

# 제주특별자치도 교육훈련 강화에 대한 연구

강 창 민\*, 정 원 희\*\*

## 목 차

- I. 서 론
- II. 공무원 교육훈련의 이론적 논의
- III. 국내외 공무원 교육훈련 현황
- IV. 제주특별자치도 교육훈련 현황 및 문제
- V. 제주특별자치도 교육훈련 강화방안
- VI. 결 론

## I. 서 론

행정환경의 국제화·개방화·정보화 및 무한경쟁시대의 도래에 따른 국가경쟁력의 강화는 전문성을 가진 공무원을 필요로 하고 있으며, 지방의 경쟁력이 국가의 경쟁력에 있어 핵심이 되는 시대로 지방공무원의 역량이 중요한 화두로 대두되고 있다.

또한 전자정부를 통한 정보의 개방화 및 공유화로 인하여 행정의 민주화와 행정서비스의 질 향상을 요구하는 국민의식이 점차 강화되고 있으며, 그에 따른 공무원의 서비스도 향상되어야 할 상황이다.

따라서 21세기 공무원은 행정환경의 변화 및 행정서비스 질 향상을 위해서 고객만족서비스 공급자, 체계적 지시관리자, 제도 구축자, 혁신촉진자, 전략적

---

\* 제주발전연구원 연구원

\*\* 수원과학대학 겸임교수

조정자의 역할을 담당해야할 것으로 보여진다.

이러한 논의에 따른 21C 공무원 인사제도가 추구하는 정부인력의 특징적 변화는 다음과 같이 요약될 수 있다. 첫째, 미래지향적 및 창의적 사고의 고취, 둘째, 다양성·복잡성을 지닌 행정수요에 대응하는 전문능력의 확보, 셋째, 세계화 시대에 부응하는 문화의식 및 소양의 고취, 넷째, 급변하는 세계의 정치, 경제, 사회에 대한 폭넓은 이해, 다섯째, 책임행정구현과 부패 근절을 위한 공직관의 확립 등이 그것이다(한국행정연구원, 2001: 1-2).

결국 지방공무원에 있어 행정환경에 적응하면서 21C 인사제도가 추구하는 정부 인력으로서의 변화하기 위해서는 교육훈련의 강화가 필요하며, 이를 위해 지방공무원교육훈련의 패러다임의 변화와 이에 부응하는 교육훈련 체계 및 프로그램 개발, 핵심인재 육성을 위한 인사제도 정비 등 교육훈련 전반적인 변화와 혁신이 필요한 시점이다.

특히 제주특별자치도의 경우 자치도라는 특수한 상황과 맞물려 여타 지방공무원과는 다른 핵심적 교육훈련이 필요한 상황이며, 국제자유도시에 대비한 외국어 교육훈련강화와 자치역량 강화를 위한 주민교육, 공무원 자체 역량강화를 위한 교육훈련 등이 시급히 개선되어야 할 시점으로 논의되고 있다.

본 연구는 이러한 전반적인 변화와 혁신의 요구에 따라 제주특별자치도의 특성에 맞는 교육훈련을 마련하는 것이 목적이며, 따라서 다음과 같은 변화가 필요할 것이다. 즉, 제주특별자치도는 국제자유도시 및 지식·정보화 사회를 선도할 공무원 인재양성을 위한 인적자원개발측면에서의 전략적인 교육훈련이 필요하며, 제주특별자치도 교육훈련 목표인 “21C 초인류 제주인”양성을 위한 교육훈련이 필요하다.

또한 이를 위한 교육훈련목표의 기본방향 이행을 위해 체계적인 교육훈련 System의 구축이 필요하고, 제주특별자치도 특성과 교육목적에 부합하는 교육프로그램의 개발과 시행을 위한 다양한 접근이 필요하며, 이를 위해 타 공무원교육훈련 기관의 교육훈련 system과 프로그램의 Benchmarking이 필요할 것이다.

따라서 본 연구의 목적은 제주특별자치도의 특성에 맞는 공무원의 체계적인 교육훈련을 위해 특별자치도의 교육훈련은 어떠한 체계를 가지며, 어떠한 프로그램을 활용해야 하는지에 대한 정책적 시사점의 제공이 될 것이다.

## Ⅱ. 공무원 교육훈련의 이론적 논의

### 1. 공무원 교육훈련의 의의

#### 가. 교육훈련의 의의

공무원 교육훈련(education training)이란 일반적으로 공무원의 능력과 기본소양을 개발하고, 현재와 미래의 직무수행에 필요한 지식과 기술을 향상시키며, 가치관 및 태도를 발전적으로 변화시키기 위한 활동이라 할 수 있다. 과거에는 공무원 교육훈련을 협의의 개념으로 사용하여 공무원이 맡고 있는 직무의 수행에 직접 필요한 지식과 기술향상을 위한 활동만을 일컬어 왔으나, 현대 행정환경의 변화에 따라 공무원 교육훈련에 대한 필요성이 계속 확대되고 그 성격도 변화되어 감에 따라, 오늘날에 있어서 교육훈련이라 하면 공무원의 일반적인 능력을 개발하고 직무수행에 필요한 발전적 변화를 촉진하는 활동을 의미하는 광의의 개념으로 사용되고 있다(오석홍, 2000: 70-71).

#### 나. “교육”과 “훈련”의 구분

본래 “교육”이란 개인의 잠재력을 종합적으로 개발하는 장기적인 것을 의미하며, “훈련”은 개인이 자기가 맡은 직책을 수행함에 있어 그 직위가 요구하는 자격을 구비하지 못한 경우 부족한 능력을 보충하는 단기적인 것을 의미한다(박동서, 2001: 224-225).

또한 교육이란 구성원의 일반적인 지식, 기능, 태도 등을 육성하는 것으로서 주로 구성원의 능력개발에 관심을 두어 장기적인 변화를 추구, 반면에 훈련은 특정 직무를 수행하는 데 필요한 지식과 기술을 증진 또는 습득을 위한 것으로서 문제해결, 태도, 관행, 행동의 변경에 관심을 두고 단기적인 변화를 추구하는 경향이 있다(박내희, 2001: 206).

## 다. 교육훈련의 목적

교육훈련은 지식·기술·가치관·태도의 4요소 중 요구되는 일정수준에 미달된 부분에 대하여 교육훈련을 통하여 일정수준에 도달시켜 행정능률을 향상시키는 것이 목적이며, 이러한 교육훈련의 목적은 일반적으로 행정능률의 향상, 사기의 양양, 관료제의 역기능 시정을 들 수 있다(김중희, 2005: 248).

따라서 교육훈련의 목적은 다음과 같이 6가지로 살펴볼 수 있다(박동서, 2001: 211-212).

일반적으로 교육훈련을 통하여 공무원들은 직무를 신속하게 처리하고, 낭비적인 동작을 제거하며, 인력과 물자를 보다 효율적으로 활용하며, 담당직무의 경비를 절감시킬 수 있는 능력의 향상을 이루며, 교육훈련은 비교적 짧은 기간 동안에 공무원을 만족스러운 직무수준에 올려놓도록 직무에 대한 습득시간의 절약과 관료의 전통적인 결함과 부정부패의 시정·예방, 그리고 자기개발의 기회를 통한 사기의 양양을 이룬다.

또한 내부승진에 의하여 상위직을 충족하기 위해서는 상위직에 필요한 직무수행능력을 부여하기 위한 훈련으로 커리어(career)의 개발을 하며, 마지막으로 행정의 개혁, 쇄신, 개선 등이 그 목적이라 할 수 있다.

## 라. 교육훈련의 필요성

21세기 급변하는 행정환경 하에서 공무원이 국민에게 제대로 된 서비스를 제공하고 관련 업무에서 성과를 내기 위해서는, 우수인재의 유치뿐 아니라 이들이 계속 공직에 근무하면서 자기능력을 개발할 수 있는 체계적인 능력발전 프로그램이 필요하다. 따라서 교육훈련은 조직차원에서는 생산성, 인사관리, 통제와 조정에 기여한다고 할 수 있으며, 개인차원에서는 직무만족과, 경력발전차원에서 기여하는 바가 크다고 할 수 있다(유민봉, 1997: 277).

이러한 내용을 좀 더 자세히 살펴보면 우선 조직수준의 필요성은 조직차원에서 교육훈련은 직무수행능력을 향상시켜 근무실적의 개선에 기여하며, 여기서 능력의 향상은 양적인 측면뿐만 아니라 업무의 정확도를 높여 서비스에 대한

국민의 만족도를 높일 수 있는 것이며, 또한 태도와 의식의 변화를 통해 국민에 대한 행정서비스의 신속성이나 친절성 등 질적 수준을 높일 수도 있어 조직의 생산성을 증가시킨다. 인사관리차원에서는 내부인력의 신속적 운용을 가능하게 하여 업무의 지속성을 가져오며 예비인력의 확보에도 기여하게 된다(박경문 · 최승욱, 2001: 218).

다음 개인수준의 필요성은 개개인 교육훈련의 성과 관찰 및 태도조사 혹은 성과의 객관적 기록 등을 통해 측정·평가함으로써 새로운 교육훈련의 목표를 설정할 수 있으며, 교육훈련에 대한 개인적 욕구를 고려할 때 개인차가 개별적인 욕구뿐만 아니라 교육훈련 프로그램에 대한 반응에도 영향을 미침을 고려해야 한다(박경문 · 최승욱, 2001 : 219-220).

## 2. 공무원 교육훈련의 종류 및 방법

### 가. 공무원 교육훈련의 종류

교육훈련의 종류는 분류기준·목적·내용 및 공무원의 직급 등에 따라 여러 가지로 구분될 수 있음, 그 중에서 대상자를 기준으로 분류하면 신규채용자훈련, 일반재직자훈련, 감독자훈련, 관리자 훈련으로 나눌 수 있다(김중양, 2004 : 242).

또한 공무원 교육훈련법령 및 지침 등에 의하여 실시하고 있는 내용을 중심으로 구분하면, 다음과 같은 4가지 형태로 분류할 수 있다. 첫째, 각급 공무원 교육기관에서 실시하고 있는 교육기관의 교육훈련, 둘째, 각 부처에서 행정기관장 책임 하에 실시하고 있는 직장훈련, 셋째, 대학교, 기업체 등 외부기관에 위탁하여 실시하고 있는 위탁교육, 넷째, 정부의 주요시책이나 당면 현안과제 등에 대하여 실시하는 특별시책교육이 있다(김종희, 2005 : 285).

우선 대상자 기준에 따른 교육훈련의 종류는 다음과 같이 구분되며, 그에 따른 내용은 다음과 같다.

신규채용자훈련(Introduction or Orientation Training)은 기관의 목적이나 기능 및 위치, 직무의 내용·절차·수행방법, 보수·승진·근무시간·휴가와 같은

근무조건 등에 관하여 이해시키는데 중점을 두며(김중희, 2005 : 285), 이 외에도 직무를 적절히 수행하도록 하기 위하여서 뿐만 아니라 새로운 분위기 속에서 불안감을 갖기 쉬운 신규채용자의 감정상의 욕구를 충족시켜주기 위해서도 필요하다(정일형, 2002: 10).

일반재직자훈련(Refresher and Extension Course)은 재직 중인 일반공무원에게 새로운 지식·규칙·법령의 내용을 습득시키고, 근무태도와 가치관을 개선시키기 위해 수시로 또는 정기적으로 실시하는 훈련을 말하며, 이는 신규채용자훈련과 함께 가장 활발하게 실시되고 있는 훈련의 하나라고 할 수 있다. 따라서 제주특별자치도의 경우 정보통신과, 기술, 법규, 직무와 관련한 업무수행능력의 향상이 절실하게 요구되고 있는 현 시점에서 일반재직자훈련의 중요성을 무엇보다 크다고 할 수 있다.

감독자훈련(Supervisory Training)은 감독자의 감독능력 향상과 책임성의 준비를 위한 훈련으로서 중요시 되며, 감독자 또는 앞으로 감독자가 될 잠재력을 가진 사람에게 인간관계의 개선에 중점을 두고 행하는 훈련으로 감독자란 1인 이상의 부하를 통솔하고 그들을 감독할 책임을 지니고 있는 사람들을 말하며, 일반적으로 행정조직 내에서 계장과 과장이 이러한 감독자에 해당하는데, 이들은 조직구성원과 가장 긴밀한 접촉관계를 가진다(정일형, 2002: 11).

따라서 감독자는 소속직원에게 대해 탁월한 지도력과 원만한 인간관계를 유지해야 하며, 훈련에 있어서는 감독자의 직무와 책임에 관한 기본지식, 민주적이고 능률적인 행정목적의 달성과 유지, 보다 훌륭한 지도감독 관리방법과 환경변화에 대한 능동적 적응, 인간관계 개선기법 등이 강조되어야 한다.

관리자훈련(Executive Training)은 계층이 높고 주로 정책결정과 지휘업무를 담당하는 관리자 공무원들을 교육하는 것을 말하며, 주로 정책결정에 관련된 전체관리를 위하여 필요한 정치, 경제, 사회의 구조 및 변화와 발전에 대한 포괄적인 문제들을 다루며, 의사결정능력, 지도력, 통찰력, 직관, 창의력의 배양을 그 내용으로 한다.

## 나. 공무원 교육훈련의 방법

교육훈련의 방법에는 교육훈련의 목적·대상자·교육자, 교육훈련의 기간·장소 등에 따라 알맞게 적용되어야 하며, 교육훈련계획의 내용이나 방법이 적절하지 못하다면 그 효과는 기대하기 어려울 것이다.

교육훈련방법은 여러 가지로 구분 할 수 있으나 일반적으로 크게 세 가지로 구분하면 첫째, 교육훈련목적에 따라 지식을 습득시키기 위한 것(강의·토의·시찰·사례연구)과 둘째, 기술을 연마시키기 위한 것(직장 내 훈련·시범·사례연구·토의·전직·견습·역할연기), 그리고 셋째, 태도와 행동을 변화시키기 위한 것(역할연기·시범·감수성훈련·영화·사례연구)이다.

또한 훈련방법을 내용기법(강의·시청각 교육), 과정기법(역할연기·감수성훈련), 혼합기법(사례연구·토의·시뮬레이션) 등으로 구분하기도 하며(김종희, 2005: 286), 조직 내부에서 실시하는 내부교육(internal training)과 조직 외부(external training)에서 실시하는 외부교육, E-learning으로 구분하여 설명할 수도 있다.

<표 1> 교육훈련의 방법

구 분	교육훈련 방법
현장직무훈련 (On-the-Job Training: OJT)	- 실무지도(Coaching) - 직무순환(Job Rotation) - 임시배정(Transitory Experience) - 인턴십(internship)
외부훈련 (Off-the-Job Training: Off-JT)	- 강의(Lecture) - 프로그램화 학습(Programmed Learning) - 시청각교육(Audio-Visual Method) - 회의·토론(Conference Discussion) - 감수성훈련(Sensitivity Training, T-Group Training) - 사례연구(Case Study) - 역할연기(Role Playing)
E-Learning	- 인터넷이나 사내 인트라넷(Intranet)을 이용한 교육훈련

※ 자료 : 김영재·김성국·김강식, 2006: 312-313.

우선 현장직무훈련(On-the-Job Training: OJT)은 내부교육의 가장 일반적인 형태로서 조직내 모든 계층에서 손쉽게 실시할 수 있는 직무교육이며, OJT는 업무시간 중에 실제 업무를 수행하면서 동시에 실시하는 교육으로서 상급자가 하급자에 대해 실시한다.

OJT의 장점으로는 첫째, 일을 실제로 수행하면서 학습할 수 있다는 점, 둘째, 훈련자(상급자)와 피훈련자(하급자)간 의사소통이 원활해진다는 점, 셋째 훈련받은 내용을 즉시 활용하여 성과에 반영할 수 있다는 점, 넷째 훈련비용을 절감할 수 있다는 점을 들 수 있으며, 단점으로는 현재의 관행을 반복적으로 후임자에게 전수하므로 피훈련자들은 잘못된 교육내용을 무비판적으로 답습할 가능성이 높고, 훈련자의 역량에 따라 훈련의 효과는 크게 달라질 수 있으며, 또한 업무 우수자가 반드시 우수한 훈련자가 아니며, 훈련자가 전문가가 아니므로 훈련의 효과를 믿기 어렵다는 점을 들 수 있다(김영재·김성국·김강식, 2006: 313).

외부 훈련(Off-JT)은 직무가 수행되는 장소를 벗어나 시간적 공간적으로 격리된 상태에서 교육훈련을 받는 것을 의미하며, 기업 연수원 교육이나 외부 위탁교육이 이에 속하며, 외부 훈련의 종류로는 강의(Lecture), 프로그램화 학습(Programmed Learning), 시청각교육(Audio-Visual Method), 회의·토론(Conference Discussion), 감수성훈련(Sensitivity Training, T-Group Training), 사례연구(Case Study), 역할연기(Role Playing) 등이 제시된다.

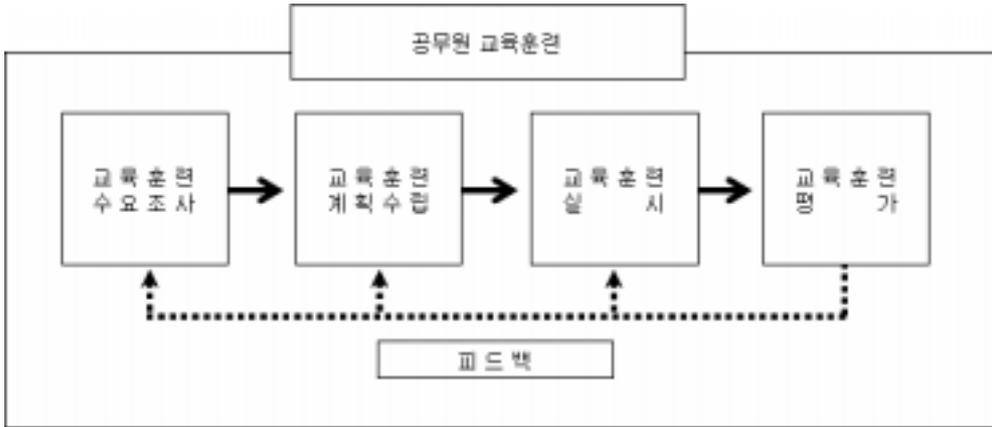
이러한 외부훈련은 현장교육의 단점을 보완할 수 있으며, 특히, 전문성을 갖춘 훈련자에 의해 체계적이고 심층적인 교육훈련을 실시할 수 있음, 그러나 실제 업무환경을 벗어나기 때문에 업무에 지장을 줄 수 있는 단점도 있다.

마지막으로 E-learning은 인터넷이나 인트라넷(Intranet)을 사용하여 실시하는 온라인 교육을 의미하는 것으로 오늘날 정보기술의 발전과 이러닝 콘텐츠의 개발로 E-learning을 실시하는 기업이나 정부기관이 크게 증가하고 있다.

사이버연수원 또는 원격교육이라고도 부르는 E-learning은 시간과 장소에 구애 받지 않고 피훈련자가 학습의 속도를 조절하면서 교육훈련을 실시할 수 있다는 장점 때문에 날로 확산되는 추세이며, 그에 따른 내용과 방법도 다양하게 발전하고 있다.

### 다. 공무원교육훈련의 운영과정

공무원교육훈련의 운영과정은 일반적으로 교육훈련 수요조사, 교육훈련계획수립, 교육훈련의 실시, 마지막으로 교육훈련의 결과를 평가하는 단계로 이뤄지며, 아래의 그림과 같다.



※ 자료 : 김영재, 김성국, 김강식, 2006: 308.

<그림 1> 교육훈련의 운영과정

### 가. 교육훈련의 수요조사

교육훈련은 조직의 목표를 달성하는데 그 목적이 있음, 따라서 교육훈련을 실시하기 위해서 조직의 목표를 정확히 파악하고 그 목표를 달성하기 위해 교육훈련이 도울 수 있는 방안을 모색하는 일이 선행되어야 하며(김영재, 김성국, 김강식, 2006 : 308), 따라서 교육훈련의 수요란 직무가 요구하는 지식·기술·능력·태도와 이들 요소에 대하여 공무원이 현재 갖고 있는 상태의 차이로서 일반적으로 정의된다(유민봉, 1997 : 280).

이러한 훈련수요조사는 공무원들이 어떤 훈련을 어느 정도 필요로 하는가를 확인하는 활동을 말하며, 훈련이란 결국 기대수준에 미달되는 공무원의 능력을 보충하자는 것이므로 훈련수요조사에서는 우선 기준에 미달하는 공무원의 능력

이 무엇이며 미달의 원인이 무엇인가를 알아내고, 그러한 능력이나 자질을 개선·보완할 수 있는 훈련이 어떤 것인가를 결정해야 한다(김중양, 2004 : 255).

$$N = R - P$$

N = 훈련의 목적과 수요 (training objectives and needs)

R = 직책이 요구하는 자격 (job requirement)

P = 공무원의 현재 자격 (present job skill of public servant)

따라서 교육훈련 수요 즉, 그 필요성을 파악하려면 무엇보다도 직무분석과 공무원의 능력에 관한 세심한 분석이 요구되며, 공무원 교육훈련은 단지 직무수행 능력의 향상이라는 연수차원을 넘어서 장기적인 인력수급과 전문인력 양성을 위한 인재 육성계획의 차원에서 중요시되어야 할 것이다.

#### 나. 교육훈련의 계획수립

교육훈련 수요조사가 끝나고 나면, 훈련수요조사를 바탕으로 교육훈련 프로그램을 개발하고, 교과를 편성하고, 교육훈련대상을 결정하며, 이를 토대를 가장 효과적인 교육방법 및 기간을 결정하며, 교관요원을 선정하는 작업을 거치게 된다(이화진, 2004 : 24).

이러한 교육훈련 계획수립에는 필요한 자료의 수집과 분석에 의하여 판단의 기초가 마련되면 훈련의 목표를 결정하고, 훈련계획의 내용을 구성하는 입안적 작업이 진행되며, 훈련계획의 수립단계에서 결정하여야 할 중요한 사항으로는 ① 훈련사업 전반의 기본목적, ② 훈련사업의 분야별 우선순위, ③ 훈련의 종류, ④ 훈련과정별 반편성 계획과 반별 훈련목적, ⑤ 훈련기간 및 훈련대상, ⑥ 피훈련자의 선발계획, ⑦ 훈련방법과 과목별 교수요목, ⑧ 훈련기관과 설비, ⑨ 교재편찬 계획, ⑩ 훈련실시의 시간표, ⑪ 훈련의 평가방법, ⑫ 훈련의 비용 등이 있다(오석홍, 1993 : 327).

## 다. 교육훈련의 실시

훈련계획을 수립하여 채택한 다음에는 이를 실천에 옮기는 데, 훈련을 실시하려면 피훈련자를 선발하여야 하며, 훈련에 대한 저항을 극복하고 필요한 자원을 동원·조직화해야 한다. 즉, 훈련 집행단계에서 해야 할 중요한 일은 피훈련자가 훈련받을 태세를 갖추고 훈련동기를 갖게 하는 것이며, 또한 학습활동에 유리한 상황을 설정하는 것이며, 훈련사업에 대한 적절하고 적시성 있는 정보를 전파하고, 관리층의 이해와 협조를 구하고, 훈련참가에 대한 불이익조치가 없도록 하며, 성공적인 훈련수행에 대해 보상을 실시하는 일들도 집행단계의 임무에서 수행된다.

## 라. 교육훈련의 평가

교육훈련의 효과성 평가란 교육훈련의 목적이 어느 정도 달성되었는지 그 효과를 분석·평가하는 활동으로 교육훈련의 효과는 두 가지로 구분될 수 있다. 즉, 교육과정 수료와 동시에 공무원 개인의 지식·기술·능력·태도·행동에 나타난 학습효과<sup>1)</sup>와 교육훈련을 마치고 직장에 돌아가 1차적 개인변화가 조직성과에 어떻게 전이되었는가를 보는 전이효과가 있다.

이러한 교육훈련의 효과를 평가함에 있어서도 다양한 기준이 제시되고 있는데 그 기준은 교육훈련 목적에 대한 피훈련자의 인지 정도, 교육훈련에 대한 참여 동기의 적절성 정도, 교육훈련의 목적과 수요와의 상관관계, 교육훈련의 목적에 대한 교과내용의 적절성, 교육훈련 방법의 타당성, 교육훈련 내용의 실용성, 교육훈련 내용의 실제적·구체적인 적용정도, 교육훈련 내용에 대한 피훈련자의 심리적 수용도 및 변화도, 피훈련자의 행동 변화에 대한 조직 내에서의 지지도, 피훈련자의 행동 변화가 행정기관의 목적 달성에 기여하는 정도 등이 있다.

---

1) 학습효과는 프로그램의 효과가 개인 내부에 머무는 것인 반면, 전이효과는 외부로 반영된 것으로 각각을 훈련타당도와 성과타당도라 한다(유민봉, 1997: 220).

### Ⅲ. 국내외 공무원 교육훈련 현황

#### 1. 국외 공무원 교육훈련<sup>2)</sup>

##### 가. 미국

미국의 공무원 교육훈련은 원칙적으로 각 부처 자율하에 실시토록 권한이 위임되어있어 각 연방기관마다 자체실정에 맞는 다양한 훈련프로그램을 운영하고 있다. 즉, 과거 교육훈련에 대한 기획과 집행의 실질적인 총본산의 역할을 담당했던 인사관리처(OPM)의 역할은 법령 및 지침의 제정, 교육훈련 정보 제공 등 사실상 “기획, 지원 혹은 자문”의 역할을 하고 집행권의 대부분은 각 부처에 위임되거나, 민영화되었다.

교육훈련의 기본방향은 1993년에 제정된 정부실적및결과에관한법(Government Performance and Results Act of 1993: GPRA)에 의거해 정부의 생산성향상이 목표이며<sup>3)</sup>, 직위분류제의 특성상 신규채용은 당해 직위에 적합한 자격요건을 이미 갖춘 자를 선발하는 것을 전제로 하기 때문에 신규채용공무원에 대한 공통적인 강제훈련은 실시하고 있지 않다.

현행제도상 현직 공무원에 대한 강제훈련은 특정직군 고유의 업무수행에 필요한 기술과 특별강조사항을 위한 훈련을 제외하고는 새로운 관리자(managers)와 감독자(supervisors)에 대한 훈련만이 있다<sup>4)</sup>. 또한 미국은 훈련기법에 있어서 전통적인 강의실 훈련 대신 첨단기법을 활용한 원격훈련으로 점차 이전하고 있으며, 이는 행정명령 13111호(Executive Order 13111)와 밀접한 관련이 있는데, 이 명령은 연방공무원에 대한 교육훈련에 있어서 첨단기법을 적극 활용토록 지시한 것으로 볼 수 있으며 이러한 추세는 전 세계적으로 진행되고 있다.

2) 중앙공무원교육원, <http://www.coti.go.kr/gate.jsp>

3) 정부실적및결과에관한법(GPRA)에 의해 각 연방기관은 해당기관에서 자체 인력, 예산, 기타 재원을 활용하여 구체적인 성과를 달성하는 전략계획을 수립토록 의무화되어 있으며, 5개년 단위 장기계획과 매년마다의 실행계획을 수립하게 되어있다.

4) Merit Systems Protection Board, Leadership for Change, July 1995: 7.

## 나. 영국<sup>5)</sup>

영국의 공무원 교육훈련은 관련당사자 즉, 공무원본인, 부서장 및 소속기관 간의 철저한 파트너십에 의하여 이루어진다. 즉, 훈련수요를 파악하고 충족하는 일차적 책임은 본인과 부서장에게 있으나 구체적인 훈련내용의 결정은 어디까지나 본인이 속한 조직의 목표와 그 목표달성에 있어서의 본인의 역할에 따라 달라지게 된다.

영국의 공무원교육은 훈련수요를 진단하여 바로 그것에 대해서 집중적으로 이루어지고 있다는 점에서 수요자 중심으로 이루어진다고 할 수 있으며, 또한 교육훈련기관도 피훈련자의 교육훈련목표 달성에 1차적인 목적을 두고 교육훈련을 설계 제공하고 있다. 피훈련자의 환경을 고려한 주문형 프로그램(tailored training)의 개발, 현지출장교육의 실시, 외부기관에 의하여 공인된 교육과정의 개설을 통한 전문자격의 부여 등은 그 좋은 예가 된다.

영국의 CSC(Civil Service College)는 특히 관리직 공무원에 대한 교육훈련을 담당하는 기관으로 주된 기능으로는 공무원의 능력개발 및 전문기술 배양, 공직 전문성 및 제도개혁의 촉진, 공직내외 또는 국제간 다양한 경험 및 의견교환기회 제공, 행정개혁 및 공공서비스 관리개선을 위한 컨설팅 역할을 담당한다. CSC 교육과정의 가장 큰 특징은 여러 주제에 관한 종합교육이나 일반소양교육이 아니라 특정주제에 관한 전문적, 실제적, 그리고 집중적 교육을 실시하는 것이며, 자국의 경험을 통한 국제사회의 주요이슈 및 문제해결을 위해 국제회의 및 Workshop 등을 운영한다.

교육방법으로서는 강의 위주가 아닌 워크샵(Workshop), 역할연기법, 폐쇄회로방식 TV의 이용, 입교전 교육생의 능력 평가를 위한 설문조사 등 참여식 교육방법이 많이 사용되고 있으며, 교육기간은 주로 5일 이내의 단기이고 교육대상자도 다양한 출신이고, 민간부문의 교육생들도 해당분야에 공통적인 관심과 배경, 그리고 지식을 갖고 교육에 참여하고 있다.

또한 CSC 본부 및 분소에 개설되어 있는 교육과정의 종류는 약 500여개이고 실

5) 중앙공무원교육원, <http://www.coti.go.kr/gate.jsp>

제 운영되는 교육과정수는 현지 출장교육, 주문형 프로그램(Tailored Programme) 등을 포함하면 약 1500개의 과정수가 되어 교육훈련의 다양화가 잘 이루어지고 있다.

## 2. 국내 공무원 교육훈련

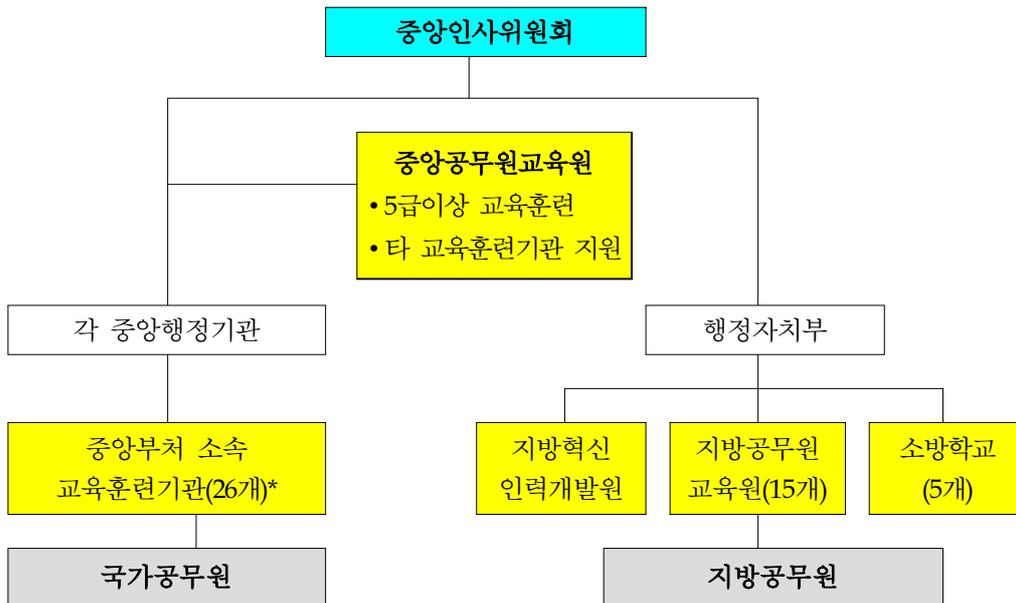
### 가. 공무원 교육훈련 실시체계

우리나라 공무원 교육훈련의 실시체계를 살펴보면, 공무원 교육훈련은 중앙인사관장기관으로서 중앙인사위원회를 중심으로 각 중앙행정기관과 중앙부처 소속 교육훈련기관 등에서 분담하여 실시되고 있다. 또한 국가공무원 교육기관으로는 중앙공무원교육원과, 각 부처별 교육훈련기관들이 있으며, 지방공무원 교육기관으로는 행정자치부의 지방혁신인력개발원<sup>6)</sup>과 지방자치단체의 시·도 지방공무원교육원에서 분담하여 실시하고 있다.

---

6) 지방혁신인력개발원의 연혁을 살펴보면 행정자치부 소속으로 1999년 지방행정연수원이 확대개편되어 국가전문행정연수원으로 개원하였으며, 행정자치·교육, 농림·건설, 특허·통계의 6개 부처 공무원 교육을 담당, 2005년 이후에는 자치인력개발원, 2006년 지방혁신인력개발원으로 조직이 개편되었다.

<그림 2> 공무원 교육훈련 실시체계<sup>7)</sup>



※ 자료 : 중앙인사위원회, 2004: 3.

※ 주 : 중앙공무원 교육원, 지방혁신 인력개발원을 제외한 숫자이며 이를 포함해서 중앙부처 소속 교육훈련기관의 수는 28개(병설기관 포함)임

우선 중앙인사위원회(능력발전과)는 ① 공무원교육훈련제도의 연구·개선, ② 특별시책교육계획의 수립 및 실시, ③ 공무원 국내위탁교육의 실시, ④ 공무원 공로연수제도 운영, ⑤ 교육훈련에 관한 국제교류·협력 추진, ⑥ 공무원교육훈련에 관한 협의·조정 및 평가, ⑦ 교육에 관한 각급 행정기관 및 공무원 교육훈련기관 지도·지원, ⑧ 공무원 채용을 위한 국비장학제도의 수립 및 실시, ⑨ 공무원 국외훈련계획의 수립 및 실시 등의 주요기능을 지니고 있으며<sup>8)</sup>, 각급 중앙행정기관은 ① 국가시책 및 현안과제 등에 대한 자체 직장교육의 실시, ② 소속 직원에 대한 전문교육과 다수부처들과 관련하여 전문교육과정을 운영 중이며, 그 예로 국가청렴위원회의 부패방지, 법제처의 법제실부, 여성부의 성인지적 정책형성 등을 들 수 있다.

7) <그림 2>에서는 교육공무원의 교육훈련에 속하는 교육인적자원부, 교육인적자원연수원, 각 시·도 교육청 소속 16개 기관은 제외하였다.

8) 공무원 교육훈련정보센터, <http://www.training.go.kr/>.

특히 중앙공무원교육원의 경우 5급 이상의 교육훈련을 담당하고 있으며, 타 교육훈련기관의 지원 업무를 맡고 있다. 또한 지난 7월에 출범한 고위공무원단의 후보자 교육과정을 위탁교육과정으로 운영하고 있다.

이러한 공무원 교육훈련기관의 역할은 공무원 임용예정자의 기본교육과 재직자의 각종 전문교육을 담당하는 것이며, 중앙부처 소속 교육훈련기관이 26개(중앙공무원교육원, 지방혁신인력개발원 제외), 지방공무원교육원이 15개, 소방학교가 5개가 현재 운영 중에 있다<sup>9)</sup>.

## 나. 공무원 교육훈련 실시유형

공무원 교육훈련의 프로그램은 훈련대상자,<sup>10)</sup> 훈련대상자 직급,<sup>11)</sup> 훈련기간<sup>12)</sup>, 훈련과정<sup>13)</sup> 등에 따라 여러 가지 종류로 구분할 수 있으며, 교육훈련의 장소에 따라서 공무원 교육훈련을 구분할 수 있다. 즉, 교육훈련의 장소에 따라 정부내 훈련과 외부위탁(정부외) 훈련으로 나눌 수 있으며, 정부내 훈련은 직장 교육훈련과 교육훈련기관 교육훈련으로, 외부위탁훈련은 국내위탁 교육훈련과 국외위탁 교육훈련으로 세분화 된다(중앙인사위원회, 2000 : 23).

9) 중앙인사위원회, <http://www.csc.go.kr/policy>

10) 교육훈련의 대상자에 따라 적응훈련(Introduction or Orientation Training), 일반재직자훈련(Refresher and Extension Course), 감독자훈련(Supervisory Training), 관리자훈련(Executive Training)으로 구분

11) 훈련을 받는 공무원의 직급을 기준으로 고위정책과정, 고위공무원단후보자과정, 핵심인재과정, 신규관리자과정, 신규실무자과정 등으로 구분

12) 훈련기간을 기준으로 장기·중기·단기 훈련으로 구분

13) 교육훈련의 과정에 따라 직급별 기본교육훈련, 직무분야별 전문교육훈련, 정신교육훈련 등으로 구분

<표 2> 공무원 교육훈련의 실시 유형

실시 유형	내 용
교육 기관의 교육훈련	- 직급별 기본교육 - 직무분야별 전문교육 - 정신교육 및 특별교육
직장 교육훈련	- 기관별 직장직무교육 - 주무부처주관 전문교육 - 정신교육
위탁 교육훈련	- 국내 장·단기 위탁교육훈련 - 국외 장·단기 위탁교육훈련
특별시책교육	- 정부주요시책 및 당면과제 등

※ 자료 : 공무원 교육훈련 정보센터, <http://www.training.go.kr>, 재구성.

우선 기본교육은 신규채용자 또는 승진자를 주로 하여 공직자로서 필요한 기본소양과 자질 및 기본능력을 함양하기 위한 교육이며, 전문교육은 전문분야별 직무능력을 제고하기 위한 교육이며(한국행정연구원, 2004: 13), 또한 기본교육 과정은 대체로 승진을 위해 교육점수가 필요한 경우 받는 프로그램이고, 5급 이상의 공무원들은 중앙공무원교육원에서 실시하고 있으며, 전문교육은 업무를 처리하는 데 전문적인 지식을 학습하기 위한 과정으로(이주희, 2003: 36), 전문교육의 신규실무자과정의 경우에는 중앙공무원교육원과 전문교육훈련기관에서 나누어 실시하고 있다.

교육기관의 교육훈련은 중앙공무원교육원 등 관계 부처에 설치되어 있는 28개의 교육훈련기관과 각 시·도 지방공무원교육원에서 실시되고 있으며, 이러한 교육훈련은 공무원 교육훈련의 근간을 이루고 있으며 교육훈련기관 교육훈련은 행정자치부 산하의 지방혁신인력개발원, 각 시·도 지방공무원교육원, 그리고 정보통신공무원교육원, 중앙공무원교육원과 같은 중앙부처산하의 교육훈련기관 등에서 실시되고 있다. 또한 중앙부처 소속의 교육훈련기관은 독립기관이 20개, 병설기관이 8개로 총 28개의 교육훈련기관이 있다.

직급별 교육훈련은 공무원의 직급에 따라 단계별로 실시하는 직급별 기본교육은 5급이하 신규관리자과정 및 승진후보자과정, 신규실무자 과정, 4급이상 핵심인

재과정, 고위공무원단 후보자과정, 고위정책과정 등이 있으며, 각 부처에서 실행하고 있는 직장훈련(on the job training)은 기관장이 교육훈련에 관한 기본정책과 일반지침에 따라 소속 공무원들에 대한 정신자세확립과 업무수행에 필요한 법령, 지식, 기술 등의 습득과 직무수행능력의 향상을 위하여 실시하는 훈련이다.

외부기관의 위탁교육은 각 부처에서 공무원을 선발하여 대학교, 연구소, 민간교육기관 등에 위탁하여 훈련을 실시하고 있으며, 외부 위탁교육은 국내에서 실시하는 국내 위탁교육과 국외에서 실시하는 국외훈련으로 구분할 수 있다.

또한 지방공무원 교육훈련은 지방공무원교육훈련법에는 교육훈련의 그 적용범위에 있어 “지방자치법 제85조의 규정에 의한 지방자치단체의 장 및 지방교육자치에관한법률 제25조의 규정에 의한 교육감소속의 공무원에게 적용한다.”<sup>14)</sup>라고 규정되어 있으며, 지방자치단체 공무원을 전문적으로 교육하는 기관은 행정자치부 소속 지방혁신인력개발원, 각 시·도 소속하에 있는 15개 지방공무원교육원에서 전체 교육의 82%를 담당하고 있다(이권상, 2005: 62).

행정자치부는 지방공무원 교육훈련에 관한 기본정책의 수립, 지침시달 등 교육훈련에 관한 정책적 사무를 담당하고 있으며, 지방혁신인력개발원은 지난 2005년 1월부터 5급 이상 관리자교육과 전국적 통일을 요하는 교육을 실시하며, 또한 지방혁신인력개발원은 행정자치부의 기본정책을 교육·지도·지원하는 업무를 담당하고 있다.

## IV. 제주특별자치도 공무원 교육훈련 현황 및 문제

### 1. 제주특별자치도 공무원 교육훈련 현황

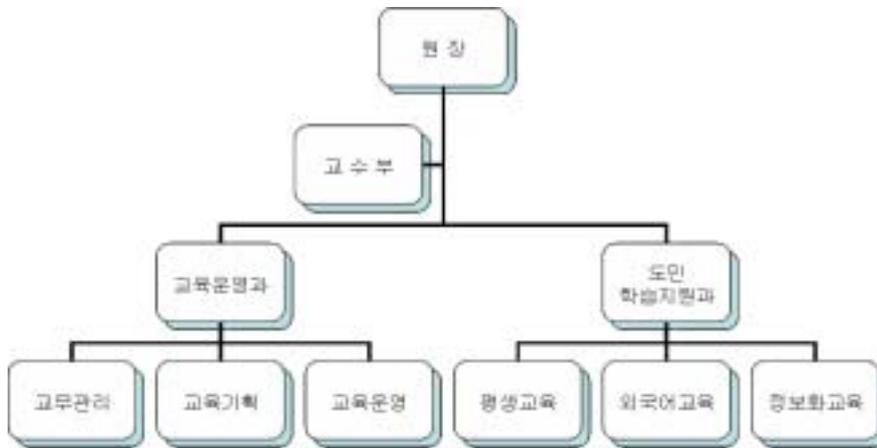
#### 가. 제주특별자치도 인력개발원 현황

현재 제주특별자치도의 공무원은 4,540명으로(통계연보, 2005), 특별자치도가

14) 지방공무원교육훈련법 제2조(적용범위).

시행되면서 점점 공무원 교육훈련에 대한 인식이 높아지고 있는 시점이다. 제주특별자치도의 경우 1984년 제주도 지방 공무원 교육원에서 시작하여 현재 제주특별자치도 인력개발원으로 명칭이 변경되었으며, 그에 따른 조직은 조직은 2006년 7월 현재 2과 6담당관으로 구성되어 교육운영과에서는 교무관리, 교육기획, 교육운영 업무 지원, 도민연수과에서는 평생교육, 외국어교육, 정보화교육 업무를 담당하고 있다. 전체 정원은 2006년 7월 현재 정원은 총 40명이며, 현원은 총 36명으로 구성되어 있고, 정원의 대부분이 일반직으로 총 22명이며, 그 밖에 별정직과 기능직이 있다.

<그림 3> 제주특별자치도 인력개발원 조직도



※ 자료 : 제주특별자치도 인력개발원, <http://www.edu.jeju.kr>, 재구성.

인력개발원원은 혁신과 발전을 이끄는 『세계일류』의 인재육성, 21C “초일류 제주인(도민+공무원)” 양성이라는 목표를 통해 제주특별자치도 공무원의 교육훈련방향을 설정하고 있으며, 그에 따른 추진방향으로는 제주특별자치도의 핵심인재로 성장할 수 있는 수요자 중심의 교육훈련체계 구축, 혁신과 능력개발을 위한 체계화된 문제해결 위주의 전문가 육성, 제주특별자치도민으로서의 자치역량 강화와 배움에 대한 욕구를 충족시킬 수 있는 찾아가는 도민학습 실현, 전문교육훈련기관과의 유기적인 협조체계 구축을 통한 지속적인 교육훈련혁신의 동력 창출 및 전문 교수인력의 확충 등을 들고 있다. 이러한 목표와 추진방향 아래

『제2의 도약』 제주, 하나 된 힘으로라는 가치를 내걸고 공무원 교육훈련에 매진하고 있다(제주특별자치도 인력개발원, 2006: 1).

## 나. 제주특별자치도 교육훈련현황

제주특별자치도의 최근 5년간 인력개발원의 교육훈련실적을 살펴보면, 2003년 이후부터 교육생의 인원이 급격하게 증가하여, 2004~2005년 평균적으로 4,000여 명의 공무원들이 교육훈련을 받았으며, 2006년에는 7,538여명을 교육대상자로 하였다.

<표 3> 공무원 교육훈련실적

구 분	2000년	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년
총인원(명)	958	1,214	843	3,751	4,310	4,270

※ 자료 : 제주특별자치도, <http://www.jeju.go.kr/>, “2005년 통계연보”. 재구성.

또한 현행 제주도 지방공무원의 교육훈련 과정은 기본교육, 전문교육, 장기교육, 기타교육 과정으로 이루어지며, 기본교육은 일반직 및 기능직 신규 채용자를 대상으로 소양교과, 직무과목, 현장참여로 4주간 실시하고, 전문교육은 공통전문과정과 선택전문과정으로 분류되며 6급 이하 및 기능직 공무원들을 대상으로 행정혁신과정을 교육하며, 교육기간은 2주임. 선택전문과정은 혁신역량, 리더십, IT, 외국어 등 27개 교육과정을 대상으로 최소 3일, 최대 4주(외국어)에 걸쳐 실시된다.

그리고 장기교육은 영어 정예과정으로 6급 상당 공무원을 대상으로 12주 합숙 및 32주 비합숙 과정으로 이루어지며, 기타교육과정으로 외국어 교류연수, 시군공무원 역량강화, 간부직 공무원 위탁교육, 일용직 및 청원경찰을 대상으로 한 직무교육을 단기간에 걸쳐 실시된다. 그러나 현재 교육훈련은 교육과정이 단순화(직무, 전산, 외국어, 행정혁신 등), 교육방식의 획일화(집합교육), 하위직 공무원 위주의 교육, 교과서 중심의 이론적 교육에 치중하는 경향이 강하며, 국외

교육훈련 역시 2003년부터 2006년까지 국외교육훈련현황을 보면 총 18명이 훈련을 받았으며, 이중 17명은 국외대학에서 1년간 직무훈련을 받았고, 1명은 국외자치단체에서 직무훈련을 받았으나 민간기관 및 연구기관의 교육훈련실적으로 국내외를 포함해 거의 없는 것으로 나타나고 있다.

## 2. 제주특별자치도 교육훈련의 문제점

우선 제주특별자치도 교육훈련의 문제점은 다음과 같이 논의될 수 있다.

첫째, 교육과정 단순화의 문제로 교육훈련과정은 교육훈련 수료 후 직무 및 개인역량강화와 연계되어야 하지만 대부분 직무 및 개인역량 강화와 연계가 약하고 오히려 승진을 위한 통과의례적 성격이 강한 것으로 나타나고 있으며, 따라서 직무, 직급별 가치역량, 직무역량 등에 대한 과학적 분석을 통한 체계적인 교육과정 설계가 필요하다.

둘째, 교육방식 획일화의 문제로 현재 교육방식은 집합교육 후 강의 형태로 이루어져 교육효과가 반감될 수 있는 상황이며, 따라서 교육훈련 방식을 다양함으로써 효과를 증대시킬 수 있는 체계가 확립되어야 한다.

셋째, 교육훈련 점수와 승진 연계의 비합리성의 문제로 개인역량과 승진의 연계는 합리적이거나 현재 교육훈련 점수를 승진에 연계시키는 방안은 교육훈련 효과와 직무역량강화간의 연계 정도를 측정하는 방식이 설정되지 않고, 더구나 단기교육 점수와 승진을 연계시키는 것은 무리이며, 따라서 교육훈련은 개인의 역량을 강화하는 본연의 목적에 충실하고, 승진은 개인 역량을 측정하는 별개의 시스템을 개발하여 역량점수와 연계시키는 것이 타당할 것으로 사료된다.

넷째, 교육훈련인프라 구축 미흡의 문제로 제주특별자치도 인력개발원의 전담 인력, 전문인력, 교수인력의 부족으로 체계적인 교육훈련 실시에 한계를 노출하고 있다. 즉, 외부 민간교육훈련기관, 해외교육훈련기관, 국내외 연구기관 등을 통한 교육이 매우 미흡하고 주로 학위과정에 편중되어 있어 국내외 교육 및 연구기관과 협약을 통한 보다 체계적이고 장기적인 교육시스템 구축이 필요한 것으로 판단된다.

## V. 제주특별자치도 공무원 교육훈련 강화방안

제주특별자치도 공무원 교육훈련 강화방안<sup>15)</sup>은 첫째, 공무원들의 역량강화중심의 교육훈련 체계가 도입될 필요성이 있을 것이다(이경원, 2006). 즉, 제주특별자치도 공무원들의 역량평가 및 역량개발 교육을 통해 공무원 역량 혁신이 되고, 제주도의 변화 추진자로서 역할 수행할 수 있도록 하는 교육이 필요하다. 특히 제주도의 경우 특별자치도가 시행되면서 공무원들의 역량이 더욱 중요화되도록 작용하고 있으며, 따라서 역량강화에 따른 교육훈련이 절실한 것으로 파악된다.

둘째, 직무교육 이수체계의 강화가 필요하다. 즉, 제주특별자치도 공무원들의 직무역량분석을 토대로 현재 직무(Technical Skill)중심의 연수에서 직급/직무별로 핵심인재 양성체계로 전환하여 조직성과 창출하고, 직급별 기초역량을 산출하여, 제주도 지방공무원에 필요한 직무교육과정을 수행할 수 있도록 개선되어야 할 것이다.

우선 기초직무교육의 경우 정보수집 및 분석, 의사전달, 계획수립, 업무추진, 대인관계, 문제해결, 팀워크형성 능력 등을 교육할 수 있으며, 해당직급 승진자 및 승진 후 해당 직급 과정을 아직 이수하지 못한 자를 대상으로 필수과정을 운영할 필요가 있다. 또한 직무심화교육은 제주특별자치도의 핵심전문가육성을 필두로 하여 운영되어야 하며, 국내 파견연수, 해외파견연수, 민간교육기간 위탁교육과 같은 방법을 활용할 수 있다. 그러나 장기간/고비용의 파견교육은 엄선된 인력에 대해 시행해야 할 것이며, 육성된 인력을 지속적으로 관리, 활용할 수 있는 시스템 정립(사후관리방안) 등이 더욱 중요한 요소로 사료된다.

셋째, 당해 직급 및 직무별 필수교육과정을 선정하여 의무적으로 이수하게 하고(년 50시간 이상), 자율적으로 50시간 이상 이수하게 하는 제도인 의무교육 학습제를 실시하도록 유도해야 한다. 즉, 당해 직급에서 연평균 100시간의 교육 및 학습을 의무한자에 한하여 승진을 허용하는 방향으로 전환될 필요가 있다.

넷째, 교육과정의 혁신으로 우선 외국어 장기교육과정을 확대하여 국제자유도

15) 본 내용은 2006년 제주도 지방공무원 성과평가와 역량강화방안 연구를 토대로 작성하였다.

시 투자유치, 교류, 해외시장개척 전문인력 양성 등에 활용해야 하며, 간부급 공무원에 대한 중장기 교육과정 신설로 특별자치도에 걸맞는 능력을 배양해야 할 것이다.

민간기관 장기 위탁교육과정을 신설하여 특별자치도에 걸맞는 역량강화와 문제해결형 전문행정인을 양성하고, 수요자중심의 교육운영과 민간기관과의 협력체제를 구축해야 할 것이다. 또한 연구년제를 도입하여 전문지식 및 기술습득의 기회를 제공하고, 재충전 기회를 제공함으로써 근로생활의 질 향상을 꾀할 수도 있다.

다섯째, 사이버교육 시스템의 구축을 통해 각 부처 핵심인력에 대해서는 업무공백 부담 등에 따라 장기집합교육이 어려운 점을 감안하여 On-line학습지원을 포함한 직무병행교육을 실시할 필요가 있다. 따라서 사전진단, '교육', '사후진단 및 평가'의 기본절차에 따라 집합교육과 현업병행 학습을 적절히 결합하여 교육효과를 극대화하도록 하며, 효율적인 교육생 관리·평가 등을 위하여 각급 교육훈련기관에 교육프로그램 관리시스템(Learning Management System)개발·운영할 필요가 있다.

여섯째, Action Learning 실시를 통해 학습팀을 지원할 수 있는 지원팀(외부 전문가, 공무원교육원 coordinator, 인사부서담당자)을 구성하고 지속적으로 지원해야 하며, 학습주체의 현업 실천에서 상사와 동료들의 사회적 지원이 필수적이기 때문에 이를 지원할 수 있는 조직분위기가 형성되어야 한다.

학습조직의 경우 여러 네트워킹 요소가 결합되어 손쉽게 집합교육을 할 수 있다는 장점이 있으므로 그에 따른 여러 논의가 필요하며, 사후학습의 장으로 활용되어야 할 것이다.

마지막으로 사내강사제도 도입으로 전체 인력 중 사내강사로 적합한 인물을 선정하여 교수활동에 필요한 기초 이론을 정립시키고, 교수능력을 배양하여 사내강사로 임명하고 강사료 및 교재개발비 등을 지원하도록 하며, 사내강사의 활용은 외부강사들이 접근하기 어려운 현업 직무기술교육에 투입하도록 한다.

결국 조직 내에서 창출된 지식이 내부에서 공유되는 것은 매우 중요한 요소이며, 따라서 사내강사 제도가 단순한 강사 요원의 확보에 그치는 것이 아니라, 향후 학습조직의 구축에 토대가 될 수 있을 것이다.

## VI. 결 론

공무원의 전문성과 교육훈련의 중요성은 어느 시점에서나 강조되어 왔다. 행정의 능률향상과 주민 서비스 향상의 관건은 결국 공무원의 능력과 태도에 달려있는 것이며 이는 학습과 교육에 의해 변화 가능한 것이기 때문이다. 그러나 최근 급격한 우리 사회의 변화와 행정에 대한 새로운 요구는 지금까지 교육훈련을 강조해오던 과거의 양상과는 그 차원을 달리한다고 할 수 있다(옥원호, 2000: 15).

따라서 공무원들은 자발성과 자신의 필요에 따라 교육을 받아야 한다. 교육훈련이 단순히 승진을 위한 과정이나 공직생활의 의무 중 하나로서 받는 것이어서는 자발성을 담보하기 어렵다. 공직의 안정성이 감소하고 능력과 경력에 따른 승진이 일반화될수록, 보수가 연공서열이 아닌 업무성과에 의해 결정될수록 전문성의 향상과 우수한 직무수행능력을 통해 자신의 경쟁력을 제고하려는 공무원의 교육훈련 욕구는 증가할 수밖에 없다. 교육훈련기관은 이런 피교육자의 요구를 수용하여 그들이 원하는 내용과 주제의 교육을 적절한 시기에 편리하고 효과적인 장소와 방법으로 제공해주어야 한다. 이는 교육기관 스스로를 경쟁과 시장원리에 노출시킴으로써 해결하여야 한다. 대학 및 민간기관과의 교육공급의 경쟁체제를 구축하고, 피교육자의 선호와 평가에 따라 존립이 결정될 때 공무원 교육원의 교육시스템은 활성화되고 높은 생산성을 지니게 될 것이다.

결론적으로 현재 제주특별자치도의 교육훈련은 천편일률적인 구성으로 인한 문제점들이 있으며 ‘새 술은 새 부대에’라는 말과 같이 변화하는 환경에 적응하기 위한 즉, 특별자치도에 적응하기 위한 새로운 공무원교육훈련의 도입이 필요하며, 그에 걸맞는 역량을 갖춘 인재를 양성해야 할 것이다.

■ 참고문헌 ■

- 김영재 · 김성국 · 김강식(2006), 「인적자원관리」, 서울: 삼영사.
- 김종희(2005), 신행정학, 서울 : 법문사.
- 김중규(2004), 선행정학, 서울 : 성지각.
- 김중양(2004), 「한국인사행정론」, 서울 : 법문사.
- 박경문 · 최승욱(2001), 신인적자원관리론, 서울 : 무역경영사.
- 박내희(2001), 인사관리, 서울: 박영사.
- 박동서(2001), 인사행정론, 서울 : 법문사.
- 오석홍(2001), “공무원 교육훈련의 발전과제”, 대한지방행정공제회, 지방행정 Vol.32..
- 오석홍(1993), 인사행정론, 서울: 박영사.
- 유민봉(1997), 인사행정론, 서울 : 문영사.
- 옥원호(2000), 지방공무원 교육훈련시스템의 개선에 관한 연구, 경남대학교  
경남지역문제연구원 제6권 제1호.
- 이권상(2005), “지방공무원 교육훈련 발전 방향”, 지방공무원 교육훈련 혁신  
토론회.
- 이경원(2006), 『제주도 지방공무원 성과평가와 역량강화방안 연구』, 제주대  
학교 사회과학연구소.
- 이주희(2003), “분권화에 대비한 지방공무원 교육·연수 시스템의 혁신”, 대  
한지방행정공제회, 지방행정 Vol.52 No.598.
- 이화진(2004), 『행정환경변화에 따른 공무원 역량강화방안에 관한 연구 : 지  
방공무원 교육훈련을 중심으로』, 서울여자대학교 대학원석사학위  
논문.
- 정일형(2002), 『한국 공무원 교육훈련의 문제점과 개선방안』, 수원대학교  
행정대학원 석사학위 논문.
- 중앙인사위원회(2004), “교육훈련을 통한 공무원 역량강화방안”.

- 중앙인사위원회(2000), “공무원 교육훈련제도 개편방안”.
- 제주특별자치도 인력개발원(2006), “2006년도 교육훈련계획”.
- 제주특별자치도(2005), “2005 통계연보”.
- 지방혁신인력개발원(2005), “지방공무원제도”.
- 한국행정연구원(2001), 「공무원 직무수행역량 평가모델」.
- 한국행정연구원(2004), “공무원 교육훈련 혁신 로드맵”.
- 한국지방행정연구원(2005), 지방공무원의 전문성 제고방안.
- 행정자치부(2005), 공무원인사개혁백서.
- 교육훈련정보센터, <http://www.training.go.kr/>.
- 중앙공무원교육원, <http://www.coti.go.kr/gate.jsp>
- 중앙인사위원회, <http://www.csc.go.kr/policy>
- 제주특별자치도, <http://www.jeju.go.kr/>.
- 제주특별자치도인력개발원, <http://www.edu.jeju.kr>.