자기주도적 상시학습체계 구축

- 사이버교육 평가방법을 집합교육평가에서 온라인 평가로 전환하여 교육인원을 확대하고 향후 사이버교육 수요가 증가할 것을 미리 예측하여 이를 수용할 수 있는 시스템을 운영하고 있음
- 분리되어 운영되고 있는 집합교육, 사이버교육, 강사 관리 등을 1개의 시스템으로 통합·교육·운영하고 중앙부처와 민간 교육훈련기관의 우수 교육프로그램을 연계 운영함
- 체계적인 사이버 교육 확대 프로그램을 통하여 사전에 상시학습체제를 조기 정착시키도록 유도함

#### □ 교육인프라 확충

- 강사관리 DB를 구축 관리하고 내부 출강강사의 강의능력을 제고, 유관기관 및 대학의 우수강사를 확보하는 등의 강사운영 관리시스템의 구축으로 인력 전문성을 강화

### 3. 지방혁신인력개발원

#### 1) 비전, 미션 및 목표

- 지방혁신인력개발원은 세계수준의 공공분야 인적자원개발센터의 비전과 지방자치분야의 경쟁력 있는 인적자원 개발을 위해 혁신·분권·균형을 선도하는 지방자치핵심인력을 양성하고 지역발전과 혁신을 선도하는 메카로서 역할 수행

<표 3-5> 지방혁신인력개발원 비전, 미션 및 목표

구 분	내 용
비 전	· 세계 수준의 공공분야 인적자원개발센터
미 셴	· 지방자치분야의 경쟁력 있는 인적자원 개발
목 표	· 혁신, 분권, 균형을 선도하는 지방자치핵심인력 양성

자료 : 지방혁신인력개발원 홈페이지(<http://www.logodi.go.kr>) 재구성.

#### 2) 교육훈련 내용

- 지방혁신인력개발원은 지역발전을 선도하는 핵심리더 중점 육성, 경쟁력 있는 자치 전문인력 양성, 지방공무원의 변화와 혁신역량 교육 강화, 국내·외 교육훈련 협력 네트워크 확충, 개발원 교육운영 지원역량 강화를 중점적으로 추진함
- 지방공무원의 변화와 혁신역량 강화를 위해서 지방 고위직 혁신역량 교육 강화, 지방행정혁신 전문교육 운영 내실화, 맞춤형 현지방문 혁신교육 적극 추진, 지자체 혁신교육 지원 및 홍보 강화 등의 혁신실행력 제고를 위한 교육 강화, 전문분야별 연구개발센터 운영, 혁신전력 및 기법 개발·보급, 제도연구 및 지방행정 HRD 메카 구축, 고위공무원단 도입에 따른 역량프로그램 통한 연계역량 강화
- 지방공무원교육원과 지원협력 활성화, 민간 교육·연구기관과 교류협력 활성화, 국제기구 및 외국 공무원교육기관과의 국제교류협력 활성화를 내용으로 하는 국내·외 파트너십을 강화하고, 외국공무원 교육과정을 운영함으로써 맞춤형 교육, 지속적인 사후 관리에 용이
- 고품질 교육서비스 제공을 위한 내부역량을 확충하기 위하여 직원의 혁신역량을 한 차원 높게 업그레이드 시키고 역량강화를 위한 정보화 시스템을 구축하며, 고객만족을 위한 교육시설 환경을 개선함

<표 3-6> 지방혁신인력개발원 교육훈련 내용

구 분	주요내용
지역발전을 선도하는 핵심리더 중점 육성	· 장기교육과정 운영을 통한 지방핵심리더 육성 · 조직의 변화와 혁신을 선도하는 기본교육과정 운영
경쟁력 있는 자치 전문인력 양성	· 지방행정수요에 부응한 전문교육 강화 · 상시학습체제 지원을 위한 사이버교육 활성화
지방공무원의 변화와 혁신역량 교육 강화	· 혁신실행력 제고를 위한 혁신교육 강화 · 정책연구·교육·컨설팅 연계역량 강화
국내·외 교육훈련 협력네트워크 확충	· 국내·외 교육훈련기관과 상생의 파트너십 강화 · 외국공무원 교육과정 운영
개발원 교육운영 지원역량 강화	· 고품질 교육서비스 제공을 위한 내부역량 확충 · 고객만족 교육시설 환경 개선

자료 : 지방혁신인력개발원 홈페이지(<http://www.logodi.go.kr>) 재구성.

### 3) 평가

- 지방혁신인력개발원은 2006년 중앙인사위원회에서 대통령 표창 대상기관으로 선정될 만큼 성공적인 교육훈련프로그램을 운영하였다고 평가받았는데 여기에는 리더십육성 과정, 자치전문인력 양성과정, 혁신역량교육과정 등의 체계적인 역량개발 중심의 교육체제가 선행되었기 때문임
- 국내의 많은 민간교육·연구기관, 국제기구 및 외국 공무원교육기관과의 적극적인 교류하며 협력함으로써 교육훈련의 질을 제고시킴
- 지방의 혁신과 관련된 연구개발을 중점적으로 추진함으로써 자치단체·유관기관 등과 연계하여 정보를 공유하며 자치단체들로부터 좋은 평가를 받았다고 평가 되고 계속적으로 이러한 정책특성을 살리는 방향을 유지

## 4. 경기도 인재개발원

### 1) 교육훈련 비전 및 목표

- 경기도 인재개발원은 지난 1957년 경기도립 공무원 훈련소로 개원한 이래 1천 1백만 도민에게 양질의 행정 서비스를 제공하고 대한민국의 미래를 여는 경기도를 선도해 나갈 4만 2천여 경기도 공무원의 요람으로 자리매김 하였음

- 대한민국의 미래를 여는 전문행정인 육성기관이 되기 위해 교육생 중심의 맞춤형 교육을 지향함으로써 진취적이고 경쟁력 있는 지방행정인 양성

<표 3-7> 경기도 인재개발원 비전 및 목표

구 분	내 용
비 전	· 대한민국 미래를 여는 전문행정인 육성기관
목 표	· 교육생 중심의 맞춤형 교육 지향

자료 : 경기도 인재개발원 홈페이지(<http://edu.gg.go.kr>) 재구성.

## 2) 교육훈련 과정

- 자치역량 및 변화 관리능력 배양을 위한 교육을 강화하며 끊임없는 자기변화와 혁신프로그램 운영으로 새로운 공직자상을 정립함
- 수요자 욕구에 맞는 맞춤형 교육과정 운영으로 직무능력 전문성을 제고하고 교육의 질적 향상을 도모하며 기능별 전문교육 강화로 전문가형 핵심인적자원을 육성함
- 글로벌 시대에 외국문화 체험을 통한 어학능력 향상을 위해 해외 위탁교육을 실시하고 국제적 감각과 안목을 넓힐 수 있는 인재 양성교육 실시
- 전자도정 실현을 위해 전 공무원의 정보화 활용능력 전문교육을 강화하고 24시간 인터넷을 통한 사이버 강의로 상시학습체제 마련

<표 3-8> 경기도 인재개발원 교육훈련 내용

구 분	주요내용
자치역량 및 변화관리 능력 배양	· 변화·혁신 프로그램 운영 · 도정역량 교육강화 도정 일체감 조성 · 산하단체 직원교육 확대 · 교수요원 능력향상 및 우수교재 편찬
수요자 중심의 고품질 교육서비스 제공	· 수요자 중심으로 교육프로그램 개선 · 직무능력 전문성 제고 · 교육성과의 정확한 측정과 다양한 의견수렴
글로벌 시대에 걸맞는 전문인력 양성	· 외국어 교육을 통한 국제전문인력 양성 · 자매결연지역과 공무원 상호연수 교류 · 경기 영어마을 위탁 교육과정 신설
디지털 행정구현을 위한 정보화 교육 강화	· 정보화 활용능력 전문교육 강화 · 사이버 정보화교육의 내실화 · 사이버 외국어교육 확대 실시 · 사이버 직무전문과정 운영

자료 : 경기도 인재개발원(<http://edu.gg.go.kr>) 재구성.

### 3) 평가

#### □ 수요자 중심의 맞춤형 교육과정

- 국가 경쟁력의 원천은 전문 역량을 갖춘 공공기관 공무원들의 고품질 대민서비스임에 착안하여 경기도 인재개발원 교육의 특징은 수요자 중심의 맞춤형 교육을 집중적으로 제공하였고 그 결실로 ‘역량중심교육을 위한 교육체계혁신안에 관한 연구’로 대통령상을 수상함

#### □ 업무의 전문성

- 사전 교육과정 수요조사를 실시하여 소양 등 공통역량 분야와 직무수행상 필수 교과목을 집중 교육함으로써 업무의 전문성에 중점을 둠

#### □ 정책방향 공유

- 경기도 정책방향에 대하여 시·군의 리더들과 적극적으로 공유하고 현장중심의 찾아가는 교육을 실시하기 위하여 지역 내 대학과 연계하는 과정의 운영이 필요함

## 5. 관세청

### 1) 교육훈련 목표 및 핵심가치

- 관세청의 교육훈련기관은 세계 최고의 인재 육성이라는 목표를 가지고 고객과 동료들 가족처럼 존중하고 신뢰하는 동반자 정신, 임무에 대한 명예금지, 열린 마음과 유연한 사고에 의한 변화혁신, 신속·정확하고 효율적인 세계최고의 관세행정 구현을 위한 인재를 양성하기 위해 교육훈련 과정이 운영되고 있음(관세청, 2007: 4)

<표 3-9> 관세청 인재육성 목표 및 핵심가치

구분	내용
목표	· 세계 최고(TOP) 인재 육성
핵심가치(인재상)	· 동반자 정신(동반인), 명예금지(명예인), 변화혁신(변화인), 세계최고(최고인)

자료 : 관세청, 『관세청 미래를 위한 역량개발교육 성공적 도입』(2007. 6).

## 2) 교육훈련 내용

- 교육기능 역할 및 책임이 교육담당 및 실시부서와 연수원, 본청(인사), 세관으로 분산되어 있어 체계적인 역량개발과 교육지원이 곤란한 상황으로 교육의 총괄기획은 본청 인사기획관실에서 담당하고 연수원은 해당교육과정 프로그램을 개발·실행하고, 일선 세관은 직장교육을 통해 실무교육의 실행을 담당하며, 자체교육이 곤란한 고도의 전문교육, 소양 및 외국어교육 등은 위탁업체에 위임하기로 함
- 연수원은 직무교육과정 위주로 특화되어 있고 역량교육은 중앙공무원교육원에 위탁하여 교육을 실시하여 왔기 때문에 역량교육과정 커리큘럼 마련 및 전문강사 확보 등 어려움이 산재되어 있었지만 로드맵을 수립하고 전문성을 강화하기 위해 민간 교육컨설팅업체와 MOU를 체결하여 성공적으로 역량교육과정을 도입·정착시킴
- 고객을 이해하고 고객과의 관계형성 및 고객관리의 기능향상을 위한 고객지향과정, 보다 높은 수준의 전문성을 확보하기 위한 전문가의식 과정, 발생할 문제에 대비하여 새로운 아이디어로 해결하는 창조적 문제해결 과정, 상대방의 의사를 정확히 파악하기 위한 의사소통 과정, 조직의 명예가 손상되지 않도록 행동하는 교육을 배우는 조직사랑 과정, 고급관리자 과정, 전략적 사고과정, 조정/통합 관리과정, 팀워크 과정 등을 실시하고 있음
- 직무평가제를 도입하여 전문역량 강화를 위해 전문요원 지식평가제도를 시행하는 최고직무전문가 양성과 스스로 자기 진단 및 발전계획을 수립하게 함으로서 경력관리를 효과적으로 지원하는 경력개발제도를 실시함

<표 3-10> 관세청 교육훈련 내용

구 분	주요내용
관세청과 연수원의 역할 분담	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 관세청은 인재상·역량 확정과 역량평가시스템 개발 및 평가 실시</li> <li>· 연수원은 역량별 프로그램 설계·운영과 핵심인재 선정을 위한 평가프로세스 개발, 평가자 선정, 평가과제 결정 등</li> </ul>
역량교육과정 도입·정착	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 역량교육교재 및 커리큘럼 확보 후 역량교육 로드맵 및 경력개발단계와 연계한 교육계획 수립</li> <li>· 민간 컨설팅 업체와 MOU를 체결하여 전문성을 보완하고 강사료 등 예산 추가 확보</li> <li>· 고객지향, 전문가의식, 창조적 문제인식, 의사소통, 조직사랑 과정 운영</li> </ul>
직무교육과정 (경력개발제도)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 직무평가제를 도입하여 최고직무전문가양성</li> <li>· 스스로 자기 진단 및 발전계획 수립하게 함으로서 경력관리를 효과적으로 지원</li> </ul>

자료 : 관세청, 『관세청 미래를 위한 역량개발교육 성공적 도입』(2007. 6).

### 3) 평가

- 인적자원개발을 위한 교육은 단기간에 그 효과가 나타나지는 않지만 세계 최고 (Global Top) 인재 육성을 목표로 동반자 정신, 명예 금지, 변화 혁신, 세계 최 고라는 핵심가치를 정하고 이를 실현하고자 하는 역량교육과정을 실행
- 고객을 이해하고 고객관리를 위한 스킬향상을 가르치는 고객 지향의 고객관리 교육, 보다 수준 높은 전문성을 확보하기 위한 전문가 의식교육, 새로운 아이 디어를 발굴하여 변화를 선도하는 창조적 문제인식 및 해결 과정교육, 상대방 의 의도를 정확히 이해하기 위한 의사소통 교육 등 핵심가치를 효율적으로 달 성할 수 있는 교육을 실시
- 조직 목표의 효과적인 달성을 위해 전략도출을 위한 분석기법을 통해 현실적이 고 실행 가능한 해결방안을 제시할 수 있도록 하는 전략적 사고 교육과정 운영
- 자기개발 지원을 위한 경력개발(CDP)체계가 반영된 훈련계획이 실행되어 개개 인의 희망과 적성에 맞는 경력개발 기회를 제공함으로써 자아실현과 잠재능력 을 최대한 발휘하게 함
- 교육인프라 측면에서 교육기능이 분산되어 있어 이를 효과적으로 실시하기 위 해 관세청과 연수원의 역할을 분담하여 네트워크를 통한 체계적인 역량 교육 실시를 통해 보완



## 제2절 민간부문 사례분석

### 1. 삼성인력개발원

#### 1) 교육훈련 비전, 목표 및 전략



<그림 3-1> 삼성인력개발원의 인재양성 비전, 목표 및 전략

자료 : 삼성인력개발원 홈페이지(<http://hrd.samsung.co.kr>) 재구성.

- 삼성인력개발원은 삼성의 비전인 세계에서 가장 존경받는 기업 만들기에 기여하기 위한 교육훈련의 목표를 21C 글로벌 삼성구현을 위한 인재육성을 통한 글로벌 경쟁력 확보에 두고 있음
- 이로 인해 삼성이 제시하는 인재상은 인간미와 도덕성 그리고 조직에 대한 강한 충성심을 바탕으로 해당 분야에 대한 세계적 수준의 전문 능력과 글로벌 종합경영 역량을 갖춘 21세기 초일류 글로벌 삼성을 주도할 인재임
- 삼성의 경우엔 특히 최고 경영자의 경영철학에 의해 교육비전과 목표 등이 설정되었으며, 이를 실현하기 위한 인재양성 전략으로 삼성인력개발원은 HRD Strategy로 SVP, SLP, SGP 등 3대 교육체계로 브랜드화하여 추진하고 있음
- SVP는 핵심가치 공유를 통한 ‘한 방향 삼성’ 실현을 목표로 함
- SLP는 차세대 리더 양성을 통한 ‘초일류 삼성’ 실현을 목표로 함
- SGP는 글로벌 역량 개발을 통한 ‘글로벌 삼성’ 실현을 목표로 함

## 2) 교육훈련 내용

- SVP(Samsung Shared Value Program)는 신입사원부터 경영자까지 모든 삼성인을 한 방향으로 결속시키는 삼성의 가치공유 프로그램으로, 신입사원 입문 교육과 신입사원 하계수련대회로 구성
  - 신입사원 입문교육은 삼성인으로서 기본자질을 배양하고 올바른 기업관을 갖춘 21세기 삼성인 육성에 목표를 두고, 4주간의 교육기간을 통해서 삼성의 역사와 전통, 핵심가치와 경영철학을 이해하고 다양한 체험 학습 프로그램을 통하여 팀워크와 창의력, 도전정신을 배양함
  - 신입사원 하계수련대회는 신입사원들에게 삼성인으로서 공동체 의식 함양과 자긍심 고취에 목표를 두고 있으며, 하계수련대회는 신입사원뿐만 아니라 그룹 CEO, 임원, 간부, 글로벌 현지 인력 등이 함께 참여하는 가치공동체와 문화공동체의 장으로 확대 운영됨
- SLP(Samsung Business Leader Program)는 미래의 삼성을 이끌어 나갈 우수인재들을 조기에 발굴하고 차세대 리더들을 체계적으로 육성하는 삼성의 리더 양성 프로그램으로, 삼성MBA제도, 임원양성자교육, 고위경영자 양성 과정으로 구성되어 있음
  - High Potential의 조기 발굴 및 양성을 통하여 삼성의 차세대 리더 Pool 확충을 목표로 하는 MBA 제도는 1995년부터 매년 우수 인력을 대상으로 해외 명문 Business School과 국제 주요 경영대학원에 2년간 파견하여 경영실무 지식과 글로벌 경영을 학습하게 함
  - 임원양성자교육은 글로벌 경쟁력과 종합경영 역량을 갖춘 차세대 리더 양성에 목표를 두고, 핵심부장을 대상으로 5개월 간의 교육기간 동안 글로벌 수준의 경영관리 능력과 리더십 개발 및 Action Learning을 통한 현장의 과제해결 중심으로 프로그램이 운영됨
  - 고위경영자 양성 과정은 전략적 사고능력과 경영안목을 갖춘 차세대 경영리더 양성에 목표를 두고 있으며, 우수핵심임원을 대상으로 하는 4주간의 교육기간 동안 글로벌 경쟁력 창출을 위한 비즈니스 모듈과 가치중심의 경영자 리더십 개발 및 Actions Learning 중심으로 프로그램이 운영됨

- SGP(Samsung Global Expert Program)는 임직원들의 글로벌 비즈니스 능력과 외국어 능력을 개발하는 삼성의 글로벌 역량 강화 프로그램으로, 지역전문가 제도, 프리미어 과정, 해외법인장 양성과정, 글로벌 리더 양성과정, 현지화 능력 개발 과정으로 구성되어 있음
  - 지역전문가 제도는 국제 감각을 갖춘 글로벌 전문 인력 양성을 목표로 하며, 1990년부터 매년 우수인력을 대상으로 북미, 유럽, 중국, 일본, 동남아, 서남아, 중남미 등 세계 전역에 1년간 파견하여 현지에서의 다양한 경험과 생활을 통하여 그 지역의 관습과 문화를 익히며 삼성인의 현지화를 도모하고 있음
  - 프리미어 과정은 외국어와 글로벌 비즈니스 능력을 갖춘 글로벌 리더 양성에 목표를 두고 있으며, 외국어 영역에서는 효과적인 의사소통과 고품격 언어 구사능력 배양을 중심으로, 비즈니스 영역에서는 경영사례를 통한 글로벌 비즈니스 실무 skill 개발과 이문화 수용능력 배양에 초점을 두고 교육이 진행되고 있음
  - 해외법인장 양성 과정은 글로벌 리더 및 현지법인 경영자 양성을 목적으로 운영되고, 현지 법인에 파견 발령을 받은 인력과 파견 예정된 인력을 대상으로 현지 법인의 경영실무, 법인 경영연구, 리더십 개발, 글로벌 소양 등을 중심으로 교육이 이루어지고 있음
  - 글로벌 리더 양성과정은 글로벌 현지 리더들이 경영현장에서 조직에 대한 자부심으로 갖고 삼성의 가치를 전파하여 글로벌 싱글 삼성 실현의 견인차로서의 역할 수행에 필요한 역량 배양을 목적으로 운영되고 있으며, 글로벌 현지 우수인력을 대상으로 삼성의 핵심가치 및 경영현황 등 삼성을 이해하는 내용을 중심으로 교육이 구성되고, 교육 중 신입사원 하계수련대회 참석을 통하여 싱글 삼성의 결속력을 강화하고 있음
  - 현지화 능력 개발은 글로벌 비즈니스 역량강화를 위한 외국어 능력 배양을 목적으로 해외관련 업무 수행자 및 현지 파견대상자들을 중심으로 영어, 중국어, 스페인어 등 과저별로 10주간의 교육이 진행되고 있음
- 교육훈련을 통해 삼성맨을 만드는 프로그램으로는 사원들에게 패기와 열정 및 자신감을 불어넣는 한계능력배양훈련(MAT: Marginal Ability Training)과 판매의 중요성과 사회생활의 적응력 배양을 위한 판매능력개발훈련(LAMAD: Life Adjustment and Marketing Ability Development)이 있음

<표 3-11> 삼성인력개발원의 교육훈련 프로그램과 핵심 내용

구 분	프로그램	내 용
SVP (Samsung Shared Value Program)	신입사원 입문교육	- 삼성의 역사와 전통, 핵심가치와 경영철학을 이해 - 팀워크와 창의력, 도전정신 배양
	신입사원 하계수련대회	- 매년 6월 시행 - 전사원들이 함께 참여하는 가치공동체와 문화공동체의 장
SLP (Samsung Business Leader Program)	삼성 MBA 제도	- 매년 우수 인력을 대상으로 해외 명문 Business School과 국제 주요 경영대학원에 2년간 파견하여 경영실무 지식과 글로벌 경영을 학습
	임원 양성 과정	- 핵심부장을 대상으로 5개월간 교육 - 글로벌 수준의 경영관리 능력과 리더십 개발, 현장의 과제해결 중심으로 프로그램 운영
	고위경영자 양성 과정	- 우수핵심임원을 대상으로 4주간 교육 - 글로벌 경쟁력 창출을 위한 비즈니스 모듈과 가치중심의 경영자 리더십 개발 및 Action Learning 중심으로 프로그래밍 운영
SGP (Samsung Global Expert Program)	지역전문가 제도	- 매년 우수인력을 대상으로 전세계 전역에 1년간 파견하여 삼성인의 현지화 도모
	프리미어 과정	- 외국어 영역은 효과적인 의사소통과 고품격 언어 구사능력 배양을 중심으로 교육 - 비즈니스 영역은 경영사례를 통한 글로벌 비즈니스 실무 Skill 개발과 이문화 수용능력 배양에 초점
	해외법인장 양성 과정	- 현지 법인에 파견 발령을 받은 인력과 파견예정 인력 대상 - 경영실무, 법인 경영연구, 리더십 개발, 글로벌 소양 등
	글로벌 리더 양성과정	- 글로벌 현지 우수인력 대상 - 삼성의 핵심가치 및 경영현황 등 삼성을 이해하는 내용을 중심으로 교육 구성
	현지화 능력 개발	- 해외관련 업무 수행자 및 현지 파견대상자들을 중심으로, 영어, 중국어, 스페인어 등 과정별로 10주간 교육

자료 : 삼성인력개발원 홈페이지(<http://hrd.samsung.co.kr>) 재구성.

### 3) 평가

- 삼성의 성공에는 최고경영자의 경영이념과 철학에 준거한 교육훈련의 역할이 컸으며, 교육이 경영의 중요한 도구로 제도화됨에 따라 교육개혁의 작업을 통하여 교육의 결과가 경영성과에 영향을 끼치는 선순환을 이루었음
- HRD Strategy 차원의 SVP, SLP, SGP는 최고 경영자의 인재에 대한 집념과 경영철학의 결과라 할 수 있으며, 뽑은 뒤에는 확실하게 교육시키는 프로그램임
- 특히, 사원이 삼성맨이 됨에 대해 자부심과 자신감을 갖게 하는 교육훈련 프로그램으로 한계능력배양훈련(MAT)과 판매능력개발훈련(LAMAD)이 있음
- 10년 후를 내다보며 투자하는 인재양성제도 가운데 지역전문가 제도, 프리미어 과정, 해외법인장 양성과정, 글로벌 리더 양성과정, 현지화 능력 개발 과정 등은 글로벌 역량강화 프로그램의 운영으로 글로벌 핵심인재를 육성하는 데 중점을 두고 있으며, 이를 통해 삼성의 글로벌 경쟁력을 강화함

## 2. CJ인재원

### 1) 교육훈련 목표 및 인재상

- CJ그룹의 교육훈련은 CJ 문화를 공유하고 리더를 육성하며 경영전략을 구상하고 학습능력을 증진시키기 위해 실시되며, 인재상은 CJ Values를 공유하면서 유연하고 오픈 마인드를 갖고 있으며 책임감이 강한 사람임
- CJ 인재육성 체계는 크게 가치공유 및 역할인식, 직무 전문가 육성, Global리더 양성으로 분류되는데 그룹의 지속적인 성장을 뒷받침하기 위해서 사업별 주요 Staff의 역량강화 및 체계적인 직무전문가 육성이 필요하다고 봄

<표 3-12> CJ의 교육훈련 목표 및 인재상

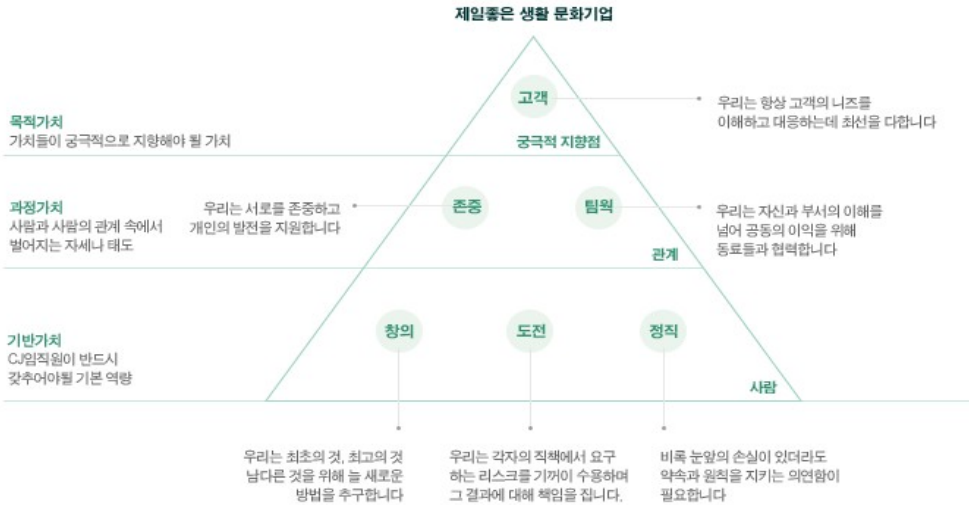
구 분	주요내용
목 표	· CJ 문화를 공유하고 리더를 육성하며 경영전략을 구상하고 학습능력을 증진
인재상	· CJ Values를 공유하면서 유연하고 오픈 마인드를 갖고 있으며 책임감이 강한 사람

자료 : CJ그룹 홈페이지(<http://www.cj.net>) 재구성



<그림 3-2> CJ 그룹 인재상

자료 : CJ 그룹 홈페이지(<http://www.cj.net/>)의 재구성.



<그림 3-3> CJ Values

자료 : CJ 그룹 홈페이지(<http://www.cj.net/>)의 재구성.

## 2) 교육훈련 내용

- 그룹 공통역량 개발과정은 CJ공통역량(11개)을 중심으로 구성원들의 자기 주도적인 역량개발을 촉진하기 위해 BestP/G을 발굴, CJ化하여 제공하는 역량 개발 체계로 이는 공통역량, 직무역량, 글로벌역량, 업무기초역량으로 구분함
- 공통역량의 주요내용은 고객지향, 비즈니스 마인드, 분석적 의사결정, 계획 및 조직화, 대인관계, 창의적 사고, 의사소통 팀웍 이며, 직무역량의 주요내용은 경영전략, 재무회계, 마케팅, 영업, 유통, 조직관리·생산 이고, 글로벌역량의 주요내용은 글로벌 및 어학과정(영어/중국어/일어 등)으로 이루어지고 마지막으로 업무기초역량의 주요내용은 6시그마/OA/자기개발/기타 등임
- 직무역량 개발과정은 그룹 공통 직무 영역인 “전략/인사/재무/마케팅” 분야의 직무 전문성 강화 및 성장 비전 제시를 위한 체계적이고 장기적인 전문가 육성 체계임
- 인재원에서는 2005년부터 그룹(공통) 직무전문가 육성체계를 수립하고 단계별로 교육 프로그램을 개발하여 운영하고 있음

<표 3-13> CJ그룹 공통역량 개발과정

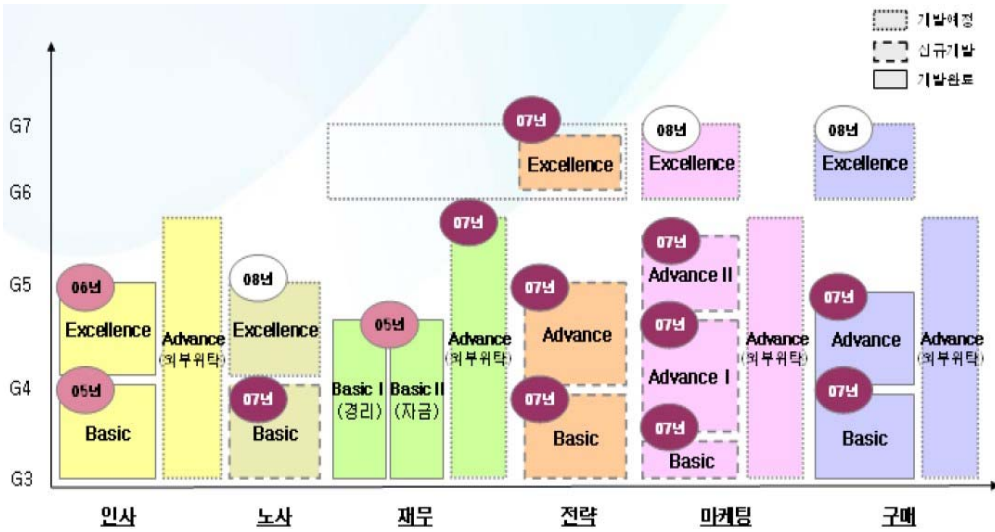
구 분	주요내용
공통역량	· 고객지향, 비즈니스 마인드 · 분석적 의사결정, 계획 및 조직화, 대인관계 · 창의적 사고, 의사소통, 팀웍
직무역량	· 경영전략, 재무회계, 마케팅, 영업, 유통, 조직관리, 생산
글로벌역량	· 글로벌 및 어학과정(영어/중국어/일어 등)
업무기초역량	· 6시그마/OA/자기개발/기타

자료 : CJ그룹, 『CJ 그룹 인재육성 체계』(2007. 10).

<표 3-14> CJ그룹 공통 직무역량 개발과정

구 분	주요내용
인 사	· Basic : 인사 트렌드 및 실무(3일) · Excellence : 인사 이론 및 사례(20일)
재 무	· Basic : 경리공통(5일) + 자금공통(5일) · Advance : 외부 위탁과정
마케팅	· 과정개발 中(07上 Basic, Adv 1~2)
전략기획	· 과정개발 中(07上 Basic, 07下 Advance)

자료 : CJ그룹, 『CJ 그룹 인재육성 체계』(2007. 10).



<그림 3-4> CJ그룹 공통 직무 전문가 육성체계

자료 : CJ그룹, 『CJ 그룹 인재육성 체계』(2007. 10).

### 3) 평가

- CJ 교육훈련 프로그램의 내용은 GE의 크로톤빌 연수원을 벤치마킹하여 리더의 적극적인 관심과 추진으로 리더십 입문교육과 신입 관리자 과정, 고급 관리자 교육 과정, 임원교육 등이 역량 강화를 위한 핵심적인 내용으로 단계별로 이루어지고 있음
- 실제 문제를 스스로 해결하게끔 유도하는 Action Learning 과정을 통하여 교육 참석자 전원에게 문제해결의 역할을 부여하며 각자의 의사결정이 요구되는 행동을 통한 학습의 교육훈련 방식을 운영함으로써 역량 강화에 중점
- 그룹의 지속적인 성장을 뒷받침하기 위해 그룹의 공통 직무 영역인 전략/인사/재무, 마케팅 분야의 전문성을 강화하기 위한 직무전문가 양성 교육이 체계적으로 운영되고 있는데 역량중심과 단계별 교육과정 개발에 중점을 둠
- 교육생들이 자발적으로 교육훈련에 참여하고 열성을 가지고 교육에 임하게 유도함으로써 교육결과와 인사간에 연계를 둠



### 3. 포스코

#### 1) 교육훈련의 목표 및 전략

- POSCO는 집합교육 중심의 기존 리더십 교육에서 변화혁신 리더십 교육을 바꾸고자 하는 목표를 가지고 스스로 하는 학습으로서 변화와 혁신의 리더십 관련 이론 및 기술들에 대한 자율반복학습, 액션러닝 방법을 적용하는 실천하는 학습, 함께하는 학습으로서 현업에서 조직구성원이 참여하는 학습방법을 실행하고자 함

<표 3-15> 포스코 교육훈련의 목표 및 전략

구 분	주요내용
목 표	· 변화혁신 리더십 육성
전 략	· 자율반복학습 · 실천하는 학습 · 참여하는 학습

자료 : 포스코 인재개발원, 『포스코 인재육성 체계』(2007. 1).



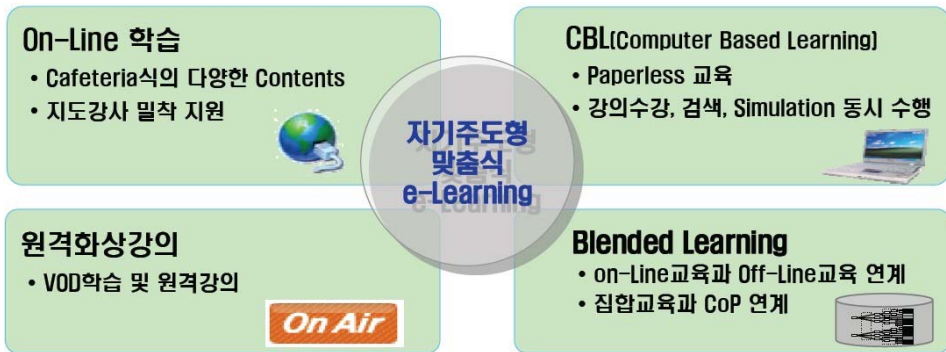
<그림 3-5> 포스코의 인재상

자료 : 포스코 인재개발원, 『포스코 인재육성 체계』(2007. 1).

#### 2) 교육훈련 내용

- 성과창출 직결 교육은 크게 회사주도 교육, 자기주도 학습, 제도적 지원으로 구분할 수 있고, 이를 통해 Global 포스코를 이끌어 갈 미래 지향적 인재육성을 목표로 함

- 회사주도 교육은 계층별 교육, 혁신문화 정착교육, 글로벌역량 교육이 있음 이 중 글로벌역량교육은 해외파견 예정자의 글로벌 역량 양성을 위한 『Global Business School』을 운영하고, 교육효과 제고를 위해 Blended Learning 방식으로 운영(e-Learning + 집합교육)함
- e-Learning, 평생학습, KM, 일과 외 학습지원이 이루어지고 있는데 이를 통하여 학습자가 자기 주도적으로 학습을 수행해나갈 수 있음



<그림 3-6> 포스코 자기주도형 맞춤형 e-Learning

자료 : 포스코 인재개발원, 『포스코 인재육성 체계』(2007. 1).

<표 3-16> 포스코 교육훈련 내용

구 분	주요내용
회사주도 교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 계층별 교육</li> <li>· 혁신문화 정착교육</li> <li>· 글로벌역량 교육</li> <li>· 중소기업컨소시엄 운영</li> </ul>
자기주도 학습	<ul style="list-style-type: none"> <li>· e-Learning</li> <li>· 평생학습, KM</li> <li>· 일과 외 학습 지원</li> </ul>
제도적 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사내공모제</li> <li>· 유학/지역전문가</li> <li>· 전문자격 취득 지원</li> <li>· Life Plan 설계 지원</li> </ul>

자료 : 포스코 인재개발원, 『포스코 인재육성 체계』(2007. 1) 재구성.

### 3) 평가

- 포스코는 리더십의 변화혁신을 위한 교육에 중점을 두었는데 리더십 관련 스킬들을 익히는 데 자율반복학습이 용이하도록 e-learning Contents를 구성하고 Blended learning 기법과 Action Learning 기법을 개발하여 교육혁신을 성공적으로 이루었다고 평가를 받고 있음
- 변화를 두려워하지 않고 끊임없이 도전을 추구하고 변화를 선도하는 혁신교육, 해외파견 예정자의 글로벌 역량 강화를 위해 Global Business school 프로그램 교육에 의하여 역량개발에 중점
- 교육훈련의 정착을 위하여 다양한 제도적 지원을 통해 교육인프라를 확충하는데 힘씀

## 4. SK

### 1) 교육훈련의 비전, 목표 및 인재상

- SK는 사람이 곧 기업이라는 비전아래 세계 최고 수준의 개인역량 확보와 세계 최고 수준의 조직역량 확보, 국제적인 안목과 능력을 갖춘 인재 육성을 위한 교육과정이 운영되고 있음
- 적극적인 사고와 진취적인 행동을 하며 빈틈없고 야무진 일처리를 하는 인재, 경영에 부수된 지식을 갖추고 예의바른 행동을 하며, 건강에 있어서도 관리를 잘하는 최고의 인재를 만드는 데 목적이 있음

<표 3-17> SK 교육훈련의 비전, 목표 및 인재상

구 분	내 용
비 전	· 사람이 곧 기업
목 표	· World Best 수준의 개인역량 확보 · World Best 수준의 조직역량 확보 · 국제적인 안목과 능력을 갖춘 인재육성
인재상	· 패기, 경영지식, 경영에 부수된 지식, 사교자세, 가정 및 건강관리 · 패기는 적극적사고, 진취적 행동, 빈틈없고 야무진 일 처리를 말하고 경영에 부수된 지식은 생활과학과 외국어를 말하며, 사교자세는 이상적인 행동, 자제력을 갖춘 행동, 예의바른 행동을 말함

자료 : SK 조직개발팀, 『2006 교육계획 및 중점 추진 과제』(2005, 12).

## 2) 교육훈련 내용

### □ 선더버드(Thunderbid) 프로그램

- SK그룹의 글로벌 인재양성 과정인 선더버드 프로그램은 임원과 부·차장급을 대상으로 하는 일종의 미니 MBA로서 90년부터 현재까지 운영 중인데 인재양성과 관련된 글로벌 육성 프로그램이 이렇게 오랫동안 지속적으로 발전, 강화시켜 자신만의 고유 프로그램으로 키워온 기업은 극히 드물다고 볼 수 있음. 특히 선더버드 프로그램은 경영지식은 물론 글로벌 경쟁력을 갖춘 인재를 양성하기 위해 글로벌 기업들과 컨소시엄을 구성하는 등 전략 사례도 연구하고 있음

### □ SKMG(SK Management Game)

- SKMG 역시 SK만의 차별화된 연수제도로서 경영 시뮬레이션 게임이라고 볼 수 있는데 신입사원 각자가 CEO, CFO, CMO(최고마케팅 담당자) 등이 되어 게임을 통해 회사를 경영하면서 경영상의 주요 요소들을 직접 체험을 통해서 자연스럽게 학습할 수 있도록 구성됨
- 교육훈련 체계는 사내 집합교육, 사외 파견교육, 외국어/IT교육, 기타교육으로 나누어 볼 수 있으며, 각 교육은 직급별로 이루어짐
- 사내 교육에는 Performance Leadership 과정, People Leadership 과정, Self-Leadership 과정, Project Management 과정, 중견과장 교육과정, 신입과장 교육과정, 중견사원 교육과정, 신입사원 교육과정(대졸공채), 수시채용인력 교육과정, 현지채용인력 교육과정, 중견사무지원인력 교육과정, 신입사무지원인력 교육과정(공채), SK MBA Core 과정이 있음



<그림 3-7> SK의 전사 교육훈련 체계

자료 : SK 조직개발팀, 『2006 교육계획 및 중점 추진 과제』(2005, 12).

### 3) 평가

- SK 인재육성 프로그램을 하나로 관통하는 철학은 '패기'인데 SK는 이러한 패기를 갖춘 인재육성을 위해 도전적인 과제를 창의적으로 수행함으로써 패기를 경험하고 배울 수 있게 지원하고 있음
- SK 신입사원들이 반드시 거쳐야 할 교육이 바로 자원봉사활동인데 기업의 사회적 책임을 실천해 나가는 '사회적 기업인'의 자질을 갖추어야 한다는 SK의 경영진의 의지가 담겨있다고 보여짐

## 5. 국민은행

### 1) 교육훈련의 목표 및 특징

- KB 국민은행의 교육훈련 목표는 영업력을 강화하고 Clean Bank를 구현하며, Global 수준 역량을 개발, 수익구조를 개선하는 데 전문성을 가지는 인재를 육성하는데 있음
- HRD Global Trend와 환경변화 Trend를 고려하여 연수분야에 대한 시사점을 도출해냄

- HRD Global Trend는 비즈니스 파트너로서의 요구증가, 핵심인재의 유지와 육성의 중요성 강조, WLP(Workplace Learning & Performance) 개념에 입각한 학습의 효과성 추구 등 학습평가에 대한 관심 지속임
- 환경변화 Trend를 고려할 시에는 금융환경과 Global HRD 환경, KB 내부 환경으로 나누어 볼 수 있는데, ① 현재 금융환경은 금융시장의 무경계 영역화, Globalization, 기술혁신으로 말할 수 있고, ② Global HRD 환경은 연수와 경영전략의 연계성 강화, 핵심역량강화, 시스템 기반 연수, Action Learning 활성화로 말할 수 있으며, ③ KB 내부환경은 새로운 경영전략 추진, 인적구성 다원화, 선진 Banking System 도입으로 말할 수 있음

<표 3-18> 국민은행 교육훈련의 목표 및 특징

구 분	내 용
목 표	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 영업력 강화</li> <li>· Clean Bank 구현</li> <li>· Global 수준 역량 개발</li> <li>· 수익구조 개선</li> </ul>
특 징	<ul style="list-style-type: none"> <li>· HRD Global Trend 와 환경변화 Trend를 고려하여 연수분야 시사점 도출</li> <li>· 이와 같은 상황에 따라 지속적인 직무역량 강화 필요, KB의 미래를 이끌어갈 핵심인력 육성 필요, KB조직가치 공유 및 확산, 해외영업에 대비한 Global 역량 필요로 시사점을 도출</li> </ul>

자료 : KB국민은행 연수원, 『KB국민은행의 2007년 인재교육 New Trend』(2007. 3).

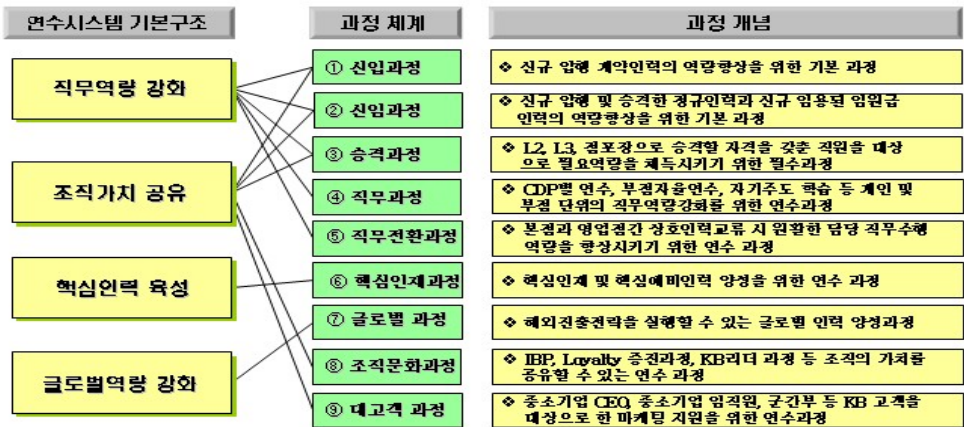


<그림 3-8> KB 환경변화 Trend를 고려한 연수분야에 대한 시사점

자료 : KB국민은행 연수원, 『KB국민은행의 2007년 인재교육 New Trend』(2007. 3).

## 2) 교육훈련 내용

- KB의 연수시스템은 4개의 인재육성모델을 기본구조로 하여 이를 9개의 과정 군으로 분류하고 과정별/직급별 역량모델을 중심으로 기존 과정 보완 및 신규개발을 함
- 연수시스템의 기본구조는 직무역량강화, 조직가치 공유, 핵심인력 육성, 글로벌 역량 강화로 구성되어짐
- ① 직무역량 강화는 신입과정, 신입과정, 승격과정, 직무과정, 직무전환과정 ② 조직가치 공유는 신입과정, 신입과정, 승격과정, 조직문화과정, 대고객 과정 ③ 핵심인력 육성은 핵심인재과정이, 글로벌역량 강화는 글로벌 과정 등이 있음



<그림 3-9> KB 연수시스템 구조

자료 : KB국민은행 연수원, 『KB국민은행의 2007년 인재 교육 New Trend』(2007. 3).



<그림 3-10> KB의 은행 핵심과제를 중심으로 연수역량 집중

자료 : KB국민은행 연수원, 『KB국민은행의 2007년 인재 교육 New Trend』(2007. 3).

### 3) 평가

#### □ 고객중시

- KB 국민은행은 지난 해 말 한국생산성본부가 발표한 은행 부문 국가고객만족도 조사에서 1위를 차지했는데 이는 KB 국민은행이 고객을 얼마만큼 중시하는지를 단적으로 보여 준다고 할 수 있음. 국민은행의 고객사랑은 외부 고객에 국한되지 않고 내부고객이라 할 수 있는 직원에 대한 배려도 다른 은행을 압도함으로써 우리나라의 일하기 좋은 은행의 대표주자라고 볼 수 있음

#### □ 글로벌 역량 강화 및 지속적인 글로벌 인재육성

- KB 국민은행은 전 직원을 대상으로 ‘Global Mind 해외연수’를 실시하고 있는데 은행의 국제 경쟁력 강화는 물론 직원의 능력 향상을 동시에 충족시켜 주기 때문에 직원들의 만족도를 향상시키는 주요인이 되고 있으며, KB의 경영 전략 중 큰 비중을 차지하고 있음



### 제3절 사례분석 종합검토

- 교육훈련이 갖는 중요성에 대한 인식의 확산과 효과로 인해 이미 많은 공공조직과 민간조직들이 교육훈련에 대한 투자를 늘리고 있으며, 전라북도 공무원 교육훈련의 방향설정과 운영방안의 개선과 관련하여 국내 공공부문과 민간부문의 교육훈련 사례를 살펴보면 몇 가지 동향을 찾을 수 있음
- 대부분의 경우 비전과 목표 설정 용어 사용에서 세계, Global 내지 변화와 혁신을 내세우고 있다는 점을 들 수 있음
  - 세계일류 국가를 이끌 창조적 혁신 공무원(중앙공무원교육원), Global Top 10의 경쟁력 있는 인재(서울시), 세계수준의 공공분야 인적자원(지방혁신인력개발원), 대한민국의 미래를 여는 전문행정인 육성(경기도인재개발원), 세계 최고 인재 육성(관세청), 21C 글로벌 삼성 구현을 위한 인재육성(삼성), 변화혁신 리더십 육성(포스코), 세계 최고 수준의 역량 확보(SK), 글로벌 수준 역량 개발(KB)
- 역량개발 중심의 교육훈련에 중점을 두고 있는 것이 공통적으로 사례별로 나타나는 가장 중요한 특징인데 세부적으로 설명하면 다음과 같음
- 첫째, 각 조직의 직무전문가 양성 교육에 중점을 두고 있음. 이는 소관업무 분야의 직무전문성 강화를 위하여 요구되는 직무역량과정을 통하여 조직성과를 제고하기 위한 목적인데 삼성인력개발원의 SVP, SLP 및 SGP, CJ의 공통직무영역 직무전문가 양성교육, 관세청의 최고직무전문가 양성 프로그램, 포스코의 지식기반 전문직업인 양성 프로그램 등이 운영되고 있음
- 둘째, 리더십 교육의 강화인데 각 기업들은 자사 특성에 맞는 리더십 모델을 구축하여 활용하고 있으며 중앙공무원교육원의 중앙공무원교육원의 핵심인재 양성을 위한 관리자 핵심체계 과정, 서울특별시 인재개발원의 각 직급별 리더십 과정, 지방혁신인력개발원의 핵심리더육성프로그램, 관세청의 고급관리자 과정, 삼성의 차세대 리더 양성을 통한 ‘초일류 삼성’ 실현을 목표로 한 SLP, SK의 SKMG 프로그램 등이 운영되고 있음. 조직의 핵심역량을 이끌어내갈 리더를 선발, 체계적으로 양성하고 활용하며 직급별 리더십 개발을 위한 Action Learning 등의 실천적 연수를 실시하고 조직활성화 교육프로그램 운영 등 리더십 역량 배양에 중점을 두고 있음

- 셋째, 글로벌 역량강화교육이 계속 확대되어 실시되고 있으며 서울특별시 인재개발원의 국제업무능력향상과정, 경기도 인재개발원의 글로벌 전문인력 양성프로그램, 삼성의 SGP에 의한 지역전문가 제도, 프리미어 과정, 해외법인장 양성과정 및 현지화 능력 개발 과정, KB의 Global Mind 해외연수, 포스코의 Global Business school, CJ의 글로벌 역량 강화교육 등 국제화시대에 필요한 전문 인력을 양성하는데 중점을 두고 있고 이러한 글로벌 역량 강화는 직원 개인의 능력 향상은 물론 조직의 국제경쟁력 강화까지 충족시켜 줄 수 있음
- 넷째, 전략적 관리 교육이 점차 확대되고 있는데 중앙공무원교육원의 전략적 변화관리 심화 교육프로그램, 경기도 인재개발원의 자치역량 및 변화관리능력 배양 프로그램, 관세청의 전략적 사고 교육훈련프로그램, 포스코의 혁신문화 정착교육 등이 운영되고 있으며 점차 확대될 것이라 예상됨
- 또한 자기주도적 학습을 용이하게 지원하고자 하는 자발적이고 주도적인 교육 참여를 위한 시스템의 확대도 중요한 특징으로 나타남. 디지털 학습환경 구축으로서 사이버교육의 확대, 서울특별시 인재개발원의 학습시간 목표제·통합교육운영관리시스템 및 학습컨텐츠관리시스템, CJ의 자기개발지원을 위한 경력개발제도, 포스코의 평생학습체계·KM 동아리 운영, 등의 실시로 개인의 자기개발책임과 중요성을 고조시킴
- 교육인프라의 확충에도 노력하고 있는데 중앙공무원교육원의 교육네트워크, 서울특별시 인재개발원의 강사 DB관리에 의한 인력 전문성 강화, 관세청의 교육기능 분산에 의한 교육실시, 지방혁신인력개발원의 교육협력네트워크, CJ의 교육결과와 경력성과간의 연계에 의한 교육투자확대 등이 이루어지고 있음

&lt;표 3-19&gt; 사례 별 교육훈련 프로그램의 주요 특징 및 시사점

기 관	주요 특징 및 시사점
중앙공무원교육원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 리더십 역량을 체계적으로 육성</li> <li>• Action Learning 학습기법 공공기업에서 처음 도입함으로써 교육의 혁신을 가져옴</li> <li>• 상시학습체제 정착 지원을 위한 사이버 교육 내실화</li> </ul>
서울특별시 인재개발원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 역량개발중심의 교육체계 정립</li> <li>• 사이버 교육 확대</li> <li>• 인력전문성과 교육훈련 투자 및 인사관리와의 연계 강화</li> </ul>
지방혁신 인력개발원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 체계적인 역량개발 중심의 교육체계 실시로 성공적인 교육프로그램을 운영하다는 평가</li> <li>• 지방혁신과 관련된 연구개발을 중점적으로 추진하면서 자치단체·유관기관 등과 연계하여 정보를 공유하며 자치단체들로부터 좋은 평가를 받음</li> <li>• u-learning의 신개념 교육과정 도입</li> </ul>
경기도 인재개발원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전문 역량을 갖춘 공공기관 공무원들의 고품질 대민서비스에 착안하여 수요자 중심의 맞춤형 교육과정을 집중적으로 제공</li> <li>• 사전 교육과정 수요조사를 실시하여 업무의 전문성에 중점을 둠</li> <li>• 평생교육개념에 입각하여 자발적 교육동기부여를 위한 프로그램 구축</li> </ul>
관세청	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육의 비전문성을 보완하기 위해 민간교육 컨설팅 업체와 MOU를 체결함으로써 효율성 제고</li> <li>• 자기개발지원을 위한 경력개발제도(CDP)에 의하여 자아실현과 잠재능력을 최대한 발휘하게 함</li> </ul>
삼성인력개발원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인재양성 전략인 SVP(핵심가치 공유를 통한 한방향성 실현), SLP(차세대 리더 양성을 통한 초일류 삼성의 실현), SCP(글로벌 역량개발을 통한 글로벌 삼성 실현) 등 3대 교육체계의 제도화</li> <li>• 한계능력배양훈련과 판매능력개발훈련을 통해 삼성맨의 육성</li> </ul>
CJ인재원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 리더의 적극적인 참여</li> <li>• Action Learning 과정을 중점으로 하여 역량 강화</li> <li>• 교육결과와 인사와의 연계</li> </ul>
포스코	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 변화혁신을 위한 Blended learning 기법과 Action Learning 프로그램</li> <li>• 교육훈련 정착을 위한 다양한 제도적 지원</li> </ul>
SK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SK인재육성 프로그램의 철학인 패기를 갖춘 인재육성을 위해 도전적이고 창의적인 프로그램 운영</li> <li>• 자원봉사활동을 통하여 사회적 기업인의 자질을 갖출 수 있게 함</li> </ul>
국민은행	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 은행부문 고객만족도 조사 1위로 고객을 위한 교육훈련이 갖추어져 있음</li> <li>• 꾸준한 글로벌 인재육성 프로그램 시행</li> </ul>



# 제4장

## 전라북도 공무원 교육훈련 제도의 분석 및 평가

제1절 교육훈련 평가 분석틀

제2절 전라북도 공무원 교육훈련 제도의  
분석 및 평가

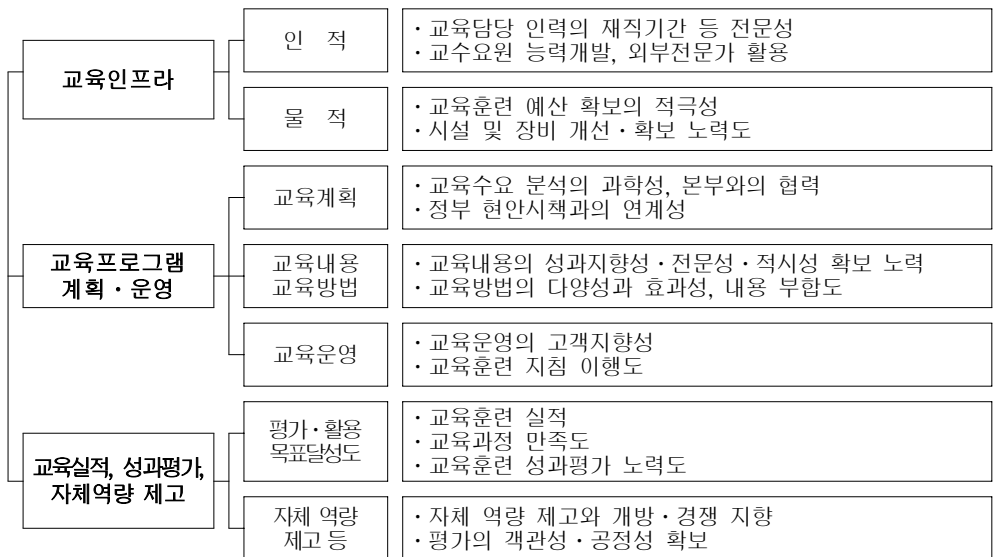


## 제4장 전라북도 공무원 교육훈련제도의 분석 및 평가

### 제1절 교육훈련 평가 분석 틀

#### □ 전라북도 공무원 교육훈련제도분석을 위한 분석 틀

- 중앙인사위원회의 2007년도 공무원 교육훈련 종합평가 모델 및 지표를 참고하여 분석함
- 전라북도 공무원 교육훈련제도는 교육훈련 기획과정, 교육훈련 운영과정, 교육훈련 인프라, 교육훈련 평가 및 피드백 과정으로 분석함
- 첫째, 교육훈련 기획과정에서는 인적자원개발의 비전 수립과 개인역량개발 계획 수립, 이에 따른 과정 개발 여부 등을 평가함
- 둘째, 교육훈련 운영과정에서는 교육방법과 프로그램의 내용 및 다양성, 국외 훈련의 현황 등을 평가함
- 셋째, 교육훈련 인프라는 인적, 물적, 제도적 인프라의 형태로 구분하여 교육담당 인력과 외부 강사진의 전문성 정도, 교육관련 시설 및 장비 개선의 정도, 교육훈련체계의 타당성 등을 평가함



<그림 4-1> 공무원 교육훈련 종합평가 모델 및 지표

자료 : 중앙인사위원회, 『2008년도 공무원 교육훈련지침』(2007. 11).

## 제2절 전라북도 공무원교육훈련제도의 분석 및 평가

### 1. 전라북도 교육훈련 기획 과정 분석 및 평가

#### 1) 교육훈련기획 현황

##### □ 교육훈련 비전 및 전략

- 전라북도 공무원 교육훈련의 비전은 전라북도 비전인 “대한민국 4강 경제 실현 위해 『하나되어 전북을 바꾼다.』”를 이룩할 수 있는 유능하고 신뢰 받는 공무원 육성임
- 교육훈련 목표는 전북 도정구현 역량을 갖춘 전문행정가의 양성임<sup>1)</sup>
- 중점추진과제는 상시학습체제 조기정착 지원역량강화, 행정 실무능력 배양을 위한 참여중심 교육, 신규채용자의 공직 조기적응과 역량개발 교육, 수요자 중심의 성과지향형 교육훈련 강화, 이론·실무·현장학습을 통한 입체적 교육운영, 선진교육훈련 시스템정착과 경쟁력 강화임

<b>비 전</b>	『하나되어 전북을 바꾼다.』 실현을 위한 유능하고 신뢰받는 공무원 육성
↑	
<b>목 표</b>	도정구현 역량을 갖춘 전문행정가 양성
↑	
<b>중점추진과제</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상시학습체제 조기정착 지원역량강화</li> <li>• 행정 실무능력 배양을 위한 참여중심 교육</li> <li>• 신규채용자의 공직 조기적응과 역량개발 교육</li> <li>• 수요자 중심의 성과지향형 교육훈련 강화</li> <li>• 이론·실무·현장학습을 통한 입체적 교육운영</li> <li>• 선진교육훈련 시스템정착과 경쟁력 강화</li> </ul>

<그림 4-2> 전라북도 공무원 교육훈련 비전 및 전략

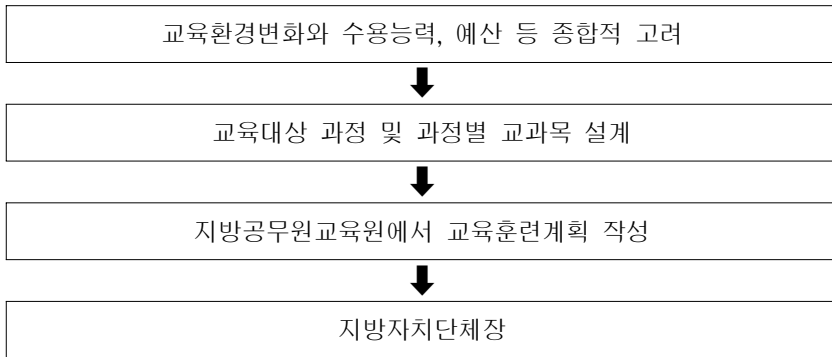
자료 : 전라북도공무원교육원, 『2007년도 주요업무 추진상황』(2007. 9), 6쪽.

1) 그러나, 근래에 전라북도지사의 강조점에 의해 “대한민국 최강 공무원’ 양성”으로 바뀌었다고 할 수 있으며, 이를 실현하기 위한 차원에서 본 연구도 진행되고 있다고 할 수 있음.



□ 교육훈련의 계획

- 전라북도 공무원교육원의 교육훈련계획 수립의 과정은 교육환경 변화와 예산 등을 고려하여 교육대상 과정 및 과정별 교과목을 설계 한 후, 이를 토대로 교육훈련계획을 작성하여 전라북도지사에게 보고함
- 교육훈련계획 수립과정에 포함되는 주요내용은 교육훈련의 기본방향, 교육 목표 및 내용, 기간, 대상자, 인원과 교육훈련 수요조사의 결과 및 교육훈련 평가 방법 등임



<그림 4-3> 교육훈련 수립과정

자료 : 서울시공무원교육원, 『2006년 공무원훈련계획』(2006) 재인용.

2) 전라북도 교육훈련기획의 문제점

- 전라북도에 적합한 “대한민국 최강 공무원상”에 대한 설정이 전무하여 능동적이고 창의적으로 대응하는 문제 해결 지향적인 공무원 양성에 한계가 있음
- 전라북도의 비전과 목표에 따른 교육훈련 계획이 체계화되어야 함에도 불구하고 그렇지 못함
- 또한, 공무원 개개인에 대한 역량분석이 이루어지지 않은 상태에서 교과목이 편성되고 있음
- 자기수요에 의한 자발적이고 자기 주도적 교육 참여가 미흡하여 교육훈련을 자기발전 및 직무수행의 향상보다 승진을 위한 점수 따기의 수단으로 인식함

## 2. 전라북도 교육훈련 운영과정 분석 및 평가

### 1) 교육훈련 운영현황

#### □ 교육내용별 교육훈련 프로그램 내용

- 교육내용별 교육훈련 프로그램은 기본교육, 전문교육, 기타교육으로 구분할 수 있는데, 기타교육에는 청원현장혁신특별교육, 국내장기위탁교육, 국외훈련, 학습지원제도가 있음
- 기본교육, 전문교육, 기타교육의 구분은 ‘공무원교육훈련법시행령’상에 따른 것임
- 교육훈련의 대상은 신입자 부터 45급 이상자까지 다양함
- 교육훈련의 내용은 기본교육의 경우 기본지식, 직위에 필요한 역량 습득 등이며, 전문교육은 직무관련한 전문지식 및 기술습득이고, 국내장기 위탁교육의 경우 리더십, 조직관리, 고위간부 역량 개발 등으로 이루어지며, 국외훈련은 외국의 선진행정이론 및 실제심화학습, 국제화 마인드 제고 등으로 이루어짐
- 신입자의 경우 공직사회 적응에 필요한 기본지식 교육이, 7급 이상의 경우에는 마인드 교육이, 6급의 경우 전문교육이 45급 이상의 경우 리더십 및 가치교육이 이루어짐

<표 4-1> 교육내용별 교육훈련 프로그램 내용

구 분	대 상 (직급)	내 용	기 간	교육기관
기본교육 (의 무)	신입자 승진자	· 공직사회 적응에 필요한 기본 지식, 승진임용 적위에 필요한 역량 습득	8·9급 7급 신임: 3주 5급신임: 10개월 5급승진: 4~8주	도 공무원교육원, 중앙공무원교육원, 지방혁신인력개발원,
전문교육 (선 택)	5급이하	· 직무관련 전문지식 및 기술습득 (사이버과정 포함)	1주~2주	도 공무원교육원, 지방혁신인력개발원,
청원현장형 신특별교육 (의 무)	5급이하	· 상상력, 가치창조, 혁신공동체 훈련 등	1박2일	한국능률협회컨설팅
국내장기 위탁교육 (선 택)	4·5급이상	· 리더십, 조직관리, 고위간부 역량 개발	10개월	중앙공무원교육원, 지방혁신인력개발원, KDI, 국방대학교 등
국외훈련 (선 택)	7급이상	· 외국의 선진행정이론 및 실제 심화학습, 국제화마인드 제고	1년	외국대학·연구소, 국제기구, 외국정부
학습지원제도 (선 택)	제한없음	· 학위취득 관련 교육비지원 · 외국어학습 지원 · 외국어 사이버교육 · 공무원 연구모임 지원	수 시	도내 주요대학 도 공무원교육원 등

자료 : 전라북도 기획관실, 『전라북도 공무원 교육훈련시스템 혁신방안』(2007).

□ 교육대상별 교육훈련 프로그램 내용

- 교육대상별 교육훈련 프로그램을 살펴보면, 그 대상에 따라 신규임용자, 재직자, 승진자로 구분할 수 있음
- 신규임용자의 경우 그 대상이 5급 신입자, 7급 신입자, 8·9급 신입자로 구분되며 대상에 따라 교육과정과 교육기관 및 교육내용이 다름
- 7급 신입자 과정과 8·9급 신입자과정의 교육이 도공무원교육원에서 이루어지는 것과 달리 5급 신입자의 경우 중앙공무원교육원에서 교육이 이루어짐
- 7급 신입자와 8·9급 신입자과정은 기본직무와 소양에 관련한 교육으로 그 내용이 동일하며, 5급 신입리더과정은 기본직무와 해외연수, 행정현장실습 등의 교육내용으로 이루어져 있음

<표 4-2> 교육대상별 교육훈련 프로그램 내용(신규임용자)

대 상	교 육 과 정	교 육 기 관	교 육 내 용
5급 신입자	5급 신입리더과정 (10개월)	중앙공무원교육원	행정종합, 영어, 정보화 등 기본직무 지방실무수습, 해외연수 중앙부처, 민간기업체험 등 행정현장실습
7급 신입자	7급 신입자과정 (3주)	도 공무원교육원	행정법, 문서, 예산, 회계 등 기본직무 전북도비전 및 조직, 공무원윤리, 자기변화 등 소양
8·9급 신입자	8·9급 신입자과정 (3주)	도 공무원교육원	행정법, 문서, 예산, 회계 등 기본직무 전북도비전 및 조직, 공무원윤리, 자기변화 등 소양

※ 기능직 신규 채용자 교육 : 2주, 도 공무원교육원

자료 : 전라북도 기획관실, 『전라북도 공무원 교육훈련시스템 혁신방안』(2007).

- 재직자교육의 경우 대상이 3급 이상, 4급, 5급, 6급 이하로 구분되어짐
- 3급 이상 재직자의 경우 고위정책과정, 안보정책과정 등이 있는데, 교육은 중앙공무원, KDI등에서 이루어지며, 교육 내용은 고위공직자 역량개발, 정책개발 및 관리 등으로 구성되어 있음
- 6급 이하 재직자의 경우 직무전문과정, 예비 간부과정, 감사실무자, 국토건설행정과정 등의 교육과정이 있는데, 이러한 교육은 도 공무원교육원, 감사교육원등의 외부기관에서 이루어지며, 교육내용은 직무분야에 필요한 전문 내용으로 구성되어 있음

<표 4-3> 전라북도 교육대상별 교육훈련 프로그램 내용(재직자)

대 상	교 육 과 정	교 육 기 관	교 육 내 용
3급 이상	고위정책과정, 안보정책과정 등	중앙공무원교육원, 세종연구소, KDI 국방대학교 등	국정과제, 고위공직자 역량개발, 지방행정, 정책개발 및 관리 외국어, 정보화 등
4급	고위관리자과정, 고급간부과정 등	중앙공무원교육원, 지방혁신인력개발원 등	지방분권, 국가균형발전, 변화주도리더십, 커뮤니케이션 스킬 등
5급	중견관리자과정, 직무전문과정 등	지방혁신인력개발원, 도 공무원교육원 등	국정이념, 변화혁신, 테마별소양, 외국어, 정보화 등
6급 이하	직무전문과정, 예비간부과정, 감사실무자, 공사감사, 국토건설행정과정 등	도 공무원교육원 감사교육원 등 외부기관	예산, 세무, 환경, 건설, 의료, 정보기술, 영어 등 직무분야에 필요한 전문내용

자료 : 전라북도 기획관실, 『전라북도 공무원 교육훈련시스템 혁신방안』(2007).

- 승진자의 경우 그 대상자는 5급 승진자이고, 교육은 지방혁신인력개발원에서 이루어짐
- 교육내용은 행정법, 행정학, 헌법 등 직무능력과 문제해결능력, 조직관리능력, 전략적 리더십 등 역량향상으로 구성됨

<표 4-4> 전라북도 교육대상별 교육훈련 프로그램 내용(승진자)

대 상	교 육 과 정	교 육 기 관	교 육 내 용
5급 승진자	5급 승진자과정 (시험4주/심사8주)	지방혁신인력개발원	행정법, 행정학, 헌법, 지방재정 등 직무능력, 문제해결능력, 조직관리능력, 전략적 리더십 등 역량향상

자료 : 전라북도 기획관실, 『전라북도 공무원 교육훈련시스템 혁신방안』(2007).

## □ 국외 훈련현황

- 국외 훈련은 모두 2년 과정으로 진행되며 이미 2005년에 선발된 7명은 수료한 상태임
- 현재 훈련 중인 공무원은 2006년에 선발된 5명이고, 이들 5명 중 3명이 직무훈련과정 중임
- 훈련 국가는 미국, 중국, 일본으로 이 중 미국에서의 훈련이 가장 많이 이루어지고 있음

<표 4-5> 전라북도 공무원교육원 국외훈련 현황

과 정	기 간	훈련기관	선발인원			
			2005	2006	2007	
합계			7	5	-	
소계			7	5	-	
장기	일반훈련 (학위과정)	2년이하	외국 대학원	1	2	-
			외국 정부기관 국제기구 등	6	3	-
단기	6개월 이하	외국 정부기관 국제기구 등	-	-	-	

자료 : 전라북도지방공무원교육원 내부자료,(2007) 재구성.

□ 전라북도 공무원교육원 교육훈련 방법

- 참여식 교육시간이 가장 적은 교육은 기본교육(약 28%)이고, 가장 많은 참여식 교육은 기타교육으로 약 61%를 차지함
- 전체적으로 살펴보면 전라북도의 공무원 교육훈련 방법은 비참여식(강의식) 교육시간이 전체 교육시간 중 약 48%를 차지, 참여식 교육시간(약 47%)과 큰 차이가 없는 것으로 나타났으나 이는 퇴직공무원과 퇴직예정 공무원을 대상으로 하는 기타교육 때문으로, 기타교육 이외의 과목들의 참여식 교육 시간과는 차이가 있음

<표 4-6> 전라북도 공무원교육원 교육훈련 방법

구 분		총교육 시간	비참여식 교육시간	참여식 교육시간	행정 및 기타
계		3,976	1,922	1,857	197
기본교육		175	116	49	10
전 문 교 육	실무분야	490	230	225	35
	직무분야	700	389	251	60
	정책관리분야	539	296	196	47
	대민행정분야	210	97	96	17
	외국어	70	32	32	6
	행정정보화분야	210	75	117	18
장기교육		1,477	650	827	0
기타교육		105	37	64	4

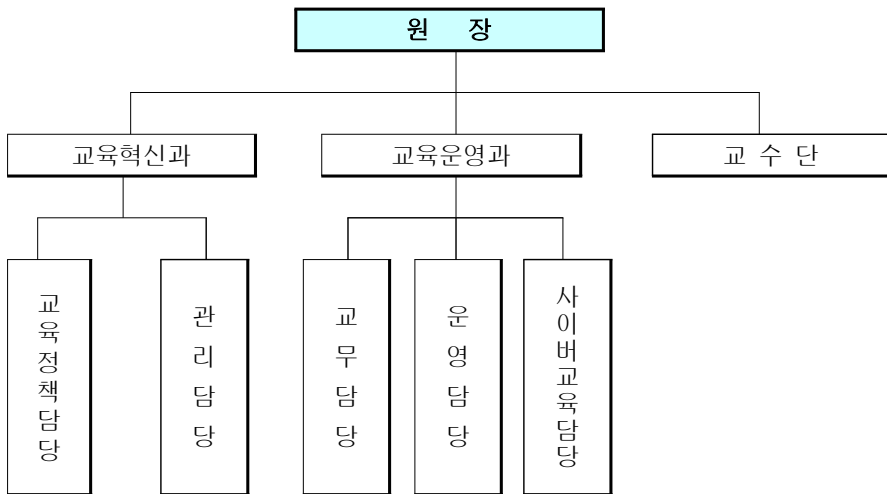
자료 : 전라북도지방공무원교육원, 「2007년도 교육훈련계획」(2006) 재구성.

□ 공무원교육원 조직현황

- 전라북도 공무원교육원은 2과 1교수단 5담당으로 조직되어 있으며, 이는 교육혁신과, 교육운영과, 교수단임. 교육혁신과는 교육정책담당, 관리담당으로 구성되고 교육운영과는 교무담당, 운영담당, 사이버교육담당으로 구성되며, 교수단은 교육운영과에서 분리됨

<표 4-7> 전라북도 공무원교육원 조직현황

조직현황	· 2과 1교수단 5담당
구 성	· 교육혁신과 : 교육정책담당, 관리담당 · 교육운영과 : 교무담당, 운영담당, 사이버교육담당 · 교수단 : 교육운영과에서 분리
주요업무	· 교육혁신 : 교육원 업무기획 조정, 공무원교육 정책 수립 및 장기위탁 훈련업무, 지방행정연수대회 추진 등 · 교육운영과 : 공무원 교육훈련 지도 및 성적관리, 우수강사 D/B화 및 신규강사 발굴, 교육성과 분석 및 이수자 사후관리, 교육기자재 및 도서실·의무실, 통신시설 관리 등 · 교수단 : 교과목 강의 및 교육훈련 평가관리, 교수요원 자질향상교육 및 교수연찬대회 추진, 분임토의 지도 및 교수법에 관한 연찬



<그림 4-4> 전라북도 공무원교육원 조직도

< 예 시 >

<표 4-8> 중앙공무원교육원과 서울특별시인재개발원의 조직현황

구 분	중앙공무원교육원	서울특별시인재개발원
조직 현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 1관 2부 3과 5팀 1센터 (국제교육협력관, 인재양성부, 양성기획부)</li> <li>- 인재양성부 : 교수, 인재양성총괄과, 인재양성1팀, 인재양성2팀, 인재양성3팀, 인재양성4팀</li> <li>- 양성기획부 : 총무과, 기획지도과, 역량진단센터, 사이버교육팀(TF Team)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 1아카데미 2과 11팀 (창의아카데미, 인재기획과, 인재양성과)</li> <li>- 창의아카데미 : 역량개발팀</li> <li>- 인재기획과 : 총괄지원팀, 기획팀, 관리팀, 사이버학습팀, 전형팀</li> <li>- 인재양성과 : 교무팀, 인재양성1팀, 인재양성2팀, 인재양성3팀, 창의학습팀</li> </ul>
조직도		

자료 : 중앙공무원교육원 홈페이지(<http://www.coti.go.kr/gate.jsp>), 서울특별시인재개발원 홈페이지(<http://hrd.seoul.go.kr/>)

## 2) 교육훈련 운영과정의 문제점

- 신규임용자교육은 주로 직무분야위주로만 구성되어 있어서 전라북도 공무원으로서의 자긍심과 기본소양을 충분히 습득하기 어려움
- 신규임용자교육의 경우 다른 과정에 비해 교육방법에 있어서 참여식의 교육시간보다 비참여식의 교육시간이 더욱 많아, 이론적 강의에 머물고 있음
- 국외 훈련의 경우 2007년에는 선발된 인원이 없어 꾸준히 이루어지지 않고 있으며, 훈련 국가도 미국, 중국, 일본에 편중되어 있어서 글로벌한 시각을 키우는데 한계가 있음

- 교육과정이 백화점식으로 개설되고, 참여식의 교육방식보다 지식전달중심의 강의식 교육방식으로 교육훈련과 현업 성과향상의 연계가 미약함
- 형식적인 수요조사로 교육생은 기 개설된 교육과정에 참여하여 선택권 없이 주어진 과목을 이수함

### 3. 전라북도 교육훈련 인프라 분석 및 평가

#### 1) 교육훈련인프라 현황

##### (1) 교육훈련 인적 인프라

##### □ 전라북도공무원교육원 인력현황

- 직접적으로 교육을 담당하고 있는 전라북도공무원교육원의 인력현황을 살펴보면 총 41명이며 일반직 27명, 기능직 14명 임
- 전라북도공무원교육원은 교육혁신과 21명, 교육운영과 15명, 교수단 5명으로 구성되어 있음

<표 4-9> 전라북도 공무원교육원 인력현황

(단위 : 명)

구 분	계	일반직				기능직
		소 계	3급	4급	5급	
현원	41	27	1	4	6	16

자료 : 전라북도지방공무원교육원, 「2007년도 주요업무 추진상황」(2007).

##### □ 연도별 강사 현황

- 강사 1인당 교육생 수는 최근 3년간의 수치로 볼 때 평균 약 41.5명으로 나타남
- 교육생 수가 증가했음에도 기수의 증가로 인해 강사1인당 교육생 수가 줄어듦



제4장 전라북도 공무원 교육훈련제도의 분석 및 평가

<표 4-10> 전라북도 공무원교육원 연도별 강사현황

(단위 : 명)

연 도	교육훈련실적			강사수(원내강사 제외)		강사 1인당 교육생 수 (교육인원/기수)
	과 정	기 수	인 원	연인원	실인원	
2005	64	100	4,177	2,366	430	41.77
2006	60	96	4,133	2,467	448	43.05
2007	67	110	4,370	2,166	444	39.72

자료 : 전라북도지방공무원교육원 내부자료(2007) 재구성.

□ 강사구성

- 전라북도 공무원교육원의 강사의 구성은 위의 표와 같은데, 표의 내용을 살펴보면 우선 기준에 출강하던 강사를 다시 활용하는 비율은 약 59%임
- 전체 강사들 중 비공무원인 경우가 약 72%로 공무원인 경우보다 높으며, 비공무원의 기준 출강 강사의 비율은 약 60%임
- 신규 선정된 출강 강사 184명 중 해당분야의 출강 강사의 비율이 약 69%로 해당분야 전문가의 강사선정이 증가함을 알 수 있음

<표 4-11> 전라북도 공무원교육원 강사구성 현황

(단위 : 명)

구 분	합계	공무원				비공무원				
		소계	전라 북도	중앙 부처	기타 (타 시도 및 기관)	소계	대학	연구 기관	기타	
합 계	444	126	93	16	17	318	111	18	189	
기존출강	260	70	64	-	6	190	74	9	107	
신 규 선 정	소계	184	56	29	16	11	128	37	9	82
	대학추천	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	섭외 강사	20	3	-	3	-	17	10 (박사)	1 (박사)	6
	기타 (해당 분야)	37	4	1	3	-	33	20	3	10
	127	49	28	10	11	78	7	5	66	

자료 : 전라북도지방공무원교육원 내부자료(2007) 재구성.

(2) 교육훈련 물적 인프라

□ 전라북도지방공무원교육원 예산 현황

- 교재연구수당과 급여비는 증감의 변화 없이 동일하나 전라북도지방공무원교육원의 예산은 해마다 꾸준히 증가하고 있으며, 이는 강사수당과 교육기자재 예산의 변화로 인한 결과임

<표 4-12> 전라북도 공무원교육원 예산 현황

(단위 : 천원)

구 분	2005년	2006년	2007년
합 계	179,352	267,056	307,525
강사수당	162,352	155,956	284,000
교재연구수당	12,000	12,000	12,000
급여비	1,000	1,000	1,000
교육기자재	4,000	98,100	10,525
기 타	-	-	-

자료 : 전라북도지방공무원교육원 내부자료(2007) 재구성.

□ 교육기자재 현황

- 전라북도 공무원교육원의 기자재를 살펴보면, 교육용 컴퓨터, 프로젝트, 노트북 컴퓨터, 스크린, OHP(투시투영기), 슬라이드, TV, TV모니터, DVD, 어학실습기, 마스터콘솔, 카세트덱, 피아노가 있음
- 컴퓨터의 경우 대부분 2004년~2006년에 구입한 것이고, 노트북 또한 2006년에 구입한 것으로 방송실에서만 사용하고 있음
- OHP(투시투영기)의 경우 1987년~1998년에 구입한 것으로 너무 노후화 되었으며, 현 강의 시스템에 부적합함
- VTR의 경우 3대가 있었으나 2006년에 폐기하고, 2002년 이후에 구입한 DVD 2대를 사용 중임

제4장 전라북도 공무원 교육훈련제도의 분석 및 평가

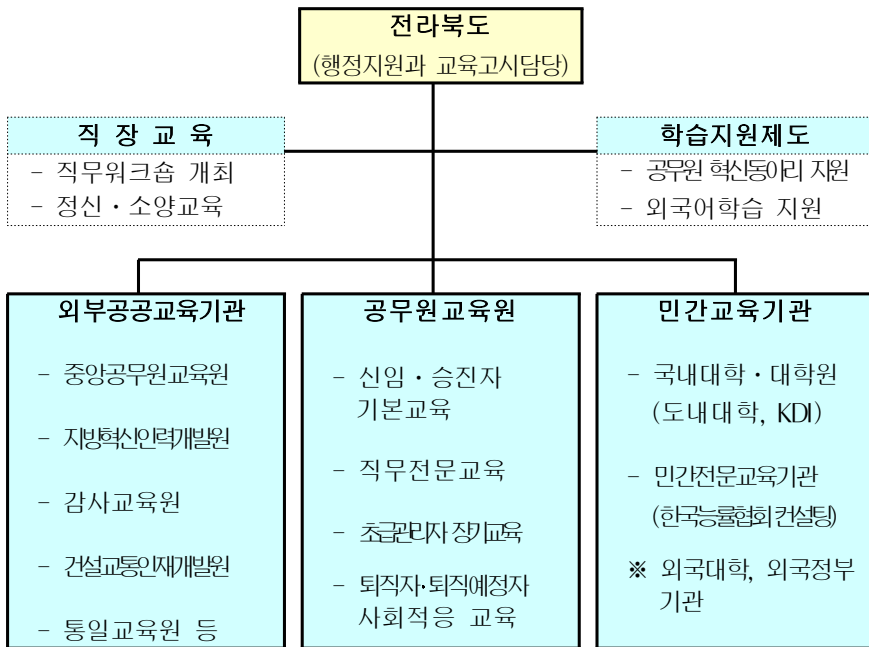
<표 4-13> 교육기자재 현황

연 번	품 명	규 격	수 량	비 고
총 계		13종		
1	교육용컴퓨터	삼성ZCP30	52	2전산실, 강의실, 열람실
		삼성DB-Z40	20	2전산실
		삼성DM-V55/H802G	42	1전산실
2	LCD 프로젝트	Epson EMP-7700	1	대강당
		신도리코SRP-3700XG	3	강의실
		산요PLC-XT15KA	4	강의실
3	노트북 컴퓨터	삼성NT-1/C110G	1	방송실
4	스크린	DA-LITE	1	1강의실
		울트라	3	2,3,4강의실
		스탠드형	2	1,2전산실
		AC-904S	1	방송실
5	O·H·P (투시투영기)	3M-2660	1	강의실
		3M-9220	1	강의실
		3M-9400	1	강의실
		3M-9800	1	강의실
6	슬라이드		1	방송실
7	TV	삼성SVP-4280	2	강의실
		LG CNR-9190	3	원장,사감,교수
		대우	1	교수실
		LG PN-43A7F	1	강의실
		LG CN-29Q2A	3	도서앞, 운영2
8	TV 모니터	금성CL9122	2	방송실
		삼성CD1451	1	방송실
9	DVD	삼성SV-DVD720콤보	3	2전산실, 방송실
10	어학실습기	OR-530	50	1,2어학실
11	마스터콘솔	소프리트24	1	방송실
12	카세트텍크	AHS-28	2	방송실
13	피아노	삼익	1	대강당

자료 : 전라북도지방공무원교육원 내부자료(2007) 재구성.

(3) 교육훈련제도 인프라

- 전라북도 교육훈련체계를 보면 외부공공교육기관과 공무원교육원, 민간교육기관으로 구성되어 있으며, 직장교육, 국외교육 등의 방법을 병행하고 있음
- 전라북도의 교육훈련은 5급 이상 간부직의 교육은 중앙부처에서, 6급 이하 실무담당 교육은 전라북도지방공무원교육원에서 시행중임



<그림 4-5> 전라북도 공무원 교육훈련 체계

자료 : 전라북도 기획관실, 『전라북도 공무원 교육훈련시스템 혁신방안』(2007).

- 외부 교육기관 중 공공교육기관의 수가 107개로 가장 많이 차지하며, 그 다음은 민간교육기관으로 46개이고, 기타 해외기관은 5개로 가장 적은 수를 차지함
- 공공교육기관은 행정자치부, 중앙인사위원회, 감사원 등이 있으며, 민간교육기관으로는 KOTRA, 삼성인력개발원, KDI, LG인화원 등이 있음
- 기타 해외기관은 전라북도 공무원교육원과 자매결연을 한 곳으로 워싱턴 주립대, 강소성 남경사범대, 이시카와현 가나자와대 등이 있음

<표 4-14> 전라북도 외부교육기관 현황

구 분	기관수	기관명
공공교육기관	107개	지방혁신인력개발원(행정자치부), 중앙공무원교육원(중앙인사위), 감사교육원(감사원), 교육인적자원연수원, 통일교육원, 외교안보연구원(교수부), 법무연수원, 국방대학교, 전자정부교육센터, 정보통신공무원교육원 등
민간교육기관	46개	공무원연금관리공단, 금호아시아나인재개발원, KOTRA, 대한지적공사 지적연수원, 삼성인력개발원, KDI, KT인재개발원, LG인화원, SK아카데미 등
기타 해외기관	5개	워싱턴 주립대, 미주리 컬럼비아대, 뉴저지주 럿거스주립대, 강소성 남경사범대, 이시카와현 가나자와대

자료 : 전라북도지방공무원교육원 내부자료(2007) 재구성.

## 2) 전라북도 교육훈련인프라의 분석

### (1) 인적 인프라

- 전라북도 공무원교육원 인력 중 약 66%가 행정직이고 교육 프로그램 기획 등에 역할을 할 연구직은 전무한 실정이며, 교육지원 인력의 전문성이 부족함
- 기존출강 강사의 출강의 비율이 약 59%이며, 신규선정 강사의 출강 비율이 약 41%를 차지하고 있으며, 신규선정 강사 중 해당분야의 강사선정이 가장 많은 비율을 차지하고 있음

### (2) 물적 인프라

- 전라북도 공무원교육원의 예산은 해마다 꾸준히 증가하고 있음
- 교육생의 증가했으나 교재연구수당과 급양비의 변화는 없고, 반대로 강사의 수는 감소했으나 강사수당은 크게 증가함
- 공무원의 글로벌화를 요구함에도 불구하고 국내교육훈련여비가 전체 예산의 약 38%를 차지하는 반면 국외교육훈련여비는 약 7%만을 차지하는 실정므로 국외교육훈련에 지원이 필요함

**(3) 교육훈련제도 인프라**

- 전라북도 공무원교육원의 외부 교육기관의 교육을 보면 공공교육기관의 수가 가장 많고 민간교육기관과 해외기관의 순임
- 해외기관의 경우 그 지역이 너무 편중되어 있고, 교육기관 수 역시 절대적으로 부족함

**4. 교육훈련의 평가 및 피드백 과정**

**1) 교육훈련 평가현황**

- 전라북도 공무원교육원의 평가내용은 크게 교육총괄과 교육운영 전반, 과목별 강의 만족도에 대한 평가로 나누어 볼 수 있음
- 교육운영 전반에 관해서는 교과편성, 교육운영, 시설환경, 친절도에 대해서 만족도를 조사함
- 대부분의 조사는 객관식 문항으로 이루어져 있으며, 추천하고 싶은 강사나 개설 희망과정, 주요 건의사항 등과 같은 문항은 주관식으로 이루어짐
- 이러한 교육과정에 대한 평가는 과정이 끝날 때 마다 각 과정별로 설문지법을 이용하여 이루어짐

**□ 교육운영 전반에 대한 평가**

<표 4-15> 교육운영 전반에 대한 평가 문항

구 분	교과편성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 교육기간</li> <li>· 교과편성 및 시간배정</li> <li>· 강사선정</li> <li>· 교재내용</li> </ul>
	교육운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 업무현실 반영정도</li> <li>· 평가방식 만족도</li> </ul>
	시설환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 교육기자재</li> <li>· 식당서비스</li> <li>· 강의실 만족도</li> <li>· 편의시설 만족도</li> </ul>
	친절도	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 교육원 직원의 친절도</li> </ul>

자료 : 전라북도지방공무원교육원 설문조사서(2007) 재구성.

- 전라북도 공무원교육훈련에 대한 평가 방법은 학습 평가, 분임토의평가, 사이버 교육평가, 실기평가, 실습평가, 근태평가로 이루어짐
- 학습평가는 객관식 단답형으로 하되 필요에 따라 주관식을 병행 실시하며, 분임토의 평가는 분임토의 결과 보고서를 발표 전에 제출하여 그룹별로 득점을 부여함
- 성적우수자에 대해서는 총득점 3위까지 시상을 하는데, 부상으로 1등은 다 음연도 해외연수를 2등과 3등에게는 금지환이 수여됨

## 2) 교육훈련 평가의 문제점

- 전라북도 공무원교육원의 평가의 경우 그 평가방법이 체계화 되어 있지 못 하며 교육훈련 후에 이루어지는 수요조사의 방법이 있음
- 수요조사의 경우 과정별로 조사가 이루어지는데 설문이 형식적으로 이루어 질 뿐만 아니라 주관식 문항의 경우 응답률이 저조함
- 평가의 유일한 방법인 수요조사가 형식적으로 이루어짐에 따라 그 결과를 토대로 교육훈련계획을 세우는데 어려움이 있음

### 제3절 소결

- 전라북도 공무원 교육훈련의 비전은 전라북도 비전인 “대한민국 4강 경제 실현 위해 『하나되어 전북을 바꿉시다』”를 이룩하기 위한 유능하고 신뢰받는 공무원 육성으로 교육훈련 목표는 전라북도 도정구현과 관련하여 역량을 갖춘 전문행정가를 양성하는데 있음
- 교육훈련 프로그램은 그 교육내용과 대상에 따라서 나뉘며, 교육내용별 교육훈련프로그램은 기본교육, 전문교육, 기타교육으로 구분되고, 교육대상별 교육훈련 프로그램은 신규 임용자, 재직자, 승진자로 구분됨
- 국외훈련은 모두 2년 과정으로 진행되고 미국, 일본, 중국에서 훈련이 이루어짐
- 전라북도 공무원교육원의 기본교육은 비참여식의 강의식 훈련이 수업시간의 대부분을 차지하고 있음
- 공무원교육원의 평가내용은 크게 교육총괄과 교육운영전반, 과목별 강의 만족도에 대한 평가로 구성되며, 이는 교육과정이 끝날 때 마다 각 과정별로 설문지법을 이용하여 이루어짐
- 전라북도 공무원교육훈련의 현황에 대한 분석결과를 문제점을 중심으로 정리하면 다음과 같음
  - 첫째, 교육훈련과정의 측면을 살펴보면 비참여식의 교육시간이 많아 이론적 강의에 머물고 있으며, 이와 같은 지식전달 중심의 강의식 교육방식으로 교육훈련과 현업 성과향상 간의 연계가 미약하며, 국외훈련의 경우 훈련국가가 편중되어 있어 글로벌한 시각을 키우는데 한계가 있음
  - 둘째, 교육훈련 기획 과정의 측면을 살펴보면 전라북도에 적합한 “대한민국 최강 공무원상”에 대한 설정이 전무하고, 전라북도의 비전과 목표에 따른 교육훈련 계획이 체계화되어야 함에도 불구하고 그렇지 못한 실정이며, 공무원 개개인에 대한 역량분석이 이루어지지 않은 상태에서 교과목이 편성되고 있음
  - 셋째, 교육훈련 인프라 측면에서 살펴보면 공무원교육원의 인력이



행정직 공무원의 수가 대다수이며 연구직이 전무하여 교육직원 인력의 전문성이 부족하고, 공무원의 글로벌화의 요구에 비하여 국외 교육훈련여비에 대한 예산 측정이 너무 적게 이루어져 있고, 해외 기관의 경우 그 지역이 편중되었을 뿐만 아니라 그 수 역시 적음

- 넷째, 교육훈련의 평가 및 피드백 과정의 측면에서 보면 전라북도 공무원교육원의 평가방법을 다양화하고 체계화 할 필요가 있으며, 현재 이루어지고 있는 수요조사의 경우 설문이 형식적으로 이루어질 뿐만 아니라, 개선 사항을 묻는 주관식 문항에 대한 응답률이 저조하여 수요조사의 결과를 토대로 교육훈련계획을 세우는데 어려움이 있음

<표 4-16> 전라북도 공무원교육훈련의 현황 및 문제점

평가지표	현황 및 문제점
교육훈련 운영과정	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 비참여식 교육으로 인한 이론적 강의</li> <li>· 지식전달식 강의방식으로 인한 현업 성과와의 비연계성</li> <li>· 국외훈련의 훈련국가가 지나치게 편중됨</li> </ul>
교육훈련 기획과정	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 전라북도 인재상에 대한 설정 미흡</li> <li>· 교육훈련 계획의 비체계성</li> <li>· 공무원 개개인의 역량분석이 이루어 지지 않은 채 이뤄지고 있는 교과목 편성</li> </ul>
교육훈련 인프라	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 교육지원 인력의 전문성 부족</li> <li>· 국외교육훈련에 대한 지원 부족</li> <li>· 교육받을 수 있는 해외교육기관의 선택의 폭이 좁음</li> </ul>
교육훈련 평가와 피드백	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공무원교육원 평가방법의 다양화·체계화 필요</li> <li>· 형식적으로 이루어지는 수요조사로 인한 교육훈련계획의 어려움</li> </ul>



# 제 5 장

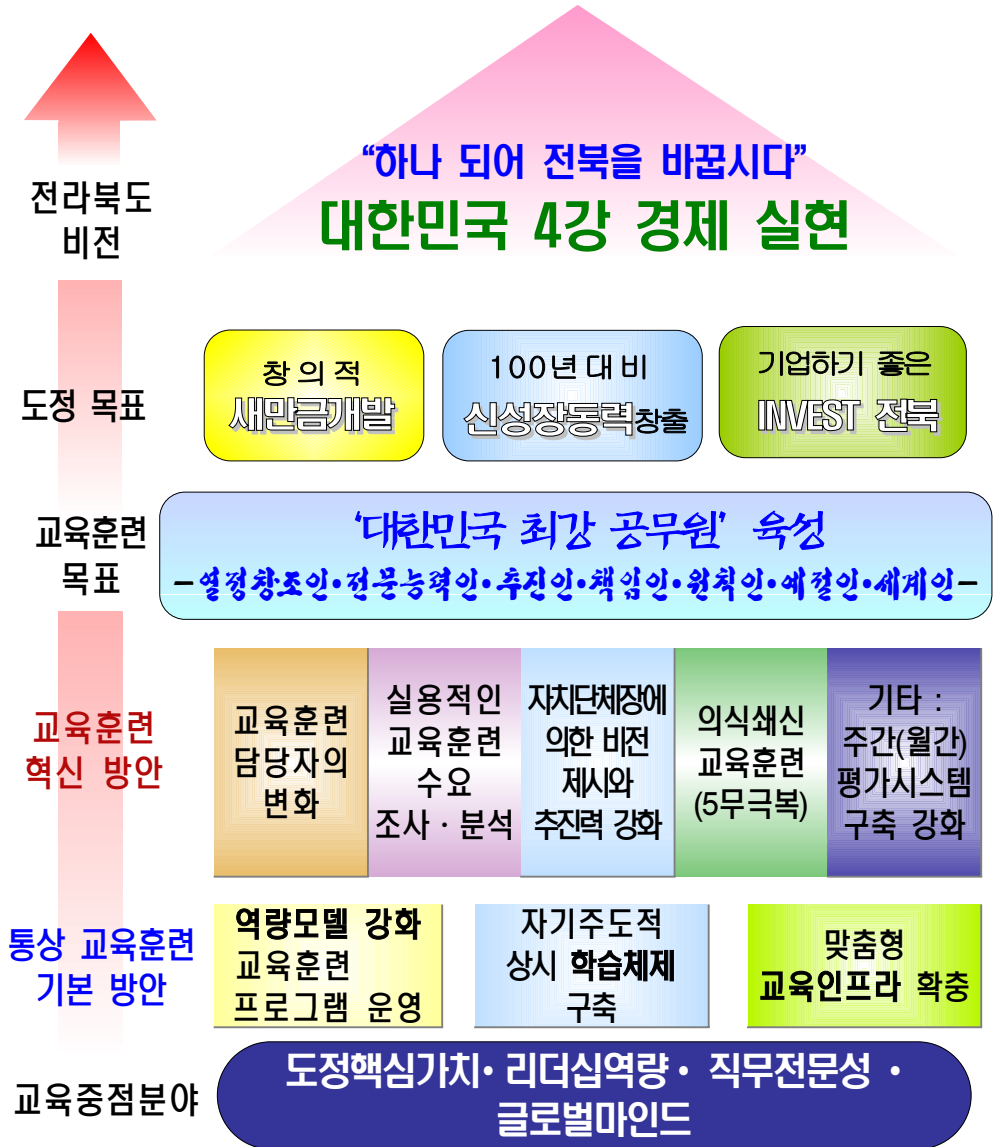
## 전라북도 공무원 교육훈련 혁신 방안

- 제1절 전북 공무원 교육훈련의 비전 체계
- 제2절 전북발전을 추진할 최강 공무원의 개념화
- 제3절 최강공무원 육성을 위한 교육훈련 혁신 방안
- 제4절 일상 교육훈련에 의한 최강공무원 육성 방안



## 제5장 전라북도 공무원 교육훈련 혁신방안

### 제1절 전북 공무원 교육훈련의 비전 체계



<그림 5-1> 전라북도 공무원 교육훈련 비전체계

자료: 전라북도 기획관실, 『대한민국 최강공무원 양성을 위한 전라북도 공무원 혁신훈련시스템 혁신방안』 (2007), 11쪽의 재구성.

## 제2절 전북발전을 추진할 최강공무원의 개념화

### 1. 최강공무원의 필요성과 교육훈련의 중요성

#### 1) 최강공무원의 필요성

##### □ 전북발전 및 국가발전 수준

- 이제 한국경제사회는 60년대 이후 90년대 중반까지 구가하였던 고도성장에서 벗어나 저성장·불확실성·세계화 시대 속에서 무한경쟁시대에 접어들게 되었음
- 전북은 한국의 고도성장 과정에서 타 지방자치단체에 비해 낙후를 면하지 못한 위치에 처해 있기 때문에 이러한 저성장·불확실성·세계화 시대에 능동적으로 대처할 수 있는 능력을 겸비한 최강공무원이 더욱 필요함
- 특히, 정체된(낙후한) 전북 경제를 살리기 위해서는 혁신이 필요하며, 무엇보다도 전북발전의 핵심 세력인 공무원의 의식쇄신이 선행되어야 함
  - 전북도정이 설정한 도정 목표를 실현하여 전북을 한국과 세계 속에서 정신적·경제적 삶의 질이 높은 지역으로 전환시키기 위해 필요
  - 민선 4기를 한국 정부사(政府史)에서 성공한 정부로 만듦으로 인해 개인 및 도민 모두의 행복 증대에 기여케 하며, 나아가 전북 사회의 각 개인의 행복 증대에 기여
  - 기존의 수많은 정부에 의해 실시된 혁신적 정책 집행, 예를 들어 “문민 정부의 신한국 건설”, “국민의 정부의 제2건국운동” 및 “참여정부의 혁신”이 성공적인 정책집행으로 평가받지 못한 이유는 의식쇄신이 제대로 되지 않았기 때문임
  - 특히, 쇄신 가운데 쇄신의 주체나 객체의 의식쇄신이 이뤄지지 않은 데서 그 실패의 원인을 찾을 수 있음
  - 이러한 점에서 의식쇄신을 통해 전북발전을 추진할 수 있는 최강 공무원이 필요하며, 이는 더 이상 늦출 수 없는 시대적 요구이자 과업임

## □ 추진·실천의지 제고 및 정책 집행적 수준

- 전북발전에 대한 높은 기대치에 비해 이를 실현하기 위한 의식과 실천력 결여는 전북이 낙후의 늪에서 빠져 나올 수 없는 원인으로 작동해 왔음
- 이를 극복할 수 있는 정책기획 및 집행이 절대 필요하며, 이를 선행할 수 있는 1차 핵심동력 자원은 전북 공무원임
- 특히, 전북도정이 추진하는 전북발전을 위한 각종 정책 내지 비전 실현을 위해서는 공무원 사회에 내재되어 있는 소극적·냉소적 의식의 변화와 쇄신, 구태를 일소시키는 새로운 의식 경향의 정착 등을 이뤄내야 함
- 21세기 무한경쟁시대 속에서 「전북경제 부흥을 통해 도민이 더불어 잘 사는 희망 전북 건설」을 이룰 수 있는 핵심 동력(動力)은 바로 전북공무원의 소명 의식 및 책임성 제고에 있음

## 2) 최강공무원 육성을 위한 교육훈련의 중요성

- 국가의 장래를 결정짓는 변수 가운데 하나가 교육에 있는 것처럼 전북의 미래 또한 전북공무원에 대한 교육훈련 여하에 달려 있다고 할 수 있음
- 즉, 전북발전을 위한 경쟁력 강화 차원에서 정교하고 치밀한 교육훈련 계획의 수립은 매우 중요하며, 핵심 과제임
- ⇒ 그럼에도 불구하고 공무원 교육훈련에 투자하는 예산은 매우 낮게 책정되어 왔으며, 이는 결국 보다 나은 인재를 만드는데 등한시 해왔다고 결론지을 수 있음
- ⇒ 문제는 어떠한 교육훈련의 결과가 당장에 나타나는 것이 아니라는 점에서 보다 정교하고 치밀한 교육훈련 전략이 필요함

## 2. 최강공무원 육성을 위한 교육훈련 전략의 필요성

- 21세기 고도의 지식·정보사회가 전개되고 있는 세방화(세계화와 지방화) 시대 속에서 요구하는 전북의 최강공무원은 시대에 앞서갈 수 있는 새로운 지식과 정보를 습득하고, 이를 실현시킬 수 있는 핵심 자원임

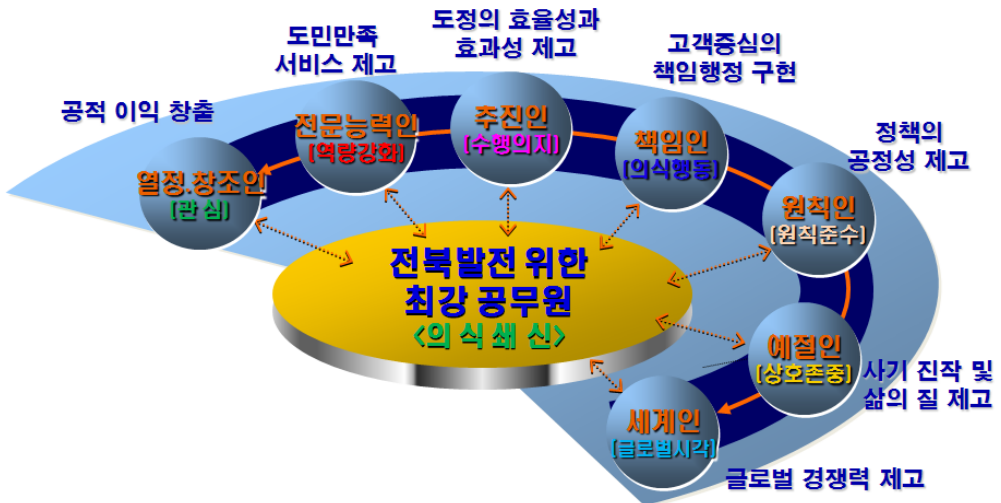
- 한국 정치·경제·사회·행정 제 분야의 급속한 변화 속에서 중앙정부의 변화는 물론이고, 이를 둘러싼 지방자치단체간의 치열한 경쟁의 가속화는 전북 공무원을 최강공무원으로 육성하는데 교육훈련 전략을 필요로 함
  - 특히, 다음 6가지 측면에서 교육훈련의 전략적 변화를 필요로 하고 있음
- (1) 전근대적인 힘에 의해 작동되는 정치사회 환경의 변화에 따른 무한경쟁시대 속에서 모든 지방자치단체가 보다 나은 발전을 위해 지속적인 성장정책을 추구하고 있음
  - (2) 전북발전을 통한 전북도민의 삶의 질을 제고시키기 위해서는 전북공무원 한 사람 한 사람이(최소한 10%가) 최강공무원이 되어야 함
  - (3) 질(質)경영시대 속에서 전북공무원의 최강공무원화는 교육훈련을 통한 변화에 달려 있음
  - (4) 전북의 대내·외 경쟁력 제고를 통한 전북발전의 달성은 도지사에서부터 전 공무원에 이르기까지의 생각과 행동의 공유, 집중을 통해서만이 가능함
  - (5) 최강공무원화의 성패는 결국 도정 비전과 전략 실현의 결정적인 변수로 교육훈련 활동의 전략적인 변혁이 불가피함
  - (6) 첨단 지식·정보의 양과 질이 급속도로 변화하고 있으며, 변화된 최신의 지식과 정보의 수렴과 활용을 위한 전략적 교육훈련의 대응이 절실하게 필요함



### 3. 최강 공무원이란 : 최강 공무원이 갖추어야 할 7가지 핵심

## 최강 공무원이 갖춰야 할 7가지 핵심

전북 도민이 함께 잘 살 수 있는 희망전북 건설은  
전북 공무원의 의식쇄신을 통한 최강 공무원화



<그림 5-2> 최강 공무원이 갖춰야할 7가지 핵심

#### □ 열정·창조인(熱情創造人) : 열정적으로 공적이익을 창출하는 공무원

- 전북 공무원은 사적이익보다는 전북의 현실과 미래를 보장할 공적이익에 대해 관심과 흥미를 유발시키고(동기부여) 도민 모두에게 유익한 공적이익 창출을 제고시키는 열정을 갖추고 있어야 함
- 이를 통해 사적이익에 대한 관심과 열정보다는 공적이익 창출에 관심과 열정을 나타냄으로써 전북인이 더불어 잘 살 수 있는 준거인이 되어야 함
- 이는 아무리 출중한 경력이나 능력이 있다 할지라도 전북 및 전북사회 발전에 대해 열정(관심)이 없다면 어떠한 정책을 제안하거나 입안(창조)할 수 없으며, 무능력과 다를 바 없음

➔ **열정적이고 창조적인 생활의 정립: 무관심의 극복**

□ **전문 능력인(能力人) : 도민만족 서비스를 제고시키는 공무원**

- 도민만족 행정서비스 실현을 통해 전북발전을 이룩하기 위해서 공무원은 정책기획·입안, 정책결정 및 정책집행과 환류를 통한 평가·분석 전 과정에서 능력을 갖추고 있어야 함
- 행정서비스의 주 고객인 주민만족 행정을 위해서는 행정이 이뤄지는 현장에 걸맞는 능력 투입이 필요하며, 실제 능력을 투입하지 않고 자리만 차지하거나 타인이 행한 수고의 가치를 공유내지 심지어 전유하는 무능력이 일소되어야 함
- 특히, 더불어 수고할 줄 아는 능력의 제고는 가치를 함께 공유하며, 전복이 갖추고 있는 인적 자원의 역량을 강화시키고, 나아가 인재를 인정하고 효율적으로 활용하는 전복 체제로 전환시키는 차원에서 필요함

➔ **서비스 역량의 강화: 무능력의 극복(無能力的의 克復)**

□ **추진인(推進人) : 임무 수행의지와 추진력을 갖춘 공무원**

- 도정의 경쟁력을 강화하고 도정의 바람직한 정책 결정을 집행하여 효율성과 효과성을 제고시키겠다는 근본적인 태도와 자세를 함축하고 있는 임무수행의지와 이를 실행할 수 있는 추진력을 갖추고 있어야 함
- 임무수행의지와 추진력은 지자체간의 경쟁이 가속화되고 있기 때문에 전라북도만이 고유하고 차별화된 전략을 통해 경쟁우위를 확보함으로써 미래의 밝은 도정과 비전을 수립할 수 있다는 강한 신념이며, 모든 정책집행 성과의 실효성을 극대화할 수 있는 요인임
- 특히, 아무리 국내·외적 환경변화 대응력이나 전략적 사고·대응력을 갖추고 있다할 지라도 적극적인 업무추진력과 업무수행능력이 없다면 전북 경쟁력을 증대시킬 수 없음

➔ **임무 수행의지와 추진력 도정의 효율성과 효과성 제고**

□ 책임인(責任人) : 정책 과정 결과에 대해 책임을 지는 공무원

- 공무원은 전북도정의 정책 기획, 결정 및 집행 등 정책과정 전반에서 나타난 결과에 대해 책임을 지며, 정책을 성공적으로 실현하겠다는 책임의식을 갖고 있어야 함
- 정책에 대한 책임성은 변화에 적극적이고 능동적으로 대응하여 기존의 관례 및 관료주의에서 벗어나 고객 중심의 책임 행정을 수행하고 정책 경쟁력을 강화하기 위한 적극적인 태도와 지식 중심의 행정 수행을 위해 필요한 요인임

➔ **책임의식의 확립: 정책결과에 책임을 지며, 정책을 성공적으로 실현하겠다는 고객 중심의 책임 행정 수행**

□ 원칙인(原則人) : 정책과정에서 원칙준수로 공정성 제고시키는 공무원

- 전북사회 진행 전반, 민·산·관·학·연 등 각계각층 단위에서 이뤄지는 많은 정책의 기획·입안, 결정·집행, 환류와 평가 분석 전 과정에서 원칙 바로 세우기를 전북공무원이 솔선수범하여 정착
- 특히, 전북발전을 위해 전북공무원이 먼저 원칙을 바로 세우는 일은 모든 도민으로 하여금 일상생활은 물론이요, 자신이 수행하는 각종 업무에서 시너지를 자아내게 함

➔ **정책과정에서 원칙 정립: 무원칙의 극복(無原則의 克復)**

□ 예절인(禮節人) : 예절을 통해 사기진작 및 삶의 질을 제고시키는 공무원

- 지도자와 도민 대중 간, 남녀·노소·계층·지역주민 간에 만연되어 있는 무례함을 해소하여 민주주의의 근간인 인간 존엄성을 중시하는 정신문화를 꽃 피우고, 도민의 삶의 질을 제고시키며 상호 존중하는 예의범절을 갖추
- 이는 「대한민국 4강 경제 실현」은 물론이요, 「도민 모두 함께 잘 사는 전북」·「전북에 살아서 행복한, 살고 싶은 희망 전북」을 만들기 위해 필요

➔ **상호존중하는 예의바른 생활 실현: 무례의 극복(無禮의 克復)**

□ 세계인(世界人) : 전북의 글로벌 경쟁력을 제고시키는 공무원

- 21세기의 치열한 무한 경쟁세계 속에서 전북의 현실을 직시하고, 전북을 글로벌한 시각 속에서 존재와 발전을 동시에 고려할 수 있는 글로벌 시각의 확립
- 정저지와(井底之蛙) 식의 사고방식으로 자기만족은 있을 수 있으나 세계화와 지방화가 동시에 이뤄지는 도내·외적 경쟁체제 속에서 경쟁력 제고와 이를 통한 발전을 담보할 수 없음이 하나의 사실임
- 따라서, 급변하는 국내·외 환경변화에 능동적이고, 효과적으로 대처하기 위해서는 국내·외적 변화에 대한 시야·감각·선견·지식·경험 등을 함축한 국내·외적 환경변화에 대한 대응력을 키워 나가며, 갖추고 있어야 함

➔ **글로벌 시각의 정립: 무시각의 극복(無視覺의 克復)**

### 제3절 최강공무원 육성을 위한 교육훈련 혁신 방안

□ 최강공무원 육성 방안

- 교육훈련을 혁신하기 위해서는 먼저 교육훈련 준비 단계에서부터의 혁신계획 수립이 필요함
- 교육훈련 수요자 입장에 부응하는 교육훈련을 위해 교육훈련 수요 조사·분석이 선행되어야 함
- 무엇보다도 중요한 선결과제 가운데 하나는 전라북도의 최고 지도자이자 총사령관이라 할 수 있는 도지사에 의한 명확한 「전북비전제시」와 「술선수범에 의한 비전 추진」이 이뤄져야 함
- 또한 「전북공무원의 의식쇄신」을 통한 「전북공직사회문화」의 변혁이 이뤄져야 함. 전북발전을 위해서는 다자간의 관계와 기능의 연계에 의한 협치(協治: 거버넌스)도 중요하지만, 무엇보다도 이를 이뤄내야 할 핵심 축에 있는 전북공무원의 변혁, 그 가운데서도 의식쇄신 등이 선결되어야 함

## 1. 교육훈련 준비 단계의 혁신 : 교육훈련담당자의 변화

교육훈련의 위치와 기능이 중요해 짐에 따라 교육담당자의 역할과 자세는 피교육자에게 매우 중요하며, 다음과 같은 능력을 갖춘 사람으로 구성되어야 함

### 1) 교육훈련 담당자가 갖추어야 할 능력

- (1) 전라북도가 직면하고 있는 전북내·외의 변화 환경에 대해 정확하게 예측하고 판단하여 이를 시의 적절하게 탄력적으로 교육훈련에 반영할 수 있는 능력을 갖추고 있어야 함
  - (2) 도지사의 도정 비전과 전략 내지 정책방향을 이해하고, 이를 교육훈련에 적절하게 활용할 수 있는 능력을 갖추고 있어야 함
  - (3) 전라북도 정책과정의 문제점을 정확히 판단하여 문제해결을 유도할 수 있도록 교육훈련에 반영할 수 있는 능력을 갖추고 있어야 함
  - (4) 전북공무원 조직계층간의 수평적·수직적 의사소통이 원활하게 이뤄질 수 있도록 교육훈련을 통한 매개역할을 할 수 있는 능력을 갖추고 있어야 함
- ⇒ 결국 전북공무원 교육담당자는 새로운 시대 인식과 함께 전북공무원을 최강공무원으로 계발하고 육성하며, 이를 통해 전북발전에 크게 이바지 하고 있다는 책임감과 사명의식을 투철하게 갖고 있는 사람으로 구성되어야 함

### 2) 교육훈련담당자의 역할 변화

- 교육훈련 담당자는 교육업무에 상응하는 전문적인 이론의 무장과 해박한 전문지식, 기술과 정보, 솔선수범하는 태도, 전북애에 대한 확고부동한 신념, 학습자가 갖기 쉬운 편견의 지양 등을 각별히 구비하고 있어야 하며, 다음과 같은 다섯 가지 역할 수행 변화가 있어야 함
- (1) 관리 담당자: 이 경우는 자치단체(도) 내에서 교육관리만 담당하는 역할로 사회교육과 최강공무원 육성문제를 관장하는 전문 참모로서 수행하는 일련의 관리업무를 담당
- ⇒ 이를 구체적으로 살펴보았을 때, 관리감독자의 교육훈련 책임의 명확화, 교

육훈련 기준체계의 설정, 교육훈련 추진에 관련된 제도·규정의 제정, 각 부문 교육훈련 계획의 심의와 교육예산의 배분, 교육훈련 계획의 수정·보완 등을 착수하는 것이 주된 역할이다.

- (2) 상담자: 교육훈련 담당자가 전북공무원들이 수행하는 정책과정 내지 개인적인 문제 등과 관련하여 상담자로서의 역할 수행
  - (3) 직장 내의 훈련(Off JT) 담당자: 교육훈련담당자가 일반적 참모로서 도정 과제의 해결이나 도정 전략의 원활한 추진을 지원하는 역할
  - (4) 직장 내의 문제 해결자: 교육훈련 담당자가 도 정책과정에서 관리 감독자가 일상 직면하고 있는 문제를 관리·감독자와 일체가 되어 혹은 관리·감독자를 대신하여 해결하고자 착수하는 역할
  - (5) 조직풍토 변혁자: 교육훈련담당자가 종래의 개인 능력개발을 지향하는 활동에서 탈피하여 조직체의 문제해결능력의 향상을 목표로 정하여 활동하는 역할
- ⇒ 특히, 이 경우에 교육훈련 담당자는 직장의 진단자로서 조직을 구성하는데 필요한 성원의식과 행동의 변용을 저해하는 요인을 발견하여 구성원이 이를 주체적으로 해결해 나갈 수 있도록 하는 역할 수행

### 3) 교육훈련담당자의 사명과 마음가짐 변화

- (1) 교육훈련담당자는, 행정환경이 격변할수록 도정 목표와 방침 등을 전 공무원에게 침투시키고, 이를 실현하고자 하는 사명감을 보유하고 있어야 함
  - (2) 행정환경 변화가 극심할수록 교육훈련의 장애는 이에 대한 불평·불만의 학습자가 있을 수 있으며, 또한 오해와 무지로 인한 나쁜 루머가 있을 수 있음
- ⇒ 이러한 경우 교육훈련담당자는 소신과 자부심을 갖고 학습시의 비생산적인 요소를 제거 내지 교정시켜야 하며, 무의식중에 이에 동조해서는 안 됨
- (3) 교육훈련담당자는 상사, 동료, 부하로부터 두터운 신용을 얻지 못하면 그 직무를 수행할 수 없으므로 사고, 범법행위, 사적인 추문 등이 없도록 개인적인 자기관리를 철저히 해야 함

- (4) 교육훈련담당자는 공사 간에 있어서 언행의 일치에 유의해야 함. 교육훈련 담당자가 자신의 언행에서 불일치하고, 경거망동한 행동을 하였을 경우 교육훈련 효과를 기대할 수 없기 때문임
- (5) 교육훈련담당자는 장소와 때의 구별 없이 정치·신앙에 대한 화제에 대해 초연한 자세를 취함으로써 학습자의 개인적인 프라이버시에 간섭치 않아야 함
- (6) 교육훈련담당자는 자기계발에 부단한 노력을 경주해야 함. 한 과정의 교육을 담당하였을 때, 이번 교육을 통해 전북공무원을 최강공무원으로 만드는 데 기여하겠다는 각오로 교육에 임하는 올바른 마음가짐(正), 활력있는 교육진행(活), 학습자의 의미 있는 자세변화(變)가 나타날 수 있도록 정활변(正活變)의 교육훈련 태도를 견지해야 함
- (7) 교육훈련담당자는 교육의 중요성을 철저히 인식하여야 하고, 최 일선에서 교육을 진행하는 자임을 항상 자각하여야 함
- (8) 교육훈련 담당자는 교육의 질을 제고(좋은 교재, 좋은 교육, 좋은 분위기)시킬 수 있는 교육기법의 개발에 주력해야 함
- (9) 교육훈련담당자는 교육훈련을 통하여 피교육자로 하여금 새로운 자아(自我)를 발견할 수 있게 하고, 전라북도에 대한 애도심을 갖게 해야 함
- (10) 교육훈련담당자는 항상 문제의식을 갖고 교육훈련에 임하여 잠재된 문제점을 발견하고 그 개선책을 연구하여 해결방안을 제시해야 함
- (11) 교육훈련담당자는 항상 겸손한 마음가짐으로 교육훈련을 진행해야 함

#### 4) 교육훈련담당자의 사전 준비와 사후 관리

- (1) 교육훈련에 대한 협조
  - ⇒ 교육훈련은 담당자 혼자서 열심히 뛰었다고 해서 될 일이 아님. 도지사를 비롯한 실·국·과장이 의욕적으로 협조하도록 사전에 조치해야 하며, 도 관련 부서와의 사전 협조와 지원을 받을 수 있도록 사전 절충이 필요함
- (2) 피교육자 입장 수용하기 위한 앙케이트 조사
  - ⇒ 전북공무원이 교육훈련에 바라고 있는 내용과 교육담당자가 의도하고 있는

내용이 빗나가는 일이 있음. 이는 교육훈련담당자가 자기중심으로 교육훈련 계획을 수립하고, 교육훈련을 진행함으로써 피교육자의 입장과 요구를 전혀 고려하지 않은 데서 비롯된 오류임

- ⇒ 이를 막기 위해 사전에 철저한 교육훈련 수요조사를 실시하여 피교육 공무원의 입장이 되어, 피교육자의 눈으로 문제를 분별하여 요구하도록 해야 함. 특히, 이를 위해 교육훈련담당자는 사전에 피교육자에게 가져다 줄 수 있는 득과 실을 리스트로 만들어 보는 것이 바람직함

(3) 교육훈련 첫날 성공하기

- ⇒ 대부분의 경우 교육훈련 첫날의 성공여부가 교육훈련을 마칠 때까지의 전 교육훈련 진행에 영향을 미침
- ⇒ 따라서 교육훈련 첫날에 피교육자들의 불안감을 해소시켜 주고 그들의 기대를 만족시켜줌으로써 이어지는 교육훈련에 대한 의욕을 심어주어야 함
- ⇒ 피교육자의 불안감은 유머 등을 통해 해소시켜 주고, 피교육자의 기대는 알찬 교육훈련 내용으로 충족시켜 주어야 함

(4) 교육훈련 후 성과관리

- ⇒ 교육훈련이 끝난 후 교육훈련 내용이 업무에 활용되는 정도와 유의성 등에 대해 1달 후, 3달 후, 6개월 후 등 3회 정도에 걸쳐 피교육자 본인과 상사를 대상으로 실시함
- ⇒ 이렇게 함으로써 교육훈련의 성과와 문제에 대한 확인 평가를 통해 관련 교육훈련의 지속 여부와 개선 방안을 마련하여 교육훈련 성과의 극대화를 추구해야 함



## 2. 교육훈련 수요 조사분석

### 1) 수요 조사분석의 필요성

#### □ 교육훈련 계획 수립의 딜레마 해소를 위해 필요

교육훈련을 수립하는 과정에서 다음과 같은 딜레마가 상존 함<sup>2)</sup>

- (1) 체계적인 교육훈련이 필요한데, 이를 어디서부터 접근하여 어떻게 이뤄낼 것인가?
- (2) 새롭고 체계적인 교육훈련을 요구하는데, 과연 어떠한 교육훈련이 최대의 효과를 산출할 것이며, 어디서부터 접근해야 하는가?
- (3) 실시한 교육훈련의 생산성과 효율성을 증명할 방법은 무엇인가?
- (4) 교육훈련을 실시하고는 있지만 실시한 교육훈련의 생산성과 효율성은 어느 정도이고, 이를 증명할 방법은 무엇인가?

⇒ 이상과 같은 교육훈련 부문의 딜레마는 “교육훈련 수요 조사·분석과 평가”에 관련된 사항이며, 대부분의 교육훈련 과정에서 수요 분석을 합리적으로 수행하지 않은 결과임

⇒ 즉, 교육훈련 수요 조사·분석은 교육훈련의 수립, 수행 및 평가와 성과 산출에서 가장 중요하다고 할 수 있는 출발점임

⇒ 교육훈련 현장에서 “90%의 교육준비와 10%의 교육운영이 교육의 전과정이다”라는 말이 철칙으로 통용되듯이 “교육훈련준비”는 결국 교육훈련 수요 조사·분석과 평가임

#### □ 교육훈련 과정 및 효과의 극대화를 위해 필요

- 교육훈련 수요란, 기업경영의 측면에서 보았을 때, 기업경영을 유지하고 발전시키기 위해 해결해야 할 문제 중에서 교육훈련을 실시하면 직접 또는 장기적으로 해결할 수 있다고 판단되는 부분(장수용, 2007: 24)

⇒ 이를 전복발전을 이룩해야 할 최강공무원 육성 교육훈련과 관련하여 규정하였을

2) 장수용(2007: 24)에 의한 재 구상.

때, “전북발전에 필수적인 최강 공무원을 육성해야 할 문제 중에서 교육훈련을 실시하면 단기 내지 중장기적으로 해결할 수 있다고 판단되는 부분”이라고 할 수 있음

- 결국 교육훈련 수요를 파악한다는 것은 전북발전을 위한 개별적인 교육훈련프로그램을 작성하는 첫째 조건이 될 뿐만 아니라, 그 교육훈련의 고유한 성격 또는 내용을 결정하게 되는 핵심 과업임
- 이로 인해 교육훈련 수요를 파악하지 않고 적당히 교육부문에 교육목적이나 내용을 정하여 실시할 경우엔 필요성이 없는 교육훈련이 되기 때문에 다음과 같은 문제점을 야기하게 됨

교육훈련 수요 조사·분석에 의하지 않을 경우 야기되는 문제점
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 학습자가 열심히 교육에 임하지 않는다.</li> <li>● 학습자의 능력개발에도 연결되지 않는다.</li> <li>● 교육도중에 교육 그 자체에 대한 거부반응이 일어난다.</li> <li>● 귀중한 시간과 경력의 낭비가 된다.</li> <li>● 예산의 낭비와 소용없는 투자가 된다.</li> <li>● 각 부문의 관리·감독자로부터 교육에 대한 불신감이 온다.</li> <li>● 교육담당자(부서)또는 강사에게도 불신감을 낳게 된다.</li> <li>● 수요가 없으면 교육효과도 측정할 수 없다.</li> </ul>

자료: 장수용, 2007: 25.

⇒ 이러한 문제점을 해결하여 교육훈련 효과의 극대화를 이뤄내기 위해서 교육훈련담당자는 교육훈련 전체에 소요되는 시간 중 교육훈련의 수요 파악에 소요되는 시간을 타 부문에 소요되는 시간보다 더 많이 투자함으로써 교육훈련의 수요 파악을 위해 노력해야 함

## 2) 교육훈련 수요 조사분석을 위한 기본전제<sup>3)</sup>

### □ 바람직한 상태의 규정

- 조직에 있어 바람직한 상태여부를 알려면 그 조직이 가지고 있는 미션(존재이유)의 달성여부에 의해 좌우될 수 있음
- 따라서 그 미션 자체를 상황에 맞게 자력으로 변화시켜 나갈 수 있어야 하고 조직원들이 공유하는 비전을 갖고 있어야 함

### □ 실제 상태의 규정

- 목표 달성에 대한 조사평가기준은 양적 기준과 어떻게 달성하는가의 질적 기준으로 볼 수 있음
- 조사의 초점을 느낌, 사실, 성과, 과정으로 볼 수 있는데, 1차적으로는 조사의 초점을 느낌조사에 두고, 이의 기초조사를 바탕으로 사실조사에 착수함

### □ 바람직한 상태와 실제 상태와의 차이와 그 원인

- 교육훈련 수요 분석에서 문제란 “바람직한 상태”와 “실제의 상태”에서 나타나는 차이임
- 일반적으로 “무엇이 문제인가?”라는 질문에 공통적으로 다음과 같은 3가지 점에서 문제를 압축할 수 있음
  - (1) 업무 수행상의 문제 : 공무원 개인 차원의 지식, 기술, 태도에서 기인된 결함들
  - (2) 관리능력상의 문제 : 조직 내에서 사람들을 관리하는 방식에서 비롯된 결함들
  - (3) 조직의 문제 : 조직의 구조, 미션, 책임권한의 배분, 역할분담 등 시스템적인 부분의 결함들
- ⇒ 위 세 가지 문제를 어느 정도 「인지」한 상태에서 무엇이 「문제」인가를 규명하기 위하여 수요 조사분석을 실시해야 하며, 가능한 한 위 세 가지를 동시에 생각하고 출발하는 것이 보다 정확한 수요 조사분석이 될 것임
- ⇒ 특히, 이를 통해 조사분석을 위한 기본 설계를 실시해야 함

3) 장수용(2007: 30-31)의 재구성.

### 3) 교육훈련 수요 파악 과정

- 이상의 기본 전제 위에서 교육훈련 수요 기본파악 과정은 다음과 같음<sup>4)</sup>

#### □ 연간 교육훈련계획서에서 수요 파악

- 연간(분기별) 교육훈련 계획서나 그 전 단계(도정 업무수행계획 또는 교육훈련체계 등)에서 개별적인 교육훈련프로그램의 목적 또는 내용이 모두 명시되어 있음

#### □ 업무수행계획에서 수요 파악

- 도정업무수행을 작성하나 행정환경 등의 변화에 의해 재교육훈련의 필요성 등이 계속 증대됨
- 교육훈련담당부문에서 도정업무 수행계획에 관한 정보나 수요를 파악하는 방법으로는 수정된 장·단기경영계획서의 자료를 입수하는 것(자료법)과 이것만으로는 교육훈련 수요가 약하므로 실·국장 내지 처음에 계획입안에 참가했던 기획실부문·인사부문 관계자 등과 면접(면접법)하여 수요를 확인
- 이 경우에 단순히 당면하고 있는 도정업무 수행계획은 물론, 예상되는 장래 계획의 구상에 관해서도 정보 수집을 해둘 필요가 있음

#### □ 자치단체장(도지사)으로부터 수요 파악

- 자치단체장에 의한 여러 가지 지침이나 교육훈련 자체에 대한 직접적인 요구 등으로부터 파악할 수 있음
  - 예를 들어 전 공무원에 대해 “설정 목표의 조기 달성”, “도민만족 행정서비스의 확립” 등의 방침이 지시되었을 때 이를 교육훈련으로 처리해야 할 과제가 있음
- 자치단체장의 착상에 의하는 경우에 그 주요한 동기
  - 성과 부진(예산 확보의 저하, 행정서비스에 대한 낮은 주민 만족도, 업무 능력의 저하 등)의 타개

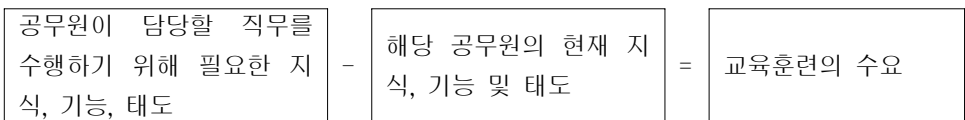
---

4) 장수용(2007: 51-55)에 의한 재 구상.

- 환경변화에 대한 능동적 대응
- 조직개편에 따른 적절한 목표의식의 설정
- 사업실현을 위한 합리적이고 설득력 있는 전략전술의 연구
- 공무원의 사기 앙양
- 경비절감운동
- 실·국·과 간 업무의 상호 협력 체제의 구축
- 업무 추진력 및 창조성의 개발 등을 들 수 있음

□ 관리·감독자로부터 수요 파악

- 이 경우의 관리·감독자는 연수·수강자의 상사를 의미하며, 수강자가 주무관일 때 그의 상사 사무관, 사무관일 때 그의 상사 서기관이나 부이사관, 서기관일 때 그의 상사 부이사관이나 이사관 이상 등을 의미함
- 따라서 교육훈련의 목적은, 수강자 개개인의 능력을 제고하는데 있으므로, 각자의 교육훈련 수요에 일치되어야 하는 것이 훌륭한 교육훈련의 조건임
- ⇒ 교육 담당자는 수강자의 상사와 면접을 하든지 혹은 앙케이트 조사로서 교육훈련의 수요를 파악해야 한다.



□ 교육훈련 수강자로부터 수요 파악

- 교육훈련 수요는 원칙적으로 수강예정자 본인이 누구보다 잘 알고 있으며, 그 이유는 평가를 정확히 하고, 직접적·객관적으로 할 수 있는 것은 교육훈련을 수강했던 본인들이기 때문임
- 따라서 본인이 평가했던 내용이 바로 그 교육훈련과정의 제일 중요한 가치를 부여하는 것인 만큼 수강자의 중요한 여론을 고려해서라도 수강대상자로부터 교육훈련의 수요를 파악해야 함
- 수요를 파악하는 방법으로는 “앙케이트 법”, “면접에 의한 방법”, 전회의의 “수강감상문, 교육평가서, 보고서” 등을 분석하는 것이 유익함

□ 부하와 후배로부터 수요 파악

- 상사나 선배에게 기대하고 있는 희망과 요구사항은 무엇인가에 대한 파악을 통해 수요를 파악할 수 있으며, 설문조사 방법 등을 통해 가능함

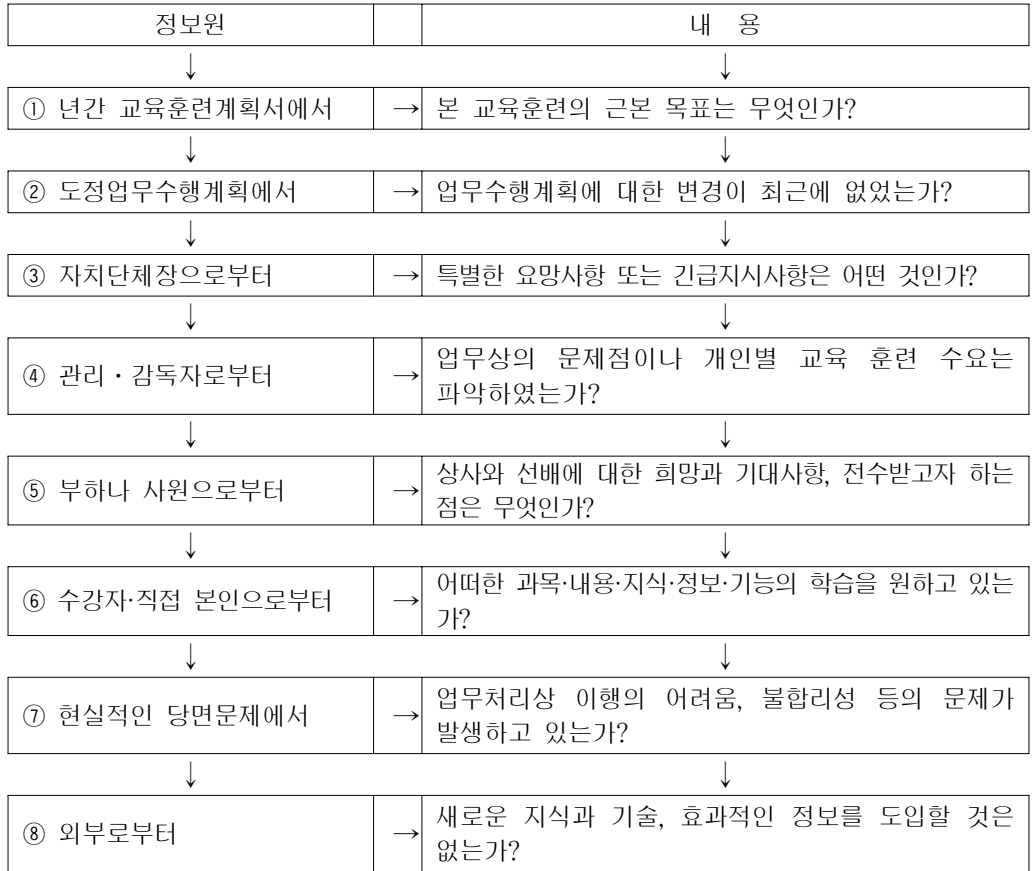
□ 현실적 문제로부터 수요 파악

- 급속한 행정환경 변화와 무한 경쟁이 지속적으로 전개되고 있는 현실 속에 극복하고 해결해야 할 문제는 상존하고 있음
- 발생한, 혹은 잠재적인 문제를 교육훈련만으로 해결 가능하다고 단정할 수 없으나 현실적으로는 많은 사태가 교육훈련을 통한 문제해결 과제이기도 함
- 이를 위해 교육담당자는 문제에 관한 각종 자료를 수집, 관계자와의 면담·토론을 거쳐 문제에 대한 관찰이나 조사를 하도록 노력해야 함

□ 외부 요인으로부터 수요 파악

- 외부요인이란 도외의 교육훈련 관계자나 기관을 의미하며, 교육훈련 전문기관, 대학, 학술연구단체, 타 자치단체 또는 사외강사 등에 의한 새로운 지식과 정보, 새로운 기술의 소개에서 유효하다고 판단되는 교육훈련 수요를 도입하려는 것임

<그림 5-3> 교육훈련 수요 파악 과정



### 3. 자치단체장에 의한 교육훈련 : 비전 제시와 추진력의 강화

- 교육훈련 수요 조사분석에 이어(혹은 병행하여) 가장 중요한 점은 한정된 예산 내에서 현재 계획하고 있는 교육훈련 과정은 무엇에 중점을 둘 것인가, 하위목표는 무엇으로 할 것인가를 명확하게 하는 것임
- 비전이나 목표가 확실하게 설정되지 않으면 교육훈련의 효과가 기대 수준에 미치지 못할 뿐만 아니라 수강자에게는 시간적 낭비가 되어, 이후의 교육훈련 과정에까지 교육훈련에 대한 불신감을 초래할 수 있기 때문임
- 특히, 인사조직·재무관리의 총 지휘자인 단체장에 의한 비전 제시는 물론이요, 단체장의 사소한 언행조차도 직·간접 교육훈련의 핵심으로 전북공무원이 갖고 있는 능력이상의 시너지를 창출할 수 있는 매우 중요한 혁신 기제임

#### 1) 구체성을 띤 비전 제시에 의해 목표 지향 일체감 형성

- 전북이 나가야 할 미래의 목표(모습)를 사실적으로 묘사하여 구성원에게 제시하고, 이를 이룩하기 위해 모든 공무원이 합심·노력하게 하는 것이 비전의 제시이자 설득이며, 목표 지향 일체감의 형성임
- 그러므로 비전은 구체적이어야 하고, 미리 체감할 수 있는 것이어야 함
- ⇒ 예를 들어, 비전 제시와 관련한 지도자의 역할은 “지도자란 떡구름이 밀려오는 들판에서 피크닉 나간 가족에게 ‘여기를 떠나 저기 큰 나무 밑으로 가자. 그러면 비를 피할 수 있다’라고 말하는 사람”(존 코터, 『기업이 원하는 변화의 리더』)으로써 함축할 수 있음
- ⇒ 특히, “최강 공무원이 되어서 전북발전에 기여하자”라는 말은 구성원 입장에서 구체적이지 못하며, 다음과 같은 구체성이 필요함
  - 최강 공무원이 되어서 우리 도가 중앙정부 평가에서 1등을 차지함은 물론이요,
  - 도민들이 가장 만족스런 행정수행을 하고 있다는 주민만족 행정을 실현하도록 하여 존경받는 공무원이 되도록 하자.
  - 전북공무원 인식표를 달고 다니는 것이 자랑스러운 전북공무원이 되자.

#### □ 비전의 구체성과 관련하여 지도자가 해결해야 할 점

- 민선4기에서 내세우는 슬로건의 핵심은 “하나 되어 전북을 바꿉시다”임에도 불구하고, “어떻게 하나 될 것인가” 등에 대한 구체성이 결여되어 있음



- 특히, 어떻게 하나 될 것인가와 관련하여 “일체감 강화, 정체성 확립, 기상과 열정의 제고” 등에 대한 구체적인 대안 마련이 전무한 상태로 이에 대한 방안 마련과 이를 통해 발전한 전북의 변화를 모색해야 함

## 2) 구성원의 소망을 담은 비전 제시에 의한 추진동력의 강화

- 대부분의 경우 비전은 지도자의 창의적 구상에 의해 나오기도 하지만, 구성원들이 막연히 생각하고 있으나 표현하지 못하고 있던 것을 대신 표현하여 주는 것이 훨씬 더 강한 생명력을 확보함
- 조직에 속한 사람은 누구나 조직이 잘되기를 바라고 자기 나름으로 생각이 있을 수 있으며, 보다 많은 사람의 생각 중 공통분모를 추출하여 만들어 낸 것이 비전임
- 전북도민(작게는 전북공무원)이 간절하게 소망하는 것을 조사·분석하고, 여기에 자치단체장의 가치와 철학을 더하여 비전이라는 형태로 제시하였을 때 비전은 합의에 의한 추진 동력을 강화시킬 수 있음

## 3) 비전 공유의 확인과 점검을 위한 교육훈련

- 아무리 좋은 비전일지라도 이것이 전북공무원들에 의해 얼마나 잘 공유되고 있는지에 대한 지속적인 점검과 확인, 교육훈련 평가과정이 필요함
- 이를 위해서는 화려한 수사학보다는 진솔한 표현을 되풀이하는 것이 더욱 효과적이며, 비전 공유에 대한 지속적인 파악이 필요함
- 특히, 현 단계에서 지도자에 의한 비전제시와 점검 및 확인은 전북공무원들에게 “이 정도 말했으니, 모두 이해하고 실천할 것이다”라는 확신을 갖고 그러지 못한 공무원들 탓하기보다는 지속적으로 “비전의 제시와 설득, 확인과 점검”을 전개시켜야 나가야 할 필요가 있음

## 4. 전북 공무원의 의식쇄신 교육훈련 : 전북 공직사회문화의 쇠신

### 1) 의식쇄신(意識刷新)의 필요성

- 이미 앞에서 논의한 바와 같이 낙후한 전북 경제를 살리기 위해서는 무엇보다도 전북발전의 핵심 동력인 전북 공무원의 의식쇄신이 필요하며, 선행되어야 함
- 기존의 수많은 정부에 의해 실시된 혁신적 정책 집행이 성공적인 정책집행으로 평가받지 못한 이유는 의식쇄신이 제대로 되지 않았기 때문이며, 쇠신 가운데 쇠신의 주체나 객체의 의식쇄신이 이뤄지지 않은 데서 그 실패의 원인을 찾을 수 있음
- 이러한 점에서 의식쇄신을 통해 전북발전을 추진할 수 있는 최강 공무원이 필요하며, 이는 더 이상 늦출 수 없는 시대적 요구이자 과업임

### 2) 의식쇄신 교육훈련을 통한 최강공무원화 : 5무 극복

#### □ 무관심 극복(無關心克復) 교육훈련 ⇨ 열정·창조인

- 전북의 현실과 미래를 보장할 공적이익에 대해 관심과 흥미를 유발시킴으로써 도민 모두에게 유익한 공적이익 창출을 제고시키는 의식쇄신 교육훈련
- 사적이익에 대한 적극적 관심보다는 공적이익 창출에 무관심한 제 행태를 극복 하자는 취지는 아무리 출중한 경력이나 능력이 있다 할지라도 전북 및 전북사회 발전에 대해 무관심하다면 어떠한 정책을 제안하거나 입안할 수 없다는 점과 일맥상통함
- 특히, 역대 정부가 추진한 정책과정의 성공여부는 의식쇄신 여하에 의해 평가할 수 있으며, 기득권 활용에 의해 사적이익을 공적이익인양 치장하는 허위 내지 위선의식의 쇠신을 통해 최강공무원화가 가능함

#### □ 무능력 극복(無能力克復) 교육훈련 ⇨ 전문 능력인

- 낙후 전라북도에서 지출 총예산 대비 가장 효율성이 떨어지는 조직이자, 가장 큰 조직은 전북 공무원 조직이라 해도 과언이 아닐 것임
- 전북발전을 위해서는 정책입안·기획, 정책결정 및 정책집행과 환류를 통한 평

가·분석 전 과정에서 전북 공무원의 능력을 배양시킴으로써 전북경쟁력을 제고시키는 의식쇄신 교육훈련이 필요

- 무능력 극복 교육훈련은 직급과 직위와 관련하여 실제 능력을 투입하지 않고 자리만 차지하거나 타인이 행한 수고의 가치를 공유내지 심지어 전유하는 점을 극복하자는 의식쇄신 방안
- 특히, 더불어 수고할 줄 아는 능력의 제고는 가치를 함께 공유하며, 인적자원의 역량을 강화시키고, 나아가 인재를 인정하고 효율적으로 활용함으로써 전북 공무원을 최강공무원으로 진일보하게 할 수 있음

**□ 무책임 극복(無責任克復) 교육훈련 ⇨ 책임인**

- 무책임(無責任)을 극복하고자 하는 의식쇄신 교육훈련은 정책과정에 대한 책임의식을 강화시키고자 하는 것으로 너도 나도 성과의 이익에 참여하고자 하나 책임질 일에는 나몰라 하는 행태를 극복함으로써 모든 정책집행 성과의 실효성을 극대화시키고자 하는 교육훈련임
- “달면 삼키고 쓰면 뱉는 무책임 행태”가 전북 사회 전반에 걸쳐, 특히 지도자급의 의식 속에서 잠재되어 있다면 이는 전북을 한 단계 일으켜 세우기 위해서라도 극복해야 할 선결 과제임

**□ 무원칙 극복(無原則克復) 교육훈련 ⇨ 원칙인**

- 전북 사회 진행 전반, 민·산·관·학·연 등 각계각층 단위에서 이뤄지는 많은 정책의 기획·입안, 결정·집행, 환류와 평가 분석 전 과정에서 원칙을 바로 세움으로써 전북 공무원의 최강공무원화를 도모하고자 하는 교육훈련
- 특히, 전북 사회 전반에서 원칙을 바로 세우는 일은 모든 도민으로 하여금 일상생활은 물론이요, 자신이 수행하는 각종 업무에서 시너지를 창출케 하며, 무관심과 무능력, 무책임을 극복하게 하는 핵심 동인으로 작용

**□ 무례(함) 극복(無禮克復) 교육훈련 ⇨ 예절인**

- 지도자와 도민 대중 간, 남녀·노소·계층·지역주민 간, 심지어 공무원 조직간에 만연되어 있는 무례함을 극복함으로써 민주주의의 근간인 인간 존엄성을 중시하는 정신문화를 꽃 피우고 삶의 질을 제고시키는 교육훈련

- 이는 「도민 모두 함께 잘 사는 전북」·「전북에 살아서 행복한, 살고 싶은 희망 전북」을 만들기 위한 의식쇄신 교육훈련으로 무엇보다도 사람과 사람 간의 관계에서 무례(無禮)함을 없애는 교육훈련임

### 3) 의식쇄신 교육훈련 추진 방안 및 단계

#### □ 5무(무관심·무능력·무책임·무원칙·무례함) 극복 교육훈련 추진5)

- 5무극복 의식쇄신 교육훈련에 의한 전북공무원의 최강공무원화를 통해 전북 혁신 내지 전북의 대외 경쟁력 제고와 도민의 삶의 질 증대를 실현하기 위한 추진 방안으로는 크게 다음 세 단계를 제시할 수 있음
  - 첫째, 인지 단계를 통한 인식의 준비 및 확산
  - 둘째, 정서화 단계를 통한 생활화
  - 셋째, 평가·분석 단계를 통한 검증, 실현 및 정련화
- 특히, 이러한 단계 과정에서 중요한 점
  - 의식쇄신을 위한 오무극복 교육훈련의 지속적 실시
  - 최강공무원상과 연계한 5무극복의 정착·실행을 위한 경쟁체제의 유도
  - 인센티브의 부여와 삶의 질 제고에 대한 동기부여
  - 최강공무원상의 핵심 요인과 5무 내용을 병합한 「자아 및 조직 평가」 프로그램의 구축을 통해 주별로 자기 자신과 조직에 대한 평가를 실시하여 쇄신 내지 변화과정에 대한 지속 관리 등이 병행되어야 함

#### □ 「5무극복」 내용에 대한 지각·인지 : 준비 및 확산

- 5무극복의 설정 및 집행 등을 통해 전북의 대외 경쟁력 제고와 도민의 삶의 질을 증대시키기 위해서는 무엇보다도 5무극복 내용에 대한 지각과 인식의 저변화와 확대 재생산이 첫 관건임
- 이 단계에서는 교육훈련을 통해서 뿐만 아니라, 모든 가능한 이용 매체를 활용하여 5무극복을 실천할 때 희망 전북을 실현할 수 있다는 동기부여와 인식을 형성해야 함

---

5) 일상생활 속에서 이뤄지는 교육훈련이 최고의 교육훈련이라는 관점에서의 접근임

#### □ 「5무극복」 내용에 대한 정서화(정서적 감응) 단계 : 생활화

- 이 단계는 인식의 단계와 병행하여 이뤄지거나 인식의 단계 이후에 전개해야 할 단계
- 즉, 이 단계에서는 5무극복의 실시, 실천 및 사후관리 사실에 대한 인식을 넘어 5무극복의 실시가 공무원 모두에게 “참으로 유익한 것이구나” 하는 느낌을 체화 내지 내면화시키는 단계
- 이 단계에서도 교육훈련을 통해서 뿐만 아니라, 이용 가능한 매체를 활용하여 5무극복의 실시에 대한 느낌을 생활화 할 수 있는 기회를 부여하고 확인해야 함

#### □ 「5무극복」 수행 평가(혹은 분석) 단계 : 실현 및 정련화

- 이 단계는 [인식 및 느낌 단계]와 병행하여 이뤄지거나 [느낌의 단계] 이후에 전개해야 할 단계
- 즉, 이 단계에서는 5무극복운동 추진에 대한 평가와 분석을 통해 의견을 개선하며, 도민이 보다 잘 사는 희망전북 건설을 지향하는 정련화 단계
- 이 단계에서는 도민 모두의 삶의 질 제고를 통해 만족도는 물론이요, 정신적 풍요로움을 제대로 정착시키는 단계
- 이 단계에서도 이제까지의 1-2단계와 더불어 먼저 모든 가능한 이용 매체를 활용하여 5무극복운동 실시가 가져오는 이점에 대한 확신을 부여하고 확인하는 단계

#### 4) 교육훈련을 통한 「5무극복운동」의 극대화 방안

- 5무극복 교육훈련 실시 후 성과를 통해 도민이 행복한, 도민이 잘사는 희망전북 건설을 위해서는 지속적이고 효율적인 교육훈련 과정이 필요
- 이를 위해서는 전북의 지식기반 인적 자원의 효율적 활용이 필요
- 특히, 교육훈련은 일상생활 속에서 이뤄지는 것이 최고의 교육훈련이라는 점에서의 접근과 인식이 필요

## □ 전북 인적 자원의 풀 활용

- 전북(한국 전반)에는 교육관련 유휴 인적 자원이 풍부함
- 인적 자원을 활용하여 효율적이고 지속적으로 양질의 교육을 받을 수 있는 기회의 확산
- 특히, 교육훈련 과정에서 재고해야 할 인적 자원은 대학교에 출강하고 있는 비정규직 시간강사(강의 전담 교수)임. 대학교에 출강하는 교수들은 자신의 학문 분야에서 금자탑인 [박사 학위] 소지자들로 이들과 별도 협약을 통해 5무극복 교육훈련의 지속성과 이를 통한 확산을 위해 강의 위촉을 하는 경우는 최소 두 가지 점에서 순기능적이며 효율적임
  - 첫째, 저비용에 의한 지식과 정보의 전달
  - 둘째, [강의 전담교수]들에게 교육을 통한 봉사활동 기회 부여에 의해 전북 인적자원의 사기 앙양

## □ 「5무극복」 교육훈련의 성공적 추진을 위한 참고적 제언

- 특히, 전라북도에서 5무극복운동을 추진하는 과정에서의 효율성을 극대화하기 위해서는 다음과 같은 점이 재고되어야 함
- 교육훈련을 통해 5무극복 추진 시 달성 가능한 목표 설정이 필요함. 특히, 목표 달성과 관련한 평가는 원칙의 정립, 책임성 내지 성과와 관련한 인센티브 및 패널티의 적용, 정확성, 형평성 및 편리성 등 제 변수를 고려하여 합리적으로 진행해야 함
- 이러한 과정에서 핵심적으로 고려해야 할 점
  - 첫째, 최적의 목표량 설정 및 목표 달성 결과에 대한 합리적인 평가 시스템의 구축
  - 둘째, 자발적으로 참여할 수 있는 유인책(동기부여)의 강구
  - 셋째, 적극적이고 충분한 예산지원 등을 통해 개개인에게 인센티브 및 정보 제공에서의 이점에 대한 기대치와 만족도의 제고
  - 넷째, 개개인 수준에서의 접근보다는 일차적으로 모두가 함께 진행할 수 있는 소속감과 연대의식의 함양이 필요

## 5. 기타 : 최강공무원 육성을 위한 혁신 방안

### 1) 자아조직 평가 리스트의 작성을 통한 최강공무원상 진행 평가점검

- 열정·창조인, 전문 능력인, 추진인, 책임인, 원칙인, 예절인, 세계인 등에 대한 10점 만점 평가 리스트 작성에 의해 자아와 조직(실·과·계별)에 대한 주(월)별 평가리스트 작성
- 실·국 차원의 통합 평가·분석은 분기별로 실시하여 진행 과정에 종합적인 점검
- 이용자 내지 평가자의 편의성과 분석의 효율성을 확보하기 위해 평가 리스트 작성 및 분석을 위한 전산프로그램의 개발 및 운영: 전산시스템화

<표 5-1> (예)자아·조직 평가 리스트

구분		매우 못함		보통				매우 잘함				합계 (점)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
열정·창조인	자아											
	조직											
전문 능력인	자아											
	조직											
추진인	자아											
	조직											
책임인	자아											
	조직											
원칙인	자아											
	조직											
예절인	자아											
	조직											
세계인	자아											
	조직											
합 계 (점)	자아											
	조직											

주) 100점 만점 환산을 위해 ⇒ 최종 평점=합계×(100/70)

※매우 잘한 경우의 특기 사항(추진 사례) 등은 별도 제출하여 전 공무원이 공유

## 2) 「공직경쟁력강화 과정」 확대 적용 실시

- 성과주의 시스템에 의한 직무성과평가 결과 등에 의해 선별된 공무원만을 대상으로 하지 말고, 전 공무원을 대상으로 확대 실시하여 자아성찰과 기획의 기회 부여
- 특히, 패널티 차원에서 실시하는 공직경쟁력강화 과정 프로그램이 자기계발에 매우 유익한 과정이기 때문에 오히려 패널티를 받지 않은 공무원들에게 기회를 부여하는 차원에서 확대 적용·실시가 필요함

## 3) 공무원교육원에 독립적인 전문 연구·교수진의 구성과 운영

- 대학 조교수 이상급(혹은 공무원 최소 4급 이상)의 연봉 체계에 의한 예산 편성에 의해 정치·경제·행정·교육 등 상시 전문 연구·교수진 구성
- 이를 통해 전북 특성에 맞는 교육훈련 프로그램의 개발 및 교육훈련의 실시로 전북 공무원의 최강공무원 육성 기반 확립 및 강화

## 4) 「전라북도지방공무원교육원」의 명칭 변경을 통한 이미지 쇄신

→ 「전북인재사관학교」 혹은 「전북인재개발원」 등



# 제 6 장

**결론 : 정책 제언**



## 제6장 결론 : 정책 제안

21세기 국내·외적으로 급속하게 진행하고 있는 행정환경의 변화와 세계화 추세에 대응하기 위해서는 쇄신과 개발, 인력의 확보와 활용이 중요한 과제가 되었으며, 특히 지식과 정보에 기반한 무한경쟁은 인재 육성의 중요성을 강조하고 있음

전북의 입장에서는 또한 타 지방자치단체나 중앙부처의 정책변화 등에 효율적으로 대응하며 전북발전을 이룩해 내기 위해 전북발전의 핵심동력인 “전북공무원을 대한민국 최강 공무원으로 육성할 수 있는 교육훈련 혁신 방안”의 수립 필요성이 증대되었음

이러한 변화와 필요성 속에서 전라북도의 교육훈련체계의 현황과 문제점에 대해 재검토하고, 인적자원관리 및 교육환경 패러다임의 변화에 대응하여 전북발전을 선도할 수 있는 최강 공무원상의 정립을 통해 전북공무원을 대한민국 최강 공무원으로 육성하기 위한 교육훈련 혁신 방안을 수립하여 다음과 같이 제시함

### □ 최강공무원의 필요성

#### ○ 전북발전 및 국가발전 수준

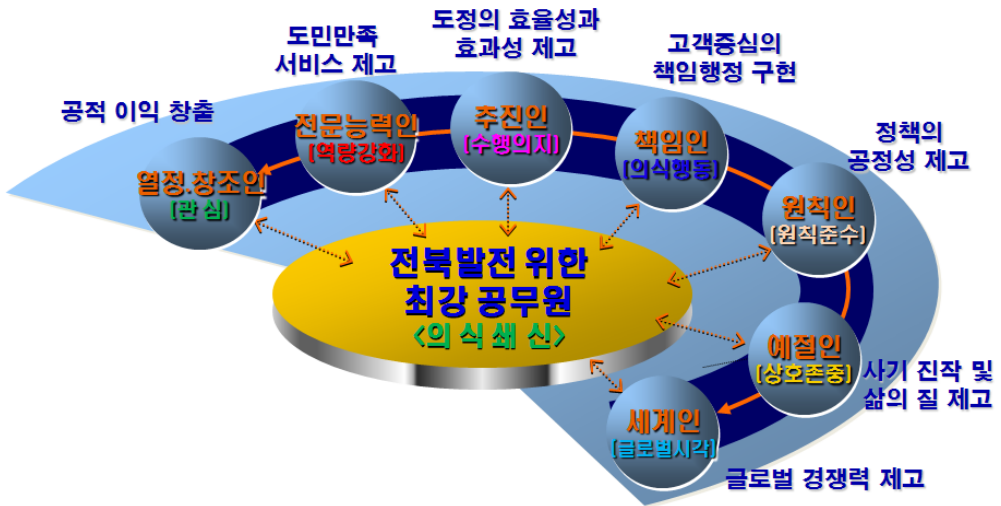
- 한국경제사회는 60년대 이후 90년대 중반까지 구가하였던 고도성장에서 벗어나 저성장·불확실성·세계화 시대 속에서 무한경쟁시대에 진입
- 전북은 한국의 고도성장 과정에서 타 지방자치단체에 비해 낙후를 면하지 못한 위치에 처해 있기 때문에 이러한 저성장·불확실성·세계화 시대에 능동적으로 대처할 수 있는 능력을 겸비한 최강공무원이 더욱 필요
- 특히, 정체된(낙후한) 전북 경제를 살리기 위해서는 혁신이 필요하며, 무엇보다도 전북발전의 핵심 세력인 공무원의 의식쇄신 선행이 필요
- 또한 전북도정이 설정한 도정 목표를 실현하여 전북을 한국과 세계 속에서 정신적·경제적 삶의 질이 높은 지역으로 전환시키기 위해 필요

- 추진·실천의지 제고 및 정책 집행적 수준
  - 전북발전에 대한 높은 기대치에 비해 이를 실현하기 위한 의식과 실천력 결여는 전북이 낙후의 늪에서 빠져 나올 수 없는 원인으로 작동
  - 이를 극복할 수 있는 정책기획 및 집행이 절대 필요하며, 이를 선행할 수 있는 1차 핵심동력 자원은 전북 공무원
  - 특히, 전북도정이 추진하는 전북발전을 위한 각종 정책 내지 비전 실현을 위해서는 공무원 사회에 내재되어 있는 소극적·냉소적 의식의 변화와 쇄신, 구태를 일소시키는 새로운 의식 경향의 정착이 필요

## □ 최강공무원 육성을 위한 교육훈련 전략의 필요성

- 21세기 고도의 지식·정보사회가 전개되고 있는 세방화(세계화와 지방화) 시대 속에서 요구하는 전북의 최강공무원은 시대에 앞서갈 수 있는 새로운 지식과 정보를 습득하고, 이를 실현시킬 수 있는 핵심 자원임
- 한국 정치·경제·사회·행정 제 분야의 급속한 변화 속에서 중앙정부의 변화는 물론이고, 이를 둘러싼 지방자치단체간의 치열한 경쟁의 가속화는 전북 공무원을 최강공무원으로 육성하는데 다음 여섯 가지 측면에서 교육훈련의 전략적 변화를 필요로 하고 있음
  - (1) 모든 자치단체가 보다 나은 발전을 위해 지속적인 성장정책을 추구하고 있음
  - (2) 전북발전을 통한 전북도민의 삶의 질을 제고시키기 위해서는 전북공무원의 최강 공무원화(최소한 10%)가 이뤄져야 함
  - (3) 질(質)경영시대 속에서 전북공무원의 최강 공무원화는 교육훈련을 통한 변화에 달려 있음
  - (4) 전북의 대내·외 경쟁력 제고를 통한 전북발전의 달성은 도지사에서부터 전 공무원에 이르기까지의 생각과 행동의 공유, 집중을 통해서만이 가능함
  - (5) 최강공무원화의 성패는 결국 도정 비전과 전략 실현의 결정적인 변수로 교육훈련 활동의 전략적인 변혁이 불가피함
  - (6) 첨단 지식·정보의 양과 질이 급속도로 변화하고 있으며, 변화된 최신의 지식과 정보의 수렴과 활용을 위한 전략적 교육훈련의 대응이 절실하게 필요함

□ 전북발전을 추진할 최강공무원의 개념화



○ 전북 공무원을 대한민국 최강 공무원으로 육성하자는 전라북도 지사의 의지와 구상에 근거하여 최강공무원이 갖추어야 할 7가지 공무원 상을 제시하면 다음과 같음

- 열정적으로 공적이익을 창출하는 열정창조인(熱情創造人)
- 도민만족 서비스를 제고시키는 전문능력인(專門能力人)
- 도정의 효율성과 효과성을 제고시키는 임무 수행의지와 추진력을 갖춘 추진인(推進人)
- 고객중심의 책임행정을 구현하며 정책 과정 전반에 대해 책임을 지는 책임인(責任人)
- 정책과정에서 원칙준수로 정책 전반의 공정성을 제고시키는 원칙인(原則人)
- 예절을 통해 공무원 상호 간은 물론이요, 도민 모두의 사기진작 및 삶의 질을 제고시키는 예절인(禮節人)
- 글로벌 시각 내지 마인드를 형성하여 전북의 글로벌 경쟁력을 제고시키는 세계인(世界人)

## □ 최강공무원 육성을 위한 교육훈련 혁신 방안

### ○ 교육훈련담당자의 변화 : 교육훈련 준비단계에서부터의 혁신

- 교육훈련을 혁신하기 위해서는 교육훈련 준비단계에서부터의 혁신계획 수립이 필요한데 이를 위해서는 무엇보다 전라북도 교육훈련담당자의 변화가 선결되어야 함
- 교육훈련 담당자는 새로운 시대 인식과 함께 전북공무원을 최강공무원으로 계발하고 육성하며, 이를 통해 전북발전에 이바지하고자 하는 책임감과 사명 의식을 갖고 있어야 함
- 교육업무에 상응하는 전문지식과 함께 관리담당자, 상담자, 직장 내의 훈련 담당자, 직장 내의 문제 해결자, 조직풍토 변혁자 등의 다양한 역할을 하는 교육훈련 담당자로서의 변화를 꾀해야 하며, 투철한 사명감을 가지고 마음가짐을 바르게 유지하도록 노력해야 함
- 철저한 사전준비와 훈련 후 성과 문제에 대한 확인평가를 통하여 개선 방안을 마련하는 등의 성과관리를 추구해야 함

### ○ 교육훈련 수요자 입장에 부응하는 수요 조사·분석의 선행

- 교육훈련의 체계적인 수요 조사·분석이 이루어져야 하는데, 교육훈련 수요 조사·분석은 교육훈련의 수립, 수행 및 평가와 성과 산출까지의 과정에서 가장 중요함
- 교육훈련 수요를 파악하지 않고 적당히 교육훈련이 실시될 경우에 필요성이 없는 교육훈련이 되기 때문에 비효율적인 결과를 초래함
- 교육훈련 수요의 기본파악 과정은 연간 교육훈련계획서, 업무수행계획, 자치단체장, 관리·감독자, 교육훈련 수강자, 부하와 후배, 현실적 문제, 외부 요인들을 통해 이루어 짐

### ○ 자치단체장에 의한 전북비전 제시와 비전 추진

- 도지사에 의해 구체적이고 확실한 전북 비전의 제시와 추진
- 이를 통해 목표지향 일체감을 형성시키고, 추진동력을 강화하며, 비전의 지속적인 점검과 확인 등의 평가를 수행

### ○ 전북공무원의 의식쇄신을 통한 전북공직사회문화의 변혁

- ➔ 공직사회문화의 쇄신을 위한 전북공무원의 의식쇄신 교육훈련 수행

- 무관심 극복 교육훈련 ⇨ 전북의 공적이익에 대해 관심과 흥미를 유발시킴으로써 도민 모두에게 공적이익 창출을 제고
- 무능력 극복 교육훈련 ⇨ 전북공무원의 능력을 배양시킴으로써 전북 경쟁력을 제고
- 무책임 극복 교육훈련 ⇨ 정책과정에 대한 책임의식을 강화
- 무원칙 극복 교육훈련 ⇨ 정책과정에서 원칙을 바로 세움으로써 전북 공무원의 최강공무원화 도모
- 무례함 극복 교육훈련 ⇨ 민주주의의 근간인 인간 존엄성을 중시하여 삶의 질을 제고

➔ 이상의 실현을 위해서는 내용에 대한 일상 생활화, 실현 및 정련화, 지속적인 교육훈련 과정이 뒷받침 되어야 함. 특히, 이를 위해 중요한 점은 어느 교육기관에서 교육을 받느냐 보다 일상생활의 교육훈련임

#### ○ 최강공무원이 갖추어야 할 7가지 핵심에 대한 자아조직 평가리스트 작성

- 최강공무원상인 열정·창조인, 전문능력인, 추진인, 책임인, 원칙인, 예절인, 세계인 등에 대한 자아조직 평가 리스트를 작성하여 전북도정 전체 차원의 진행 상황에 대한 종합적인 평가·점검 : 전산시스템화

#### ○ 「공직경쟁력 강화과정 프로그램」의 확대 실시

- 공직경쟁력 강화 과정 프로그램이 현재는 성과주의 시스템에 의한 직무 성과평가 결과 등에 의해 선별된 공무원들에게만 이루어지고 있는데 전 공무원에게 확대 실시하여 모두에게 자아성찰과 기획의 기회 부여
- 특히, 패널티 차원에서 실시하는 공직경쟁력강화 과정 프로그램이 자기 계발에 매우 유의한 과정이라는 점에서 확대 적용·실시가 필요함

#### ○ 공무원교육원에 독립적인 전문 연구·교수진의 구성과 운영

- 대학 조교수 이상급(혹은 공무원 최소 4급 이상)의 연봉 체계에 의한 예산 편성에 의해 정치·경제·행정·교육 등 상시 전문 연구·교수진 구성
- 이를 통해 전북 특성에 맞는 교육훈련 프로그램의 개발 및 교육훈련의 실시로 전북 공무원의 최강공무원 육성 기반 확립 및 강화

#### ○ 「전라북도지방공무원교육원」의 명칭 변경을 통한 이미지 쇄신

➔ 「전북인재사관학교」 혹은 「전북인재개발원」 등





## 참 고 문 헌

- 강일규. 2004. “지방정부의 인적자원개발 기능 강화를 위한 조직 및 운영체제 개선 방안 연구”. 『한국사회와 행정연구』, 제15권 제3호, 365-392.
- 강창민, 양덕순. 2006. “제주특별자치도 교육훈련강화방안”. 『제주발전연구원』.
- 강형기. 2003. “분권시대의 바람직한 공무원상”. 『지방행정』, 52.
- 관세청. 2007a. 『관세청 경력개발제도 추진 현황 및 성과』.
- \_\_\_\_\_. 2007b. 『관세청 미래를 위한 역량개발교육 성공적 도입』.
- 경기도공무원교육원. 2007. 『2007년도 교육훈련계획』.
- 김귀영 · 송석휘. 2006. “직무능력향상을 위한 공무원교육훈련제도 개선방안”. 『서울시정개발연구원』.
- 김수원 · 오영훈 · 오성욱. 2003. “우리나라 기업체의 인적자원개발 실태 분석”. 『기업교육연구』, 제5권 제1호, 29-61.
- 김미숙. 2005. “자기주도적 학습을 위한 교육훈련바우처 제도에 관한 연구”. 『평생교육학연구』, 제11권 제3호, 79-103.
- 김영원 · 봉현철. 2002. “Action Learning 프로그램의 효과평가에 관한 연구 - (주)효성 과장승격후보자과정의 사례를 중심으로 -”. 『인적자원개발연구』, 제4권 제2호, 29-60.
- 김영평. 1997. “공무원교육훈련의 새로운 패러다임”. 『행정과 정책』, 제3호, 33-79.
- 김판석. 2002. “공무원 핵심역량강화를 위한 민·관의 교육훈련 협력방향”. 『한국정책학회보』, 제11권 제1호, 81-112.
- 김효근 · 정미숙 · 안동윤. 2005. “지식경영과 e러닝 통합의 성공요인에 대한 연구 - LG전자 사례를 중심으로 -”. 『지식경영연구』, 제6권 제1호, 105-112.
- 류재현. 1997. “지방정부의 정책지향형 교육훈련에 관한 연구”. 『지방과 행정연구』.

- 박동서. 1994. “사회변화에 부응하는 새로운 공직자상”. 한국행정연구원.  
『공직자의 의식과 행태 개선』, 55-84.
- 배성오. 2006. “기업의 핵심인력 개발과 관리”, 『직업과 인력개발』.
- 백철현. 2000. “공무원교육훈련의 발전방안에 관한 연구 - 지방공무원교육훈련의  
교육운영과정을 중심으로-”. 『한국인간관계학보』, 제5권 제1호, 25-44.
- 서울특별시. 2006. 『서울시 공무원 교육훈련시스템 개편 백서』.
- 서울특별시. 2007. 『서울시 공무원 교육훈련시스템 개편계획』.
- 서울특별시공무원교육원. 2007. 『2007년도 교육훈련계획』.
- 송영수. 2000. “21세기 지식/정보화사회에 대응하는 기업내 HRD(인적자  
원개발)의 방향과 전략”. 『기업교육연구』, 제2권 제1호, 53-69.
- \_\_\_\_\_. 2007. “국내 대기업을 인적자원개발(HRD) 동향 -대기업 HRD 관리자  
의 인식을 중심으로 -”. 『교육정보미디어연구』, 제13권 2호, 139-160.
- 신승렬. 2006. “공무원 핵심인재 양성 정책”. 『직업과 인력개발』.
- 오동건. 2005. “조직문화 차원의 기업 e-Learning 학습환경 개선을 위한  
TQM 적용방안 탐색”. 『기업교육연구』, 제7권 제2호, 27-49.
- 오인경. 2004. “Blended learning의 실시 현황 분석:국내 현황 및 외국과  
의 비교”. 『기업교육연구』, 제6권 제1호, 41-62.
- 이명근·이현경. 2005. “기업교육 방안으로서의 온·오프라인 통합학습에  
대한 효과성 분석”. 『기업교육연구』, 제7권 제2호, 51-67.
- 이 성. 2001. “자기주도형 인적자원개발 도구로서의 사이버 교육 프로그램의 효  
과 평가에 관한 연구 - POSCO 안전관리 사이버 과정을 중심으로 -”,  
『한국농촌지도학회지』, 제8권 제2호, 179-190.
- \_\_\_\_\_. 2004. “e-Action Blended Learning을 활용한 실천적 리더십 과정의  
효과 연구”. 『기업교육연구』, 제6권 제2호, 105-125.
- 이종수. 2002. “공무원의 전문성 향상방안으로서 경력개발제도에 관한 연구”.  
『한국행정연구』, 제 11권 4호.

- 임철일. 2005. “실무능력을 위한 워크샵 기반 교육 프로그램의 설계 원리 탐색”. 『기업교육연구』, 제7권 2호, 69-95.
- 장수용. 2007. 『21세기 기업 교육훈련 전략』(서울: SBC 전략기업컨설팅).
- 장영철·허연. 2005. “인적자원개발체제와 기업성과간의 관계 - 기업의 학습조직화를 중심으로-”. 『인사관리연구』, 제 29권 제4호, 145-178.
- 전라북도지방공무원교육원. 2006. 『2007년도 교육훈련계획』.
- 정동섭. 2001. “기업교육에 있어서 e-Learning시스템 도입전략”. 『인적자원관리연구』, 제3집, 33-49.
- 조은상. 2001. “미국기업의 인적자원 개발이론과 동향”. 『인적개발연구』, 제9권 제3호, 80-98.
- 중앙공무원교육원. 2007. 『2007 교육운영계획』.
- 중앙공무원교육원, 한국인력개발학회. 2007. “성과창출형 인적자원개발”. 『2007민관협력 HRD 컨퍼런스』.
- 중앙인사위원회. 2004. 『공무원 교육훈련 사례집』.
- \_\_\_\_\_. 2005. 『공무원 교육훈련 혁신을 향한 여정』.
- \_\_\_\_\_. 2006. 『2007년도 공무원교육훈련지침』.
- \_\_\_\_\_. 2007. 『2008년도 공무원교육훈련지침』.
- 지방혁신인력개발원. 2007. 『2007년도 교육훈련계획』.
- 최경석·이종설·윤원영. 2006. “Six Sigma의 현재와 향후 전망 - LG전자의 사례를 중심으로-”. 『대한산업공학회지』, 제32권 제4호, 338-346.
- 포스코 인재개발원. 2007. 『포스코 인재육성 체계』.
- 행정자치부. 2007. 『지방공무원 교육훈련법 시행령 개정 내용』.
- 홍경선. 2004. “Blended Learning 개발 및 운영 사례연구 - 서울특별시공무원 e교육원 사례를 중심으로 -”. 『기업교육연구』, 제6권 제1호, 83-106.
- CJ. 2007. 『CJ그룹 인재육성 체계』.
- CJ(주) 인사팀 교육파트. 2005. 『CJ(주) 신입사원 교육프로그램 운영 사례』.

KB국민은행 연수원. 2007. 「KB국민은행의 2007년 인재교육」 New Trend.  
SK 조직개발팀. 2005. 「2006 교육계획 및 중점 추진 과제」.

관세청 : <http://www.customs.go.kr>.  
경기도 인재개발원 : <http://edu.gyeonggi.go.kr>.  
국민은행 : <http://www.sk.co.kr>.  
삼성인력개발원 : <http://hrd.samsung.co.kr>.  
서울특별시 인재개발원 : <http://www.edu.seoul.kr>.  
중앙공무원교육원 : <http://www.coti.go.kr/index.jsp>.  
지방혁신인력개발원 : <http://www.logodi.go.kr>.  
CJ : <http://www.cj.net>.  
POSCO : <http://www.posco.com>.  
SK : <http://www.sk.co.kr>.



## 부 록

- 일상 교육훈련에 의한 최강공무원 육성 방안:  
자기주도적 상시학습체제 및 교육지원체제 구축



## <부록>

### 일상 교육훈련에 의한 최강공무원 육성 방안

이미 이에 대해서는 전라북도 기획관실이 작성한 “-‘대한민국 최강공무원’ 양성을 위한- 전라북도 공무원 교육훈련시스템 혁신방안”(2007, 13-79쪽)에서 “역량개발 중심의 교육체제 정립, 자기주도적 상시학습체제 구축, 교육인프라 확충, 향후 추진계획 및 행정사항” 전반에 대해 정교하고 치밀하게 기획·제시하고 있음

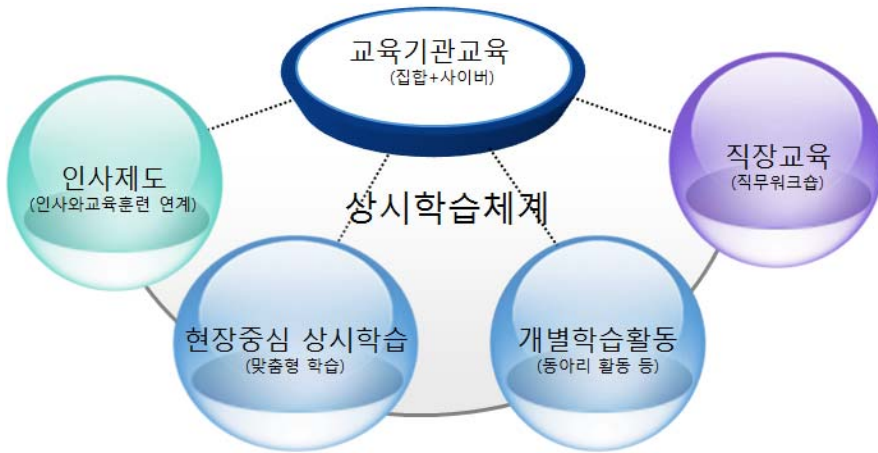
따라서, 본 보고서에서는 이 가운데 “상시학습체제 및 교육지원체제 구축”에 대해 공무원교육원에서 활용할 수 있는 추가 안을 제시하고자 함

### 자기주도적 상시학습체제 및 교육지원체제 구축

#### 1. 상시학습체제 구축의 의미

- 상시학습체제는 행정 환경의 변화에 따라 공무원의 역량 강화 및 대응 능력을 향상시키고 지식과 정보의 채택 및 흡수력을 확대하여 수동적인 교육 훈련에서 벗어나 자기주도형 학습으로 전환하여 능동성과 지속성을 유지하는 상시학습으로 전환하는 것을 의미함
- 상시학습체제는 자발적인 자기개발과 학습조직화의 촉진을 통해 조직 활력과 생산성을 향상시키는 핵심요소이고 조직의 경쟁력의 원천으로서 정책환경 및 정책효과 등에 대한 학습을 통해 바람직한 미래를 조망할 수 있는 안목을 확장시켜 주게 됨
- 행정환경의 변화에 따른 공무원의 역량강화를 위해서는 자발적인 개인 학습 활동 및 능력개발활동이 조직성과와 연계될 수 있도록 학습운영체계, 학습문화와 학습콘텐츠를 통합적으로 지원함으로써 직무와 학습이 함께 이루어지는 상시적 학습 문화 조성이 필요

- 상시학습체제의 구성요소는 교육훈련과 연계된 인사제도 변화, 교육기관 교육, 직장교육 및 개별학습활동, 현장중심 상시학습 등을 통해 공무원의 역량 및 경쟁력을 강화함



<그림 1> 상시학습체제의 구성

자료: 서울특별시, 『서울시 공무원 교육훈련시스템 개편 백서』(2006).

- 지방공무원 교육훈련법(제4조의 3)은 자기개발계획의 수립 및 의무이수시간제 도입을 통해 상시학습체제 구축을 강조하고 있음

“자기개발계획의 수립 및 의무이수시간제 도입”

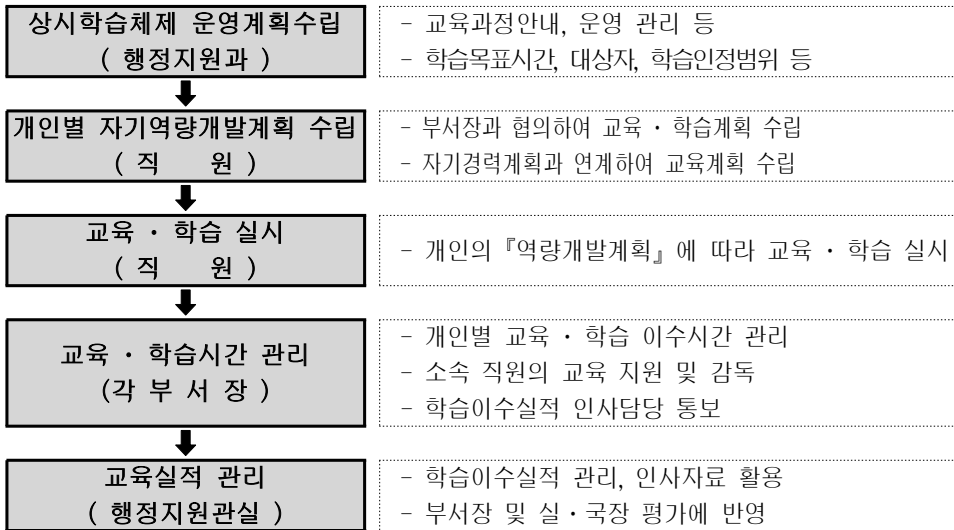
- 지방공무원은 대통령령이 정하는 바에 따라 매년 자기개발계획을 수립하고 일정시간 이상 교육훈련을 이수하여야 함
- 지방자치단체의 장은 소속 공무원이 자기개발계획에 따라 교육훈련을 받을 수 있도록 지원하여야 함

※ 「지방공무원교육훈련법」 개정 ➡ 2008. 1. 1 시행

- 상시학습체제를 구축하기 위해서는 전라북도 공무원의 역량 및 행정환경의 변화를 분석하고 상시학습이 가능한 부문에 대한 현황을 분석하여 향후 방향 등에 대한 상시학습체제 운영계획을 수립하여야 함
- 상시학습체제 운영계획이 수립되면 개인별 자기개발계획을 수립하고 개인별 능력과 관심 등을 중심으로 계획을 수립한 후 부서장과 협의하여 교육 및 학습 계획을 수립함. 수립된 학습계획에 따라 개인별 교육 및 학습을



실시하고 부서장은 수시로 직원의 학습 현황 및 능력 상태를 확인하여 교육훈련 인사관리 등에 반영하도록 함

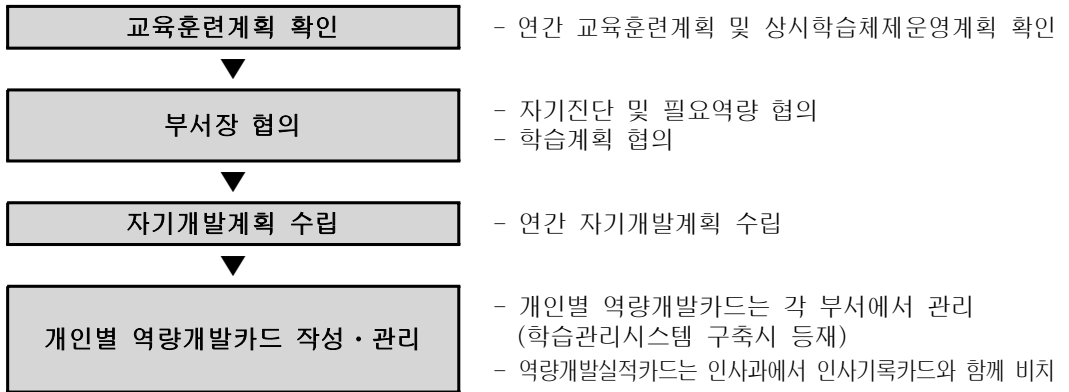


<그림 2> 상시학습체제 추진 절차

## 2. 상시학습체제의 주요내용

### (1) 자기개발계획 수립

- 자기개발계획은 공무원들로 하여금 자신의 관심 및 부족한 분야에 대해 과장 등 부서장과 협의하여 자신의 능력개발계획을 수립하고 부서장으로 하여금 부하직원의 능력개발을 적극 지원하도록 하는 목적을 감안하여 과장급 이상의 직위를 갖지 아니한 공무원을 대상으로 수립하도록 함
- 자기개발계획 수립 시 부서장은 소속 직원의 향후 보직 목표 및 현재의 업무처리과정에 대한 장단점을 사전에 진단 후 계획 수립 시 조언을 통해 능력개발 필요 분야를 학습할 수 있도록 지도하고 인사관리부서는 개인별역량개발실적카드를 인사기록과 함께 관리함



<그림 3> 자기개발계획 운영 절차

- 자기개발계획 수립의 운영절차는 연간 교육훈련계획을 수립하고 이에 따른 상시학습체제운영 계획을 확인한 후 업무 및 목표에 대한 자기 진단 및 역량을 분석한 후 부서장과 협의하여 학습계획을 수립함. 이에 따라 자기역량 개발계획을 수립하고 개인별 역량개발카드를 작성하여 인사기록카드와 함께 관리하도록 함

< 예 시 >

(08년) 개인별 능력개발 계획서 1

소속 : ○○ 과                      직급·성명 : 지방행정사무관 ○○○

교육·학습 계획	시 기	기간(교육시간)	비 고
양성평등 과정	4.11~15	5일(35H)	전라북도공무원교육원
법제실무과정	5월	21일(10H)	사이버 교육
영어회화	6~7월	2개월(30H)	개인학습(외국어학원)

작성자 : ○○○(인)              확인자 : ○○○(인)

(08년) 개인별 능력개발 계획서 2

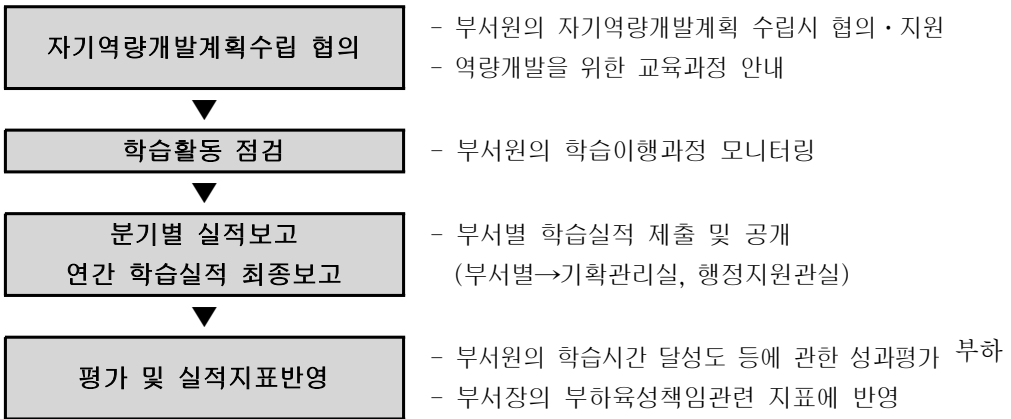
소속	(행정)국 (행정)과	직급 : 지방행정사무관    성명 :
다음보직 희망경로	(인력관리)분야 (총무)과	최종보직목표 (인력개발)분야 (과장)직위

구분	직무지식		직무역량		정보화		어학	
	수준	내 용	수준	내 용	수준	내 용	수준	내 용
최종목표	100	인적자원개발에 관한 전문가 수준의 전문지식 확보	100	환경 변화에 맞는 교육 훈련 계획 수립 능력 확보	100	PPT를 이용한 프레젠테이션 등 적절한 활용능력	100	국제회의 회의 주도 및 연설 가능 정도
08년 자기 개발 계획	50	○ 교육 훈련 담당자 교육이 수(14H) ○ 인사 관리 혁신 과정 (21H)	50	○ 리더쉽 향상과정 교육 이수 (14H)	50	○ PPT 활용능력 향상 (21H)	50	○ 영어 중급이상 향상(TOEIC 730점)
현 수준 진단	30	○ 인사 및 교육 훈련제도는 이해하고 있으나 관련 전문지식 부족	30	○ 장해진 계획의 실행은 잘하나 새로운 여건분석 및 목표 설정 능력 부족	30	○ 한글은 중급 수준이나 PPT 활용 능력 부족	30	○ 영어 초급수준 (TOEIC 550점)
본인 확인                      ○○○(서명)				부서장 확인                      ○○○(서명)				

자료 : 행정자치부(2007)

**(2) 부하육성 성과책임제**

- 상시학습체제는 부서장의 소속직원에 대한 책임 있는 관리가 전제되어야 함. 소속직원은 자기개발계획을 수립 시 부서장과의 협의를 통해 자기진단과 발전 방향 등을 수립하도록 되어 있음
- 해당 부서 소속 직원들의 자기주도적 교육, 학습을 담보하기 위하여 과장급 부서장에 대하여 구체적인 부하육성 성과책임을 부여함. 부서장의 소속직원들의 학습 및 교육지원 활동, 학습활동 점검 및 학습내용 확산 활동 등의 내용을 포함
- 과장급 부서장의 성과목표 설정 및 달성도 평가 시 부서장은 부하 육성 및 학습, 교육지원에 관한 사항을 반영하여 성과 지표화하거나 부서별 학습실적 등을 평가하여 인센티브 부여



<그림 4> 육성 성과책임제 운영절차

- 성과책임 부여 방법은 지방공무원평정규칙 제2장(근무성적평정)이 정하는 바에 따름. 예컨대 4급 공무원인 부서장인 경우 업무목표의 설정 및 목표 달성도 평가 시 소속 공무원의 교육 훈련 이수시간 달성에 관한 사항을 포함하여 평가할 수 있으며, 5급 이하 공무원 부서장인 경우 평정대상기간의 업무추진실적에 소속 공무원의 교육훈련 이수 시간 달성에 관한 사항을 포함

### (3) 학습목표의무이수제 실시

- 학습목표의무이수제는 연간 일정 시간 학습 및 교육이수를 의무화하기 위한 제도로써 당해 직급에서 연평균 100시간 이상(2010년부터)의 교육, 학습을 이수한 자에게만 승진을 할 수 있는 기회를 부여함
- 행정자치부에 의하면 현행 교육훈련평정제도는 2008년부터 폐지할 계획을 가지고 있으며 근무성적(50점), 교육훈련성적(20점), 경력(30점)에서 교육훈련평정(20점)이 폐지되고 근무성적평정 50점에서 70점으로 상향 조정됨

<표 1> 행자부 교육의무시간제 도입 후 승진후보자명부 반영비율

구 분	현 행	향 후
교육평정	20점	직급별 연간 최저학습목표시간 충족시 승진
근무평정	50점	70점
경력평정	30점	30점

- 학습목표의무이수제는 3급이하 전직원에 대하여 적용하고 2급이상 공무원은 승진과 연계한 학습목표의무이수제 적용은 배제하되, 연간 일정시간이상 교육이수를 권장하도록 하며 정무직이나 고용직은 적용에서 제외함

#### 연간 최저 학습목표시간 설정

구 분	연간 교육시간					비 고
	3급이상	4급	5급	6급이하	기능/별정/계약	
'08년	30시간 (20시간이상)	60시간 (30시간이상)	60시간 (50시간이상)	60시간 (50시간이상)	30시간 (20시간이상)	()는 행자부지침 최저교육한도시간 → '06년 도내 공무원 평균 교육 이수시간 : 1인당 19시간
'09년	40시간	80시간	80시간	80시간	40시간	
'10년	50시간	100시간	100시간	100시간	50시간	

- 교육훈련 및 학습 인정범위는 상시학습체제의 도입으로 인하여 확대하여야 함. 종전에는 교육훈련을 기본교육, 전문교육 등으로만 구분하여 교육기관에서 이수한 교육이외에 개인이 스스로 학습 및 교육 활동은 교육훈련으로 인정하지 못하였음. 따라서 공무원 스스로 활동하는 직무 관련 학습 및 연구 활동 등을 교육훈련의 범위에 포함하여 교육훈련 인정 범위를 확대
- 학습 인정내용은 현행 직무전문교육, 외국어 교육, 정보화 교육, 제안 및 연

구경진대회 입상, 직무관련 세미나 참여 등은 예외적 인정 등에서 추가적으로 확대할 수 있는 것으로 개인별 학위 및 자격증 취득, 동아리 및 강의활동, 직무관련 독서, 논문게재, 저술, 직무워크숍, 직장교육프로그램 참여 등을 포함할 수 있음

- 인정범위 확대에 따른 교육편중현상을 방지하기 위해 각 공무원이 1년에 최대로 인정받을 수 있는 교육훈련시간은 160시간으로 하고 전체 교육이수시간 중 교육훈련부서 주관으로 민관 교육훈련기관에서 이수한 교육실적이 20%이상 되어야 하며, 필수교육과정을 지정하거나 교육유형별 인정시간 상한을 설정하도록 함

<표 2> 학습인정범위 및 인정시간 기준(전라북도공무원교육원안)

교육·학습유형		인정시간	연간최대 인정시간	시스템 등재자	인정승인	인정근거	비 고	
교육기관 주관	교육기관교육 (인력개발원,시·도교육원, 중앙부처소속 각급 공무원 교육훈련기관)	기본	교육시간	100	교육담당자	교육혁신과	교육수료 통보	
		전문	교육시간	100	교육담당자	교육혁신과		
		기타	교육시간	100	교육담당자	교육혁신과		
	민간교육기관교육 (교육훈련주관부서에서 교육명령을 발하여 행하는 경우에 한함)	기본	교육시간	100	교육담당자	교육혁신과	교육수료 통보	
		전문	교육시간	100	교육담당자	교육혁신과		
		기타	교육시간	100	교육담당자	교육혁신과		
교육훈련	국내위탁교육 (시행령 제12조에 의한 국내위탁교육)	6월미만	교육시간	100	교육담당자	교육혁신과	수료증, 연수보고서 등	
		6월이상	교육시간	160	교육담당자	교육혁신과		
	국외위탁교육 (시행령 제28조에 의한 국외훈련계획)	1월미만	교육시간	50	교육담당자	교육혁신과	수료증, 연수보고서 등	
		6월미만	교육시간	100	교육담당자	교육혁신과		
		6월이상	교육시간	160	교육담당자	교육혁신과		
	부서주관 상시학습	직장교육	직무	교육시간	100	개인	소속부서	주관부서 확인 (계획서, 수료자 명단 제출)
시책			교육시간	100	개인	소속부서		
소양			교육시간	100	개인	소속부서		
워크숍 (기관·부서 주관 워크숍)		주제발표	참석시간×2	30	개인	소속부서	주관부서 확인 (수료자명단, 결과보고서 제출)	• 업무회의 등은 불인정
		토론	참석시간×1.5	30	개인	소속부서		
		단순참가	참석시간×1	30	개인	소속부서		
T/F, 혁신활동		T/F, 혁신 활동	참석시간	30	개인	소속부서	주관부서 확인	
학습동아리 (정식등록한 학습동아리)		학습동아리	참석시간	30	개인	소속부서	주관부서 확인	• 기타 동아리, 연 구모임 활동은 불인정
정책현장방문		정책현장 방 문		0				
제안 (제안규정에 의한 입상)		입상(대내)	20시간	50	개인	소속부서	결과 확인 (제안심사문서)	
		입상(대외)	50시간	50	개인	소속부서		
연구·경진대회		입상(대내)	10시간	50	개인	소속부서	주관부서 확인 (대화 참가 문서 및 대회결과 통보문서)	
	입상(대외)	30시간	50	개인	소속부서			
	참가	참가시간	50	개인	소속부서			
강의	강의	강의시간	30	개인	소속부서	주관부서 확인 (교육기관)	• 교육원 전임 교 수요원의 직무수	

							확인서)	행상 강의 제외 • 대학 등에서의 시간 • 겸임교수로서의 강의 제외
개 인 학 습	사실학원 등 교육 (사이버교육 포함)	직무	교육시간	30	개인	소속부서	수강증, 출석확인서 등	• 출석률 70% 이상 인 경우만 해당 • 청내어학, 공무원 원교육원 외국어 • 이면교정 : 1기당 15시간 최대 30 시간 인정 • 공무원 Cyber영 어교육 : 1등급 항상마다 10시간 인정 최대 30시 간 인정
		전산	교육시간	30	개인	소속부서		
		어학	교육시간	30	개인	소속부서		
		기타	교육시간	30	개인	소속부서		
대학·대학원 (자비, 야간)	비학위과정	학기당 30시간	60	개인	소속부서	수료증, 성적증명서, 학위증명서		
	학사과정	1학점당 3시간	100	개인	소속부서			
	석사과정	1학점당 5시간	100	개인	소속부서			
	박사과정	1학점당 5시간	100	개인	소속부서			
자격증취득	기술사	30	30	개인	소속부서	자격증 (1년에 취득한 자격증 중 최상위 1개만 인정)	• 면허증은 제외	
	기사	20	20	개인	소속부서			
	산업기사	15	15	개인	소속부서			
	기타	15	15	개인	소속부서			
연구모임, 세미나, 학술대회 등	주제발표	참석시간	30	개인	소속부서	주관기관 확인 (1일 5시간 이내)		
	토론	참석시간	30	개인	소속부서			
	단순참가	참석시간	30	개인	소속부서			
독서	독서		0					
직무관련 노하우 등 보고서	직무관련 보고서		0					
저술	개인	50	50	개인	소속부서	증빙자료제출	• 출판등록 저서만 인정	
	공동	25	50	개인	소속부서			
논문게재	개인	25	50	개인	소속부서	논문	• 직무관련 논문으 로 학술지에 등록 된 논문 만 인정 • 학위논문 및 교육훈련 연구 보고서 제외	

### 3. 자기개발 학습지원 체계 구축

#### (1) 목적

- 자기주도형 상시학습체계의 구축에 따라 증가가 예상되는 학습 및 교육수요를 도 차원에서 체계적으로 지원하여 경쟁력 있고 역량 있는 공무원의 인적자원을 양성
- 공무원의 자기주도적 학습을 위해 창의성, 전문성, 보상 등을 추진할 수 있

는 자발적 연구 동아리 활동 및 워크숍 참여 등을 활성화함으로써 자율적인 학습문화 확산 및 자기 주도적 전문성 강화 노력 분위기를 조성

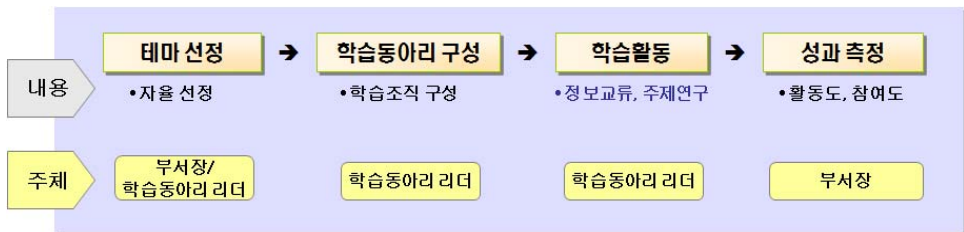
## (2) 사업내용

- 자기개발 학습지원사업은 국내 학위과정 지원, 직무관련 자격증 취득 지원, 외국어 학습 지원, 학습동아리 활동 지원 등으로 구분할 수 있음
- 국내 학위과정 지원은 학사과정 및 석사과정(야간) 지원 부문으로 구분할 수 있음. 학사과정은 도내 대학을 선정하여 위탁교육을 실시하며 학기당 80만원 수준의 학비를 보조하도록 하며, 석사과정은 지원대상자를 선발하여 지원하는 방식과 학사관리를 통해 성적 미달자의 지원을 중단하는 방식 등을 종합적으로 고려하여 지원하도록 함
- 직무관련 자격증 취득 지원 사업은 직무분야별 필수 자격증을 취득할 수 있도록 동기를 부여하기 위해 자격증 취득에 소요되는 학습비용을 지원하는 것으로 필수 자격증 취득 수요조사를 통해 지원 대상 자격증 기준을 마련하고 지원하도록 함
- 외국어 학습 지원 사업은 외국어 습득의 기회를 확대하고 전문성을 강화하기 위해 사설어학원 수강료를 지원하고 사이버 외국어 학습 교육의 프로그램을 다양화하여 이용자의 선택권을 확대하도록 함. 또한 학습자의 이용실적 관리를 강화하여 불성실한 학습자의 지원 배제 기준을 설정함
- 상시학습 열정 공무원 바우처 제도는 학습자가 교육비용을 카드 또는 쿠폰 형식으로 수령하여 본인이 원하는 교육기관에 제시, 등록하여 교육서비스를 받고 교육기관은 쿠폰 또는 카드 결제 영수증을 조직에 제출하여 교육비를 정산하는 시스템임
- 도청 내 학습 동아리 활성화 지원 사업은 도청 내 직원들의 관심과 전문성 등을 확대하기 위해 동아리 활성화를 도모하도록 함. 지식창출·공유·활용의 선순환이 일어나는 상시학습체제 구현으로 지식 공무원을 양성하고 산재된 지식, 노하우의 체계적 정리로 지식의 자산화를 추진하며 필요지식을 필요한 사람에게 필요한 시기에 제공하여 업무의 생산성을 제고할 수 있음. 이를 위해 동아리 활동의 지원 현황 및 성과를 수시로 공개하여 참여를 유도하고 정기적인 평가를 통해 지원수준을 차등화하여 경쟁적인 분위기를 유



도하여 성과 및 지식 창출 중심의 동아리 활동을 추진함

- 학습동아리의 유형은 직무학습 동아리, 종합지식 동아리, 정보교류 동아리 등으로 구분할 수 있음
- 직무학습동아리는 현장 행정 중심의 자율학습으로 개인 및 조직의 역량 향상을 도모하며, 종합지식 동아리는 핵심지식, 성공 및 실패 사례의 종합화, 신지식을 창출함. 또한 정보교류 동아리는 유사업무 및 공동 관심분야별 정보 교류를 추진함



<그림 5> 학습동아리 추진 절차

<표 3> 자기개발 학습 지원 사업

사 업	내 용
국내학위과정 지원 사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학사과정 및 석사과정 지원</li> <li>• 위탁교육 및 선발기준 마련</li> </ul>
직무관련 자격증 취득 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무분야 필수 자격증 취득 학습비용 지원</li> </ul>
외국어 학습 지원 사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 어학원 수강비 지원 및 사이버 프로그램 확대 지원</li> </ul>
학습동아리 활성화 지원 사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 목적은 지식근로자양성, 지식자산화, 업무생산성 제고</li> <li>• 동아리 활동의 인센티브 부여</li> </ul>
상사학습 열정 공무원 바우처 제도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육비용을 카드 및 쿠폰형식으로 운영</li> </ul>



**전발연 2007 정책연구**

**전라북도 공무원 교육훈련 혁신방안 연구**  
- 대한민국 최강 공무원화 -

---

발행인	신기덕
발행일	2007년 12월 31일
발행처	전북발전연구원 560-014 전북 전주시 완산구 중앙동4가 1번지 전화:(063)286-9201 팩스:(063)286-9206 <a href="http://www.jd.re.kr">http://www.jd.re.kr</a>

---

본 출판물의 판권은 전북발전연구원에 속합니다.