

公務員 教育訓練體制의 最近傾向과 發展方向

金 信 福*

〈차례〉	
I. 序 言	M. 先進外國의 公務員 教育訓練
II. 教育訓練 評價準據 : 體制 模型	1. 多元化된 教育訓練主體
III. 80年代 韓國의 公務員 教 育訓練	2. 實務為主의 個人能力發展
1. 計劃의 樹立과 管理	3. 課題中心의 教育
2. 教育內容 및 方法	4. 訓練直後의 評價에 依存
3. 教官의 資質과 士氣	V. 韓國教育訓練體制의 發展方向
4. 教育施設 및 財政	1. 教育目標와 内容
5. 評價와 反映	2. 教育課程運營과 教育方法
	3. 教育與件 및 支援體制
	M. 結 論

〈요약〉

이 論文은 최근에 우리나라 公務員 教育訓練體제가 어떤 變化를 보였으며 주요선진국에서의 공무원 교육훈련은 어떠한 경향을 나타내고 있는지를 분석하여 우리가 나아가야 할 개선방향을 모색하고자 한 연구이다.

우리의 공무원 교육훈련체제는 1980年代 이후 量的 質的으로 현저하게擴充되었으나 아직도 개선해야 할 문제점이 많은 것으로 나타났다. 그것은 支援體制의 微弱뿐 아니라 교육내용과 방법의 非體系性 및 落後性, 그리고 教官의 資質 및 士氣 未洽 등複合의in 문제들이다.

한편 최근 주요선진국들의 경우를 보면 教育訓練主體들이 多元化되어 있으 면서도 中央人事機關을 중심으로 한 상호조정과 협동을 통해 體系性을 유지하고 있으며, 교육프로그램 운영에 있어서는 課題中心의 교육을 강화하고 實務為主의 個人能力發展에 치중함으로써 교육훈련의 效率性을 높이고 있는 것 같다.

앞으로 우리의 공무원 교육훈련은 未來志向의in 태도함양과 職務遂行能力 향상에 기여할 수 있도록 刷新되어야 하며, 개인의 能力과 必要를 감안하여 教育課程과 方法을 多樣化하고 個別화하는 노력이 요망된다. 또한 이를 효율적으로 뒷받침할 수 있도록 組織의 강화와 教授要員의 資質向上, 그리고 시설 및 재정의擴充이 수반되어야 할 것이다.

* 서울大 行政大學院 教授

I. 序 論

公務員 教育訓練은 누구나 그 중요성을 인정하면서도 실제로는 그에 相應하는 관심과 지원을 받지 못하여 왔다. 우선 行政學분야의 연구만 하더라도 教育訓練을 논문 主題로 거의 다루지 않았으며 學問的 측면에서의 이론과 支法 開發도 큰 進展이 없는 것 같다. 行政管理面에서는 교육훈련에 대한 투자의 優先順位가 낮을 뿐 아니라 그것을 담당하는 職位은 閑職으로 간주되어 우수한 人材들이 기피하는 경향마저 있었다. 被教育者들 역시 절실한 필요에 의해서가 아니라 義務的으로 교육훈련에 臨하고 교육내용도 職務遂行과 직결되지 않은 경우가 많았다.

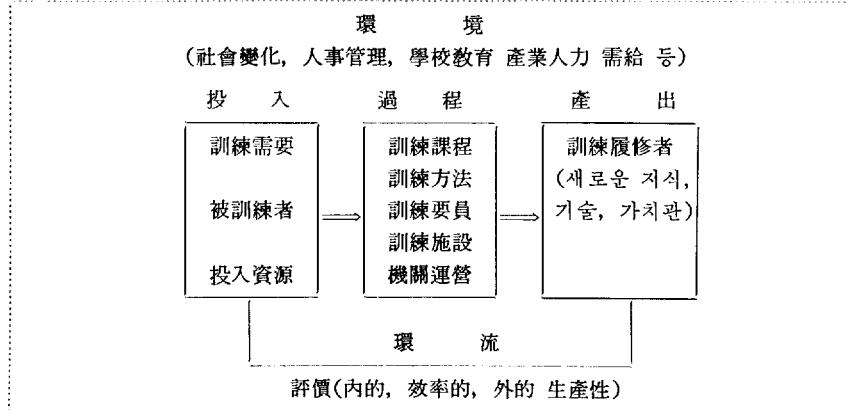
지금까지 우리 공무원 교육훈련이 안고 있었던 이러한 문제들은 최근에 얼마나 개선되어 왔으며, 세계 先進國들에서는 최근에 어떤 형태의 公務員 교육훈련이 이루어지고 있는가? 이 논문은 여기에 대한 比較檢討를 토대로 우리나라 공무원 教育訓練體制의 장기적인 발전방안을 모색해 보고자 한다. 一선 教育訓練體制의 構成要素들을抽出하여 비교검토의 準據로 삼고, 우리나라의 경우는 1980年으로부터 1986年까지를 前後한 기간에서의 變化傾向을 살펴볼 것이며, 선진국의 경우는 美國・英國・프랑스・日本 등에서의 전반적인 경향을 概觀해 보고자 한다. 장래의 발전방향은 이러한 傾向把握과 미리의 行政需要變化展望을 토대로 模索・提示하게 될 것이다.

國內外의 교육훈련실태에 관한 情報는 二次的 資料(secondary data)를 통한 간접적으로 파악하는데 그쳤다. 직접적인 조사자료보다는 先行研究나 評價에 나타난 결과들에 주로 의존할 수 밖에 없었기 때문이다.

II. 教育訓練 評價準據 : 體制模型

廣意의 教育訓練은 職務遂行能力을 높이기 위한 學習(learning)으로 定義되고 있으나 일반적으로 正規學校에서의 公式教育은 제외하고 있다. 따라서 公務員 教育訓練體制(system)란 公職遂行에 必要한 基礎素養과 전문적 지식・기술을 비교적 短期間에 체계적으로 習得시키는 組織化된 노력을 總括

〈圖 1〉 教育訓練體制의 概念的 模型



하위指稱한다.

교육훈련체제를 分析・評價하는데 있어서 가장 많이 활용되는 접근방법중의 하나는 이른바 體制分析의인 틀(frame)이다. 이는 複合的으로 관련된 主要な소들을 종합적 巨視的으로 分析할 수 있게 하기 때문이며, 국가 전체의 교육훈련 체제를 分析對象으로 삼는 경우에도 有用한 準據가 된다.

Mosel은 教育訓練過程을 投入, 產出, 環流의 세가지 구성요소로 설명하고 있다. 그에 의하면 投入은 훈련의 내용(substance)이며 產出은 生成된 行態(produced behavior), 그리고 環流는 성과에 대한 情報이다.¹⁾ 그러나 우리가 흔히 교육훈련을 診斷할 때 촉점을 두는 것은 訓練機關을 중심으로 한 與作과 制度이다. 나아가서 教育訓練은 주변의 국가사회로부터 영향을 주고 받는 動態의 過程이며, 따라서 보다 根源의in 문제점을 규명하고 이에 대처하기 위해서는 環境次元까지 포함되도록 觀點을 擴大할 필요가 있다. 여러 가지 先行研究들을 종합하면 교육훈련체제는 〈圖 1〉과 같이 模型化할 수 있는 것이다.

敎育訓練에 대한 投入(input)은 훈련에 대한 需要, 訓練志望者 또는 被訓練者, 訓練에 投入되는 資源 등으로 구성된다. 訓練需要란 국가 혹은 사회

) James V. Mosel, "How to Feedback Performance Result to Trainees", in Robert. T. Golembiewski and M. Cohen(eds.) *People in Public Service*(Ill.: Peacock, 1970), pp.388-389.

가 교육훈련을 통해서 習得 또는 배출시키기 원하는 公務員의 質과 量이다. 이는 곧 교육훈련의 量的 目標와 지향하는 公務員像을 제시하게 된다. 量的 要要에 비추어 訓練週期와 대상人員을 결정해야 하는 것이다.

被訓練者는 두말할 필요도 없이 가장 핵심적인 요소이며, 그들의 背景과 動機는 훈련과정을 設計하는데는 물론 被訓練者를 선발하는 방식과도直結된다. 여기서 피훈련자의 배경 또는 成分이라 함은 學歷, 經歷, 職級, 年齡 등을 말하며, 動機라 함은 피훈련자가 훈련의 필요성을 얼마나 절실하게 인식하고 있으며, 受容態勢(readiness) 및 热意를 가지고 있는가 하는 측면이다.

교육훈련을 뒷받침하는 支援的 投入要素로서는 人的・物的 資源의 문제가 있다. 훈련을 주관하는 教職員들의 時間과 努力, 그리고 시설비 운영비 등 預算의 投入 정도는 훈련의 質的 수준을 결정짓는 중요한 要因인 것이다.

교육훈련과정에서의 실제 訓練過程에 영향을 미치는 主要要因들로는 訓練內容 및 方法, 訓練教官, 訓練施設, 그리고 運營體制가 있다. 훈련내용은 교육훈련수요에 비추어 設定된 教育訓練目標와 課程別 目標, 教科目 편성, 教材편찬, 各 教科에 서의 學習經驗構成까지를 包括한다. 교육훈련 方法에 있어 중요한 것은 教官의 一方的 指導와 教育工學(educational technology)의 作用, 被訓練者들의 參與라는 세 요소를 어떻게 配合하여 교육목표를 달성할 느냐 하는 문제이다.

訓練教官의 資質과 士氣 또는 誠意는 교육훈련의 質을 결정짓는 가장 핵심적인 요인이다. 우수한 教官의 확보 혹은 수준높은 講師의 초빙, 그리고 그들로 하여금 교육훈련에 최선의 노력을 경주하도록 하는 충분한 지원과 月遇 등이 行政的 과제일 것이다.

訓練施設은 講義室 등 外部施設보다는 實驗實習施設 등 内部施設의 확보와 부와 寄宿舎 등 복지시설과 기타의 便益施設 등을 具備하는 문제가 관심의 초점이 된다. 이밖에 훈련기관의 立地條件 등 환경적 측면과 施設의 活用度 등도 충분히 고려되어야 할 것이다.

훈련기관의 운영은 조직내의 組織 및 人事管理, 財務管理, 情報管理 등이 얼마나 효율적으로 이루어지고 있으며 교육훈련 目的에 비추어 얼마나 타당한가 하는 측면이다.

敎育訓練體制의 產出(output)은 訓練履修者이다. 이들은 훈련 以前과 비교하여 새로운 知識, 技術, 價值觀을 習得하였을 것으로 기대된다. 이론적으로 訓練效果는 兩 時點間에 知的, 情宜的, 技能的 變化의 絶對值로서 측정할 수 있겠으나 실제 평가에 있어서는 많은 技術的인 애로가介入된다. 훈련 효과에 대한 궁극적인 평가는 履修者の 職務遂行能力向上 정도로서 나타나며 이러한 측면의 효과를 이론바 外的 生産性(external productivity)이라 부르고 있다. 다른 한편 被訓練者の 脱落率, 과정의 성공적인 履修率, 교육훈련체제의 운영 등으로 평가되는 성과를 內的 效率性(internal efficiency)이라고 指稱한다. 즉, 교육훈련 체제에 대한 全般的인 評價는 訓練의 成果가 訓練需要를 어느 정도 充足시켜주고 있으며 訓練過程이 얼마나 效率的인가 하는 점을 아울러 감안해야 하며 그 평가 결과가 다음 훈련계획의 수립 및 훈련체제에의 改善에 環流(feedback)되어야 하는 것이다.

□·지 막으로 교육훈련의 環境的 變因으로는 社會變化의 속도와 방향, 產業界의 人力需給상황, 公務員 人事管理制度, 學校教育制度 등을 들 수 있다. 社會變化는 새로운 行政需要를 유발하며 그것은 곧 訓練需要와 연결된다. 산업계의 人力 수급상황에 따라 公務員 지망자의 量과 質이 영향을 받으며 이 역시 훈련의 내용과 수준을 設定하는데 영향을 미치는 것이다.

□·公務員 人事管理制度는 교육훈련과 密接한 관련이 있다. 專門教育에 대한 需要와 성과는 職位分類制가 확립되어 있느냐 여부에 따라 판이하게 달라지며 훈련이수자에 대한 人事管理面에서의 補償이 어느 정도 制度化되어 있느냐에 따라 被訓練者の 動機誘發 및 热意의 정도가 현저하게 달라지기 때문이다.²⁾ 또 학교의 教育體制 역시 공무원 교육훈련수요에 지대한 영향을 미친다. 各級 학교에서 배출되는 졸업생들의 質的 수준과 量的 수준에 따라 공무원 신규채용자들의 資質이 달라질 뿐만 아니라 학교교육에서 어떤 내용을 배웠느냐에 따라 공무원 교육훈련의 내용이 조정되어야 하기 때문이다.

○ 상에서 제시한 교육훈련의 體制分析的 概念模型은 교육훈련계획을 수립

2) Heisel은 美國 공무원 교육훈련의 沮害要因으로 公職分類制, 포상제도, 승진제도, 年金制度 등을 지적하고 있다. W.D. Heisel, *A Non-Bureaucratic View of Management Development*, Public Personnel Management, 9-2 (1980), pp. 94-98.

하거나 교육훈련 전반을 평가하는데 유용한 準據가 된다.

이러한 體制模型을 참조하여 80년대 우리나라 公務員 教育訓練體制의 變化를 考察함에 있어서는 投入側面에서 계획의 수립과 관리, 過程 측면에서 教育內容 및 方法, 教官의 資質과 土氣, 教育施設 및 財政, 그리고 產出측面에서 評價와 反映(feedback) 문제를 概觀해 보고자 한다.

Ⅲ. 80年代 韓國의 公務員 教育訓練

1961년에 公務員教育訓練法이 公布된 이후 우리의 공무원 現職教育은 해마다 거듭 할수록 擴充되었으며, 80년 이후에도 그러한 추세는 持續되었다. 行政府 전체의 공무원 교육훈련기관만 하더라도 1980년의 34個로부터 1986년에는 42個로 증가하였으며 기존의 기관들도 教育需要의 增大에 따라 수용 능력을 확충하고 下部組織이 擴大되는 등 규모의 성장을 거듭하였다. 특히 総務處主管으로 公務員 教育訓練發展 5個年計劃(1982~1986)을 수립하여 시행함으로써 교육훈련체계를 定立하고 교육훈련의 內實化를 期하는데 기여하였다. 여기서는 지난 6年餘의 변화를 몇 가지 측면으로 나누어 考察해보고자 한다.

1. 계획의 樹立과 管理

合理的인 教育계획을 수립하여 필요로 하는 교육을 適時에 실시하기 위해まずは 정확한 교육훈련 需要調査가 이루어져야 한다. 80년대 初만 하더라도 教育訓練需要가 제대로 파악되지 않아 長期的인 訓練計劃이 未備되어 需給不均衡이 累積된 상태였다. 결과적으로 新任管理者課程의 교육이 늦어져 管理者補修課程과 충복되기도 하고 지방공무원의 경우에 公採者를 제외하고는 任用後 教育이 대부분이었다.³⁾ 반면에 최근에는 대부분의 公務員教育院들이 課程別 職列別로 철저한 需要調査를 실시하여 계획을 수립하고 있다. 그러나 아직도 需要調査가 미흡하거나 量的 측면에 국한하여 교육목표와 내용을 설정하기 위한 수요파악을 제대로 하지 않고 있는 기관들도 있는 것

3) 서울大學校 行政大學院 附設 行政調查研究所, 公務員養成開發制度의 刷新方案에 관한 研究, 1980, p.164.

같이).⁴⁾

기획수립에 있어서는 광범한 參與와 衆智를 모으는 過程이 필수적이며 여기에는 被訓練者 및 教官 대표들 뿐만 아니라 學界의 專門家 및 책임있는 行政家들이 고루 참여하여야 한다. 그러나 종래에는 上部의 지침에 의해서 閉鎖的으로 계획의 수립이 이루어지는 사례가 많았고 아직도 外部參與의 정도는 미흡한 상태이다.

공무원교육훈련발전 5개년계획이 수립·시행됨에 따라 職級別 교육훈련체계 및 人事管理의 연계성이 강화되었으며 先教育·後任用 원칙의 義務化와 先教育·後昇進의 制度化가 定着되어가는 경향을 보이고 있다. 그러나 시설투자 등 교육여건의 擴充이 需要를 따라가지 못하여 職務教育의 5年週期 遵守와 정신교육의 適期 실시가 어려운 분야(기관)도 없지 않다.⁵⁾ 특히 전체 기술직 공무원에 대한 基本教育을 실시하기 위하여 설치된 專門教育訓練機關들이 수용능력의 부족으로 他 部處 소속 공무원들에게 필요로 하는 전문 교육을 適時에 실시하지 못하고 있는 사실은 심각한 문제라 아니 할 수 없다.

수립된 교육훈련계획이 성공적으로 추진진되기 위해서는 政府次元의 적극적 진 行·財政的인 지원이 이루어져야 할 것이며, 各 部處 最高管理者들의 교육훈련에 대한 관심과 理解가 필수적인 要件이라 하겠다.

2. 教育內容 및 方法

教育課程의 編成에 있어서는 教育需要의 파악으로부터 教育目標의 設定, 尋習經驗의 選定과 組織 학습지도 및 평가에 이르는 과정이 體系的으로 연결되어야 한다. 최근에 그러한 노력을 경주하고 있는 훈련기관들이 늘어나고 있으며 教科目的 체계적인 개편을 시도하는 사례도 발견되고 있다. 그러나 아직도 교육목표와 실제 교육내용 및 학습경험간에는 乖離가 있는 것 같다. 교육과정 운영에 있어서도 教育與件上의 制約때문에 被教育者の 學歷·經歷·希望 등을 감안한 班편성이나 선택과목의 開設 등이 미흡한 실정이다.

教育方法面에서는 피교육자의 參與 및 문제해결식 방법의 활용을 강조할 듯 과 80년대 이후刮目할 만한 개선이 있었다고 판단된다. 1980년 前後에서

4) 總務處, 1986年度 공무원교육훈련기관 종합평가 결과, 1987, p. 45.

5) 總務處, 前揭資料, p. 21.

는 대부분의 課程에서 講議式이 70% 이상을 차지하고 있었으나 1986년에는 職務教育의 경우 參與式・經驗式 교육시간이 42%를 차지하는 것으로 나타나고 있다.⁶⁾ 그러나 참여식 교육방법이 제대로 효과를 발휘할 수 있도록 内實있게 운영되고 있는가에 대해서는 疑問이다. 또 교육의 목적과 대상에 따라 가장 효율적인 교육방법을 選定하여 활용해야 하는 것도 아직 未盡한 과제이다.

3. 教官의 資質과 士氣

上級 공무원 교육훈련기관에 근무하는 教官要員은 1979년도에 623명이었으며 그 중 專任教授要員이 3.5%, 教官要員이 68%, 강의담당 行政要員이 28.5%로 구성되어 있었다. 그에 비해 1986년 말 현재는 教官要員이 1,189명으로 증가하였으며 專任教官이 39.2%, 非專任教官 59.0%, 파견교관이 1.7%로 분포되어 있다.⁷⁾ 현재 교관요원의 자격기준은 7급 이상 공무원으로 경력 3년 이상인 專門大學 이상의 學歷者로 되어 있으며 5개년계획 시행 초기에는 거의 半가량이 不適格教官이었으나 현재는 거의 교체되어 資質이 현저하게 높아졌다고 평가된다.

具體 教官要員의 확보가 늘어남에 따라 外來講師 依存度는 해마다 줄어들어 강의시간 기준으로 보면 '86년 현재 37% 수준으로 낮아졌다. 그러나 아직도 60%가 넘는 기관이 10여개 기관에 달하고 있으며 전반적으로 技術系専門: 專任教官의 확보율이 낮다.⁸⁾

教官要員들의 學歷은 80年 前後만 하더라도 3/2 정도만이 대학졸업자였으나 현재는 95% 이상을 차지할 정도로 많이 개선되었다. 또 종래에는 5개년 계획을 통해 꾸준히 근무조건 및 인사관리상의 개선을 추진한 결과 오히려 장기 근무를 원하는 사람이 증가하고 있는 추세를 보이고 있는 것으로 나타나 교관요원들의 士氣向上에 큰 진전이 있었음을 반영한다.

교관의 資質向上과 教授能力向上을 위해 教官教育課程履修, 단기 해외훈련, 교육훈련기관의 자체교육, 연구과제 부여, 教案審查 및豫行講義 실시

6 서울大學校 行政大學院 附設 行政調查研究所, 前揭 研究報告書 p.145 및 總務處, 前揭資料, p.48.

7 上揭 研究報告書 p.169 및 總務處 資料, p.55.

8 總務處, 上揭資料 p.61.

등 다양한 조치들이 추진되고 있다. 이러한 노력들은 '80년 전후와 비교할 때 훨씬 강화되고 内實化된 느낌이다. 특히 1983년부터 실시하고 있는 교관 연替 경연대회는 교관요원들의 자질 향상과 自己啓發을 자극하는 계기가 되고 있다. 그러나 이러한 조치와 노력이 아직도 형식적인데 그치고 있는 機關들도 없지 않다.

5. 관요원들의 土氣에 결정적인 영향을 미치는 誘因(incentive)은 人事上의 優待이다. '84년부터 교관요원의 希望豫定補職을 事前에 조사하여 轉出時 반의 토록 하고 있어 土氣昂揚에 기여하고 있으나 일부 教育院에서는 定期的인 人事交流가 이루어지지 않아 장기근속하는 사례가 있으며 교육원 근무경력이 加點을 부여하고 있으나 名目的인 비율에 그쳐 별로 도움이 되지 않고 있는 실정이다.

4. 教育施設 및 財政

8)年代에 접어들어 교육시설은 크게 개선되었다. 단적인例로 1979年에는 27個 教育訓練機關이 보유한 기숙사의 収容人員은 8,800명에 불과하였으나 1983년에는 37個 기관에서 總 12,580명의 수용능력을 가진 기숙사시설을 확보한기에 이르렀다. 그러나 아직도 5~6개 기관들이 강당, 分任研究室, 기숙사 등을 갖추지 못하고 있다.⁹⁾

施設 및 教育機資材 역시 保有數量이 대폭 증가했을 뿐만 아니라 機種도 현대화되었다. 각 교육훈련기관마다 VTR, 투시영사기(O.H.P.) 등을 구비하고 있으며 최근에는 퍼스널컴퓨터, 語學實習室, 電算教育室 등을 갖춘 기관들이 늘어나고 있다.

1979년도의 전체 공무원교육훈련기관 總豫算規模는 126億원이었으나 1986년¹⁰⁾의 총 예산규모는 368億원에 이르고 있다. 교육운영비 單價면에서도 상당한 개선이 이루어져 예전에 時間當 講師料의 경우 7,000원~10,000원에서 10,000원~25,000원으로 증액되었으며, 급량비와 교재연구수당도 약간 증액되었다.¹⁰⁾ 그러나 이러한 單價는 민간기업체는 물론 公企業의 교육훈련기관

9) 서울大學校 行政大學院 附設 行政調查研究所, 前揭 研究報告書 p.175. 및 總務處 前揭資料, p.31.

10) 上揭 研究報告書 p.180 및 上揭資料 pp.28-30.

○ 수준과 심한 격차를 보이고 있으며, 현실적으로 유능한 講師의 초빙이나
營養給食이 곤란한 실정이다.

5. 評價와 反映

교육훈련성적의 평가는 적급별 기본교육성적이 人事管理에 반영되기 때문
○ 일관성 있고 公正한 관리에 관심을 기울이고 있으며 評價問項의 Pool化,
적분포의 正常分布曲線 유지를 촉구한 결과 몇몇 기관을 제외하고는 定着
드계에 이르고 있다.

그러나 교육훈련효과의 측정·평가를 거의 대부분의 기관에서 설문지방법
○ 의존하고 있는 현상은 80年代 이후에도 별로 달라진 것이 없다. 물론 기
체에 따라서는 면접, 좌담회, 평가회 등 다양한 방법을 활용하고 있으나 교
육·훈련성과의 職務遂行反映度에 대한 평가는 年例行事처럼 형식에 그치는
경우가 많은 것 같다.

교육훈련성적의 평가결과를 반영하여 優秀者에게 人事上의 우대 및 施賞
을 함으로써 被教育者들의 教育動機를 誘發하고자 하는 노력도 지속적으로
강화되고 있다. 이는 教育院 당국의 차원에서 보다는 當該 部處 및 地方自
治團體의 차원에서 人事規定 및 예산지원을 통해 뒷받침되어야 할 사항이다.

IV. 先進外國의 公務員 教育訓練

各國은 모두 고유한 교육훈련제도를 운영하고 있으므로 그것을 상세히 소
개하는 것은 거의 불가능하며 큰 의미도 없다. 따라서 여기서는 西歐 선
진 국들과 日本의 공무원 교육훈련제도에서 발견할 수 있는 주요 공통적인
특성을 지적하고자 한다.

1. 多元化된 教育訓練主體

各國은 行政階層에 따라 獨自의인 공무원 교육훈련기관을 설치하여 多樣
한 형태의 교육훈련을 실시하고 있다. 즉 中央政府가 직접 실시하는 훈련,
各 部處가 설치한 專門訓練機關들이 실시하는 훈련, 각 지방정부단위의 훈
련, 그리고 民間교육기관과 연계下에 실시하는 훈련 등으로 多元化되어 있

는 것이다.

美國의 人事管理處(OPM)와 日本의 人事院과 같은 이른바 中央人事機關 들은 국가 전체의 공무원 교육훈련에 관한企劃·調整·指導·支援 기능을 수행하고 산하에 대규모 교육훈련기관을 두어 각 부처의 고급공무원들에 대한 연수기능을 수행하고 있다. 특히 美國의 人事管理處는 산하에 政策開發 및 管理能力開發 분야의 4個研修機關과 전문지식 및 기술습득 분야의 5個 연수기관을 두어 다양한 과정을 운영하고 있다. 또한 人事管理處와 人事院은 地方事務官(所)을 두고 있어 각각 當該地域 지방공무원들을 위한 교육훈련기관들을 운영하고 있어 교육훈련기능의 體系化와 專門化를 도모하고 있다.

各部處의 교육훈련기관들은 해당분야의 專門的인 職務수행 능력을 높이기 위해 自體 연수기관을 운영하고 있으며, 미국과 독일처럼 地方分權화되어 있는 나라들은 물론 기타 국가들도 지방자치단체단위의 교육훈련기관을 운영하고 있다. 英國은 풀턴(Fulton)보고서의 견의에 따라 1970년에 공무원大學(Civil Service College)을 신설하여 세곳에 센터를 두고 1980년 현재 總公務員훈련인원의 3% 정도를研修시키고 있으며 나머지는 各部處에서 담당하고 있다.¹¹⁾ 公務員大學에서는 行政職에 대한 一般研修 뿐만 아니라 技術職에 대한 管理분야교육, 그리고 行政문제에 대한 연구를 수행하고 있다. 公務員 교육훈련은 公共機關 뿐만 아니라 대학교와 經濟社會團體와의 연계·合作에서 이루어지고 있다. 프랑스의 경우는 國立行政大學院(ENA)을 비롯한 많은 교육훈련기관들이 正規 고등교육기관의 형태를 유지하고 있는 것이다.

교육훈련기관 또는 主體가 이처럼 多元化되어 있기 때문에 그 조정과 統合의 유지에는 많은 노력을 기울이고 있다. 中央人事機關들이 대부분 그러한 기능을 수행하지만 연수기관 協議體를 구성·운영하는 경우도 많다. 公務員 교육훈련의 協同的 發展을 위한 연구에도 많은 노력을 기울이고 있는데 日本에서 실시하고 있는 「研修企劃擔當官 研修」는 特記할 만하다. 이는 各省廳의 研修計劃樹立 및 實施業務를 담당하고 있는 직원들을 대상으로

1) John Green wood & David Wilson, *Public Administration in Britain*, (London: George Allen & Unwin, 1984), p.106.

二. 직무수행상 필요한 기초적인 知識과 技術을 습득시키기 위한 研修課程이
다.¹²⁾

2. 實務爲主의 個人能力發展

공무원 교육훈련은 職務修行能力을 伸張시키는데 궁극적인 목적이 있으므로 先進外國들은 단순한 지식전달보다는 實際的인 측면을 강조하고 있다. 美國의 경우에 교육훈련기관에서의 研修와 함께 個人發展計劃(Individual Development Plan)에 의거한 철저한 現職訓練(DJT)을 강화하고 있으며 自己啓發노력을 助長하기 위해 國立自律學習센터(National Independent Study Center)에 의한 통신교육제도가 모든 공무원에게 개방되어 있다.

프랑스에서도 신규채용자에 대한 公職適應ability과 개인의 資質向上能力을 배양하기 위한 行政實務爲主의 훈련에 중점을 두고 있다. 프랑스 人事制度下에서는 교육훈련기관에의 入學試驗이 곧 공무원채용시험이며 교육기간도 1년 내지 4년에 달하고 있다. 가장 대표적인 기관인 國立行政大學院의 전체 교육기간은 30개월인데 첫 1년은 實務修習, 다음 1년은 大學院研修式 수업, 다시 3個月의 실무수습 후에 대학원 수업 3個月로 終了되는 샌드위치시스템(Sandwich System)을 적용하고 있다. 실무수습은 國內 行政機關 뿐만 아니라 在外公館, 그리고 각종 경제사회단체에서 실시된다.¹³⁾

英國의 경우도 신설된 公務員大學에서의 신규채용 대학졸업자에 대한 研修 + 전문가들에 대한 行政研修과정에서는 管理技法 등 매우 실제적인 내용의 研修를 수행하고 있다.

日本의 연수기관들은 各省廳 소속이 138個가 있어 년간 約 25만명이 職場外研修를 받고 있어 3.2人當 1人에 해당한다. 이러한 연수들은 대부분 자기 省廳의 직원만을 대상으로 업무수행에 필요한 專門的 技術的研修를 실시하고 있다. 한편 人事院 및 그 지방사무소에서 실시하는 研修도 신규채용자, 中堅係員, 係長, 課長補佐, 課長 등으로 세분화하여 실시함으로써 研修의 實務適合性을 높이고 있다.¹⁴⁾

12) 日本 人事院, 公務員研修所, 行政研修(1983).

13) Ann Stevens, "The Role of the Ecole Nationale d'Administration," *Public Administration* 56 (Autumn, 1978), p. 287.

14) 日本 人事院編, 公務員 白書(東京:大藏省印刷局, 1983), pp. 108-122.

3. 課題中心의 教育

· 무원을 대상으로 하는 교육훈련은 그 목적과 대상이 다양하기 때문에
課程의構成은 다양할 수 밖에 없으며, 따라서 효과적인 교육방법도 그
에 따라 달리 채택하고 있는 것은 先進外國의 공통적인 현상이다. 그러나
傳統적으로 가장 많이 써온 講義式 방법의 비중이 점차 줄어들고 있는 것도
일반적인 경향이다.

美國의 경우에 공무원 교육훈련과정들은 각각 배양하고자 하는 능력과 교육주제가 매우 實際의이고 구체적으로 明示되어 있으며 課題解決中心의 教育과정이 大宗을 이루고 있다. 교육방법도 세미나, 워샵(Workshop), 시뮬레이션(Simulation) 등이 많고 高級管理者 훈련과정일 수록 事例法(Case method)이나 게임(Game) 등을 통해 실제문제와 관련한 意思決定能力을 배양하는데 力點을 두고 있다.¹⁵⁾

프랑스 國立行政大學院의 교육훈련에 있어서는 傳統的으로 특별한 경우를 제외하고는 講義式 교육은 실시하지 않는다. 研究式 授業이라고 할 수 있는 학습형태로써 모두 소규모의 分任 단위로 이루어지며 세미나, 사례연구, 시물레이션 方法 등이 활용된다. 實務修習의 경우에는 配置되는 기관의 指導官 밑에서 日常業務를 직접 수행하면서 문제를 해결하는 방법과 기술을 스스로 體得케 하고 있다.¹⁶⁾

日本의 경우는 우리와 類似한 文化的 傳統을 갖고 있어 공무원 교육훈련에 있어서도 講義爲主로 진행되어 왔다. 그러나 근래에 와서는 각 研修課程에서 이론과 演習시간을 많이 설정하여 토의와 실습을 통한 실제적인 능력 배양을 重視하고 있으며 고급관리자 과정에서는 事例研究와 懇談會 등의 방법이 활용되기도 한다.¹⁷⁾

英國의 公務員大學은 專門家들에게 行政管理에 관한 능력을 기르는데 力點을 두고 있어 6개월 이하의 短期課程이 대부분이며 역시 課題中心교육이다.

15) F.F. Nigro & L.G. Nigro, *The New Public Personnel Administration* (N.Y.: Peacock Publishers, Inc., 1986), pp. 324-329.

(6) Ann Stevens, *op. cit.*, p. 285.

4. 訓練直後の評價에 依存

教育訓練의 궁극적인目的是職務遂行能力을伸張하는데 있으므로評價 역시被訓練者の 직무수행실적을 장기적으로測定함으로써 이루어져야 한다. 그러나先進國들의 경우도 여러가지制約때문에 그러한 형태의評價는 매우 드물다.

美國國立行政問題研究所(National Institute of Public Affairs)의 Beanmont所長은 그 이유로써比較集團과統制集團을同質的으로 확보하기가 어렵고 개인의 근무실적에 영향을 미치는 수많은要因들 중에서 훈련의 성과를 명확히 분리하기 어렵다는技術的인 문제점과 아울러 그러한評價研究를 제대로 할 수 있는財源과人力이 부족하다는점을 들고 있다.¹⁸⁾ 따라서 공무원 훈련기관에서의 평가는被訓練者들이 훈련기간 중에 배운 것을 확인하고無証名設問紙를 통해 그들의 의견을 수집하는 방식에 대부분 의존하고 있다고 한다.

프랑스行政大學院의成績評價는 엄격할 뿐 아니라 그 점수를 매우 중요시하는 것으로定評이 나 있다. 實務修習時부터大學院研究授業을 마치고修了할 때까지 다양한 평가방법에 의해서個人別成績을 평가하여累加記錄하고 있으며, 성적 평가점수는 졸업후補職配置를 결정하는데 절대적인 요인으로 작용한다. 교육의 성과를履修者的 직무수행실적과연결시켜 분석하는體系的인 평가는 별로 없지만 이수자들에 대한行政府 및 사회로부터의평판이 높다는 사실을 간접적인 평가로 간주하고 있는 것 같다.¹⁹⁾

日本의 경우도 각研修課程에서의 평가는試驗爲主로 되고 있으며 그 결과는人事管理의 자료로 제공된다. 그러나研修計劃의 개선을 위한情報蒐集 목적의 意見調查와效果分析을 위한 노력은 별도로 계속되고 있다.

1') 日本人事院, 前掲書, pp. 110-114.

1:) Enid Beanmont, "Training Evaluation: Opportunities and Constraints," *Southern Review of Public Administration*, 2-4 (March 1979), p. 498.

1:) Ann Stevens, *op. cit.* p. 289.

IV. 韓國教育訓練體制의 發展方向

2千年代 한국의 발전 모습은 長期展望 또는 研究마다 다양하게 제시되고 있다 韓國開發研究院(KDI)이 主導해서 작성한 「國家長期發展構想」에서는 자유롭고 안정된 사회, 풍요롭고 활기찬 사회, 정의롭고 균형발전된 사회로 요약·정리한 바 있다.²⁰⁾ 한편 教育改革審議會에서는 교육발전의 방향설정과 관련하여 2千年代 한국 사회를 高度技術·情報化 社會, 自律·民主化 社會, 開放·國際化 社會, 多樣·多元化 社會로 전망하고 있다.²¹⁾ 여기서는 교육개혁심의회의 전망을 중심으로 2千年代의 行政需要에 能動的으로 對處하기 위한 公務員 교육훈련의 발전방향을 몇 가지 次元에서 모색해보고자 한다.

1. 教育目標와 内容

우선 2千年代에는 高級頭腦 및 기술에 많이 의존하는 첨단산업의 비중이 높아지고 컴퓨터 및 통신기술의 발달로 情報產業이 크게 발전될 것으로 전망된다. 이에 따라 행정에 있어서도 高度의 專門性과 현대적인 管理能力이 절실히 요청될 것이며 급격하게 변화하는 지식·기술에 낙후되지 않도록 끊임없는 재교육을 필요로 하게 된다. 공무원 교육훈련에 있어서도 폭발적인 증가를 보이고 있는 정보를 효율적으로 관리하는 능력을 길러주고 精選된 핵심지식을 습득시키되 適應力과 應用力을 발휘하도록 轉移效果(transfer effect)를 높이는 교육이 요망된다. 이와 함께 教育課程의 專門化도 계속해서 추조되어야 할 과제이다.

둘째로, 政治體制의 民主化, 地方자치제 실시, 行政의 自律化 등의 추세에 휴응하여 교육훈련에 있어서도 重點的으로 변화를 가져와야 할 人間特性을 새롭게 설정하지 않으면 안된다. 名實相符한 民主行政을 실현하는 主役으로서 국민에 대한 봉사정신과 公僕意識이 철저히 內面化되도록 해야 하며

20) 韓國開發研究院, 2000년을 向한 國家長期發展構想: 總括報告書(서울: KDI, 1985).

21) 教育改革審議會, 教育改革綜合構想(最終報告書 Ⅱ), 1987, pp. 24-32.

국민의 興望과 요구에 부응(responsiveness)하는 行政人的 자세가 體質化되도록 정신교육을 강화해야 한다.

또한 지방자치제와 행정의 자율화가 성공적으로 이루어지기 위해서는 獨自的인 意思決定能力과 分析 및 管理能力을 伸張하는 것이 先決要件이다. 2千年代에는 중앙부처 공무원은 물론 지방자치단체 공무원들도 企劃 및 政策開發 업무가 강화될 것이니 만큼 맡겨진 업무를 제대로 수행할 수 있는 능력을 潢養하는 일이 急先務인 것이다. 따라서 이러한 目的의 공무원 교육 훈련이 강화되어야 할 것이며, 특히 지방공무원교육원의 기능 및 조직의 擴充이 요망된다.

세째로, 2千年代에는 무역 규모의 확대와 함께 市場의 開放, 해외여행의 自由化, 체육・文化의 국제교류 확대 등으로 開放化, 國際化 추세가 加速화될 것이므로 이에 能動的으로 대처해 나갈 行政人的 資質을 배양하지 않으면 안된다. 우선 모든 공무원들의 外國에 대한 지식과 理解를 높이는 일이 중요하며 이를 위해서는 외국어 교육의 강화와 國際理解教育의 필요성이 절실히 질 것이다. 諸外國의 정확한 현실과 文物들을 올바로 이해하고 최소한의 외국어는 驅使할 수 있도록 교육프로그램을 조정하고 海外研修의 기회를 확대해야 할 것이다.

또한 外來文化에 대한 개방과 露出은 가치관의 혼란과 무분별한 외국選好 현상을 가져오기 쉽다. 따라서 자랑스런 한국의 열과 傳統을 계승한 珍持者은 韓國人으로서의 자세를 확립하는 교육훈련이 요망된다. 여기서 力點을 두어야 할 것은 우리 culture와 歷史에 대한 올바른 認識, 투철한 主體意識, 現代的 價值體系 등을 潢養하는 일이다.

네째로 2千年代에는 產業과 직종이 더욱 分化되고 專門化되어 그에 따라 사회계층과 社會集團도 多元화될 것이다.

또한 集團속에서 개인의 역할도 多樣化되어 權力構造도 훨씬 分權化多元화될 것으로 전망된다. 이는 곧 정부나 行政에 대한 國民의 의사가 다양하게 表出되고 개인의 人間尊嚴性과 복지의 增進에 대한 요구가 강해질 것임을 의미하며 그러한 현상은 公務員社會에서도 마찬가지로 나타날 것이다. 그러므로 교육훈련의 課程과 내용을 편성함에 있어서 關係者들의 의견을 충분히 收斂함과 아울러 가능한限 각 분야와 職級에 따라 그들의 특수성과

필요를 반영하여 다양화 해야 할 것이다.

1. 教育課程運營과 教育方法

20年代를 지향하는 우리의 自由民主主義社會는 다양한 個性과 價值가 공존하는 가운데 自發的이고 創意的인 노력을 助長함으로써 발전을 추구해나 가지 않으면 안된다. 따라서 공무원 교육훈련 과정의 운영과 교육방법 측면에서도 이러한 理念과 基調가 유지되어야 할 것이다.

무엇보다도 多樣化・個別化的 方向에 충실할 것이 요망된다. 피교육자인 공무원들은 關心과 問題意識이 각기 다르고 學習能力도 차이가 있을 것이다. 따라서 被教育者들의 그러한 個人差를 고려하여 교육과정의 운영과 교육방법의 적용을 多樣化해야 하며 與件이 허락하는限 選擇의 폭을 확대할 필요가 있다. 이처럼 個別化교육과 선택教科의 개설이 가능해지려면 教官要員의 증원과 시설・예산의 확충이 수반되지 않으면 안된다.

이와 관련하여 實務修習을 內實化하면서 教育院의 프로그램과 連繫를 강화하는 방안이 모색되어야 한다. 先進外國의 경우 實務修習과 個人別 職務教育을 강조하는 경향임은 이미 소개한 바 있다.

美國의 경우에 대학생들은 6개월 내지 1년간 행정기관에서 實務修習을 하면서 行政理論과 實務를 연결시켜 능력을 개발할 수 있는 프로그램이 있으며, 1978년 Carter 行政府에서 시작된 管理者 인턴 프로그램(Presidential Management Internship Program)에서는 년간 250여명의 대학원 졸업생들을 2년間 實務修習시켜 실무경험을 제공하면서 公職에 유치하고자 노력하고 있다.²²⁾

우리나라에서도 최소한 新規採用者課程이나 長期養成課程의 경우는 이론 교육과 실무수습을 反復해서 연결시키는 이른바 샌드위치(sandwich) 시스템을 적용하는 것이 바람직하다.

둘째로, 2千年代의 우리 行政은 自律・民主化 社會의 이념을 스스로 실현 할 수 있도록 공무원 교육훈련에 있어서도 自律性과 創意性을 존중하는 교육방법을 확충해야 한다. 80年代 이후에 一方的인 講義爲主의 教育方法은 많o 是正되었지만 아직도 교육의 過程과 분위기는 硬直性을 면치 못하고

22) F.A. Nigro & L.G. Nigro, *op. cit.*, p.101과 p.332.

있는 것 같다. 앞으로의 교육훈련에 있어서는 피교육자 스스로가 學習의 主體가 되고 각자의 獨創的인 思考가 助長되는 교육방법을 더욱 확충함과 아울러 그러한 풍토가 조성되어야 한다.

또한 스스로 探究하고 판단하는 능력을 길러줄 수 있는 교육방법이 개발·활용되어야 하겠다. 자율적인 자세와 自活能力을 함양하기 위해서는 교육훈련의 過程에서부터 그러한 경험을 충분히 갖도록 할 필요가 있기 때문이다. 그 대표적인 방법은 個別課題를 부여하여 해결책을 모색하게 하는 방식으로 例任討議, 事例法(Case method), 模擬實驗(Simulation) 등이 이 範疇에 속한다.

이러한 教育方法들은 被訓練者들의 구체적인 상황의 문제들을 다룸으로써 理論과 實際 사이에 乖離(gap)을 解消할 수 있고 높은 學習動機를 誘發할 있다는 장점이 있다. 물론 그와 같은 효과를 달성할 수 있는 시나리오(scenarios)를 작성하고 제대로 운영한다는 것은 극히 어려운 작업이며 훈련자와 被訓練者들의 共同의 노력을 요한다.²³⁾

세째로, 高度技術・情報化 社會의 혜택을 충분히 향유하면서 공무원들이 단장서서 현대적인 機器의 이용능력을 갖추도록 교육훈련에 있어서 최신 教育工學(educational technology)의 方法을 활용할 것이 요망된다. 80년대 이래 視聽覺教育媒體의 확보 및 활용은 점차 늘어나는 추세에 있거니와 2千年代를 겨냥해서는 컴퓨터 보조학습(Computer Assisted Instruction)과 知能化機器(mechatronics)의 활용에 이르기까지 超現代的인 방법들이 개발·활용되어야 한다는 것이다.

네째로, 교육훈련기관에 의한 교육의 확충과 더불어 기관단위의 自體教育 강화되어야 하며 그 방법도 강의식 集合教育 보다는 소규모연구팀(study group)을 형성하거나 개별연구과제를 부여하여 발표·토의하는 방법을 위주로 하는 것이 바람직하다. 물론 이 경우에도 교육훈련 담당부서에서企劃의 속진 및 평가를 體系的으로 관리하지 않으면 안된다.

23) Hindy L. Schacter, "Simulation for Training and Assessment: The Problem of Relevance to the Real World," *Public Personnel Management* 9-3 (1980), p. 226.

i. 教育與件 및 支援體制

21年代의 社會變動은 오늘날과 비교가 안될 정도로 加速化되어 지식·기술의 落後化 속도 및 정보량 증가의 週期는 놀랄만큼 빨라질 것으로 전망되고 있다. 그러한 社會變動에 슬기롭게 적응할 뿐만 아니라 오히려 그것을 先導해 나가야 할 과업을 맡고 있는 공무원들로서는 계속적인 再教育이 필수적인 과제이다. 따라서 공무원 교육훈련의 기회는 끊임없이 확대되어야 하며 이른바 平生教育體制를 確立하는데도 公共部門이 당연히 선도적인 역할을 담당해야 한다.

그런 관점에서 현재 5년으로 되어 있는 職務教育의 週期를 장기적으로는 短縮해야 할 것이다. 현재는 수용능력의 부족으로 5年週期의 준수와 정신교육의 適時 실시조차 어려운 與件이지만 지식과 기술의 加速的인 발전에 낙후되지 않으려면 訓練週期의 短縮이 不可避하리라 판단된다. 실제로 단축이 가능하려면 교육훈련기관의 증설과 시설투자의 擴大가 수반되어야 할 것이며, 특히 市·道단위 教育院의 수용능력 擴充이 요망된다.

교육훈련기회의 量的擴大와 더불어 質的인 內實化와 效率化를 기할 수 있도록 連繫體制를 강화할 필요가 있다. 80년대 이후 5개년계획의 수립과 關係法令의 개정으로 공무원 교육훈련체계가 제도상으로는 定立되어 가고 있으나 실제 教育課程(curriculum)면에서는 體系의으로 연결되어 있지 못하고 新絕이나 重複이 많다. 따라서 職級別 課程別 諸 교육훈련 프로그램간에 교육목표와 내용면에서 밀접된 連繫性을 유지할 수 있도록 종합적인 企劃과 調整이 강화되어야 할 것이다. 이를 위해서는 관련 교육훈련기관들 간에 긴밀한 협력체계가 유지되어야 하며 그 媒介體로서 現行 「공무원 교육훈련 발전의 회」의 기능과 조직을 강화하여 公式化할 필요가 있다고 본다. 日本의 경験에 公務員研修發展을 위한 機構들이 구성·운영되고 있다. 우선研修의 기본방향에 관한 의견조정 및 情報交換을 위해 「各省廳研修所長會議」「研修擔當官會議」「行政研修連絡會議」 등이 빈번히 개최되고 있으며,研修에 관한 지식·기술의 교류와 訓練技術의 개발·보급을 통하여研修의 質을 높이 목적으로 「研修管理研究會」「研修基本問題研鑽會」 등이 매년 수회씩 개최되고 있다.²⁴⁾

한 걸음 더 나아가, 교육프로그램 간의 連繫強化 뿐만 아니라 學校教育 및 實務修習과의 연계방안도 추진되어야 하겠다. 특히 신규채용자과정은 학교 교육과 實務와를 有機的으로 연결시킬 수 있도록 철저한 分析이 이루어져야 하며, 앞에서 言及한 바와 같이 교육훈련기관의 理論教育과 實務修習을 重繫시켜 교육효과를 높이는 샌드위치(Sandwich) 시스템을 운영하는 것이 바람직하다.

다음으로 2千年代의 高度技術・情報化 社會에 대처하여 行政의 專門化가 촉진되어야 하며 그것을 先導하는 수단으로써 공무원 교육훈련도 專門化되어 않으면 안된다.

그 방안으로서는 먼저 교육훈련기관의 特性화를 助長하고 각 전문교육기관에서 當該分野의 모든 전문교육을 실시하도록 政府次元의 지원이 있어야 할 것이다. 당해분야의 여러 部處 공무원들을 한 기관에서 교육시키더라도 부처의 특수성을 반영하여 班편성을 달리하거나 選擇教科를 개설하는 등 多元化・個別화의 원칙을 최대한 살려야 하며 여기에는 시설확충, 教官要員, 예산증액 등의 지원이 필수적이다.

교육훈련의 專門性을 提高하기 위한 다른 하나의 方案은 教官要員의 資質을 專門化하는 일이다. 80년대에 와서 資格要件의 철저한 적용과 轉出教官의 회망補職, 반영, 교관연수활동의 강화 등으로 자질향상에 크게 기여하였다. 그러나 2千年代의 공무원 교육훈련은 2年 남짓한 순환근무방식만으로는 교관들에게 필요로 하는 專門性을 확보하기 어렵다고 판단되며, 充員과 服務 등 인사관리 측면에서 教官要員들은 별도의 기준을 적용하는措置가 당된다. 교관요원들의 자격요건을 대학의 教授에 準하도록 높이고 그에 相應하는 處遇와 근무조건을 보장하여 장기간 동안 教育院 教授로 奉職하게 하므로써 專門化해야 한다는 것이다. 물론 이 경우에는 誘因體制(incentive system)의 획기적인 개선과 행정실무경험기회의 제공 등을 통해 예상되는 문제점을 補完하기 위한 조치가 수반되어야 한다.

마지막으로 지원체제의 측면에서는 앞에서 지적한 교육여건의 획기적인 개선을 위한 투자增大가 핵심적인 과제이다.

어느 나라에서나 정부의豫算事情이 꿈박할 때에는 가장 먼저削減할 수

24) 日本人事院 公務員研修所, 行政研究, (1983).

있다고 생각하고 또 실제로 피해를 받아온 분야가 教育訓練분야이다.²⁵⁾ 우리의 경우도例外가 아니었다고 판단되며 앞으로의 투자 확대를 政治指導層 및 高位政策決定者의 공무원 교육훈련에 대한 중요성 認識이 가장 결정적인 關鍵이라 하겠다.

무엇보다도 資質높은 교수요원을 誘致・確保할 수 있는 정도의 채우개선에 필요한 財源이 확보되어야 하며 교육활동의 內實化를 기할 수 있는 교육 운영의 대목적인 중액이 이루어져야 한다.

교무시설과 教育機資材의 擴充・改善은 꾸준히 추진되고 있지만 2千年代에는 교육훈련시설이 行政電算化와 自動化의 標本이 될 정도로 劃期的으로 現代化되지 않으면 안된다. 語學實習室과 電算實習室의 확충은 물론 각종 현대적인 事務自動化 機器의 활용・보급에 선도적인 역할을 담당할 수 있을 정도의 시설 투자가 이루어져야 할 것이다. 그一環으로 각 교육훈련기관마다 훈련 대상자의 교육훈련 履修狀況에 관한 累加記錄을 電算化하고 제반 學事 및 一般行政도 電算管理하여 示範을 통한 教育效果를 거두도록 해야 하는 것이다.

VII. 結論

우리의 教育訓練體制는 80年代 이후 量的으로 크게 확대되었을 뿐 아니라 質的인 측면에서도 많은 발전이 있었다고 評價되지만 아직도 개선해야 할 문제점이 많은 것으로 나타났다. 그것은 비단 재원의 확대를 비롯한 支援體制의 강화 문제에 그치지 않고 教育內容과 方法을 體系化하고 現代化해야 하는 절실한 과제이다. 主要先進國들의 教育訓練體制에 관해서는 教官의 확보정도와 資質, 시설 및 재정 등 교육여건에 관한 자료들을 거의入手하지 못하였고 限定된 紙面속에서 몇 가지 공통적인 경향을 제시하는데 그쳤지만, 교육훈련의 내용과 방법 측면에서는 우리에게 示唆하는 바 크다고 본다.

요컨대 앞으로의 公務員 教育訓練은 未來志向의인 태도함양과 職務遂行能力 향상에 기여할 수 있도록 刷新되어야 하며 個人的 ability과 必要를 감안하

25) Lue R. Brim-Donohoe, "A Case for Human Resource Development," *Public Personnel Management*, 10-4 (Winter, 1981), p. 365.

여 教育課程과 方法을 多樣化하고 個別化하는 노력이 요망된다. 이를 效率的으로 뒷 받침하기 위해서는 組織의 강화와 教育要員의 資質向上, 그리고 시설 및 재정의 擴充이 수반되어야 함은 물론이다.