

# 시·도 교육훈련기관 역량강화를 위한 평가지표 개발

2009. 12.



# 목 차

I. 서 론 .....	1
제1장 연구의 배경과 목적 .....	1
제2장 연구의 범위 및 방법 .....	3
II. 지방공무원교육원 평가에 관한 이론적 논의 .....	5
제1장 지방공무원교육원 평가의 필요성과 목적 .....	5
제2장 지방공무원교육원의 평가지표체계 및 지표개발 .....	8
III. 지방공무원교육원 교육훈련의 운영 현황 .....	13
제1장 교육목표 및 교육훈련방향 .....	13
제2장 조직체계 .....	14
제3장 교육체계도 .....	15
제4장 교육훈련과정(2009년도) .....	16
IV. 지방공무원교육원의 평가지표 .....	20
제1장 개요: 평가지표의 모형과 지표선정의 기준 .....	20
제2장 평가지표의 내용 및 배점 .....	23
제3장 지방공무원교육원에 대한 평가지표별 세부평가척도 .....	27
V. 지방공무원교육원 평가지표의 적용 .....	44
제1장 개요: 시범평가의 과정 .....	44
제2장 시범평가 결과: 경기도 인재개발원을 중심으로 .....	45
VI. 시사점 및 정책제언 .....	48
제1장 시사점 .....	48
제2장 정책제언 .....	50



# I. 서론

## 제1장 연구의 배경과 목적

### 1. 추진배경

- 행정안전부의 지방행정연수원은 5급 이상의 관리자 교육과 전국적으로 통일성이 요구되는 내용에 관한 교육을 담당
- 시·도 공무원교육원은 6급 이하 기본·전문교육 등을 담당하면서 지방공무원 역량강화를 위한 핵심적인 역할을 수행하고 있음<sup>1)</sup>
- 공무원들은 대부분 시·도공무원교육원 업무를 시·도 본청에 비하여 소외된 업무로 인식하며 소극적 업무처리 행태를 보임
  - 지방공무원교육원 근무를 한직으로 인식하여 본청으로의 복귀를 기대하며, 연간 교육계획 수립 및 교육운영 시, 전례를 답습하거나 형식적으로 운영함
- 국가공무원의 경우, 관련규정(공무원교육훈련법 제15조)에 의거, 매년 교육훈련기관에 대하여 평가를 실시하고 시정을 요구함
- 반면 지방공무원의 경우, 국가직과 동일하게 평가관련 규정(지방공무원교육훈련법 제16조)이 있으나, 평가는 물론 교육내용에 대한 진단조차 제대로 실시되지 않고 있는 실정임
- 지방분권의 내실화를 확보하기 위하여 무엇보다 지방공무원의 인적역량 강화가 중요하고, 지방공무원 역량강화를 위해서는 지방공무원 교육훈련기관의 역량강화가 선결 조건임

---

1) 법개정으로 시도 공무원교육원에서도 5급 사무관의 관리자 교육이 가능하였으나 그 수요가 충분치 않아 현재는 제대로 시행되고 있지 않은 형편임

- 지방공무원 인적역량 강화를 위한 다양한 노력들이 시도되고 있으나, 지방공무원의 전문성은 국가공무원에 대하여 상대적으로 취약하다는 평가를 받고 있는 실정임
- 지방공무원 교육훈련 기관에 대한 역량수준 진단과 객관적인 평가지표 개발을 통하여 지방공무원에 대한 인적역량을 강화할 필요가 있음

## 2. 연구목적

- 지방공무원 역량강화를 위한 시·도 교육훈련기관의 활성화가 필요함
- 본 연구에서는 이에 대한 대안으로 교육훈련기관의 역량진단을 할 수 있는 평가지표를 개발하여 시범적으로 평가를 실시하여, 이를 바탕으로 지방공무원 역량강화를 도모할 수 있는 방안을 마련함
- 평가항목에 대한 영역별 평가를 통하여 지방공무원교육원의 추진성과를 효과적으로 평가할 수 있는 최적의 평가지표를 개발함
- 현재의 지방공무원교육원 교육훈련프로그램 및 관리운영이 지닌 문제점을 개선, 우수한 지방공무원교육원에 대한 지속적인 지원 강화, 지방자치단체 차원에서 우수한 인재양성에 기여할 수 있도록 지방공무원교육원에 대한 교육훈련체계관리 및 성과관리에 대한 평가가 필요함
  - 이를 위한 전제조건으로 객관적이며 측정 가능한 지표를 개발해야 함
- 본 연구의 목적은 2010년도 지방공무원교육원 역량강화를 위한 평가에 적용할 평가지표체계를 구축하고 그에 따른 평가매뉴얼을 작성하는데 있음
  - 따라서 객관성·타당성을 지니고 있는 평가지표를 개발함으로써 지방공무원교육원의 교육훈련프로그램 및 관리운영의 공정성 및 신뢰성을 확보할 수 있도록 함
  - 뿐만 아니라 평가결과의 활용방안을 모색하여 지방공무원교육원의 실질적 발전에 이바지하도록 유도함

## 제2장 연구의 범위 및 방법

### 1. 연구범위

- 지방공무원교육원의 역량강화를 위한 평가지표개발과 관련된 본 연구의 범위는 크게 2가지로 구분할 수 있음
  - 첫째, 지방공무원교육원의 ① 교육훈련프로그램 및 ② 교육원 관리운영에 대한 지표체계를 정립함
  - 둘째, 평가지표 및 평가매뉴얼을 개발함
  
- 2010년도 지방공무원교육원 역량강화를 위한 평가모형 및 지표개발
  - 평가모형: 지방공무원교육원의 교육 및 관리운영에 대한 ① 형성(Planning: 기획기능), ② 집행(Implementation: 집행기능), ③ 평가(Evaluation: 평가기능)로 구분하여 순환적 기능과 상호작용에 의한 체계(System)적 관점의 평가모형 활용
  - 지표개발: ① 교육훈련을 추진함에 있어 인적·물적 인프라에 대한 평가지표 개발, ② 교육훈련프로그램 사전계획-운영 및 방법-결과환류에 대한 평가지표 개발, ③ 경영실적·성과평가·자체역량에 대한 평가지표 개발, ④ 기관장의 리더십에 대한 평가지표 개발

### 2. 연구방법

- 본 연구의 수행방법은 문헌조사, 전문가 자문, 사례분석 등의 연구방법을 활용함
  - 지방공무원교육원의 역량강화를 위한 평가지표개발을 위하여 우선 기존의 문헌조사를 통하여 기관평가의 공통 요소를 추출하고 특히 지방공무원교육원과 관련하여 중요한 이슈와 핵심적인 사항을 정리함
  - 또한 문헌연구를 통하여 타 평가제도 중에서 공무원교육원 평가를 위한 주요 지표들을 벤치마킹함

- 지방공무원교육원에 대한 객관적이고 공정한 평가지표를 개발하기 위하여  
현재 교육원에 근무하는 전문가들의 자문을 청취함
  - 적실성 있는 평가지표의 개발을 위하여 전문가들의 의견 반영이 필요함
  
- 지방공무원교육원 운영에 있어서 지역적 형평성 및 실태반영의 충실성을  
제고하기 위하여 사례지역을 선정하고 예비조사 및 평가지표의 타당성 조  
사를 실시함

## Ⅱ. 지방공무원교육원 평가에 관한 이론적 논의

### 제1장 지방공무원교육원 평가의 필요성과 목적

#### 1. 평가의 개념

- 평가란 사전에 설정된 목표에 대하여 사후적 점검을 의미함(최용환, 2007; 배용수, 2006)
  - 즉, 사전적 목표의 달성도를 점검하고 향후 과제를 발굴하기 위한 것으로 이해함
  - 애초에 의도된 바가 계획대로 잘 진행되었는지 그리고 예상된 결과를 얻었는지를 점검하는 것임
  - 결과에 대한 판단은 특정한 기준에 기초하여 이루어져야 함
  - 또한 판단기준은 공정하고 객관적이어야 함
  - 기준의 공정함과 객관성은 피평가자의 동의와 수용의 정도와 비례함
  - 또한 평가결과가 설득력이 있어야 하며 결과의 활용에 대한 언급이 있어야 함
  
- 따라서, 평가는 보다 분명하고 명확한 목적과 기준에 따라 체계적으로 설계되어야 하고 객관적이며 종합적인 관찰을 필요로 함(곽병선, 1998)
  - 평가란 피 평가자 또는 기관의 주요 활동이나 행위에 대한 유용한 정보를 체계적으로 수집하고 분석하는 과정이라고 할 수 있음
  - 따라서 평가는 피 평가자 또는 기관의 목표 설정 및 하위목표의 수립, 집행활동, 산출 및 평가, 환류라는 일련의 과정을 통해 이루어짐



- 즉, 평가란 하나의 조직에 대한 주어진 경영환경 및 조건 하에서 목표달성여부 등 다양한 경영활동의 결과를 사전에 설정된 평가지표에 따라 종합적·과학적으로 분석 및 측정하는 것을 의미함(한국지방행정연구원, 1989)
- 평가의 또 다른 특징은 평가가 과거의 실적에 대한 사정(査定)을 통해 조금 더 나은 방향으로 나아가기 위한 행위라고 할 수 있음(한국지방행정연구원, 2001)<sup>2)</sup>
  - 평가의 목표가 과거지향 보다는 미래지향적임
  - 즉, 평가는 바람직한 방향과 기준에 맞도록 지표를 개발하여 현재의 상황 보다는 조금 더 발전된 형태로 개선될 수 있도록 하기 위함

## 2. 평가의 필요성

- 지방공무원의 교육훈련을 담당하고 있는 주체로서 공무원교육원은 지방공무원들의 직무역량과 개인의 소양역량을 개발하여 경쟁력있는 지방공무원을 배양하는 역할을 맡고 있음
  - 즉, 지방공무원 교육훈련을 공급하는 교육기관의 완전 자유화가 되어 있지 않은 현재의 상황에서 거의 유일하게 지방공무원을 교육시키는 역할을 맡고 있음
- 그동안 지방공무원교육원은 시도 자치단체장의 지휘·감독 하에서 지방공무원의 역량강화를 위하여 교육환경의 개선과 프로그램을 개발·운영해 오고 있음

2) 평가에 대하여 학자들이 정의한 내용을 정리하면 다음과 같음

- Poister(1983: 3): 설정된 목표에 도달해 가는 과정을 정기적으로 평가하여 해당 프로그램을 향상시키기위한 노력
- Nachmisa(1997: 4): 진행 중인 사업이 달성하고자 하는 목표가 대상집단에 미치는 효과를 객관적·체계적·실증적으로 검토하는 것
- Evert Vedung(1995: 19): 정부개입의 과정과 산출물(결과) 등의 장점, 유용성, 가치 등을 사후적으로 정밀하게 사정하여 미래에 반영하는 작업

- 그러나 교육훈련에 대한 자치단체장의 낮은 관심과 적은 예산으로 교육훈련의 성과가 미미한 형편임
  - 또한 공무원교육원에 근무하는 공무원의 경우에도 잠시 거쳐가는 자리로 인식하는 경우가 많아 정열적으로 업무에 매진하기 어려운 조건임
- 한편 경쟁의 시대에 공무원교육원만이 평가에서 예외일 수 없음. 지방자치단체의 효율성과 경쟁력 제고를 위하여 반드시 필요한 인적역량을 개발하기 위해서 상대적으로 정체되어 있는 공무원교육원의 생산성 및 운영의 효율성이 전제되어야 하는데 이를 위해서는 공무원교육원에 대한 평가 작업이 필요함
- 평가를 통한 경쟁이 결코 공무원교육훈련의 발전을 위하여 최선의 방법이라고 생각할 수는 없음. 그러나 그동안 한 번도 지방공무원교육원에 대한 평가가 이루어지지 않아 왔던 점을 고려하여 공정하고 객관적인 평가를 통하여 지적된 문제점에 대한 개선방안을 모색해야 하며, 평가의 결과가 환류되어 공무원교육원 운영에 발전적으로 작용할 필요성이 있음

### 3. 평가의 목적

- 공무원교육원에 대한 평가가 공무원교육원간의 차이를 부각시키고 순위 경쟁을 유발하여 내용보다는 형식에 치중하는 것에 있는 것은 아님
- 공무원교육원 운영에 대한 평가의 목적은 규제나 처벌에 있기 보다는 자율성을 제고시키며 교육원 운영이 바람직한 방향으로의 개선에 있음
  - 즉, 교육원에 대한 평가가 교육원간의 제로섬(zero-sum)게임을 유발하기 보다는 상호 윈-윈(win-win)할 수 있는 경쟁구도를 만드는 것임

- 폐쇄적인 것보다는 개방적일수록 교육원 운영이 긍정적으로 발전할 수 있음
  - 다른 교육기관과의 비교를 통해서 또는 평가를 통해 자체적인 문제점을 발견할 수 있으며 교육원 운영의 바람직한 방향과 기준을 배우고 이를 실천할 수 있는 기회를 갖게 됨
- 특히 평가 결과의 환류에서 공무원교육원의 부족한 점이나 문제점에 대한 평가기관의 컨설팅을 받고 이를 통해 개선방안을 모색해 볼 수 있음
  - 또한 공무원교육원 운영에 대한 자치단체장의 관심과 투자를 유발할 수 있어 실질적인 평가의 성과를 얻을 수 있음

## 제2장 지방공무원교육원의 평가지표체계 및 지표개발

### 1. 평가지표체계

- 지표체계는 평가대상을 합리적으로 평가하기 위한 틀이나 준거의 기준을 의미하며, 주로 평가대상 사업이나 업무의 목표에 초점을 두고 구성됨(행정안전부, 2008)
- 평가대상이 사업이라면 해당 사업의 목표-전략-수단-평가지표-측정지표를 체계적으로 제시해 놓은 평가 틀이 평가지표체계라 할 수 있음(행정안전부, 2008)
- 해당 사업과 업무의 추진목표에서 출발하여 목표를 달성하기 위한 전략, 이를 실현할 수 있는 수단, 실현 정도를 측정할 수 있는 지표, 그리고 이들 지표의 구체적인 측정방법이 하향적으로 연계되어 전체적인 평가 틀을 구성하게 됨(행정안전부, 2008)

- 시·도 교육훈련기관의 역량강화를 위한 평가지표체계는 크게 ① 교육훈련프로그램에 대한 평가지표와 ② 교육원 관리운영에 대한 평가지표로 나누게 됨
  - 교육훈련프로그램 평가지표체계는 궁극적으로 교육원의 설립목적에 대한 평가로서 교육생에게 제공되는 양적·질적 교육훈련프로그램에 대하여 평가를 실시함. 본 평가체계는 (가) 체계적·효율적인 교육훈련을 제공하기 위한 인프라 구축에 대한 평가와 (나) 교육훈련프로그램에 대한 계획 및 운영에 대한 평가를 중점적으로 이루어지게 됨
  - 교육원 관리운영 평가지표체계는 교육원에 대한 일련의 경영평가를 실시하는 것으로 해석할 수 있으며, (가) 교육원의 경영실적·성과평가·자체역량에 대한 평가가 이루어지며 (나) 교육원을 이끌어 나가는 기관장의 리더십에 대한 평가가 실시됨
  
- 결론적으로 지방공무원교육원에 대한 평가체계가 갖는 의의는 교육원 설립의 궁극적 목적(목표) 달성에 대한 평가 및 교육원이 제공하는 교육의 질·양적 서비스에 대한 산출결과와 그 영향에 대한 평가를 의미함
  - 따라서 교육원이 달성하고자 하는 목표의 성취여부를 측정하며 나아가서는 교육원이 추구하는 가치와 이념의 적실성까지도 평가기준으로 삼을 필요가 있음(노화준, 2001)

## 2. 평가지표 유형

- 평가에 활용되는 지표는 지방공무원교육원(시·도 교육훈련기관)이 달성하고자 하는 목표인 교육원 목표의 달성도를 양적 및 질적으로 제시하는 지수를 의미하며, 교육원의 관리운영에 대한 양적 및 질적인 면을 지표화하는 것임
  
- 평가지표는 성과목표의 달성도를 어떻게 측정하고, 측정결과를 어떻게 관리할 것인가에 대한 구체적인 방법을 알려주며, 조직과 조직의 구성원이

성과목표를 달성하기 위하여 무엇을 어떻게 해야 하는지를 명확하게 알 수 있도록 도와줌

- 평가지표의 용도는 다음과 같이 4가지로 단순화할 수 있음
  - 첫째, 지방공무원교육원의 목표달성에 대한 일련의 과정을 평가함
  - 둘째, 교육원에서 제공하는 교육훈련프로그램을 수혜 받는 교육생 및 이해관계자에 대한 서비스 제공자의 책임감 증대를 유도함
  - 셋째, 교육원 발전의 기회를 갖기 위한 성과비교 및 측정을 목적으로 함
  - 넷째, 교육원 성과 수준을 공표함으로써 교육원에 대한 일체의 교육훈련 서비스 개선을 유도함
  
- 평가지표는 계량적으로 측정가능한지 여부에 따라 정량지표(계량지표)와 정성지표(비계량지표)로 구분되며, 그 특징은 다음의 <표 1>과 같음
  - 지표설정시, 객관적인 측정이 가능하고 지속적인 평가를 통하여 성과의 변화를 파악하는데 용이하도록 정량지표 위주로 설정하는 것이 바람직함
  - 다만 교육원의 성과평가를 정량지표로만 측정하는 것에는 한계가 존재하기 때문에 일부 평가요소에 대해서는 정성지표를 활용하는 것이 필요함

<표 1> 계량적 측정여부에 따른 분류

구분	정량지표	정성지표
정의	·구체화된 양적 수치로 측정이 가능	·양적 수치로 측정이 불가능
특성	·평가자의 주관이 개입될 수 없음 ·반복측정시 동일한 결과를 도출	·평가자의 주관에 개입할 개연성이 높음 ·동일한 측정의 경우에도 상이한 결과가 도출될 개연성이 높음

### 3. 평가지표 구성요소

- 시·도 공무원교육원의 평가지표 유용성을 보장하기 위하여 평가지표가 지녀야 할 기본적인 요소는 다양하나 일반적으로 다음과 같은 4가지 요소로 정리될 수 있음

<표 2> 평가지표의 기준과 내용

기준사항	내용
구체성(Specific)	·평가지표가 구체적으로 표현되어야 함
측정가능성(Measurable)	·평가지표가 실제로 측정 가능하도록 만들어져야 함
달성가능성(Achievable)	·평가지표는 현실적으로 달성 가능한 수준이어야 함
타당성(Relevant)	·평가지표는 평가대상 업무(정책 및 사업)의 추진목표와 관련성이 높아야 함

- 평가지표는 우선 구체성을 띠어야 함. 평가하고자 하는 대상과 내용에 대해서 구체성을 띠는 지표이어야 객관적인 평가가 가능함
  - 평가지표는 평가 목적이 충분히 반영되고 평가 대상의 특징을 정확히 파악할 수 있어야 함
- 평가지표는 측정가능한 범위 내에서 만들어져야 함. 실제 우리들의 생활이나 평가 대상은 복합적인 성격을 띠고 있음. 따라서 모든 대상이나 활동을 모두 평가하기 위한 지표를 개발하기는 거의 불가능함
  - 따라서 측정가능한 범위 내에서 평가지표를 개발할 필요성이 있음
  - 이는 평가과정에서 평가자의 자의성이 개입하는 것을 방지해 주는 역할을 함
- 평가의 목적이 바람직한 모습을 기대하면서 현재 보다는 높은 기준을 적용하려는 특징이 있으며 그럼에도 불구하고 현실적으로 피 평가자가 그 지표들을 달성할 수 있는 범위 내에서 지표개발이 이루어져야 함

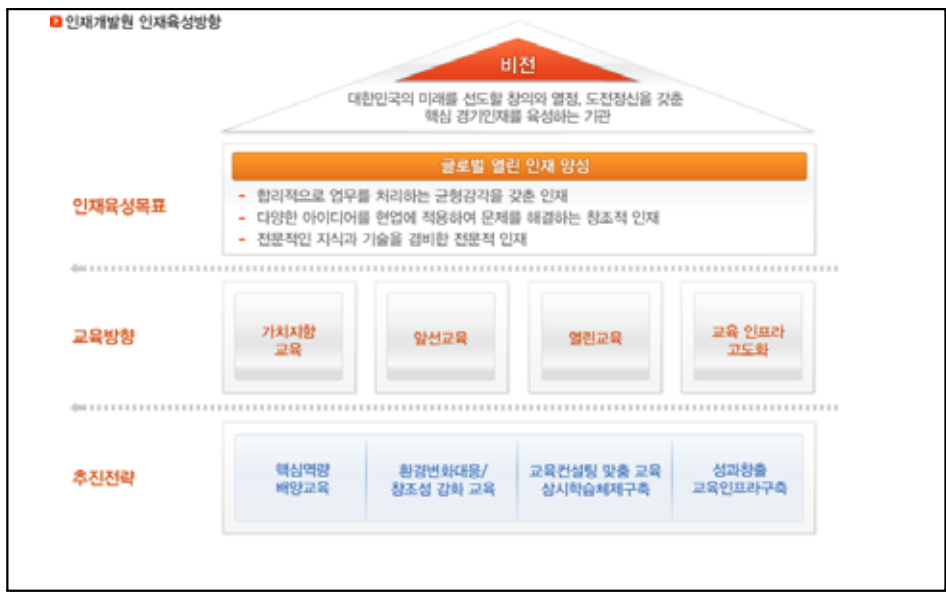
- 평가의 목적이 피 평가자 또는 기관의 현재 수준 또는 문제를 개선하려는 데 있기 때문에 충분히 달성 가능한 지표를 제시해야 동기부여가 되고 실제로 개선의 효과가 생길 수 있게 됨
- 평가지표가 현실을 충분히 반영해야 함. 즉, 지표들이 피 평가자나 기관으로부터 외면당하는 경우에는 평가의 효과가 반감될 수밖에 없음
- 지표들이 피 평가자 또는 기관의 사업 목적이나 정책이 추구하는 목표나 방향을 정확히 평가할 수 있을 때 타당성을 인정받게 됨
- 지표들이 타당성을 확보하기 위해서는 평가 대상에 대한 충분하고 명확한 이해를 기초로 전제되어야 함

### III. 지방공무원교육원 교육훈련의 운영 현황 : 경기도 인재개발원을 중심으로

#### 제1장 교육목표 및 교육훈련방향

- 경기도 인재개발원의 비전은 '대한민국의 미래를 선도할 창의와 열정, 도전정신을 갖춘 핵심 경기인재를 육성하는 기관'이며, 글로벌 열린 인재 양성을 교육목표로 함
- 교육방향은 '가치지향 교육, 앞선교육, 열린교육, 교육 인프라 고도화'이며, 추진전략으로 핵심역량 배양교육, 환경변화대응·창조성 강화교육, 교육컨설팅 맞춤형 교육 상시학습체제 구축, 성과창출교육인프라 구축 등임

<그림 1> 경기도 인재개발원 인재육성방향





## 제2장 조직체계

- 주요부서로서 교육컨설팅과, 역량개발지원과, e-러닝센터가 있음
- 교육컨설팅과에는 전략교육팀, HRD컨설팅, 교육서비스팀이 있으며 모두 24명의 직원이 근무하고 있음
  - 주요 업무는 청사관리, 예산(결산)·회계, 물품구매 및 계약, HRD컨설팅 업무, 교육서비스업무, 자료실 운영, 중국교류 및 외국어과정 등이 있음
- 역량개발지원과는 연구기획팀, 핵심인재개발팀, 리더십교육팀, 직무전문교육팀으로 구성되어 있으며 모두 21명의 직원이 근무하고 있음.
  - 주요업무는 교육훈련계획·업무계획수립, 과정평가 및 지원, 신규자과정관련 종합기획, G-Value과정 운영, 리더십교육총괄, 핵심리더과정 운영, 소양교육과정 운영, 평가분석, 교재편찬 및 원고정리 업무 등을 수행하고 있음
- e-러닝센터에는 e-러닝운영팀, e-러닝개발팀, e-러닝전략T/F팀이 있으며 모두 10명의 직원이 근무하고 있음
  - 주요 업무는 e-러닝센터 업무, 정보화집합과정, 민간임차과정, 교육기자재 운영 및 관리, 서무·회계·문서접수 업무 등을 수행하고 있음

<그림 2> 경기도 인재개발원 조직도



### 제3장 교육체계도

- 경기도 인재개발원은 공무원의 역량기반교육, 상시학습체제 구축, 교육컨설팅제공에 초점을 두고 있으며, 역량기반교육은 핵심역량, 리더십역량, 직무전문역량, 글로벌역량으로 구분되어 있음
  - 핵심역량의 경우 3급이상 및 4급은 경기리더십 아카데미 과정, 5급부터 9급까지는 각 직급별 G-Value 과정이 설치되어 있음
  - 리더십역량은 3급이상은 비전리더십과정, 4급은 전략리더십과정이 있으며, 5급은 팀리더과정, 6급은 차세대리더과정, 7급은 실무리더과정, 8급이하는 셀프리더과정이 설치되어 있음
  - 직무전문역량은 5급이하의 공무원을 대상으로 하며 실무과정임. 주요 세부과정을 보면 갈등협상관리전문, 전략기획전문가과정, 정보화역량향상과정, 도시디자인전문가과정, 교통물류전문가과정, 문화관광상품개발과정, 나도홍보전문가과정 등이 있음
  - 글로벌역량과정 역시 5급이하를 대상으로 하며, 장·단기 국외훈련, 세계속의 경기인 과정, 글로벌챌린지 체험연수과정 등이 있음
  
- 이외에 상시학습체제 구축, 교육컨설팅제공 프로그램이 있어 경기도 사이버아카데미의 운영 및 기관별 역량조사를 통한 교육컨설팅을 제공하거나 맞춤형교육을 실시하고 있음

<그림 3> 경기도 인재개발원 교육체계도

**교육 체계도**

교육종점/ 개편방향	핵심역량	리더십역량	직무전문역량	글로벌역량	
역량기반교육	3급이상	경기리더십 아카데미	비전리더십과정	실 무 과 정 심화과정(신설) >갈등협상관리전문 >전략기획전문가과정 >정보화역량향상과정 심화과정(개편) >도시디자인전문가과정 >교통물류전문가과정 >문화관광상품개발과정 >나도홍보전문가과정	글로벌 세계속의 경기인 체 협 연 수 장·단기 국외훈련
	4급		전략리더십과정		
	5급	5급 G-Value 과정	팀리더과정		
	6급	6급 G-Value 과정	차세대리더과정		
	7급	7급 G-Value 과정	실무리더과정		
	8급이하	8~9급 G-Value 과정	셀프리더과정		
상시학습 체제구축	>상시학습체제구축(자기역량개발계획 수립 및 교육이수시간제 등) >경기도 사이버아카데미 운영				
교육컨설팅제공	기관별 역량조사를 통한 교육컨설팅 제공 및 맞춤형교육 실시				

### 제4장 교육훈련과정(2009년도)

- 경기도 인재개발원의 2009년 교육과정은 모두 121개 과정이며, 유형별로 보면 자체집합교육 74개, 위탁집합교육 3개, e-직무교육(사이버교육)이 44개임
- 이를 과정별로 보면, 공통직무과정 13, 글로벌과정 5, 도민교육과정 2, 리더십과정 6, 사이버과정 44, 소양과정 3, 신규자과정 2, 장기교육과정 1, 전문직무과정 27, 정보화과정 8, 핵심가치과정 9, 기타 1과정이며 이를 보다 세부적으로 살펴보면 <표 3>과 같음

<표 3> 경기도 인재개발원 교육훈련과정

유형	분류	과정명	기타
자체집합	공통직무과정	갈등협상관리과정	
자체집합	공통직무과정	공유재산관리과정	
자체집합	공통직무과정	나도홍보전문가과정	
자체집합	공통직무과정	부패방지과정	
자체집합	공통직무과정	블루오션 과정	
자체집합	공통직무과정	성공전략분석과정	
자체집합	공통직무과정	성공전략실천과정	
자체집합	공통직무과정	스피치과정	
자체집합	공통직무과정	저탄소녹색성장과정	
자체집합	공통직무과정	전략기획전문과정	
자체집합	공통직무과정	정보역량향상과정	
자체집합	공통직무과정	창의력개발과정	
자체집합	공통직무과정	통일대비역량강화과정	
자체집합	글로벌과정	세계속의 경기인	
위탁집합	글로벌과정	영어회화과정(1주)	
위탁집합	글로벌과정	영어회화과정(2주)	
위탁집합	글로벌과정	중국교류과정(중국연수과정)	
자체집합	글로벌과정	중국교류과정(한국연수과정)	
자체집합	기타	설문용 과정	
자체집합	도민교육과정	1기 시민사회단체전문가과정	
자체집합	도민교육과정	1기 주민자치위원회 지...	
자체집합	리더십과정	셀프리더과정	
자체집합	리더십과정	시군리더십과정	
자체집합	리더십과정	실무리더과정	
자체집합	리더십과정	차세대글로벌리더과정	
자체집합	리더십과정	차세대리더과정	
자체집합	리더십과정	팀리더과정	
e-직무	사이버과정	e-건강관리	
e-직무	사이버과정	e-공문서작성을 위한 ...	
e-직무	사이버과정	e-기획력	
e-직무	사이버과정	e-대인관계	
e-직무	사이버과정	e-도전기획전문가되기	
e-직무	사이버과정	e-발표잘하는법	
e-직무	사이버과정	e-변혁적리더십	
e-직무	사이버과정	e-보고서잘쓰는법	
e-직무	사이버과정	e-상상실현창의력개발실무	
e-직무	사이버과정	e-성과관리와프로세스과정	
e-직무	사이버과정	e-속뜻풀이한자과정	
e-직무	사이버과정	e-실전변화관리	
e-직무	사이버과정	e-액션리더십	
e-직무	사이버과정	e-역사에서배우는 공직...	
e-직무	사이버과정	e-창의력	

유형	분류	과정명	기타
e-직무	사이버과정	e-코칭스킬향상	
e-직무	사이버과정	e-혁신사례연구	
e-직무	사이버과정	e-홍보업무의이론과실제	
e-직무	사이버과정	e-Formal Bus...	
e-직무	사이버과정	e-Internatio...	
e-직무	사이버과정	e-Speech&Com...	
e-직무	사이버과정	e-영어 (중급)회화	
e-직무	사이버과정	e-정부역할영어로 표현하기	
e-직무	사이버과정	e-중국어초급	
e-직무	사이버과정	e-초급일본어	
e-직무	사이버과정	e-네트워크관리	
e-직무	사이버과정	e-디지털이미지편집	
e-직무	사이버과정	e-실무예제로배우는 포토샵	
e-직무	사이버과정	e-엑셀2003	
e-직무	사이버과정	e-윈도우XP기초과정	
e-직무	사이버과정	e-인터넷활용기초과정	
e-직무	사이버과정	e-정보공개제도의 이해	
e-직무	사이버과정	e-파워포인트과정	
e-직무	사이버과정	e-프리젠테이션스킬	
e-직무	사이버과정	e-기록물관리	
e-직무	사이버과정	e-민법총칙(II)	
e-직무	사이버과정	e-법제실무과정	
e-직무	사이버과정	e-사무관리실무	
e-직무	사이버과정	e-의전실무	
e-직무	사이버과정	e-자치법규	
e-직무	사이버과정	e-지방세실무	
e-직무	사이버과정	e-지방자치제도	
e-직무	사이버과정	e-지방재정제도	
e-직무	사이버과정	e-행정법실무과정	
자체집합	소양과정	부동산상식과정	
자체집합	소양과정	웃음파워과정	
자체집합	소양과정	재테크기본과정	
자체집합	신규자과정	신규자 과정	
자체집합	신규자과정	신규공직자 입문과정	
자체집합	장기교육과정	핵심리더과정	
자체집합	전문직무과정	HR 컨설턴트양성과정	
자체집합	전문직무과정	건축행정과정	
자체집합	전문직무과정	공공디자인과정	
자체집합	전문직무과정	공무원강사 강의스킬 향상	
자체집합	전문직무과정	공중화장실과정	
자체집합	전문직무과정	교육기획운영실무과정	
자체집합	전문직무과정	교통행정과정	
자체집합	전문직무과정	노인복지과정	

유형	분류	과정명	기타
자체집합	전문직무과정	농업과학기술행정	
자체집합	전문직무과정	다문화사회지원과정	
자체집합	전문직무과정	도서관과정	
자체집합	전문직무과정	도시디자인전문가과정	
자체집합	전문직무과정	도시행정과정	
자체집합	전문직무과정	문화관광상품개발과정	
자체집합	전문직무과정	보건행정과정	
자체집합	전문직무과정	보고능력과정	
자체집합	전문직무과정	사회복지과정	
자체집합	전문직무과정	액션러닝(AL)코치양성과정	
자체집합	전문직무과정	위생관리과정	
자체집합	전문직무과정	지방세정과정	
자체집합	전문직무과정	지방의회지원과정	
자체집합	전문직무과정	토목행정과정	
자체집합	전문직무과정	토지보상과정	
자체집합	전문직무과정	학습동아리 러닝코치양성과정	
자체집합	전문직무과정	행복한퇴직설계과정	
자체집합	전문직무과정	환경행정과정	
자체집합	전문직무과정	회계실무과정	
자체집합	정보화과정	PC운영관리과정	
자체집합	정보화과정	UCC제작과정	
자체집합	정보화과정	개인정보 보호과정	
자체집합	정보화과정	엑셀중급과정	
자체집합	정보화과정	이미지편집과정	
자체집합	정보화과정	전산기획실무	
자체집합	정보화과정	컴퓨터활용능력향상과정	
자체집합	정보화과정	프리젠테이션	
자체집합	핵심가치과정	5급 G-Value 과정	
자체집합	핵심가치과정	6급 G-Value 과정	
자체집합	핵심가치과정	7급 G-Value 과정	
자체집합	핵심가치과정	8~9 G-Value 과정	
자체집합	핵심가치과정	경기도 바로알기과정(3월)	
자체집합	핵심가치과정	경기도바로알기 5급 승...	
자체집합	핵심가치과정	경기도바로알기(A/L)	
자체집합	핵심가치과정	통합 G-value과정	
자체집합	핵심가치과정	행정인턴과정	

## IV. 지방공무원교육원의 평가지표

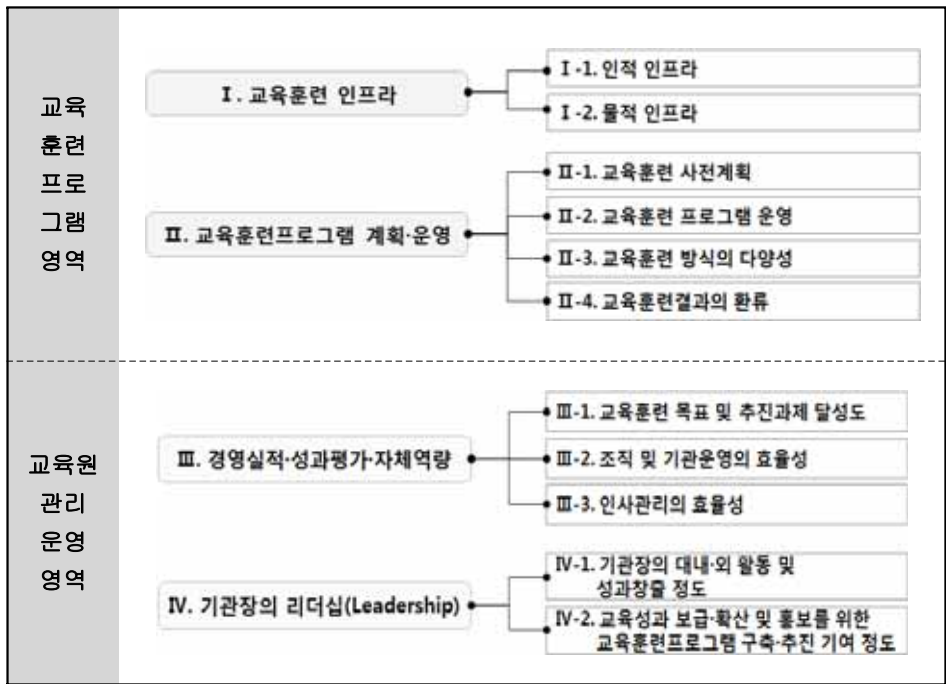
### 제1장 개요: 평가지표의 모형과 지표선정의 기준

#### 1. 평가지표의 모형

- 시·도 공무원교육원의 평가를 위하여 우선 평가의 대상은 교육훈련의 프로그램 분야와 교육원의 관리운영적인 측면임
  - 교육원의 교육훈련 프로그램은 교육원의 주요한 평가대상으로, 실질적으로 교육원이 제 역할을 충실히 하고 있는지를 평가할 때 교육원이 수행하는 기본적인 역할과 기능은 교육훈련 프로그램의 충실성에 있음
  - 교육원의 운영적 측면 또한 공공기관으로서 조직의 효율적 운영 여부를 평가하는데 있어서 필수적인 부분임
  
- 교육훈련 프로그램 분야에서의 구체적인 평가항목은 교육훈련 인프라로서 인적 및 물적 인프라를 평가함
  - 인적 인프라는 교육훈련을 담당하는 사람들의 역량 및 자질에 대한 평가이며, 이는 교육훈련 전달자의 자질이 교육성과에 중요한 영향을 미칠 수 있기 때문임
  - 교육원의 예산 및 실질적인 강사수당 등은 인적 인프라가 충분히 발휘될 수 있는 물적 인프라를 제공하는 것임
  
- 교육훈련 프로그램을 계획하고 운영하는 항목에서는 교육훈련이 철저한 사전계획에 의하여 실시되는지 또는 어떠한 방식으로 교육훈련이 이루어지는지 등을 평가하는 것임
  - 또한 교육훈련의 결과가 어떻게 활용되는지도 평가의 대상이 됨

- 교육원 관리운영에 있어서 주요 평가대상은 교육원의 경영실적 및 자체역량 그리고 기관장의 리더십 등임
  - 교육원의 경영실적 및 자체역량을 평가하기 위해서는 교육원이 어떠한 교육 목표를 설정해 놓고 있으며 목표달성도는 어느 정도인지 등을 평가함
  - 기관장의 리더십은 교육원을 운영하는데 있어서 매우 중요하며 기관운영의 효율성이 결국 기관장의 의지 여부에 달려있다고 판단되기 때문에 중요한 평가대상으로 간주함

<그림 4> 평가지표의 모형





## 2. 평가지표 선정의 기준

- 각 평가항목에 따른 구체적인 평가지표를 선정하는데 있어서 본 연구에서 채택하는 지표의 기준은 객관성, 타당성, 목표지향성, 포괄성 등임 (<표 4> 참조)
- 우선 평가지표는 어느 쪽에서 치우침이 없이 보편적으로 적용될 수 있어야 함
  - 각 시·도 지방공무원교육원의 역량과 성과는 차이가 있음
  - 특히 대도시 지역과 농촌 지역에서의 차이가 나타남
  - 그럼에도 불구하고 최대한 보편적으로 적용될 수 있는 지표를 개발함
- 각 시·도 공무원교육원의 역량 및 성과를 평가하고자 할 때 평가지표가 현실적으로 적용 가능해야 함
  - 최대한 교육원 운영의 현실을 반영한 지표를 개발함
  - 현실과 무관한 지표는 무의미 함
- 평가의 목적이 과거나 현재 보다는 앞으로 더 나아지도록 하기 위함이기 때문에 현재 수준 보다는 바람직한 방향과 수준을 기준으로 하여 평가지표를 개발함
  - 그동안 교육원 운영과정에서 문제점으로 지적되었던 분야에서도 향후에는 더 나아져야 한다는 의도에서 평가지표의 수준을 상향조정하도록 함
- 교육원 운영의 다양한 측면을 측정하고 평가하기 위하여 정량적 지표뿐만 아니라 정성적 지표도 포함함
  - 우선 교육원의 관리운영적 측면뿐만 아니라 프로그램의 운영도 평가 대상에 포함시키고 정량적으로 측정이 불가능하거나 힘든 경우에는 정성적인 지표를 포함하여 충실히 현실을 반영하도록 하였음

<표 4> 시·도 공무원교육원 평가의 기준과 내용

기준사항	내용
객관성(Objective)	·평가지표가 편파적이지 않고 보편적이어야 함
타당성(Relevant)	·평가지표가 실제로 적용가능해야 함
목표지향성(Goal-Oriented)	·평가지표는 미래지향적이어야 함
포괄성(Comprehensive)	·평가지표는 다양한 평가영역에서 개발됨

## 제2장 평가지표의 내용 및 배점

### 1. 시·도 교육훈련기관의 평가지표분류 및 평가내용

#### ○ 시·도 교육훈련기관의 역량강화 평가지표 및 배점

영역	부문	비율	평가지표	배점
교육훈련 프로그램 영역 (70%)	교육훈련 인프라	(30%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪인적 인프라</li> <li>▪물적 인프라</li> </ul>	30점
	교육훈련프로그램 계획·운영	(40%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪교육훈련 사전계획</li> <li>▪교육훈련 프로그램 운영</li> <li>▪교육훈련 방식의 다양성</li> <li>▪교육훈련결과의 환류</li> </ul>	40점
교육원 관리운영 영역 (30%)	경영실적 ·성과평가 ·자체역량	(12%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪교육훈련 목표 및 추진과제 달성도</li> <li>▪조직 및 기관운영의 효율성</li> <li>▪인사관리의 효율성</li> </ul>	12점
	기관장의 리더십	(18%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪기관장의 대내·외 활동 및 성과 창출 정도</li> <li>▪교육성과 보급·확산 및 홍보를 위한 교육훈련프로그램 구축·추진 기여 정도</li> </ul>	18점

- 시·도 교육훈련기관의 역량강화를 위한 평가는 교육훈련프로그램영역(70%)+교육원 관리운영 영역(30%), 100점(100%) 만점으로 평가평점을 집계함
  - 교육훈련프로그램 영역에서 교육훈련 인프라 부문은 30%의 평가비중을 지니고 있으며, 교육훈련프로그램 계획 및 운영 부문은 40%의 평가비중을 가짐
  - 교육원관리운영 영역에서 경영실적·성과평가·자체역량 부문은 12%의 평가비중을 가지며, 기관장의 리더십 부문은 18%의 평가비중을 지님
  - 이와 같은 평가비중은 본 연구를 수행하면서 관련전문가, 관련공무원 등이 참여한 3회의 워크숍과 현지출장을 통한 시·도의 담당공무원 및 지방공무원교육원 담당공무원의 면접조사, 그 외 워크숍 및 면접조사에 참여치 못한 시도 공무원교육원 담당공무원의 서류조사 결과를 중심으로 도출하였음
  - 각 평가지표의 배점도 동일한 과정을 통해 도출하였음

## 2. 시·도 교육훈련기관의 세부적인 평가지표와 배점

- 평가항목 및 지표: 2개 영역, 4개 부문, 11개 항목, 30개 세부지표

평가지표	세부평가지표	배점
<b>I. 교육훈련 인프라 부문 소계</b>		<b>30점</b>
<b>I-1. 인적 인프라</b>	① 교육원 소속 공무원의 평균 재직기간 ② 교육관련 직원 중 계약직/별정직의 비율 ③ 교수요원의 학위취득(석·박사) 여부 및 비율 ④ 교육운영요원이 담당하는 평균 과정수	15점
<b>I-2. 물적 인프라</b>	① 시·도 예산 중, 교육원 예산의 비율 ② 교육원 전체예산 중, 강사수당(외부강사) 비율 ③ 외부전문기관과의 교류협력 건수	15점

II. 교육훈련프로그램 계획·운영 부문 소개		40점
II-1. 교육훈련 사전계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 교육계획 수립시, 전문가 중심의 교육훈련 심의기구 구성여부</li> <li>② 전년도 비효율적인 교육과정에 대한 보완 및 개선방안을 마련하여 당해년도 교육과정에 반영 여부</li> </ul>	6점
II-2. 교육훈련 프로그램 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 자체교육 및 특성화교육의 비율</li> <li>② 수준별 교육과정(초급-심화) 개설·운영 여부</li> <li>③ 주말 및 야간교육과정 운영 비율</li> <li>④ On/Off-Line 병행(Blended) 교육과정 운영 비율</li> <li>⑤ Cyber교육과정(e-Learning) 운영 비율</li> <li>⑥ 운영프로그램 중, 독립된 공무원 윤리 교육과정 개설 여부(※청렴도·부패방지 등)</li> <li>⑦ 정부현안 시책과 연계된 교육훈련 프로그램 반영정도(비율)</li> </ul>	20점
II-3. 교육훈련 방법의 다양성	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 현장체험학습 강좌 비율</li> <li>② 교육과정 운영의 효과성을 극대화하기 위하여 참여식 교육훈련 방법 활용 비율(※분임토의·게임·실험실습 등의 수강생의 실질적인 참여식 수업)</li> </ul>	5점
II-4. 교육훈련 결과의 환류	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 교육훈련에 대한 고객만족도 조사가 제3의 조사기관을 통해 실시하였는지 여부</li> <li>② 교육훈련 프로그램에 대한 고객만족도 조사결과를 바탕으로 교육훈련계획에서 교육강좌의 신설·폐지 비율</li> <li>③ 교육훈련 프로그램에 대한 고객만족도 조사결과가 On-line 및 Off-line을 통해 공개되었는지 여부(※교육원 홈페이지 및 교육훈련계획(안)을 통해 공개 여부)</li> </ul>	9점

<b>Ⅲ. 경영실적·성과평가·자체역량 부문 소개</b>		<b>14점</b>
Ⅲ-1. 교육훈련 목표 및 추진과제 달성도	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 당해년도 교육원의 목표 및 세부과제 추진에 대한 달성 정도</li> <li>② 최초 교육훈련계획 수립 목표치 대비 실제 수강비율의 달성 비율</li> </ul>	5점
Ⅲ-2. 조직 및 기관운영의 효율성	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 효율적인 조직운영을 위한 제도(시스템) 구축 및 운영 정도</li> </ul>	4점
Ⅲ-3. 인사관리의 효율성	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 우수부서 및 우수직원(교수요원 및 행정요원)의 실적에 대한 성과(인센티브)지급 및 제공 비율</li> </ul>	5점
<b>Ⅳ. 기관장의 리더십 부문 소개</b>		<b>16점</b>
Ⅳ-1. 기관장의 대내·외 활동 및 성과창출 정도	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 교육원 내, 직원교육 실시 횟수를 통한 성과 창출 노력정도</li> <li>② 교육훈련관련 대외적 회의 참석 정도</li> <li>③ 기관장의 수상 여부</li> </ul>	8점
Ⅳ-2. 교육성과 보급·확산 및 홍보를 위한 교육훈련프로그램 구축·추진기여 정도	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 교육원의 교육성과 보급·확산·홍보를 위한 교육훈련프로그램 구축 및 추진기여 정도</li> <li>② 교육성과의 확산을 위한 노력으로 지역주민의 참여프로그램 구축 여부</li> </ul>	8점
<b>총계</b>		<b>100점</b>

### 제3장 지방공무원교육원에 대한 평가지표별 세부평가척도

#### 1. 평가방법

- 평가방법은 5점 척도를 활용한 정량적 측정 및 관련자료(참고자료)를 통한 정성적 측정 등 계량+비계량 평가방법을 활용함

측정 방법	① 교육훈련프로그램 영역	② 교육원관리운영 영역
정량적 측정	I-1. 인적 인프라	III-1-2. 최초 교육훈련계획 수립 목표치 대비 실제 수강비율의 달성 비율
	I-2. 물적 인프라	III-3-1. 우수부서 및 우수직원(교수요원 및 행정요원)의 실적에 대한 성과(인센티브)지급 및 제공 여부
	II-1. 교육훈련사전계획	IV-1-1. 교육원 내, 직원교육 실시 횟수를 통한 성과창출 노력정도
	II-2. 교육훈련프로그램 운영	IV-1-2. 교육훈련관련 대외적 회의 참석 정도
	II-3. 교육훈련방법의 다양성	IV-1-3. 기관장의 수상 여부
	II-4. 교육훈련결과의 환류	IV-2-1. 교육원의 교육성과 보급·확산·홍보를 위한 교육훈련프로그램 구축 및 추진기여 정도 IV-2-2. 교육성과의 확산을 위한 노력으로 지역주민의 참여프로그램 구축 여부
정성적 측정	없음	III-1-1. 당해연도 교육원의 목표 및 세부과제 추진에 대한 달성 정도 III-2-1. 효율적인 조직운영을 위한 제도(시스템) 구축 및 운영정도

## 2. 교육훈련프로그램 영역

### I-1. 인적 인프라

평가항목	세부지표	배점	평가척도				
			매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
I-1. 인적 인프라 (15점)	① 교육원 소속 공무원의 평균 재직기간	/4	(4점)	(3.2점)	(2.4점)	(1.6점)	(0.8점)
	② 교육관련 운영요원 중에서 강의와 교과과정연구자들의 비율	/5	(5점)	(4점)	(3점)	(2점)	(1점)
	③ 전체 교수요원의 학위취득(석·박사) 비율	/3	(3점)	(2.4점)	(1.8점)	(1.2점)	(0.6점)
	④ 교육관련 직원 1인당 담당하고 있는 과정의 평균	/3	(3점)	(2.4점)	(1.8점)	(1.2점)	(0.6점)

#### □ 평가기준

○ I-1-1. 교육원 소속 공무원의 평균 재직기간(4점)

- 교육관련 직원(시설직/기능직 제외)의 평균 재직기간

재직기간	평가척도				
	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
	3년 이상	3-2년	2-1년	1년-6개월	6개월 미만

※ 교육관련 직원은 교육운영 요원과 강의 및 교과과정연구 업무를 담당하는 사람을 지칭함

○ I-1-2. 교육관련 직원 중에서 계약직 과 별정직의 비율(5점)

- 교육관련 직원(시설직/기능직 제외) 중에서 강의와 교과과정연구 업무를 맡고 있는 계약직과 별정직의 비율

계약직과 별정직의 비율	평가척도				
	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
	13% 이상	10-12%	7-9%	4-6%	4% 미만

○ I-1-3. 전체 교수요원의 학위취득(석·박사) 비율(3점)

- 전체 교수요원 대비, 석·박사학위 취득자의 비율에 대한 평가

교수요원 학위취득 (석·박사) 비율	평가척도				
	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
	50%이상	50%미만- 40%이상	40%미만- 30%이상	30%미만- 20%미만	20%이하

○ I-1-4. 운영요원이 담당하는 평균 과정수 (3점)

- 교육관련 직원(시설직/기능직 제외)이 담당하고 있는 1년 평균 교육과정수

운영요원 1인당 평균 담당 과정수	평가척도				
	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
	1-5개	6-8개	9-11개	12-15개	16개 이상

## I-2. 물적 인프라

평가항목	세부지표	배점	평가척도				
			매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
I-2. 물적 인프라 (15점)	① 사·도 예산 중, 교육원 예산의 비율	/7	(7점)	(5.6점)	(4.2점)	(2.6점)	(1.6점)
	② 교육원 전체예산 중, 강사 수당(외부강사) 비율	/5	(5점)	(4점)	(3점)	(2점)	(1점)
	③ 외부전문기관과의 교류협력 건수	/3	(3점)	(2.4점)	(1.8점)	(1.2점)	(0.6점)



□ 평가기준

○ I-2-1. 시·도 예산 대비, 교육원 예산의 비율(7점)

- 가. 시·도 예산 대비, 교육원에 할당되는 예산의 비율

교육원 예산 비율	평가척도				
	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
	2% 이상	2%미만- 1.8%이상	1.8%미만- 1.6%이상	1.6%미만- 1.4%이상	1.4%미만

○ I-2-2. 교육원 전체예산 중, 강사수당(외부강사) 비율(5점)

- 교육원 전체 예산 중, 전체 강사수당(정규직+계약직)에 투입되는 예산/비율

강사수당 비율	평가척도				
	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
	15%이상	15%미만- 13%이상	13%미만- 11%이상	11%미만- 10%이상	10%미만

○ I-2-3. 외부전문기관과의 교류협력 건수(3점)

- 당해 연도 기준 최근 3개년 동안

외부전문 기관과의 교류협력 건수	평가척도				
	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
	10건 이상	9-7건	6-4건	3-1건	0건

※ 교류협력의 대상: 대학(교), 연구원(소), 기타 교육원(공공/민간)

※ 교류협력 건수: 타 기관과의 MOU, 컨설팅, 용역, 위탁계약 등의 체결 건수

## II-1. 교육훈련 사전계획

평가항목	세부지표	배점	평가척도				
			매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
II-1. 교육훈련 사전계획(6점)	① 교육계획 수립시, 전문가 중심의 교육훈련 심의기구 구성여부	/4	(4점)	X			(0점)
	② 전년도 비효율적인 교육과정에 대한 보완 및 개선방안을 마련하여 당해년도 교육과정에 반영 여부	/2	(2점)	(1.6점)	(1.2점)	(0.8점)	(0.4점)

### □ 평가기준

- II-1-1. 교육계획 수립시, 전문가 중심의 교육훈련 심의기구 구성여부(4점)
  - 가. 교육계획 수립시, 전문가 중심의 교육훈련프로그램을 위한 심의기구 구성 여부

교육훈련 심의기구 구성 여부	평가척도	
	심의기구 구성함	심의기구 구성하지 않음
	4	0

- II-1-2. 전년도 비효율적인 교육과정에 대한 보완 및 개선방안을 마련하여 당해년도 교육과정에 반영 여부(2점)
  - 교육훈련프로그램 계획 수립시, 심의기구에서 도출된 심의결과반영 여부

교육훈련 심의기구 도출결과 반영 여부	평가척도		
	반영	부분반영/검토중	반영안함
	2	1	0

※ 심의결과 반영 및 검토에 활용한 증빙자료 제출 및 평가점수 산정

## II-2. 교육훈련프로그램 운영

평가항목	세부지표	배점	평가척도				
			매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
II-2. 교육훈련 프로그램 운영(20점)	① 지역적 특색에 맞는 교육 강좌 및 특성화 교육 강좌수	/4	(4점)	(3.2점)	(2.4점)	(1.6점)	(0.8점)
	② 수준별 교육과정(초급-심화) 개설·운영 여부	/4	(4점)	(3.2점)	(2.4점)	(1.6점)	(0.8점)
	③ 주말 및 야간교육과정 운영 비율	/2	(2점)	(1.6점)	(1.2점)	(0.8점)	(0.4점)
	④ On/Off-Line 병행(Blended) 교육과정 운영 비율	/3	(3점)	(2.4점)	(1.8점)	(1.2점)	(0.6점)
	⑤ Cyber교육과정(e-Learning) 운영 비율	/2	(2점)	(1.6점)	(1.2점)	(0.8점)	(0.4점)
	⑥ 운영프로그램 중, 독립된 공무원 윤리 교육과정 개설 여부(※청렴도·부패방지 등)	/2	(2점)	(1.6점)	(1.2점)	(0.8점)	(0.4점)
	⑦ 정부현안 시책과 연계된 교육훈련 프로그램 반영정도(비율)	/3	(3점)	(2.4점)	(1.8점)	(1.2점)	(0.6점)

### □ 평가기준

- II-2-1. 지역적 특색에 맞는 교육강좌 및 특성화교육의 강좌수(4점)
  - 당 교육원에서 제공하는 교육과정 중, 지역적 특성(특색)에 맞는 교육강좌 및 특성화교육의 강좌수

지역적·특성화 교육 강좌수 /비율	평가척도				
	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
	10개 이상	9개-7개	6개-5개	4개-3개	2개 이하

○ II-2-2. 수준별 교육과정(초급-심화) 개설·운영 여부(4점)

- 당 교육원에서 제공하는 교육과정 중, 수준별(학습난이도에 따른 단계별) 교육과정(초급-중급-고급·심화교육)이 개설·운영 여부

수준별 교육과정 개설· 운영	평가척도	
	수준별 교육과정 개설·운영중	수준별 교육과정 개설·운영하지 않음
	4	0

○ II-2-3. 주말 및 야간교육과정 운영 여부(2점)

- 당 교육원에서 제공하는 교육과정 중, 주말 및 야간교육과정 개설·운영 여부

주말· 야간 교육과정 개설· 운영	평가척도	
	수준별 교육과정 개설·운영중	수준별 교육과정 개설·운영하지 않음
	2	0

○ II-2-4. On/Off-Line 병행(Blended) 교육과정 운영 비율(3점)

- 당 교육원에서 제공하는 교육과정 중, On/Off-Line 병행을 통한 교육과정 운영 과목의 비율

Blended 교육과정 운영 비율	평가척도				
	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
	50%이상	50%미만- 40%이상	40%미만- 30%이상	30%미만- 20%이상	20%미만

○ II-2-5. Cyber교육과정(e-Learning)운영 비율(2점)

- 당 교육원에서 제공하는 전체 교육과정 중, 사이버 교육과정(e-Learning)이 차지하는 과목의 비율

Cyber 교육과정 운영비율	평가척도				
	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
	50%이상	50%미만- 40%이상	40%미만- 30%이상	30%미만- 20%이상	20%미만

○ II-2-6. 운영프로그램 중, 독립된 공무원 윤리 교육과정 개설 여부(2점)

- 당 교육원에서 제공하는 교육과정 중, 독립적으로 운영되는 공무원 윤리 관련 교육과정 개설 여부

공무원 윤리 교육과정 개설 여부	평가척도	
	공무원 윤리 교육과정 개설·운영중	공무원 윤리 교육과정 개설·운영하지 않음
	2	0

※ 공무원 윤리관련 교육과정의 사례: 공무원 청렴·공무원 부패방지·윤리적 국정관리 등

○ II-2-7. 정부현안 시책과 연계된 교육훈련 프로그램 반영정도(3점)

- 가. 당 교육원에서 제공하는 교육과정에서 정부(중앙정부+지방정부)현안 시책과 연계된 교육훈련프로그램의 개설 비율

정부현안 시책 연계 프로그램 반영 비율	평가척도				
	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
	10%이상	10%미만- 8%이상	8%미만- 6%이상	6%미만- 3%이상	3%미만

### II-3. 교육훈련방법의 다양성

평가항목	세부지표	배점	평가척도				
			매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
II-2. 교육훈련 방법의 다양성 (5점)	① 현장체험학습 강좌 비율	/3	(3점)	(2.4점)	(1.8점)	(1.2점)	(0.6점)
	② 교육과정 운영의 효과성을 극대화하기 위하여 참여식 교육훈련 방법 활용 비율(※분임토의·게임·실험실습 등의 수강생의 실질적인 참여식 수업)	/2	(2점)	(1.6점)	(1.2점)	(0.8점)	(0.4점)

#### □ 평가기준

##### ○ II-3-1. 현장체험학습 강좌 비율(3점)

- 당 교육원에서 제공하는 교육과정 중, 강의와 현장체험학습이 포함된 교육강좌 비율

현장체험 학습 강좌 비율	평가척도				
	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
	20%이상	20%미만-17%이상	17%미만-15%이상	15%미만-13%이상	13%미만

##### ○ II-3-2. 교육과정 운영의 효과성을 극대화하기 위하여 참여식 교육훈련 방법 활용 여부(2점)

- 당 교육원에서 제공하는 교육과정 중, 참여식 교육훈련 방법이 활용되는지에 대한 여부

참여식 교육훈련 방법의 활용 여부	평가척도	
	참여식 교육훈련 방식을 포함한 교육과정을 개설·운영중	참여식 교육훈련 방식을 포함한 교육과정을 개설·운영하지 않음
	2	0

※ 참여식 교육훈련방법: 분임토의·게임식 교육·실험실습·발표수업 등 교육생이 직접 교육강좌에 참여

## II-4. 교육훈련결과의 환류

평가항목	세부지표	배점	평가척도				
			매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
II-4. 교육훈련 결과의 환류 (9점)	① 교육훈련에 대한 고객만족도 조사가 제3의 조사기관을 통해 실시하였는지 여부	/5	(5점)	X			(0점)
	② 교육훈련 프로그램에 대한 고객만족도 조사결과를 바탕으로 교육훈련계획에서 교육강좌의 신설·폐지 비율	/2	(2점)	(1.6점)	(1.2점)	(0.8점)	(0.4점)
	③ 교육훈련 프로그램에 대한 고객만족도 조사결과가 On-line 및 Off-line을 통해 공개되었는지 여부(※교육원 홈페이지 및 교육훈련계획(안)을 통해 공개 여부)	/2	(2점)	(1.6점)	(1.2점)	(0.8점)	(0.4점)

### □ 평가기준

- II-4-1. 교육훈련에 대한 고객만족도 조사가 제3의 조사기관을 통해 실시하였는지 여부(5점)
  - 가. 당 교육원에서 제공하는 교육훈련프로그램에 대하여 수강생을 대상으로 고객만족도조사를 실시하였는지 여부
  - 나. 고객만족도 조사를 실시함에 있어 공신력·객관성·신뢰성을 극대화하기 위하여 외부용역(제3의 조사기관)을 통한 조사기관을 활용하였는지 여부

제3의 외부조사 기관 활용 여부	평가척도	
	제3의 외부조사기관 활용	제3의 외부조사기관 미활용
	3	0

○ II-4-2. 교육훈련 프로그램에 대한 고객만족도 조사결과를 바탕으로 교육훈련계획에서 교육강좌의 신설과목수(2점)

- 고객만족도 조사결과를 통하여 당 교육원 교육훈련 프로그램 강좌의 신설과목에 대한 강좌수

고객 만족도 조사결과 를 통한 과목 신설 과목수	평가척도				
	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
	10과목이상	9과목-7과목	6과목-5과목	4-3과목	2과목이하

○ II-4-3. 교육훈련 프로그램에 대한 고객만족도 조사결과가 On-line 및 Off-line을 통해 공개되었는지 여부(2점)

- 고객만족도 조사결과가 On-line 및 Off-line을 통해 공개여부

고객 만족도 조사결과 공개 여부	평가척도			
	공개		비공개	
	On-line공개	Off-Line공개	On-line비공개	Off-Line비공개
	1	1	0	0



### 3. 교육원관리운영 영역

#### III-1. 교육훈련목표 및 추진과제 달성도

평가항목	세부지표	배점	평가척도				
			매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
III-1. 교육훈련목표 및 추진과제 달성도 (5점)	① 당해연도 교육원의 목표 및 세부과제 추진에 대한 달성 정도	/3	(3점)	X	(2점)	(1점)	X
	② 최초 교육훈련계획 수립 목표치 대비 실제 수강비율의 달성 비율	/2	(2점)	(1.6점)	(1.2점)	(0.8점)	(0.4점)

#### □ 평가기준

- III-1-1. 당해연도 교육원의 목표 및 세부과제 추진에 대한 달성 정도(3점)
  - 가. 본 세부지표는 <정성적 평가>를 실시함
  - 나. 당 교육원에서 금년도 교육훈련 목표 및 세부추진과제에 대한 달성 정도를 작성함
  - 다. 당해연도 교육훈련 목표 및 세부추진과제에 대한 달성여부 및 성과정도를 작성하면, 평가단에 의해 정성적 평가 실시

목표 및 세부과제 추진 실적 달성 정도	평가척도				
	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
	90%이상	X	90%미만-70%이상	70%미만	X

- III-1-2. 최초 교육훈련계획 수립 목표치 대비 실제 수강비율의 달성 비율(2점)
  - 당 교육원 전체강좌에 대한 최초교육계획 수립시, 수강생 달성 목표치의 50% 이하인 강좌가 차지하는 비율

목표치 대비 실질적 달성된 수강율	평가척도				
	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
	10% 미만	10%이상-13%미만	13%이상-15%미만	15%이상-17%미만	17%이상

### III-2. 조직 및 기관운영의 효율성

평가항목	세부지표	배점	평가척도				
			매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
III-2. 조직 및 기관운영의 효율성 (4점)	① 효율적인 조직운영을 위한 제도(시스템) 구축 및 운영 정도	/4	(4점)	(3점)	(2점)	(1점)	(0점)

#### □ 평가기준

- III-2-1. 효율적인 조직운영을 위한 제도(시스템) 구축 및 운영 정도(4점)
  - 가. 본 세부지표는 <정성적 평가>를 실시함
  - 나. 효율적 조직운영을 위한 제도(시스템) 구축 및 운영 정도를 평가함
  - 다. 조직운영의 효율성을 극대화시키기 위하여 필요한 각종 제도(시스템)가 잘 구비되어 작동하고 있는지에 대해 평가함

《정성지표 평가기준》
① 교육원 발전을 위한 제안제도 운영 여부 ② 교육원 윤리경영실천 여부: 윤리규정제정 및 실시여부 ③ 행정서비스헌장제정 및 운영여부 ④ 기관장에 의한 내부직원들과의 정기적인 모임 여부

### Ⅲ-3. 인사관리의 효율성

평가항목	세부지표	배점	평가척도				
			매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
Ⅲ-3. 인사관리의 효율성 (5점)	① 우수부서 및 우수직원(교수요원 및 행정요원)의 실적에 대한 성과(인센티브)지급 및 제공 비율	/3	(3점)	(2.4점)	(1.8점)	(1.2점)	(0.6점)
	② 직원의 교육관련회의 및 교육프로그램 회의에 참석 여부	/2	(2점)	X			(0점)

#### □ 평가기준

- Ⅲ-3-1. 우수부서 및 우수직원(교수요원 및 행정요원)의 실적에 대한 성과(인센티브)지급 및 제공 여부(3점)
  - 가. 우수부서의 실적에 대한 성과(인센티브)지급 및 제공 비율
  - 나. 우수직원(교수요원+행정요원: 각 분리)의 실적에 대한 성과(인센티브)지급 및 제공비율

성과지급 및 제공 여부	평가척도	
	성과지급 및 제공	성과미지급 및 미제공
	3	0

- Ⅲ-3-1. 직원의 교육관련회의 및 교육프로그램 개발 회의에 참석 여부(2점)
  - 교육관련회의 및 교육훈련프로그램 개발과 관련하여 교육원 내 직원의 참여 여부

교육관련 회의에 참석 여부	평가척도	
	참석	불참
	2	0

#### IV-1. 기관장의 대내·외 활동 및 성과창출 정도

평가항목	세부지표	배점	평가척도				
			매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
IV-1. 대내·외 활동 및 성과창출 정도 (8점)	① 교육원 내부 직원교육 실시 횟수	/3	(3점)	X	(2점)	X	(1점)
	② 교육훈련관련 대외적 회의 참석 정도	/3	(3점)	(2.4점)	(1.8점)	(1.2점)	(0.6점)
	③ 기관장의 수상 여부	/2	(2점)	X			(0점)

#### □ 평가기준

- IV-1-1. 교육원 내, 직원교육 실시 횟수를 통한 성과창출 노력정도(3점)
  - 기관장이 교육원 내부 직원교육을 통하여 조직의 성과창출을 이루어 내려는 역할과 노력과 노력

목표 및 세부과제 추진 실적 달성 정도	평가척도				
	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
	5회이상	X	4회-3회	2회-1회	X

- IV-1-2. 교육훈련관련 대외적 회의 참석 정도(3점)
  - 공무원교육훈련프로그램 관련 대외(국내·외)적 회의참석 횟수

대외적 회의 참석 횟수	평가척도				
	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
	10회이상	9회-6회	5회-4회	2회-1회	0회

○ IV-1-3. 기관장의 수상 여부(2점)

- 공무원교육훈련프로그램 발전과 관련하여 기관장이 해당 분야에서 수상 여부

대외적 회의 참석 여부	평가척도	
	수상	미수상
	2	0

IV-2. 교육성과 보급·확산 및 홍보를 위한 교육훈련프로그램  
구축·추진 기여정도

평가항목	세부지표	배점	평가척도				
			매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
IV-4. 보급·확산 및 홍보를 위한 교육프로그램 구축 및 추진기여 정도 (8점)	① 교육원의 교육성과 보급·확산·홍보를 위한 교육훈련프로그램 구축 및 추진기여 정도	/4	(4점)	(3.2점)	(2.4점)	(1.6점)	(0.8점)
	② 지역주민의 참여 프로그램 구축 여부	/4	(4점)	X			(0점)

□ 평가기준

○ IV-2-1. 교육원의 교육성과 보급·확산·홍보를 위한 교육훈련프로그램 구축 및 추진기여 정도(4점)

- 가. 교육원의 교육훈련프로그램에 대한 교육성과의 보급·확산·홍보 노력 및 추진 역량
- 나. 공무원 교육훈련프로그램 홍보의 적시성 및 지속성

《정성지표 평가기준》
① On-line뉴스레터 제작 및 발송 ② 언론 홍보(기고·인터뷰·방송출연 등) ③ 당 교육원의 홈페이지 및 블로그 운영 ④ 당 교육원의 우수사례를 외부에 발표

○ IV-2-2. 교육성과의 확산을 위한 노력으로 지역주민의 참여프로그램 구축 여부(4점)

- 교육원에서 운영하는 교육훈련 프로그램 중, 지역주민이 참여할 수 있는 교육훈련 프로그램을 개설·운영 여부

지역주민 참여 프로그램 구축 여부	평가척도	
	개설	미개설
	4	0

## V. 지방공무원교육원 평가지표의 적용

### 제1장 개요: 시범평가의 과정

- 지방공무원교육원 평가와 관련된 선행연구 및 자료의 부족으로 인해 중앙공무원교육원을 상대로 실시한 평가 자료를 기본적인 근거로 삼음
- 그러나 중앙 단위에서의 평가지표가 지방자치단체의 현황을 제대로 반영하고 있지 않은 한계를 가지고 있어 그동안 현지 면담과 설문조사 등을 통해 얻은 지식과 경험을 바탕으로 새롭게 평가지표를 구성함
- 지방공무원교육원의 평가지표를 개발하기 위하여 우선 과거 또는 현재 시·도 공무원교육원에서 교육훈련을 담당하고 있는 실무자들과의 협의과정을 거쳤고 직접 회의에 참가하지 못한 경우에는 서면으로 의견을 접수하여 최종 평가지표에 반영하였음
- 완성된 평가지표를 실제 자치단체에 적용하기 위하여 경기도와 대전시의 인재개발원을 방문하여 담당자와의 면담과 시범평가를 부탁하였음
  - 대전시 인재개발원은 평가 협조가 이루어지지 않아 경기도 인재개발원만 시범평가 결과를 실시함
  - 시·도 공무원교육원의 입장에서 외부 기관으로부터의 평가를 받는다는 자체에 대한 거부감이 있었으며, 연말에 업무의 과중으로 인해 충분한 자료를 제공하면서 평가에 협조할 수 있는 분위기가 아님

## 제2장 시범평가 결과: 경기도 인재개발원을 중심으로

- 경기도 인재개발원의 시범평가 결과, 경기도는 전 분야에서 골고루 50%이상의 점수를 얻었음
- 구체적으로 부문별로 결과를 분석하면, 우선 가장 높은 점수를 받은 부문은 기관장의 리더십(86.3%)과 교육훈련 프로그램의 계획과 운영 부문(67%)에서 높은 점수를 얻었음
  - 반대로 가장 낮은 점수를 받은 부문은 교육훈련 인프라 부문(57.3%)임
- 특징적인 것은 경기도 지사의 높은 관심과 지원에도 불구하고 여전히 교육원 예산이나 강사수당에 대한 투자가 상대적으로 눈에 띄게 나타나는 것은 아님을 알 수 있음
  - 또한 교육원의 인적자원에 대한 역량부문이 보다 더 강화될 필요성이 있는 것으로 나타남
- 경기도 인재개발원의 경우 교육훈련 프로그램의 계획과 운영에 있어서는 큰 문제가 없는 것으로 나타남
  - 특히, 교육훈련방법의 다양성에 있어서는 두각을 나타내고 있다고 할 수 있음
  - 다만, 교육훈련 결과를 환류하는 부문에서는 부족한 측면이 있음. 이 부문에서 9점 만점에 3.4점을 얻은 것은 약 5점에 해당하는 교육훈련에 대한 고객만족도 조사를 제3의 기관에 의뢰했는지 여부를 묻는 문항에서 점수를 받지 못한 결과임
- 교육원의 경영실적, 성과평가, 자체역량 부문에서는 대체로 고른 점수를 받았는데 교육훈련 목표 및 추진과제의 달성도와 인사관리의 효율성에서는 상대적으로 낮은 점수를 받음



- 끝으로, 기관장의 리더십 부문에서는 상당히 높은 점수를 얻었음. 기관장의 대내외적 활동이나 교육성과의 홍보 및 확산에 적극적으로 나섬으로써 지역사회와의 유기적인 연대를 강화하여 교육원의 역할을 제고하는 있는 것으로 나타남

<표 5> 경기도 인재개발원의 시범평가 결과

평가지표	세부평가지표	배점
<b>I. 교육훈련 인프라 부문 소계</b>		<b>17.2점</b>
<b>I-1. 인적 인프라</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 교육원 소속 공무원의 평균 재직기간</li> <li>② 교육관련 직원 중 계약직/별정직의 비율</li> <li>③ 교수요원의 학위취득(석·박사) 여부 및 비율</li> <li>④ 교육운영요원이 담당하는 평균 과정수</li> </ul>	10점
<b>I-2. 물적 인프라</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 시·도 예산 중, 교육원 예산의 비율</li> <li>② 교육원 전체예산 중, 강사수당(외부강사) 비율</li> <li>③ 외부전문기관과의 교류협력 건수</li> </ul>	7.2점
<b>II. 교육훈련프로그램 계획·운영 부문 소계</b>		<b>26.8점</b>
<b>II-1. 교육훈련 사전계획</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 교육계획 수립시, 전문가 중심의 교육훈련 심의기구 구성여부</li> <li>② 전년도 비효율적인 교육과정에 대한 보완 및 개선방안을 마련하여 당해년도 교육과정에 반영여부</li> </ul>	5.2점
<b>II-2. 교육훈련 프로그램 운영</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 자체교육 및 특성화교육의 비율</li> <li>② 수준별 교육과정(초급-심화) 개설·운영 여부</li> <li>③ 주말 및 야간교육과정 운영 비율</li> <li>④ On/Off-Line 병행(Blended) 교육과정 운영 비율</li> <li>⑤ Cyber교육과정(e-Learning) 운영 비율</li> <li>⑥ 운영프로그램 중, 독립된 공무원 윤리 교육과정 개설 여부(※청렴도·부패방지 등)</li> <li>⑦ 정부현안 시책과 연계된 교육훈련 프로그램 반영정도(비율)</li> </ul>	13.2점
<b>II-3. 교육훈련 방법의 다양성</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 현장체험학습 강좌 비율</li> <li>② 교육과정 운영의 효과성을 극대화하기 위하여 참여식 교육훈련 방법 활용 비율(※분임토의·게임·실험실습 등의 수강생의 실질적인 참여식 수업)</li> </ul>	5점

<b>II-4. 교육훈련 결과의 환류</b>	① 교육훈련에 대한 고객만족도 조사가 제3의 조사기관을 통해 실시하였는지 여부 ② 교육훈련 프로그램에 대한 고객만족도 조사결과를 바탕으로 교육훈련계획에서 교육강좌의 신설·폐지 비율 ③ 교육훈련 프로그램에 대한 고객만족도 조사결과가 On-line 및 Off-line을 통해 공개되었는지 여부(※교육원 홈페이지 및 교육훈련계획(안)을 통해 공개 여부)	3.4점
<b>III. 경영실적·성과평가·자체역량 부문 소개</b>		<b>8.8점</b>
<b>III-1. 교육훈련 목표 및 추진과제 달성도</b>	① 당해년도 교육원의 목표 및 세부과제 추진에 대한 달성 정도 ② 최초 교육훈련계획 수립 목표치 대비 실제 수강비율의 달성 비율	3.2점
<b>III-2. 조직 및 기관운영의 효율성</b>	① 효율적인 조직운영을 위한 제도(시스템) 구축 및 운영 정도	3점
<b>III-3. 인사관리의 효율성</b>	① 우수부서 및 우수직원(교수요원 및 행정요원)의 실적에 대한 성과(인센티브)지급 및 제공 비율	2.6점
<b>IV. 기관장의 리더십 부문 소개</b>		<b>13.8점</b>
<b>IV-1. 기관장의 대내외 활동 및 성과창출 정도</b>	① 교육원 내, 직원교육 실시 횟수를 통한 성과창출 노력정도 ② 교육훈련관련 대외적 회의 참석 정도 ③ 기관장의 수상 여부	5.8점
<b>IV-2. 교육성과 보급·확산 및 홍보를 위한 교육훈련프로그램 구축·추진기여 정도</b>	① 교육원의 교육성과 보급·확산·홍보를 위한 교육훈련프로그램 구축 및 추진기여 정도 ② 교육성과의 확산을 위한 노력으로 지역주민의 참여프로그램 구축 여부	8점
<b>총계</b>		<b>66.6점</b>

## VI. 시사점 및 정책제언

### 제1장 시사점

- 지방공무원들의 역량을 제고하고 이를 바탕으로 지방자치단체의 경쟁력 제고를 위하여 지방공무원교육원의 역할이 그 어느 때보다 필요함
  - 그러나 이에 대한 바람직한 방향에 대해서는 아직 구체적으로 합의된 것이 없음
  - 교육원의 운영체계 측면에서 최근의 민간위탁방식이 일부 시·도 공무원교육원에서 시도되고 있지만 그 성과를 판단하기에는 시기적으로 이른 감이 있음
  - 교육훈련의 다양한 방식이 시도되는 것은 나쁘다고 할 수 없으나 일방적으로 민간방식을 쫓아가는 것은 자칫 공무원교육원으로서의 정체성을 잃을 가능성이 있음
- 세계화·지방화 시대를 맞이하여 지방공무원들의 개인 역량이 제고되어야 하고 이를 위해 지방공무원교육원의 교육프로그램이 개인의 역량소양과 리더십 등을 강조하는 방향으로만 가는 것이 바람직하다고만 할 수 없음
  - 시대적 변화와 교육생들의 선호를 반영하는 것도 중요하지만 공무원으로서 갖추어야 하는 기본적인 역량개발을 위한 직무교육과 인성교육의 중요성을 인식해야 함
  - 특히 직무교육과 인성교육 등은 교육원 등을 통한 집합교육이 효과적이기 때문에 집합교육을 사이버교육 및 다양한 방식의 교과과정과 적절히 조화를 이루는 것이 바람직함
- 완벽한 평가지표를 단기간에 개발하기에는 여러 가지 한계가 있기 때문에 지속적으로 수정·보완이 필요하며 객관적이고 합리적인 평가지표를 통해 각 지방공무원교육원에 대한 평가가 이루어질 때 공무원교육원 발전에 긍정적 효과를 가져올 수 있음

- 평가결과의 활용은 평가의 효과를 제고시키는데 큰 역할을 함. 평가결과를 활용하는 방식은 다양함
  - 우선, A, B, C 등의 그룹별로 결과를 발표하고 각 그룹별 특징을 소개하고 문제점과 개선점을 제시해 줌으로써 컨설팅 효과를 극대화시킴
  - 평가 결과가 좋은 교육원만을 1,2,3 등으로 순위를 발표하여 그렇지 못한 교육원과의 위화감을 줄이고 평가결과가 좋지 않은 교육원이 벤치마킹하도록 함
  
- 평가결과에 대하여 처벌 보다는 인센티브를 제공하는 방식이 효과적임
  - 공무원교육원 평가의 목적이 전반적인 교육원 수준의 향상을 꾀하는 것이기에 평가 결과가 좋은 교육원의 경우에만 인센티브를 제공하여 타 교육원의 모범이 되게 하고 지향해야할 롤 모델의 역할을 하게 함
  - 인센티브로는 우수 교육원의 경우에 특별교부금을 지급하거나 또는 시설 지원금 등을 부여함
  
- 본 평가지표 개발의 목적 중 하나는 현재 공무원교육원의 미래지향적 발전을 위한 계기를 마련하는 것이기에 본 평가지표의 시범실시에서 나타난 문제점 내지 부족한 부분에 대해서 향후에 보다 세심한 노력이 필요함
  - 예를 들어, 공무원교육원의 인적·물적 인프라 향상에 지속적인 관심과 투자가 필요함
  - 특히, 교육원의 인적자원에 대한 투자 확충 및 능력있고 사명감있는 교육훈련 요원의 적절한 충원시스템을 구축하는 것이 무엇보다 시급한 과제임에 틀림없음
  
- 그동안 교육원 운영이 상대적으로 폐쇄적·비경쟁적이었던 것이 사실임. 보다 개방적이고 경쟁적인 구도를 구축하기 위하여 교육원 운영의 평가시스템 도입이 필요하며 이와 같은 과정속에서 내실있고 경쟁력있는 공무원교육원으로 발전할 수 있음
  - 교육훈련 결과에 대한 외부 기관의 객관적인 평가가 이루어지고 그 결과가 외부에 공개되어 내외부적으로 긴장과 관심을 유발하여 결과적으로 교육원의 발전을 도모할 수 있음

- 향후 지방자치단체의 종합평가 지표에 공무원교육원 운영 평가에 대한 반영 비율을 상향 조정하여 실질적으로 단체장의 관심과 투자가 이루어질 수 있도록 할 필요가 있음
- 민선 지방자치의 시대에 공무원교육이 자칫 단체장의 우선 정책사항에서 벗어나기 쉽기 때문에 약간의 강제적인 제약이 공무원교육의 발전을 위한 효과적인 방법일 수 있음

## 제2장 지방공무원교육원 발전을 위한 정책제언

### 1. 교수진 운영

- 전문성 있는 전임교수제의 강화
  - 지금까지 대부분의 지방공무원교육원의 전임교수는 5급 전·후의 자치단체 공무원이 직무교육을 담당하였음
  - 이와 관련하여 일부 교수의 자질이 부족하여 교육생들이 불만을 나타내는 경우가 있으며, 이의 보완을 위하여 공무원 중 학위를 받은 사람들이나 외부의 관련분야 학위소지자를 교수로 위촉하여 전임교수제를 강화하도록 함
  - 즉 지방공무원교육원내에 일정 수의 전임교수를 두어 책임성 있는 교수의 강의를 통해 교육내용의 질을 향상시키는 것은 물론 전원 외부 초빙 교수제 교육운영에 따른 조직의 불안전성을 보완하도록 함
  - 단, 이들 전임교수는 강의에만 전념하고 행정업무에는 관여를 하지 않으며 인센티브를 제공하도록 함
- 우수 강사에 대한 인센티브 강화
  - 국가에서 정부 홍보성 교육이나 국가시책에 대한 교육을 요청하는 경우 지방에 위치한 공무원교육원에서 우수 교수진 확보에 어려움이 있음

- 그 이유는 우수한 교수진이 대부분 서울을 중심한 수도권에 거주하고 있기 때문에 수도권에서 멀리 떨어진 지방공무원교육원에 오는 것에 대해 시간적 또는 경제적인 이유로 회피하는 경우가 있음
  - 한편 중앙부처에서 특수시책과정에 대해 개설을 요구하는 경우, 예를 들어 저탄소녹색성장과정을 1주일에 2~3시간 개설해 줄 것을 요구하지만 이 분야에 대한 전문강사를 확보할 수가 없음
  - 따라서 지방에서는 쉽게 초빙할 수 없는 일정 특수분야나 전문분야의 우수강사를 초빙하기 위해서는 기본적으로 강사료의 대폭 인상이나 교통편의 제공 등 특별한 인센티브의 제공이 필요함
- 수요조사에 따른 강사초빙
- 일부 지방공무원교육원의 경우 일부 과목에서 교육생들의 수요조사결과와 차이가 나는 강사를 초빙하여 학생들의 불만을 초래하는 경우가 있음
  - 즉, 수요조사에 기초하여 다음 계획을 수립하여야 함에도 불구하고 당해 연도 공무원교육훈련프로그램에 대한 철저한 분석이 이루어지지 않은 채, 다음 연도 교육훈련계획이 수립되고 있음
  - 따라서 공무원교육원에서는 반드시 교육과정마다 강사의 강의내용에 대한 만족도 평가를 실시함은 물론 교육과정을 마치면서 교육생들을 대상으로 향후 교육생들을 위해 어떠한 교육과목을 개설하는 것이 바람직한가에 대한 수요조사를 실시하도록 함
  - 또한 교육수요조사 컨설팅팀을 한시적으로 구성하여 각 기초자치단체를 순회하면서 현지 공무원들의 수요조사를 실시하도록 함
  - 이를 바탕으로 공무원교육원에서는 당해 연도에 이루어진 교육훈련에 대한 철저한 평가와 분석을 통해 차기 연도 교육계획수립 시, 교육과목을 개설하고 그에 따른 전문가 인력풀을 구성하여 이들을 대상으로 강사섭외를 하도록 함

## 2. 교육프로그램 운영

- 직무과목과 소양과목의 형평성 있는 배분 및 운영
  - 직무분야 교육과목 중 일부 전문분야 즉, 예산회계, 언어, 지방세 분야에 대한 수요가 증가하고 있음
  - 그동안 소양과목 프로그램 운영에 소홀한 경향이 있어 이 부문에 대한 강화가 필요하지만 직무교육 중 교육생의 수요가 많은 과목을 강화시켜 소양교육프로그램과 직무교육 프로그램 간에 균형 있는 교육커리큘럼 운영이 필요함
  - 최근 들어 지방공무원교육원의 교육프로그램 중 소양과목에 대한 비중이 점차 증대되고 있는 경향이 있으나 공공기관의 특성상 공공성을 강조하는 직무교육의 중요성을 무시해서는 안 됨
  - 결국 해당 자치단체의 지역여건과 해당 공무원의 수요, 국가 차원의 사회문화 현상에 따라 직무과목과 소양과목 시간을 적정하게 분배하도록 함
  
- 지역특성에 맞는 교육프로그램 운영
  - 공무원 교육의 방향은 수요자의 특성에 맞는 맞춤형 교육과정의 운영이 필요함
  - 각 자치단체에서 특수시책이나 긴급히 필요로 하는 교육수요에 부응하는 주제를 선정함으로써 지역특성에 맞는 교육프로그램을 운영하도록 함
  - 각 지방공무원교육원의 교육프로그램을 분석해 보면 거의 유사한 내용의 교육프로그램을 운영하고 있음. 예를 들어 충북·경남·전남의 공무원교육원에서 공무원을 대상으로 제공하는 교육훈련 프로그램의 기본적인 틀에 있어서는 큰 차이점은 없음
  - 즉, 일반적으로 지방공무원 대상의 교육훈련은 「기본교육, 전문교육, 기타교육, 사이버교육」으로 구성되어 있으며, 전문교육과 사이버교육을 제외한 나머지 2개의 교육(기본교육 및 기타교육)에서는 거의 유사한 교육훈련 프로그램을 제공하고 있음

- 따라서 지방공무원교육원에 자율권을 부여하여 지역특성 및 수요에 따른 교육프로그램을 특화시켜 운영하도록 함
- 사이버교육프로그램(e-Learning 교육프로그램)의 보완
  - 일반적으로 사이버교육은 민간위탁시키는 것보다 지방공무원교육원에서 직접 운영하는 것이 바람직하며 다음과 같은 교육프로그램을 운영하도록 함
  - 사이버교육은 지역특성에 따라 교육프로그램을 작성하되 크게 직무전문분야와 정보화교육분야로 구분하여 운영하도록 함
  - 직무분야관련 교육과정으로는 전문성을 극대화할 수 있는 e-기획 및 평가, e-도시(농촌)계획실무 등의 교과과정을 개설·운영함
  - 직무분야에 대한 사이버교육의 운영 및 관리는 정보화교육 및 전산정보처리기술 등에 대한 교과목을 개설·운영하고 정보처리 및 전산능력배양을 위한 Access, 엑셀 등의 강좌를 개설함
- 교육프로그램 운영의 자율성의 확보
  - 지방공무원 교육프로그램 운영계획 수립 시, 중앙부처별로 각 부처관련 교육프로그램 개설 요구로 인해 지방자치단체에서 필요로 하는 프로그램을 개설하지 못하는 경우가 있음
  - 또한 1년에 2~3회 중앙부처별로 지방공무원교육원의 교육실적 제출요구로 인해 서류 작성에 많은 시간의 낭비가 발생함
  - 따라서 향후 중앙정부관련 교육프로그램은 중앙공무원교육원 또는 지방행정연수원에 개설하여 각 지방자치단체의 관련 공무원을 집합시켜 함께 교육시키도록 함
  - 이럴 경우 중앙정부의 지방공무원교육원에 대한 자율성 침해와 행정의 비효율성을 제거 할 수 있음
- 수요자의 요구에 맞는 교육훈련 프로그램의 운영
  - 일부 지방공무원교육원은 수요자의 직무별 또는 전문성에 대한 특성을 고려하지 않은 단일 기준 교육과정을 운영하고 있음



- 이와 같은 이유로 수요자의 자발적 참여율이 낮고 교육효과가 적음. 또한 교육훈련의 수요분석이 교육의 내용에 관한 것이기 보다는 교육생을 대상으로 한 양적인 만족도조사에 그쳐 보다 교육프로그램의 세부적인 분석에 한계가 있음
  - 따라서 당해 연도 교육프로그램에 대한 철저한 분석과 교육생의 만족도 조사 그리고 제3의 기관을 통한 사전 수요조사를 실시하여 해당 자치단체의 공무원 및 교육생들이 요구하는 교육훈련프로그램을 개설하도록 함
- 참여교육프로그램의 강화
- 지방공무원교육원에서는 대부분 예산부족으로 충분한 체험교육을 실시하지 못하고 있음
  - 즉, 교육프로그램이 주로 이론 중심으로 되어 있고 교수 또는 강사의 교육방법도 시청각교재를 활용하지 않고 있으며, 실무교육과 연계하여 자치단체의 관련부서를 방문하거나 현장실습을 하지 않는 경우가 많음
  - 이로 인해 교육의 효과성이 반감되고 교육을 마친 후 자치단체의 업무부서로 왔을 때 교육내용의 활용정도가 매우 낮음
  - 따라서 교육프로그램계획 수립 시, 교육과 관련한 현장실습, 분임토의 등은 물론 체육, 봉사활동, 지역문화·역사탐방 등의 참여교육프로그램을 강화시키도록 함
- 교육훈련 프로그램 구성 시, 공무원교육원과 민간기관과의 협의
- 공무원 교육훈련에서는 효율성 못지않게 공공성이 확보되어야 하며 공무원의 인성이나 사명감 등의 윤리교육이 병행되어 실시되어야 함
  - 따라서 교육프로그램계획 수립 시, 소양과목 등과 같은 교육프로그램 개설에 대한 민간위탁기관의 자율성은 충분히 보장하되, 해당 지방자치단체와의 충분한 협의를 통해 시정 목표에 부합할 수 있는 범위 내에서의 균형적인 교육훈련 프로그램을 구성함

- 지속적인 교육프로그램의 개발과 관리
  - 대부분의 지방공무원교육원의 경우 우수한 교수진 확보의 어려움으로 다양한 프로그램 개발에 한계가 있고 외래강사에 의존함으로써 지속적인 교육프로그램의 운영이 어려움
  - 또한 자치단체 내 공무원이 강의하는 경우가 많으며 이에 따라 교육의 질이 낮아져 경쟁력이 떨어지는 경우가 있음
  - 따라서 이를 극복하기 위해서는 자체적으로 교육훈련 프로그램의 지속적인 개발과 관리가 필요하며 특히 민간기관에서 효율성이 입증된 교육방법론 및 다양한 교육기법들을 벤치마킹하거나 적용하도록 함