
碩 士 學 位 論 文

大學職員의 教育訓練 需要에 관한 研究

— 國立大學校를 中心으로 —

指 導 教 授 韓 昌 榮



濟州大學校 行政大學院
行政學科 一般行政專攻

高 遠 一

1996年 6月 日

大學職員의 教育訓練 需要에 관한 研究

— 國立大學校를 中心으로 —

指導教授 韓 昌 榮

이 論文을 行政學 碩士學位 論文으로 提出함

1996 年 6 月 日

濟州大學校 行政大學院

行政學科 一般行政專攻



高 遠 一
제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

高遠一의 行政學 碩士學位 論文을 認准함.

1996年 6月 日

委員長_____

委 員_____

委 員_____

碩 士 學 位 論 文

大學職員의 教育訓練 需要에 관한 研究

— 國立大學校를 中心으로 —



濟州大學校 行政大學院

行政學科 一般行政專攻

高 遠 一

目 次

第 I 章 序 論	1
第 1 節 研究의 目的	1
第 2 節 研究의 範圍와 方法	3
第 II 章 理論的 背景	5
第 1 節 大學組織과 職員의 特性	5
1. 大學組織의 特性	5
2. 大學職員의 特性	8
第 2 節 大學職員의 教育訓練	10
1. 教育訓練의 意義와 目的	10
2. 教育訓練의 必要性	14
第 3 節 教育訓練의 一般論理	17
1. 教育訓練의 心理學的 要素	17
2. 教育訓練의 開發體系	20
3. 教育訓練의 過程	21
4. 教育訓練의 分類	25
5. 教育訓練의 評價	35
第 4 節 教育訓練 需要調查 分析	38
1. 教育訓練 需要調查의 意味	38
2. 教育訓練需要 調查方法	39
3. 教育訓練 需要把握의 接近方向	40
4. 教育訓練需要의 概念 定義	41

第 III 章 調查方法	45
第 1 節 調查의 範圍와 方法	45
第 2 節 調查의 內容과 限界	47
1. 調查의 內容	47
2. 內容設定의 限界	48
第 IV 章 研究結果	50
第 1 節 教育訓練 實態調查 分析	50
第 2 節 教育訓練 需要調查 分析	64
1. 重要度 認識과 現在狀態間의 差異	64
2. 領域別 集團間 變量分析	72
3. 調查結果의 特徵	78
第 3 節 現行 教育訓練의 問題點	80
第 V 章 要約 및 含意	83
1. 要約	83
2. 含意	84
3. 提言	87
參考文獻	91
Abstract	98
설문지	101



表 目 次

<표Ⅱ- 1> 공무원 교육훈련 과정	27
<표Ⅱ- 2> 교육훈련 수요지표의 예	39
<표Ⅲ- 1> 국립대학(교)직원현황	45
<표Ⅲ- 2> 설문조사현황	46
<표Ⅳ- 1> 현행 직무교육체계에 대한 인식수준	50
<표Ⅳ- 2> 대학의 직원능력개발 노력에 대한 인식정도	51
<표Ⅳ- 3> 현행 교육훈련체계가 능력개발에 도움을 주는 정도	52
<표Ⅳ- 4> 현행 교육훈련체계의 대학발전에 기여 정도	52
<표Ⅳ- 5> 교육훈련결과 인사고과에 미치는 영향	53
<표Ⅳ- 6> 현행 직무교육제도에 대한 만족도	54
<표Ⅳ- 7> 교육훈련 참가도	55
<표Ⅳ- 8> 현행 직무교육제도에 대한 불만요인	55
<표Ⅳ- 9> 직무교육 필요시기 우선순위	56
<표Ⅳ-10> 교육훈련 이수 실태	57
<표Ⅳ-11> 교육훈련 이수실태 직종별 구분 대비표	57
<표Ⅳ-12> 현행 교육훈련 프로그램 만족도	59
<표Ⅳ-13> 현행 교육훈련 프로그램 불만족 요인	59
<표Ⅳ-14> 향후 개발되기를 바라는 프로그램	60
<표Ⅳ-15> 교육훈련 패턴에 관한 필요성과 만족도	61
<표Ⅳ-16> 직장내 교육훈련 프로그램 만족도	62
<표Ⅳ-17> 대학자체 교육훈련 프로그램에 대한 불만요인	63
<표Ⅳ-18> 대학에서 실시하는 해외연수제도에 대한 불만요인	63
<표Ⅳ-19> 「기초직무수행능력과 태도」	65
<표Ⅳ-20> 「실무수행능력과 태도」	66
<표Ⅳ-21> 「기획 및 창의력과 태도」	68

<표IV-22> 「문제해결 능력」	69
<표IV-23> 「조직관리 능력」	71
<표IV-24> 「기초직무수행능력과 태도」에 대한 차이 검증	73
<표IV-25> 「실무수행능력과 태도」에 대한 차이검증	74
<표IV-26> 「기획 및 창의력과 태도」에 대한 차이검증	75
<표IV-27> 「문제해결능력」에 대한 차이검증	76
<표IV-28> 「조직관리능력」에 대한 차이검증	77
<표V- 1> 집단간 변량분석결과 요약	86



그 립 목 차

<그림Ⅱ- 1>	대학직원 교육훈련의 목적내용	13
<그림Ⅱ- 2>	교육훈련의 개발체계 모형	21
<그림Ⅱ- 3>	Brunnette의 교육훈련 모형	22
<그림Ⅱ- 4>	CEM모형	23
<그림Ⅱ- 5>	Goldstein 교육시스템 모형	24
<그림Ⅱ- 6>	교육훈련 3대영역 개념모형	25
<그림Ⅱ- 7>	교육훈련 담당자에 의한 분류체계	29
<그림Ⅱ- 8>	기업체 교육훈련 내용의 예	30
<그림Ⅱ- 9>	교육훈련 평가의 4단계	36
<그림Ⅱ-10>	교육훈련 수요파악의 접근방향	40
<그림Ⅱ-11>	교육훈련 수요조사 개념도	41
<그림Ⅱ-12>	교육훈련 수요 개념모형	42
<그림Ⅲ- 1>	교육훈련 수요조사 분석 틀	47
<그림Ⅲ- 2>	교육훈련 수요조사 도구 내용	48
<그림Ⅳ- 1>	기초직무수행능력과 태도	65
<그림Ⅳ- 2>	실무수행능력과 태도	67
<그림Ⅳ- 3>	기획 및 창의력과 태도	68
<그림Ⅳ- 4>	문제해결 능력	70
<그림Ⅳ- 5>	조직관리 능력	71

第 I 章 序 論

第 1 節 研究의 目的

21세기라는 문명사적 대전환기를 맞이하며 개혁과 변화는 이미 거역할 수 없는 시대상황이 되었다. 각 기관과 조직은 생존하고 발전하기 위해 경쟁력 확보에 주력하고 있으며 그것은 대학의 경우도 예외가 아니다. 세계 여러 나라는 새로운 환경변화에 대처하기 위하여 대학개혁의 길을 찾아 나서고 있으며¹⁾ 우리나라에서도 “5. 31 교육개혁방안”을 계기로 대학교육의 혁신적인 변화를 모색하고 있다.

대학의 구성원은 교수·학생·직원이다. 교수가 학생들에 대한 교육과 연구에 직접 활동을 하는 집단이라면 직원들은 행정적 지원을 위한 구성원들이다. 최근에 들어 대학이 multiversity로서 그 규모가 방대해지고 기능이 다양화함에 따라 대학행정이 복잡성과 전문성을 띠게 됨으로써 직원에게도 보다 전문적인 직무수행능력과 능동적인 자세가 요구되고 있다. 특히, 직원은 대학에 있어서 연구·교육의 조건정비자²⁾라는 측면에서 대학 운영에의 전문적 참여가 요청되고 있다. 따라서 직원으로 하여금 변화하는 환경에 적응하게 하고, 그들의 업무를 효율적으로 수행하게 하기 위해서는 계속 교육(continuing education) 차원에서 교육훈련이 절실히 요구되고 있다.

전문가적 소양과 훈련받은 직원에 대한 수요가 증가함에 따라 선진 여러 나라에서는 이미 오래 전부터 각 대학 또는 고등교육기관 연합체별로 대학 행정가를 위한 체계적인 프로그램을 개발하여 정기적으로 시행하고 있다.³⁾ Heydinger의 말대로 대학이라는 한계를 넘어서 항상 변화하는 외부 환경에

- 1) 鄭宇鉉 외, “大學의 開放化 推進方案 研究”(서울 : 한국대학교육협의회 고등교육연구소, 1992), pp. 96-154. 참조
- 2) 황용연, “변혁 시대의 대학 구성원의 위상과 역할”(서울 : 한국고등교육연수원, 1995), p. 15.
- 3) 장인숙 외, “대학행정직원 재교육 프로그램 개발연구”(서울 : 한국대학교육협의회, 1984. 12), pp. 10.~11. 참조

주의를 기울이고 그 변화에 영향을 받는 대학의 내부 변화에 창의적으로 대응해 나가는 대학행정가를 양성하기 위한 노력인 것이다.⁴⁾ 그러나 우리나라에서는 아직 전체 대학직원(사립 포함)을 위한 재교육을 제도적으로 규정하고 있지 않다.

다만 국·공립대학의 직원인 공무원에 대하여는 공무원교육훈련법 등에 의거 총무처와 교육부, 대학자체 프로그램에 의하여 직무능력과 자질향상을 위한 교육훈련을 실시해 오고 있다. 사립대학에서도 대학자체 프로그램에 의하거나 기업체 위탁교육 등을 통하여 직원들의 능력향상을 꾀하고 있다. 1995년부터는 대학교육협의회 부설 한국고등교육연수원이 설치되어 전국 대학의 행정관리 직원을 대상으로 재교육 연수과정을 실시하고는 있지만 교육여건의 미비, 교육비용 확보의 어려움으로 대학직원에 대한 교육기회가 여전히 부족하며 소기의 성과를 거두기에는 아직 미흡한 실정이다.

1995. 4. 1 현재 우리나라의 160개 국·공·사립 4년제 대학(교)에는 총 26,457명의 직원이 재직하고 있다. 이 숫자는 우리나라 4년제 대학(교) 전 임교원수 36,308명과 대비하여 72.8% 수준인 것으로 나타나 있다.⁵⁾ 이러한 구성 비율에도 불구하고 직원이 수행하는 업무의 특수성과 전문성, 그 직무를 수행하기 위해 필요로 하는 자질과 능력개발 등에 관한 구체적인 연구와 관심은 저조한 실정이다.

대학교육의 질을 논할 때 지금까지는 주로 교육의 직접적 주체인 교수집단과 학생집단에만 연구와 관심을 기울여 왔다. 그러나 효과적인 대학교육의 결과를 기대하기 위해서는 교육활동의 지원적 주체인 직원집단에 대한 연구와 관심도 소홀히 해서는 안된다. 직원은 대학의 집합적 목적을 추구하는데 있어서 그의 지식과 기술을 전문화된 분야에 적용해야 하는 특이하고 중요한 직종에 종사하는 사람임에도 불구하고 오랫동안 잊혀진 사람(the

4) Richard B. Heydinger, "The Development of Institutional Research and Planning : Is Futurism the Next Step?" In *Applying Methods and Techniques of Future Research*, edited by James L. Morrison, William L. Renfo, and Wayne I. Boucher, *New Directions for Institutional Research*, No. 39 (San Francisco : Jossey-Bass, 1983), p. 98.

5) 국립교육평가원 편, 「교육통계연보(1995)」 (서울 : 교육부, 1995), pp. 24-627.

forgotten man)의 집단⁶⁾으로 소외되어 왔다. 이와 같은 무관심은 그들을 변화하는 사회속의 고아로 만들어 결과적으로 대학행정의 낙후성을 초래할 우려마저 낳고 있다.⁷⁾

따라서 대학행정이 변화하는 환경에 적응하고 대학조직의 운영이 원활히 수행되기 위해서는 대학발전을 위한 변수로서의 직원의 위치를 올바르게 정립하고 능력개발 등 자질향상을 위한 합리적인 교육훈련대책이 요청된다. 대학직원들의 교육훈련은 수요조사에 관한 연구에 의하여 그 수요가 파악될 때 비로소 보다 합리적인 교육훈련의 기초를 마련할 수 있을 것이다.

본 연구는 이와 같은 문제의식을 토대로 우리나라 국립대학교직원의 교육훈련 실태와 수요를 조사 분석하여 그들의 요구에 접근할 수 있는 개선방안을 모색하여 보려는데 그 목적을 두고 있다.

第 2 節 研究의 範圍와 方法

본 연구는 우리나라 국립대학교의 직원을 중심으로 수행하였다. 그 대상 범위를 한정하게 된 것은 국·공·사립 대학간에 적용법령, 조직체제와 운영방향, 임용 및 교육훈련제도 등에 많은 차이가 있기 때문에 그 대상 범위를 넓힘으로써 오히려 심층적인 측면이 소홀히 다루어지거나 연구결과에 대한 일반화의 가능성을 저하시키지 않을까 우려되었기 때문이다.

연구의 내용의 초점은 국립대학교 직원의 교육훈련 수요에 관한 진단이다. 국립대학교 직원의 교육훈련 실태와 직무수행 능력의 미달수준을 파악하여 현행 교육훈련 제도와 운영상의 문제점을 지적하고 그 개선방향을 제시하는데 있다.

6) Water V. Hohenstein and Bernard Jay Williams, "The forgotten Man-The Non-Faculty, Non-classified university Employee", In *College Administrators Handbook*, ed. by R. J. Wolotkiewicz (Boston : Allyn and Bacon Inc., 1980), p. 128.

7) 安日奉, "大學(校) 事務職員 教育訓練의 實態와 改善方案에 관한 研究", 碩士學位論文, 延世大學校 經營大學院, 1991. p. 67.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같이 문헌연구와 설문지에 의한 조사연구를 병행하였다.

1) 문헌연구

국·내외 문헌과 자료를 토대로 대학조직의 특성과 대학직원의 교육의 필요성, 교육훈련의 일반논리, 그리고 교육훈련 수요조사 분석에 관한 이론적 배경을 고찰하였다.

사용된 문헌은 국·내외에서 발간된 학술서적, 연구논문, 연구보고서와 정기간행물 등의 자료이다.

2) 조사연구

우리나라 국립대학교 직원들의 현행 교육훈련의 실태와 수요를 파악하기 위하여 설문지를 통해 자료를 수집하고 그 결과를 분석하였다.

조사연구의 구체적인 범위와 방법 그리고 조사내용과 한계는 제Ⅲ장 조사방법에서 다루게 된다.



第 II 章 理論的 背景

第 1 節 大學組織과 職員의 特性

1. 大學組織의 特性

대학은 독특한 조직구조와 다양한 내부집단을 가지고 있는 복잡한 조직이다. 대학의 기능을 수행하는 수단으로서의 대학행정 또한 대학의 구조적 특성과 내부집단의 특성을 반영하는 매우 복잡한 동태적 과정이다. 기본적으로 대학사회는 학문적 전문성을 그 특색으로 할 뿐 아니라 그 구성원이 다양하고 의사결정에 관한 권한체계가 다원적이어서 자율적 통제가 요청되는 조직이다. 이러한 이유에서 Clark Kerr는 대학을 여러 다양한 요소로 구성되어 있어 내적 일관성이 부족한 조직⁸⁾이라고 하였다.

대학조직이 타 조직과 다른 독자성을 정리하면 다음과 같다.⁹⁾

첫째, 목표의 모호성(goal ambiguity)이다. 모든 조직은 나름대로 목표를 가지고 있다. 군대나 경찰·수용소는 질서유지가 목표이고, 회사나 기업체는 이윤을 창출하는 것이 목표가 된다. 생산공장은 생산량과 질을 가지고 목표달성을 확인 할 수 있지만, 교육·연구·봉사라고 하는 대학의 목표는 명확하지 않고, 불분명하며 모호하다. 이 때문에 대학의 목표는 구체적으로 일관성있게 명세화하기 어렵고 시간에 따라 변하며 부분에 따라 다르고, 행동화하기 어려운 용어로 진술되어 있다. 그래서 대학의 목표달성도는 확인하고 평가하기도 어렵다.¹⁰⁾

둘째, 기법(technologies)이 다양하고 불확실하다. 똑같은 과목이라도 교

8) 박성식, "사립대학 내부집단의 대학운영 참여인식에 관한 연구", 박사학위논문, 연세대학교 대학원, 1989, p. 9. 재인용.

9) 朱三煥, "大學教育行政의 基礎的 理解와 發展 方向", 「'92 대학직원의 직무능력 개발을 위한 워킹샷」 (서울: 한국대학교육협의회, 1992. 10), pp. 171 -174. 부분인용

10) John Millet, *New Structure of Campus Power*(San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1979), p. 14.

수에 따라 가르치는 방법과 기술이 다양하고 어떤 기술이 최선의 것인지 확인하기도 어렵다.

행정의 기법 또한 다양하고 불확실한 의사결정의 연속에서 이루어진다. 공동사회에 기초한 대학에서의 기능은 여러 개로 분화되어 있으며 고도의 전문화가 이루어져 있어 개인과 부서간의 조정은 지배와 복종의 관계에서가 아니라 의견일치를 통해서만이 가능하다. 따라서 총장이나 보직교수인 행정가는 선도자나 기획자 이기보다는 조정자나 타협가로서의 역할을 수행하기를 기대받고 있다.¹¹⁾

셋째, 조직에의 참여가 유동적이다. 대학은 다양한 요구와 욕구를 가진 고객을 위해서 봉사해야 하고 또 이들의 참여를 유도해 내야 한다. 그런데 이들 고객들은 일정기간만 대학에 머무르고 떠난다. 교원과 직원도 전·출입한다. 뿐만 아니라 학부모들의 개별적 또는 집단적 참여를 예측할 수 없으며, 지역사회 지도자는 학교를 무시하기도 하고 어떤 때는 또 상당한 관심을 보이기도 한다. 정부기관의 입장도 수시로 변모한다. 대학은 그들의 대안의 성격에 따라 서로 달라진다.¹²⁾ Cohen과 March¹³⁾는 위 세 가지 특성을 들어 학교를 조직은 되어 있으나 무질서한 “무정부상태의 조직”(organized anarchies)이라고 표현하고 있다.

넷째, 전문직적 특성과 관료제가 공존하고 있다. 대학은 가르치고 연구하는 일이 주 기능이기 때문에 고도의 식견과 훈련을 받은 전문직(professional)에 의하여 운영되는 전통을 갖고 있다. 반면에 타 조직들처럼 계층도 있고 분업도 있으며 규정과 절차가 명세화 되어 있는 등 관료제(bureaucracy)의 특성도 동시에 갖고 있다. 다만, 주 기능인 가르치고 연구하는 일은 관료제가 부적합한 것이라고 보고 있다.

11) 장인숙 외, 전계논문, p. 36.

12) 南廷杰, “教育組織에서의 行政家의 行爲에 관한 理論的 分析”, 박사학위논문, 서울대학교 대학원, 1984. p. 24. 부분 재인용

13) David M. Cohen, James G. March, and J. P. Olsen, “A Garbage Can Model of Organizational Choice,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No.1(1972), p.1., T. J. Sergiovanni et. al, *Educational Governance and Administration* (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 1980), pp. 64-65.

다섯째, 이완조직(loosely coupled organization)¹⁴⁾으로 표현되기도 한다. 대학내의 각 부서와 하위조직은 서로 연결되기는 하지만 각각 정체성을 갖고 물리적, 논리적인 독립성을 갖고있다.

여섯째, 환경에의 취약성(environmental vulnerability)이다. 고대, 중세의 대학들은 외부와 절연하다시피 한 하나의 독립된 왕국이나 다름없었지만 오늘날의 대학은 사회에 대한 책무성의 요구로 환경에 대처하지 않으면 안된다. 어느 조직이든 그 조직이 복잡 방만하고 느슨할 수록 외부의 압력에는 취약하다. 왜냐하면 완전하게 독립적이고 자율적인 조직이 아니기 때문이다.¹⁵⁾

이러한 대학의 조직을 구성하는 가장 중요한 집단은 교수·학생·직원이다. 이들 세 집단은 각각 다른 목적의식과 다른 행동원칙, 그리고 다른 이해관계를 가지고 대학이라는 한 조직에서 생활한다. 따라서 이들 세 집단은 대학조직에 참여하는 입장도 다르고 참여동기와 행태도 다르기 때문에 서로 간에 심각한 대립과 갈등을 빚을 가능성이 언제나 내재되어 있다. 더욱이 이들은 모두가 대학운영에 소외되어 있다고 느끼기 때문에 서로간의 반목이 눈에 띄게 나타난다. 이 중 특히 직원들은 모든 형식의 대학운영에서 소외되어 있다고 느끼는 경향이 더 높다고 할 수 있다.

대학의 행정관리는 총·학장을 정점으로 하여 행정이나 관리를 담당하는 보직교수와 직원들에 의해 수행된다. 우리나라의 경우 2년마다 바뀌는 교수보직제로 말미암아 대학행정관리의 실질적 주축은 사무직 중심이 되어왔다.¹⁶⁾ 대학의 행정관리는 다른 분야의 행정이나 관리와는 차이가 있으며 대학기능의 다양성이나 방대하고 복잡한 조직구조의 특성으로 대학행정은 이제 고도의 전문성이 없이는 감당할 수 없는 직책이 되었다.

14) Karl E. Weick, "Educational Organizations as Loosely Coupled System,"

Administrative Science Quarterly, Vol. 21(March 1976), pp. 1-19.

15) J. Victor Baldrige and Terrence Deal, *The Dynamics of Organizational Change in Education* (California : McCutchan Publishing Corporation, 1983), p. 24.

16) 구병림, "대학교육의 변화추세와 미래전망" (서울 : 한국고등교육연수원, 1995), p. 17.

2. 大學職員의 特性

대학직원에 관한 용어로는 '직원' 또는 '사무직원' 그리고 '행정직원' 등이 두루 쓰인다. '직원'과 '사무직원'은 교육법 제75조 제1항 2호와 5호에 의한 용어이며, '행정직원'은 대학행정조직에 대한 조직구성원적 개념이라 할 수 있다.

'사무직원'은 각 학교의 사무를 담당한다고 그 임무를 명시하고 있으나 '직원'에 대하여는 용어를 정의하고 있지 않다. '대학직원'의 개념을 넓은 의미로 볼 때 보직교수까지 포함할 수 있으나, 일반적으로는 보직교수인 행정가와 구별하여 '사무직원'과 같은 개념으로 사용되고 있다.¹⁷⁾ '대학행정직원'도 넓은 의미로는 보직교수인 행정가를 포함한다.¹⁸⁾ 그러나 일반적으로는 교수신분을 가진 사람들을 제외하고 일반사무 및 기술분야의 행정관리를 담당하는 직원들만을 의미하는 것이 상례이다.¹⁹⁾

따라서 본 연구에서 대학직원이란 "대학에 근무하는 자 중에서 교원이 아닌 자로서 교원과 학생들의 교육·연구·봉사활동에 필요한 대학행정을 담당관리하는 자"로 정의한다. 교육법상의 "사무직원"과 같은 개념이며 보통 "직원"이란 용어로 사용된다.

전통적인 대학에서의 대학직원의 역할은 한 마디로 수업과 사무활동의 보조적 기능(function of instrumental & technical support)²⁰⁾이었다. 교수활동이 대학조직의 교육목표를 달성하기 위한 직접적인 활동인 반면, 사무활동은 교수활동을 지원함으로써 교육목표를 달성하는 간접적인 봉사활동이라고 할 수 있다. 그러나 오늘날 대학직원의 역할은 단순히 교수와 학생을 보조해 주는 것만이 아니라 대학교육의 목표달성을 위해 교육의 제반조건을 정비·확립하는 등 실질적으로 행정관리를 담당하는 존재로 재인식하게 되

17) 權奇旭, 「大學教職員 評價論」 (서울: 教育科學社, 1993) p. 147.

18) Algo D. Henderson, *Training University Administrators : a programme guide* (Paris : UNESCO, 1970), p. 9.

19) 金信福, "大學行政職의 專門性개발", 「大學教育」 통권 58호 (서울: 한국대학교육협의회, 1992), p. 33.

20) 장인숙 외, 전계논문, p. 53.

었다.

대학교육이 대중화 단계로 이행함으로써 대학의 규모가 팽창하고 조직의 구성원이 증대되고, 대학의 기능이 복잡화, 다양화함에 따라 대학행정의 전문화가 요구되고 직원의 역할 또한 증대되고 있다.²¹⁾ 오늘날 대학에서의 직원은 초·중등학교의 단순서무를 처리하는 직원과는 달리 인적, 물적 자원의 배분 및 조정, 교무일반에 관한 행정, 수강 및 졸업학점 취득, 학생회와 학생봉사등에 관한 지도·자문기능, 교과과정의 개편 및 조정의 보조역할 등을 제공하고 있다.

대학직원의 기능에 대하여 R. N. Osborn은 대학의 행정조직(직원)은 교수조직과 학생집단에 대하여 봉사적, 지원적, 보조적 기능을 담당하는 조직으로 정의²²⁾하고 있다. 이는 대학직원이 교육의 효과를 제고시키기 위해 효율적인 인적, 물적자원의 관리, 조직, 기획, 운영 등에 관한 일련의 사무적 활동을 담당하고 있음을 의미하는 것이다. 또한 대학직원은 대학행정 및 관리에 관한 전문가로서 교수와 학생에게 자문과 조언을 해 주며 그 대신 이들은 그들로부터 존재의 정당성과 좋은 인식을 받게 된다.²³⁾

그럼에도 불구하고 대학의 규모가 팽창하기 이전의 보수적인 대학조직풍토가 그대로 계속됨으로 인하여 심지어 직원 자체도 자신들의 위치나 역할에 대한 올바른 인식을 갖지 못하는 경우가 많다. 대학내 타 구성원과 비교할 때 지적수준, 역할수준, 보수수준, 그리고 사회적 기대수준이 낮기 때문에 소외감과 열등감을 느끼게 되고 이에 따라 직무에 대한 만족감과 직업에 대한 긍지를 갖지 못하여 소극적인 자세로 위축되는 경향이 있다. 따라서, 담당직무에 대한 발전지향적인 태도와 사명감, 그리고 의욕적인 직무개발과 적극적인 봉사 자세를 기대하기 어렵게 된다. 교수나 학생 또한 직원을 단순한 서무담당자 내지는 그들만을 위한 존재로 인식하고 행동함으로써 직원

21) 鄭光玟, “大學行政組織에 있어서 事務職員의 役割認識에 관한 研究”, 碩士學位論文, 忠南大學校行政大學院, 1990, p. 28.

22) R.N. Osborn, *Organization Theory : An Integrated Approach* (New York : John Wiley and Sons, 1980), p. 373.

23) 申容宇, “組織構成員의 동기부여와 組織一體化에 관한 연구”, 碩士學位論文, 國民大學校大學院, 1982, pp. 27-28.

의 역할갈등이 심화되고 대학 구성원 집단간의 잠재적 갈등관계²⁴⁾가 지속됨으로써 대학의 발전이나 교육목적 달성에 장애적 요소가 되고 있다.

따라서 대학직원은 교육·연구활동 자체에 직접 종사하지는 않지만 그것을 간접적으로 지원하는 중요한 역할을 담당하기 때문에 그들의 자질과 직무수행능력은 대학교육의 소기의 성과를 실현하는데 지대한 영향을 미친다.²⁵⁾

오늘날과 같이 인적자원 관리의 효율성이 높아지고 있는 시점에서 대학직원들의 전문성을 개발하고 태도와 행위에 바람직한 변화를 주기 위한 체계적인 교육훈련은 정부와 대학당국에 주어진 당면과제라 아니할 수 없다.

第 2 節 大學職員의 教育訓練

1. 教育訓練의 意義와 目的

교육훈련(education and training)이란 공무원의 일반적 소양과 능력을 개발하고 직무수행에 필요한 지식과 기술을 향상시키며, 가치관과 태도를 바람직한 방향으로 변화시키기 위한 활동이다.²⁶⁾ 결국 대학직원의 교육훈련은 지식과 기술의 습득을 통한 전문적 능력향상과 태도(attitude)의 변화를 통하여 직원의 성취동기를 형성시켜 근무의욕을 증진시키며, 대학발전을 촉진시키는 요소가 된다. 따라서 본 연구에서의 교육훈련이란 “대학직원이 봉사자로서 갖추어야 할 자세와 맡은 바 직무를 수행하는데 필요한 능력과 자질을 향상시키기 위하여 자발적·의무적으로 이루어지는 제반 교육·훈련활동과정”으로 정의한다.

직원의 교육훈련에 관한 용어는 공공의 인사행정이나 기업경영의 인사관

24) 朴璉鎬·吳世德, 「조직관리론」(서울: 법문사, 1982), pp. 292-294.

25) 金信福, 전제논문, p.33.

26) 朴璉鎬, 「人事行政新論」(서울: 法文社, 1983), p.445

리 그리고 학교의 행정관리 분야에서 교육(education) 훈련(training) 개발(development) 등으로 혼용하여 사용되고 있다.²⁷⁾ 교육훈련에 관하여 종래에는 '훈련'이라는 용어를 써왔다. 우리나라에서는 '훈련'의 명칭이 갖는 평가가 낮아 1961년부터 '교육훈련'이라는 용어를 사용하게 되었다. 그러나 훈련이라는 용어도 시대적 변천을 겪으면서 넓은 의미의 교육훈련으로 보편화되어 지금도 많이 사용되고 있다.²⁸⁾

전통적으로 교육과 훈련의 용어를 구별하려고 했었고, 훈련과 개발을 구별해야 할 경우도 있지만 준거 대상이 직원의 '능력개발'일 때에는 구별해야 할 실익이 없다²⁹⁾고 보고 있다. 본 연구에서도 위의 용어들을 혼용하여 사용하고자 하며 특별한 강조가 없는 한 모두 넓은 의미의 교육훈련임을 밝혀둔다.

교육훈련의 일반적 목적 내지 효용은 다음과 같다.³⁰⁾

(1) 직무수행의 생산성 향상에 이바지한다. 교육훈련을 통해 직원의 지식과 기술이 향상되고, 바람직한 가치관이 확립되면 직무수행의 질과 양이 높아지게 된다.

(2) 직원의 사기진작에 기여한다. 직무수행에 필요한 지식과 기술을 습득하여 일에 자신을 얻게 되면 직원의 근무의욕이 향상된다. 훈련이 경력발



27) 한 예로 우리나라에서는 공무원교육훈련법에 의해 '교육훈련'이라는 용어를 쓰고 있으나, 미국에서는 훈련·개발이라 하고 있으며 동 협회의 명칭은 The American Society for Training & Development 이다.

28) 朴東緒, 「人事行政論」(서울: 法文社, 1993), p. 224.

29) Felix A. Nigro and Lloyd G. Nigro, *The New Public Personnel Administration*, 1sted. (Itasca, Ill: F.E. Peacock, 1976), p. 228; Terry L. Leap and Michael D. Crimo, *Personnel Human Resources Management*(New York: Macmillan, 1989) p. 277.

30) Eduwin B. Flippo, *Principles of Personnel Management*(McGraw-Hill, 1971), p. 195; United Nations, *Handbook of Training in the Public Service*(Department of Economic and Social Affairs, Public Administration Branch, 1966), pp. 57~60; Ronald D. Sylvia and C. Kenneth Meyer, "An Organizational Perspective on Training and Development in the Public Sector," Steven W. Hays and Richard C. Kearney(eds.), *Public Personnel Administration: Problems and Prospects*, 2nd ed.(Prentice-Hall, 1990). p. 136; 吳錫泓, 「人事行政論」(서울: 博英社, 1993), pp. 303~305. 부분 재인용

전의 기회와 연결될 때 직원의 사기는 양양된다.

(3) 통제와 조정의 필요가 줄어든다. 훈련을 잘 받은 직원은 조직생활의 규범을 익히 알고 스스로의 일을 잘 감당할 수 있을 것이므로, 그에 대한 통제와 조정의 필요를 감소시킨다. 통제와 조정의 필요가 감소한다는 것은 조직이나 개인을 위해 긍정적인 결과를 가져온다. 우선 통제와 조정에 드는 시간과 비용을 절감시키고 일하는 사람의 자율성을 길러 준다.

(4) 과오를 예방하고 낭비를 줄일 수 있다. 교육훈련을 받아 일에 숙달되면 직무수행상 능력부족 때문에 저지르게 되는 사고나 과오를 예방할 수 있고, 따라서 불필요한 낭비를 줄일 수 있다.

(5) 조직의 안정성과 융통성을 향상시킨다. '안정성'이란 중요한 직원의 상실에도 불구하고 조직의 효율성을 지속시킬 수 있는 능력이다. '융통성'은 단기적인 업무 변동에 적용할 수 있는 조직의 능력을 말한다. 조직의 안정성과 융통성은 부족한 인력을 보충할 수 있도록 훈련받은 직원이 조직 내에 얼마나 비축되어 있느냐에 의존되는 바 크다.

(6) 직원의 경력발전을 촉진하고, 퇴화를 방지 또는 완화한다. 교육훈련은 직원의 경력발전(career development)을 돕는다. 즉 직원이 지위를 향상시켜 가면서 만족스러운 직장생활을 영위하도록 준비 시키며 사고의 활성화와 스스로의 충전능력을 갖게 한다.

(7) 행정발전에 기여한다. 훈련의 가장 포괄적인 목적은 행정발전에 있다. 훈련은 행정체제의 침체를 막고 개혁을 가져오는 수단이 된다.

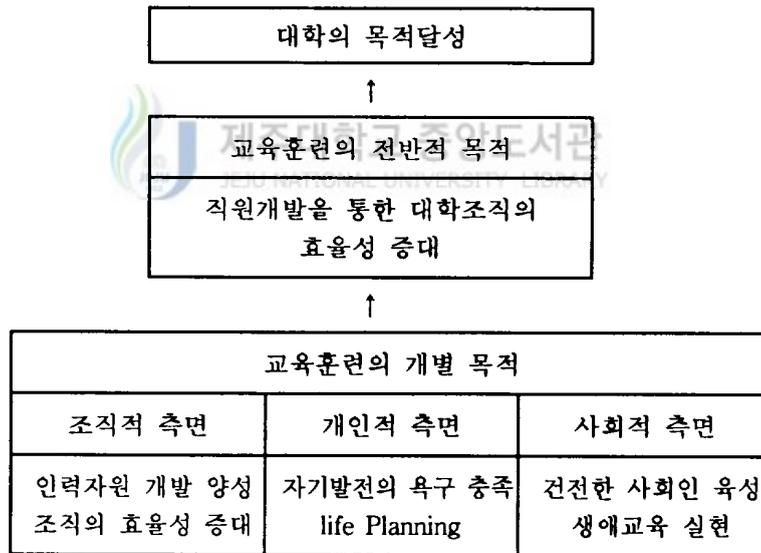
(8) 유능한 국민의 향상에 이바지한다. 정부에서 공무원들에게 실시하는 훈련은 모든 국민을 유용한 인재로 성장시켜 인간다운 생활을 영위하게 해야 한다는 정치적·사회적 요청에도 부합된다.

이상과 같은 교육훈련의 일반적 목적에 비추어 볼 때 대학직원에 대한 교육훈련의 목적은 교육훈련을 통하여 획득되는 지식과 기술 등이 대학 발전과 직결되어야 하는 조직적 측면과 개인의 자아발전 욕구를 충족시키는 개인적 측면, 그리고, 더 나아가 건전한 사회인 육성을 위한 사회적 측면과도 결부된다고 할 수 있다.

대학직원에 대한 교육훈련의 제1차적 목적은 대학행정의 직무수행에 필요한 능력을 향상시키는 것이다. 교육훈련의 효과로 대학조직은 인간관계를 개선하고 업무에 대한 이해를 높일 수 있기 때문에 조직의 효율성을 증대시키고 역동적인 통합을 이루게 한다. 그러나 무엇보다 중요한 목적은 직원개인의 능력을 개발하여 보다 나은 성공의 기회를 제공하고, 의욕적이고 보람찬 생활을 설계하게 하는데 있다. 또한 대학직원의 교육훈련 목적은 생애에 걸친 교육활동의 일부분으로서 건전한 사회인으로 육성하는 것이기도 하다. 따라서 대학조직은 이를 통하여 대학의 목적을 효율적으로 달성하게 되며, 결국은 사회와 국가 더 나아가 인류의 이상 실현에 기여하게 된다.

대학직원에 대한 교육훈련의 목적을 도표화하면 다음 <그림Ⅱ-1>과 같다.

<그림Ⅱ-1> 대학직원 교육훈련의 목적내용



2. 教育訓練의 必要性

대학직원이 그 직무를 수행해 나가는 데 있어서 직무에서 요구되는 능력을 완전히 구비하고 있다고는 생각할 수 없다. 설령 한 때 완벽한 사람으로 판단되는 직원이라 하더라도 미래에 부과될 새로운 업무에 까지 완전무결하게 대응할 수 있는 능력을 모두 갖춘 경우는 매우 드물 것이다. 구체적인 경우의 교육훈련의 필요성은 개인차(individual difference)에 따라 다르겠지만 최근에 들어 새롭게 변화하는 대학환경을 감안해 볼 때 다음과 같이 대략 8가지 차원에서 범주화 할 수 있을 것이다.

(1) 대학조직의 특성에 따른 적응능력 배양

신규임용이나 타 기관에서의 전입 등 새로 충원된 직원에 대하여 대학조직의 특성과 행정에 대한 오리엔테이션은 물론 직무수행능력 개발이 요구된다. 일반직 공무원인 경우에 신규임용자 과정의 교육훈련을 받고 있으나, 대학조직의 적용에 필요한 교육훈련의 기회는 아주 부족하다. 기능직 공무원이나 기성회직원인 경우에는 신규임용자 과정마저 거의 없는 실정이다.

(2) 대학의 규모와 행정의 복잡성 증대에 따른 직무능력 향상

이제는 합리적인 대학조직과 효율적인 관리행정이 없으면 대학의 효과적인 기능수행을 기대하기 어렵게 되었다. 대학행정은 대학의 목적달성을 위한 효율적이고 합리적인 운영에 관한 책임수행이라고 할 수 있다.³¹⁾ 대학의 규모 확대와 인력감축, 그리고 대학 자율화의 정책변화에 따라 업무량의 증대는 대학직원 개개인의 책임을 더욱 더 가중시키고 있다. 具丙林³²⁾은 국가적인 교육정책을 떠나가고 교육개혁을 마련하는 데 있어 더 이상의

31) Asa S. Knowles, ed., *The International Encyclopaedia of Higher Education*, Vol. 4, (San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1977), p.1282.

32) 具丙林, "大學教育行政의 專門化를 위한 課題", 「大學行政管理의 理論과 實際」 (서울 : 韓國大學教育協議會, 1984), pp. 143-144

시행착오를 하지 않기 위해서는 대학직원의 전문적 자질과 능력구비가 절실히 요구되고 있음을 강조하였다.

(3) 세계화 시대에 따른 의식의 전환

우리나라는 물론 전 세계에 걸쳐 급격히 세계화 추세가 진전되고 있다. 高忠錫³³⁾과 그의 동료들은 그들의 연구보고서에서 다음과 같이 세계화에 대한 교육의 필요성을 강조하고 있다.

세계화는 궁극적으로 세계의 다른 나라들과 전쟁의 공포 없이 평화롭게 공존하며 경제를 포함한 모든 분야에서 선의의 경쟁을 하는 동시에 상호 문화적 이해를 통해 보편적 세계 사회를 구축하는 것이라 정의 내릴 수 있다. 결국 이같은 세계화 개념은 무엇보다 국민의 개조를 기본전제로 한다. 세계화를 향한 국민의식의 개조가 있을 때 그에 상응하는 제도의 개혁이 실질적 효과를 볼 수 있는 것이다. 국민의식 개조 없는 세계화란 아무런 의미가 없는 것이다. 왜냐하면 세계화의 주체는 우리 국민이기 때문이다. 그러면 국민의식의 개혁과 개조는 무엇을 통해 얻어질 수 있는가? 교육을 통해서이다.

따라서 국가공무원으로서의 국립대학직원에 대한 세계화의 교육훈련은 시급성을 요한다.



(4) 정보화 시대의 적응능력 배양

현대사회는 탈산업화, 정보화 사회로 변천함으로써 지식과 정보의 요소가 주요 생산 요소로 되고 있고 그 개발과 축적은 급속화 하고 있다. 다양하고 심오한 지식과 정확하고 신속한 정보처리 및 숙련된 정보수집 능력은 대학직원에게 필요불가결한 일이 되고 있다. 따라서 시대조류에 부응하거나 더 나아가서 선진대열에서 앞서기 위해서는 새로운 지식과 정보기술 및 창의력 개발을 위한 교육훈련이 철저하게 이행되어야 한다.³⁴⁾

33) 고충석 외, “세계화·지방화 시대의 제주도 행정서비스의 개선방안” (제주 : 제주도, 1996), pp. 199-200.

34) 柳基鉉, 「人的資源管理論」 (서울 : 法經社, 1995), p.378.

(5) 대학조직의 효율성 증대와 구성원간 협조강화

교수출신인 대학행정가들이 그들의 역할을 수행하기 위한 전문교육을 특별히 받지 못한 상태에서 하위직 직원들과 일을 추진해 나가는데는 여러 가지 문제점이 내재되어 있다. 또한 교수 출신의 대학행정가이든 전문행정가이든 간에 복잡화·전문화 되어가는 행정업무를 도맡아 할 수는 없다. 한 기관의 변화는 개인의 노력만으로는 이루어지지 않으며 오히려 공동의 노력을 경주하고 그들의 재능을 목표개발과 성취에 쏟아 넣는 조직체 내의 모든 구성원들의 총합된 능력을 통해 가능하게 된다.³⁵⁾

(6) 급격한 환경변화에 따른 변동대응능력과 태도의 함양

오늘날 대학이 대형화 내지 다원화·다기능화되고 시대와 사회환경이 급변함에 따라 구성원들의 질적향상 없이는 대응할 수 없는 문제점이 속출하고 있다. 고전적인 대학의 시대에는 행정이 단순한 사무처리에 불과하였으나 오늘날의 대학은 행정이 복잡화·전문화되고 지식과 기술의 진부화가 급속화하기 때문에 변화에 대응할 수 있는 창의적이고 발전 지향적인 변동대응능력이 중요시되고 있으며, 바람직한 가치관 함양과 태도의 변화가 절실히 필요하다 하겠다.



(7) 대학직원으로서 직업의식의 고양

직업의식은 사회의 체계중에서 그 구성인자로서 각 개인의 담당해야 할 기능을 규명하기 때문에 자기의 직업에 대한 책임감과 자각, 직업을 통한 사회에의 공헌의욕과 또 거기에 대한 책임감과 더불어 시민의식을 자각하고 있는 것이다.³⁶⁾

대학직원들이 어느 정도의 직업의식을 견지하고 있는지에 관한 鄭光

35) Rita J. Wolotkiewicz, *College Administrator's Handbook* (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1980), p. 39.

36) 崔鍾泰, 「現代人事管理論-시스템어프로치」(서울 : 박영사, 1983), p. 289.

玟³⁷⁾의 조사에 의하면 근무의욕에 대하여 희망적이지 못하다라는 답변은 응답자의 37.7%로, 역할수행에 대한 직무 만족감을 느끼지 못한다라는 응답은 43.9%, 교수·학생에 대한 상대적 소외감과 무력감을 느낀다라는 응답은 29.1%로 나타났다. 현재의 여러가지 여건들은 그들의 직업의식에 부정적인 영향을 미치는 요인으로 작용하고 있다.

(8) 생애개발의 촉진

대학직원을 위한 교육훈련이 강조되는 것은 대학자체의 발전뿐만 아니라 그들 개개인의 성공적인 직업 생활을 포함한 인간으로서의 생애역할면에도 근거를 두고 있다. 인간의 생애역할은 개인적인 것과 사회적인 것으로 구분될 수 있다.³⁸⁾ 이 두가지 측면을 모두 고려하여 평생교육, 사회교육 또 성인교육의 중요성이 논의되고 실제로 관련 프로그램이 연구되기도 하고 실행에 옮겨지기도 하는 것이다.

대학의 발전을 전제로 한 교육훈련도 제대로 이행되지 못하고 있는 상황에서 개인의 발전에 관심을 들 겨를이 없다는 논리가 있을 수 있다. 그러나 인간발달의 측면이라든지 직업의식이나 근로의욕이 직무만족도 및 직무몰입도에 미치는 영향을 인식하게 되면 개인의 생애개발을 결코 도외시킬 수 없음을 알게 된다.³⁹⁾



第 3 節 教育訓練의 一般論理

1. 教育訓練의 心理學的 要素

교육훈련이 성공하려면 꼭 이해되어야 하고, 고려해야 할 점은 훈련에 있

37) 鄭光玟, 전계서, pp. 47-48.

38) 李星鎬, “平生教育의 心理學的 基礎”, 金蘭洙 外 4人, 「平生教育論」(서울: 문음사, 1982), p. 122.

39) 장인숙 외, 전계논문, p. 94.

어서의 심리화적인 요소인 것이다. 훈련계획을 수립하는 자들은 훈련계획 수립에 있어서의 다음 요소, 즉 (1) 동기, (2) 관련성의 인지, (3) 심리적 환경, 그리고 (4) 환류 등에 관심을 두어야만 한다.⁴⁰⁾

1) 동 기 (motivation)

피훈련자들은 그들의 개인적 차원에서 훈련의 필요성을 느끼거나 또 참여하려는 동기가 부여될 때 훈련의 효과가 가장 크다. 훈련생들은 훈련에 대한 심리적 준비상태가 이미 갖추어져 있거나, 훈련이 그들에게 더 나은 업무실적을 제공해 줄 것이라고 믿을 때 변화의 성과를 올리기가 훨씬 더 용이하다. Douglas McGregor⁴¹⁾는 대부분의 행정관리당국이 조직중심적인 훈련모델인 제작모델(manufacturing model)을 따르고 있다고 주장하였다. 즉 개인적인 욕구나 경력발전의 기회보다는 행정관리 구조속에서 피동적으로 관리될 뿐이다. 심리화적인 관점에서 보면 자율적인 훈련이 가장 받아드리기 쉽고, 많은 효과를 보게 될 것이다. 따라서 훈련방법에서는 훈련동기나 준비상태의 개인적 차이(individual differences)가 고려되어야만 한다.

2) 관련성의 인지 (perceived relevance)

훈련담당자들이 직면하는 가장 중요한 문제는 피훈련자들이 지금 그들이 배우고 있는 것은 그들의 업무와 관련성이 없다고 믿는데서 일어나는 저항 문제라고 한다. 조직심리학자인 Harold J. Leavitt⁴²⁾는 훈련은 피훈련자들의 현재의 욕구내용을 배제시킬 수 없다고 주장한다.

불행하게도 행정관리자나 훈련담당자들은 훈련대상자들과 그들의 욕구내용에 대해 협의하지 않고, 자의적으로 훈련수요를 판단하는 경우가 많다. 행정관리당국은 그들이 믿기에 논리적이고 적절한 계획은 피훈련자들에 의

40) Felix A. Nigro and Lloyd G. Nigro, *The New Public Personnel Administration*, 3d ed.(Itasca, Ill. : F. E. Peacock Publishers, Inc., 1986), pp. 317-321.

41) Douglas McGregor, *The Human side of Enterprise*(New York:McGraw-Hill, 1960),p.19.

42) Harold J. Leavitt, *Managerial Psychology*, 2d ed (Chicago : University of Chicago Press, 1964), p.307.

해서도 그렇게 인지될 것이다라고 가정한다. 가장 바람직한 방법은 훈련대상자들의 훈련수요에 대한 인지상태를 조심스럽게 고려하고, 훈련계획 수립과 수행에 있어서 훈련대상자들을 참여시켜야 하는 것이다.

3) 지원 분위기 (supportive climate)

훈련은 신뢰와 지원 그리고 협조의 분위기 속에서 이루어질 때 성공할 가능성이 크다. 지원하는 행정관리상황과 집단적 상황전개는 조직내의 심리적 긴장감을 감소시켜 주며, 근로자들이 그들의 직무수행을 위한 능력과 기술을 개선하고, 새로운 기술을 배우는 과업이 쉽게 받아들여질 수 있는 상황을 마련하게 된다는 사실은 분명하다. 상위관리층은 가끔 훈련 활동에 관심을 두고 또 지원하고 있으나 근로자들이 훈련기간동안 배운 것을 실제 업무에 활용하는 것은 좋아 하지는 않는다고 하는 연구결과가 나왔다. 따라서 행정관리 분위기는 외면적으로는 긍정적이나 실제로는 훈련을 지원하지 않고 있는 실정이다.

4) 환 류 (feedback)

James N. Mosel은 훈련과정을 투입(input), 산출(output), 환류(feedback)의 세가지 단계로 파악한다.⁴³⁾ 투입은 훈련의 내용이며, 산출은 그후에 나타난 행태의 변화를 말하고, 환류란 그들이 얼마나 업무를 잘 처리할 수 있나에 관한 정보인 것이다. 업무실적에 관한 인식이 증대함에 따라 학습도 그 비율이나 수준면에서 증대한다고 한다.

모셀은 환류가 다음과 같은 경우에 가장 효과적이라고 강조하고 있다. 즉, (1) 환류가 산출에 관한 지식을 증가시켜 줄 때, (2) 그 환류가 무엇은 하지 말고 무엇은 해야 한다고 정보를 줄 때, (3) 그들이 업무수행을 정확하게 할 때 그것을 알려주고, 또 (4) 환류가 일반적인 경우보다 특수한 경우일 때라고 한다.

43) James N. Mosel, "how to Feed Back Performance Results to Trainees," In Robert t. Golembiewski and Michael Cohen(eds.), *People in Public Service* (Itasca, Ill.: F. E. Peacock, 1970), pp.388-389, 391-393.

2. 教育訓練의 開發體系

교육훈련은 조직에 있어서 구성원들의 능력과 자질을 개발하고 근무의욕을 고취시켜 바람직한 자세를 갖도록 하기 위한 체계적인 유도활동이다. 교육훈련은 수요의 결정등 교육훈련을 설계하는 기획과정과 이를 효율적으로 시행하는 실시과정, 그리고 계획된 목표에 대해서 평가하는 평가과정으로 이루어진다.⁴⁴⁾ 현대사회에 있어서 교육훈련은 조직이 어떠한 가치기준에 비추어 조직원의 태도와 행동의 개선을 가져오게끔 하기 위해서 행하는 계획적인 활동이라 볼 수 있다.

교육훈련의 개발체계는 직원들의 일상의 업무를 수행함에 있어서 직접 필요로 하는 지식과 기술을 전달하는 것에서만 그치는 것이 아니라 이것을 통해서 그들의 행동변화를 가져오도록 하는데 까지 미쳐야 한다. 한편, 그것은 단기적인 현재의 적용을 위한 것일 뿐만 아니라 예견되는 미래의 장기적 준비를 위한 것이 될 수도 있다.⁴⁵⁾

일반적으로 교육훈련의 개발체계는 다음과 같이 두가지 내용⁴⁶⁾으로 생각할 수 있다.

첫째, 전문성 향상을 위한 지식 및 기술 중심의 능력 개발

둘째, 바람직한 태도 변화를 위한 직업 및 책임의식 중심의 의욕 개발

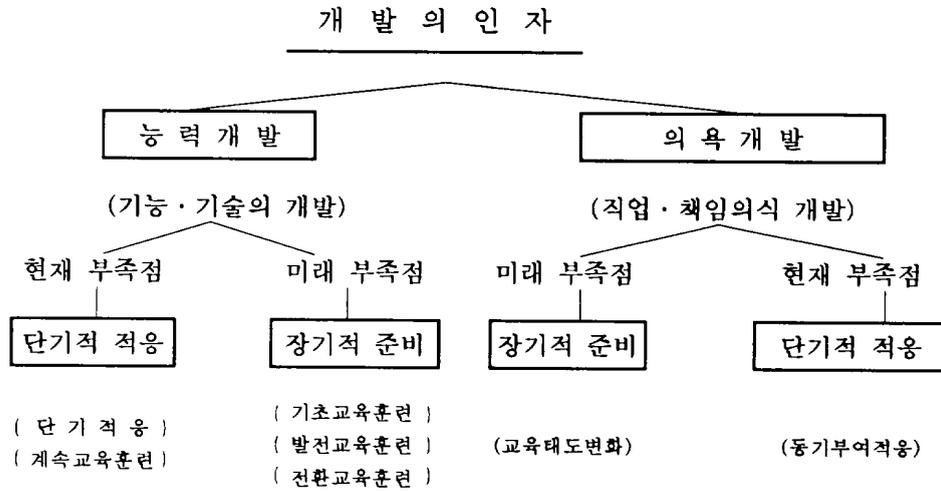
교육훈련의 개발체계는 당해 조직의 특정한 필요성에 따라 설정되어야 하는 것이므로 일정한 모형(pattern)에 따라 분류될 수 없으나 崔鍾泰가 제시한 기본모형<그림Ⅱ-2>를 참고할 수 있을 것이다.

44) 이종수·윤영진 외 공저 「새 행정학」(서울: 대영문화사, 1996), pp. 430~431.

45) 金植鉉, 「人事管理理論」(서울: 貿易經營社, 1995), p. 258.

46) 崔鍾泰, “人力開發을 위한 企業教育訓練內容의 設計”, 「경영논집」, 제14권, 제2호 (서울대학교 경영대학 경영연구소, 1980), pp. 107-111. 부분 인용

<그림 II-2 > 교육훈련의 개발체계 모형



자료 : 崔鍾泰, 「人事管理」(서울 : 박영사, 1983), p. 265.

3. 教育訓練의 過程

교육훈련을 계획하고 이를 실시해서 끝내기까지에는 협동적이고 순환적인 일련의 과정을 거치게 된다.⁴⁷⁾ 교육훈련의 과정(process)은 많은 학자들에 의하여 수행되었는데 여기에서는 Brunnett의 모형(model), CEM 모형, 그리고 Goldstein 모형에 대하여 살펴보기로 한다.

1) Brunnette의 교육훈련 모형⁴⁸⁾

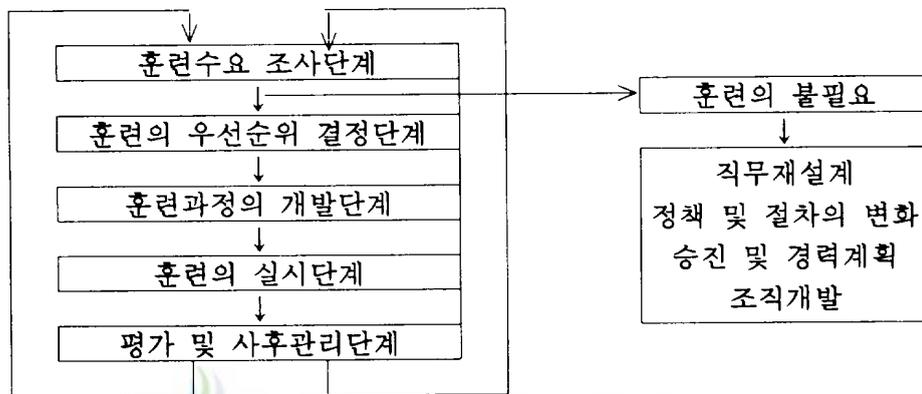
47) 李暎夏, “人力開發을 위한 教育訓練 展開方案에 관한 研究”, 碩士學位論文, 서울대학교 대학원, 1988. pp. 54~56. 부분재인용

48) Douglas J. Brunnette, Robert E. Hoskisson, Marion T. Bentely, “Systematic Approach to Training in the Utah Job Service”, *Public Personnel Management*, January-February, 1977, pp. 21-30.

Douglas. J. Brunnette는 교육훈련의 과정을 다섯 단계로 구분하고 각 단계별 특징을 다음과 같이 설명하고 있다.<그림Ⅱ-3>

(1) 訓練需要 調査段階 : 교육훈련을 받아야 할 피훈련자가 부딪치고 있는 문제점을 조직목표의 관점에서 조사하는 단계이다. 이 단계에서 교육훈련의 필요 내지 불필요 여부가 결정되게 된다.

<그림Ⅱ-3> Brunnette의 교육훈련 모형



(2) 教育訓練의 優先順位 決定段階 : 제1단계에서 얻어진 정보를 분석하고 해석하여 교육훈련의 목표 및 우선순위를 결정하게 된다.

(3) 教育訓練過程의 開發段階 : 교육훈련의 우선순위가 결정된 후에 이를 토대로 교육훈련의 기법과 내용을 개발하는 단계이다.

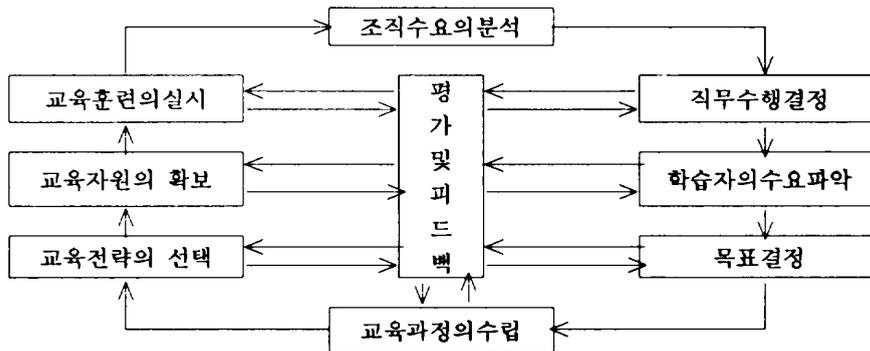
(4) 教育訓練의 實行段階 : 이미 계획된 교육훈련 프로그램을 실행하는 단계이다.

(5) 評價 및 事後管理 段階 : 교육훈련의 결과를 분석하고 학습내용이 실제 직무에 전이(transfer)되도록 관리하는 단계이다.

2) Nadler의 교육훈련 모형⁴⁹⁾

Leonard Nadler가 개발·발전시킨 교육훈련 디자인 모델은 중요사건 모형(Critical Events Model)이라고 하며 아래 <그림 II-4>와 같다.

< 그림 II-4 > CEM모형



자료 : Leonard Nadler, *Designing Training Programs* (California: Addison-Wesley 1982), P.12

CEM 모형의 단계는

- (1) 조직의 수요분석
- (2) 종업원의 직무명시
- (3) 종업원의 수요파악
- (4) 교육훈련의 목표결정
- (5) 교육과정의 수립
- (6) 교육전략의 선택
- (7) 교육자원의 확보
- (8) 교육훈련의 실시
- (9) 이상의 8가지 활동의 각각에 대하여 평가와 feedback 과정을 실시해야 한다.

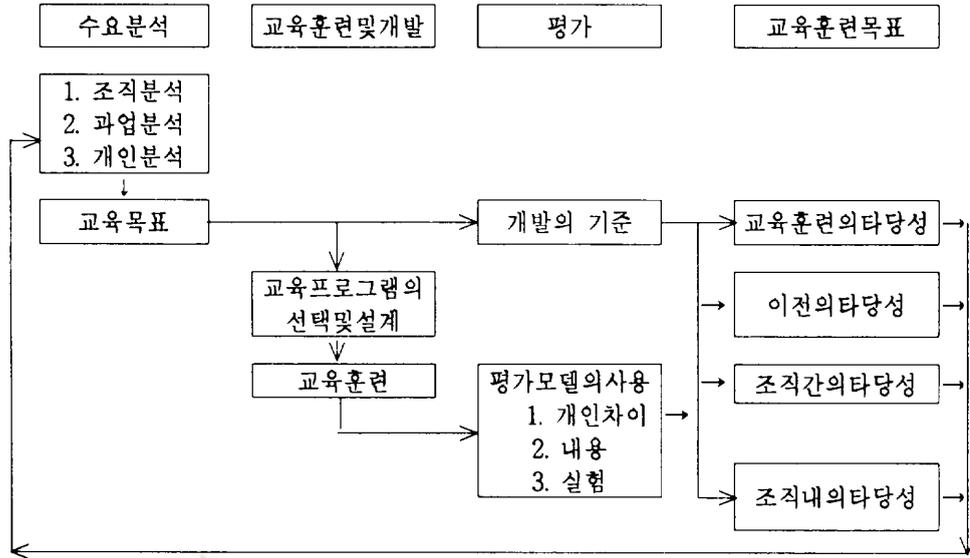
CEM모형의 특징은 교육과정이나 교육내용이 개발되고 완성된 후에 비로소 교육전략을 선택해야 한다는 사실을 주장하며 평가과정과 feedback 과정은 각 단계에서 도입·적용된다는데 있다.

49) Leonard Nadler, *Designing Training Programs* (California : Addison-Wesley Publishing Co., 1982), pp. 11~16.

3) Goldstein 교육훈련 시스템 모형⁵⁰⁾

Irwin L. Goldstein은 system 접근방법을 사용하여 <그림 II-5>같이 교육훈련 개발과정을 설명하고 있다.

< 그림 II-5 > Goldstein 교육시스템 모형



자료 : Irwin L. Goldstein, *Training in Organizations* (Brooks/Cole, 1986), P.16.

Goldstein의 모형은 (1) 교육훈련의 수요분석의 단계, (2) 교육훈련과 개발의 단계, (3) 평가의 단계 등의 3단계로 구분하고 있다.

Goldstein의 교육훈련에 대한 시스템 접근방법은 교육훈련의 목표를 명확하게 제시해야 한다는 것을 강조하고 있다. 즉 교육훈련의 목표달성에 필요한 통제된 학습경험과 교육훈련의 성과에 대한 기준 및 사후적으로 평가된 정보로서 교육목표에 대한 구체적인 내용을 특히 강조하고 있다. 여러 접근방법 중에도 특히 시스템 접근방법은 교육훈련 과정을 계속적으로 수정, 보완하기 위하여 feedback 과정을 사용하고 있다. 이와 같은 관점에서 볼 때

50) Irwin L. Goldstein, *Training in Organizations* (Monetary : Brooks/Cole, 1986), p. 15-25.

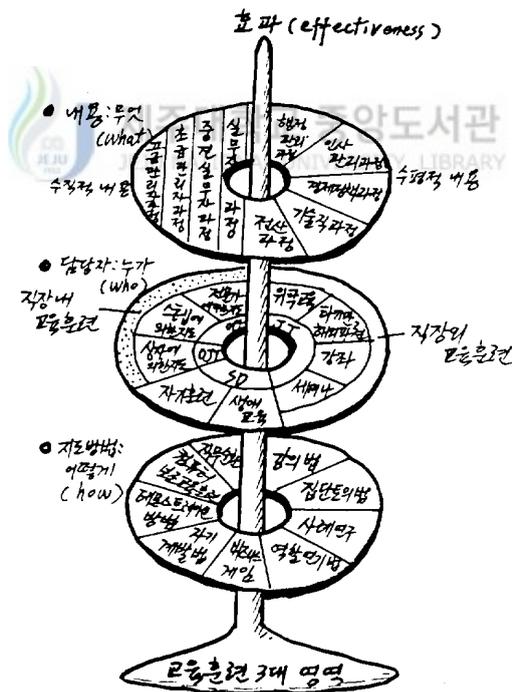
교육훈련 프로그램은 결코 완성된 것은 아니며 계속적으로 새로운 정보를 사용하며 새로운 프로그램 완성에 주력하게 된다. 이 시스템 접근방법은 시스템을 완성하는 인자들간의 복잡한 상호작용을 인정하고 있으며 단일 요소로 구성된 목표가 아닌 통제적인 시스템을 강조하고 있다.

이상과 같은 교육훈련의 과정모형은 대학직원의 교육훈련의 과정과 동일하다고는 할 수는 없으나 교육훈련 수요파악의 중요성과 feedback에 대한 강조는 특히 참고할만 하다.

4. 教育訓練의 分類

교육훈련의 분류는 학자에 따라 다양하게 분류되고 있으나 교육훈련의 3대영역 즉, 무엇(내용), 누가(담당자), 어떻게 가르치느냐(지도방법)로 구분하여 설명하고자 한다.

<그림 II-6 > 교육훈련 3대영역 개념모형



무엇(what)을 가르치느냐는 교육훈련의 어떤 내용을 개발시키느냐 하는 문제이다. 이는 대상에 따라 전문적 능력과 근무의욕을 증진시키기 위하여 어떠한 내용을 가르칠 것인가 하는 것이다. 여기에서 수직적으로는 계층별 교육훈련을, 수평적으로는 직능별 교육훈련을 체계적으로 전개시킨다.

누가(who) 가르치느냐는 계층중심의 교육훈련이나 혹은 스텝 중심의 교육훈련이나 하는 문제이다. 여기에 따라 직장내 교육훈련(on the job training)과 직장외 교육훈련(off the job training)을 조화시킨다.

어떻게(how)가르치느냐는 교육훈련의 방식을 어떻게 하느냐 하는 문제이다. 여기에는 토의식, 세미나식, 사례연구식, 강의식 등 여러 가지 방법을 대상과 내용에 따라 적용한다.⁵¹⁾

교육훈련의 분류에 관한 3대 영역의 개념모형을 제시하면 <그림Ⅱ-6>과 같다.

1) 교육훈련 내용에 의한 분류

직무수행에 필요한 직원의 전문적 능력을 어떻게 개발할 것인가 하는 것은 교육훈련의 제1차적인 과제라 할 수 있다. 각 대상별로 전문적 능력을 함양시키기 위해서는 어떠한 내용을 즉 무엇(what)을 가르쳐야 하는지 가르칠 내용을 개발시키는 것이 급선무이다.

능력개발을 위한 교육훈련의 대상을 계층별(수직적 분화; 직급별)과 직능별(수평적 분화; 직무 분야별)로 구분할 수 있다.

국립대학교 직원인 공무원은 일반직, 교육전문직, 별정직, 그리고 기능직 공무원으로 구분되고, 일반직은 다시 행정, 사서, 전산, 건축, 전기 등으로 구분되어 다종 다양한 직무분야와 직급으로 구성되어 있다. 이에따라 여기서는 계층별 과정인 직급별 과정과 직능별 과정인 직무분야별 과정으로 대별하여 논의할 수 있을 것이다.

51) 黃大錫, 「人事管理」 (서울 : 박영사, 1994), pp. 202-203.

(1) 계층별 과정(직급별 과정)

대학직원은 개인으로서 능력을 발휘한다기 보다 대학이라는 일정한 조직 체내에서 조직의 구성원으로 활동하는 것이며 조직을 통해서 일정한 역할을 수행한다.⁵²⁾ 특히 공무원 체계가 직급중심으로 되어 있는 우리 국립대학교 현실에서는 그러한 역할이 각 직급별로 더욱 중요시되고 있다. 따라서 대학직원에 대한 교육훈련도 직급별로 필요한 부분을 교육훈련시키는데 우선적으로 중점을 두고 있다. 직급별 기본교육과정은 신규실무자과정 (9, 7급, 기능직), 중견실무자과정(6, 7급) 초급관리자과정 (승진 5급), 신입관리자과정 (공채 5급), 중견관리자과정 (5급→4급) 고급관리자과정(4급→3급), 고위정책과정 (2, 3급)으로 구분하여 실시하고 있다. <표Ⅱ-1> 참조

<표Ⅱ-1> 공무원 교육훈련 과정

구 분	과 정 명	교 육 대 상	교 육 기 간	비 고
직 급 별 기본교육	고위정책과정	2·3급	1년	장기과정
	고급관리자과정	4급중 3급 승진후보자	2주 이상	
	중견관리자과정	5급에서 4급으로의 승진후보자	2주 이상	교육수요의 최대한 반영
	초급관리자과정	5급 승진임용예정자	2주 이상	우선적 교육실시
	신입관리자과정	5급 신규임용자	15주 이상 (정신교육 1주 포함)	우선적 교육실시
	중견실무과정	8급에서 승진한 6·7급	2주 이상	
	신규실무자과정	7·9급, 기능직 신규 임용자 (공채, 특채)	3주 이상 (정신교육 1주 포함)	우선적 교육실시
직 무 분 야 별 전문교육	직무전문교육과정	전 공무원	필요기간	
	전산교육과정	전 공무원	필요기간	
	외국어교육과정	담당업무 수행상 필요한 자	필요기간	
	교관교육과정	교관 및 교관임용예정자	2주 기준	교관요원의 필수 과정
기 타	퇴직예정자과정	퇴직(예정)자	1주 내외	

자료 : 1996년도 공무원 교육훈련지침(총무처, 1996), p. 21.

52) 盧正漢, “우리나라 公務員의 教育訓練改善에 관한 研究”, 「論文集」, 제3집 (大邱工業專門大學, 1985), p. 26.

직급별 직무교육의 내용은 공무원의 각 직급별로 필요한 소양과 직무기술을 향상시키는데 주안점을 두고 있으며 바람직한 가치관과 태도변화를 위한 정신교육과 생활에 필요한 지식이나 교양교육도 아울러 실시된다. 이외에도 6급이하 공무원에 대한 보수과정을 설치하여 대략 5년을 주기로 교육훈련을 이수케 함으로써 지속적인 교육훈련이 될 수 있도록 하고 있다.

그러나 일반직 공무원 위주의 이러한 교육은 4년제 국립대학 직원구성원의 46.7%를 차지하고 있는 기능직 공무원에 대한 교육의 기회가 거의 주어지지 않고 있는 실정이다.

(2) 기능별(직무분야별)과정

직무분야별 교육은 전문교육훈련과정으로서 행정, 사서, 기술직 등에 대한 사무관전문과정(5급), 중견실무전문과정(6, 7급), 전산교육과정, 그리고 외국어교육과정 등 행정의 각 분야에서 전문적으로 필요한 지식의 함양과 기술습득에 목적을 두고 있다. 또한 여기에서는 교육훈련 대상자 선정에 있어서 직급 구분 없이 이루어지고 있는 과정도 있다. 그 과정은 전산교육과정과 외국어교육과정 등이다. 이 과정에 있어서 논의될 수 있는 점은 보다 많은 대학직원이 전문교육훈련을 이수할 수 있는 기회를 부여할 수 있는 제도적 장치가 필요하다는 점이다.⁵³⁾

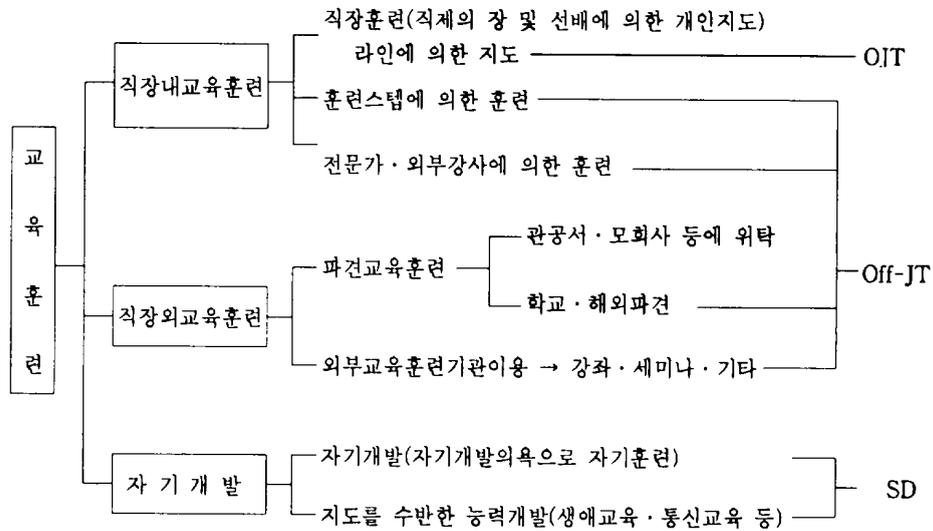
2) 교육훈련 담당자에 의한 분류

교육훈련 담당자에 의한 분류는 학습기회를 누구(who)에 의해서 제공하는가 하는 문제이다.

직장교육훈련의 촉진을 세가지의 기본방향으로 생각할 수 있다. 즉 프로그램 중심의 Off-JT, 담당자별로 볼 때 제선중심의 OJT방식, 스태프중심의 Off-JT

53) 玉奇鍊, “公務員 教育訓練의 效果性 提高方案에 관한 研究”, 碩士學位論文, 釜山大學校行政大學院, 1988, p. 27-29.

< 그림 II-7 > 교육훈련 담당자에 의한 분류체계



자료 : 花岡正夫, 勝山英司, 「現代人事管理」(白桃書房, 1981), p.165.

방식, 그리고 본인중심의 SD방식을 들 수 있다.⁵⁴⁾ 일반적으로 계선 중심의 OJT(on the job training)를 직장내 교육훈련방식, 스텝중심의 Off-JT(off the job training)를 직장의 교육훈련방식, 본인 중심의 SD(self-development)를 자기개발방식이라고 일컫는다.<그림 II-7>참조

(1) 직장내 교육훈련

직장내 교육훈련은 OJT와 스텝·전문가·강사에 의한 교육훈련등으로 구별된다.

OJT(on the job training)는 직무상 훈련으로서 담당자는 현장의 직속상사를 주축으로 한 계선이다. 물론, 스텝(staff)의 지원을 받겠지만 교육훈련의 중심센터는 계선(line)이다. 즉 OJT란 직장에서 구체적인 직무에 임하여

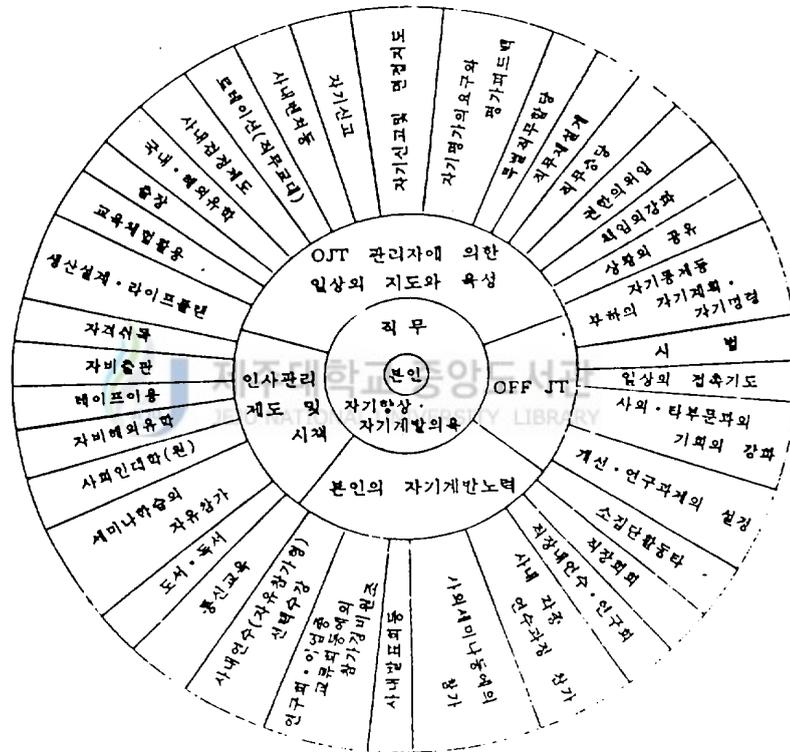
54) 花岡正夫·勝山英司, 「現代人事管理」(東京: 白桃書房, 1981), p. 168.

직속상사가 부하에게 직접적으로 개별지도를 하고 교육훈련을 시키는 방식을 말한다.⁵⁵⁾

아무리 훌륭한 장소에 설치된 직원 연수원을 중심으로 연간 상당수의 집합교육을 실시하고 있어도 직장 교육훈련의 목적을 모두 달성하기 어려운 것이다. OJT는 근무를 하면서 부하의 교육 필요점에 따라 상사와 선배가 계획적·체계적·주체적·연속적으로 실시하는 교육훈련이다. 현재 OJT는 기업체 교육훈련의 근간이 되고 있다.

기업체 교육훈련 내용을 참고로 제시하면 다음 <그림 II-8>과 같다.

<그림 II-8> 기업체 교육훈련 내용의 예



자료 : 신재우, "후배직원 지도와 자기개발", 「관리자 능력개발 과정」(서울:한국산업교육본부, 1993), p.94.

55) 森五郎, 「勞務管理概論」(東京: 泉文堂, 1977), p. 179.

OJT의 중요성으로는 대체로 다음 다섯 가지 점⁵⁶⁾이 강조된다.

- ① 사원의 직무능력은 과업수행을 통해서 그 향상을 도모할 수 있다.
- ② 교육 필요점을 가장 쉽게 파악할 수 있는 사람은 그의 직속 상사이다.
- ③ 부하는 일반적으로 상사의 업무처리방법이나 행동을 본받게 마련이며, 상사는 부서내의 분위기 형성에 절대적인 영향을 미친다.
- ④ 조직이 성장·발전하기 위해서는 유능한 후계자 육성이 필요하며, 이런 의미에서 부하의 육성은 전적으로 상사의 책임이다.
- ⑤ 인재가 육성되기 위해선 본인의 의욕과 상사나 선배의 원조가 합쳐져서 비로소 이루어진다.

현재 우리나라 국립대학에서의 OJT는 의도적, 무의도적으로 이루어지고 있는데 다음과 같은 것을 예로 들 수 있다. 행동감화, 대화·훈화, 업무의 계획적지도(on the job coaching), 회의, 과제연구, 임시대역(understudy), 순환보직(rotation), 그리고 실무수습 등⁵⁷⁾이다. OJT에 의한 교육훈련의 중요성⁵⁸⁾은 매우 크다고 할 수 있다.

국립대학교 직장내 교육훈련 중 스텝·전문가·강사등에 의한 교육훈련은 사무국 총무과 주관으로 실시한다. 주요 내용은 정신교육, 주요시책 및 당면과제, 그리고 전통문화, 예술, 건강관리 등 직원의 교양·정서와 관련된 사항으로 월 1회 정도 실시되고 있다. 또한 필요에 따라 보안, 문서, 소방, 물품, 회계관리 등 실무능력향상에 관한 교육도 이루어지고 있다.

(2) 직장외 교육훈련(Off-JT)

직장외 훈련 또는 직무외 훈련(off the job training)을 Off-JT라 한다. Off-JT란, 교육훈련을 담당할 전문스텝의 책임하에 이루어지는 것으로서 특정의 교육훈련시설을 통해서 하는 것은 물론, 정기적 내지 부정기적 강습회나 강연회의 개최 혹은 전문적인 훈련기관에 위탁하여 수행하는 경우도 있

56) 韓國·日本企業實事例集, 「教育訓練實務便覽」, 1982, p. 87.

57) 金圭定, 「行政學原論」(서울: 法文社, 1995), p. 559.

58) Felix A. Nigro and Lloyd G. Nigro, *op. cit.*, pp. 324-325.

다. 따라서 내용적으로 볼 때 이는 집합교육으로서의 성격을 갖는다.⁵⁹⁾

Off-JT의 장점은 (i) 많은 직원에게 통일적인 교육훈련을 실시할 수 있고 (ii) 전문적인 지도자 밑에서 교육훈련에 전념할 수 있으며 (iii) 참가자는 서로 경쟁의식을 가짐으로써 훈련효과가 높아진다는 것이다. 그러나 단점으로서 (i) 근무시간의 감소 (ii) 훈련시설의 부족 등 경제적 부담이 커지며 (iii) 작은 기관에서 독자적으로 실시하는데는 여러 가지 어려운 문제가 따른다.⁶⁰⁾

Off-JT는 현재 국립대학교 직원 교육훈련의 근간이 되고 있으나, 한정된 교육훈련의 여건으로 소기의 목적을 달성하지 못하고 있는 실정이다. 특히 기능직 공무원인 대학직원의 직무능력 향상을 위한 전문적 교육훈련은 아주 미흡한 상태에 있고, 대학 기성회 직원의 능력향상을 위한 교육훈련 대책은 실로 요원한 실정에 있다.

(3) 자기개발(SD)

격심한 경쟁과 냉엄한 환경 속에서 요구하고 있는 인재란 자기에게 필요한 것은 자진해서 스스로 요구하며, 스스로 선택해서 자주적·자발적으로 행동하는 능동적 인간이다. 과거에는 상사의 명령이 절대적이었으나 오늘날은 대화와 납득과 합의에 의한 직무수행으로 바뀐 것과 같이 타인으로부터 규제되어 마지못해 움직이는 인간으로부터 자주적·자발적으로 행동하는 인간이 요구되는 시대로 변모하였다. 인사관리도 종래의 연공서열제로부터 실적주의 능력중심제로 바뀌고 있으며, 교육훈련도 '타율적으로 주어지는 훈련'으로부터 '자발적으로 찾는 훈련'을 지향하고 있다.

자기개발(self-development)이라는 용어는 약 20년전 미국의 인사과나 교육훈련과가 없는 중소기업에서 감독자 자신이 자기가 필요한 것을 학습하는 '자학자습 방식'에 붙인 명칭이다. 이것은 조직적이고 체계적인 교육훈련에는 도저히 미치지 못하나 문제를 자기가 생각하여 해답을 찾고, 자기가 채

59) 黃大錫, 전계서, p. 224.

60) 黃炳峻, 「人事管理論」 (서울 : 법문사, 1981), p. 241.

점도 하는 형식이었다. 여기에 대한 배경으로서는 학습이란 주어지는 것이 아니라, 자기 스스로의 힘으로 필요로 하는 것을 습득 한다는 자율적인 자기개발 정신이 담겨져 있었던 것이다.

그러므로 자기개발이란, 문제해결을 행함에 있어서 자기 성장의 과정이라고도 할 수 있다. 문제는 달성해야 할 목표 내지 개발해야 할 능력과 현실과의 차이를 의미하지만 궁극적으로는 개별적인 자기의 이상을 실현시키는 인간성의 완성이라고 볼 수 있다.⁶¹⁾ 따라서 조직은 직원들이 자기개발의 의욕과 자세를 갖출 수 있도록 동기부여, 경비지원 등 분위기를 조성하여야 하며, 대학직원의 교육훈련체계로 확립할 필요가 크다고 보겠다.

3) 교육훈련의 지도방법에 따른 분류

무엇을, 누가, 어떻게 가르치느냐의 '어떻게'(how)가 곧 교육훈련의 지도방법과 관련된 문제이다.

지금까지 개발된 교육훈련의 주요 지도방법을 보면

- ① 강의법(lecture method)
- ② 집단토의(group discussion)
- ③ 사례연구법(method of case study)
- ④ 실무수습(internship), 순환보직(position or job rotation)
- ⑤ 시찰(observation, visit, guidant tour)
- ⑥ 현장조사(field research)
- ⑦ 감수성훈련(sensitivity training)
- ⑧ 분임연구(syndicate)
- ⑨ 모의연습(simulation)
- ⑩ 컴퓨터 보조교육훈련(computer based training :CBT)
- ⑪ 역할연기법(role playing method)
- ⑫ 비즈니스 게임(business game)
- ⑬ 자기개발법(method of self-development)

61) 黃大錫, 전계서, p. 229.

⑭ 데몬스트레이션 방법(demonstration method)

등 이외에도 많은 방법이 있으며 계속하여 개발되고 있다.

이러한 지도방법은 교육훈련의 목적, 내용이나 대상자에 따라 달라져야 한다. 예를들면 창의성 개발의 목적이면 브레인스토밍(brainstorming)이나 델파이 실습(delphi-exercise) 등을 이용하거나 또는 태도의 변경에는 역할 연기(role-playing)등이 효과적이라고 하는것과 같은 것이다.⁶²⁾ 또 다음과 같은 학습이론적 측면의 배려가 있어야 한다.⁶³⁾

첫째, 대학직원은 나이차와 능력차가 크기 때문에 단계별 성장수준과 개인별 능력차를 감안한 내용이 되어야 한다.

둘째, 성인들인 대학직원들에게는 학생들과는 달리 강요된 교육훈련은 금물이며, 스스로 의욕을 가질 수 있게 여러 가지 유인이 제공되어야 한다.

셋째, 성인들의 교육훈련인 경우는 강의나 암기위주의 교육보다는 그들 스스로 경험한 문제의 해결 등의 과정을 통하거나 여러가지 감각작용을 활용하고 행동으로 실천하는 기회를 갖도록 하는 것이 효과가 높다는 것이다.

넷째, 교육훈련기관의 분위기는 지원적, 호의적이어야 하며, 시간적 여유를 갖고 사색할 수 있게 해야지 너무 양에 치중하여 일정표를 무리하게 편성하게 되면 피곤하게 되어 성인인 경우는 학습효과가 많이 저하된다고 한다.

대학직원의 교육훈련에서 특히 유의해야 할 점은 주입식교육에서 벗어나 종합적사고력을 키울 수 있는 방법의 모색이다. 그리고 지나친 윤리의식이 나 사명감의 강조보다 의식구조의 변화와 개방적인 자세를 갖출 수 있는 교

62) 朴東緒, 전게서, pp. 243-245. 부분인용

63) Randall S. Schuler, *Personnel and Human Resources Management*, 3rd ed. (New York: West Publishing Co., 1987), pp.409-410; Gilbert B. Siegel and Robert C. Myrtle, *Public Personnel Administration* (Boston: Houghton Mifflin, 1985), pp.350-354; Richard L. Schott, "The Psychological Development of Adults," *Public Administration Review*, Vol. 46, No.6 (Nov. - Dec. 1986), pp.658-659.

육훈련이어야 한다.⁶⁴⁾

5. 教育訓練의 評價

교육훈련평가(evaluation of education vs training)란 조직체가 교육훈련을 실시한 뒤에 그 목적하는 바를 어느 정도 달성하였는가를 분석·측정하는 것을 말한다.⁶⁵⁾ 교육훈련은 일종의 투자(investment)이기 때문에 그것을 실시한 후에 그 효과가 어느 정도인가 하는 것이 평가되어야 한다. 교육훈련을 평가할 때는 평가해야 할 대상, 시기, 방법 등에 명확한 개념과 방침을 갖고 임해야 한다.

교육훈련의 평가에 관한 이론을 개척한 D. L. Kirkpatrick⁶⁶⁾은 다음과 같은 네 가지의 내용에 의거하여 평가할 것을 제시하였다.

제1단계 反應評價 : 피훈련자들이 교육훈련의 프로그램에 대해 어떤 느낌을 가지고 있는가.

제2단계 學習評價 : 교육훈련에 의해 변화된 태도, 학습된 지식, 기술의 내용은 무엇인가.

제3단계 行動評價 : 교육훈련 후에 어떠한 행동의 변화를 가져 왔는가.

제4단계 結果評價 : 교육훈련을 통하여 생산성 증가, 품질향상, 원가절감, 동기유발, 이직감소, 사고예방 등에 어떠한 결과를 가져왔는가를 측정한다.

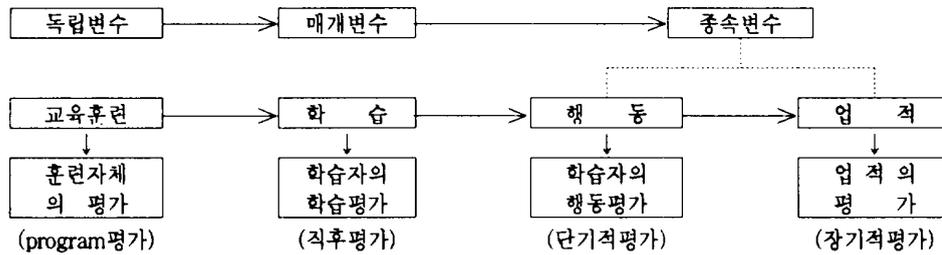
威根培는 다음<그림Ⅱ-9>에서 제시한 바와 같이 교육훈련에 대한 평가는 교육훈련 자체에 대한 평가, 학습자의 학습정도에 대한 평가, 학습자의 태도나 행동변화에 대한 평가, 그리고 변화, 향상시켰을 업적에 대한 평가라

64) 白完基, 「行政學」(서울: 博英社, 1993), p. 647. 부분인용

65) 楊雲燮, 「經營人事管理」(서울: 螢雪出版社, 1988), p. 367.

66) Donald L. Kirkpatrick, "Four Steps to Measuring Training Effectiveness," *Personnel Administrator*, November 1983, pp. 19~25.

<그림 II-9> 교육훈련 평가의 4단계



자료 : 威根培, 「OJT의 效果的 推進」(서울 : 産業教育研究所, 1980), p.385.

는 4단계로 나누어 평가하도록 하고 있다.⁶⁷⁾

행정에 있어서의 평가는 매우 측정하기 곤란하며 특히 제4단계인 사후평가(결과, 업적평가)에 어려움을 겪고 있다. 행정의 경우는 사기업체 생산공장의 경우와는 달리 객관적인 특정단위의 추출이나 기준 설정이 어려워 평가가 매우 힘들다.⁶⁸⁾ 교육훈련중 시험성적은 이수후의 근무실적과 상관관계가 있다고 장담할 수 없기 때문에 교육훈련의 시험평점으로 사후평가를 한다는 것은 적절한 평가방법이 될 수 없다. 교육훈련의 목적은 단순한 지식의 주입에 그치는 것이 아니라 교육훈련 이수후의 근무실적의 향상에 있는 것이기 때문이다.⁶⁹⁾

E. Beaumont⁷⁰⁾는 “공식적인 훈련을 어느 개인이나 조직에 시행하여 많은 자들을 명백하게 평가하여 가려낸다는 것은 마치 장님이 코끼리를 만지는 격과 같다”고 하고, 그러면서도 그는 “난점이 존재하는 한 평가 노력은 계속되어야 한다”고 하였다. 따라서 훈련의 평가에 있어서는 客觀的 側定單位를 발견하기가 거의 불가능하며 대개의 경우 훈련의 결과를 어림잡을 수 있을 뿐이다. 그러나 정확하게 측정할 수 없다고 하여 평가가 불가능하

67) 威根培, 「OJT의 效果的 推進」(서울 : 産業開發研究所, 1980), p. 385.

68) 朴東緒, 전계서, p. 256-257.

69) Felix A.Nigro and Liloyd G. Nigro 著, 黃甲孫 譯, 「人事行政論」(서울: 大旺社. 1985), p. 371.

70) Enid Beaumont, " Training Evaluation: Opportunities and Constraints, " In Chester A. Newland(ed., "Symposium: Public Sector Training: Diversity, Diversion, Discipline," *Southern Review of Public Administration*, 2, No. 4(March 1979), p. 498.

거나 평가의 결과가 무의미한 것은 아니다. 사실상 대부분의 인간노력이란 機械的 測定이 어렵다. 그러나 다분히 주관적인 평가일지라도 가능한 신뢰할 수 있는 평가방법을 추구하지 않으면 안된다.⁷¹⁾ 특히 대학평가가 관심사로 된 요즘 대학직원에 대한 적절한 평가이론과 도구의 개발⁷²⁾은 이시대의 당면과제이기도 하다.



71) 金圭定, 「行政學原論」(서울: 法文社, 1995), p. 564.

72) 權奇旭, 「大學教職員評價論」(서울: 教育科學社, 1993), pp. 269. 참조

第 4 節 教育訓練 需要調査 分析

1. 教育訓練 需要調査의 意味

교육훈련의 수요조사(needs assessment)는 직원들이 어떤 교육훈련을 어느 정도 필요로 하는가를 확인하는 활동과정이다. 교육훈련이란 결국 기대 수준에 미달되는 직원의 능력을 보충하자는 것이므로 교육훈련 수요조사는 우선 기준에 미달되는 직원의 능력이 무엇이며, 미달의 원인이 무엇인가를 알아내고 그러한 능력을 개선할 수 있는 교육훈련이 어떤 것인가를 결정해야 한다. 따라서 교육훈련의 수요가 얼마나 정확하게 설정, 파악되느냐 하는 문제가 말로 바로 교육훈련의 성패를 가름하게 된다.⁷³⁾

그러나 우리나라 공무원교육훈련의 관계기관에서 실시하는 교육훈련 수요조사는 공무원의 능력면에서 부족되는 분야별로 이루어지는 것이 아니라 교육훈련의 각 과정별로 교육훈련을 이수하여야 할 총 대상인원을 파악하여 각 교육훈련기관의 시설규모 등을 감안하여 당해 연도에 교육훈련을 이수하여야 할 인원을 해당 행정기관에 적절히 안배하여 통보함으로써 이루어진다. 이와 같이 우리나라의 교육훈련 수요 측정은 양적 수요를 대강 파악하고 있는 정도이며, 질적인 측면에서의 교육훈련 수요조사 활동은 조직화되어 있지 않은 실정이다.⁷⁴⁾

교육훈련 수요조사 작업은 실제적으로 어려운 작업이기는 하다. 그러나 수요조사는 교육훈련 계획수립의 출발점이며, 전반적인 교육훈련 사업운영의 기초가 되기 때문에 필수적으로 행해 져야 할 것이다. 이러한 교육훈련 수요의 정확한 측정에 따라 동 수요를 충족시킬 수 있는 훈련과정이 설정되어야 한다.⁷⁵⁾

73) 吳錫泓, 전게서, p. 329 부분 인용.

74) 玉崎鍊, “公務員 教育訓練의 效果性 提高方案에 관한 研究”, 碩士學位論文, 釜山大學校 行政大學院, 1988, p. 31.

75) 金重養, 「韓國人事行政論」(서울: 啓明社, 1989), p. 246.

2. 教育訓練需要 調査方法

교육훈련 수요를 파악하기 위해서는 업무수행에 필요한 지식과 기술 및 태도 등을 확인하고, 대학직원들이 이러한 요소들을 현재 어느 정도나 가지고 있는가를 확인하여야 한다. 여기에 필요한 기본적인 방법이 되는 것은 직무기준에 관한 자료와 직무수행 실적에 관한 자료 및 교육훈련 수요지표<표 II-2>에 관한 자료 등을 분석하는 일이다. 자료분석방법에는 여러 가지가 있겠으나 '직무수행기준'과 '근무수행실적'을 비교하고 그 결과를 관련자료를 가지고 검증하는 것은 대표적인 예라 하겠다.

<표 II-2> 교육훈련수요지표의 예

교육훈련수요지표(need indicators)
①공무원의 신규임용 또는 전임
②새로운 업무발생
③조직과 절차의 변경
④높은 사고율, 결근율, 고충발생율
⑤업무수행의 지체 및 업무수행상의 낭비
⑥근무의욕의 저하
⑦조직내의 불화와 책임회피
⑧communication의 장애
⑨인력양성계획에 의하여 발생하는 능력발전의 필요 등

자료 : 吳錫泓, 前掲書, p.332.

이러한 자료조사와 분석은 교육훈련수요를 파악하기 위한 하나의 기본적인 방법이지 그것이 전부일 수는 없다. 이와 관련하여 정확한 수요판단을 하기 위해서는 면접(interview), 질문서(questionnaire), 시험(test) 등의 방법

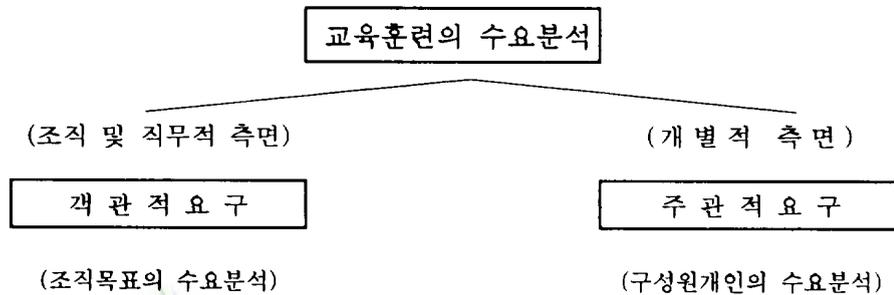
도 같이 활용할 필요가 있다.⁷⁶⁾

3. 教育訓練 需要把握의 接近方向

교육훈련 수요를 파악하는데는 두가지 방향으로 접근할 수 있다.

객관적 요구(objective need)와 주관적 요구(subjective need)의 분석이다.⁷⁷⁾ 전자는 조직 및 직무적측면의 수요이고, 후자는 구성원 개인적 측면의 수요이다. <그림 II-10> 참조

<그림 II-10> 교육훈련 수요파악의 접근방향



자료 : 崔鍾泰, “人力開發을 위한 企業教育訓練內容의 設計”, 「경영논집」, 제14권, 제2호 (서울대학교 경영대학 경영연구소, 1980), p. 108.

객관적 요구인 조직체의 교육훈련 수요는 조직체가 환경의 변화속에서 조직의 성과를 극대화하기 위하여 어떠한 인재를 필요로 하는가를 분석·파악하는 것이다. 즉, 일정한 직무를 담당할 사람이 갖추어야 할 자격요건과 그 직무를 현재 담당하고 있는 종업원의 지식, 태도 및 기능 등을 비교한 후, 이들 종업원이 갖추지 못하고 있는 점을 발견하는 것이다. 조직이 각 직

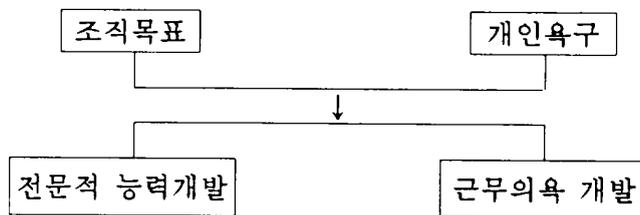
76) 朴璉鎬, 전계서, p. 454.

77) 崔鍾泰, “人力開發을 위한 企業教育訓練內容의 設計”, 「경영논집」, 제14권, 제2호 (서울대학교 경영대학 경영연구소, 1980), pp. 108-109.

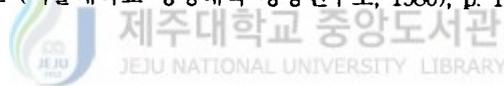
위 담당자에 요구되는 직무의 수준과 현재의 직무수준에 차질이 있을 때 그 부족의 정도가 이에 해당한다.⁷⁸⁾

주관적 요구인 조직체 구성원의 수요는 교육훈련 대상자들의 요구사항이다. 따라서 조직구성원 개개인에 대한 교육훈련의 욕구를 조사하여야 한다. <그림 II-11 >참조. 이와 같은 교육훈련 수요는 조직분석, 직무분석, 개인 분석⁷⁹⁾의 과정을 통해서 구체적인 교육훈련의 개발인자를 발견할 수 있게 된다.

<그림 II-11 > 교육훈련 수요조사 개념도



자료 : 崔鍾泰, "人力開發을 위한 企業教育訓練內容의 設計", 「경영논집」, 제14권, 제2호 (서울대학교 경영대학 경영연구소, 1980), p. 109.



4. 教育訓練需要의 概念 定義

교육훈련 수요의 개념에 대하여는 두가지 측면 즉, 조직·직무적 측면과, 직원 개인적 측면으로 나누어 설명하고자 한다.

78) B.D. Hilton, "A Human Resource System that lives up to its name", *Personnel Journal* (Lost Mesa, July 1969), p. 464 ; 崔鍾泰, 전제서, p. 262. 재인용.

79) W. Mcgehee, "Training and Development Theory Policies and Practices"; In D. Yoder, (Edit.), *Training and Development, ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations*, No. 5 (Washington: The Bureau of National Affairs, 1976), pp. 9-20.

1) 조직·직무적 측면의 수요

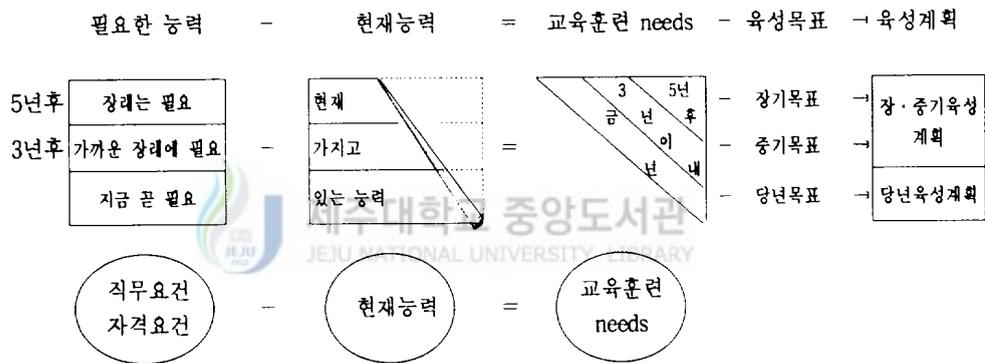
조직에서 구성원이 일정한 직무를 수행하는데 갖추어야 할 자격요건과 그 직무를 현재 담당하고 있는 구성원의 지식, 기능 및 태도를 비교하여 보면 직무상의 요건능력과 구성원이 보유하고 있는 실제능력과는 차이가 있다.⁸⁰⁾ D. Yoder는 이를 다음과 같은 공식으로 표현하였다.⁸¹⁾

$$\text{직무요건} - \text{종업원의 직무능력} = \text{교육훈련의 필요성}$$

(job requirements) (employees' present job skills) (training needs)

이와 같은 개념을 그림으로 그려보면 <그림 II-12>와 같다.⁸²⁾

<그림 II-12> 교육훈련 수요 개념 모형



이와 같은 교육훈련 수요 개념은 朴東緒⁸³⁾도 제시하였는데 그는 공무원의 교육훈련 수요를 다음과 같이 추상적인 공식으로 표시된다고 하였다.

80) Herman Birbrauer & Lynne A. Tyson, "How to Analyze Needs", *Training and Development Journal*, August 1985, pp. 53~55.

81) W. McGehee, and P. W. Thayer, *Training in Business and Industry* (New York: John Wiley, 1961), pp. 24~26.

82) 신재우, "후배직원 지도와 자기개발", 「관리자 능력개발과정」 (서울: 한국산업교육본부, 1993), p. 94.

83) 朴東緒, 「인사행정론」 (서울: 法文社, 1993), p. 225

$$\begin{array}{ccc} \text{직책이 요구하는 자격} & & \text{공무원의 현재자격} & & \text{교육훈련의 목적·수요} \\ \text{(job requirement)} & - & \text{(present job skill} & = & \text{(training objectives} \\ & & \text{of public servant)} & & \text{and needs)} \end{array}$$

따라서 교육훈련 수요는 職務上 요구되는 資格要件으로부터 現在の 직무 수행能力을 빼고 남은 부분이다. 즉 능력의 期待水準과 現在水準의 차이를 의미한다.⁸⁴⁾

조직, 직무적 측면에서의 교육훈련 수요를 파악하는데 있어서 중요한 것은 교육훈련 개발내용이 될 직무요건을 지식, 기술, 태도등으로 구체화 시켜 교육훈련의 실행단계에 적극적으로 반영되어야 한다는 것이다.

2) 직원 개인적 측면의 수요

교육훈련은 바람직한 기준에 미달되는 직원 개인의 능력수준을 바람직한 기준에 맞도록 향상 시키려는 것이다.

조직, 직무적 측면에서 교육훈련 수요가 파악된다 하더라도 직원 개인의 욕구와 조직에서 요구하는 목표는 개인마다 각각 다를 수 있다. 개인차 (individual difference)의 욕구가 교육훈련 프로그램에 대한 반응에 크게 영향을 주게 됨을 반드시 고려해야 한다. 따라서 그들의 의견과 희망사항을 적극적으로 반영하여 '교육훈련의 個人化'⁸⁵⁾의 이상을 추구해야 할 것이다.

개별적인 교육훈련 요구를 알아보기 위한 방법으로는 관찰, 면접, 또는 질문지에 의한 조사방법과 자기평가 또는 개인적 발전 목표를 적어내게 하는 등 여러 가지 방법을 활용할 수 있다.

다음에 직원의 개별적 측면에서 교육훈련 수요를 결정하려면 직원 개인의 특성을 반영하는 교육훈련의 수요점을 파악하여야 한다.

교육훈련의 需要點⁸⁶⁾은 직원에게 요구되는 能力要件을 '기대수준' (expe-

84) 金圭定, 전계서, p. 561-562.

85) 吳錫泓, 전계서, p. 324.

86) 吳錫泓, 상계서, pp. 332-334. 또는 朴礎鎬, 전계서, pp. 454-455. 참조.

cted level)이라고 할 때, 기대수준에서 현재수준(present level)을 제외한 나머지 부분인 미달수준(능력차질 : performance discrepancy)의 범위내에서 발견된다. 즉, 미달수준 중에는 교육훈련으로 불가능한 경우도 있을 수 있다. 그 이유는 기대에 미달되는 원인이 조직상의 결함이나 직무수행의 기회를 제약하는 외재적 조건일 수도 있다. 또는 개인의 자질상 개선의 불가능한 경우등도 있을 수 있기 때문이다. 요컨대 교육훈련의 수요를 판정할 때에는 기대수준에 미달되는 부분이 교육훈련으로 향상시킬 수 있는 것인가, 개인의 욕구와 조직의 목표를 잘 조화시킬 수 있는가를 신중하게 검토하는 것이 필요하다.

조직발전은 개인의 욕구와 조직의 욕구를 어느정도 통합하는가에 따라 그 성패가 좌우 된다. 하나의 교육훈련 프로그램이라 할지라도 기본적으로는 개인의 욕구를 반영하는 프로그램이 되어야 한다.⁸⁷⁾



87) 金植鉉, 「人事管理論」 (서울 : 貿易經營社, 1995), p. 258-259

第 Ⅲ 章 調 査 方 法

第 1 節 調 査 的 範 圍 及 方 法

본 조사는 우리나라 국립대학(교)의 직원들을 대상으로 하였으며 기성회 직원은 포함되지 않았다. 교육전문직, 별정직 직원은 <표Ⅲ-1>과 같이 전체 직원구성 비율의 각 3%미만이므로 일반직에 포함하여 조사 하였다.

<표Ⅲ-1> 국립대학(교)직원현황

(1995. 4. 1 현재)

구 분	일반직	교육전문직	별정직	기능직	계
인원수	4,727	111	228	4,439	9,505
비율(%)	49.73	1.20	2.40	46.70	100

* 우리나라 45개 국립대학교(대학24, 교육대학11, 방송통신대학1, 개방대학9)의 직원수임.

자료 : 국립교육평가원 편, 「교육통계연보 (1995)」 (서울 : 교육부,1995)

수요분석을 위한 설문조사대상은 국립대학교 직원 중에서 지역별 대표대학이라 할 수 있는 다음의 7개 국립대학교 직원 650명을 대상으로 한정하여 실시하였다. 설문지 배포는 <표Ⅲ-2>와 같이 650명의 직원에게 배포하여 모두 538명으로부터 회수되어 그 회수율은 82.7%이다.

조사대상 인원 중 제주대학교 직원이 타 대학교 직원보다 많게 된 것은 조사자가 현재 재직하고 있는 직장이어서 면접을 통하여 여러 가지 유용한 정보를 입수해보려는 의도였다. 직무수행여건이 각 국립대학별로 비슷하기 때문에 표본 구성비율에 따른 차이는 없을 것이라 여겨진다.

<표Ⅲ-2>

설문조사현황

대 학 명	배포	회수	제외	분석대상	비고(%)
서울대학교	100	66	7	59	11.8
부산대학교	80	68	4	64	12.8
경북대학교	80	63	7	56	11.2
강원대학교	80	67	5	62	12.4
충남대학교	80	76	3	73	14.6
전남대학교	80	68	4	64	12.8
제주대학교	150	130	8	122	24.4
합 계	650	538	38	500	100.0

본 연구를 수행하기 위하여 자료의 처리과정에서 다음과 같은 사항이 고려되었다

- 1) 수집된 자료중 기재사항의 누락으로 통계처리가 곤란한 38부를 빼고 총 500부를 최종분석대상으로 하였다.
- 2) 독립변인은 국립대학교직원의 인구통계학적 변인, 종속변인은 직무에서 요구되는 능력으로 하였다.
- 3) 자료분석은 사회과학적인 통계기법인 SPSS/PC에 의해 이루어졌다.
- 4) 직원의 교육훈련실태에 관한 조사는 백분율로 분석하였다.
- 5) 직원의 교육훈련 수요에 관한 분석은 T-TEST를 사용하였다.
- 6) 각 집단간 영향을 밝히기 위해 변량분석(ONEWAY)을 실시하였다.

第 2 節 調査의 内容과 限界

1. 調査의 内容

본 연구에서 구체적으로 의도하는 바는 다음과 같다.

(1) 국립대학교 직원의 교육훈련 실태를 조사 분석하여 현행 교육훈련의 문제점을 지적하고 개선방향을 제시하고자 하였다.

(2) 국립대학교 직원들의 직무에서 요구되는 능력의 기대수준과 현재수준간의 차이가 어느 정도인지를 밝혀 현행 교육훈련 수요의 문제점을 지적하고 그 개선 방향을 모색하려 하였다.

(3) 교육훈련 수요조사 분석 틀

국립대학교 직원의 職務에서 요구되는 能力의 期待水準과 現在水準의 차이를 알아보기 위하여 다음과 같은 분석 틀을 설정하였다. <그림Ⅲ-1> 참조

대학직원의 직무수행능력의 요건(직무요건)과 관련된 지식, 기술, 태도 등에 대하여 <표Ⅲ-2>와 같이 다섯가지 領域을 설정하고 각 영역에 해당될 수 있는 33개 準據問項을 채택하여 重要度 인식의 정도와 現在狀態를 질문하여 그 차이를 알아 보고자 하였다.

만약에 중요도와 현재 상태간에 차이가 난다면 그 차이는 교육훈련의 수요로 볼 수 있을 것이고 크게 차이가 날수록 교육훈련이 필요성은 더 증대되는 것으로 볼 수 있을 것이다.

<그림Ⅲ-1> 교육훈련 수요조사 분석 틀

$$\begin{array}{ccc} \text{(직무수행능력요건)} & & \text{(현재상태)} & & \text{(차 이)} \\ \boxed{\text{중요도}} & - & \boxed{\text{현재상태}} & = & \boxed{\text{교육훈련수요}} \\ \text{(기대수준)} & & \text{(현재수준)} & & \text{(미달수준)} \end{array}$$

<그림Ⅲ-2>

교육훈련 수요조사 도구 내용

구 분	영 역 별	준거 문항수
직무요건과 관련된 지식, 기술, 태도	A. 기초직무 수행능력과 태도	8
	B. 실무수행 능력과 태도	8
	C. 기획 및 창의력과 태도	5
	D. 문제해결 능력	6
	E. 조직관리 능력	6
	5개 영역	33개 문항

본 연구에서 교육훈련 수요를 파악하기 위하여 채택한 도구인 5가지의 영역과 준거문항은 미국 훈련개발협회(American Society for Training & Development)가 개발⁸⁸⁾한 사무직원들의 업무수행과 관련된 능력영역에 대한 조사를 기반으로 이루어진 것이다. 이 5가지의 영역은 크게 3가지 요인을 준거로 하여 추출되었는데 즉 훈련자들의 흥미와 필요, 현대사회의 요구, 그리고 훈련담당 전문가들의 견해가 그것이다.

이를 우리나라 대학실정에 맞게 수정하여 채택한 것이다.

2. 內容設定의 限界

1) 본 내용의 초점은 국립대학교 직원의 교육훈련 수요의 윤곽을 파악하여 개선방안을 제시 하는데 있다.

교육훈련 수요는 조직과 개인의 요구를 적절히 조화시키고 직원들이 개인차를 감안하여 결정되어야 한다. 그러나, 연구의 결과는 직원 개인들의 기대수준(중요도 인식)과 현재수준(현재상태)에 대한 차이값이 전체 평균값으

88) Edith L. Allen, ed., *ASTD Trainer's Toolkit : Needs Assessment Instruments*, (Washington D. C.: American Society for Training & Development, 1990), pp.105-131.

로 나타나게 된다.

그 이유는 본 연구가 개인의 특이성을 반영하는 실제 교육훈련기관의 수요조사가 아니라 전체 대학직원들의 교육훈련 수요의 윤곽을 파악하는데 목적을 둔 연구논문이기 때문에 일반화 될 수 있어야 했다. 따라서 전체 평균의 차이값을 본 논문에서는 국립대학교 직원의 직무요건과 관련된 교육훈련 수요로 보게 된 것이다.

2) 대학직원의 직무요건과 관련하여 설정한 다섯가지의 영역과 33개의 준거문항의 내용은 대학직원에 대한 직무요건을 만족시키는 적절한 설계라고 주장하지 않는다.

대학직원의 직무요건은 직위의 정도에 따라 그 기대수준의 차이가 있다. 담당자, 계장급, 과장급의 직무내용을 획일적으로 정할 수는 없다, 이 문제도 실제 교육훈련 기관의 수요조사가 아니라 대학직원 전체의 개괄적인 수준의 파악임으로 부득이한 조치이다. 그러나 설문내용에서 본인의 직무 수행수준에서 어느정도 중요하다고 인식하고 있으며, 본인이 현재 보유상태를 기입하는 것으로 하여 그 한계를 좁혀 보려고 하였다.

특히 7급 이하 공무원인 경우 현재 직위의 직무내용과 설문 내용 수준이 부합되지 않은 점이 있을수 있다. 그러나 공무원은 계속적으로 승진 또는 능력발전을 전제로 한다. 기능직 공무원인 경우에도 일반관공서와는 달리 대학에서는 여러 직렬에 해당하는 업무를 순환하여 근무하는 경우가 대부분이다. 대학에서는 수평적체제의 사무분장인 경우가 많으므로 단순한 사무보조로서의 역할보다 실무담당자로서 직무의 전문성과 책임성 그리고 바람직한 태도가 요구되고 있는 실정이다.

설령 현 직위와 설문내용 수준이 부합되지 않은 점이 있을지라도 이러한 문제는 교육훈련 계획수립의 장기적인 관점에서 바라볼 때 '예측적 기대수준'(projected desired level)⁸⁹⁾으로서의 어느정도 유용한 정보가 될 수 있을 것이다.

89) 吳錫泓, 전게서, p.333.

第 IV 章 研 究 結 果

第 1 節 教 育 訓 練 實 態 調 査 分 析

1. 현행 직무교육체계에 대한 인식도

1) 직원 직무교육체계에 대한 인식수준

직원들의 현행 직무교육체계에 대한 인식수준을 알아보는 것은 교육훈련에 대한 관심정도와 교육훈련의 필요성 인식 그리고 홍보상태 등과도 관련된다.

현행 직원 직무교육 체계에 대한 인식 수준을 알아본 결과는 <표IV-1>과 같이 나타났다.

<표IV-1> 현행 직무교육체계에 대한 인식수준

질문내용	현행 직원직무교육체계에 대해 잘 알고있다						
답 항	0) 무응답	1) 전혀 그렇지 않다	2) 그렇지 않다	3) 보통 이다	4) 그렇다	5) 매우 그렇다.	합 계
응 답 수	2	6	74	200	184	.34	500
비율(%)	0.4	1.2	14.8	40.0	36.8	6.8	100

국립대학교에 근무하는 직원들의 현행 교육체계에 대한 인식수준의 파악을 위하여 「현행 직원직무교육체계에 대하여 잘 알고 있다」라고 질문한 결과, 응답한 직원들 중 전혀 그렇지 않다(1.2%)거나 그렇지 않다(14.8%)고 부정적으로 응답한 비율보다는 그렇다(36.8%)거나 매우 그렇다(6.8%)고 긍정적으로 응답한 비율이 훨씬 높아 현행 직원직무교육에 대한 인식도가 전반적으로 높은 것으로 나타났다.

2) 대학의 직원능력개발 노력에 대한 직원의 인식정도

대학에서 직원들의 능력개발을 위해 힘쓰고 있는 것은 사실이나 그것이 얼마만큼 직원들에게 호응을 얻고 있는 것인가는 대학행정에 대한 직원들의 협조체제, 근무의욕 등과 관련된다. 대학의 직원능력개발 노력에 대한 직원들의 인식정도를 알아보기 위하여 질문한 결과는 <표IV-2>와 같다.

<표IV-2> 대학의 직원능력개발 노력에 대한 인식정도

질문내용	학교에서는 직원들의 능력개발을 위해 힘쓰고 있다						
답 항	0) 무응답	1) 전혀 그렇지 않다	2) 그렇지 않다	3) 보통이다	4) 그렇다	5) 매우 그렇다.	합 계
응답 수	1	30	136	191	133	9	500
비율(%)	0.2	6.0	27.2	38.2	26.6	1.8	100

대학에서 직원들의 능력개발을 위해 힘쓰고 있는데 대한 직원의 인식정도는 부정적으로 응답한 비율(27.8%)과 긍정적으로 응답한 비율(28.4%)이 비슷하게 나타났다.

3) 현행 교육훈련체계가 직원 능력개발에 도움을 주는 정도

현행 교육훈련체계와 직원들의 능력개발과의 관계는 어떤지를 알기 위하여 「현행 교육체계는 직원들의 능력개발에 큰 도움이 된다」라고 질문한 결과는 <표IV-3>과 같다.

현행 교육훈련체계가 직원들의 능력개발에 큰 도움이 되느냐 안되느냐 하는 문제는 현행 교육훈련 제도와 운영에 대한 전반적인 문제와 관련된다. 「능력개발에 큰 도움이 된다」라는 질문에 전혀 그렇지 않다(7.4%)거나 그렇지 않다(36.0%)고 부정적으로 응답한 비율이 그렇다(12.6%)거나 매우 그렇다(1.2%)고 긍정적으로 응답한 비율보다 매우 높아 현행 교육체계가 직원들의 능력개발에 크게 도움은 되지않은 것으로 나타났다.

<표IV-3> 현행 교육훈련체계가 능력개발에 도움을 주는 정도

질문내용	현행 교육체제는 직원들의 능력개발에 큰 도움이 된다						
답 항	0) 무응답	1) 전혀 그렇지 않다	2) 그렇지 않다	3) 보통이다	4) 그렇다	5) 매우 그렇다.	합 계
응 답 수	3	37	180	211	63	6	500
비율(%)	0.6	7.4	36.0	42.2	12.6	1.2	100

4) 현행 교육훈련체계의 대학발전에 기여 정도

이러한 결과는 과연 개인의 능력개발에만 한정된 것인지 아닌지를 알기 위하여 「현행 교육체제는 학교발전에 큰 도움이 된다」라고 질문한 결과는 표<IV-4>와 같다.

<표IV-4> 현행 교육훈련체계의 대학발전에 기여 정도

질문내용	현행 교육체제는 학교발전에 큰 도움이 된다						
답 항	0) 무응답	1) 전혀 그렇지 않다	2) 그렇지 않다	3) 보통이다	4) 그렇다	5) 매우 그렇다.	합 계
응 답 수	4	22	166	240	63	5	500
비율(%)	0.8	4.4	33.2	48.0	12.6	1.0	100

현행 교육훈련체계가 대학발전에 기여정도는 교육훈련의 궁극적 목적과 직결된다. 대학발전에 기여의 정도에 따라 교육훈련체제와 운영관리는 전반적 검토가 필요하게 된다. 「학교발전에 큰 도움이 된다」라는 질문에 전혀 그렇지 않다(4.4%)거나 그렇지 않다(33.2%)고 부정적으로 응답한 비율이 그렇다(12.6%)거나 매우 그렇다(1.0%)고 긍정적으로 응답한 비율보다 훨씬 높아 현행 교육체제가 직원들의 능력개발 뿐만이 아니라 학교발전에도 크게 도움은 되지 않는다고 인식하는 것으로 나타났다.

5) 교육훈련결과 인사고과에 미치는 영향

교육훈련의 결과는 승진이나 전보에 실제 영향을 미치고 있는지의 여부에 대한 인식수준을 알아본 결과는 <표IV-5>와 같다.

<표IV-5> 교육훈련결과 인사고과에 미치는 영향

질문내용	교육훈련 결과는 승진이나 전보에 실제 영향을 미치고 있다						
답 항	0) 무응답	1) 전혀 그렇지 않다	2) 그렇지 않다	3) 보통이다	4) 그렇다	5) 매우 그렇다.	합 계
응 답 수	4	34	177	173	99	13	500
비율(%)	0.8	6.8	35.4	34.6	19.8	2.6	100

교육훈련의 결과가 승진이나 전보에 영향을 주고 있느냐 하는 문제는 인사고과에 해당점수가 반영되기 때문에 어느정도 영향을 미치는 것은 사실이나 실제 영향을 미치는 직원들의 체감수준에 따라 교육훈련 이수에 대한 관심과 열성이 작용하게 된다.

질문결과 부정적 응답(42.2%)이 긍정적 응답(22.4%)보다 압도적으로 많은 것은 교육훈련 결과가 실제 승진이나 전보에 영향을 미치는 경우가 별로 많지 않은 것으로 인식하고 있다.

2. 현행 직무교육제도에 대한 만족도 및 참가도 조사

1) 현행 직무교육제도에 대한 만족도

우리나라의 공무원 직무교육제도는 국립대학교 직원 교육훈련의 근간이 된다. 따라서 만족도 조사에 대한 응답은 매우 중요한 의미를 갖게 된다.

만족도에 대한 조사결과를 <표IV-6>에 제시했다.

<표Ⅳ-6>

현행 직무교육제도에 대한 만족도

질문내용	현행 실시되는 공무원 직무교육제도에 만족한다						
	0) 무응답	1) 전혀 그렇지 않다	2) 그렇지 않다	3) 보통이다	4) 그렇다	5) 매우 그렇다.	합 계
응답 수	4	35	206	208	44	3	500
비율(%)	0.8	7.0	41.2	41.6	8.8	0.6	100

현행 직무교육제도에 대한 만족도 조사에서 「현행 실시되는 공무원 직무교육제도에 만족한다」는 질문에 전혀 그렇지 않다(7.0%)거나 그렇지 않다(41.2%)고 부정적으로 응답한 비율이 그렇다(8.8%)거나 매우 그렇다(0.6%)고 긍정적으로 응답한 비율보다 매우 높은 것으로 나타났다.

현행 직무교육제도에 대한 부정적인 응답은 전체 대상자의 절반수준에 육박하는 48.2%이다. 긍정적 답변(9.4%)보다 압도적으로 많은 것은 동 교육제도에 대한 전반적인 재검토를 요망하는 것으로 풀이하게 된다.

2) 교육훈련 참가도

현행 직무교육제도에 대한 부정적인 인식을 갖고 있다면 교육훈련에 대한 직원들의 참가정도가 궁금해지는데 「나는 교육훈련에 의욕적으로 참가한다」는 질문을 통해 교육훈련 참가도를 알아본 결과는 표<Ⅳ-7>과 같다.

교육훈련에 대한 참가정도를 알아본 결과 전혀 그렇지 않다(0.2%)거나 그렇지 않다(13.2%)는 부정적인 답변보다는 그렇다(40.0%)라거나 매우그렇다(7.8%)는 긍정적인 비율이 압도적으로 높게 나타났다. 앞에서 기술한 바와 같이 현행 교육훈련체계가 제도적, 운영적, 방법적인 면에서 불만족스런 점이 많다고 인식하고 있으며, 개인의 능력개발이나 학교 발전에 큰 도움은 되고 있지 못하다는 반응이 주를 이루고 있다. 그러면서도 교육훈련에는 의욕적으로 참가하고 있다는 응답의 결과는 현행 교육체계의 여러 문제에도

<표IV-7>

교육훈련 참가도

질문내용	나는 교육훈련에 의욕적으로 참가한다						
답 항	0) 무응답	1) 전혀 그렇지 않다	2) 그렇지 않다	3) 보통이다	4) 그렇다	5) 매우 그렇다.	합 계
응 답 수	2	1	66	192	200	39	500
비율(%)	0.4	0.2	13.2	38.4	40.0	7.8	100

불구하고 교육훈련의 가치나 효용성은 인정하고 있으며, 향후 그런 문제들이 최소화될 것이라는 기대감을 반영하는 것으로 풀이된다.

2) 현행 직무교육제도에 대한 불만요인

전체 500명(100%) 중 부정적 답변자는 거의 절반 수준인 241명(48.2%)이며 그 중에 228명이 답변한 불만 요인은 다음<표IV-8>과 같다.

<표IV-8>

현행 직무교육제도에 대한 불만요인

불 만 요 인	응 답 인 원	228명(%)
교육기회가 많지 않아서	75(32.9)	
교육이 너무자주 있어서	3(1.3)	
교육방법과 내용이 다양하지 못해서	110(48.2)	
교육참가가 의무적이고 형식적으로 실시하는 교육이라서	157(68.9)	

현행 실시되는 공무원 직무교육제도의 불만요인으로 교육참가가 의무적이고 형식적으로 실시하는 교육(68.9%)이라는 이유와 다음으로 교육방법과 내용이 다양하지 못하다(48.2%)는 것과 교육기회가 많지 않아서(32.9%) 등의 이유 때문이었는데 이것은 결국 이러한 문제가 개선이 된다면 교육훈련의 효과를 크게 기대할 수 있게 한다

3. 직무교육이 필요하다고 생각되는 시기

「직무교육이 필요하다고 생각되는 시기를 중요도에 따라 각 항목의 ()안에 순위를 기재하여 주십시오(가장 필요한 시기를 1순위로 정해서 시작하십시오)」라고 질문한 결과 응답순위는 <표Ⅳ-9>와 같다.

<표Ⅳ-9> 직무교육 필요시기 우선순위

직무교육필요시기	응답 평균값	우선순위
신규 임용시	1.76	1
승진시	3.18	3
근무부서 이동시	3.12	2
2-3년 마다 정기적으로	3.35	4
4-5년마다 정기적으로	3.60	5

상기 설문을 분석한 결과 응답 우선 순위에 의하여 1. 신규임용시, 2. 근무부서 이동시, 3. 2-3년마다 정기적으로, 4. 4-5년마다 정기적 순으로 나타났다. 신규임용시를 가장 교육훈련이 필요한 시기로 답변했고 두 번째 순위는 근무부서 이동시로 외부 기관에서 전입했을 경우나 자기 전문분야와 생소한 직무를 맡을 경우에 교육훈련이 필요한 것으로 나타났다. 공무원 교육훈련의 시기는 보통 5년 정도의 주기로 보수 교육을 이수하고 있으나 설문조사 결과는 2-3년마다 정기적으로 실시하는 것을 원하고 있는 것으로 보아 교육훈련에 대한 필요성을 절감하고 있는 것으로 판단된다.

4. 교육훈련 이수 실태

설문대상 전체 500명중 487명이 답변한 내용은 다음 <표Ⅳ-10>과 같다.

<표IV-10>

교육훈련 이수 실태

답변자 487명(%)

구분	직장내 교육훈련	직장의 교육훈련				자기개발	
		신규임용 자 과정	승진임용 자 과정	실 무 자 보수과정	전문화 과 정	외국어, 전산등	학·석· 박사과정
응답수	410	254	99	344	102	195	95
비율(%)	84.2	52.2	20.3	70.6	20.9	40.0	19.5

대학직원의 교육훈련 이수 실태는 전체적으로 볼 때 직장내 교육훈련이 84.2%, 직장의 교육훈련이 과정별로 20.3%~70.6%까지 이수하고 있으며, 자기 스스로의 노력에 의한 자기개발도 19.5%~40.0%를 나타내고 있음을 알 수 있다.

대학직원의 교육훈련 이수 실태는 전체적 윤곽만을 분석하기보다는 직종별로 세분하여 보는 것이 실태조사의 의미를 살릴 수 있다고 판단되었다.

따라서 설문대상 전체 500명중 답변자 487명의 교육훈련 이수 실태를 직종별로 구분하여 본 결과는 다음 <표IV-11>과 같다.

<표IV-11>

교육훈련 이수 실태 직종별 구분 대비표

구분		이수 실태 대비	일반직 388(100%)	기능직 99(100%)
직장내 교육훈련		320(82.5)		90(90.9)
직 장 외 교 육 훈 련	신규임용 자 과정	245(63.1)		9(9.1)
	승진임용 자 과정	96(24.7)		3(3.0)
	실 무 자 보수과정	299(77.1)		45(45.5)
	전 문 화 과 정	94(24.2)		8(8.1)
	외국어, 전산교육	159(40.9)		36(36.4)
자기 개발	학·석· 박사과정	87(22.4)		8(8.1)

교육훈련 이수 실태를 직종별로 구분하여 분석해 본 결과 직장내 교육훈련은 일반직이 82.5%, 기능직이 90.9%로 일반직에 비해 기능직이 높은 편이다.

직장의 교육훈련의 이수 실태를 과정별로 살펴보면 신규임용자과정은 일반직이 63.1%, 기능직은 9.1%이고 승진임용자과정은 일반직이 24.7%, 기능직은 3.0%로 일반직에 비해 기능직은 아주 낮은 편이다. 이것은 기능직 직원이 신규임용시에 거의 교육훈련의 기회를 갖지 못하고 있으며, 대부분의 승진 기회가 없는 직급에 있기 때문에 승진임용자과정은 사실상 해당되지 않는 과정이기 때문이라고 판단되었다. 실무자보수과정은 일반직이 77.1%, 기능직이 45.5%로서 일반직 직원은 대부분 이수하고 있으나 기능직 직원은 거의 절반 수준에 머무르고 있다. 전문화 과정은 일반직이 24.2% 기능직이 8.1%로서 교육실적은 저조한 편이다.

자기개발(SD)은 외국어교육관, 전자계산소등에서 본인 스스로의 필요성에 의해 받은 교육이 일반직은 40.9%, 기능직이 36.4%로서 본인 스스로 필요한 지식이나 기능향상을 위해 노력하고 있음을 알 수 있다.

임용후 학·석·박사과정의 이수는 일반직이 22.4%, 기능직이 8.1%로서 기능직이 일반직에 비해 낮은 편이다. 이것은 기능직이 일반직에 비해 직무여건이나 생활의 여유 등 불리한 환경에 놓여 있고 근무의욕의 저하, 자기개발에 대한 의지의 부족 등 여러 가지 요인의 작용에 의한 것이라고 볼 수 있다.

5. 현행 교육훈련 프로그램 만족도 조사

「현행 실시되고 있는 교육훈련 프로그램에 만족한다」라는 질문을 <표IV-12>와 같이 한 결과 부정적으로 답변한 사람은 159명(31.8%)으로 긍정적인 답변 50명(10%)에 비해 매우 높았다. 불만족 요인이 무엇인가는 부정적인 답변자 159명 중 응답자 153명의 불만요인은 다음의 <표IV-13>과 같다.

<표IV-12> **현행 교육훈련 프로그램 만족도**

질문내용	현행 실시되고 있는 교육훈련 프로그램에 만족한다.						
답 항	0) 무응답	1) 전혀 그렇지 않다	2) 그렇지 않다	3) 보통이다	4) 그렇다	5) 매우 그렇다.	합 계
응 답 수	29	24	135	262	42	8	500
비율(%)	(5.8)	(4.8)	(27.0)	(52.4)	(8.4)	(1.6)	(100)

<표IV-13> **현행 교육훈련 프로그램 불만족 요인**

불 만 요 인	응 답 인 원	153명(%)
교육내용이 직무수행능력개발에 도움이 되지 않아서	████████████████████	115(72.5)
프로그램종류가 다양하지 못해서	████████████████	88(57.5)
현장에서 실천화하기 어려운 내용이라서	██████████	43(28.1)
피교육생 수준에 맞지 않는 내용이라서	████	13 (8.5)
교육참가가 의무적이어서	██████████████	63(41.3)

현행 교육훈련 프로그램에 대한 불만족 요인을 분석하여 본 결과 능력개발에 도움이 되지 않고(72.5%), 프로그램 종류가 다양하지 못하며(57.5%) 교육참여가 의무적(41.3%)이고, 현장과 동떨어진 내용(28.1%)이라는 순서로 나타났다.

6. 향후 개발되기를 바라는 프로그램

향후 개발되기를 바라는 프로그램이 있다면 모두 제시하여 주도록 질문한 결과 전체 대상자 500명이 다음 <표IV-14>와 같이 응답하였다.

<표Ⅳ-15> 교육훈련 패턴에 관한 필요성과 만족도

■ 긍정적 답변
 □ 부정적 답변

구 분	필요성	만족도
OJT	■ 187(37.4)	■ 82(16.4)
	□ 75(15.0)	□ 126(25.2)
OFFJT	■ 260(52)	■ 112(22.4)
	□ 78(15.6)	□ 116(23.2)
SD	■ 289(57.8)	■ 161(32.2)
	□ 71(14.2)	□ 83(16.6)

위와 같이 교육훈련패턴에 대하여 필요성 및 만족도에 대한 분석 결과 모든 교육훈련패턴에 필요성을 느끼고 있는 사람이 많았다. 그중에서도 자기개발(SD)에 대한 필요성에 대한 긍정적 답변은 57.8%로 나타났다. 만족도에 있어서 직장내 교육훈련과 직장외 교육훈련은 만족을 느끼는 사람보다 불만족을 느끼는 사람이 많고, 자기개발(SD)은 불만족(16.6%)을 느끼는 사람보다 만족(32.2%)을 느끼는 사람이 많았다.

교육훈련 패턴에 관한 분석결과 자기개발(SD)에 대한 필요성과 만족도가 높게 나타난 것은 직무교육과 직장내 교육훈련에 대한 제도와 운영, 프로그램 내용과 지도방법 등에 관한 불만족에 기인하는 것이라 해석된다. 자기개발에 대한 욕구는 직무교육의 기회부족 등을 보완할 수 있는 매우 바람직한 교육여건이라 판단된다.

8. 대학 자체 교육훈련에 관한 실태 조사

1) 직장내 교육훈련 프로그램 만족도

대학자체 프로그램에 의해 실시되는 교육훈련은 일반소양교육이 주류이고 월1회정도 실시된다. 교육훈련의 내용은 정신교육과 경제교육 등 주요 시책 및 당면과제 그리고 전통문화, 예술, 건강관리 등 직원으로서의 교양·정서와 관련된 사항이 된다. 가끔 필요에 따라 보안, 문서관리, 소방관리,

물품, 회계관리 등 실무에 관한 내용의 교육도 이루어 진다. 집합교육으로 이루어지는 직장내 교육훈련은 그 활용도에 따라서 크게 도움이 될 수도 있다. 그러나 대학자체 프로그램에 의한 교육은 예산부족, 시간부족, 인식부족 등으로 어려움을 겪고 있다. 직장내 교육훈련 프로그램의 만족도 조사는 직장내 교육훈련의 운영과 방법면에서 문제점을 발견하고 개선책을 강구할 수 있다는 전제가 제기된다. 직장내 교육훈련 프로그램 만족도와 불만요인은 <표 IV-16>과 <표 IV-17>로 각각 제시하였다.

<표 IV-16> 직장내 교육훈련 프로그램 만족도

질문내용	대학 자체에서 총무과등이 주관하여 실시하고 있는 경제교육, 자체실무교육, 정신교육등 교육훈련 프로그램에 만족한다.						
답 항	0) 무응답	1) 전혀 그렇지 않다	2) 그렇지 않다	3) 보통 이다	4) 그렇다	5) 매우 그렇다.	합 계
응 답 수	9	37	135	244	63	12	500
비율(%)	1.8	7.4	27.0	48.8	12.6	2.4	100

대학내에서 실시하는 경제교육, 자체실무교육, 정신교육 등 교육훈련 프로그램에 대한 만족도는 전체 500명 중 만족을 느끼는 긍정적 답변 75명(15%)에 비해 부정적인 답변자가 172명(34.4%)으로 대학자체에서 실시하고 있는 교육훈련 프로그램에 많은 직원들이 불만을 느끼고 있는 것으로 나타났다. 불만을 느끼는 이유는 무엇인지 172명 부정적인 답변 중 불만요인을 답변한 167명에 의한 응답 내용을 분석하여 본 결과는 다음과 같다.

대학자체에서 실시하고 있는 교육훈련 프로그램의 불만요인은 교육내용이 직무수행 능력개발에 도움이 되지않아서(70.7%), 교육이 너무 단편적이어서(67.7%), 교육참가가 의무적이어서(57.5%), 그리고 프로그램 종류가 다양하지 못해서(51.5%) 등의 순서로 나타났다. 따라서 앞으로의 대학자체 교육훈련은 직원들의 능력개발에 도움이 되고 자발적으로 참여 할 수 있는

第 2 節 教育訓練 需要調査 分析

본 연구의 목적은 국립대학교 직원의 직무에서 요구되는 능력에 대한 重要度 인식과 現在狀態간의 차이가 있는지를 밝혀, 교육훈련의 필요성을 제기하고자 하였다. 우선, 중요도 인식과 현재상태간의 차이를 알아보기 위해서 다섯 가지 領域(기초직무수행능력과 태도, 실무수행능력과 태도, 기획 및 창의력과 태도, 문제해결능력, 조직관리능력)과 각 準據의 문항별로 차이점과 집단간의 변량을 분석하였다. 통계적 기법으로는 T-TEST와 ONEWAY를 사용하였다.

1. 重要度 認識과 現在狀態間의 差異

국립대학교 직원의 교육훈련 수요에 관한 설문조사를 통하여 다섯 가지의 영역 33개 준거문항에 대한 중요도 인식과 현재상태간의 차이를 알아본 결과 모든 문항별로 차이가 있었다.

영역별, 문항별 차이를 구체화하면 다음과 같다.

A. 「기초직무수행능력과 태도」

기초직무수행능력과 태도에 관한 다음 문항의 설문조사 결과는 아래 <표 IV-19>와 같다.

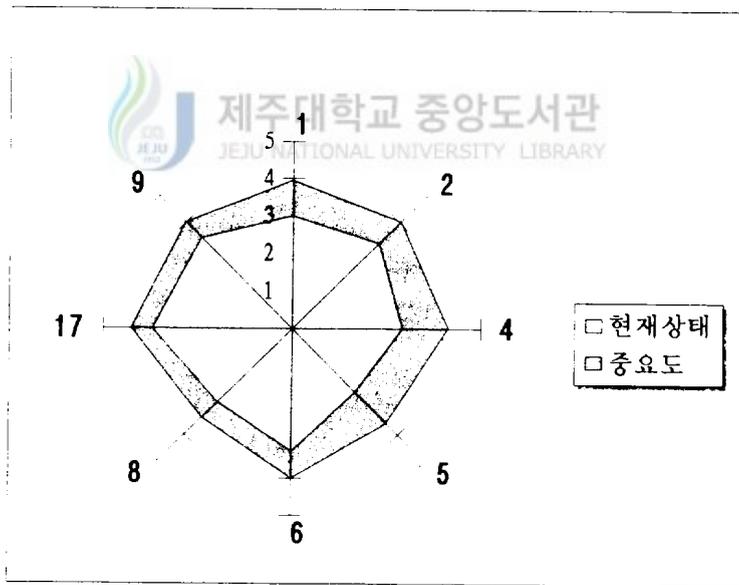
1. 대학의 목표, 정책 및 발전방향에 관한 지식
2. 업무와 관련된 교내외 규정 및 법규에 관한 지식
4. 사무전산화 및 컴퓨터 활용에 관한 지식
5. 외국어 회화 및 독해 작문 능력
6. 직무와 관련한 민원처리 기술
8. 일반 경제 경영상식
17. 맡은 일을 끈기 있게 완수하려는 태도
9. 고객(교수, 학생)에 대하여 친절, 봉사, 공정하게 업무를 처리하려는 자세

<표IV-19> 「기초직무수행능력과 태도」

영역	항목	중요도	현재상태	차이값
A. 기초직무 수행능력 과 태도	1	3.9540	3.0040	0.9500
	2	4.0480	3.2300	0.8180
	4	4.1340	2.9140	1.2200
	5	3.5500	2.3660	1.1840
	6	3.9940	3.2720	0.7220
	8	3.3680	2.7580	0.6100
	17	4.2600	3.6920	0.5680
	9	4.0180	3.4100	0.6080

상기 차이점을 그림으로 표현해보면 다음과 같다.<그림IV-1>

<그림IV-1> 「기초직무수행능력과 태도」



상기 기초실무능력의 영역과 관련된 8개 문항을 대학직원들의 직무에서 요구되는 중요도 인식을 보면 (문항17) 맡은 일을 끈기 있게 완수하려는 태도, (문항4) 사무전산화 및 컴퓨터활용에 관한 지식, (문항2) 업무와 관련된 교내외 규정 및 법규에 관한 지식의 순서 등으로 나타나 있으나, 직원들이 보유하고 있는 현재상태를 제한 차이값은 (문항4) 사무전산화 및 컴퓨터활용에 관한 지식, (문항5) 외국어 회화 및 독해작문능력, (문항1) 대학의 목표, 정책 및 발전방향에 관한 지식의 순서로 나타나고 있어 해당분야에 교육훈련의 필요성이 더욱 크다는 것을 알 수 있다.

B. 「실무수행 능력과 태도」

실무수행능력과 태도에 관한 다음 문항의 설문조사 결과는 <표IV-20> 과 같다.

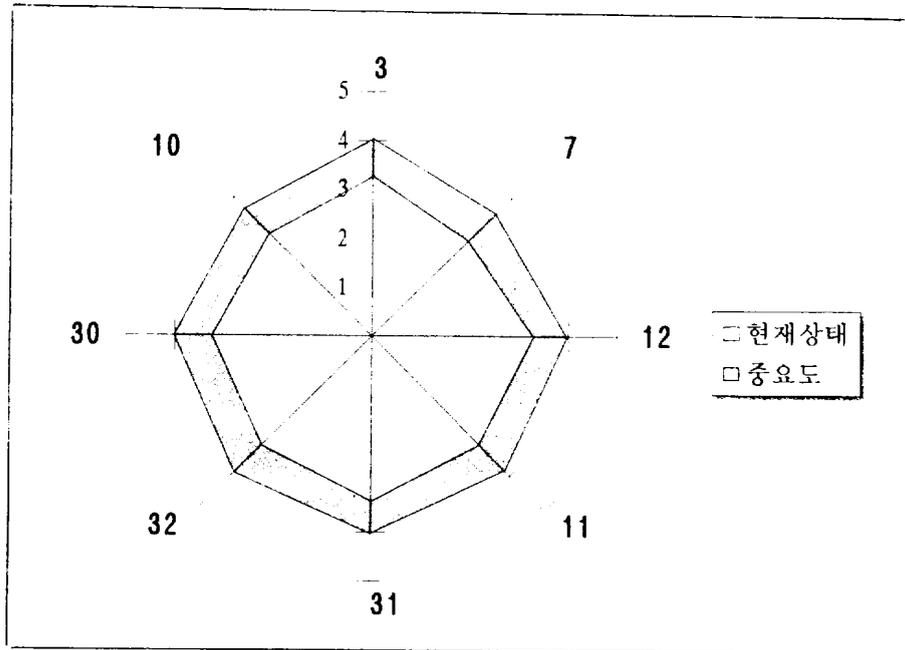
- 3. 업무수행에 필요한 일반적 사무, 회계처리 등의 기본지식
- 7. 교육학, 행정학, 법학 일반에 관한 기본지식
- 12. 일을 통해 학교와 사회에 공헌하려는 태도
- 11. 학교의 비전과 이념에 공감하고 실천하려는 태도
- 31. 소관 사항에 대한 업무추진 능력
- 32. 사무효율증대를 꾀하기 위한 업무의 재설계 능력
- 30. 업무처리의 기준 및 방향을 설정하는 능력
- 10. 학부형, 동문, 지역사회인사와의 발전적 관계를 유지하려는 자세

<표IV-20> 「실무수행능력과 태도」

영역	항목	중요도	현재상태	차이값
B. 실무수행 능력과 태도	3	4.0400	3.2700	0.7700
	7	3.5660	2.7680	0.7980
	12	3.9720	3.2800	0.6920
	11	3.8620	3.0980	0.7640
	31	4.0200	3.3520	0.6680
	32	3.9440	3.1460	0.7980
	30	4.0260	3.2420	0.7840
	10	3.6900	2.9560	0.7340

상기 차이점을 그림으로 그려보면 다음과 같다.<그림IV-2>

<그림IV-2> 「실무수행 능력과 태도」



상기 「실무수행능력과 태도」에 관한 설문조사 결과 중요도 인식은 (문항3) 업무수행에 필요한 일반적 사무, 회계처리 등의 기본지식, (문항30) 업무처리 기준 및 방향을 설정하는 능력, (문항 31) 소관 사항에 대한 업무추진 능력, 의 순으로 나타났으나, 중요도에 현재상태를 제한 후 차이가 많이 나타난 것은 (문항7) 교육학, 행정학, 법학 일반에 관한 기본지식, (문항32) 사무효율증대를 꾀하기 위한 업무의 재설계 능력, (문항30) 업무처리 기준 및 방향을 설정하는 능력 등이다.

C. 「기획 및 창의력과 태도」

기획 및 창의력에 관한 다음 문항의 설문조사 결과는 <표IV-21>과 같다.

- 13. 새로운 아이디어를 개방적으로 수용하려는 태도

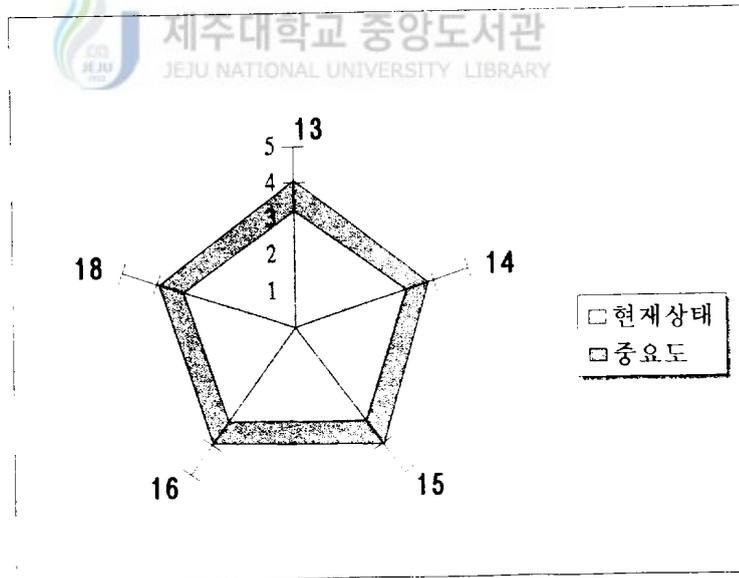
- 14. 상황변화에 유연하게 대응하는 태도
- 15. 스스로 문제를 인식하고 대안을 제시할 수 있는 능력
- 16. 혁신과 개선을 추구하려는 태도
- 18. 유용한 정보를 수집 분석하는 능력

<표IV-21> 「기획 및 창의력과 태도」

영역	항목	중요도	현재상태	차이값
C. 기획및 창의력과 태도	13	4.0660	3.2160	0.8500
	14	3.8640	3.1960	0.6680
	15	4.0400	3.2220	0.8180
	16	3.9520	3.2140	0.7380
	18	3.9400	3.2260	0.7140

상기 차이점을 그림으로 표현하면 다음과 같다.<그림IV-3>

<그림IV-3> 「기획 및 창의력과 태도」



상기 「기획 및 창의력과 태도」에 관한 설문조사 결과 중요도 인식은 (문항13) 새로운 아이디어를 개방적으로 수용하려는 태도, (문항15) 스스로 문제를 인식하고 대안을 제시할 수 있는 능력, (문항16) 혁신과 개선을 추구하려는 태도의 순으로 나타났으나, 중요도에 현재상태를 제한 후 차이가 크게 나타난 것은 (문항13) 새로운 아이디어를 개방적으로 수용하려는 태도, (문항15) 스스로 문제를 인식하고 대안을 제시할 수 있는 능력, (문항16) 혁신과 개선을 추구하려는 태도 등이 순이다.

D. 「문제해결 능력」

문제해결 능력에 관한 다음 문항의 설문조사 결과는 <표IV-22>와 같다.

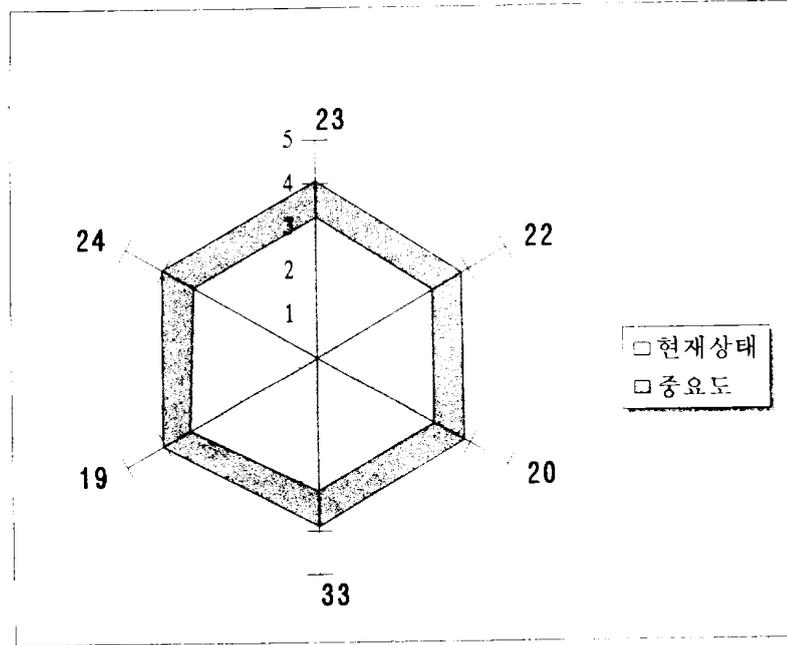
- 23. 업무관련 부서간의 협력증진을 조성하는 능력
- 22. 조직내에서 폭 넓은 인적 네트워크를 형성하는 능력
- 20. 의사결정을 위한 기준을 정하고 최선의 해결책을 선택하는 능력
- 33. 관련 업무들의 통합, 조정 능력
- 19. 문제를 인지하고 원인을 정확하게 파악하는 능력
- 24. 구성원들의 의견을 절충하고 협상, 조정하는 능력

<표IV-22> 「문제해결 능력」

영역	항목	중요도	현재상태	차이값
D. 문제해결 능력	23	4.0660	3.2280	0.8380
	22	3.8280	3.0520	0.7760
	20	3.8600	3.0580	0.8020
	33	3.9000	3.0700	0.8300
	19	4.0780	3.3540	0.7240
	24	4.0520	3.2320	0.8200

상기 차이점을 그림으로 표현하면 다음과 같다.<그림IV-4>

<그림 IV-4> 「문제해결 능력」



상기 「문제해결 능력」에 관한 설문조사 결과 중요도 인식은 (문항19) 문제를 인지하고 원인을 정확하게 파악하는 능력, (문항23) 업무관련 부서간의 협력증진을 조성하는 능력, (문항24) 구성원들의 의견을 절충하고 협상, 조정하는 능력 등의 순으로 나타났으나, 중요도에 현재상태를 제한 후 차이가 크게 나타난것은 (문항23) 업무관련 부서간의 협력증진을 조성하는 능력, (문항33) 관련 업무들의 통합조정 능력, (문항24) 구성원들의 의견을 절충하고 협상, 조정하는 능력 등의 순서이다.

E. 「조직관리 능력」

조직관리 능력에 관한 다음 문항의 설문조사 결과는 <표IV-23>과 같다.

- 29. 조직원들에게 목표와 비전을 제시하는 능력
- 21. 후배 및 신, 전입직원들에 대한 업무지도 능력

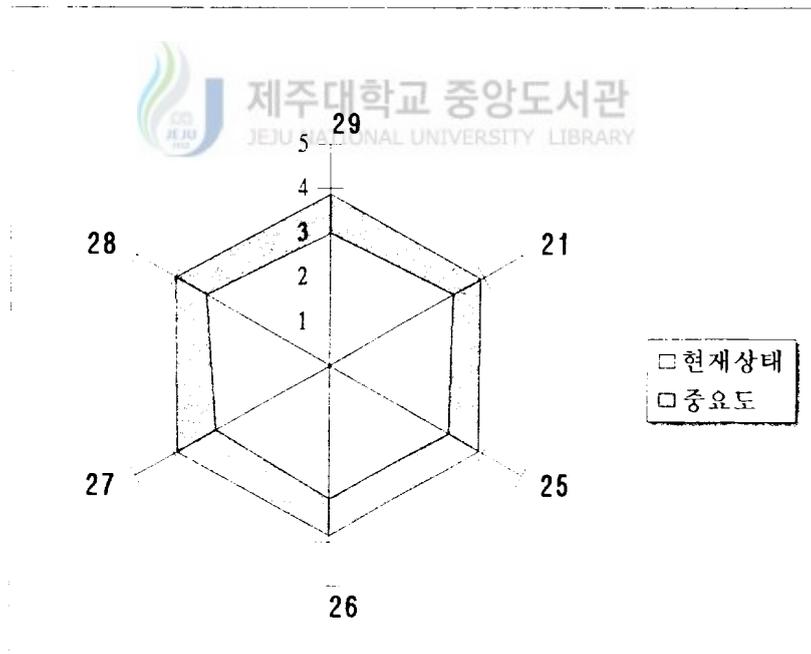
- 25. 단위조직의 활력과 효율성을 제고시키는 능력
- 26. 조직원들에 대한 동기부여 능력
- 27. 부하관리 및 지도능력
- 28. 조직의 일체감 형성을 위한 능력

<표IV-23> 「조직관리 능력」

영역	항목	중요도	현재상태	차이값
E. 조직관리 능력	29	3.8860	3.0040	0.8820
	21	3.9160	3.2100	0.7060
	25	3.8960	3.0960	0.8000
	26	3.8600	3.0240	0.8360
	27	3.9380	2.9300	1.0080
	28	3.9900	3.1780	0.8120

상기 차이점을 그림으로 표현하면 다음과 같다. <그림IV-5>

<그림IV-5> 「조직관리 능력」



상기 「조직관리능력」에 관한 설문조사 결과 중요도 인식은 (문항28) 조직의 일체감 형성을 위한 능력, (문항27) 부하관리 및 지도 능력, (문항21) 후배 및 신·전입 직원들에 대한 업무지도 능력의 순으로 나타났으나, 중요도에 현재상태를 제한 후 차이가 크게 나타난 것은 (문항27) 부하관리 및 지도 능력, (문항29) 직원들에게 목표와 비전을 제시하는 능력, (문항26) 직원들에 대한 동기부여 능력 등의 순이다.

이상과 같이 국립대학교 직원의 교육훈련 수요에 관한 설문조사를 통하여 다섯가지의 영역 33개 준거문항에 대한 중요도 인식과 현재상태를 알아본 결과 모든 문항별로 차이가 있었다. 이러한 차이는 전체 응답자 500명의 평균값이 된다. 그러나, 이 차이값을 본 논문에서는 국립대학교 직원의 교육훈련 수요의 전체 윤곽으로 보고자 한다.

2. 領域別 集團間 變量分析

국립대학교 직원의 교육훈련 수요에 관한 설문조사를 통하여 다섯가지의 영역 33개 준거문항에 대한 중요도 인식과 현재상태를 알아본 결과 모든 문항별로 차이가 있었다. 교육훈련 수요로 볼 수 있는 이 차이는 대학직원의 근무부서, 직종, 근속년수, 학력 그리고 성별로 각 집단간에도 차이가 있는지 알아볼 필요가 있다.

영역별 집단간 변량분석 결과 집단간에 유의미한 차이가 있다면 그 집단은 다른 집단에 비해 교육적 요구가 클 것이다. 그리고 그 차이가 크면 클수록 교육훈련의 필요성은 더 커질 것이다. 따라서 집단간 변량분석을 통하여 교육적 욕구가 큰 집단을 발견하면 현행 교육훈련 제도와 운영에 관한 문제점을 발견할 수 있을 것이고 그 개선책을 제시할 수 있을 것이다.

영역별 집단간 변량분석 결과를 제시하면 다음과 같다.

A. 「기초직무수행능력과 태도」

기초직무수행능력과 태도에 있어서 중요도와 현재상태간의 차이의 평균값과 변량분석결과를 <표IV-24>에서 제시하였다.

<표IV-24> 「기초직무수행능력과 태도」에 대한 차이 검증

구 분		M	SD	F	P
근무부서	본 부(n=242)	0.8151	0.5254	0.635	0.4258
	대 학(n=258)	0.8537	0.5556		
직 종	일반직(n=394)	0.8147	0.5427	2.620	0.1062
	기능직(n=106)	0.9104	0.5303		
근속연수	10년미만(n=115)	0.9435	0.5880	6.066	0.0141*
	10년이상(n=385)	0.8026	0.5226		
학 력	고졸이하(n=137)	0.8513	0.5564	0.171	0.6798
	전문대졸이상(n=363)	0.8289	0.5357		
성 별	남 자(n=425)	0.8091	0.5291	6.557	0.0107*
	여 자(n=75)	0.9817	0.5862		

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY * P<.05 ** P<.01

<표IV-24>에서 보는 바와 같이, 근무부서와 직종과 학력에서는 통계적인 유의도를 발견할 수 없었다.

그러나 근속연수에서는 유의미한 차이를 발견할 수 있었다(F=6.066, P<.05). 이러한 결과는 근속연수가 10년 미만의 직원(M=0.9435)이 10년 이상의 직원(M=0.8026)에 비해 기초직무수행능력과 태도에서 교육적 요구가 크다는 것을 보여주고 있다.

또한 성별에서도 유의미한 결과를 발견할 수 있었다(F=6.557, P<.05). 이것은 여자직원(M=0.9817)이 남자직원(M=0.8091)에 비해 기초직무수행능력과 태도에 있어서 중요도와 현재상태간의 차이를 크게 느끼고 있음을 반영

하고 있다.

B. 「실무수행능력과 태도」

실무수행능력과 태도에 있어서 중요도와 현재상태간의 차이의 평균값과 변량분석결과를 <표IV-25>에서 제시하였다.

<표IV-25> 「실무수행능력과 태도」에 대한 차이검증

구 분		M	SD	F	P
근무부서	본 부(n=242)	0.7164	0.5274	1.835	0.1761
	대 학(n=258)	0.7834	0.5754		
직 종	일반직(n=394)	0.7186	0.5587	6.449	0.0114*
	기능직(n=106)	0.8715	0.5168		
근속년수	10년미만(n=115)	0.9380	0.5901	17.646	0.0000***
	10년이상(n=385)	0.6951	0.5297		
학 력	고졸이하(n=137)	0.7774	0.5563	0.428	0.5131
	전문대졸이상(n=363)	0.7410	0.5524		
성 별	남 자(n=425)	0.7068	0.5370	18.764	0.0000***
	여 자(n=75)	1.0017	0.5796		



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

*P<.05 ** P<.01 ***P<.000

<표IV-25>에서 보는 바와 같이, 근무부서와 학력에서는 통계적인 유의도를 발견할 수 없었다.

그러나 직종에서는 유의미한 결과를 발견할 수 있었다(F=6.449, P<.05). 이것은 기능직(M=0.8715)이 일반직(M=0.7186)에 비해 실무수행능력에서 큰 교육적 요구가 있음을 보여주고 있다.

또한 근속년수에서도 유의한 차이를 보여주었다(F=17.646, P<.000). 이러한 결과는 근속년수가 10년 미만의 직원(M=0.9380)이 10년 이상의 직원(M=0.6951)에 비해 실무수행능력과 태도에서 교육적 요구가 크다는 것을 반영하고 있다.

성별에서도 마찬가지로 유의미한 차이를 발견할 수 있었다(F=18.764,

P<.0000). 이 결과는 여자직원(M=1.0017)이 남자직원(M=0.7068)에 비해 실무수행능력과 태도에 있어서 중요도와 현재상태간의 차이를 매우 크게 느끼고 있음을 보여주고 있다.

C. 「기획 및 창의력과 태도」

기획 및 창의력과 태도에 있어서 중요도와 현재상태간의 차이의 평균값과 변량분석결과를 <표IV-26>에서 제시하였다.

<표IV-26> 「기획 및 창의력과 태도」에 대한 차이검증

구 분		M	SD	F	P
근무부서	본 부(n=242)	0.7124	0.6423	2.263	0.1331
	대 학(n=258)	0.8000	0.6585		
직 종	일반직(n=394)	0.7452	0.6556	0.675	0.4117
	기능직(n=106)	0.8038	0.6372		
근속년수	10년미만(n=115)	0.8974	0.6688	6.958	0.0086*
	10년이상(n=385)	0.7158	0.6413		
학 력	고졸이하(n=137)	0.7562	0.6751	0.001	0.9766
	전문대졸이상(n=363)	0.7581	0.6434		
성 별	남 자(n=425)	0.7191	0.6538	10.095	0.0016*
	여 자(n=75)	0.9760	0.5973		

* P<.01 ** P<.001

<표IV-26>에서 보는 바와 같이, 근무부서와 직종과 학력에서는 통계적인 유의도를 발견할 수 없었다.

그러나 근속년수에는 유의미한 차이를 발견할 수 있었다(F=6.958, P<.01) 이러한 결과는 근속년수가 10년 미만의 직원(M=0.8974)이 10년 이상의 직원(M=0.7158)에 비해 기획 및 창의력에서 큰 교육적 요구가 있음을 보여주고 있다.

성별에서도 유의미한 결과를 발견할 수 있었다(F=10.095, P<.01). 이것은

여자직원(M=0.9760)이 남자직원(M=0.7191)에 비해 기획 및 창의력에 있어서 중요도와 현재상태간의 차이를 크게 느끼고 있음을 반영하고 있다.

D. 「문제해결능력」

문제해결능력에 있어서 중요도와 현재상태간의 차이의 평균값과 변량분석결과를 <표IV-27>에서 제시하였다.

<표IV-27> 「문제해결능력」에 대한 차이검증

구 분		M	SD	F	P
근무부서	본 부(n=242)	0.7893	0.6133	0.098	0.7538
	대 학(n=258)	0.8068	0.6387		
직 종	일반직(n=394)	0.7817	0.0673	1.309	0.2531
	기능직(n=106)	0.8601	0.6905		
근속년수	10년미만(n=115)	0.9580	0.6208	9.886	0.0018*
	10년이상(n=385)	0.7506	0.6204		
학 력	고졸이하(n=137)	0.7263	0.6796	2.508	0.1139
	전문대졸이상(n=363)	0.8255	0.6032		
성 별	남 자(n=425)	0.7565	0.6034	12.976	0.0003**
	여 자(n=75)	1.0356	0.6693		

* P<.01 ** P<.001

<표IV-27>에서 보는 바와 같이, 근무부서와 직종과 학력에서는 통계적인 유의도를 발견할 수 없었다.

그러나 근속년수에서는 유의미한 결과를 발견할 수 있었다 (F = 9.886, P<. 01). 이것은 근속년수가 10년 미만의 직원(M=0.9580)이 10년 이상의 직원(M=0.7506)에 비해 문제해결능력에서 큰 교육적 요구가 있음을 반영하고 있다.

성별에 있어서도 유의미한 결과를 보여주었다(F=12.976, P<.001). 이것은

여자직원(M=1.0356)이 남자직원(M=0.7565)에 비해 문제해결능력에 있어서 중요도와 현재상태간의 차이를 매우 크게 느끼고 있음을 말해주고 있다.

E. 「조직관리능력」

조직관리능력에 있어서 중요도와 현재상태간의 차이의 평균값과 변량분석결과를 <표IV-28>에서 제시하였다.

<표IV-28> 「조직관리능력」에 대한 차이검증

구 분		M	SD	F	P
근무부서	본 부(n=242)	0.8113	0.6815	0.759	0.3840
	대 학(n=258)	0.8682	0.7727		
직 종	일반직(n=394)	0.8236	0.7270	1.016	0.3140
	기능직(n=106)	0.9041	0.7404		
근속년수	10년미만(n=115)	1.0783	0.7967	16.313	0.0001**
	10년이상(n=385)	0.7697	0.0941		
학 력	고졸이하(n=137)	0.7494	0.7172	2.963	0.0858
	전문대졸이상(n=363)	0.8751	0.7326		
성 별	남 자(n=425)	0.7812	0.7007	19.523	0.0000***
	여 자(n=75)	1.1778	0.8018		

* P<.05 ** P<.001 *** P<.000

<표IV-28>에서 보는 바와 같이, 근무부서와 직종과 학력에서는 통계적인 유의도를 발견할 수 없었다.

그러나 근속년수에서는 유의미한 차이를 보여주었다(F=16.313, P<.001) 이러한 결과는 근속년수가 10년 미만의 직원(M=1.0783)이 10년 이상의 직원(M=0.7697)에 비해 조직관리능력에서 교육적 요구가 크다는 것을 말해주고 있다.

성별에 있어서도 유의미한 결과를 발견할 수 있었다(F=19.523, P<.000). 이것은 여자직원(M=1.1778)이 남자직원(M=0.7812)에 비해 조직관리능력에

있어서 중요도와 현재상태간의 차이를 크게 느끼고 있음을 반영하고 있다.

이상과 같은 연구결과를 간단히 요약하면, 「기초직무수행능력과 태도」인 경우는 근속년수, 성에서, 「실무수행능력과 태도」에서는 직종, 근속년수, 성에서, 「기획 및 창의력과 태도」인 경우는 근속년수, 성에서, 「문제해결능력」에서는 근속년수, 성에서, 「조직관리능력」에서는 근속년수, 성에서 통계적으로 유의미한 차이를 보여주었다. 특히 근속년수와 성간에는 모든 능력에서 유의미한 차이를 발견할 수 있었다.

3. 調査結果의 特徵

본 연구에서 국립대학교 직원의 교육훈련 실태와 수요조사 결과 나타난 특징을 간략히 요약하면 다음과 같다.

(1) 대학조직과 직원의 특성에 따른 교육훈련 필요성 제기

현행 교육훈련은 대학의 특수성이나 직원의 능력수준 등을 감안한 장기적이고 구체적인 질적 개발체계의 기반위에서 이루어지지 않고 있다. 교육훈련기관의 연간 계획에만 의존하는 현행 교육훈련은 교육훈련 기회의 부족과 불평등이 파생되고 교육훈련 전반에 대한 불만요인이 되고 있는 것으로 나타났다.

(2) 교육훈련의 개선에 대한 기대와 관심 고조

교육훈련에 대한 만족도와 참가도를 조사한 결과 현행 교육훈련의 제도와 운영 그리고 프로그램의 내용이나 지도방법 등에 많은 응답자가 불만을 표시하면서도 대부분의 응답자가 교육훈련에는 의욕적으로 참가한다고 하였

다. 이것은 현행 교육훈련 체계의 여러가지 문제에도 불구하고 교육훈련의 가치나 효용성은 인정하고 있으며, 향후 그러한 문제들이 개선되기를 기대하는 것으로 풀이되고 있다. 국립대학교 직원들이 교육훈련에 대한 의욕이 높다는 것은 바람직한 교육훈련의 기반이라고 사료된다.

(3) 자기개발의 중시

교육훈련 패턴의 필요성에 관한 조사결과 직장내·외의 교육훈련과 자기개발의 필요성을 대부분 인식하고 있는 것으로 나타났다. 그 중에서도 자기개발의 필요성을 더 높게 평가하고 있다. 또한 만족도 조사결과 직장내·외의 교육훈련에 대하여는 불만을 느끼는 사람이 많은 반면, 자기개발에 대하여는 만족을 느끼고 있는 사람이 아주 많았다. 이것은 직원 스스로가 부족한 점을 찾고 자기 개성에 맞는 교육훈련을 원하는 것으로 풀이된다. 국립대학교 직원들의 자기개발에 대한 높은 욕구는 직무교육의 기회부족 등을 보완할 수 있는 매우 바람직한 교육여건이라 여겨진다.

(4) 집단에 따른 수준과 다양한 수요 표출

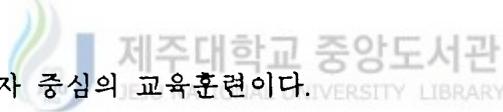
교육훈련 수요조사 결과 직무수행능력요건(중요도)과 현재상태간에 모두 차이가 있었다. 그 중에서도 가장 차이가 큰 영역의 문항 내용은 「기초직무수행능력과 태도」에서 컴퓨터 활용에 관한 지식, 외국어능력 그리고 대학의 목표와 정책 및 발전방향에 관한 지식 등이다. 집단간 변량분석결과 10년 미만의 직원과 여직원 그리고 기능직 직원은 타 집단에 비해 교육적 요구가 큰 것으로 나타났다.

第 3 節 現行 教育訓練의 問題點

우리 나라의 공무원교육훈련체제는 국립대학교직원 교육훈련의 근간이 된다. 공무원 교육훈련체제는 그동안 장족의 발전을 거듭해 오면서 행정발전에 이바지한 바 크다. 그러나 개선해야 할 내용도 많다. 여기에서의 문제점 지적은 현행 공무원 교육훈련제도와 운영 및 방법의 개선 그리고 대학자체 프로그램에 의한 교육훈련의 발전방향의 모색을 위한 시도인 것이다. 본 연구를 수행하는 과정에서 문헌연구와 교육훈련의 실태 그리고 수요에 관한 조사를 통하여 발견된 현행 교육훈련의 문제점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 가장 근본적인 문제는 교육훈련 수요조사가 부실하다.

수요에 대한 인식이 모호하고 불확실한 가운데 교육훈련이 시행되고 있다. 장기적이고 구체적인 교육훈련의 개발체제는 수립되어 있지 않고 획일적이고 단발적인 수요의 판단으로 소극적인 훈련저항 등 많은 문제를 야기시키고 있다.

둘째, 공급자 중심의 교육훈련이다.  제주대학교 중앙도서관 UNIVERSITY LIBRARY

그동안 교육훈련기관이 양적으로 팽창되고 교육훈련계획이 여러 유관기관에서 수립되어 시행되고 있으나 수요자의 선택폭은 아주 좁다. '5. 31 교육개혁'에서도 강조한 바와 같이 앞으로의 교육훈련은 수요자인 학습자 중심으로 전환되어야 한다. 현행 교육훈련은 교육훈련에 참여하는 직원의 피동화를 조장한다. 교육훈련이 필요해서 계획이 마련되는 것이 아니라, 교육훈련기관과 계획이 있기 때문에 교육훈련을 받아야 하는 현상이다.

셋째, 교육훈련기관의 프로그램 내용과 방법이 낙후하다.

교육훈련기관과 교육훈련 프로그램, 지도기법들은 아직도 구태를 벗어나

지 못하는 경우가 많다. 빈약한 예산때문에 새로운 기법의 적절한 강사를 구하기도 어렵고 프로그램의 개발에 나설 여유도 없는 실정이다. 교육훈련 기관의 인적자원이 부족하여 외래강사에 대한 의존도가 거의 절대적인 반면, 그들에 대한 예비조사는 제대로 되어 있지 않다. 명성에만 의지해 강사로 초빙해 놓고 학습자들의 불평불만을 받게 되는 것은 자주 목격되는 일이다.

넷째, 교육훈련 기회의 부족과 불평등이다.

직원의 교육훈련은 조직의 발전에 절대적인 요소이다. 교육훈련은 신규임용시, 승진임용시, 실무보수과정 그리고 전문화과정 등이 시행되고 있으나 일반직 공무원에 비해 기능직공무원 등에게는 교육훈련의 기회가 대부분 주어지지 않는 실정이다.

다섯째, 직장내 교육훈련이 체계화 되어 있지 못하다.

스텝 등에 의하여 이루어지는 대학자체 직장교육은 예산부족, 인식부족, 기술부족 등으로 체계화 되어 있지 않다. 총무처, 교육부의 지침과 대학자체 프로그램에 의거 월 1회 정도 실시하면서 내·외부 강사 초청강의, 시청각 교재 활용 등 나름대로 노력을 기울이고 있으나 큰 성과를 거두지는 못하고 있다. 계층에 의한 지도(OJT) 또한 관심 부족으로 활성화되어 있지 않다.

여섯째, 자기개발(self-development)에 대한 지원체제가 미약하다.

대학의 구성원은 교수·학생·직원이다. 직원이 아닌 타 구성원은 학문이 곧 본업이다. 직원도 대학의 독특한 학구적 분위기에 따라 자기개발을 모색하고 있으나 이에 대한 지원체제는 극히 미약한 실정이다

일곱째, 세계화·정보화 사회의 준비가 미흡하다.

지금까지 멀게만 생각되어왔던 세계의 여러나라들이 이웃으로 다가오고

정보화 시대를 알리는 각종 프로그램이 사회 각층에 확산 공급되고 있다. 해외연수의 필요성 증대와 외국어·전산화 교육이 시급성을 요하고 있으나, 이에 대한 정부와 대학당국의 대책마련은 초보적 단계에 불과하다

여덟째, 교육훈련 사후평가와 환류가 조직화되어 있지 않다.

교육훈련의 평가는 교육훈련기관의 평가에 그치고 있다. 교육훈련평가의 궁극적인 목표는 교육훈련을 통하여 업무실적의 질적향상과 근무의욕 증진을 도모하여 태도의 변화에까지 이르게 하는데 있다. 따라서 그 평가결과는 다음 교육훈련계획에 반영되어야 한다. 현행 교육훈련의 사후평가와 환류는 조직화되어 있지 못하고 자의적으로 판단하는 경우가 많다.

아홉째, 대학구성원의 공동체의식 제고를 위한 노력이 부족하다.

대학은 이질적인 집단으로 이루어진 공동체이다. 교수들의 독자적인 전문성과 직원들의 관료제적인 업무의 특수성은 갈등관계를 유발하여 대학발전의 저해요소가 되고 있다. 집단간 이해증진을 위한 공동연수 프로그램등이 요청되고 있다. 이에 대한 관심과 노력은 미온적이다.

열째, 교육훈련의 지지기반이 취약하다.

교육훈련은 신뢰와 지지 그리고 협조적인 분위기 속에서 이루어 질 때 성공적 효과를 기대할 수 있다, 교육훈련은 직원들은 물론 상급자, 최고 관리층에 이르기까지 교육훈련의 유용성을 인식하고 적극적인 협조와 지원체제가 필요한 것이다. 소속 직원의 교육훈련 차출을 달갑지 않게 생각하거나 교육훈련의 결과로 습득한 새로운 지식이나 기술을 실무에 활용하는 것을 꺼려하는 관행답습의 사무실 분위기는 아직도 잔존하고 있다.

第 V 章 要約 및 含意

1. 要約

대학직원의 교육훈련은 봉사자로서 갖추어야 할 정신적 자세와 맡은바 직무를 효과적으로 수행할 수 있는 기술과 능력을 배양하는데 있다.

대학직원이 그 직무를 수행해 나가는데 있어서 요구되는 지식과 능력을 완전히 구비하고 있다고는 생각할 수 없다. 독특한 조직구조와 다원적 내부집단, 다양한 목적을 달성하기 위하여 지원되는 대학행정은 현대에 이르러 더욱 복잡 다기화하였다. 또한 급격한 사회변동과 환경변화 그리고 지식과 기술이 진부화가 가속화하는데 따른 대학직원의 새로운 적응능력과 가치관 정립 등 종합적인 교육훈련 대책이 요청된다.

대학직원의 능력과 자질을 향상시키는 것은 대학행정의 효율성을 증대하여 대학의 목적달성에 기여할 뿐만 아니라 개인의 자아실현에 대한 욕구 충족과 건전한 사회인으로 육성하는 것에도 결부된다.

교육훈련을 실시하는데 있어서 무엇보다 중요한 것은 누구에게(whom) 무엇을(what) 누가(who) 어떤 방법(how)으로 가르쳐야 할 것인가이다. 이러한 교육훈련의 내용과 방법 설정에 관하여는 교육훈련을 받을 대상자인 대학직원에 대한 수요조사(needs assessment)가 선행될 때 거기에 알맞은 처방을 기대할 수 있을 것이다.

이는 대학직원이 각자가 맡은 직무를 수행해 나가는데 있어서 요구되는 자격과 능력에서 각자가 현재 지니고 있는 상태를 제한 경우 그 차가 클수록 교육훈련의 필요성은 더 커진다고 하겠다. 교육훈련의 내용은 직원 개개인과 직무에 따라 다르겠으나 지식과 기능의 습득, 행동과 태도의 변화, 가치관과 신념의 변경 등을 필요로 하는 것으로 요구될 것이다.

이러한 전제를 바탕으로 교육훈련에 관한 국·내외 문헌 연구를 통하여 이론적 배경을 고찰한 후 우리나라 국립대학교 직원에 대하여 현행 교육훈

련의 실태와 수요에 관한 설문지조사를 실시하였다. 설문지조사를 한 내용을 분석한 결과 현행 교육훈련 제도와 운영 그리고 프로그램의 내용 등에서 여러가지 문제점을 발견하고 그 개선방안을 모색하여 보았다.

2. 含 意

본 연구는 우리나라 국립대학교 직원의 교육훈련수요에 관한 진단이다.

연구의 내용은 첫째, 국립대학교 직원의 교육훈련 실태를 조사분석하여 현행 교육훈련의 문제점을 도출하고 둘째, 국립대학교 직원의 직무수행에서 요구되는 능력과 현재 보유상태간에 차이가 있는지를 밝혀 교육훈련수요의 윤곽을 파악하는 것이다. 연구결과는 다음과 같다.

1. 국립대학교 직원의 교육훈련 실태조사 결과

- (1) 국립대학교 직원의 교육훈련의 근간인 현행 공무원 직무교육체계에 대한 인식수준은 전반적으로 높았다. 그러나 현행 교육체계가 직원들의 능력개발이나 대학발전에는 큰 도움이 되지않은 것으로 인식하는 사람이 많았다.
- (2) 현행 직무교육제도에 대한 만족도 조사에서 전체 응답자의 절반 수준이 불만족스럽다고 답변하였다. 불만족 요인은 교육참가가 의무적이고 교육방법과 내용이 다양하지 못하며 교육의 기회가 많지 않아서 등의 순이었다.
- (3) 교육훈련 참가도를 알아본 결과 전체 응답자의 절반 수준이 의욕적으로 교육훈련에 참가한다고 답변하였다.
- (4) 교육훈련 이수실태를 알아본 결과 일반직 직원은 신규임용자과정, 승진임용자과정, 실무자보수과정, 그리고 전문화과정에 이수실적이 높은 반면 기능직직원은 이수실적이 매우 저조하였다.
- (5) 현행 교육훈련프로그램 만족도를 조사해 본 결과 만족을 느끼는 사

람보다 불만족을 느끼는 사람이 매우 많았다. 불만족요인은 직무수행 능력개발에 도움이 되지 않아서 프로그램종류가 다양하지 못해서, 그리고 참가가 의무적이라서 등의 순이었다.

(6) 향후 개발되기를 바라는 프로그램은 사무전산화 및 컴퓨터활용, 대학행정업무에 직결된 지식·기술의 습득, 국외연수, 외국어 습득, 시야를 넓히는데 도움이 되는 것과 건강관리 등에 관한 내용이었다.

(7) 교육훈련 패턴(pattern; OJT, Off-JT, SD)에 관한 필요성 설문조사 결과 모든 교육훈련 패턴에 필요성을 느끼고 있는 사람이 많았다. 그러나 그중에서도 SD의 필요성을 가장 많이 느끼고 있다. 만족도 조사결과 OJT와 Off-JT는 만족을 느끼는 사람보다 불만족을 느끼는 사람이 많았다. SD는 불만족을 느끼는 사람보다 만족을 느끼는 사람이 훨씬 많았다.

2. 국립대학교 직원의 교육훈련 수요조사 결과

국립대학교 직원의 직무수행능력에 관한 다섯가지 영역 33개 준거문항을 설정하여 '직무요건'(중요도)과 '현재상태'간의 차이를 알아보고 집단간(근무부서, 직종, 근속년수, 학력, 성별)의 차이를 비교하여 보았는데 그 결과는 다음과 같다.

(1)국립대학교 직원의 직무수행능력에 관한 '직무요건'(중요도)과 '현재상태'간의 차이를 알아본 결과 모든 영역의 문항별로 차이가 있었다. 가장 차이가 큰 영역의 문항은 「기초직무수행능력과 태도」에서 컴퓨터 활용에 관한 지식, 외국어 능력 그리고 대학의 목표와 정책 및 발전방향에 관한 지식 등이다.

(2) 집단간 변량분석 결과 유의미한 차이가 두드러지게 나타난 집단은 10년미만의 직원, 여직원 그리고 기능직직원이다. 분석결과 10년미만의 직원과 여직원은 다섯가지의 전 영역에서, 그리고 기능직직원은 「실무수행능력과 태도」에서 타 집단에 비해 교육적 요구가 큰 것으로 파악되었다. 근무부서와 학력별 집단간에는 전 영역에 걸쳐

통계적으로 유의미한 차이가 드러나지 않았다.

통계적으로 유의미한 차이가 두드러지게 나타난 집단을 정리하면 다음 <표V-1>와 같다.

<표V-1> 집단간 변량분석결과 요약

구 분		기초실 무능력	실무 능력	기획및 창의력	문제해 결능력	조직관 리능력
근무부서	본 부(n=242)					
	대 학(n=258)					
직 종	일반직(n=394)					
	기능직(n=106)		○			
근속년수	10년미만(n=115)	○	○	○	○	○
	10년이상(n=385)					
학 력	고졸이하(n=137)					
	전문대졸이상(n=363)					
성 별	남 자(n=425)					
	여 자(n=75)	○	○	○	○	○

(○표는 가장 큰 교육적 요구 집단임)

이상의 연구결과를 종합적으로 판단할때 현행 교육훈련의 제도와 운영 그리고 교육훈련프로그램의 내용과 방법에 대한 전반적인 개선대책이 필요하다. 교육훈련수요조사를 강화하여 교육훈련 기회의 불평등을 시정하고 '교육훈련의 개인화'를 실현해야한다. 아울러 공무원직무교육의 기회를 대폭 확대하여야 하며, 점차 민간위탁교육으로 전환하여 교육훈련사업의 시장성을 제고하는 것이 바람직하다. 현행 직무교육제도와 직장내 교육훈련의 한계를 타개하기 위한 보완책으로서 직원들의 자기개발(SD)를 적극적으로 지원할 필요가 있다.

3. 提 言

본 연구결과 현행 교육훈련 제도와 운영 등에 관한 개선방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 교육훈련 수요조사의 개선

현행 교육훈련 수요조사는 교육훈련 차출인원수를 산술적으로 파악하는 정도이다. 교육훈련의 수요가 있건 없건 획일적으로 그리고 형식적으로 교육훈련을 실시하는 폐단은 이제는 지양해야 한다. 교육훈련의 실질적 효용을 높이려면 장기적 관점에서 수요와 공급을 검토하고 대책을 마련해야 한다.

따라서 교육훈련 수요조사를 위한 투자를 과감히 늘려 그 활동을 본 궤도에 올려 놓아야 할 것이다. 이를 위해서는 교육훈련기능을 지금보다 훨씬 더 전문화하여야 하며, 교육훈련 수요조사를 담당할 전문요원을 육성하여야 한다. 교육훈련을 받게 될 직원이나 관리층에서도 교육훈련 수요 결정과정에서 보다 능동적인 역할을 수행해야 한다. 참여적 교육훈련 수요조사에 의해 과거의 외재적으로 부과되던 교육훈련에서 직원들이 자발적으로 선택하고 참여하는 교육훈련으로 전환시켜 나가야 한다. 교육훈련에서 가장 중요한 것의 하나는 조직내의 교육훈련 수요를 결정하는 일이기 때문이다.

둘째, 교육훈련 사업의 市場性 제고

교육훈련 사업은 앞으로 정부기구에 의한 독점화를 지양하고 민간부문과의 협조를 강화하여 점차 위탁교육을 확대 실시하여 나가는 것이다. 그동안 정부기구에 의한 교육훈련의 독점화는 교육훈련에 대한 부정적 인식의 근원이 된다. 다양한 내용과 새로운 기법에 의한 교육훈련은 참여자들의 인식전환을 가져오게 할 것이다. 공·사부문 교육훈련기관간에 교육훈련 프로그램을 경쟁적으로 개발하여 질적 개선을 꾀하고 시장성을 높혀 다양한

수요에 걸맞는 교육훈련 공급이 이루어지게 된다. 이렇게 하려면 민간부문과의 협조를 강화하고 위탁교육을 확대하며, 궁극적으로는 대부분의 교육훈련을 민간위탁으로 전환하여야 한다. 앞으로의 교육훈련은 피훈련자의 선택에 의한 교육훈련이 되어야 하며, 팔리지 않는 프로그램은 사장되게 하여야 할 것이다.

셋째, 교육훈련기관의 내실화

각급 교육훈련기관은 교육훈련 프로그램에 대한 주기적인 평가를 시행하고 그 결과 도출된 문제점을 프로그램에 반영함으로써 교육훈련기관의 내실을 다져야 할 것이다. 교육훈련기관의 예산부족, 프로그램의 빈약, 지도방법의 구태 등은 교육훈련의 성과와 직결된 문제이다. 교육훈련 프로그램의 개발과 공급에서는 '교육훈련의 개인화'라는 이상을 추구해야 한다. 교육과정마다 선택과목을 개설하면 개인화의 요청에 보다 접근할 수 있을 것이다. 교육훈련기관에서는 교관과 강사의 적절한 선택을 위한 보다 많은 투자를 해야 한다. 강사의 지도수준에 따라 교육훈련의 성과를 좌우하기 때문이다.

넷째, 교육훈련 기회의 확대와 형평성 유지

교육훈련은 신규임용자과정, 승진임용자과정, 실무자 보수과정, 전문화 과정 등이 시행되고 있으나 적절한 시기에 필요한 직원이 받을 수 있도록 교육훈련의 기회를 대폭 확대해야 한다. 대학의 여직원과 기능직공무원에 대한 교육기회의 불평등은 시급히 개선되어야 한다.

다섯째, 직장내 교육훈련의 활성화

대학자체적으로 실시하는 직장내 집합교육의 내용과 방법 개선은 물론 현재 의도적·무의도적으로 실시되고 있는 계선에 의한 교육활동(OJT), 즉 행동감화, 대화, 훈화, 업무의 계획적 지도, 회의, 과제연구, 임시대역, 그리고 순환보직 등에 대한 체계적인 활성화 대책이 필요하다.

여섯째, 자기개발(self-development)에 대한 지원강화

설문조사 결과 대학직원은 매우 강한 자기개발 욕구와 함께 부단한 노력을 기울이고 있음을 알 수 있었다. 이러한 직원들의 의욕적인 욕구와 자발적인 노력은 매우 바람직한 교육여건이다. 이에 대한 적절한 지원은 직무교육의 기회부족에 따른 보완책으로서의 효용성이 매우 크다고 하겠다.

일곱째, 세계화·정보화 교육훈련 강화

대학직원에 대한 직무수행능력을 향상시키고 바람직한 태도를 배양함은 대학의 목적달성과 결부되는 일이다. 그러나 급격한 사회변화에 능동적으로 대응하지 못하고 신속하고 정확한 정보처리능력이 없다면 대학의 효율성 증대는 기대하기 어렵게 된다. 세계화·정보화에 대비하는 교육훈련은 시급성을 요한다.

여덟째, 교육훈련 사후평가와 환류

교육훈련에 대한 평가활동을 강화하여 교육훈련의 학습효과와 이를 실무에 적용하는 이전효과를 측정하여 전체적인 교육훈련 프로그램에 feedback 할 수 있게 한다. 교육훈련 결과를 승진, 전보 등에 적극적으로 반영하여 교육훈련에 대한 관심을 고조시키고, 특수한 교육훈련을 받은 경우에는 타 직원에 대한 전수 교육의 기회를 가져 교육의 성과와 파급효과를 극대화시켜야 하겠다. 교육훈련의 내용·주제·기법 등에 대한 직원들의 만족도를 높이기 위하여 교육훈련기관과 담당 부서에서는 피교육자의 설문을 조사하여 다음 교육훈련계획 수립에 feedback 시켜야 한다.

아홉째, 대학구성원의 공동체 의식 제고

교육훈련은 국가공무원인 대학직원 뿐만 아니라, 실제 대학직원으로서 역할을 담당하고 있는 기성회직원은 물론 보직교수인 대학 행정가 등에게도 적절한 프로그램에 의한 내용과 방법으로 확대 실시되어야 한다. 특히 신

규임용자 또는 타기관에서 전입한자에 대하여는 대학의 이념, 대학조직과 대학행정의 특성, 그가 담당해야 할 직무의 내용과 기능, 직원으로서 지켜야 할 태도 등에 대하여 오리엔테이션을 필요로 한다. 이러한 업무를 효율적으로 수행하기 위하여 한국대학교육협의회 부설 「한국고등교육연수원」의 활성화를 위한 정부와 대학당국의 지대한 관심이 요청된다.

아울러 대학구성원간 이해 증진을 위한 공동연수 프로그램이 필요하다. 대학은 교수들의 독자적인 전공영역이나 직원들이 담당하고 있는 직무의 특수성으로 인하여 공동체 의식의 결여로 갈등관계가 일어날 수 있기 때문에 집단간 이해 증진을 위한 공동연수와 이벤트 행사 등 다양한 프로그램 개발이 바람직하다.

열째, 교육훈련 지지기반의 확충

피교육훈련자를 비롯하여 감독자, 관리자들이 스스로 교육훈련의 유용성을 인식하게 하는 적극적인 홍보활동이 필요하다. 특히 최고 관리층의 전략적·행정관리적 또는 경영학적 사고로의 의식 전환은 교육훈련의 활성화에 지대한 영향을 미친다. 이들의 대학행정의 발전, 사회와 국가발전이 근본적으로 교육훈련을 통한 개인의 성장과 대학조직의 효율성 증대에 기초를 두고 있음을 자각할 때 교육훈련은 소기의 성과를 거둘 수 있기 때문이다.

參 考 文 獻

1. 國內文獻

1) 單 行 本

교육부 중앙교육연수원 편, 연수교육과정 총람(1980-1995), 서울 : 중앙교육연수원, 1996.

국립교육평가원 편, 교육통계연보(1995), 서울 : 교육부, 1995.

權奇旭, 大學敎職員評價論, 서울 : 敎育科學社, 1993.

金圭定, 行政學原論, 서울 : 法文社, 1995.

金植鉉, 人事管理論, 서울 : 貿易經營社, 1995.

金重養, 韓國人事行政論, 서울 : 啓明社, 1989.

朴東緒, 人事行政論, 서울 : 法文社, 1993.

朴璉鎬·吳世德, 組織管理論, 서울 : 法文社, 1982.

——, 人事行政論, 서울 : 法文社, 1983.

白完基, 行政學, 서울 : 博英社, 1993.

신재우, “후배직원 지도와 자기 계발”, 관리자 능력개발과정, 서울 : 한국산업교육본부, 1993.

안문석, 계량행정론, 서울 : 박영사, 1995.

楊雲燮, 經營人事管理, 서울 : 螢雪出版社, 1988.

吳錫泓, 人事行政論, 서울 : 博英社, 1993.

——, 組織學의 主要理論, 서울 : 經世院, 1992.

오세철, 조직행동, 서울 : 박영사, 1992.

柳基鉉, 人的資源管理論, 서울 : 法經社, 1995.

李星鎬, “平生敎育의 心理學的 基礎“, 平生敎育論, 서울 : 문음사, 1982.

이종수 외, 새 행정학, 서울 : 대영문화사, 1996.

崔鍾泰, 現代人事管理論 - 시스템어프로치 -, 서울 : 박영사, 1983.

- 韓國·日本企業實事例集, 教育訓練實務便覽, 1982.
- 咸根培, OJT의 효과적 추진, 서울 : 産業開發研究所, 1980.
- 黃大錫, 人事管理, 서울 : 박영사, 1994.
- 黃炳峻, 人事管理論, 서울 : 법문사, 1981.
- Burrell, Gibson and Morgan, Gareth 著, 尹在豊 譯, 社會科學과 組織理論,
서울 : 박영사, 1990.
- Nigro, Felix A. and Nigro, Lloyd G. 著, 黃甲孫 譯, 人事行政論, 서울 :
大旺社, 1985.
- Meier, Kenneth J. and Brudney, Jeffrey L. 著, 梁永哲 譯, 計量行政學,
서울 : 大永文化社, 1986.

2) 論 文

- 고충석 외, “세계화·지방화 시대의 제주시 행정서비스의 개선방안”, 제주 :
제주시, 1996.
- 교육개혁위원회, “新 教育체제 수립을 위한 교육개혁 방안(I)”, 1995. 5. 31.
—————, “新 教育체제 수립을 위한 교육개혁 방안(II)”, 1996. 2. 9.
- 具丙林, “教育行政의 專門化를 위한 課題”, 大學行政管理의 理論과 實際,
서울 : 韓國大學教育協議會, 1984.
- , “대학교육의 변화추세와 미래전망”, 서울 : 한국고등교육연수원, 1995.
- 金信福, “大學行政織의 專門性 개발”, 大學教育, 통권 58호, 서울 : 한국대
학교육협의회, 1992.
- 金貞喜, “多元社會에서의 行政의 專門性 提高方案에 관한 研究”, 석사학위논
문, 경기대학교 행정대학원, 1987.
- 南廷杰, “教育組織에서의 行政家の 行爲에 관한 理論的 分析”, 박사학위논문,
서울대학교 대학원, 1984.
- 盧正漢, “우리나라 公務員의 教育訓練改善에 관한 研究”, 論文集, 제3집,
大邱工業專門大學, 1985.

- 박성식, “사립대학 내부집단의 대학운영 참여인식에 관한 연구”, 박사학위논문, 연세대학교 대학원, 1989.
- 申容宇, “組織構成員의 동기부여와 組織一體化에 관한 연구”, 碩士學位論文, 國民大學校 大學院, 1982.
- 安寬榮, “組織開發(OD)을 위한 教育訓練의 展開方案”, 碩士學位論文, 서울대학교 대학원, 1982.
- 安日奉, “大學(校) 事務職員 教育訓練의 實態와 改善方案에 관한 研究”, 碩士學位論文, 延世大學校 經營大學院, 1991.
- 玉奇鍊, “公務員 教育訓練의 效果性 提高方案에 관한 研究”, 碩士學位論文, 釜山大學校 行政大學院, 1988.
- 李暎夏, “人力開發을 위한 教育訓練 展開方案에 관한 研究”, 碩士學位論文, 서울대학교 대학원, 1988.
- 鄭光玟, “大學行政組織에 있어서 事務職員의 役割認識에 관한 研究”, 碩士學位論文, 忠南大學校行政大學院, 1990.
- 丁大洪, “韓國私立大學(校) 行政職員의 能力發展에 관한 研究”, 碩士學位論文, 延世大學校 行政大學院, 1986.
- 鄭宇鉉 외, “大學의 開放化 推進方案 研究”, 서울 : 한국대학교육협의회 고등교육연구소, 1992.
- 朱三煥, “大學教育行政의 基礎的 理解와 發展 方向”, ‘92 대학직원의 직무 능력개발을 위한 워킹, 서울 : 한국대학교육협의회, 1992.
- 장인숙 외, “대학행정직원 재교육 프로그램 개발연구”, 서울 : 한국대학교육협의회, 1984.
- 崔鍾泰, “人力開發을 위한 企業教育訓練內容의 設計”, 경영논집, 제14권, 제2호, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 1980.
- 황용연, “변혁 시대의 대학 구성원의 위상과 역할”, 서울 : 한국고등교육연수원, 1995.

2. 外國文獻

1) 西洋文獻

- Allen, Edith L.(ed.), *ASTD Trainer's Toolkit : Needs Assessment Instruments*, Washington D. C.: American Society for Training & Development, 1990.
- Baldrige, J. Victor and Deal, Terrence, *The Dynamics of Organizational Change in Education*, California : McCutchan Publishing Co., 1983.
- Beaumont, Enid., "Training Evaluation: Opportunites and Constraints, " In Newland, Chester A.(ed), "Symposium: Public Sector Training: Diversity, Diversion, Discipline," *Southern Review of Public Administration*, 2, No. 4, March 1979.
- Bimbrauer, Herman & Tyson, Lynne A., "How to Analyze Needs", *Training and Development Journal*, August 1985.
- Brunnette, Douglas J., Hoskisson, Robert E. and Bentely, Marion T., "Systematic Approach to Training in the Utah Job Service", *Public Personnel Management*, January-February 1977.
- Cohen, David M., March, James G. and Olsen, J. P., "A Garbage Can Model of Organizational Choice, " *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No.1, 1972.
- Flippo, Edwin B., *Principles of Personnel Management*, McGraw-Hill, 1971.
- Goldstein, Irwin L., *Training in Organizations*, Monetary : Brooks/Cole, 1986.
- Henderson, Algo D., *Training University Administrators : a programme guide*, Paris : UNESCO, 1970.
- Heydinger, Richard B., "The Development of Institutional Research and

- Planning : Is Futurism the Next Step ?" In Morrison, James L., Renfo, William L. and Boucher, Wayne I.(eds.), *New Directions for Institutional Research* No. 39, San Francisco : Jossey-Bass, 1983.
- Hilton, B. D., "A Human Resource System that lives up to its name", *Personnel Journal*, Los Angeles, July 1969.
- Hohenstein, Water V. and Williams, Bernard Jay, "The Forgotten Man-The Non-Faculty, Non-classified University Employee", In Wolotkiewicz, R. J.(ed.), *College Administrators Handbook*, Boston : Allyn and Bacon Inc., 1980.
- Kirkpatrick, Donald L., "Four Steps to Measuring Training Effectiveness," *Personnel Administrator*, November 1983.
- Knowles, Asa S. ed., *The International Encyclopedia of Higher Education*, Vol. 4, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1977.
- Leap, Terry L. and Michael D. Crimo, *Personnel/Human Resources Management*, New York : Macmillan, 1989.
- Leavitt, Harold J., *Managerial Psychology*, 2d ed., Chicago : University of Chicago Press, 1964.
- McGehee, W., "Training and Development Theory Policies and Practices". In Yoder, D. (ed.), *Training and Development, ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations*, No. 5, Washington : The Bureau of National Affairs, 1976.
- and Thayer, P. W., *Training in Business and Industry*, New York : John Wiley, 1961.
- McGregor, Douglas., *The Human Side of Enterprise*, New York : McGraw - Hill, 1960.
- Millet, John, *New Structure of Campus Power*, San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1979.

- Mosel, James N., "How to Feed Back Performance Results to Trainees,"
In Golembiewski, Robert T. and Cohen, Michael (eds.), *People in Public Service*, Itasca, Ill.: F. E. Peacock, 1970.
- Nachmias, Chava and Nachmias, David, *Research Methods in the Social Sciences*, 2nd ed., New York : St. Martin's Press, 1981.
- Nadler, Leonard., *Designing Training Programs*, California : Addison - Wesley Publishing Co., 1982.
- Nigro, Felix A. and Nigro, Lloyd G., *The New Public Personnel Administration*, 3rd ed., Itasca, Ill. : F. E. Peacock Publishers, Inc., 1986.
-
- _____, *The New Public Personnel Administration*, 1st ed., Itasca, Ill. : F. E. Peacock Publishers, Inc., 1976.
- Osborn, R.N., *Organization Theory : An Integrated Approach*, New York : John Wiley and Sons, 1980.
- Schott, Richard L., "The Psychological Development of Adults," *Public Administration Review*, Vol. 46, No.6, Nov. - Dec. 1986.
- Schuler, Randall S., *Personnel and Human Resources Management*, 3rd ed., New York: West Publishing Co., 1987.
- Sergiovanni T. J. et al., *Educational Governance and Administration*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 1980.
- Siegel, Gilbert B. and Myrtle, Robert C., *Public Personnel Administration*, Boston : Houghton Mifflin, 1985.
- Sylvia, Ronald D. and Meyer, C. Kenneth., "An Organizational Perspective on Training and Development in the Public Sector," In Hays, Steven W. and Kearney, Richard C. (eds.), *Public Personnel Administration : Problems and Prospects*, 2nd ed. Prentice-Hall, 1990.

Weick, Karl E., "Educational Organizations as Loosely Coupled System,"
Administrative Science Quarterly, Vol. 21, 1976.

Wolotkiewicz, Rita J., *College Administrator's Handbook*, Boston : Allyn
and Bacon, Inc., 1980.

2) 日本文獻

森五郎, 勞務管理概論, 東京 : 泉文堂, 1977.

花岡正夫・勝山英司, 現代人事管理, 東京 : 白桃書房, 1981.



Abstract

A Study on Needs of Training for University Officials

- Centered around National Universities in Korea -

Ko, Won-II

Graduate School of Public Administration

Cheju National University

Cheju, Korea

(Supervised by Professor Han, Chang-Young)

This study aims at examining the needs of training for national university officials in Korea. The first content of this study is not only to investigate and analyse the actual conditions in national university officials' trainings but also to take out problems in the real pictures. The second content is to grasp the outline of training needs from the difference between the ability required in national university officials' and the actual situations. The results of this study are as follows:

1. Findings in investigation of national university officials' training.

(1) The level of recognition about present public officials' job training system as the keynote of national university officials' trainings was high. But many people think the present training system doesn't help not only cultivate the officials' abilities, but also develop universities.

(2) In investigating the self-complacency about present job training system, half of the respondents expressed their dissatisfaction with the present training systems. The primary factors of these dissatisfactions resulted from obligatory participation in the training, the lack of training varieties, and insufficient chances of participation in the training, and so on.

(3) In investigating the participation in the training, half of the

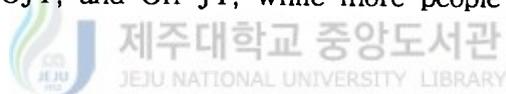
respondents answered that they took part of the training actively.

(4) In investigating the actual situations of completing the trainings, the rate of participation in the courses for new employees, the courses for promotion, repair work courses for officials in charge and professional courses was high, while technical officials didn't bring about satisfactory results in completion of trainings.

(5) In investigating the self-complacency about present training programs, more people expressed their dissatisfaction rather than their satisfaction. The main factor of these dissatisfaction resulted from the lack of utility in ability development for job achievement, the lack of education varieties, obligatory participation in the trainings, and so on.

(6) The programs required to be developed in the future are about official computer systems, acquirement of knowledge and technique for university management business, research study abroad, acquirement of foreign languages, activities to widen officials' mental horizon, and management of officials' health, and so on.

(7) The findings in investigation about training patterns are that many people think OJT, Off-JT and SD are necessary. They think that, among them, SD is the most necessary. Also, more people feel dissatisfied with OJT, and Off-JT, while more people feel satisfied with SD.



2. Findings in investigating training needs about national university officials' accomplishing their duties: the writer established 33 items observed by public officials about their duty accomplishment in 5 groups. the writer investigated not only the difference between job requirement and present situation ,but also the difference between groups (business departments, kinds of office, the length of services, academic backgrounds, and sex). The results are as follows:

(1) In investigating the difference between the job requirements and present situations, the writer found the differences according to observed items. The items of the significant difference in basic affair accomplishment ability and attitude are the ability to use computers, good command of foreign languages, and the knowledge about the aims,

policies and development directions of universities.

(2) In investigating the variable quantities between groups, significant differences are shown in officials under 10 years of services, female officials and technical officials. In the case of the officials under 10 years of services and female officials, training needs are higher in the whole 5 groups, while technical officials' needs are higher in office accomplishment ability and activity. The effects of training on business departments and on the groups according to academic background showed little difference.

The synthetic conclusion of this study requires the whole reform measure not only in the system and operation of present trainings but also in the contents and methods of present programs. In order to strengthen the investigation of training needs, the inequality of training chance should be corrected and the training for individual difference should be realized. The chance for public officials training should be expanded. As complementary measures to break boundary between present job training systems and the training in jobs, self-development of public officials should be supported actively.



대학직원의 교육수요에 관한 조사 설문지

안녕하십니까?

저는 제주대학교 행정대학원 일반행정 전공에 재학중인
고원일입니다.

이 설문지는 저의 석사학위청구논문의 자료를 얻기 위
한 것입니다. 설문 결과는 연구목적으로만 사용됨을 약속
드리며, 귀하의 솔직한 응답을 부탁드립니다.

바쁘신 가운데 귀중한 시간을 내 주신데 대해 깊은 감
사를 드립니다.

1996년 1월

제주대학교 행정대학원 일반행정 전공
제주대학교 중앙도서관
고원일 (연락처 : 064-54-3201)

※ 모든 표시는 정정이 가능합니다.

I. 다음 사항은 자료분류를 위한 설문입니다. 해당 번호에 ○표 하여 주십시오.

1. 근무부서 : (1) 각 처·실·국 (2) 대학, 대학원 (3) 부속기관, 기타
2. 직 급 : (1) 사무관(5급) 이상 (2) 일반직 또는 별정직(6급)
(3) 일반직 또는 별정직(7~9급) (4) 기능직(7등급~10등급)
3. 근속년수 : (1) 1~5년 (2) 5~10년 (3) 10~15년 (4) 15년 이상

4. 학 력 : (1) 고졸 (2) 전문대졸 (3) 일반대졸 (4) 대학원 수료 이상
 5. 성 별 : (1) 남 (2) 여

II. 현행 대학직원의 직무교육체계에 관한 설문입니다. 각 질문 항목을 읽고 귀하의 평소 느낌이나 생각에 가장 가까운 점수(척도)를 선택하여 ○표 해 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 현행 직원직무교육체계에 대하여 잘 알고 있다.	1	2	3	4	5
2. 학교에서는 직원들의 능력개발을 위해 힘쓰고 있다.	1	2	3	4	5
3. 현행 교육체계는 직원들의 능력개발에 큰 도움이 된다.	1	2	3	4	5
4. 현행 교육체계는 학교발전에 큰 도움이 된다.	1	2	3	4	5
5. 나는 교육훈련에 의욕적으로 참가한다.	1	2	3	4	5
6. 교육훈련 결과는 승진이나 전보에 실제 영향을 미치고 있다.	1	2	3	4	5
7-1. 현행 실시되는 공무원 직무교육제도에 만족한다.	1	2	3	4	5

7-2. 불만이 있다면(7-1 항목에 1번이나 2번으로 응답하신 분) 그 이유는 무엇인지 해당되는 번호는 ()안에 모두 ○표 하여 주십시오.

- (1) 교육기회가 많지 않아서 ()
 (2) 교육이 너무 자주 있어서 ()
 (3) 교육방법과 내용이 다양하지 못해서 ()
 (4) 교육참가가 의무적이고 형식적으로 실시하는 교육이어서 ()
 (5) 기타 (구체적으로 :)

8. 직무교육이 필요하다고 생각되는 시기를 중요도에 따라 각 항목의 ()안에 순위를 기재하여 주십시오(가장 필요한 시기를 1순위로 정해서 시작하십시오).

- (1) 신규임용시 ()
- (2) 승진시 ()
- (3) 근무부서 이동시 ()
- (4) 2-3년마다 정기적으로 ()
- (5) 4-5년마다 정기적으로 ()
- (6) 기타 (구체적으로 :)

9. 지금까지 귀하가 받은 교육에 해당되는 사항이 있으면 ()안에 모두 ○표 하여 주십시오.

- (1) 신규임용자과정 ()
- (2) 승진임용과 관련된 교육 ()
- (3) 행정, 전산, 사서 등 직무와 관련된 실무자 과정 ()
- (4) 감사, 전산, 외국어, 홍보정책과정 등 전문교육과정 ()
- (5) 대학 자체에서 총무과등이 주관, 계획적으로 실시하는 경제교육, 자체실무교육, 정신교육 등 ()
- (6) 학내 부속 외국어교육관, 전자계산소 등에서 본인 스스로의 필요에 의해 받은 교육 ()
- (7) 임용후 학사, 석·박사과정 이수등 ()
- (8) 기타 (구체적으로 :)

10-1. **현행 실시되고 있는 교육훈련 프로그램에 만족한다.** 1 2 3 4 5

현행 실시하는 교육 훈련 프로그램에 불만이 있다면(10-1 항목에 1번이나 2번으로 응답하신 분) 그 이유는 무엇인지 해당되는 사항이 있으면 ()안에 모두 ○표 하여 주십시오

- 10-2. (1) 교육내용이 직무수행능력개발에 도움이 되지 않아서 ()
- (2) 프로그램 종류가 다양하지 못해서 ()
- (3) 현장에서 실천하기 어려운 내용이라서 ()

- (4) 피교육생 수준에 맞지 않는 내용이어서 ()
- (5) 교육참가가 의무적이어서 ()
- (6) 기타 (구체적으로 : _____)

11. 향후 개발되기를 바라는 프로그램이 있다면 ()안에 모두 ○표 하여 주십시오.

- (1) 대학행정업무에 직결된 지식, 기술의 습득 ()
- (2) 업무수행을 위한 자질의 향상 ()
- (3) 업무와 직접관련이 없으나 시야를 넓히는데 도움되는 내용 ()
- (4) 외국어 습득 ()
- (5) 사무전산화 및 컴퓨터 활용 ()
- (6) 건강관리 ()
- (7) 국외연수 ()
- (8) 기타(구체적으로 : _____)

※ 교육패턴은 다음과 같이 나누어 볼 수 있습니다.

교육명	교육내용	주체	예
OFF-JT(현장외훈련) (off the job training)	직원에게 필요한 일반적인 지식, 기능, 태도에 대하여 직무를 떠난 장소에서 익히는 교육	교육담당 staff (스텝중심)	공무원교육연수원등 직무교육, 전문과정교육등
OJT(현장훈련) (on the job training)	직무수행과정 중 필요한 지식, 기능, 태도에 대하여 계획적, 의도적으로 지도하는 교육	선배, 상사 (라인중심)	총무과 등이 주관하는 대학 자체 교육
SD(자기훈련) (self-developing)	개인이 필요로 하는 지식이나 기능을 스스로 배움	본인 스스로 (본인중심)	외국어교육관, 전자계산소 등 부속 시설 이용 또는 학사, 석·박사과정 수료

12. 위의 교육패턴에 대하여 귀하가 느끼는 필요성 및 만족도에 대해 해당 번호를 표시해주시시오.

	필요성					만족도				
Off-JT	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
OJT	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
SD	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

13-1. 대학자체에서 총무과등이 주관하여 실시하고 있는 경제교육, 자체실무교육, 정신교육등 교육훈련 프로그램에 만족한다. 1 2 3 4 5

13-2. 대학 자체에서 실시하는 교육에 불만이 있다면(13-1 항목에 1번이나 2번으로 응답하신 분) 그 이유는 무엇인지 해당되는 사항이 있으면 ()안에 모두 O표 하여 주십시오

- (1) 교육내용이 직무수행능력개발에 도움이 되지 않아서 ()
- (2) 프로그램 종류가 다양하지 못해서 ()
- (3) 현장에서 실천하기 어려운 내용이라서 ()
- (4) 교육이 너무 자주 있어서 ()
- (5) 교육이 너무 단편적이어서 ()
- (6) 교육참가가 의무적이어서 ()
- (7) 기타 (구체적으로 :)

14. 대학에서 실시하는 해외연수제도에 대하여 불만이 있다면 그 이유를 아래 보기에서 모두 골라 주십시오.

- (1) 연수기회가 많지 않아서
- (2) 경비부담이 커서
- (3) 연수기간이 너무 짧아서
- (4) 연수목적이 다양하지 못해서
- (5) 기타 (구체적으로 :)

Ⅲ. 교육의 필요성에 관한 설문입니다.

다음에 나오는 각 항목들은 일반적으로 업무를 수행하는데 있어 필요하다고 생각되는 요소 즉 지식, 기술, 태도들에 대해 두가지 관점에서 응답하도록 되어 있습니다. 해당되는 번호에 ○표 하여 주십시오.

중 요 도 : 귀하께서 업무를 수행하는 데 있어 각 항목들을 얼마만큼 중요시 하는지를 알아보기 위한 것입니다.

현재상태 : 귀하가 각 항목들을 현재 어느 정도 보유하고 있는지 알아보기 위한 것입니다.

1. 대학의 목표, 정책 및 발전방향에 관한 지식

	전혀 중요치 않다	중요치 않다	그저 그렇다	중요 하다	매우 중요 하다	귀하의 현재상태	전혀 없다	조금 있다	보통 이다	충분 하다	아주 충분 하다
중요도	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

2. 업무와 관련된 교내외 규정 및 법규에 관한 지식

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

3. 업무수행에 필요한 일반적 사무, 회계처리 등의 기본지식

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

4. 사무전산화 및 컴퓨터 활용에 관한 지식

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

5. 외국어 회화 및 독해 작문 능력

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

6. 직무와 관련한 민원처리 기술

중요도	전혀	중요치	그저	중요	매우	귀하의 현재상태	전혀	조금	보통	충분	아주
	중요치 않다	않다	그렇다	하다	중요 하다		없다	있다	이다	하다	충분 하다
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

7. 교육학, 행정학, 법학 일반에 관한 기본지식

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

8. 일반 경제 경영상식

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

9. 고객(교수, 학생)에 대하여 친절·봉사, 공정하게 업무를 처리하려는 자세

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

10. 학부형, 동문, 지역사회인사와의 발전적 관계를 유지하려는 자세

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

11. 학교의 비전과 이념에 공감하고 실천하려는 태도

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

12. 일을 통해 학교와 사회에 공헌하려는 태도

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

13. 새로운 아이디어를 개방적으로 수용하려는 태도

중요도	전혀 중요치 않다	중요치 않다	그저 그렇다	중요 하다	매우 중요 하다	귀하의 현재상태	전혀 없다	조금 있다	보통 이다	충분 하다	아주 충분 하다
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

14. 상황변화에 유연하게 대응하는 태도

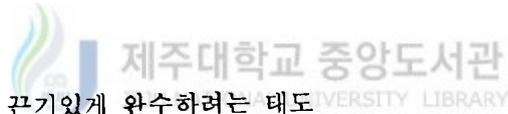
중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

15. 스스로 문제를 인식하고 대안을 제시할 수 있는 능력

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

16. 혁신과 개선을 추구하려는 태도

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---



17. 맡은 일을 끈기있게 완수하려는 태도

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

18. 유용한 정보를 수집 분석하는 능력

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

19. 문제를 인지하고 원인을 정확하게 파악하는 능력

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

20. 의사결정을 위한 기준을 정하고 최선의 해결책을 선택하는 능력

중요도	전혀 중요치 않다	중요치 않다	그저 그렇다	중요 하다	매우 중요 하다	귀하의 현재상태	전혀 없다	조금 있다	보통 이다	충분 하다	아주 충분 하다
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

21. 후배 및 신,전입직원들에 대한 업무지도 능력

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

22. 조직내에서 폭넓은 인적 네트워크를 형성하는 능력

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

23. 업무관련 부서간의 협력증진을 조성하는 능력

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

24. 구성원들의 의견을 절충하고 협상, 조정하는 능력

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

25. 단위조직의 활력과 효율성을 제고시키는 능력

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

26. 조직원들에 대한 동기부여 능력

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

27. 부하관리 및 지도능력

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

28. 조직의 일체감 형성을 위한 능력

중요도	전혀 중요치 않다	중요치 않다	그저 그렇다	중요 하다	매우 중요 하다	귀하의 현재상태	전혀 없다	조금 있다	보통 이다	충분 하다	아주 충분 하다
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

29. 조직원들에게 목표와 비전을 제시하는 능력

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

30. 업무처리의 기준 및 방향을 설정하는 능력

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

31. 소관 사항에 대한 업무추진 능력

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

32. 사무효율증대를 꾀하기 위한 업무의 재설계 능력

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

33. 관련 업무들의 통합, 조정 능력

중요도	1	2	3	4	5	현재상태	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	------	---	---	---	---	---

