

충청남도 공무원 교육훈련정책의 발전방향

고 승 희 | 충남발전연구원 책임연구원

1. 서론

민간부문 경영혁신의 초점이 생산에서 전략으로, 전략에서 조직으로, 조직에서 사람으로 이동했듯이 지식정보화사회의 조직생산성 향상의 핵심은 가치있는 지식의 소유자인 사람이 경쟁력이라 할 수 있다. 즉, 지방정부의 경쟁력은 공무원 교육훈련을 통한 역량강화와 전문성 강화를 통해 이룰 수 있을 것이다.

행정환경 및 행정수요의 변화는 기존의 공무원 교육훈련제도의 한계를 극복하고 시대적 요구에 부응하는 새로운 교육훈련제도로의 전환을 요구하고 있다. 하지만, 현행 지방공무원 교육은 공무원의 능력과 사회적 수요 간의 역할을 충족시키지 못하고 있다.

지방공무원 교육훈련은 공무원이 단순히 행정서비스를 제공하는 역할에서부터 정책을 관리하고 갈등을 조정하는 역할을 수행할 수 있

도록 하여야 한다. 따라서 행정환경의 변화를 반영하고 직무에 필요한 역량을 파악하여 공무원들의 역량을 강화할 수 있는 중장기적 관점의 체계적인 교육훈련과정 모색이 필요시된다.

2. 충청남도 지방공무원 교육 훈련 실태

충청남도 공무원 교육훈련에 대한 분석 및 평가는 중앙인사위원회에서 제시하고 있는 2007년도 공무원 교육훈련 지침의 공무원 교육훈련 종합평가 모델 및 지표를 참조하여 분석하였다. 분석은 교육인프라, 교육프로그램 기획·운영, 교육실적·성과평가·활용·자체 역량 제고의 세 가지 부문으로 나누어 교육훈련체제를 평가하였다. 교육인프라와 관련해서

는 인적인프라와 물적인프라 부분을 평가한다. 교육프로그램 계획·운영과 관련해서는 교육계획, 교육내용 및 방법, 교육운영 등을 평가한다. 교육실적·성과평가·활용·자체역량 제고와 관련해서는 교육실적, 성과평가·활용 등을 평가한다.

1) 충청남도 교육훈련 인프라

(1) 교육훈련기관

충청남도 교육훈련체계를 살펴보면 자치행정과의 능력개발담당을 중심으로 하여 충청남도지방공무원교육원과 충청남도여성정책개발원 그리고 외부 공공교육기관, 민간교육기관으로 구성되어 있다. 이에 더하여 직장교육, 국내외 위탁교육 그리고 학습지원제도 등의 방법을 병행하고 있다. 충청남도의 공무원 교육훈련체계를 살펴보면 다음과 같다.

자체교육기관으로는 道공무원교육원과 충청남도여성정책개발원이 있다. 외부교육기관은 공공교육기관과 민간교육기관으로 나눌 수 있다. 공공교육기관은 지방혁신인력개발원(행정

자치부), 중앙공무원교육원(중앙인사위), 감사교육원(감사원), 건설교통인재개발원(건설교통부), 한국보건복지인력개발원(보건복지부), 국립환경인력개발원(환경부), 농업연수원(농림부), 통계교육원(통계청), 산림인력개발원(산림청) 등이 있으며 민간 교육기관은 KDI국제정책대학원, 남서울대학교, 한국농업대학, 한국정보통신기능대학 등의 대학과 민간전문교육기관으로 KT인재개발원, 한화인력개발원, 한국생산성본부, HSP(주)유답 등이 있다.

(2) 교육훈련 인적 인프라

교육훈련을 담당하고 있는 충청남도 자치행정과 능력개발담당과 지방공무원교육원의 인력 현황을 살펴보면 다음과 같다.

충청남도 본청에서 교육훈련을 담당하고 있는 인력은 자치행정과의 능력개발담당이며 총 4명의 직원이 근무하고 있고, 충청남도 공무원교육원의 경우 일반직이 25명이며 별정직 1명, 기능직 14명으로 42명 정원에 40명이 근무하고 있다.

〈표 1〉 충청남도 교육훈련 조직인력

총계	충남도 본청			공무원교육원									
	계			계	3급	4급	5급	6급	7급	8급	9급	별정	기능
44	4			40	1	4	8	6	4	1	1	1	14

자료 : 공무원교육원 내부자료, 2008. 5. 19현재

지방공무원교육원 강사의 소속별 강의시간을 살펴보면 다음과 같다.

총 강의횟수 2,579회 중 외래교수가 1,167회로 가장 많았으며 원내교수가 875회, 기타

공무원이 537회의 강의가 이루어졌다. 강의시간으로는 총 6,361시간 중 외래교수가 3,220시간, 원내교수가 1,791시간, 공무원이 1,350시간의 강의가 이루어졌다.

〈표 2〉 충청남도 교육훈련 소속별 강의횟수 및 시간

구 분	계	원내교수	공무원	외래교수
강의횟수	2,579	875	537	1,167
강의시간	6,361	1,791	1,350	3,220

자료 : 공무원교육원 내부자료, 2008.

시·도교육원에서 강의는 대부분 외부강사가 담당하지만 경우에 따라서는 계약직으로 위촉된 전임교수요원, 일반직으로서 강의만을 전담하는 교수요원, 일반직으로서 운영요원을

겸하면서 일정 시간의 강의를 담당하는 교수요원이 있다.

충남의 경우 계약직 전임교수와 일반직 비전임교수, 외부강사가 담당하고 있다.

〈표 3〉 지방공무원 교육원의 교수요원 현황

시·도	인원총계	전임교수 (계약직)	전임교수 (일반직)	비전임교수 (일반직)	재직기간 (3년 이상)	재직기간 (1년-3년미만)	재직기간 (1년 미만)
서울	2	2	0	0	1	1	
인천	8	0	5	3		1	7
대전	15	(1)*	2	12	4	9	2
시합계	25	3	7	15	5	11	9
비율	100	12	28	60	20	44	36
시평균	8.3	1	2	5	1.7	3.7	3
경기	17	0	0	17	2	6	9
강원	8	0	0	8	2	3	3
충북	24	0	7	17	2	7	15
충남	21	2	0	19	2	5	14
전북	3	0	3	0	1	1	1
전남	20	0	0	20	0	14	6
경북	23	0	10	13	0	3	20

경남	21	0	9	12	0	9	12
제주	8	2	0	6	0	7	1
도합계	145	4	29	112	9	55	81
비율(%)	100	3	20	77	6	39	56
도평균	16.11	0.44	3.22	12.44	1.00	6.11	9.00

*는 교육원의 연구 교수요원이 강의를 담당하고 있음
 자료 : 필자가 2008. 5.1-5.6까지 직접 공무원교육원에서 직접 수집한 자료임.
 이주희, 「공무원교육훈련 세미나 자료집」, 충남발전연구원, 2008.5.14

교육원의 강의실적을 보면 외부강사비율이 9.4%, 전임교수(계약직) 6.2% 순으로 나타났다. 84.4%로 가장 높았으며 다음으로 교수요원이

〈표 4〉 교수요원별 강의시간 비율

시·도	총 강의시간 %		전임교수(계약직) %		교수요원 (일반직) %		외부강사 %	
서울	8,809	100.0	241	2.74	-	-	8,568	97.3
인천	5,028	100.0	0	0	120	2.4	4,908	97.6
대전	6,418	100.0	125	2.0	1,155	18.0	5,138	80.0
시합계	20,255		366		1,275		18,614	평균91.63
시비율	100.00		1.81		6.3		91.9	
시평균	6751.7		122.0		425.0		6204.7	
경기	6,998	100.0	0	0	1095	15.6	5,903	84.4
강원	6,037	100.0	-	-	325	5.0	5,712	95.0
충북	3,724	100.0	-	-	1,827	49	1,897	51
충남	5,417	100.0	341	6.2	506	9.4	4,570	84.4
전북	5,400	100.0	0	0	210	89.0	5,190	94.0
전남	5,234	100.0	0	0	926	18.0	4,308	82.0
경북	4,948	100.0	0	0	1,668	33.7	3,280	66.3
경남	8,936	100.0	-	-	3,936	44	5000	56.0
제주	3,181	100.0	912	28.7	32	0	2237	70.3
도합계	49,875		1,253	평균3.88	10,525	평균29.30	38,097	평균75.95
도비율	100.0		2.5		21.1		76.4	
도평균	5542		139.2		1169.4		4233	

자료 : 필자가 2008. 5.1-5.6까지 직접 공무원교육원에서 직접 수집한 자료임.
 이주희, 「공무원교육훈련 세미나 자료집」, 충남발전연구원, 2008.5.14

(3) 교육훈련 물적 인프라
 2008년도 충청남도 교육훈련 예산을 살펴보면 전체예산 중 약 4억 9,200만원이 증가하였

다. 전반적으로 모든 부문의 예산이 증가하였으나 어학 및 정책연수에 대한 항목은 감소하였다.

〈표 5〉 2008년도 충청남도 교육훈련예산

(단위 : 천원)

구 분		2008년 예산액	2007년 예산액	증감액	비고
공무원 능력개발 향상		2,806,560	2,314,600	491,960	
공무원 국내교육 훈련	계	2,095,600	1,854,056	241,544	
	위탁교육비	630,000	453,000	177,000	
	전화외국어 교육	200,000	177,456	22,544	
	일반수용비	9,600	9,600	0	
	금량비	4,000	4,000	0	
	공무원교육 업무추진여비	10,000	10,000	0	
	공무원 연수교육 여비	1,042,000	1,000,000	42,000	
	장단기 위탁 국외연수	200,000	200,000	0	
공무원 장기 교육훈련	계	480,000	220,000	260,000	
	학자금	120,000	60,000	60,000	
	항공료 및 체재비	360,000	160,000	200,000	
공무원 자체교육	계	40,240	35,544	4,696	
	스터디그룹 강사료	20,240	20,160	80	
	아카데미 운영 강사료	10,000	9,384	616	
	직장교육	10,000	6,000	4,000	
공무원 능력개발 지원	계	170,720	165,000	5,720	
	직원능력개발비	10,000	10,000	0	
	교양도서 구독	27,720	25,000	2,720	
	대학생 장학금	130,000	130,000	0	
	소양고사 업무추진	3,000	0	3,000	
어학 및 정책연수	소양고사우수자 정책연수	20,000	40,000	-20,000	

자료 : 2008년도 공무원 교육훈련계획, 충청남도

공무원교육원 예산현황을 살펴보면 전년대비 약 2억 3,700만원이 증가되었다. 전체적으로 모든 항목에서 증가하였으나 일반행정비 중 쾌적한 교육환경 조성에 대한 비용이 약 3억 9,100만

원이 감소하였다. 전체적으로 교육운영 내실화에 대한 비용이 전년대비 약 66.49%로 가장 많이 상승하였으며 정책사업비와 일반공공행정비는 약 1.59% 상승하여 전년과 비슷한 수준이었다.

〈표 6〉 2008년도 일반회계 공무원교육원 예산현황

(단위 : 천원)

분야·부문·정책사업·단위사업(회계)	예산액	전년도 예산액	비교증감	증감율
총 계	4,811,258	4,574,249	237,009	5.18
정책사업비	2,225,338	2,190,462	34,876	1.59
행정운영비	2,585,920	2,383,787	202,133	8.48
일반공공행정	2,225,338	2,190,462	34,876	1.59
일반행정	2,225,338	2,190,462	34,876	1.59
공무원교육원운영	2,225,338	2,190,462	34,876	1.59
쾌적한 교육환경 조성	1,159,255	1,550,122	△390,867	25.22
교육운영 내실화	1,066,083	640,340	425,743	66.49
기타	2,585,920	2,383,787	202,133	8.48
기타	2,585,920	2,383,787	202,133	8.48
행정운영경비(공무원교육원)	2,585,920	2,383,787	202,133	8.48
인력운영비	2,570,440	2,377,868	192,572	8.10
기본경비	15,480	5,919	9,561	161.53

자료 : 2008년도 일반회계 및 특별회계 세입 세출 예산서, 충청남도

2006년 기준 지방공무원교육원별 교육훈련 실적 중 시·도의 인건비 중에서 교육훈련비의 비율은 1.17%이고 시의 평균은 0.91%이며

도의 평균은 1.42%로 나타났다. 충청남도의 경우 0.94%로 전국 도 중에서 가장 낮은 비율을 보이고 있다.

〈표 7〉 인건비중 교육훈련비율

(단위%)

지역	서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	시평균	경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주도	평균
비율	1.04	0.81	0.77	0.68	0.91	0.68	1.29	0.91	1.50	1.21	1.55	0.94	1.06	0.98	1.63	1.34	2.47	1.42

자료 : 행정자치부, "2006년 지방자치단체 국정시책 합동평가결과(종합보고서)"

(4) 충청남도 교육훈련 인프라 분석

충청남도 자치행정과와 공무원교육원과의 유기적 관계가 형성되어야 한다. 실제로 자치행정과에서는 직장교육, 교육지원, 외부 위탁교육을 담당하는 반면, 공무원교육원에서는 기본교육, 전문교육, 사이버교육, 기타교육 등

을 담당하고 있다. 두 기관간 교육훈련의 역할이 뚜렷한 기준에 의해 이루어지고 있지 못하며 사실 공무원교육원에서 이루어지지 못하는 모든 교육을 자치행정과에서 담당하고 있는 형태이다. 따라서 공무원교육원의 내실화와 중요도를 충분히 고려하여 두 기관의 상호협

The Chungnam Review

력된 교육훈련체계의 설정과 운영으로 효율성을 높일 수 있도록 할 필요가 있다.

충청남도 본청의 교육훈련을 담당하고 있는 자치행정과의 능력개발 담당부서의 인력 4명과 공무원교육원 40명이 충청남도의 공무원 교육훈련을 담당하고 있는 인력이다. 그러나, 이는 대부분 행정직과 기능직 공무원이며 특히나 기능직 공무원이 상당수를 차지하고 있다. 교육훈련의 인력면에 있어서도 교수요원이 상당수 부족한 실정이어서 대부분의 강의가 외부강사에 의해 이루어지고 있으며 연구직은 전무할 실정이라고 할 수 있다. 이에 더하여 교수요원의 임기도 매우 짧다고 할 수 있으며 또한 교육지원인력의 전문성도 부족한 실정이다. 이러한 상황에서는 체계적인 교육훈련계획을 수립하고 전문적인 강의가 이루어져 교육의 효과를 높이기에는 무리가 따를 수 있다. 실제로 자치행정과 또는 교육원에 교육공학을 전공하거나 민간전문가가 필요한 실정이라고 할 수 있으며 교수요원의 수적인 확보와 함께 전문성향상도 필요하다.

충청남도의 인건비중 교육훈련비율은 0.94%로 도 평균인 1.42%에도 상당히 못미치고 있는 실정이며 전국 도에서도 최하위로 나타났다. 미국의 경우 인건비 대비 교육비를 약 3%수준으로 권장하고 있는 것을 볼 때 교육훈련투자를 더 증가시킬 필요가 있다(최병대, 1998).

2) 교육프로그램(계획-운영)

(1) 교육훈련계획

① 충청남도 교육훈련 목표 및 추진방향

충청남도 공무원 교육훈련의 비전은 충청남도의 비전인 “한국의 중심, 강한 충남” 실현을 위해 “강한 충남을 선도하는 21세기形 인재양성”이다. 이에 따른 교육훈련의 중점 추진방향은 역량기반의 교육훈련 프로그램 운영, 자기주도적 상시학습체제 구축, 교육인프라 확충이다.

교육훈련의 중점내용을 살펴보면 역량중심의 특화된 교육프로그램으로 5급 공무원에 대한 조직특성별 리더십역량교육을 강화하기 위해 도청 공무원을 대상으로 전략기획가 양성과정을 운영하여 시·군공무원을 대상으로는 커뮤니케이터양성과정, 읍·면·동 공무원을 대상으로는 미래지향형리더양성과정 및 조직혁신역량강화과정을 운영하고 있다. 또한 충남만의 특화된 교육과정으로 백제문화이해과정이 개설되며 충청권 특성화과정으로 대전·충남·충북 통합하여 기계실무과정과 소송직무과정의 2개 과정을 운영한다.

수요자 중심의 맞춤형 교육과정을 설계하여 운영할 계획이다. 교육수요기관의 의견 및 수요조사 결과와 교육수료자에 대한 설문조사결과 및 새로운 행정환경 변화와 법규 개성사항

등을 반영하여 교육프로그램과 교육수요·성과 등을 고려하여 교육과정을 설계하여 운영할 계획이다. 또한 신규임용과정 교육적체를 해소하고 전문교육 강화로 전문가형 핵심인적자원 육성 등 수요자별 특성에 맞는 교육과정을 계획하고 있다. 그리고 이를 바탕으로 백제문화이해과정, 자산관리과정, 살기좋은지역만들기과정, 실용영어과정, 국·공유재산관리과정, 공공디자인과정, 조직혁신역량강화과정 등 7개과정을 신설하였다.

상시학습체제에 맞는 교육과정을 위하여 전문교육과정의 교육기간을 단축하고 17개의 사이버과정을 신설하였다.

② 교육훈련계획 수립

충청남도 공무원교육훈련 계획의 수립과정은 다음과 같다. 10월 중순에 공무원교육원의

교무담당에 의하여 교육의 기본계획(안)이 작성된다. 기본계획(안)이 작성되면 11월 초 도 및 시·군의 관계자 회의를 거쳐 11월 중순 공무원교육원의 교수요원에 의한 교수협의회 심의를 거친다. 심의를 거친 후 11월 하순에도 및 시·군 공무원을 대상으로 교육수요 조사를 하게 되고 12월 중순 8명으로 구성된 교육훈련심의위원회를 거쳐 12월 하순 교육계획이 최종적으로 확정되게 된다.

(2) 교육훈련 프로그램

① 교육 내용별

교육내용별 교육훈련 프로그램은 '공무원교육훈련법시행령'에 따라 기본교육, 전문교육, 기타교육으로 구분하고 있으며 기타교육은 특별교육, 국내장기위탁교육, 국외훈련, 학습지원제도 등이 있다.

〈표 8〉 교육내용별 교육과정

구분	대상	내용	기간	교육기관
기본교육 (의무)	7급 이하 신입자	• 공직사회 적응에 필요한 기본지식	일반직:3주 기능직:2주	道 공무원교육원
	5급 승진자	• 승진임용 직위에 필요한 역량 습득	7주	지방혁신인력개발원
전문교육	全공무원	• 직무관련 전문지식 및 기술 습득 (사이버과정 포함)	2일~2월	道 공무원교육원 감사교육원 건설교통인재개발원 등
기타 특별교육	全공무원	• 혁신, 마인드 변화 등	1박2일	HSP(주)유답 기업(重)연수기관

구분	대상	내용	기간	교육기관
기	국내장기 위탁교육	3~6급 • 리더십, 조직관리, 고위간부역량 개발	10월	중앙공무원교육원 지방혁신인력개발원 세종연구소 등
	국외훈련	7급 이상 • 외국의 선진행정이론 및 실제 심화학습, 국제화 마인드 계고	직무과정:1년 학위과정:2년	외국대학, 연구소 자치단체 등
타	학습지원 제도	全공무원 • 외국어 학습 지원 • 외국어 사이버교육 • 대학원생 장학금 지원 • 능력개발비 지원	연중 수시	옥스퍼드허브영어 도 공무원교육원 대학원 등

자료 : 「충청남도 공무원교육훈련 기본계획」, 충청남도, 2007.

② 교육 기관별

교육기관별로는 자체교육기관과 외부교육기관으로 나누어진다. 자체교육기관중 공무원교육원에서 5급 이하 공무원을 대상으로 신규임용 및 행정실무 등 기본·전문의 67개 과정이 이루어지며 여성정책개발원에서는 5급 이하 공무원을 대상으로 공무원양성평등 및 성별영

향평가 등 4개 과정이 이루어지고 있다.

외부교육기관은 공공기관과 민간기관으로 나누어진다. 공공기관 중 중앙공무원교육원, 지방행정연수원, 감사교육원, 건설교통인재개발원 등에서 이루어진다. 민간교육기관을 살펴보면 국내대학 및 연구소와 한화인력개발원과 KT 인력개발원 등에서 교육이 이루어진다.

〈표 9〉 기관별 교육과정

구분		교육과정	대상직급	기간	
자체 교육 기관	도 공무원교육원	신규임용, 행정실무, 홍보행정 등 기본·전문 67개 과정	5급이하	2일~2월	
	여성정책개발원	공무원양성평등, 성별영향평가 등 4개 과정	5급이하	5일	
외부 교육 기관	공공	중앙공무원교육원	고위정책, HRD담당자, 공공부문노무관리 등	3급이하	3~10일
		지방행정연수원	고급리더, 5급승진자, 지방고위직혁신, 살기좋은지역만들기 등	3급이하	2일~8주
		감사교육원	감사기본, 회계전문심화,	5급이하	3~10일
		건설교통인재개발원 통계교육원 등	국토건설행정, 건축공사실무, SPSS기본, SAS통계기초 등		
	민간	국내대학, 연구소	안보,국정과제연수, MFDI	3급이하	10월~2년
		국외대학, 연구소	학위, 직무	2급이하	1~2년
		한화인력개발원 KT인재개발원 등	경영혁신전략, 기획전문가, 차세대광통신운영 등	5급이하	2~10일

자료 : 「충청남도 공무원교육훈련 기본계획」, 충청남도, 2007.

(3) 교육훈련 프로그램(계획-운영) 분석

충청남도 교육훈련 계획을 세우고 운영하기 이전에 가장 큰 문제는 교육훈련의 개념에 대한 문제이다. 현재 이수제로 바뀌었지만 승진을 위한 점수 취득수단으로 인식되는 과정에 교육훈련이 역량강화 수단으로 작용하기에는 한계가 있을 수밖에 없다. 또한 교육훈련 대상인 각 기관에서도 승진을 위해 필요한 최소한의 교육훈련 기회 및 시간을 부여하는 방향으로 접근하고 있다. 이러한 결과로 평생학습이 필수적인 지식기반사회의 요구에 적절히 대응하지 못하고 있다. 공무원 개개인은 자신들에게 실질적으로 필요한 교육에 대한 관심이 부족하고 또한 적극적으로 교육훈련계획을 세우기보다는 도 및 공무원교육원에서 제시하고 있는 교육과정에 단순히 참여하고 있는 현실이다. 기관의 입장에서도 가시적인 성과가 나타나지 않기 때문에 소극적인 자세로 대처하고 있고 나아가 자체적인 교육훈련 프로그램을 체계적으로 수립하고 있지 못하고 있다.

인사관리와 교육훈련의 연계가 미흡한 점도 지적된다. 교육훈련의 성과를 인사관리에 반영하거나 또는 인력의 적절한 활용을 위한 교육훈련이 이루어져야 하나 이러한 시스템이 부족하다. 즉, 조직과 개인의 체계적인 관리와는 무관하게 교육이 이루어지고 있는 경우가 있다. 이는 교육수요에 대한 체계적인 분석이 부족한 것과 맥을 같이하고 있다. 현재의 교육

수요 분석은 기존과정의 신규개설 및 필요과목을 중심으로 수요를 분석하여 하향식으로 이루어지고 있다. 즉, 계획(안)이 마련되고 의견수렴과 조정을 거치는 과정이다. 공무원들의 역량분석이 이루어지지 않은 상태에서 교과목을 설정하고 상의하달하는 교육훈련과정이 이루어지고 있는 것이다. 수용능력과 예산을 고려하여 대상 및 과목을 확정하여 교육훈련계획을 작성하는 방식으로 수요에 입각한 교과과정이라기보다는 교육기관의 입장에 만든 교과목을 교육하고 있는 것이다. 이와 같은 수요조사와 교육훈련 계획은 당연히 피교육생들의 형식적이고 수동적인 태도를 유발할 수밖에 없다. 앞선 인적인프라의 분석에서 지적한 교수요원의 양적, 질적 문제와 함께 이러한 수요조사와 교과목의 편성은 당연히 단순한 지식전달 위주의 이론식·강의식 교육방법이 사용되는 결과를 가져왔다.

교육방법에 있어서도 선행학습과 집합식 교육에 있어 문제가 나타나고 있다. 신입자, 재직자 교육의 경우 모두 교육원에 입교하여 교육을 받기 전에 사이버 교육과정을 운영하고 있으나 효율적인 학습방법으로 운영되고 있지는 못하고 있다. 이는 사이버 교육 결과에 대한 평가가 제대로 이루어지고 있지 못하기 때문이다. 따라서, 사이버 교육을 의무적 선행학습으로 전환하고 일정한 학습과제를 부여하며 교육의 효과에 대한 평가가 제대로 이루어 질

수 있도록 하여야 한다. 또한 선행학습은 가능하면 온라인강의로 전환하여야 입교 후 현장 학습이나 토론식 교육이 효율적으로 운영될 수 있을 것이다.

0.94%로 도평균 및 전국 9개 도 중에서 가장 낮게 나타났으며 공무원교육원 교육운영실적도 약 41.87%로 도 평균에 미치지 못하고 있다. 공무원현원 대비 국내위탁비율은 도 평균을 상회하고 있으며 국외훈련비율은 도 평균 및 전국에서도 상위수준에 있는 것으로 나타났다.

3) 교육실적·성과평가 등

(1) 최근 교육훈련 실적

충남의 경우 인건비중 교육훈련 비율은 약

〈표 10〉 2006년 교육훈련 실적

시·도	인건비중 교육 훈련비율(%)	교육연인원 비율(%) ¹⁾	공무원교육원 교육운영실적 ²⁾	공무원현원 대비 국내위탁 비율(%)	공무원현원 대비 국외위탁 비율(%)	공인인증 및 진대회 입상
서울	1.04	51.21	586.60	30.11	1.01	5
부산	0.81	337.75	581.24	92.26	0.82	5
대구	0.77	120.44	441.64	134.91	0.69	1
인천	0.68	170.31	435.83	84.26	1.41	1
광주	0.91	313.86	141.09	82.66	4.82	5
대전	0.68	207.21	529.27	0.68	0.28	1
울산	1.29	579.36	23.27	117.87	0.55	0
시평균	0.91	254.31	391.28	63.77	1.37	2.6
경기	1.50	768.44	41.99	103.19	0.70	57
강원	1.21	426.83	32.69	92.75	0.70	19
충북	1.55	44.61*	55.88*	137.32	0.40	11
충남	0.94	-	41.87*	162.71	5.07	74
전북	1.06	677.73	32.12	279.30	0.76	2
전남	0.98	152.32	27.87	85.32	0.34	1
경북	1.63	500.76	270.24	165.41	8.01	2
경남	1.34	2066.99	270.14	99.52	0.50	22
제주	2.47	166.57	419.70	8.03	0.24	3
도평균	1.42	687.68	131.32	125.95	1.86	21.22

* 는 2005년 자료임

자료: 행정자치부, "2006년 지방자치단체 국정시책 합동평가결과(종합보고서)".

1) 자체교육 4시간 이상 실적과 월1회 이상 정기 개최 되는 연구회 활동 참여인원

2) 6급 이하 공무원수 대비 교육수로 연인원비율

충청남도의 연도별 공무원 교육훈련 실적을 살펴보면 2005년도 이후 지속적으로 증가하고 있는 것으로 나타났으며 특히 외부기관의 교육훈련 실적이 상당수 증가한 것으로 나타났다.

〈표 11〉 충청남도 공무원 교육훈련 실적

(단위 : 명)

구 분		2005	2006	2007
총 계		1,328	1,586	2,258
자체	소 계	338	350	539
	공무원교육원	318	350	522
	여성정책개발원	20	-	17
외부	소 계	990	1,236	1,719
	공공교육기관	580	658	699
	민간교육기관	410	578	1,020

※ 충청남도 공무원 현황(07.10월) : 본청 1,850명, 시군 13,010명

(2) 교육훈련 평가

충청남도 교육훈련 평가내용은 크게 교육과정에 대한 평가와 교육시설 및 운영에 대한 평가로 나누어 볼 수 있으며 이는 교육수료 후 설문지를 통한 만족도 조사 형태로만 이루어지고 있으며 교육에 대한 효과 등을 평가하고 있지는 않다.

(3) 교육실적·성과평가 분석

공무원교육훈련의 내용에 대한 평가가 체계적으로 이루어지지 못하고 있다. 현재 교육훈련 평가는 교육 종료 후에 객관식 평가방법에 의하여 이루어지고 있어 실제적인 교육훈련의 효과를 측정하지 못하고 있다. 따라서, 교육훈련 후에 이루어지는 단순한 객관식 평가 보다는 사전사후평가와 장기적인 효과를 측정할

수 있는 방안들을 종합적으로 적용할 필요가 있다. 사전평가는 역량분석을 기반으로 해야 하지만 현재 역량분석 자체가 이루어지고 있지 않기 때문에 최소한 교육훈련의 기대치 혹은 목표치를 사전에 평가하고 이를 달성했는지 사후평가를 통해 비교하는 방안도 모색할 수 있을 것이다.

교육훈련에 있어 또 하나의 중요한 문제는 환류체계가 미흡하다는 점이다. 교육훈련과 보직 및 승진과의 연계가 미흡하여 교육훈련에 대한 동기부여가 결여되고 있다는 점이다. 단순히 교육훈련의 점수를 일부 승진에 반영하고 있기는 하지만 교육훈련의 내용은 보직 및 승진과는 전혀 무관하다고 할 수 있다. 따라서 공무원이 받은 교육내용과 보직 등과 연계시키고 또한 현재의 보직에 필요한 교육을

받을 수 있도록 하는 경력관리제도가 필요시 되고 있다.

3. 충청남도 공무원교육훈련 개선방안

1) 교육훈련체계의 개선

● 교육훈련의 자율성 제고

지방공무원들이 매년 자기개발계획에 따라 교육훈련기관과 교육과정을 선택하여 교육훈련을 받을 수 있는 환경을 조성해야 한다. 개인이 자기개발계획을 수립하고 실천하도록 해야 하면 충청남도 및 각 시군은 이를 바탕으로 필요한 교육훈련을 이수하도록 해야 한다.

● 교육과 보직 및 인사제도와 연계

교육훈련의 효과를 위해서는 각 교육과정에 참여하는 공무원들이 현재의 보직과 연계된 과정이거나 또는 향후 맞게 될 보직과 연계될 수 있도록 해야 한다. 또한 공무원들이 이수한 교육훈련과정의 D/B화를 통한 개인별 이력을 관리하여 향후 인사운영과 연계시킬 수 있도록 하여야 한다.

직급별 리더십 및 조직관리 교육으로 전환

현재 충청남도에서 수행하고 있는 대부분의 교육이 직무교육에 치중하고 있는 실정이다. 직무교육은 현장에서 이루어지는 것이 바람직하고 가능하기 때문에 이에 중점을 맞추기 보다는 각 직급에서 필요로 하는 리더십과 조직관리 및 기획역량을 강화할 수 있는 교육으로 전환하여 조직운영의 효율을 기하는 것이 필요하다.

● 직무내용 및 직무능력을 바탕으로 한 교육훈련수요의 정확한 조사

각 기관별로 직무내용 및 직무능력을 충분히 검토하고 단체장을 비롯한 관계자들에게도 직원들에게 필요한 역량과 수요에 대하여 자세히 파악하여 이를 바탕으로 교육훈련의 계획이 수립되고 검토되는 과정을 거쳐야 할 것이다.

● 교육의 효과평가 강화

교육을 이수한 후에 교육훈련이 가져온 성과와 효과에 대한 평가가 지속적으로 이루어져야 향후 교육과정의 개선과 운영에 도움이 될 수 있을 것이다. 교육훈련 직후 시험을 통한 방법, 교육훈련 전후에 대한 평가, 각 공무원들이 수행하는 교육훈련에 대한 자체평가, 관리자들에 의한 평가 등 여러 방법 등이 있을 수 있으며 이를 종합하여 특성에 맞는 적절한 방법을 강구해야 한다.

2) 교육훈련방식의 변화

● 사이버교육과 집합교육의 연계를 통한 사례 및 실습교육 강화

향후 공무원의 교육훈련은 현장의 문제를 해결하기 위한 논의가 이루어져야 한다. 이를 위해서는 현재 행정환경이 접하고 있는 문제들을 찾아내고 이를 전문가와 함께 해결해보는 과정이 필요하다. 이러한 사례해결교육이 효과를 거두기 위해서는 사전에 이와 관련된 이론 및 제도 등을 충분히 숙지하는 과정이 선행되어야 한다. 이를 위해서는 집합교육 대상자 선발시 사이버교육의 이수자 중 일정 수준 이상의 수준을 보유한 자만을 대상으로 선발할 수 있어야 하며 사이버 교육이수에 대한 별도의 평가과정을 거치도록 할 필요가 있다.

● 교육훈련채널의 다양화

교육훈련의 여건조성에 있어 문제로 제기되고 있는 것 중 하나가 교육훈련에 따른 업무 공백의 문제이다. 이와 함께 교육훈련에 대한 효과가 단기간에 나타나지 않기 때문에 관리자들은 직원들의 교육훈련의 필요성에 대하여 그다지 긍정적인 견해를 보이고 있지 않는다. 이러한 문제점을 해소하기 위해서는 교육훈련 채널을 다양화 할 필요가 있다. 현재 추진하고 있는 사이버교육을 강화하되 교육의 효과를 위해서는 사이버교육에 대한 평가틀을 개선해

야 하며 또한 필요시 현장으로 방문하여 실시하는 방문교육도 병행할 필요가 있다. 그 외 학습자료를 송부하여 습득하고 일정과제를 작성하게 하는 등의 다각적인 방안들이 마련되어야 한다.

3) 공무원교육원운영의 혁신

● 교수요원의 안정적 확보 및 교육관리자의 전문성 강화

교수요원의 절대적 부족에 따라 대부분의 강의가 강사를 통해 이루어지고 있고 교육과정을 설계하는 교육관리자도 부족한 현실이다. 전임강사의 확보는 새로운 교육수요에 능동적으로 대응할 수 있지만 충남도의 재정부담을 가중시킬 우려가 있기 때문에 신중을 기해야 한다. 이를 위한 방법으로 전문가를 겸임 교수로 위촉하거나 충남발전연구원의 전문인력을 겸임교수로 활용하는 방안을 강구할 필요가 있다. 이를 통해 강의 뿐만 아니라 공동 프로젝트 및 교육원에서 필요한 과정 및 그 교재 개발 등의 지원체제를 구축하는 것도 바람직하다.

● 순환보직제 완화

충청남도공무원교육원은 내부 교수요원 및 운영인력의 전문역량을 강화해야 한다. 우리나라의 교육훈련기관에는 연구기관이 부족한

실정이다. 주요 선진국에는 공무원교육훈련기관에 연구기능과 함께 컨설팅 기능까지도 갖추고 있다.(김판석; 2002) 교육훈련 담당인력의 전문성을 제고하기 위해서는 내부교수요원 및 운영인력의 순환보직제를 완화하고 일정기간 교육훈련기관에서 근무를 의무화 하여 교육훈련에 대한 경험을 축적하도록 해야 한다.

● **교육훈련네트워크 구축**

충청남도공무원교육원은 대학, 연구기관, 민간기업체 연수원 등을 비롯한 여러 기관단체와의 네트워크를 구축할 필요가 있다. 외부기관과의 네트워크를 구축하여 지식을 공유함으로써 조직간 이해도를 높이며, 상호작용을 활발히 하고 정책의제 설정, 정책결정 및 평가를 적절히 수행하게 되며, 내부에서 창출하기 어려운 경험과 노하우를 축적·활용할 수 있다(김대건, 2006) 따라서 공무원교육원은 민·관차원의 협력방안이 모색되어야 한다.

● **교육원의 교육생을 공무원과 관련 기업 및 주민들에게 확대**

교육원에서 시행하고 있는 교육을 자치단체와 관련이 있는 기업 또는 유관기관에도 개방하고 주민들도 참여하게 할 필요가 있다. 공무원들과 함께 교육함으로써 주민들에게는 공조직을 이해할 수 있는 기회가 될 수 있으며 공무원들에게도 고객의 소리를 접할 수 있는 기

회가 되어 정책수립 및 집행에 있어 상당한 도움을 줄 수 있을 것이다.

4. 결 론

변화하는 행정환경에 공무원들은 시대변화를 바로 읽고 그에 따른 창의적 마인드로 국민에게 서비스해야 한다. 이러한 변화와 창의적 마인드를 함양시키기 위해서는 공무원에 대한 교육이 뒷받침 되어야 한다. 하지만 지방공무원 교육의 낡은 시스템으로는 현실에 부응하는 자질을 향상시킬 수 없고 이는 공조직의 경쟁력을 떨어뜨릴 수 밖에 없다는 사실을 분명하게 인지하여야 한다.

민간기업에서는 이미 조직의 성공을 위해 인재육성이 핵심과제임을 자각하여 적극적인 인재유치전략을 시행하고 있을 뿐 아니라 인재육성을 위해 많은 투자를 해오고 있다. 이제 공공조직에서도 이러한 현실을 이해하고 적극적인 정책들을 추진하고 있으나 지방공무원교육훈련의 경우 열악한 교육훈련여건과 인식 등이 여전히 부족하여 체계적인 교육훈련을 시행하고 있지는 못한 듯 하다.

물론 단기간에 이러한 부족한 점들이 충족될 수는 없을 것이다. 하지만 교육훈련에 대한 지속적인 관심과 투자가 계획되어야 한다. 무엇보다 충청남도 공무원들의 태도와 가치관의

변화가 우선시 되어야 개인들의 역량을 강화시킬 수 있으며 이를 통해 직무만족과 조직몰입을 향상시켜 조직의 생산성과 경쟁력을 강화시킬 수 있을 것이다. 이를 위해 충청남도만

의 바람직한 인재상을 정립하고 이를 위한 전략들을 체계적으로 수립하는 과정에서 우선시 되어야 할 것이다.

참고문헌

- 강형기(2003), "분권시대의 바람직한 공무원상", 『지방행정』, 52(598).
 권경득(2003), "지방분권시대의 지방공무원 능력개발", 『자치행정』.
 김귀영·송석휘(2006), "직무능력향상을 위한 공무원교육훈련제도 개선방안" 『서울시정개발연구원』.
 백현철(2000), "공무원교육훈련의 발전방안에 관한 연구", 『한국인간관계학보』, 5(1)
 송석희(2005), "교육이수제 관련 공무원교육훈련 기본방향 연구", 서울시정개발연구원
 오석홍(2001), "공무원 교육훈련의 발전과제, 대한지방행정공제회, 『지방행정』, 32
 이권상(2003), "우리나라 공무원 교육훈련제도의 현황과 미래", 『인사행정』 2003년 겨울호
 장영철(2001), "지식기반경제에서 인적자원개발 프레임워크", 『임금연구』, 제33권.
 중앙인사위원회(2000), "공무원 교육훈련제도 개편방안"
 최유성(2000), "공무원 교육훈련제도 개선방안", 서울 : 한국행정연구원
 Bennet, Joel. B. et al., (1999), Customer Relation : Transfer of Training Group & Organization Management, 99(24)
 Miller, Doug, (2001), Transational Worker Representation and Transactional Training Needs : the Case of European Works Councils, International Journal of Training and Development, 5(1)
 Patton, David. W. & Connie Pratt, (2002), Assessing the Training Needs of High-Potential Managers, Public Personnel Management, 31(4)