

교육공무원 연수원의 전략적 인적자원개발 역할모델 연구

임경수(건국대학교 글로컬캠퍼스)*

이희수(중앙대학교)†

이지영(중앙대학교)‡

고혜리(중앙대학교)§

요 약

이 연구는 전략적 인적자원개발 관점에서 교육공무원 HRD의 수준을 파악하고, 교육공무원 연수원의 전략적 HRD 역할모델을 재정립하는 데 목적이 있다. 이를 위해 7개 역할모델을 중심으로 표적집단 면접 및 이해관계자 설문조사, 6개 공공연수원의 역할모델 비교 등 양적 및 질적 연구를 병행하여 현황조사를 수행하였다. 다음으로 Gilley와 Maycunich의 HRD 접근모델을 활용하여 교육공무원 연수기관들의 수준을 파악하였다. 연구결과에 따르면 교육공무원 연수원은 고효율 HRD 수준에 이르렀지만 전략적 HRD에는 미치지 못하고 있다. 앞으로 교육공무원 연수원이 전략적 HRD로 나아가기 위해서는 첫째, 학습과 성과 중심의 HRD에서 학습, 성과, 그리고 변화를 창출하는 HRD가 되어야 한다. 이를 위해 중앙교육연수원과 시·도 교육연수원의 전략적 파트너십이 필요하다. 둘째, 핵심가치공유센터, 핵심역량개발센터, 메타연수센터 등의 역할은 증대시키고, 역량평가센터의 역할을 새롭게 창출해야 한다. 셋째, 국가교육의 선도자, 교육연수의 동반자, 교육문화의 촉진자 등 3가지 전략과 그에 따른 정책 및 계획을 수립해야 한다.

주제어: 교육공무원 HRD, 전략적 인적자원개발, HRD 접근모델

* 제1저자: 건국대학교 글로컬캠퍼스 교육평가인증센터 조교수 e-mail: limksoo@kku.ac.kr

† 교신저자: 중앙대학교 교육학과 교수 e-mail: heesu@cau.ac.kr

‡ 중앙대학교 인적자원개발학 박사과정 수료 e-mail: sam3e@naver.com

§ 중앙대학교 평생교육학 박사과정 수료 e-mail: wileader@hanmail.net

논문투고: 2017.12.10 / 심사일자: 2018.01.06 / 게재확정일자: 2018.01.11

I. 서론

교육공무원 인적자원개발(HRD)은 일선 학교의 직장 내 교육(OJT: On-the-job Training), 시·도 교육청 연수, 교육부 중앙교육연수원 연수 등을 통해 이루어진다. 교육공무원 HRD는 산업화 인력을 양성해야 하는 교육공무원의 시대적 사명에 맞추어 위계적으로 구조화되었다. 중앙교육연수원의 역사를 보면 1970년 문교부 소속 중앙교육행정연수원으로 시작하여 초·중·고 교직원, 교육행정담당공무원, 교육관련 민간 종사자 등을 대상으로 교육훈련, 교육시책사업 연수, 교육과정 개발 그리고 연수평가 등 활동영역이 확장(중앙교육연수원, 2017a)되었음을 알 수 있다.

교육공무원 HRD는 교육체제를 둘러싼 내적 요인과 외적 환경의 변화에 의해 영향을 받는다. 내적 요인으로는 교육정책 의사결정 과정에서 시민사회의 역할이 증대되는 것을 들 수 있다. 시·도 교육청의 권한과 책임이 강화되어 중앙집권적 교육행정체제의 다변화를 불러일으키고 있는 것(정제영 외, 2013)도 내적 변화요인이다. 외적 환경으로는 학령인구 감소를 야기하는 저출산 및 인구성장률 둔화(이광현, 2016), 다문화 가정 증가와 같은 인구 구성의 변화(박하나, 조영달, 박윤경, 2013) 등이 대표적인 요인이다.

이와 같이 교육체제 내·외의 변화 요인들은 끊임없이 교육공무원의 역량과 의식의 변화를 요구한다. 2000년대 들어 OECD(2001)가 예측했듯이 학교는 관료제적 시스템을 탈피하여 이해관계자들과 거버넌스를 형성하는 한편 사회적 공동체 기구로서 재구조화해야 하는 과정에 있다. 교육부와 시·도 교육청은 이러한 변화에 대응하면서 새로운 교육경쟁력의 비전과 전략을 수립·실행해야 하는 책무성을 갖게 되었다. 그러나 교육공무원 HRD는 효율성을 중시하는 집합교육 위주의 운영으로 교육현장의 실제적 문제와 괴리(송해덕, 장경원, 장선영, 2013)되어 있고, 프로그램 설계의 비체계성으로 역량기반 교육훈련이 이루어지지 못하고 있다(정찬동, 2013). 교육공무원 HRD가 이러한 문제를 해결하려면 전통적 교육훈련에 안주하지 않고 전략적 HRD로 나아가야 하는 상황이다.

전략적 HRD는 1980년대 전략이론(Mintzberg, 1987; Porter, 1980)으로부터 영향을 받았다. 조직이 경쟁우위를 이루기 위해 가치사슬의 핵심요인들을 규명하고, 전략을 통해 구성원의 가치와 철학을 안내해야 한다면 무엇보다 HRD가 조직의 인적자원과 전략 간의 관계를 구축하는 방식이 되어야 한다(Garavan, Costine, & Heraty, 1995). 1991년 유럽산업훈련저널(Journal of European Industrial Training)에 실린 한 편의 논문 “전략적 인적자원개발”(Garavan, 1991)은 교육과 훈련 논의에 맞추어져 있던 HRD 연구의 뇌관을 자극하였다. 이후 Torraco와

Swanson(1995), Gilley와 Maycunich(2000), Yorks(2005) 등 저명한 HRD 이론가들의 연구가 뒤를 이었고, 때마침 국가인적자원개발 논의가 무르익었던 한국에 도입되어 HRD 이론과 실천의 핵심 주제(권대봉, 현영섭, 2003; 김세기, 채명신, 2008; 송해덕, 2007; 이희수, 조순옥, 2007, 허연, 2006)로 발전했다.

전략적 HRD는 Garavan(1991)을 통해 이론적 수사(修辭)가 되었지만 그 이전부터 전략을 수반하는 HRD의 필요성(Pettigrew, Sparrow, & Hendry, 1988)이 제기되었다. 21세기 들어 전략적 HRD의 증폭은 신기술, 질의 추구, 새로운 경쟁 방식, 국제화, 보다 유연하고 신속한 조직, 인적자원의 공급 변화 등 전략경영의 압력에 기인한다(Garavan, 2015). 이에 따라 기업의 경우 전략적 HRD의 핵심과제 도출(송영수, 2009), 진단준거 개발(이찬 외, 2012), 최고경영자 리더십(최용범, 최은수, 2008) 등 전략적 HRD에 대한 적용과 실천 연구가 이루어졌다. 대학의 경우에도 전략적 HRD 관점의 교육과정 개발(한주희, 윤필현, 2010)이 논의되었다. 이에 비해 교육공무원 HRD는 학습과 성과를 추구하는 고효율(high effective)의 HRD를 추구하고 있지만 전략적 HRD에 대한 본격적 논의는 이루어지지 못하고 있다.

이 연구의 목적은 첫째, 교육공무원 HRD는 전략적 HRD 관점에서 어느 정도 수준인가를 파악하고자 하였다. 이를 위해 교육공무원 면담, 연수원 이용자 설문조사 등 요구조사를 실시하는 한편 연수원 간 역할모델을 비교·분석하였다. 이러한 조사와 분석 결과를 Gilley와 Maycunich(2000)가 제시한 HRD 접근모델에 적용하여 교육공무원 HRD의 위치를 파악하였다. 둘째, 교육공무원 연수원의 전략적 HRD 역할 모델을 재정립하고자 하였다. 교육공무원 HRD의 위치가 전략적 HRD로 이동하기 위해서는 어떠한 역할 전환이 필요한가를 제시하였다. 셋째, 교육공무원 연수원이 전략적 HRD를 실행하기 위해 필요한 추진과제를 설정하였다.

II. 이론적 배경

1. 전략적 인적자원개발

전략적 HRD에서 전략은 조직의 목표를 달성하기 위한 방안을 의미하지만 인적자원개발을 전략적으로 수행해야 한다는 당위성의 측면도 내포하고 있다. Mintzberg(1987)는 전략을 계획(plan), 책략(ploy), 패턴(pattern), 위치(position), 관점(perspective) 등 5P의 총체적 개념으로 설명하고 있다. 전략은 계획만으로 이루어지는 것이 아니다. 미래를 내다보는 관점을 가지고 적합한 위치의 이동을 통해

독창적인 패턴을 형성해야한다는 점에서 창발적 전략이라는 게 Mintzberg의 주장이다. Porter(1996)는 전략을 지속가능한 전략적 위치를 확보하는 것으로 상충관계(trade-off)의 조화를 통해서 가능하다고 하였다. 이러한 전략 개념을 적용해 보면 전략적 HRD는 조직의 바람직한 관점을 기반으로 올바른 위치와 지속가능한 패턴을 형성하고, 상충관계의 조화를 이루어 경쟁우위를 확보할 수 있도록 인적자원역량을 보유 및 발휘케 하는 것이다.

전략적 HRD는 복잡하고 불확실한 현실을 헤쳐 나아갈 전략이 중요하다는 측면과 직무교육과 기술훈련 중심의 전통적 HRD를 극복해야 한다는 측면이 결합되어 있다. Garavan et al.(1995)은 새로운 환경에서 최고관리자들이 HRD에 더 많은 관심을 갖게 되는 이유가 인재 확보의 어려움, 기술의 신속한 활용 필요성, 리더십과 팀빌딩, 조직목적에 맞는 자원 잠재력의 통합, 성과평가와의 연계, 승계계획의 중요성 등에 있다고 설명한다. Garavan(1991), McCracken과 Wallace(2000)은 전략적 HRD를 9가지 특성으로 정리하였다. 이는 HRD가 조직 사명 및 목적을 형성하고 통합할 것, 최고경영자의 지원과 리더십이 있을 것, HRD 관점의 환경 분석을 수행할 것, HRD 전략·정책·계획을 수립할 것, 중간관리자들의 HRD 헌신과 몰입을 이룰 것, 인적자원관리(HRM)와 전략적 파트너십을 형성할 것, HRD 전문가의 확장된 역할과 조직변화 컨설턴트로서 역할을 이룰 것, 문화에 대한 인식과 문화에 영향을 미치는 능력을 갖출 것, 비용효과 측면의 평가를 실행할 것 등이다.

전략적 HRD의 특성은 조직학습이 성과로 연결되고, 다시 조직의 변화를 이루는 승화와 발달의 과정을 내포한다. 이러한 순환적 개념은 Gilley와 Maycunich(2000)에 의해 정립되었다. 조직학습, 조직성과, 조직변화 등 3가지가 전략적 HRD의 실천 영역을 이룬다는 것이다. 이렇게 조직적 학습, 성과, 변화 등이 모두 이루어지는 전략적 HRD의 위치는 경쟁우위의 원천으로써 사람과 비용효과성의 추구가 있기 때문이며, 장기간에 걸쳐 이루어진다고 주장하였다.

전략적 HRD는 개념 중심으로 논의되면서 실제적인 방법과 구체성이 부재(강정범, 송혜덕, 2009; 송영수, 2009; 이찬 외, 2012)하다는 비판을 받았다. 대표적으로 McCracken과 Wallace(2000)은 ‘수사, 열망 또는 실제?’라는 의문형의 논문 부제를 달았다. 전략적 HRD가 조직의 실제에 적용되어야 한다는 의미이다. 이러한 논의에 따라 McCracken과 Wallace는 Garavan(1991)의 9가지 특성과 자신들이 진보된 버전이라 명명한 9가지 특성을 기존의 훈련 성숙도 척도와 연계하여 HRD의 전략적 성숙도 모델을 만들었다. 스코틀랜드 기업 87개를 대상으로 실증연구를 수행한 이들은 궁극적으로 9가지 특성에 따른 9가지 문항의 설문도구를 개발하게 된다. 이후 이 도구는 국내에 도입되어 허연(2006), 신덕상(2008), 강정범(2009) 등 HRD 석·박

사 논문의 이론적 방법이 되었다.

전략적 HRD의 특성 연구는 이후 창안자인 Garavan과 동료 Carbery에 의해 처방적 방법이라는 평가를 받는다(Garavan & Carbery, 2012). 특성 연구는 범용의 성격이 강하며, 다양한 구성요소들의 관계를 설명하기 어렵다는 지적이었다. 이에 비해 Gilley와 Maycunich(2000)의 HRD 접근모델은 HRD가 전무한 상태에서 전략적 HRD로 발전하는 양태를 수준에 따라 일목요연하게 제시한다. 이들은 전략적 HRD의 핵심영역인 조직의 학습, 성과, 변화 등을 3차원으로 설정하고, 정육면체의 도형에 따라 모두 9가지의 HRD 수준을 배열하였다.

조직의 학습, 성과, 변화 등이 가장 낮은 상태는 HRD가 없는 것(No HRD)이며, 학습만 이루어지는 상태는 외주 의존 HRD(Vendor-Driven HRD), 성과만 추구하는 상태는 온 더 잡 HRD(On-the-Job HRD), 변화만 있는 상태는 반응적 HRD(Reactionary HRD) 등의 수준에 있는 것이다. 학습과 성과는 있으나 변화가 없는 것은 고효율 HRD(Highly Effective HRD), 학습과 변화는 있으나 성과는 없는 것은 학습조직 HRD(Learning Organization HRD), 학습이 없이 성과와 변화가 있는 것은 HR 챔피언이라고 그 수준이 명명되었다. 학습과 성과 그리고 변화가 중간 정도인 상태는 중간 수준 HRD(Middle-of-the-Road HRD)이지만 그 모든 것이 가장 높은 상태에서 충족되는 것이 전략적 HRD이다.

McCracken과 Wallace의 성숙도 모델이 주로 학위 논문에 사용되었다면 Gilley와 Maycunich의 접근모델은 기업의 HRD 전략 모델로 활용되었다. Clardy(2008)는 이를 성과향상의 결과지향적 목표를 강조함으로써 교육·훈련을 넘어 전략적 HRD 실천 영역을 확장시켰다고 평가한다. 이 연구는 교육공무원 연수원의 HRD가 어느 수준에 있는가를 파악하고, 전략적 HRD로 발전하기 위해서 어떠한 방향으로 이동해야 하는가를 알아보기 위해 Gilley와 Maycunich의 HRD 접근모델을 연구 방법으로 활용하고자 한다.

2. 교육공무원 연수

교육공무원은 초·중등 학교의 교장·교감·교사, 대학의 총장·부총장·학장·교수·조교, 유치원의 원장·원감·교사 등 교원들과 교육행정기관에 근무하는 장학관·장학사, 교육기관에 근무하는 교육연구관·교육연구사 등을 포함한다(김정희, 강용원, 2003). 교육공무원법은 교육공무원이 연수기관에서 재교육을 받거나 연수할 기회를 균등하게 부여(제37조, 연수의 기회균등)받고 직책을 수행하기 위해 끊임없이 연구와 수양에 힘써야 할 것(제38조, 연수와 교재비)을 명시하고 있다. 연수를 담당할 연수

기관은 교원 등의 연수에 관한 규정에 따라 대학을 중심으로 한 교육연수원, 교육행정연수원, 교육청과 교육부장관이 지정하는 종합교육연수원과 원격교육연수원 등 여러 종류로 나뉜다.

또한 교육공무원은 공무원인재개발법(제4조, 전문교육훈련기관 등)에 따라 특수한 직무를 담당하는 공무원의 교육훈련과 직무분야별 전문교육훈련의 대상이 되며, 이 법의 시행령에 따라 교육부가 설치한 중앙교육연수원을 통해 직무능력 배양을 위한 기본교육과정, 교육정책 이해 및 전문적 지식·기술 함양의 전문교육과정, 이 밖에 국제교육과정과 특별교육과정을 이수하게 된다(중앙교육연수원, 2017b). 이와 같이 교육공무원 연수가 서로 다른 법규로 규정되는 것은 연수 대상이 교원과 교육행정공무원으로 나뉘기 때문이다. 교원은 상위자격 취득을 위해 법규와 훈령 상 의무설치과정으로 자격연수 과정을 이수해야 하고, 교과 교육역량 제고 과정과 직무능력 신장 과정과 같은 직무연수의 대상이 된다. 이에 비해 교육행정직은 연수원의 자율설치과정에 해당되는 직무연수에 주요 대상이다(박소연, 2010).

교육부 중앙교육연수원(2016)의 교육과정을 분석해 보면 교육 대상은 교육부 공무원, 국립대학 전문직 공무원, 지방교육청 공무원, 유·초·중등학교 교원 등으로 분류된다. 이를 교육부 및 대학, 교육청 및 유·초·중등학교 등 2가지로 분류하여 살펴보면 교육과정은 각각 54%와 46%, 운영 차수는 각각 46.6%와 53.4%, 수료 인원은 각각 22.3%와 77.7%에 이른다. 과정의 특성별로는 전체 63개 과정 가운데 기본교육이 8개, 정책연수 22개, 직무연수 32개, 기타교육 1개 등을 이루고 있어 정책연수와 직무연수의 비율이 85.7%를 차지하고 있다. 수료인원을 상세하게 살펴보면 유·초·중등학교 교장·원장·교감이 5,652명으로 50.8%를 차지하고, 교육청 및 학교의 전문직이 1,346명으로 12.1%를 이루고 있다.

교육공무원 연수는 교원의 자질 향상은 물론 교육공무원의 전문성 확보를 위한 핵심적 수단이다. 전문성은 특정 영역에서 지식과 기술을 가지고 높은 수준의 수행을 나타내는 행동이나 잠재력으로 정의된다(오현석, 김정아, 2007). 따라서 교육공무원의 전문성은 교수학습, 학생상담, 교육행정, 교육평가, 교육과정 개발, 교육정책 수립 등 교육 영역의 직무에 따라 요구되는 지식과 기술을 구비함과 동시에 이러한 지식과 기술을 활용하여 다양한 교육 사태에서 발생하는 문제들을 해결하는 능력이라 할 수 있다.

지식기반사회가 지능정보사회로 발전하면서 창의성, 협력, 문제해결 등이 교육을 통해 함양해야 할 핵심역량으로 강조(장경원, 2014)되고 있다. 이러한 역량은 학교 교육을 통해 교육 대상자들이 습득해야 하는 것이지만 교육공무원이 교육 현장에서 일어나는 문제들을 해결하기 위해서도 반드시 필요로 한다. 그러나 송해덕, 장

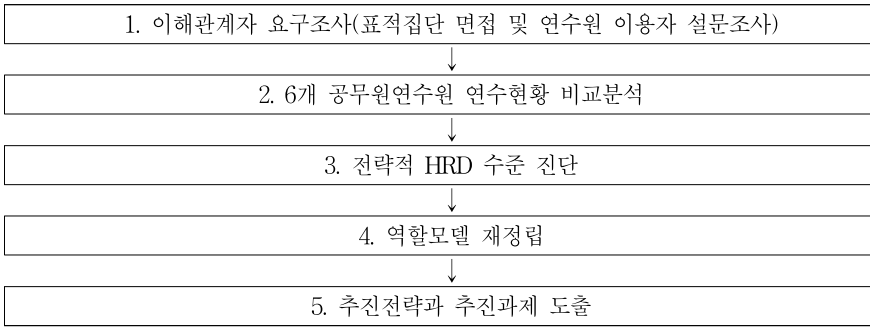
경원, 장선영(2013)은 교육공무원 연수가 비용 및 운영 측면에서 효율적인 강의식 집합교육 위주로 운영되면서 교육현장의 실제적 문제와는 괴리되어 있다고 지적하였다. 교수학습 방법뿐만 아니라 교육과정 개발에서도 체계적이지 못한 프로그램 설계로 인해 역량기반 교육훈련이 이루어지지 못하고 있다(정찬동, 2013).

정제영 외(2013)는 중앙교육연수원의 대구혁신도시 이전을 계기로 교육의 내·외적 환경변화에 대응하는 교육공무원 연수의 역할모델을 제시하였다. 대학, 기업연수원, 교육연구기관, 교육연수원 등의 전문가들로 구성된 연구진들은 교육공무원 연수의 환경 변화를 점검하고, 국내외 연수원 사례를 벤치마킹함으로써 모두 6가지의 역할과 책임을 도출하였다. 이를 정리해보면 ① 교육정책의 핵심가치를 공유할 수 있는 ‘핵심가치 공유센터’의 역할, ② 교육공무원의 전문성과 의사소통능력, 협업능력, 리더십 등 핵심역량을 길러주는 ‘핵심역량 개발센터’의 역할, ③ 교육공무원의 업무 프로세스를 체계화하고, 자료 관리역량을 학습하는 ‘업무지식관리 지원센터’의 역할, ④ 현업에서 지친 공무원의 재충전과 일-삶의 균형을 맞출 수 있도록 지원하는 ‘힐링센터’의 역할, ⑤ 대학과 시·도 교육청 연수기관의 교육을 연계하고 발전시키는 ‘메타연수센터’의 역할, ⑥ 국제교류를 확산하고 교육공무원의 글로벌 역량을 함양하는 ‘글로벌 트레이닝 센터’의 역할 등이다.

위 연구는 중앙교육연수원을 중심으로 교육공무원 연수의 현 위치와 발전 방향을 제시했다는 점에서 부분적이고 단편적인 주제 영역에 머물렀던 기존 연구 보다 진일보하였다. 그러나 벤치마킹 방식의 역할 모델링에 주안점을 두다보니 진단과 평가, 전략적 포지셔닝과 조직 변화, 궁극적인 조직수행 방식 등 전략적 HRD와는 거리가 있다. 이에 본 연구는 교육공무원 연수의 6가지 역할모델을 전략적 HRD 관점에서 새롭게 접근하여 분석·진단하고, 전략적 이동을 통한 새로운 역할모델을 정립하며, 궁극적으로 이의 수행방법을 도출하고자 하였다.

III. 연구 방법

이 연구는 정제영 외(2013)의 선행연구가 제시한 중앙교육연수원의 역할모델을 준용하여 요구조사, 비교분석 등을 수행하고, Gilley와 Maycunich(2000)의 HRD 접근모델에 대응하여 현 수준을 진단하였다. 그 다음으로 Kim과 Mauborgne(2005)의 블루오션 전략 개념을 활용하여 교육공무원 연수원의 전략적 HRD 구현을 위한 역할모델을 재정립하는 절차로 진행되었다.



[그림 1] 연구절차

요구조사는 표적집단 면접(Focus Group Interview)과 연수원 이용자 설문조사로 나누어 실시되었다. 표적집단 면접은 다시 중앙교육연수원 담당자들을 대상으로 한 면접과 시·도 교육연수원 및 학교 담당자들을 대상으로 한 면접으로 구분하여 이루어졌다. 중앙교육연수원 담당자는 2016년 9월 23일에 모두 19명이, 시·도 교육연수원 및 학교 담당자는 9월 30일에 모두 9명이 면접에 참여했다. 구체적으로 대학교 3개소, 시·도 교육연수원 3개소, 유치원·중학교·고등학교 각각 1개소 등으로 피면접자의 직급은 과장, 연구사, 원장, 교장 등에 이른다.

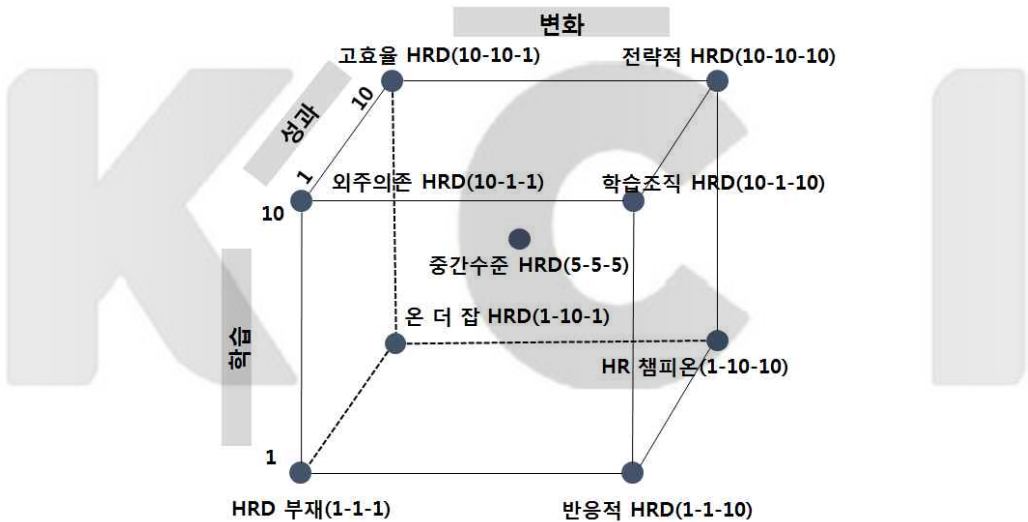
<표 1> 비교 연수원별 일반 현황

기관명	설립일자	규모(m ²)		강의장	기숙사
		건물	부지		
중앙교육연수원	1970.02	32,300	76,038	40	65
J연수원	1965.09	11,589	180,383	17	265
K연수원	1990.09	15,806	485,171	19	120
W교육원	1900.11	61,652	552,386	34	400
D교육연수원	1989.05	5,190	13,328	83	-
I교육연수원	1990.09	18,077	103,756	64	-

설문조사는 연수원 수강자들을 대상으로 하였으며, 2016년 8월 29일부터 9월 30일에 걸쳐 이루어졌다. 모두 850부를 배포하고 729부(유효 데이터 85.8%)를 수거하였으며 결측치를 제외한 유효 응답자는 657명으로 여성이 456명이며 남성이 201명을 차지하였다. 응답자의 소속기관 유형은 유치원 및 초·중등학교가 314명(48.0%)으로 가장 많았고, 그 다음으로 대학교 199명(30.4%), 교육청 67명(10.2%), 교육부 45명(6.9%), 교육부 산하기관 20명(3.1%), 기타 9명(1.4%) 순이었다. 분석도구는

SPSS 21.0이며, 기술통계분석과 교차분석을 사용하였다. 설문지는 리커트 척도에 따른 5점 척도를 활용하였으며, ‘중앙교육연수원은 현재 핵심가치공유센터의 역할을 잘 수행하고 있다고 생각하십니까?’와 같이 현재의 역할 인식과 ‘중앙교육연수원은 향후 핵심가치공유센터의 역할을 중요하게 수행해야 할 것으로 생각하십니까?’와 같이 미래의 역할에 대한 인식을 측정하는 방식으로 이루어졌다.

연수현황 비교분석은 중앙교육연수원을 비롯하여 모두 6개 연수원을 대상으로 하였다. 비교 기준은 일반 현황, 과정 운영 현황, 인력 구성, 교육과정, 교육방법, 교육목적 등 6가지 항목에 이른다. 이를 위해 구조화된 조사양식을 각 연수원에 제공하고, 해당되는 데이터를 연수원 측이 직접 기입하도록 하였다. 자료 요청 및 조사지 환수는 2016년 10월 4일부터 10월 14일까지 10일 간 진행되었다.



[그림 2] Gilley & Maycunich의 HRD 접근모델

출처: Gilley, J. W., & Maycunich, A. (2000). *Organizational learning, performance and change*. New York: Perseus. p. 25.

전략적 HRD 수준 진단은 Gilley와 Maycunich(2000)의 HRD 접근모델을 활용하였다. 이를 통해 교육공무원 연수기관들의 현 위치를 분석하였다. 수준 진단의 기준은 Garavan(1991)이 제시한 전략적 HRD의 9가지 특성으로 하였다. 우리나라 교육공무원의 특성에 따라 국가교육정책의 사명 및 목적과 통합되어 있는가, 최고경영자의 지원이 있는가, 환경분석이 이루어지고 있는가, HRD 정책·계획을 수립하고 있는가, 관리자들의 HRD 참여가 이루어지고 있는가, 공무원 인사의 보완적 활동이

이루어지는가, HRD 전문가의 확장된 역할(조직변화 컨설턴트)이 이루어지고 있는가, 조직문화에 대한 인식과 영향을 이루고 있는가, 평가가 이루어지고 있는가 등의 기준을 가지고 수준을 진단하였다.

IV. 연구 결과

1. 이해관계자 요구조사

요구조사는 중앙교육연수원 담당자 요구조사, 시·도 교육연수원과 학교 담당자 요구조사, 연수원 이용자 설문조사 등 3가지 영역으로 실시되었다. 3가지 영역의 조사에서 공통적으로 나타난 내용을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 중앙교육연수원 담당자는 시·도 교육연수원이 실무중심의 교육을 시행하고, 교육부의 중앙교육연수원이 교육공무원 HRD의 허브 역할을 수행해야 한다고 요구하였다. 중앙교육연수원이 시·도 교육연수원의 중추기관으로서 국가정책 방향에 맞춘 교육내용, 실무보다는 통합적인 교육, 전국 교육공무원 연수원협의체를 통한 통합 및 지원, 시·도에서 운영하기 힘든 연수과정 운영 등 보다 전략적인 HRD를 실행해야 한다고 인식하고 있었다. 현재 중앙교육연수원은 국정철학 및 국정가치를 가지고 17개 시·도 교육연수원의 행정운영 방향성을 제시하는 정책연수 기능을 수행하고 있지만 계획된 연수의 양을 충족하다 보니 시·도 교육연수원에서 운영하기 힘든 책임자급 리더십 장기 프로그램 개발, 연수 시작 시점부터 평가까지 일관되게 이루어지는 평가 시스템 구축 등의 요구를 반영하고 있지 못했다.

둘째, 시·도 교육연수원과 학교 담당자들은 현업 중심 교육과 시·도 교육청의 요구 기반 연수 프로그램 운영이 일선 학교와 지방 교육연수의 현재적 상황이라고 설명했다. 구체적으로 보면 대학 담당자들은 학내 업무로 인해 체계적인 역량 관리 시스템이 부족하고, 전문적인 직무 교육 보다 성인학습자 중심 운영이 이루어지고 있다고 지적하였다.

시·도 교육연수원 담당자들은 시·도 교육연수원에서 진행하는 프로그램에 차별성이 없다는 점, 연구사들의 순환 보직제에 따른 전문성 부족과 업무량 과다로 인한 연수 시간 부족, 중앙교육연수원의 평가에 따라 지표관리를 위한 의무적 연수 프로그램 개설의 문제점을 제시하였다. 정책연수기관인 중앙교육연수원에 대해서는 대학 담당자들의 경우 국립대와 사립대의 통합 연수, 대학 직무형태에 따른 현실적 직무역량 교육을, 시·도 교육연수원 담당자들은 연수 운영에 관한 역량교육 개설,

연구사 대상 연수 과정의 증설, 원격교육연수 우수 콘텐츠에 대한 협력계약 체결, 시·도 교육연수원에 대한 평가를 넘어 협력적 지원 관계 형성 등을 요구하였다.

<표 2> 국가 수준 교육공무원 연수원의 역할에 대한 인식 (단위: %, %p)

역할모델	긍정			부정		
	현재	미래	차이	현재	미래	차이
핵심가치공유센터	81.9	91.2	9.3	3.1	1.8	-1.3
핵심역량개발센터	82.4	92.3	9.9	2.6	1.2	-1.4
역량평가센터	76.0	87.5	11.5	3.6	2.5	-1.1
힐링센터	66.3	80.1	13.8	6.4	3.0	-3.4
메타연수센터	76.8	86.1	9.3	3.7	1.9	-1.8
인생설계센터	62.3	77.5	15.2	7.1	4.4	-2.7
글로벌트레이닝센터	61.5	76.3	14.8	8.1	4.0	-4.1

마지막으로 연수원 이용자 설문조사에 따르면 연수원 이용자들은 국가 수준 교육공무원 연수원인 중앙교육연수원이 현재 핵심역량개발센터의 역할을 가장 잘 수행(82.4%)하고 있는 반면 글로벌트레이닝센터의 역할 수행이 가장 미흡(61.5%)한 것으로 인식하고 있었다. 미래 역할모델로도 핵심역량개발센터의 역할(92.3%)이 가장 중요한 반면 글로벌트레이닝센터의 역할(76.3%)은 가장 낮았다. 중앙교육연수원이 미래에 수행해야 할 역할모델은 핵심역량개발센터 다음으로 핵심가치공유센터(91.2%), 역량평가센터(87.5%), 메타연수센터(86.1%) 순이었다.

2. 공무원연수원 연수 현황 비교분석

2016년 기준으로 6개 공무원연수원을 비교한 결과는 다음과 같다. 첫째, 공무원 연수 역할모델별 과정 수 현황을 비교해 보면 중앙교육연수원은 핵심가치공유 목적 28.6%로 모든 연수원 가운데 가장 높았다. 타 연수원의 경우 핵심가치공유 목적 교육과정이 1.7%~14.3% 수준에 머물렀다. 이에 비해 핵심역량개발 목적은 60.3%로 모든 연수원 가운데 가장 낮았다. 타 연수원의 경우 핵심역량개발 목적 교육과정은 66.7%~93.3%로 높게 나타났다. 메타연수 목적은 타 연수원이 해당 목적을 갖지 않는 경우가 많았으나 중앙교육연수원의 경우 9.5%로 가장 높게 나타났다. 타 연수원의 경우 3개 연수원은 메타연수 역할이 나타나지 않았으며, 2개 연수원은 3.2%~8.3% 수준이었다.

<표 3> 공무원연수원의 역할모델별 과정 수 비교 (단위: 개)

기관명	핵심가치	핵심역량	메타연수	힐링	글로벌	창의	인생설계	합계
중앙교육 연수원	18	38	6	-	-	-	1	63
	28.6%	60.3%	9.5%	-	-	-	1.6%	100.0%
J연수원	1	45	5	1	7	-	1	60
	1.7%	75.0%	8.3%	1.7%	11.7%	-	1.7%	100.0%
K연수원	2	84	-	-	-	-	4	90
	2.2%	93.3%	-	-	-	-	4.4%	100.0%
W교육원	5	88	-	-	1	-	2	96
	5.2%	91.7%	-	-	1.0%	-	2.1%	100.0%
D교육연수원	13	106	-	6	12	7	-	144
	9.0%	73.6%	-	4.2%	8.3%	4.9%	-	100.0%
I교육연수원	9	42	2	3	1	6	-	63
	14.3%	66.7%	3.2%	4.8%	1.6%	9.5%	-	100.0%

둘째, 수료인원을 기준으로 역할모델별 비중을 살펴보면 중앙교육연수원은 핵심가치공유 영역에서 44.0%로 모든 연수원 가운데 가장 많은 수료생을 배출하였다. 타 연수원의 경우 이 영역의 수료생 비중은 1.1% ~ 14.7% 수준이었다. 이에 비해 핵심역량개발 영역의 수료생 비율은 48.7%로 모든 연수원 가운데 가장 낮았다. 타 연수원의 경우 핵심역량개발 영역의 수료생 비중은 52.2% ~ 91.7%로 높았다. 메타연수 영역은 앞서 과정 수와는 다르게 다른 2개 연수원에 비해 상대적으로 수료생 비중이 낮았다. 중앙교육연수원의 비중이 6.6%인 반면 J연수원은 15.7%, I교육연수원은 11.5%를 나타냈다.

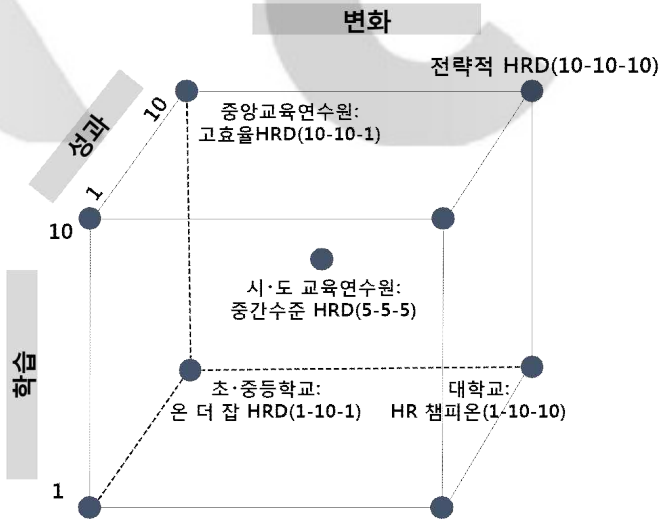
<표 4> 공무원연수원의 역할모델별 수료생 비교 (단위: 명)

기관명	핵심가치	핵심역량	메타연수	힐링	글로벌	창의	인생설계	합계
중앙교육 연수원	4,895	5,417	730	-	-	-	86	11,128
	44.0%	48.7%	6.6%	-	-	-	0.8%	100.0%
J연수원	80	5,862	1,190	80	190	-	160	7,562
	1.1%	77.5%	15.7%	1.1%	2.5%	-	2.1%	100.0%
K연수원	270	6,560	-	-	-	-	360	7,190
	3.8%	91.2%	-	-	-	-	5.0%	100.0%
W교육원	255	3,635	-	-	20	-	55	3,965
	6.4%	91.7%	-	-	0.5%	-	1.4%	100.0%
D교육연수원	2,712	13,883	-	360	1,278	1,065	-	19,298
	14.1%	71.9%	-	1.9%	6.6%	5.5%	-	100.0%
I교육연수원	985	3,508	775	-	100	1,160	-	6,718
	14.7%	52.2%	11.5%	-	1.5%	17.3%	-	100.0%

3. 전략적 HRD 수준 진단

교육공무원 HRD의 수준은 초·중등학교, 대학교, 시·도 교육청 연수원, 중앙교육연수원 등에 따라 상이한 것으로 나타났다. 초·중등학교는 온 더 잡 HRD(1-10-1)의 수준을 나타냈다. 이해관계자 요구조사에서 초·중등학교의 교원과 행정직원들은 별도의 형식학습 없이 무형식 또는 비형식 학습을 수행했다. 형식적 교육은 학부모와 지역주민을 대상으로 한 학교평생교육이 대부분이었다. 이에 따라 학습은 부재한 상황에서 성과만을 추구하며, 조직변화를 이루지 못하는 특성을 보인다.

대학교 HRD는 HR 챔피언(1-10-10)에 위치해 있다. 이해관계자 요구조사에 따르면 대학 재직자들은 대학의 직무형태에 적합한 역량교육을 필요로 하고, 이를 직무별로 세분화된 역량강화 연수 방식으로 해결하고자 하였다. 대학 내에서 교직원 대상의 법정교육이 이루어지고 있지만 직무교육은 연수원에 의존하는 상태이며, 성과 창출과 대학구조개혁의 변화 요구에 따른 업무 과다로 체계적 역량관리가 부재하다는 의견이었다. 이로 비추어 볼 때 대학교 HRD는 학습은 부재하나 성과와 변화를 극대화하는 특성을 나타낸다.



[그림 3] 교육공무원 HRD의 위계와 연수기관의 HRD 수준

시·도 교육연수원 HRD는 중간 수준 HRD(5-5-5)에 위치했다. 이해관계자 요구조사에서 시·도 교육연수원 담당자들은 현장 중심적이고, 직무 기반의 연수를 운영

한다고 밝혔다. 시·도 교육청의 지방교육행정 방침에 따르는 한편 중앙교육연수원의 평가에 따라 의무적 연수 프로그램을 개설했다. 이로 인해 시·도 교육연수원 간에 차별성이 없다는 게 담당자들의 평가였다. 연수 현황 비교를 보면 2개 시·도 교육연수원의 핵심가치공유 목적 교육과정이 전체의 9%~14.3%로 중앙교육연수원의 28.9% 보다 절반 이하로 낮았다. 이에 비해 핵심역량개발 목적 교육과정은 66.7%~73.6%로 중앙교육연수원의 60.3% 보다 높았다. 힐링 목적의 교육과정 또한 중앙교육연수원에 비해 높은 편이었다. 이를 통해 시·도 교육연수원은 학습, 성과, 변화 등이 모두 이루어지고 있으나 전략적 HRD(10-10-10)의 높은 수준이 아님을 알 수 있다.

마지막으로 중앙교육연수원은 고효율 HRD(10-10-1)에 위치한 것으로 평가된다. 중앙교육연수원은 1970년 서울 삼청동에 설립되어 오늘 날의 교육공무원 연수정책 기반을 다졌지만 직무중심의 연수 기능이 강했다. 1999년부터 2004년까지 6개 연수원이 통합되어 중앙행정연수원 내 교육연수부로 귀속되었다. 이후 다시 독립하였으나 서울교육연수원 교육동에 위치하여 공간 의존성이 강하고, 단기과정 위주의 연수를 수행하였다. 중앙교육연수원은 2015년 10월 이후 대구 독립청사로 이전하면서 독립적 연수 인프라 구축, 시·도 교육연수원의 메타연수 기능 강화 등을 이루었지만 장기 리더십 프로그램과 같은 전략적 HRD를 실현하고 있지는 못한 상태이다. 이는 이용자 실태조사에서 중앙교육연수원이 핵심가치공유센터, 핵심역량개발센터, 메타연수센터, 역량평가센터 등의 역할모델을 더욱 강화해야 한다는 결과를 통해 알 수 있다.

4. 역할모델 재정립

교육공무원 HRD의 최상위 기관이자 국가 수준 HRD의 책무성을 가지고 있는 중앙교육연수원을 대상으로 전략적 HRD의 역할모델을 재정립하였다. Kim과 Mauborgne(2005)의 전략 수립 방법인 ERRC(Eliminate, Reduce, Raise, Create)에 따라 제거해야 할 것, 감소시켜야 할 것, 증가시켜야 할 것, 새롭게 창조해야 할 것 등을 설정하였다. 이에 따르면 중앙교육연수원의 역할모델은 다음과 같다.

첫째, 역량평가센터의 역할이 신규로 확보되어야 하는 것으로 나타났다. 기존의 핵심역량개발센터 역할은 개발을 명시하고 있으나 평가에 대한 기능과 책임을 제시하지 않았다. 연수원 이용자 설문조사 결과 역량평가센터는 현재에는 핵심역량개발센터, 핵심가치공유센터, 메타연수센터 등에 이어 4순위의 역할로 인식되고 있으나 미래에는 현재 보다 11.5%p 높아져 핵심가치공유센터, 핵심역량개발센터 등에

이어 3번째로 높은 역할모델로 인식되었다.

둘째, 핵심가치공유센터, 핵심역량개발센터, 메타연수센터, 글로벌트레이닝센터 등은 현재보다 더 높은 역할 수준으로 상향되어야 한다. 연수원 이용자 설문조사 결과를 보면 핵심가치공유센터와 핵심역량개발센터는 현재 80%대의 역할 수준이지만 미래에는 90%대의 역할로 기대되었다. 특히 메타연수센터의 역할 강화는 시·도 교육연수원의 많은 요구를 받고 있었다. 대표적으로 중앙교육연수원이 연수 운영에 관한 직무역량교육을 개설할 것, 시·도 교육연수원의 평가를 넘어 협력과 지원 관계를 형성할 것 등이 그러한 요구에 해당된다. 글로벌트레이닝센터는 중앙교육연수원 내부 관계자들의 요구와 함께 공무원연수원 역할모델 비교를 통해 그 역할 강화가 제시되었다. 2016년 기준으로 글로벌트레이닝센터 목적의 교육과정을 비교해보면 중앙교육연수원이 전무하나 J연수원은 11.7%, D교육연수원은 8.3% 등을 차지하고 있었다.

셋째, 힐링센터와 업무지식관리지원센터는 감소되어야 할 역할이었다. 이 역할들은 시·도 교육연수원에 부여하고, 그 기능을 강화하는 게 바람직하다는 것이다. 이러한 결과는 중앙교육연수원 내부 담당자와 외부기관 담당자 요구조사에 동일하게 나타났다. 연수원 비교에서도 중앙교육연수원 보다 시·도 교육연수원의 힐링 및 업무지식관리 지원 역할이 상대적으로 크게 나타났다.

5. 추진전략과 추진과제 도출

중앙교육연수원의 역할모델 재정립을 통해 3대 추진전략과 9대 추진과제가 도출되었다. 3대 추진전략은 ① 리더로서 국가교육의 선도자, ② 파트너로서 교육연수의 동반자, ③ 퍼실리테이터로서 교육문화의 촉진자 등이다.

첫째, 국가교육의 선도자 전략에 따른 3가지 과제는 전략적 커리큘럼개발센터 구축, 교장 CEO스쿨 브랜드 과정 개발 및 운영, 변화관리형 조직체제 구축 등이다. 전략적 커리큘럼개발센터는 국가교육 비전, 교육정책 목표 등 전략과 연계 및 통합한 커리큘럼을 지속적으로 연구·설계·개발·평가하는 특화된 센터 조직을 구축하여 연수원의 핵심가치 공유, 핵심역량 개발 등 핵심적인 역할을 수행하는 것이다. 교장 CEO스쿨 브랜드 과정 개발 및 운영은 교육공무원의 최고경영자이며, 교육혁신을 주도해야 할 초·중등학교 교장 및 교장후보자를 대상으로 리더십, 조직개발, 변화관리 등 학교조직의 리더역량을 함양하고, 개인적 경력개발과 인적 네트워크 구축의 장을 마련하며, 이를 연수원의 대표적인 브랜드 과정으로 발전시키는 것이다. 변화관리형 조직체제 구축은 현재의 조직체계가 서울 방배동 시기에 구축된 것으

로 대구 신청사 이전에 맞춰 보다 유연하고, 교육환경과 정책 변화 및 요구에 맞춰 효과적으로 변화관리가 가능한 조직체계를 구성하는 것이다.

둘째, 교육연수의 동반자 전략에 따른 3가지 과제는 교육연수 거버넌스 강화와 연계 사업 추진, 시·도 교육연수원 역량 강화와 컨설팅 지원, 글로벌트레이닝센터 개설 및 운영 등이다. 교육연수 거버넌스 강화와 연계 사업 추진은 시·도 교육연수원과의 협력관계를 전략적 파트너십으로 발전시켜 메타연수센터로서의 기능을 강화하며, 공무원 교육훈련기관 간 네트워크 발전, 국립대 교육훈련 역량 강화 등 교육연수 거버넌스 체계를 공고화하는 것이다. 시·도 교육연수원 역량 강화와 컨설팅 지원은 교육부 연수원으로서 메타연수센터의 핵심기능을 체계화하여 시·도 교육연수원의 역량 강화를 위한 컨설팅 지원, 교육과정 개설, 연구 및 개발 지원, 강사 지원 등을 수행하는 것이다. 글로벌트레이닝센터는 개발도상국에 선진적인 교육연수 문화를 전파하고, 교육선도 국가와의 교류를 통한 우수한 연수정책을 받아들이며, 교육공직자의 글로벌 마인드 함양과 글로벌 역량 강화를 추진하는 것이다.

셋째, 교육문화의 촉진자 전략에 따른 3가지 과제는 차세대 연수통합관리시스템 구축, 명강사 풀 조성 및 교수인력 확충, 역량평가센터 개설 및 운영 등이다. 차세대 연수통합관리시스템 구축은 최근의 신기술 혁신을 도입하여 중앙교육연수원의 연수관리시스템을 연수 전·중·후 프로세스에 맞게 리엔지니어링(비즈니스 프로세스 혁신) 하고, 과정관리 위주의 시스템을 지식경영, 성과관리 등이 가능한 통합시스템으로 재구축하는 것이다. 명강사 풀 조성 및 교수인력 확충은 학습자들의 개선 사항이자 대구 신청사 이전에 따른 애로 사항인 우수 강사 확보 문제를 공모제 형태의 강사 풀 조성으로 해결하고, 타 연수기관에 비해 부족한 교수인력을 겸임교수제 등으로 확충하여 교수학습법 선진화, 교육과정 고도화를 꾀하는 것이다. 역량평가센터 개설 및 운영은 역량기반의 교육과정 개발에 대한 평가, 학습전이를 통한 현업 적용도 검증, 연수과정은 물론 교육정책의 목표와 연계되는 성과 평가, 교육공직자의 인사와 연계된 교육과정 배치 등을 통해 결과 중심의 교육연수 문화 혁신을 이루는 것이다.

V. 결론 및 논의점

이상의 연구 결과에 따라 교육공무원 연수원의 전략적 HRD는 다음과 같이 3가지 결론으로 요약될 수 있다.

첫째, 교육공무원 연수원 HRD는 고효율 HRD에서 전략적 HRD로 전환해야 한다. 이는 학습과 성과 중심의 HRD에서 더 나아가 학습, 성과, 그리고 변화를 창출

하는 HRD가 되어야 함을 의미한다. 이해관계자 요구조사에서 나타난 양적 연수에서 질적 연수로의 전환과 핵심가치공유센터 역할의 증대, 국가교육 선도자로서 교장 CEO스쿨 브랜드 과정 개발 및 변화관리형 조직체제 구축 등의 추진전략과 과제 수립 등이 이를 뒷받침한다. 선행연구에서 정제영 외(2013)의 중앙교육연수원 역할모델, 송해덕 외(2013)의 학습자 참여형 교육공무원 교수학습모델, 정찬동(2013)의 역량기반 교육과정 개발 등은 Gilley와 Maycunich(2000)의 HRD 접근모델에서 고효율 HRD가 전략적 HRD로 이동해야 함을 의미한다.

둘째, 교육공무원 연수원은 중앙교육연수원을 중심으로 핵심가치공유센터와 핵심역량개발센터, 그리고 메타연수센터 역할은 증대, 역량평가센터 역할은 창출, 힐링센터와 업무지식관리지원센터 역할은 감소시켜야 한다. 힐링센터와 업무지식관리지원센터 역할은 시·도 교육연수원의 기능으로 강화하고, 상호 간 전략적 파트너십을 형성하는 게 바람직하다.

중앙교육연수원 이용자 설문조사에서 핵심가치공유센터 역할을 강화하고, 메타연수센터 역할을 증대시켜야 한다는 요구는 중앙교육연수원이 국가 수준의 상위연수기관으로서 시·도 교육연수원 및 일선 학교현장과 전략적 파트너십을 형성해야 함을 반영하고 있다. 선행연구에서 McCracken과 Wallace(2000)는 Garavan(1991)이 말한 일선관리자들의 HRD 참여와 헌신이 일선관리자들과의 전략적 파트너십으로 강화되어야 한다고 제시한 바 있다.

역량평가센터 역할을 새롭게 정립할 필요성은 연수원의 핵심 역할인 역량 개발이 효과적으로 이루어졌는지에 대한 검증, 학습진이를 통해 현업에서 역량이 발휘되고 있는지에 대한 측정, 국가 교육정책의 목표 및 성과에 연계하여 연수원의 전략적 연수평가 기획 및 평가방법 개발, 전체적인 평가 결과를 시·도 교육연수원과 일선 학교현장에 환류하는 등 전략적 활동을 포함하기 때문이다. 선행연구에서 Gilley와 Maycunich(2000)는 평가를 전략적 HRD의 핵심 활동으로 설정하였으며, Garavan(1991)과 McCracken과 Wallace(2000)는 전략적 HRD의 9가지 특성 가운데 하나로 평가 중시를 제시하였다.

셋째, 교육공무원 연수원은 전략적 HRD를 실천하기 위해 국가교육의 선도자, 교육연수의 동반자, 교육문화의 촉진자 등 3가지 전략과 그에 따른 정책 및 계획을 수립해야 한다. 전략적 HRD는 조직의 비전 및 사명과 연계되어야 하고, 조직 내에서 HRD 기반의 전략적 파트너십을 구축해야 하며, 조직변화의 촉진과 조직문화의 형성에 기여해야 한다(Garavan, 1991; Gilley & Maycunich, 2000; McCracken & Wallace(2000)). 교육공무원 연수원의 전략적 HRD는 국가교육의 비전과 사명에 연계됨은 물론 새로운 비전과 사명을 창출하는 선도자로서의 역할, 모든 교육공무원

의 전문성을 책임지는 동반자로서의 역할, 그리고 급변하는 환경 속에서 세계적 경쟁우위의 인재 양성이 가능한 교육문화를 형성하는 촉진자로서의 역할을 수행해야 하는 것이다.

이 연구의 한계와 향후 연구를 위한 논의점은 다음과 같다. 첫째, 이 연구는 교육공무원 연수원의 전략적 HRD를 국가교육 비전과 연수 체계에 기준을 맞추고 있다. 이에 따라 국가 수준의 상위 연수기관인 중앙교육연수원의 역할과 과제에 중심을 두게 되었다. 앞으로 지방자치교육의 관점에서 시·도 교육연수원이 전략적 HRD를 통해 발전할 수 있는 방안의 연구가 요구된다.

둘째, 전략적 HRD는 기업을 중심으로 전통적 교육·훈련의 한계와 문제점에 대한 비판으로부터 시작되었다. 기업의 경영전략, 전략적 인적자원관리 등 전략적 HRD가 존립할 수 있는 이론적 배경을 가지고 있다. 이에 비해 교육공무원 HRD는 전략적 관점을 접목시킬 수 있는 이론적 기반이 취약하다. 향후 연구는 국가전략과 연계하여 교육공무원 인사와 HRD를 접목함으로써 국가교육의 핵심주체인 교육공무원 역량과 인적자원체계를 규명할 것을 제안한다.

참고문헌

- 강정범(2009). 수행공학 실천가의 역할과 전략적인적자원개발의 성숙도에 관한 연구. 석사학위논문, 중앙대학교.
- 강정범, 송해덕(2009). 전략적 인적자원개발의 성숙도와 수행공학 실천가 역할간의 관계연구. **인력개발연구**, 11(2), 49-68.
- 권대봉, 현영섭(2003). 전략적 인적자원개발의 개념과 특성에 기반한 이론적 틀. **인력개발연구**, 5(1), 1-37.
- 김세기, 채명신(2008). 전략적 인적자원개발과 조직유효성간 관계 실증연구: 학습조직의 매개역할을 중심으로. **인적자원관리연구**, 15(4), 21-55.
- 김정희, 강용원(2003). 교사의 전문적 능력개발을 위한 현직연수제도의 발전방향 탐색. **한국정책과학학회보**, 7(3), 400-425.
- 박소연(2010). 교원과 지방행정직공무원의 교육훈련 운영실태 비교 분석연구: 전라남도교육연수원 교육훈련 운영사례를 중심으로. 석사학위논문, 한국교원대학교.
- 박하나, 조영달, 박윤경(2013). 다문화가정 고등학생의 진로교육 현황 및 문제점 분석. **다문화교육연구**, 6(1), 21-49.
- 송영수(2009). 대기업 중심의 전략적 HRD 주요영역 및 핵심과제 도출. **기업교육연구**, 11(2), 75-98.
- 송해덕(2007). 수행공학과 전략적 인적자원개발. **한국HRD연구**, 2(1), 99-108.
- 송해덕, 장경원, 장선영(2013). 학습자 참여형 교육공무원 집합교육 교수학습모형 개발. **교육방법연구**, 25(4), 707-728.
- 신덕상(2008). Best HRD 인증기관의 전략적 인적자원개발(SHRD) 성숙도 측정에 관한 연구. 석사학위논문, 중앙대학교.
- 오현석, 김정아(2007). 전문성 연구의 주요 쟁점과 전망. **기업교육연구**, 9(1), 143-168.
- 이광현(2016). 학생 수 변화에 따른 지방교육재정교부방식 개선 방향. **교육재정경제연구**, 25(1), 83-107.
- 이찬, 최영준, 박혜선, 정보영, 전동원, 박연정(2012). 전략적 인적자원개발 활동수준 진단준거 개발. **기업교육연구**, 14(2), 155-178.
- 이희수, 조순옥(2007). 전략적 인적자원개발의 동향과 전망. **한국HRD연구**, 2(1), 25-50.
- 장경원(2014). **중앙교육연수원 브랜드 교육 과정 개발 연구**. 중앙교육연수원.
- 정제영, 김성기, 박주형, 변영오, 전병식, 정성수, 정찬동(2013). 교육환경 변화에 따

- 른 중앙교육연수원의 새로운 역할과 책임. **연수논총**, 31, 117-131.
- 정찬동(2013). 역량기반 교육과정(CBC) 설계에 관한 이론적 고찰, **연수논총**, 31, 93-115.
- 중앙교육연수원(2016). **2016년 교육훈련 운영계획**. 중앙교육연수원.
- 중앙교육연수원(2017a). 연수원 연혁. <http://www.neti.go.kr> (검색일: 2017. 12. 2.)
- 중앙교육연수원(2017b). **중앙교육연수원 연수 규정**. 중앙교육연수원.
- 최용범, 최은수(2008). 기업의 전략적 인적자원개발 업무 수행에 있어서의 조직적 전략과 최고경영자 리더십의 영향력 분석. **평생교육·HRD연구**, 4(2), 91-107.
- 한주희, 윤필현(2010). 전략적 인적자원개발(SHRD) 관점에서의 전문대학 교육과정 개발: C대학 애니메이션과 사례를 중심으로. **농업교육과 인적자원개발**, 42(4), 99-123.
- 허연(2006). 기업의 전략적 인적자원개발이 학습조직 발전에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문, 경희대학교.
- Clardy, A. (2008). The strategic role of human resource development in managing core competencies. *Human Resource Development International*, 11(2), 183-197.
- Garavan, T. N. (1991). Strategy human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 15(1), 17-31.
- Garavan, T. N., & Garbery, R. (2012). Strategic human resource development. *Researchgate*, July, 23-44.
- Garavan, T. N., Costine, P., & Heraty, N. (1995). The emergence of strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 19(10), 4-10.
- Gilley, J. W., & Maycunich, A. (2000). *Organizational learning performance and change*. New York: Perseus.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). **블루오션 전략**(강혜구 역.). 서울: 교보문고. (원저 2005년 출판)
- McCracken, M., & Wallace, M. (2000). Exploring strategic maturity in HRD - rhetoric, aspiration or reality? *Journal of European Industrial Training*, 24(8), 425-468.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- OECD (2001). *Schooling for tomorrow: What future for our schools?* Paris:

OECD.

Pettigrew, A., Sparrow, P., & Hendry, C. (1988). The forces that trigger training. *Personnel Management*, 20(12), 28-32.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December, 61-78.

Torraco, R. J., & Swanson, R. A. (1995). The strategic roles of human resource development. *Human Resource Planning*, 18(4), 10-21.

Yorks, L. (2005). *Strategic human resource*. Mason, OH: Thomson South-western.



Abstract

Research on Strategic Human Resource Development Role Model of Educational Officer Training Center

Lim, Kyoungsu (Konkuk University Glocal Campus)

Lee, Heesu (Chungang University)

Lee, Jiyoung (Chungang University)

Koh, Herry (Chungang University)

The purpose of this study is to analyze the level of HRD of educational officers from the perspective of strategic human resources development and to redefine strategic HRD role model of educational officers' training institutes. This study was conducted through quantitative and qualitative research including focus group interviews, stakeholder questionnaires, and comparison of role models of 6 public training institutes. Next, we used the HRD approach model of Gilley and Maycunich to understand the level of educational officer training institutes. According to the results of study, the educational officer training center reached the high efficiency HRD level but it does not reach the strategic HRD. In order for HRD to become a strategic HRD in the future, HRD should be changed from learning and performance-based HRD to HRD that can realize learning, performance, and change. To this end, a strategic partnership between the central education training center and the city and provincial education training center is needed. Second, the role of core value sharing center, core competency development center, and meta training center should be increased and the role of competency evaluation center should be newly created. Third, it is necessary to establish three strategies and policies and plans, such as a leader of national education, a partner of education training, and a promoter of education culture.

keywords: educational officer HRD, strategic human resource development, HRD approach model