

## 재취업 및 퇴직교육 프로그램 참가자의 전환행동 분석

위영은\* · 이희수\*\*

\*국가평생교육진흥원 · \*\*중앙대학교

---

### 요 약

---

이 연구는 전직교육이 학습자의 전환보다는 구직의 성과를 높이기 위한 기능적 측면에 초점이 있다는 문제의식에서 출발하였다. 연구의 목적은 변증법적 프락시스를 적용하여 전환행동을 분석함으로써 전직교육에서 전환이 촉진되기 위한 시사점을 제시하는데 있다. 이를 위해 재취업 및 퇴직교육 프로그램을 통해 이직이나 창업에 성공한 전직자 5명을 대상으로 심층면담을 진행하였다. 그 결과, 전직자는 개인경력 기반의 강점 탐색을 통해 자신의 가치를 발견하거나, 일과 삶에 대한 의미를 고찰하며, 나와 타인에 대한 인식전환이 이루어지는 것으로 나타났다. 전직자의 전환행동은 일의 목적이 사회참여나 기여로 변화되었고, 타인에 대한 권위적 관계방식이 소통적 관계방식으로 전환되었으며, 전직과정에서의 개인 변화가 가족, 조직, 지역사회에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과가 전직교육에 제시하는 시사점은 첫째, 전환이 촉진되기 위해서는 전직교육에서 학습자를 구직자가 아닌 성찰자나 변화자로 인식해야 하며, 둘째, 전직자의 성찰을 촉진하는 다양한 학습전략과 프로그램을 적용하고, 셋째, 전직교육에서 바람직한 전환이 체계적으로 지원될 수 있는 강사양성과 교수학습 자료가 개발되어야 한다는 것이다.

※ 주제어 : 전직교육, 전환행동, 변증법적 프락시스, 전환학습

## I. 서론

### 1. 연구의 필요성

우리는 전환의 시대에 살고 있다. 전환이란 다른 방향이나 상태로 바뀌거나 바꾼다는 뜻으로 (국립국어원, 2015), 흔히들 전환하면 심원한 신체적, 심리적 변화를 떠오르게 하는 것과 무관치 않다(Baumgartner, 2001). 성인에게는 자신과 세계를 바라보는 근본적인 기준과 시각이 바뀌는 것을 말한다. 아동과 달리 성인은 삶을 통해 겪는 다양한 경험과의 상호작용에 대한 인식, 그 자체가 학습이 된다(Dewey, 1998; Knowles, 1950). ‘교육이 삶이며, 삶이 교육이다. 경험은 성인 학습자의 살아 있는 교과서다’ 라는 Lindeman(1961: 4)의 말은 두고두고 회자된다. 더욱이 우리는 사회적 존재로 실천을 통해 학습한다(Wenger, 1998: 4). 성인 학습자에게 있어서 전환, 경험, 실천은 불가분의 관계를 형성한다.

학문 편에서의 변화는 패러다임 변환이라고 한다면 개인 편에서의 변화는 관점 전환이다(Mezirow, 1991: 290). 전직도 전환경험의 일종으로 비슷한 과정을 거친다. 전통적으로 현직에 목을 매며, 전직에 익숙하지 않은 우리의 현실을 고려할 때, 전직자는 이전에 가졌던 직업이나 직위, 직무가 변경됨에 따라 과거에 경험하지 못했던 새로운 환경에 노출된다(박창동, 2012). 익숙하던 것과의 결별과 자발적 철수는 생애 발달과업이다(Cross, 1981). 기존 습관이나 환경에 익숙한 성인들에게는 스트레스이지만, 관점을 전환해 보면, 성인의 학습이 역동적으로 이루어지는 학습의 장이 된다. 전환학습은 성인교육학의 패러다임 변환인 동시에 개인 편에서는 생애사적 전환이다.

전환학습은 학습자가 자신과 세계를 보는 방식을 근본적이고 극적으로 변화시키는 과정이다(Mezirow, 1978), 이전의 가치나 기준, 학습의 내용과 새로운 경험이 통합의 과정을 거친다(Cranton, 1994). 그런데 전환학습은 저절로 일어나지 않는다. 생과 사의 갈림길과 같은 이전에 경험해보지 못했던 한계상황, 혼돈스런 딜레마(disorienting dilemma)등의 촉발사건(triggering event)과 같은 계기가 마련되어야 한다(Mezirow, 1991; Segers & Greef, 2011). 실직이나 퇴직이 전환학습의 한 계기가 될 수 있을 것이다. 갑작스런 삶의 변화는 전직자들에게 위기와 혼란을 초래하지만, 이 시기의 전환이 어떻게 진행되느냐에 따라 구직여부, 나아가 개인의 정체성, 삶의 방향이 근본적으로 바뀌는 기회가 될 수 있다(이희수 외, 2011).

전직교육에서 전직자들의 전환이 일어나기 위해서는 개인의 인식, 신념체계, 평가 준거, 목표체계를 구성하는 의미관점에 변화가 있어야 한다(Mezirow, 1990; 1991). 관점 변화는 비판적 성찰을 통해 자신의 삶과 경험에 대해 어떻게 의미를 구성하느냐의 문제이며(Brookfield, 2012; Fiddler & Marienau, 2008; Kitchener, King & Deluca, 2006), 이는 행동의 변화와

연관되어 있다(Brookfield, 1995; Freire, 1993; Mayo, 2004; Mezirow, 1991; Schön, 1987). 성인학습자에게 전환행동이 중요한 이유는 기존에 가지고 있던 신념, 가정에서 성찰을 통해 변화를 이끌어내며, 결국 미래의 행동을 바꾸는 결과로 이어지기 때문이다. Freire는 이를 행위와 성찰이 결합된 프락시스로 보고, ‘행위-성찰-전환행동’으로 이어지는 변증법적(dialectical)과정이라고 하였다(Mayo, 2004).

인적자원개발 차원에서 전직교육은 학습자의 성찰과 행위를 촉진하는 프락시스가 된다. 이직이나 퇴직을 통해 예상하지 못했던 경험을 한 전직자가 성찰을 통해 전환이 이루어지면, 개인 뿐 만 아니라 개인이 속한 집단, 지역의 운명을 좌우하는 마스터 역할을 할 수 있기 때문이다(Jarvis, 2007). 이러한 전환행동은 개인차원을 넘어 집단이나 조직, 나아가 사회를 변화시키는 기제가 될 수 있다.

전환과 전직을 연계함으로써 전직교육의 효과성을 제고하는 것은 베이비붐 세대의 은퇴와 4050세대의 전직교육 수요와 관련하여 국가정책의 현안과제이기도 하다. 이를 위해 고용노동부는 중장년 대상 전직지원을 위한 각종 정책을 제시하였고(고용노동부, 2014), 교육부에서도 성인학습자를 위한 대학체제 전환, 4050세대 맞춤형 교육을 추진하고 있다(교육부, 2013).

전직에 대한 사회적 관심과 국가적 지원이 증가함에 따라 국내 전직교육에 관한 연구(구영휘, 이영옥, 2013; 김대중, 김명준, 2010; 김범석, 2012, 2014; 김석란, 이영민, 2013a, 2013b; 박창동, 2012; 이용재, 2010; 임안나, 2006; 형시형, 2014)는 전직교육의 의미와 중요성, 대상별, 유형별 전직교육 프로그램의 특성 및 효과성, 지원방안 등을 제시하였다. 그러나 이러한 연구는 전직자들이 경험하는 학습의 전환 보다는 구직의 성과를 높이기 위한 기능적 측면에 초점이 있다는 한계가 있다. 전환학습이 자신과 세계를 보는 방법을 변화시키는 것이라고 할 때, 중요한 것은 무엇을 아느냐 보다는 어떻게 아느냐이다(Baumgartner, 2001). 전환학습은 생각과 느낌을 포함하는 복잡한 과정이다(Taylor, 2000, 2007). 전직자에게 전직과정은 생애전환을 경험하는 시간이며, 동시에 전환행동의 시발점이 된다. 이 연구가 변증법적 프락시스를 통해 전직자의 전환을 보는 근본적인 이유이다.

이에 이 연구에서는 ‘행위-성찰-전환행동’의 변증법적 프락시스를 적용하여 전환이 어떻게 이루어지는지 구체적으로 파악하고자 하였다. 이를 통해 전직자의 전직경험이 전환행동과 어떤 관계가 있는지 이해하고, 전직자의 전환을 촉진할 수 있는 전직교육의 시사점을 제시하고자 하였다.

## 2. 연구의 목적

이 연구는 재취업 및 퇴직교육 프로그램을 이수하고, 전직이나 창업에 성공한 전직자를 대상으로 변증법적 프락시스를 적용하여 전환행동을 분석함으로써 전직교육에서 학습자의 전환이

촉진되기 위한 시사점을 제시하는데 목적이 있다. 구체적인 연구목표는 다음과 같다.

첫째, 전직자로서 겪은 전직교육 관련 경험이나 사건은 무엇인가?

둘째, 전직과정에서 전직자의 성찰은 어떻게 이루어지는가?

셋째, 전직과정을 통해 나타난 전직자의 전환행동은 무엇인가?

## II. 이론적 배경

### 1. 전직과 전환

전직은 직업이나 직무를 바꾸어 옮기는 것으로 퇴직이나 경력전환을 위한 변화관리, 구직이나 창업을 위한 경력지원활동으로 이해된다. 이전에 가졌던 직업이나 직위, 직무 등의 변화에 대처하고, 기술이나 경력개발을 통해 구직활동을 진행하는 것이다(Kirk, 1994; Aquiland & Leroux, 1999). 전직은 성인의 변화를 전제로 하는 전환경험의 과정과 연결되어 있다. 이전에 가졌던 직업이나 직위, 직무가 변경됨에 따라 익숙하던 것과의 결별, 과거에 경험하지 못했던 새로운 환경에 노출되는 것은 새로운 생애 발달과업이 된다(Cross, 1981). 성인학습 차원에서는 자기 자신과 세계를 바라보는 시각 자체가 바뀔 수 있는 전환학습의 장이 된다.

정보나 지식 습득을 위한 기존의 학습이 무엇을 알고 있는가에 대한 변화라고 한다면, 전환 학습은 우리가 어떻게 알게 되었는가에 대한 근본적인 변화를 말한다(Kegan, 2000). 이는 새로운 경험으로 인해 개인의 관점 변화가 발생하는 그 자체에 초점을 둔다(Mezirow, 2000). 관점 전환은 첫째, 개인 가정 구조 또는 자신이 세계를 이해하고 느끼는 방법과 이유에 대해 비판적으로 깨닫고, 둘째, 포괄적이고 차별적이며 통합적인 관점을 수용하도록 자신의 가정구조와 전제들을 재구성하며, 셋째, 이에 따라 결정을 내리고 행동에 옮기는 과정을 거치는 발달 과정이기도 하다. 이 과정에서 성인들은 포용적, 분류적(discriminating), 허용적, 통합적 관점을 갖게 된다(Mezirow, 1990: 14).

전직과 전환이 연계되어 있다는 것은 인적자원개발 차원에서 전직교육의 효과성을 제고할 수 있는 중요한 요소가 된다. 이는 베이비붐 세대의 은퇴와 4050세대의 전직교육 수요와 관련된 국가정책의 현안과제이기도 하다. 고용노동부에서는 ‘고용중합대책’을 발표하고, 전직지원 장려금, 실업자 훈련지원, 인생 이모작을 위한 전직지원 서비스에 관한 정책을 추진하고 있다(고용노동부, 2014). 교육부에서도 ‘제3차 평생교육진흥기본계획’을 통해 2013년부터 5년간 조기 은퇴 또는 정년 이후 제2의 인생설계를 위한 재취업 및 창업 등 생애전환학습을 지원하기 위한 과제를 제시하였다(교육부, 2013). 지속적인 자기개발과 직무능력 향상이 가능하도록

대학의 체제를 바꾸고, 조기퇴직에 따른 경력재설계 컨설팅, 취·창업 및 전직지원 프로그램 등을 강화하는 것이다.

정부의 전직지원 정책에 따라 시·도 및 시·군·구 등 자치단체에서도 대상별, 영역별 다양한 전직지원 활동을 추진하고 있다. 시·도별 평생교육실행계획을 통해 학습-고용-복지 연계형 평생교육 사업을 개발하고, 베이비붐 세대의 은퇴와 맞추어 4050세대들이 퇴직 후 재취업, 창업을 할 수 있도록 역량을 개발하는 직업교육 사업을 활성화하고 있다(변종임 외, 2013).

중장년층의 전직지원과 교육에 대한 관심이 증가됨에 따라 국내에서도 전직교육 대한 연구가 다양하게 진행되었다. 구체적으로는 전직교육에 관한 요구분석과 활용에 관한 연구(김범석, 2012, 2014; 기영화, 김남숙, 2005; 김대중, 김명준, 2010; 이희수 외, 2011), 전직교육 프로그램 및 효과성에 관한 연구(구영휘, 이영옥, 2013; 김석란, 이영민, 2013a, 2013b; 박창동, 2012; 이용재, 2010; 임안나, 2006; 정동섭, 박지근, 2003; 형시형, 2014) 등으로 구분되어 진행되어 왔다. 이러한 연구는 전직교육의 내용을 구성하기 위한 유형별, 대상별 실직자나 퇴직자의 학습요구를 파악하고, 전직교육이 심리적, 직업탐색과 유지 차원에서 긍정적인 영향을 미친다고 제시하였다.

그러나 전직교육이 퇴직자의 경력전환을 지원하기 보다는 원활한 인력조정 수단으로 사용되거나(정동섭, 박지근, 2003), 교육내용이 퇴직자의 현실적인 요구를 반영하지 못하는 점(권대봉, 2006), 생애 경력전환이 아닌 직장 전환으로 인식한다(노경관, 2009)는 한계점도 동시에 지적되었다. 특히, 퇴직자의 특성과 전환학습 수준이 고용 가능성에 직접적으로 영향을 주며(이희수 외, 2011), 우리나라 실직자들의 전환학습 수준을 분석한 결과, 자기성찰이 높게 이루어지며, 비판적 반성이 상대적으로 높게 나타났다는 실증적 연구(장현진, 나승일, 2008)를 고려할 때, 전직자의 전환이 반영된 전직교육 설계의 중요성을 반영한다.

## 2. 전직교육과 프락시스

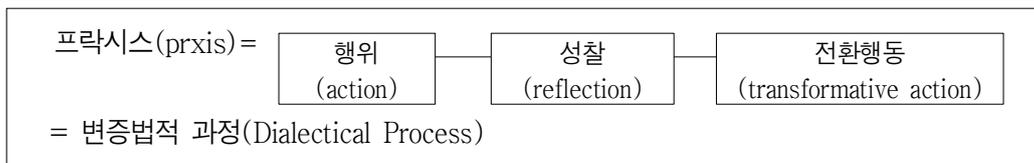
전환학습은 자신의 경험을 비판적으로 분석하고 의문을 제기하는 반성적 사고를 통한 의미 만들기 활동으로 정의되며(Mezirow, 1981), 자신과 세상을 비판적으로 인식해 가는 해방의 과정과 실천(praxis)을 강조한다(Mezirow, 1996). Freire를 비롯한 급진적 비판주의에 의해 영향을 받은 Mezirow(1991)는 경험학습에서의 성찰이 도구적 학습에 국한되어 있다고 보고, 성찰과 행동은 분리될 수 없는 의식과 실천의 합일을 주장하였다. 기존에 당연하게 인식되는 전제나 타당성에 도전하는 해방적 과정을 통해 새로운 세계관을 형성하는 ‘비판적 자기성찰’을 통해 사회가 변화된다는 것이다.

학습자의 성찰과 실천의 관계에 있어 Schön(1987)은 ‘행위 속의 성찰(Reflection in action)’이라는 개념을 통해 학습자 실천의 중요성을 강조하였다. 사람들은 경험으로부터 상

황을 이해하고 문제의 핵심을 파악하여 결과를 재해석함으로써 문제를 바로잡기 위한 행동을 제안하고, 행위의 결과를 재해석하는 과정을 거친다. 즉, 어떤 일을 진행하는 가운데 자신이 하는 일을 생각해 보고, 기존에 가지고 있던 지식이나 가정에 맞지 않을 경우, 경험을 반추하면서 실행했던 일을 평가하고, 개인의 행동이론을 만들어 간다는 것이다. Butler(1996)는 행위로의 성찰(reflection-to-action)을 통해 성찰이 행위를 통한 학습을 이루고, 행위와 성과는 성찰에 의해 연결되어 있음을 강조하였다.

Freire는 학습자가 자신이 속해있는 세계 속에서 억압된 구조를 인식하고, 당연한 가정에 문제를 제기하는 반성적 사고를 통한 의식화와 해방, 사회변화를 교육의 목적으로 보았다. 사회변화를 위한 교육이 이루어지기 위해서는 학습자의 행위와 실천을 결합한 프락시스(praxis)가 필요하다는 것이다(Freire, 1993: 87). Freire는 프락시스의 의미를 ‘행위의 희생(sacrifice of action)=말잔치(verbalism), 성찰의 희생(sacrifice of reflection)=행동주의(activism)’ 라고 표현하였다. 성인교육철학에서 철학이 없는 교육은 무모한 행동주의를 낳고, 행동이 없는 철학은 공허한 말잔치를 낳는다면(Elias & Merriam, 1995), 프락시스에서 행동 없는 성찰은 의미 없는 말잔치가 되며, 성찰 없는 행동은 무모한 행동주의로 남게 된다고 본 것이다. 이는 개인의 변화가 성찰과 행위의 결합을 전제하며, 프락시스를 통해 사회의 전환이 이루어진다는 것을 의미한다(Freire, 1993).

동일한 맥락에서 Mayo(2004)는 프락시스를 ‘행위-성찰-전환행동’을 수반하는 변증법적 과정으로 개념화하였다. 개인의 의식화(conscientization)는 학습자가 처해있는 세계 속에서 억압된 구조를 인식하고, 세계를 변화시키기 위한 각성을 의미한다. 이러한 관점에서 프락시스는 개인이 성찰을 통해 억압된 구조를 통찰하고, 당연한 가정에 문제를 제기하며, 새로운 관점을 형성하는 전환행동을 통해 사회적 변화로 이어지게 된다는 것을 제시한다. 이를 정리하면, [그림 1]과 같다.



[그림 1] 변증법적 프락시스(Freire, 1993; Mayo, 2004)

이상의 내용을 종합해 볼 때, 성인학습자의 전환행동이 중요한 이유는 개인의 학습경험이 기존에 가지고 있던 신념, 가정에서 새로운 변화를 이끌어 내며, 성찰을 통해 결국 미래의 행동까지 바꾸게 하는 변증법적 과정을 거치기 때문이다. 이를 전직과정에 적용해보면, 전직교육은 성찰과 행위의 결합인 프락시스가 된다. 이직이나 퇴직으로 인해 예상하지 못했던 삶의 경험이나 사건 등을 경험한 전직자는 기존 행위에 대한 고찰과 재평가를 통해 새로운 일에 도전하기

나 창업하는 과정을 거치게 된다. 이 과정에서 전직교육은 기존의 업무 경력과 경험을 되돌아볼 수 있는 계기가 되며, 관점 전환을 통한 행동 변화에 중요한 역할을 한다.

전직교육을 통해 이루어지는 프락시스는 개인의 행동 변화 뿐만 아니라 타인이나 집단, 나아가 사회를 변화시키는 기준이 된다. 개인 수준에서 관점과 세계관의 변화는 결과적으로 성찰적 자기 인식을 기준으로 하는 지역사회에 영향을 미치며, 이는 개인 뿐 만 아니라 개인이 속한 집단, 지역의 운명을 좌우하는 마스터 역할을 한다(Jarvis, 2007). 전직교육은 개인의 경험과 삶을 되돌아보는 성찰의 장(場)이 되며, 동시에 전환행동의 시발점으로 작용한다. 학습자의 성찰과 행위를 촉진하는 프락시스, 전직교육의 현장이 중요한 이유가 바로 여기에 있다.

이 연구에서는 구직이나 창업에 성공한 전직자를 대상으로 ‘행위-성찰-전환행동’의 변증법적 프락시스를 적용하여 전환행동이 어떻게 이루어지는지 파악하고자 하였다. 전직과정에서 전직자의 전환행동을 파악하는 것은 전직교육을 통해 학습자의 성찰과 행위가 어떻게 연결되어 있는지 파악할 수 있는 기초자료가 될 수 있다. 또한 전직교육에서 전직자의 전환이 촉진될 수 있는 교수 학습에 대한 안목과 시각을 확장하는데 기여한다고 보았다.

### III. 연구방법

이 연구는 전직자의 전환행동을 분석하기 위해 질적 사례 연구방법을 사용하였다. 전직자들은 실직이나 퇴직이라는 삶의 극적인 변화를 통해 다양한 상황을 경험하게 되고, 이를 통해 의식적, 무의식적 전환과정을 거치게 된다. 질적 사례 연구방법은 연구 대상자들로 하여금 자신이 경험한 사건이나 상황에 대해 생각하고, 표현하게 함으로써 행동의 의미를 심층적으로 파악하는데 유용하다(Merriam, 1998). 이러한 점을 고려하여 이 연구에서는 전직과정에서 겪었던 경험과 인식을 바탕으로 전환행동을 하게 된 요인이나 의미를 파악하는데 중점을 두었다.

#### 1. 연구 대상 선정

전직자의 전환행동을 분석하기 위해 다음과 같은 기준으로 연구 대상자를 선정하였다. 첫째, 전직교육기관을 통해 일정기간 재취업이나 퇴직교육 프로그램을 이수한 학습자를 대상으로 하였다. 이 연구에서는 조사 대상에 대한 깊이 있는 이해와 현상에 대한 경험과 인식을 분석하기 위해 Creswell(2013)이 제시한 의도적 표본 추출 전략을 사용하여 A사의 전직교육 프로그램을 이수한 자를 선정하였다. 전직 과정은 갑작스런 삶의 변화로 위기와 혼란을 겪게 되지만 전환학습 관점에서는 이전에 가지고 있었던 지식이나 가치가 새로운 경험을 통해 통합되는 중요

한 시기이다. 따라서 전직교육은 이러한 전환의 과정을 효과적으로 극복하기 위한 다양한 종류의 교육내용이 지원되는 프로그램이어야 한다.

A사는 2001년에 설립된 전직교육 운영업체로, 학습자의 성공적인 경력전환을 교육목적에 두고, 전직교육업계에서 선도적 역할을 담당하는 우수기관이다. A사는 서울에 본사를 두고, 수원, 천안, 대전, 대구 등 15개 지사를 운영하고 있으며, 개인 및 기업을 대상으로 전직 지원, 시니어 컨설팅 및 커리어 코칭 등을 진행하고 있다. 또한 고객사별 전직이나 퇴직을 위한 맞춤형 교육 프로그램을 운영하고 있다. 주요 방식은 강의식 교육, 진단, 1:1 개인 컨설팅 형태로 운영되고 있다.

연구 대상자들이 받은 재취업 및 퇴직교육 프로그램은 A사에서 직접 운영하는 재취업 교육 프로그램에 자발적으로 참여하거나 이전 직장에서 제공된 퇴직교육 프로그램에 참여한 경우이다. 이전 직장에서 제공된 퇴직교육 프로그램은 A사에서 해당 직종 및 교육 대상자 수준에 맞춰 맞춤형 교육 프로그램으로 운영된 것이다. 교육시간은 직장의 규모나 재취업 교육 프로그램에 따라 차이가 있으나 평균 3~5일간 집합교육이나 개인당 5회 이상, 횟수별 1시간 내외의 1:1 면담을 포함하였다. 연구 대상자가 이수한 재취업 및 퇴직교육 프로그램의 주요 내용 및 방법은 <표 1>에 제시하였다.

<표 1> 연구 대상자가 받은 재취업 및 퇴직교육 프로그램의 주요 내용 및 방법

대주제	내용	방법
변화와 도전	· 심리상태 점검, 환경변화 수용 · 심리안정을 위한 자기관리 기법, 변화관리	· 강의, 개인면담, 진단
자기탐색/핵심역량분석	· 진단을 통한 자기탐색 · 핵심역량 도출 및 전용가능 역량 도출	· 진단, 강의, 실습 및 피드백
시장 분석	· 목표분야 시장 분석 · 관심분야 최신 트렌드, 창업시장 분석 및 적용	· 사례 분석 및 실습, 강의
목표설정 및 실행 지원	· 강점탐색, 경력목표 설정 및 경력개발 전략 · 취업 및 창업 준비, 생애설계 준비 · 창업입지개발 및 상권 분석 등 · 사업계획서 작성 및 타당성 분석, 사업전략 이해	· 강의, 사례 실습 및 공유
사후관리	· 목표를 향한 실질적인 Action guide 작성 · Career Map 완성, 구직서류 작성 및 전략 점검 · 창업-실질수익창출을 위한 마케팅 지원	· 개인작성 및 피드백 · 개인면담

둘째, 연구 대상자는 전직 이전의 직업 경력이 20년 이상 된 학습자를 대상으로 하였다. 성인학습자의 성찰은 경험을 전제로 한다(Boud, Keogh & Walker, 1996; Boud & Walker, 1998; ; Brookfield, 1995). 따라서 학습자의 전직과정을 통해 전환행동을 분석하기 위해서는 자기가 살아온 세계에 대한 이해와 경험이 축적되어 있어야 한다. 전직과정에서 겪은 개인의 경험과 인식이 개인적, 사회적 차원의 전환행동에 어떤 영향을 미쳤는지 파악하기 위해서는 일

정기간 지속적인 지식이 축적되어야 한다고 볼 때, 연구 대상자는 최소 20년 이상의 직업 경력이 필요하다고 보았다.

마지막으로 두 가지 기준에 해당되면서, 이직 전 직업의 다양성과 면담 가능성을 고려하여 재취업 및 퇴직교육 프로그램을 주관하였던 교·강사들의 추천을 받아 총 5명의 대상자를 선정하였다. 교·강사의 추천은 학습자들이 전직교육을 통해 전직성공 전과 후의 변화된 점을 보다 명확하게 파악할 수 있는 근거가 될 수 있다고 보았다. 연구 대상자의 일반적인 특징은 <표 2>에 제시하였다.

<표 2> 연구 대상자의 일반적 특징

이름(가명)	성별	연령	학력	경력
박강성	남	65세	대졸	35년
김동식	남	68세	대학원졸	33년
나기훈	남	51세	전문대졸	24년
오세명	남	-	-	36년
장필구	남	-	대졸	28년

주) 연구 참여자가 밝히지 않거나 밝히고 싶어 하지 않는 정보는 기재하지 않음

## 2. 자료 수집

이 연구에서는 분석 자료를 확보하기 위해 심층면담을 진행하였다. 전직자에게는 중요사건기법(Flanagan, 1954)을 활용하여 이직이나 창업 등 전직과정에서 영향을 준 사건이나 상황을 수집하고, 심층면담에서 전직과정에서 결정적인 영향을 미쳤던 상황이나 사건이 구체적으로 무엇이었는지를 파악하였다. 재취업 및 퇴직교육 프로그램을 직접 운영한 교·강사에게는 학습자가 교육에 참여했던 상황이나 배경에 대한 객관적인 정보를 수집하고, 전직교육 프로그램에서 진행되었던 학습자료 및 결과물, 면담자료 등을 참고자료로 활용하였다.

면담은 2014년 10월~11월 중 전직자가 현재 근무하고 있는 지역이나 직장 및 회의 장소에 연구진이 직접 방문하여 1~2시간동안 진행하였다. 심층면담 전에는 대상자들에게 면담 취지에 관해 전화 또는 메일을 보내고, 면담의 목적을 설명하여 부담을 최소화 하도록 하였다. 질문은 반구조화된 질문의 형태로 면담 대상자가 자신의 의견을 자유롭게 표현할 수 있도록 하였으며, 면담 내용은 사전 동의하에 녹음하고, 한글 파일로 녹취하여 정리하였다.

### 3. 자료 분석 및 타당화

심층면담 자료는 연구 대상자의 중요사건 및 행동을 중심으로 영역을 분류하여 대주제, 소주제, 키워드 중심으로 내용을 범주화하였다. 면담 자료는 대상자별 주제를 파악하여 1차 내용을 요약한 후, 2차 키워드를 도출하여 2차, 3차 범주를 개발함으로써 분류체계를 완성하였다. 분류체계를 작성할 때에는 전직자의 경험이나 사건에서 어떤 활동이나 내용이 이루어지는지를 파악하는데 중점을 두었다. 이를 토대로 전직과정에서의 경험이 전직이전과 후의 행동에 어떤 차이를 나타내는지 파악하고자 하였다.

연구에 대한 타당도를 확보하기 위해 Creswell & Miller(2000)가 제시한 질적 연구의 타당성 확보 전략을 활용하였다. 먼저 연구 대상자가 참여하였던 전직교육기관을 방문하여 최소 5회 이상 컨설팅과 면담을 지원하였던 교·강사 2명에게 코딩된 면담 자료와 결과에 대한 검토를 요청하였다. 이를 통해 연구 결과에서 연구 대상자의 정보와 경험이 왜곡되거나 잘못된 정보가 있는지 점검하였다. 또한 인적자원개발 및 평생교육 전공 박사 3명의 동료보고를 통해 자료 수집에서부터 코딩 및 분석과정, 연구결과 해석에 대한 질문 및 피드백을 진행하였다. 이러한 과정을 통해 연구자가 자료를 해석하는 과정에서 오류가 없는지 확인하였다.

## IV. 결과 및 해석

### 1. 전직자 중심사건에 따른 개념 범주화

심층면담 자료를 바탕으로 전직과정에서 겪는 중심사건에 관한 범주를 도출하였다. 그 결과, 전직과정에서의 중심사건이나 경험은 실직이나 퇴직에 대한 인식, 전직을 위한 학습정보 습득, 재취업 및 퇴직교육 프로그램에 참여, 적극적인 구직활동을 통해 전직에 성공하는 것으로 나타났다. 이를 범주화한 결과는 <표 3>에 제시하였다.

<표 3> 전직자 중심사건에 따른 개념 범주화

사건(경험)	1차 범주	2차 범주	3차 범주
실직이나 퇴직 상황을 맞음	실직이나 퇴직했다는 사실, 그 처제를 빨리 인정하고 받아들임	자기 상황 인식	새로운 환경에 대한 적응
	이전에 다녔던 직장에 대한 미련을 없애려고 함		
	조직이나 가정(가정의 권위, 자녀 대화 부족 등)에 익숙했던 상황(협력업체 대하는 방식, 상하 관계 등)이나 습관 등을 정리함	익숙한 상황이나 습관과 결별하기	

(표 계속)

<표 3> 표 계속

사건(경험)	1차 범주	2차 범주	3차 범주
실직이나 퇴직 상황을 맞음 (계속)	실직이나 퇴직했다는 사실, 그 처제를 빨리 인정하고 받아들임	자기 상황 인식	새로운 환경에 대한 적응
	이전에 다녔던 직장에 대한 미련을 없애려고 함		
전직을 위한 학습정보를 받음	조직이나 가정(가장의 권위, 자녀 대화 부족 등)에 익숙했던 상황(협력업체 대하는 방식, 상하 관계 등)이나 습관 등을 정리함	익숙한 상황이나 습관과 결별하기	자신만의 강점 탐색
	기존에 했던 업무경험을 바탕으로 자신의 전문성을 높이기 위한 지식을 모으고, 습득함	자기분야 전문정보 습득	
	이전 업무를 통해 알게 된 사람들과 지속적으로 연락하여 업계 정보를 수집함	개인 전문성 쌓기	
	관심 있는 직업이나 직무분야에 필요한 기술이나 자격증이 무엇인지 찾고 실력 쌓기	자기주도학습 전략 찾기	관련 분야 전문가로 성장하기
	자신만의 방식으로 학습하는 방법과 전략을 찾음	전직지원에 대한 학습	
	고용노동부 등 부처별, 지자체별 전직자에게 지원되는 제도나 사업에 대한 내용을 파악하고, 공부함	전직관련 정보 탐색	
	전직하는데 필요한 구체적인 팁과 전략, 방법, 정보 등을 제공받음	구직을 위한 관련 모임 참석	
자신에게 맞는 직업을 찾기 위해 관련 분야에 대한 정보를 찾고 탐색	다양한 직업정보 습득	직업에 대한 관점 전환	
전직 관련 업무 모임 등을 찾고, 적극적으로 참석함	구직에 대한 새로운 인식 형성하기		
다양한 직업의 종류와 역할에 대해 알게 됨	일에 대한 의미 고찰		
과거에 크게 관심이 없었던 상황이나 아이টে를 새롭게 볼 수 있는 관점이 생김	자기 성찰		
돈을 버는 일이 아닌 일에 대한 진정한 의미에 대해 다시 생각해 봄	자기 평가		
전직이나 퇴직 후, 나에게 창조적이고 가치 있는 일이 무엇인지 생각해봄	자기 강점 부각에 대한 새로운 인식	자기가치에 대한 재발견	
퇴직은 일을 그만 두는 것이 아니라 자기능력이나 지식을 쌓아 타인이나 사회에 기여한다는 인식으로 전환됨	인생목표 및 계획 설정		
생애주기 점검을 통해 자신의 삶을 돌아보고, 경험과 사건, 경력을 체계화함	소통을 통한 자존감 향상		
교육 중 자신에 대한 가치, 평가를 다시 살펴보는 것이 어려움			
재취업 및 퇴직교육 프로그램에 참여함	기존에 내가 알고 있던 모습과는 다른 강점이나 경력 어필 포인트가 있다는 것을 경험함		
	새로운 인생의 목표를 설정함		
	내 삶의 버킷리스트를 작성함		
	전직과 관련된 1:1 대화를 지속적으로 진행하면서 새로운 일에 도전할 수 있다는 자신감이 생김		

(표 계속)

사건(경험)	1차 범주	2차 범주	3차 범주
구직에 적극적으로 참여하고 도전함	업무와의 관련성과 전공, 경험을 고려하여 사회에 기여할 수 있는 부분을 찾아봄	일을 통한 사회 기여	삶에 대한 의미 고찰
	오랫동안 제일 좋아할 일에 대해 생각하고 찾음	나와 일에 대한 의미 찾기	
	전직 이전부터 막연하게 생각했던 꿈이 현실에서 어떻게 구체화될 수 있는지 고민하고 시도함	삶의 목표 달성방법 찾기	
	새로운 일로 전환하기 쉽지 않은 사회 구조의 한계를 인식함	구직에 대한 현실적 한계 경험	
전직에 성공함	새로운 직종 사람들의 특성을 이해하고 관계 맺기	새로운 인맥관리	적극적인 관계관리
	전직과정에서 알게 된 사람들과 지속적으로 연락하고, 정기모임을 통해 삶을 공유함	관계를 통한 삶의 공유	
	내가 정말 좋아하는 일을 찾고 도전하는 과정 속에서 살아있음을 느낌	삶에 대한 자기 존재감 인식	삶을 대하는 태도 변화
	현재 자신이 하고 있는 일의 가치와 의미를 충분히 이해하고 즐김	일에 대한 자기존재감 인식	
	내 삶의 버킷리스트 대로 실천함	기존 삶의 방식에 대한 변화 시도	
	현재 하는 일에 만족하고 감사하게 됨	일을 통한 만족도 증대	
	현재 사는 삶, 행복에 대한 가치관이 재정립됨	자기 가치 재정립	

## 2. 성찰 내용 및 과정

이 장에서는 전직과정을 통해 경험한 중심사건을 바탕으로 전직자의 성찰이 구체적으로 어떻게 이루어지는지 분석하였다. 분석 내용은 전직자의 성찰이 이루어지는 과정과 내용을 파악함으로써 전환행동에 어떻게 연결되어 있는지를 파악하는데 초점을 두었다. 그 결과, 전직자의 성찰은 전직 이전에 경험했던 것과는 다른 새로운 상황을 경험하면서 일과 삶에 대한 진정한 의미를 고찰하였다. 이를 통해 개인 및 타인과의 관계, 사회를 보는 인식의 전환과정을 거치고 있었다.

### 가. 개인경력 기반의 강점탐색과 가치발견

전직자들은 전직과정에서 기존의 업무 경험을 바탕으로 자신의 전문성을 확대하거나 적용할 수 있는 분야에 관한 학습을 주도적으로 진행하였다. 기존의 업무에서 한 단계 도약하거나 활용하는데 필요한 구체적인 팁과 정보, 지식 등을 수집하면서 자신만의 강점이 무엇인지 지속적으로 탐색하고, 이를 부각시킬 수 있는 방법에 대해 고민하였다.

“내가 퇴직했다는 사실, 전직해야 한다는 사실을 빨리 인정하고 나니 내가 해야 할 일들에 대한 실질적인 지식이 무엇인지, 자격증은 뭐가 필요한지 생각했죠(이하생략)……. 내가 잘 할 수 있는 분야를 활용해야겠다는 생각을 하니깐 직접 학원도 막 찾게 되고……(김동식11).”

“주변에 전직 희망자는 많은데 막상 지원하는 분야에 대한 전문지식이 부족한 경우를 많이 봤어요. 저는 이전 기술직에서 습득한 기술력과 다양한 분야에서 근무한 경력을 강조하였고……. 그러다보니 중소기업의 총괄 역할에 필요한 니즈에 부합한 것 같아요(장필구2).”

재취업 및 퇴직교육 프로그램에 참여한 학습자들은 교·강사 등을 통해 진행되는 개인면담이나 직업컨설팅을 통해 이력서나 자기소개서를 작성하면서 자신이 어필해야 할 포인트나 강점이 무엇인지 탐색하고, 발견하는 과정을 거쳤다. 이를 통해 기존에 인식하고 있던 나에 대한 선입견이 무엇이었는지, 고쳐나가야 할 것은 무엇이고, 부각해야 할 것은 무엇인지, 교·강사와의 대화를 통해 끊임없이 점검하고, 확인하였다. 박강성은 공공기관에서 정년 퇴직 후, 업무에 대한 성실성, 도전하는 자세, 집요한 정신력 등을 강점으로 부각하여 전직 준비를 하였고, 관행적으로 임용되었던 전례를 뒤엎고 용역관리업체의 오너가 된 사례였다.

“아무 준비도 없이 이제 퇴임을 맞게 되었죠. A사에서 개인 컨설팅 받으면서 이제 제가 했던 것을 다시 정의를 하게 되고, 저는 25년 동안 근무를 하면서 뭐가 내 강점이고 이런 걸 아주 디테일하게 정리했어요(박강성4).”

이러한 과정은 개인 경력과 연계하여 자신에게 맞는 직업을 탐색하고 적용하는데 자신감을 심어주는 계기가 되었다. 자신이 가진 지식에 대해 활용할 수 있는 방법을 스스로 터득할 뿐만 아니라 적용하는 방법, 그 자체가 학습된 것이다. 강점을 찾고 부각하는 과정은 자신의 경력과 경험을 살리고 전문성을 강화할 수 있는 기회가 되어 개인의 가치를 재발견하는 과정으로 이어졌다.

#### 나. 일과 삶에 대한 고찰과 재평가

전직과정에서 학습자들은 공통적으로 지금까지 살아온 인생을 돌아보고, 반성하는 과정을 경험하였다. 퇴직교육 프로그램 과정에서 제공되는 생애주기 점검을 통해 자신의 삶을 돌아보고, 경력을 점검하는 활동을 통해 내 인생에서 일이 주는 의미나 행복에 대해 진지하게 고민하는 시간을 가졌다. 지금까지 내가 했던 일이 무엇인지 체계적으로 분석해 보기도 하고, 장기적으로 내가 정말 좋아하는 일이 무엇인지도 생각해 보았다. 일을 통해 내가 이루고 싶은 꿈이나 가치가 무엇인지를 찾아가는 과정을 경험한 것이다.

“내 강점이 뭐고… 이런 부분을 정리할 틈도 없었고, 전혀 돌아볼 틈도 없었고, 아 상당히 제 스스로 좀 놀랐어요. 아 내가 이런 일을 했었나? 어떻게 보면 참 내가 한 일이 대단하다는 생각도 들고(박강성5).”

1) 괄호안의 숫자는 연구 대상자별 녹취록의 해당 페이지를 뜻함. 이하 동일

“일자리라는 개념이 이제 단순히 돈을 번다는 그런 개념 속에서 출발하면 당장 힘들 것 같아요. 일이라는 것이 모든 차원에서 창조적인 가치가 있느냐, 창조적인 일을 할 수 있도록 한다는 그런 인식이 중요한 것 같아요(김동식4).”

“내가 오랫동안 좋아할 일이 무엇일까, 좋아하면서 잘할 수 있는 게 뭘까 생각했는데, 가스나 시설 관리도 괜찮겠다는 생각이 들더라고요(나기훈4).”

전직을 준비하면서 학습자는 이전과는 다른 삶을 살고 싶다는 동경이 있었다. 막연하게 생각하고 있었던 나의 꿈이 현실에서 어떻게 접목될 수 있을지에 대해 진지하게 고민하고, 도전하는 과정을 반복하면서 현실과 꿈에 대한 차이를 인식하였다. 특히, 구직활동을 하면서 만났던 사람들이나 전직교육에서 접했던 전직 성공의 실패 사례는 지금까지 내가 살아온 방식 외에도 다양한 유형과 방식으로 세상을 살아갈 수 있다는 것을 느끼는 계기가 되었다. 자신만의 삶의 방향을 재점검하는 과정을 통해 학습자들은 자신의 인생목표를 재설정하기도 하고, 이를 실천하기 위한 계획을 수립하기도 하였다.

“그 전에는 일만 하느라고 어떤 계획을 세울 수가 없었어요. 일에 좀 빠져 있으니까. 아 그런데 주변을 보니 저렇게 살아가는 방법도 있구나 뭐 이런 걸 느끼는 거죠(오세명8).”

“퇴직하고 나서 내 인생에 버킷리스트도 만들었어요. 남들이 보기에는 소소한 것이지만 현실적으로 실천할 수 있는 것, 내가 좋아하는 게 무엇인지 생각해보니 하고 싶은 것, 해야 할 것이 무엇인지 구체적으로 적게 되더라고요(김동식8).”

#### 다. 나와 타인에 대한 새로운 인식 전환

전직경험은 나에 대한 가치와 인식을 바꾸는데 결정적인 기회가 되었다. 개인의 장점이 무엇이었는지를 탐색하고 발견하는 과정에서 내가 정말 좋아하는 일이 무엇인가를 찾게 되고, 자기 자신을 새롭게 볼 수 있는 시각이 생겼다. 전직교육 프로그램 운영과정에서도 개인 인식의 변화가 무엇보다 중요하다는 것이다.

“이제 거기서 얻어진 게 뭐냐. ‘아 이 사람 스스로가 박강성이라는 사람이 뭔가 보편적인 것 보다는 자꾸 어렵고 안 되는 것일수록 뛰어들게 되고 헤쳐 나가게 되고 이런 걸 많이 했구나.’ 하는 걸 이제 제가 느꼈고 정의를 했고……. 나는 그냥 시키는 것만 한 것 같은데 그게 아니구나(박강성6).”

“나만 잘하면 되는 게 아니구나……. 평상시에 업계 사람들하고 많이 만나야겠다. 왜냐면 결국 내가 인맥을 통해 이 회사에 추천을 받은 거고……. 이전 회사의 경력도 그렇지만……. 내부 평판이나 평가가 결국 지금 오너 평가 기준에 부합했던 거죠(장필규1).”

전직과정에서 경험한 새로운 상황 중에 하나는 나를 넘어 타인이 나를 보는 인식이 얼마나 중요한 지 깨닫는 것이었다. 개인경력을 바탕으로 업계 사람들과 만나는 횟수를 늘리거나 구직 과정에서 알게 된 사람들과의 모임에 적극적으로 참여함으로써 관계 관리가 전직의 기회가 되며, 영향을 미친다는 사실을 알게 되었다.

### 3. 전직자의 전환행동

전직자의 전환행동은 전직 이전과 비교할 때, 태도나 인식 등에 있어 행동변화가 어떻게 이루어졌는지에 초점을 맞추었다. 그 결과, 직업적 측면에서는 일에 대한 기능적 관점이 사회참여·기여로 변화되었고, 일을 대하는 방식이나 구직활동에 영향을 미치고 있었다. 또한 관계적 측면에서는 타인을 대할 때, 권위적, 위계적인 방식에서 수평적으로 받아들이고, 이해하려는 노력으로 전환되었다. 전직에 성공한 이후에는 개인의 인식변화가 가족을 포함한 주변 사람들에게, 조직원과 지역사회 구성원에게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

#### 가. 일에 대한 기능적 관점이 사회참여·기여로 변화

전직과정에서 전직자들은 자신이 하고 있는 일이 타인이나 사회, 국가에 기여해야 한다는 생각을 가지고 있었다. 이는 이직보다는 정년퇴직을 한 학습자들에게 뚜렷하게 나타났다. 20년 이상 공무원으로 근무하다가 정년퇴직한 김동식은 이직 전에는 가족의 생계를 책임지는 가장의 역할에 충실하였다. 그러나 현재 자신이 하는 일은 개인 전문성을 높이는 과정으로 보고, 돈을 벌기 위한 목적보다는 사회 기여에 더 큰 목적을 두었다. 오세명은 해당 직무에 대한 전문성을 바탕으로 경험이나 지식을 어떻게 하면 적극적으로 활용할 수 있을지를 고민하고, 현재 하는 일이 다른 사람에게 도움이 되고, 사회에 기여해야 한다는 책임감을 가지고 일하였다.

“이제 퇴직 후에도 이쪽 관련 일을 하는 게 바람직하겠다. 내 전공도 살리면서 사회에 기여할 수 있는 부분이 있지 않겠느냐. 이걸 생각하면서……(이하 생략). 계속 해서 일을 할 수 있어야 내가 국가 사회에 기여할 수 있다는 그런 인식을 심어줄 수 있는 그런 다음에 거기에 대한 어떤 가치 창출에 대한 어떤 보람이라든가 이런 것들을 자꾸 이제 그 누적 시켜가지고, 그걸 자꾸 확산시키면서 퇴직 공무원들이 인식을 바꿀 수 있는 게 중요하고(김동식8).”

“이게 새로운 걸 해보니까, 아 이걸 하면 내 커리어에 또 뭔가 하나 쌓이는구나. 남들이 안 하는 것이 또 하나 쌓이는구나. 조금 힘들긴 할 거다. 그런데 이제 하면 이게 반드시 남에게 도움이 될 거다. 그리고 국내에서만 하는 게 아니고 다른 세계인들 사이에서 하기 때문에 내가 하는 일이 사회에 충분히 기여된다고 봐요(오세명17).”

일에 대한 전직자의 전환행동은 전직이나 퇴직의 과정을 거치면서 자신의 능력이나 지식을 기여하는 형태로 바뀌었다. 단순히 돈을 번다는 생각보다는 자신의 재능이나 전문성의 가치를 적극 활용하는 방식으로 나타났다.

나. 타인에 대한 권위적·위계적 관계방식이 수평적·소통적 관계방식으로 전환  
관계적인 측면에서 전직자의 전환행동은 조직 내 구성원으로 상하관계가 엄격한 위계적 관계에서 동료나 선후배를 대하는 수평적 관계맺음 방식으로 변화하였다. 퇴직이나 전직으로 인해 기존의 관계 방식을 바꾸는 것 자체를 힘들어 하였으나, 관계 관리가 전직의 중요한 요소라는 것을 인식하며, 적극적으로 참여하려고 노력하였다.

“그런데 이제 내가 조직원이 아닌 개인으로 살아야 되는 그런 게 있으니깐 시킬 사람도 없고요. 거기에 대한 그런 게 있죠……. 그래서 퇴직관리 관련 연구회도 제가 직접 운영했어요……(이하생략). 처음엔 그만둔 직장 직원들에게 몇 번 전화도 했어요. 그런데 상당히 불편해 하더라고요. 조직원으로 있을 때야 그렇지. 지금도 걸으론 예 예 그러긴 하는데……. 퇴직한 사람이 자꾸 전화해서 불편하구나 하는 생각이 들어서……. 이제 내가 풀어야 겠다(김동식11).”

전직과정을 거치면서 전직자들은 가족의 관계에도 몇 가지 변화를 경험하였다. 장필구의 경우 지방에서 직장을 다니면서 대화부족, 훈계조의 말투 등 가족관계에 어려움을 느꼈고, 전직을 결심하게 된 계기가 되었다. 나기훈은 이직과정에서 겪는 어려움을 가족과 공유하여 경제적인 문제를 함께 해결하고 있었다.

“지금 직장으로 이전하기 전에 지방..창원에서 혼자 생활했어요. 그러다 보니 가족들을 가끔 보게 되고..내가 돈 보내주는데 애들은 말도 잘 안하고……. 그러니깐 자꾸 훈계만 하는 거죠. 이런걸 해야 한다 저런 건 하지 마라……. 안되겠다 싶어서 예전에 같이 일했던 사람에게 오피가 와서 중소기업이긴 하지만 옮긴다고 했어요. 이제 가족들하고 같이 사니 아무래도 대화가 훨씬 나아졌죠(장필구4).”

“이전에는 아무래도 대기업이고 늘 바빠서……. 회사 그만두고 몇 달간은 말도 안했죠. 직업훈련소 다니고, 학원 다니고, 그런데 막상 회사 그만둔 거 가족들이 알게 돼서(이하생략). 애들한테도 솔직히 얘기했어요. 아빠 얼마 번다고. 그 때 막 아들은 고등학교 졸업했는데 알아서 군대 바로 간다고 하더라고 딸내미도 아르바이트 시작했고…….(나기훈10)”

#### 다. 나에 대한 회복이 가족과 조직, 지역사회로의 영향력 확대

전직에 성공한 후, 전직자들은 자신이 원하는 일과 삶에 대해 만족하고, 회복되어 가고 있음을 경험하였다. 이러한 과정은 개인에게 머무르지 않고, 가족이나 조직 구성원들에게 영향을 미치고 있었다. 김동식은 퇴직 이후, 3년간 전문강사의 역량을 쌓다가 전문인 선교사로 2년 6

개월 간 탄자니아에 부부가 함께 다녀온 경우이다. 전직 상황을 개인 혼자만의 상황이 아닌 부부가 함께 꿈을 실현해 가는 과정으로 경험한 사례이다.

“제가 그런데 탄자니아에 안 갔으면 여기 있으면서 뭐 강의나 하고 뭐 놀러나 다니고, 이랬으면 뭐 연금 나오고 하나까 그런대로 생활은 할 수 있죠. 그런데 이제 특별하게 어떤 소명이 있었고(이하생략). 전문인 선교사는 법규상 반드시 부부가 같이 나가게 되어 있어요. 집사람이 반대했으면 못 갔죠. 내가 노후에 어떻게 살아야 할지, 왜 살아야 할지 그런 이야기를 하다보니까 이야기가 되었고(김동식4).”

특히, 탄자니아에서 부부가 함께 한 전문인 선교사 생활은 열악한 지역사회에 긍정적인 영향력을 발휘하는 계기가 되었다. 오랜 공직생활을 통해 쌓아온 농업분야의 업무 경험은 가난한 아프리카 지역을 개발하고, 교육시키는데 큰 역할을 담당하는 기회가 되었다.

“제가 가서 했던 게 거기에 이제 그 신설된 중학교 우리가 투자해가지고 만든 그 중학교가 있는데 한 시골에 있어요. 탄자니아 정부에서 손을 못 뻗치는 시골이었는데 중학교를 만들고 중학교에 가서 제가 이제 학교 운영을 대폭 지원하는 그런 역할도 하고, 학생도 직접 가르치기도 하고요. 한편으로는 거기 땅들이 많이 있는데 전부 옥수수만 심고 가난하니까 어떻게 하면 그 사람들이 소득을 증대 시킬 수 있을까, 소득 개발할 수 있는 농업 진흥 사업도 하고 그런 역할을 했죠.(김동식7).”

관행적으로 임용되던 전례를 깨고, 공개 선발을 통해 용역관리업체의 CEO가 된 박강성은 전직을 통해 회복된 자신의 긍정적인 가치관을 직원들에게 전하고, 조직 발전에 적극적으로 활용하였다.

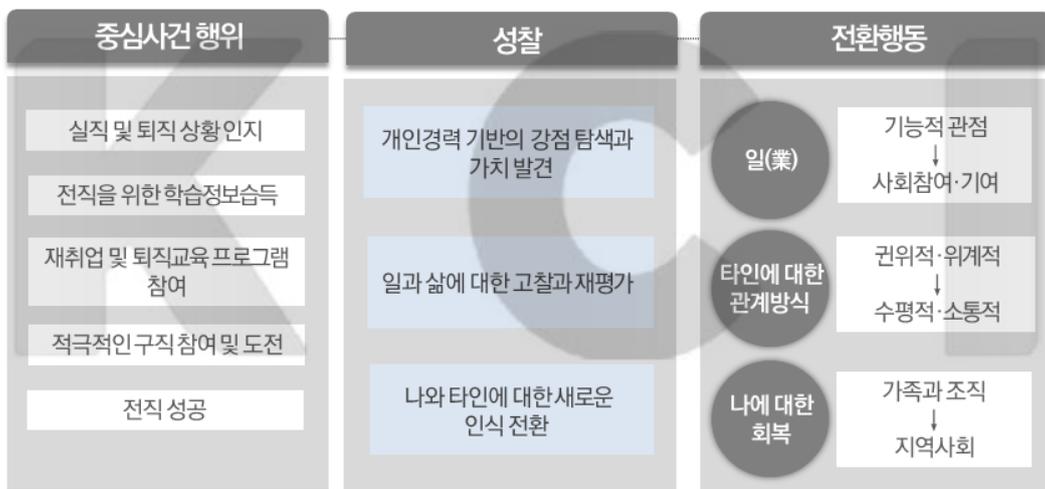
“제가 지금 옮긴 이 조직은 굉장히 크고 광범위합니다. 이제 내가 가진 가치나 경영이념이 사회에 대해서 직장에 대해서 좋은 일을 하고 또 그렇게 함으로 인해서 일자리 자체도 건강할 수 있도록 하고(이하 생략). 결국 우리가 용역 회사거든요. 그래서 이제 저를 통해 직원들의 생각이 변하고, 고객사가 변하고, 국가 발전에 도움이 될 수 있도록 실현해 준다고 봐요(박강성9).”

한 조직을 이끌어가는 CEO로서 박강성의 가치관은 부하직원들의 동기부여 및 사기향상을 통한 긍정적인 영향력으로 발휘되었으며, 이는 매출이 향상되고, 조직 규모가 커지게 된 성과나 노조가 없는 조직문화에도 영향을 미치게 되었다.

“저는 업무에 대해서 아까처럼 직접 일하고 직접 뛰어들기도 하고(이하생략). 제가 가지고 있는 생각에 직원들 동기 부여를 많이 했어요. 예전에는 팔로우 미, 내가 할 테니까 나를 따라와라. 싫은 사람은 나가라. 이런 식 이었는데, 여기 와서는 그 부분을 철저하게 그 부분만큼은 제가 완전히 180도 달리 했어요. 한 사람 어떻게 해서든지 이해를 시키고 같이 공감하게 만들고 같이 참여하게 만들고요(이하생략) 저희들 근로자 현장 요원들이 1700명 정도 사업장이 110군데 정도로 엄청 성장했지요. 그런데 공교롭게도 이런 이념과 이런 자세를 가지고 하다 보니까 어떤 노사, 이게 노조라는 게 없어요. 노조활동 그걸 말리나 그것

도 아니거든요. 자기 이념과 가치관 확실하고 또 일을 통해서 어떤 보람을 느끼고 하는 것이 결국 나뿐만 아니라 동료, 사회적으로도 확산 이런 의미도 가지고 있는 거죠. 그래서 이제 저를 통해 직원들의 생각이 변하고, 고객사가 변하고, 국가 발전에 도움이 될 수 있도록 실현해 준다고 봐요(박강성11)”

전직에 성공한 학습자들은 지금까지 쌓았던 자신의 지식이나 경험의 중요성을 깨닫고, 한 사람의 인식 변화가 타인이나 주변에 영향을 미친다는 것을 인식하고 행동하였다. 실직이나 퇴직으로 인한 심리적인 충격과 갈등을 넘어서서 자신이 정말 원하는 행복한 삶에 대한 의미를 이해하고, 안정감을 느끼며, 회복되는 과정을 경험한 것이다. 이러한 변화는 가족과의 공유와 주변 사람들의 이해와 소통으로 이어졌다. 특히, 직장을 옮기는 수준을 넘어 조직의 장이나 창업 등을 통해 리더십을 발휘해야 하는 경우에는 그 영향력이 더욱 확대되었다. 이상의 결과를 변증법적 프락시스에 근거하여 정리해 보면 [그림 2]와 같다.



[그림 2] 변증법적 프락시스에 근거한 전환행동 분석 결과

## V. 결론 및 제언

### 1. 결론

이 연구는 변증법적 프락시스를 적용하여 전직자의 전환행동이 어떻게 나타나는지 파악하였다. 그 결과, 첫째, 전직자가 경험하는 주요 사건은 전직과정을 통해 실직이나 퇴직 상황을 인식하고, 전직을 위해 학습정보를 습득하며, 재취업이나 퇴직교육 프로그램에 적극적으로 참여

하는 것으로 나타났다. 이러한 교육을 통해 학습자는 전직을 위한 기술이나 자격 등을 획득하고, 구직활동을 진행하고 있었다. 둘째, 전직과정에서 전직자의 성찰은 개인경력을 기반으로 자신의 강점을 탐색하여 가치를 발견하고, 일과 삶에 대한 고찰과 재평가를 거쳐 나와 타인에 대해 새로운 인식으로 전환되는 과정을 거치고 있었다. 셋째, 전직자의 전환행동은 일에 대한 사회참여와 기여로 나타났으며, 타인에 대한 수평적 이해와 소통이 강화되었다. 또한 전직과정에서 경험한 전직자의 인식전환이 가정이나 조직, 사회로 영향력이 확대됨을 알 수 있었다.

이를 바탕으로 전직교육의 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 전직교육에서 학습자는 단순한 구직자가 아닌 성찰자나 변화자의 관점으로 바라보는 인식 전환이 필요하다. 비판적 성찰을 통해 나타나는 전직자의 전환행동은 일에 대한 도구적, 기능적 차원에서 사회참여·기여로 전환되었으며, 가정이나 조직에서의 관계가 위계적, 권위적 차원에서 수평적, 소통적 차원으로 변화되었다. 전직 성공 후에는 개인의 가치관과 기준에 따라 개인 삶이나 조직에 적용하면서 그 영향력이 확대되었다. 전직교육에 참여한 학습자는 전직 과정에서 자신의 상황을 이해하고, 결과를 재해석하는 ‘행위 속의 성찰’(Schön, 1987)이 이루어지고 있으며, 세계의 전환을 야기하는 변증법적 과정에 있음을 확인하였다.

전직자의 전환행동에서 나타난 바와 같이 전직자의 관점 전환은 전직자가 속한 가정, 조직, 지역의 운명을 좌우하는 마스터 역할을 하고 있다. 중요한 것은 전직교육에 참여하고 있는 조직 및 기관 담당자, 컨설턴트, 강사, 멘토들이 얼마나 전환행동의 관점에서 학습자를 바라보고 고민하고 있는지의 문제이다(Segers & Greef, 2011). 전직교육에서 학습자는 성찰과 변화의 주체자로, 자신의 경험을 어떻게 인식하고, 해석하는지에 관한 논의를 활성화 할 필요가 있다(Cervero, 1987). 이를 통해 학습자가 개인을 넘어 지역과 사회에서 바람직한 영향력을 발휘할 수 있도록 지원해야 한다.

둘째, 전직교육에서 전직자의 전환이 활성화되기 위해서는 성찰이 촉진될 수 있는 다양한 학습전략과 프로그램이 적용되어야 한다. 학습은 결과나 목표가 아니다. 학습 결과 후에 결정이나 행동에 가이드가 되는 해석적 활동이다. 자신의 학습에 대한 가정, 내용, 과정을 비판적으로 보는 것은 현대사회의 생존을 위한 인식의 핵심이 되며(Heaney & Horton, 1990), 성인교육의 근본적인 목표를 제시한다(Kreber, 2012). 평생학습사회에 대해 Jarvis, Holford & Griffin(2003)이 지적한 것처럼 교육의 현장은 훈련에서 학습으로, 이론에서 실천으로, 암기학습에서 성찰학습으로 변화되고 있다. 일터에서 얻는 지식도 이제 단순히 아는 것(knowing)에서 벗어나 경험과 성찰이 강조되고 있는 것이다(Fenwick, 2001). 일터에서 수년간 쌓았던 퇴직자들의 지식과 경험은 그 어떤 내용의 질과도 비교할 수 없는 학습의 자양분이 된다. 학습자와 교수자가 진정한 관계(authentic relationship)를 유지하고(Cranton, 2006), 학습자가 알고 있는 본질적인 지식을 표현하거나(Davis-Manigaulte, Yorks & Kasl, 2006), 전환을 위

한 픽션기법을 활용하는 것(Jarvis, 2006) 등은 교실상황에서도 다양한 방식으로 성찰이 촉진될 수 있으며, 프로그램 개발로 이어질 수 있다는 것을 보여준다.

셋째, 전직자의 특성을 이해하고, 전환행동이 촉진될 수 있는 강사와 상담 컨설턴트의 역량 및 교수학습 자료가 개발되어야 한다. 전직교육기관을 통해 이루어지는 다양한 상담과 집합교육은 구직활동을 위한 전략 외에 개인의 인생에 바람직한 관점 전환이 이루어질 수 있는 중요한 기회이자, 시간이다(Taylor, 2000)이다. 갑작스런 변화로 인한 정신적 충격을 완화해주거나 전직, 창업에 관련된 정보를 제공하는 단기적 처방보다는 자신과 타인, 환경을 인식하는 방식 자체를 근본적으로 변화시킬 수 있는 강사 및 상담 컨설턴트의 교수역량이 강화되어야 한다. 이를 위해서는 전직교육을 담당하는 강사나 상담 컨설턴트가 전직자들의 전환과정과 행동을 이해하고, 바람직한 전환이 이루어질 수 있도록 다양한 교수학습 전략을 사용해야 한다. 또한 상담과정에서 자기강점이 무엇인지 지속적으로 탐색할 수 있도록 하고, 긍정적인 생애설계와 연결하여 목표를 설정함으로써 실천을 촉진할 수 있는 교수학습자료가 개발될 필요가 있다. 특히, 개발된 교수학습 자료가 잘 활용되고, 역량있는 강사나 상담 컨설턴트가 양성되기 위한 체계적인 교육과정도 뒷받침 되어야 할 것이다.

## 2. 제언

이 연구결과에 대한 제한점과 향후 연구결과를 활용하는 측면에서 다음과 같은 제안을 하고자 한다. 첫째, 이 연구는 심층면담을 통해 자료를 수집하였으나 연구방법에 있어 참여관찰, 실험연구, 종단연구 등 다양한 연구방법의 적용이 필요하다. 이 연구에서 진행한 1~2시간 동안 면담 자료 외에 참여관찰이나 실험연구의 방법을 활용한다면, 전직자들 간의 상호작용과 교·강사와의 면담과정, 학습자 내면을 보다 심도 있게 파악할 수 있을 것이다. 특히 전직과정에서의 학습경험과 같이 가시적이지 않은 현상의 연구를 위해서는 종단연구 방법도 적용해 볼 수 있다. 전직교육 프로그램에 참여하기 직전의 학습자를 면담하고, 1~3년에 걸쳐 정기적인 면담과 자료를 수집하여 전직 이전과 이후의 변화과정을 분석할 수 있다. 이를 통해 전직 전과 후의 삶에 대한 인식, 관점 전환의 내용, 전직교육의 효과 등을 구체적으로 밝히는 데에도 도움이 될 것이다.

둘째, 조직 내 퇴직을 앞둔 대상자별 효과적인 HRD전략이 필요하다. 이 연구에서 전직자의 전환행동을 분석한 결과, 전직과정에서 반성적 사고를 하며, 강점탐색을 통해 자기 가치를 재발견하는 과정을 경험하였다. 이러한 결과를 반영하여 퇴직을 앞둔 교육대상자가 조직 내에서 올바른 역할을 발휘하고, 바람직한 생애설계를 계획할 수 있도록 지원해야 한다.

마지막으로 전직자의 성찰수준이나 전환행동 유형과 전직성공요인과의 관계를 양적으로 검증하는 연구가 필요하다. 전직자의 전환행동 분석 결과, 전직자의 성찰수준이나 전환행동 유형은 주변 동료나 가족과의 관계방식, 개인의 성격유형 등과 연관되어 있음을 유추해 볼 수 있었다. 이를 바탕으로 전직성공요인과의 관계성을 양적으로 검증한다면, 바람직한 전환이 이루어지는데 영향을 미치는 변인들을 구체적으로 파악하는데 도움이 될 것이다.

## 참고문헌

- 국립국어원. (2015). 표준국어대사전. [http://stdweb2.korean.go.kr/search/List\\_dic.jsp](http://stdweb2.korean.go.kr/search/List_dic.jsp)(검색일: 2015. 1. 19)
- 권대봉. (2006). 고령화 시대의 노동시장의 변화에 따른 중고령자 평생학습 모델. *한국교육학 연구*, 12(1), 103-127.
- 고용노동부. (2014). 장년 고용종합대책 보도자료. 서울: 고용노동부.
- 교육부. (2013). 제3차 평생교육진흥기본계획(2013~2017). 서울: 교육부.
- 구영희, 이영옥. (2013). 제대군인의 전직지원교육 실태에 관한 연구. *융합보안 논문지*, 13(5), 37-43.
- 기영화, 김남숙. (2005). 기업규모와 퇴직 준비 교육경험에 따른 중·고령 생산직 근로자들의 퇴직준비 교육요구 분석. *직업능력개발연구*, 8(1), 127-145.
- 김대중, 김명준. (2010). 전직지원 상담을 위한 전직준비도 검사 개발 및 타당화 연구. *한국심리학회지 산업 및 조직*, 23(4), 689-710.
- 김범석. (2012). 특정직 경호공무원의 전직역량에 대한 보유수준 분석 및 전직지원 방안 연구. *경호경비연구*, 33, 51-80.
- \_\_\_\_\_. (2014). Delphi를 활용한 전직 핵심역량 개발에 관한 연구. *한국경호연구*, 39, 95-130.
- 김석란, 이영민. (2013a). 기업 퇴직근로자 전직지원 프로그램 비교 분석. *한국실천공학교육학회 논문지*, 5(1), 80-90.
- \_\_\_\_\_. (2013b). 기업 퇴직 예정 근로자의 고용가능성 제고를 위한 S사 재취업 교육프로그램 사례 분석. *산업교육연구*, 26, 51-68.
- 노경란. (2009). 중고령자의 고용가능성과 고용촉진정책. *노동연구*, 17, 5-42.
- 박창동. (2012). 금융산업 전직지원프로그램의 효과분석에 관한 연구. 중앙대학교 박사학위논문.
- 변중임, 박소연, 위영은, 조순옥. (2013). 서울시 평생교육 실태조사 결과분석 및 발전방안에 관한 연구. 서울: 서울특별시.
- 이용재. (2010). 전직지원교육이 구직효능감과 심리적 안정감에 미치는 영향에 관한 연구. *직업교육연구*, 29(3), 265-289.
- 이희수, 이은주, 송영선. (2011). 전직지원활동에 참여한 퇴직자의 특성과 전환학습 수준이 고용가능성에 미치는 영향. *한국HRD연구*, 6(3), 61-88.
- 임안나. (2006). 공공부문의 전직지원서비스 효과성에 관한 연구. 광운대학교 박사학위논문.

장현진, 나승일. (2008). 실직자의 전환학습과 관련 변인. *농업교육과 인적자원개발*, 40(3), 173-198.  
정동섭, 박지근. (2003). 전직지원 서비스 프로그램의 효과에 대한 연구. *직업능력개발연구*, 6(1), 275-298.  
형시형. (2014). CIPP모형을 적용한 제대군인전직지원교육의 효과성 연구. *한국정책연구*, 14(3), 69-86.

Aquilanti, T. M., & Leroux, J. (1999). An integrated model of outplacement counseling. *Journal of Employment Counseling*, 36(4), 177-192.

Baumgartner, L. M. (2001). An update on transformational learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 89, 15-24.

Boud, D., & Walker, D. (1998) Promoting reflection in professional courses: *The challenge of context. Studies in Higher Education*, 23(2), 191-206.

Boud, D., Keogh, R., & Walker, D. (1996). Promoting reflection in learning: a model. In R. Edwards & A. Hanson and P. Raggatt (Eds.), *Boundaries of adult learning* (pp. 31-56). London: Routledge.

Brookfield, S. D. (1995). *Becoming a critically reflective teacher*. San Francisco: Jossey-Bass.

\_\_\_\_\_. (2012). Critical theory and transformative learning. In E. W. Taylor & P. Cranton and Associates (Eds.), *The handbook of transformative learning: Theory, research, and practice* (pp. 131-146). San Francisco: Jossey-Bass.

Butler, J.(1996). Professional development: practice as text, reflection as process and self as locus. *Australian Journal of Education*, 40(3), 265-283

Cranton, P. (1994). *Understanding and promoting transformative learning: A guide for educators of adults*. San francisco: Jossey-Bass.

\_\_\_\_\_. (2006). Fostering authentic relationships in the transformative classroom. In E. D. Taylor (Ed.), *Teaching for change: Fostering transformative learning in the classroom* (pp. 5-14). San francisco: Jossey-Bass.

Cervero, R. (1987). Donald Schön. In P. Jarvis (Ed.), *Twentieth century thinkers in adult and continuing education* (pp. 206-219). London: Kogan Page.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design*. Los Angeles: Sage Publications.

Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory Into Practice*, 39, 124-130.

Cross, K. P. (1981). *Adults as learners: Increasing participating and facilitating learning*. San Francisco: Jossey-Bass.

Davis-Manigaulte, J., Yorks, L., & Kasl, E. (2006). Expressive ways of knowing and transformative learning. In E. D. Taylor (Ed.), *Teaching for change: Fostering transformative learning in the classroom* (pp. 27-36). San francisco: Jossey-Bass.

Dewey, J. (1998). *Experience and education: The 60th anniversary edition*. Indiana: Kapa Delta PI.

Elias, J. L., & Merriam, S. B. (1995). *Philosophical foundations of adult education*. Florida: Krieger publishing Company.

Fenwick, T. (2001). Tides of change: New themes and questions in workplace learning. In T. Fenwick (Ed.), *Sociocultural perspectives on learning through work* (pp. 3-18). San Francisco: Jossey-Bass.

Fiddler, M. Marienau, C. (2008). Developing habits of reflection for meaningful learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 118, 75-85.

- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
- Freire, P. (1993). *Pedagogy of the oppressed*. New York: Continuum.
- Heaney, T. W., & Horton, A. I. (1990). Reflective engagement for social change. In J. Mezirow & Associates (Eds.), *Fostering critical reflection in adulthood: A guide to transformative and emancipatory learning* (pp. 74-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Jarvis, C. (2006). Using fiction for transformation. In E. D. Taylor (Ed.), *Teaching for change: Fostering transformative learning in the classroom* (pp. 69-78). San Francisco: Jossey-Bass.
- \_\_\_\_\_. (2007). *Globalization, lifelong learning and the learning society: Sociological perspectives*. London and New York: Routledge.
- Jarvis, P., Holford, J., & Griffin, C. (2003) *The theory & practice of learning*. Virginia: Kogan Page
- Kegan, R. (2000). What "Form" transforms?: A constructive-developmental approach to transformative learning. In J. Mezirow & Associates (Eds.), *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress* (pp. 35-69). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kirk, J. J. (1994). Putting outplacement in its place. *Journal of Employment Counseling*, 31(1), 10-18.
- Kitchener, K. S., King, P. M., & Deluca, S. (2006). *Development of reflective judgement in adulthood*. In C. Hoare (Ed.), *Handbook of adult development and learning* (pp. 73-98). London: Oxford University Press.
- Knowles, M. (1950). *Informal adult education: A guide for administrators, leaders, and teachers*. New York: Association Press.
- Kreber, C. (2012). Critical reflection and transformative learning. In E. W. Taylor & P. Cranton and Associates (Eds.), *The handbook of transformative learning* (pp. 323-341). San Francisco: Jossey-Bass
- Lindeman, E. C. (1961). *The meaning of adult education*. Montreal: Harvest House Ltd.
- Mayo, P. (2004). *Liberating praxis: Paulo Freire's legacy for radical education and politics*. London: Praeger.
- Mezirow, J. (1978). Perspective transformation. *Adult education quarterly*, 28(2), 100-110.
- \_\_\_\_\_. (1981). A Critical theory of adult learning and education. *Adult Education Quarterly*, 32(1), 3-27.
- \_\_\_\_\_. (1990). How critical reflection triggers transformative learning. In J. Mezirow & Associates (Eds.), *Fostering critical reflection in adulthood: A guide to transformative and emancipatory learning* (pp. 1-20). San Francisco: Jossey-Bass.
- \_\_\_\_\_. (1991). *Transformative dimension of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- \_\_\_\_\_. (1996). Contemporary paradigms of learning. *Adult Education Quarterly*, 46(3), 158-173.
- \_\_\_\_\_. (2000). Learning to think like an adult: Core concepts of transformation theory. In J. Mezirow & Associates (Eds.), *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress* (pp. 3-33). San Francisco: Jossey-Bass.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sch n, D. A. (1987). *Educating the reflective practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Segers, M., & Greef, M. D. (2011). Transformational learning: The perspective of J. Mezirow. In F. Dochy, D. Gijbels, M. Segers & P. Van den Bossche (Eds.), *Theories of learning for the workplace* (pp. 37-51). London and New York: Routledge.

- Taylor, E. W. (2000). Analyzing research on transformative learning theory. In J. Mezirow & Associates (Eds.), *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress* (pp. 285-328). San Francisco: Jossey-Bass.
- \_\_\_\_\_. (2007). An update of transformative learning theory: A critical review of the empirical research (1999-2005). *International Journal of Lifelong Education*, 26(2), 173-191.
- Wenger, E.(1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

- 최초접수일: 2015년 1월 30일
- 논문심사일:
  - 1차 외부심사일: 2015년 2월 9~23일
  - 2차 편집위심사일: 2015년 2월 24일
- 게재확정일: 2015년 6월 15일

K C I

## Abstract

### **Analysis of transformative action of learners in outplacement education**

Young-Eun Wee\* · Hee-Su Lee\*\*

\*National Institute for Lifelong Education · \*\*Chung-Ang University

This study starts from the critical mind that the tendency to regard the outplacement education as a instrumental means for finding a job has been prevailing up to now. The purpose of this study is to suggest the implications of outplacement education by analyzing transformative action based on dialectical praxis. For the analysis, in-depth interviews of 5 persons from Outplacement Education Institution were performed. The results of the study show that learners have the following reflection in common: 1) They have discovered personal values through searching strengths based on their career. 2) They have reviewed the meaning about the job and life. 3) They have experienced transformation of awareness of oneself and others. Also, learners have had transformative action to find job based on social participation and contribution, and to change his or her relationship structure with family and colleagues from hierarchical to communicative. Personal change affected change of the organization, community and society.

These results suggest some implications for the study of outplacement education. First, it is required to rediscover learners in Outplacement Education Institution who are not looking for a job but reflectors or change makers. Secondly, it is necessary to apply various learning strategies that promote reflection. Thirdly there is a need to develop teaching competences and materials to promote transformative action in outplacement education.

※ Key words : outplacement education, transformative action, dialectical praxis, transformative learning