

碩士學位 論文

地方公務員教育訓練體制的 改善方案에  
관한 研究

- 濟州道를 中心으로 -

A Study on How to Improve Local Public  
Officials' Education & Training Systems  
in Cheju Provincial Office



濟州大學校 行政大學院  
行政學科 一般行政專攻  
高 昉 秀

碩士學位 論文

地方公務員教育訓練體制的 改善方案에  
관한 研究

- 濟州道를 中心으로 -

指導教授 金 性 俊



濟州大學校 行政大學院

行政學科 一般行政專攻

高 昉 秀

1999年 7月 日

# 地方公務員教育訓練體制的 改善方案에 관한 研究

- 濟州道를 中心으로 -

指導教授 金 性 俊

이 論文을 行政學 碩士學位 論文으로 提出함

1999年 7月 日

 濟州大學校 行政大學院  
行政學科 一般行政專攻  
高 昉 秀

高昉秀의 行政學 碩士學位 論文을 追認함

1999年 7月 日

審査 委員長 \_\_\_\_\_ (인)

審査 委員 \_\_\_\_\_ (인)

審査 委員 \_\_\_\_\_ (인)

A Study on How to Improve Local Public  
Officials' Education & Training Systems  
in Che Provincial Office

Bang-Su Ko

(Thesis Adviser: Sung-Jun Kim)



JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Graduate School of Public Administration  
Cheju National University  
Cheju, Korea

1999年 7月 日

# 目 次

第 1 章 序 論	1
第 1 節 研究의 目的	1
第 2 節 研究의 範圍 및 方法	3
第 2 章 地方公務員教育訓練의 理論的 背景	6
第 1 節 教育訓練의 意義	7
1. 教育훈련의 개념 및 필요성	7
2. 教育훈련의 방법	11
3. 우리나라의 教育훈련제도	13
第 2 節 地方自治時代의 教育訓練	24
1. 지방자치환경의 변화양상	24
2. 자치환경의 변화와 教育훈련수요	26
3. 제주도의 지역적 특성과 教育훈련의 대응	27
第 3 節 研究分析의 틀 設定	29

第 3 章 地方公務員教育訓練의 現況과 問題點	· 34
第 1 節 地方公務員의 教育訓練 現況	· 35
1. 教育훈련의 체계	· 35
2. 教育훈련의 운영	· 36
第 2 節 教育訓練基盤 側面의 問題點	· 55
1. 教育훈련 사무자동화시스템 미흡	· 55
2. 教育기자재의 부족 및 노후화	· 56
3. 정보통신기술을 이용한 教育훈련시스템의 미비	· 58
第 3 節 教育訓練運營 側面의 問題點	· 59
1. 教育훈련수요조사의 형식성	· 59
2. 教育훈련내용의 획일성	· 67
3. 教育훈련방법의 단순성	· 68
4. 교수요원의 사기저하 및 비전문성	· 78
5. 教育과정에 대한 사후평가의 미흡성	· 85

第 4 章 地方公務員 教育訓練體制의 改善方案	88
第 1 節 教育訓練體制改善의 基本方向	89
1. 教育훈련  기반측면	90
2. 教育훈련  운영측면	91
第 2 節 教育訓練基盤 側面의 改善方案	92
1. 教育훈련  사무자동화시스템  구축	92
2. 教育기자재의  확충 및  현대화	94
3.  정보통신기술을  이용한  教育훈련시스템의  구축	96
第 3 節 教育訓練運營 側面의 改善方案	99
1.  과학적이고  체계적인  教育훈련수요조사	99
2.  教育훈련내용의  특성화	105
3.  教育훈련방법의  다양화	108
4.  우수교수요원  확보 및  사기양양	130
5.  教育과정에  대한  사후평가  강화	134

第 5 章 要約 및 結論 . . . . .	137
參考文獻 . . . . .	140
英文抄錄 . . . . .	150



## 表 目 次

< 표 1 > 공무원교육의 발전과정 . . . . .	15
< 표 2 > '98. 교육훈련실적 . . . . .	38
< 표 3 > 사무분장표 . . . . .	39
< 표 4 > 기본교육과목 편성현황 . . . . .	42
< 표 5 > 전문교육과정 . . . . .	44
< 표 6 > 시·도 통합전문교육과정 . . . . .	45
< 표 7 > '98. 교육과정 편성표 . . . . .	47
< 표 8 > 장기교육설치과정 및 교육대상 . . . . .	48
< 표 9 > 기타교육설치과정 및 교육대상 . . . . .	49
< 표 10 > 위탁훈련의 유형별 내용 . . . . .	51
< 표 11 > 민간교육훈련기관과의 교류 . . . . .	52
< 표 12 > 외국교육훈련기관과의 교류 . . . . .	53
< 표 13 > 교육기자재 확보 상황 . . . . .	56
< 표 14 > 시도별 교육기자재 확보 상황 . . . . .	57
< 표 15 > '98. 교육훈련 수요조사 . . . . .	62
< 표 16 > 행정지원요원과정 입교동기 . . . . .	64
< 표 17 > 교육목표에 대한 성과 . . . . .	65
< 표 18 > 전문교육과정 입교동기 . . . . .	65
< 표 19 > 교육목표에 대한 성과 . . . . .	65
< 표 20 > 교재내용 구성의 적절성 . . . . .	69
< 표 21 > 교재내용 편성방향 . . . . .	70

< 표 22 > 교육받은 방법 . . . . .	71
< 표 23 > '98. 경험식 참여식 교육실시현황 . . . . .	72
< 표 24 > '96. 시도별 경험식 참여식 교육실시현황 . . . . .	74
< 표 25 > 교육방법의 변화양상 . . . . .	76
< 표 26 > 교수요원 현황 . . . . .	79
< 표 27 > 교관직책에 대한 긍지 . . . . .	81
< 표 28 > 교관 이임후 최초 보직에 대한 만족도 . . . . .	81
< 표 29 > 과정별 강사활용현황 . . . . .	82
< 표 30 > '96 시도별 외래강사 활용 현황 . . . . .	84
< 표 31 > 교육운영관리지원 시스템(안) . . . . .	93
< 표 32 > 멀티미디어 환경 . . . . .	95
< 표 33 > 사이버 교육환경기반 비교 . . . . .	98
< 표 34 > 제주 이미지형상화 교육(안) . . . . .	107
< 표 35 > 교육훈련의 목표(내용)와 방법 . . . . .	109
< 표 36 > 교육훈련방법의 비교 . . . . .	111
< 표 37 > 외국교육훈련제도의 비교 . . . . .	113
< 표 38 > 정보전달의 방법과 이해도의 차이 . . . . .	122
< 표 39 > 원격교육의 필요성에 대한 의견 . . . . .	125
< 표 40 > 사이버교육의 필요성과 활동영역 . . . . .	127

## 圖 目 次

< 그림 1 > 연구추진체계 . . . . .	5
< 그림 2 > 교육훈련실시체계 . . . . .	17
< 그림 3 > 공무원교육훈련기관 현황 . . . . .	18
< 그림 4 > 지방공무원 교육훈련체계 . . . . .	20
< 그림 5 > 교육운영과정 . . . . .	23
< 그림 6 > 연구분석의 틀 . . . . .	33
< 그림 7 > 교육훈련실시체계 . . . . .	35
< 그림 8 > 교육훈련운영체계도 . . . . .	36
< 그림 9 > 직제 기구표 . . . . .	37
< 그림 10 > 기본교육 모형도 . . . . .	40
< 그림 11 > 교육수요조사절차 . . . . .	61
< 그림 12 > 합리적인 교육훈련계획 수립 방안 . . . . .	101
< 그림 13 > 교육과정 자율선택제 도입방안 . . . . .	104
< 그림 14 > 주문형 참여식 위탁교육의 도입방안 . . . . .	118
< 그림 15 > 원격교육 실시방안 . . . . .	129

# 第 1 章 序 論

## 第 1 節 研究의 目的

오늘날 전 세계적으로 행정을 둘러싸고 있는 환경은 매우 다양하고 복잡하며 급속하게 변화하고 있다. 21세기의 새로운 도전을 앞두고 있고 국가간에 상호의존과 교류, 경쟁의 확대로 세계가 하나의 지구촌 화 되고 있는 것이다. 이와 같은 세계적 행정환경의 변화들은 한국의 행정 과도 직·간접으로 관계를 갖고 있다. 1998년에는 여야 정권교체로 국민의 정부가 탄생하였으며, 하반기부터는 제2기 민선자치시대를 맞이하고 있다. 이와 더불어 지방행정의 환경도 변화하고 있다.

본격적인 민선자치시대를 맞이하여 지방행정에 경영마인드 도입은 물론 고객 지향적 기업경영기법 도입이 요구되고 있다. 즉 공공서비스의 질적 수준을 높이고 서비스의 공급방식을 다원화함으로써 고객인 주민 욕구에 최대한 부응토록 하는 것이다. 이렇게 하기 위해서는 지방공무원들이 변화의 의미를 제대로 읽고, 이를 주도하는 주체로 거듭 나아가야 한다. 그 어느 때보다도 지방공무원들의 자질과 능력향상이 필요하고 이러한 능력과 자질을 갖추기 위한 지방공무원교육훈련의 필요성과 교육훈련체제에 대한 개선 필요성이 강조된다고 할 수 있다.

그러나 지금까지의 지방공무원교육훈련은 중앙정부의 교육훈련지침에 의한 획일적인 교육훈련체제하에 대내적 평가만 강조하고 외부에 노출시켜 교육내용의 타당성이나 적실성에 대한 평가를 소홀하게 다루었으며, 미래의 변화에 적극적이고 진화적으로 대응할 수 있는 역량을 향상하는데는 거의 무관심하였다고 할 수 있다.<sup>1)</sup>

1) 김영평, “21세기 공무원교육훈련 발전방안,” 「공무원 교육훈련발전 세미나」, 중앙공무원교육원, 1997, p. 25 ; 박세정, “자치단체 특수인력 충원대책,” 「지방행정」

이와 같이 지방공무원교육훈련은 제도적인 운영 제약 등으로 인하여 지방자치시대에 걸맞는 교육훈련이 되지 못하고 외형적인 교육훈련에 치중하여 왔다고 할 수 있다. 교육훈련방법은 참여식 방법이 아닌 강의식위주로 진행되고 있으며, 교수요원의 사기저하 및 비전문성, 교육훈련 기반시설 열악 등이 문제점이라 할 수 있다.

제주도의 경우도 지방공무원교육훈련을 보면 지방공무원교육훈련기관에서 실시하는 교육훈련은 그 실체적 중요성에 비해 교육훈련기반측면과, 교육훈련운영측면에 있어서 개선의 소지가 있다고 할 수 있으며, 지방자치시대 지방공무원의 능력향상을 위하여 이의 개선책이 요구되고 있다. 그리고 지금까지 지방공무원의 교육훈련에 관한 선행연구도 많이 진행되어 왔다고 할 수 있으나, 대부분 기존의 전통적인 교육훈련체제 하에서의 제도적인 면이나 행태적인 측면의 연구들이라 할 수 있다. 따라서 지방행정환경의 변화와 교육훈련패러다임변화에 따른 교육훈련의 효율적인 방안을 모색하는 새로운 연구가 필요하다 하겠다. 이제 지방공무원교육훈련도 과거의 정형화된 과정을 일방적으로 제공하는 전통적인 교육형태에서 새로운 교육 패러다임을 중심으로 한 교육훈련으로 과감하게 탈바꿈하여야 할 것이다.<sup>2)</sup>

따라서 본 연구는 제주도지방공무원의 교육훈련문제를 중심으로 교육훈련 운영과정상의 개선문제 등 행정환경변화와 교육훈련 패러다임 변화에 따른 교육훈련체제의 실태를 분석하고 지방공무원의 능력발전을 위한 대안을 모색하는데 그 목적이 있다 하겠다.

---

8월호, 대한지방행정공제회, 1997, p. 30 ; David G. Carnevale, " Human Capital and High Performance in Public Organizations," in *Public Personnel Administration : Problems and Prospects*, eds. Steven W. Hays and Richard C. Kearney, 3rd ed. (Prentice - Hall, 1995), p. 140.

2) 김관석, "교육경쟁력 강화방안," 「교육훈련정보」, 중앙공무원교육원, 1999. 1, pp. 35-36 ; 조미옥, "교육혁신을 위한 자기학습 개념의 도입," 1999, p. 2.

## 第 2 節 研究의 範圍 및 方法

### 1. 연구의 범위

본 논문은 앞에서 살펴본 연구목적 등을 위하여 지방공무원교육훈련 체제의 개선방안을 모색하는 데 주안점을 둔다. 그리고 지방공무원교육훈련은 시·도별로 차이가 있을 수 있으나 모든 교육훈련기관의 중앙정부의 교육훈련지침에 의거 교육을 실시하고 있기 때문에 전반적인 문제의 인식이나 이를 해결하기 위한 접근방향에 대하여는 대체로 의견이 일치된다고 할 수 있다.

그러나 지금까지의 교육훈련은 이러한 중앙정부의 교육훈련지침에 따른 교육과정의 편성 등으로 지역적인 특성을 살린 현실적이고 구체적인 내용이 결여된 채 획일화된 교육체계 아래서 형식적인 교육을 실시해왔다고 할 수 있다. 이제는 본격적인 민선자치시대를 맞이하여 그 지역의 특성을 살리면서 여건이 좋은 것은 극대화하고, 여건이 나쁜것은 최소화해나가면서 타 지방자치단체와의 차별화된 특성 있는 교육실시와 이에 대한 연구가 필요하다 하겠다.

따라서 연구의 대상을 제주도지방공무원으로 국한하였으며 공간적으로는 행정구역상 제주도와 산하 시·군을 대상으로 하였다. 직급별로는 5급 이상 지방공무원인 행정자치부 국가전문행정연수원에서 교육을 실시하므로 여기서는 현행 제도상 지방공무원교육원의 교육대상이 되는 6급 이하 지방공무원으로 한정하였다.

또한 지방공무원의 교육훈련은 직장교육, 교육훈련기관교육, 위탁교육으로 구분할 수 있으나 지방공무원의 교육훈련은 대부분 교육훈련기관에 의해 실시되기 때문에 제주도지방공무원교육원 교육훈련을 중심으로 살펴보았다. 그리고 본 연구는 지방공무원교육훈련기반 측면과 교육

훈련운영측면을 중심으로 연구내용의 범위를 설정하였다. 연구의 주된 내용으로는 제1장에서는 연구의 목적, 제2장에서는 지방공무원교육훈련의 이론적 배경, 제3장에서는 제주도지방공무원을 중심으로 한 교육훈련의 현황과 문제점, 제4장에서는 도출된 문제점을 토대로 하여 공무원교육훈련체제의 개선방안, 제5장에서는 본 논문의 연구결과를 요약하였다.

## 2. 연구의 방법

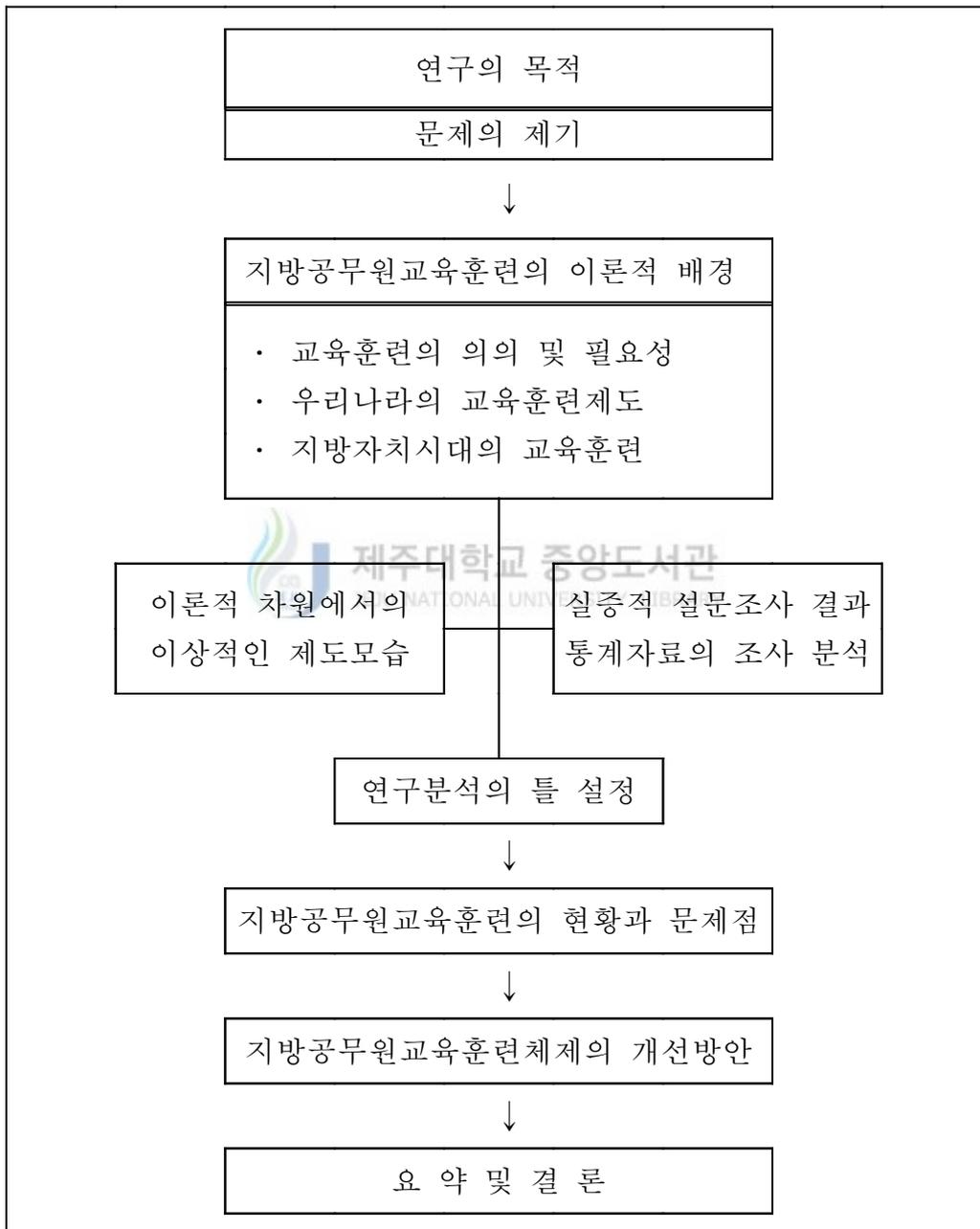
본 연구의 방법은 앞에서 설명한 내용을 구체적으로 제시하기 위하여 주로 다음과 같은 방법을 택하였다.

먼저, 지방공무원교육훈련의 이론적 모색을 위한 문헌조사는 국내·외의 서적, 학계의 논문, 연구기관의 연구보고서, 학술지, 선행연구, 그리고 교육과 관련된 각종 국내·외 문헌을 활용하였으며, 실태조사는 행정자치부 등 교육훈련기관 및 지방공무원교육원의 교육훈련종합평가보고서와 교육훈련계획서, 각종 통계자료를 통해 조사·분석하였고 아울러 제주도지방공무원교육원의 실무근무경험을 토대로 객관성을 가지고 현실적인 측면에서 실증적인 연구를 하려고 시도하였다.

그리고 문제점의 분석과 대안의 모색을 위한 근거를 제시하기 위하여 연구분석의 틀을 설정하고 기존의 실증적 설문조사결과를 통계자료로 분석 활용하였다.

본 연구의 세부적인 연구추진체계는 다음 < 그림 1 >과 같다.

< 그림 1 > 연구추진체계



자 료 : 필자 구성

## 第 2 章 地方公務員教育訓練의 理論的 背景

지방공무원교육훈련체제에 관한 개선방안을 연구함에 있어서 공무원 교육훈련에 대한 전반적인 이론적 배경을 통한 종합적인 시각을 가지는 것이 필요하다고 할 수 있다. 이러한 이론적 틀은 비단 연구뿐 만 아니라 행정실무에 있어서도 분석의 출발점을 명백히 하고 문제의 소재를 찾아 내는데 도움이 될 수 있다고 생각한다.

지방공무원의 교육훈련은 공무원의 직무수행에 필요한 지식과 기술을 습득하며, 일반소양과 능력을 개발하고, 그들의 가치관과 태도를 바람직한 방향으로 변화시키려는 활동이다라고 할 때, 오늘날 급격하게 변화하는 행정환경에서 유능하고 전문화된 공무원의 확보는 매우 필요하다고 할 수 있다. 특히, 본격적인 민선자치시대를 맞이하여 지역문제를 스스로 처리 할 수 있는 즉, 새로운 문제의 의미를 포착하고 그것에 대한 새로운 해법을 탐구하는 자세가 중요하다고 할 수 있는데, 교육훈련도 지방공무원들이 문제해결능력을 제고하고, 전문적 지식을 함양하며, 양질의 주민 행정서비스를 제공 할 수 있는 방향으로 나가야 할 것이다.

따라서 본 장에서는 지방공무원교육훈련의 의의와 우리나라 공무원교육훈련제도, 지방자치시대의 지방공무원교육훈련, 그리고 제주도의 지역적 특성과 교육훈련의 대응에 대해서 살펴보고자 한다.

## 第 1 節 教育訓練의 意義

### 1. 教育訓練의 개념과 필요성

#### 1) 教育訓練의 개념

교육훈련의 정의는 “공무원들의 직무 수행 상 필요한 지식과 기술을 습득하고 일반적 소양과 능력을 개발하며, 그들의 가치관과 태도를 바람직한 방향으로 변화시키려는 활동”이다<sup>3)</sup>라고 할 수 있다.

이런 교육훈련의 정의는 지식·정보화시대로 지칭되는 최근의 사회상황에서는 공무원교육훈련의 개념이 새롭게 정의 될 필요<sup>4)</sup>가 있다고 한다. 즉 지식·정보화 시대의 공무원교육훈련은 “공무원이 자신의 직무 수행에 필요한 지식과 기술, 정보에 대한 관리능력을 배양하는 것”이라는 것이고 이것은 종전의 개념이 지식과 기술, 바람직한 태도가 공무원의 직무수행에 필요한 것임을 인정하지만 그것이 나오는 원천은 단지 교수요원이나 교육생이라고 간주하였을 뿐 지식과 기술, 정보의 다른 원천(Sources)은 도외시했던 경향과 무관하지 않다고 하는 것이다.

따라서 교육훈련의 내용, 방법 등에 있어서 시대에 따른 변화가 반영되어야 한다는 것을 의미한다면, 지식·정보화 사회로 지칭되는 최근의

- 
- 3) 김규정, 「행정학 원론」(서울 : 법문사, 1994) p. 551 ; 박동서, 「인사 행정론」(서울 : 법문사, 1986) p. 212 ; 오석홍, 「인사 행정론」(서울 : 박영사, 1989) p. 261 ; 유 훈 「행정학 원론」(서울 : 법문사, 1987) pp. 413 - 414 ; 이상윤, 「인사 행정론」(서울 : 대왕사, 1996) p. 293 ; 장지호, 「신인사행정론」(서울 : 박영사, 1988) p. 285 ; 최창호 외1, 「행정학」(서울 : 법문사, 1986) p. 407 ; F. A. Nigro and L. G. Nigro, *The New Public Personnel Administration* (Itasca, Illinois : Peacock Publishers, 1976), p. 4, 성기소, “지방공무원교육훈련의 발전방향,” 석사학위 논문, 충북대학교, 1990, p. 6 재인용.
- 4) 진재구, “지식정보화시대 공무원교육훈련의 새 모델과 전략,” 「공무원교육훈련 정책 세미나」, 중앙공무원교육원, 1999, pp. 94 - 95.

사회상황에서도 교육훈련의 개념을 새롭게 정의되어질 필요가 있다고 생각한다.

그리고 우리나라는 1961년 전까지 훈련이란 용어를 써오다가 그 이후 훈련과 교육이라는 단어를 병용하게 되었다. 이와 같이 명칭을 바꾼 것은 공무원의 훈련이 교육의 뜻을 띄었기 때문이 아니라 단지 1961년 이전까지는 훈련이라는 명칭이 갖는 대외적 인식이 좋지 못하다 하여 훈련과 유사한 명칭을 찾다가 결국 교육이란 용어가 첨가되어 교육훈련이란 명칭으로 사용하고 있다.<sup>5)</sup> 교육과 훈련을 구별하려는 논의가 당초에 나오게 된 것은 정부의 인사행정이 저야할 책임의 한계를 정하기 위해서였던 것으로 보여지는데 즉, 훈련을 시키는 것은 개인을 고용하고 있는 조직의 책임이지만 교육은 교육을 받는 개인과 교육기관간의 책임이라는 주장을 하기 위해서는 교육과 훈련을 구별 할 필요가 있었던 것이다.<sup>6)</sup>

또한 근래 발전론의 대두와 더불어 훈련이라는 용어대신 교육 또는 능력발전이라는 용어를 학계·실무계에서 공통적으로 사용하기 시작하였으며 실질적 내용도 점차 변하게 되었고 교육의 의미도 상당히 내포

- 
- 5) 지방공무원교육훈련법에서도 교육훈련이라는 용어를 사용하고 있다. 그 내용을 보면 「이 법은 교육훈련을 통하여 지방자치단체에 근무하는 공무원에게 주민에 대한 봉사자로서 지녀야 할 바람직한 공직윤리와 맡은바 직무를 효율적으로 수행 할 수 있는 기술과 능력을 향상시킴을 목적으로 한다」라고 규정하여 폭넓게 표현하려고 하고 있다. 지방공무원교육훈련법 제1조 참조 ; Rudi Klauss, "Formalized Mentor Relationships for Management and Executive Development Programs in the Federal Government," *Public Administration Review*, VOL. 41, July - August 1981, pp. 489 - 496, 이상운, 전계서, pp. 293~294 재인용.
- 6) 교육과 훈련을 구별하려는 견해에 따르면 훈련은 특정한 해당직무의 수행에 필요한 지식과 기술을 향상시키는 것이며 훈련을 시키는 담당은 조직(정부)에서 저야 한다고 한다. 반면 교육은 일반적인 지식과 인간환경 전반에 관한 이해를 증진 시키는 것이며 교육의 주된 책임은 교육기관과 교육을 받는 개인이 저야 한다고 한다. 오석홍, 전계서, p. 263.

하게 되었다. 이러한 점에서 공무원의 교육훈련의 실질적 의미는 훈련에 훨씬 가까우나 오늘날 공무원 훈련의 목적이 상당히 넓어져 가고 있고 훈련의 구체적 내용이 교육과 밀접한 관련성을 가지고 있기 때문에 교육훈련이라고 부르고 있다.<sup>7)</sup>

이러한 점을 고려 할 때 교육과 훈련은 엄격하게 구분하기가 어려울 뿐 만 아니라 구분의 필요에 따른 실익은 없다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 특별히 구별할 필요가 있는 경우를 제외하고는 구분하지 않고 교육훈련 ( Education and Training ) 이라는 용어를 사용 하고자 한다.

## 2) 교육훈련의 필요성

교육훈련은 다른 인사활동과 일반 관리과정에서 매우 중요한 기여를 하고 있는데, 그 중요성을 보면 조직차원과 개인차원으로 나누어 볼 수 있으며, 조직차원은 생산성과 인사관리, 통제·조정 측면에 개인차원은 직무만족도와 경력발전측면에 기여한다고 볼 수 있다.<sup>8)</sup> 이와 같이 중요한 교육훈련이 필요하게 되는 가장 근본적인 이유는 완벽한 공무원이 있기 어렵다는 것이고 한때 완벽한 것으로 판단되는 공무원이 있다 하더라도 미래에 부과될 새로운 임무에까지 완전무결하게 대응 할 수 있는 사람은 매우 드물 것이므로 공무원들을 연찬 시켜 그들을 발전시키려고 하는 훈련의 필요는 상존 한다고 보아야 한다.<sup>9)</sup>

---

7) F. J. Tickner, *Modern Staff Training* ( London : University of London Press, 1950 ), pp. 9 - 10 ; Thomash, Patten Jr., " Precepts for Personnel Development," *Public Personnel Review*, VOL. 31, NO 1, 1970, p. 2, 이상윤, 전계서, p. 294 재인용.

8) 강성철 외, 「새 인사행정론」(서울 : 대영문화사, 1999), pp. 282 - 284 ; 유민봉, 「인사행정론」(서울 : 문영사, 1997), p. 277,

9) 오석홍, 상계서, p. 265.

따라서 정도의 차이는 있겠지만, 어느 공무원이든 교육훈련의 필요하게 되는데, 그 필요성은 다음과 같다.<sup>10)</sup>

첫째. 공무원들이 신규채용 되자마자 자기들에게 부여된 업무를 곧바로 능숙하게 수행하기는 어려우므로 공무원이 어떤 직위에 처음으로 배치되면 그 직위의 직무와 근무사항을 소개하고 이에 적응시키는 훈련이 필요하다.

둘째. 공무원이 수행하는 업무의 내용은 불변하는 것이 아니고 변화하는 것이기 때문에 이러한 변화에 대비하고 적응시키기 위해서도<sup>11)</sup> 훈련이 필요하다.

셋째. 공무원들이 담당하고 있는 현재의 업무에 새로운 기술이 도입될 때 이의 원활한 활용을 위하여 훈련이 뒤따르게 된다.

넷째. 경찰, 소방, 우편, 세금징수 등이 특정업무는 일반교육기관에서 교육을 받거나 민간부문에서 경험을 얻기가 쉽지 않으므로 신규 채용 후 새로운 교육훈련이 당연히 요구된다.

다섯째. 공무원이 가치관이나 태도의 변화를 가져오기 위해서도 교육훈련이 필요하며<sup>12)</sup> 공무원들에게 올바른 정신자세를 확립시킴으로써 올바른 공직관을 가지게 하는 교육이 필요하다.

---

10) O. Glenn, Stahl, *Public Personnel Administration*, 8th ed.(New York : Harper & Row, Publisher, 1983), pp. 276 - 277.

11) 김병국, “지방공무원의 능력발전과 교육훈련제도 개선,” 「지방행정연구」, 한국지방행정연구원, 1992, p. 26 ; 고충석외 2, “국제화시대 지방정부의 자치능력제고방안 연구,” 「지방행정연구」, 1996, p. 225. ; James L. Perry and Debra J. Mesch, " Strategic Human Resource Management," in *Public Personnel Management : Current Concerns, Future Challenges*, eds. Carolyn Ban and Norma M. Riccucci, 2nd ed. (Longman Publishers, 1997), p. 28

12) Jong S. Jun, *Public Administration Design and Problem Solving*, 1986, p.326. ; Harold F. Gortner, " Ethics and Public Personnel Administration," in *Public Personnel Administration : Problems and Prospects*, eds. Steven W. Hays and Richard C. Kearney, 3rd ed. (Prentice - Hall, 1995), p. 283

이와 같이 교육훈련의 필요성과 더불어 지역의 문제는 지방공무원 스스로 해결 할 수 있는 자치능력을 배양하고, 지역주민의 요구를 조화 있게 수용, 처리 해주는 전문적인 직무능력과 지식을 함양시켜 준다는 의미에서 지방공무원의 교육훈련은 더욱 필요하다고 할 수 있다.

### 3) 교육훈련의 방법

교육훈련의 방법은 훈련의 목적 등에 따라 그 효과가 다른데 훈련의 목적에 따라 훈련의 방법을 비교해 보면 지식의 습득을 위한 방법으로 강의, 토론회, 사례연구, 시찰, 시청각 교육 등이 있으며, 기술연마를 위한 방법으로 사례연구, 모의연습, 현장훈련, 실무수습 등이 있고 태도, 행동의 교정을 위한 방법으로는 사례연구, 역할연기, 감수성 훈련 등이 있다.<sup>13)</sup> 이러한 교육훈련의 여러 방법 중 어떠한 훈련방법을 택할 것인가는 훈련의 목적과 여건을 충분히 고려하여 선택하여야 할 것이다. 우리나라의 지방공무원교육방법을 보면 대부분 강의식위주의 방법으로 운영되고 있으며, 제주도지방공무원의 경우에도 교육훈련의 방법을 보면 이론강의식방법을 주로 택하여 오고 있다.<sup>14)</sup> 앞으로 지방공무원의 상황 대처능력 및 문제해결능력향상을 위해서는 참여식위주의 교육방법으로 나아가야 할 것이다. 본 연구에서는 지방교육훈련기관에서 일반적으로 사용되고 있는 주요한 몇 가지 훈련방법을 살펴보고자 한다.

첫째, 강의(Lecture)는 피훈련자를 일정한 장소에 모아놓고 강사가 일방적으로 강의를 하는 방식으로서 경제적이며 체계적인 훈련을 할 수 있으나 유능한 강사를 확보하기 어렵고 피훈련자의 반응도를 알기 힘들다. 시청각교육이 병용이 효과적이다.<sup>15)</sup>

---

13) 강성철 외, 전게서, pp. 292 - 298.

14) 본 논문 제3장 제3절 pp. 68 - 74 참조.

둘째, 사례연구(Case Study)는 어떤 사례(Case)를 놓고 토론하는 과정에서 피교육훈련자들이 스스로 특정사례에 내포된 상황을 분석·연구하고, 이에 대한 질문·비판 및 제안을 통해 그 사례 속에 제기된 문제에 대한 최선의 해결책을 찾아보려는 방법이다. 여러 사람의 사고능력과 문제를 해결하는 능력을 발전시켜주지만, 소수의 집단 내에서 가능하고 문제의 단편적인 이해에 그칠 우려가 있다.<sup>16)</sup>

셋째, 시청각 방법(audio - visual aids)은 영화·사진·도표 등을 훈련받는 사람에게 보여 주는 방법으로 근래에는 시청각방법의 효과가 크다고 하는 것이 알려져 많이 이용되고 있는데 수강자의 흥미를 북돋아 주며 이해를 촉진시키나, 타 훈련방법을 이것만으로 대체하기는 힘들며 보충적 역할을 하는데 지나지 않는다.<sup>17)</sup>

넷째, 분임연구(syndicate)는 피훈련자들을 10명 내외의 분반으로 나누어 분반별로 동일한 문제를 토의하여 문제해결방안을 작성한 후 다시 전원이 한 장소에 모여 분반별로 작성한 안을 발표하고 토론을 벌여 하나의 합리적인 안을 최종적으로 작성하는 형태의 훈련방법이다.<sup>18)</sup>

일곱째, 현장훈련(on-the-job-training)은 직장훈련이라고도 불리는 것으로, 피 훈련자가 직무를 수행하는 과정에서 경험을 쌓고 지도를 받게 하는 것으로 이러한 훈련방법은 실제직무수행에 임하여 배우게 하는 것이므로 실용적인 효과가 클 것으로 생각되며 외부에서 집합훈련을 시키거나 직무수행을 오래 중단시킬 필요가 없으므로 경제적이다. 그러나 직무의 현장에서 배울 수 있는 것에는 한계가 있다.<sup>19)</sup>

---

15) 김규정, 전계서, p. 398

16) 이상윤, 전계서, p. 307

17) 박동서, 전계서, p. 239

18) 강성철 외, 전계서, p. 294

19) Jonathan P. West, " Strategic Human Resource and Career Development Planning, " in *Public Personnel Administration : Problems and Prospects*, eds. Steven W. Hays and Richard C. Kearney, 3rd ed. (Prentice - Hall, 1995),

### 3. 우리나라의 교육훈련제도

#### 1) 교육훈련의 연혁

우리나라 공무원의 교육훈련에 대하여는 국가공무원법 제50조와 공무원 교육훈련법 제1조에서 공무원은 국민 전체의 봉사자로서 민주적이며 능률적인 방법으로 국가행정의 목적을 달성하기 위하여 제반행정의 새로운 지식과 기술을 효과적으로 습득·활용하여야 한다고 규정하고 있는 바와 같이 공무원에 대하여 직무수행에 필요한 지식과 기술을 습득시킴으로써 그들의 자질을 향상시키려는 것이 교육훈련의 목적이라고 할 수 있다. 이러한 우리나라 교육훈련의 과정과 특색<sup>20)</sup>을 보면 다음과 같다.

1949년 3월에 국립공무원훈련원이 창설되었다. 국립공무원훈련원은 주로 신규채용자 훈련과 간단한 보수훈련을 실시 해오다가 6·25동란으로 거의 중단되었으나 1958년부터 미국의 원조로 중견관리자와 고급공무원에 대한 관리기술교육을 실시하게 되었다.

1961년 5·16 이후 우리나라 공무원훈련은 새로운 면모를 갖추기 시작했다. 이때부터 공무원교육훈련이 전정부적인 성격과 규모로 발전하기 시작하였으며, 특히 1963년에 공무원훈련법 및 교육훈련법시행령이 제정되므로써 공무원교육훈련에 대한 법적·제도적 기틀이 마련되었다.

1967년도에는 제2차 경제개발 5개년 계획을 추진하기 위하여 정부업무의 모든 분야에 대해 공무원의 훈련수요조사를 실시하고, 그에 대한 전문적인 실무교육을 시켰으며, 보다 현대적 교육훈련방법을 도입하여

---

p. 84 ; 오석홍, 전계서, pp. 285 - 286.

20) 오석홍, 전계서, pp. 315 - 316.

속달케 하려고 했었다.

1970년대 중반부터는 유신과 전국적으로 확산된 새마을운동의 영향으로 공무원에 대한 정신교육이 강화되었다. 또한 국내위탁교육과 국비 해외훈련이 조직화되는 등 공무원교육기관을 벗어나 외부기관에 의한 공무원의 교육으로까지 그 범위를 확대하였다.

1980년대에 들어서면서 공무원교육은 새로운 전환점을 맞게 되는데, 1981년에는 평화통일이념과 공직윤리관의 확립을 위한 이념교육이 전 공무원을 대상으로 실시되기 시작하였다. 또한 1982년에는 교관요원의 정예화, 신규채용자에 대한 선교육, 후임용의 의무화 등을 주요내용으로 하는 공무원교육훈련 발전 5개년 계획이 수립되었다.

1990년대에 들어와서 상당히 장족의 진보를 이루었다고 할 수 있다. 그것은 정치의 민주화와 상당히 깊은 관련이 있다. 행정에 대한 자기 비판과 더불어 미래에 대한 비전을 제시하는 데에 상당한 관심을 기울였고, 전문관료들의 경력발전을 위한 노력이 심도 있게 진행되었다.<sup>21)</sup>

이와 같이 우리나라 공무원교육훈련은 발전과정면에서 초창기('45-'60년), 혁신기('60-'61년), 정체기('66-'72년), 활성화기('73-'81년), 도약기('82-'86년), 성숙기('87년 이후)로 < 표 1 >과 같이 나누어 정리 할 수 있다.

앞에서 살펴 본 대로 훈련이 중요한 인사행정기능으로 부각되기 시작한 것은 1960년대 초부터이다. 그로부터 20여년에 걸쳐 한국정부의 훈련활동은 크게 성장하였으며 현재 훈련사업의 규모와 외형은 상당히 본격적인 기틀을 잡고 있다고 하겠다.

---

21) 김영평, 전개논문, p. 25.

< 표 1 > 공무원교육의 발전과정

구 분	특 징	교 육 기 관
초 창 기 (‘45 - ‘60)	교육훈련 경시풍조의 만연, 수습행정훈련 및 일부특수분야 훈련에 한정	9개 기관(경찰대학, 법무, 체 신, 중공교, 농업, 보건, 사회, 교통, 교육)
혁 신 기 (‘60 - ‘61)	공무원교육훈련법 및 동법 시행 령 제정(‘61), 군의 교육훈련제도 도입, 전 공무원에 대한 재교육 추진	15개 기관 신설(10개시·도 지방공무원 교육원, 지방행정 연수원, 외교, 건설, 보훈, 세 무)
정 체 기 (‘66 - ‘72)	교육훈련 경시풍조의 재연, 지도층의 관심부족	3개 기관 증설 (전자, 전매, 수산)
활 성 기 (‘73 - ‘81)	새마을교육 중점 실시, 교육인원 대폭확대 (연평균 : 약 114 천명)	8개 기관 증설(소방, 임업, 관 세, 영양, 노동, 서울교육, 기 상, 환경)
도 약 기 (‘82 - ‘86)	공무원교육훈련발전 5개년 계획 (‘82-‘86)추진, 정신교육 과정을 직무교육과정 에 흡수, 승진단계별, 보직경로별 교육체 계의 정착	5개 기관 신설(경찰종합학교, 감사원, 제주도, 대구시, 인천 시)
성 숙 기 (‘87 - )	교육훈련체계의 정립, 교육훈련의 질적 고도화, 외국공무원에 대한 교육 실시	4개기관 증설 (특허, 통계, 중 앙경찰학교, 대전시)

자 료 : 조기안, “공무원교육훈련의 이념·윤리적 방향,” 「교육훈련정보」, 1998, pp. 13 - 14.

## 2) 중앙의 교육훈련체계

우리나라 공무원 교육훈련체계는 < 그림 2 >와 같이 나타낼 수 있는데, 체계정립은 교육훈련의 연혁에서 살펴본 대로 공무원 자질향상을 위한 교육훈련의 필요성에 따라 공무원교육훈련법 시행령개정(대통령령 제10783호, 1982. 4. 1) 과 공무원교육훈련발전 5개년 계획('81. 10. 16)의 수립으로 비롯되었다고 할 수 있다.<sup>22)</sup>

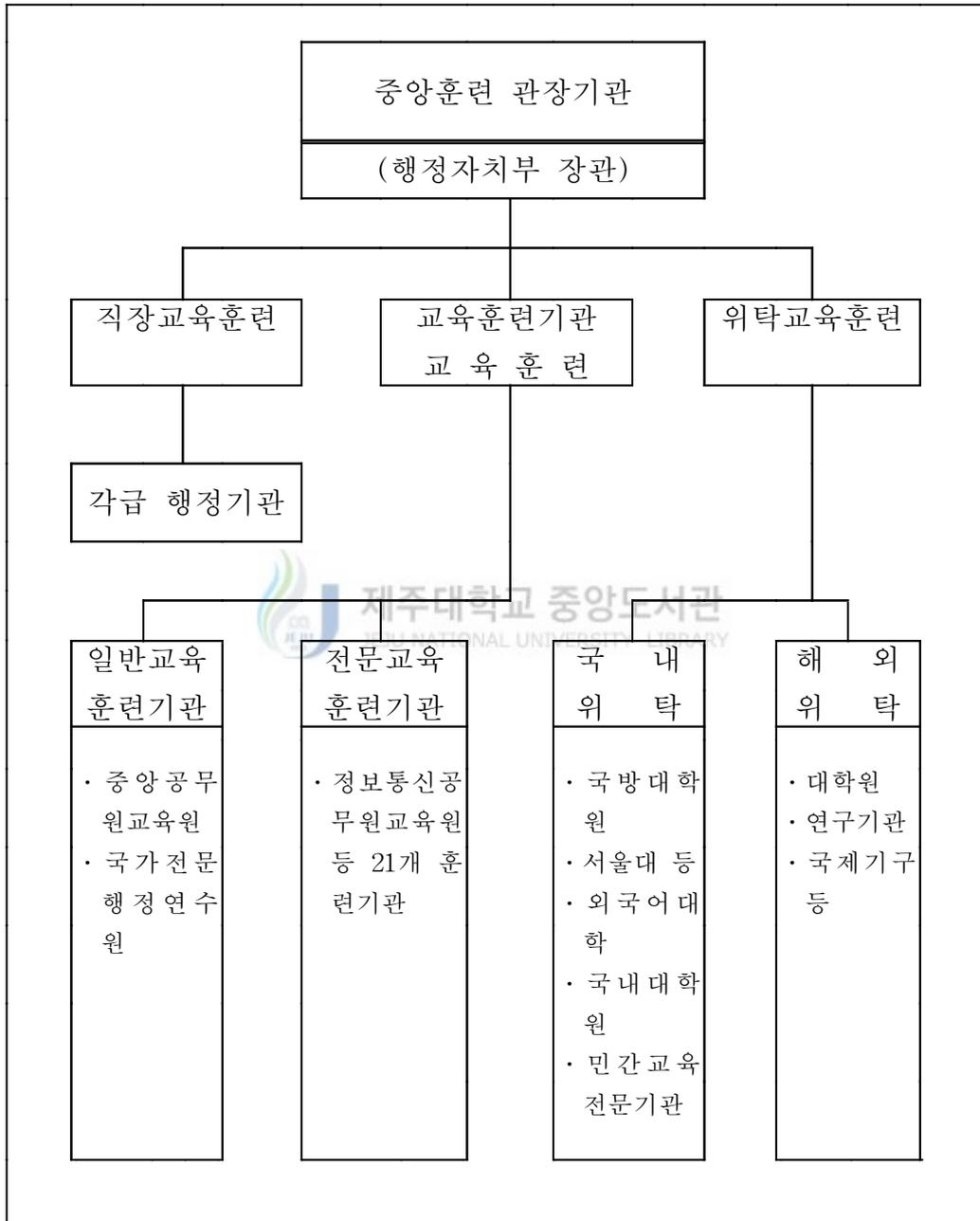
교육훈련체계를 보면 우리 나라의 교육훈련관장기구인 공무원교육훈련에 관한 일반정책을 담당하는 중앙훈련관장기구로서 행정자치부, 행정자치부의 지침을 받아 교육훈련업무를 담당하고 있는 각 부처 및 각급 교육훈련기관으로 되어 있다. 현재 국가공무원 교육훈련기관으로 23개 기관이 지정되어 있으며, 이중 중앙공무원교육원은 5급이상에 대한 교육을 전담하고 있고, 각 부처 소속 전문교육 실시기관인 정보통신공무원교육원, 감사교육원 등 22개 기관은 주로 6급이하 자체교육을 담당하고 있다. 교육훈련기관의 분류는 독립기관으로 중앙공무원교육원, 국가전문행정연수원, 법무연수원, 정보통신공무원교육원 등이 있고, 병설기관으로 정부전산정보관리소, 외교안보연구원, 임업연구원, 국립환경연구원, 농촌생활연구소, 국립수산진흥원 등이 있고 민간위탁기관으로 한국노동교육원, 한국보훈복지 공단이 있다.

중앙관장기구인 행정자치부는 공무원교육훈련법 및 그 시행령에 따라 공무원교육훈련에 관한 기본정책 및 지침의 수립, 조정 등을 담당하고 있고, 각급 교육 실시기관은 매년 11월 30일 까지 교육훈련실시계획을 수립하고, 매 반기별 교육훈련 실시결과를 행정자치부장관에게 통보하여 익년도 교육지침에 반영하는 체제로 교육훈련의 운영되고 있다.

---

22) 김상미, “지방공무원 전문교육 강화방안,” 한국지방행정연구원, 1991, p. 40.

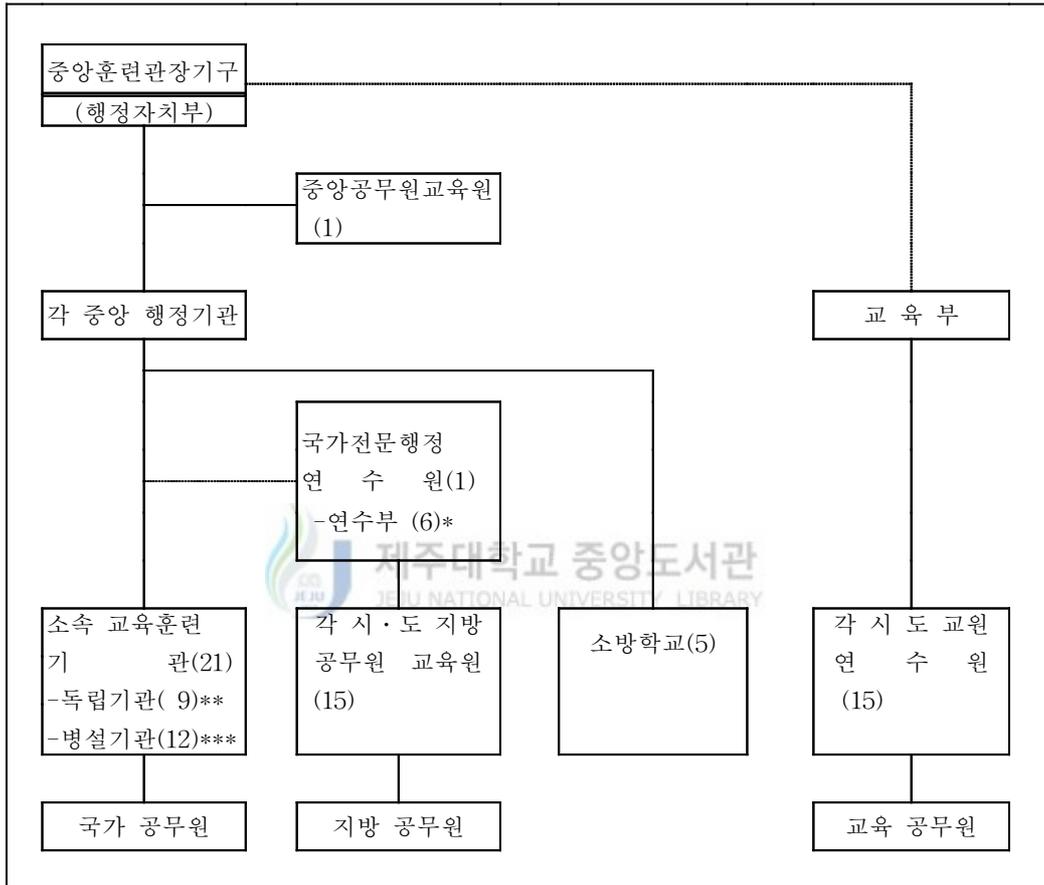
< 그림 2 > 교육훈련 실시체계



자료 : 행정자치부, 공무원교육훈련제도, (홈페이지자료), 1998, p. 2 참조 재구성.

그리고 앞에서 살펴본 교육훈련체계에 따른 공무원 교육훈련 기관현황을 보면 < 그림 3 > 과 같다.

< 그림 3 > 공무원교육훈련기관 현황



자 료 : 행정자치부, '99 공무원교육훈련세부지침, 1998, pp. 4 - 5 참조 재구성.

- \* 국가전문행정연수원 : 자치행정연수부, 교육행정연수부, 농업연수부, 건설교통연수부, 국제특허연수부, 통계연수부.
- \*\* 통일교육원, 경찰종합학교, 중앙경찰학교, 중앙소방학교, 정보통신공무원교육원, 법무연수원, 철도공무원교육원, 국세공무원교육원, 감사교육원.
- \*\*\*정부전산정보관리소(정보화교육과), 외교안보연구원(교수부), 경찰대학(교무과), 농촌생활연구소(생활환경과), 임업연구원(연수부), 국립환경연구원(연수부), 국립보건원(연수부), 국립수산진흥원(훈련부), 국립중앙도서관(사서연수과), 기상청(기상교육과), 병무청(교육담당관실), 농촌진흥청(기술연수과).

## 2) 지방의 교육훈련체계

지방공무원에 대한 교육훈련체계는 행정자치부 국가전문행정연수원의 지방행정연수부에서 실시하는 중앙단위교육과 시·도 지방공무원교육원에서 실시하고 있는 지방단위교육으로 구분<sup>23)</sup> 할 수 있다. 즉, 5급 이상의 지방공무원은 행정자치부 국가전문행정연수원에서 실시하고 6급 이하의 지방공무원은 지방자치단체의 지방공무원에서 실시하고 있으며 필요한 경우 시·군·구의 소속 공무원의 연수를 위해 지방공무원연수소를 둘 수 있도록 정해놓고 있다.

이와 같이 지방공무원에 대한 교육훈련체계는 < 그림 4 >와 같이 나타낼 수 있는데 이를 보면 행정자치부에서 교육훈련 기본방향정립 등 교육훈련지침이 시달되면 시·도 지방공무원교육원에서는 이 지침을 토대로 교육훈련수요조사를 실시하고 교육훈련계획을 수립하며 과정편성 운영, 교육훈련평가 등 일련의 교육훈련과정이 이루어진다. 이와 같이 우리나라 지방공무원의 교육훈련실시체계는 중앙으로부터의 하향식 교육훈련체계로 되어 있다고 할 수 있다.

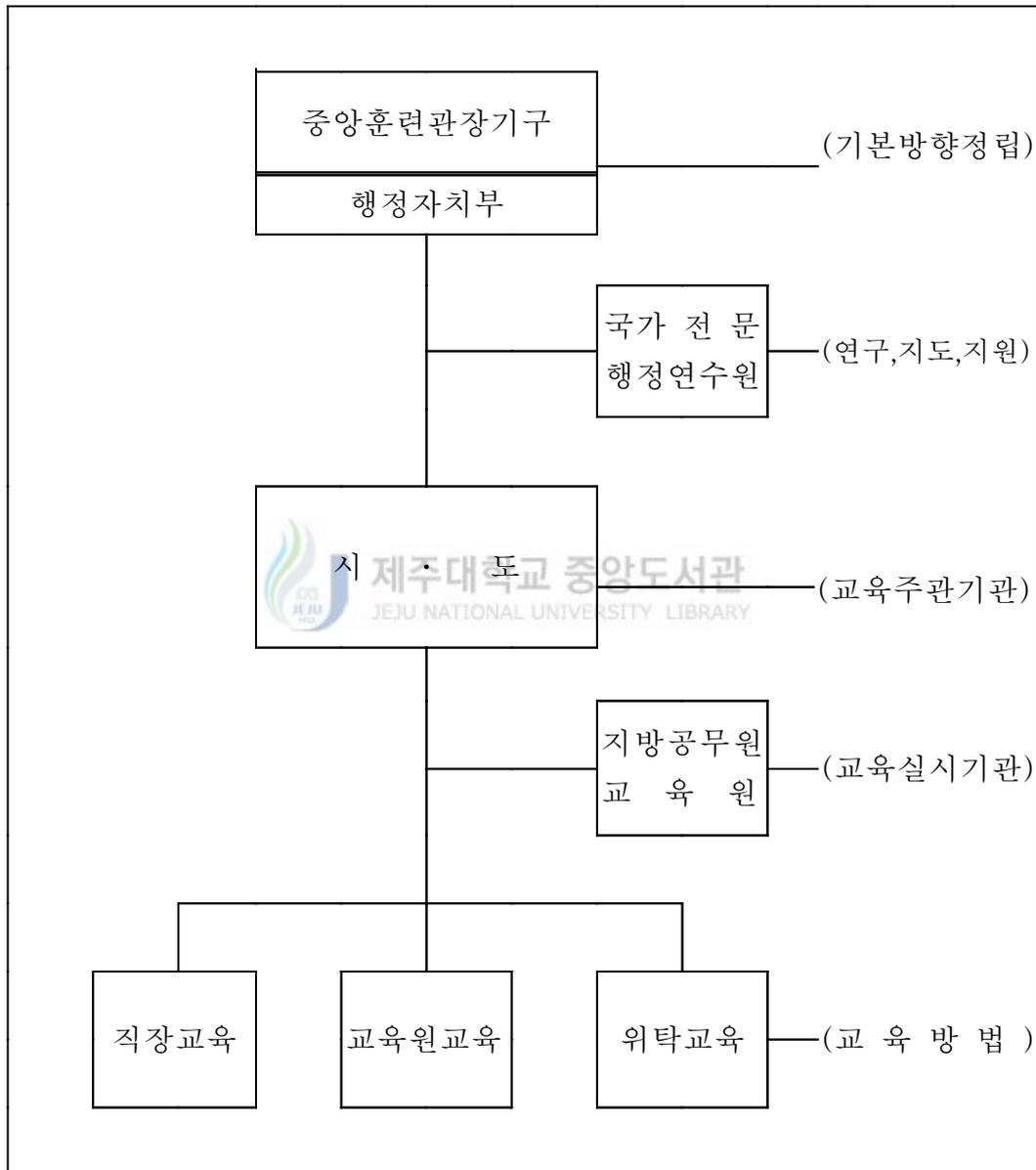
교육훈련의 종류는 보통 직장교육과 교육훈련기관교육, 위탁교육으로 구분 할 수 있는데 교육훈련기관교육은 기본교육, 전문교육, 장기교육, 기타교육 등으로 나눌 수 있고, 직장교육은 정신교육과 자체 전문교육, 직장실무교육 등으로 나눌 수 있다. 위탁교육은 국내외 장·단기 위탁훈련, 각급 공무원교육훈련기관 및 민간교육기관 위탁교육으로 나누어 교육을 실시하고 있다. 이 중 지방자치단체 공무원의 교육은 지방공무원교육원을 중심으로 실시하고 있는 실정이다. 지방공무원의 교육훈련은 지방자치시대에 따른 지방행정환경의 변화에 대응 할 수 있는 업무수행능력과 정책집행에 따른 전문지식과 기술의 습득이 필요하다.

---

### 23) 지방공무원교육훈련법 제5조 참조

- 중앙단위교육 : 5급이상 관리자교육으로, 전국적으로 통일을 요하는 교육을 말한다.
- 지방단위교육 : 6급이하 기본교육, 전문교육, 지역특성을 반영한 교육을 말한다.

< 그림 4 > 지방공무원교육훈련체계



자 료 : 행정자치부, '99 교육훈련지침 참조 재구성

그러나 지방공무원에 대한 교육훈련은 지방공무원 교육훈련법이 '95. 4. 1 제정되므로써 독자적인 교육훈련의 기틀이 마련되었다고 할 수 있으나 지금까지 중앙의 획일적인 교육훈련지침에 의거 교육이 실시되므로써 지역특성에 맞는 교육을 실시 못하고 지방공무원에 대한 전문교육이 자율성과 건전한 발전의 저해요인이 되고 있다고 하겠다.

외국의 지방공무원교육훈련제도만 보더라도 지방공무원교육훈련은 특히 교육훈련의 방법에 있어서<sup>24)</sup> 강의식위주의 교육방법을 탈피하고 교육대상자가 적극적으로 교육훈련에 임할 수 있는 참여식위주의 교육훈련방법을 채택하고 있고 교육훈련운영도 수요자중심의 주문형교육이라든지 출장교육프로그램 등을 실시하고 있다. 즉 개인의 선택적 훈련수요, 실무수습위주의 세미나·사례연구 중시, 민·관교류의 활성화 등을 들 수 있다.

우리나라의 경우와 같이 교육훈련기관위주로 치중하여 직장 내에서 교육훈련이 활성화되지 않은 현실에서 대부분의 교육훈련의 부처 내 현장에서 이루어지는 영국의 교육훈련방침 등은 직장훈련의 필요성이 증대 되어가는 시점에서 시사하는 바가 크다 하겠다. 또한 교육훈련을 하나의 권리로 천명하고 적극적으로 교육훈련을 지원하고 있는데 우리의 교육훈련에 임하는 자세와는 사뭇 대조를 이루고 있다.

어느나라나 공무원의 직무수행에 따른 지식과 기술을 습득시키고 태도를 변화시키기 위한 교육훈련에 모두 지대한 관심을 가지고 교육을 시키고 있으며 각각의 정치·사회·문화 등의 행정환경에 따라 교육훈련의 유형이나 형태가 서로 다른 특징이 있으나<sup>25)</sup> 외국의 제도를 깊이 검토하여 좋은 점은 받아들일 필요가 있다.

---

24) 본문 제 4 장 제 3 항 p. 112 참조

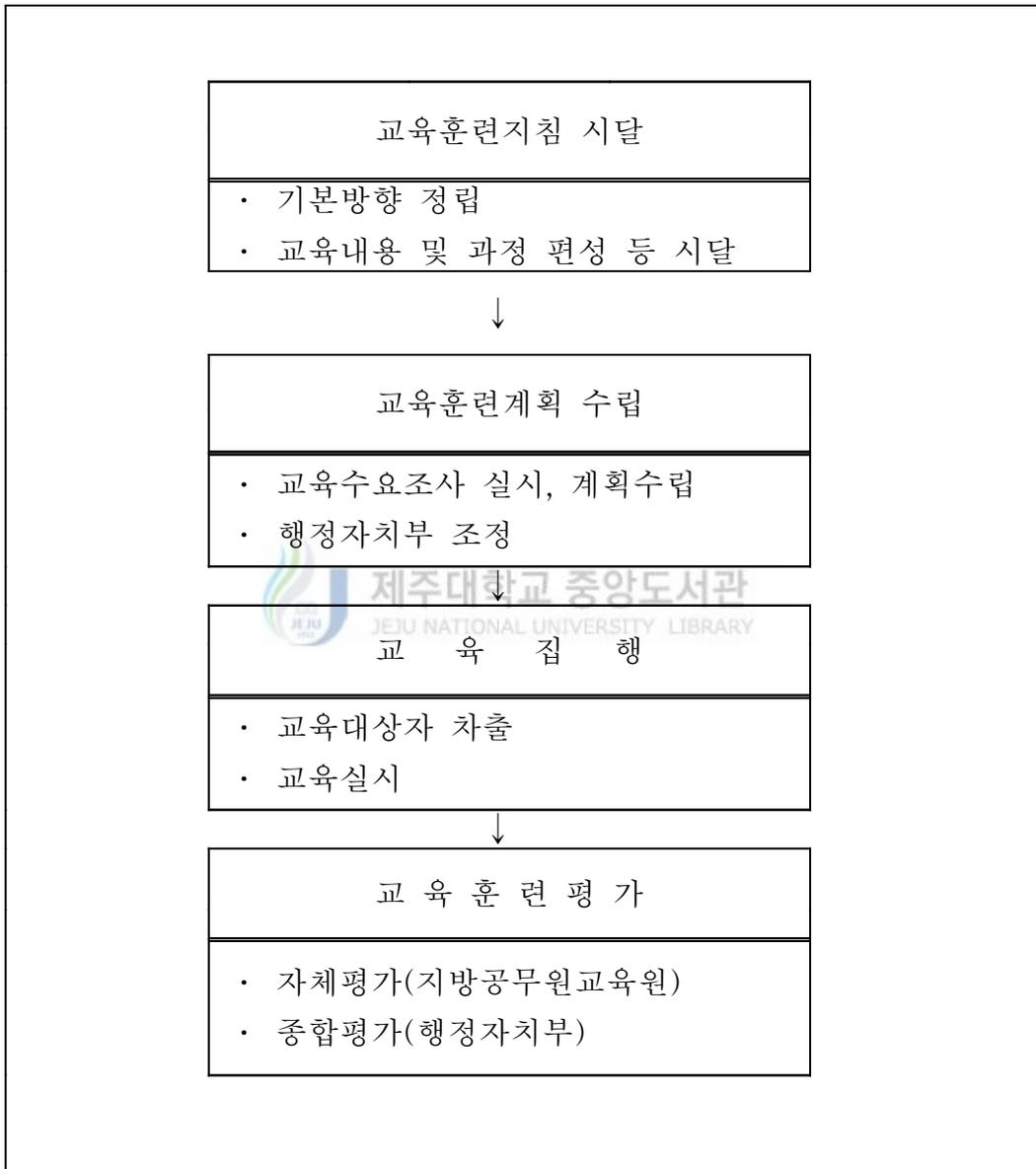
25) 조 기안, “전계논문,” p. 19

그리고 지방공무원교육훈련의 교육운영과정을 보면 앞에서 살펴 본대로 행정자치부에서 교육훈련의 기본방향을 정립하고 지방공무원교육훈련의 지침을 마련하여 각 시도에 시달하면 교육훈련주관기관인 시도에서는 교육훈련계획을 수립하여 지방공무원의 교육을 실시하고 이에 대한 평가를 하는 순으로 진행되고 있다.

이를 구체적으로 살펴보면 < 그림 5 >와 같이 나타낼 수 있는데 교육훈련수요조사는 교육대상자의 수요를 파악하는 것으로 도에서는 지방공무원교육원 교학과에서 실시하고 시군에서는 본청 총무과 등 인사담당부서에서 실시하고 있다. 교육훈련계획수립은 대개 1년 단위의 단기계획으로 시도지방공무원교육원에서 수요조사결과가 집계되면 중앙의 정책이나 시책의 방향과 교육훈련의 지침에 따라 교육계획을 수립하는데 교육계획수립은 교육목표와 방향, 과정별 교육인원 및 교육내용, 교육과목의 시간편성, 특수시책 등으로 구성된다.

교육대상자차출은 교육훈련수요조사기관인 기초 및 광역자치단체의 교육담당부서 및 인사부서에서 담당하는데 대상자선정은 근무부서의 장의 직무의 내용과 형편을 고려하여 인사부서에 추천하지만 교육훈련대상자의 실제 선정에 있어서는 형식화하기 쉽다. 또한 교육훈련의 실시는 교육훈련계획에 의거 실시되는 구체적인 교육과정이라고 할 수 있다. 지방공무원의 교육과정은 6급 이하의 지방공무원에 대하여 기본교육, 전문교육, 위탁교육 및 시책교육 등으로 구성되었다. 그리고 교육훈련실시가 끝나면 교육훈련평가를 하게 되는데 교육훈련의 목적이 어느 정도 달성되었는가를 분석 검토하는 과정을 말하며 우선 평가하는 기준이 될 수 있는 것은 교육을 마치고 현장에 투입된 후 근무성적이라 할 수 있다. 평가방법으로는 교육성적평가와 설문조사 등의 방법이 실시되고 있다.

<그림 5 > 교육운영과정



자 료 : 행정자치부, 전계지침 참조 재구성.

## 第 2 節 地方自治 時代의 教育訓練

### 1. 지방자치환경의 변화양상

21세기를 앞두고 있는 세기적 전환의 환경에서 국제환경에서도 급격한 변모를 보이고 있다. 동구권의 공산주의 정권의 사라지며 냉전시대가 종말을 고하였고, 또한 시장경제에 대한 믿음이 강화되면서 세계를 하나의 시장으로 만들려고 하는 국제적 노력이 강화되고 있다. 국제사회의 변화는 단순히 국가간의 관계에서만 나타나는 것이 아니라 지방자치행정환경에도 영향을 끼치고 있다고 하겠다.

본격적인 제2기 민선지방자치시대의 출범과 더불어 지방행정도 새로운 질서와 변화에 직면하고 있다. 이러한 21세기를 눈앞에 두고 있는 우리가 겪고 있는 급격한 변화의 소용돌이를 세계화, 지방화, 정보화, 전문화 등으로 특징 지을 수 있다. 기본적인 생활수요가 지방정부의 행정서비스에 의해서 공급될 것이고<sup>26)</sup> 특히 정보통신 등 첨단기술의 발달로 세계를 하나의 지구촌으로 활동범위를 축소시키는 동시에 국가의 의미를 잃어가고 있다고 하겠다. 이와 아울러 본격적인 지방자치 출범에 따라 고객 지향적 행정서비스체제 구축을 위한 원 스톱(one - stop) 행정서비스, 논 스톱(non - stop) 행정서비스 등 지리적 경계를 초월한 행정서비스 등이 추진되고 있다. 이와 같이 지방자치환경의 변화양상은 세계화, 지방화, 정보화, 전문화 등으로 대변 할 수 있는데 지방행정환경의 주요한 변화양상을 살펴보면<sup>27)</sup> 다음과 같다.

26) 박영기, “ 21세기 지방행정의 전망, ” 「지방행정」, 대한지방행정공제회, 1995. 8, p. 103.

27) 광채기, “지방행정의 경영화 전략과 기법, ” 공통교재, 제주도지방공무원교육원, 1997, pp. 4 - 9.

첫째, 소비자들이 수요가 다양화·고도화·개성화 되면서 경제체제가 종전의 공급자 중심에서 수요자중심으로 변화하고 있다. 유연적 생산체제 또는 다 품목 소량생산방식의 등장으로 집약되고 있는 수요자중심의 경제체제의 등장의 여파가 정부부문으로까지 확산되고 있다. 또한 소득수준이 향상되고 주민들의 삶의 질에 대한 욕구가 높아짐에 따라 지방행정서비스에 대한 요구가 점차 다양화, 고도화되는 추세를 보이고 있어, 전통적인 관리 지향적이고 통제 지향적인 업무수행방식으로는 이러한 행정수요변화에 효과적으로 대응하기가 어렵게 되었다.

둘째, 공공서비스의 공급에 있어서 이제는 국민들이 필요로 하는 공공서비스를 제공함에 있어 정부부문이 사회단체, 지역공동체, 민간기업과 결합하는 양상이 광범위하게 전개되고 있을 뿐만 아니라 그들과 본질적으로 같은 수단을 가지고 이 경쟁을 치뤄 나가야 하는 상황이 전개되고 있다. 즉, 지방정부는 공공서비스의 제공을 놓고 민간부문과 경쟁하는 한편 세계화로 인해 국가시스템간 경쟁하는 시대를 맞아 지방정부의 경쟁력제고와 생산성향상을 위해 스스로를 혁신해야하는 과제에 직면하고 있다.

셋째, 세계화·지방화 등으로 집약되는 지방행정환경의 변화로 지방자치단체는 이제 더 이상 지역 내에서 독점적 지위에 안주 할 수 없게 되었다. 지방화시대의 전개와 더불어 지방자치단체들이 국가 내 다른 지방자치단체들과 경쟁하는 환경이 조성되고 더 나아가서 세계화와 더불어 다른 나라의 지방자치정부와 경쟁을 치뤄야 하는 상황을 맞고 있다. 즉, 이제 지방자치단체도 독자적·자율적 노력을 통하여 지방문제를 스스로 해결 해나가야 하며, 그 결과에 대해서도 스스로 책임을 져야하는 상황을 맞이하고 있다.

## 2. 지방자치환경의 변화와 교육훈련수요

앞에서 지방자치환경의 변화양상을 살펴보았는데 국내·외적으로 경쟁이 치열해지고 주민들이 욕구수준이 향상됨은 물론 정보화의 진전에 따라 행정수행수단이 달라지고 있다고 할 수 있다. 이러한 지방자치환경의 변화에 따른 교육훈련수요를 살펴보면<sup>28)</sup> 다음과 같다.

첫째, 주민들의 권리의식과 참여욕구가 확대되어 감에 따라 고객 지향적인 서비스행정의 실현과, 지방화시대에 지역의 당면한 문제와 과제를 해결함에 있어 새로운 아이디어나 방법, 정보를 창출하고 활용 할 수 있는 능력배양 필요성이 제기되고 있다. 즉, 지방행정환경의 변화로 인하여 지역적 과제와 문제의 소재를 식별해내는 전문적인 소양을 가진 공무원이 요구됨과 동시에 공무원의 자질향상을 통한 행태 개선 및 역할 재정립이 요구 될 것이라는 점에서 지방공무원의 자질함양을 위한 교육훈련의 필요하다 하겠다.<sup>29)</sup>

둘째, 최근 정보기술의 급속한 발전으로 인하여 인터넷 등을 도입하는 것이 거스를 수 없는 흐름이 되어 가고 있고, 이러한 정보통신기술의 활용을 통한 효과적인 업무수행 등 컴퓨터를 활용한 기술의 습득 및 개발이 요구되고 있다. 이는 교육훈련공급능력의 무한한 확장을 의미하는 것으로 기존 교육훈련체제의 변혁을 요구하고 있다.

---

28) 김기옥, “공무원교육훈련 발전을 위한 정책 방향,” 「공무원교육훈련 발전세미나」, 중앙공무원교육원, 1997, pp. 65 - 67.

29) 김병국, “21세기를 대비한 지방공무원교육훈련의 방향과 과제,” 「지방행정연구」 6월호, 국가전문행정연수원, 1997, p. 6 ; 최창호, 「지방자치학」(서울 : 삼영사, 1997), pp. 529 - 630. ; Beraman, Evan., " The Challenge of Total Quality Management," in *Public Personnel Management : Current Concerns, Future Challenges*, eds. Carolyn Ban and Norma M. Riccucci., 2nd ed. (Longman Publishers, 1997) p. 286.

### 3. 제주도의 지역적 특성과 교육훈련의 대응

세계화·지방화·정보화 등과 함께 21세기 지식산업사회에서는 제주도는 지정학적 측면에서 중요한 전략적인 가치를 갖고 있다고 할 수 있다. 즉, 제주도는 천혜의 자연경관과 무공해, 청정성을 지닌 관광 HUB 지역으로서의 잠재력을 지닌 것은 물론 21세기 경제대국으로 성장할 세계 최대 시장인 중국과 러시아 등 대륙세력과 일본, 필리핀, 동남아 등 해양세력을 연결하는 지정학적 요충지이라고 할 수 있다. 홍콩의 1국1체제, 마카오의 반환으로 이들의 국제자유도시의 기능이 약화되므로써 제주도는 홍콩, 싱가포르 등과 더불어 아시아 태평양지역의 3대 국제자유도시로 성장할 가능성이 높다고 할 수 있다. 이와 때를 같이 하여 아시아 각국은 홍콩, 마카오의 중국반환 등으로 동북아 국제관문의 기능공백에 따른 동아시아 경제권 선점을 위해 전략을 구체화하고 있는 실정이다. 이러한 여건변화에 능동적으로 대처하기 위한 대응전략이 요구되고 있다고 하겠다. 따라서 제주도를 관광, 물류, 쇼핑, 국제회의 중심기능의 국제자유도시로 지정 외국인 관광객 유치 확대해 나가므로써 세계최대시장인 동북아로 진입하는 핵심관문도시, 천혜의 자연과 쾌적한 주거환경을 겸비한 미래형도시로의 발전을 가져 올수 있을 것이다.

이의 실현을 위해서는 해결해야할 당면과제가 여러 가지가 있을 것이나 우선 이의 추진을 위한 관련 산업분야의 전문가를 육성하고 공무원에 대한 전략적 특성을 살린 훈련을 실시해나가는 것이 필요하다 할 것이다. 즉 지역개발전문가를 육성하고 훈련하는 것이다.<sup>30)</sup> 부족한 전문인력을 확보하기 위해서는 우선 기존 공무원에 대한 재직훈련이 보다 전문화되고 체계화되어야 할 것이다. 이와 같이 인적자원개발이 필요성이 지역경쟁력차원에서 제기되고 있는데 미국의 경우에도 MIT 대학

30) 박종화 외2, 「지역개발론」(서울 : 박영사, 1998), pp. 624 - 627.

연구진들이 미국산업의 경쟁력을 회복하기 위해 연구한 결과물인 MADE IN AMERICA(1989)<sup>31)</sup>에서 미국의 학교와 기업에서 어떻게 인력자원개발을 하느냐가 미국의 산업경쟁력회복에 중요한 요인이라고 지적한바 있듯이 제주도도 이러한 21세기 제주비전과 도정운영은 제주도가 가지고 있는 전략적 가치와 연계하여 제주의 인적자원개발과 효용가치를 극대화시키면서 구현해나가야 할 것이다.

그러나 이러한 21세기 제주비전을 실천해나갈 지방공무원의 업무수행이나 교육훈련양상은 앞에서 언급한대로 능동적으로 업무를 수행하기보다는 중앙정부의 지시에 따라 피동적으로 업무를 수행하여 왔고 교육훈련도 중앙의 지침에 의한 획일적인 교육실시로 제주도의 지역적 특성을 살린 교육을 실시하지 못하였다고 할 수 있다. 따라서 제주도지방공무원에 대한 교육훈련도 세계화, 지방화, 정보화시대 행정환경변화와 교육훈련패러다임변화에 따라 능동적으로 대응 할 수 있는 전문행정인 양성이 필요하고 국제자유도시 건설 등 제주도발전방향에 따른 특성교육과 도정현안사항에 대한 교육 등을 중점 실시 해나가는 것이 필요하다 하겠다. 즉 지역개발에 있어서 발생 할 수 있는 다양한 문제의 해결능력을 갖춘 경쟁력을 갖춘 인재 양성을 해나가는 방향으로 교육 패러다임의 변화에 맞춘 공무원교육훈련이 대응이 필요하다 할 것이다.

이제 제주도 지방공무원도 지방자치시대를 맞아 전세계와 경쟁하고 있음을 깨달아야 할 것이다. 따라서 공무원의 자질도 미래발전을 위한 교육훈련과 지속적인 자기개발을 해나가므로써 질 높은 서비스를 도민에게 제공함은 물론 세계와의 경쟁을 해나갈 수 있을 것이다.

---

31) R. M. Dertouox, R. K. Lester, R. M. Slow and The MIT Commission on Industrial Productivity, *Made in America* (New York, USA : Harper Perennial), 1989, 권대봉, “21세기를 대비한 인적자원개발전략,” 「교육훈련정보」, 중앙공무원교육원, 1997, p. 31 재인용.

### 第 3 節 研究分析의 틀 設定

앞에서 지방공무원교육훈련의 의의, 필요성 및 우리 나라의 교육훈련 제도, 지방자치시대 지방공무원교육훈련 등 전반적인 이론들을 살펴보았다. 따라서 여기서는 지방공무원 교육훈련체제의 개선방안을 모색하기 위한 연구분석의 틀<sup>32)</sup>을 설정 검토하고자 한다. 교육훈련을 분석·평가하는데 있어서 가장 많이 활용되는 접근방법중의 하나는 체제 분석론적인 방법이다.<sup>33)</sup> 이러한 연구분석의 틀은 과학적 정당성의 근거를 제시하기 위한 것으로 가장 기본적인 유용성은 복잡한 행정현상 속에 내포된 무한히 많은 요인, 또는 변수 가운데 특정한 연구목적에 비추어 가장 중요한 요인 혹은 변수만을 골라 검토 할 수 있게 해주는데 있다고 할 수 있다.

지방행정환경변화와 새로운 지식정보화사회에서의 지방공무원교육훈련은 모든 학습자가 자신이 필요로 하는 교육과 원하는 교육을 자신에게 적합한 방법으로 언제, 어디서나 쉽게 받을 수 있어야 한다. 이러한 교육체제를 구성함에 있어서는 교육의 내용과 방법, 교육의 형태를 다양화하고 개선 해나가야 한다.

그러나 지금까지의 중앙의 지침에 의한 공급자 중심의 획일화된 주입식 교수-학습방법 등을 실시하는 기존의 교육체제에서는 한계가 있다고 할 수 있다. 선진국에서는 이러한 행정환경변화와 새로운 시대의 교육적 요구에 부응하기 위하여 정보기술을 활용한 교육의 재구조화를 서

---

32) 연구대상에 포함된 많은 요인 가운데서 사실의 발견을 가능케 해줌으로써 연구의 길잡이가 될 수 있도록 마련된 「개념적 틀」(Conceptual Framework)을 의미한다고 할 수 있으며 분석모형(Model of Analysis)이라 할 수 있다. 신광식, “한국 공무원교육훈련에 관한 조사연구,” 박사학위논문, 경기대학교대학원, p. 8.

33) 김신복, “공무원교육 50년 평가와 발전방향,” 「공무원교육훈련정책세미나」, 중앙공무원교육원, 1999, p. 8.

두르고 있다. 따라서 이와 같은 문제 등을 해결하기 위한 새로운 교육체제의 추진은 필수적이라고 할 수 있는데, 이러한 교육체제의 핵심은 공급자위주의 교육에서 교육 수요자 중심의 교육체제로의 전환이라고 할 수 있으며 이는 교육훈련기반시설, 교육훈련수요조사, 교육내용, 교육방법, 교수요원, 사후평가 등 모든 분야에서 경직된 현 교육체제에서, 수요자의 요구를 고려하는 개방된 체제로의 패러다임의 전환을 의미한다고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 지방공무원교육훈련체제의 개선을 위한 접근방법으로서 하드웨어(Hardware)측면과 소프트웨어(Software)측면을 중심으로 개선방안을 모색하고자 한다. 왜냐하면 행정환경변화에 따른 새로운 교육패러다임하에서의 교육훈련은 이러한 정보매체기술을 활용한 교육환경 기반구축과 이를 활용한 교육운영을 함으로써 교육의 효율성을 제고 할 수 있기 때문이다.

따라서 본 연구에서의 분석의 틀은 이와 같은 교육훈련기반의 하드웨어측면과 교육운영의 소프트웨어측면을 2대 변수로 하고 이에 따른 하위변수를 설정하고 논의를 전개 하고자 한다.

첫째, 교육훈련기반측면에 있어서는 교육훈련사무자동화시스템, 교육기자재, 가상교육훈련시스템을 하위변수로 설정하였는데 교육훈련사무자동화시스템은 종래 수작업으로 처리하던 교육훈련업무를 능률적이고 체계적으로 추진하기 위한 전산화시스템을 갖추는 것이라 할 수 있다. 이런 사무자동화는 수작업으로 발생할 수 있는 행정낭비요인을 줄이고 생산성 및 효율성을 증대시킬 수 있다.

그리고 교육기자재는 교육훈련이 계획한대로 순조롭게 진행되고 교육효과를 거두기 위한 교육훈련매체라 할 수 있다. 첨단멀티미디어환경에 필요한 교육기자재의 확충과 현대화가 필요하다. 가상교육훈련시스템은 첨단 정보매체기술을 활용하여 교육훈련을 실시할 있는 기술기반시설이

라 할 수 있다. 이러한 정보매체를 이용한 교육훈련시스템은 집합교육에 따른 시간과 경비가 절감되고 교육의 효율성을 높일 수 있기 때문에 중요하다고 할 수 있다.

둘째, 교육훈련운영측면에 있어서는 교육훈련수요조사, 교육훈련내용, 교육훈련운영방법, 교수요원, 교육훈련사후평가를 하위변수로 설정하였다. 교육훈련수요조사는 공무원들이 어떤 훈련을 어느 정도 필요로 하는가를 확인하는 활동이다라고 할 수 있다. 합리적인 교육계획수립을 위해서는 과학적이고 체계적으로 정확한 교육훈련수요조사가 이루어져야 한다. 교육훈련이 당초 설정한 목적을 효과적으로 달성하기 위해서는 교육훈련수요를 정확하게 파악하는 것이 무엇보다도 중요하다 하겠다. 교육훈련수요조사가 정확하게 이루어지지 않을 때 피교육자의 자발적인 참여가 이루어지지 않으므로써 교육생 차출이 반강제성을 낳을 수 있다.

그리고 교육훈련내용이란 교육훈련수요에 따라 설정된 교육훈련목표, 과정별 목표, 교과목편성 등을 말한다. 교육훈련내용은 직무뿐만 아니라 개인의 교육훈련수요와 학습능력을 충분히 반영할 수 있도록 다양하게 설계되어야 한다. 교육내용이 교육훈련수요를 충족시킬 수 있을 때 교육훈련의 타당성을 확보 할 수 있을 것이다. 지방자치제 실시에 따라 현재와 같이 중앙지침에 의한 획일적인 교육내용보다는 그 지역실정에 맞는 개성화 되고 특성화된 교육을 실시하는 것이 필요하다고 볼 때 중요하다 할 수 있다.

교육훈련방법이란 훈련실시의 수단으로 교수요원이 지도와 교육공학의 활용 등을 가리킨다. 교육훈련방법은 훈련의 목적이나 대상자 등에 따라 그 효과가 다르기 때문에 교육훈련의 목적을 효과적으로 달성하기 위해서는 가장 능률적인 교육훈련방법을 채택하여야 한다. 즉 교육방법은 교육훈련의 목적이나 내용 교육대상자 등에 따라 알맞는 교육방법을

택하여야 한다. 또한 교육훈련방법은 분류하는 기준에는 여러 가지가 있는데 장소를 기준으로 한 직장내와 직장 외에서 실시하는 방법, 교육훈련의 매체를 기준으로 한 말로 하는 방법, 보여주는 방법 등 여러 가지가 있다.

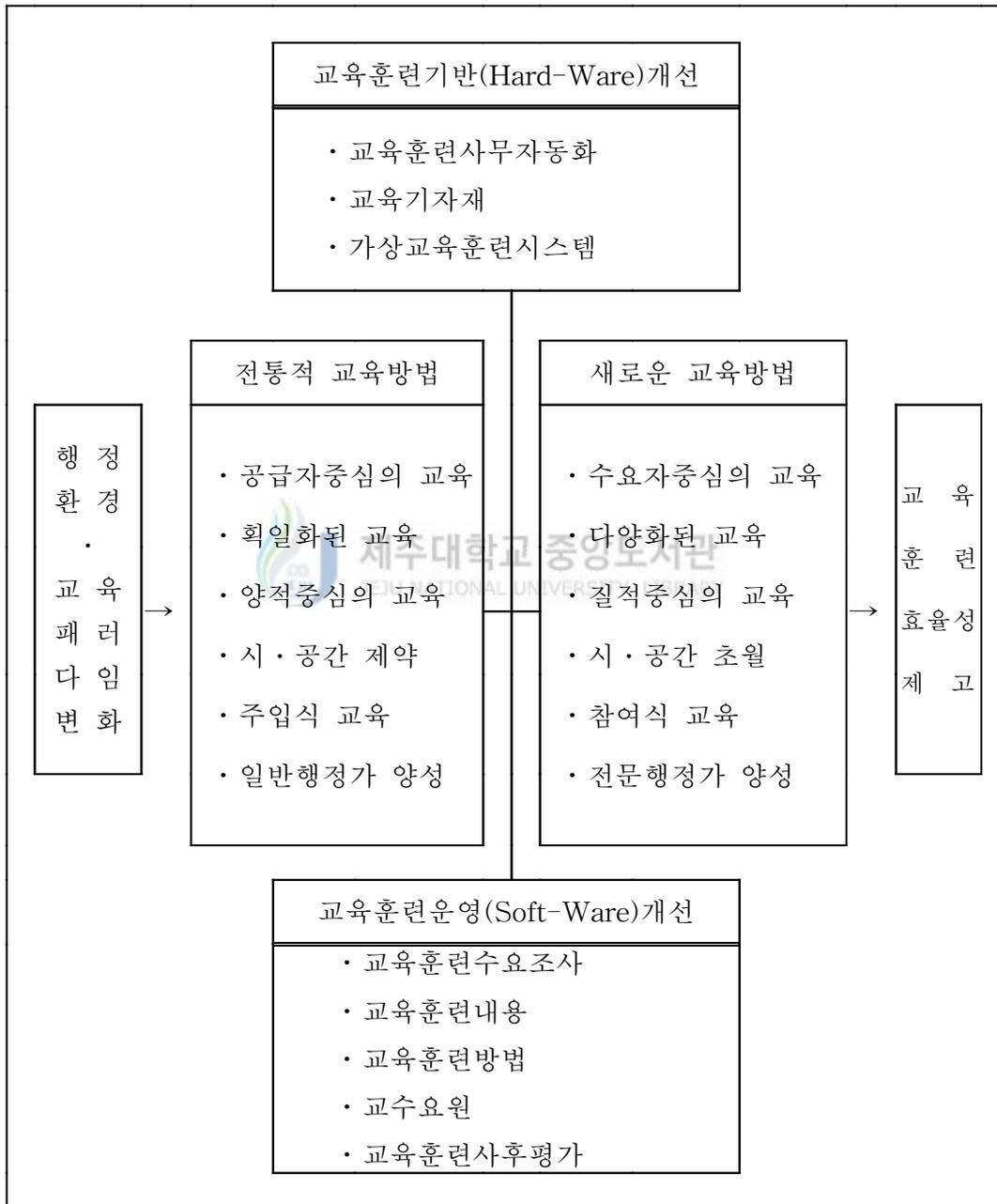
또한 교수요원이란 교육훈련기관에서 강의, 연구, 교재편찬, 교육운업을 담당하는 자 라고 할 수 있다. 교수요원의 자질과 사기는 교육훈련의 질을 결정짓는 중요한 요인이라 할 수 있고 우수교수요원의 확보 및 이들의 교육훈련에 최선을 다할 수 있는 충분한 지원과 처우 등이 문제라 할 수 있다. 교육훈련의 효과를 높이기 위해서는 피교육생들이 자발적인 참여 못지 않게 교육훈련을 담당하는 우수한 교수요원을 확보하는 것이 중요하다. 우수한 교수요원은 담당분야에 대한 전문지식과 기술은 물론 효과적인 교수방법에 대하여도 깊은 안목을 가지고 있어야 한다.

교육훈련사후평가는 교육훈련이 끝난 다음 교육훈련목적의 달성정도 와 저해요인, 개선책에 대한 검토 등 교육훈련에 대한 마무리 확인 활동이라고 할 수 있다. 즉 교육훈련에 대한 교육의 성과가 교육수요를 어느 정도 충족시켜 주고 있으며, 교육과정이 얼마나 효율적인가 하는 점을 감안, 평가결과가 다음 교육계획수립 등에 반영되어야 하는 것이다. 교육훈련에 대한 사후평가는 향후의 교육훈련수요분석이나 교육훈련계획수립에 매우 유용한 자료를 제공해주기 때문에 평가의 목적과 교육훈련내용에 따른 다양한 평가기준 및 기법을 개발하는데 많은 노력을 기울여야 한다.

이상에서 제시한 내용과 기존의 이론을 종합 분석하여 구성된 교육훈련체제 개선을 위한 분석의 틀을 제시하면 < 그림 6 >과 같다.

< 그림 6 > 연구분석의 틀

교육훈련체제 개선



자료 : 필자가 구성

### 第 3 章 地方公務員教育訓練의 現況과 問題點

제주도 지방공무원의 교육훈련은 '84년 제주도지방공무원교육원이 개원된 이래 교육운영측면에서 많은 성장발전을 하여 왔다고 볼 수 있다.

그러나 교육훈련의 당위성의 “완벽한 인간이 있을 수 없다” 는 견지에서 출발되듯이 현행 교육훈련체제가 결코 흠이 없는 것이 라고 말할 수는 없는 것이다. 이와 아울러 체제와 제도장치가 잘 갖추어져 있더라도 실제로는 본연의 취지대로 운영되지 못하는 부분이 있을 수 있고, 더 나아가 현실적으로 타당한 제도라 하여도 이것이 21세기 지식정보화 시대에 운영이 적합한 것이라고 단정 하기는 곤란 할 것이다.

오늘날 교육훈련추세가 공급자중심의 양 위주의 교육에서 수요자중심의 질 위주의 교육으로 변하고 있고 「가상교육」 까지 대두되고 있는 추세에 맞추어 제주도지방공무원교육훈련도 이런 변화에 맞는 교육훈련체제를 갖추어 나가도록 해야 할 것이다. 따라서, 여기에서는 단지 현실적으로 문제의 소지가 되고 있는 것에 한정하지 않고 장기적으로 교육훈련발전을 위해 짚고 넘어가야 할 부분까지 포함하여 적시하되 제주도 지방공무원의 교육훈련 현황과 문제점을 살펴보는데 주안점을 두었다.

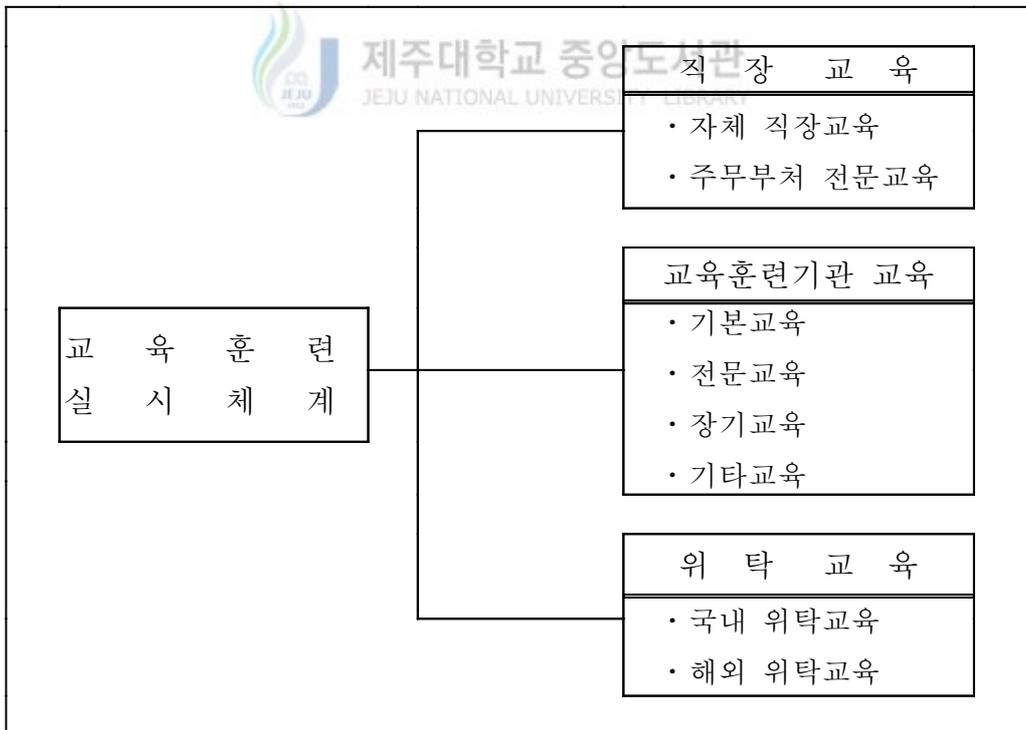
즉, 본 장에서는 교육훈련운영측면의 문제 등 제주도지방공무원의 교육훈련현황을 살펴보고 그 문제점을 도출하고자 하였다.

## 第 1 節 地方公務員의 教育訓練 現況

### 1. 教育훈련의 체계

제주도지방공무원의 교육훈련현황을 보면 직장에서의 교육, 교육훈련기관에서의 교육, 위탁교육을 실시하고 있는데 직장교육은 자체 직장교육 및 주무부처 전문교육으로, 교육훈련기관교육은 기본교육과 전문교육, 장기교육, 기타교육으로 나눌 수 있고, 그리고 위탁교육은 국내 위탁교육과 해외 위탁교육으로 나눌 수 있다. 이러한 교육훈련실시체계를 보면 < 그림 7 >과 같이 나타낼 수 있다.

< 그림 7 > 교육훈련실시체계



자 료 : 제주도지방공무원교육원, '99 교육훈련계획참조 재구성.

## 2. 교육훈련의 운영

제주도지방공무원의 교육훈련은 대부분 교육훈련기관에서의 교육 즉, 제주도지방공무원교육원을 중심으로 이루어지고 있기 때문에 여기서는 제주도지방공무원교육원을 중심으로 교육운영실태를 살펴보고자 한다. 교육훈련의 운영체계를 보면 직무교육과 위탁교육으로 구분 할 수 있는데 다시 직무교육은 기본교육, 전문교육, 장기교육, 그리고 기타교육으로 나눌 수 있다. 이런 교육훈련운영 체계를 나타내면 < 그림 8 > 과 같이 나타낼 수 있다. 과정별 세부내용은 뒷장에서 살펴보기로 하겠다.

< 그림 8 > 교육훈련운영 체계도

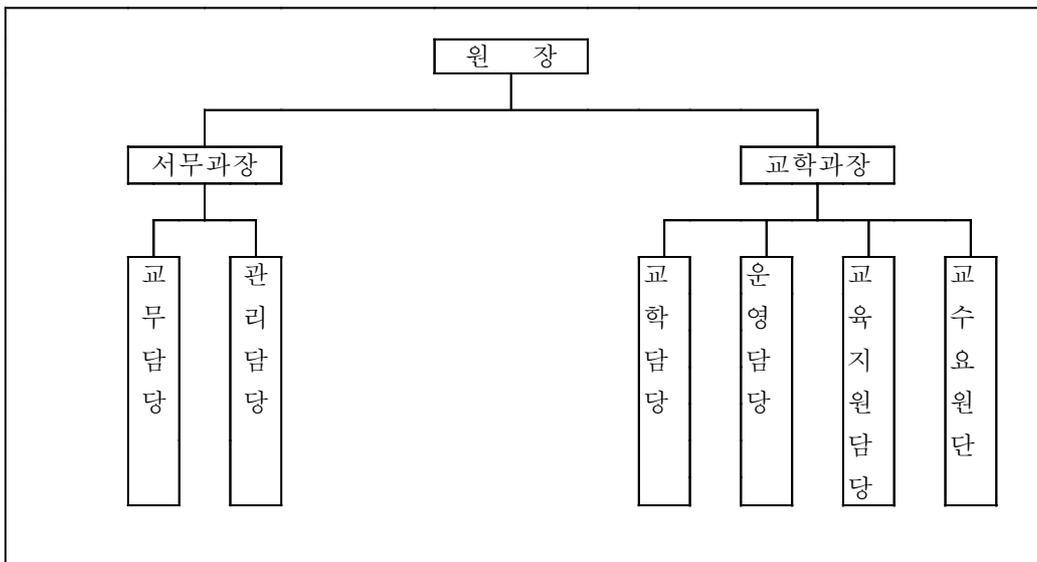


자 료 : 제주도지방공무원교육원, 교육훈련계획서, 1999, p. 19 참조 재구성.

앞에서 언급한대로 제주도지방공무원교육훈련의 대부분의 교육훈련기관에서 실시되고 있는 점을 감안하면 지방공무원교육원의 기능이 매우 중요하다 하지 않을 수 없다. 제주도지방공무원교육원은 공무원교육훈련의 발전과정의 도약기에 해당하는 1984년에 설립되었다. 그리고 제주도지방공무원교육원의 교육은 도 산하 공무원 및 관내 중앙 일선 행정기관에서 요청한 6급 이하의 공무원교육훈련과 공무원외에 지역주민을 대상으로 교육을 실시하고 있다.

제주도지방공무원의 1998년도 교육실적을 보면 < 표 2 > 와 같이 총 24개 과정에 1,717명이 교육을 이수했다. 이를 과정별로 보면 기본교육 과정이 3개 과정에 213명, 전문교육과정 14개 과정에 488명, 장기교육과정 1개 과정에 30명, 기타 시책과정 등이 6개 과정에 986명을 실시해 계획인원의 92.7%를 실시 했다. 또한 제주도지방공무원교육원의 직제를 보면 < 그림 9 > 와 같이 원장과 서무·교학과, 교수요원단으로 구성되었다.

< 그림 9 > 직제 기구표



자 료 : 제주도지방공무원교육원 '99년도 직제 기구표 참조 재구성.

< 표 2 > '98 교육훈련실적

과 정 별		교 육 대 상	교육 기간	기 당 인 원	교육 회수	교육 계획	교육 실적
총 계		24개 과정			34	1,853	1,717
직 급 별 기본교육	소 계	3개 과정			4	210	213
	신 규 채 용 자과정	7·9급신규임용자 및 기본교육미이수자	4주	50	1	50	46
	중 견 실 무 자과정	6~7급 일반직	2주	50	2	100	104
	기 능 행 정 과 정	기 능 직	2주	60	1	60	63
직 무 분 야 별 전문교육	소 계	14개 과정			19	570	488
	관 광 행 정 과 정	관광분야 실무자	1주	40	1	40	37
	지 방 세 정 과 정	세 무 직	1주	30	1	30	33
	정 책 기 획 과 정	6~7급 공무원	1주	30	1	30	39
	창조적사고혁신과정	6~7급 공무원	1주	30	1	30	30
	행정생산성향상과정	6~7급 공무원	1주	30	1	30	21
	자기혁신 행동 과정	6~7급 공무원	1주	30	1	30	20
	리 엔 지 니어 링 및 벤 치 마 킹 과 정	6~7급 공무원	1주	30	1	30	9
	문 제 해 결 및 의 사 결 정 과 정	6~7급 공무원	1주	30	1	30	18
	W / P 과 정	희망자(w/p미숙지자)	1주	30	4	120	135
	SPREAD SHEET 과 정	희망자(w/p숙지자)	1주	30	2	60	45
	D B M S 과 정	희망자(w/p숙지자)	1주	30	2	60	61
	일본어 중 급 과 정	기초과정 이수자 및 동 등 이상의 실력소지자	5주	30	1	30	13
	영 어 중 급 과 정	“	4주	30	1	30	16
	중국어 중 급 과 정	“	4주	30	1	20	10
장기교육	중견간부 양성 과정	5 ~ 6급(선발)	1년	30	1	30	30
기타교육	소 계	4개 과정	2일	43	1	43	767
	읍면동장 시책 교육	읍면동장	1주	80	1	80	35
	외국어 교 류 연 수	일본후쿠오카현 공무원	1주	20	1	20	9
	관리자 전 산 과 정	도시군 5급 공무원	1주	30	2	60	47
	공직자 특 별 교 육	도청 공무원	2일	170	4	690	676
민 간 인 교 육	소 계	2개 과정			6	230	219
	하 계 향 토 학 교	재외도민 자녀	1주	80	1	80	64
	도 민 전 산 교 육	희망도민	3일	30	5	150	155

자 료 : 제주도지방공무원교육원, '98. 교육훈련종합평가서, 1999, p. 15.

그리고 각과의 소관 업무를 살펴보면 < 표 3 >과 같은데 서무과는 교육시설 및 물품관리 등 교육지원업무를 교학과는 교육훈련수요조사 및 차출 등 실질적인 교육운영업무를 맡고 있다.

< 표 3 > 사무 분장표

구 분	분 장 사 무
서 무 과	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기획, 예산, 결산에 관한 사무</li> <li>· 경리 및 용도, 물품업무</li> <li>· 인사·문서·관인·복무·보안업무</li> <li>· 청사방호관리, 민방위 업무</li> <li>· 재산관리업무</li> <li>· 청사시설물 관리업무</li> <li>· 교육시설 및 물품관리업무</li> </ul>
교 학 과	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공무원 교육훈련 기획·조정 및 대상자 차출</li> <li>· 타 교육기관 교육생 차출 관련업무</li> <li>· 공무원 교육수요조사 및 심사분석</li> <li>· 공무원교육발전협의회 운영</li> <li>· 지방(시·군)행정연수대회 업무</li> <li>· 공무원 위탁교육, 소양고사 업무</li> <li>· 교육용 기자재 관리</li> <li>· 기본교육과정 세부계획수립 및 운영</li> <li>· 전문교육 및 도민사회교육 운영 등</li> <li>· 교육평가업무</li> <li>· 교재의 연구편찬 및 교재관리</li> <li>· 도서실 운영</li> </ul>

자 료 : 제주도지방공무원교육원 직제 규칙 참조 재구성.

## 1) 직무교육

### (1) 기본교육<sup>34)</sup>

기본교육은 공무원의 직무수행에 필요한 기본지식과 일반소양 함양 및 새로운 행정환경변화에 따른 대응능력, 문제해결능력을 배양하는데 역점을 두고 실시하고 있는데 신규자과정으로 7 - 9급의 신규채용자와 기능직 신규채용자를 대상으로 < 그림 10 >과 같이 실시되고 있다. 그리고 기본교육은 그 동안 승진단계별 교육체계를 확립함은 물론 5년주기 교육제도를 폐지하고 또한 교육체제개편에 따른 전문교육에 교육점수를 부여함으로써 과정수가 감소되고 있는 추세라고 할 수 있다.

< 그림 10 > 기본교육 모형도



자 료 : 제주도지방공무원교육원, '99 교육훈련계획서 참조 재구성.

34) 기본교육은 신규자 교육과 재직자 교육으로 구분하여 실시하여 오던 것을 '99년부터 재직자 교육을 폐지하고 신규자 교육만 실시하고 있다.

(중전)

(개편)

- 기본교육 - 신규자교육 → 기본교육 - 신규자 교육
- 재직자교육

이러한 기본교육이 '98년도 교육운영상황을 보면 신규채용자과정과 중견실무자과정, 기능행정과정으로 나눌 수 있는데 총 교육시간 307시간 중 정신소양 39과목 92시간(30%), 전문과목 13과목 46시간(15%) 및 기타 행정시간 등으로 < 표 4 >와 같이 편성되어 있는데 각 과정별 소양과목비율을 보면 신규채용자과정이 42시간(28%), 중견실무자과정이 19시간(25%), 기능행정과정이 31시간(38%)으로 나타나고 있다. 이와 같이 정신 소양과목이 비중이 높은 것은 중앙의 교육훈련지침에도 기인한 것이지만 소양과목 대부분의 2-3시간의 일반적인 과목과 사회봉사 등 여러 과목을 나열하여 편성하고 있기 때문이다. 이렇게 편성되어 있는 소양과목비율은 지방공무원교육의 전문교육중심체제로<sup>35)</sup> 가기 위해서도 비율을 낮출 필요가 있다고 본다. 지금까지 기본교육과정은 공무원 평정규칙상의 교육훈련의 평정 수단으로 전락하여 왔다고 하겠다. 그러나 공무원평정규칙의 개정으로 전문교육과정의 교육점수제 도입<sup>36)</sup>으로 기본교육과정은 축소 시켜 나가거나 원격교육의 방식<sup>37)</sup>으로 직장에서 교육을 시켜나는 것이 필요하다고 하겠다.

35) 민간기관이 전문교육에 집중적으로 투자하고 있는 것에 비하여 우리나라 공무원 교육훈련에서 전문교육이 차지하는 비중은 약 60%(교육훈련 인원 및 교육기간 기준) 머무르고 있어 낮은 편이다. 하태권, “21세기를 대비한 교육경쟁력 강화방안,” 「교육훈련정책세미나」, 중앙공무원교육원, 1999, pp. 43 - 44.

36) 공무원교육훈련성적의 평정원칙은 총 평정점은 20점을 만점으로 하되, 원칙적으로 전문교육을 대상으로 평정(공무원 평정 규칙 제17조 제1항).

- 공통전문교육(10점:성적평가제), 선택전문교육(10점: 이수점수제).
- 부득이한 사유로 공통전문교육 미 이수시 기본교육(신규자 교육)을 5점을 만점으로 대체하여 평정가능.

37) 기본교육이 사실상 신규자를 대상으로 기본직무지식이나 소양함양을 목적으로 하는 것이고 또한 직장교육에서도 정신소양교육이나 직무관련실무교육을 실시할 수 있도록 되어있기 때문에 원격교육방식을 이용한 직장에서도 교육을 실시하거나 점차 직장교육으로 대체해 나가는 것이 필요하다.

< 표 4 > 기본교육 과목편성현황

구 분	합 계			소양과목			공통과목			전문과목			행정기타	
	과목	시간	비율	과목	시간	비율	과목	시간	비율	과목	시간	비율	시간	비율
계	91	307	100	39	92	30	33	147	48	13	46	15	22	7
신규 채용자 과정	30	152	100	15	42	28	12	72	47	3	22	14	16	11
중견 실무자 과정	28	75	100	9	19	25	11	41	55	5	12	16	3	4
기능 행정 과정	33	80	100	15	31	38	10	34	43	5	12	15	3	4

자료: 제주도지방공무원교육원, '98.교육훈련종합평가서, 1999, p. 44.

## (2) 전문교육<sup>38)</sup>

전문교육은 지방행정을 주도 해나가는 전문행정인 양성을 목적으로 지방화·정보화 등 새로운 행정수요변화에 능동적으로 대응 할 수 있는 전문지식과 기술 습득에 역점을 두고 실시하고 있다. 특히 1993년도부터는 5년 주기 교육제도 폐지에 따른 기본교육 축소에 따라 전문교육의 확대가 이루어지고 있는 추세라고 할 수 있는데 이제까지 전문교육은 기본교육에 비하여 중요시하지 않았고 공무원들도 전문교육보다는 승진에 따른 점수획득을 위한 기본교육에 더 신경을 써왔다고 할 수 있다. 따라서 아직은 민간교육기관에 비해 전문교육이 비중이 앞에서 살펴본 데로 낮은 수준을 나타내고 있는데 전문교육이 점수제도입과 더불어 행정환경의 변화와 교육훈련수요에 맞추어 다양화·세분화 해나가는 것이 필요하다 하겠다. 전문교육은 크게 세분화하면 공통전문과정, 선택전문과정으로 구분 운영하고 있다.

'99년 제주도지방공무원교육원에 설치 운영되고 있는 전문교육과정을 보면 < 표 5 >와 같다. 이를 보면 공통전문과정과 선택전문과정으로 나눌 수 있는데 공통전문과정은 직렬·직군별, 직급별 공통 필수적인 지식기술정보를 위한 교육으로 자치행정·재무행정과정 등 5개 과정이 편성되어 있고, 선택전문과정은 특정업무분야별 전문적인 지식기술 정보의 습득 및 향상을 위한 교육으로 민원행정·재난관리과정 등과 전산과정, 그리고 외국어과정으로 16개 과정이 편성되어 있고 교육기간은 보통 1주 - 4주로 편성되어 있는데 외국어과정인 경우는 4주로 편성되어 있다.

---

38) 교육훈련체제 개편으로 전문교육을 공통전문교육과 선택전문교육으로 구분 운영.

- 공통전문교육 : 공통 필수적인 지식, 기술, 정보를 습득하기 위한 교육.
- 선택전문교육 : 특정업무분야 전문적인 지식, 기술, 정보의 습득을 위한 교육.

< 표 5 > 전문교육 과정

과 정 명		교 육 대 상	교육기간
합 계		21개 과정	
공 통 전 문	소 계	5개 과정	
	자 치 행 정 과 정	6·7급 일반직 공무원	2주
	재 무 행 정 과 정	6급 이하 재정, 예산, 회계, 세정분야 실무자	2주
	환 경 보 건 과 정	6급 이하 환경, 보건, 위생분야 실무자	2주
	도 시 행 정 과 정	6급 이하 도시, 건설, 주택, 상하수도분야 실무자	2주
	농 수 축 산 과 정	6급 이하 농·임·수·축산분야 실무자	2주
선 택 전 문	소 계	16개 과정	
	민 원 행 정 과 정	6급 이하 민원담당자	1주
	관 광 행 정 과 정	6급 이하 관광분야 실무자(시·도 통합과정)	1주
	재 난 관 리 과 정	6급 이하 재난관리담당자	1주
	행정혁신추진리더과정	6·7급 일반직 공무원	1주
	지자체 정책개발 과정		1주
	행 정 업 무 신 목 표 관 리 과 정		1주
	창 의 력 혁 신 과 정	“	1주
	업무기획능력향상과정	“	1주
	고 객 만 족 추진과정	“	1주
	W/P 과 정	6급 이하 희망자 (W/P 미 숙지자)	1주
	SSP 과 정	6급 이하 희망자 (W/P 숙지자)	1주
	DBMS 과 정	“	1주
	PC 통 신 및 인 터 넷 과 정	“	3일
	영 어 초 급 과 정	6급 이하 희망자(선발)	4주
일 본 어 초 급 과 정	“	4주	
중 국 어 초 급 과 정	“	4주	

자 료 : 제주도지방공무원교육원, '99. 교육훈련계획서, 1999, p. 23.

그리고 시·도 독자적으로 운영이 곤란한 특수과정에 대하여는 시·도 교육원이 별도 특화과정을 분담·설정하여 전국을 단위로 시·도별 통합전문교육과정을 운영하고 있다. 현재 운영되고 있는 통합전문교육 과정은 '98년 현재 총 20개 과정이 운영되고 있는데, 그 현황을 보면 < 표 6 >과 같다. 서울의 도시계획과정, 부산의 치수하수과정, 러시아어 과정 등이 개설되어 있고 제주도인 경우는 시·도 통합과정으로 관광지인 점을 감안 지역 특성에 맞게 관광행정과정을 운영하고 있는데 교육과정의 특성, 교육대상자 수준 등을 고려하여 운영하고 있다.

< 표 6 > 시·도 통합 전문교육과정

과 정 명	시·도	과 정 명	시·도
도시 계획 과정	서울	시설물 안전 관리 과정	강원
환경 행정 과정		전산전문과정(데이터통신)	충북
치수하수 과정	부산	지 적 행 정 과 정	
러시아어 과정		정 보 통 신 과 정	충남
전산전문과정	대구	지 방 문 화 과 정	전북
감사요원과정	인천	해 양 개 발 과 정	전남
교통 행정 과정		전 산 전문과정(C-언어)	경북
창의력 개발 과정	광주	국제 전문가 양성 과정	경남
지방 세정실무과정	대전	관 광 행 정 과 정	제주
지방 세정전문과정	경기		
환경 행정 과정			

자 료 : 행정자치부, 교육훈련지침, 1998, 참조 재구성.

또한 지방공무원의 전문교육은 적극적인 사고방식이나 지역문제의 해결을 위한 참여식·문제해결식 교육위주로 교육을 실시해야 하나<sup>39)</sup> '98년 전문교육과정의 교육과정 편성표 < 표 7 >에서도 알 수 있듯이 이론 중심의 강의 위주의 교육을 실시해왔다고 할 수 있다. 과정별 교육방법을 보면 관광행정과정인 경우 총 40시간 중 강의식으로 20시간으로 50%의 비율을 나타내고 있고 참여식은 18시간으로 45%의 비율을 나타내는 등 전반적으로 강의식 비율이 55 - 65%의 비율을 차지하므로써 교육과정 편성부터 이론 강의식위주로 편성되고 있음을 알 수 있다.

특히, 창의력개발과 문제해결지향의 창조적 사고의 틀 마련과 정보화시대 효율적인 행정관리 및 행정생산성 향상을 위한 창조적혁신과정, 행정생산성과정, 자기혁신행동과정 등인 경우에는 참여식방법을 이용하여 교육의 효율성을 높일 수 있는 과정으로 운영에 있어서는 참여식위주 방법으로 운영하는 것이 필요하나 과정편성은 강의식비율이 참여식방법보다 많은 시간이 편성됨으로써 교육의 효율성제고 측면에서 문제가 있다고 하겠다.

따라서 지방교육원교육이 전문교육중심으로 운영해 나가고 지방자치시대 실무문제 해결 능력향상을 위해서도 기존의 이론강의식 위주의 교육방법에서 참여식위주 교육방법으로의 확대운영이 무엇보다도 필요하다 하겠다. 또한 교육과정을 다양화하여 자율적 선택의 폭을 확대하고 행정수요가 증가하고 있는 분야에 대한 교육확대가 바람직하다 하겠고 지역문제를 스스로 결정 할 수 있는 정책기획능력과 갈등요인을 분석조정 할 수 있는 정책집행능력배양이 필요하다 하겠다.

39) 한국개발연구원의 조사에 따르면 64.5%의 고등학교선생님들의 “지식전파”가 교육이 초점이라고 답하고, 창의성을 지목한 선생님 등은 고작 2.7% 였다. 초등학교 선생님들의 경우에는 지식전파가 26.4%, 창의성이 6.8% 였다. 이렇게 학교교육에서 부터 창의성보다는 단순지식전파에 맞추어져 있다. 매일경제, 「두뇌강국 보고서」 (서울 : 매일경제신문사, 1999), pp. 80 - 81 ; 김효근, 「신지식인」 (서울: 매일경제신문사, 1999), p. 205.

< 표 7 > '98 교육과정 편성표

과 정 명		교 육 방 법				비 고
		계	강의식	참여식	기 타	
전 문 교 육	관광 행정 과정	40	20(50%)	18(45%)	2(5%)	시·도 통합 과정
	지방 세정 과정	40	26(65%)	12(30%)	2(5%)	
	정책 기획 과정	40	24(60%)	14(35%)	2(5%)	
	창 조 적 사 고 혁 신 과 정	40	22(55%)	16(40%)	2(5%)	
	행 정 생 산 성 향 상 과 정	40	24(60%)	14(35%)	2(5%)	
	자 기 혁 신 행 동 과 정	40	24(60%)	14(35%)	2(5%)	
	리엔지니어링 및 벤처 마킹 과 정	40	24(60%)	14(35%)	2(5%)	

자 료 : 제주도지방공무원교육원, '98. 교육훈련계획서, 1998, pp. 50 - 63.

### (3) 장기교육

장기교육은 21세기 지방행정을 선도 할 중견간부요원 양성과 경영행정인 육성으로 지방자치시대의 관리능력제고는 물론 도정발전에 대한 사명감과 공직윤리관 확립을 위하여 전국에서는 처음으로 1996년부터 실시하고 있는데 그 내용은 < 표 8 >과 같이 실시하고 있다.

< 표 8 > 설치과정 및 교육대상<sup>40)</sup>

과 정 명	교 육 대 상	교 육 기 간
중견간부양성과정	5-6급 일반직 선발	1년

교육운영방향은 올바른 공직윤리관과 대민 봉사자세 확립을 위한 정신 및 친절교육강화를 하고 세계화 정보화시대 부응한 외국어 전산교육을 중점실시하고 또한 지방행정의 경영기법 연수와, 현장체험, 현지연수 등에 중점을 두고 있다. 특히 중견간부양성과정은 다른 과정의 강의 및 이론위주의 교육을 실시하는 것과 같이 달리 현장체험, 봉사활동 등 참여식교육의 확대를 위해 민간교육기관 위탁교육, 타 시·도 행정기관 연수, 기업체위탁근무 등에 많은 시간을 할애하고 있다. 이처럼 중견간부양성과정은 지방자치시대 경영행정인 육성과 세계화, 정보화시대에 대비한 외국어 및 컴퓨터교육을 중점 실시하고 있다.

그러나 교육이수자들의 실질근무현장에서 위탁근무 등을 하면서 터득한 지식과 경험을 얼마나 현업부서에서 얼마나 유용하게 활용되고 있는지 이들에 대한 사후평가가 필요하다 하겠다.

40) 제주도지방공무원교육원, '99. 교육훈련계획서, p. 25.

#### (4) 기타교육

기타교육으로 시책교육, 외국공무원연수, 관리자전산교육, 민간인교육을 실시하고 있는데 그 내용을 보면 < 표 9 >와 같다.<sup>41)</sup>

< 표 9 > 설치과정 및 교육대상

과 정 명		교 육 대 상	교 육 기 간
시 책 교 육	읍면동장 시책 교육 과정	읍 · 면 · 동 장	2일
	공직자 특별 교육	도 소속 공무원	1일
외 국 공 무 원 연 수	외국어 교 류 연수 과 정 (일 본 오키나와현)	일 본 오키나와현 공무원	4주
	외국어 교 류 연수 과 정 (중 국 해 남 성)	중 국 해 남 성 공무원	1주
기 타 교 육	관 리 자 전 산 과 정	도 과 · 계장, 시군 과장급	1주
민 간 인 교 육	하 계 향 토 학 교	국 내, 재외 도민 자녀 및 재 일 · 미 주 동 포 자녀	1주
	도 민 전 산 과 정	회 망 도 민	1주
	공 직 자 가 족 교 육	도 소속 6급 이상 공무원	1일

그 내용을 보면 시책교육은 일선 행정기관 관리자로서의 책임감과 소명의식 고취 및 국·도정방향과 시책의 이해를 위해 읍·면·동장 시책교육과정과 공직자 특별교육을 실시하고 있다. 외국공무원연수는 일본 오키나와현과 중국 해남성과의 공무원상호교류연수로 외국어능력배양을 하고 양국간 우호증진 및 공무원교육 질적 향상을 위해 양 지역간의 공무원그룹편성 합동연수, 관계 부서와의 합동근무 등을 해나가고 있다. 또한 관리자로서 정보화시대 관리능력향상을 위한 관리자전산과정, 사회교육의 확대를 통한 도민사회의 통합에 기여하기 위한 하계향토학교, 도민전산과정, 공직자가족교육 등을 운영하고 있다.

41) 제주도지방공무원교육원, 상계서, pp. 26 - 27.

## 2) 위탁훈련<sup>42)</sup>

지방자치제 실시에 따라 새로운 행정수요의 증가로 인하여 지방자치 단체는 이에 적극 대응하여야 한다. 특히 특수전문분야의 경우 신행정 수요의 증가가 필연적이다. 그런데 현재 전문가적 자질을 갖춘 공무원이 적은 것이 현실이고 이에 부응할 우수한 자질을 갖춘 지방공무원을 충분히 확보해 나가는 것이 필요하다. 따라서 이의 양성을 위해서 대학이나 민간교육기관 등에 위탁교육을 확대해 나가는 것이 필요하다.

위탁교육은 자체 교육훈련기관이 없거나 교육훈련기관의 교육이 곤란한 특수전문분야에 종사하는 공무원에 대하여 국내 대학원(대학)이나 타 시·도 교육원, 민간 연수기관 등에 위탁하여 교육을 실시하고 있다. 이런 현행 국내 위탁훈련실태를 유형별로 보면 <표 - 10 >과 같다.

제주도지방공무원의 경우 교육인원이 20명 미만의 과정으로서 별도 과정이 어려운 분야는 타 시·도 교육원과 중앙부처 산하 교육훈련기관에 위탁교육을 실시하고 있고 민간교육훈련기관과 외국교육훈련기관과도 교류를 추진하고 있다. 이렇게 위탁훈련은 외국이나 민간교육기관과의 교류도 활발히 추진되고 있다고 할 수 있겠으나 아직까지는 미미한 실정이라고 할 수 있고, 앞으로 행정실무와 연계되는 단기전문위탁교육을 확대해나가는 것이 필요하다고 하겠다. 즉 공무원 네트워크 구축을 통한 민간교육·연구프로그램 등 외부자원 활용을 확대해 나가는 것이 필요하다. 또한 위탁교육 시에는 민간위탁교육기관에서 제시하는 교육 프로그램에 의거 교육에 임하므로써 효과성측면에서는 문제가 있다 하겠다. 따라서 자체 실정에 맞는 교육프로그램을 사전 제시하여 실시하는 전문교육 주문형 위탁교육제를 도입해 나가는 것이 필요하다.

---

42) 공무원교육훈련법 개정으로 특별훈련으로 불리던 것을 위탁훈련으로 명칭이 변경되었다.

< 표 10 > 위탁훈련의 유형별 내용

훈련기관	훈련과정	훈련기간	훈 련 분 야	훈 련 대 상 자
국대 방학 원	안보과정	1년	안전보장 종합, 국제정세, 북한정세등	4급이상 공무원
	석사과정	2년	국제관계, 국방관리, 국방과학등	4·5급 경력직 공무원으로 만 45세 이하인 자
국대 내학 원	석사	2년 (주간)	야간대학원에 미개설된 인문·사회·자연계열의 학과중 전문직무와 연관된 분야	학사학위 소지자 행정경력3년이상 인자
		2년6월 (야간)	행정·경영·교육·보건·환경·산업·식량개발 등 각 대학원에 설치된 학과	
과기 술학 원	석사	2년 (주간)	물리학, 생명과학, 경영과학 등 20개 학과	학사학위 소지자, 행정경력 1년 이상인자
창원 · 인기 대 친 능 학	기 능 장	1년 (주간)	기계공학, 차량, 금형 등 9개 학과	기능대학법에서 정한 요건 해당자
		2년 (야간)		
세연 구 중 소	국제관계	6월 (주간)	국제정세 및 한국의 대외전략 등	관리자로서 국제화 훈 련이 필요한 자
외국 어 수 원	외국 어 수	5월 (주간)	영어, 중국어	업무수행상 외국어가 필요한 자, 국외근무 예정자
		5월 (야간)	영어, 일어, 불어, 독어, 노어, 중국어	

자 료 : 행정자치부, '99. 교육훈련세부지침, 1998, p. 18.

앞에서 살펴본 대로 민간교육훈련기관과의 교류도 활발히 진행되고 있는데 이의 교류상황을 보면 < 표 11 >과 같이 나타낼 수 있다. 이를 보면 민간교육기관인 경우에는 한국능률협회, 중소기업연수원 등에 위탁교육을 실시하고 있다.

< 표 11 > 민간교육훈련 기관과의 교류현황

기 관 명	상 호 교 류 · 지 원 내 용
한 국 능 률 협회	위탁교육 실시 : 7개 과정 141명(1주) ( 정책기획, 행정생산성 향상, 리엔지니어링 및 벤치마킹과정 등)
중소 기업 연수원	무역실무과정 위탁교육 실시 : 1개 과정 30명 (1주)
고 려 대 학 교 정 책 대 학 원	단기특강과정 위탁교육 실시 : 1개 과정 30명 (1주)
한 국 외국어대 연 수 원	외국어과정(영·일) 위탁교육 실시 : 2개 과정 2명(5개월)
중 앙 대 학 교 건 설 대 학 원	도시관리자 과정 위탁교육실시 : 1개 과정 1명(3개월)
제주대 전자계산소	PC통신 및 인터넷 과정 위탁교육실시 : 1개과정 30명(2주)
도내 3개 전문대학	학사과정 위탁교육실시 : 59명 (제주산업정보대 42, 제주 한라대 12, 제주관광대 5)
한 국 방송 통신대	학사과정 위탁교육 실시 : 12명

자 료 : 제주도지방공무원교육원, '98교육훈련종합평가서, 1999, p. 25.

그리고 외국의 교육훈련기관과의 교류도 추진되고 있는데 이의 교류 상황을 보면 < 표 12 >와 같이 나타낼 수 있다. 외국교육훈련기관과의 교류는 외국어교육과정을 대상으로 중국 해남성, 일본 후쿠오카 직원연수소, 오키나와현 자치연수소와의 외국어연수생 상호교류협정을 맺고 상호교류연수를 실시하고 있다.

< 표 12 > 외국의 교육훈련기관과의 교류현황

기 관 명	상호교류 · 지원내용
중 국 해 남 성 인 사 노 동 청	중국어중급과정 해남성 연수 · 기 간 : '98. 8. 30 - 9. 5(1주) · 내 용 : 관광산업 및 특수시책 사업장 비교견학
일 본 후 쿠 오 카 현 직 원 연 수 소	후쿠오카현 연수생 제주도 연수 · 기 간 : '98. 10. 19 - 10. 23(1주) · 인 원 : 한국어 구사능력 배양, 민속문화 및 사업장 비교 견학
일 본 오 키 나 와 현 자 치 연 수 소	일본어중급과정 오키나와현 연수 · 기 간 : '98. 10. 26 - 11. 20(1주) · 인 원 : 13명 · 내 용 : 문화소개 및 현장견학 (1주), 현장체험(3주)

자 료 : 제주도지방공무원교육원, '98. 교육훈련종합평가서, 1999. p. 26.

이상과 같이 지방공무원교육원에서 실시하고 있는 지방공무원교육훈련의 실시체계와 운영현황을 살펴보았는데 교육훈련은 지방공무원교육훈련법에 의거한 중앙의 지침에 따라 운영되고 있다. 교육과정 편성과 과목의 지정은 물론 교육대상 등 교육에 대한 필요사항의 행정자치부의 교육훈련지침에 의거 기본교육과 전문교육과정 대부분의 과정이 예시되어 시달되고 있기 때문에 실질적으로 자율설치 할 수 있는 교육운영프로그램은 기타교육과 전문교육과정의 일부분으로 30 - 40%대<sup>43)</sup>의 미미한 실정이라 할 수 있다. 또한 교육훈련기관에서의 교육은 각 급 행정기관장의 책임 하에 소속 공무원의 직장훈련을 시켜야 함에도 직장훈련이 활성화되지 않으므로써<sup>44)</sup> 공무원교육훈련기관에 이관되어 막중한 부담이 될 뿐만 아니라 정해진 시간에 많은 과목을 편성하므로써 교육효과의 실효를 거두지 못하고 있다고 하겠다.

또한 지방자치단체가 그 지역 내 특성과 교육훈련수요에 맞는 교육훈련기관을 자율적으로 설치운영 하지 못하고 중앙정부가 대통령령으로 획일적으로 설치하여 운영하기 때문에 지방위주의 교육훈련의 실시되지 않고 국가목적위주의 중앙통제 중심적 교육훈련이 시행되고 있고 지방공무원 교육훈련의 특성을 살리지 못하는 실정이다.<sup>45)</sup> 이와 같이 현행의 지방공무원교육과정이 중앙의 지침에 의거 편성되고 있으며 전문과정의 경우 지역적 특성에 따라 교육과정을 자율적으로 설치할 수 있도록 규정은 하고 있으나 교육시설 등 제반여건으로 실효성 있게 운영되지 못하고 있어 발전적 지방 행정인을 양성해야 한다는 현실적 목표에는 못 미치고 있다고 하겠다.

43) '99 교육훈련계획기준으로 총 과정 수에 지침상 대부분 예시되는 기본교육과 전문교육을 제외한 기타교육과 일부 전문교육과정 수를 대비함.

44) 정병욱, "2000년대를 향한 하급공무원 교육훈련운영과 체제개편방안에 관한 연구," 「제14회. 교관연찬 대회」, 중앙공무원교육원, 1996, pp. 7 - 14.

45) 정세욱, "지방공무원 교육훈련에 대한 지방자치단체의 기능과 역할," 「지방자치와 지방공무원의 능력발전세미나」, 한국지방행정연구원, 1991. 8, p. 22.

## 第 2 節 教育訓練基盤側面의 問題點

앞에서 살펴본 제주도지방공무원의 교육훈련현황을 토대로 문제점을 도출해보자 한다. 지방공무원교육훈련은 21세기 지식·정보화시대를 대비하여 교육훈련에 필요한 기반시스템구축이 무엇보다도 필요한데 사무자동화시스템의 미흡, 교육기자재의 부족 및 노후화, 정보통신기술을 이용한 교육훈련시스템의 미비를 들 수 있다.

### 1. 교육훈련 사무자동화시스템 미흡

현재 거의 모든 행정서비스가 정보화 추세에 있으나 제주도지방공무원교육원의 전산화 척도는 정보화시대 공무원에게 양질의 교육서비스를 제공하기 위한 근거리 통신망 등과 같은 기반시설<sup>46)</sup>이 구성되어 있지 않은 실정이다. 학사관리업무는 일정한 틀 속에서 수작업으로 진행되고 있다. 예를 들어 교육생 등록이나 수료업무, 평가관리업무 등이 수작업을 통한 단순 작업을 하고 있는 실정이다.

이런 수작업으로 처리되는 문제점을 살펴보면 교육운영과 관련자료와의 중복발생으로 일관성이 결여되고, 강사료 지급 등의 수작업으로 행정력의 낭비됨은 물론 각종 교육운영 통계자료의 정확성 및 신속성이 결여되는 문제점을 낳고 있다. 또한 과학적이고 체계적인 교육훈련수요조사를 위해서도 필요한 실정이나 그렇지 못함으로써 교육훈련수요조사 효율성마저도 떨어지고 있다. 따라서 교육원에서도 정보화시대에 적극 부응하고 변화에 능동적으로 대처하기 위해서는 기존의 교육 행태를 개선하고 종래의 수작업 행태에서 벗어나야 할 것이다.

---

46) LAN시설은 '99년도에 예산에 반영되어 시설을 완료 할 예정이다.

이를 위한 방안으로는 교육원에서 운영하고 있는 업무를 전산화하여 「교육훈련종합정보 시스템」을 구축하는 일이다.

## 2. 최신 교육기자재의 부족 및 노후화

지방공무원에 대한 교육이 계획한대로 순조롭게 진행되고 기대수준의 교육효과를 거두기 위해서는 첨단교육기자재의 확보가 중요하다 하지 않을 수 없다. 특히 21세기 지식정보화시대에 이의 필요성은 더욱 절실하다 할 것이다.

그러나 지금의 지방공무원교육원의 교육기자재 확보상황은 열악하다 할 것이다. 제주도지방공무원의 교육훈련에 필요한 기자재현황을 보면 < 표 13 >에서와 같이 대부분 VTR, OHP 등 정도이어서 지식 정보화 시대 새로운 첨단정보매체를 이용한 멀티미디어교육은 사실상 어려운 형편이라 할 수 있다. 따라서 최신 멀티미디어 교육기자재의 지속적인 확충과 노후된 교육기자재의 현대화를 해나가는 것이 필요하다 하겠다.

< 표 13 > 교육기자재 확보상황

구 분	영사기	VTR 카메라	VTR 녹화기	멀 티 슬라이드	OHP
수 량	2	1	8	1	4

구 분	환등기	앰프	이동용 스크린	액정비전	빔프로젝트
수 량	3	9	1	1	1

자 료 : 제주도지방공무원교육원, 98. 교육훈련종합평가서, 1999, p. 41.

그리고 시·도별 교육기자재현황을 보면 < 표 14 >에 나와 있는 것과 같이 대부분의 시·도가 교육기자재 보유현황은 유사한데 최신 멀티미디어 교육기자재는 대부분 부족한 것으로 나타나고 있다.

< 표 14 > 시도별 교육기자재 현황

구 분	영사기	VTR 촬영기	VTR 녹화기	멀 티 슬라이드	환등기	OHP	앰 프	T V 프로젝트	비 고
계	35	20	123	12	20	75	164	19	
서 울	5	1	6	2	2	8	11	1	
부 산	1	1	5			3	4		
대 구	1		5	1		3	8		
인 천	1	2	3	1	3	2	8		
광 주		3	17	1	2	5	5		
대 전	1	3	6		2	4	11		
경 기		2	16	1	6	8	17	7	
강 원	1	1	4	1		5	15		
충 북	2	1	7		1	5	8	7	
충 남	1	2	12	1	1	6	19		
전 북	2	1	5	1		3	13	14	
전 남	1	1	5			4	5		
경 북	1	1	12	1	1	3	10	16	
경 남	1		12	1	2	12	17	31	
제 주	2	1	8	1		4	13		

자 료 : 행정자치부, '96. 교육훈련종합평가서, 1997, pp. 61 - 62 참조 재구성.

### 3. 정보통신기술을 이용한 교육훈련시스템의 미비

정보화시대 인터넷을 이용한 교육훈련시스템의 구축은 전세계의 정보자원을 이용 할 수 있는 원천을 제공함과 동시에 가상공간에서의 협력 학습 또는 토론학습, 원격교육을 가능하게 하고 있다.<sup>47)</sup> 이와 같이 새로운 정보화사회에서는 모든 학습자가 자신이 필요로 하는 교육과 원하는 교육을 자신에게 적합한 방법으로 언제, 어디서나 쉽게 받을 수 있어야 한다. 또한 이러한 교육체제를 위하여서는 정보통신기술을 이용한 교육의 내용과 방법 등으로 교육의 형태를 다양화하고 개선해나가야 한다. 이렇게 해나기 위해서는 위성방송수신시설, 그리고 멀티미디어 시설의 확보 등 멀티미디어 교육을 위한 기반시설과 환경구축이 필요하다고 하겠다.

그러나 제주도지방공무원인 경우 이런 교육을 실시하기 위한 위성방송수신시설, 멀티미디어 교육시설 등 교육훈련시스템의 갖추어져 있지 않다고 할 수 있다. 특히 지식·정보화사회에서의 교육정보화는 새로운 교육체제 구축의 핵심적 수단이며 동시에 교육의 기술적 기반을 조성하는 것이라 할 수 있는데 이와 같이 정보매체를 이용한 교육훈련시스템이 미비한 이유는 지금까지 관리자나 교육훈련종사자들이 교육훈련에 대한 인식이라든지 정보화마인드에 대한 인식이 부족한 때문이 아닌가 생각한다. 따라서 지방공무원교육훈련도 정보화사회에 따른 교육패러다임 변화를 인식하고 공급자중심으로부터 수요자중심, 고객중심의 교육서비스체제로 전환을 위한 과정개발 등 단계적으로 정보통신기술을 이용한 교육훈련시스템을 구축해나가도록 해야 할 것이다.

---

47) 김진철, “기업교육에 있어서 멀티미디어 학습환경과 학습동기,” 「교육훈련정보」, 중앙공무원교육원, 1997. 1, p. 64.

### 第 3 節 教育訓練運營側面의 問題點

지금까지 교육훈련기반측면의 문제점을 살펴보았는데 교육훈련운영 과정상에 있어서는 교육훈련수요조사문제, 교육훈련내용의 문제, 교육훈련방법의 문제, 교수요원의 문제, 교육훈련사후평가 문제 등을 들 수 있는데 정보화시대에 걸맞게 과학적이고 체계적인 교육훈련수요조사 실시 등 혁신적인 교육운영이 필요하다 하겠다.

#### 1. 교육훈련수요조사의 형식성

##### 1) 질적 교육훈련수요조사분석의 결여

교육훈련수요조사는 공무원들이 어떤 훈련이 어느 정도 필요로 하는가를 확인하는 활동이라 할 수 있는데 훈련이란 결국 기대수준에 미달되는 공무원의 능력(자질)을 보충하자는 것이므로 훈련수요조사에서는 우선 기준에 미달되는 공무원의 능력이 무엇이며, 미달의 원인의 무엇인가를 알아내고 그러한 능력을 개선할 수 있는 훈련이 어떤 것인가를 결정해야 한다. 훈련수요조사는 훈련계획수립의 출발점이며 전반적인 훈련사업운영의 초석이라고 할 수 있다. 훈련수요조사를 제대로 하지 않고 훈련사업의 발전을 생각한다는 것은 전혀 무의미한 일이다.<sup>48)</sup>

현재 지방공무원교육원에서 실시하고 있는 교육훈련수요조사는 중앙

---

48) 오석홍, 전계서, p. 308 - 309 ; 김병국, “ 지방공무원 능력발전의 지체 요인,” 「지방행정연구」 제6권 제3호, 한국지방행정연구원, 1991. 8, p.14 ; 교육훈련계획이 세심한 분석을 통한 정확한 교육훈련수요조사를 바탕으로 이루어진 것이 아니기 때문에 교육훈련의 양적인 성과에 치중하고 있을 뿐이며, 질적인 면에서 교육훈련의 성과를 기대하기 어려운 실정이다. 신광식, 전계논문, 1989, p. 92 ; 김상미, 전계논문, pp. 30-31 ; 성환구, “ 지방공무원의 전문화를 위한 교육훈련의 개선방안,” 석사학위논문, 부산대학교 행정대학원, 1995, p. 70.

의 지침에 의거 교육예정인원에 대한 양적 수요의 파악에 치중하고 조사기관이나 교육담당자 등의 요식 행위시 하는 등 과학적이고 체계적인 수요조사가 이루어지지 않고 있다. 즉 현재 실시되고 있는 교육훈련수요조사는 단순히 과정별 예정인원 등을 조사하는 양적 수요조사에 불과하고 수요조사가 단순히 지방공무원교육기관의 교육훈련계획수립을 위한 자료수집으로 그치고 있는 실정이다라고 할 수 있다.

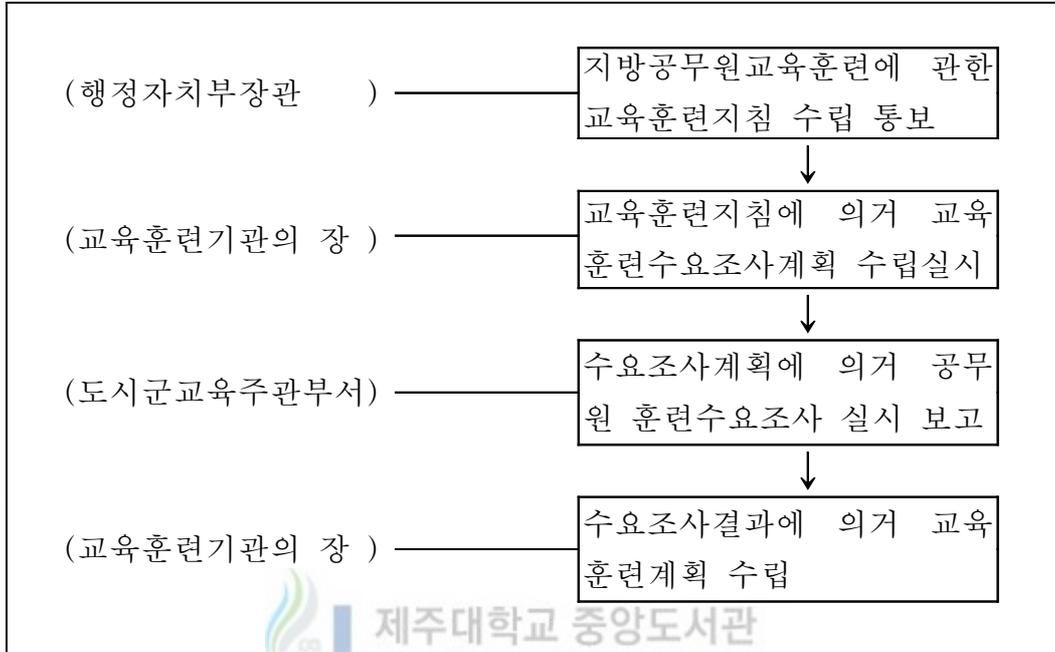
다시 말하면 교육훈련수요조사가 자료수집만을 위한 형식적 수요조사에 그치므로써 훈련수요에 대한 질적·과학적 조사분석이 결여<sup>49)</sup> 되고 있다고 하겠다. 이는 직무수행에 필요한 자질의 기대수준과 현재수준을 과학적으로 분석하지 못함으로써 실질적인 교육훈련수요조사에 접근하지 못하고 평면적이고 획일적인 수요조사에 그치므로써 교육생 선발시 기관별 할당이나 교육담당 부서의 일방적인 차출 등 형식적으로 이루어지고 있다고 할 수 있다.

이런 교육훈련수요조사절차를 그림으로 나타내면 < 그림 11 >과 같이 나타낼 수 있다. 이는 앞에서 지방의 교육훈련체계에서 설명한바 대로 행정자치부장관의 교육훈련지침을 통보하면 이 지침에 의거 교육훈련수요조사계획을 수립하여 각 기관에 통보하고 각 기관에서는 교육주관부서에서 교육훈련수요조사를 실시하여 교육훈련기관의 장에게 통보하면 이 수요조사를 토대로 교육훈련계획을 수립하고 있다.

---

49) 강길봉, 「행정학원론」 (서울 : 육서당, 1995), p. 678. ; 교육훈련의 수요조사는 과정이 복잡하고 비용과 시간이 많이 들기 때문에 선진국, 후진국, 정부나 민간기업 모두 체계적인 수요조사를 바탕으로 교육훈련이 이루어지는 경우는 많지 않다. Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, and James B. Shaw, *Human Resource Management* (Boston : Houghton Mifflinco, 1993), p. 372, 이동철, “지방공무원의 장기교육훈련에 관한 연구,” 「제17회 교수요원연찬 대회」, 국가전문행정연수원, 1999, p. 50 재인용

< 그림 11 > 교육수요조사 절차



자 료 : 필자가 구성.

그리고 제주도지방공무원교육원의 '98년도의 교육계획 수립을 위한 수요조사인원을 살펴보면 <표 15>와 같다. 이 수요조사는 '98 교육훈련과정 편성을 위한 사전수요조사로 '98 최종교육훈련계획과는 상이하나 표에서 보는 것과 같이 선발가능인원을 정함에 있어 교육유예대상인원이 많이 나타나고 있는데, 이는 교육유예대상인원을 정함에 있어 해당기관 실무자의 정확한 조사 없이 이루어지는 것이라 할 수 있다. 따라서 피교육자의 선발에 있어 피교육자의 특성이나 배경을 감안함이 없이 업무형편에 따라 숫자 채우기 식으로 차출되고 있다고 하겠다.

교육훈련대상자의 선발이 기계적이고 일방적으로 이루어 지다보니, 교육훈련수요에 입각하여 교과과정을 편성하기보다는 다양한 교과목을 나열하고 개인적 선택의 여지를 부여하지 않은 채 모든 교과목에 대해

획일적인 교육이 실시되고 있다고 하겠다.

< 표 15 > '98. 교육훈련 수요조사인원<sup>50)</sup>

과 정 별	교육대상 인 원	이수자	미 이 수 자	교육유예 대상인원	선발가능 인 원	비 고	
계	22,083	3,293	18,851	17,424	1,560		
신규채용자과정	64	-	64	-	64		
중견실무자과정	1,418	708	710	607	103	기본교육	
기능행정과정	1,351	432	919	832	87		
통상경영행정과정	121	43	78	56	22		
관광행정과정	101	18	83	73	10		
재무행정과정	229	64	165	139	26		
건설행정과정	258	77	181	158	23		
농업행정과정	175	32	143	126	17	전문교육	
수산행정과정	86	6	80	61	19		
환경보건과정	214	79	135	114	21		
창의력개발과정	2,246	114	2,132	2,072	60		
W / P 과정	1,791	440	1,351	1,186	165		
전 산 교 육	SPREAD SHEET 과정	1,886	173	1,713	1,577	136	
	DBMS 과정	1,790	132	1,658	1,524	134	
	외국어 교 육	일본어중급과정	570	66	504	472	32
	영어기초과정	1,864	77	1,787	1,748	39	
	중국어기초과정	1,764	22	1,742	1,727	15	
중견간부양성과정					30	장기교육	
읍면동장시책교육과정					43		
정책연구개발과정					60	시책교육	
여성정책과장	820	81	739	684	55		
정신교육과정	3,657	541	3,116	2,820	296		
행정지원요원반과정	1,269	56	1,213	1,171	42	특별교육	
관리자전산과정	300	60	240	196	44		
수화교육과정	109	11	98	81	17		

자 료 : 제주도지방공무원교육원, '98. 교육수요조사표에 의거 재구성.

50) 이 교육훈련수요조사는 '98. 교육훈련과정 편성을 위한 사전수요조사로 도,시군 공무원들의 의견을 조사한 것이다. 따라서 '98. 최종 교육훈련계획의 과정내용과는 상이하다.

## 2) 교육생 차출의 반강제성

지금까지 교육실시를 위한 교육생을 선발하는 방법은 시·군 할당 등 교육주관 부서의 일방적인 차출이나 단순한 양적인 분석에 의한 형식적 절차에 의존하고 있는 것이 사실이라고 할 수 있다. 개인별·직책별로 수요를 파악하지 않고 격무 부서를 제외하거나 교육을 기피하는 공무원에 대해서는 후 순위에 두는 사례와 더불어 사업소, 읍·면·동 등 한 직을 대상으로 차출하고 있기 때문이다.

이는 교육훈련수요조사가 형식성을 띠다 보니<sup>51)</sup> 수요자가 원해서 입교하기보다는 기관별로 몇 명하는 식으로 담당실과에서 일방적으로 할당 차출하고 있는 실정으로서 교육생차출이 반강제성<sup>52)</sup>을 띠고 있다. 즉 피교육자의 차출에 있어서는 직급별, 학력별, 연령별, 재직 년수별 등 개인신상에 관한 특성이나 배경을 감안함이 없이 업무형편에 따라 숫자 채우기 식으로 차출하고 있는 것이다. 즉 피 교육생 차출을 매년 초에 편성된 계획인원에 맞추는 식의 선발이 이루어지고 있다고 하겠다. 이는 앞에서 설명한 바와 같이 대부분의 교육훈련기관의 교육훈련에 대한 인식부족 등으로 수요조사를 조사기관이나 대상자들이 요식 행위시 하는 등 과학적인 훈련수요조사가 이루어지지 못하고 있고, 교육 대상자가 스스로 교육의 필요성을 느껴 지원하는 것보다는 할당된 인원을 차출하는 형태나 교육훈련성적을 부여하기 위한 수단으로 교육대상자의 선정이 이루어지고<sup>53)</sup> 있기 때문이라고 하겠다.

이는 근본적으로 교육생에 대한 과학적이고 체계적인 질적 수요조사

---

51) 본 논문 pp. 59 - 61 참조.

52) 백완기, 「행정학」 (서울 : 박영사, 1996), p. 671 ; 배진환, “ 지방공무원전문교육의 개선방안, ” 「 우수연구보고집 », 중앙공무원교육원, 1994, p. 177.

53) 김기욱, 전계논문, p. 69.

에 의한 교육수요조사가 되지 못함으로써 결과적으로 교육생 차출이 반강제성을 띤다고 할 수 있고 이와 연계하여 교육훈련성과의 효율성도 떨어지는 것으로 나타났다.

‘97년 행정지원요원과정을 마친 교육생에 대한 설문조사결과<sup>54)</sup>를 보면 < 표 16 >에서 나타난 것처럼 교육과정입교동기를 묻는 질문에 스스로 원해서 입교한 사람은 28.6%, 그리고 권유에 의해서가 46%, 임의로 차출해서가 22.2%로 나타나 권유나 임의로 차출해서가 총 68.2%로 나타남으로써 스스로 원해서 입교하기보다는 대부분 권유나 임의로 차출해서 입교한 것으로 나타났다. 교육대상자 차출은 개인의사 등을 반영하여 교육희망자를 참여시켜야 하는데 배정된 인원을 확보하기 위해 이렇게 교육생이 스스로 원해서 교육에 입교하기보다는 주위의 권유나 임의 차출형식으로 입교함으로써 교육생차출이 반강제성을 띄고 있는 것으로 나타났다. 교육훈련 효과의 제고를 위해서는 피교육생이 자발적인 참여가 필요하다.

< 표 16 > 교육과정 입교동기

(단위 : 명, %)

구 분	스스로 원해서	권유에 의해서	임의로 차출해서	무응답
인원	18	29	14	2
비율	28.6	46	22.2	3.2

자 료 : 제주도지방공무원교육원, '97 설문조사분석 참조 재구성.

54) 행정지원요원과정 : '97. 6. - 6. 13 (1주간), 63명.

또한 교육목표에 대한 성과도면에서는 < 표 17 >에서 보는 것처럼 만족스럽다가 12.7%, 보통이다가 75.6%, 그리고 미흡하다가 7.9%로 83.5%가 보통이하로 응답하여 성과도면에서는 다소 미흡한 것으로 나타났다.

< 표 17 > 교육목표에 대한 성과

(단위 : 명, %)

구 분	만 족 스 럽다	보 통 이 다	미 흡 하 다	무 응 답
인 원	8	47	5	3
비 율	12.7	75.6	7.9	4.8

자 료 : 제주도지방공무원교육원, 전계자료 참조 재구성.

그리고 '96년과 '97년에 실시한 환경행정과정과 농·수산과정의 전문 교육 설문조사결과<sup>55)</sup>을 보아도 < 표 18 >에서 보는 것처럼 교육과정에 대한 입교동기 면에서도 스스로 원해서가 40 - 50%, 권유에 의해서가 23 - 30%, 그리고 임의차출이 20 - 30%로 나타나 앞서와 같이 스스로 원해서보다는 권유나 임의차출에 의해 입교한 것으로 나타났다. 이와 같이 교육생의 의사와 반하는 교육차출이 이루어질 때 교육훈련결과에도 영향을 미쳐 교육훈련의 효율성을 저하시키는 것으로 나타났다.

55) 환경행정과정 : '96. 7. 22 - 8. 2 (2주간), 30명.

농·수산과정 : '97. 5. 19 - 5. 30 (2주간), 30명.

< 표 18 > 교육과정 입교동기

(단위 : 명, %)

구 분		스스로 원해서	권유에 의해서	임 의 차 출
인 원	환경행정과정	14	7	9
	농·수산과정	15	9	6
비 율	환경행정과정	40.6	23.3	30.1
	농·수산과정	50	30	20

자 료 : 제주도지방공무원교육원, '96·'97 설문조사분석 참조 재구성.

그리고 < 표 19 >에서와 같이 교육목표에 대한 성과를 묻는 질문에 만족스럽다가 각각 13 - 20%, 보통이다가 63 - 76%, 미흡하다가 10 - 16%대로 80 - 86%가 보통이하로 대답하여 교육목표에 대한 성과도면에서는 다소 미흡한 것으로 나타났다.

< 표 19 > 교육목표에 대한 성과

(단위 : 명, %)

구 분		만족스럽다	보통이다	미흡하다
인 원	환경행정과정	4	23	3
	농·수산과정	6	19	5
비 율	환경행정과정	13.3	76.6	10.1
	농·수산과정	20	63.3	16.7

자 료 : 제주도지방공무원교육원, 상계자료 참조 재구성.

## 2. 교육내용의 획일성

앞에서 몇 번 언급한바 있지만 제주도지방공무원의 교육내용은 사실상 지역적 특성을 고려한 교육수요와는 관계없이 행정자치부의 교육훈련지침에 의거 교육과정을 설정하고 교육을 실시하고 있다고 하겠다. 이로 인하여 행정환경의 변화나 지역적 특성을 고려함이 없이 중앙의 지침에 의한 양적 위주의 교육실시로 지역주민의 욕구나 행정환경변화에 대응한 능동적인 교육훈련의 되지 못하고 있다.<sup>56)</sup> 지방자치시대에는 지방의 특수성을 살리고 지역특성에 맞게 자율성이 부여되어야 하고 행정수요에 대응한 그 지역의 특성에 맞는 교과목이 설정되어 지역실정에 맞는 교육이 이루어져야 할 것이다. 바꿔 말하면 교육내용이 지방자치시대 지역적 특성을 고려함이 없이 편성되므로써 교육훈련의 실질적인 효과는 목표에 못 미치고 있다고 하겠다.

따라서 이제는 현재와 같은 획일적이고 표준화된 교과목을 백화점식으로 나열하고 단기간 내에 이수하기보다는<sup>57)</sup> 중앙의 지침에 의한 교육과정을 가급적 줄여 나가고 지방행정여건에 따른 자율적인 교육과정 개설을 높여나가야 할 것이다. 즉 새로운 천년을 여는 2000년대의 국제자유도시로의 성장을 위해 제주도의 특성을 제주도내·외에 홍보함으로써 지역 이미지 정체성 확립과 환태평양 중심도시로의 이미지 부각을 위하고 지역이 가지고 있는 독특한 이미지를 바탕으로 개성적이고 미래지향적인 타 지역과의 차별화된 이미지 확립을 위한 교육프로그램을 수립해야 할 것이다. 이는 제주도의 과거 역사에서부터 현재의 발전에 따른 현안 사항과 미래의 발전까지 담긴 도정 「이미지형상화프로그램」

56) 제주도지방공무원교육원의 '99. 전문교육과정을 보아도 (본 논문 p. 44 참조) 지역적 특성과 개성을 살린 도정이미지 형상화를 위한 교육프로그램은 없는 실정이다.

57) 하태권, 전계논문, p. 54.

을 제작하여 참여식 교육방법으로 교육을 실시 해나가는 것이 필요하다.

### 3. 교육방법의 단순성

#### 1) 이론 강의식 교육의 편중성

현재 제주도지방공무원교육원에서 실시하고 있는 교육방법을 보면 강의식 방법과 참여식 방법으로 운영되고 있으나 현실적으로 교수요원의 이론중심의 주입식 강의에 치우치고 있는 실정이라고 할 수 있다.

이런 강의식 방법은 교육생들에게 별도의 수업준비를 하지 않아도 교육교재만 있으면 되는 안이한 교육태도와 수동적 수업자세로 공무원이 적극적 문제해결 및 창조적 능력을 배양시키기는 어렵다고 할 수 있다. 짧은 시간에 많은 양의 지식을 많은 사람에게 동시에 전달할 수 있으며 교육준비가 비교적 용이하다는 이유로 참여식 교육보다 이론강의식 교육방법을 채택하고 있는 것이 현실이라고 말할 수 있다. 이는 교육프로그램의 미개발, 교수요원수의 절대부족과 참여식 전담교관확보의 어려움, 수강과목수의 과다로 과목할당 시간의 부족 등에서 기인하는 문제<sup>58)</sup> 이라고 할 수 있다.

제주도지방공무원교육원의 참여식교육 실시현황을 보면 최근 들어 참여식교육에 비중을 두고 있는 경향이 있으나 관련 설문조사결과에서도 알 수 있듯이 여전히 이론강의식위주의 교육에 치우치고 있는 것으로 나타났다. '98년 건설분야 전문교육을 중심으로 한 설문조사결과<sup>59)</sup>에서

58) 김기옥, 전개논문, pp. 69 - 70 ; 최상현, “ 지방행정공무원의 사기양양 방안에 관한 연구, 석사학위 논문, 경남대학교 행정대학원, 1991, p. 49

59) 이군수, “지방공무원 전문교육의 내실화방안,” 「제16회 교관연찬 대회」, 국가전문행정연수원, 1998, p. 31.

도 < 표 20 >과 같이 교재내용구성의 적절성을 묻는 질문에 이론적이다가 56.7%, 매우 이론적이다가 26.9%, 적절하다와 사례위주이다가 16.4%로 응답자의 대부분의 이론위주임을 지적하고 있는데 응답자의 83.6%가 이론적이다라고 응답하였다.

< 표 20 > 교재내용 구성의 적절성 (단위 : 명, %)

구 분	이 론 적 이 다	매 우 이론적이다	적 절 하 다	사 례 위주이다
인 원	38	18	8	3
비 율	56.7	26.9	11.9	4.5

자 료 : 이군수, 전계논문, p. 54.

또한 < 표 21 >의 앞으로 교재내용의 편성방향에서도 이론위주가 7.5%, 이론과 사례의 적절한 혼합이 89.5%, 사례위주가 3%로 나타났다. 앞으로 교재내용의 편성방향에 대하여는 92.5%가 이론과 사례위주의 적절한 교재를 편성하여 교육실시를 바라는 것으로 나타났다. 따라서 지방공무원의 전문능력향상을 위해서는 이론과 사례의 적절한 참여식교육이 확대가 필요하다.

<표 21 > 교재내용의 편성방향

(단위 : 명, %)

구 분	이 론 위 주	이론과 사례의 적절과 혼 합	사 례 위 주
인 원	5	60	2
비 율	7.5	89.5	3

자 료 : 이군수, 상계논문, p. 54.

또한 '89년 각 시·도 지방공무원교육원을 대상으로 실시한 설문조사 결과<sup>60)</sup>에서도 교육과정자의 93%가 이론위주의 교육내용을 받았다고 응답하였고, 교육이수자의 경우도 94.8%가 이론위주의 교육을 받은 것으로 응답하고 있다. 이는 지방공무원교육이 중앙지침에 의거 실시함으로써 전국적으로 유사하다고 할 때 이제까지 우리 나라 지방공무원교육원에서 실시하고 있는 교육이 대부분 이론강의식위주의 교육을 실시하여 오는 것을 알 수 있다.

그리고 '96 - '98년도 기본교육의 중견실무자과정 설문조사결과에서도 < 표 22 >에서 보는 것과 같이 교육받은 방법에 있어서 50 - 59%가 이론위주였다고 지적하고 있고, 이론과 사례가 적절하였다가 41 - 42%로 나타나 주로 이론위주로 교육이 실시된 것으로 나타났다.

60) 신광식, 전계논문, pp. 67 - 68.

<표 22 > 교육받은 방법 61)

(단위 : 명, %)

구	분	이 위 주 였 다	이론과 사례가 적 정 하였다
인 원	'98	40	28
	'97	33	28
	'96	27	19
비 율	'98	59	41
	'97	50	42
	'96	59	41

자 료 : 제주도지방공무원교육원, '96·'97·'98 설문조사분석 참조 재구성.

그리고 교육과정편성에 의거 실시한 '98 경험식·참여식 교육실시 현황 < 표 23 >을 보면 교육과정 중 전문교육이 경험식·참여식 교육을 많이 실시 한 것으로 비율이 높게 나타났으나, 이는 전문교육의 과정 중에 외국어교육과 전산교육 실시 때문으로 이를 제외하면 전문교육이 실시 경험식·참여식교육 비율은 낮은 것(22%)으로 나타났다. 또한 참여식교육 중에서도 현장견학이 주류를 이루고 있는 것으로 나타났는데, 현장견학은 총 2,130 시간 중 1,060 시간으로 49.8%을 차지하고 있다.

이는 장기교육이 교육과정을 운영하면서 민간기업의 경영마인드 습득을 위한 대부분 위탁교육(기업체 현장근무 등)을 실시하였기 때문에 나타난 것으로 장기교육을 제외하면 경험식·참여식 교육운영에 있어서 대부분 실습실기인 것으로 나타났다.

61) '98년도 : '98. 2. 23 - 3. 6 (2주) 66명 ; '97년도 : '97. 3. 10 - 3. 28(3주) 68명 ; '96년도 : '96. 3. 18 - 4. 4 (3주) 46명.

<표 23 > '98. 경험식·참여식교육 종류별 실시 현황

구 분	총교육 시 간	경험식 참여식 교육시간					비경험 식교육 시 간	행 정 기 타 시 간
		소 계	실 습 실 기	분 입 토 의	현 장 견 학	시 청각 시 간		
계	3,804	2130	980	38	1,060	52	1,567	107
기 본 교 육	387	139	79	14	30	16	235	13
* 전 문 교 육	1,101	728	497	2	217	12	330	43
장 기 교 육	2,004	1050	252	22	752	24	932	22
기 타 교 육	177	93	60	-	33	-	65	19
민간인 교 육	135	120	92	-	28	-	5	10

자 료 : 제주도지방공무원교육원, "98 교육훈련종합평가서", 1999, p. 44.

\* 전문교육과정인 경우 참여식교육 비율이 높은 것은 대부분 현지연수와 실습위주로 실시하는 외국어 교육과정(영어, 중국어, 일본어)과 전산교육과정(W/P, SSP, DBMS)이 포함되었기 때문으로 이를 제외하면 실지 비율은 낮다.

이와 같은 실습실기도 제대로 참여식 교육방법에 의거 얼마나 충실했는지<sup>62)</sup>는 의문이라고 할 수 있다.

또한 각 시·도별 경험식·참여식 교육실시현황 < 표 24 >를 보아도 대부분의 시도가 교육운영방법에 있어서 경험식·참여식교육에 비중을 많이 두기보다는 이론강의식위주의 교육에 치우치고 있는 것으로 나타났다. 그리고 '98 공무원교육훈련 종합평가서에서도 교육방법이 이론위주의 강의식교육에서 체험식·참여식 교육으로 전환되었으나, 아직 미흡한 실정으로 앞으로 이의 확대가 필요한 것으로 지적<sup>63)</sup>되고 있다.

따라서 지방자치시대 일선에서 실무를 담당하는 공무원들에게는 대민 봉사자로서 현장적응능력, 대화설득법, 토론법, 경험사례 등 지방공무원으로서의 실무능력을 향상시키기 위한 참여식 교육방법을 적극 확대<sup>64)</sup>하는 것이 필요하다. 물론 교육훈련과정에서 강의의 중요성을 간과해서는 안되겠지만, 최근의 교육추세라든가 교육수요자의 설문조사에서도 나타나고 있는 것처럼, 문제해결을 위한 실무위주의 교육이라든가 토의식 교육으로 진행되는 참여식 교육의 중요성은 매우 크다고 할 수 있다.

---

62) 실습 등 참여식 방법은 중요서식 몇 가지를 작성해보는 식의 형식적인 것이 많아 실제 현장에서 업무를 처리하는 데는 많은 문제가 있다. 강문실, “참여·현장체험식 교육훈련 확대방안,” 「제12회 교관연찬 대회」, 중앙공무원교육원, 1994, p. 45 ; 고광효, “세무공무원 교육훈련체제의 개편방안에 분석,” 석사학위 논문, 서울대학교행정대학원, 1998, p. 46.

63) 제주도지방공무원교육원, '98. 교육훈련종합평가서, 1999, p. 5

64) 장병구, “지방행정 선진화와 중점교육 방향”, 「지방행정」 10월호, 대한지방행정공제회 pp. 25 - 26 ; 학자들이 연구한 결과를 보면 사람들은 듣는 것 중 10%를 기억하고, 보는 것은 20% 토론한 것은 40%, 직접 해본 것은 90%를 기억 한다고 한다. 이주희, 「주민만족행정서비스혁명」(서울 : 도서출판 아인슈, 1996), p. 275 ; 김채용, “공무원 교육훈련의 문제점과 개선방향,” 「지방행정」 6월호, 대한지방행정공제회, 1994, p. 39 ; 김형렬, “세계화시대 행정환경 변화에 따른 교육,” 「교육훈련정보」, 중앙공무원교육원, 1995. 7, p. 15.

< 표 24 > '96 시도별 경험식·참여식교육 실시현황

구 분	총교육 시 간	경험식·참여식 교육시간					비경험식 교육시간	행 정 기타시간
		소 계	실 습 실 기	분임토의 사례연구	현 장 견 학	시청각 교 육		
계	80,294	40,030	26,595	4,149	6,750	2,536	35,935	4,329
서 울	10,708	5,474	2,918	1,161	1,208	187	4,547	687
부 산	4,437	1,853	1,345	52	408	48	2,396	188
대 구	6,117	2,635	1,758	255	501	121	3,359	123
인 천	3,216	1,612	1,321	89	161	41	1,473	131
광 주	3,742	2,174	1,474	225	308	167	1,439	129
대 전	6,009	3,328	2,310	217	477	324	2,536	145
경 기	6,128	2,688	1,618	198	623	249	3,074	366
강 원	4,041	1,339	498	308	291	242	2,570	132
충 북	3,122	1,619	1,184	72	302	61	1,252	251
충 남	4,847	1,767	937	134	534	162	2,709	371
전 북	6,644	5,572	4,761	64	551	196	196	876
전 남	5,288	1,742	1,004	194	363	181	3,358	188
경 북	5,128	1,132	777	46	158	151	3,627	369
경 남	6,364	3,754	1,949	1,085	469	251	2,361	249
제 주*	4,503	3,341	2,741	49	396	155	1,038	124

자 료 : 행정자치부, 교육훈련종합평가서, 1997, p. 70.

\* 제주도의 참여식 비율이 높게 나타난 것은 장기교육(민간 및 행정기관 위탁교육 실습)과 전문교육의 외국어·전산교육과정이 포함되었기 때문으로 이를 제외하면 실지 비율은 낮다.

## 2) 전통적 교습기법의 의존성

지방공무원교육훈련의 21세기 지식·정보화시대에 부응하기 위해서는 첨단기법 및 다양한 교육훈련프로그램 개발이 절실히 필요하다고 할 수 있다. 현재 제주도지방공무원교육원의 교육현실을 보면 아직까지 주로 관서위주의 칠판교육에 의존하고 있고 가끔 시각적인 매체가 정지된 문자중심의 OHP를 활용한 정도의 강의가 진행되고 있다.<sup>65)</sup>

그러나 민간교육기관들이 대부분 강의를 Beam Projector를 이용한 영상교육으로 바뀌고 있는 실정을 감안 할 때 우리 공무원교육원의 강의 형태도 이에 맞추어 달라져야 할 것으로 보인다. 가끔 쓰고 있는 OHP 강의는 우선 준비에 시간이 많이 소요되고 칼라화면을 만들기가 힘들며 동화상을 이용 할 수 없어 멀티미디어 저작도구에 비해 교육적인 효과가 떨어지는 단점이 있다.<sup>66)</sup> 이제 학습환경도 딱딱한 교실분위기 보다는 쾌적한 교육환경과 적절한 시간배분, 시청각매체의 적극적인 활용 등이 요구된다고 할 수 있다.

이와 같이 영상매체를 이용한 참여자중심의 교육방법이 활성화되지 못한 이유는 우리의 교육이 다중을 상대로 일반적인 강연중심의 교육방법이 주로 사용된 결과이며 입시위주의 교육제도로 인하여 창의력을 개발하고 발표력을 키울 수 있는 기회의 박탈과 유교문화의 영향으로 강사와 피 교육생간의 쌍방향적인 활발한 토론과 논쟁이 이루어 질 수 있는 여건이 성숙되지 못했기 때문이라고 할 수 있다.<sup>67)</sup>

65) 전산교육과정인 경우는 컴퓨터와 연결하여 스크린을 통한 컴퓨터 동작을 영상으로 볼 수 있는 빔 프로젝트를 설치하여 운영하고 있다.

66) 최종욱, “PC를 활용한 교수기법,” 「교육훈련정보」, 1996. 7, p. 54.

67) 송창석, “새로운 성인교육교육훈련 방법,” 「교육훈련정보」, 중앙공무원교육원, 1996. 7, pp. 72 - 73 ; Albert C. Hyde, “Total Quality Management : A Personnel Perspective,” in *Public Personnel Administration : Problems and Prospects*, eds. Steven W. Hays and Richard C. Kearney. 3rd ed. (Prentice - Hall, 1995),

참고로 현대적인 교육방법이 현황을 비교 요약하면 <표 25>와 같이 정리 할 수 있다. 이는 전통적인 교육방법하에서의 강사중심, 대단위 Class Size의 대형교육장, 교재중심의 칠판중심의 교육 등을 들 수 있는데 새로운 교육방법에서는 영상교육, 토의실습식 교육으로 그리고 수강자중심의 교육, 소단위 Class Size에 소형교육장으로 바뀌고있다고 하겠다. 또한 교육과 현업의 일치로 교육내용의 현장활용 등을 들 수 있겠다. 이와 같이 교육은 행정환경변화와 교육패러다임변화에 따라 새로운 기준에 알맞은 형태로 변화되어야 한다. 이를 위하여 다양한 형태의 효과적이고도 유연하며 혁신적인 수강자 중심의 스스로 생각하고 느끼게 하는 교육, 영상교육 등으로 적절한 교육프로그램의 개발이 이루어져야 할 것이다.

< 표 25 > 교육방법의 변화양상

전통적 교육방법	새로운 교육방법
강의실 교수기법	영상교육, 토의 실습식 교육방법
강사중심/one way communication	수강자중심/two way communication
대단위 class size/대형교육장	소단위 class size/소형교육장
강제감/지명입과제, 강제입과	자유감/사전에고제, 입과신청
수동적 교육 수강자/수동적 자세	능동적 자세
가르치는 교육	스스로 생각하고 느끼게 하는 교육
교재(text)중심/칠판, 백묵과 교재	교보재 중심/쉬트, 프립차트, 모형
지식중심	지식, 감정, 행동중심
교육과 현업의 불일치(일 따로 교육 따로)	교육과 현업의 일치(교육내용의 현장 활용)

자 료 : 송창석, 전개논문, p. 73.

### 3) 획일적이고 정형화된 교실중심교육 의존성

제주도지방공무원의 교육훈련은 앞에서 살펴 본 대로 제주도지방공무원교육원에서의 집합교육위주로 실시되고 있다. 즉 시간과 공간이 제약 때문에 일정한 장소와 시간 안에서 교육이 이루어지고 있다.

그러나 새로운 교육패러다임하에서의 교육은 기존의 교육방법 및 제도와는 근본적인 차이를 지니고 있다. 교수와 교육생이라는 고정된 공간에서 정해진 과정을 습득해나가는 전통적인 교수학습방법은 발전하고 있는 교육공학과 컴퓨터와 네트워크라는 새로운 교육매체 등에 의하여 전혀 새로운 교육의 모습을 보이고 있다.<sup>68)</sup> 즉, 기존의 교육은 일정한 대상이 일정한 시간에 일정한 장소로 가서 획일적인 내용을 획일적인 강의방식에 의해 받는 것이 주종을 이룬다면, 인터넷이나 위성방송이 접합과 같은 정보기술을 이용한 대안적 방식은 누구나, 원하는 내용을 원하는 시간에 원하는 장소에서 다양한 학습자료를 검색하여 학습하는 것을 가능하게 한다.<sup>69)</sup>

이제 이런 시대의 흐름에 맞추어 제주도지방공무원의 교육훈련도 새로운 성인교육 패러다임 변화를 인식하면서 자율적이고 학습자중심의 「원격교육」 등을 도입해 나가는 것을 검토 해나가야 할 것이다. 이런 자율적이고 학습자중심의 교육은 교육훈련기관의 집합교육에 따른 장기간 업무공백이나, 업무대행공무원의 업무부담과중에 따른 인적·물적 자원의 낭비를 막고 신속하고 현장감 있는 교육을 실시 할 수 있는 것

68) 전일균, “정보산업사회의 새로운 교육패러다임,” 한국정보기술원, 1998, p. 115.

69) 허운나, “사회지도자와 교장의 정보화 리더쉽,” 한국정보기술원, 1998, p. 202 ; 엘빈토플러, 이규행 감역, 「미래쇼크」 (서울 : 한국경제신문사, 1996), p. 271 ; 서원석, “고객중심의 교육훈련 개선방안,” 중앙공무원교육원, 1999, p. 83 ; A. Laszlo, K. Castro, " Technology and Values : Interactive Learning Environments for Future Generations," *Educational Technology* (March - April, 1995), pp. 7 - 8.

점이 있다 하겠다.

#### 4. 교수요원<sup>70)</sup>의 사기저하 및 비전문성

공무원 교육훈련법시행령 제22조에서 규정한 공무원 교육훈련의 교수요원 자격은 「담당할 분야와 관련된 실무·연구 또는 강의경력이 3년 이상인자, 담당할 분야와 관련된 자격증을 소지 한자, 담당할 분야에 대한 석사학위 이상의 학위를 소지 한자, 담당할 분야에 대한 6월 이상의 교육훈련을 이수한자, 고등교육법 제16조 및 교수자격기준 등에 관한 규정 제2조의 규정에 의하여 교수·부교수·조교수 또는 전임강사의 자격을 갖춘 자, 기타 이에 상당하는 자격 또는 능력이 있다고 인정되는 자」라고 규정하고 있고 동 법 시행령 제23조 에 보면 교수요원의 결격사유로 「징계처분을 받고 그 처분기간이 만료 된 날부터 2년이 경과되지 아니한 자 또는 직위해제 처분이 종료된 날부터 1년이 경과되지 아니한 자는 교육훈련기관의 교수요원으로 임용될 수 없다.」고 규정하고 있다.

이러한 규정에 의거 교수요원은 대학 졸업 등의 고학력소지자로서 결격사유가 없는 우수한 공무원이어야 한다는 것을 알 수 있다. 제주도지방공무원의 교수요원현황을 보면 < 표 26 >과 같은데 순수한 전임교수요원은 행정 2, 토목, 전산직 각 1명으로 총 4명이다. 지금까지 교수요원의 운영실태를 보면 6급 이하의 경우는 승진을 위한 가점 때문에 공무원교육원 근무를 희망하는 경우도 있었으나<sup>71)</sup> 5급 이상의 경우 5급

70) 공무원교육훈련법 개정으로 기존의 교수 및 교관을 통칭하는 용어로 “교수요원”의 개념을 사용하고 있다. 교수요원은 “공무원교육훈련기관에서 강의, 연구, 교재편찬, 교육운영을 담당하는 자”로 정의 할 수 있다.

71) 종전에는 교육훈련기관 근무시 근무평정 가점이 있었으나 '96년도 9월 30일 이후에 교육훈련기관 근무시 부여하는 근무성적평정 가점제도가 폐지되었음.

초임 발령 내지는 시·군에서 본청에로의 전입을 위한 경유기관 역할밖에 못하고 있는 실정이다.

<표 26 > 교수요원 현황<sup>72)</sup>

구 분	교 수 요 원			
	4급	5급	6급	7급
계	-	4	-	-
행정직		2		
토목직		1		
전산직		1		

자 료 : 제주도지방공무원교육원 '98.교육훈련종합평가서, 1999, p.23.

그러나 '96년도 가점제도의 폐지로 인하여 심적 동요를 느끼고 있고 5급의 경우 대졸학력으로 인하여<sup>73)</sup> 시·군에서 도 본청으로 전입시키고 줄이하 학력 소지자 보다 오히려 피해를 보고 있는 것으로 생각하여 왔고, 또한 전산, 토목 등 5급 기술직 교수요원의 경우는 동일 직급 중 교수요원을 거쳐간 사람을 제외하고는 자격을 갖춘 자가 별로 없어 3 - 5년의 장기근속을 해야하는 경우가 있어 장기근무으로 인한 권태, 실망

72) 관련법규 개정으로 종전의 교육원에서 강의업무를 맡던 교수·교관요원을 말하며, 총 교수요원 인원은 18명이고 이 교수현황은 종전의 강의를 맡던 전임교관을 뜻하며 비전임교수요원은 14명이다.

73) 종전의 공무원교육훈련법의 교수요원 자격기준을 보면 교수요원의 자격기준은 대학졸업 이상으로 되어 있음.

등으로 인하여 사기가 저하되어 있는 상태라고 할 수 있다.

그리고 공무원 교육훈련법 시행령 제23조의 규정에 의하여 「 교수요원의 근무기간은 2년으로 하되 특별한 경우에 한하여 연장 할 수 있으며, 근무기간을 성실히 마친 자에 대하여는 특별한 사유가 없는 한 승진 또는 전보에 있어서 우대하여야 한다.」 라고 규정하고 있다.

그러나 종전의 교수요원(전임교관)중 앞에서 언급한 것과 같이 3 - 5년의 장기근무자가 있는가 하면 2년 이상의 교수요원 중 희망 부서 전보도 본인의 의사와 달리 이루어지고 있어 교수요원적격자의 교육원 전입기피현상이 일어나고 있으며, 이러한 상태에서 교수요원들의 의욕과 교육발전을 기대 하기는 어렵다 하겠다.

이는 제주도지방공무원교육원의 교수요원을 대상으로 실시한 설문조사결과<sup>74)</sup>를 보아도 알 수 있는데 교관직책에 대한 긍지를 묻는 질문에서 < 표 27 >과 같이 매우 자랑스럽다는 항목은 응답이 없는 상태이고, 비교적 자랑스럽다가 13.3%, 보통이다가 60%이고 그리고 비교적 자랑스럽지 않다가 20%, 매우 자랑스럽지 않다가 6.3%로 나타났다. 이와 같이 교수요원(교관)직책에 대한 긍지는 13.3%만이 비교적 자랑스럽게 생각하고 있으며 86.7%가 보통이하로 응답하여 교수요원(교관)직책에 대한 긍지는 낮은 것으로 나타났다. 이와 같이 교육원근무 가점제도 폐지와 교수요원 직책에 대한 긍지가 낮음으로 인하여 우수교수요원의 확보에 어려움이 있다.

---

74) 제주도지방공무원 교육훈련 실태분석을 위한 설문조사로 전·현직 교수요원 15명을 대상으로 설문조사 실시.

< 표 27 > 교관직책에 대한 긍지

(단위: 명, %)

구분	계	매우 자랑스럽다	비교적 자랑스럽다	보통이다	비교적 자랑스럽지 않다	매우 자랑스럽지 않다
인원	15	-	2	9	3	1
비율	100	-	13.3	60.0	20.0	6.7

자료 : 오인택, “지방공무원의 직급별 교육내용과 발전적 개편방안,” 「교관 연구논문집」, 제주도지방공무원교육원, 1993, p. 238.

그리고 < 표 28 >에서와 같이 교관 이임후 최초 보직에 대한 만족도에서는 매우 만족과 비교적 만족이 25%, 비교적 불만족과 매우 불만족이 33.3%로 나타나 교관 이임후 최초 보직에 대한 만족도도 낮은 것으로 나타났다.



< 표 28 > 교관 이임후 최초 보직에 대한 만족도

(단위 : 명, %)

구분	계	매우 만족	비교적 만족	보통	비교적 불만족	매우 불만족
인원	12	1	2	5	3	1
비율	100	8.3	16.7	41.7	25.0	8.3

자료 : 오인택, 상계논문, p. 238.

그리고 '98년 교육훈련실적에 의한 교수요원의 강의비율을 보면 < 표 29 >의 과정별 강사활용에서 보는 것처럼 총 교육시간 3,804 시간 중 1,897시간(49.9%)을 외래강사가 담당하고, 자체교관은 407시간(10.7%)을 강의를 하여 교수요원 1인당 평균 135시간을 강의 한 것으로 나타났다. 이와 같이 제주도지방공무원의 교육운영은 주로 외래강사에 의존하는 것으로 나타났다. 외래강사 중에는 일반외래 초빙강사가 가장 많은 69.8%, 그 다음이 장·차관급 등 14.9% 이었다. 소양분야 과목의 강사는 주로 대학교수들의, 직무분야는 자체교수요원과 도청의 과·계장급들이므로 나타났다.

< 표 29 > 과정별 강사 활용현황

구 분	총교육 시 간	시 간					자 체 교수요원 시 간	행 정 기 타 시 간
		소계	A	B	C	D		
계	3,804	1,897	283	205	1,325	84	407	1,500
기본교육	387	155	13	103	9	30	137	95
전문교육	1,101	683	227	24	402	30	106	312
장기교육	2,004	944	19	72	843	10	76	984
기타교육	177	84	24	6	54	-	34	59
민 간 인 교 육	135	31	-	-	17	14	54	50

자 료 : 제주도지방공무원교육원, '98 지방공무원교육훈련종합평가서, 1999. p. 45.

\* 외래강사 등급기준 외래강사

- A : 장·차관급, 총·학장급, 또는 이에 준 하는 저명인사.
- B : 교수, 3급 이상 공무원 및 이에 준 하는 인사.
- C : 일반 외래 초빙 강사.
- D : 담당업무와 관련 있는 내용을 강의하는 외래 공무원.

또한 각 시도 지방공무원의 외래강사 의존도도 < 표 30 >의 시·도별 외래강사활용현황에서 보는 것과 같이 최소 24.9%에서 최대 84.7%로 나타났는데 평균 외래강사의존도는 60.2%로서 높은 비중을 차지하는 것으로 나타났다. 이와 같이 외래강사 의존도가 높은 이유는 대부분이 자체 우수교수요원 확보의 어려움 등으로 대학교수 등 외래강사에 의존하기 때문이라 할 수 있다.

그리고 강사의 운용에 있어서는 대학교수 등은 이론·논리적인 특성에서 유리하나, 실무 경험적인 측면에서 다소 상대적인 취약점이 있다 할 것이며, 도청의 과·계장과 자체교수요원 등은 실무 경험적인 측면에서 유리하나, 이론·논리적인 특성에서는 불리하다 할 것이기 때문에, 이러한 점을 감안 과정별, 교과목별로 교육효과를 높일 수 있는 방향에서 강사 편성운영이<sup>75)</sup> 되어야 하겠다. 이와 같이 교육훈련의 효과성 제고와 질적 향상을 위하여 우수하고 유능한 교수요원의 양성은 매우 중요한 과제이다.<sup>76)</sup>



그러나 단시일 내 교수요원의 자질향상과 능력발전은 거의 불가능한 일이므로 장기적인 안목에서 체계적인 교육을 통해 육성해 나가야 할 것이다.

75) 교육생들이 좋아하는 강사의 유형과 교육형태를 보면 실제의 행정경험이 있거나, 행정사례를 활용 할 수 있거나, 민간경험사례라도 이를 행정에 맞게 변용 적용 할 수 있는 강사가, 문제제기능력, 교육생들과의 토론능력, 다양한 의견들을 종합하는 능력, 교육주제에 관한 학문적 이론전개능력 등을 구비하고 실습식·토론식·발표식으로 교육을 진행 할 경우 높은 교육효과를 기대 할 수 있다는 것이다. 신문주, “전문가 육성을 위한 효율적인 교육훈련방안,” 「교육훈련정보」, 1999. 1, 중앙공무원교육원, pp. 107 - 108.

76) 이정식, “공무원 교육훈련 개선방안에 관한 연구,” 석사학위논문, 강원대학교 경영 행정대학원, 1991, pp. 76 - 77 ; 조웅제, “21세기 대비 지방공무원교육훈련 발전방안,” 「제16회 교관연찬 대회」, 국가전문행정연수원, 1998, pp. 24 - 25.

<표 30 > '96. 시도별 외래강사활용현황

구 분	총교육 시 간	외 래 강 사					자 체 교 관	행 정 기 타	외래강사 의 존 도 (%)
		소 계	A급	B급	C급	D급			
계	72,468	43,683	2,050	31,156			23,624	5,179	60.2
서 울	9,311	7,889	464	7,425	379		882	540	84.7
부 산	5,207	3,524	258	2,887			1,565	118	67.6
대 구	6,117	4,085	182	3,903			1,909	123	66.7
인 천	3,216	1,954	103	1,851			610	652	60.7
광 주	3,638	2,448	146	2,302			1,061	129	67.2
대 전	6,009	3,410	80	1,001	1,413	916	2,372	227	56.7
경 기	7,835	4,231	82	2,487	1,642	20	2,367	1,237	54.0
강 원	2,875	2,082	89	1,015	271	707	661	132	72.4
충 북	3,131	1,257	81	1,176			1,623	251	40.1
충 남	4,847	2,171	30	1,118	353	670	2,305	371	44.7
전 북	6,644	3,730	46	3684			2,030	884	56.1
전 남	5,288	2,480	347	1,478	357	298	2,620	188	46.8
경 북	2,137	533		85	448		1,509	95	24.9
경 남	3,718	1,808	43	295	1,339	131	1,802	108	48.6
제 주	2,513	2,081	99	449	1,259	274	308	124	82.8

자 료 : 행정자치부, '96. 교육훈련종합평가서, 1997, p. 77 참조 재구성.

## 5. 교육과정에 대한 사후평가 미흡

일반적으로 알려지기는 평가란 수업에 대한 책임 있는 마무리 확인이라고 할 수 있다. 그런데 이 마무리 확인 작업은 여러 가지 방법이 있을 수 있겠으나 그 중에서 교육실시결과 교육생들이 현장에서 얼마나 배운바를 활용시키고 있는가를 확인하는 것이 있다.<sup>77)</sup> 더구나 훈련의 목적은 단순한 지식의 주입에 그치는 것이 아니고 근무성적의 향상에 있는 것이다. 따라서 지식의 축적이 많다고 해서 반드시 근무성적이 향상된다고 할 수 없는 것이다. 그러므로 훈련의 결과를 평가하는데 있어 가장 중요한 기준이 되는 것은 훈련을 받고 직장에 돌아간 후의 이들의 근무성적이라 할 수 있다.<sup>78)</sup>

그러나 현재 제주도지방공무원교육원에서 실시한 교육 이수자에 대한 사후관리가 효과적으로 이루어지지 않고 있다고 할 수 있다. 교육훈련이 끝난 다음에는 교육훈련목적의 달성도와 저해요인, 개선책 등에 대한 검토가 있어야 하고 다음의 교육훈련계획의 수립 운영에 반영되어야 한다. 이런 노력이 부족한 것은 비용마인드를 가지고 교육훈련의 내용과 결과를 수요자중심의 시각에서 엄격하게 평가하고 그 결과에 따라 강사선정, 교육방법, 프로그램 등을 개선해야 할 것이나 시험평가나 설문조사 분석수준에서<sup>79)</sup> 끝나는 것이 문제라 할 수 있다.

77) 정우현, “공기관에서의 성인교육 그 추세와 과제,” 「교육훈련정보」, 중앙공무원교육원, 1997. 9, p. 29.

78) 박동서, 전제서, p. 243. ; Joan E. Pynes, *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations* (Jossey - Bass Publishers, 1999), p. 216.

79) 각급 교육훈련기관이 형식적이고 의무적, 피동적인 평가태도로 인하여 평가결과를 다음 교육훈련에 환류 하고자 하는 노력이 부족하다. 정종우, “지방공무원교육훈련의 개선방안에 관한 연구,” 석사학위논문, 경남대학교 행정대학원, 1995, p. 85 ; Felix A. Nigro and Lloyd G. Nigro, *Modern Public Administration*, 6th ed. (New York : Harper and Row, Publicsher), 1984, p. 227.

설문조사는 교육을 수료하는 날 실시하는데, 자체 작성한 설문지에 의하여 실시하고 있다. 그 내용은 교육과정에 대한 평가, 강사에 대한 평가, 교육방법에 대한 평가, 그리고 봉사활동과 현장견학 소감, 교육운영에 대한 개선사항 등이다. 또한 설문조사의 결과분석에 있어서는 통계는 담당자의 심리적인 것도 있고 교육과정에 대하여 심리적으로 만족하다는 쪽으로 집계할 가능성을<sup>80)</sup> 배제 할 수 없을 것이다. 설문은 1주 이상 교육에 한하여 원칙적으로 실시하고 있으며 이렇게 실시한 설문은 과정별로 결과분석을 하고 시정조치사항 등에 대하여 관련 부서에 통보한다. 그러나 설문분석에서 교육과정의 시정을 요구한 사항이 대부분 반영검토로 끝나고 즉시 시정이 안되고<sup>81)</sup> 있다 하겠다.

앞에서 살펴 본 데로 교육원에서 실시하는 평가는 설문조사 평가와 시험평가 등이 실시되고 있으나 교육훈련이 끝난 후에 과정운영에 대한 평가와 교육 이수자에 대한 사후지도가 중요하다고 생각한다. 시험평가에 있어서도 업무추진과정에서 적용 할 수 있는 문제해결 능력이나 현장에서의 대응능력배양을 위한 실무적인 교육훈련평가가 이루어지기보다는 이론적인 교과내용의 습득정도를 측정 할 수 있는 객관식위주의 평가가 실시되고 있다. 또한 지방공무원교육훈련법 제16조 규정에 의하

---

80) 고객만족에 있어서 책임자들은 “군맨의 법칙”에 주의해야 할 것이다. 군맨은 불만이 있을 경우 실제로 불만을 표현하는 자는 용기 있는 7%에 불과하고 나머지 93%는 다른데서 불만을 토로한다고 주장한다. 즉 교육실시후 설문조사결과 7%가 불만을 표시하였다면 100% 불만으로 파악해야 한다는 것이다. 이러한 사실이 사실대로 상층부에 도달하는 것은 5%에 불과하다는 점도 유의해야 할 사항이다. 김중양, “21세기를 대비한 공무원교육훈련 발전정책 및 방향,” 「교육훈련정보」, 1996, p. 478.

81) 전국 지방공무원의 통일된 교육체계와 교육지침에 의거 실시한다고 할 때, 기관장이 지시 또는 교육훈련 지침대로 규정상 하자 없이 실시하여야 하기 때문에 즉시 시정이 곤란하다. 정병욱, “공무원교육훈련의 평가문제와 대안분석,” 「제16회 교관연찬 대회」, 국가전문행정연수원, 1998. p. 31.

여 중앙정부의 지방공무원교육훈련기관에 대한 교육훈련평가가 매년 실시되고 있으나 형식적으로 운영되고 있는 실정이라고 할 수 있다.

훈련이 평가라는 것은 훈련의 끝난 뒤에 훈련이 의도한 목적이 어느 정도 이루어 졌는가를 분석·평가하는 것을 말하므로 평가결과 문제점이 발견되는 경우에는 그것이 다시 반복되지 않도록 앞으로의 훈련계획의 입안에 고려 되도록 해야 한다. 따라서 사후평가는 훈련업무를 개선하는데 필요한 자료를 제공해 준다.<sup>82)</sup> 평가방법으로는 시험실시, 훈련을 받은 사람과 받지 않은 사람과의 능력비교, 설문서 배포 평가 등을 들 수 있다. 그런데 우리나라에서의 평가경향을 보면 설문지를 통해 학생의 반응을 살피고, 또 시험을 통해 수업결과의 확인에 그치고 있고, 이들마저도 매우 형식적인 수준에 머물러 있는 실정<sup>83)</sup>으로 교육훈련 평가는 요식 행위이거나 평가를 위한 평가는 아니라고 할 수 있다.

앞에서 언급 한대로 제주도지방공무원교육원에서 실시하고 있는 교육과정 중에 시험평가와 교육 수료시 설문조사는 직장으로 돌아간 뒤의 근무성적을 평가 할 수는 없다. 즉 피훈련자의 반응이 아무리 호의적이라 하더라도 배운 바를 현실적으로 실천에 옮길 것이라는 확실성은 없기 때문이다.<sup>84)</sup> 따라서 교육과정전반에 대한 효율성 있는 평가를 하기 위하여 가칭 「교육훈련평가심의회」을 구성하여 운영하는 것이 바람직하고 교육 이수자에 대한 사후관리차원에서 교육 이수자 대한 평가결과 환류를 위하여 「단기과정」을 개설 운영해나가는 것이 필요하다.

---

82) 장지호, 전계서, p. 296.

83) 정우현, 전계논문, p. 30.

84) Nigro, and Lloyd G. Nigro, *The New Public Personnel Administration*. 3rd ed. (Illinois : P. E. Peacock, 1986), p. 336, 강성철, 전계서, p. 302 재인용.

## 제 4 장 地方公務員 教育訓練體制의 改善方案

본 장은 앞에서 살펴본 지방공무원교육훈련의 현황과 문제점 분석의 바탕 위에 제주도지방공무원이 교육훈련의 개선방안을 도출하고 아울러 도출된 개선방안의 틀 속에서 관련제도와 유기적인 연계를 도모하는데 그 목적을 두고 있다. 앞에서 살펴보았듯이 제주도지방공무원에 대한 교육훈련은 기반측면상의 문제, 교육훈련운영측면에서 개선할 여지가 있다고 생각하며, 교육훈련의 체계적인 확립이 요망된다고 할 수 있다. 제주도지방공무원 교육훈련방안의 체계적 확립을 위해서는 무엇보다도 교육대상, 제주도지방공무원에 대한 구체적인 교육훈련실태조사가 선행되어야 함은 당연하다고 하겠다.

그러나 지금까지 제주도지방공무원에 대한 본격적인 실태조사는 이루어지지 않았다고 할 수 있다. 아울러 행정환경변화와 정보화의 진전에 따라 국가간에 서로 생존경쟁에서 우위를 차지하기 위하여 교육의 재구조화를 강력히 추진하고 있으며, 이를 위한 수단으로 정보통신기술의 교육적 활용과 교육정보화 인프라구축도 활발히 진행되고 있다. 따라서 지금은 지방자치시대 지역적 특성을 살리고 교육패러다임의 변화에 따른 새로운 교육훈련의 대응방안을 모색 해나가는 것이 필요한 시점이라고 생각한다.

본 장은 이에 앞에서 살펴본 이론적 차원에서의 이상적인 제도의 모습, 그리고 21세기 지식 정보화 시대를 맞이하여, 이미 제기된 문제점들을 토대로 제주도지방공무원들의 직무능력향상을 위한 교육훈련개선방안을 교육훈련기반측면과 교육훈련운영측면으로 나누어서 각 부문별로 제시하고자 한다.

## 第 1 節 教育訓練體制 改善의 基本方向

지방자치환경의 변화와 정보화기술은 모든 일상생활에 변화를 일으키고 있으며 이러한 변화의 바람은 교육분야도 예외일 수 없다. 교육내용에 있어서는 교육정보의 시·공간적 무제한성과 그에 따라 누구 나 원하는 장소에서 원하는 정보를 얻을 수 있는 열린 체제가 예상되며 교육방법 면에서는 개별화에 따른 다양한 교육방법과 이를 지원하는 시스템, 평가방법의 변화 등이 시도되고 있다. 교육체제에 있어서는 가상공간으로서의 교육원, 수업의 보조자로서의 교수, 수업의 주체로서의 교육생으로 변화가 일어나고 있다. 이러한 교육 패러다임의 변화는 교수의 역할, 교육장소 및 시간, 교육방법, 교육제도 등의 개혁을 요구하고 있다. 즉 수요자 중심의 학습환경이 필요하게 된 것이다.

따라서 지금까지의 교수 중심적, 획일적, 대집단 중심의 강의방식에서 벗어나 교육생들의 특성별로 특화가 가능한 소집단학습방법, 현장학습 등의 문제해결식·참여식위주의 다양한 방법을 활용 할 수 있어야 한다. 이와 같이 행정환경변화의 진전에 따라 예상되는 교육체제의 변화는 부분적 변화가 아니라 전반적인 변화이며 교육목적, 교육방법, 교육제도, 교육시설, 교육프로그램 등에서 광범위하게 이루어 질 것이다. 즉 교육패러다임의 변화는 교육체제를 새로운 사회, 즉 정보화 사회에 적합하게 재구성함에 있어 정보기술을 기반기술로 활용하여 교육의 내용과 방법, 교육의 형태를 다양화하고 개선해 나가는 것이다. 이러한 교육훈련의 효과를 극대화하고 효율성을 높이기 위해서는 교육훈련기반(Hardware)측면의 개선은 물론 이를 실시하기 위한 운영(Software)측면의 개선이 추진되어야 한다.

이의 추진을 위한 기본방향을 제시하면 다음과 같다.

## 1. 교육훈련기반 측면

서비스생산자중심에서 서비스수요자중심으로 변화하고 있으므로 교육훈련도 고객인 피교육자중심(Customer Driven) 중심으로 교육훈련과 방법을 개선해야 한다. 이를 위하여 교육환경여건 기반개선이 필요하다.

첫째, 교육훈련운영의 사무자동화시스템을 구축해나가야 할 것이다. 현재 수작업으로 처리하므로써 발생할 수 있는 행·재정력의 낭비는 물론 업무의 정확성이나 신속성이 결여되므로써 교육훈련운영업무를 전산화하여 교육등록에서부터 수료까지의 모든 업무를 신속하고 정확하게 처리 할 수 있을 것이다. 이는 교육훈련수요조사의 과학적이고도 체계적인 조사를 위해서도 필요하다 하겠다.

둘째, 효과적인 교육훈련을 위하여 시청각교육 기자재확충 및 현대화를 해나가야 할 것이다. 지방공무원의 교육기자재확보는 정보화시대 새로운 교육패러다임하에서의 교육시행에는 부족한 실정으로 멀티미디어 교육을 위한 최신 첨단 교육기자재의 확충 및 현대화를 지속적으로 해나가야 할 것이다.

셋째, 정보통신기술을 활용한 교육훈련기반시설을 구축해나가는 것이 필요하다. 이제는 정보통신기술의 발달로 인하여 인터넷 등을 이용한 가상교육훈련시스템의 보편화되어가고 있다. 즉 새로운 교육방법은 종전의 시·공간성의 제약을 초월하여 학습자가 언제 어디서나 자신이 원하는 교육을 받을 수 있어야 한다. 따라서 지금 당장은 어렵겠지만 단계적으로 이의 실현을 위한 기반시설을 구축해나가도록 해야 할 것이다.

## 2. 교육훈련운영 측면

첫째, 과학적이고 체계적인 수요조사가 이루어져야 한다. 현재와 같이 교육훈련대상만을 파악하는 형식적인 양적 수요조사와 일방적인 교육대상자차출 형식의 의무교육을 탈피하고 과학적이고 반복적인 수요조사분석을 통해 교육생 차출 등 교육내용과 과정을 재 설계해야 한다. 즉 교육훈련운영업무의 전산화를 통한 공무원 개개인의 교육훈련사항을 데이터베이스화 하므로써 이제까지의 차출상의 문제 등을 개선하고 교육훈련의 실질수요를 파악해나가야 할 것이다.

둘째, 교육훈련내용도 중앙의 지침에 의한 획일적인 내용에서 탈피하여 지방자치시대에 걸맞게 개성화하고 특성화해 나가야 할 것이다. 지금까지는 중앙의 지침에 의한 교육으로 교육의 효율성저하는 물론 지역의 독특하고 개성 있는 교육의 특성을 살리지 못하였다 할 것이다. 따라서 그 지역 특성에 맞는 개성적이고 특성화된 교육이 필요하다 하겠다. 즉, 지역발전의 비전을 제시할 수 있는 교육이 필요하다.

셋째, 교육훈련운영방법도 다양화하고 과학화 해야할 것이다. 영상매체이용 등 참여식위주의 다양한 방법으로 전환해 나가고 집체교육과 대면교육보다는 원격교육(Distance Learning)등을 또한 정보매체를 활용한 과학적인 교습기법의 도입 등을 검토 해나 가야 할 것이다.

넷째, 우수하고 유능한 교수요원 확보를 해나가야 할 것이다. 교수요원의 사기저하 및 비전문성으로 저하되고 있는 교육훈련의 효율성제고를 위해 교수요원의 사기진작과 우수교수요원 확보가 필요한데 장기적으로 이를 육성 해나가는 것이 필요하다.

다섯째, 교육훈련에 대한 사후평가를 강화해나가는 것이 필요하다. 교육훈련에 대한 평가결과를 차기교육에 반영하기 위하여 교육과정에 대한 전반적인 평가 및 이수자에 대한 사후관리를 강화해 나가야 한다.

## 第 2 節 教育訓練 基盤側面의 改善方案

### 1. 教育훈련 사무자동화시스템 구축

지금 우리사회에서 벌어지고 있는 변화는 단순히 20세기에서 21세기로 넘어가는 세기적 변화가 아닌 새로운 천년의 도래에 대응하는 문명사적 변화라고 할 수 있다. 컴퓨터와 커뮤니케이션을 중심으로 해서 일어나고 있는 새로운 기준의 혁명은 미래의 경제, 문화, 정치, 사회에 커다란 변화를 일으킬 것이라는 주장이 학자들 사회에서 일어난 것은 이미 오래된 일이고<sup>85)</sup> 정보기술의 발달과 pc 보급의 확대는 정부혁신 작업을 촉진하는 중요한 수단이 되고 있음은 물론 1980년대의 내부적 업무 자동화 단계를 넘어 이제 전자정부(electronic government)시대가 전개되고 있다.<sup>86)</sup>

따라서 이런 행정환경변화에 걸맞게 제주도지방공무원교육원도 종래 수 작업으로 처리하던 교육훈련업무를 최근 사무자동화 추세에 발 맞추어 전산화하고 전반적인 교육훈련업무를 체계적이고 과학적인 분석을 위하여 「교육훈련종합정보시스템」이라는 새로운 교육환경을 구축해야 할 것이다. 이렇게 되면 교육훈련수요조사라든지 교육훈련정보제공 등 교육에 대한 다양한 종합서비스를 실시 할 수 있을 것이다. 종합정보시스템은 교육기물관리시스템, 교육운영관리시스템, 교육자료관리시스템 등으로 구성해 볼 수 있는데 제주도지방공무원교육원에서는 우선 교육 운영을 하는데 필요한 각종 정보를 검색, 활용 관리하는 시스템으로 교육운영관리시스템을 구축해나가는 것이 필요하고 < 표 31 >과 같이 나

85) 임희섭, "우리에게 2000년대는 무엇인가," 「지방행정」, 대한지방행정공제회, 1986. 6, p. 90.

86) 총무처직무분석기획단, 「신 정부혁신론」(서울 : 동명사, 1997), p. 247.

타날 수 있다.

이의 주요 구성내용을 보면 교육운영관리시스템은 크게 구분해서 학사관리, 강사관리, 평가관리로 구분 할 수 있는데 학사관리는 교육생수요조사관리 등 교육생 등록에서부터 수료업무까지의 관리, 교육이수자에 대한 자료관리 등을 들 수 있고 강사관리는 교육원에서 관리하고 있는 강사의 인적사항에서부터 강사의 경력, 강사의 수당지급까지 관리할 수 있다. 평가관리는 교육원에서 실시하고 있는 평가자료를 관리하는 것으로 교육성과 설문조사분석을 관리하는 내용으로 구성 할 수 있다. 그리고 종합정보시스템구축의 효율적인 추진을 위해서는 체계적인 추진체제가 필요하다고 할 수 있으며, 추진기간과 예산을 감안하여 단계적으로 추진해나가는 것이 바람직하다고 할 것이다.

< 표 31 > 교육운영관리시스템(안)



구 분	주 요 내 용
학사관리	교육생 수요조사 관리 교육생등록/수료업무 관리 교육이수현황 자료관리
강사관리	강사인적사항 관리 강사 경력관리 강사수당 지급관리
평가관리	평가자료 관리 교육성적 관리 설문조사 분석관리

자 료 : 필자가 구성.

## 2. 교육기자재의 확충 및 현대화

교육운영에 내실을 기하고 교육효과제고를 위해서는 무엇보다도 최신 교육기자재의 확보가 되어야함은 물론이고, 특히 21세기 지식 정보화시대를 맞이하여 첨단정보매체를 이용한 과학적인 교수기법이 필요할 것이다. 따라서 노후 된 교육기자재를 대체하고 성능이 우수한 VTR, 멀티비전, 빔 프로젝트 등 현대식 기자재를 확보하여 직접 눈으로 보고 느낄 수 있도록 하여야 할 것이다. 행정환경변화에 따른 정보화시대로 급속히 진전되면서 교육분야에서도 시청각교육이 더욱 중요한 위치를 차지하게 되었다. 현재 강의실에서 사용되는 영상투사 매체 기기로서는 영사기,幻灯기, TV, 비디오스크린, 녹음기, OHP 등으로 다양하며 과학의 발달로 이와 같은 종류의 기기 들은 하루가 다르게 발전하고 있으나 제주도지방공무원교육원에서는 대체로 영상교육을 위한 시설은 미미한 실정이다라고 할 수 있다.

이것은 앞에서 살펴본 바와 같이<sup>87)</sup> 대부분 우리 나라 교육훈련기관의 교육훈련예산을 투자가 아닌 비용으로 인식하는 경향<sup>88)</sup> 등 교육훈련여건이 제대로 갖추어져 있지 못하기 때문이다. 이런 첨단 멀티미디어를 활용한 교육이 이루어지기 위 하여는 < 표 32 >와 같이 멀티미디어 환경이 구축되어야 한다.<sup>89)</sup> 멀티미디어구축환경을 보면 비디오 등의 영상을 캡처 하는데 사용하는 펜티엄급이상의 멀티미디어 컴퓨터 와 비디오 캡처보드, 수업자료의 프리젠테이션에 활용이나 교육용 비디오테이프의 방영을 위한 대형모니터, pc에서의 신호를 TV로 출력하는 즉 pc의 내용을 TV로 보이기 위한 VCR이나 엔코더, 통신을 활용하여 학습자료를 송신 및 수신하기 위한 통신회선, 학습자료의 컴퓨터로 저장

87) 본 논문 pp. 56 - 57의 교육기자재 현황 참조.

88) 최근 자료에 의하면 우리나라의 국가공무원을 위한 교육훈련예산(약1,028억원)이 일개 대기업집단(LG, 대우그룹 1,000억원)의 예산과 비슷한 수준이었고 다른 대기업인 삼성과 현대는 약 1,500-2,000억 수준이었다. 따라서 한국 국가공무원의 교육훈련예산은 매우 부족함을 나타내고 있다. 김관석, 전개논문, pp. 33-34.

89) 한규정, “멀티미디어와 인터넷을 활용한 교육,” 한국정보기술원, 1998, p. 379.

하기 위해 사용하는 디지털 카메라 혹은 아날로그 캠코더, 학습영상을 촬영하기 위해 사용하는 CD Recorder 등을 갖추어야 멀티미디어를 활용한 원활한 교육이 이루어 질 수 있겠다. 교육은 양적인 면보다 질적인 면이 더욱 중요하므로 충분한 시설 지원과 교육환경의 조성 없이는 교육효과를 기대 할 수 없다. 따라서 교육에 있어 과학적 기법을 최대한 활용하기 위해서도 첨단교육기자재의 확보는 필요하다 하겠다.

특히, 현대적 첨단장비가 새롭게 계속 개발되고 업무의 신속한 처리가 요구되는 지금의 행정여건 하에서는 이의 필요성이 더욱 절실하다 할 것이다.

< 표 32 > 멀티미디어 환경

멀티미디어 환경	사 용 용 도
멀티미디어 컴퓨터(펜티엄 PC이상) 비디오 캡처 보드 대형 모니터 (또는 프로젝터) 혹은 기존의 TV모니터 VCR 엔코더 통신회선 프린터 각종 교육용 멀티미디어 타이틀 멀티미디어 제작 소프트웨어 스캐너 디지털 카메라 혹은 아날로그 캠코더 CD Recorder 서버 각종 프로그램 구입비 및 유지보수 비용	비디오 등의 영상을 캡처 하는데 사용 (동영상 제작) 수업자료의 프리젠테이션에 활용 교육용 비디오 테이프의 방영, 동영상 제작 PC에서의 신호를 TV로 출력, 즉 PC의 내용을 TV로 보임 통신을 활용하여 학습자료를 송신 및 수신 학습자료의 출력 각 교과 학습 보조 자료 교육용 멀티미디어 타이틀을 제작 교과서, 참고서 등의 학습자료의 컴퓨터로 저장하기 위해 사용 학습 동영상을 촬영하기 위해 사용 학습자료를 저장할 CD롬을 제작 인터넷을 사용하기 위한 주컴퓨터

자 료 : 한규정, 전계논문, p. 379.

### 3. 정보통신기술을 이용한 교육훈련시스템의 구축

오늘날 정보통신의 기술의 발달로 컴퓨터를 통한 가상의 세계를 경험한다는 것이 매우 친밀해지고 있다. 이 사이버라는 단어는 사이버 가수, 사이버 쇼핑 등 사람들의 일상생활에서 일어나는 모든 부분에 적용되고 있으며, 그 범위는 점차 확대되고 있다. 이제는 지방공무원교육훈련도 원격교육(Distance Education)등 가상교육(Virtual Education)을 활성화해야 한다. 이제는 강사와 학생이 마주보고 하는 근접교육(Contiguous Education)에만 얽매어서는 안 된다.<sup>90)</sup> 당장 이의 실현은 어렵겠지만 멀지 않은 장래에 가상교육이 실현될 것이므로 이의 실시를 대비하여 우선 「사이버교육시스템」기반을 구축해나가는 것이 필요하다고 할 수 있다.

이런 가상교육을 가능하기 위해서는 < 표 33 >의 사이버 교육환경기반에서 보는 것처럼 학습자와 교수자가 사용하는 컴퓨터상의 다양한 기능과 관련기관 혹은 기능과의 연결을 위한 통신네트워크 등 많은 구성요소들이 필요하다. 이와 같은 사이버교육을 위한 기반환경을 크게 구분해보면 라디오/TV방송, 전화선, 전용선 기반의 비디오 컨버런스, 인트라넷(LAN), 인터넷(WAN), 위성통신과 네트워크 기술의 융합으로 나눌 수 있다. 가상교육방법은 교수 - 학습과정에 참여하는 대상들 사이의 상호작용의 형태, 시점 및 공간을 기준으로 다양한 유형으로 구분해 볼 수 있다.<sup>91)</sup> 이를 상세히 살펴보면 수업의 형태는 전통적 교육방법의 공간적인 제약을 해소 할 수 있는 실시간 사이버 교육방법과 비실시간 자기 주도적인 학습방법, 그리고 혼합모드교육방법이 있다.

---

90) 이미 기업에서는 가상연수원 활용단계에 왔다. 한국정부에도 머지 않은 장래에 가상연수원을 통한 새로운 교육훈련체계가 등장하게 될 것이다. 김판석, 전개논문 pp. 53.

91) 오해석, “고객중심의 가상교육훈련 교과목 프로그램 개발 및 편성,” 「교육훈련 정보」, 1999, pp. 61 - 62.

실시간 면대면 교육은 전통교육에 비해 공간적인 접근성을 극대화한 교육방법인 반면, 교육컨텐츠와 교육생간의 상호작용이 중심이 되는 웹기반의 인터넷을 기반으로 한 가상교육은 시간과 공간적인 제약을 해소해줄 수 있다는 점에서 기본적인 교육방법으로 활용되고 있다. 그리고 웹기반의 교육방법에서 콘텐츠와 학습자간의 비동기적인 상호작용으로 충분치 못한 경우나 학습자의 질문에 대한 교수의 빠른 응답이 필요할 경우 채팅, 인터넷 폰 등을 이용해서 실시간 작용을 개선 할 수 있는 방법이다.

제주도지방공무원교육원에서 검토해 볼 수 있는 기반환경은 제반여건으로 볼 때 이는 앞에서 설명 한 바 있는 LAN 시설이 금년도에 완료할 예정으로 있기 때문에 우선 인트라넷(LAN)을 기반으로 한 사이버환경구축을 고려하고 점차적으로 웹기반의 교육(Web Based Instruction)인 인터넷을 기반으로 한 사이버교육환경구축이 바람직 할 것이다.

인트라넷을 이용한 교육방법은 자기 주도적 학습, 양방향 상호학습 참여, 주문형 학습, 분산교육이 가능하다고 하겠다. 이들 요소 중 대표적인 것은 컴퓨터의 기능 중 멀티미디어를 구성하는 요소들과 인터넷 등의 통신네트워크와 이들을 움직이게 하는 틀이 필요하며, 컴퓨터화면상에서 교육내용을 쉽게 구성하고 학습자들이 손쉽게 활용 할 수 있게 하여주는 저작도구 등이 필요하다. LAN을 이용한 교육에 필요한 시설을 보면 공급자측면에서 콘텐츠 관리서버 및 학사관리서버, 멀티미디어 pc, 네트워크 연결장비 등이 필요하고 수요자 측면에서는 LAN 카드, 멀티미디어 pc 등이 필요하다.

따라서 사이버교육 환경구축은 교육대상이라든지 지역적 특성, 향후 교육과정 등을 고려하고 위에서 살펴본 < 표 33 >의 사이버교육환경기반비교를 검토하여 적합한 교육시스템을 선택, 정보통신기술을 이용한 교육훈련시스템의 기반조성을 단계적으로 추진해나가는 것이 필요 할 것이다.

< 표 33 > 사이버교육 기반환경 비교

구 분	라디오/ TV방송	전화선	전용선기반의 비디오컨퍼런 스	인트라넷 (LAN)	인터넷 (WAN)	위성통신과 네트 워크기술의 융합
교 육 방 법	일방향 강의	양방향 상호 학습 참여	일방향강의, 양방향 상호학 습참여	일방향 강의, 자기주도적 학습,양방향 상 호 학습참여,주 문형 학습,그룹 학습,분산교육	일방향 강의, 자기주도적 학습, 양방향 비동기상호참 여학습, 그룹 학습	일방향강의,자기 주도적 학습, 양 방향 상호참여학 습,주문형학습,그 룹학습,국제간 동 기교육, 분산교육
필요한 시설 및 환경	교육서 비스 공급 자	라디오, T V 방 송 국	컨텐츠 관리서버	영상편집장비, 방송용스튜디 오, 전용선 하 드웨어 코덱, 고해상도 카메 라, 전자칠판	컨텐츠 관리서 버(또는 필요시 VOD 서버 포 함) 및 학사관 리서버,교육플 랫폼,멀티미디 어PC,전자칠판, 고속 LAN, 네트워크 연결 장비	컨텐츠관리 서버 (또는 필요시 VOD 서버 포함 및 학사관리 서 버,위성통신 및 네트워크(유무선) 연결장비, 통합교 육플랫폼
	수요 자	방송수상 기	PC, 모뎀	스튜디오, 모니 터, PC	멀티미디어PC, LAN카드,카메 라,코덱(소프트 웨어 또는 하 드웨어	멀티미디어P C, LAN카드, 인터넷 브라 우저
사 레	방송수신 교육시스 템	온라인 재택 교 육시스템	스튜디오 중심 의 원격영상교 육시스템	실시간 원격교 육시스템, 캠퍼 스주문형 교육 시스템	웹기반교육 (Web Based Instruction)시 스템	통합 원격교육시 스템

자 료: 이정배, “교육정보화가 가져오는 학교의 변화,” 한국정보기술원, 1998, p. 360.

### 第 3 節 教育訓練運營側面의 改善方案

#### 1. 과학적이고 체계적인 교육훈련수요조사

##### 1) 실효성 있는 교육훈련수요조사 실시

현재 지방공무원교육원에서 실시하고 있는 교육훈련수요조사는 양적 수요의 포괄적인 파악에 불과 할뿐 과학적인 조사분석 기능의 결여로 효율성 있는 교육수요조사활동의 되지 못하고 있는 문제점을 앞에서 지적 한 바 있다.

교육훈련수요조사는 현재의 직무능력 뿐만 아니라 장래에 발전 시켜야 할 지식이나 기술, 능력의 향상까지도 고려하여야 하므로 행정조직 뿐만 아니라 환경까지도 포괄하여 수요범위를 정해야 한다. 따라서 설문 및 면접조사 등 다양한 연구분석기법<sup>92)</sup>이 개발되고 활용되어야 할 것이다.<sup>93)</sup> 교육훈련수요조사는 장기적<sup>94)</sup>인 과정이어야 하는데 현재의 수요조사방법은 당해 연도 또는 익년도의 교육훈련계획수립을 위한 양적수요 파악에 그치고 있으나 앞으로는 개인별 학력, 경력, 과거의 교육

---

92) 수요조사를 측정하는 방법에는 관찰법, 설문지법, 상담, 인쇄매체, 인터뷰, 그룹토의, 시험, 기록/보고, 사례연구 등 9가지의 대표적인 방법이 있는데, 최선의 수요조사방법은 없으며, 어떤 조사방법을 택하느냐 하는 것은 절충(Trade-off)의 문제라고 할 수 있다. 유재원, “관리직 공무원의 교육훈련수요측정,” 한국 지방행정연구원, 1994, p. 78.

93) Hays, Steven W. & T. Zane Reeres, *Personnel Management in The Public Sector, Dubuque* ( Iowa : Brown Publishers, 1989), 강성철 외, 전제서, p. 291 재인용

94) 교육훈련수요조사는 교육훈련대상자의 훈련수요를 정확히 파악 할 수 있도록 다양한 수요조사방법을 활용하여 2-3년 정도의 시차를 두고 주기적으로 수요조사를 제도화해야 한다. 하태권, 전제논문, p. 54 ; 김원석, “ 지방공무원의 전문교육 훈련발전방안에 관한 연구,” 석사학위논문, 경남대학교 행정대학원, 1994, p. 84.

훈련실적, 현재의 담당직무 등을 입체적으로 분석조사 하므로써 실질적인 교육훈련수요조사가 이루어지도록 해야 할 것이다.

이를 위 하여는 앞에서 언급한대로 「교육훈련종합정보시스템」을 구축하여 교육훈련실적을 데이터베이스화 하므로써 교육훈련의 실제수요를 파악 할 수 있을 것이다. 이렇게 하므로써 < 그림 12 >와 같이 교육과 인사와 연계한 효율적이고 실효성 있는 체계적인 교육훈련수요조사와 교육훈련계획수립이 이루어 질 수 있겠다. 합리적인 교육훈련계획수립방안은 교육훈련기반측면에서 설명한 바 있는 교육훈련종합정보시스템을 구축하여 우선 공무원이 수작업으로 처리하고 있는 공무원의 교육훈련사항을 전산화(Data Base 化)하는 것이다. 이때 가능하다면 공무원인사관련사항도 함께 추진하면 교육훈련과 인사의 효율적인 연계를 위해서도 바람직 할 것이다.

다음은 이런 교육훈련사항이 전산화되면 이를 바탕으로 한 과학적이고 체계적인 교육훈련수요조사가 가능 할 것이다. 이를 실시하는 방안으로는 각 기관별로 교육담당부서에서 교육훈련수요조사시 교육훈련종합정보시스템의 학사관리사이트 교육훈련수요조사 파일을 검색하여 현재의 직급, 직위 등을 고려하고 공무원의 교육훈련이수여부 등을 검토하여 교육훈련대상이 적격여부를 판단하므로써 훈련의 실제수요를 파악 할 수 있을 것이다. 이를 바탕으로 과학적이고 체계적인 교육훈련수요조사를 주기적으로 실시하여 실질적인 수요에 맞는 교육훈련프로그램을 개발하여야 할 것이다.

이렇게 하므로써 실질적인 교육훈련수요의 근거 위에 합리적인 교육계획을 수립 할 수 있을 것이다. 훈련수요의 정확한 파악은 합리적인 교육계획을 수립하여 필요로 하는 교육을 적시에 실시하기 위한 적시교육체제(Just - In Time Training)구축을 위한 필수적인 조건이라 할 수 있다.



## 2) 교육생이 원하는 교육과정 참여화

앞에서 살펴본 데로 지금까지 공무원이나 교육훈련기관에서 교육훈련에 대한 인식부족으로 교육훈련수요조사를 조사기관이나 대상자들이 요식 행위시 하는 등 과학적인 훈련수요조사가 이루어지지 못하고 있고, 교육대상자가 스스로 교육의 필요성을 느껴 지원하기보다는 할당된 인원을 차출하는 형태나 교육훈련성적을 부여하기 위한 수단으로 교육대상자의 선정이 이루어지고 있다고 할 수 있다.

따라서 공급자(교육훈련기관)가 일방적 수요조사로 이루어지고 있는 교육과정운영이 수요자(피 교육생)의 필요에 중점을 둔 교육대상자 조사와 교육과정운영이 필요하다 하겠다. 즉, 공급자 위주의 교육이 아니라 소비자 중심의 공무원교육을 위한 사고의 전환이 필요하고<sup>95)</sup> 수요자 중심의 교육과정을 위해서는 수요자의 관심유발 및 선택적 교육여건 조성이 필요하다 하겠다. 전통적인 교육훈련방법 하에서는 교육훈련도 그 조직내부의 공급자중심에서 이루어져 왔으나 새로운 교육훈련방법에서는 수요자중심으로 교육훈련을 실시하여야 한다.

이를 위하여는 수요자중심의 교육의 틀로 바꾸고<sup>96)</sup> 수요자가 실무에서 즉각 활용 할 수 있는 프로그램을 작성하고 이를 교육훈련정보시스템의 교육훈련 홈페이지 등을 이용하여 각 기관에 홍보하여 피교육생이

95) 임승빈, “지방화속에서 21세기공무원상 정립을 위한 교육훈련의 발전방향,” 「공무원교육훈련 발전세미나」, 중앙공무원교육원, p. 60.

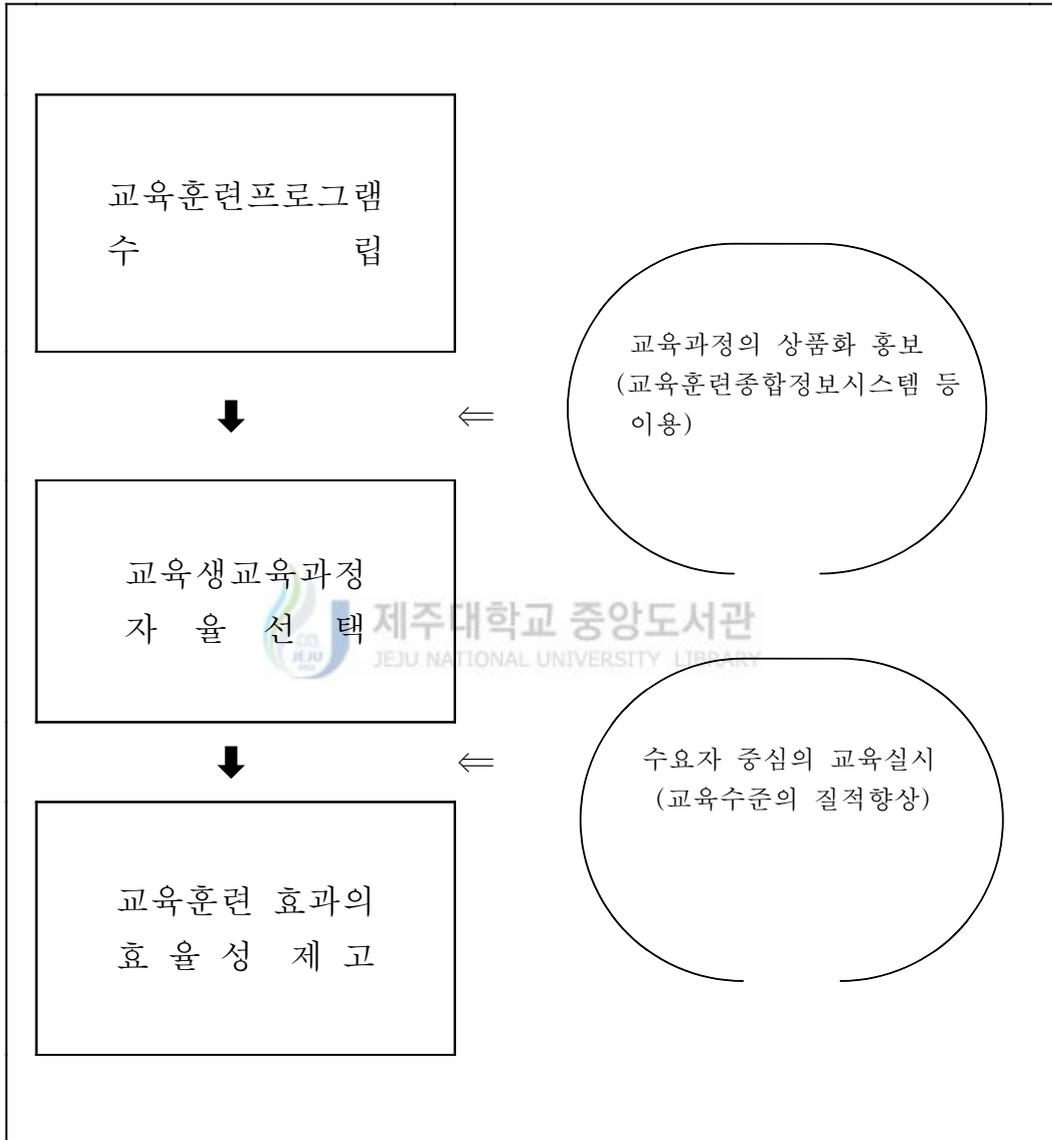
96) 세계적인 교육개혁의 추세가 수요자의 요구에 의한 교육훈련공급의 원칙을 고려해야 할 것이다. 즉 지금까지는 피 교육자를 차출하는 방식으로 모집하고 교육훈련의 내용은 공급자(교육훈련기관)가 일방적으로 작성하여 실시하였는데 이와같은 편성은 완전히 수요자의 필요를 충족 시켰다고 볼 수 없는 것이다. 따라서 교육프로그램은 수요자가 필요한 방향에서 구성하고 수요자가 선택할 수 있도록 편성되어야 할 것이다. 손경수, “교육개혁과 공무원교육,” 「교육훈련정보」, 중앙공무원교육원, 1996. 7, p. 28.

스스로 선택하여 교육에 참가 할 수 있도록 < 그림 13 > 과 같이 교육 과정 「자율선택제」를 도입 해나가야 할 것이다. 이 방안은 지금까지 교육훈련부서나 인사부서에서 획일적으로 행정편의주의적인 계획을 입안하다보니 실제 지방공무원교육훈련의 수요와는 거리가 있는 교육훈련 계획을 수립하므로써 수요자 중심이 교육훈련계획이 수립되지 않고 있다고 하겠다.

그러나 교육훈련의 효과는 교육훈련수요자들의 자신의 필요로 하는 것을 제공했을 때 효과가 더 크다는 것은 자명한 일이라 하겠다. 따라서 이제는 교육훈련기관의 입장에서 필요한 교육훈련프로그램만을 개설할 것이 아니라 교육훈련수요자의 입장에서 실제 수요를 파악하여 교육 과정을 개설하고 교육을 실시해야 할 것이다. 즉, 교육훈련 실수요자의 수요를 파악하고 실시하는 교육과정 자율선택제를 도입하는 것이다. 이는 공무원자신이 교육훈련종합정보시스템 등을 이용하여 공무원들이 교육에 필요한 교육훈련정보를 공급받을 수 있고 필요한 것을 골라 수강하게 하므로써 교육훈련의 효율성을 높일 수 있는 것이다. 교육훈련기관도 이제는 각 기관별로 차별화, 특성화해 나가야 할 것이다.

행정에 경영개념이 도입되는 것과 같이 공무원교육과정도 공급자중심에서 수요자중심으로의 교육방향전환을 위해 교육과정을 상품화하여 질적 수준을 높이므로써 민간교육기관과의 경쟁력을 확보 할 수 있음은 물론 교육훈련의 질적 향상을 도모 할 수 있을 것이다.

< 그림 13 > 교육과정 「자율선택제」 방안



자 료 : 필자가 구성.

## 2. 교육내용의 특성화

민선자치시대를 맞이하여 지방자치단체도 지방자치단체 나름대로 다른 지방자치단체와는 차별화 되고 독자적인 고유의 이미지 구축을 위한 노력이 필요하다. 이와 같이 우리 나라에서 민선자치단체장 출범이후 각급 자치단체별로 지리적·문화적·인문적 특성을 부각시키거나 그 지역의 특산품을 위주로 한 이미지형상화 작업도 지속적으로 추진되고 있다 하겠다. 이를 위한 방안으로 제주도정 이미지형상화프로그램<sup>97)</sup>을 개발 교육을 실시하는 것이 필요하다 하겠다. 이 교육은 제주지역의 처해있는 현실의 문제점과 대안, 제주 미래의 발전상과 비전 제시를 통하여 지역에 대한 기본적인 이해증진을 도모 할 수 있다는 데 그 목적이 있겠다.

이 프로그램의 내용은 제주도의 역사, 독특한 자연환경, 개발계획과 미래의 발전상 등 제주도의 현실과 문제점에 대해 토의를 실시하고, 이를 추진하기 위한 공무원의 역할과 다짐 등으로 < 표 34 >와 같이 구성할 수 있을 것이다. 이 프로그램의 교육실시는 지방공무원의 지역의 역사와 문화, 현실의 문제, 미래에 대한 비전 등을 기본적으로 이해할 수 있도록 하여 자부심과 긍지를 가지고 지역주민에게 봉사 할 수 있는 지방공무원으로서의 자세를 다질 수 있는 계기가 될 수 있기 때문이다.

---

97) 이 프로그램은 국내 대기업인 현대나 대우 등 민간기업에서 그룹의 위상과 문화, 역사, 미래에 대한 총체적인 교육을 평면적인 강의보다는 입체적인 영상자료를 동원하여 생생하게 전달하기 위하여 실시하는 것으로 교수지원매체에 큰 목적이 있고 학습자들이 주체가 되는 참여식 학습방법을 채택하고 있다. 현대의 「HD-MAI System」과 대우의 「대우정신교육프로그램」이 있다. 김집중, “민간기업 연수사례도입방안,” 「제16회 교관연찬 대회」, 국가전문행정연수원, 1998, pp. 23 - 29.

지금까지의 대부분의 소양교육 등이 자치단체에 대한 이해보다는 공통적인 일반공무원으로서의 알고 있어야 할 상식 또는 지식 전달위주의 교육이라면 이 프로그램은 소속공무원들이 자기지역에 대한 기본적인 이해증진을 도모 할 수 있다.

이 프로그램은 지역의 독자성, 고유성 등 지역의 차별화 된 이미지를 창출 할 수 있도록 전개해나갈 수 있을 것이다. 이를 위하여 제주지역의 역사와 전통, 그리고 지역개발현황 및 이에 따른 문제점과 문제해결을 위해 추진해야 할 사항 등 장기적인 지역개발계획과 미래의 발전상을 생각해 볼 수 있다. 이 프로그램이 운영은 제주도지방공무원교육원에 편성된 모든 교육과정에 소양과목시간으로 편성하거나 직장교육을 이용하여 실시 할 수 있고 평면적인 강의보다는 멀티미디어를 이용한 입체적인 영상교육프로그램으로 토의 및 강의를 병행한 참여식 학습으로 진행 할 수 있다.

그리고 이 프로그램의 운영을 위해서는 본 교육이 목적을 최대한 달성 할 수 있는 전담교수요원이 필요하다 하겠다. 따라서 이의 육성이 필요하고 또한 본 프로그램의 교육실시를 위해서는 사전 멀티미디어를 기반으로 한 교육영상프로그램제작과 운영을 위한 시설 등이 필요할 것이다. 앞서서도 설명한바와 같이 지식정보화시대 교육에 필요한 교육기자재의 확충과 멀티미디어 교육체제 구축이 필요하고 이의 적극적인 추진을 해나가는 것이 필요하겠다. 이의 확충과 더불어 우선은 현재 지방공무원교육원에 보유하고 있는 VTR, 컴퓨터 등을 활용하여 추진을 해나가면서 본 교육프로그램의 소기의 성과를 거둘 수 있도록 멀티미디어 교육체제를 구축해야 할 것이다.

< 표 34 > 제주 도정 「이미지 형상화」 교육(안)

구 분	내 용	진 행 방 법	시 간
도 입	과 정 소 개 교육의 중요성 민 간 사 례 소 개	강 의 질 문	30분
제1부	제주의 역사와 환 경	동 화 상 강 의	50분
제2부	제주의 현실과 문제점	동 화 상 강 의	50분
제3부	토 의 안 내 토 의	강 의 토 의	100분
종 료	제 주 의 미 래 우 리 의 다 짐	동 화 상 자 료 화 면	40분 10분

자 료 : 필자가 구성.

### 3. 교육훈련운영방법의 다양화

#### 1) 참여식위주 교육의 확대

현재 지방공무원교육훈련은 집합식 강의교육에 의존하고 있고 참여식 교육인 실기·실습, 분임토의, 사례연구, 현장견학(체험) 등이 실시되고 있으나 아직까지 운영의 초기단계이며 교육여건의 미흡 등으로 형식적으로 운영되고 있다고 한 바 있다. 현장견학의 경우 강의실교육을 떠나 직접 현장에 가서 보고 배우는 기회를 갖고져 실시하는 것으로 기본교육과 전문교육과정에 일부 시행되고 있으나 이 또한 앞에서 설명 한대로 효율성 있게 운영되고 있지 못하다. 참여식교육 프로그램개발을 위하여는 심도 있는 연구를 할 수 있는 전문조직이 필요하나 전담조직은 물론 전담교수요원도 없는 실정이다.

합리적인 참여식교육은 단순한 기법의 문제가 아니라 교과목수, 시간의 배정, 교과내용, 교육생 차출 등 교육과정의 전체적인 운영과 밀접히 관련되므로 앞으로 체계적인 교과과정이 필요하고 또한 참여식교육은 원내교수요원들의 지도하에 운영되는데 지도교수요원의 역할이 매우 중요하므로 교수요원들에게 참여식교육의 필요성과 운용요령 등에 관하여 교육을 시켜 나가므로써 교육효과를 제고시킬 수 있을 것이다.

앞으로의 인적자원개발방법은 강의 혹은 강연 일변도가 되어서는 안 되고 때로는 교육목적에 따라서 필요 하지만, 너무 강의나 강연에 의존한 교육은 지양되어야 한다. 요즘 많은 기업들이 강의나 강연 뿐 만 아니라 토론, 사례연구, 역할연기, 현장견학, 자기개발지원 등 다양한 방법에 의해 교육을 실시하고 있는 것은 바람직하고<sup>98)</sup> 특히 경제적이고 생동감 있는 현장교육이 실시가 요구된다고 할 수 있다.

---

98) 권대봉, 전계논문, p. 36.

참고로 교육훈련 내용의 유형별로 그에 적합한 교육훈련의 목표와 방법은 < 표 35 >와 같다. 이를 보면 직무관련기술에는 시범이나 현장실습이 적합하고 일반적으로 공무원교육훈련과 같이 성인을 대상으로 하거나 인간관계기술(Interspersonal Skill) 및 관리기술의 향상을 주된 목적으로 하는 경우<sup>99)</sup>에는 강의식 교육보다는 사례연구, 역할연기, 감수성훈련 등의 참여식교육 방법의 훨씬 효과적이라고 할 수 있다.

< 표 35 > 교육훈련의 목표(내용)와 방법<sup>100)</sup>

그리고 교육훈련방법을 보면 < 표 36 >과 같은데 교육방법은 크게

교육훈련목표(내용)	교육 훈련 방법
직무 적응훈련	강의, 영화, 유인물, 견학
직무 관련기술	시범, 현장실습
인간관계 관련기술	집단토의, 역할연기, 감수성훈련, 사례연구
관리적 기술	집단토의, 사례연구, 모의실습
소양교육	강의, 교재, 가정학습

99) 실천성을 바탕으로 하는 교육이 되기 위해서는 교육내용이 현장성이 최대로 부각되어야 한다. 정우현, “세계화시대에 부응한 공무원교육이 발전방안,” 「교육훈련정보」, 1996. 1, p. 25 ; 김성준, “참여식 교수기법,” 「교육훈련정보」, 중앙공무원교육원, 1998. 4, p. 78.

100) D. E. Klingner & Nalbandian, J., *Public Personnel Management : Context and Strategies*, 2nd ed. Englewood Cliffs ( N.J : Prentice - Hall, 1985), p. 239, 하태권, 전계논문, p. 30 재인용.

강의식과 참여식 방법으로 나눌 수 있다. 앞에서 설명한바 있지만 강의식방법은 가장 전통적 일반적인 교육훈련방법으로 피훈련자를 일정한 장소에 모아놓고 강사가 강의하는 방법으로 체계적이고 경제적인 면과 지식의 일시적 전달을 할 수 있는 장점이 있으나 수동적이고 동기부여에 부적절한 면이 있다. 참여식 교육방법은 토론회의식, 사례연구, 역할연기, 분임토의, 직장훈련, 순환보직, 감수성훈련, 시찰견학 등을 들 수 있는데 대부분 교육방법이 일정한 사례를 공동으로 연구하여 문제점을 도출하고 그에 대한 최선의 해결책을 모색할 수 있는 방법 등으로 문제해결능력향상 및 인간관계훈련에 적합함은 물론 태도, 행동의 변화에 유용하며 사전준비 등이 필요하다.

위에서 살펴본 바와 같이 강의식방법은 교육생에게 별도의 수업준비가 없어도 교육교재만 있으면 되는 안이한 교육태도와 수동적 수업자세로 교육생의 적극적 문제해결이나 창의력개발은 어렵다고 하겠다.

따라서 가르치기보다는 쉽게 배울 수 있게 도와주어야 하고 상호학습이 촉진되게 하여야 하며 일방적이고 주입식인 강의식만으로는 오래 남지 않게 됨은 자명한 일이라 할 수 있다. 더구나 성인의 학습결과는 일상의 삶에 적용되어야 하므로 실제 적용 할 수 있는 수준으로 학습이 이루어지려면 이 또한 단순한 이해나 기억으로는 부족하고 반드시 학습의 장에서 충분히 실습할 수 있는 기회가 주어져야 하는 것이다.<sup>101)</sup>

이와 같이 오늘날의 교수활동은 참여식 방법이어야 한다고 할 수 있다.

---

101) 김성준, 전계논문, p. 78

< 표 36 > 교육훈련방법의 비교

구 분	내 용	장 점	단 점	
강 의 식 주 입 식	가장 전통적·일반적인 교육훈련방법으로 피훈련자를 일정한 장소에 모아 놓고 강사가 강의	체계적·경제적 지식의 일시적 전달	흥미상실, 수동적, 동기부여에 부적절	
참여식 토의식	토 론 회 의 식	참가자 전원이 의견을 내어 그 문제를 해결하는 방식, 피훈련자간 아이디어와 정보교환	정보교환, 민주적 상호교육 참가자제약, 시간낭비, 비경제적 임,	
	사 례 연 구	일정한 사례를 공동으로 연구하여 문제점을 도출하고 그에 대한 최선의 해결책을 모색하는 방법	인간관계훈련에 적합, 문제해결 능력향상 사전준비 필요 문제의 단편적 파악우려	
	역 할 연 기	여러 사람 앞에서 실제 행동으로 연기를 한 후 사회자가 청중에게 이에 대한 논평	인간관계훈련에 적합 사전준비 필요 문제의 단편적 파악	
	분 입 토 의	몇 사람의 반을 편성하여 문제를 연구하고 분임대표가 전원에게 보고하면 비판	지도력 배양, 타인의 의견 존중	형식적 토의
체험식	직 장 훈 련 (OJT)	직무를 수행하면서 상관으로 부터 직무 수행에 관한 지식과 기술을 배우는 것	실용적, 경제적 차출상 애로 극복	일시에 다수훈련 곤란
	전 직 순 환 보 직	피훈련자의 근무처를 여러 다른 직위·직급에 전직 또는 순환보직	시야·경험확대 조정능력 배양	전문성 저해, 교육훈련의 한계 내포
	감 수 성 훈 련 (ST)	피훈련자를 외부환경과 차단시킨 상황속에서 자신의 경험을 교환하고 비판하게 함으로써 대인관계에 대한 이해와 감수성을 높이려는 현대적 훈련방법으로서 OD기법의 핵심기법	태도·행동의 변화에 유용	효과지속 의문 제기
	시 찰 견 학	실제현장을 목격·체험	시야와 이해력 확대	많은 경비·시간 소모

자 료 : 본 논문 제2장 교육훈련의 방법 참조 재구성

그리고 <표 37 >과 같이 주요 외국의 지방공무원교육훈련제도를 비교해보면 훈련목표에 있어서는 대부분 공무원의 능력 향상 및 자질향상, 인관관계 관리기법의 개발 및 향상, 그리고 직무수행에 필요한 전문 지식 및 기술의 습득에 목표를 두고 있다. 그리고 훈련기관은 교육훈련기관외에 공무원대학이라든지 행정대학원 등 이 있다. 훈련내용에 있어서는 새로운 행정기법에 대한 지식함양 및 리더쉽과 감독자훈련 등에 중점을 두고 있고 주문형교육, 출장교육프로그램의 운영도 하고 있고 민간기업 및 외국공무원도 참가하는 경우도 있다. 외국교육훈련제도의 주요 특징으로는 대부분 행정사례연구나 과제해결중심의 참여식 교육으로 이론보다 실무적응위주의 교육을 실시하고 있다. 따라서 우리와는 행정환경 등에 따라 외국의 교육훈련제도와는 유형이나 형태가 다른 특징이 있지만 외국제도를 검토하여 좋은 점은 받아들일 필요가 있다.<sup>102)</sup>

이와 같이 지방공무원교육훈련도 교육방법의 다양화 및 선진화를 위하여 이론주입식교육을 지양하고 지방공무원의 전문능력 향상과 교육생이 능동적이고 자발적인 학습태도를 조성하기 위해서 경험식·참여식 교육방법이 확대가 이루어져야 하겠다.

따라서 일상적인 행정과정에서 발생하는 제반문제를 효율적으로 해결할 수 있는 능력을 배양하기 위한 교육과정이 필요하다. 즉 공무원들의 당면한 문제를 올바르게 파악 할 수 있는 인지능력향상이 필요한데 행정사례 중심교육을 통해 문제해결능력을 높이는데 그 의의가 있으므로 이를 확대 해나가는 것이 필요하고 이를 위한 주요방안을 살펴보면 다음과 같다.

---

102) 어느나라나 공무원의 직무수행에 따른 지식과 기술을 습득시키고 태도를 변화시키기 위한 교육훈련에 모두 지대한 관심을 가지고 교육훈련을 시키고 있으나 각각의 정치·문화·사회 등의 행정환경에 따라 교육훈련의 유형이나 형태가 서로 다른 특징이 있다. 조기안, 전계논문, p. 19

< 표 37 > 외국교육훈련제도의 비교

구분	미 국	영 국	프 랑 스	독 일	일 본
관련 법령	공무원훈련법 (‘58년 연방정부 제정)	‘74 공무원교육훈련에 관한 whitley 위원회 보고	프랑스공무원법 (‘52년제정)	‘78 슈파이어 행정대학원에 관한 법률	국가공무원법 및 인사원 규칙
훈련 목표	-민주주의의기본 원칙 강조 -현실지향성·문제해결지향성을 강조	-관리능력개발 -전문지식 및 기술의 습득 -인간관계관리기법의 개발 및 향상	-유능한 엘리트 공무원 양성 -일반적교육훈련과 전문화된교육훈련간의 균형유지	-행정상의 주요 능력과 기술 습득 -실무적 접근방법의 숙달	-공무원의 능력, 자질 향상 -직무수행에 필요한 지식기술 습득
훈련 기관	-인사관리처 -각부처 교육훈련 기관	-공무원대학 -부처별교육훈련담당관	-3개 특수대학원 -부처별응용학교	-슈파이어행정대학원 -전문행정대학	-인사원공무원연수소 -연수심의실 -지방사무국(소)
훈련 내용	-직위분류제시행으로 유능한 적격자 인용 -신규채용자에 대한 교육보다 일반 관리과정에 치중 -리더쉽과감독자 훈련등에중점	-공식적학습보다 동료와의 교류나 경험을통해배우는 것을 중시 -주문형교육,출장교육프로그램 등 운영(공무원대학 교육 과정)	-채용기관과 교육훈련기관의 일원화 -재직자보다 신규 채용다위주의장기 훈련에 중점 -새로운 행정기법에 대한 지식함양	-개인발전계획에 따른 현직훈련과 자율학습센터의 통신교육을 주로 이용 -유능한 적격자 채용에 우선권을 둠	-선임용 후교육 실시 -연수에 민간기업 직원 및 외국 공무원 등도 다수 참가
주요 특징	-사례연구,그룹토의 모의훈련,주제발표 등 참여식교육	-민간인과의합동교육 실시	-이론보다실무적응 위주의 교육실시	-과제해결중심의 교육과정으로 세미나,워크숍,모의연습, 게임식교육 훈련	-행정사례연구,정책 과제에 대한 토의 연구 등을 중심으로 연수

자 료 : 외국의 교육훈련제도<sup>103)</sup> 참조 필자 재구성.

103) 중앙공무원교육원, 각 국의 공무원교육훈련현황, 1995 ; 국가전문행정연수원,

## (1) 문제해결능력 향상을 위한 분임토의의 활성화

분임토의를 활성화 해나가는 것이 필요하다. 현재 기본교육과정에서 이루어지고 있는 분임토의는 주어진 문제에 대하여 스스로 해결책을 찾아내고 토의를 통하여 그 의견을 수렴, 발표케 함으로써 교육생의 참여도를 높일 수 있는 좋은 방안이라 할 수 있다.

분임토의의 구성은 분임토의 리더인 분임장, 참여자인 분임원과 분임장을 보좌하여 토의진행을 기록하는 간사가 있어야 하고 분임 진행을 지도하고 조언역할을 하는 지도교관이 있어야 한다. 분임토의란 어떤 일정한 문제에 대하여 참여자의 직위나 격식에 구애됨이 없이 상호 토의를 통해서 여러 사람의 의견을 모아 능률적으로 문제를 개선하고 해결해나가는 집단적 의사활동이라 할 수 있다.

그러나 이 분임토의는 토의주제를 교육원에서 부여하거나 또는 분임원들이 자체적, 임의적으로 주제를 선정하여 상호 토의과정을 거쳐 그 결과를 종합정리 발표하는 형식으로 단편적이고 형식적으로 운영하고 있는 것을 민간대기업 등에서 시행하고 있는 Action Learning개념<sup>104)</sup>을 도입하여 분임별로 현장을 직접 방문하여 문제해결방안을 찾아보는 식으로 분임토의의 활성화를 기하고 발표형식도 개선하는 것이 바람직하다. 이는 도정현안이나 사회적으로 문제가 발생되고 있는 현장을 1개 분임이나 모든 분임에게 연계시켜 직접 현장을 찾아 해당 문제점에 대한 해결방안을 제시토록 하므로써 문제해결을 위한 현지적응능력을 배양 할 수 있고 현장감 있는 대안을 제시 할 수 있을 것이다.

분임토의 주제는 교육원에서 일방적으로 제시하지 않고 일정한 범주

---

외국의 공무원교육훈련제도 해설서, 1997.

104) 이 제도는 민간기업인 SK그룹의 SUPEX Leader 교육과정에서 활용되고 있는 제도로 실제로 문제가 제기되고 있는 현장에서 문제점에 대한 원인을 분석하고 그 대안을 찾아보는 교육제도이다. 김집중, 전개논문, pp. 46 - 47.

를 정하여주고 그 범주 내에서 각자 자유로이 자기 문제점에 대한 주제를 설정하게 하는 것도 바람직하고 사전에 관련 실·국으로부터 현안 문제에 대한 제시된 토의주제와 교육대상자가 제시한 주제를 가지고 교육훈련평가심의회를 개최·심의하여 주제를 선정하여 토의를 하는 것이 필요하다. 발표시도 분임별로 주제가 다르기 때문에 지루하지 않고 짧은 시간에 많은 정보와 간접경험을 얻을 수 있으며 분임별로 발표된 자료를 배부하여 자기가 작성한 자료와 비교해 보게 함으로써 토의를 통한 문제해결방안의 발전된 내용을 실감하게 하고 성취의욕을 고취시킬 수 있다.

분임연구 발표는 분임장의 주제의 총괄적인 내용을 발표하고 소주제별로 분임원 모두 발표토록 하여 전반적인 연구와 각자 맡은 분야에 대한 전문성을 길러, 참여식 교육기법의 효과증대를 기할 수 있다. 분임연구 사전준비에서 발표까지 분임원 전원이 참여하여 분임원간의 체험한 분야를 맡아 주제에 대한 폭넓은 의견과 정보를 교환하고 적극적인 참여가 이루어져서 간접경험의 기회를 갖게 함으로써 발표력이 향상되고 발표자료를 모두 배부하여 문제해결에 참고하는 것이 바람직하다.

또한 분임토의를 실시하지 않는 전문교육과정에 이를 확대시켜 전문교육과정에 자치행정·환경보건·농수축산과정, 관광행정과정 등 실국별 성격을 고려한 과정이 개설되어 있으므로 실국 소관별 현안사항 및 공동관심사항위주로 현장을 방문하여 문제점 해결방안을 찾아 나가므로써 현장학습효과도 있고 공무원의 당면문제에 대한 해결능력을 향상시킬 수 있을 것이다. 전문교육과정인 경우는 주제가 거의 동일 할 수 있으므로 1개의 대주제를 선정하거나 세부영역별로 소주제를 선정하여 관련현장과 연계시킬 수 있다.

## (2) 주문형 참여식 민간위탁교육제 도입

세계화, 지방화, 정보화 시대에 있어서 지방공무원은 이에 적절히 대응할 능력을 갖고 있지 못하고 있는 것이 사실이다. 과거 1960년에는 군사문화가 일반행정내부에 들어와 이끌어 갔다고 할 수 있고 지금은 일반 기업체의 업무영역이 행정에 도입되고 있다. 그 예로써 과감한 팀제 운영, 인센티브제 행정평가, 자치단체간 경영실적 평가 등을 들 수 있는데<sup>105)</sup> 환경변화에 적절히 대응하기 위한 민간위탁교육이 필요하다 하겠다. 이를 위해서는 공무원 네트워크 구축을 통한 민간교육기관과 연구프로그램 등 외부자원의 활용확대와 공무원의 자율적 능력개발체제 확립으로 행정환경변화에 능동적으로 대응하기 위하여 자체적으로 교육실시가 어려운 교육훈련과정은 민간교육기관을 적극 활용 할 필요가 있다.

그러나 현재 민간교육기관이 공무원교육훈련기관에 비하여 손색이 없는 교육훈련시설과 프로그램을 운영하고 그 성과가 높은 경우가 많음에도 불구하고 대부분의 공무원교육훈련의 소속 교육훈련기관에서 이루어지는 관계로 전문성이 요구되는 이론분야나 전문기술분야의 실효성 있는 교육을 담보하기 어렵고, 행정환경변화에 부응하는 시의 적절한 교육실시 및 수요자 요구 중심의 교육실시가 어려운 실정이다.<sup>106)</sup>

현재 제주도지방공무원교육원에서도 장기과정이나 자체교육과정 이외에 일부 민간교육기관 등에 위탁교육을 실시하고 있지만 교육대상자수나 교육훈련 프로그램을 교육기관 임의로 정하고 있기 때문에 지방자치단체에서는 피동적으로 교육에 응하는 결과를 가져오고 있다. 그리고

---

105) 박순철, “행정의 패러다임(paradigm) 전환 필요,” 「자치행정」, 1997. 10, 자치행정 연구소, p. 87.

106) 김기욱, 전계논문, p. 70.

지방공무원교육원에서 민간기업의 경영혁신기법을 연수시키려면 전문교육과정으로 설치하거나 장기과정에서는 그 과목을 설치 할 수 있으나 기본교육과정에서는 소양과목으로 만족 할 수밖에 없을 것이다.<sup>107)</sup>

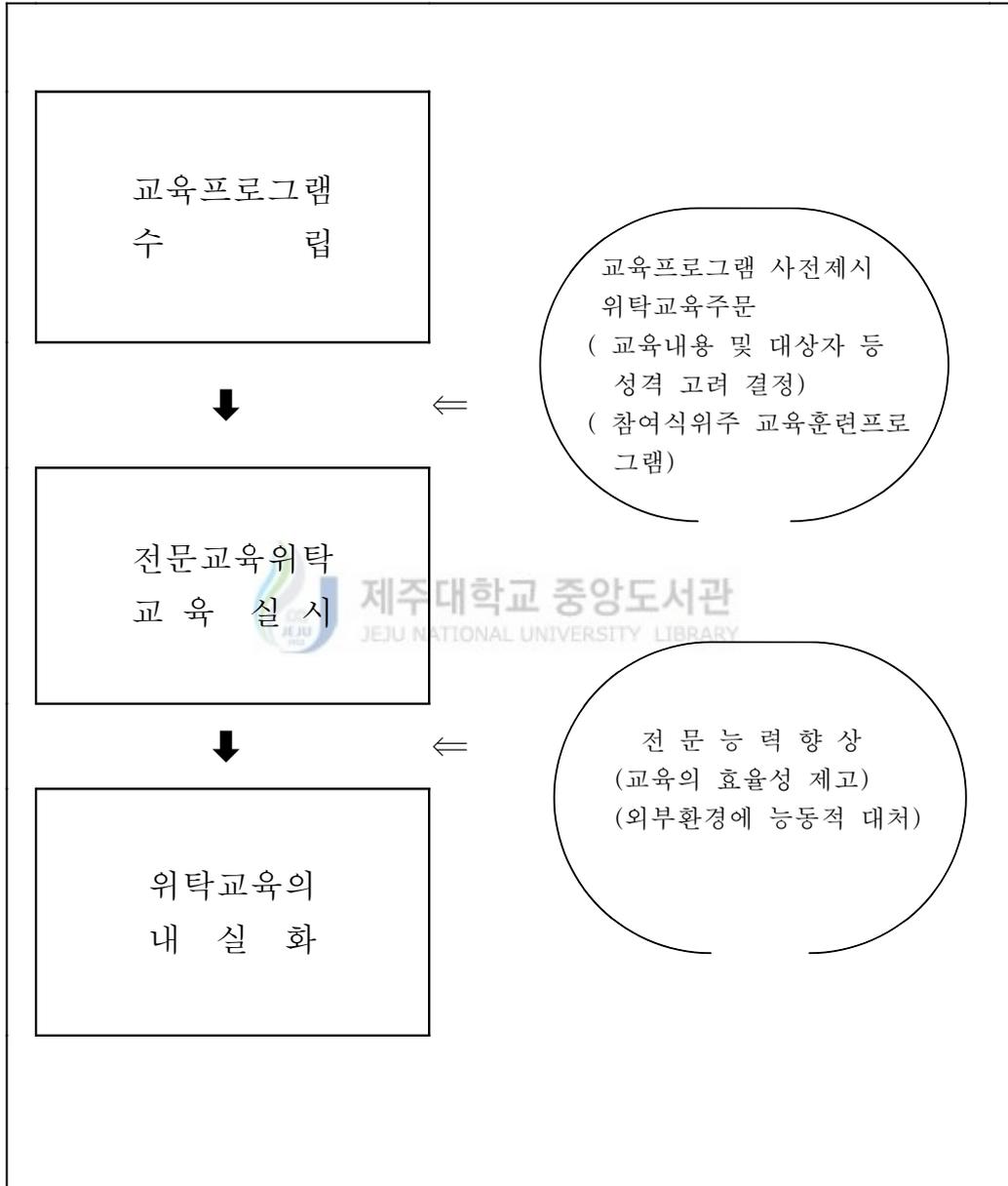
따라서 민간위탁훈련의 내실화를 기하여 나가기 위해서는 민간기관에의 공무원교육훈련의 위탁을 확대하고 교육대상자가 스스로 교육기관을 선택 할 수 있도록 자율성을 부여하여야 한다. 그리고 교육방법은 조직이 필요로 하는 인재육성을 위하여 대학이나 연구소 등 민간교육기관에 교육대상자의 수와 지역적 특성을 반영하고 교육방법은 문제해결능력 향상을 위한 참여식 위주로 교육훈련프로그램을 수립 사전 제시하고, 교육을 위탁하는 주문형 참여식 「위탁교육제」를 실시해나가는 것이 필요한데 이를 도식으로 보면 < 그림 14 >와 같이 나타낼 수 있다.

즉 교육훈련프로그램은 교육훈련 부서에서 작성하고 교육시설과 강사 등은 외부자원을 최대한 활용하도록 하여 소속 공무원들에 적합한 교육훈련프로그램이 설치된 정부출연기관이나 민간대기업 연수원 등 민간교육훈련기관에 위탁교육을 확대 실시하는 것이다. 위탁교육은 교육훈련의 다양화 및 교육훈련기회의 확대를 위해 행정실무와 연계되는 단기위탁교육과정의 중점개설로 교육대상을 확대하고 국내외 최신교육훈련기법 및 프로그램을 벤치마킹 해 나가는 것이 필요하다. 이렇게 하므로써 위탁교육의 효율성 제고는 물론 외부환경에 능동적으로 대처해나갈 수 있을 것이다. 이런 외부자원이 활용이 효과적으로 이루어지기 위해서는 대상자선정은 연령이나 학력, 훈련성과의 활용가능성 등을 종합적으로 고려하여 적격자를 선정하는 것이 바람직하다. 또한 앞에서 설명한 교육훈련종합정보시스템을 통하여 교육훈련수요와 그에 적합한 교육훈련프로그램을 신속하게 연결하여 줄 수 있는 지원체제도 확립되어야 할 것이다.

---

107) 이주희, 「초일류 자치단체를 만들자」 (서울 : 한국지방자치연구원, 1996), p. 78.

< 그림 14 > 주문형 참여식 위탁교육의 도입 방안



자료 : 필자가 구성.

## 2) 전문자격취득을 위한 교육과정 개설

행정환경의 변화에 따른 공무원의 전문능력이 요구됨에 따라 공무원으로 하여금 스스로 직무수행에 요구되는 각종 전문자격의 취득을 유도하는 등 공무원의 전문능력을 배양을 위하여 나가는 것이 필요하다. 이를 위하여 교육훈련기관에서 각종 전문행정분야에 대한 자격증 취득교육을 실시한 후 일정한 검정시험을 거쳐 자격증(유효기간 부여)을 부여하는 방법을 모색하는 것이 필요하다. 외국인 경우 외부기관에 의해 공인된 교육과정의 개설을 통한 전문자격의 부여를<sup>108)</sup> 하고 있다. 이는 재정, 회계, 인사 등 각종 전문행정분야에서 전문성제고를 위해 공무원 중 전문자격구비자의 비율을 증대하도록 노력하고 있다.

제주도에서는 우선 전문자격 교육과정개설은 전산교육과정이나 외국어교육과정을 대상으로 자격검정시험과정을 개설, 집중교육을 실시하고 국가공인자격시험을 응시토록 하여 취득하는 방안으로 객관성 있는 종합적인 평가와 자격증취득과 연계한 교육으로 교육효율성을 제고시킬 수 있을 것이다. 또한 점차 전문행정분야로의 확대를 검토해나가는 것이 바람직하다 하겠다. 이는 앞으로 공·사부문간의 이동성(Mobility)이 갈수록 높아지게 되고 개방형 임용이 확대에 따라 전문자격 구비요구가 점증 할 것임을 감안할 때 그 가능성은 충분하다 하겠다. 특히 최근 행정개혁과정에서 교육훈련의 실질운영책임을 상당부분 외부에 맡기려는 시도 (Out Sourcing)와 더불어 교육훈련기관을 책임운영기관 (Executive Agency)화 시키려는 시도가 있는 만큼 민간기관들과의 경쟁을 통해 교육운영의 효율성제고는 물론 그 존립의 필수요건이 될 장

---

108) 영국의 공무원대학(Civil Service College)에서는 현재 10개의 전문자격과정을 개설 운영하고 있다. 김성렬, “영국의 공무원교육훈련체계,” 「교육훈련정보」, 1999. 1, pp. 177 - 180.

기적, 안정적 재정기반 확충과 대외적 위상제고에도 기여 할 수 있을 것이다.

### 3) 교육원 교육대상의 범위확대 운영

현재 지방공무원의 교육은 앞에서 언급한바와 같이 지방공무원 중 5급 이상은 행정자치부 국가전문행정연수원에서 교육훈련을 실시하고 6급 이하는 각 시·도 지방공무원교육원이 교육훈련을 담당하고 있다.<sup>109)</sup> 이와 같은 교육훈련실시 체계에 의거 지방5급 교육훈련을 담당하는 행정자치부 국가전문행정연수원의 지역적 특성 반영이 미흡한 전국 공히 획일적인 교육훈련 실시로 인하여 지방에 미치는 교육훈련효과는 미약한 편이라 할 수 있다. 특히 지방화·정보화 시대에 알맞는 지방특수현안 문제 해결 등 지역문제 대처능력 교육이 미흡하다 하겠다.

따라서 본격적인 지방자치실시로 지방공무원교육이 지역문제에 대한 발전방향을 제시하고 지역사회문제에 대한 정책형성과 문제해결능력을 제고하며 지역사회발전을 위한 정책수립에 기여할 수 있는 역할도 요구되고 있는 시점에서 지역특성을 살린 교육으로 고유영역을 확보해 나갈 필요가 있다. 이를 위하여 우선 지역특화 전문교육을 대상으로 지방 5급 공무원에 대하여도 지방공무원교육원에 교육과정을 개설하여 교육을 실시 해나가는 것이 필요하다. 즉 지방자치시대에 있어서 지방의 특수성을 살리고 전문화, 기술화되는 행정환경변화에 적극 대처하기 위하여는 지방자치단체의 자율성확보와 이의 필요성이 대두되고 있다고 하겠다. 이와 같이 본격적인 지방자치시대에 따라서 지방공무원에 대한 교육훈련은 지역의 여건과 특성에 따라 효율적으로 운영될 수 있도록 자율성이 보다 확대되어야 할 것이고 이런 자율성을 바탕으로 지역의 특

---

109) 본 논문 지방의 교육훈련체계 p. 19 참조

성을 고려한 지방 5급 공무원에 대한 필요한 과정을 설치 운영토록 해 나가야 할 것이다.

#### 4) 과학적 교습기법의 도입

앞에서 살펴 본 데로 제주도지방공무원교육원에서는 주로 관서 위주의 칠판교육에 의존하고 있다. 그러나 모든 교육현장이 급변하고 있기 때문에, 더 이상 교수요원들이 종래의 행태를 벗어나지 않으면 안되게 되었다. 폐쇄적 공간에서 감시자 없이 행해지던 칠판교육 대신에 개방적인 전자교육, 통신교육 시대가 열리고 있기 때문<sup>110)</sup>이라고 할 수 있다. 정보통신기술의 발달로 기업교육에서는 첨단 기술을 이용하여 교육적 목적과 효과를 달성하고 있는데 바로 멀티미디어를 이용한 교육 등 이 라고 할 수 있다.<sup>111)</sup>

이와 같이 기존의 피동적이고 일방적인 교수방법으로는 효율적이고 창의적인 교육이 될 수 없다고 할 수 있다. 정보전달의 방법과 이해도의 차이를 보면 < 표 38 >과 같은데 표에서 보는 것과 같이 단지 시각이나 청각교육보다는 시청각교육을 실시하였을 때 이해도면에서 많은 효과가 있는 것을 알 수 있다. 이를 살펴보면 말로만 하였을 때 24%의 이해도를 보이고 영화를 두 번 보여 주었을 때 40%의 이해도를 보였는데 슬라이드를 한번 설명과 함께 보여 주었을 때는 50%의 이해도를 나타내 각종 첨단 영상매체를 이용한 시청각교육이 단편적인 방법보다 효과가 있음을 알 수 있다.

---

110) 박태건, “이제는 소프트웨어 정보화에 힘쓸 때,” 공보처, 계문사, 1996, p. 13 ; 교재와 칠판중심의 수업방식에서 각종 첨단 매체기술을 이용한 융통성 있는 학습방식으로 나아가고 있다. 정인성, “가상교육의 현황과 전개방향,” 「교육훈련정보」, 중앙공무원교육원, 1998. 7, pp. 39 - 40.

111) 김진철, 전개논문, p. 64.

<표 38 > 정보전달의 방법과 이해도의 차이

구 분	정보의 전달방법	이 해 도
시 청 각	슬라이드를 한 번 설명과 함께 보여 주었을 때	50%
시 각	영 화 를 두 번 보여 주 었 을 때	40%
청 각	말로만 설명을 하였을 때	24%

자 료 : 송창석, “새로운 성인교육훈련방법,” 「교육훈련정보」, 1996. 7, p. 73.

이와 같이 교육훈련에 도구(Tools)의 혁신이 필요하며<sup>112)</sup> 교육도 수작업식으로 해서는 안되고, 시청각 및 기자재 등이 많이 이용되어야 할 것이며, 컴퓨터시스템의 활용을 적극 개발<sup>113)</sup> 활용하여야 한다. 따라서 극도로 추상화되고 정제된 언어를 사용하여 행하여지는 칠판강의보다는 그림이나 오디오, 비디오까지 갖춘 멀티미디어 강의가 수강자의 이해력을 높일 수 있고 교육의 효율성을 높일 수 있다. 이제는 파워포인트 등 PC의 멀티미디어 기능을 이용하여 교재를 만들고 적극적으로 활용하여야 할 것이다. 이를 위하여는 빔 프로젝터(Beam Projector)를 이용한 영상교육, 즉 시청각을 동시에 활용한 교육을 실시하여 교육효과를 높일 수 있다. 빔 프로젝터를 사용 시는 교재를 편집하게 되는데 위에서 설명한대로 최근 급격하게 발달한 멀티미디어 저작도구를 사용할 수 있을 것이다.

112) 과학기술의 발달, 교육환경의 변화, 교육방법의 다양화·기능화에 맞추어 낙후된 시설, 설비는 바꾸어야한다. 광영목, “공무원교육훈련기관의 효율적인 시설 및 환경관리에 관한 연구,” 「교육훈련정보」, 중앙공무원교육원, 1996. 1, p. 136.

113) 김중양, 전개논문, p. 46.

## 5) 자율적이고 학습자 중심의 교육의 도입

이제 인터넷활용은 피할 수 없는 대세가 되었다. 연수원의 대형강의실에 모아놓고 일방 통행식 강의를 진행하던 이전의 교육도 이제는 바뀌지 않으면 안될 것이다. 즉, 기존의 교육체제에 대한 변화는 최근의 행정환경변화와 정보기술의 발달로 더욱 가속화되고 있으며<sup>114)</sup> 현재 많은 교육기관들, 초등학교부터 대학, 기업의 연수원들까지, 가상대학, 가상연수원 등 가상교육형태를 도입하는 것이 이런 사회 환경의 변화 등 새로운 체제로의 이동을 의미한다고 할 수 있다.<sup>115)</sup>

가상교육은 실제 물리적인 공간이 아닌 네트워크 공간에서 교사와 학습자 사이에 교수-학습활동이 이루어지는 것이라고 할 수 있다. 즉 교실에서 면대면(face-to-face)으로 학습이 이루어지기보다는 교사와 학생이 네트워크라는 채널을 통하여 연결되어 있는 것이다. 원격교육은 단순한 인쇄매체 중심의 학습형태인 제1세대로부터 텔레비전 방송 등을 활용한 제2세대, 멀티미디어 및 네트워크를 이용한 제3세대까지 발달하였다. 가상교육의 특성<sup>116)</sup>을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 교수자와 학습자가 만나지 않은 비접촉성 교수와 학습을 가능하게 한다는 것이다. 이는 특수상황(지역적인 고립 등)이 아닌 일반상황에서도 시·간의 제약을 벗어나, 언제 어디서나 누구든지 교육과 훈련을 가능하게 하는 획기적인 방법이 라고 할 수 있다. 정보의 폭증에 따라 기존의 교실수업, 즉 교수자가 전달하는 정보와 지식의 양으로는 정보화시대에 턱없이 부족한 상황을 극복하여주는 좋은 해결책이 된다

---

114) Daniel D. Barron, " Distance Education in North American Library and Information Science Education : Applications of Technology and Commitment," *JASIS*, VOL. 47, NO. 11, 1996, pp. 805 - 807. 전일균, 전계논문, p. 116 재인용.

115) 조은순, "가상교육훈련체제의 도입방안," 1999, p. 118.

116) 조은순, 상계논문, pp. 122 - 124.

고 할 수 있다.

둘째, 가상교육을 통하여 학습자는 본인의 학습속도와 학습수준에 따라 동료들과 차별화 된 프로그램을 학습 할 수 있는 자기 주도적인 학습(Self-Directed Learning)을 할 수 있다. 이는 가상교육이 주대상으로 삼는 성인 학습자들에게 특히 잘맞는 방법이라 할 수 있으며 컴퓨터가 학습에 활용될 때, 필요한 주요기능이 자기주도학습의 특성과 잘 부합된다고 할 수 있다. 강의식의 교실수업은 학습자가 학습과정을 주도할 수 없는 공급자(교수자)중심의 교육방법을 취하고 있는 반면, 자기주도형은 학습자의 적극적인 참여를 유도함으로써 학습효과의 증대를 기할 수 있다.

셋째, 가상교육에서는 기존의 교실 수업에서는 학습인원상, 제한되었던 교사와 학습자, 또는 학습자와 학습자 서로간의 상호작용(Interaction)을 실시간 혹은 비 실시간으로 자연스럽게 유도함으로써 학습이 흥미 있고 학습자 개개인에게 유익한 학습활동이 되도록 하여 준다. 교실수업에서 소극적이고 수동적인 학습자들도 네트워크 상에서는 능동적이고 활발하게 상호작용을 할 수 있다.

그리고 한국정보문화센터에서 전국을 대상으로 공무원 등의 국민정보화교육 실태 및 의견조사<sup>117)</sup> < 표 39 >에 의하면 원격교육의 필요성에 대한 의견을 묻는 설문조사에서 노인과 농민을 제외한 모든 계층에서 필요성에 적극적으로 공감하는 편이었는데, PC통신이나 인터넷의 활용경험이 많은 공무원, 교사 등의 동의정도가 높게 나타났다. 이를 보면 공무원인 경우 매우 필요하다 20.6%, 다소 필요하다 46.5%로 나타났고, 별로 필요치 않다 12.3%, 전혀 필요치 않다 1.9%로 나타나, 원격교육의 필요성에 대해서는 67.1%가 필요 한 것으로 응답하여 원격교육의 중요성을 느끼게 하고 있다.

---

117) 본 조사는 정보화교육에 대한 정책적, 사회적 관심을 고려하여 정보화교육의 실태와 국민들의 요구를 파악 해보기 위해 기획된 것으로 1998. 8. 12 - 9. 20 까지 정보화교육대상을 10개 계층으로 권역별, 지역규모별로 할당 추출하여 조사하였음. 한국정보문화센터, “국민정보화교육 실태 및 의견조사,” 1998, p. 76.

< 표 39 > 원격교육의 필요성에 대한 의견

구 분	매우필요 하 다	다소필요 하 다	그 저 그렇다	별로필요 치 않다	전혀필요 치 않다	모 름/ 무응답	전 체	평 균
농 민	26(10.3)	78(31.0)	59(23.4)	41(16.3)	46(18.3)	2(0.8)	252(100)	3.04
교 사	38(24.8)	66(43.1)	29(19.0)	16(10.5)	4(2.6)	0(0.0)	153(100)	3.77
학 생	40(15.7)	138(54.3)	45(17.7)	24(9.4)	7(2.8)	0(0.0)	254(100)	3.71
공무원	32(20.6)	72(46.5)	29(18.7)	19(12.3)	3(1.9)	0(0.0)	155(100)	3.72
사무직	30(19.6)	82(53.6)	28(18.3)	11(7.2)	2(1.3)	0(0.0)	153(100)	3.83
실업자	23(15.0)	63(41.2)	34(22.2)	23(15.0)	10(6.5)	0(0.0)	153(100)	3.43
노 인	32(12.8)	51(20.4)	65(26.0)	34(13.6)	67(26.8)	1(0.4)	250(100)	2.81
전 업 주 부	35(13.9)	115(45.8)	56(22.3)	35(13.9)	10(4.0)	0(0.0)	251(100)	3.52
장애인	27(17.9)	62(41.1)	28(18.5)	25(16.6)	9(6.0)	0(0.0)	151(100)	3.48
자영업	36(14.3)	104(41.4)	48(19.1)	48(19.1)	13(5.2)	2(0.8)	251(100)	3.45

자 료 : 한국정보문화센터, “국민정보화교육 실태 및 의견조사,” 1998, p. 76.

또한 사이버교육의 필요성과 활동영역을 보면 < 표 40 >과 같이 나타낼 수 있는데 이를 구체적으로 살펴보면 필요성은 수요자중심의 교육 패러다임으로의 변화와 고효율 저비용의 교육시스템의 필연성이 제기되고 있고 초등학교로부터 특수·사회교육까지 활동영역이 미치고 있다고 하겠다. 이와 같이 정보통신기술이 폭넓은 활용이 전제가 되는 정보사회의 교육환경변화의 특징은 교육매체의 변화, 교육서비스의 주체변화, 교육방법의 다양화, 교육공간의 확대와 다양한 분야의 교육수요증가에 효과적으로 대응 할 수 있는 유연한 교육체제의 필요성으로 요약될 수 있다.

이의 주요 특징을 보면 사이버공간 기반의 교육환경조성과 정보통신 기술을 활용한 접근성의 극대화, 자기 주도적인 학습설계가 허용됨은 물론 수요자중심의 유연한 학습체계, 다양한 수준의 교수학습운영체제의 특징이 있다 하겠다. 그리고 원격교육의 필요성을 보면 접근성 확대를 통한 시간·공간적인 제약 완화와 인터넷의 교육적인 활용기회가 증대됨은 물론 수요자중심의 변화에 따른 고효율/저비용의 교육시스템과 유연한 교육체제의 필요성 증대를 들 수 있다. 또한 활동영역은 초·중·고등학교의 정규교육으로부터 학위취득 등 고등교육, 전문인력 교육, 특수교육, 사회교육 등 광범위하다 하겠다.

이와 같이 가상교육이 지향하는 목표는 교육수준의 질적 향상을 통한 열린교육을 실현하고 정보통신기술을 적용한 JIT (Just In Time)교육을 실현하고 수요자 중심의 EOD (Education On Demand)를 구현할 수 있는데 가상환경에서의 학습은 교수공간(교육원건물)밖에서 이루어질 뿐만 아니라 시간상의 제약을 받지 않고 이루어진다. 따라서 지방 공무원교육원의 교육훈련도 정보화시대의 교육패러다임변화에 따라서 공급자중심으로부터 고객중심의 교육서비스체제로 전환을 위해서 가상교육이 도입활용이 필요하다.

< 표 40 > 사이버교육의 필요성과 활동영역

구 분	내 용
특 징	사이버공간 기반의 교육환경 정보통신기술을 활용한 접근성의 극대화 자기 주도적인 학습설계 허용 수요자 중심의 유연한 학습체계 다양한 수준의 교수-학습운영 체제
필 요 성	접근성 확대를 통한 시간, 공간적인 제약완화 인터넷의 교육적인 활용기회 증대 유연한 교육체제의 필요성 증대 수요자중심의 교육패러다임으로 변화 교효율/저비용의 교육시스템의 필연성
활 동 영 역	초·중·고등학교의 정규교육 고등교육 : 학사, 석사, 박사학위 취득 전문인력 재교육 자격취득 교육 연수교육 특수교육 사회교육 : 지역주민

자 료 : 한규정, 전개논문, pp. 351 - 353.

그리고 지방공무원교육에 있어서 가상교육이 실시방안은 < 그림 15>와 같이 나타낼 수 있는데, 이를 살펴보면 앞에서 살펴 본바와 같이 정보통신기술을 이용한 교육훈련기반시스템을 볼 때 LAN을 이용한 원격교육을 제시한바 있는데 교육훈련종합정보시스템의 교육훈련 웹(Web) 사이트를 통해 실시 할 수 있을 것이다.

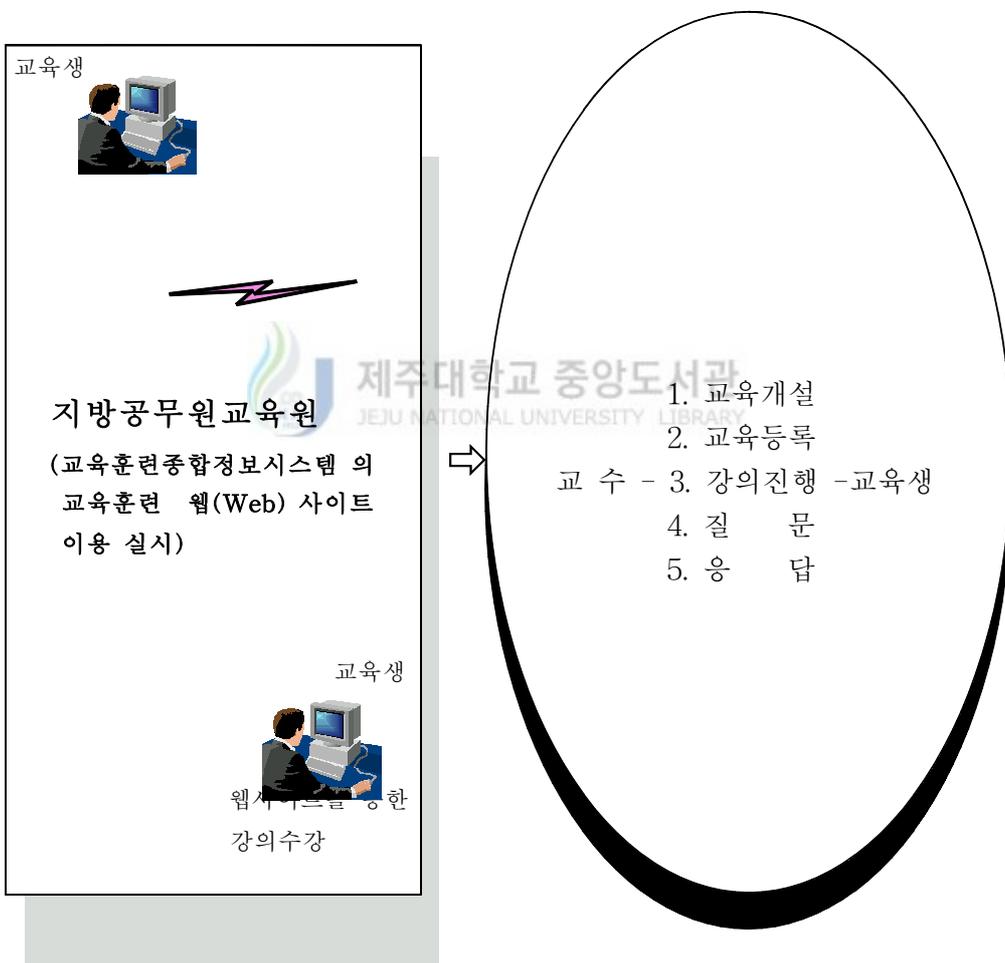
이는 모든 교육생들이 교실이라는 물리적 공간에 모여 교수요원이 일방적으로 전달하는 주입식 교육환경에서 교육생들이 스스로 자기에게 알맞은 또는 원하는 정보 혹은 지식을 네트워크를 통해서 검색하므로써 자기에게 알맞은 형태로 실시해나가는 환경으로 바뀌어 나가는 것이다. 이와 같이 인터넷상에 교육훈련홈페이지를 제작하여 교육원소개는 물론 교육관련 홍보를 하고 학습과정에 활용 할 수 있을 것이다. 그리고 공무원이 참여 할 수 있는 게시판 등의 공간을 마련하여 서로간의 의견을 교환할 수 있고 물론 교육훈련정보를 교환할 수도 있을 것이다.

학습활동과정은 교육과정을 개설하면 교육생이 교육등록을 하고 교수요원의 학습자료 설명 등 강의를 하고 또한 및 교육생이 교수요원에게 질문하면 교수의 응답 등의 강의진행을 할 수 있을 것이다. 이런 가상교육은 실시간이나 비실시간으로 교육을 실시 할 수 있을 것이다. 우선 가상교육은 정규과정의 보조활동으로서의<sup>118)</sup> 가상교육의 도입 및 활용이 필요하다. 즉 정규과정과 병행하여 가상교육을 실시하고, 점차 정규과정으로서의 가상교육이 실시 될 수 있도록 심도 있는 학습 자료 개발, 정보기술 이용능력을 향상시켜 나가며, 기타 관련 법·제도 등 관련 사항을 보완 해나가는 것이 필요하다.

---

118) 원격교육은 기존의 교육방법에서 이루어지는 교육활동을 완전하게 대체 할 수는 없으나 상호보완적으로 발전해 갈 수 있다. 최은수·최성우, “멀티미디어 네트워크에서의 가상학습실 구현,” 「교육훈련정보」, 1998. 7, p. 45.

< 그림 15 > 원격교육 실시방안



자 료 : 기존의 이론 참조 필자 구성.

## 4. 우수교수요원 확보 및 사기양양

### 1) 비전임 교수요원 강의 폐지

제주도지방공무원교육원의 교수요원은 교학과에 소속하여 피교육자의 교육을 담당하고 있다. 현재 교수요원은 공무원교육훈련법 개정으로 종전의 교관이라는 용어대신 통칭 교수요원이라고 부르고 있는데 내부적으로는 전임교수요원과 비전임교수요원으로 병행 운영되고 있다.

전임교수요원인 경우는 연구와 교수활동에만 전념토록 하고 있으나 비전임교수요원인 경우에는 행정업무겸직 등으로 강의준비 부실 및 본연의 업무추진 또한 소홀한 것이 사실이라 할 수 있다. 즉 현재 교육계획이 수립이나 운영 등 교육운영업무를 맡고 있는 비전임교수요원은 일반행정업무와의 병행으로 교수요원의 강의 및 교안연구에 지장을 초래 교수기능에 어려움이 있으므로 충분한 교육내용의 연구와 강의에 충실을 기하기 위해서는 비전임교수요원의 강의는 폐지하고<sup>119)</sup> 순전히 강의만을 담당하는 전임교수요원제를 운영해나가는 것이 바람직하다.

그리고 전임교수요원에 대해서는 지나치게 강의만 하게 해서는 안되고<sup>120)</sup> 일반행정업무를 배제하고 교육내용의 연구와 교육자료의 수집에 충실하게 함으로써 강의에 충실할 수 있도록 조직적인 뒷받침이 필요하다.

---

119) 조사에 의하면 교관스스로도 비전임교수요원에 대하여 83.5%가 부정적인 견해를 갖고 있는 것으로 나타났다. 김문근, “지방행정공무원의 전문화 제고방안,” 석사학위논문, 1998, p. 80. ; 황인상, “지방공무원교육훈련의 발전방안에 관한 연구,” 석사학위 논문, 중앙대학교 행정대학원, 1995, p. 74.

120) 강의를 하는 교수요원에게 생각하고 연구할 수 있는 시간과 여건을 조성해 주지 못하면 창의적인 아이디어를 발동시키는 교육을 기대 할 수 가 없다. 김판석, 전개논문, p. 49.

## 2) 전임 교수요원제 운영

교육훈련의 전문화는 교수요원들의 전문화와 유능한 교수요원의 확보가 전제되어야 하는데 현재 지방공무원의 교수요원의 전문성 등에는 한계가 있다. 앞에서 살펴본 바와 같이 전임교수요원보다 일반행정업무를 부수적으로 담당하고 있는 비전임교수요원이 비율이 높아 근본적으로 교수요원 전문성 확보에 취약요인을 안고 있다. 따라서 비전임교수요원 제도를 폐지하여 전임교수요원제를 운영해나가고 전임교수요원에 대하여는 일반행정업무를 배제하여 교수기능에만 전념할 수 있게 하는 것이 필요하다.

또한 교육전문가가 없는 현실에서 장기적으로 행정자치부 중앙공무원 교육원이나 국가전문행정연수원에서 종전에 시행하는 전임교수제를 지방공무원교육원에 도입을 검토하는 것이 바람직하다. 즉 교육훈련은 그 자체가 고도로 전문적인 기능이므로 현재처럼 2년 남짓한 순환근무방식으로는 교수요원들에게 전문성을 확보하기 어렵다. 따라서 중앙단위 연수기관에 두고 있는 전임교수제를 지방단위 교육원에도 도입 운영하는 것이 바람직하다. 이는 대학의 교수에 준하는 자격요건을 적용하고 그에 상응하는 처우와 근무조건을 보장하여 장기간 동안 교육원교수로 봉직케 함으로써 자질을 높이고 교육의 질을 향상시킬 수 있을 것이다. 전임교수제를 실시하게 되면 현재 운영하고 있는 교수요원이 빈번한 이동과 이에 따른 보완적 기능은 물론 전문분야의 이론과 실무를 겸비한 유능한 전문가가 교육을 전담케 되어 지방공무원의 전문성은 획기적으로 향상되게 될 것이다. 전임교수는 지역이 전문성이 요구되는 지역개발, 지방자치, 환경분야 등 3 - 4개 분야에 임용하는 것이 바람직하다.

행정환경의 변화에 따른 교육훈련의 질적 고급화요구와 본격 민선지방자치정착이 되면 교육대상자도 5급 이상까지 확대되어 갈 것이므로

지방공무원교육원에 전임교수제 등 교육전문가를 둘 필요가 있다.

### 3) 전문 외래강사의 효율적인 활용

공무원교육훈련은 몇 사람이 교수요원이 다양하고 세분화된 교육과정의 교과목을 모두 책임질 수 없고 감당 해 낼 수 없다. 공무원교과목 강의는 앞에서 살펴 본 데로 대부분을 외래강사에 의존 할 수밖에 없는 실정이다. 다만 교수요원의 능력에 따라 교육과정의 일부 교과목 강의를 담당하는 것도 좋을 것이다. 그러나 교수요원의 능력과 자질이 아무리 우수하고 다재 다능 하더라도 모든 교과목을 담당 할 수 없는 것이고 어느 특정 분야에 한정 될 수밖에 없다.

따라서 자체 교수요원의 부족한 전문지식을 외부전문가를 통해 충분히 활용하여 교육과정의 질적 향상을 도모해 나가는 것이 현재의 추세이라고 할 수 있기 때문에 이론과 실무에 밝은 관리직공무원이나 기타 대학·연구기관의 전문인력과 민간부분의 전문가 등 전문지식기술, 행정의 노하우를 가진 강사를 널리 활용해나가는 것이 바람직하다. 외래강사를 선정함에 있어서는 지명도나 과거로부터의 답습, 교육훈련 운영자의 자의적 판단에 따라 선정하지 말고 교육훈련과정에 맞추어 필요한 지식, 기술, 전공분야의 인력 풀을 광범위하게 분석 판단한 다음 선정하는 것이 필요하다.

아울러 관련분야의 행정경험이 풍부한 퇴직공무원이나 각 분야 민간전문가를 초빙교수나 겸임교수로 활용하는 방안을 강구해나가는 것도 필요하다. 또한 외래강사를 구체적으로 관리하는 것이 필요한데 교육과정과 내용 및 각 분야별·주제별로 유능한 강사명단 등에 대한 정보를 체계적으로 정리 「교육훈련종합정보시스템」에 자료를 구축(DB 化)하여 그에 적합한 교육훈련프로그램과 연결 할 수 있는 지원체제를 확립

해나가는 것이 필요할 것이다. 교육내용의 질적 향상과 충분한 수업설계를 할 수 있도록 외래강사를 1년 단위로 위촉 운영하는 것도 바람직하다.

#### 4) 교수요원 인사관리 개선

제주도지방공무원교육원의 강사 활용은 주로 외래전문강사나 대학교수 등을 초빙하여 운영하고 있는 실정인데 이는 교수요원 근무성적 가점제도 폐지 등으로 우수교수요원 확보가 곤란하고 교육원 근무를 기피하고 있는 것에 기인하는 것으로 설명 한 바 있다. 현재와 같이 교육원 교수요원 인사운용 패턴이 지방공무원교육원 교수요원으로 임용되는 자는 대부분 본청에서 승진을 위하여 오거나 시군에서 도 본청 전입을 위하여 하는 경우가 대부분이라 할 수 있다. 이렇게 교수요원으로 근무가 본인이 원해서기 보다는 일방적인 인사순환이 일환이라고 생각하고 있다. 따라서 우수교수요원 확보를 위해서는 교수요원의 경력가점제 등을 도입하여 교육훈련기관의 교수요원근무를 선호 할 수 있도록 함으로써 우수교수요원확보가 용이 할 것이고 교수요원근무를 성실히 마친 자에게는 희망보직고려 등 인사상 우대책을 강구해 나가므로써 사기진작 및 강의에 대한 의욕을 고취시킬 수 있을 것이다.

또한 우수교수요원의 확보 및 자질향상과 더불어 중요한 것은 교수요원의 사기양양의 강구이다. 아무리 우수한 교수요원이라도 사기가 저하되어 성의 없는 자세로 교육에 임한다면 교육성과의 저하는 물론 오히려 부작용도 유도 될 수 있기 때문이다. 그러므로 각종 교수요원 사기양양책을 발굴 제도화 해나가는 것이 필요하다. 유능한 공무원이라면 반드시 교육원 교수요원근무를 한번 이상 거쳐야할 중요보직의 통로, 또는 승진을 위한 마지막 단계가 되도록 인사운영방안이 강구가 필요하

다 할 것이다. 교육훈련업무에 열심히 봉직하면 타부서에서 근무한 경우보다 우대 받게 되거나 최소한 불이익은 없도록 하는 제도적 장치가 마련되어야 교육훈련의 책임자가 교육기관에 배치되어 열심히 연구하며 장기간 봉직하게 될 것이다.

## 5. 교육과정에 대한 사후평가 강화

### 1) 교육훈련평가심의회 구성 운영

현재 교육원에는 교육훈련사후평가를 위한 심의기구가 없는 실정이다. 이런 관계로 교육훈련 사후관리는 대개 형식성을 면치 못하고 있다고 하겠다. 이를 보다 효율적으로 처리하기 위해서는 가칭 「교육훈련평가심의회」를 설치 운영하는 것이 바람직하다. 심의회 구성은 교육훈련주무과장인 교학과장을 위원장으로 하고 각 과장 및 담당, 각 교수요원단, 그리고 외부의 전문가<sup>121)</sup>를 위촉하여 위원으로 구성하는 것이 바람직하다.

앞에서 살펴 본바와 같이 현재 실시하고 있는 설문이나 시험평가는 학습자에게만 초점을 맞춘 반응평가수준으로 교육의 실질적인 효과를 평가하기보다는 단순히 교육에 대한 수강자의 반응을 평가하는 것에 그치고 있다 하겠다. 따라서 교육훈련평가심의회를 구성하여 위원회의 개최를 정례적으로 개최하고 평가결과가 차기교육에 반영 되도록 하여야 할 것이다. 훈련평가는 훈련계획에 대한 평가, 훈련기관과 관리 절차에 대한 평가, 훈련내용(과정)의 평가, 훈련효과에 대한 평가 등 광범한 영

---

121) 새로운 패러다임을 위한 교육제도의 평가는 교육방향의 타당성을 확인하는 것이 무엇보다도 중요하기 때문에 외부의 전문가나 안목을 가진 지성에 의존하는 것이 더 바람직하다. 김영평, 전개논문, p. 30.

역에 걸쳐 균형 있게 이루어지도록<sup>122)</sup> 하는 것이 필요하다 하겠다. 교육평가는 학습자의 교육성과 뿐만 아니라 학습자들을 지도한 교수는 물론 교육과정 등을 총체적으로 포함하여 평가하는 것이기 때문에 교육운영의 효율성제고를 위해서 체계적이고 지속적으로 추진되어야 할 것이다.

## 2) 교육훈련평가결과의 환류 강화

교육운영에 대한 평가결과를 차기교육과정에 반영 할 때 진정한 교육훈련 평가의 의미를 찾을 수 있다. 교육 이수 후 사후관리에 있어서도 교육훈련 이수 후 관련분야에 보직하여야 한다고 규정<sup>123)</sup>되어있지만 이것이 지켜지지 않고 현실적으로는 교육과 인사는 별개로 운영되고 있는 실정이다. 이는 교육생 차출, 교육실시, 교육 후 보직관리체계가 제대로 관리되지 못하는 데 그 원인이 있다고 하겠다. 이의 개선을 위해서는 교육이수자에 대한 추수지도 등 교육이수자에 대한 사후관리를 강화해 나가는 것이 필요하다.

교육이수자에 대한 사후관리강화 방안으로는 교육이수자에 대한 평가결과 환류 등을 위하여 「단기과정」을 개설하여 운영하는 것이 바람직하다. 이의 실시를 위한 교육대상과정은 우선 장기과정을 대상으로 하는 것이 바람직하다고 할 수 있는데 교육원에서 시행하고 있는 중견간부양성과정을 들 수 있다. 장기과정인 경우는 많은 시간을 타 시·도

---

122) 오석홍, “공무원교육의 발전과제,” 「지방행정」 10월호, 대한지방행정공제회, 1983, p. 80.

123) 지방공무원교육훈련법 시행령 제8조 제3항에 “ 지방자치단체의 장은 특별한 사유가 없는 한 교육훈련을 받은 지방공무원이 교육훈련을 통하여 습득한 지식과 기술을 활용 할 수 있도록 교육훈련 이수분야와 관련된 분야에 보직하여야 한다”고 규정되어 있다.

행정기관이나 민간기업체 위탁연수를 실시하고 있기 때문에 여기서 얻은 경험과 지식이 얼마나 실제 근무현장에서 유용하게 활용되고 있는지에 대한 평가가 필요하리라고 본다. 교육기간은 약 1 - 2일 정도 기간으로 하여 직장에서 교육 중에 취득한 지식이나 경험을 얼마나 현업 부서에서 유용하게 반영되고 있는지 토의식 중심으로 운영하고 토의결과를 차기 교육 시 반영토록 하는 것이 필요하다고 하겠다.



## 第 5 章 要約 및 結論

그 동안 지방공무원교육은 여러 가지로 열악한 환경 하에서 공무원교육훈련기관이 중심이 되어 노력한 결과 급격한 환경변화에 대응 할 수 있는 교육훈련체제를 정립 시켜왔고 이에 따라 상당한 성과를 거두어 왔다고 할 수 있다. 이제 지방공무원교육훈련도 새 정부 출범과 더불어 다가오는 21세기를 목전에 둔 시점에서 정보화·세계화·지방화 등 새로운 행정환경에 적합한 새로운 틀을 모색하여야 할 시점에서 있다.

현재 우리 나라 행정의 경쟁력회복은 단순한 개혁으로 얻을 수 있는 것이 아니고, 새로운 패러다임에 입각한 새로운 발상의 행정개혁으로서만 기대할 수 있다. 공무원에 대한 교육훈련도 이런 논의에서 예외가 될 수 없다고 할 것이다. 따라서 본 연구에서는 이러한 관점에서 교육 패러다임변화에 따른 새로운 교육훈련체제의 모색을 위하여 지방공무원 교육훈련의 운영실태, 즉 교육훈련기반측면과 교육훈련운영측면을 중심으로 현황분석을 통해 그 문제점을 살펴본 다음 개선방안을 제시하였다.

우선 제주도지방공무원교육훈련의 문제점을 요약해 보면 다음과 같다  
첫째, 교육훈련기반측면의 문제점으로서는,  
21세기 지식정보화시대를 대비하여 첨단정보매체를 이용한 교육훈련기반시스템의 구축이 필요한데 사무자동화체제의 미흡, 교육기자재의 부족 및 노후화, 정보통신기술을 이용한 교육훈련시스템의 미비 등을 들 수 있다.

둘째, 교육훈련운영측면의 문제점으로서는,

위에서 제시한 첨단정보매체를 이용한 교육훈련기반시스템의 미비 등으로 체계적이고 실효성 있는 교육훈련수요조사가 실시되지 않고 있고

이로 인한 교육생차출이 반강제성을 띄고 있다고 하겠다.

그리고 교수요원의 사기저하 및 이로 인한 비전문성을 낳고 있고 교육방법도 참여식위주 교육이 아닌 이론강의식위주의 교육이 실시되고 있다. 또한 교육훈련결과에 대한 사후평가가 중요한데 교육과정에 대한 전반적인 사후평가가 미흡하고 평가는 훈련 중 시험평가나 교육수료시 설문조사 수준에서 끝나고 있다고 하겠다.

이러한 문제점들의 개선방안을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 교육훈련기반측면(Hardware)의 개선이 필요하다.

21세기 지식·정보화시대 대비 교육훈련종합정보시스템을 구축하여야 한다. 이는 수작업으로 처리하는 교육운영업무를 등록에서 수료까지 전 교육과정을 전산시스템화 하므로써 과학적이고 체계적인 교육운영이 기반을 마련할 수 있다. 그리고 당초 계획한 교육이 계획한대로 소기의 성과를 얻기 위해서는 첨단교육기자재의 확보가 중요하므로 멀티미디어 환경구축 등 첨단교육기자재의 확충 및 현대화를 기해 나가는 것이 필요하다. 또한 인터넷을 통한 가상교육실시를 대비하여 이의 기반을 구축해나가는 것도 필요하다.

둘째, 교육훈련운영측면(Software)의 개선이 필요하다.

「교육훈련종합정보시스템」의 기반 위에 형식적인 교육훈련수요조사를 지양하고 과학적이고 체계적인 교육훈련수요조사를 실시, 양보다 질에 치중하는 교육이 되도록 하고 교육생이 스스로 선택하여 참가할 수 있도록 교육과정 「자율선택제」를 실시하는 것이 필요하다.

또한 우수교수요원을 확보함은 물론 교육훈련방법도 이론위주의 강의 방식에서 행정환경변화에 적극적으로 대응하고 문제해결능력 배양을 위한 참여식·문제해결식 교육으로 개선해나가야 할 것이다. 또한 첨단정보매체를 이용한 과학적 교습기법 도입은 물론최근 대두되고 있는 자율적이고 학습자 중심의 「원격교육」의 도입을 검토하는 것이 필요하다.

그리고 교육과정에 대한 사후평가를 강화하는 것이 필요하다. 현재 교육수료시 설문조사 분석에 그치고 있는 것을 평가가 광범위한 영역에 균형 있게 이루어지고 사후평가를 효율적으로 처리 처리하기 위해서 가칭 「교육훈련평가심의회」를 설치운영 하는 것이 바람직하다. 또한 교육 중 에 취득한 지식이나 경험을 얼마나 현업 부서에 유용하게 반영 되고 있는지 평가결과의 환류를 위해 우선 장기교육과정을 대상으로 교육이수자에 대한 「단기과정」을 개설 운영하는 것도 바람직하다.

셋째, 이를 위한 정책적 차원에서 지원이 고려되어야 할 것이다. 이상과 같은 지방공무원 교육훈련의 효율화를 기하기 위해서는 이에 투입되는 각종 시설과 기자재 등이 충분히 확보되어야 하며 과감한 투자가 결국 장기적인 면에서도 큰 이익을 가져다준다는 자연적 이치를 인식하여 공무원들에 대한 과감한 투자를 시행하는 것이 바람직하다.

즉, 교육훈련은 시장의 매커니즘을 면밀히 파악하고 소비자를 만족시키며 궁극적으로는 국민이 삶의 질 향상에 기여하는 제도적 개선이 필요하며 이것이 교육훈련의 세계화, 정보화, 지방화를 만족시켜주는 새로운 패러다임의 정착을 가져오게 될 것이다.

본 연구의 향후 정책과제로는 장기적인 공무원교육훈련발전전략을 수립하여야 할 것이고 공무원교육훈련 전반에 대한 문제점을 심층 분석하여 21세기 지식· 정보화시대 구체적이고도 실무적용 가능한 개선방안이 계속 연구되어야 할 것이다.

그리고 본 연구에서는 지금까지 정보통신기술을 기반으로한 가상교육훈련체제 구축 등은 아직까지 도입 한 사례가 없어 기본방향을 제시하는 것으로 세부적인 사항은 향후 연구과제로 남겼다.

## 參 考 文 獻

### 1. 국내문헌

#### 1) 단행본

- 강길봉, 「행정학 원론」, 서울 : 육서당, 1994.
- 강성철 외, 「새 인사행정론」, 서울 : 대영문화사, 1997.
- 김규정, 「행정학 원론」, 서울 : 법문사, 1994.
- 김영중, 「발전행정론」, 서울 : 법문사, 1992.
- 김효근, 「신지식인」, 서울 : 매일경제신문사, 1999.
- 매일경제, 「두뇌강국보고서」, 서울 : 매일경제신문사, 1999.
- 박동서, 「인사행정론」, 서울 : 법문사, 1986.
- , 「한국행정의 연구」, 서울 : 법문사, 1994.
- 박종화 · 윤대식 · 이종열, 「지역개발론」, 서울 : 박영사, 1998.
- 백완기, 「행정학」, 서울 : 박영사, 1996.
- 앨빈토플러, 이규행 감역, 「미래쇼크」, 서울 : 한국경제신문사, 1996.
- 오석홍, 「인사 행정론」, 서울 : 박영사, 1989.
- 유 훈, 「행정학 원론」, 서울 : 법문사, 1987.
- 유민봉, 「인사행정론」, 서울 : 문영사, 1999.
- 이상섭, 오만록, 「교육학개론」, 서울 : 형설출판사, 1989.
- 이상윤, 「인사 행정론」, 서울 : 대왕사, 1996.
- 이주희, 「주민만족행정서비스혁명」, 서울 : 도서출판아인습, 1996.
- , 「초일류 자치단체를 만들자」, 서울 : 한국지방자치연구원,

1996.

장지호, 「신 인사행정론」, 서울 : 박영사, 1988.

이창원·최창현, 「새조직론」, 서울 : 대영문화사, 1997.

최창호·정세욱, 「행정학」, 서울 : 법문사, 1986.

최창호, 「지방자치학」, 서울 : 삼영사, 1997.

총무처직무분석기획단, 「신 정부혁신론」, 서울 : 동명사, 1997.

## 2) 논 문

강문실, “참여·현장체험식 교육훈련 확대방안,” 제12회 교관연찬대회, 중앙공무원교육원, 1994.

고광호, “지방공무원교육훈련체제의 개편방안에 관한 분석,” 석사학위논문, 서울대학교 행정대학원, 1998.

고충석·장성수·김진호, “국제화 시대 지방정부의 자치능력제고 방안 연구,” 지방행정연구 제10권 제4호, 한국지방행정연구원, 1996.

곽영목, “공무원교육훈련기관의 효율적인 시설 및 환경관리에 관한 연구,” 교육훈련정보 1월호, 중앙공무원교육원, 1996.

곽채기, “지방행정의 경영화전략과 기법,” 공통교재, 제주도지방공무원교육원, 1997.

권대봉, “21세기를 대비한 인적자원개발전략,” 교육훈련정보 1월호, 중앙공무원교육원, 1997.

김기욱, “공무원교육훈련발전을 위한 정책방향,” 공무원교육발전세미나, 중앙공무원교육원, 1997.

김문근, “지방행정공무원의 전문화 제고방안,” 석사학위 논문, 충북

- 대학교 행정대학원, 1998.
- 김병국, “21세기를 대비한 지방공무원교육훈련의 방향과 과제,” 지방행정연수 6월호, 국가전문행정연수원, 1997.
- , “지방공무원능력발전의 지체요인,” 지방행정연구 제6권, 지방행정연구원, 1991.
- , “지방공무원의 능력발전과 공무원교육훈련제도 개선,” 지방행정연구 제7권, 한국지방행정연구원, 1992.
- 김상미, “지방공무원전문교육 강화방안,” 한국지방행정연구원, 1991.
- 김성준, “참여식 교수기법,” 교육훈련정보. 4월호, 중앙공무원교육원, 1998.
- 김신복, “공무원교육 50년 평가와 발전방향,” 공무원교육훈련 정책 세미나, 중앙공무원교육원, 1999.
- 김영평, “21세기 공무원교육훈련 발전방안,” 공무원교육발전세미나, 중앙공무원교육원, 1997.
- 김원석, “지방공무원의 전문교육발전방안에 관한 연구,” 석사학위논문, 경남대학교 행정대학원, 1994.
- 김중양, “21세기를 대비한 공무원교육훈련 발전정책 및 방향,” 교육훈련정보 1월호, 중앙공무원교육원, 1996.
- 김진철, “기업교육에 있어서 멀티미디어 학습환경과 학습동기,” 교육훈련정보 1월호, 중앙공무원교육원, 1997.
- 김집중, “민간기업연수사례도입방안,” 제16회 교관연찬 대회, 국가전문행정연수원, 1998.
- 김채용, “공무원교육훈련의 문제점과 개선방향,” 지방행정 6월호, 대한지방행정공제회, 1994.
- 김판석, “교육경쟁력강화방안,” 교육훈련정보 1월호, 중앙공무원교육원, 1999.

- 김형렬, “세계화시대 행정환경 변화에 따른 교육,” 교육훈련 정보 7월호, 중앙공무원교육원, 1995.
- 박세정 “자치단체 특수인력 충원대책,” 지방행정 8월호, 대한지방행정공제회, 1997.
- 박순철, “행정의 패러다임전환 필요,” 지방행정 8월호, 대한지방행정공제회, 1997.
- 박영기, “21세기 지방행정의 전망,” 지방행정 8월호, 대한지방 행정공제회, 1995.
- 박태건, “이제는 소프트웨어 정보화에 힘쓸때,” 공보처, 1996.
- 배진환, “지방공무원전문교육의 개선방안,” 우수연구보고집, 중앙공무원교육원, 1994.
- 서원석, “고객중심의 교육훈련 개선방안,” 중앙공무원교육원, 1999.
- 성기소, “지방공무원 교육훈련의 발전방향,” 석사학위 논문, 충북대학교, 1990.
- 성환구, “지방공무원의 전문화를 위한 교육훈련의 개선방안,” 석사학위논문, 부산대학교 행정대학원, 1998.
- 손경수, “교육개혁과 공무원교육,” 교육훈련정보 7월호, 중앙공무원교육원, 1996.
- 송창석, “새로운 성인교육훈련 방법,” 교육훈련정보 7월호, 중앙공무원교육원, 1996.
- 신광식, “한국공무원 교육훈련에 관한 조사연구,” 박사학위 논문, 경기대학교 대학원, 1989.
- 신문주, “전문가육성을 위한 효율적인 교육훈련방안,” 교육훈련정보 1월호, 중앙공무원교육원, 1999.
- 오석홍, “공무원교육의 발전과제,” 지방행정 10월호, 대한지방행정공제회, 1983.

- 오인택, “지방공무원의 직급별 교육내용과 발전적 개편방안,” 교관 연구논문집, 제주도지장공무원교육원, 1993.
- 유재원, “관리직공무원의 교육훈련수요측정,” 한국지방행정연구원, 1994.
- 이군수, “지방공무원전문교육의 내실화 방안,” 제16회 교관연찬대회, 국가전문행정연수원, 1998.
- 이동점, “지방공무원의 장기교육훈련에 관한 연구,” 「제17회 교수요원 연찬 대회」, 국가전문행정연수원, 1999.
- 이정배, “교육정보화가 가져오는 학교의 변화,” 한국정보기술원, 1998.
- 이정식, “공무원교육훈련 개선방안에 관한 연구,” 석사학위 논문, 강원대학교 경영행정대학원, 1991.
- 임승빈, “지방화속에서 21세기 공무원상 정립을 위한 교육훈련의 발전방향,” 중앙공무원교육원, 1997.
- 임희섭, “우리에게 2000년대는 무엇인가,” 지방행정 6월호, 대한지방행정공제회, 1986.
- 장병구, “지방행정선진화와 중점교육 방향,” 지방행정 10월호, 대한지방행정공제회, 1983.
- 정병욱, “2000년대를 향한 하급공무원 교육훈련운영과 체제개편 방안에 관한 연구,” 교관연찬대회발표논문, 중앙공무원교육원, 1996.
- , “공무원교육훈련의 평가문제와 대안 분석,” 교관연찬대회연구보고서, 국가전문행정연수원, 1998.
- 정세욱, “지방공무원교육훈련에 대한 지방자치단체의 기능과 역할,” 지방자치와 지방공무원의 능력발전세미나, 한국지방행정연구원, 1991.
- 정우현, “세계화 시대에 부응한 공무원교육이 발전방안,” 교육훈련

- 정보, 중앙공무원교육원, 1996.
- , “공기관에서의 성인교육 그 추세와 과제,” 교육훈련정보 7월호, 중앙공무원교육원, 1997.
- 정인성, “가상교육의 현실과 전개방향,” 교육훈련정보 7월호, 중앙공무원교육원, 1998.
- 정종우, “지방공무원교육훈련의 개선방안에 관한 연구,” 석사학위논문, 경남대학교 행정대학원, 1995.
- 조기안, “공무원교육훈련의 이념·윤리적 방향,” 교육훈련정보 7월호, 중앙공무원교육원, 1998.
- 조미옥, “교육혁신을 위한 자기학습개념의 도입,” 1999.
- 조은순, “가상교육훈련체계의 도입방안,” 1999.
- 조웅제, “21세기 대비 지방공무원교육훈련발전방안,” 국가전문행정연수원, 1998.
- 전일균, “정보산업사회의 새로운 교육패러다임,” 한국정보기술원, 1998.
- 진재구, “지식·정보화시대 공무원교육훈련의 새 모델과 전략,” 공무원교육훈련 정책세미나, 중앙공무원교육원, 1999.
- 최상현, 지방행정공무원의 사기양양방안에 관한 연구,” 석사학위논문, 경남대학교 행정대학원, 1991.
- 최은수·최성우, “멀티미디어 네트워크에서의 가상학습실 구현,” 교육훈련정보 1월호, 중앙공무원교육원, 1998.
- 최종욱, “PC를 활용한 교수기법,” 교육훈련정보, 1996.
- 하태권, “21세기를 대비한 교육경쟁력강화방안,” 공무원 교육훈련 정책 세미나, 중앙공무원교육원, 1999.
- 한국정보문화센터, “국민정보화교육 실태 및 의견조사,” 한국정보문화센터, 1998.
- 한규정, “멀티미디어와 인터넷을 활용한 교육,” 한국정보기술원, 1998.

허운나, “사회지도자와 교장의정보화 리더쉽,” 한국정보기술원, 1998.  
황인상, “지방공무원교육훈련의 발전방안에 관한 연구,” 석사학위  
논문, 중앙대학교 행정대학원, 1995.

### 3) 기타 간행물

국가전문행정연수원, 외국의 공무원교육훈련제도 해설서, 1997.

공무원교육훈련법, 지방공무원교육훈련법.

제주도, 제주도자치법규집.

——, 주요업무시행계획, 1999.

——, '99 예산편성지침, 1999.

——, 세계화 지방화시대의 공직자 전문화 방안, 1995.

——, 도정품질경영시스템 도입 및 운영사례, 1998.

——, 제2건국운동과 도정운영 방향, 1998.

제주도지방공무원교육원, 설문조사분석결과, 1996, 1997, 1998.

—————, 공무원교육훈련 종합평가, 1999.

—————, 주요업무보고, 1997·1998.

—————, 교육훈련계획, 1997·1998·1999.

—————, 공무원교육훈련 추진계획, 1994.

—————, 세계화마인드확산을 위한 교육현황, 1995.

—————, 공무원교육과정 다변화방안, 1995.

—————, '98. 주요업무보고, 1998.

—————, '96. 간부양성과정 기업체연수결과, 1997.

중앙공무원교육원, 각국의 공무원교육훈련현황, 1995.

행정자치부, 지방공무원교육훈련지침, 1997·1998·1999.

—————, '96 교육훈련종합평가서, 1997.

————— , 공무원 교육훈련제도, 1998.

————— , 공무원 교육훈련평정치침, 1998.

## 2. 외국문헌

- Berman, Evan., " The Challenge of Total Quality Management,"  
*In Public Personnel Management : Current Concerns, Future Challenges*, eds. Carolyn Ban and Norma M. Riccucci,  
2nd ed. Longman Publishers, 1997.
- Barron, D. D., " Distance Education in North American Library and  
Information Science Education : Applications of Technology  
and Commitment," *JASIS*, VOL. 47, NO. 11, 1996.
- Carnevale, David G., " Human Capital and High Performance in  
Public Organizations," *In Public Personnel Administration :  
Problems and Prospects*, eds. Steven W. Hays and Richard  
C. Kearney, 3rd ed. Prentice - Hall, 1995.
- Dertouox, M. L., R. K. Lester, R. M. Slow and The MIT Commis-  
sion on Industrial Productivity, *Made in America*, New  
York, USA ; Harper Prerennial, 1989.
- Fisher, C. D., Lyle F. Schoenfeldt, and James B. Shaw, *Human  
Resource Management*, Boston : Houghton Mifflinco, 1993.
- Hyde, Albert C. " Total Quality Management : A Personnel Per-  
spective," *In Public Personnel Administration : Problems a  
nd Prospects*, eds. Steven W. Hays and Richard C. Kear-  
ney, 3rd ed. Prentice - Hall, 1995.
- Jun, Jong S., *Public Administration : Design and Problem Solvi-  
ng*, New York : Third Arenue, Publisher, 1986.

- Gortner, Harold F. " Ethics and Public Personnel Administration,"  
*In Public Personnel Administration : Problems and Prospects*, eds. Steven W. Hays and Richard C. Kearney, 3rd ed. Prentice - Hall, 1995.
- Klingner, D. E. and Nalbandian, J., *Public Personnel Management : Context and Strategies*, 2nd ed. Englewood Cliffs. N. J. : Prentice - Hall, 1985.
- Klauss, R., "Formalized Mentor Relationships for Management and Executive Development Programs *In* the Federal Government," *Public Administration Review*, VOL. 41, July - August, 1981.
- Laszlo, A. Castro, K., " Technology and Values : Interactive Learning Environments for Future Generations," *Educational Technology*, March- April, 1995.
- Lee Jr, Robert D. and Greenlaw, Paul S., " A Legal Perspective on Sexual Harassment," *In Public Personnel Management : Current Concerns, Future Challenges*, eds. Carolyn Ban and Norma M. Riccucci, 2nd ed. Longman Publishers, 1997.
- Nigro, Felix A. and Nigro, Lloyd G., *Modern Public Administration*, 6th ed. New York : Harper and Row, Publisher, 1984.
- \_\_\_\_\_, *The New Public Personnel Administration*, Itasca, Illinois ; Peacock Publishers, 1976.
- \_\_\_\_\_, *The New Public Personnel Administration*. 3rd ed. Illinois : P. E. Peacock, 1986.
- Pynes, Joan E., *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass Publishers, 1997.
- Perry, James L. and Mesch, Debra J. " Strategic Human Resource Management," *In Public Personnel Management : Current*

- ent Concerns, Future Challenges*, eds. Carolyn Ban and Norma M. Riccucci, 2nd ed. Longman Publishers, 1997.
- Stahl, O. Glenn., *Public Personnel Administration*, 8th ed. New York : Harper and Row, Publisher, 1983.
- Steven w, Hays. & T. Zane Reeres., *Personnel Management in The Public Sector*, Dubuque Iowa : Brown Publishers, 1989.
- Tickner, F. J., *Modern Staff Training*, London : University of London Press, 1950.
- Thomash. Patten Jr., " Precepts for Personnel Development," *Public Personnel Review*, VOL. 31, NO 1. 1970.
- West, Jonathan P. and Evan M. Berman, " Strategic Human Resource and Career Development Planning," *In Public Personnel Administration : Problems and Prospects*, eds. Steven W. Hays and Richard C. Kearney, 3rd ed. Prentice - Hall, 1995.



## ABSTRACT

# A Study on How to Improve Local Public Officials' Education & Training Systems in Cheju Provincial Office

**Bang-Su Ko**

Department of Public Administration  
Graduate School of Public Administration  
Cheju National University

(Thesis Adviser: Sung-Jun Kim)

The purpose of this study is to analyze the actual conditions of educational training for Cheju Provincial Officials in the wake of the changes in circumstances of the Provincial Administration and of Paradigm on educational training, and to create the better plans for the educational training system of Cheju Provincial Officials. Since Cheju Provincial Officials are the subjects of the study, I have considered both aspects of educational training and educational operations of the Cheju Provincial Official Training Institute as the range of the study, so I have established the frame of research analysis out of the main variables and regarded it as the standard of educational training reality analysis. As proceeding this study, I have

consulted chiefly the literatures and papers from domestic and foreign sources as well as lots of books for the purpose of theoretical approach and made use of comprehensive evaluation reports for educational training and planning documents from the Ministry of Government Administration and Home Affairs and Cheju Provincial Official Training Institute as well as variable statistics.

To summarize the problems in the Cheju Provincial Official Training, first the problems of educational training foundations are insufficiencies of office automation systems for educational training, the lack and deterioration of educational equipment and materials and the imperfection of educational training systems through Information Communication Technology. Second, with regard to the problem in educational training operations, the survey of systematic and effective demand for educational training has not been conducted, therefore, the enrollment of trainees has taken on semi-compulsion. And the faculty is demoralized and fails in specialties. Speaking of teaching methods, theoretical-oriented lectures have been delivered instead of participating-oriented educations. The overall post-evaluation on the result of educational training is unsatisfactory.

I will sum up the better plans for these problems as follows.

First, it is necessary to reform the basis of educational training or Hardware. We will have to construct 「comprehensive information system for educational training」, thus

expand and up-date educational equipment and material. We also have to set up the basis of information and communication technology to prepare for cyber education through the Internet. Second, it is necessary to reform the aspects of educational training operation or Software. Above all, we will have to get a systematic and scientific survey of educational training demands by establishing comprehensive information systems on educational training, and conduct the system of 「self-regulating option」, or a course which trainees prefer. We will require regionally qualified education on curriculum different from other regions. There is no doubt that securing excellent professors and enhancing their morale is essential, and the methods in educational training have to be improved from theoretical-oriented lectures into participating-oriented and problem-solving lectures for cultivating the ability to solve problems. And it is necessary to take into consideration the introduction of 「remote education」 which recently appears focusing on trainees as well as the scientific teaching method making use of advanced information media. Finally, it is preferable to set up and operate 「the committee for educational training evaluation」, for this end and to establish a 「short term course」 for learners finishing a long-term courses.

These reform plans are expected to give some suggestions that they should train officials who adapt to the environment change of the 21st administration as well as its development of education for provincial officials.