

2007-

UNESCO Regional Center 사업 (2007)

- Global 현장중심 HRD 전문가 교육과정 개발 -

이 성 이수영 이영민

 KRIVET 한국직업능력개발원

머 리 말

인적자원개발의 중요성이 대두되고 있는 만큼 조직 내에서 인적자원개발을 담당하고 있는 HRD 담당자의 역할도 중요시되고 있다. EU는 국가 차원에서 인적자원개발 전문가를 양성하기 위한 체계를 구축하고 있으며, 미국 등은 ASTD, SHRM 등 전문기관에서 인적자원개발 전문가를 위한 자격증을 수여해주고 있다.

우리나라는 평생교육사, 직업훈련교사 등 국가에서 인정해주는 인적자원개발 전문가 인증 체계가 있으나 자격증 소지자가 인적자원개발 현업 실무에서 곧바로 활용할 수 있는 전문역량을 갖추고 있지 못하다는 지적이 많다. 이는 일정 교육과정만 이수하면 누구나 취득이 가능하여 조직에서 실질적인 업무를 추진할 정도의 깊은 전문성을 인정받지 못하기 때문이다. 이는 각 조직 내에서 인적자원개발에 종사하는 전문가들에게 필요한 역량을 구명하고 이러한 역량을 갖출 수 있는 프로그램을 개발하며 체계적으로 전문가를 양성하는 체계가 없음에 기인한다고 할 수 있다.

본 연구사업은 한국직업능력개발원 2007년 기본사업 2007-10-2번으로 진행되었으며, 국내·외에서 활용되고 있는 다양한 HRD 전문가 양성과정을 검토하고 HRD 전문가의 의견을 반영하여 현장에서 곧바로 활용 가능한 역량 중심으로 HRD 전문가 교육과정과 HRD 전문가 양성체계를 개발하는 데 그 목적이 있다.

연구 결과가 정책적으로 잘 활용될 수 있도록 본 연구를 책임지고 수행한 이성 박사와 이수영 박사, 이영민 숙명여대 교수, 그리고 연구진을 도와 본 보고서의 완성도를 높인 이화숙 위촉연구원과 서여정 위촉연구원의 노고를 치하한다.

2007년 12월

한국직업능력개발원
원 장 이 원 덕

목 차

요 약

제1장 서론

제1절 연구 필요성 및 목적 · 1

제2절 연구내용 · 3

제3절 연구방법 · 5

제2장 HRD 전문가의 개념과 역량

제1절 HRD 전문가의 개념과 역할 · 11

제2절 HRD 전문가의 핵심역량 · 21

제3절 ADDIE · 28

제3장 국내 HRD 전문가 양성과정 분석

제1절 전문교육기관의 HRD 전문가 교육과정 · 31

제2절 국내 대기업 사내강사 양성과정 · 50

제3절 HRD 관련 자격 교육과정 · 61

제4절 요약 및 시사점 · 70

제4장 해외 HRD 전문가 양성 교육과정 분석

제1절 북미의 HRD 전문가 양성 교육과정 · 75

제2절 유럽의 HRD 전문가 양성 교육과정 · 89

제3절 요약 및 시사점 · 93

제5장 EU와 덴마크의 성인교육 전문가 양성과정 분석

제1절 EU의 성인교육 전문가 양성과정 · 95

제2절 덴마크의 성인교육 전문가 양성과정 · 99

제3절 요약 및 시사점 · 105

제6장 국내 HRD 전문가 양성 교육과정 분석 결과 및 전문가
설문조사 결과

제1절 국내 HRD 전문가 양성 교육과정 영역별 분석 · 107

제2절 HRD 담당자 설문 조사 결과 · 114

제7장 교육·훈련 담당자 대상 파일럿 과정 운영

제1절 교육·훈련 담당자 대상 파일럿 과정 개발 개요 · 155

제2절 교육·훈련 담당자 대상 파일럿 교육과정 개발 · 156

제3절 파일럿 과정 운영 · 165

제4절 파일럿 과정 운영결과 및 시사점 · 166

제5절 HRD 전문가 양성 교육과정(안) · 171

제8장 결론 및 제언

제1절 요약 · 177

제2절 제언 · 185

SUMMARY · 185

<부록 1> 성인교육 전문가 교육과정 개발을 위한 설문 조사지 · 195

참고문헌 · 209

<표목차>

- <표 I-1> 국내·외 사례 조사내용·6
- <표 I-2> 방문기관 및 면담 대상·8
- <표 I-3> 파일럿 교육과정 참가자 명단·10

- <표 II-1> HRD 전문가, 성인교육교사, 평생교육 전문가의 개념과 역할·17
- <표 II-2> HRD 전문가의 핵심역량·27

- <표 III-1> 한국생산성본부의 HRD 담당자 양성 교육과정·33
- <표 III-2> 한국생산성본부의 HRD 컨설턴트 양성 교육과정·34
- <표 III-3> 한국생산성본부의 사내강사 양성 교육과정·34
- <표 III-4> 한국능률협회의 교육과정 설계 전문가 양성 교육과정·37
- <표 III-5> HRD협회의 인적자원개발 고위지도자 양성 교육과정·38
- <표 III-6> 교육담당자의 기본자세·41
- <표 III-7> 교육담당자 실무 매뉴얼·42
- <표 III-8> 뉴패러다임센터의 사내강사 양성과정·43
- <표 III-9> 엑스퍼트 컨설팅社의 퍼포먼스 컨설턴트 양성 교육과정·46
- <표 III-10> 엑스퍼트 컨설팅社의 교육과정개발 전문가 양성 교육과정·47
- <표 III-11> 엑스퍼트 컨설팅社의 사내강사 양성 교육과정·48
- <표 III-12> PSI 컨설팅社의 HRD 전문가 양성 교육과정·50
- <표 III-13> POSCO 사내 강사양성단계·55
- <표 III-14> LG인화원 HR대학 HR 담당자 교육 프로그램·57
- <표 III-15> 평생교육사의 자격급수와 기준·62
- <표 III-16> 평생교육사 양성 교육과정·65
- <표 III-17> 직업능력개발훈련교사의 자격급수와 기준·66
- <표 III-18> 직업능력개발훈련교사의 교직훈련 교육과정·67
- <표 III-19> 직업능력개발훈련교사의 향상훈련 교육과정·67

- <표 III-20> 한국평생교육강사연합회의 전문 강사 양성 교육과정 · 69
- <표 III-21> 국내 평생교육자 양성과정의 목표, 교육내용, 운영방법, 자격유무 · 70
- <표 III-22> 국내 평생교육자 양성 교육과정의 시사점 · 72

- <표 IV-1> ASTD CPLP 자격 관련 교육영역 · 76
- <표 IV-2> ASTD의 학습역량 자격 교육과정 · 78
- <표 IV-3> ASTD의 성과향상 자격 교육과정 · 79
- <표 IV-4> SHRM의 인사관리 전문가 교육과정 · 82
- <표 IV-5> 테네시 성인교육 교사 교과과정 · 85
- <표 IV-6> 성인교사 교육 디플로마 교과과정 · 87
- <표 IV-7> 영국의 평생교육전문가 교육과정 · 91
- <표 IV-8> 독일의 성인교육 전문가 교육과정 · 92
- <표 IV-9> 해외 평생교육자 양성과정의 목표, 교육내용, 운영방법, 자격유무 · 93
- <표 IV-10> 해외 평생교육사 양성 교육과정의 시사점 · 94

- <표 V-1> TEACH의 교육학학사학위 교육과정 · 97
- <표 V-2> TEACH의 대안적인 전문교과 교육과정 · 98
- <표 V-3> DATE의 교육과정 · 101
- <표 V-4> DATE 자격증/지도자/기획자 양성 교육과정 · 103
- <표 V-5> EU, 덴마크의 평생교육자 양성과정의 목표, 교육내용, 운영방법, 자격유무 · 105
- <표 V-6> EU, 덴마크의 평생교육자 양성 교육과정의 시사점 · 106

- <표 VI-1> 한국능률협회 인적자원개발 전문가 교육과정 · 108
- <표 VI-2> 한국생산성본부 인적자원개발 전문가 교육과정 · 109
- <표 VI-3> 한국HRD협회 HRD 및 강사 교육과정 · 110
- <표 VI-4> 세 기관 교육과정의 ADDIE, 강사, 컨설팅의 영역별 구성비율 · 112
- <표 VI-5> 설문조사 개요 · 115
- <표 VI-6> 설문항목의 구성 · 115

- <표 VI-7> 응답자 특성 분포 종합 · 116
- <표 VI-8> 응답자 소속 기관 분포 종합 · 123
- <표 VI-9> 인적자원관리 분야 관련 교육 · 강의 경험 · 123
- <표 VI-10> 주당 평균 강의 시간 · 124
- <표 VI-11> 컨설팅 수행 여부 · 124
- <표 VI-12> 응답자 조직 내에서 활용하는 주된 컨설팅 방식 · 124
- <표 VI-13> 인적자원개발 분야 주된 컨설팅 내용 · 125
- <표 VI-14> 교육과정 개발 영역별 관련 과목 수강 유무 · 126
- <표 VI-15> 교육과정 개발 영역별 관련 이수 과목 수 · 126
- <표 VI-16> 최근 1년간 교육과정 개발, 강사 양성, 컨설팅 관련 교육 횟수 · 127
- <표 VI-17> 최근 1년간 교육과정 개발, 강사 양성, 컨설팅 관련 교육 일수 · 128
- <표 VI-18> 인적자원개발 직무 수행 시 현재 응답자의 전문성 보유 상태와 필요한 전문성 · 129
- <표 VI-19> 인적자원개발 직무수행 시 응답자가 현재 보유한 전문성과 필요한 전문성 영역별 평균비교 · 131
- <표 VI-20> 경력별 현재 보유한 전문성과 필요한 전문성 영역 평균차이 · 131
- <표 VI-21> 경력별 필요역량과 보유역량에 대한 인식의 차이 · 133
- <표 VI-22> 경력별 현재 보유한 전문성과 필요한 전문성 영역 평균차이 · 133
- <표 VI-23> 교육 담당 타직원의 현재 보유한 전문성 수준 · 134
- <표 VI-24> 인적자원개발 직무수행 시 타 직원이 보유한 전문성과 필요한 전문성 영역별 평균비교 · 135
- <표 VI-25> 기관유형별 평균비교 · 136
- <표 VI-26> 경력별 평균비교 - 필요역량 · 137
- <표 VI-27> 경력별 평균비교 - 필요역량 · 137
- <표 VI-28> 경력별 평균비교 - 현재 보유역량 · 138
- <표 VI-29> 경력별 평균 - 현재 보유역량 · 139
- <표 VI-30> 경력별 평균비교 - 타직원 필요역량 · 139
- <표 VI-31> 경력별 평균 - 타직원 필요역량 · 140
- <표 VI-32> 경력별 평균비교 - 타직원 보유역량 · 140

- <표 VI-33> 경력별 평균 - 타직원 보유역량 · 141
- <표 VI-34> 최근 1년 동안의 교육과정 개발 경험 · 141
- <표 VI-35> 교육과정개발 영역별 중요도와 현재 소요 비중 비교 · 142
- <표 VI-36> 응답자 보유 교육·훈련 분야 전문성에 대한 타직원의 인식 · 144
- <표 VI-37> 기관 유형별 평균 차이 검증 · 145
- <표 VI-38> 경력별 평균 차이 검증 · 146
- <표 VI-39> 교육·훈련 분야의 전문가가 되기 위해 필요한 개인개발과
경력개발 중요성 비교 · 147
- <표 VI-40> 유용성에 따른 교육과정 개발형태 · 148
- <표 VI-41> 교육·훈련 프로그램 개발 시 주로 활용하는 방법 · 148
- <표 VI-42> 전문기관 위탁개발을 주로 하는 이유 · 148
- <표 VI-43> 경력관리 차원에서 가장 필요한 프로그램 · 149
- <표 VI-44> 국가적 차원의 인적자원개발 전문가에 대한 자격증 제도 도입
여부 관련 질문 · 151
- <표 VI-45> 인적자원개발 전문가에 대한 자격증 제도 방식에 대한 질문 · 151
- <표 VI-46> 국가운영 인적자원개발 전문가 관련 자격증 제도의 합격률에
대한 질문 · 152
- <표 VI-47> 인적자원개발 관련 경력개발 지속여부 · 152
- <표 VI-48> 인적자원개발 관련 경력개발 생각이 없는 이유 · 153

- <표 VII-1> HRD 전문가 교육과정 파일럿 프로그램 · 158
- <표 VII-2> 니즈분석의 주요학습내용 · 160
- <표 VII-3> 과정설계의 주요학습내용 · 161
- <표 VII-4> 과정개발의 주요학습내용 · 162
- <표 VII-5> 과정운영의 주요학습내용 · 163
- <표 VII-6> 과정평가의 주요학습내용 · 165
- <표 VII-7> HRD 전문가 양성을 위한 역량 수준(예시) · 173

[그림목차]

- [그림 II-1] HRD 전문가 역량모델 · 22
- [그림 III-1] POSCO HRD 전문가 로드맵 · 52
- [그림 III-2] POSCO 사내 직무전문강사 양성체계 · 53
- [그림 III-3] POSCO 강사인증제도 · 54
- [그림 III-4] 삼성인력개발원 HRD 인력 양성 교육과정 · 59
- [그림 III-5] 삼성인력개발원 HR 입문 과정 · 60
- [그림 III-6] 삼성인력개발원 HR 교육실무 과정 · 61
- [그림 VI-1] 응답자의 성별 · 118
- [그림 VI-2] 응답자의 연령 · 118
- [그림 VI-3] 응답자의 소속 기관유형 · 119
- [그림 VI-4] 응답자의 최종학력 · 119
- [그림 VI-5] 응답자의 전공분야 · 120
- [그림 VI-6] 응답자의 직급 · 120
- [그림 VI-7] 재직 중인 기관의 총 인원수 · 121
- [그림 VI-8] 재직기관 연수원 유무 · 121
- [그림 VI-9] 교육·훈련 담당자 총 인원수 · 122
- [그림 VI-10] 최근 1년간 교육과정 개발, 강사 양성, 컨설팅 관련 교육
횟수 · 127
- [그림 VI-11] 최근 1년간 교육과정 개발, 강사 양성, 컨설팅 관련 교육 일수 · 129
- [그림 VI-12] 인적자원개발 직무수행 시 응답자가 현재 보유한 전문성과
필요한 전문성 · 130
- [그림 VI-13] 타직원의 현재 보유한 전문성과 필요한 전문성 · 134
- [그림 VI-14] 각 교육과정개발 영역별로 중요하다고 생각하는 비중과 현재
소요하고 있는 비중 평균 비교 · 143

[그림 VI-15] 교육·훈련 분야 우수 인재/전문가의 전문성 · 145

[그림 VI-16] 프로그램 선택 이유 · 150

[그림 VI-17] 인적자원개발 관련 경력개발 지속여부 · 153

[그림 VII-1] 1급 분석 전문가 양성체계 · 174

[그림 VII-2] 2급 분석 전문가 양성체계 · 175

[그림 VII-3] 1급 평가 전문가 양성체계 · 176

[그림 VII-4] 2급 평가 전문가 양성체계 · 176

【요약】

성인교육 관련 학과 및 프로그램이 개설되고 전문직으로서의 성인교육 전문가에 대한 인식이 고양되고 전문성을 높이기 위한 연수가 이루어지고 있음에도 불구하고 성인교육자의 지식, 기능, 태도 등에 관한 전문성은 충분히 인정받지 못하고 있는 실정이다. 이는 이들 프로그램이 이론에 기반을 두고 있어 변화가 심한 현장의 요구를 제대로 반영하고 있지 못하고 있기 때문으로 보인다. 특히, 기업현장에서 높은 수준의 역량을 갖춘 HRD 전문가의 필요성이 증대되고 있는데 반해, 이들은 위한 체계적인 프로그램이 미흡하기 때문에 HRD 전문가의 전문성을 강화하기 위한 가장 선결적인 요건 중 하나는 사회적 수요와 현장 중심의 요구를 반영하는 교육과정의 개편이라 하겠다.

본 연구의 목적은 국내·외에서 활용되고 있는 다양한 HRD 전문가 양성과정들을 분석·검토하여 현업의 HRD 전문가의 역량을 제고할 수 있는 교육과정을 개발하는 것이다. 이를 통해 HRD 전문가를 양성하기 위한 전문적인 교육과정이 부족하여 외국의 프로그램 일부를 수입하여 활용하고 있거나 특정 강사에 의존하여 단기과정으로 교육과정을 운영하거나 개론 수준에서 초보적인 교육과정을 적용하고 있는 국내의 HRD 전문가 양성 교육과정을 개발하는 것이다.

1. HRD 전문가의 개념

HRD 전문가는 성인을 대상으로 다양한 분야의 교육을 담당하는 사람으로서 성인 학습자에 대한 이해를 바탕으로 교수·학습과정 및 운영에 관한 전반적인 지식 함량과 기능 숙달이 필요하고 교수·학습환경을 준비하고 조직하는 능력, 의사소통능력, 학습 성찰의 능력 등을 갖추어야 한다.

HRD 전문가는 주로 학습촉진자, 교수설계자, 수행공학자, 컨설턴트 4가지 역할을 한다고 볼 수 있다. 첫째, 학습촉진자로서 HRD 전문가는 조직과 기관의 구성원에게 정보를 제공함으로써 궁극적으로 직원들의 성장과 발전에 기여 한다. 동시에 학습 요구를 파악하고, 그 요구에 적합한 학습활동을 지원할 수 있는 프로그램을 개발하며, 정보를 공유하고 교환하는 학습 환경을 조성한다. 또한 학습촉진자는 학습목표를 설정하고, 지식, 기능, 역량을 제고하는 교수 방법을 선택하며, 학습자의 행동과 태도를 개선시킨다. 마지막으로 학습촉진자는 학습자와 학습활동을 평가한다. 학습활동을 평가할 때는 그것이 학습자에게 미친 효과뿐만 아니라 조직과 기관에 미친 영향도 고려한다(Laird, Holton, & Naquin. 2001). 요컨대, 학습촉진자는 학습과정의 관리자로서 평가자, 집단촉진자, 수업자료 작성자·교수자, 매체전문가, 요구분석가, 프로그램 설계자·과업분석가, 전이 촉진자이다.

둘째, 교수 설계자로서의 HRD 전문가는 조직의 수행개선 활동을 설계하고 개발하는 역할을 한다. 교수설계자의 역할은 조직이 그 문화에 맞는 주문식 훈련 프로그램을 시작하면서 나타난다. 그 역할은 자주 간과되어 조직의 수행을 개선하는 데 중요한 것으로 인식되지 못하여 왔다. 그러나 교수설계자는 행동 변화와 조직 효과 성 제고를 위한 활동을 설계·개발하는 중요한 역할을 한다.

셋째, HRD 전문가는 수행공학자로서의 역할을 수행한다. Stolovitch와 Keeps(1999)에 의하면, 수행공학자의 주요한 책무는 조직 내에서 수행에 영향을 미치는 여러 가지 요인들을 규명하고 분석하여 부적절한 수행의 근본 원인을 밝혀내는 것이다. 수행공학자 역할은 훈련과 같은 단편적인 활동을 넘어선다. 그는 총체적인 체제 접근법을 채택한다. 간단히 말해서, 수행공학자는 직원들의 수행을 개선하기 위해서 일 한다. 즉, 수행에 있어서의 장애요인 들을 제거하고 수행개선을 위한 해결방안을 찾아내는 일을 한다(Gilley, Dean, & Bierema, 2001).

넷째, HRD 전문가는 컨설턴트로서의 역할을 수행한다. 컨설팅 과제는 수행컨설팅, 조직개발 컨설팅, 조직개발 변화촉진 컨설팅이다. Robinson과 Robinson(1989, 1995)은 수행컨설팅이란 수행 문제를 규명하고, 근본 원인을 밝히며, 해결책을 창안하고, 수행개선활동을 실시하며, 수행성과를 평가하는 역할과 책무라고 규정한다. 수행컨설턴트의 주요한 역할은 조직의 효율성과 변화를 증진하는 것이다. 따라서 조직이 자원을 적절히 활용하여(투입), 생산물을 창출함으로써(사업과정), 향상된 결과를 얻을 수 있도록(산출) 한다. 둘째, 조직개발 컨설팅은 문제해결을 위한 혁신적입 접근법을 개발하고, 기술 발달과 문화적 변화와 같이 지속적으로 변화하는 환경에서 '적자생존적 자세'를 형성함으로써 조직의 전반적인 효과성을 높이는 데 초점을 맞춘다. 셋째, HRD 전문가의 조직개발 컨설턴트로서의 역할은 HRD 전문가의 가장 중요한 역할 가운데 하나로서, 이를 통해 기업의 구조, 체제, 사업 그리고 업무과정의 문제에 대해 조직의 리더에게 영향을 미치게 된다. 또한 조직개발 컨설턴트는 조직의 방향, 사명, 전략, 관행에 영향력을 행사하여 조직의 경쟁력과 효과성을 높이는 데 중요한 역할을 한다.

2. HRD 전문가 양성을 위한 국내외 교육과정 사례분석

우리나라의 HRD 전문가 양성을 위한 국내 주요 제도 및 관련 기관에서 제공하고 있는 양성과정을 중심으로 분석하였고, 외국 사례는 미국, 영국, 덴마크, EU 등 선진 각국의 평생교육자 양성현황을 포괄적으로 검토하였다. 다음 <표 1>과 <표 2>에서는 국내외 평생교육자 양성과정의 목표, 교육내용, 운영방법, 자격유무를 비교, 제시하였고, <표 3>과 <표 4>는 각 양성과정의 시사점을 정리하였다.

<표 1> 국내 평생교육자 양성과정의 목표, 교육내용, 운영방법, 자격유무

양성 교육과정	교육과정의 목표	교육내용 및 교과목 이수체제	운영기관 및 방법	자격 유무/ 학위 연계
평생 교육사	평생교육시설, 단체에서 프로그램 기획, 개발, 운영 및 평가를 담당 인력 배출	평생교육개론, 평생 교육경영학 등 필수 과목 청소년교육개론, 등 선택과목 3주 이상의 실습	사범대학의 교육학 관련 학과 및 평생교육사 양성 지정기관 연중 학기별 운영	국가공인 평생교육사 1, 2, 3급 자격
직업능력 개발 훈련교사	기능인력의 양성 훈련, 재직자 향상 훈련, 재훈련 등 평생 직업능력개발 확대	교직원훈련 과정 (교양, 교직) 향상훈련과정 (교양, 교직, 전공)	한국기술교육대학교 정규 교사 양성과정 (4주) 위 대학교 산하 능력 개발교육원 (4주)	국가공인 직업능력 개발훈련 교사 1, 2, 3급 자격
한국 생산성 본부 HRD 담당자	교육훈련체계 수립 및 지도능력을 갖춘 전문인력을 양성	HRD 담당자 양성 교육과정 HRD 컨설턴트 양성과정	한국생산성본부 주관 HRD 담당자 과정 (3일) HRD 컨설턴트 과정 (10주 강좌)	한국생산성 본부수료증
뉴패러다임 센터 사내강사	기업 및 기관의 교육담당자들이 자신의 역할을 성공적으로 수행 하기 위한 직무역량 함양	HRD 이해, 맞춤형 교육과정 기획, 베스트 교육과정 운영, 관련자원 활용	한국노동연구원 부설 뉴패러다임센터 양성과정(2일) 출퇴근, 합숙방식	한국노동 연구원 부설 뉴패러다임 센터 제공 민간수료증
삼성 인력개발원 HRD 담당자	새로운 인사기능과 전략적 HRD의 실행을 뒷받침 할 수 있는 HRD 담당자 양성	HRD 기초, In-depth Study, 프로그램 개발, 컨설팅	삼성인력개발원 주관 양성과정(4~5주)	삼성인력 개발원 수료증
LG인화원 HRD 담당자	인재육성 위한 선도적 기능을 효과적으로 수행할 인사담당자들의 역량개발/강화	기초과정 전문과정 전략과정	LG인화원 주관 양성 과정(4일)	LG인화원 수료증

<표 계속>

양성 교육과정	교육과정의 목표	교육내용 및 교과목 이수체제	운영기관 및 방법	자격 유무/ 학위 연계
포스코 HRD 담당자	신입 및 전입 직원 들의 조기 성과를 창출하기 위해 체 계적인 HRD 지식 습득	기본과정 향상과정 전략과정	포스코 인재개발원 주관 로드맵에 따른 상시 운영 연중 2회 워크샵	사내 자격 제도
능률협회 교육과정 설계전문가	HRD 담당자가 교 육과정을 기획, 개 발하는 과정을 이 해함으로써 자기 주도적 과정개발	교육체제와 과정개 발, 과정개발 착수, 분석, 설계, 개발, 제작/실행/평가	한국능률협회 주관 과정설계 (3일)	협회 수료증
한국HRD 협회 인적자원 개발 고위지도자	정부정책과 조직전 략의 효율적인 활 용방안 등을 학습 하는 인적자원개발 고위지도자 양성	전문이론 습득, 인 적자원개발 경영, 정책, 인적자원개발 기법과 사례	한국HRD센터 주관 양성과정(15주차) 해외기관 탐방	협회 수료증
평생교육 강사연합회 평생교육 강사	필요한 수요에 맞 게 다양한 평생교 육 전문강사 배출	평생교육 강사 개념, 강의법, 실습	평생교육강사연합회 양성과정 (3일)	연합회 민간 자격증
PSI 컨설팅社 HRD 전문가	HRD 담당자의 역량 강화	HRD 전략수립, 역량모델링, 역량 중심 교육과정 개발	PSI 컨설팅社 주관 양성과정 (5일)	전문가 인증서
엑스퍼트 컨설팅社 HRD 담당자	조직의 성과향상을 위한 퍼포먼스 전문가, 과정개발 전문가, 사내강사 양성	퍼포먼스 컨설턴트 양성 교육과정, 과 정개발 전문가 교육 과정, 사내강사 양 성과정	퍼포먼스 컨설턴트 양성 교육과정(5주) 과정개발 전문가 교육 과정(7주) 사내강사 양성과정 (7주)	수료증, 민간자격증
한국교육 개발원 평생교육 센터	평생교육 관계자의 전문성 제고, 평생 교육 주체간 네트 워킹 강화, 지역 평 생교육 연수 역량 강화	평생학습도시 최고 지도자 과정, 평생 학습도시 전문가 과정 지역평생교육 정보 센터장 연수과정, 지역평생교육 전문 가 과정 등	일차별로 1~2일 연수 과정과 온라인교육 과정 횟수별로는 1회에서 5회	수료증

<표 2> 해외 평생교육자 양성과정의 목표, 교육내용, 운영방법, 자격유무

	양성 교육 과정	교육과정의 목표	교육내용 및 교과목 이수체제	운영기관 및 방법	자격 유무/ 학위 연계
EU	TEACH	유럽 내의 다양한 국가들의 인적자원 개발 전문가 양성 과정을 종합하여 핵심과정 제공	교육학학사 학위과정, 대안적인 전문 교육과정	EU내 12개 기관이 참여 기타 기관에 보급 예정	학위 취득
영국	평생교육 전문가	성인교육교사 역할에 대해 성찰하고 새로운 기준 및 자격 개발	Level 3, 4급 Level 5급	영국 교육기술부의 위탁 Lifelong Learning UK (LLUK) 연구 및 추진	자격교육과정 위원회
독일	성인교육 교사	성인 계속교육 분야에서 중사할 전문인력 양성	대학양성과정 단기양성과정	일반대학 양성과정(8학기, 6개월 실습), 단기양성과정(2학기 전일제 혹은 4학기 시간제)	학위 취득
덴마크	DATE	성인학습자들이 전문성을 발휘하도록 돕는 전문가 양성	성인교육에 관한 일반 교육이론과 교수법 특정 주제, 전문 영역을 선택, 연구	1년간의 전일제 (full-time) 과정 파트타임 프로그램도 제공	양성과정 수료증
미국	학습수행 전문가	HRD 담당자가 성과 기반 훈련을 디자인하고, 프로그램을 개발할 때 경쟁우위를 접하기 위한 역량 증진	9가지의 전문적인 역량과정	ASTD가 인증하는 교육훈련 기관 양성 과정 (3일) 온라인 교육기관 자체 운영	학습수행전문가 자격제도 CPLP
	전략적인 사전전문가	인적자원의 전문가 준비 또는 인적자원 자격시험의 상급 전문가 준비 프로그램	경영, 고용, 인적자원개발, 노사관계, 안전과 보안 등	미국 인사관리학회 양성과정(12주)	PHR 자격증 SPHR 자격증

<표 3> 국내 평생교육자 양성 교육과정의 시사점

양성 교육과정	시사점
평생교육사 양성과정	<ul style="list-style-type: none"> - 평생교육시설, 단체에서 프로그램 기획, 개발, 운영 및 평가 담당 인력 배출 - 평생교육 분야와 관련된 다양한 분야들과의 연계성 강조 - 선택적 교과가 다양하나 학습내용은 개론 수준에서 편성 - 현장 도출형 교육과정이 아닌 기존 교과 중심형 교육과정 - 타 양성과정과 호환성이 부족하고 상호 인증 미흡
직업능력개발 훈련교사 양성과정	<ul style="list-style-type: none"> - 기능인력의 양성훈련 뿐만 아니라 재직자 향상훈련, 재훈련 등 근로자의 평생 직업능력개발 확대 - 직업훈련 분야의 요구반영도가 높고 표준화된 교육과정 운영 - 교육기간이 짧고 기초적이고 초보적인 수준임 - 이론수업이 실습수업에 비해 상대적으로 적은 편임
한국생산성본 부 HRD 담당자 과정	<ul style="list-style-type: none"> - 교육훈련체계 수립 및 지도능력을 갖춘 전문인력 양성 - 다른 기관이나 조직의 평생교육사 양성과정 보다 세분화되어 있고 구체적인 - 현장 중심의 적용기법과 사례를 적용 - 교육기간이 짧은 편이고 실습도 적은 편임
뉴패러다임 센터 사내강사 양성과정	<ul style="list-style-type: none"> - 기업교육을 평생교육 관점에서 접근 - 구체적인 교육매뉴얼을 작성하여 무료로 제공 - 기업을 통해 의뢰한 사내강사들을 전문적으로 교육함 - 실습보다는 강의 위주의 교과편성으로 현업 적용도에 한계가 있음
삼성인력 개발원 HRD 담당자 양성과정	<ul style="list-style-type: none"> - 강의 및 실습기간이 5주로서 상대적으로 긴 편임 - 단순한 강의나 정보공유 차원이 아닌 이론과 실무를 접목시키기 위한 액션 러닝 방식을 채택하여 진행 - 현업에서 부딪히는 현안과제들을 중심으로 대안과 해결책을 모색함에 따라 현장에 적용이 용이하며, 교육효과도 높음
LG인화원 HRD 담당자 과정	<ul style="list-style-type: none"> - 인사전문기능 및 전략기능, 자격취득 등을 위한 교육을 체계적으로 실시 - 과정을 기초, 전문, 전략과정으로 나누어 수준별 또는 직급에 맞추어 차별화된 교육제공
포스코 HRD 담당자 과정	<ul style="list-style-type: none"> - 신입 및 전입 직원들의 조기 성과를 창출하기 위해 체계적인 HRD 지식을 습득 - 사내 직무전문강사라는 제도를 통해 전 직원을 대상으로 강사능력 배양 - 체계적인 HRD 담당자의 양성을 위해서 HRD 담당자를 위한 로드맵을 구성

<표 계속>

양성 교육과정	시사점
능률협회 교육과정 설계전문가 과정	<ul style="list-style-type: none"> - HRD 담당자가 교육과정을 기획하고 개발하는 과정을 이해함으로써 자기주도적으로 과정개발 - 기본적으로 훈련 및 교육 영역에 중점을 두고 있음. 따라서 인적자원개발의 기본영역인 개인개발, 경력개발, 조직개발 등의 부분은 간과 - 조직설계, 직무설계, 인적자원기획, 성과관리, 채용 및 배치 등 인사관리 분야 강의 미흡
능률협회 교육과정 설계전문가 과정	<ul style="list-style-type: none"> - HRD 담당자가 교육과정을 기획하고 개발하는 과정을 이해함으로써 자기주도적으로 과정개발 - 기본적으로 훈련 및 교육 영역에 중점을 두고 있음. 따라서 인적자원개발의 기본영역인 개인개발, 경력개발, 조직개발 등의 부분은 간과 - 조직설계, 직무설계, 인적자원기획, 성과관리, 채용 및 배치 등 인사관리 분야 강의 미흡
한국HRD 협회 인적자원개발 고위지도자 과정	<ul style="list-style-type: none"> - 고위지도자들에게 필요한 역량으로서 국가의 인적자원개발 정책에서부터 구체적인 기법과 사례를 조화시켜 제공 - 교육내용은 광범위하나 심도 깊은 논의는 부족한 편임 - 고위지도자 과정의 참여 대상이 종사 분야별로 상이해서 다른 고위지도자 과정들 보다 교과편성에 애로 발생
평생교육강사 연합회 평생교육강사 과정	<ul style="list-style-type: none"> - 평생교육 현장에서 실제 강의를 하는 사람들을 대상으로 보다 구체적이고 실무적인 지식과 기술을 전달 - 학습자의 특성이나 교육환경 분석과 같은 기초적인 분석이 없고 자신의 강의 프로그램을 실제로 잘 개발하는 방법도 적은 편임 - 기간 또한 짧기 때문에 강의 내용을 충분히 소화하기 어려운 점도 있음
PSI 컨설팅社 HRD 전문가 과정	<ul style="list-style-type: none"> - 역량중심 교육과정 개발에 관련된 교과목이 위주로 되어 있기 때문에 HRD 전문가를 양성하기에는 부족한 교육내용들로 편성 - HRD와 HRM의 공통영역에 대한 교육훈련 내용은 미흡함
엑스퍼트 컨설팅社 HRD 담당자 양성과정	<ul style="list-style-type: none"> - 인적자원 관련 부서에서 관리를 담당하는 자들이 전반적으로 경영에 관련된 이슈를 이해 - 엑스퍼트 컨설팅은 HRD에 관련된 전문관리자 양성 목적 - 주로 교육 또는 훈련과 관련된 전문적인 스킬 습득에 중점
한국교육 개발원 평생교육센터 연수과정	<ul style="list-style-type: none"> - 평생교육 전문 연수기관에서 다양한 부류의 대상들에게 특성에 맞는 연수과정 제공 - 연수 참여자의 수요를 반영하고 지속적인 연수기회를 부여 - 과정 자체가 체계적이지 못하고 전문강사에 의존하는 전달 중심의 강의 운영 - 과정 참여자들의 구체적인 수준에 따른 과정 운영이 미흡

<표 4> 해외 평생교육자 양성 교육과정의 시사점

	양성 교육과정	시사점
EU	TEACH	<ul style="list-style-type: none"> - 유럽 내 다양한 국가들의 평생교육 전문가 양성 과정을 종합하여 핵심과정 제공 - 평생교육 전문가의 활용 범위가 단순히 기업이나 산업체에 한정되어 있지 않고 시민이나 공공영역까지 확대 - 유럽 전역에 걸쳐 그 학점을 인정받을 수 있는 시스템 구축
영 국	평생교육 전문가	<ul style="list-style-type: none"> - 평생교육 영역에서의 성인교육교사 역할에 대한 성찰과 새로운 기준 및 자격 개발 - 역량을 3, 4, 5급 수준으로 다시 세분화하여 분야별로 필수 및 선택과목들을 제시
독 일	성인교육 교사	<ul style="list-style-type: none"> - 성인 계속교육 분야에서 종사할 전문적인 사람들 양성 - 이론적이고 추상적인 여러 수준의 광범위한 기초지식들을 강조 - 성인교육교사의 유형을 성인교육교사 학위과정, 단기양성과정, 재교육과정 등으로 나눠 학습자 특성에 맞는 교육을 제공
덴 마 크	DATE	<ul style="list-style-type: none"> - 성인학습자들이 전문성을 발휘하도록 돕는 전문가 양성 - 성찰적 과정으로서의 학습, 예측하거나 계획된 활동 이외의 결과로서의 학습, 항상 일어나는 활동으로서의 학습 등 유럽식 평생교육 전문가의 특성반영 - 전반적인 이론교육과 함께 실제 성인교육 과정에서 나타나는 문제점이거나 특정 성인교육 프로그램 개발, 운영, 평가 사례를 통해 문제를 해결해 나가는 과정을 학습
미 국	학습수행 전문가	<ul style="list-style-type: none"> - HRD 담당자가 성과 기반 훈련을 디자인하고, 프로그램을 개발할 때 경쟁우위를 점하기 위한 역량을 증진시키는 것 - HRD에 관련된 주요한 이슈들에 대해 집중적으로 학습하고, 전문가가 될 수 있음 - 오랜 자료 축적과 연수를 통해 성인교육 전문가를 양성한 ASTD의 노하우를 습득
	전략적 인사전문가	<ul style="list-style-type: none"> - 다양한 현장들을 체험하고 과정들을 설계하도록 경영학적 이슈들을 제공 - 인적자원개발 측면보다는 오히려 인사관리 측면을 강조하는 경향이 있어 평생교육 전문가를 위한 표준화된 교육과정 개발 시에는 기초 선행과목 등으로 활용하는 것이 바람직

3. HRD 전문가 양성 교육과정의 개발

HRD 전문가를 효과적으로 양성하기 위한 교육과정을 개발하기 위하여 먼저 교육과정 개발의 방향을 설정하고 기업의 인적자원개발 담당자 설문조사, 전문가 협의회, 관련 문헌검토를 통해 도출된 연구결과들을 종합하는 과정을 거쳤다.

현장중심 HRD 전문가 양성 과정을 개발하기 위한 본 설문조사는 기업 및 공공기관에 종사하는 인적자원개발 담당자를 대상으로 2007년 9월 1일부터 9월 30일까지 약 30일 동안 진행되었다. 면대면 설문조사를 통하여 실시되었으며, 응답에 대한 보다 명확한 이해가 필요한 부분에 대해서는 전화와 이메일을 통해 추가적인 조사를 실시하여 설문응답을 보완하였다. 설문지는 총 400부가 배포되었으며, 이중 178부가 회수되어 44.5%의 회수율을 보였다. 주요 조사 주제는 다음과 같다.

- 1) HRD 전문가를 위해 필요한 핵심역량은 무엇인가?
- 2) HRD 전문가에게 필요한 역량 수준은 어느 정도인가?
- 3) HRD 전문가 교육과정을 효과적으로 운영하기 위한 방법은 어떤 것이 있는가?

설문조사의 결과, 먼저 인적자원개발 담당자들이 자신들의 역량을 향상시키기 위한 노력을 하고는 있지만, 이러한 노력들의 편차가 상당히 심각하다는 것이 나타났다. 즉 이러한 편차의 이유는 표준화된 교육과정 모델이 제시되고 있지 않기 때문이라고 볼 수 있으며, 추후 국가적인 수준에서 이러한 모델을 기반으로 한 교육과정을 개설하고 자격증을 제시할 필요가 있다는 점을 반증하는 예가 된다. 이는 국가수준의 자격증에 대한 수요조사에서도 드러났다. 대부분의 인적자원개발 담당자들이 국가적인 수준에서 제공하는 자격증이 필요하다고 인식하고 있었으며, 자격조건에 있어서도 까다로운 자격조건을 두어 관리할 필요가 있다고 보았다.

교육과정 내용에 있어서는 인적자원개발 담당자들이 현재 익숙하게 실행하고 영역들은 운영과 강의와 관련된 영역들이었으며, 개발이 필요하다고 생각하는 영역들은 분석, 설계, 개발, 평가, 컨설팅과 관련된 영역들이었다. 즉 이는 앞서 언급한 결론과 같이 부족한 영역들에 대해서 전문적인 교육과정들이 개설되고, 이들이 실질적인 현업에 이용될 수 있게 구성되는 것이 필요하다는 점이 지적될 수 있다. 따라서 핵심적인 교육과정은 성인을 대상으로 하는 인적자원개발을 선도적으로 실행하고 있는 기업의 인적자원개발 전문가가 활용할 수 있는 내용을 중심으로 교육과정을 개발할 필요가 있다.

한편 각 기관의 현행 교육과정의 영역별 분석결과, 한국생산성본부와 능률협회, HRD연합회의 교육과정은 각각의 기관의 특성에 따라서 교육체계수립을 위한 영역(ADDIE)과 강의, 컨설팅 영역에 있어서 상당한 차이를 보였다. 모든 기관들이 가장 많이 개설하고 있는 영역은 강의역량에 관련된 교육이었으며, 한국능률협회는 분석, 설계 영역에 그리고 생산성본부와 HRD 협회는 컨설팅, 전문역량에 중점을 두어 과정을 개설하고 있다. 그러나 개발과 평가에 관련된 영역은 대부분의 기관에서 개설하지 않고 있기 때문에 이들 역량을 개발하는 교육과정의 개설이 시급할 뿐만 아니라, 이들 모든 영역을 아우르는 교육과정을 개발하여 HRD 전문가로서의 전반적인 역량을 향상시킬 필요가 있다는 점이 지적될 수 있다.

4. HRD 전문가 양성 파일럿 교육과정 운영

현업의 전문가 의견을 반영한 프로그램 개발을 위해 2007년 9월에 실시된 인적자원개발 전문가 대상 설문조사 결과와 인적자원개발 관련 주요 기관의 프로그램 분석결과를 중심으로 현장 중심의 HRD 전문가 육성 프로그램을 제시하고, 이를 실제 인적자원개발 담당자들에게 교육을

실시하여 프로그램을 수정, 보완하였다.

양성 프로그램의 기본 개발 방향은 현장에 필수적으로 적용 가능한 교육과정을 개발한 후, 이를 효과적으로 활용하기 위하여 실제 현장에서 자주 일어나고 있는 사례, 문제상황, 프로젝트들을 해결할 수 있는 개선방안과 문제해결책으로 도출하도록 요구하는 교육방법인 액션러닝을 통해 학습자의 참여를 높이고 이들의 전문성과 역량을 보다 향상시키고자 하였다.

본 과정은 11월 1일(목)부터 12월 20일(목)까지 매주 목요일 7시간씩 총 8회에 걸쳐 56시간 운영되었으며, HRD 담당자들의 전문역량을 강화할 수 있는 기회를 제공하고, 체계적인 인적자원개발 전문역량을 신장시킬 수 있는 기회를 제공하기 위한 목적으로 이루어졌다. 금번 파일럿 과정에는 24개의 지방자치단체, 대학, 기타 기관에서 30명의 교육담당자들이 참석하여 진행되었다.

파일럿 과정 운영 후 교육생 대상 인터뷰를 통해 얻어진 시사점은 다음과 같다. 첫째, 높은 수준의 공인된 자격증제도의 도입이 필요하다. 둘째, 전문가가 되기 위해서는 분석, 설계, 개발, 운영, 평가 등 각 분야별로 충분한 교육시간을 가지고 심도 있는 내용까지 습득할 수 있는 체계적인 교육과정이 필요하다. 셋째, 성인교육 전문성 영역 중 요구 분석을 포함한 분석능력과 평가 능력이 가장 필요하다는 점이 지적되었다.

그리고 설문조사, 국내·외 과정 조사, 파일럿 테스트 결과를 반영하여 HRD 전문가 양성체계(안)을 구성하였다. HRD 전문가 양성 체계는 분석, 설계, 개발, 운영, 평가 분야별로 전문역량 수준을 5개 수준으로 구별하여, 해당 최고 수준의 전문가는 해당영역에서 최고 역량수준인 5수준의 역량을 갖추도록 하고 다른 영역에서는 필요에 따라 2수준, 3수준 또는 4수준의 역량을 갖추도록 하는 양성체계를 제안하고 있다. 본 연구에서 제시하고 있는 방안은 분석과 평가 영역의 1급, 2급에 해당하는 전문가를 양성하는 체계로 해당 자격증을 취득하기 위한 전제조

건에 해당하는 것으로 실제로 자격증을 취득하기 위해서는 국가 또는 공공기관에서 공인해주는 별도의 시험을 거치도록 하는 것이 바람직하다는 점이 제시되었다.

5. HRD 전문가 양성을 위한 정책제언

HRD 전문가 양성 프로그램 개발과 파일럿 과정 운영을 통해 도출된 평생교육자 양성을 위한 정책제언은 다음과 같다.

첫째, 국가차원이든 전문기관 차원이든 평생교육 현장에서 선호하는 전문역량을 갖춘 HRD 전문가라 받아들일 수 있는 자격증 제도가 필요하다. 자격증이 남발하고 있지만 현장의 수용성이 높은 인적자원개발 관련 자격증 소지자를 배출한다면 기업이나 공공기관에서 전문성을 믿고 채용할 수 있을 것이며 자격증 소지자는 비교적 용이하게 취업의 기회를 가질 수 있을 것이다.

둘째, HRD 전문가들의 필요 역량에 대한 체계적인 수요조사가 필요하다. 이러한 수요조사를 기반으로 전문기관에서 현업에 맞는 프로그램을 제공하면 HRD 전문가의 전문성을 제고할 수 있을 것이다.

셋째, 관련 자격증 제도 이외에도 산학협력을 통한 학위과정 개설이 필요하다. 교육관련 석사, 박사학위 소지자에 대한 수요는 느는 반면 현장에서 곧바로 활용할 수 있는 전문성을 갖춘 석사, 박사가 부족한 실정이다. 이는 이론 중심의 교육 결과로 평생교육 관련하여 산학이 협력하여 학위과정을 운영한다면 이러한 문제점을 보완할 수 있을 것이다.

넷째, 현재 운영되고 있는 HRD 전문가의 교육과정을 수정, 보완할 필요가 있다. 현재의 HRD 전문가가 현장에서 능력을 제대로 발휘하고 있지 못하는 것은 이들이 HRD 전문가를 취득하는데 필요한 교과목과 실제 현장에서 전문가로 활동하는데 필요한 교과목 사이에 괴리가 있음을 의미한다. 교육방법도 현장에서 적용할 수 있는 능력을 키울 수 있

는 방법을 활용해야 할 것이다.

다섯째, HRD 전문가에게 필요한 역량은 1회성 프로그램 수강으로 갖출 수 있는 것이 아니다. 현업의 경험과 비교적 장기적이며 체계적인 학습을 통해서 갖출 수 있는 것이다. 따라서 현장과 연계한 1년 이상의 장기적인 교육 프로그램의 도입이 필요하다.

여섯째, 국가 차원에서 HRD 전문가를 위한 역량체계를 개발하고 이 역량체계에 준거하여 전문가를 체계적으로 양성할 필요가 있다. 현재 국내에는 HRD 전문가에게 필요한 역량이 정의되어 있지 않아 비체계적으로 HRD 교육과정이 운영되고 있다.

제1장 서론

제1절 연구의 필요성 및 목적

1. 연구의 필요성

지식기반 사회의 도래, 저출산 양극화 사회로의 진입, 가치 혁신형 경제패러다임으로의 전환, 지역사회의 균형발전과 개인 삶의 질 제고에 대한 요구가 높아지면서 평생학습에 대한 관심 또한 높아지고 있다.

평생학습에 대한 관심의 제고와 함께 평생학습의 대상, 내용, 방법이 변화하면서 이를 효과적으로 지원할 수 있는 인력양성 체계에 대한 관심이 높아지고 있다. 평생학습의 주된 대상인 성인학습자와 사회변화에 따른 다양한 요구를 충족시키고 개별 평생교육기관과 조직을 혁신하여 평생학습의 가치를 새롭게 창조할 수 있는 전문 인력의 중요성과 필요성이 높아지고 있는 것이다. 이러한 수요를 반영하여 교육인적자원부에서는 1982년부터 평생교육 관련 전문자격제도(“사회교육전문요원”)를 운영해 왔다(평생교육법시행규칙 교육부령 제765호(2000.3.31)가 공포되어 시행됨에 따라 “사회교육전문요원”을 “평생교육사”로 명칭을 변경하였다. 평생교육 분야의 국가 공인 자격인증제도인 평생교육사는 평생교육의 현장 요구를 반영하여 개설된 국가자격제도로

서 지역사회 현장에 평생학습을 정착시키고 지역민에게 다양한 평생학습 기회를 제공하는 것을 주된 역할로 하고 있다(평생교육법 시행령 및 시행규칙). 또 노동부에서는 개개인이 평생에 걸쳐 자신이 종사하는 직업에 필요한 능력을 지속적으로 개발할 수 있도록 “직업능력개발훈련교사” 제도를 운영해 왔다. 직업능력개발훈련교사는 성인 근로자의 작업장 내 직무수행능력 향상을 위해서 전문적인 훈련을 실시하는 사람으로서 각종 직업훈련학교, 직업능력개발훈련 시설이나 산업체 등에서 필요한 지식과 기술을 가르치며 훈련성과를 평가하며 취업상담과 진로지도 등을 담당하고 있다(주인중, 2000).

공공기관의 경우, 산업자원부 산하의 생산성본부, 노동부 산하의 산업인력공단 등에서 조직의 성과를 극대화하기 위하여 양질의 교육 프로그램 개발과 운영을 담당할 “인적자원개발(HRD) 전문가, 사내강사, 인적자원개발 컨설턴트” 등의 양성과정을 운영하고 있다. 위와 같은 양성과정을 통해 특정 조직 내의 성인에게 적합한 개인 학습 프로그램 제공, 경력개발, 조직개발 등을 도모하고 있다. 민간기관의 경우, 삼성, LG, 포스코, SK 등의 대기업을 중심으로 경영상의 비전과 목적을 달성할 수 있도록 조직 내의 성인을 중심으로 이들의 수행력과 핵심능력 향상을 돕는 “사내 전문강사 및 인재육성 담당자” 교육과정을 자체적으로 운영하고 있다.

이와 같이 변화하는 정치·경제·사회·문화의 패러다임 속에서 개인의 삶의 만족도와 경쟁력을 제고 하고 기관과 조직의 요구를 반영하여 양질의 교육·훈련프로그램을 개발·운영하며 지속적인 학습기회 창출을 돕는 전문가들을 HRD 전문가라고 통칭할 수 있다.

HRD 관련 학과 및 프로그램이 개설되고 전문직으로서의 HRD 전문가에 대한 인식이 고양되고 전문성을 높이기 위한 연수가 이루어지고 있음에도 불구하고 HRD 전문가의 지식, 기능, 태도 등에 관한 전문성은 충분히 인정받지 못하고 있는 실정이다. 이는 이들 프로그램이 이론에 기반을 두고 있어 변화가 심한 현장의 요구를 제대로 반영하고 있지 못하고 있기 때문으로 보인다. 특히, 기업현장에서 높은 수준의 역량을 갖춘 HRD 전문가의 필요성이 증대되고 있는데 반해, 이들은 위한 체계적인 프로그램이 미흡하기 때문에

HRD 전문가의 전문성을 강화하기 위한 가장 선결적인 요건이 교육과정 개편에 있다는 주장들이 제기되고 있다(전도근, 2004). 이러한 주장은 기존 HRD 전문가 관련 양성과정 자체가 사회적 수요에 부응하지 못하기 때문에 현장 중심의 요구를 참고하여 보다 효과적인 교육과정을 개발하기 위한 HRD 전문가 양성체계 제시한다면 HRD 전문가의 역량제고와 전문성 향상에 기여할 수 있다는 가정에 바탕을 두고 있다.

2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 국내·외에서 활용되고 있는 다양한 HRD 전문가 양성과정들을 분석·검토하여 현업의 HRD 전문가의 역량을 제고할 수 있는 HRD 전문가 양성 프로그램과 체계를 개발하는 것이다. 이를 통해 전문성을 갖춘 HRD 전문가를 양성할 수 있는 기초를 제공하고 현재 다양하게 운영되고 있는 국내의 HRD 전문가 양성과정의 개선을 위한 시사점을 제공하고자 한다.

제2절 연구내용

1. HRD 전문가의 개념과 역량에 관한 기초적인 탐색

지식기반사회의 도래와 평생학습 패러다임의 전환에 따라 성인들을 대상으로 지속적인 교육기회를 제공하고 혁신적인 교육방법을 적용하게 될 HRD 전문가의 개념과 이들의 핵심역량을 탐색함으로써 HRD 전문가 양성을 위한 교육과정 개발에 기초를 제공하고자 한다.

2. HRD 전문가 양성을 위한 국내 교육과정 사례분석

우리나라의 HRD 전문가 양성을 위한 국내 주요 제도 및 관련 기관에서 제공하고 있는 양성과정을 중심으로 분석하고자 한다. 교육과정 사례의 선별과 분석은 국가 주도의 양성과정을 기본으로 공공기관 및 대표적인 민간기관의 양성 교육과정 순으로 제시하고자 한다.

3. HRD 전문가 양성을 위한 국외 교육과정 사례분석

미국, 영국, 덴마크, EU 등 선진 각국의 HRD 전문가 양성현황을 포괄적으로 검토하고자 한다. 다양한 양성 정책 및 사례분석은 기존의 HRD 전문가, 평생교육사 및 직업능력개발 교사 양성 제도 개선에 관한 일련의 연구를 중심으로 해외 사례를 분석하고자 한다. 평생교육, 기업교육, 시민교육, 직업교육, 노인교육 등 다양한 분야와 내용영역을 중심으로 활용되고 있는 성인교육교사 교육과정을 수집, 분류, 분석하고자 한다.

4. 파일럿 과정 운영

설문조사를 기반으로 교육과정을 개발한 후, 개발된 교육과정의 효과성 검증을 위하여 파일럿 과정을 운영하여 운영 결과를 양성체계 구축에 반영시켰다. 파일럿 과정은 30여명의 HRD 담당자를 대상으로 실시되었으며, 이를 통해 얻어진 결과는 자격제도를 중심으로 HRD 전문가 양성 교육과정(안)으로 제시하여 전문가 교육과정에 시사점을 제시하겠다.

5. 교육과정개발 HRD 전문가 양성 교육과정 개발

HRD 전문가를 효과적으로 양성하기 위한 교육과정을 만들기 위해 먼저 양성체계의 방향을 설정하고 기업의 HRD 전문가를 대상으로 한 설문조사,

전문가 협의회, 관련 문헌검토, 파일럿과정 운영결과를 통해 도출된 연구결과들을 종합하여 제시하고자 한다. 양성체제는 양성된 인력이 현업에서 고도의 전문성을 갖추고 직접 업무를 추진할 수 있는 역량을 갖출 수 있도록 역량 기반 HRD 전문가 양성 교육과정을 개발하고자 한다.

제3절 연구방법

1. 문헌 및 관련자료 분석

문헌·관련 자료 검토 분석은 다음과 같은 내용들을 위주로 이루어졌다. 첫째, HRD 전문가와 관련된 이론적·실증적 연구 수집 및 분석, 둘째, HRD 전문가 양성과 관련된 국외 사례 수집 및 분석, 셋째, 인적자원개발 전문가의 개념, HRD 전문가 양성에 관한 연구보고서, 세미나 보고서 분석, 넷째, 인적자원개발 전문가 양성 교육과정, 인적자원개발전문가 교육과정의 운영방안에 관한 정부 정책 자료를 수집·분석하였다. 특히 HRD 전문가의 개념과 역량, HRD 전문가 양성을 위한 교육과정을 중심으로 선행연구를 분석하고 이를 토대로 교육과정 개발을 위한 시사점으로 도출하였다.

다음은 문헌·관련 자료 검토를 통해 수집된 국내·외 사례분석 조사기관과 조사내용에 대한 개괄이다.

<표 I-1> 국내·외 사례 조사내용

구분	기관	조사내용
국내	생산성본부	HRD 담당자 교육과정
	한국능률협회	교육과정 설계전문가 양성 교육과정
	한국HRD협회	인적자원개발 고위지도자 교육과정
	노동연구원 뉴패러다임센터	뉴패러다임센터 사내강사 교육과정
	엑스퍼트 컨설팅사	HRD 담당자 교육과정
	PSI 컨설팅사	HRD 전문가 양성 교육과정
	포스코 연수원	HRD 담당자 교육과정
	LG인화원	HRD 담당자 교육과정
	삼성인력개발원	HRD 담당자 교육과정
	교육부	평생교육사 양성 교육과정
	한국기술교육대학교 능력개발교육원	직업능력개발훈련교사 양성과정
	한국평생교육강사연합회	평생교육강사 양성 교육과정
국외	EU	TEACH 양성과정
	영국	평생교육 전문가 양성과정
	독일	성인교육전문가 양성과정
	덴마크	DATE 양성과정
	미국 ASTD	학습수행전문가 양성 교육과정
	미국 SHRM	인사관리 전문가 양성과정
	미국 테네시 성인교육센터	성인교육 전문가 교육과정
	캐나다	성인교육 전문가 양성 학위과정

2. 전문가 설문조사

가. 조사 목적 및 내용

현업에서 직접 HRD를 담당하고 있는 전문가의 HRD 관련 역량 수준을 파악하기 위하여 “HRD 전문가 교육과정 개발을 위한 설문 조사”를 실시하였다.

나. 설문조사 시기 및 대상

- 시기: 2007년 9월 1일~9월 30일

- 조사 대상자: 기업, 공공기관 등 인적자원개발 현장 전문가 178명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 전문가 설문조사는 기업, 공공기관 등에서 인적자원개발 관련 업무를 담당하고 있는 실무전문가를 대상으로 선택적 편의표집을 실시하였다.
- 분석방법: 인적자원개발 관련 종사자의 학습경험, 역량수준, 기관 운영실태, 교육과정 개발 현황 및 실태, 경력개발 방법 등에 관해 질문하였다.

3. 해외방문 조사 및 관계자 면담

가. 조사목적 및 내용

- HRD 전문가 양성 교육과정 정책을 수립하고 교육과정을 운영하고 있는 선진국을 방문하여 문헌자료 수집, 담당자 면담을 추진하였다. 선진국들 중 방문지역은 HRD 전문가 개념을 선도적으로 도입하고 성인교육교사를 다수 배출하고 있는 덴마크로 결정하였다.

나. 방문지역

- 덴마크 코펜하겐

다. 방문일정

- 국외: 11월 4일(일) ~ 11월 8일(목)

라. 방문 면담 대상자

<표 I -2> 방문기관 및 면담 대상

방문기관	면담자
덴마크 교육부	Roland Svarrer Østerlund Jørn Skovsgaard
CVU(University Colleges) - 평생학습센터	Henrik Rander Jørgen Thorslund

마. 방문 면담 내용

- 성인교육전문가 교육과정 운영 실태 및 사례, 성인교육교사 운영 활성화를 위해 향후에 추진하려는 전략, 성인교육자 양성 및 과정 운영을 위한 중장기 계획 수립, 성인교육교사 양성을 위한 전문 교육기관별 연계체제 운영 등에 대한 면담을 실시하였다.

4. 학회발표

가. 목적

- 한국 HRD 연합회에서 개최된 학회에서 현장전문가를 대상으로 발표하여 피드백 수렴한다.

나. 일시 및 장소

- 일시: 2007년 11월 2일 (15:10~15:50)
- 장소: 서울대학교 호암교수회관 컨벤션 센터

다. 참석자

- 인적자원개발 전문가 100여 명

라. 피드백 내용

- 기업 전략관련 내용도 인적자원개발에 필요한 역량이나 모듈에 포함 시킬 필요성이 있다.
- 프로그램에 대한 기업 요구 및 수요가 상당히 많을 것으로 예상된다.
- 질적으로 수준 높은 프로그램과 자격과정에 대한 요구가 많다.

5. HRD 전문가 파일럿 교육과정 운영

가. 파일럿 과정 운영의 목적

- 그동안 이루어진 연구 결과에 대한 각계의 종합적인 의견을 수렴하여 실질적으로 파일럿 과정을 설계하고 이를 실시함으로써 보다 실질적인 과정을 개발하여 연구내용의 질을 향상시키기 위해 운영하였다.

나. 과정 운영 시기

- 2007년 11월 1일(목)부터 12월 20일(목)까지 매주 목요일 7시간(총 8회 56시간)

다. 참가자 명단

- 공공기관 인적자원개발 담당자 30여 명이 면담에 참여하였으며, 소속조직과 부서는 <표 I-3>과 같다.

<표 I -3> 파일럿 교육과정 참가자 명단

소속	담당부서
경희대학교 국제캠퍼스	총무과
조달청	인력개발팀
수원여자대학	인력개발팀
성균관대학교	총무처
부경대학교	총무과
서울산업대학교	총무과
한양대학교	총무과
산재의료관리원	총무팀
경남 창원시	총무팀
안산시청	총무과
청강문화산업대학	교육지원처
부산시 영도구청	교육팀
신라대학교	총무팀
동의과학대 기획처	운영팀
한국직업능력개발원	인사관리팀
한국고원대학교	총무과
근로복지공단	교육연수프로젝트팀
한국성서대학교	교무팀
영동대학교	인적자원개발본부
인하대학교	총무팀
서울 강동구청	총무팀
독립기념관	총무팀
한국방송통신대학교	총무팀
인천광역시 시설관리공단	혁신전략실

라. 파일럿 교육과정 주요 내용

파일럿 과정은 설문조사 결과 도출된 응답을 기반으로 하여 교육과정을 개발하였으며, 그 주요 내용은 아래와 같다.

- ADDIE 모형에서 현업의 전문가들에게 필요로 하는 과정을 더 중점적으로 제시하여 피드백 수렴
- 파일럿 교육과정 수료 후 인터뷰를 통해 파일럿 과정 시사점 도출
- HRD 전문가 양성 체계(안) 개발의 시사점 도출

제 2 장 HRD 전문가의 개념과 역량

제1절 HRD 전문가의 개념과 역할

평생학습의 수요 증가와 다양화 추세에 따라 성인들을 대상으로 교수·학습활동을 촉진하는 교육전문가의 필요성이 높아지고 있다. 국내·외의 다양한 직무분야에는 이미 성인들을 대상으로 전문적인 교육활동을 전개하고 있는 교육전문가들이 있다. 이들은 국가 자격제도를 통해 배출되거나 대학, 대학원의 학위과정, 기타 외부 위탁의 교육과정 등을 통해 양성되어 활동하고 있다. 예를 들어, 평생교육사, 직업능력개발훈련교사, 연수전문가, 인적자원개발전문가, HRD 지도사, 사내강사, 수행공학자, 수행컨설턴트, HRD 컨설턴트, HRD 담당자, 기업 연수 담당자 등은 서로 다른 기관과 조직의 요구를 반영하여 양질의 교육·훈련 프로그램을 개발하여 운영하며 성인학습자들에게 새로운 형태의 학습기회를 창출하는 사람들로서 이들을 포괄하여 성인교육전문가(adult education teacher)라고 총칭할 수 있다.

그러나 많은 경우에는 체계적인 교육을 받지 못한 상태에서 현업에서의 경험을 중심으로 전문성을 쌓고 있으며 이에 따라 체계적인 전문화가 이루어지지 못하고 있다.

성인교육 전문가는 성인을 대상으로 다양한 분야의 교육을 담당하는 사람

으로서 성인 학습자에 대한 이해를 바탕으로 교수·학습과정 및 운영에 관한 전반적인 지식 함량과 기능 숙달이 필요하고 교수·학습환경을 준비하고 조직하는 능력, 의사소통능력, 학습 성찰의 능력 등을 갖추어야 한다. 이러한 성인교육 전문가 중 기업의 교육과 훈련을 주로 담당하는 그리고 성인교육교사에 포함되지만 기업에서 주로 사용되고 있는 HRD 전문가라는 용어를 협의로 사용하고 있다. 그리고 평생교육 분야에서는 성인교육 전문가 역할을 하면서 국가에서 부여하는 자격증을 소지한 집단을 평생교육사라고 칭한다. 성인교육 전문가는 다양한 분야와 범주에서 다양하게 쓰이는 성인교육을 담당하는 사람을 통칭하는 단어로 이해될 수 있다.

다음은 학자들 사이에서 HRD 전문가와 관련하여 다양한 형태로 사용되고 있는 개념으로 HRD 전문가, 성인교육교사, HRD 전문가의 개념과 역할을 살펴보고자 한다. 이 세 가지 HRD 전문가들의 공통점과 차이점을 밝히고, 본 연구에서 대상으로 하고 있는 HRD 전문가의 영역과 역할에 대해서도 살펴보기로 한다.

1. 나일주(1997)의 HRD 전문가 역할

나일주(1997)는 HRD 전문가로서의 역할을 4가지 넓은 범주로 설명하였다. 첫 번째는 HRD 부서 관리자로서 이는 조직의 학습 체제 관리, HRD 부서의 계획, 조직, 직원 배치, 통제, 조정을 담당하는 운영 관리, 장기 계획을 수립하는 것과 HRD를 전체 조직 내로 통합시키는 역할(전략가), 조직 내에서 HRD의 발전을 책임지는 마케팅 전문가로서의 역할(마케팅 전문가)이다. 둘째는 학습전문가(교수)로서 특정한 내용을 효과적으로 전달할 수 있는 전문가이다. 세 번째는 교수설계자로서의 역할로서 조직 구성원들의 교육 프로그램 개발 요구를 반영하여 개발하고 운영하며 평가하는 사람으로서의 역할을 수행한다. 넷째는 HRD 컨설턴트로서 수업이나 프로그램 설계에 관한 기술적 전문가에서부터 문제를 해결하여 변화를 이끌어내는 촉진자로서의 역할을 수행하게 된다.

2. McLagan(1996)의 HRD 담당자의 역할

현재까지 HRD 실무자들이 가장 많이 활용하고 있는 HRD 담당자의 역할에 대한 내용은 McLagan(1983)을 중심으로 한 'Models of Excellence'라는 미국산업교육학회(ASTD: American Society for Training and Development)의 연구결과이다. McLagan은 HRD 담당자의 역할을 운영자로서의 역할, 평가자로서의 역할, HRD관리자로서의 역할, HRD 자료 개발자로서의 역할, 경력 개발 상담자로서의 역할, 강사/촉진자로서의 역할, 마케터로서의 역할, 요구분석자로서의 역할, 조직변화 추진자로서의 역할, 프로그램 설계자로서의 역할, 연구자로서의 역할을 HRD전문가의 중요 역할로 정의하였다.

McLagan은 1996년 'Models for HRD Practice'를 발표해 HRD 전문가들의 역량을 재정립하였다. 첫째, HR 전략자문가(Strategic advisor)의 역할로, 전략적 의사 결정자들에게 조직의 내부, 외부고객의 의식구조 등에 관한 사항들을 알려주고, 바람직한 조직의 장기 전략을 제시하였다. 둘째, HR시스템 설계 및 개발자(System designer & developer)의 역할을 언급하였다. 이것은 조직에서 성과를 낼 수 있는 HR 시스템을 설계하고 개발하는 것을 의미한다. 셋째, 조직변화 컨설턴트(Organization change consultant)의 역할이 증대되어야 한다고 주장하였다. 즉, 조직을 변혁시키는데 필요한 전략을 개발하고 실행하는 일의 촉진자 역할을 수행해야 한다.

넷째, 학습프로그램 전문가(Learning program specialist)로서 학습 필요점을 확인하고 구조화된 학습 프로그램 및 자료를 여러 형태의 매체를 사용하여 설계, 개발해야 한다. 다섯째, 강사/촉진자(Instructor/Facilitator)의 역할로서 정보를 제시하고 학습자간의 경험교류를 효과적으로 촉진해야 한다. 여섯째, 개별육성 및 경력 컨설턴트(Individual development & Career consultant)로서 직원들의 가치관 정립, 경력 계획에 도움을 주어 그들이 자율적이고 효과적으로 능력 개발을 할 수 있도록 하는 역할이며, 마지막으로 성과 컨설턴트(Performance consultant)로서의 역할이다. 이는 알면 좋은 교육에서 꼭 필요한 교육을 실시하여 집단이나 개인들이 성과를 낼 수 없었던 원인들을 찾아

서 가치를 창출할 수 있는 전략과 방법을 제시하는 역할을 의미한다.

3. Dalton과 Thomson(1986)의 HRD 전문가의 역할

Dalton과 Thomson(1986)이 제시하고 있는 인적자원개발 전문가의 역할은 다음과 같다. 첫째, 수습자(apprentice)로서 상사나 선배의 도움과 지도를 받으며 일하는 단계이며, 두 번째는, 실무자(independent contributor)로서 독자적으로 역량을 발휘하는 단계를 의미하며, 세 번째는 교수 또는 지도자(mentor)로서 부하들을 지도하며 교수 활동을 하는 역할이다. 그들은 이러한 전문가의 역할을 수행하기 위해서는 아래 4단계의 직급을 거쳐야 한다고 주장하고 있다. 첫 번째 단계는 스텝(staff)으로서 인적자원개발 업무를 담당한 지 2~3년이 경과한 사람으로서 실무 능력을 배양하는 단계로서 현업의 문제를 분석하고 문제 해결을 위한 기초적인 교육과정을 설계하는 직급이다. 두 번째 단계는 시니어(senior)로서 독자적으로 업무를 처리할 수 있는 실무능력을 갖게 되는 단계로서 이들은 지속적인 개인능력을 배양하면서 후배의 감독과 지도를 담당하는데 보통 시니어로서 2~3년 정도 일하게 된다. 세 번째 단계는 교육관리자(education manager)로서 프로젝트 관리 및 교육과정에 대한 보다 넓은 시야를 갖게 되는 단계로서 통상 5~6년 동안 동일한 일을 하게 된다. 네 번째 단계는 교육부서장(senior education manager)으로서 실무 능력과 관리 능력을 보유한 폭넓은 시야를 가진 책임자로서 기업 교육 및 회사에서 교육전문가로서의 위치를 공고히 하게 되는 단계로서 보통 3~4년간 지속하게 된다. 마지막 단계는 최고경영자의 경영파트너로 경영활동에 참여하는 경영자로서 독자적으로 교육기관을 운영하게 된다. 이러한 직급 상향을 통해 수습자, 실무자, 지도자로서의 역할을 수행하게 된다.

4. 고병현, 이영호(2006)의 성인교육교사 역할

고병현과 이영호(2006)의 연구에서는 성인교육교사는 8가지의 역할을 수행

하는 전문가로 파악되었다. 첫째, 성인교육교사는 멘토(mentor)로서 후원(support), 도전(challenge), 비전(vision) 하에 성인의 학습활동을 비공적인 관계를 통해 지원·촉진·상담·안내해 주는 역할을 한다. 둘째, 성인교육교사는 활동 전반의 방향에 대해서 점검하고, 새로운 방향을 모색하고 제시하는 사람으로서 선도자(leader)의 역할을 수행해야 한다. 셋째, 사람과 자원이 서로 만나게 해줌으로써, 활동이 활성화되고 힘을 가질 수 있도록 하는 전문가인 중개자(mediator)이다. 넷째, 지식과 정보, 힘, 의지 등이 부족한 사람들의 권익이 침해되지 않도록 옹호하는 사람인 옹호자(advocator)이다. 다섯째, 모든 불의한 것들을 거부하고, 이를 타파하기 위해서 싸우는 사람인 투쟁가(fighter)이다. 여섯째, 평범한 사람들이 소극적인 자세에서 벗어나, 자신이 겪고 있는 문제를 해결하고 공익적인 문제에 참여할 수 있는 의식과 역량을 갖출 수 있도록 돕는 사람인 조력자(enabler)이다. 일곱째, 마음의 상처, 물질의 부족, 기회의 부족으로 인해 어려움과 고통을 당하는 사람들에게 도움을 주는 사람인 제공자(server)이다. 여덟째, 회의나 모임에서 대화를 이끌고 다양한 의견을 조정, 중재하는 역할을 하는 사람(혹은 의장). 모더레이터는 주제에 대해 토론하고 가르치는 사람이 아니라 주제와 교육목적에 적합한 학습 방법을 선택하여, 그것을 사용하는 사람인 조정자 혹은 중재자(moderator)이다.

5. Nick Van Dam(2005)의 최고학습지도자(CLO)의 역할

Nick Van Dam(2005)은 최고학습지도자(CLO: Chief Learning Officer)가 나아가야 할 방향이라는 연구에서 CLO의 진정한 역할을 제기하였다. “진정한 학습조직을 구축하기 위한 CLO의 임무는 무엇인가? 비용 효율적이고 효과적인 학습 프로젝트 개발 방법은 무엇인가? 학습과 비즈니스를 어떻게 연결시킬 것인가? 블렌디드 러닝의 효율적인 실행 방법은 무엇인가? 변화에 대한 거부감을 어떻게 해결할 것인가? 학습을 통해 어떻게 가치를 창출할 것인가?”. 그는 CLO들이 새로운 변화의 물결을 깨닫고 학습자에 초점을 맞추어 학습 프로그램을 운영해야만 CLO가 말하고자 하는 메시지가 더욱 명

확해지고 비전이 설득력을 갖게 된다고 주장하였다.

그의 주장의 핵심은 가치를 창출하는 것은 인적자원이기 때문에 직원들이 자율적인 학습 조직 내에서 다양한 출처를 활용하여 수준 높은 학습을 경험할 수 있다면, 직원들은 최고의 성과를 보여줄 뿐만 아니라 높은 가치를 창출할 수 있는데, 이렇게 하는 것이 CLO들의 궁극적인 목적이라는 것이다. 이상에서 언급한 것과 같이 CLO는 최고학습책임자로서의 역할을 효율적으로 수행하기 위하여 직원들이 가장 빠른 시간에 자신들의 현업에 필요한 내용을 습득하고, 적용할 수 있도록 다양한 방법으로 학습 방법을 관리해야 한다. 즉 통합적인 문제 해결을 요구하는 다양한 학습 프로그램의 개발이 필요하며, IT, HR, 비즈니스 리더십과 같은 다양한 부서의 여러 직원들과 긴밀한 협력 체계를 구축하여 직원들에게 완벽한 학습의 기회를 제공할 수 있도록 하여 학습이 비즈니스의 결과와 생산성 향상으로 나타날 수 있도록 해야 한다. 이러한 환경을 조성 및 구축하는 것이 CLO가 해야 할 급선무적인 임무라 할 수 있다.

6. Cranton(1992)의 평생교육 전문가의 역할

Cranton(1992)은 평생교육 전문가를 역할에 따라 크게 3가지로 분류하였다. 첫 번째는 교수자 주도적인(other-directed) 전문가의 역할로서 전문적 기술을 전달하는 전문가(expert), 자료개발과 기획 디자인을 전담하는 기획자(planner), 학습할 내용을 전달하는 강의자(instructor)의 세부 역할을 담당하게 된다. 두 번째는 자기 주도적인(self-directed) 전문가의 역할로서 학습자의 요구에 대해 반응하고 학습을 지원하는 학습 촉진자(facilitator), 개별화된 학습패키지와 같은 자료를 제공하는 자원인(resource person), 개별화된 교육과 원격교육 자료 등 자료를 기록, 저장, 평가하는 관리자(manager)로서의 세부 역할을 수행하게 된다. 세 번째는 상호 주도적인(mutually directed) 역할로서 장기적인 상호작용을 촉진하고 조언과 지원을 지속적으로 제공하는 멘토(mentor), 교사와 학습자가 목표를 공유하고 함께 계획을 수립하는 공동

학습자(co-learner), 개인적 전환이나, 사회적 변화에 대한 목표를 가지고 자극을 주도하는 개혁가(reformer), 실천에 관련된 문제를 검토하고 문제를 제기하고 철학, 이론에 의해 교육과정을 개발하는 성찰적 실천가(reflective practitioner), 가설을 형성하고 이론을 개발하는 연구조사자(researcher), 행동과 가치의 모형을 만드는 모델(model)로서의 세부 역할을 수행하게 된다.

<표 II-1> HRD 전문가, 성인교육교사, 평생교육 전문가의 개념과 역할

	연구자	개념	주요 역할
HRD 전문가	나일주 (1997)	부서관리자	조직의 학습 체제 관리, HRD 부서의 계획, 조직, 배치, 통제, 조정
		학습전문가	특정한 내용을 효과적으로 전달
		교수설계자	조직 구성원들의 요구를 반영하여 개발하고 운영하고 평가
		컨설턴트	문제를 해결하여 변화를 이끌어내도록 촉진
	McLagan (1996)	전략자문가	전략적 의사 결정자들에게 조직의 내·외부고객의 의식구조 의사결정
		HR시스템 설계·개발자	HR 시스템을 설계하고 개발
		조직변화 컨설턴트	조직을 변혁시키는데 필요한 전략을 개발하고 실행
		학습프로그램 전문가	학습 필요점을 확인, 여러 형태의 매체를 사용하여 설계, 개발
		강사/촉진자	정보를 제시하고 학습자간의 경험교류를 효과적으로 촉진
		경력 컨설턴트	직원들의 가치관 정립, 경력 계획에 도움
	Dalton과 Thomson (1986)	수습자	상사나 선배의 도움과 지도를 받으며
		실무자	독자적으로 역량을 발휘
		지도자	부하들을 지도하며 교수 활동
	Nick Van Dam (2005)	최고 학습지도자 (CLO)	직원들이 자율적인 학습 조직 내에서 다양한 출처를 활용하여 수준 높은 학습을 경험할 수 있도록 하여 직원들이 최고의 성과를 보여줄 뿐만 아니라 높은 가치를 창출하도록 조력

<표 계속>

	연구자	개념	주요 역할
성인교육 교사	고병현, 이영호 (2006)	멘토	성인의 학습활동을 비공적인 관계를 통해 지원 · 촉진 · 상담 · 안내
		선도자	활동 전반의 방향에 대해서 점검, 새로운 방향을 모색하고 제시
		중개자	사람과 자원이 서로 만나도록 하여 학습활동을 활성화
		옹호자	지식, 정보, 힘, 의지 등이 부족한 사람들의 권익 이 침해되지 않도록 옹호
		투쟁가	모든 불의한 것들을 거부하고 이를 타파
		조력자	공익적인 문제에 참여할 수 있는 의식과 역량을 갖추도록 도움
		제공자	마음의 상처, 물질 부족, 기회 부족으로 인해 어 려운 사람을 도움
중재자	주제와 교육목적에 적합한 학습 방법을 선택하 여 사용하는 사람		
평생교육 전문가	Cranton (1992)	주도자	전문가, 기획자, 강연자
		자기주도자	학습촉진자, 자원인, 관리자
		상호주도자	멘토, 공동학습자, 개혁가, 성찰적 실천가, 연구조 사자, 모델

이상과 같이 기존의 연구된 HRD 전문가들의 역할을 종합해보면, 기업의 교육·훈련 담당자로 주로 일컬어지는 HRD 전문가의 역할은 비교적 기업에 초점을 맞추어 제시되고 있다. 반면, 성인교육교사의 역할은 다양한 기관 및 조직의 성인교육담당자를 포괄하는 개념으로 사용되고 있다. 다양한 범위와 조직의 성인교육 담당자를 포괄하는 개념으로 역시 사용되고 있는 평생교육 전문가의 역할 또한 성인교육교사의 역할과 비슷하게 포괄적으로 정의되어 있음을 알 수 있다.

본 연구에서는 현장의 활용성을 중요시하기 때문에 주로 기업의 교육·훈련을 담당하는 HRD 전문가를 대상으로 전문가 프로그램의 개발을 목적으로 하는 연구이다. 따라서 나일주, McLegan, Dalton과 Thomson, Nick Van Dam이 제시하는 HRD 전문가 역할을 중심으로 하여 HRD 전문가의 역할을

재구성해 보도록 한다. 기업의 인적자원개발전문가를 대상으로 하지만 성인 교육교사, 평생교육자 등도 위의 인적자원개발전문가의 역할을 수행하기 때문에 이들에게도 그대로 적용될 수 있다.

HRD 전문가는 주로 학습촉진자, 교수설계자, 수행공학자, 컨설턴트 4가지 역할을 한다고 볼 수 있다. 첫째, 학습촉진자로서 HRD 전문가는 조직과 기관의 구성원에게 정보를 제공함으로써 궁극적으로 직원들의 성장과 발전에 기여 한다. 동시에 학습 요구를 파악하고, 그 요구에 적합한 학습활동을 지원할 수 있는 프로그램을 개발하며, 정보를 공유하고 교환하는 학습 환경을 조성한다. 또한 학습촉진자는 학습목표를 설정하고, 지식, 기능, 역량을 제고하는 교수 방법을 선택하며, 학습자의 행동과 태도를 개선시킨다. 마지막으로 학습촉진자는 학습자와 학습활동을 평가한다. 학습활동을 평가할 때는 그것이 학습자에게 미친 효과뿐만 아니라 조직과 기관에 미친 영향도 고려한다(Laird, Holton, & Naquin, 2001). 요컨대, 학습촉진자는 학습과정의 관리자로서 평가자, 집단촉진자, 수업자료 작성자·교수자, 매체전문가, 요구분석가, 프로그램 설계자·과업분석가, 전이 촉진자이다.

둘째, 교수 설계자로서의 HRD 전문가는 조직의 수행개선 활동을 설계하고 개발하는 역할을 한다. 교수설계자의 역할은 조직이 그 문화에 맞는 주문식 훈련 프로그램을 시작하면서 나타난다. 그 역할은 자주 간과되어 조직의 수행을 개선하는 데 중요한 것으로 인식되지 못하여 왔다. 그러나 교수설계자는 행동 변화와 조직 효과 성 제고를 위한 활동을 설계·개발하는 중요한 역할을 한다. 셋째, HRD 전문가는 수행공학자로서의 역할을 수행한다. StoIovitch와 Keeps(1999)에 의하면, 수행공학자의 주요한 책무는 조직 내에서 수행에 영향을 미치는 여러 가지 요인들을 규명하고 분석하여 부적절한 수행의 근본 원인을 밝혀내는 것이다. 수행공학자 역할은 훈련과 같은 단편적인 활동을 넘어선다. 그는 총체적인 체제 접근법을 채택한다. 간단히 말해서, 수행공학자는 직원들의 수행을 개선하기 위해서 일 한다. 즉, 수행에 있어서의 장애요인 들을 제거하고 수행개선을 위한 해결방안을 찾아내는 일을 한다(Gilley, Dean, & Bierema, 2001).

넷째, HRD 전문가는 컨설턴트로서의 역할을 수행한다. 컨설팅 과정은 수행컨설팅, 조직개발 컨설팅, 조직개발 변화촉진 컨설팅이다. Robinson과 Robinson(1989, 1995)은 수행컨설팅이란 수행 문제를 규명하고, 근본 원인을 밝히며, 해결책을 창안하고, 수행개선활동을 실시하며, 수행성과를 평가하는 역할과 책무라고 규정한다. Hale(1998: 9)은 수행컨설팅을 “개인과 조직의 효과성을 평가하고, 수행 문제의 원인을 진단하며, 문제해결책을 제안하는 체계적 접근을 통한 실천”으로 정의한다. 수행컨설턴트의 주요한 역할은 조직의 효율성과 변화를 증진하는 것이다. 따라서 조직이 자원을 적절히 활용하여(투입), 생산물을 창출함으로써(사업과정), 향상된 결과를 얻을 수 있도록(산출) 한다.

둘째, 조직개발 컨설팅은 문제해결을 위한 혁신적 접근법을 개발하고, 기술 발달과 문화적 변화와 같이 지속적으로 변화하는 환경에서 ‘적자 생존적 자세’를 형성함으로써 조직의 전반적인 효과성을 높이는 데 초점을 맞춘다. 결국 조직개발 컨설팅은 조직 개선을 위한 철학과 방법의 집합이라고 볼 수 있다. 이 두 가지는 모두 기업 전체를 개선하기 위해서 자료수집, 진단, 계획, 실행, 평가에 협력적으로 참여하는 것을 강조하였다(Gilley & Maycunich, 2000).

셋째, HRD 전문가는 조직개발 변화촉진자로서의 역할을 통해 조직의 운영과 성과에 다양한 영향력을 행사해야 한다(Gilley & Maycunich, 2000; Ulrich, 1997; Burke, 1992). 조직개발 컨설턴트로서의 역할은 HRD 전문가의 가장 중요한 역할 가운데 하나로서, 이를 통해 기업의 구조, 체제, 사업 그리고 업무과정의 문제에 대해 조직의 리더에게 영향을 미치게 된다. 또한 조직개발 컨설턴트는 조직의 방향, 사명, 전략, 관행에 영향력을 행사하여 조직의 경쟁력과 효과성을 높이는 데 중요한 역할을 한다.

제2절 HRD 전문가의 핵심역량

1. HRD 전문가 핵심역량에 관한 기초 연구

HRD 전문가로서의 역할과 기능을 적절히 수행하기 위하여 갖추고 있어야 할 지식, 기술, 태도, 품성, 적성, 인성 등의 핵심역량에 관한 연구로는 고병헌, 이영호(2006), Rothwell과 Wellins(2004) 등의 연구가 있다. 고병헌, 이영호(2006)의 연구에서는 성인교육교사라는 개념을 사용하여 이들의 핵심역량으로 PAKASA라는 개념을 언급하였다. 즉 PAKASA는 철학/가치(philosophy) + 능력(ability) + 지식(knowledge) + 태도(attitudes) + 기술(skills) + 적성/aptitude)의 종합어로서 성인교육교사는 이러한 기본 요소들을 토대로 교육학/교수법적 역량(pedagogical/didactical competence), 의사소통 역량(communicative competence), 성찰적 역량(reflective competence), 학습 역량(study competence)을 갖추어야 한다고 주장하였다.

첫째, 교육학적/교수법적 능력은 교수(teaching) 환경과 학습 환경을 준비하고 조직하는 능력으로서 교수·학습 환경의 핵심 요소들로는 학습자의 배경, 자격, 경험, 맥락의 전체적 틀(the frame of the context), 학습 목적들, 학습 내용, 교수·학습 방법과 교육 과정(processes), 평가가 있다. 둘째, 의사소통적 역량은 교수 과정(teaching processes)과 학습 과정을 의사소통적 과정으로 이해하고 대화 방식을 강화하고 촉진하며 학습자들이 각자의 학습 과정을 어떻게 조직해야 하는지에 대해 의견 나누는 역할이다. 또 HRD 전문가나 퍼실리테이터가 학습자의 학습 과정을 조직하는 것에 대해 의견 나누고 학습자와 HRD 전문가의 관계에 대해서 의견 나눌 수 있는 능력이다.

셋째, 성찰적 역량은 학습을 일종의 성찰 과정으로 이해하고 성찰적 사고하기를 학습을 촉진하기 위한 수단으로 삼고 성찰적 평가를 하며 자신의 학습 과정을 성찰적으로 조직하는 능력이다. 넷째, 학습 역량은 자신의 전공 분야를 계속해서 학습하고 지식을 넓혀가고 가르치는 기술과 방법을 학습하고

개발하며 시민사회 영역이나 기업 HRD 영역에서의 성인학습 경향에 대해서 학습하며 성인교육과 HRD 전문가에 기여할 수 있는 능력이다.

Rothwell과 Sredl(2000)은 미국산업교육학회의 HRD 전문가 육성관련 지침을 제시하고 있으며, 미국 산업교육학회(ASTD)를 비롯한 많은 조직들이 HRD 전문가 역량 모델을 토대로 인증 제도를 운영, 시험 등에서 일정한 수준의 점수를 받았거나 일정 기간의 경력을 갖추는 등, 특정한 자격 요건을 갖춘 전문가에게 인증서를 발급하고 있다. ASTD는 산업교육 및 성과 향상 분야에서 성공적인 성과 창출에 꼭 필요한 핵심 지식, 숙련, 행동 및 행태를 향후 출범시킬 역량기반의 인증프로그램의 기초 자료로 활용하고 있다.

[그림 II-1] HRD 전문가 역량모델



출처: <http://www.astd.org> 참조.

Rothwell과 Wellins(2004)는 HRD 전문가가 학습전략가로부터 비즈니스 파트너로서의 역할을 담당해야 하며, 프로젝트 매니저의 역량을 갖추어야 한다고 주장하였다. 이를 위해서 교육과정 개발, 대인 관계 능력 향상, 교육성과 측정 및 평가, 코칭, 조직 차원의 지식 관리, 경력 계획 및 인재 관리 등 전

문분야를 중점적으로 개발해야 한다는 점을 강조하였다. 또한 이러한 전문분야의 역량을 갖추기 이전에 기초역량으로서 대인관계, 비즈니스, 경영에 대한 마인드 함양, 자기 개발 모델링 등 개인역량을 갖추어야 한다며 HRD 전문가의 역량에 대한 가이드라인을 제시하였다.

앞서 HRD 전문가의 역할로서 학습촉진자, 교수설계자, 수행공학자, 컨설턴트의 4가지 주된 역할을 제시하였는데, 각 역할에 따른 핵심역량을 제시하면 다음과 같다.

가. 학습촉진자인 HRD 전문가의 핵심역량

학습촉진자는 요구사정, 교수활동, 프로그램 설계와 개발, 그리고 평가 기술을 가지고 있어야 한다. 또한 구조화된 공식적 교육과 비구조화 된 현장 모두를 이해해야 한다. 자기 주도적이고 우연적인 학습에 대한 기본적인 지식도 가지고 있어야 한다. 이 모든 역량과 기술은 효과적인 학습 프로그램과 훈련 활동을 개발하는 데 필수적이다. 마지막으로, 파워포인트, 엑셀 같은 소프트웨어에서부터 이러닝, 통합 네트워크에 이르는 광범위한 테크놀로지 기술에 대한 이해도 필요하다. 첫째, 요구사정 역량으로는 학습활동을 설계하기 전에 질문지, 인터뷰, 초점집단, 공식적 토론을 통해 학습 요구를 확인하고, 직무요건을 분석하여야한다. 또한 학습촉진자는 학습활동 전과 후에 업무수행을 평가하여 학습의 효과를 측정하고 그것이 향후 수행에 어느 정도 영향을 미칠지를 파악하여야 한다. 마지막으로, 학습촉진자는 파악된 요구들을 평가 하여 프로그램의 우선순위를 결정하여야한다.

둘째, 교수활동 역량으로서 교수자로서 HRD 전문가는 관리자와 현장감독이 어떻게 직원들을 훈련해야 하는지를 훈련시킨다. 이 활동은 종종 간과되기도 하지만, 실제로 조직과 직원들에게 중대한 영향을 미친다. 조직의 많은 사람들이 개인개발에 관련되어 있기 때문이다. 또한, 훈련 자료실을 마련하고 유지하는 것도 중요하다. 마지막으로, HRD 전문가는 다양한 교수방법을 효과적으로 사용할 수 있어야 한다. 그러한 교수방법의 예로는 행동모형, 모의

실험과 게임, 시연, 토론, 강의, 소집단 기법 등이 있다.

셋째, 교수설계 역량으로서 학습촉진자로서 교수활동과 관련한 역할은 프로그램 설계와 개발에 관련된 역할이다. 이 과정은 여러 단계로 이루어진다. 이 과정을 통해서 지식, 기술, 역량을 증진하고 행동을 개선하는 학습활동이 개발된다. 넷째, 평가로서 학습촉진자의 마지막 활동은 프로그램과 학습자를 평가하는 일이다. 평가의 궁극적인 목적은 특정한 학습활동이 학습자와 조직에 어떤 영향을 미쳤는지를 파악하는 것이다. 평가에는 타당하고 신뢰성 있는 도구를 설계·개발하는 일과 성취도검사, 적성검사, 설문조사를 실시하는 일이 포함된다.

나. 교수설계자인 HRD 전문가의 핵심역량

‘훈련, 수행, 교육에 관한 국제표준위원회(IBSTPI)’는 1986년 교수 설계자를 위한 종합적인 역량 목록인 ‘표준들’을 발간했다. 이 목록의 목적은 교수 설계자와 조직에게 학습 프로그램을 설계하는 기준을 제공하는 것이다. 그것은 또한 학습자의 수행상의 약점을 보완하기 위한 훈련계획을 설정하고 교수 설계자의 현재 기술수준을 측정하는 데도 사용될 수 있다. ‘표준들’은 지금까지 발간된 것 가운데 가장 종합적으로 교수설계자를 위한 역량 목록들을 제시하였다. 예를 들면 다음과 같다- 1) 교수설계를 위해 적절한 프로젝트를 결정한다, 2) 요구사항을 실시한다, 3) 학습자 또는 훈련생의 특성을 평가한다, 4) 학습 환경의 특징을 분석한다, 5) 직무, 과업, 내용 분석을 수행한다, 6) 수행목표 진술문을 작성한다, 7) 수행 측정을 개발한다, 8) 수행목표의 순서를 정한다, 9) 교수전략을 구체화한다, 10) 교수자료를 설계한다, 11) 교수·훈련 활동을 평가한다, 12) 교수관리체제를 설계한다, 13) 교수설계 프로젝트를 계획하고 점검한다, 14) 시각, 언어, 문서를 활용하여 효과적으로 의사소통한다, 15) 다른 사람들과 효과적으로 상호작용한다, 16) 교수설계의 활용을 촉진한다.

다. 수행공학자인 HRD 전문가의 핵심역량

수행공학자는 수행개선의 전 과정에서 전문적으로 활동을 한다. Stolovitch, Keeps와 Rodrigue(1999: 148)는 수행공학자가 “수행분석을 실시하고, 해결책을 설계·개발하며, 실행과 점검, 평가를 위한 계획을 수립할 수 있는 높은 수준의 기술과 자신감을 가지고 있어야 한다”고 주장한다. 그들은 “기술”이라는 용어가 “실제적인 능력과 능숙함, 지식, 이해, 능력, 숙달”을 의미한다고 본다. 이러한 역량은 크게 기술적 능력과 인간관계 기술로 구별된다. 기술적 능력은 바람직한 목표를 설정하고 그 목표를 달성하기 위한 기회를 검토하는데 사용된다. 이것은 ‘수행공학과정’의 첫 두 단계에 해당한다. 이 기술들을 활용하여 수행공학자는 수행 및 원인분석을 실시하고, 수행개선을 위한 해결책을 설계·개발하며, 그 해결책을 실행하고, 변화관리 활동을 촉진하며, 프로젝트를 관리하고, 평가를 실시한다. 이러한 활동을 수행하기 위해서는 두 가지 하위기술 - 분석 및 관찰기술과 설계 기술 - 이 필요하다.

인간관계기술은 이해관계자들의 관계구축활동, 면접, 프로젝트 관리 계획, 해결책의 규명과 선정, 평가 활동, 후속조치와 프로젝트 종결에 있어서 중요하다. Dean(1999a, b)은 이러한 활동을 전개하는데 필요한 두 가지 주요한 기술로 관리 기술과 의사소통 및 대인관계 기술을 들고 있다. 그리고 수행공학자는 수행개선활동 계획이 설계된 대로 실행되어 올바른 조치가 취해질 수 있게 하는 능력을 갖추어야 한다. 이를 위해서 조직과 프로젝트 관리 능력이 필요하다(Dean, 1999a, b).

라. 컨설턴트인 HRD 전문가의 핵심역량

컨설턴트로서의 HRD 전문가는 대인관계 능력, 개념적 능력, 기술적 능력, 통합적 능력, 분석적 능력, 정치적 능력, 갈등해결 능력, 객관성, 조직 인식, 전문적 지식과 같은 다양한 역량과 기술을 가지고 있어야 한다. 첫째, 대인관계 능력은 컨설턴트와 학습자 사이의 관계에서 핵심적인 사항이다. HRD 전

문가는 적극적 경청과 면접을 통해서 그리고 학습자의 가치와 사적 영역을 존중한다는 드러내 보임으로써 학습자와의 상호 존중감을 강화하여야 한다. 또한 대인관계 능력을 통해 컨설턴트는 학습자들이 새롭고 익숙하지 않은 행동들을 편안히, 그리고 기꺼이 받아들일 수 있는 분위기를 조성한다.

둘째, 개념적 능력은 조직개발 과정의 내용을 관리하기 위한 기초가 된다. 컨설턴트인 HRD 전문가는 학습자의 수행 문제, 변화와 발전 기회, 조직의 체계에 관한 새로운 사고방식을 이해할 수 있도록 돕는 능력을 가져야 한다. 셋째, 컨설턴트에 필요한 기술적 능력에는 수집된 자료를 분석하고, 문제해결책을 검토하며, 변화 활동이 조직에 미친 영향력을 평가하는 기술이 포함된다. 그리고 보고서 작성과 실행 능력, 그리고 예견하지 못했던 우발적 상황에 대처하는 능력 또한 필요하다. 넷째, 컨설턴트가 프로젝트를 관리하는 데 있어서 대인관계기술, 개념적 기술, 기술적 능력을 함께 사용하여야 할 때, 통합적 능력은 필수적이다. 통합적 능력은 아이디어, 개념, 그리고 전략을 연결하여 문제해결을 위한 역동적이고 혁신적인 방법을 창출한다. 통합적 기술은 컨설턴트가 문제의 구성요소들을 규명하고, 그것들 사이의 상호관련성을 확인하며, 수행개선을 위한 해결책을 만들어낼 수 있게 한다.

다섯째, 컨설턴트는 어떻게 정보를 창출하고, 그것을 분석하며, 문제와 증상, 원인을 구별하고, 문제 해결책을 찾아내며, 가장 적절한 해결책을 제안할지를 알아야 한다. 여섯째, 일반적으로 기관과 조직의 구조와 문화는 조직이 기능하는데 있어서 주요한 장애요인으로 작용한다. 직원과 관리자들은 조직을 “고칠” 필요가 있다고 말하는 의사결정자들을 믿지 못하는 경우가 있다. 그러나 객관적인 제삼자가 그와 같은 미묘한 문제를 제기하는 것은 가능하다. 이러한 상황에서 컨설턴트인 HRD 전문가는 직원과 관리자들을 위한 대변자로서 역할을 수행할 수 있다.

일곱째, HRD 전문가는 자신의 다양한 경험, 신뢰성, 그리고 변화에 대한 이해를 통하여 저항을 최소화하면서 관리자와 경영진이 변화과정에 참여하도록 한다. 여덟째, HRD 전문가는 개인적인 애정과 가치, 편견, 조직의 문화, 전통, 기득권으로부터 자유로워야 한다. HRD 전문가는 객관성을 유지함으로써

써 조직과 기관에 분별력을 제공한다. 아홉째, 조직을 긍정적인 방향으로 변화시키기 위해서 HRD 전문가는 구체적인 정책과 절차에서부터 권력과 정치에 이르기까지 조직이 돌아가는 방식을 이해해야 한다. 그러한 통찰력은 조직의 요구를 확인하고, 해결책을 선택하며, 개입을 실행하고, 변화 결과를 평가하는데 도움을 준다. 열째, HRD 전문가는 전문적 기술과 지식을 가지고 조직에 기여해야 한다.

<표 II-2> HRD 전문가의 핵심역량

역할	역량	주요 내용
학습 촉진자	요구사정	학습 요구를 확인하고, 직무요건을 분석
	교수활동	다양한 교수방법을 효과적으로 사용하여 교육 실시
	교수설계	교육 프로그램 설계와 개발
	평가	교육 프로그램과 학습자를 평가
교수 설계자	요구분석	요구사정, 학습 환경 분석, 학습자 특성 평가, 직무, 과업, 내용 분석
	설계	수행목표, 교수전략 구체화, 교수설계 프로젝트를 계획하고 점검
	개발	교수자료 개발
	평가	교육·훈련 평가
수행 공학자	기술적 능력	바람직한 목표를 설정하고 그 목표를 달성하기 위한 기회를 검토
	인간관계 기술	이해관계자들의 관계구축 활동
컨설턴트	대인관계 능력	적극적청청과 면담
	개념적 능력	조직개발 과정의 내용을 관리
	기술적 능력	수집된 자료를 분석하고, 문제해결책을 검토
	통합적 능력	대인관계기술, 개념적 기술, 기술적 능력을 함께 사용
	분석적 능력	정보를 창출하고 분석, 문제와 증상, 원인을 구별, 해결책 제시
	정치적 능력	직원과 관리자들을 위한 대변자로서 역할을 수행
	갈등해결 능력	저항을 최소화하면서 관리자와 경영진이 변화과정에 참여
	객관성	객관성을 유지함으로써 기업에 분별력을 제공
	조직 인식	정책과 절차, 권력과 정치 등 조직이 돌아가는 방식을 이해
	전문적 지식	전문적 기술과 지식을 가지고 조직에 기여

제3절 ADDIE

교수체제개발은 주요과정인 ISD(Instructional Systems Design) 모델은 교육생의 지식 및 기술수준을 향상시키고 태도를 변화시킴으로써, 자신의 업무 성취도를 높이고 궁극적으로 경영성과를 극대화시키기 위한 교육전략을 의미한다. ISD모델은 다음의 분석(Analysis), 설계(Design), 개발(Development), 실행(Implementation), 평가(Evaluation)의 5단계를 거쳐 개발된다.

본 연구에서 인적자원개발 담당자들이 주로 개발해야 할 역량으로 다루고 있는 분석, 설계, 개발, 실행, 평가의 5단계는 교수체제개발의 ISD 모델을 기반으로 한다. 다음은 5단계의 주된 내용이다.

분석은 과정개발에 필요한 학습자의 일반 사항과 학습관련 특성을 분석하고, 과정개발에 도움 또는 장애가 되는 환경적 요인을 분석하여 과정개발의 전제요건을 삼기 위해 실시한다(강경중, 1996). 요구분석은 바람직한 상태와 현재 상태의 차이를 파악하고 그 차이의 원인, 성격을 밝히는 과정이라는 점에서 교육프로그램 개발에서 가장 먼저 수행해야 하는 활동 중의 하나이면서도 기본적인 절차로 인식되고 있다. 요구사정, 직무/과제 분석, 수행분석, 교육 벤치마킹, 학습자 분석 등이 있으며, 인터뷰, 질문지 등을 통하여 분석과정에서는 바람직한 수준과 격차를 파악한다.

설계과정은 교육과정 혹은 과정별 목표가 명확하게 제시되는 단계로 학습 목표는 교육개발자가 학습자의 목표달성 여부를 알아보기 쉽게 가능한 행동적 목표를 설정하는 과정을 의미한다. 설계과정에는 과정의 목표수준을 명확히 함으로써 과정의 내용 및 방법의 요구수준을 정하고 평가 기준을 명확히 할 수 있게 한다. 설계과정에는 교육과정(학습목표, 코스맵, 학습내용, 관련 직무 규명)을 구성하고, 교육내용과 교수전략을 수립하여 교육운영을 계획하는 단계까지 포함한다.

개발과정은 교육에 필요한 교재, 강사매뉴얼, 시청각 교·보재를 개발하고, 평가도구를 개발하는 단계이다.

운영은 성과중심의 기업 교육훈련을 위한 학습을 성공적으로 운영하기 위해서는 교육과정의 실시 이전에 파일럿 테스트를 통해 교육효과를 검증하고 설계 및 개발된 내용을 평가하여 최종 수정하고 이를 교육과정을 통해 실시함으로써 교육의 질을 평가하는 수준에 이르기까지 하는 과정을 의미한다.

평가과정은 교육훈련의 가치를 측정하고자 하는 수단으로서 조직, 개인 의사결정자 모두가 교육훈련에 대한 투자 대 효과에 대한 정보를 체계적으로 수집, 분석하여 교육과정의 질 향상과 효과 향상에 적용하는 과정이다. 평가 과정에는 교육반응도 평가, 학습목표 달성도 평가, 현업적용도 평가, 경영성과 기여도 평가 등을 포함한다.

제 3 장 국내 HRD 전문가 관련 양성과정 분석

제1절 전문교육기관의 인적자원개발 전문가 교육과정

1. 생산성본부 HRD 담당자 교육과정

가. 개요

한국 생산성본부는 산업계의 생산성 향상을 효율적이고 체계적으로 추진하기 위해 산업발전법에 따라 1957년 8월 28일 재단법인으로 출범하였다. 1961년 4월 아시아생산성기구(APO) 회원국으로 가입한 뒤, 1986년 7월 ‘공업발전법’에 의거해 특별법인으로 개편되었다. 1987년 부설 한국기업상담(주)을, 1994년 한국생산성본부 품질인증원(주)과 출판전문 비-박스(주)를 각각 설립하였다.

그리고 1974년 정부로부터 열관리 진단기관으로 지정받은 이래, 1978년 중소기업 경영진단기관과 내자조달물자 원가계산 담당기관, 1994년 공업진흥청 품질보증체제 인증기관, 1996년 중소기업청 환경경영체제 최우수 모범진단·지도기관 등 20여 회에 걸쳐 각종 인증 및 진단·지도기관으로 지정받았다.

주요사업은 국가 고객만족지수 산출·발표, 생산·품질혁신 부문 컨설팅,

경영 정보화 및 공장경영 컨설팅, 한국경영생산성 대상 시상, 사이버 원격 교육, 신뢰경영지수 조사, 평생 직업 프로그램 개발 및 운영, 직능별·계층별 직업능력 계발 훈련 등을 실시하고 있다.

산업 각 현장의 생산성(productivity)을 높이기 위한 다양한 경영 교육과정, 직무교육과정, 생산성 혁신교육과정, 경영혁신과 브랜드 제고 컨설팅 교육과정, 품질경영 교육과정, 재무관리 교육과정들을 운영하고 있다. 특히 생산성을 향상시키기 위해서 HRD 담당자, HRD 컨설턴트, 사내강사 양성 교육 과정을 연중 수시로 운영하고 있다. 첫째, HRD 담당자 양성 교육과정은 기업 내 HRD 담당자들을 대상으로 HRD의 주요 개념부터 성인학습에 적용되는 이론적 근거, HRD를 수행하는 프로세스, 최근 추세를 체계적으로 정리하여 학습 할 수 있도록 개발한 과정이다. 주된 참여자들은 HRD 종사자 및 향후 HRD 업무를 수행하고자 하는 사람이다. 교육기간은 대략 3일이다.

둘째, HRD 컨설턴트 양성 교육과정은 교육훈련체계 수립 및 지도능력을 갖춘 전문인력 양성을 위한 프로그램으로 교육훈련체계수립 컨설팅 수행을 위한 실무지식과 관련 사례연구, 실습을 중점 구성, 실무적용능력을 극대화할 수 있도록 구성되었다. 주된 교육대상은 기업체/기관의 교육연수 업무 관련 자이다. 교육기간은 주말을 활용하여 10주간에 걸쳐 이루어진다. 셋째, 사내강사 양성 교육과정은 조직에서 강의 업무를 분담하고 있는 사내강사들에게 강의 스킬 및 교안작성 등을 체계적인 구조 하에 교수자로서 필요한 지식, 기술, 태도의 내용적인 전달과 실습을 제공하기 위해 개발되었다. 주된 교육 대상은 사내강사업무를 담당하거나, 향후 사내강사의 경력경로를 설계하고 있는 사람이고, 교육기간은 3일 20시간으로 구성되어 있다.

나. 교육과정

HRD 담당자 양성 교육과정의 목표는, 1) HRD 분야의 제반 이론과 용어를 습득, 활용, 2) 성인교육의 이론적 배경과 지식을 적용, 3) HRD의 흐름과 역할을 이해하고 향후 HRD담당자의 수행업무를 기술, 4) HRD 프로세스를 알

고 체계적으로 수행, 5) 회사의 전략적 컨설턴트로서의 시각을 갖고 교육 솔루션을 기획, 6) 성공적 교육훈련을 위한 제도를 수립하고 추진하는 것이다. HRD 담당자 양성 교육과정은 크게 HRD의 이해, HRD 프로세스, 기업교육의 주요모델, 교육체계수립기법, 교육훈련의 운영기법, 기업교육 운영실무, HRD의 미래설계 등으로 이루어져 있다.

<표 III-1> 한국생산성본부의 HRD 담당자 양성 교육과정

일차	교육영역	주요 교육내용
1일차	HRD의 이해	HRD의 핵심용어, 성인학습의 특징과 이슈, HRD Trends, Biz. Partner로서의 HRD, 교육담당자의 필요역량
	HRD 프로세스	교육기획에서 평가, HRD 담당자의 역할
2일차	기업교육의 주요모델	교육의 체계적 접근(ADDIE), CBC, DACUM, 과정개발모델(ISD), 조직진단 및 솔루션(OD), 교육효과평가
	교육체계수립 기법	교육체계의 수립, 직무분석 및 계층교육 설계, 교수기법과 특징
	교육훈련의 운영기법	교육 Interventions, 교육훈련 프로세스 운영과 실무 Tip
3일차	기업교육 운영실무	교육지원제도, 고용보험실무해설, HRD 네트워크, 교육훈련운영
	HRD의 미래설계	선진 기업의 HRD 제도, HRD의 향후 방향, HRD 담당자의 CDP

HRD 컨설턴트 양성 교육과정의 교육목표는, 1) HRD 컨설턴트로서의 필요역량 배양 및 경력 계획, 2) HRD 컨설팅 프로세스 학습을 바탕으로 현업에서 프로젝트를 관리 또는 수행, 3) 경영전략 달성을 지원하는 HRD전략과 이에 따른 인재육성체계(직무교육체계, 리더양성 및 개인개발 체계, 조직혁신 교육체계)의 구축을 위한 실무를 수행, 4) HRD 체계와 관련한 제도적 인프라를 구축할 수 있으며, 인력관리 체계와의 연계방안을 모색하는 것이다. 주된 교육과정 내용으로는 HRD 컨설팅 입문, HRD 컨설팅 kick off, HRD 컨설팅 도구로서의 역량 모델링, 직무분석, 조직진단을 학습하고 HRD 컨설팅 산출물로서 조직개발, HRD 전략수립, 교육 체계수립, HRD 컨설턴트의 경력개발 등을 학습하게 된다.

<표 III-2> 한국생산성본부의 HRD 컨설턴트 양성 교육과정

주차	교육영역	주요 교육내용
1주차	HRD 컨설팅 입문	HRD 컨설팅 프로세스, Best HRD 컨설팅 사례 학습
2주차	HRD 컨설팅 Kick off	Kick off 기법, 비즈니스 전략 수립 사례 학습
3주차	역량모델링 1	역량 모델링의 개발과 활용, 역량 모델링, 역량 기반 HRD system
4주차	역량모델링 2	역량모델 도출 및 역량개발체계 수립, 역량개발 체계 설계
5주차	직무분석	성과 지향적 직무교육체계 구축, 직무분석 프로세스
6주차	조직진단	조직개발을 위한 조직진단, 조직 진단 도구
7주차	조직개발	조직 개발을 위한 intervention, 조직개발 프로그램, 조직 혁신교육
8주차	HRD 전략수립	Strategic link to HRM, HRD solution 도출
9주차	교육체계수립	교육체계 수립, 교육체계 수립 단계별 실습
10주차	컨설턴트 경력개발	HRD 컨설턴트 역량, HRD 컨설턴트 Career Plan

사내강사 양성과정의 교육목표는, 1) 사내강사 역할의 중요성과 비전을 인식, 2) 사내강사로서 가져야 할 역량과 역할을 제시, 3) 강의의 목적과 기대효과를 명확히 설정하고 강의계획화, 4) 다양한 기법을 활용하여 대상 및 상황에 따라 교육내용을 효과적으로 전달, 5) 적절한 기법 및 교수매체를 선택, 교육 분위기를 조절하고 주도하는데 있다. 주된 교육내용으로는 성인학습의 이해, 사내강사의 역할, 교수내용의 설계, 교육내용의 전달, 효과적 강의법, 교육자료 작성 및 교수매체, 교수실습 등이다.

<표 III-3> 한국생산성본부의 사내강사 양성 교육과정

일차	교육영역	주요 교육내용
1일차	성인학습의 이해	성인학습의 이해, 성인학습의 특성, 인간행동의 이해
	사내강사의 역할	사내강사의 역할, 사내강사의 필요역량, 사내강사의 비전, 나의 강의유형, 장단점 발견 및 전략
2일차	교수내용의 설계	강의계획안의 요소, 강의계획안 개발 프로세스, 교안의 구성과 형태, 교안작성 체크리스트

<표 계속>

일차	교육영역	주요 교육내용
2일차	교육내용의 전달	교수방법의 이해, 상황에 따른 교수방법, 코칭 & 멘토링, Facilitating 기법
	효과적 강의법	강사의 커뮤니케이션, 강사의 이미지 메이킹, 강단 연출기법, 강의 화술, 질의응답의 처리
3일차	교육자료 작성 및 교수매체	교육자료 작성원리, 교수매체의 종류 및 장단점, 교수매체 선택요령 및 활용, TP제작 가이드
	교수실습	각 그룹별 개인 실습, 강의시연 상호 피드백, 모범 실습생 시범 강의, 피드백 및 강의스킬

2. 능률협회 교육과정 설계전문가 양성 교육과정

가. 개요

한국능률협회는 한국적 기업체질에 맞는 경영관리의 지도 및 경영진단, 경영기술의 개발 및 보급, 경영자 교육, 기타 경영 조사연구 등의 사업을 통해 능률개념의 한국 도착화의 선도적 역할을 위해 1962년 설립된 기관이다. 1980년 미국능률협회(AMA)와 자매결연을 맺고, 이듬해 생산성 향상 유관기관, 민간 국가기술지도기관, 노동부 교육훈련기관, 환경경영체제 연수기관 등으로 지정되었다.

주요사업은 경영 애로사항 진단 및 대정부 정책 건의 등 회원사 지원 사업, 리더십 및 성과 관리를 위한 기술교육과 조직 개발 및 변화 관리 등 인재 경영 사업, 최고경영자 조찬회·세미나·심포지엄 등 경영자 교육 사업, 리서치 및 컨설팅, CS 경영 사업, 직능별 능력 향상 교육 및 글로벌 교육 등을 실시하고 있다.

한국능률협회에서는 현업에서 교육과정의 기획 또는 설계 업무를 수행하는 사람들을 대상으로 “교육과정 설계전문가” 양성 교육과정을 개설하여 운영하고 있다. 교육과정 설계전문가 과정은 비즈니스 해결책으로서의 교육이 이루어지기 위해서는 교육과정이 반드시 비즈니스 상의 요구와 개별 조직이 추구하는 가치 및 인재상을 반영하여 운영되어야 한다는 기본 가정에 터해서

운영되고 있다. 이를 위해 조직 내부에서 자사에 맞는 교육과정의 기획, 개발, 과정개발의 관리 능력을 보유할 수 있도록 돕기 위해 본 과정이 개설되어 운영되고 있는데, 이 과정에서는 역량중심 과정개발을 중심으로 학습하되, 니즈 중심의 과정개발 방식도 충분히 다루고 있다. 교육기간은 대략 3일 정도로 편성되어 있다.

나. 교육과정

본 교육과정을 개설하여 운영하는 목적은 개별 조직의 담당자가 교육과정의 기획 및 개발 프로세스를 이해하고 직접 추진하도록 하고 교육과정의 기획과 개발 프로세스를 조직 내부에서 주도적으로 관리하며 조직의 교육 니즈를 정확히 분석 할 수 있는 능력을 효과적으로 배양하기 위함이다. 또 교육과정 개발의 적합성 및 당위성을 판단할 수 있는 역량을 배양하고 경영상의 필요성 및 교육의 필요성을 동시에 충족하는 교육과정을 개발하도록 하며 더불어 교육과정 개발시 업무 관리, 정보 관리, 기획력 등의 기초능력도 함께 개발하도록 하는데 그 목적이 있다. 교육과정 설계전문가 양성 교육과정은 크게 6부분으로 나눌 수 있다.

첫째, 교육체계와 과정개발에 관한 내용으로 직무요건 중심의 교육체계와 과정개발, 역량중심의 교육체계와 과정개발, 과정개발의 기본 등을 학습하게 된다. 둘째, 과정개발 착수에 관련된 내용으로 교육과정 개발 타당성 검토, 교육과정 목적 명확화 및 진행계획 수립 등을 학습하게 된다. 셋째, 분석에 관련된 내용으로 니즈 분석의 원천, 니즈 분석의 실제, 니즈 분석관련 제반 양식 작성, 니즈 분석결과 공유 및 상호 피드백 등을 학습하게 된다. 넷째, 설계부분으로서 교육과정설계의 기본, 교육과정설계 실습, 실습결과 공유 및 피드백이다. 다섯째, 개발에 관련된 내용으로 배경 이론 학습, 교재 및 매뉴얼 개발 실습, 발표 및 피드백이다. 여섯째, 제작/실행/평가에 관련된 내용으로 제작, 평가, 교육실행, 과정정리 등을 학습하게 된다.

<표 III-4> 한국능률협회의 교육과정 설계 전문가 양성 교육과정

주차	교육영역	주요 교육내용
1주차	교육체계와 과정개발	직무요건 중심의 교육체계와 과정개발, 역량중심의 교육체계와 과정개발, 과정개발의 기본
2주차	과정개발 착수	과정개발 타당성 검토, 과정 목적 명확화 및 진행계획 수립
3주차	분석	니즈 분석의 원천, 니즈 분석의 실제, 니즈 분석관련 제반양식 작성, 니즈 분석결과 공유 및 상호 피드백
4주차	설계	과정설계의 기본, 과정설계 실습, 공유 및 피드백
5주차	개발	배경 이론 학습, 교재 및 매뉴얼 개발 실습, 발표 및 피드백
6주차	제작/실행/평가	제작, 평가, 교육실행, 과정정리

3. 한국HRD협회 인적자원개발 고위지도자 교육과정¹⁾

가. 개요

한국HRD협회는 HRD 분야에 있어서 바람직한 정책개발과 전문가의 역량향상 및 HRD를 주된 사업으로 하는 기업이나 기관의 사업성장을 위해 네트워크를 구성하고 적극적인 교류 및 공동의 목적사업을 통해 실질적인 상호 발전을 도모하기 위한 목적에 설립된 기관이다. 한국HRD협회에서는 교육담당자 실무종합과정, 교육담당자 능력향상과정, 강사양성 기본과정, 교육기관 사무직원 연수과정 등을 운영하고 있고 인적자원개발 고위지도자 과정을 운영하고 있다.

특히 인적자원개발 고위지도자 과정은 다른 기관이나 조직에서는 드물게 제공되고 있는 과정으로써, 기업체 HRD 부문 임원 및 책임 부서장, 연수기관의 장이나 정부, 지자체의 연수기관장, 해당 분야 고위 공무원, HRD컨설팅기관의 CEO, 임원, 평생교육기관 및 직업훈련기관의 대표 및 임원을 대상으로 하고 있다. 교육기간은 매 주 1회씩 15주차에 걸쳐 이루어지며 과정 수료 후 외국기관을 방문하게 된다.

1) 다음 한국HRD협회 인적자원개발 고위지도자 교육과정의 과정내용은 한국직업능력개발원의 기본연구 『혁신주도형 HRD 전문가 육성 프로그램 개발』(이정택·이성·박동, 2006)을 참고하여 작성하였다.

나. 교육과정

인적자원개발 고위지도자 양성 교육과정의 목표는 4가지로서 HRD의 최신 트렌드와 이슈 이해를 통한 폭넓은 시야 확보, HRD의 전문적인 이론 습득을 통한 개념 역할 습득, 최신기법과 사례연구를 통한 조직 활용, 아이디어 개발, 정부정책과 조직전략의 효율적인 활용방안 등에 관해 학습하게 된다. 교육과정은 크게 4부분으로 이루어져 있다. 첫째, 전문이론 습득과 관련된 부분으로서 인적자원개발의 개념과 정의, 인적자원개발의 발전과정, 인적자원개발 기능의 조직과 관리, 인재상과 인재육성 시스템의 교육내용을 학습하게 된다. 둘째, 인적자원개발 경영과 관련된 부분으로서 인적자원개발의 접근과 프로세스, 인적자원개발 고위지도자의 역할과 사명, 사람 중심 경영과 인적자원개발, Best HRD 조직의 조건 등에 관해 학습하게 된다. 셋째, 정책과 전략과 관련된 부분으로서 국가인적자원개발 정책과 방향, 직업능력개발 정책과 교육훈련 지원제도, 지역인적자원개발 전략, 산학협력을 통한 인적자원개발 전략, 전략적 인적자원개발, 핵심역량모델 개발과 전략적 활용, 경력개발을 통한 인적자원개발, 조직개발을 통한 인적자원개발 등에 관해 학습하게 된다. 넷째, 인적자원개발 기법과 사례 부분으로서 휴먼어세스먼트와 핵심인재의 개발, 액션러닝을 통한 학습조직, 이더닝을 활용한 인적자원개발, 코칭과 멘토링을 통한 인적자원개발, 인적자원개발과 ROI, HPI 컨설팅 기법 등에 관해 학습하게 된다.

<표 III-5> HRD협회의 인적자원개발 고위지도자 양성 교육과정

구분	주차	교육영역	주요 교육내용
개강	1주차	특강	개강 특강
전문이론	2주차	인적자원개발의 개념과 정의,	인적자원의 개념, 인적자원개발의 개념과 정의
		인적자원개발의 발전과정	인적자원개발의 발전사, 외국의 인적자원개발 역사, 국내인적자원개발의 역사

<표 계속>

구분	주차	교육영역	주요 교육내용	
전문 이론	3주차	인적자원개발 기능 조직 관리	인적자원개발의 조직과 관리, 인적자원개발 목표와 전략 확정, 인적자원개발의 모형	
		인재상과 인재육성시스템	조직미션과 인재상, 비전과 인재상의 연계, 인재육성 시스템	
워크숍	4주차	Team Building Workshop	Team Building 워크숍	
인적 자원 경영	5주차	인적자원개발의 접근과 프로세스	HRD의 인적 기술적 접근, HRD의 시스템적 접근, HRD의 문화 풍토적 접근	
		인적자원개발 고위지도자의 역할과 사명	인적자원개발자의 역할, 인적자원개발자의 능력, HRD 고위 지도자의 역할과 사명	
	6주차	사람중심 경영과 인적 자원개발	경영전략과 인적자원, 인재 경영, 사람중심의 경영전략	
		Best HRD 조직의조건	인적자원개발 기관 인증제도, Best HRD 조직의 조건, 국내의 사례연구	
정책/ 전략	7주차	국가 인적자원개발정책과 방향	국가 성장 동력으로서 HRD, 부처별 주요 추진정책, 향후 NHRD 추진 방향	
		직업능력개발정책과 교육훈련 지원 제도	정책목표 및 추진전략, 주요사업별 제도개선 내용, 인적자원개발부문의 지원내용	
	8주차	지역인적자원개발전략 (RHRD)	RHRD의 개념모형 및 선진국동향, RHRD의 국가정책과 활성화 방안, 산학연관 RHRD와의 연계전략	
		산학협력을 통한 인적 자원개발 전략	산학협력 현황과 정부정책, 산학협력을 통한 HRD의 전략적 접근, 선진국의 산학 협력의 HRD 사례	
	9주차	전략적 인적자원개발	인적자원개발의 경영 전략적 접근, SHRD의 인프라 구축, 전략적 인적자원개발의 추진	
		핵심역량모델 개발과 전략적 활용	핵심역량의 개념과 역량모델, 역량모델 구축 전략과 프로세스, 역량 모델의 전략적 활용	
	10주차	경력개발(CD)을 통한 인적자원개발	Career Development 이해, CDP의 설계와 활용, CD를 통한 인적자원개발	
		조직개발(OD)을 통한 인적자원개발	Organization Development 이해, 다양한 조직 개발 기법의 활용, OD를 통한 인적자원개발	
	기법/ 사례	11주차	휴먼어세스먼트와 핵심인재의 개발	Human Assessment 시스템구축, H/A를 이용한 핵심인재의 육성, H/A를 통한 인적자원 개발
			액션러닝을 통한학습조직	액션러닝의 전략적 접근, 액션러닝을 통한 학습조직 구축, 액션러닝과 학습조직 통한 HRD

<표 계속>

구분	주차	교육영역	주요 교육내용
기법/ 사례	12주차	이러닝 활용인적자원 개발	유비쿼터스시대 전략적 이러닝, 인프라 구축과 브랜드 러닝, 이러닝을 통한 HRD성과 제고
		코칭과 멘토링을 통한 인적자원개발	Coaching과 Mentoring의 모델, 시스템 구축과 추진 프로세스, 코칭과 멘토링을 통한 인재 육성
	13주차	인적자원개발과 ROI	교육훈련의 평가와 성과측정, 교육의 Return On Investment, 인적자원개발의 ROI분석
		HPI컨설팅 기법	HPI 모델과 프로세스, Human Performance 분석, Improvement 기법
연수	14주차	HRD자격 연수	선진사례 견학
수료	15주차	HRD Action Plan 발표 및 종합정리	HRD Action Plan 발표, Screen 및 Feedback, 종합토론

4. 뉴패러다임센터 사내강사 교육과정

가. 개요

지난 2004년 발족한 한국노동연구원 부설 ‘뉴패러다임센터’는 근로자를 비롯한 일하는 사람들의 역량이 발휘되고, 이들의 가치가 제대로 평가받는 ‘인적자원입국’을 목적으로 한다.

이를 위한 세부적 과제는 ‘지식사회’, ‘건강사회’, ‘문화사회’, ‘사회통합’을 구현하는 것으로 모든 국민이 창의적 정신노동을 중심으로 사회적 부를 창출하고 이를 통해 건강하고 문화적 여유와 품격을 갖춘 사회를 만드는 것이다. 이러한 목표를 수행하기 위해 뉴패러다임센터는 ‘좋은 일자리의 유지와 창출’, ‘경쟁력 확보’, ‘일과 삶의 균형’과 같은 세부적인 전략적 과제를 기업과 근로자가 확보해야 한다고 강조한다.

뉴패러다임센터는 다양한 컨설팅 사업을 통해 기업 내 평생학습 시스템의 구축에 나서고 있으며, 컨설팅 서비스는 도움을 받기를 원하는 기업이나 단체에 무료로 지원을 해주고 있다. 본 센터는 인적자원관리 등에서 풍부한 경험을 가진 연구진들이 수개월 동안 집중적인 조직진단과 구체적인 실천프로

그램을 제시하고 있다.

컨설팅의 주요 내용은 조직 및 학습 진단, 근무체계 개편 및 변화관리, 직장 내 평생학습체계 구축 및 변화관리 등이다. 이러한 내용을 기초로 사내강사 양성과정, 기본교육과정 등 구체적인 평생학습 인프라를 지원받을 수 있다.²⁾

나. 교육과정

뉴패러다임센터에서 규정하고 있는 교육담당자의 역할은 다음과 같다. 조직 내 교육담당자는 비즈니스의 전략적 파트너로서 1) 기업경영활동에 장애가 되는 요소 확인, 2) 교육훈련을 통해 바람직한 방향으로 변화시킬 수 있는 지를 판단한 후, 3) 필요한 부분에 대해서 교육적 처지를 행함으로써 원활한 기업경영활동을 위한 인적 환경을 조성하는 활동을 하는 사람이다.

이러한 역할과 관련하여 다음과 같은 기본자세를 제시한다.

<표 III-6> 교육담당자의 기본자세

기본자세	설명
경영마인드 확립	자신이 담당하고 있는 교육이 얼마만큼 경영 활동에 공헌하고 있는지에 대해 이해하고, 교육 효과를 높이기 위해 노력해야 한다.
부단한 연구와 노력	전문성을 갖추기 위해서는 해당 영역에 대한 깊은 이해가 필요하다. 관련 최신 정보를 탐색하고 이해, 적용하고자 하는 학습 습관을 길러야 한다.
교육 요구 파악	교육과정의 요구는 항상 경영층 및 업무현장의 필요에 의해서 도출되는 것임을 명심하고, 경영층 및 업무 현장과의 유기적인 관계를 형성, 관리하는 것에 힘써야 한다.
교육 기법 선정	다양한 교육 기법의 특징 및 장단점을 숙지하여, 제한된 시간과 비용으로 최적의 교육효과를 얻기 위한 전략을 수립해야 한다.
효과적인 교육관리	교육과정에 영향을 미치는 변인을 파악하여 관리해야 하며, 현장과의 유대를 긴밀히 하여 효과적인 교육관리가 이루어지도록 해야 한다.

2) 뉴패러다임센터에 대한 개요는 내일신문(2006년 5월 29일)의 “뉴패러다임센터 무엇하는 곳인가”라는 기사를 인용하였다.

뉴패러다임센터는 평생학습을 실천하기 위해서 교육담당자들의 실천할 수 있는 실무 매뉴얼을 개발하여 배포하고 있으며, 실제적으로 『사내강사 양성 과정』이라는 제목으로 교육과정을 개설하고 있다. 다음은 매뉴얼의 주요 내용 및 교육과정에 대한 간략한 설명이다.

『평생학습의 전략적 실천을 위한 교육담당자 실무 매뉴얼』은 기업 및 기관의 교육담당자들이 자신의 역할을 성공적으로 수행하기 위해 필요한 직무 역량을 함양하는 것을 목적으로 한다. 이에 인적자원개발에 대한 전반적인 이해를 토대로 조직에 적합한 학습체계를 설계하고 운영할 수 있도록 4개의 모듈로 구성되어 있다.

<표 III-7> 교육담당자 실무 매뉴얼

일차	교육영역	교과목	주요 교육내용
모듈1	평생학습으로서 HRD 이해하기	· 인적자원개발의 이해 · 교육담당자의 역할	인적자원개발의 개념을 이해하고, 교육담당자에게 요구되는 역할과 필요 역량 파악하기
모듈2	맞춤형 교육과정 기획하기	· 맞춤형 평생학습체계 수립하기 · 세부 교육과정 설계 · 교육과정 평가 및 개선	전략적 접근을 통해 학습체계를 수립하고, 세부과정을 설계하는 방법론 습득
모듈3	베스트 교육과정 운영하기	· 교육과정 준비 · 교육과정 진행 · 교육과정 마무리	실제 교육과정 운영에 필요한 현업에서의 문제해결을 위한 다양한 팁 제시
모듈4	관련자원 활용하기	· 교육훈련 관련 용어 · 사내 교육훈련 규정 및 관련 양식 · 관련 기관 및 참고 사이트 소개 · 교육훈련 관련 정부 지원	실무에 활용할 수 있는 양식과 규정, 관련 정부지원제도 소개 등 유용한 정보 제시

사내강사 양성과정은 2박 과정 또는 1박2일 과정으로 구성되어 있으며, 교육대상은 뉴패러다임 시범사업 참여기업의 사내강사 요원 및 교육담당자를

주된 대상으로 한다.

2006년 실시된 사내강사 양성과정 공개교육은 3차에 걸쳐 실시되었다. 1차는 서울에서 실시되어 2일 동안 출퇴근이 가능하도록 구성되어 있고, 2·3차는 경기도에서 실시되어 1박 2일 동안의 합숙을 통해 교육할 수 있도록 구성되어 있다. 1차와 2·3차의 교육내용은 동일하며, 4개의 모듈로 구성되어 있다.

본 과정의 학습목표는 강의 프로세스를 제대로 숙지하고 이를 설명할 수 있는 능력을 기르고, 강의준비 기법을 현업에 실천할 수 있도록 하며, 강의기법을 실제 강의에 적용할 수 있는 능력을 기르는 것이다.

<표 III-8> 뉴패러다임센터의 사내강사 양성과정

일차	교육영역	주요 교육내용
모듈1	사내강사 개요	사내강사 조건, 강의활동 프로세스
모듈2	강의 준비	3P 분석
		교수설계, 강의 실패 및 성공담(토론), 교재 개발, 교안 작성
모듈3	강의 실시	공통사항
		도입부 진행, 전개부 진행, 종결부 진행
모듈4	강의 실습 및 피드백	강의 실습, 연수생 피드백, 강사 피드백
		강의 품질 개선 과정 종료

사내강사 양성 과정은 4개의 모듈로 구성되어 있으며, 4개의 모듈은 다음과 같다. 모듈1은 사내강사에 대한 전반적인 내용을 다루는 개괄의 시간으로 사내강사의 조건 및 강의활동 전반을 통해 이루어지는 프로세스에 대해서 다룬다. 모듈1 과정은 2일 과정으로 짜인 시간표에서는 1일차 아침시간, 등록 후 이루어진다. 모듈2는 사내강사 개요 이후 오전과 오후 시간으로 나누어 진행되며, 강의를 준비하는 전반적인 과정을 다룬다. 3P 즉 생산(Production)·프로세스(Process)·사원관리(People) 분석, 교수 설계, 교재 개발, 교안 작성 등 강의를 하기 위한 준비단계에 대한 내용이 주를 이룬다. 모듈3에서는 실제 강의를 실시함에 따르는 전반적인 강의 진행에 관한 내용으로 1일차 오후와 2일차 오전에 나누어 실시된다. 모듈 4는 실습 및 피드백에 대한 것으

로, 연수생·강사의 피드백에 관련된 내용과 피드백 받은 내용을 통해 강의 품질을 개선하는 방법 등에 대해 다룬다.

5. 엑스퍼트 컨설팅사의 HRD 담당자 교육과정³⁾

가. 개요

엑스퍼트 컨설팅(Expert Consulting)사는 인적자원개발과 퍼포먼스(performance) 컨설팅 전문업체로서 인력개발 관련 교육과정은 크게 퍼포먼스 컨설턴트 양성 교육과정, 과정개발 전문가 교육과정, 사내강사 양성과정으로 나뉜다. 첫째, 퍼포먼스 컨설턴트 양성과정은 성과 향상의 이슈 및 수행성과증진(HPI: Human Performance Improvement)의 이해, 경영 분석, 퍼포먼스 갭 분석, 원 인분석, 해결책의 실행 등 관리자급의 참가자들에게 필요한 역량을 강의하고 분석과 논리를 기반으로 하는 컨설팅 프로세스를 직접 경험을 제공하며 교육 과정에서 제공되는 컨설팅 도구를 통해 현업에서의 문제 해결에 직접 응용이 가능하도록 교육내용을 구성하게 된다. 본 교육과정은 다양한 경험을 가진 컨설턴트와 참가자들이 실제 현업에서 나타나고 있는 사례를 중심으로 학습하게 된다. 강의자들은 대학 교수, 기업체 프로젝트 관리자, 컨설턴트 등이며 이론적 기반과 현장의 이슈를 조화할 수 있도록 다양한 경험을 가진 사람들로 구성하고 있다.

둘째, 교육과정개발 전문가 교육과정은 교육니즈 분석 기법, 퍼포먼스 컨설팅과 역량 모델링, 창의적인 사고를 바탕으로 한 설계 등에 관한 내용을 제공함으로써 기업교육 담당자, 과정개발 교수요원들의 역량을 향상하도록 하고 있다. 이 교육과정에서는 “역량중심의 교육과정개발” 컨설팅을 통해 검증된 내용들을 토대로 교육과정을 구성하고 다양한 사례를 활용하여 개발능력을 체득할 수 있도록 도움주고 있다. 강의기간은 5일 정도가 소요되고 4박

3) 엑스퍼트 컨설팅 사의 HRD 담당자 교육과정은 한국직업능력개발원의 『혁신주도형 HRD 전문가 육성 프로그램 개발』(이정택·이성·박동, 2006)을 참고하여 제작되었다.

5일의 워크숍을 별도로 실시하고 있다. 셋째, 사내강사 양성과정은 조직 내에서 사내강사로 1년 이상 경험한 사람이나 HRD 전문가 기본과정 이수자, 기업 내 교육담당자를 대상으로 하고 있다. 주된 교육내용은 효과적인 강의를 위한 문제제기, 단계별 스킬업 트레이닝, 창의적인 교수전략 등의 주제를 중심으로 강의를 제공하고 현장중심, 학습자 중심 프로페셔널 강사과정을 별도로 제공하며 충분한 실습과 개별지도를 활용하게 된다. 강의기간은 대략 3일이 소요되고 있다.

나. 교육과정

퍼포먼스 컨설턴트 양성 교육과정은 교육담당자교육과정, 과정개발자 교육과정과 달리 HRD 영역을 넘어선 문제해결기법 및 프로세스 학습을 위주로 하고 있으며 교육담당자들에게 부족하기 쉬운 경영분석기법 등 경영전반에 대한 조망을 가능케 하는 교육내용을 편성하여 제공하고 있다. 양성 교육과정의 주된 목표는 성과 향상의 이슈 및 HPI에 대한 구체적인 이해를 촉진하고 경영 분석, 퍼포먼스-GAP분석, 원인 분석, 해결책의 실행 등 경영 전반에 대한 지식과 실제에 대해 파악하도록 하고 있다. 교육과정은 크게 5부분으로 구성되어 있다. 첫째, 성과향상의 이슈 및 성과 관리의 이해에 관련된 내용으로 HPI의 개념과 구성요소, 배경, HPI 프로세스, 퍼포먼스 컨설턴트의 역량, 성과 관리 등을 학습하게 된다. 둘째, 경영분석 및 퍼포먼스 차이(gap) 분석에 관련된 내용으로 HPI 프로세스와 분석의 중요성, 경영 분석의 의의, 경영 분석 방법론과 분석 기법, 퍼포먼스 분석의 유형과 차이(gap) 확인, 차이 분석을 위한 방법론 등에 관해 학습하게 된다. 셋째, 원인 분석 및 프로젝트 관리에 관한 내용으로 차이의 원인 분류와 분석 방법, 해결책의 유형 설정, 변화 관리 프로젝트의 이해와 프로세스별 중점 관리 항목 등을 학습하게 된다. 넷째, 해결책 실행에 관련된 내용으로 교육 및 교육외적 해결책의 설계·개발·실행 및 평가, 해결책의 재무적 성과분석에 관해 학습하게 된다. 다섯째, 현업 적용과 리뷰(I·II)에 관련된 내용으로 현업 실무에 얼마동안 적용해 본 후 하루 워크숍을 실시하게 된다.

<표 III-9> 엑스퍼트 컨설팅사의 퍼포먼스 컨설턴트 양성 교육과정

주차	교육영역	주요 교육내용
1주차	성과향상의 이슈 및 성과 관리의 이해	HPI의 개념과 구성요소, HPI 배경, HPI 프로세스, 퍼포먼스 컨설턴트의 역량, 성과 관리
2주차	경영분석 및 퍼포먼스 갭 분석	HPI 프로세스와 분석의 중요성, 경영 분석의 의의, 경영 분석 방법론과 분석 기법, 퍼포먼스 분석의 유형과 차이 (gap) 확인, 차이 분석을 위한 방법론
3주차	원인 분석 및 프로젝트 관리	차이의 원인 분류와 분석 방법, 해결책의 유형 설정, 변화 관리 프로젝트의 이해와 프로세스별 중점 관리 항목
4주차	해결책 실행	교육 및 교육외적 해결책의 설계·개발·실행 및 평가, 해결책의 재무적 성과분석
5주차	현업 적용과 리뷰(I·II)	현업 실무에 얼마동안 적용해 본 후 하루 워크숍 실시

교육과정 개발 전문가 양성 교육과정의 목표는 조직의 인력개발 담당자가 교육과정 개발 프로젝트를 주도적으로 실행할 수 있도록 교육 니즈 분석 → 설계 → 개발 → 파일럿 테스트(Pilot Test)의 프로세스에 관해 교육을 실시하고 있다. 최종적인 교육목표는 교육담당자가 과정개발의 주요단계를 현업에서 직접 수행할 수 있도록 하는데 있다. 교육과정 개발 전문가 양성 교육과정은 크게 7부분으로 구성되어 있다. 첫째, 교육과정 개념에 관련된 내용으로 교육과정 개발의 의의, 교육과정 개발자로서 스타일 진단, 교육과정개발의 성공요인, 체제적 교수설계, 역량 기반 교육과정(CBC: Competency-Based Curriculum), 엑스퍼트-CBC 모형을 학습하게 된다. 둘째, 교육니즈 분석 기법에 관련된 내용으로 니즈분석의 기본, 설문지법, 인터뷰, 워크숍, 관찰법 등 분석기법을 학습하게 된다. 셋째, 퍼포먼스 컨설팅과 컴피던시 모델링에 관련된 내용으로 퍼포먼스 컨설팅의 니즈분석, 컴피던시 모델링의 니즈분석 등에 관해 학습하게 된다. 넷째, 창의적 사고를 바탕으로 한 설계에 관련된 교육내용으로 교수설계의 목적, 교수학습 전략설계, 계열화 전략 수립, 평가계획 설계, 학습매체 개발계획 설계 등에 관해 학습하게 된다. 다섯째, 새로운 교수학습 전략을 이용한 과정개발에 관련된 내용으로서 개발의 의의, 미국, 일본, 한국에서 활용되고 있는 교육과정의 특징, 과정개발 신이론과 개발사례 등에

관해 학습하게 된다. 여섯째, 파일럿 테스트와 사내강사 양성에 관련된 내용으로 파일럿 테스트 운영 실제, 프로그램 수정·보완 방법론, 사내강사의 육성과 활용에 관해 학습하게 된다. 일곱째, 현업 문제 적용 워크숍으로서 프로세스에 의한 질 높은 관리를 실천하기 위하여 4박 5일 40시간 일정으로 워크숍을 진행하게 된다.

<표 III-10> 엑스퍼트 컨설팅사의 교육과정개발 전문가 양성 교육과정

주차	교육영역	주요 교육내용
1주차	교육과정 개발 이해	교육과정개발의 의의, 과정개발자로서 스타일 진단, 과정개발의 성공요인, 교수설계(ISD)와 CBC, 엑스퍼트-CBC모델
2주차	교육니즈 분석 기법	니즈분석의 기본, 설문지법, 인터뷰, 워크숍, 관찰법 등의 기법
3주차	퍼포먼스 컨설팅과 컴피턴시 모델	퍼포먼스 컨설팅의 니즈분석, 컴피턴시 모델링의 니즈분석
4주차	창의적 사고를 바탕으로 한 설계	설계의 목적, 교수학습 전략설계, 계열화 전략 수립, 평가계획 설계, 학습매체 개발계획 설계
5주차	새로운 교수학습 전략을 이용한 과정 개발	개발의 의의, 미국, 일본, 한국 교육과정의 특징, 과정개발 신이론과 개발사례
6주차	파일럿 테스트와 사내강사 양성	파일럿 테스트 운영 실제, 프로그램 수정·보완 방법론, 사내강사의 육성과 활용
7주차	현업 문제 적용 워크숍	프로세스에 의한 질 높은 관리를 실천

사내강사 양성 교육과정은 사내 교수요원으로서 다양한 학습자의 요구를 충족시킬 수 있는 의사소통 기술을 습득하고 전문적인 사내 교수요원으로서의 성격과 품성을 계발하며 역동적인 강사 리더십을 확립하도록 하며 학습자의 적극적 참여를 높이기 위한 교수기법을 습득하는데 주안점을 두고 있다. 사내강사 양성 교육과정은 크게 7부분으로 구성되어 있다. 첫째, 강의 기법 개관에 관련된 내용으로 명강의 4대 포인트, 교육훈련 방법개관, 효과적인 예화개발 등을 학습하게 된다. 둘째, 강의실습 I으로서 실습 및 피드백을 받게 된다. 셋째, 촉진 기술에 관련된 내용으로 페다고지에서 시너지(Synergogy)

로 질문 기술, 청취 기술 등을 학습하게 된다. 넷째, 학습자 중심의 강의기법에 관련된 내용으로 행동과학, 인지심리학 등 기초적인 심리학에 관련된 내용을 학습하게 된다. 다섯째, 사내강사의 성격과 품성개발로서 학습유형 진단, 각 유형별 특징 및 강약점을 학습하게 된다. 여섯째, 신학습기법 실습부분으로서 참여를 높이는 학습, 실천 성찰 학습(action reflection learning), 발견→설명→디자인→통제→사이클에 관련된 내용을 학습하게 된다. 일곱째, 강의실습 II 시간으로서 종합실습 및 피드백을 받게 된다.

<표 III-11> 엑스퍼트 컨설팅사의 사내강사 양성 교육과정

주차	교육영역	주요 교육내용
1주차	강의 기법 개관	명강의 4대 포인트, 교육훈련 방법 개관, 효과적인 예화개발
2주차	교육니즈 분석 기법	실습 및 피드백
3주차	촉진 기술	페다고지에서 시너고지로 질문 기술, 청취기술
4주차	학습자 중심의 강의	행동과학, 인지심리학
5주차	사내강사의 성격, 품성	학습유형진단, 각 유형별 특징 및 강약점 해설
6주차	파일럿 테스트와 사내강사 양성	신학습기법 실습, 참여를 높이는 학습, 실천 성찰 학습 실습, 발견→설명→디자인→통제→싸이클 실습
7주차	강의실습 II	종합실습 및 피드백

6. PSI 컨설팅사의 HRD 전문가 양성 교육과정⁴⁾

가. 개요

민간 전문교육기관으로서 PSI컨설팅은 HRD 전문가 육성을 위한 과정을 개발하고 운영하고 있다. 과정은 “역량 중심 - HRD 전문가 과정”으로서 각 기업의 인적자원 개발에 필요한 전략과 담당자가 갖추어야 할 전문 실무 스킬을 제공하는데 그 목적을 두고 있다. 주된 참가 대상자는 기업의 인력개발

4) PSI 컨설팅사의 HRD 전문가 양성 교육과정은 한국직업능력개발원의 『혁신주도형 HRD 전문가 육성 프로그램 개발』(이정택·이성·박동, 2006)을 참고하여 제작되었다.

담당자들로서 5일 40시간의 교육과정을 통해 HRD 전문가로서의 전문성을 향상시키게 된다. PSI 컨설팅사에서 제공하는 본 교육과정의 목표는: 1) HRD 담당자의 역량 강화, 2) HRD를 교과적으로 지원할 수 있는 교육 체계 수립 프로세스를 이해, 3) 조직의 전략 수행과 연계된 역량 모델링의 이해 및 적용, 4) 자사의 필요 역량 중심의 과정 설계 및 개발이다. 특히 역량 중심의 HRD에 대한 노하우를 바탕으로 역량모델링에서부터 육성 체계 및 교육과정 개발에 이르는 실천적 모델과 사례를 공유하고 있다. 본 과정 운영 중에는 실습 결과물에 대해 PSI 컨설팅사의 전문 컨설턴트가 피드백과 코칭을 하게 된다. 또 본 과정을 충실하게 이수 시, PSI 컨설팅사 자체에서 발행하는 HRD 전문가 인증서(Certificate)를 수여받게 된다.

나. 교육과정

본 과정은 기업 내의 HRD 담당자의 역량을 강화하고 HRD를 효과적으로 지원할 수 있는 교육체계 수립 프로세스를 이해하며 조직의 전략적 비전과 연계된 역량 모델을 이해하고 적용하기 위한 목적으로 제공되며 궁극적으로는 자사에 필요한 역량 중심의 과정설계 및 개발을 촉진하는데 지향점을 두고 있다. 교육과정이 주요 내용으로는 역량에 대한 체계적인 학습과 이해를 통해 역량 중심의 인력개발 체계에 대한 전체적인 틀과 구체적인 설계과정을 파악하고 교육생이 자사의 사례를 가지고 역량모델 및 육성체계 수립, 과정 개발 실습을 통해 현업적용력을 제고할 수 있도록 하며 다년간 컨설팅에 참여한 HRD 전문 컨설턴트의 피드백을 통해 학업 성취도를 지속적으로 향상하는데 필요한 내용들을 우선적으로 제공한다.

교육과정은 크게 4부분으로 구성된다. 첫째, HRD 전략수립에 관련된 교육 내용으로서 HRD의 기본개념을 이해하고 HRD 추세와 동향을 파악하며 사내의 HRD 전략을 계획하고 수립하며 요구분석 도구들을 학습하게 된다. 둘째, 역량 모델링에 관한 교육내용으로 역량모델의 개요, 역량모델 기법, 역량모델 활용 등을 학습하게 된다. 셋째, 역량 중심 교육육성 체계에 관련된 내용으로

육성체계 이해, 육성체계 수립 프로세스, 육성 개입, 육성체계 평가, e-HRD 시스템에 관해 학습하게 된다. 넷째, 역량 중심 교육과정 개발에 관련된 내용으로 교육요구 분석, 역량 중심 교육과정설계, 교보재 개발, 교수방법 등에 관해 학습하게 된다.

<표 III-12> PSI 컨설팅사의 HRD 전문가 양성 교육과정

주차	교육영역	주요 교육내용
1주차	HRD 전략수립	HRD 이해 및 HRD 트렌드, HRD 전략, HRD 전략계획, 요구분석 도구
2주차	역량모델링	역량모델 개요, 역량모델 기법, 역량모델 활용
3주차	역량 중심 육성 체계	육성체계 이해, 육성체계 수립 프로세스, 육성 개입, 육성체계 평가, e-HRD 시스템
4주차	역량 중심 교육과정 개발	교육요구 분석, 역량 중심 교육과정설계, 교보재 개발, 교수방법

제2절 국내 대기업 사내강사 양성과정

1. 포스코 인재개발원 HRD 담당자 교육과정

가. 개요

포스코는 HRD 전문가로서 체계적인 경력관리 계획을 수립하고 실행을 유도하기 위해서 HRD 전문가 로드맵을 설정하여 이를 매년 업데이트하여 사용하고 있다. HRD 전문가 로드맵은 신입 및 전입 직원들의 조기성과를 창출하기 위해 체계적인 HRD 지식을 습득하도록 구성되어 있으며, 기본과정, 향상과정, 전략과정으로 구성되어 단계적으로 발달할 수 있도록 구성된다.

HRD 전문가 로드맵은 포스코 인재개발원 전 직원들에게 적용되며, 신입 사원의 경우는 HRD 전문가 로드맵을 기본적으로 적용하며, 기존사원들은 자

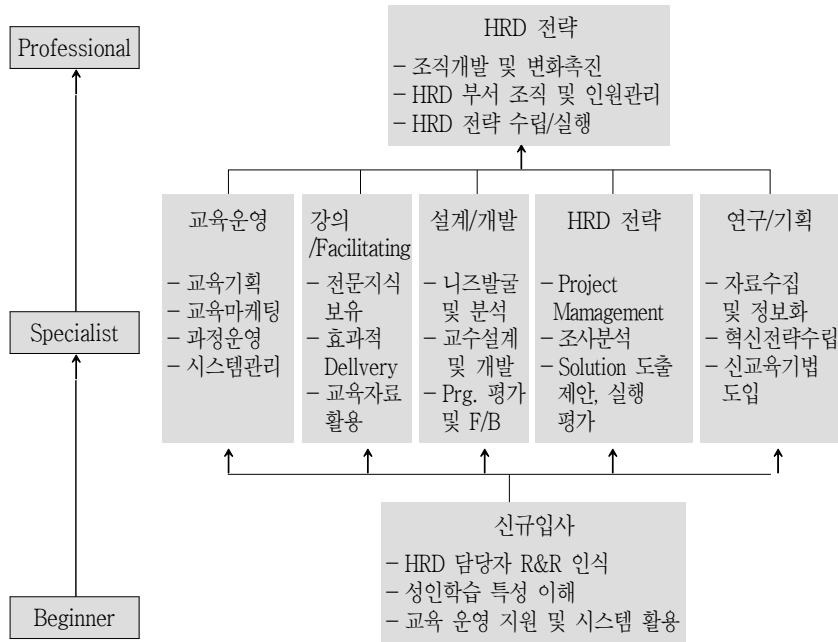
신들의 유형별 경력개발을 개인별 HRD 경력을 토대로 진단한 후 HRD 전문가 로드맵 및 실행계획을 수립한다. 로드맵의 실행결과는 연 2회의 워크숍을 통해 실행결과를 공유하고 이후의 계획을 수립한다.

나. 교육과정

체계적인 HRD 교육을 위해 HRD 업무 영역에 따라 교육내용을 설정하고, 이를 기본과정, 향상과정, 전략과정으로 나누어 교육하고 있다. 기본과정은 신규입사를 한 직원을 상대로 하는 교육과정으로 HRD 업무에 대한 전반적인 개념과 성인학습에 대한 특성, 및 교육운영 자원 및 시스템 활용에 대한 기초지식이 교육된다. 스페셜리스트로 구별되는 단계는 HRD 업무영역별로 나누어 교육된다. HRD 업무영역은 교육운영, 강의, 설계/개발, HRD 전략, 연구/기획으로 나뉜다.

각각에 해당하는 영역은 다음과 같은 목적을 가진다. 첫째, 교육운영은 교육과정을 기획, 개설하고, 효율적인 운영 및 사후관리 수행을 통하여 설정된 교육목적을 효과적으로 달성하는 방법에 대해서 다룬다. 둘째, 강의는 해당부문의 전문지식을 바탕으로 콘텐츠의 내용을 개발, 자료화하고 이를 교육생에게 효과적으로 전달하고 촉진하는 능력을 기른다. 셋째, 과정설계 및 개발단계는 정확한 교육니즈를 발굴하여 교육과정을 설계, 개발, 실행, 평가, 피드백하여 운영 가능한 프로그램으로 완성시키는 능력을 기른다. 넷째, HRD 컨설팅은 효과적인 프로젝트 매니지먼트를 통하여 고객의 니즈를 정확히 분석하고 도출한 후 조직성과를 향상시킬 수 있는 솔루션을 제공할 수 있는 능력을 기른다. 다섯째, HRD 연구/기획은 다양한 방법으로 글로벌 트렌트, 이론, 우수사례 등을 조사 및 분석하여 HRD 활동의 성과를 높일 수 있는 새로운 개선안을 개발하고 적용하는 능력을 기른다. 전문가 단계에서는 조직개발 및 변화관리, 조직 및 인원관리, HRD 전략수립 및 실행과 같은 전략적 HRD의 주요한 요소들을 교육받게 된다.

[그림 III-1] POSCO HRD 전문가 로드맵



앞서 설명한 로드맵을 통해 HRD 전문가를 길러내는 한편, 포스코는 '사내 직무전문강사'를 양성하는데도 주력하고 있다. 사내 직무전문 강사란 현장의 평생학습과 관련하여 직무수행능력 교육을 담당할 사내 강사를 양성하는 과정으로 강의능력의 배양하는 교육이다. 직무전문강사 양성을 위해서 포스코는 직무 관련 강의 실적과 기술이 우수한 직원을 선발하여 교육한 후 자격을 인증하는 제도를 운영하고 있다.

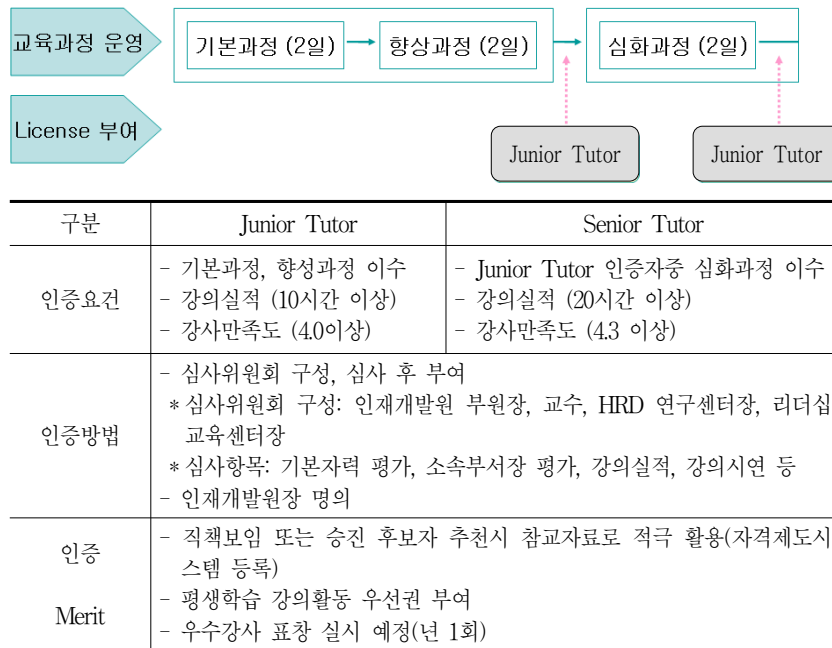
[그림 III-1]은 사내 직무전문강사를 양성하는 체계를 나타내는 것이다. 본 과정 또한 기본, 향상, 심화의 3단계로 이루어져 있으며, 강사의 역할과 자세, 강사의 이미지 메이킹, 교수기법, 교안작성 등과 같은 강사로서 필요한 능력을 양성할 수 있도록 구성되어 있다.

[그림 III-2] POSCO 사내 직무전문강사 양성체계

구분	1단계(기본과정) →	2단계(향상과정) →	3단계(심화과정)
교육목표	기본과정: 강사로서 기본적인 지식·스킬 습득		
교육내용	<ul style="list-style-type: none"> · 사내강사의 역할 · 성인학습 이론 · 전문강사의 spot기법 · 강의계획, 교안작성법 · 강의시연 	<ul style="list-style-type: none"> · 퍼실리테이션 역할과 기능 · 교안작성, 보관 · 토의식, 사례식 교수법 · 이미지메이킹, 보이스컨설팅 · 강의시연 	<ul style="list-style-type: none"> 창의적 교수법, 기본이론 동기부여방법, 학습자 참여교안 시각화, 학습자 분석 최적의 교육환경 만들기 강의 시연
교육시간	2일(16시간)		

포스코는 HRD 담당자의 체계적인 교육을 위한 프로그램뿐만 아니라, 현장에서 직무와 관련한 강의실적과 기술이 우수한 직원을 선발하여 교육하고 자격을 인증하는 제도를 가지고 있다. 사내 직무전문강사가 되기 위해서는 기본과정과 향상과정 등 총 40시간의 교육을 통해 강사로서의 기본적인 지식을 습득하고 강의와 워크숍을 진행할 수 있는 실전기술을 익혀야 하며, 강의실적과 강의 만족도 등 기본 자격을 심사받은 후 강의 시연을 통해 전문역량과 강의 능력을 검증 받는다. 이를 통해 주니어 튜터 인증을 받으면, 사내 직무전문 강사로서 소속 부서에서 자율 직무학습 활동을 지원받게 되며, 사내 교육 등의 강사로 활동할 수 있다. 주니어 튜터 인증을 받은 직원이 4일간의 심화과정을 추가로 이수하고 강의능력심사에 합격하면 사내 직무전문강사의 최고 단계인 시니어 튜터 인증을 얻게 된다(장창민, 2006).

[그림 III-3] POSCO 강사인증제도



위에서 언급된 포스코의 사내 강사 양성 단계는 <표 III-13>에서와 같이 교육이 이루어진다. 기본과정 2일 동안은 평생학습과 강사양성 로드맵, 강의 계획 방법, 성인학습이론, 교안작성법, 전문강사의 SPOT 기법, 효과적인 강의준비, 강의실습 및 피드백, 강사의 자질 함양으로 이루어져있다. 향상과정에서는 파워포인트 기본개념, 스킬, 교수법, 동영상 제작, 이미지 메이킹, 보이스 컨설팅 등의 과정이 진행된다. 시니어 튜터가 되기 위한 마지막 단계인 전략과정은 창의적 교수법, 동기부여기술, 기술 교육을 위한 참가자 중심 교수법, 교육환경 조성, 교안 만들기, 강사의 자질 함양 등의 교육을 받는다.

<표 III-13> POSCO 사내 강사양성단계

과정	차수	비고
기본과정	1일차	평생학습과 강사양성 로드맵 강의계획 방법 성인학습이론 교안작성법(체계적 수업설계) 교안작성법(도입, 전개, 마무리) 전문강사의 SPOT 기법
	2일차	효과적인 강의준비(강의기법) 강의실습 및 피드백 강사의 자질 함양
향상과정	1일차	P/T 기본개념 P/T Skill 토의식 교수법 사례식 교수법 동영상/플래시 집어넣기
	2일차	이미지 메이킹 보이스 컨설팅 강의실습 및 피드백
전략과정	1일차	창의적 교수법 기본이론(강의/실습/토의) 동기부여기술(강의/실습) 기술 교육을 위한 참가자 중심 교수법(강의/실습/토의)
	2일차	최적의 교육 환경 만들기 창의적 교안 만들기 강의실습 및 피드백 강사의 자질 함양

2. LG인화원 HRD 담당자 교육과정

가. 개요

LG그룹은 인사전문가 교육과정을 '사내대학'으로 운영하고 있다. 2002년 3월에 연수원인 'LG인화원'은 21세기형 인사전문가 육성을 위해 'HR 대학'을 개설하였다. 2001년 6월부터 7개 계열회사의 인사담당 임원으로 'HR 대학 추진위원회'를 구성하고, 8개사 19명으로 과정개발 TFT를 발족하여 2002년

3월에 HR대학이 본격 출범되었다.

HR 대학은 인사부문이 경영환경의 변화로 인해 과거 행정적 기능 수행에서 '사업성공의 전략적 파트너'라는 핵심역할을 수행하고 기업 경쟁력의 핵심인 인재육성을 위한 선도적 기능을 효과적으로 수행할 인사담당자들의 역량 개발 및 강화를 위해 설치되었다.

HR 대학은 그룹 연수원인 인화원에서 과정운명을 맡고 있다. 강사진은 사내강사와 사외강사로 구분되는데, 사내강사는 각사 인사팀장 및 임원이 맡고, 사외강사는 경영대학 교수, 컨설턴트에게 의뢰하고 있다.

나. 교육과정

'이론과 실무를 겸비한 HR 전문가 육성'을 위해 토론과 사례중심으로 교육이 이뤄지는 HR 대학과정은 '기초과정', 담당업무별 '전문과정' 그리고 인사부문 임원 및 팀장이 수강하는 '전략과정' 등 3개 과정으로 구성되어 있으며, 직무 또는 직급에 따라 필수 및 선택과정으로 운영되고 있다. 보통 한 개 과정 당 20~25명이 교육받을 수 있게 하고 있으며, 30명이 넘지 않도록 운영된다.

먼저 기초과정은 신입사원 또는 타 부서에서 인사부서로 전입한 사원들이 2년 이내에 필수적으로 이수하게 되며, 기존 사원들도 필요에 따라 선택적으로 수강할 수 있다. 이 과정은 LG 인사의 미션과 인사원칙을 공유하는 HR 입문과정, 사업과 재무, 사람과 조직(조직행동) HR관련 법률 등 인사담당자라면 필수적으로 갖춰야 할 기초지식에 관한 과목들로 구성되어 있다.

전문과정은 HR 대학의 핵심과정으로서 확보, 육성, 평가, 보상, 노경, 연수, 조직개발, 변화관리 등 인사의 각각 영역별 과목들로 구성되어 있으며, 보통 4일간의 합숙교육을 통해 체계적인 이론과 사례학습을 통해 담당분야에 대한 전문성을 확보할 수 있는데 초점을 맞추고 있다.

전략과정에서는 공인노무사(6주), SPHR(Senior Professional in Human Resources, 2~3주)등 자격취득 과정과 해외 HR 석사 과정(MBA, 2년) 등

선발형 과정을 통해 HRD분야 핵심인재(HPI: High Potential Individual)를 육성하는 한편, HR전략과 진단, HR전략 워크숍 등 인사팀장과 인사담당 임원의 필수과정을 편성하여 인사부문 의사결정권자의 전략적 안목을 배양할 수 있도록 하는데 초점을 맞추고 있다.

LG의 인사 및 연수, 노경부문에 근무하는 모든 임직원은 연간 1개 이상의 HR 대학과정을 필수적으로 이수, 학점을 취득해야 하며 이수결과는 개개인의 승진 및 승급은 물론 경력개발 등 인사와 연계하여 활용하게 된다. 이와 함께 HR 대학 정보시스템을 운영, HR 대학 교육과정 운영은 물론 인사 및 연수, 노경 등과 관련한 각종 연구 논문, 대학교재 등을 DB화하여 인사 담당자들 간의 커뮤니티로도 활용하고 있다.

<표 III-14> LG인화원 HR대학 HR 담당자 교육 프로그램

과정	교육영역	비고
기초과정	LG 인사미션, HR 입문관리, 사업과 재무, 사람과 조직, HR 관련법률	신입 및 타 부서 인사부서 전입한 2년 이내
전문과정	인재확보, 인재육성, 인재평가, 인재보상, 노경, 연수 및 교육, 조직개발, 변화관리	핵심과정으로 전문성 확보
전략과정	공인노무사, SPHR 자격취득과정 해외 HR 석사과정 선발 HR 전략 및 진단, HR 전략 워크숍	인사부문 의사결정권자의 전략적 안목 배양 목적

3. 삼성인력개발원 HRD 담당자 교육과정

가. 개요

삼성그룹은 그룹차원에서 HRD 담당자 교육과정을 운영하고 있다. 삼성인력개발원은 IMF 이후 달라진 경영환경 하에서 요구되는 새로운 인사기능과 전략적 HRD의 실행을 뒷받침할 수 있는 HRD 담당자 양성을 위해 1999년 9월 부터 'HRD 담당자 양성 과정'을 개설, 운영하고 있다. HRD 담당자 교육은 전략적 HRD 담당자로서 수행하기 위한 핵심역량의 확보, HRD 담당자 혁신의 핵

심이론 습득 및 과제해결을 통한 현장적용력 제고. HRD 전문가로서 지속적인 자기학습 및 학습조직 풍토 정착 등을 추구함을 목표로 삼고 있다.

나. 교육과정

교육방법은 인사담당 과장 및 차장급을 대상으로 내부 및 외부강사를 활용한 강의, 퍼실리테이터의 지원 하에 이루어지는 워크숍 등으로 이루어지며, 5주간 실무를 떠나 합숙교육으로 운영된다.

HRD 담당자 과정은 크게 세 가지 세션으로 이루어져 있다. 정규교육이 시작되기 전 사전과제를 해결하는 Pre-Session에서는 인사부서의 변화방향에 관한 자료를 미리 제공하고 학습해 오도록 하고 있다. 선발된 교육생은 주어진 책과 케이스를 읽고 리포트를 준비하여 교육에 입과 하게 된다.

Core-Session에서는 전략적 인적자원관리, 경영전략, 인사관리, 조직설계 및 노사관리의 다섯 가지 영역을 학습하고 오후에는 워크숍에 참여한다. 각 영역별로 과정개발 단계에서부터 과정운영에 이르기까지 담당 교수제를 채택해 운영하고 있으며, 4주 동안 강의를 지속된다. 다섯 영역의 담당교수들은 강의를 통해 인사부서에서 가장 기본적으로 알아야 하지만 쉽게 접하지 못했던 다양한 개념과 이론을 전달해준 후 시사점이 있는 케이스를 제공하며 과제를 부여한다.

강의가 끝나면 그날 배운 내용과 관련된 케이스를 중심으로 팀별 워크숍이 진행된다. 워크숍은 실제 교육생의 업무와 새로이 학습한 내용을 바탕으로 다양한 사례의 실패와 성공원인을 분석, 발표하는 형식으로 이루어진다. 교육생은 매 차수별로 30여명 이내의 소수인원만 선발하고 있으며, 4개 팀으로 나누어 팀별 워크숍이 충분히 이루어질 수 있도록 운영하고 있다.

4주 동안의 강의와 워크숍을 마치면 마지막으로 Post Session이 일주일동안 진행된다. 여기에서는 인사업무 수행을 위해 필요한 상담스킬과 심리학 수업, 인사의 트렌드와 관련된 다양한 특강이 이루어진다. 예를 들면 실제 현장에서 활용할 수 있는 다양한 상담기법을 습득하며, 최근에 이슈가 되고 있는 e-HRM

의 개념을 이해하고 인사업무에 활용할 수 있는 방안을 모색하기도 한다.

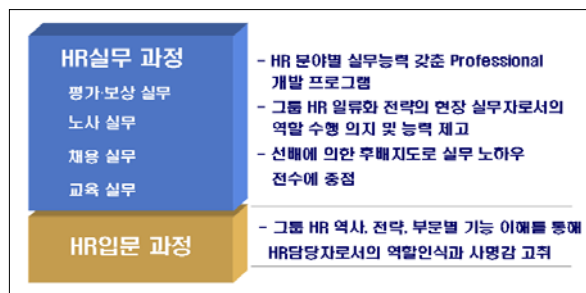
교육이 끝나는 날 오후에는 각 팀별로 전략 프리젠테이션이 실시된다. 교육생들은 다양한 현안을 중심으로 발표주제를 선정한 후 강의 중에 학습한 내용을 토대로 워크숍을 통해 도출된 해결방안과 결과물을 발표, 심사를 받는다. 이 시간에는 4주 동안 지도해 준 지도교수와 HRD 담당 임원, 인사그룹장 등이 참석하여 5주간의 학습결과를 심사하고 피드백을 제공, 수료증을 수여함으로써 교육이 종료된다.

그리고 삼성인력개발원은 인사부장 및 임원을 대상으로 2주간에 걸친 고급 HRD 전문가 과정을 별도로 운영하고 있다. 인사과장과 차장급 실무 간부들의 역량이 높아진 만큼 고위 인사 간부 및 임원의 역량도 한 단계 더 높아질 필요가 있기 때문이다.

교육을 이수한 HRD 담당자들의 지속적 학습욕구 충족 및 네트워크의 지속적 관리를 위해 웹상에서 다양한 커뮤니티 운영을 지원하고 있다. 교육수료 후에도 지속적으로 인사이트를 접하고 이슈가 되는 영역을 학습하기를 기대하는 교육생들의 니즈를 수용한 결과이다.

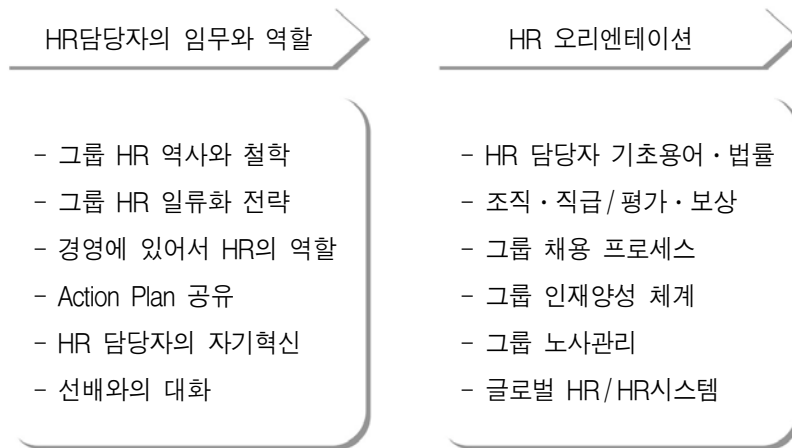
교육수료 후 1년이 지난 시점에서는 Advanced HRD 전문가 과정을 운영해 단기간 동안 새로운 인사이트를 접하고, 새로운 이슈의 해결방안을 모색할 수 있는 기회도 제공하고 있다. 이 기간에는 HRD 전문가 과정에서 미처 접하지 못한 인사의 최근 방향과 다양한 선진기업의 사례들을 중심으로 워크숍이 진행된다.

[그림 III-4] 삼성인력개발원 HRD 인력 양성 교육과정



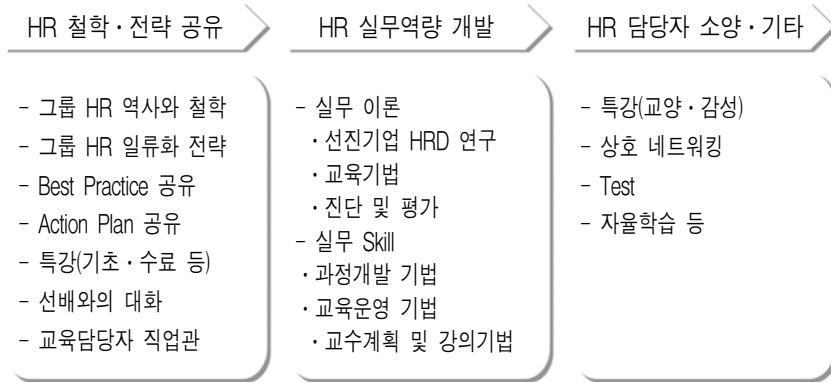
삼성인력개발원의 HRD 인력양성 교육과정은 [그림 III-4]에서 보는 바와 같이 HR 입문과정을 기반으로 하여 평가·보상 실무, 노사 실무, 채용 실무 등의 HR 실무과정으로 이루어져있다. HR 입문과정에서는 삼성그룹의 HR 역사, 전략, 부문별 기능 이해를 통해 HR 담당자로서의 역할인식과 사명감을 고취시키는 데 중점을 두며, HR 실무과정에서는 HR 분야별로 실무능력을 갖춘 전문가 개발 프로그램이 실시된다.

[그림 III-5] 삼성인력개발원 HR 입문 과정



삼성인력개발원의 HR 분야에 신입사원으로 입사한 사원들은 HR 입문과정을 수강하게 된다. 입문과정은 HR 신입 담당자들이 삼성그룹의 HR 역사, 철학 및 일류화 전략의 공유를 통해 HR 담당자로서의 역할에 대한 인식을 제고하고 HR 부문별로 기능과 역할을 이해함으로써 HR에 관련된 기본적인 교육을 받게 된다.

[그림 III-6] 삼성인력개발원 HR 교육실무 과정



HR 실무 교육과정은 HRD의 기능과 역할을 이해하고 성과중심 교육을 위해 HRD 실무역량을 개발하는데 중점을 두고 진행된다. 교육대상은 실무경력 2년 이상의 사원 및 과장급을 대상으로 하며, 2주간의 합숙으로 진행된다. 특징으로는 실습위주의 체험식 프로그램으로 편성하고, 기획, 개발, 운영, 평가 등 프로세스 중심의 학습이 이루어진다는 점이다.

제3절 HRD 관련 자격 교육과정

1. 평생교육사 양성 교육과정

가. 개요

평생교육사는 평생교육분야에서 활동하는 전문가에 대한 국가 공인 자격 제도로써 “평생교육관련 과목을 일정학점이상 이수한 사람 또는 제18조의 규정에 의한 평생교육사 양성기관에서 소정의 과정을 이수한 사람으로서 평생

교육의 기획·진행·평가 및 교수업무를 수행하는 사람”이다(평생교육법 제 17조). 평생교육사는 초·중등교육법 하의 일반적인 교사와 달리 평생교육법에 근거에 양성되고 있는데, 이는 사회교육법이 2000년 3월에 ‘평생교육법’으로 확대 개편되면서, 기존의 “사회교육전문요원”이 ‘평생교육사’로 변경되었다.

평생교육사는 평생교육법 내의 지역 평생교육시설, 학교부설 평생교육원, 시민사회단체, 사내대학 평생교육시설 각종 문화센터, 학원, ‘평생교육단체 및 평생교육시설’인 각종 사회단체(청소년, 여성, 노인, 기업, 방송, 언론 등)에서 운영하는 교육시설 또는 단체 등에서 교육실무자 및 프로그램 기획, 개발, 운영 및 평가를 담당한다. 또 성인들을 대상으로 학습상담과 생애개발을 지원하고 학습시설 및 환경을 개선하는 역할을 수행하게 된다.

구체적으로 평생교육법 17조 제 2항에서 평생교육사의 역할은, 1) 평생교육 프로그램에 대한 요구분석, 기획과 관련된 프로그래머로서의 역할, 2) 개발된 교육과정을 효율적으로 진행·운영하는 운영자로서의 역할, 3) 교육과정의 효과를 분석하고 평가하는 평가자로서의 역할, 4) 학습자들에게 학습정보를 제공하고 생애개발을 지원하는 상담자로서의 역할, 5) 개발된 교육과정을 학습자에게 전달하고 강의하는 교수자로서의 역할을 수행하고 있다.

평생교육법시행령 제5조에 의해 평생교육사의 등급은 1급·2급 및 3급으로 하고, 등급별 자격요건은 아래 표와 같다.

<표 III-15> 평생교육사의 자격급수와 기준

급수	기준
1급	<ul style="list-style-type: none"> - 고등교육법에 의한 대학원에서 평생교육 관련 분야를 전공한 자로서 박사학위를 취득한 자 - 평생교육사 2급자격증을 소지하고 평생교육과 관련된 업무에 3년 이상 종사한 경력이 있는 자로서 교육부장관이 인정하는 평생교육에 관한 전문교육과정을 210시간 이상 이수한 자 - 초·중등교육법 제2조의 규정에 의한 학교의 교장 및 교감자격증을 소지한 자로서 교육부장관이 인정하는 평생교육에 관한 전문교육과정을 210시간 이상 이수한 자

<표 계속>

급수	기준
1급	<ul style="list-style-type: none"> - 학력인정평생교육시설의 설치·경영자중 학력인정시설에서 5년 이상 종사한 경력이 있는 자로서 교육부장관이 인정하는 평생교육에 관한 전문교육과정을 210시간 이상 이수한 자 - 근무경력이 5년 이상인 5급 이상 공무원이었거나 공무원인자가 교육부장관이 인정하는 평생교육에 관한 전문교육과정을 210시간 이상 이수한 자
2급	<ul style="list-style-type: none"> - 고등교육법에 의한 대학원에서 교육부령이 정하는 평생교육관련 과목중 필수 과목(대학에서 필수과목을 이수한 경우에는 그 이수과목의 수만큼 선택과목으로 대신할 수 있다)에 관한 학점을 14학점 이상 취득한 자 - 고등교육법에 의한 대학(이하 “대학”이라 한다) 또는 이와 동등 이상의 학력이 인정되는 기관에서 교육부령이 정하는 평생교육관련 과목에서 학점을 20학점 이상 취득하고 졸업한 자 - 대학을 졸업하거나 이와 동등 이상의 학력이 있는 자로서 대학(대학과 동등 이상의 학력이 인정되는 기관을 포함한다) 또는 교육부장관이 지정하는 평생교육사 양성기관(이하 “지정양성기관”이라 한다)에서 교육부령이 정하는 평생교육관련 과목에 관한 학점을 20학점 이상 취득하거나 300시간 이상 학습을 받은 자 - 고등교육법에 의한 전문대학(이하 “전문대학”이라 한다) 또는 이와 동등 이상의 학력이 인정되는 기관에서 교육부령이 정하는 평생교육 관련 과목에 관한 학점을 30학점 이상 취득하고 졸업한 자 - 전문대학을 졸업하거나 이와 동등 이상의 학력이 있는 자로서 전문대학 또는 지정양성기관에서 교육부령이 정하는 평생교육관련 과목에 관한 학점을 30학점 이상 취득하거나 450시간 이상 학습을 받은 자 - 평생교육사 3급자격증을 소지하고 평생교육과 관련된 업무에 3년 이상 종사한 경력이 있는 자로서 고등교육법 제2조의 규정에 의한 학교(이하 “학교”라 한다) 또는 지정양성기관에서 교육부령이 정하는 평생교육관련 과목에 관한 학점을 10학점 이상 취득하거나 150시간 이상 학습을 받은 자 - 대학을 졸업하거나 이와 동등 이상의 학력이 있는 자 중 평생교육과 관련된 업무에 3년 이상 종사한 경력이 있거나 초·중등교육법 제2조 제2호 내지 제 6호의 학교교원으로 3년 이상 근무한 경력이 있는 자로서 학교 또는 지정양성기관에서 교육부령이 정하는 평생교육 관련 과목에 관한 학점을 14학점 이상 취득하거나 210시간 이상 학습을 받은 자
3급	<ul style="list-style-type: none"> - 전문대학 또는 이와 동등 이상의 학력이 인정되는 기관에서 교육부령이 정하는 평생교육관련 과목에 관한 학점을 20학점 이상 취득하고 졸업한 자 - 전문대학을 졸업하거나 이와 동등 이상의 학력이 있는 자로서 전문대학 또는 지정양성기관에서 교육부령이 정하는 평생교육관련 과목에 관한 학점을 20학점 이상 취득하거나 300시간 이상 학습을 받은 자 - 초·중등교육법에 의한 고등학교를 졸업하거나 이와 동등 이상의 학력이 있는 자로서 평생교육과 관련된 업무에 3년 이상 종사한 경력이 있고, 전문대학 또는 지정양성기관에서 교육부령이 정하는 평생교육관련 과목에 관한 학점을 30학점 이상 취득하거나 300시간 이상 학습을 받은 자 - 공무원으로서 평생교육과 관련된 업무에 2년 이상 종사한 경력이 있고, 전문대학 또는 지정양성기관에서 교육부령이 정하는 평생교육 관련 과목에 관한 학점을 14학점 이상 취득하거나 210시간 이상 학습을 받은 자 - 기타 제1호 내지 제4호의 각호의 1에 해당하는 자와 동등 이상의 자격이 있다고 교육부장관이 인정하는 자

나. 교육과정

평생교육사 자격 취득을 위해서는 국가가 정하는 필수과목과 선택과목을 수강해야 한다. 특히 대학의 학과와 평생교육사 양성 지정기관(대학 부설 평생교육원)을 중심으로 평생교육사 자격 취득을 위한 과목들을 제공하고 있다. 자격 취득 시 각 학교별로 학과목의 명칭이 동일하지 아니하더라도 교과 내용의 동일한 경우에는 동일 과목으로 보고 있고 필수과목은 14학점 이상을 이수해야 한다. 과목당 학점은 2학점으로 하고, 학습 성적은 평균 80점 이상이어야 하며 평생교육기관에서 3주 이상의 현장실습을 이수하여야 한다. 현장실습은 고등교육법 제2조의 규정에 의한 학교(이하 “학교”라 한다)에 재학 중이거나 졸업한 후(또는 평생교육사양성과정 이수중이거나 이수후)에 할 수 있으며, 2회 또는 3회로 나누어 할 수 있다.

평생교육사 양성기관에서 이수중인 사람은 당해 평생교육사양성기관외의 다른 기관에서 현장실습을 해야 하는데, 실습이 가능한 기관들에는, 1) 공무원교육훈련법에 의한 공무원교육훈련기관, 교육공무원법에 의한 교육훈련기관 기타 공공기관의 교육훈련기관, 2) 실업계고등학교·산업체부설학교·실업계 각종 학교·고등기술학교·고등공민학교 및 학력이 인정되는 평생교육시설, 3) 수강생을 일시에 500명 이상 수용할 수 있는 학원(독서실을 제외한다) 또는 훈련원, 4) 연간 교육인원이 500명 이상인 법인 또는 사회단체 부설 연수기관, 5) 청소년·유아 및 주민 등의 교육·훈련·연수·선도·복지 및 국제교류를 목적으로 허가를 받거나 등록을 한 법인·사회단체, 6) 종업원이 1천명 이상인 법인에 부설된 연수교육기관 등이다.

평생교육사 자격 취득을 위해서는 평생교육개론, 평생교육경영학, 성인학습 및 상담론, 원격교육 활용론, 인간자원개발론, 평생교육방법론(또는 산업교육방법론), 평생교육프로그램개발(또는 산업교육프로그램개발)을 필수적으로 수강해야 한다. 필수과목 중 과목 II는 2002년 2월 말까지만 준치하는 과목들로서 대학에서 필수과목 과목 I 을 개설하는데 필요한 준비기간을 둔 것이다.

<표 III-16> 평생교육사 양성 교육과정

교과 유형	주요 교육내용	
필수과목	과목 I	평생교육개론, 평생교육경영학, 성인학습 및 상담론, 원격교육 활용론, 인간자원개발론, 평생교육방법론 또는 산업교육방법론 중 1과목, 평생교육프로그램개발 또는 산업교육프로그램개발 중 1과목
	과목 II	사회교육개론, 사회교육방법론, 사회교육학, 사회교육자료개발론, 사회교육행정론, 사회교육과 특수교육학, 사회교육법규론, 성인·청소년지도, 사회교육통계학, 평생교육론, 사회교육기관 및 시설, 사회교육과 여가, 사회교육과정 및 평가, 사회교육과 커뮤니케이션, 사회교육과 사회문제론, 사회학개론, 사회심리학, 사회사업론, 산업심리학, 사회복지론, 청년심리학, 사회조사방법, 성인심리학, 산업사회학, 노인심리학, 농촌사회학, 교육심리학, 도시사회학, 상담심리학, 사회정책, 아동심리학, 지역사회개발론, 직업윤리, 인력개발론, 산업교육과정론, 직업기술교육, 조직이론, 직업교육방법, 레크레이션지도, 직업교육과정 및 평가
선택과목		청소년교육개론, 여성교육개론, 노인교육개론, 경영학개론, 산업복지론, 기업교육론, 직업과 윤리, 지역사회교육론, 장애인교육개론, 환경교육론

2. 직업능력개발훈련교사 양성과정

가. 개요

직업능력개발훈련교사는 근로자직업훈련촉진법 제9조 및 동법시행령 제5조에 의해 노동부장관으로부터 자격증을 취득하고 훈련기관에서 훈련생에게 직업훈련을 가르치는 사람으로서 급격한 산업사회의 변화에 부응하기 위해서는 기능인력의 양성훈련 뿐만 아니라 재직자 향상훈련, 재훈련 등의 근로자의 평생직업능력개발을 확대하기 위하여 실시되는 제도이다. 1999년 1월 1일부터는 민간의 자율적인 직업훈련을 촉진하고, 모든 근로자들이 언제 어디서나 쉽고 다양한 능력개발의 기회를 갖도록 지원하는 “근로자직업훈련촉진법”이 시행되면서 직업능력개발훈련을 위하여 훈련생을 가르칠 수 있는 직업능력개발훈련교사에 대한 법적 근거가 마련되었다.

한국기술교육대학교 능력개발교육원에서 실시하는 직업능력개발 훈련교사 교직원훈련과정은 한국기술교육대학교의 정규 교사양성과정 이외에 직업능력개발훈련교사 수요에 대비하여 산업체 경력을 갖춘 우수한 인재를 직업능력개발훈련교사로 양성하는 단기 교사양성과정이고 직업능력개발훈련교사 향상훈련과정은 직업능력개발훈련교사에게 신교수기법 및 직업훈련동향 등 상위등급 자격취득에 필요한 법정 훈련을 실시하는 과정이다. 아래 표는 직업능력개발훈련교사의 자격 급수와 기준에 관한 표이다.

<표 III-17> 직업능력개발훈련교사의 자격급수와 기준

급수	기준
1급	- 훈련교사 2급의 자격을 받은 자로서 3년 이상의 교육훈련경력이 있고 향상훈련을 받은 자
2급	- 훈련교사 3급 자격을 받고 3년 이상의 교육훈련경력이 있는 자로서 향상 훈련을 받은 자 - 기술사 또는 기능장자격증을 소지하고 노동부령이 정하는 훈련을 받은 자 - 전문·기능대학 또는 4년제 대학의 전임강사이상으로서 2년 이상의 교육훈련 경력이 있는 자
3급	- 직업능력개발훈련교사 양성과정(4년제 과정)졸업자로서 산업기사이상의 자격증을 소지한 자 - 노동부장관이 정하는 직종의 학사학위 이상을 소지한 자로서 3년 이상의 교육훈련경력 또는 실무경력이 있고 노동부령이 정하는 훈련을 받은 자 - 서비스 및 사무관련 분야의 자격직종의 중등학교 교사 또는 실기교사 자격 이상의 자격증을 소지한 자 - 일반교양 관련분야의 학사학위이상을 소지한 자로서 3년 이상의 교육 훈련경력 또는 실무경력이 있고 노동부령이 정하는 훈련을 받은 자이거나 일반교양 관련분야의 자격직종의 중등학교 교사이상의 자격을 소지한 자 - 기사 자격증을 소지한 자로서 1년 이상의 교육훈련경력 또는 실무경력이 있고 노동부령이 정하는 훈련을 받은 자 - 산업기사 자격증을 소지한 자로서 3년 이상의 교육훈련경력 또는 실무 경력이 있고 노동부령이 정하는 훈련을 받은 자 - 기능사 또는 서비스 및 사무관련 분야의 자격증을 소지한 자로서 5년 이상의 교육훈련경력 또는 실무경력이 있고 노동부령이 정하는 훈련을 받은 자 - 노동부 장관이 정하는 직종에서 7년 이상의 교육훈련경력 또는 실무경력이 있고 노동부령이 정하는 훈련을 받은 자 - 기타 노동부령이 정하여 고시하는 기준에 적합하고 노동부령이 정하는 훈련을 받은 자

나. 교육과정

직업능력개발훈련교사의 교육과정은 크게 교직훈련 과정과 향상훈련과정으로 나눌 수 있다. 교직훈련 과정은 3급 자격기준에 해당하는 사람을 양성하기 위한 것으로써 훈련기간은 4주 이상 6주 이하로 구성되어 있고 교과내용은 직업훈련동향 및 관계법령, 직업능력개발 훈련개론, 훈련지도기법, 훈련지도실습 등으로 이루어져 있다.

<표 III-18> 직업능력개발훈련교사의 교직훈련 교육과정

교과 유형	주요 교육내용
교양	직업훈련동향 및 관계법령
교직	직업능력개발 훈련개론, 훈련지도기법, 훈련지도실습

직업능력개발훈련교사 향상훈련 교육과정은 1, 2급 자격기준에 해당하는 사람을 양성하기 위한 것으로써 훈련기간은 2주 이상 3주 이하로 구성되어 있고 교과내용은 직업훈련동향, 노사관계법, 교육심리연습, 교과지도기법, 생활지도기법, 직업능력개발훈련행정 및 경영, 이론 및 실습 등으로 이루어져 있다.

<표 III-19> 직업능력개발훈련교사의 향상훈련 교육과정

과정	대상	영역	교과내용
훈련교사 1급	훈련교사 2급을 취득한 후 3년 이상의 교육훈련 경력이 있는 사람	교양	직업훈련동향 노사관계법 등
		교직	교육심리연습(I) 교과지도기법(I) 생활지도기법(I) 직업능력개발훈련행정 및 경영(I)
		전공	이론 및 실습
훈련교사 2급	훈련교사 3급을 취득한 후 3년 이상의 교육훈련 경력이 있는 사람	교양	직업훈련동향 노사관계법 등
		교직	교육심리연습(II) 교과지도기법(II) 생활지도기법(II) 직업능력개발훈련행정 및 경영(II)
		전공	이론 및 실습

3. 한국평생교육강사연합회의 평생교육강사 양성 교육과정

가. 개요

사단법인 한국평생교육강사연합회는 평생교육 실천분야에서 활동하고 있는 강사들의 모임으로써 평생교육 현장의 요구를 반영하여 필요한 수요에 맞게 다양한 전문강사들을 배출하기 위하여 평생교육강사 양성 교육과정을 운영하고 있다. 양성 교육과정의 교육내용은 노인교육, 문해교육, 시민교육, 인권교육, 교양교육 등 다양한 분야에서 강사로서 활동하기 위해 필요한 기초적이고 표준화된 교육방법들을 제시하는데 초점을 두고 있다. 수강 대상자는 각종 평생교육 기관에서 강의를 진행하는 강사(폭넓게는 학교 교육까지 포함, 현실적으로는 평생교육센터, 문화센터 등의 평생교육 전담 기관을 의미)들을 대상으로 하고 있다. 그런데 권장되는 참여대상들로는 석·박사 학위 취득자, (전문)학사 취득자로 3년 이상의 강의 경력자, 중·고등학교 졸업자로서 5년 이상의 강의 경력자, 기타 학력과 경력에 관계없이 공인된 우수 강의 능력을 인정받은 사람이다. 수료 후, 평생교육 강사자격증이 아닌 순수 민간자격의 수료증을 발급하고 있다. 교육기간은 대략 3일차 교육으로 구성되어 있다.

나. 교육과정

평생교육강사연합회에서 운영하고 있는 양성 교육과정의 목표는 다양화되는 산업 인력의 수요에 부응하고, 민간 자격의 공신력을 제고하여 민간 자격의 질 추구를 위한 경쟁 체제를 도입하고, 전문성과 윤리성을 모두 겸비한 평생교육 강사를 양성하며, 성인교육을 효율적으로 수행하는 것이다. 교육과정은 크게 일차별로 구별되어 있다. 1일차에는 개강식, 강사자격제도와 강사의 역할, 프레젠테이션, 평가 및 지도 등에 관해 학습한다. 2일차에는 교육기획 사례연구, 교수기법 사례연구, 명강사 강의기법 사례연구, 제안서 작성실

습, 교재 작성실습, 프로모션 전략, 강의시연과 피드백, 분임토의 등으로 구성되어 있다. 3일차에는 모의강의 평가, 수료식으로 구성되어 있다.

<표 III-20> 한국평생교육강사연합회의 전문 강사 양성 교육과정

일차	교육영역	주요 교육내용
1주차	평생교육 강사 개념	개강식, 강사자격제도와 강사의 역할, 프레젠테이션, 평가 및 지도
2일차	평생교육 강의법	교육기획 사례연구, 교수기법 사례연구, 명강사 강의기법 사례연구, 제안서 작성실습, 교재 작성실습, 프로모션 전략, 강의시연과 피드백, 분임토의
3일차	모의 강의	모의강의 평가, 수료식

다. 시사점

한국평생교육강사연합회의 전문 강사 양성 교육과정은 평생교육 현장에서 실제 강의를 하는 사람들을 대상으로 보다 구체적이고 실무적인 지식과 기술을 익히는데 중점을 두고 있다. 교육과정에서도 볼 수 있듯이 교육기획이나 교육기법, 교재 작성 등 실무 현장에서 강의를 하는 사람이라면 반드시 알고 있어야 하는 내용들로 교육과정을 구성하고 있는 것이 특징이다. 그러나 강의를 하는 강사가 꼭 알고 있어야 하는 학습자의 특성이나 교육환경 분석과 같은 기초적인 분석이 없고 자신의 강의 프로그램을 실제로 잘 개발하는 방법도 적을 뿐만 아니라 교수법이 아닌 성인학습자의 특성을 고려한 성인학습 방법 등에 관한 교육내용도 부재한 상태이다. 기간 또한 짧기 때문에 강의 내용을 충분히 소화하기 어려운 점이 있으며 강의를 실시한 경력이 상이한 다수의 학습자들을 고려하여 수준에 맞는 교육기법과 프로그램 개발 방법 소개, 평가방법 안내 등이 새로 추가되거나 기존의 교육과정 내용이 수정·보완될 필요가 있다.

제4절 요약 및 시사점

국내에서 실시되고 있는 HRD 전문가 양성 관련 과정의 목표, 교육내용 및 교과목, 이수체제, 운영주체 및 방법을 요약하면 다음과 같다.

<표 III-21> 국내 HRD 전문가 양성과정의 목표, 교육내용, 운영방법, 자격유무

양성 교육과정	교육과정의 목표	교육내용 및 교과목 이수체제	운영기관 및 방법
평생교육사	- 평생교육시설, 단체에서 프로그램 기획, 개발, 운영 및 평가를 담당 인력 배출	- 평생교육개론, 평생교육경영학 등 필수과목 - 청소년교육개론, 여성교육개론 등 선택과목 - 3주 이상의 실습	- 사범대학의 교육학 관련 학과 및 평생교육사 양성 지정기관 (대학 부설 평생교육원) - 연중 학기별 운영
직업능력개발 훈련교사	- 기능인력의 양성훈련 뿐만 아니라 재직자 향상훈련, 재훈련 등 근로자의 평생 직업 능력개발 확대	- 교직원훈련 과정(교양, 교직) - 향상훈련과정(교양, 교직, 전공)	- 한국기술교육대학교 정규 교사 양성과정 (4주~6주) - 위 대학교 산하 능력개발교육원(4주)
한국생산성본부 HRD 담당자	- 교육훈련체계 수립 및 지도능력을 갖춘 전문인력을 양성	- HRD 담당자 양성 교육 과정 - HRD 컨설턴트 양성 과정	- 한국생산성본부 주관 - HRD 담당자 과정(3일 강좌) - HRD 컨설턴트 과정 (10주 강좌)
뉴패러다임 센터 사내강사	- 기업 및 기관의 교육 담당자들이 자신의 역할을 성공적으로 수행하기 위해 필요한 직무역량을 함양	- HRD 이해, 맞춤형 교육 과정 기획, 베스트 교육 과정 운영, 관련자원 활용	- 한국노동연구원 부설 뉴패러다임센터 - 양성과정(2일) - 출퇴근, 합숙방식
삼성인력개발원 HRD 담당자	- 경영환경 하에서 요구되는 새로운 인사 기능과 전략적 HRD의 실행을 뒷받침할 수 있는 HRD 담당자 양성	- HRD 기초, In-depth Study, 프로그램 개발, 컨설팅	- 삼성인력개발원 주관 - 양성과정(45주)

<표 계속>

양성 교육과정	교육과정의 목표	교육내용 및 교과목 이수체제	운영기관 및 방법
LG인화원 HRD 담당자	- 기업 경쟁력의 핵심인 인재육성을 위한 선도적 기능을 효과적으로 수행할 인사담당자들의 역량개발 및 강화	- 기초과정 - 전문과정 - 전략과정	- LG인화원 주관 - 양성과정 (4일)
포스코 HRD 담당자	- 신입 및 전입 직원들의 조기 성과를 창출하기 위해 체계적인 HRD 지식을 습득	- 기본과정(Beginner) - 향상과정(Specialist) - 전략과정(Professional)	- 포스코 인재개발원 주관 - 로드맵에 따른 상시 운영 - 연중 2회 워크샵
능률협회 교육과정 설계전문가	- HRD 담당자가 교육 과정을 기획하고 개발하는 과정을 이해함으로써 자기 주도적으로 과정개발	- 교육체계와 과정개발, 과정개발 착수, 분석, 설계, 개발, 제작/실행/평가	- 한국능률협회 주관 - 과정설계 (3일)
한국HRD 협회 인적자원개발 고위지도자	- 정부정책과 조직전략의 효율적인 활용방안 등에 관해 학습하는 인적자원개발 분야 고위지도자 양성	- 전문이론 습득, 인적자원개발 경영, 정책, 인적자원개발 기법과 사례	- 한국HRD센터 주관 - 양성과정 (15주차) - 해외기관 탐방
평생교육강사 연합회 평생교육강사	- 현장의 요구를 반영하여 필요한 수요에 맞게 다양한 평생교육 전문강사 배출	- 평생교육 강사 개념, 강의법, 실습	- 평생교육강사연합회 - 양성과정 (3일)
PSI 컨설팅社 HRD 전문가	- HRD 담당자의 역량 강화	- HRD 전략수립, 역량모델링, 역량 중심 교육과정 개발	- PSI 컨설팅社 주관 - 양성과정 (5일)
엑스퍼트 컨설팅社 HRD 담당자	- 조직의 성과향상을 위한 퍼포먼스 전문가, 과정개발 전문가, 사내강사 양성	- 퍼포먼스 컨설턴트 양성 교육과정 - 과정개발 전문가 교육 과정 - 사내강사 양성과정	- 엑스퍼트 컨설팅社 주관 - 퍼포먼스 컨설턴트 양성 교육과정(5주) - 과정개발 전문가 교육과정 (7주) - 사내강사 양성과정 (7주)

<표 계속>

양성 교육과정	교육과정의 목표	교육내용 및 교과목 이수체제	운영기관 및 방법
한국교육개발원 평생교육센터	- 평생교육 관계자의 전문성 제고, 평생교육 주체간(계층별, 영역별) 네트워킹 강화, 지역 평생교육 연수 역량 강화	- 평생학습도시 최고지도자 과정 - 평생학습도시 전문가 과정 - 지역평생교육 정보센터 장 연수과정 - 지역평생교육 전문가 과정 - 금빛평생교육봉사단 전문가 과정 - 학교평생교육 전문가 과정 - 사회교육전문요원 재교육 연수 - 문해교육 지원사업 담당자 연수과정	- 일차별로 1~2일 연수과정과 온라인 교육과정 - 횡수별로는 1회에서 5회

<표 III-22> 국내 HRD 전문가 양성 교육과정의 시사점

양성 교육과정	시사점
평생교육사 양성과정	- 평생교육시설, 단체에서 프로그램 기획, 개발, 운영 및 평가를 담당 인력 배출 - 평생교육 분야와 관련된 다양한 분야들과의 연계성 강조 - 선택적 교과가 다양하나 학습내용은 개론 수준에서 편성되어 있음 - 현장 도출형 교육과정이 아닌 기존 교과 중심형 교육과정 운영 - 타 양성과정과 호환성이 부족하고 상호 인증 미흡
직업능력개발 훈련교사 양성과정	- 기능인력의 양성훈련 뿐만 아니라 재직자 향상훈련, 재훈련 등 근로자의 평생 직업능력개발 확대 - 직업훈련 분야의 요구반영도가 높고 표준화된 교육과정 운영 - 교육기간이 짧고 기초적이고 초보적인 수준의 교육내용을 제시하고 있음 - 이론수업이 실습수업에 비해 상대적 적은 편임
한국생산성본부 HRD 담당자 과정	- 교육훈련체계 수립 및 지도능력을 갖춘 전문인력을 양성 - 다른 기관이나 조직의 평생교육사 양성과정 보다 세분화되어 있고 구체적임 - 현장 중심의 적용기법과 사례를 적용 - 교육기간이 짧은 편이고 실습도 적은 편임

<표 계속>

양성 교육과정	시사점
뉴패러다임센터 사내강사 양성과정	<ul style="list-style-type: none"> - 기업교육을 평생교육 관점에서 접근 - 구체적인 교육매뉴얼을 작성하여 무료로 제공 - 기업을 통해 의뢰한 사내강사들을 전문적으로 교육함 - 실습보다는 강의 위주의 교과편성으로 현업 적용도에 한계가 있음
삼성인력개발원 HRD 담당자 양성과정	<ul style="list-style-type: none"> - 강의 및 실습기간이 5주로서 상대적으로 긴 편임 - 단순한 강의나 정보공유 차원이 아닌 이론과 실무를 접목시키기 위한 액션러닝 방식을 채택하여 진행 - 현업에서 부딪치는 현안과제들을 중심으로 대안과 해결책을 모색함에 따라 현장에 적용이 용이하며, 교육효과도 높음
LG인화원 HRD 담당자 과정	<ul style="list-style-type: none"> - 인사전문기능 및 전략기능, 자격취득 등을 위한 교육을 체계적으로 실시 - 과정을 기초, 전문, 전략과정으로 나누어 수준별 또는 직급에 맞추어 차별화된 교육제공
포스코 HRD 담당자 과정	<ul style="list-style-type: none"> - 신입 및 전입 직원들의 조기 성과를 창출하기 위해 체계적인 HRD 지식을 습득 - 사내 직무전문강사라는 제도를 통해 전 직원을 대상으로 강사능력 배양 - 체계적인 HRD 담당자의 양성을 위해서 HRD 담당자를 위한 로드맵을 구성
능률협회 교육과정 설계전문가 과정	<ul style="list-style-type: none"> - HRD 담당자가 교육과정을 기획하고 개발하는 과정을 이해함으로써 자기 주도적으로 과정개발 - 기본적으로 훈련 및 교육 영역에 중점을 두고 있다. 따라서 인적자원개발의 기본영역인 개인개발, 경력개발, 조직개발 등의 부분은 간과 - 조직설계, 직무설계, 인적자원기획, 성과관리, 채용 및 배치 등 인사관리 분야 강의 미흡
한국HRD협회 인적자원개발 고위지도자 과정	<ul style="list-style-type: none"> - 고위지도자들에게 필요한 역량으로서 국가의 인적자원개발 정책에 서부터 구체적인 기법과 사례를 조화시켜 제공 - 교육내용은 광범위하나 심도 깊은 논의는 부족한 편임 - 고위지도자 과정의 참여 대상이 종사 분야별로 상이해서 다른 고위지도자 과정들보다 교과편성에 애로 발생
평생교육강사연 합회 평생교육강사 과정	<ul style="list-style-type: none"> - 평생교육 현장에서 실제 강의를 하는 사람들을 대상으로 보다 구체적이고 실무적인 지식과 기술을 전달 - 학습자의 특성이나 교육환경 분석과 같은 기초적인 분석이 없고 자신의 강의 프로그램을 실제로 잘 개발하는 방법도 적은 편임 - 기간 또한 짧기 때문에 강의 내용을 충분히 소화하기 어려운 점도 있음

<표 계속>

양성 교육과정	시사점
PSI 컨설팅社. HRD 전문가 과정	<ul style="list-style-type: none"> - 역량중심 교육과정 개발에 관련된 교과목이 위주로 되어 있기 때문에 HRD 전문가를 양성하기에는 부족한 교육내용들로 편성 - HRD와 HRM의 공통영역에 대한 교육훈련 내용은 미흡함
엑스퍼트 컨설팅社. HRD 담당자 양성과정	<ul style="list-style-type: none"> - 인적자원 관련 부서에서 관리를 담당하는 자들이 전반적으로 경영에 관련된 이슈를 이해 - 엑스퍼트 컨설팅은 HRD에 관련된 전문관리자 양성을 목적으로 운영 - 주로 교육 또는 훈련과 관련된 전문적인 스킬을 습득하는 데만 중점
한국교육개발원 평생교육센터 연수과정	<ul style="list-style-type: none"> - 평생교육 전문 연수기관에서 다양한 부류의 대상들에게 특성에 맞는 연수과정 제공 - 연수 참여자의 수요를 반영하고 지속적인 연수기회를 부여 - 과정 자체가 체계적이지 못하고 전문강사에 의존하는 전달 중심의 강의 운영 - 과정 참여자들의 구체적인 수준에 따른 과정 운영이 미흡

제 4 장 해외 HRD 전문가 양성 교육과정 분석

제1절 북미의 HRD 전문가 양성 교육과정

유럽은 국가주도의 평생교육 전문가 양성 프로그램을 운영하고 있는 반면, 북미는 기업 또는 전문협회를 중심으로 프로그램을 운영하고 있었다. 미국은 기업 HRD 전문가 양성과정인 미국 산업교육학회(ASTD: American Society for Training and Development)와 미국 인사관리학회(SHRM: Society for Human Resource Management)의 HRD 전문가 과정과 일찍부터 성인교육 전문가 과정에 관심을 가져왔던 테네시 주의 성인교육 전문가 과정, 캐나다의 성인교육 전문가 양성 과정을 중심으로 살펴본다.

1. 미국 ASTD 학습수행전문가 양성 교육과정⁵⁾

가. 개요

미국 산업교육학회(ASTD: American Society for Training and Development)

5) 미국 ASTD CPLP 자격교육과정은 한국직업능력개발원의 『혁신주도형 HRD 전문가 육성 프로그램 개발』(이정택·이성·박동, 2006)을 참고하여 제작성되었다.

에서는 학습수행전문가 자격제도 CPLP(Certified Professional in Learning and Performance)를 운영하고 있다. 이는 기업의 HRD 전문가가 갖추어야 할 9가지의 전문적인 역량을 참가자들에게 제공하는데 있다. 아래의 다양한 자격내용 중 ASTD 학습역량 자격 교육과정, 훈련자격 교육과정, 성과향상 자격 교육과정 3가지 교육과정을 중심으로 설명하였다.

<표 IV-1> ASTD CPLP 자격 관련 교육영역

영역	자격내용
1	ASTD 학습역량자격 교육과정
2	훈련자격 교육과정
3	성과향상자격 교육과정
4	학습측정평가 자격 교육과정
5	조직변화촉진 교육과정
6	학습 기능관리 자격 교육과정
7	조직지식관리 자격 교육과정
8	코칭자격 프로그램
9	커리어계획과 능력관리 자격 교육과정

첫째, ASTD 학습역량 자격 교육과정은 성과 기반 훈련을 디자인하고, 프로그램을 개발할 때 경쟁우위를 잡하기 위한 워크숍으로 학습을 설계하기 위해 수행 향상 접근법(performance improvement approach)을 따르며, 수행 분석, 요구 평가, 과업 분석과 ASTD의 독자적인 템플릿을 이용한 코스 디자인 실제 등에 대해서 학습하는 것이다. 주요한 학습내용은 ASTD 역량 모델에 의해 정의되는 주요한 활동과 지식에 근거하며, 참가자들은 교육생 가이드, 교사 가이드 등과 조직의 비즈니스 목표와 직접적으로 관련이 되어 있는 필수적인 요소들을 디자인하는 방법들을 숙달하는 것이다. 뿐만 아니라 참가자들은 워크숍을 통해 배운 과정들을 종합하는 워크숍을 통해 전 과정 동안 배운 것을 적용해볼 수 있는 기회를 갖게 된다. 참가대상은 교수시스템 분야에 관한 경험이 없는 전문가 또는 HPI의 원리를 그들의 과정 설계에 적용하기를 원하는 전문가들을 위해 설계되었다. 교육기간은 대략 3일로 이루어졌다.

둘째, 훈련자격 교육과정은 전문가들을 위한 훈련 교육과정이다. 전반적인 훈련 기능의 개괄과 실제에 대한 프로그램인 것이다. 본 교육과정은 결정적인 훈련 기술을 가지고 있는 새로운 훈련가들을 준비시키는 것이며, 역동적인 훈련을 수행하기 위한 최신의 기술을 경험이 많은 실무자들에게 소개하고 있다. ASTD 훈련 자격은 참가자들이 훈련을 수행하기 전, 과정 후에 무엇이 일어났는지에 초점을 맞추며, 훈련에 적합하지 않은 솔루션이 무엇인지를 알아보는 것에 초점을 두고 있다. 본 교육과정의 주된 참가대상은 새로운 학습자 또는 수업기술을 향상시키거나 학습이 작업 상황으로 변화하는 방법을 배울 필요가 있는 보충이 필요한 학습자이다.

셋째, 성과향상 자격 교육과정(HPI: Human Performance Improvement Certificate)은 HPI 주제에 대한 포괄적이고, 대상 특화 프로그램을 제공함. 자격 프로그램은 다음 다섯 가지 영역의 자격과정이 있다. 1) 작업장 직무능력향상 자격 프로그램, 2) 직무실행 분석 자격 프로그램, 3) 직무실행 향상 중재 측정 자격 프로그램, 4) 선택과 관리 중재 자격 프로그램, 5) 직무실행 향상으로 전환 자격 프로그램이다. HPI는 중요한 직무 실행 격차를 분석하고, 직무 실행에서 미래 향상을 위한 계획을 하고, 실행 격차를 막기 위한 윤리적으로 정당한 중재이면서도 비용-효과적인 설계를 개발하고, 중재를 실행하고, 재정적·비재정적 결과를 측정하기 위한 체계적인 과정이다. 참가대상은 경력이 있는 실무자; 조직 내에서 사원들의 수행을 향상시키는 책임이 있는 훈련, 인적 자원, 조직 개발의 사적·공적 부문 모두 포함하는 실무자이다.

나. 교육과정

첫째, ASTD 학습역량 자격 교육과정의 주요 내용은, 1) 수행/훈련 요구 분석 계획하고 실행하기, 2) 비즈니스 요구에 맞추어 훈련 설계 창출하기, 3) 조직의 제한 안에서 효과적인 교수 훈련 프로그램 개발하기로 이루어져 있다.

<표 IV-2> ASTD의 학습역량 자격 교육과정

일차	교육영역	주요 교육내용
1일차	수행/훈련 요구 분석 계획하고 실행하기	<ul style="list-style-type: none"> - ADDIE 모델의 주요한 요소 파악하기 - HPI 모델의 주요 구성요소 인식하기 - 체계적 과정을 적용하여 분석 설계 - 요구 평가 인터뷰 분석하고 실행하기 - 프로그램실행, 예산, 소요시간을 고려한 조직의 제한 요소 파악하기 - 그룹 인터뷰 참가하기 - 작업 관찰 자료 분석하기 - 평가 계획 만들어내기 - 템플릿을 이용하여 분석 보고 준비하기
2일차	비즈니스 요구에 맞추어 훈련 설계 창출하기	<ul style="list-style-type: none"> - 비즈니스 목표에 조응한 주요한 내용과 과정 목표 설정하기 - 직무 분석 요약하고 실행하기 - 인간의 인지심리적 과정 적용하여, 훈련에 텍스트, 비주얼, 오디오의 사용을 통해 증거 확보하기 - 템플릿 사용하여 자료 설계 준비하기 - 교수 프로젝트를 위한 블렌디드 어프로치 정의를 위한 자료 분석하고 모으기
3일차	조직의 제한 안에서 효과적인 교수 훈련 프로그램 개발하기	<ul style="list-style-type: none"> - 교육생 가이드, 교수자 가이드와 슬라이드를 위한 설계명 세서를 가지고 학습 패키지 만들기 - 교수 학습 목표의 습득 측정을 위한 유효한 테스트 아이템 만들기

둘째, 훈련자격 교육과정의 교육목표는, 1) 무엇이, 누가 그리고 어떻게 훈련을 할 것인지에 대한 요구를 확인하고 결정, 2) 효과적인 학습 목표 작성, 3) 성인 학습 개념을 적용하고, 지지적 환경을 만들고, 재고물품을 고객 수요화, 4) 훈련 활동과 강의를 대신할 활동, 다른 학습 요구를 위한 전략, 효과적인 질문 기술사용, 5) 참여자들의 훈련 세션을 위해 적절하게 준비할 수 있으며, 학습을 촉진하기 위한 참가자 준비, 6) 모든 배경과 학습 스타일-누가 학습을 이해하고 있으며, 어떻게 도전적인 참가자에 대처할 수 있는지에 대한-을 가진 참가자들을 모두 격려·관리, 7) 시청각과 배포자료를 사용하는

것을 포함하여 훈련 프로그램을 촉진·표현, 8) 다양한 방법을 다른 수준에서 사용한 것을 평가하는 것이다.

둘째, 훈련자격 교육과정은 아카데미한 이론이 아니라 실제적이며, 현실을 기반으로 하는 내용이다. 본 과정 이수 후 참가자는 다음과 같은 일들을 수행할 수 있다. 1) 학습자에 초점을 맞춘 훈련 수행과 학습의 작업장으로서의 이행이 효과적으로 이루어지기 위한 준비, 2) 학습자에 초점을 맞춘 솔루션을 이해하고, 솔루션과 과정 목표를 어떻게 조율할 것인지를 학습, 3) 학습 환경과 참가자를 관리, 4) 다른 성인 학습 스타일을 이해, 5) 다양한 평가 기술을 활용하게 된다. 셋째, 성과향상 자격 교육과정은 작업장 직무 능력 향상 자격 프로그램, 직무실행 분석 자격 프로그램, 직무실행 향상 중재 평가 자격 프로그램, 선택과 관리 중재 자격 프로그램, 직무실행 향상으로 전환 자격 프로그램으로 이루어져 있다.

<표 IV-3> ASTD의 성과향상 자격 교육과정

주차	교육영역	주요 교육내용
1주차	작업장 직무 능력 향상 자격 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> - HPI의 주요한 이론과 기원을 묘사 - HPI 과정에서 단계들 사이의 관계를 설명 - 수행 차이와 그것의 근본적인 원인을 결정하기 위한 분석 모델을 실험하고 적용 - 개입의 영향을 평가하기 위한 과정을 설명 - 수행 차이의 근본적 원인을 규명하는 개입을 선택하기 위한 전략을 개발 - 수행컨설턴트에 의해 개입된 표준적인 관계와 실제들을 확인
2주차	직무실행 분석 자격 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> - 분석과 조직을 조율하기 - 핵심 실무자와 조직의 결과 사이의 관계 묘사하기 - 실행 결괏값을 묘사하기 위해 성취기반 용어 사용하기 - 주주들의 요구와 실제적 조직 목표를 위한 솔루션을 조화 시키기 - 인터뷰 수행하기, 자료 리뷰, 관찰을 위한 직무의 주요한 성취 영역 설정

<표 계속>

주차	교육영역	주요 교육내용
3주차	직무실행 향상 중재 평가 자격 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> - 실행 결과로부터 비즈니스 결과 구별하기 - 만족, 학습, 실행과 결과를 측정하기 위한 결정하기 - 계약을 하기 위한 만남을 수행하기 - 프로젝트 평가할 때 표준화된 체크리스트 사용하기 - 비용/이익의 아이템 정의하기 - 무형 자산 측정하기 위한 방법 선택하기 - 평가 보고서 작성하기
	선택과 관리 중재 자격 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> - 중재의 비용, 이익, 잠재적 가치에 대한 의사소통하기 - 고객 니즈에 조응하기 위한 중재의 실행 관리하기 - 필요할 때 조정과 실행의 과정을 조정하기
4주차	직무실행 향상으로 전환 자격 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> - HPI를 위한 전환을 만들기 위한 참가자의 동기 진술하기 - 실행 컨설턴트로서 정확하고 신속한 역할 설정하기 - 생산과 서비스의 잠재적 성과 향상 정의하기 - 성과 향상 노력의 미션, 비전, 주요한 원리, 목적 정의하기 - 가장 적절한 성과 향상 조직 구조 정의하기 - 주요한 주제를 위한 이행 계획 설명하기

다. 시사점

미국 산업교육학회에서 제시한 역량모델을 기반으로 한 9개 과정은 전문가들이 자신에게 부족한 역량을 선택하여 이를 선택적으로 학습하고, 역량을 양성할 수 있는 장점이 있다. 과정이 수평적으로 구성되어, 몇 개의 과정을 수강하면 당해 분야의 전문가로 인정받을 수 있다. 그러나 경영전략, 재무 등에 관련된 과정은 포함되어 있지 않으며, 학습과 관련된 훈련성과 측정, ROI기술, 훈련프로그램개발 등 HRD와 관련된 과정들이 ASTD 세미나의 대부분을 차지하고 있다. HRD에 관련된 주요한 이슈들에 대해 집중적으로 학습하고, 전문가가 될 수 있는 장점이 있다. 특히 오랜 자료 축적과 연수를 통해 성인교육 전문가를 양성한 ASTD의 노하우를 습득할 수 있다는 장점이 있다.

2. 미국 SHRM의 전문가 양성과정⁶⁾

가. 개요

미국 인사관리학회(SHRM: Society for Human Resource Management)의 SHRM 학습 시스템(SHRM Learning System)은 포괄적인 훈련 프로그램으로서 인적자원의 전문가를 준비하기 위해서 또는 인적자원 자격시험의 상급 전문가를 준비하기 위한 프로그램이다. SHRM 학습시스템은 네 가지의 독특한 학습 선택권: 자기주도 개별학습, 기업, 대학학습과정 그리고 SHRM 자격 준비 과정을 제공한다. 첫째, 모든 학습 유형에 맞도록 고안된 SHRM 학습 시스템은 효율성을 강화하기 위해 프린트된 워크북, 학습 소프트웨어, 웹 기반 도구를 제공한다. 둘째, 개별 자기주도 프로그램으로서 독립적으로 일하는 것을 선호하는 개인을 위해 고안된 것으로 본 포맷은 유연성의 이익을 제공한다. 셋째, 기업 프로그램으로 조직 내 다양한 지원자들이 자기 주도적이건 교수 주도적 접근이건 간에 할인된 가격으로 훈련할 수 있는 포맷을 제공한다. 넷째, 자기주도적인 교육과정으로 개별 고용인들을 위한 다양한 키트 구입. 집에서 도는 작업장에서 PC로 공부할 수 있는 유연성을 제공한다.

나. 교육과정

SHRM의 교육과정은 총 6모듈로 구성되어 있다. 첫째, 전략적 경영 모듈로서, 조직에서 인적자원의 역할, 전략 계획 과정, 외적 환경 조사, 조직 구조와 내부 HR 파트너들, 인적자원 효과성 측정, 인적자원에 영향을 주는 윤리적 이슈들, 인적자원과 입법 환경 등을 학습하게 된다. 둘째, 작업장 계획과 고용 모듈로서, 고용자 권리에 영향을 주는 주요한 법안, 사생활과 소비자 보호에 영향을 주는 주요 법안, 동등한 고용 기회/차별시정 조치, 작업장 성 차

6) SHRM의 전문가 양성과정은 한국직업능력개발원의 『혁신주도형 HRD 전문가 육성 프로그램 개발』(이정택·이성·박동, 2006)을 참고하여 재작성되었다.

별과 회통, 보직자 임명, 업무 분석과 자료정리, 모집, 융통성 있는 보직 배정, 선택, 고용 실전연습, 이직, 사원실적관리 등을 학습하게 된다. 셋째, 인적자원개발 모듈로서 주요 입법, 인적자원개발과 조직, 성인학습과 동기, 인적자원개발 요구 측정, 인적자원개발 프로그램 디자인과 개발, 인적자원개발 프로그램 수행, 인적자원개발 효과성 측정, 경력개발, 리더들의 개발, 조직 개발 이니셔티브, 업무수행 경영 등을 학습하게 된다.

넷째, 보상과 특전 모듈로서 주요 입법, 총체적 보상과 조직의 전략적 초점, 지불관리, 보상체계, 특전 프로그램 소개, 정부에 의해 위임된 특혜, 임의적 보험급부, 국제고용자를 위한 보상과 특전 프로그램, 총체적 보상 체계 측정하기와 고용자와 의사소통하기 등을 학습하게 된다. 다섯째, 고용인과 노동관계 모듈로서, 고용인과 노동관계에 영향을 주는 주요 입법, 고용인 관계와 조직 문화, 고용인 몰입전략, 긍정적 고용인 관계, 작업규칙, 법, 입법과 조직정책의 효과적 커뮤니케이션, 형식적 불평 해결과 훈련 등을 학습하게 된다. 여섯째, 직업 건강, 안전과 보안 모듈로서, 주요 입법, 건강, 안전, 보안 등을 학습하게 된다.

<표 IV-4> SHRM의 인사관리 전문가 교육과정

모듈	교육영역	주요 교육내용
1모듈	전략적 경영	<ul style="list-style-type: none"> - 조직에서 인적자원의 역할 - 전략 계획 과정 - 외적 환경 조사 - 조직 구조와 내부 HR 파트너들 - 인적자원 효과성 측정 - 인적자원에 영향을 주는 윤리적 이슈들 - 인적자원과 입법 환경
2모듈	작업장 계획과 고용	<ul style="list-style-type: none"> - 고용자 권리에 영향을 주는 주요한 법안 - 사생활과 소비자 보호에 영향을 주는 주요 법안 - 동등한 고용 기회/차별시정 조치 - 작업장 성 차별과 회통 - 보직자 임명 - 업무 분석과 자료정리

<표 계속>

모듈	교육영역	주요 교육내용
2모듈	작업장 계획과 고용	<ul style="list-style-type: none"> - 모집 - 융통성 있는 보직 배정 - 선택 - 고용 실전연습 - 이직 - 사원실적관리
3모듈	인적자원개발	<ul style="list-style-type: none"> - 주요 입법 - 인적자원개발과 조직 - 성인학습과 동기 - 인적자원개발 요구 측정 - 인적자원개발 프로그램 디자인과 개발 - 인적자원개발 프로그램 수행 - 인적자원개발 효과성 측정 - 경력개발 - 리더들의 개발 - 조직 개발 이니셔티브 - 업무수행 경영
4모듈	보상과 특전	<ul style="list-style-type: none"> - 주요 입법 - 총체적 보상과 조직의 전략적 초점 - 지불관리 - 보상체계 - 특전 프로그램 소개 - 정부에 의해 위임된 특혜 - 임의적 보험급부 - 국제고용자를 위한 보상과 특전 프로그램 - 총체적 보상 체계 측정하기와 고용자와 의사소통하기
5모듈	고용인과 노동관계	<ul style="list-style-type: none"> - 고용인과 노동관계에 영향을 주는 주요 입법 - 고용인 관계와 조직 문화 - 고용인 몰입전략 - 긍정적 고용인 관계 - 작업규칙 - 법, 입법과 조직 정책의 효과적 커뮤니케이션 - 형식적 불평 해결과 훈련
6모듈	직업 건강, 안전과 보안	<ul style="list-style-type: none"> - 주요 입법 - 건강 - 안전 - 보안

다. 시사점

SHRM 학습시스템은 과정 간 심화의 정도에 차이가 있으며, 대부분의 과정이 다음과 같은 전략적 경영, 작업장 계획과 고용, 인적자원개발, 보상과 특전, 고용인과 노동관계, 직업건강, 안전과 보안 등 비즈니스와 관련된 대부분의 이슈를 다루고 있다. 성인교육 전문가로서의 역량 외에도 경영환경, 노동관계, 비즈니스 이슈 등을 다루고 있는 것은 HRD 전문가로서 다양한 현장들을 체험하고 과정들을 설계하는데 큰 도움을 줄 것으로 기대된다. 그러나 인적자원개발 측면보다는 오히려 인사관리 측면을 강조하는 경향이 있어 HRD 전문가를 위한 표준화된 교육과정 개발 시에는 기초 선행과목 등으로 활용하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

3. 미국 테네시 성인교육 전문가 교육과정

가. 개요

테네시 성인교육 전문가 교육과정은 1998년 미국 노동부(Dept. of Labor)에 의해 제정된 Workforce Investment Act에 의해 성인교육에 대한 관심이 증가하기 이전부터 성인교육에 관심을 가져온 곳이다. 이 법의 제정 결과 테네시는 기업, 교육, 노동, 커뮤니티 기반의 조직, 경력개발 센터들의 대표로 구성된 지역 위원회에 의해서 관리되는 Local Workforce Investment Areas를 만들어 냈다. 문해교육 및 종합교육개발 등 다양한 성인교육과정을 실시하고 있다. 그 중 성인교육 전문가 교육과정은 다음 교육과정에서 자세히 다룬다.

나. 교육과정

테네시 성인교육센터 웹사이트(<http://aeonline.coe.utk.edu>)에서 제공하는 성인교육 프로그램은 강사(Instructor level)레벨 1·2·3으로 분류하여 각 단계에 맞는 프로그램 및 자료를 제공하고 있다.

<표 IV-5> 테네시 성인교육 교사 교과과정

단계	내용
성인교육 교사 레벨 I	<p>교수적 접근들 (레벨 I 읽기 자료집) 레벨 I 교사의 교수 PD(professional development) 추구를 위한 선언 수업 계획안 관찰 평가/계획 양식 PD 후속 형식/ PD 기획</p>
성인교육 교사 레벨 II	<p>교수적 접근들 (레벨 II 읽기 자료집) 레벨 II 화법/교수법 포트폴리오 평가 루브릭 PD 추구를 위한 선언, 이력서, PD 기획/ PD기획 후속 연구 나의 교수 계획 II 소개 사례 연구 기획 II 수업 기획에서의 실제적인 고려 ABE(Adult Basic Education)-GED(General Education Diploma) 수업 기획 체크리스트 ABE-GED 수업 기획/ ESOL 수업 기획 ESOL(English for speakers of Other Languages) 수업 기획 체크리스트 사례 연구 학생 평가/ 사례 연구 요약 형식 관찰 기획/평가 형식 저널, 포트폴리오 체크리스트</p>
성인교육 교사 레벨 III	<p>레벨 III 읽기 자료집/ 레벨 III 화법/교수법 자가 평가/ 포트폴리오 평가 루브릭 PD 추구를 위한 선언 교수 프랙티스에의 소개 자기 소개서 PD 계획/ PD 후속 평가 사례 연구 유닛 기획 III/ 사례 연구 요약 수업 기획을 위한 실제적 고려 사항 ABE-GED 수업 기획 체크리스트 ABE-GED 수업 기획 다양한 수준의 ABE-GED grid ESOL 수업 기획 체크리스트 ESOL 수업 기획 다양한 수준의 ESOL grid 학생 평가 형식/ 관찰 기획/평가 형식 저널, 포트폴리오 체크리스트</p>

다. 시사점

50여개의 주로 구성된 미국은 성인교육전문가 양성에 있어서도 주마다 다양한 방식으로 운영되고 있다. 개별 기관에 의해서 양성되는 성인교육전문가에서 기업에서 양성되는 전문가 그리고 대학을 통해서 양성되는 전문가 등 다양한 배경을 가진 성인교육전문가들이 존재한다.

그 중 테네시 주의 성인교육전문가 교육과정은 미국 노동부에서 성인교육에 관심을 가지기 전부터 성인교육에 관심을 가져왔고, 테네시 성인교육센터에 의해서 양성되는 성인교육전문가들이 존재한다는 점에서 차이를 보인다. 또한 일찍이 HRD 전문가의 교과과정을 수준별로 구성하여 단계가 높아질수록 심도깊은 교과과정을 경험할 수 있도록 구성되어 있다.

4. 캐나다의 성인교육 전문가 양성 학위과정

가. 개요

캐나다는 헌법에서 교육에 대한 권한과 책임을 주정부의 소관으로 위임하고 있다. 따라서 각 주마다 독립적인 교육 특성을 가지고 있으며, 각 주는 여러 개의 지역교육위가 지역 교육을 담당하고 있다(최돈민, 변종임, 이지혜, 이세정, 2003). 본 절에서 다루게 될 뉴펀드랜드(Newfoundland) 지역의 성인교사 교육을 주관하는 곳은 교육부와 Department of Youth Services and Post-Secondary Education이다. 성인교사 교육은 메모리얼 대학교(Memorial University-Newfoundland)의 성인교사 교육 학위과정에서 이루어지며, 최소 2년간 성인교육을 경험한 학생들은 몇몇 수업이 면제된다.

나. 교육과정

성인교사 교육 디플로마 (Diploma in Adult Teacher Education)과정을 수

강함으로써 성인교사 또는 성인교사가 되고자 하는 학생들은 성인교사가 될 수 있는 자격을 갖는다. 다음은 성인교사 교육 디플로마 프로그램을 수강하기 위해 지원자들이 충족시켜야 할 조건이다⁷⁾.

첫째, 메모리얼 대학의 입학 허가를 받은 자, 둘째, 교육학과 교수진으로부터 입학허가를 받은 자, 또는 학부학생서비스(Office of Undergraduate Student Services)에 의해 승인을 받은 자는 본 과정을 수강할 수 있다. 그리고 성인교사 교육 디플로마를 취득하기 위해서는 학생들은 다음의 교육학 관련 과목을 30학점 이상 이수하여야 한다. 관련 과목(2710, 2800, 2801, 2803, 2806, 2730 또는 3430, 3440, 4450, 그리고 3280, 3210, 3801. 중 두 개 강의)은 아래 표에서 제시된다. 성인교육사 학위증(Diploma in Adult Teacher Education)을 취득하기 위해서는 최소한 21학점이 요구되며, 본 대학에서 과정을 마쳐야 한다.

앞서 언급한 과목 중 최대 9학점은 프로그램이나 학부과정에 입학하기 전에 미리 선수 학습되어야 하며, 선수 과목인 9학점은 성인교육사 학위증(Diploma in Adult Teacher Education)에 관련된 학점으로 인정된다. 성인교육사 학위 프로그램의 학생들은 학부 학생 서비스(Office of Undergraduate Student Services)에 의해 승인을 받아야 한다.

<표 IV-6> 성인교사 교육 디플로마 교과과정

코스 번호 및 코스명	코스 설명
2710 중등과정 후 교육에서 교과과정 조직과 개발	교육 유니트에서 개념의 정의를 위한 과정의 개발에 대한 조사 과업의 분석과 관련된 역량의 규명, 자원 유니트의 개발 ※학점은 2710 또는 2711 과정 중 하나에 부여된다. (참고 2711: 기술교육(Technology Education)에서 교과과정 조직과 개발은 기술교육과정의 개발, 구조 그리고 조직에 대한 지역적, 전 세계적 조사 교수설계의 응용과 교수 전략을 통한 문제해결 기술교육 연구실에서 자원의 경영 교육을 위한 자원 유니트의 개발)

<표 계속>

7) 출처는 메모리얼 대학의 성인교사 교육과정에 대한 상세한 설명을 참고하였다.
<http://www.mun.ca/regoff/calendar/sectionNo=EDUC-0415>

코스 번호 및 코스명	코스 설명
2800 성인교육 개요	성인교육운동의 역사에 대한 리뷰 성인교육/훈련에서 사적/공적 자원의 투자를 위한 이론적 근거 성인교육과 관련된 현재 교육철학에 대한 조사
2801 학습자로서의 성인	능력, 태도, 관심, 기술 그리고 사회적 역할에 있어서 성인들 사이의 차이에 따른 교수전략의 차별화와 성인 프로그램을 위한 합의 조사
2803 성인개발의 교육적 측면	초기 성인기에서 중년기, 장년기에 이르기까지 성인 발달의 교육적 측면에 대한 조사
2806 성인교육사회학	성인학습의 사회적 맥락에 대한 탐구 특별한 사회적 요소들(예를 들어 성별, 나이, 직업 구조 등)와 성인교육 프로그램에 대한 요구 사이의 상호관계에 대한 연구 사회의 그러한 프로그램의 잠재적 효과와 커뮤니티 개발 관련 연구 사회의 변화가 주어졌을 때 그것이 삶의 방식으로서 교육과 어떻게 관련되는지에 대한 특별한 강조
2730 중등과정 후 교육에서 일반 교수법	정신운동과 인지 기술을 교육하는 방법에 대한 소개 개인과 집단 교수를 위한 적절한 교수법의 선택 Laboratory 조직하기와 shop instruction 교육 경영의 원리
3430 일반 성인교수법	성인교육의 다양한 과정에 대한 연구 토론 그룹, 사례 연구, 개인과 집단 발견 역할 놀이, 시뮬레이션 실습, 액션 리서치, 보고서 쓰기와 강의
3440 성인교육프로그램의 조직과 행정	성인교육 준비를 위한 대안적인 지리적 방법 조사하기 성인 교육 기능 내부 법적인 틀
4450 성인교육의 실제	성인교육의 이론과 원리를 학생들이 실행하기 위한 on-the-job 감독 활동 계획하기
3280 교육적 평가	목표의 개발에 초점을 둔 교육적 평가의 다양한 범주에 대한 연구 교사에 의해 만들어진 형식적 테스트의 사용과 구축에 대한 연구 정보 평가 기술의 사용에 대한 연구 지속적인 평가와 평가 자료의 해석과 활용 기술에 대한 연구 표준을 기반으로 한 측정, 평가에서 재현되고 있는 트렌드에 대한 연구
3210 지도 서비스를 위한 소개	역사, 목적, 기본적 개념과 원리 그리고 서비스에 대한 특별한 강조를 하는 현대 학교에서의 지도 서비스에 대한 소개 학생들은 상담의 특성, 학교 환경에서의 효과적인 대인관계의 개발의 방법, 학교 상담사와 지도 서비스의 준비에서 다른 교육부서 사람들의 역할에 대해 소개받음
3801 교육 미디어 I	시청각 의사소통에 사용되는 시청각 도구에 대한 소개, 교수 매체의 교수 매체에 대한 장소에 적합한 개발 그리고 교육을 위한 컴퓨터의 활용에 대한 소개 두 시간 동안의 연구실의 활동이 수업 첫 시간 후 이루어짐

다. 시사점

캐나다의 경우 성인교육 전문가 교육과정은 독일과 마찬가지로 대학교육을 중심으로 하여 구성되어 있다. 대학의 교과과정을 중심으로 구성되어 있기 때문에 실습 또는 실제적인 성인교육전문가로서 활용할 수 있는 교과과정보다는 이론 및 철학적 배경이 강한 교과과정으로 구성되어 있다.

이에 반해 학교를 통해 학위가 수여되기 때문에 성인교육 전문가의 양성 과정의 질관리와 자격과정의 관리가 협회 또는 기관에 의해서 양성되는 전문가보다는 높을 것으로 예상된다.

제2절 유럽의 HRD 전문가 양성 교육과정

1. 영국 평생교육 전문가 양성과정

가. 개요

영국에서는 기존에 몇몇 대학을 중심으로 초보자, 중급자, 자격증의 세 단계로 성인 및 계속교육 교사 자격을 부여하던 방식과 달리 국가적이고 총체적인 양성 방법 모색 중이다. 영국은 2004년 DfES(Department for Education and Skills)의 미래를 향한 우리 교사의 개혁("Equipping our Teachers for the Future: Reforming initial teacher training for the learning and skills sector")를 통하여 평생교육 분야의 교사, 튜터, 훈련가 역할을 살펴보고 새로운 기준과 자격을 개발을 통한 전문성 증진을 위한 제안하였다(Lifelong Learning UK, 2007).

영국에서는 평생교육분야의 평생교육전문가 양성을 위하여 자격기준인 "Developing qualifications for teachers, tutors, and trainers in the lifelong

learning sector in England”를 제안하였다. 여기서는 교사를 전임 교사와 준교사로 구분지어 역할을 상세히 분류하고 있으며, 역할에 따른 교사 자격 프레임워크를 제안하였다. 현재 영국의 자격교육과정 위원회(QCA: Qualifications and Curriculum Authority)에 의해 채택되고 자격 인정받는 방향으로 진행 중인데, 자격증 부여 방안을 두 가지(Level 3, Level 4)로 나누어 제안하고 하였고 학위과정인 Level 5를 함께 제시하였다.

나. 교육과정

양성 교육과정의 교육목표는 평생교육 영역에서의 평생교육교사 역할에 대해 성찰하고 새로운 기준 및 자격을 개발함으로써 교사, 강사, 훈련가의 전문성에 기여하고자 하는 것이다. 구체적인 교육과정은 Level 3, 4, 5로 나누어 제공되고 있다. Level 3과 4는 필수과목 18학점과 선택과목 15학점으로 구성되어 있고 Level 5는 필수과목 90학점과 선택과목 15학점을 제안하였다. Level 3와 4의 필수과목은 평생교육영역에서 교수법 준비(Preparing to teach in the lifelong learning sector), 학습 계획하기(Planning and enabling learning), 평가원리와 실제(Principles and practice of assessment)가 있다. Level 5의 필수과목들에는 평생교육영역에서 교수법 준비(Preparing to teach in the lifelong learning sector), 학습 계획하기(Planning and enabling learning), 평가원리와 실제(Principles and practice of assessment), 학습 계획하기 이론과 원리(Theories and principles for planning and enabling learning), 지속적인 개인과 경력개발(Continuing personal and professional development), 교육과정 설계(Curriculum design for inclusive practice), 광범위한 경력 개발 실제(Wider professional practice)이다.

<표 IV-7> 영국의 평생교육전문가 교육과정

분야	필수/선택	과목
5급	필수과목	평생교육영역에서 교수법 준비, 학습 계획하기, 평가원리와 실제, 학습 계획하기 이론과 원리, 지속적인 개인과 경력개발, 교육과정 설계, 광범위한 경력 개발 실제
	선택과목	15학점
3,4급	필수과목	평생교육영역에서 교수법 준비, 학습 계획하기, 평가원리와 실제
	선택과목	15학점

다. 시사점

영국의 평생교육전문가 양성 교육과정은 구체적인 자격기준을 토대로 교사의 자격과 학위 과정을 연계하고 있다는 점이 중요한 특징이다. 이러한 자격기준을 국가 수준에서 관리하고 대학의 학위과정으로 연결시켜 초·중등학교 수준의 교사와 동일한 수준의 자질, 능력, 품성을 요구할 수 있도록 한 것이 중요한 특징 중에 하나이다. 이러한 역량을 3, 4, 5급 수준으로 다시 세분화하여 분야별로 필수 및 선택과목들을 제시한 것도 중요한 특징 중에 하나라고 할 수 있다. 다른 평생교육전문가 양성과정과 달리 경력개발에 관련된 교과목들을 편성하여 지속적인 재교육이 이루어지도록 한 것도 중요한 특징이라고 할 수 있다.

3. 독일의 성인교육 전문가 양성과정

가. 개요

독일의 성인교육 전문가 양성과정은 대학의 학위 과정 중심의 성인 및 계속교육 교사 양성 과정이다. 또 대학교와 교원양성대학에서 학위과정을 두고 있고 고등학교 졸업하고 곧바로 사회교육학 전공하거나 제2의 고등교육과정 및 보충과정을 거쳐 양성되기도 한다. 첫째, 대학양성과정의 경우 8학기(학

부), 6주 실습(4~6학기 사이), 6개월 실습(8학기 마친 후)으로 구성되어 있다. 프로그램 기획하여 실제 적용, 기관 조직, 운영 및 홍보활동까지 경험할 수 있다. 둘째, 단기양성과정의 경우 보충교육과정 (2학기 전일제 혹은 4학기 시간제 과정)으로 1/2 출석, 1/2 자율학습 방법으로 운영되고 있으며 졸업논문, 전공, 선택, 필수과목으로 이루어져 있다. 셋째, 성인교육 교사 과정으로 강의하는 전임의 계속교육담당자 양성 과정으로서 졸업 시험을 치르게 되어 있다.

나. 교육과정

독일의 성인교육 전문가 교육과정은 주로 대학에서 이루어지고 있는데 구체적인 교육내용으로는 연구영역과 필수과목으로 나뉘어 운영되고 있는 점이 특징이다. 첫째, 연구영역의 경우 성인교육의 이론적 기초, 성인교육시설 및 조직론, 유럽의 성인교육사, 국제적이고 다문화적인 성인교육: 외국의 학습 환경과 의사소통, 참석자 집단과 개인영역을 위한 성인교육, 교육적인 노인학 등이다. 둘째, 필수과목의 경우, 이론적이고 추상적인 여러 수준의 광범위한 기초지식, 전문영역의 목적 연구, 관통하는 능력, 폭넓은 기초학습을 확실하게 할 수 있는 실습과 방법론적인 지식, 태도에 도움이 되는 성인교육 등을 가르치고 있다.

<표 IV-8> 독일의 성인교육 전문가 교육과정

영역	교육내용
연구영역	성인교육의 이론적 기초, 성인교육시설 및 조직론, 유럽의 성인교육사, 국제적이고 다문화적인 성인교육: 외국의 학습 환경과 의사소통, 참석자 집단과 개인영역을 위한 성인교육, 교육적인 노인학
필수과목	<ul style="list-style-type: none"> - 이론적이고 추상적인 여러 수준의 광범위한 기초지식: 성인교육시설의 역사, 비교학적인 분석에 있어서의 교수학적인 개념 - 전문영역의 목적 연구: 집단 목표를 달성하기 위한 전문연구 - 관통하는 능력: 계속교육 시설에서 얻은 지식의 주요부분을 분배하는 능력, 새 질문에 대한 지식획득을 공급할 수 있는 능력 - 폭넓은 기초학습을 확실하게 할 수 있는 실습과 방법론적인 지식: 토론 조정자로서의 능력 - 태도에 도움이 되는 성인교육: 다른 문화 간의 대화를 위한 능력 배양

다. 시사점

독일의 성인교육 전문가 교육과정의 특징은 이론적이고 추상적인 여러 수준의 광범위한 기초지식들을 강조하고 있는 점이다. 이를 필수과목들로 지정하여 학습자가 반드시 알아야 할 교육내용을 전달하는데 초점을 맞추고 있다. 이 외에도 폭넓은 기초학습을 강조하여 실습을 병행하도록 한 점이나 타 문화권과의 의사소통 채널 확보와 방법들을 교육과정에 편성한 점이 중요한 특징이라고 할 수 있다. 또 노인과 같이 특정한 대상들을 가르치고 개발할 수 있는 과목들을 편성한 것도 중요한 특징이다. 끝으로 평생교육전문가의 유형을 평생교육전문가 학위과정, 단기양성과정, 재교육 과정 등으로 나뉘 학습자 특성에 맞는 교육을 제공하는 것도 중요한 특징이라고 할 수 있다.

제3절 요약 및 시사점

미국, 영국, 독일, 등 해외에서 실시되고 있는 HRD 전문가 과정의 목표, 교육내용 및 교과목, 이수체제, 운영주체 및 방법이다.

<표 IV-9> 미국, 영국, 독일의 HRD 전문가 양성과정의 목표, 교육내용, 운영 방법, 자격유무

	양성 교육과정	교육과정의 목표	교육내용 및 교과목 이수체제	운영기관 및 방법	자격 유무 및 학위 연계
영국	평생교육 전문가	- 평생교육 영역에서 의 성인교육교사 역할에 대해 성찰하 고 새로운 기준 및 자격을 개발	- Level 3, 4급 - Level 5급	- 영국 교육기술부의 위탁 Lifelong Learning UK (LLUK) 연구 및 추진	- 자격 교육 과정 위원회

<표 계속>

	양성 교육과정	교육과정의 목표	교육내용 및 교과목 이수체제	운영기관 및 방법	자격 유무 및 학위 연계
독일	성인교육 교사	- 성인 계속교육 분야에서 종사할 전문적인 사람들을 양성	- 대학양성과정 - 단기양성과정	- 일반대학 양성과정 (8학기, 6개월 실습) - 단기양성과정(2학기 전일제 혹은 4학기 시간제 과정)	- 학위 취득
미국	학습수행 전문가	- HRD 담당자가 성과 기반 훈련을 디자인 하고, 프로그램을 개발할 때 경쟁우위를 점하기 위한 역량을 증진시키는 것	- 9가지의 전문적인 역량과정	- ASTD가 인증하는 교육훈련 기관 - 양성과정 (3일) - 온라인 교육기관 자체 운영	- 학습수행 전문가 자격제도 CPLP
	전략적인 사전문가	- 인적자원의 전문가 준비/ 인적자원 자격시험 상급 전문가 준비 프로그램 제공	- 경영, 고용, 인적자원개발, 노사관계, 안전과 보안 등	- 미국 인사관리학회 - 양성과정(12주)	- HR 자격증 - SPHR 자격증

<표 IV-10> 미국, 영국, 독일의 평생교육사 양성 교육과정의 시사점

	양성 교육과정	시사점
미국	학습수행전문가	- HRD 담당자가 성과 기반 훈련을 디자인하고, 프로그램을 개발할 때 경쟁우위를 점하기 위한 역량을 증진시키는 것 - HRD에 관련된 주요한 이슈들에 대해 집중적으로 학습하고, 전문가가 될 수 있음 - 오랜 자료 축적과 연수를 통해 성인교육 전문가를 양성한 ASTD의 노하우를 습득
	전략적인사 전문가	- 다양한 현장들을 체험하고 과정들을 설계하도록 경영학적 이슈들을 제공 - 인적자원개발 측면보다는 오히려 인사관리 측면을 강조하는 경향이 있어 평생교육 전문가를 위한 표준화된 교육과정 개발 시에는 기초 선행과목 등으로 활용하는 것이 바람직
영국	평생교육 전문가	- 평생교육 영역에서의 성인교육교사 역할에 대한 성찰과 새로운 기준 및 자격 개발 - 역량을 3, 4, 5급 수준으로 다시 세분화하여 분야별로 필수 및 선택과목들을 제시
독일	성인교육교사	- 성인 계속교육 분야에서 종사할 전문적인 사람들을 양성 - 이론적이고 추상적인 여러 수준의 광범위한 기초지식들을 강조 - 성인교육교사의 유형을 성인교육교사 학위과정, 단기양성과정, 재교육 과정 등으로 나눠 학습자 특성에 맞는 교육을 제공

제 5 장

EU와 덴마크의 성인교육 전문가 양성과정 분석

제1절 EU의 성인교육 전문가 양성과정

EU는 국가주도의 평생학습 전문가 양성 프로그램을 중심으로 프로그램을 운영하고 있다. 이는 유럽의 높은 평생학습율과 관련이 있는 것으로 북미는 기업 전문협회 차원에서 HRD 전문가를 양성하는 것과 달리 국가 차원에서 평생교육 전문가를 양성한다는 두드러진 차이점이 있었다.

1. TEACH 양성과정 개요

EU(European Union)의 교육위원회(Education Commission)에서는 유럽 내의 다양한 국가들의 성인교육교사 양성 과정을 종합하여 TEACH(Teaching Adult Educators in Continuing and Higher Education Framework) 교육과정을 개발하였다. TEACH는 전문적인 성인교육교사를 양성하기 위한 과정으로서 교육학학사 학위과정(Bachelor's Degree in Education)과 교육학학사 학위과정 내에 대안적인 전문교과과정(Alternative speciality curriculum in adult education)의 두 가지 양성과정을 병행해서 실시하고 있다. 먼저 교육학학사 학위과정의 경우, 성인교육교사들에게 필수적인 성인교육에 관한 핵

심 지식을 전달하고 성인교육에 관한 흥미 증진 및 성인교육 영역 석사 학위를 추구하는 학습자들을 독려하는 과정이다.

성인교육 네 가지 하위 모듈 성인교육 기초, 성인교육 강의, 성인교육 대상 그룹, 성인교육 시스템(Systems of Adult Education)은 필수이며, 120시간(4모듈×30시간)에 해당하는 120 ECTS(European Credit Transfer System) 학점으로 인정된다. 재학 기간 동안 실무를 담당하거나 취업을 할 의무는 없다. 교육학학사 교육과정에 등록한 학습자들은 성인교육 모듈을 4 혹은 5번째 학기에 마치게 된다.

대안적인 전문교과과정의 경우 성인교육 기관, 성인 상담이나 직업 상담 서비스를 제공하는 기관, 또는 성인학습 발달을 지원하는 역할을 하는 비정부기구에서 일하기 위해 필요한 실제적 이론적 지식을 학생들에게 제공하는 것이다. 또, 국제적인 프로젝트를 포함하여 교육 프로젝트 매니지먼트의 영역에서 학생들의 역량을 발달시키고 다양한 사회적 집단에서 학생들이 효과적 인 학습의 촉진자가 되는 것을 돕기 위함이다.

2. TEACH 양성과정의 교육과정

교육학학사 교육과정의 교육목표는, 1) 교육학, 사회학, 심리학에 관한 일반 기초지식 습득, 2) 각기 다른 삶의 단계에서 학습이 사회문화적 맥락과 어떻게 관련이 있는지 이해, 3) 성인교육의 특수한 특징을 이해, 4) 실제적인 커뮤니케이션과 강의 스킬을 획득함은 물론 나아가 지식과 실천 역량을 증진하고 스스로의 방법론적 도구를 개발, 5) 기초 직업적 스킬과 교육 기관 및 상담, 지도, 사회문제 예방, 성인교육 영역에서 일할 수 있는 자격을 획득하는 것이다. 교육과정은 4가지 세부 모듈과 하위 유니트(Unit)로 구성되어 있다. 4가지 세부 모듈은 성인교육 기초(Basics of Adult Education), 성인교육 강의(Didactics in Adult Education), 성인교육 대상 그룹(Target Groups in Adult Education), 성인교육 시스템(Systems of Adult Education)이다.

각각의 모듈의 내용에 대해 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 성인교육 기초

(Basics of Adult Education) 모듈에는, 1) 유니트 1: 성인교육 역사와 내용(History and Content of Adult Education), 2) 유니트 2: 성인교육의 철학적, 윤리적, 종교적 측면(Philosophical, Ethical and Religious Aspects of Adult Education), 3) 유니트 3: 성인교육의 이론적 기초(Theoretical Foundations of Adult Education)이 있다. 둘째, 성인교육 강의 모듈에는, 1) 유니트 1: 실험학습의 역사적 개요와 이론적 기초(Historical Overview and Theoretical Basics of Active Learning), 2) 유니트 2: 협동적 활동을 위한 Active Learning 모델과 학습 원칙(A Model of Active Learning and Learning Principles for Collaborative Action), 3) 유니트 3: TARP와 Active Learning: 학습 유형 스타터 키트(TARP and Active Learning: A Learning-Style Starter Kit), 4) 유니트 4: 실행 교수방법과 전략(Active Teaching Methods and Strategies)이 있다. 셋째, 성인교육 대상 그룹(Target Groups in Adult Education) 모듈과 성인교육 시스템(Systems of Adult Education) 모듈이 있다.

<표 V-1> TEACH의 교육학사학위 교육과정

회차	모듈	유니트
1회	성인교육 기초	성인교육 역사와 내용, 성인교육의 철학적, 윤리적, 종교적 측면, 성인교육의 이론적 기초
2회	성인교육 강의	실험학습의 역사적 개요와 이론적 기초, 협동적 활동을 위한 실천학습 모델과 학습 원칙, 학습 유형 스타터 키트, 실행 교수방법과 전략
3회	성인교육 대상 그룹	성인교육 대상 그룹
4회	성인교육 시스템	성인교육 시스템

대안적인 전문교과 교육과정 교육목표는, 1) 성인교육교사의 전문적인 개발 활동과 더 나아가 교육 경력을 조직, 2) 성인교육 이론, 성인 심리학뿐만 아니라 성인교육의 법적, 조직적, 방법적 환경에 이르기까지 다양한 분야에 정통, 3) EU의 교육정책에 대한 이해를 할 수 있게 되며, 성인교육 발달의 현재 트렌드를 이해, 4) 전문적 영감의 자원으로 사용되는 모범 사례의 예들에 친숙, 5) 다른 사회·직업집단의 교육적 요구를 진단하기 위해 필요한

기술을 획득하고, 다른 교육적 사회적 배경을 가진 다른 연령의 집단의 개인들을 위한 적합한 학습 포맷을 선택하기 위해 필요한 기술을 획득, 6) 진단적 요구와 학습자의 능력에 기반한 성인 학습 프로그램을 개발, 7) 주어진 타겟 그룹의 특수한 프로파일에 상응하는 구성 방법을 사용하여 교수과정을 수행, 8) 국제적 이니셔티브를 포함하여 교육활동을 디자인하고, 성인교육 활동을 운영하기 위해 필요한 기술을 습득, 9) 성인 학습을 촉진하고, 교육적 직업적 안내를 제공하는 것이다.

교육과정은 크게 2가지로 구성되어 있다. 첫째, 기본적인고 일반적인 주제로서 1) 일반교육학 분야(General education)- 철학, 사회학 입문, 교육조사 방법론, 기업 윤리, 외국어, 논리, 체육교육, 2) 기본교육 분야(Basic education)- 인간 발달의 기초, 교육사, 교육에 대한 이론적 접근, 일반 교육의 기초, 심리학 입문, 인간발달 심리학, 교육 사회학, 사회적 페다고지, 대인관계 워크숍, 3) 특수분야(Special fields)- 특수 교육, 사회 병리학, 임상 심리학, 정보 기술, 발성과 웅변 훈련 등이다. 둘째, 성인교육 분야(3년 학사 과정 코스)로서 세부 교과목으로는 성인교육 입문, 성인교육이론, EU의 성인교육(정책, 법, 재정), 국제·지역 성인교육학, 성인교육 기관, 성인 심리학, 현대 교수와 학습 문화, 성인교육 조사 방법론, 성인교육 경영, 성인교육 마케팅, 성인교육의 공공관계, 직업 오리엔테이션과 상담, HR 컨설팅, 교육 프로젝트의 경영과 계획 등이다.

<표 V-2> TEACH의 대안적인 전문교과 교육과정

분야	모듈	유니트
기본, 일반적인 주제	일반교육 분야	철학, 사회학 입문, 교육조사 방법론, 기업 윤리, 외국어, 논리, 체육교육
	기본교육 분야	인간 발달의 기초, 교육사, 교육에 대한 이론적 접근, 일반 교육의 기초, 심리학 입문, 인간발달 심리학, 교육 사회학, 사회적 페다고지, 대인관계 워크숍
	특수 분야	특수 교육, 사회 병리학, 임상 심리학, 정보 기술, 발성과 웅변 훈련
성인교육 분야	-	성인교육 입문, 성인교육이론, EU의 성인교육(정책, 법, 재정), 국제·지역 성인교육학, 성인교육 기관, 성인 심리학 등

3. 시사점

유럽연합의 TEACH 양성과정은 학위과정과 연계를 하고 있다는 점이 주요한 특징이다. 또 성인교육교사의 전문분야에 따라 양성 교육과정과 교과목들을 달리하고 있다는 점도 특징이다. 이는 성인교육교사의 활용 범위가 단순히 기업이나 산업체에 한정되어 있지 않고 시민이나 공공영역까지 확대가 될 수 있다는 점이라고 할 수 있다. 성인교육교사가 되기 위해서는 일반적인 교육분야(철학, 사회학, 기업윤리 등)의 기초적이고 초보적인 과정을 이수해야 한다는 점도 중요한 시사점이라고 할 수 있다. 이 외에도 ECTS (European Credit Transfer System)와 같이 교육과정 이수 시 유럽 전역에 걸쳐 그 학점을 인정받을 수 있는 시스템을 구축하여 다른 나라의 학위과정이나 자격과정에도 활용할 수 있다는 점도 중요한 시사점 중에 하나라고 할 수 있다.

제2절 덴마크의 성인교육 전문가 양성과정

1. 덴마크 DATE 양성과정 개요

덴마크에서의 성인교육교사 양성교육인 DATE(Danish Adult Teacher Education)은 성인교육이 정치적 우선과제로 떠오르면서 1995년에 처음 입학생을 받은 이후 10년 이상 지속되어 왔다. 이 프로그램에 관한 행정 지침(executive order)이 내려지게 된 배경에는 교육 내용과 연구에 관한 주제 구성을 강조하는 총체적이고 과정 중심으로 교육프로그램이 구성되어야 한다는 교육철학이 깔려 있다. 성인교육교사 양성교육은 이론과 실천 모두를 중요시하는데, 이 이론과 실천을 매개하는 핵심 요소가 바로 ‘실제로 가르치는 행위(teaching practice)’인 것이다. 그리고 양성교육을 계획하고 실행함에 있어서 학생 참여가 중요한 원리로 인식된다.

성인교육교사 양성교육은 이미 성인을 가르치고 있거나 성인을 가르치고자 하는 사람들을 대상으로 하며, 특히 직업학교 교사를 위한 특별교육과정이 개발되어있다. DATE 교육과정은 ‘개방교육법(the Act on Open Education)’에 근거하여, 1년간의 전일제(full-time) 과정(=60 ECTS[European Credit Transfer System] 학점 이수)으로 구성되며, 파트타임 프로그램도 제공하고 있다.

DATE 양성교육은 덴마크 직업교육교사 교육훈련 전문기관(Danish Institute for Educational Training of Vocational Teachers)과 디자인·예술 대학(College of Art and Design) 뿐만 아니라 전국의 일반대학교(university colleges)와 교사훈련대학(teacher training colleges) 등에서 교육과정을 운영하고 있다.

DATE 양성과정에 입학하기 위해서는 기본적으로 성인교육과 연결될 수 있는 직종에서의 전문적 역량과 성인교육의 기초과정이나 실제 교육경험 등에 준하는 교육경력이 요구되며, 각 양성 기관은 그 외 입학 자격을 구체적으로 요구할 수 있다.

DATE 양성과정의 학비는 개방교육(Open Education) 학비에 준하여 책정되며, 재직자의 경우에는 기업에서 전부 부담하는 것이 일반적이며 개인적으로 등록할 경우에만 본인이 등록금을 부담한다. 보통 전일제로 등록한 학생의 경우에는 성인교육을 위한 국비 장학금을 신청할 수 있다.

2. 덴마크 DATE 교육과정

성인교육교사를 위한 교육프로그램의 목표는 첫째, 자신이 가르치게 될 성인학생 개개인을 존중하면서도 지도 계획을 세우고 학습 과정을 주도할 수 있게 한다는 관점에서, 그리고 사회적 환경과 상호작용하면서 교육활동을 지속적으로 발전시킬 수 있게 한다는 관점에서, 학생(성인교사)의 가르치는 능력, 의사소통 능력, 반성적 사고능력, 연구 능력 등을 발전시키는 것이다.

둘째, 대상 집단(즉, 성인학생)에 대한 이해력과 통찰력을 깊게 하고, 그들

과 전문가다운 협력 체제를 구축하여 과제를 수행할 수 있도록 한다.

셋째, 학생(즉, 성인교사)들이 성인학생들에게 전문성 발전 기회를 만드는 데 도움을 주기 위한 전제조건인 교육학적·사회학적·심리학적 안목을 갖추도록 한다.

성인교육교사를 위한 DATE 교육프로그램의 넷째 목표는 성인학생을 위한 훌륭하고 자극이 되는 교육을 계획할 수 있게 한다는 관점에서, 그리고 또 성인학생들을 민주적인 방식으로 지도하고 협력할 수 있게 한다는 관점에서 학생들(즉, 성인교사)이 전문분야와 개인적 차원에서 지속적으로 발전할 수 있게 하는 데 도움을 주는 것이다.

이와 같은 교육목표에 따라 DATE 양성과정은 학생들, 즉 성인교사들에게 성인교육에 관한 이론적·실제적 안목을 제공한다. 교육프로그램은 크게 두 가지 부분으로 구성되어 있으며, 각 부분은 전일제로 6개월간의 학습을 요하는 분량으로 짜여있다. 첫째 부분은 성인교육에 관한 일반 교육이론과 교수법이 주된 내용이고, 둘째 부분은 학생들이 성인을 위한 특정 교육프로그램이나, 성인교육에 관한 특별 문제와 같은 특정 주제나 전문 영역을 선택하여 연구하도록 구성되어 있다. 교육프로그램의 첫 번째 부분에서는 누구나 똑같이 다해야만 하는 필수 수행 과제들이 주어지고, 두 번째 부분에서는 DATE 교육과정을 마무리하는 주요 핵심과제가 주어진다.

<표 V-3> DATE의 교육과정

영역	내용
교육학과 교수법	예: 교육이론과 경향, 학습 환경, 교수법, 차별적 교육(differentiating instruction), 평가방법, IT활용 교육프로그램 등
심리학	예: 성인기 연령과 성인발달, 학습과정과 학습저항, 교사와 학생의 역할, 집단작업과 집단관리, 성인지도와 대학차원의 관리감독 등
사회학	예: 교육 문화와 조직형태, 성인교육정책, 능력과 자격, 참여자의 환경과 삶의 방식, 국제화, 교육프로그램의 재조직화 등
시범작업과 개발 작업	예: 프로젝트 기획과 시작, 프로젝트 관리, 데이터 수집과 관찰, 경험의 축적과 보고 등
8주간의 교육실습	계획, 실행, 설명, 분석, 교육실습 교육기관과 교육실습 지도교수와 협력하여 교수(instruction)와 성인 대상 교육활동에 대한 평가 등

교수(instruction)는 참가자의 성인교육 경험과 관심에 기초해서 진행되며, 각 양성기관은 전반적인 틀 안에서 각자의 사정에 맞게 교수(instruction) 내용을 차별화한다. 그리고 교수(instruction)는 대체로 개별 학문 영역들이 통합될 수 있도록 간학문간(interdisciplinary), 그리고 주제지향적(theme-oriented) 접근에 기초해서 이뤄진다. 특히 DATE 양성과정에 있어 전체 교육과정의 20%에 해당하는 교육실습과 교육이론과의 상호 긴밀한 연계가 매우 중요하다. 교육프로그램의 두 구성 부분 모두 외부 시험관이 참여하는 평가를 받아야 한다. 학생들은 합격/불합격 방식으로 평가를 받는데, 과제들도 평가항목에 포함된다. 두 영역 모두에서 합격한 학생들은 '성인교육교사 양성 과정 수료증(Adult Teacher Education Certificate)'을 받게 된다.

성인교육교사를 위한 교육을 계획하고, 실행하고, 평가함에 있어서 다음의 원리들이 매우 중요하게 고려된다. 1) 총체적, 문제 지향적, 과정 지향적 (holistic orientation, problem orientation and process orientation), 2) 교육내용과 연구와 관련하여 주제 구성(thematic structure concerning content and studies), 3) 교수수행 관계 (teaching practice relation), 4) 학생 참여 (student participation), 5) 동향 평가 (current evaluation)

성인교육교사 교육은 실제 가르치는 활동에 있어서의 최근 동향들을 분석하는 것에서부터 출발하며, 성인교육교사로서의 실행 능력을 질적으로 고양하는 데 중점을 둔다. 특히 다양성을 존중하는 차원에서, 대화와 업무의 실험적 방식 시도가 매우 중요하다.

<표 V-4> DATE 자격증/지도자/기획자 양성 교육과정

평생학습과 성인교육 교사 개념	목적과 목표	내용	대상 집단	수혜자	조직 구조 /인정	파트너십과 기금마련
자격증 (Diploma) 프로그램 ('자격증')	성인학습의 질을 강화하고, 투자 비용의 효율성 제고	원격학습 모듈과 세미나 모듈로 구성	이미 성인교육에 참여하는 교사나 지도자로서, 그에 필요한 배경이나 자격을 갖추지 못한 사람들	일반회사, 특히 HR이 없는 회사들 지역이나 노동시장 관계 당국 직업훈련 담당자들	영리 목적으로 인증된, 성인학습자관리자격증 (driver's license) ISO 2000	덴마크 교육부의 지역 공헌 개발 프로그램 영리 프로그램으로서의 덴마크 벤처 자본
지도자 (Advisor) 프로그램 ('학사학위')	기관이나 회사, 혹은 지역 차원에서의 교육프로그램을 기획하고 실행 하는 과정을 지원 지도자 (advisor)의 조정하고 연계하는 능력 개발	3년 과정 전일제 교육 프로그램을 사이버교육을 병행하여, 학사 학위 후 과정으로서 18개월 과정	자격증이 있는 교사나 성인교육에 관심 있는 학자들 건설턴트	지자체 당국, 대학/대학교, 혹은 대기업 교육 개발 프로그램	국가학점체제-ECTS체제를 준수하는 대학	덴마크 교육부의 지역 공헌 개발 프로그램 영리 프로그램으로서의 덴마크 벤처 자본
기획자 (Strategist) 프로그램 ('석·박사')	평생학습 정책과 전략 영역에서의 석사학위 프로그램이 DUE/London School of Education과 Deusto-University of Bilbao 두 대학의 공동 학위과정으로 개설되었다. www.dpu.dk/masterll					

3. 시사점

모든 덴마크 사람들은 노동시장에 진입한 후에는, 일하는 부서나 직위에 관계없이 항상 자신의 기술 수준을 향상시켜나간다. 덴마크 사람들은 평생학습 영역에 있어서는 '세계 챔피언'이라고 평가받고 있는데, 2005년 현재 국민

총생산(GNP)의 4%를 평생학습에 쓰고 있으며, 어떤 단계에서 일하고 있는 매년 덴마크 노동력의 50% 정도가 어떤 종류의 학습이든 참여하고 있다. 다른 국가들은 이제 막 평생학습 프로그램 개발에 '정박'했는데, 덴마크는 평생 학습기관에서 가르치는 성인교육교사들을 특별교육과정을 '출항'시켰다는 데 그 차별성이 있다. 성인교육교사 교육프로그램은 2년 과정인데, 5천 명 이상의 성인교육교사가 이 과정을 마쳤다.

덴마크의 평생학습은 전통적으로 사람들은 같은 일을 2년 이상 하지 않을 것이라는 사실, 같은 일을 하더라도 그 정도의 시간이 흐르면 좀 더 잘 한다든지, 아니면 다른 방식으로 한다는 사실을 염두에 두고 진행되어 왔다. 또한 덴마크는 자격이 충분하지 않거나 특별교육과정을 거치지 않은 성인교육교사로서는 국가의 평생학습 목표를 실현할 수 없을 것이라는 생각에서 체계화된 성인교사 양성프로그램을 발전시켜 왔다.

덴마크 성인교육 교사양성 과정은 유럽식 학습 패러다임의 특징을 잘 나타낸다. DATE 양성과정의 기초가 되는 유럽식 학습 패러다임의 핵심적 성격은 첫째, 성찰적 과정으로서의 학습, 둘째, 예측하거나 계획된 활동 이외의 결과로서의 학습, 셋째, 항상 일어나는 활동으로서의 학습이다. 따라서 체계화되고 구조화된 미국식 커리큘럼보다는 자연스럽고, 유연한, 비정형화되고 비구조화된 학습경험이 보다 강조되며, 상황과 개인 특성에 따른 맞춤형 교육이 강조된다. 이러한 학습 패러다임을 구현하기 위한 DATE 양성프로그램 학습과정의 핵심요소는 첫째, 대화에 기초한 학습, 둘째, 성찰을 통한 학습, 셋째, 사회적 학습, 넷째, 과제 중심적 학습의 4가지로 정리된다. 즉, 사회 구성원간의 상호작용이 강조되며, 이러한 상호작용의 매개체로서 학습자와 교사, 학습자와 학습자 간의 대화가 강조된다. 더불어 이론과 실습과의 연계가 중요시되며, 실제 과제 중심의 문제해결을 통한 학습 활동이 강조된다. 대화와 사회적 상호 작용, 문제 해결을 통한 과제 중심적 학습 활동에 있어 공동 과제 수행이 필수적이며, 이러한 타인과의 상호작용에 있어 개인의 성찰적, 메타 인식적 사고 능력이 병행되어 질 것이 요구된다.

덴마크 DATE 양성과정의 가장 큰 시사점은 무엇보다 이론과 실습의 연

계이다. 아무리 많은 과목을 이수하고, 시험에서 좋은 점수를 받았다고 해도, 실제 성인을 가르치는데 배운 지식을 활용하지 못한다면 훌륭한 교육프로그램이라 할 수 없다. 특히 성인교육의 특징이 학습자, 학습목표, 학습 환경의 다양성이라 할 때, 이론만으로 모든 성인교육 학습상황을 커버하기에는 한계가 있다. 전반적인 이론교육과 함께 실제 성인교육 과정에서 나타나는 문제점이나 특정 성인교육 프로그램 개발, 운영, 평가 사례를 통해 문제를 해결해 나가는 과정을 학습하는 것이 보다 효율적일 수 있다.

제3절 요약 및 시사점

다음은 EU에서 실시되고 있는 TEACH 과정, 덴마크의 DATE과정의 성인교육사 과정의 목표, 교육내용 및 교과목, 이수체제, 운영주체 및 방법의 요약이다.

<표 V-5> EU, 덴마크의 성인교육사 양성과정의 목표, 교육내용, 운영방법, 자격유무

양성 교육과정	교육과정의 목표	교육내용 및 교과목 이수체제	운영기관 및 방법	자격 유무/ 학위 연계
EU의 TEACH	- 유럽 내의 다양한 국가들의 인적자원 개발 전문가 양성 과정을 종합하여 핵심과정 제공	- 교육학학사 학위 과정 - 대안적인 전문 교육과정	- EU내 12개 기관이 참여 - 기타 기관에 보급 예정	- 학위 취득
덴마크의 DATE	- 성인학습자들이 전문성을 발휘하도록 돕는 전문가를 양성	- 성인교육에 관한 일반 교육이론과 교수법 - 특정 주제, 전문 영역을 선택, 연구	- 1년간의 전일제(full-time) 과정 - 파트타임 프로그램도 제공	- 양성과정 수료증

<표 V-6> EU, 덴마크의 성인교육사 양성 교육과정의 시사점

양성 교육과정	시사점
TEACH	<ul style="list-style-type: none"> - 유럽 내 다양한 국가들의 평생교육 전문가 양성 과정을 종합하여 핵심 과정 제공 - 평생교육 전문가의 활용 범위가 단순히 기업이나 산업체에 한정되어 있지 않고 시민이나 공공영역까지 확대 - 유럽 전역에 걸쳐 그 학점을 인정 받을 수 있는 시스템을 구축
DATE	<ul style="list-style-type: none"> - 성인학습자들이 전문성을 발휘하도록 돕는 전문가를 양성 - 성찰적 과정으로서의 학습, 예측하거나 계획된 활동 이외의 결과로서의 학습, 항상 일어나는 활동으로서의 학습 등 유럽식 평생교육 전문가의 특성반영 - 전반적인 이론교육, 실제 성인교육 과정의 문제점이나 특정 성인교육 프로그램 개발, 운영, 평가 사례 통해 문제 해결 과정 학습

제 6 장

국내 HRD 전문가 양성 교육과정 분석 결과 및 전문가 설문조사 결과

제1절 국내 HRD 전문가 양성 교육과정 영역별 분석

다음은 국내에서 실시되고 있는 인적자원관리와 관련된 강의 중 특히 교육과정 개발(분석, 설계, 개발, 운영, 평가), 강의, 컨설팅과 관련된 교과과정을 개설하고 있는 세 기관의 교과과정을 교육과정 개발 영역별로 분석하였다. 위 세 기관은 인적자원관리 분야에서 다양한 교육과정을 개발하고 개설하고 있는 기관으로서 인적자원개발 관련 교육과정을 가장 많이 개설하고 있는 곳들이다. 이들 기관에서 개설된 교과과정의 영역별 실제 비중을 살펴봄으로써 교육과정 개발과 관련된 영역별 수요와 공급을 파악할 수 있으며, 현재 인적자원관리 분야에서 전문가가 되기 위해 필요로 하는 교육과정의 구성에 중요한 시사점을 줄 수 있다.

1. 한국능률협회

<표 VI-1> 한국능률협회 인적자원개발 전문가 교육과정

과정명	교육 일수	교육 시간	년 강의횟수	년간 총 강의시간	해당영역
교육담당자 기본과정	3	20	12회	240시간	분석, 설계, 운영, 강의
교육운영 실무자 과정	3	20	6회	120시간	운영, 강의, 평가
교육 활성화 과정	2	16	6회	96시간	운영
과정 설계 전문가 과정	4	32	6회	192시간	설계
교육체계 및 계획수립 과정	3	20	6회	120시간	설계
교육효과 측정과 평가 과정	3	20	4회	80시간	평가
사내교수 과정	3	24	12회	288시간	강의
관리자 능력향상 교수 과정	10	72	3회	216시간	전문역량
전략적 기획 스킬 과정	3	20	8회	160시간	분석
전략계획 수립 및 성과 측정과정	3	20	3회	60시간	분석, 평가
전략적 사고와 기획력 과정	3	20	12회	240시간	분석

한국능률협회에서 개설된 인적자원개발 전문가를 위한 교육과정은 위 표와 같다. 예를 들어 교육담당자 기본과정은 산업교육과 교육담당자와 관련된 수업 4시간, 교육의 체계적 전개와 교육계획 수립 4시간, 교육과정의 기획과 운영 5시간, 교육 트렌드와 교육담당자 2시간으로 이루어져있다. 그렇다면 교육담당자 기본과정은 분석, 설계, 운영, 강의로 구성되어 있다고 볼 수 있다. 즉 산업교육과 교육담당자는 분석영역에 해당하고, 교육의 체계적 전개와 교육계획수립은 설계와 관련된 수업이며, 교육과정의 기획과 운영은 분석과 운영으로 분류될 수 있으며, 교육기법과 교수 스킬은 강의영역, 교육트렌드와 교육담당자는 분석 영역으로 분리하여 총 강의시간을 계산하였다.

2. 한국생산성본부

<표 VI-2> 한국생산성본부 인적자원개발 전문가 교육과정

과정명	교육 일수	교육 시간	년 강의횟수	연간 총 강의시간	해당영역
HRD 담당자 입문	3	20	6회	120시간	분석, 설계, 개발, 운영, 평가
2008년 SHRD 체계 수립	3	20	2회	40시간	설계
교육기획 및 운영실무	3	20	6회	120시간	분석, 운영, 평가, 컨설팅
교육효과측정 및 평가	2	16	3회	48시간	평가
HRD 컨설턴트 양성	10	70	2회	140시간	컨설팅
과정개발 by Action Learning	2	16	2회	32시간	개발
사내강사양성	3	20	8회	160시간	강의
Best 강사양성	3	20	2회	40시간	강의
셀프리더십강사양성	2	14	4회	28시간	전문역량
자기개발강사양성	2	14	2회	28시간	전문역량
기획력개발양성	2	14	2회	28시간	분석, 개발, 운영, 강사
창의력개발강사양성	2	14	2회	28시간	전문역량
코칭스킬강사양성	2	14	2회	28시간	전문역량
문제분석스킬강사양성	2	14	2회	28시간	전문역량
변화관리강사양성	2	14	1회	14시간	전문역량
현장리더 성과관리 역량 개발 강사양성	2	14	1회	14시간	전문역량
현장리더 대인관계 역량 개발 강사양성	2	14	1회	14시간	전문역량

한국생산성본부는 HRD 과정과 강사양성과정을 통해 HRD 관련 교육과정을 개설하고 있다. HRD 과정은 HRD 담당자 입문, SHRD 체계 수립, 교육 기획 및 운영실무, 교육효과측정 및 평가, HRD 컨설턴트 양성, 과정개발과정, 등으로 구성되어 있고, 강사양성과정은 사내강사 양성과정, 셀프리더십

강사양성, 기획력개발양성과정, 코칭스킬강사 양성과정 등의 과정으로 구성되어 있다. 이중 전적으로 강의기술을 개발하는 사내강사양성과정과 Best 강사 양성과정을 제외하고는 문제분석스킬강사양성과정, 변화관리강사양성과정, 현장리더 성과관리 역량개발 강사양성과정 등은 전문적인 역량을 개발하는 과정으로 보아, 전문역량에 포함하여 분석하였다.

3. 한국HRD협회

<표 VI-3>한국HRD협회 HRD 및 강사 교육과정

구분	과정명	교육일수	교육시간	년 강의횟수	연간 총 강의시간	해당영역
HRD 기본	HRD담당자 실무종합 과정	3일	21시간	2회	42시간	ADDIE
	HRD담당자 능력향상 과정	3일	21시간	1회	21시간	ADDIE
	교육기관 사무직원 역량개발 과정	2일	14시간	1회	14시간	분석, 개발
HRD 전문	교육과정개발 전문가 과정	2일	14시간	1회	14시간	개발
	교육요구분석 전문가 과정	2일	14시간	2회	28시간	분석
	교육평가 및 성과측정 전문가 과정	2일	14시간	1회	14시간	평가
	교수매체 개발 및 활용 전문가 과정	2일	14시간	1회	14시간	개발
	진단도구 활용 전문 과정	2일	14시간	1회	14시간	평가
	실전 SPOT기법 종합과정	2일	14시간	2회	28시간	강사
	디지털 프리젠테이션 활용 전문 과정	2일	14시간	2회	28시간	전문역량
	창의적 교수기법 과정	2일	14시간	2회	28시간	강사
강사 양성	사내강사/직무전문강사 양성 과정	3일	21시간	2회	42시간	강사
	전문강사 능력향상(심화) 과정	3일	21시간	1회	21시간	전문역량
	조직게임(OG) 강사자격 과정	2일	14시간	2회	28시간	전문역량
	커리어 컨설턴트 양성 핵심 과정	10주	70시간	1회	70시간	전문역량
	커리어 컨설턴트 전문가 심화 과정	6주	42시간	1회	42시간	컨설팅

<표 계속>

구 분	과 정 명	교육 일수	교육 시간	년 강의횟수	연간 총 강의시간	해당영역
강사 양성	커리어 컨설턴트 전문가 Covision 과정	5주	35시간	1회	35시간	컨설팅
	HRD 컨설턴트 양성 과정	12주	84시간	2회	168시간	컨설팅
사례 발표 세미나	Competency Based HRD 체계 수립 세미나	1일	7시간	2회	14시간	분석, 설계
	CDP, Outplacement 운영 세미나	1일	7시간	1회	7시간	컨설팅
	교육니즈 분석 및 활용 세미나	1일	7시간	1회	7시간	분석
	이러닝 개발 및 운영 세미나	1일	7시간	1회	7시간	개발, 운영
	교육훈련비 지원제도 활용 세 미나	1일	7시간	1회	7시간	전문역량
	학습조직 구축 및 운영 세미나	1일	7시간	1회	7시간	설계, 운영

한국HRD협회는 HRD 관련 교육과정만을 개설하고 있다. 한국HRD협회는 HRD 전문과정, 강사양성과정, 사례발표 및 세미나 과정으로 구별하여 HRD 전문가의 역량을 개발하는 과정을 개설하였다. HRD 기본과정은 HRD 담당자에게 필요한 기본적인 역량을 기르는 것을 목적으로 하며, HRD 전문과정은 HRD 전문가로서 필요한 역량을 개발하는 것을 중심으로 과정이 구성되어 있다. 타 기관과 마찬가지로 HRD 과정과 강사양성 과정은 따로 구별되어 강사로서의 역량을 개발하는 과정과 전문역량을 개발하는 과정들로 구성하고 있다. 사례발표 및 세미나 과정은 ADDIE, 강의, 컨설팅의 분야 중 여러 영역을 필요에 따라 1년에 1회에서 2회 정도로 실시하고 있다.

4. 종합

<표 VI-4> 세 기관 교육과정의 ADDIE, 강사, 컨설팅의 영역별 구성비율

	한국능률협회		한국생산성본부		한국HRD협회		합계 ⁸⁾	
	총 시간	비율	총 시간	비율	총 시간	비율	총시간	비율
분석	538	29.5	54	5.9	35	5.6	627	36.5
설계	360	19.7	58	6.2	32.5	5.2	451	26.2
개발	0	0	44	4.8	60.5	9.6	105	6.1
운영	210	11.5	54	5.8	16	2.5	280	16.3
평가	128	7.0	90	9.7	37	5.9	255	14.9
강사	372	20.4	336	36.29	132	21.0	합계	합계
전문 역량 ⁹⁾	216	11.8	90	9.7	140	22.3	1717	100
컨설팅	0	0	188	20.3	168	26.8		

첫째, 각 교육기관에서 가장 많이 개설되고 있는 교육과정 영역은 강사로서의 역량을 길러내는 교육과정이었다. 대부분의 기관에서 교과과정의 1/4을 차지하고 있을 정도로 많은 강사과정은 수요를 반증하고 있다. 또한 강사로서의 역량 교육은 필요한 수요에 따른 충분한 공급이 이루어지고 있다고 짐작할 수 있다.

둘째, 세 기관에서 공통적으로 개설이 되지 않은 분야는 개발과 평가 영역이었다. 인적자원개발 전문가로서의 역량에는 개발과 평가의 역할이 상당히 중요하며, 뒤에서 언급될 전문가 설문조사에서도 중요하다고 인식되고 있었음에도 개설과정이 많지 않다는 점은 인적자원개발 전문가 프로그램 개발시 주력하여 개발할 필요가 있음을 역설한다. 또한 이러한 현상은 개발과 평가

8) 강사, 전문역량, 컨설팅은 교수체계개발의 영역에 포함되지 않아, 총시간과 비율에서는 빼고 계산하기로 한다.

9) 전문역량은 분석, 설계, 개발, 운영, 평가, 강사, 컨설팅과 직접적으로 관련은 없으나 HRD 분야에 종사하는 사람들의 전문적인 역량을 개발하기 위한 과정들로 한국능률협회의 관리자 능력향상 교수 과정, 한국 생산성본부의 셀프 리더십 강사 양성, 자기개발강사양성, 기획력개발 양성과정 등 그리고 한국HRD협회의 디지털 프레젠테이션 활용 전문 과정, 전문강사 능력향상(심화) 과정, 조직게임(OG) 강사과정, 커리어 컨설턴트 전문가 심화 과정 등을 포함한다.

에 관련된 영역에 대한 수요가 존재하기는 하지만, 교육과정을 개발하여 공급하는 것이 쉽지 않다는 것을 의미하는 것이기도 하다. 즉 강사역량 향상이나 전문역량 향상에 비해 교육과정을 개발하기가 쉽지 않을 뿐만 아니라 현업의 경험과 이론적 전문을 갖춘 전문 강사의 부족으로도 볼 수 있을 것이다. 또한, 개발의 경우는 자체적으로 개발하는 경우보다는 외부의 전문기관에 의뢰하는 경우가 많아 필요성은 있으나 실질적인 교육수요는 덜 발생하기 때문으로 보인다. 현재 제공되고 있는 교육과정이 짧게는 1일, 길게는 3일~4일 진행되는 과정으로 개발 및 평가와 관련해서 충분한 지식을 습득하기에는 너무 짧기 때문으로 보인다.

셋째, 한국능률협회는 분석 및 설계에 많은 비중을 두어 교육과정을 구성하고 있는가하면, 한국생산성본부와 한국HRD협회는 컨설팅, 전문역량에 중점을 두어 과정을 개설하고 있다. 이는 각 기관의 특성화 전략을 의미하는 것으로 볼 수 있다. 즉 인적자원개발 전문가 프로그램 개발 시 이들 기관의 특성화된 프로그램을 벤치마킹하여 최선의 프로그램을 개발할 수 있도록 주력하는 것이 필요하다는 점 또한 주목하여야 한다.

이들이 과정을 개설하는 것은 체계적인 수요조사보다는 자신들의 경험과 교육생들의 반응을 나름대로 반영하여 개설되는 하는 것이라는 점에서 인적자원개발 전문가를 육성하는데 종합적인 프로그램을 제공하지 못하고 있으며 그 타당성도 떨어진다고 볼 수 있다.

제2절 HRD 담당자 설문 조사 결과

1. 조사 개요

가. 조사 목적

본 설문조사는 전문화되고 표준화된 HRD 전문가 양성과정을 개발하기 위해 현재 인적자원개발과 관련된 업무를 담당하고 있는 전문가들을 대상으로 하여 인적자원개발과 관련된 역량, 현재 사용하고 있는 교육과정 개발 형태, 국가차원의 자격증 등에 대한 요구 및 실태를 조사하기 위해 실시되었다. 주요 조사 주제는 다음과 같다.

- 1) HRD 전문가를 위해 필요한 핵심역량은 무엇인가?
- 2) HRD 전문가에게 필요한 역량 수준은 어느 정도인가?
- 3) HRD 전문가 교육과정을 효과적으로 운영하기 위한 방법은 어떤 것이 있는가?

나. 조사 설계

현장중심 HRD 전문가 양성 과정을 개발하기 위한 본 설문조사는 기업 및 공공기관에 종사하는 교육훈련 담당자를 대상으로 2007년 9월 1일부터 9월 30일까지 약 30일 동안 진행되었다. 면대면 설문조사를 통하여 실시되었으며, 응답에 대한 보다 명확한 이해가 필요한 부분에 대해서는 전화와 이메일을 통해 추가적인 조사를 실시하여 설문응답을 보완하였다. 설문지는 총 400부가 배포되었으며, 이중 178부가 회수되어 44.5%의 회수율을 보였다.

<표 VI-5> 설문조사 개요

조사 대상	기업 및 공공기관 인적자원개발 담당자 178명 대상
조사 방법	조사 설문지를 개발하여 면대면 설문조사 실시
표본 추출	선택적 편의 표집
유효 표본	총 178명
조사 기간	2007년 9월 1일 ~ 2007년 9월 30일

다. 조사 내용

질문지의 주된 조사내용은 다음의 여섯 가지로 구성되어 있다. 응답자의 교육과정 개발과 관련된 정규 교육 경험 및 기타 교육 경험, 교육과정 개발 영역인 분석, 설계, 개발, 운영, 평가, 강의, 컨설팅 각각의 영역에서 보유하고 있는 역량과 필요하다고 생각하는 역량, 교육과정 개발 시 필요하다고 생각하는 역량과 현재 업무를 수행할 때 사용하는 역량의 비중, 조직에서 주로 사용하고 있는 교육과정 개발 형태, 개인개발 및 경력개발을 위해 필요하다고 생각하는 교육·훈련 프로그램, 인적자원개발 전문가 자격증 형태, 경력개발 지속 여부 등에 대한 질문들로 구성되어 있다.

<표 VI-6> 설문항목의 구성

조사 영역	조사 항목
교육과정 개발 관련 교육 경험	<ul style="list-style-type: none"> · 교육과정개발, 강사 양성, 컨설팅 관련 유사 과정 정규 교육 이수 과목 수 · 교육과정개발, 강사 양성, 컨설팅 관련 최근 1년간 받은 교육 횟수 및 일수
인적자원개발 관련 보유역량/필요역량	<ul style="list-style-type: none"> · 해당 응답자의 교육과정개발, 강사 양성, 컨설팅 관련 영역별 필요한 역량 수준과 보유 역량 수준 · 응답자 조직 교육을 담당하는 다른 직원들의 교육과정개발, 강사 양성, 컨설팅 관련 영역별 필요한 역량 수준과 보유 역량 수준

<표 계속>

조사 영역	조사 항목
교육과정 개발 경험 및 개발 비중	<ul style="list-style-type: none"> · 교육과정 개발 영역별 과정개발 경험 횟수 · 교육과정 개발, 강사 양성, 컨설팅 관련 상대적 중요도와 실제 업무에의 사용 비중 · 교육·훈련 분야 전문성에 대한 타직원의 응답자에 대한 인식 · 우수인재/전문가들의 교육과정 개발, 강사 양성, 컨설팅 관련 전문성 수준 · 업무수행을 위해 습득해야 할 역량과 향후 개발해야 할 역량의 중요도 순위 · 교육·훈련분야 전문가가 되기 위해 개발이 현재 습득이 필요한 역량(개인개발)과 향후 개발해야할 역량(경력개발)
교육과정 개발 형태	<ul style="list-style-type: none"> · 교육과정 개발형태별(조직내부 자체개발, 전문기관과 공동개발, 전문기관 위탁개발) 유용성 순위 · 소속 조직에서의 교육·훈련 프로그램 개발 시 활용하는 개발 형태별 순위
교육·훈련 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> · 경력관리 차원에서 필요한 프로그램 · 성인교육 전문가 자격증 제도 도입 여부 · 국가차원 자격증 제도 관련 질문 · 국가차원 자격증 제도 합력률
성인교육 경력 개발	<ul style="list-style-type: none"> · 경력개발 지속여부

라. 응답자 특성 분석

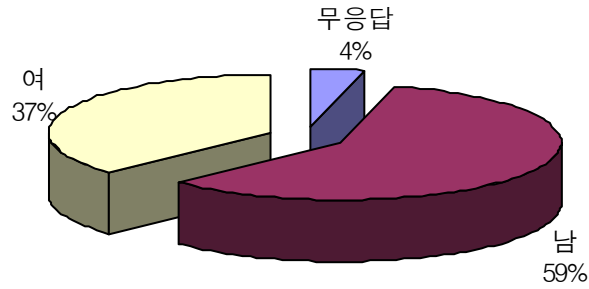
<표 VI-7> 응답자 특성 분포 종합

전체		사례수(명)	구성비(%)
		178	100.0
□ 성별	남성	105	59
	여성	66	37
	무응답	6	4
□ 연령별	20대 이하	44	25
	30대	93	52
	40대	30	17
	50대	5	3
	무응답	6	3

<표 계속>

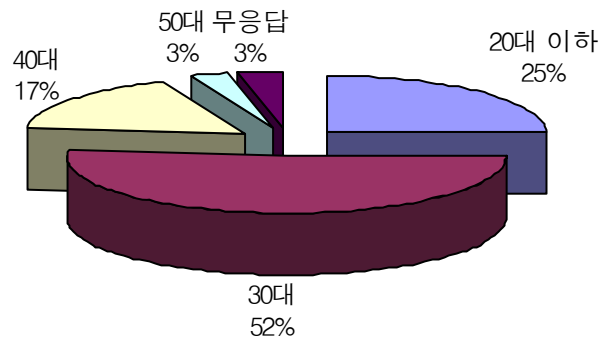
전체		사례수(명)	구성비(%)
		178	100.0
□ 기관유형	제조업	72	40
	서비스업	37	21
	금융업	21	12
	유통업	5	3
	공공기관	18	10
	기타	18	10
	무응답	7	4
□ 학력	고등학교 졸업	2	1
	2년제 대학 졸업	7	4
	4년제 대학 졸업	119	67
	석사학위 취득	41	23
	박사학위 취득	3	2
	무응답	6	4
□ 전공	교육학 관련	28	16
	경영계열	73	41
	인문계열	19	11
	사회과학계열	25	14
	공학계열	22	12
	무응답	11	6
□ 교육·훈련 관련 부서 총 근무경력 (평균 6.14년)	5년 미만	102	57.3
	5년 이상~10년 미만	42	23.6
	10년 이상~15년 미만	14	7.9
	15년 이상~20년 미만	16	9.0
	20년 이상~25년 미만	1	0.6
	무응답	3	1.7
□ 교육·훈련 관련 부서 근무경력 (평균 2.76년)	5년 미만	156	87.6
	5년 이상~10년 미만	14	7.9
	10년 이상~15년 미만	3	1.7
	15년 이상~20년 미만	2	1.1
	20년 이상~25년 미만	0	0
	무응답	3	1.7
□ 직급	사원	50	28
	대리	60	34
	과/차장	51	29
	부장	9	5
	이사 이상	2	1
	무응답	6	3

[그림 VI-1] 응답자의 성별



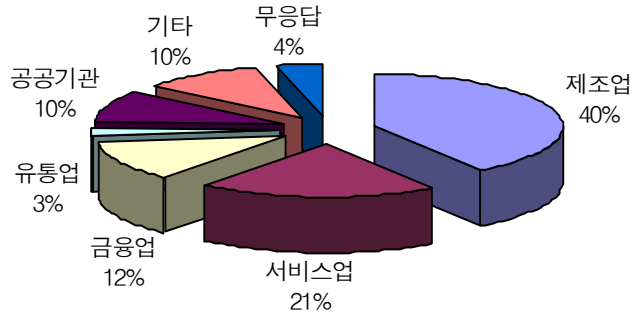
본 조사에 대한 응답자 특성별 분포는 <표 VI-7>과 같다. 성별로는 남성이 105명(59%)으로 여성 66명(37%)에 비해 높은 분포를 보였다.

[그림 VI-2] 응답자의 연령



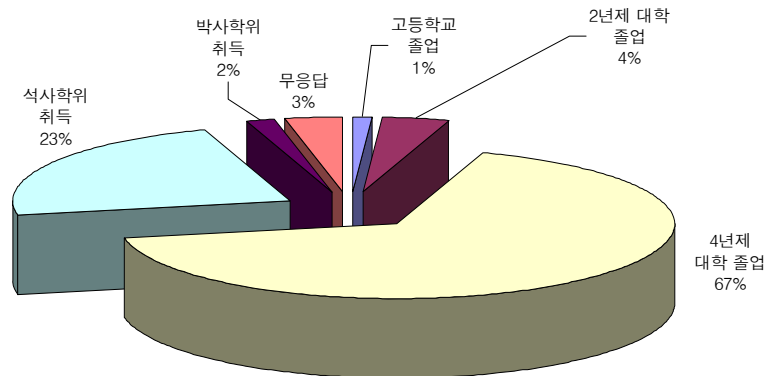
연령별로는 20대 44명(25%), 30대 93명(52%) 구성 비율이 전체 응답자의 77%를 차지하는 것으로 나타났으며, 조사 대상자의 연령은 30대가 52%로 가장 높고, 50대(5명) 이상이 가장 낮았다.

[그림 VI-3] 응답자의 소속 기관유형



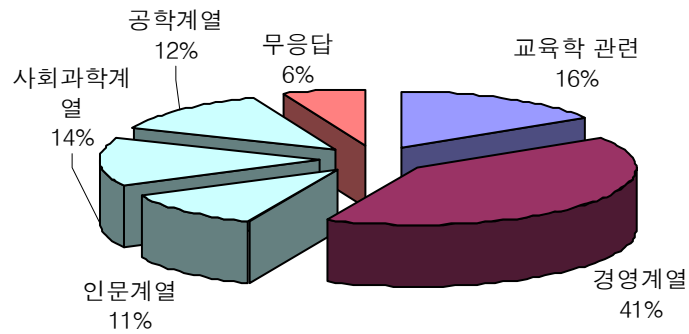
소속기관 유형별로는 제조업 72명(40%), 서비스업 37명(21%), 금융업 21명(12%), 공공기관 18명(10%)의 순으로 나타났다.

[그림 VI-4] 응답자의 최종학력



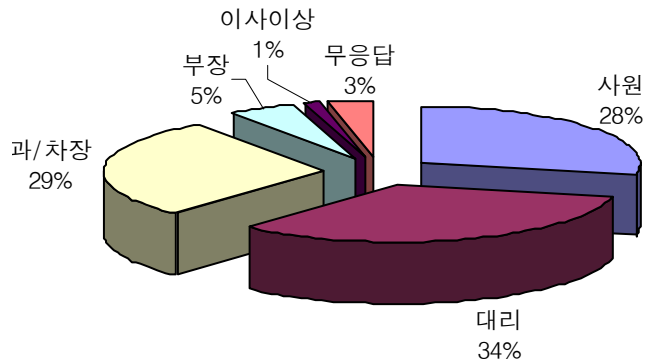
학력별로는 대학원을 졸업한 사람들의 비율이 44명(25%)를 차지하고 있으며, 4년제 대학졸업자의 비율이 67%로 가장 높았다.

[그림 VI-5] 응답의 전공분야



전공별로는 경영계열의 비율이 73명(41%), 교육학 관련 학과의 비율이 28명(16%), 사회과학계열, 공학계열, 인문계열의 순으로 차지하고 있다.

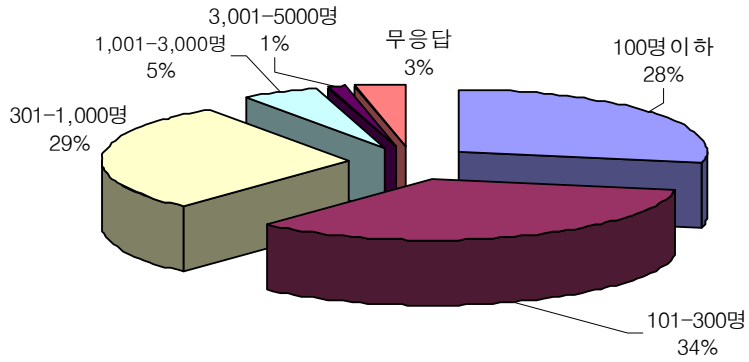
[그림 VI-6] 응답자의 직급



해당분야의 근무 경력은 현 기관에서의 근무경력은 평균 2.76년, 교육·훈련 관련 부서 총 근무경력은 평균 6.14년이였다. 직급별로는 대리 및 과/차장의 비율이 각각 34%(60명), 29%(51명)로 높은 비율을 차지했으며, 사원의 비율도 28%로 상당히 높았다.

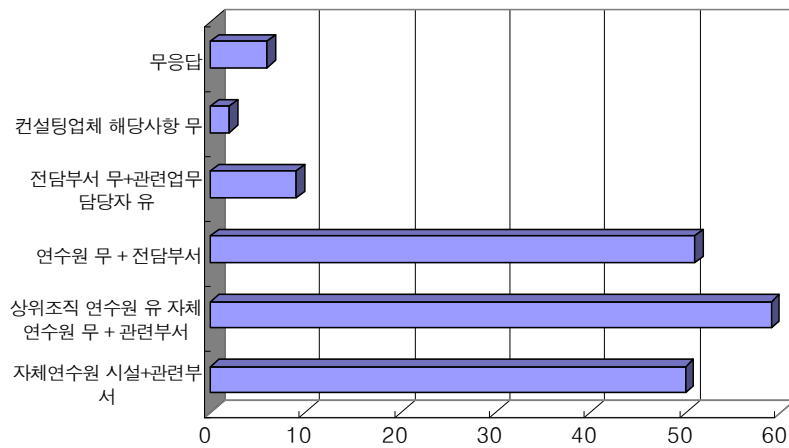
다음은 응답자가 소속한 기관에 대한 설문 결과이다.

[그림 VI-7] 재직 중인 기관의 총 인원수



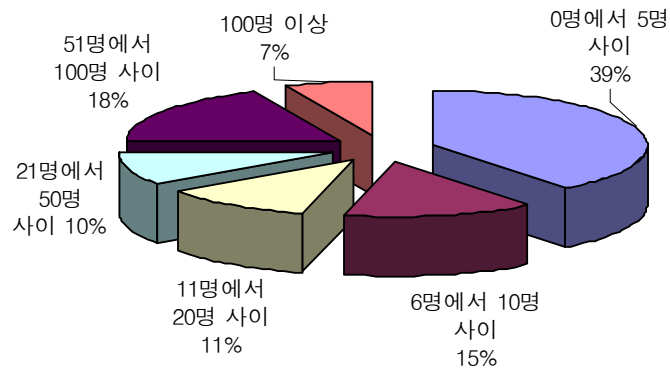
응답자가 소속한 기관의 총인원이 300명 이하인 조직에 소속한 응답자의 비율이 110명(62%)을 차지했으며, 301명에서 1,000명 사이의 조직에 속하는 응답자의 비율이 51명(29%)을 차지했다.

[그림 VI-8] 재직기관 연수원 유무



응답자가 소속한 조직의 인적업무를 담당하는 부서 또는 연수원 유·무에 대한 질문에 59명(34%)은 해당 조직의 상위 조직에 연수원이 있으나 해당 조직 내에 자체연수원은 없으며, 관련 부서는 있다고 응답했으며, 상위 조직에 연수원도 없고, 자체연수원은 없으나 전담부서가 있다는 응답을 한 응답자의 비율이 51명(29%)을 차지했다. 그리고 50명(28%)을 조직 내에 자체연수원이 있으며, 관련부서도 있다고 응답하여, 전체 응답자의 67%는 상위 조직 또는 해당 조직 내에 연수원이 있다고 답했으며, 95%의 응답자가 인적자원관련 업무를 담당하는 부서를 따로 두고 있다고 응답했다.

[그림 VI-9] 교육·훈련 담당자 총 인원수



응답자의 조직 내 교육·훈련을 담당하는 총 인원수의 평균은 18.07명으로 나타났다. 응답자의 소속기관 분포는 <표 VI-8>과 같다.

<표 VI-8> 응답자 소속 기관 분포 종합

전체		사례수(명)	구성비(%)
		178	100.0
□ 기관 총인원	100명 이하	50	28
	101~300명	60	34
	301~1,000명	51	29
	1,001~3,000명	9	5
	3,001~5,000명	2	1
□ 인적업무 담당부서	자체연수원 + 관련부서	50	28
	상위조직연수원 + 자체연수원 무 + 관련부서	59	34
	자체연수원 무 + 전담부서	51	29
	전담부서 무 + 관련업무 담당자 유	9	5
	컨설팅 업체라 해당사항 무	5	1
□ 교육·훈련 담당자 총 인원수 (평균: 18.07명)	0명에서 5명 사이	70	39.3
	6명에서 10명 사이	26	14.6
	11명에서 20명 사이	20	11.2
	20명에서 50명 사이	18	10.1
	50명에서 99명 사이	19	10.7
	무응답	25	14.0

<표 VI-9> 인적자원관리 분야 관련 교육·강의 경험

구분	인적자원관리 분야 관련 교육경험유무		현재 인적자원관리분야 관련 강의여부	
	빈도	%	빈도	%
그렇다	122	69.3	58	33.0
아니다	54	30.7	118	67.0
합계	176		176	

다음 표는 인적자원관리 분야와 관련된 교육 및 강의 경험 유·무를 묻는 질문에 대한 응답이다. 22명(69.3%)이 인적자원관리 분야와 관련된 교육경험이 있다고 응답하였고, 현재 인적자원관리 분야 강의를 하고 있는가라는 질문에 대해서는 118명(67%)이 하지 않고 있다고 답하였다.

<표 VI-10> 주당 평균 강의 시간

구분	빈도	%
없다	113	63.5
5시간 이하	39	21.9
5시간~10시간	13	7.3
10시간~15시간	3	1.7
15시간~20시간	3	1.7
20시간~25시간	2	1.1
25시간 이상	3	1.7

현재 강의를 하고 있는 사람들은 주당 평균 강의 시간이 5시간 이하라는 응답이 전체 36.5% 중 약 22%로 제일 높은 비율을 보여주었다.

<표 VI-11> 컨설팅 수행 여부

구분	빈도	%
아니다	141	79.2
그렇다	35	19.7

<표 VI-11>는 현재 직업으로 컨설팅을 하고 있는가라는 질문에 대한 응답이다. 35명(19.7%)이 인적자원개발 관련 컨설팅을 하는 것으로 드러났으며, 나머지 대부분의 응답자들은 기업의 교육·훈련 관련 분야에 종사하는 것으로 유추할 수 있다.

<표 VI-12> 응답자 조직 내에서 활용하는 주된 컨설팅 방식

구분	빈도	퍼센트
컨설팅을 하지 않음	111	62.4
자사개발	47	26.4
타사개발	13	7.3
기타	4	2.2

컨설팅 업체에 종사하고 있는 응답자들이 주로 컨설팅하는 형태(자사개발, 타사개발)를 묻는 질문에 약 37%의 응답자 중 자사개발을 하는 비율은 26.4%, 타사개발을 한다고 응답한 비율은 7.3%를 차지했다.

<표 VI-13> 인적자원개발 분야 주된 컨설팅 내용

주로 컨설팅을 하는 내용	빈도	퍼센트
교육과정개발	32	26.9
교육체계수립	26	21.8
변화관리	15	12.6
조직개발	13	10.9
역량모델링	12	10.1
경력개발	9	7.6
인적자원개발 성과관리 및 평가	9	7.6
기타	3	2.5

주된 컨설팅 내용으로는 교육과정 개발, 교육체계 수립, 변화관리 등의 순으로 나타났다. 이들은 주로 교육과정 개발과 교육체계 수립 분야를 주로 컨설팅을 수행하고 있는데 이는 교육과정 개발과 교육체계 수립에 관련된 컨설팅은 인적자원개발 관련 분야에서 가장 기본적으로 습득해야 하는 역량이기 때문에 인적자원개발 담당자들이 자주 접한 분야이다. 그러나 변화관리, 조직개발, 역량모델링 등과 관련된 분야는 기업 내에서 이를 해결할 수 있는 전문적 역량이 형성되어 있지 않을 뿐 아니라, 전문적인 지식조차 부재하기 때문에 앞으로 주된 역량으로 발달시켜야 할 분야라고 볼 수 있다.

2. 조사결과 분석

가. 교육과정 개발 관련 교육경험

교육과정 개발은 교수체제설계의 기본과정으로 인식되고 있는 ADDIE 모형(분석, 설계, 개발, 운영, 평가)¹⁰⁾의 다섯 가지 영역과 강사로서 필요한 강

의 역량, 컨설팅 역량의 7가지 영역으로 나누어 질문하였다.

<표 VI-14> 교육과정 개발 영역별 관련 과목 수강 유무

구분	무	유
분석	101 ¹¹⁾ (56.7%)	77 (43.3%)
설계	114 (64%)	64 (36%)
개발	131 (73.6%)	47 (26.4%)
운영	134 (75.3%)	44 (24.7%)
평가	113 (63.5%)	65 (36.5%)
강의	118 (66.3%)	60 (33.7%)
컨설팅	142 (79.8%)	36 (20.2%)
복합	83 (46.6%)	95 (53.4%)

설문 결과 교육과정 개발 영역별로 분석(43.3%), 설계(36%), 개발(26.4%), 운영(24.7%), 평가(36.5%), 강사(33.7%), 컨설팅(20.2%)로 관련 과목을 대학에서 수강한 비율이 모든 영역에서 응답자의 50%를 넘지 않는다.

<표 VI-15> 교육과정 개발 영역별 관련 이수 과목 수

구분	평균	중앙값	최빈값	범위
분석	0.9	0	0	10
설계	0.8	0	0	10
개발	0.5	0	0	7
운영	0.4	0	0	7
평가	0.7	0	0	7
강의	0.5	0	0	7
컨설팅	0.3	0	0	3
복합	1.4	1	0	12
기타	0.1	0	0	3
전체 이수 과목 수	5.4	2.5	0	39

10) ADDIE는 분석의 Analysis, 설계의 Design, 개발의 Development, 운영의 Implementation, 평가의 Evaluation의 앞글자만 따온 것이다.

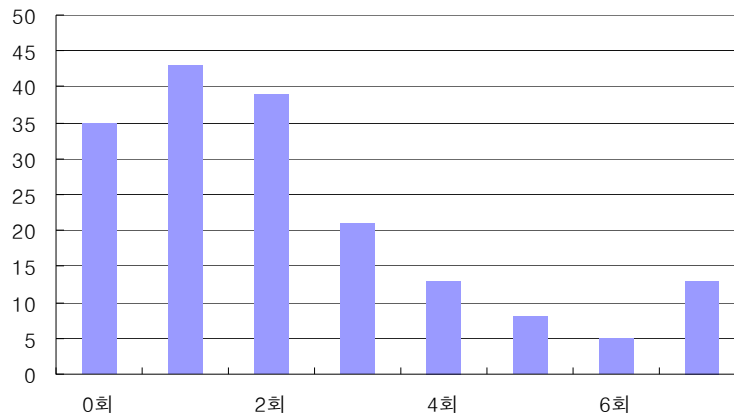
11) 응답자 수를 의미하고, 괄호 안은 %를 의미한다.

이수 과목 수에 있어서도 평균 5.4과목을 수강한 것으로 나타났지만, 각 영역별로 최빈값이 0이며, 전체 이수과목수의 범위가 39과목으로 개인별 격차가 상당하다고 볼 수 있다. 이는 인적자원개발 분야를 담당하는 담당자들의 인적구성을 통해서 유추해볼 때 근무 기간이 6년 내외로 비교적 길다는 점에서 자기개발 활동이 미흡하다고 할 수 있다.

<표 VI-16> 최근 1년간 교육과정 개발, 강사 양성, 컨설팅 관련 교육 횟수

구분	0회	1회	2회	3회	4회	5회	6회	7회 이상	평균
빈도	35	43	39	21	13	8	5	13	2.54회
%	19.7	24.2	21.9	11.8	7.3	4.5	2.8	7.3	

[그림 VI-10] 최근 1년간 교육과정 개발, 강사 양성, 컨설팅 관련 교육 횟수



앞서 언급한 대학교육과 달리 인적자원개발을 담당하면서 최근에 교육과정 관련 분야를 교육받은 경험에 대한 질문에서는 0회가 19.7%로 5명 중 1명꼴로 수강 경험이 없었으며, 평균 교육받은 횟수는 2.54회, 평균 교육일수는 5.67일로 매우 낮은 수준이다. 인적자원개발 전문가는 다른 사람들의 지적, 행위적 변화를 선도한다는 측면에서 많은 자기개발 활동들이 필요하나

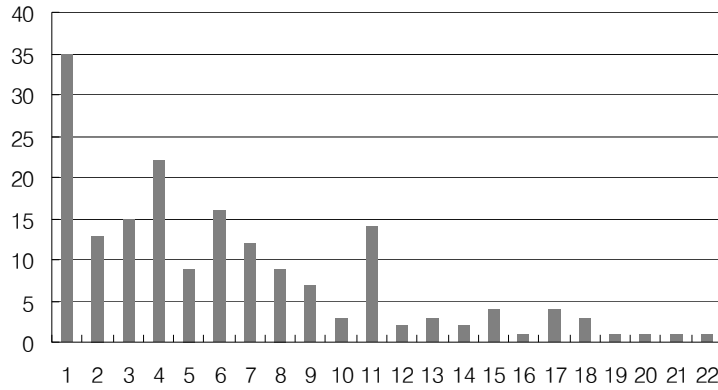
전문성을 갖추기에는 미흡한 수준이다. 또한 평균 교육 횟수도 2.54회로 3회가 되지 않으며, 가장 많은 빈도수를 보이는 횟수는 1회였으며, 0회에서 20회에 이르기까지 개인별로 교육받은 횟수의 범위가 상당히 넓어 응답자들 사이의 편차가 상당히 크다고 볼 수 있다.

<표 VI-17> 최근 1년간 교육과정 개발, 강사 양성, 컨설팅 관련 교육 일수

구분	빈도	%
0일	35	19.7
1일	13	7.3
2일	15	8.4
3일	22	12.4
4일	9	5.1
5일	16	9.0
6일	12	6.7
7일	9	5.1
8일	7	3.9
9일	3	1.7
10일	14	7.9
11일 이상	23	12.9
평균	5.67일	

교육 횟수와 유사한 경향은 교육일수에서도 찾을 수 있었다. 교육일수에서 응답자들이 제일 많이 선택한 교육 일수는 0일로 8시간 이하를 교육받았다는 응답이 약 20%였다. 11일 이상을 교육받았다는 응답이 약 13%로 그 다음을 차지하고 있었으며, 그 외에도 3일, 5일, 10일 교육을 받았다는 응답도 상당히 높아 응답자들의 교육 경험에 상당한 편차가 있음을 보여준다고 해석할 수 있으며, 이는 앞서 언급된 교육 횟수에 대한 응답 결과와 일치되는 결과라고 볼 수 있다.

[그림 VI-11] 최근 1년간 교육과정 개발, 강사 양성, 컨설팅 관련 교육 일수



나. 인적자원개발 관련 전문성 영역별 보유역량 및 필요역량

다음은 인적자원개발 관련 교육과정 영역별로 전문성을 보유하고 있다고 생각되는 영역별 전문성과 전문성을 보유할 필요가 있다고 생각하는 영역에 대한 분석이다. 질문 내용은 응답자가 교육과정 개발 각 영역에 대해서 전문성을 얼마나 가지고 있으며, 조직 내의 다른 교육담당자들은 어떠한가라는 질문으로 구성되어 있으며, 응답은 필요한 역량에 대해서는 ‘매우 필요함’에서 ‘전혀 필요 없음’의 5점 척도, 현재 보유상태에 대해서 ‘매우 충분함’에서 ‘매우 부족함’의 5점 척도로 구성되어 있다.

<표 VI-18> 인적자원개발 직무 수행 시 현재 응답자의 전문성 보유 상태와 필요한 전문성

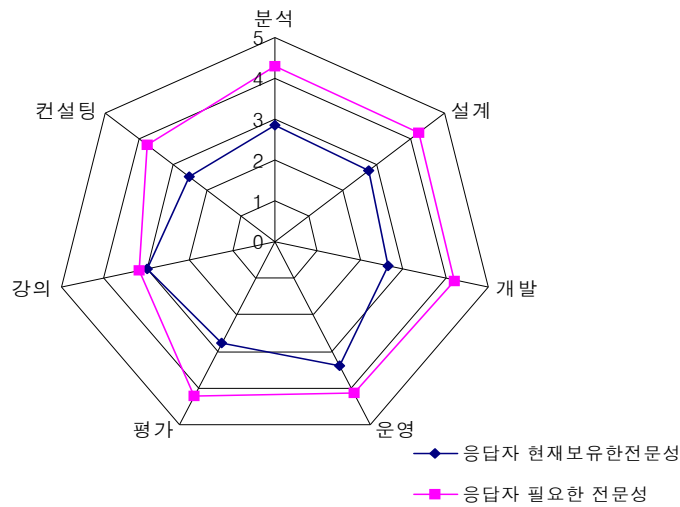
평균	분석	설계	개발	운영	평가	강의	컨설팅
응답자 현재 전문성 보유상태	2.86	2.78	2.86	3.36	2.78	3.01	2.53
응답자 직무수행 시 필요한 전문성	4.30	4.26	4.23	4.12	4.19	3.81	3.77

<표 VI-18>은 응답자 자신이 영역별로 보유하고 있는 전문적 역량의 수

준과 현재 직무를 수행하는데 필요하다고 생각하는 전문성에 대한 응답의 평균이다. 영역별로 현재 나의 전문성은 운영영역(3.36점)과 강의영역(3.01점)에서 가장 높은 점수를 보였다. 운영과 강의는 실무를 수행하면서 습득할 수 있는 가장 쉬운 영역이라는 점에서 다른 영역보다 상대적으로 높은 점수가 나왔다고 판단된다.

응답자들 스스로 분석, 설계, 개발, 평가, 컨설팅에서 역량을 개발할 필요가 있다고 생각하고 있었다. 현재 직무를 수행하는데 필요한 전문성에 대한 질문에서 응답자들은 분석과 설계 영역에서 역량을 개발해야하는 필요성이 가장 높다고 생각하는 것으로 나타났다.

[그림 VI-12] 인적자원개발 직무수행 시 응답자가 현재 보유한 전문성과 필요한 전문성



[그림 VI-12]는 인적자원개발 직무 수행 시 현재 응답자의 전문성 보유 상태와 필요한 전문성의 평균을 비교한 그림이다. 그림에서도 볼 수 있듯이, 각 영역별 평균점수는 분석, 설계, 개발, 평가 영역에서 가장 많은 차이가 있다. 즉 담당자들은 영역별로 위 영역에서 실제 보유한 전문성 수준은 낮고, 현재

직무를 수행하는데 다음 각 영역의 전문성이 가장 많이 필요하다는 것을 보여주고 있다.

<표 VI-19> 인적자원개발 직무수행 시 응답자가 현재 보유한 전문성과 필요한 전문성 영역별 평균비교

구분	t	df	Sig. (2-tailed)
분석	18.14	175	0.00
설계	16.80	175	0.00
개발	16.07	176	0.00
운영	7.41	176	0.00
평가	16.96	175	0.00
강의	8.76	174	0.00
컨설팅	14.02	175	0.00

이는 각 영역별로 평균비교를 한 <표 VI-19>¹²⁾에서도 같은 결과를 보여준다. 즉 각 영역별 평균 간의 차이는 통계적으로 유의미하였고, 특히 분석, 평가, 설계, 개발, 컨설팅 영역의 t값이 운영과 강의영역에 비해 현저히 높다는 점은 이들 영역이 더욱 시급히 교육과정으로 개발되어야 할 필요성을 보여준다.

<표 VI-20> 경력별 현재 보유한 전문성과 필요한 전문성 영역 평균차이

구분	t	df	Sig. (2-tailed)	
필요 역량	분석	-2.344	129.903	0.021
	설계	-1.467	142.147	0.144
	개발	-1.715	133.831	0.089
	운영	1.309	108.856	0.377
	평가	-0.886	127.670	0.377
	강의	-2.353**	120.885	0.020
	컨설팅	-2.734***	95.679	0.007

<표 계속>

12) 영역별 t값은 응답자가 현재 보유한 전문성과 응답자가 필요하다고 생각하는 전문성을 각 영역별로 비교한 것이다.

구분		t	df	Sig. (2-tailed)
보유 역량	분석	-2.734***	95.679	0.007
	설계	-3.022***	102.550	0.003
	개발	-3.688***	109.505	0.000
	운영	-1.517	119.732	0.132
	평가	-2.749***	117.592	0.007
	강의	-3.306***	100.629	0.001
	컨설팅	-2.037	106.103	0.044

<표 VI-21>은 경력에 따라서 필요하다고 생각하는 전문성 영역과 현재 보유하고 있는 전문성 영역에 대한 인식의 차이를 나타낸 것이다. 필요하다고 생각하는 전문성 영역에 있어서는 강의($t=-2.353$), 컨설팅($t=-2.734$) 영역에서만 유의미한 차이를 보였다. 특히 필요하다고 생각하는 역량에서 6.4년 미만의 경력을 가진 집단보다 근무경력이 높은 집단이 더욱 강의역량이 필요하다고 생각하고 있었고, 이는 컨설팅 영역에서도 마찬가지로 경향을 보였다. 보유하고 있는 역량에 있어서는 경력이 낮은 집단과 높은 집단 간에 운영과 컨설팅 영역을 제외하고는 역량의 차이를 드러냈다. 이는 필요하다고 생각되는 역량의 부문은 경력자나 비경력자 모두에게 필요하다고 느껴질 수 있지만, 보유하고 있는 역량에 있어서는 경력자들이 더 전문성을 가지고 있다고 느끼고 있다고 볼 수 있다.

그러나 근무경력이 많은 집단에 있어서도 보유역량에 있어서 운영 영역이나 강의역량보다는 분석, 설계, 개발, 평가 영역에서 더욱 낮은 평균을 보여 이 분야에서 역량이 부족하다고 생각함을 보여준다. 이는 경력이 낮은 집단에도 마찬가지로 경향을 보였다. 즉 운영 영역에서는 경력이 낮은 집단도 평균 3.27점으로 꽤 높았으나 다른 영역은 모두 3점 이하의 평균을 보였다.

<표 VI-21> 경력별 필요역량과 보유역량에 대한 인식의 차이

구분		분석	설계	개발	운영	평가	강의	컨설팅
필요 역량	근무경력 6.4년 미만	4.19	4.19	4.14	4.20	4.15	3.67	3.65
	근무경력 6.4년 이상	4.50	4.40	4.39	3.98	4.27	4.05	4.00
보유 역량	근무경력 6.4년 미만	2.72	2.62	2.65	3.27	2.64	2.81	2.41
	근무경력 6.4년 이상	3.11	3.06	3.22	3.52	3.03	3.34	2.75

<표 VI-22> 경력별 현재 보유한 전문성과 필요한 전문성 영역 평균차이

구분		t	df	Sig. (2-tailed)
분석	근무경력 6.4년 미만	15.58***	111	0.00
	근무경력 6.4년 이상	9.68***	63	0.00
설계	근무경력 6.4년 미만	14.30***	112	0.00
	근무경력 6.4년 이상	8.99***	62	0.00
개발	근무경력 6.4년 미만	14.77***	112	0.00
	근무경력 6.4년 이상	7.63***	63	0.00
운영	근무경력 6.4년 미만	7.80***	112	0.00
	근무경력 6.4년 이상	2.50**	63	0.02
평가	근무경력 6.4년 미만	14.76***	111	0.00
	근무경력 6.4년 이상	8.79***	62	0.00
강의	근무경력 6.4년 미만	9.01***	111	0.00
	근무경력 6.4년 이상	3.67***	62	0.00
컨설팅	근무경력 6.4년 미만	12.11***	112	0.00
	근무경력 6.4년 이상	7.47***	62	0.00

<표 VI-22>는 경력을 두 집단(경력의 평균인 6.4이상과 미만)으로 나누었을 때 이들 두 집단 사이에 현재 보유한 전문성과 필요한 전문성에 있어서 영역별로 평균의 차이를 나타낸 것이다. 모든 영역에서 필요한 전문성과 현재 보유한 전문성에 있어서 경력별로 평균의 차이가 있었다. 근무경력 6.4년 미만인 집단에서 분석에 관련하여 현재 보유한 전문성과 필요한 전문성 영역의 평균차이는 0.01 수준에서 t값이 15.58로서, 분석 영역에 보유역량과 필요한 역량은 현저히 차이가 있는 것으로 드러나 근무경력이 낮은 집단이라고

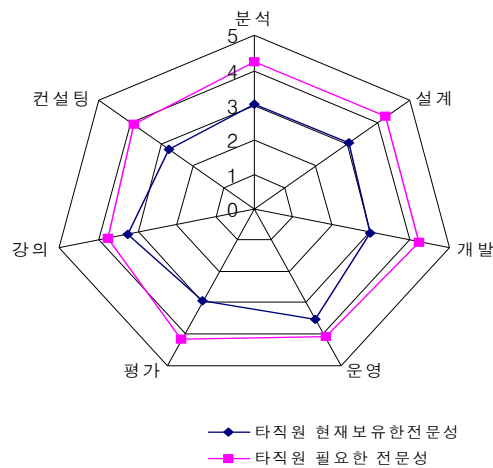
하더라도 자신이 현재 보유한 전문성과 필요한 전문성의 차이를 통해서 볼 때 자신의 역량이 부족하다고 느끼고 있음이 드러났으며, 이는 근무경력이 높은 집단에서도 같은 경향을 드러냈다.

<표 VI-23> 교육 담당 타직원의 현재 보유한 전문성 수준

평균	분석	설계	개발	운영	평가	강의	컨설팅
타직원이 보유한 영역별 전문성	3.03	3.04	2.98	3.51	2.94	3.26	2.76
타직원에게 필요한 전문성	4.24	4.22	4.25	4.08	4.17	3.76	3.83

같은 조직에 근무하고 있는 타 직원에 대한 질문에도 응답자들은 자신에 대한 응답과 비슷하게 응답하였다. 타직원이 현재 보유한 전문성에서 가장 높은 평균을 보인 영역은 운영과 강의분야가 각각 평균 3.51과 3.26으로 높았으며, 전문성이 필요한 영역에 대해서는 개발 영역이 4.25점, 분석 영역 4.24점으로 상당히 높은 평균을 나타내었다. 즉 현재 주로 조직에서 이용하고 있는 영역은 운영과 강의 영역이며, 앞으로 개발되어야 할 영역은 개발과 분석 영역이라고 볼 수 있다.

[그림 VI-13] 타직원의 현재 보유한 전문성과 필요한 전문성



[그림 VI-13]은 교육 담당 타직원의 현재 보유한 전문성 수준의 차이를 그림으로 나타낸 것이다. 그림을 통해 볼 때도 앞서 응답자 자신에 대한 결과와 마찬가지로 운영과 강의 영역에서는 다른 직원들이 보유한 전문성과 필요한 전문성 간의 차이가 크지 않았지만, 분석, 설계, 개발, 평가, 컨설팅 영역에서는 보유한 전문성과 필요한 전문성 간의 차이가 크다.

<표 VI-24> 인적자원개발 직무수행시 타 직원이 보유한 전문성과 필요한 전문성 영역별 평균비교

구분	t	df	Sig. (2-tailed)
분석	13.68	172.00	0.00
설계	13.37	172.00	0.00
개발	13.60	172.00	0.00
운영	5.73	172.00	0.00
평가	12.96	172.00	0.00
강의	5.17	172.00	0.00
컨설팅	11.40	171.00	0.00

또한 실제 보유한 전문성과 필요한 전문성 수준의 평균값은 모든 영역에서 통계적으로 유의미하였지만 t값을 볼 때 분석, 설계, 개발, 평가, 컨설팅 영역이 운영, 강의보다 특히 높은 수치를 보였다.

다음은 <표 VI-25>은 제조업, 서비스업, 금융업, 유통업, 공공기관, 운수업 유형별로 각 영역의 역량에 관련된 문항에 답한 응답자의 기관유형별 평균 차이를 나타낸 것이다.

<표 VI-25> 기관유형별 평균비교

F값	필요 역량	현재 보유역량	타직원 필요역량	타직원 보유역량
분석	0.340	0.459	0.750	0.780
설계	1.167	0.639	0.462	0.408
개발	2.047	0.928	0.554	0.607
운영	2.065	0.567	0.676	0.821
평가	0.533	0.285	1.777	1.844
강사	0.783	0.369	3.742***	2.952**
컨설팅	0.240	0.569	3.303***	1.791

<표 VI-25>를 통해서 볼 때 분석, 설계, 개발, 운영, 평가, 강사, 컨설팅의 대부분의 영역에서 응답자가 자신에게 필요한 역량, 현재 보유하고 있는 역량, 타직원의 현재 보유하고 있는 역량 및 필요하다고 생각하는 역량에 있어서는 응답자의 유형별로 큰 차이가 없었다. 단지 같은 조직에 있는 다른 직원들에게 필요한 역량에 있어서는 강사(유의수준 0.003에서 F값이 3.742), 컨설팅 영역(유의수준 0.07에서 F값이 3.303)과 다른 직원들이 보유한 역량에 있어서는 강사 영역(유의수준 0.014에서 F값이 2.952)에서 유의미한 차이가 있어서 사후검증을 실시하였다.

실시결과 기관유형을 기타로 응답한 응답자들과 제조업, 서비스업에 종사하는 사람들과의 평균의 차이가 현저하게 다른 것으로 드러났다. 타직원 필요역량에서 강의 역량 부문에 있어서 가장 낮은 평균을 구성하고 있는 응답자의 기관유형은 유통업(N=5, 평균; 2.80)이었으나 응답자의 수가 146을 넘지 않아 유의미한 차이를 나타냈다고 결론짓기 어렵다. 단 기타 분야에 종사한다고 응답한 응답자의 평균이 3.12로 제조업과 서비스업에 종사하는 집단의 평균 3.92와 4.00과 차이를 보였다. 그러나 기타 분야에 종사하는 사람들의 응답은 건설업, 학교 등 한 분야로 통합하기 어렵기 때문에 이 또한 유의미한 결과라고 볼 수 없다.

<표 VI-26> 경력별 평균비교 - 필요역량

구분	Levene's Test		t-test		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
분석	0.02	0.90	-2.35	174.00	0.02
			-2.34**	129.90	0.02
설계	0.93	0.34	-1.42	174.00	0.16
			-1.47	142.15	0.14
개발	0.04	0.84	-1.70	175.00	0.09
			-1.72	133.83	0.09
운영	1.49	0.22	1.39	175.00	0.17
			1.31	108.86	0.19
평가	0.48	0.49	-0.89	175.00	0.37
			-0.89	127.67	0.38
강사	0.00	0.97	-2.40	174.00	0.02
			-2.35**	120.88	0.02
컨설팅	0.32	0.57	-2.00	174.00	0.05
			-2.00**	128.68	0.05

<표 VI-26>은 경력의 평균값인 6.4년을 기준으로 두 집단으로 나누었을 때 이들 두 경력집단 사이의 역량별로 평균의 차이가 있는지를 검증한 것이다. 경력별로 자신에게 필요한 역량의 평균의 차이 검증 결과 모든 역량에서 집단들의 동분산성은 성립되지 않았기 때문에 동분산을 가정하지 않은 t값을 통해 유의성이 검증되었다. 결과는 분석(t=2.34), 강사(-2.35), 컨설팅(-2.00) 역량 부분에서 유의미한 차이를 드러냈다.

<표 VI-27> 경력별 평균비교 - 필요역량

근무경력	분석	설계	개발	운영	평가	강사	컨설팅
6.4년 미만	4.19	4.19	4.14	4.20	4.15	3.67	3.65
6.4년 이상	4.50	4.40	4.39	3.98	4.27	4.05	4.00

분석, 강사, 컨설팅 역량 부분의 평균의 차이는 <표 VI-27>에 제시하였다.

분석의 경우 근무 경력이 6.4년 미만인 사람들의 평균이 4.19로 근무경력 6.4년 이상인 집단의 4.50보다 약 0.3점이 낮았고, 강의 역량(0.38)과 컨설팅(0.35) 역량도 비슷한 수준에서 평균의 차이가 드러났다. 이는 경력 6.4년 이상인 응답자들은 운영 영역을 뺀 대부분의 영역에서 필요역량에 대해 높은 점수를 준데 반해 근무경력 6.4년 미만인 응답자들은 분석, 강사, 컨설팅의 분야의 중요성에 대해 인식하지 못하고 있는 것이라고 볼 수 있다.

<표 VI-28> 경력별 평균비교 - 현재 보유역량

구분	Levene's Test		t-test		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
분석	6.13	0.01	-3.04	175.00	0.00
			-2.73***	95.68	0.01
설계	0.69	0.41	-3.26	174.00	0.00
			-3.02***	102.55	0.00
개발	2.17	0.14	-3.91	175.00	0.00
			-3.69***	109.50	0.00
운영	1.67	0.20	-1.56	175.00	0.12
			-1.52	119.73	0.13
평가	0.56	0.45	-2.85	174.00	0.00
			-2.75***	117.59	0.01
강사	14.37	0.00	-3.61	174.00	0.00
			-3.31***	100.63	0.00
컨설팅	3.93	0.05	-2.17	174.00	0.03
			-2.04	106.10	0.04

현재 응답자 자신이 가지고 있는 각 영역별 보유역량에 대한 응답에서 경력별 차이는 <표 VI-28>과 같이 드러났다. 즉 분석($t=-2.73$), 설계(-3.02), 개발(-3.69), 평가(-2.75), 강사(-3.31), 컨설팅(-2.04)로 대부분의 영역에서 경력별로 차이를 드러냈다. 근무경력 6.4년 미만인 응답자의 경우 현재 자신이 보유하고 있는 역량에서 대부분의 영역에서 평균 점수가 낮았으나 (분석 - 2.72, 설계 - 2.62, 개발 - 2.65, 평가 - 2.64, 강사 - 2.81, 컨설팅 - 2.41), 경력이 6.4년

이상인 응답자들의 평균은 그들보다 높았다. 이는 그들의 경력에 의한 경험치를 반영한다고 볼 수 있다.

<표 VI-29> 경력별 평균 - 현재 보유역량

근무경력	분석	설계	개발	운영	평가	강사	컨설팅
6.4년 미만	2.72	2.62	2.65	3.27	2.64	2.81	2.41
6.4년 이상	3.11	3.06	3.22	3.52	3.03	3.34	2.75

<표 VI-30> 경력별 평균비교 - 타직원 필요역량

구분	Levene's Test		t-test		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
분석	0.02	0.90	-1.71	171.00	0.09
			-1.72	127.48	0.09
설계	0.46	0.50	-0.62	171.00	0.54
			-0.63	132.14	0.53
개발	0.04	0.84	-0.68	171.00	0.50
			-0.68	125.60	0.50
운영	2.34	0.13	-1.58	171.00	0.12
			-1.67	147.60	0.10
평가	0.37	0.54	-0.85	171.00	0.40
			-0.88	136.90	0.38
강사	2.95	0.09	-1.87	171.00	0.06
			-1.91	133.53	0.06
컨설팅	0.05	0.82	-0.42	171.00	0.68
			-0.41	117.38	0.69

다른 직원들에게 필요한 역량에 대한 경력별 평균을 비교해 본 결과는 <표 VI-30>과 같았다. 즉 경력에 상관없이 모든 응답자들은 다른 직원들에게는 ADDIE와 강의역량, 컨설팅 역량 모든 부분에서 다른 직원들이 역량을 개발해야 할 필요가 있는 것으로 보고 있었다. 유의미한 결과는 아니었으나 경력이 높은 집단의 응답자들이 조직 내 다른 직원들이 더 역량을 개발할

필요가 있다고 보고 있다는 점을 이들 집단의 평균을 통해 알 수 있었다.

<표 VI-31> 경력별 평균 - 타직원 필요역량

근무경력	분석	설계	개발	운영	평가	강사	컨설팅
근무경력 6.4년 미만	4.15	4.19	4.22	3.99	4.13	3.66	3.80
근무경력 6.4년 이상	4.39	4.27	4.31	4.23	4.24	3.95	3.87

<표 VI-32> 경력별 평균비교 - 타직원 보유역량

구분	Levene's Test		t-test		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
분석	2.54	0.11	2.87	171.00	0.00
			2.74***	109.98	0.01
설계	1.82	0.18	2.66	171.00	0.01
			2.56***	112.65	0.01
개발	0.31	0.58	2.79	171.00	0.01
			2.81***	128.78	0.01
운영	0.61	0.44	0.90	171.00	0.37
			0.87	117.19	0.38
평가	8.88	0.00	2.62	171.00	0.01
			2.46**	105.07	0.02
강사	1.87	0.17	3.28	171.00	0.00
			3.33***	131.65	0.00
컨설팅	2.51	0.11	1.47	170.00	0.14
			1.43	116.03	0.16

<표 VI-32>은 경력별로 다른 직원들이 보유하고 있는 역량들에 대한 평균의 차이를 검증한 결과이다. 결과 응답자들은 분석(t=2.74), 설계(t=2.56), 개발(t=2.81), 평가(t=2.46), 강사(t=3.33)의 영역에서 경력별로 유의미한 차이를 보였다. 앞서 응답자 자신에게 응답한 역량의 경우 경력이 6.4년 이상인 응답자들은 다른 직원들이 운영과 컨설팅 영역을 뺀 모든 영역에서 역량의

개발이 필요하다고 보았다는 점은 경력자의 눈으로 볼 때 가장 개발이 필요하다고 생각되는 영역이 분석, 설계, 개발, 평가, 강의 역량이라고 유추해볼 수 있다.

<표 VI-33> 경력별 평균 - 타직원 보유역량

근무경력	분석	설계	개발	운영	평가	강사	컨설팅
6.4년 미만	3.17	3.17	3.12	3.56	3.06	3.43	2.84
6.4년 이상	2.79	2.81	2.73	3.44	2.73	2.95	2.63

다. 교육과정 개발 경험 및 개발 비중

<표 VI-34> 최근 1년 동안의 교육과정 개발 경험

구분	분석	설계	개발	운영	평가	강의	컨설팅
0회	56	56	43	43	73	69	112
1회	36	39	46	25	37	29	34
2회	51	44	47	32	33	29	19
3회	11	22	19	14	10	12	6
4회	10	5	9	24	11	12	2
5회 이상	13	11	13	38	11	26	4
평균	1.6	1.5	1.7	2.4	1.3	1.7	0.7
1회 이하 선택이유	전문성 부족	전문성 부족	전문성 부족	전문성 부족	전문성 부족	전문성 부족	전문성 부족
	관련 활동무	관련 활동무	외부위탁	관련 활동무	관련 활동무	사내 전문가	관련 활동무

<표 VI-34>는 응답자가 최근 1년 동안에 각 영역별로 교육과정을 개발한 경험이 얼마나 있는지, 그리고 1회 이하를 개발 주된 이유를 묻는 질문에 대한 결과이다.

최근 1년 동안 개발한 경험이 있는 가장 많은 영역은 운영 영역이었으며, 그 뒤를 개발영역과 강사 양성 영역이 뒤따르고 있다. 각 영역별로 교육과정 개발을 경험하지 않은 이유에 대한 응답을 볼 때, 모든 영역에서 1위로 선택

된 이유는 자신의 전문성이 부족하기 때문이었으며, 그 뒤를 조직 내에서 관련 활동을 다루지 않기 때문이라는 응답이 그 뒤를 따르고 있다. 대부분의 응답자들이 각 영역별로 교육과정을 개발할 필요가 있다고 느끼지만 교육과정 개발과 관련된 경험부족과 함께 관련 교육경험의 부족으로 실제 직무에서 각 영역들이 거의 활용되지 않고 있었다.

즉 교육·훈련 담당자들의 전문성을 위해서 교육과정개발과 관련된 다양한 영역의 교육과정이 실제적인 전문성을 키울 수 있는 방향으로 수립되어야 할 필요가 있다고 본다.

<표 VI-35> 교육과정개발 영역별 중요도와 현재 소요 비중 비교

구분	평균	t	df	Sig. (2-tailed)	
분석	중요도	17.1	5.65	163	.000
	소요비중	12.5			
설계	중요도	15.9	4.15	163	.000
	소요비중	13.1			
개발	중요도	18.0	3.85	163	.000
	소요비중	15.6			
운영	중요도	15.7	-10.02	163	.000
	소요비중	29.8			
평가	중요도	12.6	4.05	163	.000
	소요비중	9.6			
강의	중요도	12.4	0.19	163	.000
	소요비중	13.5			
컨설팅	중요도	8.5	3.71	163	.000
	소요비중	9.72			

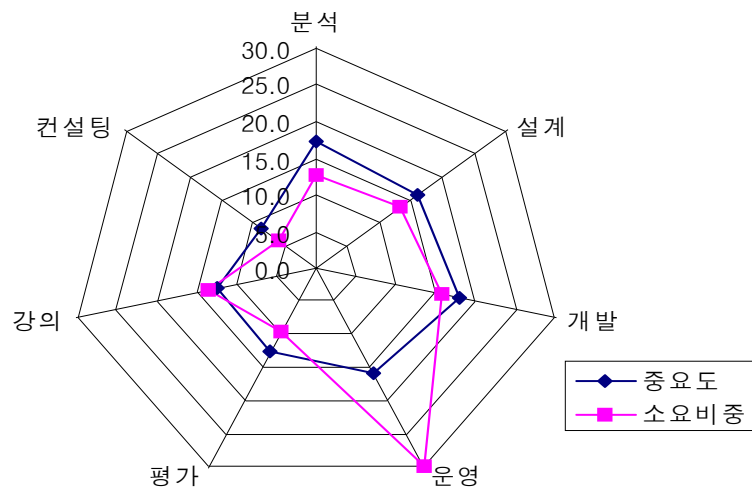
<표 VI-25>와 [그림 VI-14]는 조직 내에서 각 영역별로 중요하게 생각하는 비중과 교육담당자로 지내면서 실제 업무시간에 소요하는 각 영역별 중요도의 평균이다. 분석, 설계, 개발, 운영, 평가, 강의, 컨설팅의 모든 영역의 합이 100%라고 볼 때, 해당 영역의 상대적인 비율을 기입하도록 하였다.

교육과정 영역 중 중요하다고 생각되는 영역은 평균 18%를 받은 개발 영

역이었고, 그 다음으로 분석 영역이 차지하고 있다. 그러나 실제 업무에 소요하는 비중은 운영이 29.8%로 가장 높은 비중을 차지하고 있었고, 개발이 15.6%를 차지하여 그 외 영역은 큰 차이가 없었다.

특히 각 영역의 업무 소요비중과 중요도간의 평균 차이를 검증한 결과 운영 영역은 t값이 -10.02(sig.=000)로서 중요도보다 실제적으로 더 많이 사용되고 있는 것으로 보이며, 그 외 분석, 설계, 평가 등의 영역이 중요성에 비해 실제 소요되는 비중은 유의미하게 차이가 나는 것으로 보인다.

[그림 VI-14] 각 교육과정개발 영역별로 중요하다고 생각하는 비중과 현재 사용하고 있는 비중 평균 비교



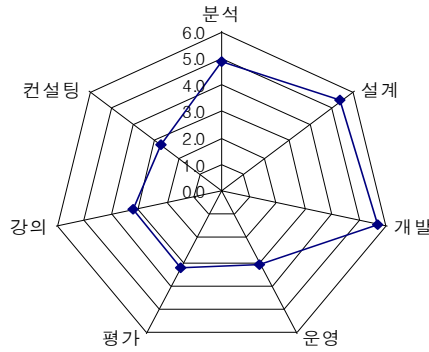
이러한 결과는 [그림 VI-14]에서 더 극명하게 드러난다. 각 교육과정개발 영역별로 소요되고 있는 비중에 관련된 그림은 운영에 치우친 모양을 보이는 반면, 중요도 측면에서는 각 영역들이 골고루 중요하게 여겨진다는 결과를 보여주었다.

<표 VI-36> 응답자 보유 교육·훈련 분야 전문성에 대한 타직원의 인식

구분	평균	낮은 전문성 보유 이유 I	낮은 전문성 보유 이유 II
분석	(3.1)	전문지식부족	체계적인 교육부재
설계	(3.2)	전문지식부족	체계적인 교육부재
개발	(3.2)	전문지식부족	개발경험부족
운영	(3.6)	전문지식부족	체계적인 교육부재
평가	(3)	전문지식부족	체계적인 교육부재
교육훈련전반	(3.4)	전문지식부족	체계적인 교육부재
강의	(3.1)	전문지식부족	개발경험부족
컨설팅	(2.6)	전문지식부족	개발경험부족

<표 VI-36>은 현재 응답자가 보유하고 있는 교육·훈련 분야의 전문성에 대해서 다른 직원이 어떻게 인식하고 있는지에 대한 질문 응답이다. 평균점수를 볼 때 운영영역의 평균이 3.6으로 가장 높았으며, 교육훈련 전반에 대해서도 상당히 높은 평균(3.4)을 보여주고 있다. 그러나 컨설팅의 영역이 가장 낮은 평균(2.6)을 보여주었고, 평가 영역(3.0), 분석(3.1)과 강의(3.1) 그리고 설계(3.2), 개발(3.2) 영역으로 순으로 낮은 평균을 보여주고 있다. 이는 컨설팅과 관련된 영역이 전문성을 가장 높게 발휘해야 하는 영역으로 인식되어 이와 같은 결과를 나타낸 것으로 보이나, 이례적으로 강의에 대한 전문성이 낮다고 인식하고 있어 위에서 보여준 결과와 상반된 결과를 보여주고 있다. 낮은 전문성의 이유에 대한 질문에 있어서도 가장 높은 빈도를 차지하고 있는 이유는 응답자 자신의 전문지식 부족이었다.

[그림 VI-15] 교육·훈련 분야 우수 인재/전문가의 전문성



[그림 VI-15]는 응답자들의 조직에서 교육·훈련 분야에서 전문가 또는 우수 인재로 인정받고 있는 사람들에 대한 응답자들의 인식을 묻는 질문에 대한 결과이다. 우선순위를 매기도록 한 이 질문을 리코딩(1-->7, 2-->6, 3-->5, 5-->3, 6-->2, 7-->1)하였기 때문에 7점이 가장 높은 점수이다.

우수인재 또는 전문가로 인정받고 있는 사람들은 설계 영역(5.4)과 개발 영역(5.7)에서 그들의 전문성을 많이 발휘하고 있는 것으로 나타나 지금까지의 결과들과 일관된 결과를 보여준다. 즉 전문가로서 인정을 받기 위해서는 다른 직원들이 가지고 있지 않은 전문성 즉 설계나 개발 영역과 같은 부분에서 전문성을 보여주어야 한다는 것을 알 수 있다.

<표 VI-37> 기관 유형별 평균 차이 검증

t값	개인개발	경력개발	중요도	소요비중	전문성
분석	1.140	0.766	0.372	1.070	0.515
설계	1.037	0.827	0.870	0.378	1.737
개발	0.489	0.423	0.649	0.498	0.638
운영	0.703	1.836	0.137	1.488	0.677
평가	1.468	1.306	0.277	1.753	1.047
강의	1.109	0.486	0.835	0.510	0.382
컨설팅	0.648	1.367	1.104	0.732	0.667

다음은 응답자의 기관 유형에 따라 각 영역에 있어서 어떠한 차이가 있는지를 검증해본 결과이다. 교육훈련 전문가가 되기 위해서 현재 습득이 필요한 역량인 개인개발, 향후 개발해야 할 역량인 경력개발, 기관 내에서 교육·훈련 분야에서 우수인재가 갖추고 있어야 할 전문성에 대한 영역별 평균, 교육·훈련과 관련하여 실제 업무에 소요하고 있는 비중 그리고 우수인재라고 인정받고 있는 사람들의 전문성에 대한 응답자들의 기관유형별 차이는 모든 영역에 있어서 유의미한 평균의 차이가 없었다.

<표 VI-38> 경력별 평균 차이 검증

구분	개인개발	경력개발	중요도	소요비중	전문성 인식
분석	0.424	0.219	0.148	0.164	0.211
설계	0.976	0.074	0.297	0.001	0.026
개발	0.000	0.167	0.532	0.000	0.064
운영	2.418	0.003	0.539	2.085	0.520
평가	2.750	3.240	0.957	0.000	0.498
강의	1.303	2.713	1.786	3.246	0.025
컨설팅	9.461	4.335	1.686	0.013	2.992

경력을 평균인 6.4이상인 집단과 미만인 집단으로 나누어 이들 사이의 평균의 차이를 검증해 본 결과 또한 기관 유형별 평균의 차이와 같은 결과를 나타냈다. 즉 경력이 많고 적음을 떠나서 각 영역별로 개인개발, 경력개발, 중요도, 소요비중, 전문성에 대한 인식의 차이가 없었다.

<표 VI-39> 교육·훈련 분야의 전문가가 되기 위해 필요한 개인개발과 경력 개발 중요성 비교

구분	평균	
	개인개발	경력개발
분석	5.0	4.6
설계	5.3	5.0
개발	5.5	5.1
운영	2.7	2.3
평가	3.4	3.3
강의	3.2	3.3
컨설팅	3.0	4.4

교육·훈련 분야에서 전문가가 되기 위해서 현재 업무 수행을 위해 습득해야 할 역량과 향후 개발해야 할 역량에 대해서 각 영역별로 중요도에 따라 1순위에서 7순위까지 기입하도록 한 질문에 대한 응답은 <표 V-39>과 같다. 교육·훈련 분야의 전문가가 되기 위해서 현재 습득이 필요한 역량 즉 개인개발에 대해서는 개발(5.5), 설계(5.3), 분석(5.0) 영역의 전문적 역량향상이 필요하며, 향후 개발해야 할 역량 즉 경력개발 측면에서는 설계(5.0), 분석(4.6) 영역이 향후 전문적으로 개발되어야 할 영역이라고 보고 있었다.

라. 교육과정 개발 형태

다음은 응답자가 조직에서 교육과정을 개발할 때 각 항목별로 어떠한 교육과정 개발형태-내부 자체개발, 전문기관과 공동개발, 전문기관 위탁개발-가 유용한지에 대한 응답이다. 내부 자체개발은 조직 내에서 자체적으로 관련교육과정을 개발한다는 것이며, 공동개발은 각 영역별 전문기관과 공동으로 개발하는 것이며, 전문기관 위탁개발은 조직과 관계없는 외부의 전문기관에서 개발하여 사용한다는 것이다.

<표 VI-40> 유용성에 따른 교육과정 개발형태

구분	분석	설계	개발	운영	평가	강의	컨설팅
내부	2.0	2.0	2.0	2.5	2.0	2.1	1.5
공동	2.5	2.5	2.5	2.1	2.5	2.3	2.5
위탁	1.5	1.5	1.6	1.4	1.5	1.6	2.0

각 영역별로 어떤 개발형태를 띄는 것이 유용하냐는 질문에 대해 응답자는 분석, 설계, 개발, 평가, 강의, 컨설팅의 영역에서는 공동개발이 가장 유용하며, 운영영역은 내부개발이 가장 유용한 개발형태라고 응답하였다. 그리고 내부개발이 그 다음 순위를 차지하고 있었다.

위에서 언급한 교육과정 개발형태를 실제로 교육·훈련 프로그램을 개발할 때 주로 활용하는 방법이 무엇인가라고 질문했을 때의 결과이다. 분석(2.5), 설계(2.3), 운영(2.7), 평가(2.6), 강의(2.3)영역은 내부개발 위주로 운영되고 있었으며, 그 다음 순으로는 공동개발이 많이 이뤄지고 있었다. 개발과 컨설팅 영역은 공동개발이 주로 이뤄지고, 내부개발이 그 다음 순위를 이루었다.

<표 VI-41> 교육·훈련 프로그램 개발 시 주로 활용하는 방법

구분	분석	설계	개발	운영	평가	강의	컨설팅
내부	2.0	2.0	2.0	2.5	2.0	2.1	1.5
공동	2.5	2.5	2.5	2.1	2.5	2.3	2.5
위탁	1.5	1.5	1.6	1.4	1.5	1.6	2.0

<표 VI-42> 전문기관 위탁개발을 주로 하는 이유

구분	분석	설계	개발	운영	평가	강의	컨설팅
경험 부족	5.1	8.4	6.7	1.7	3.9	3.4	11.2
시간 부족	1.1	0.6	2.2	1.1	1.1	2.8	2.8
직원들의 전문성과 경험부족	1.7	4.5	6.7	1.7	2.2	10.7	20.8
중요한 업무가 아님	0.0	0.0	0.0	0.6	0.0	1.1	0.6

<표 계속>

구분	분석	설계	개발	운영	평가	강의	컨설팅
기회가 없음	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6	1.1
상사의 편견	0.0	0.6	0.6	0.6	1.1	0.0	0.6
업무 편의상	0.0	1.1	0.6	0.0	0.0	0.6	0.6
비용절감 차원	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	1.1
프로그램 품질효과의 차이	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	2.8	2.8
기타	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6

<표 VI-41>에서 전문기관 위탁개발을 한다고 응답했을 경우 그 이유를 물어보았다. 전문기관 위탁개발을 주로 하는 이유로는 경험부족이 가장 주된 이유였으나, 강의와 컨설팅 영역에서는 직원들의 전문성과 경험부족이 가장 주된 이유로 제시되었다.

마. 교육훈련 프로그램 수요조사

다음은 교육훈련 프로그램에 관련한 수요조사 결과이다. 질문 문항은 경력 개발 차원에서 교육·훈련 전문가 프로그램으로 중요하다고 생각하는 프로그램 선택, 국가차원의 성인교육 전문가에 대한 자격증 제도 도입과 관련된 질문, 자격증 수여 방식 등과 관련된 문항들이다.

<표 VI-43> 경력관리 차원에서 가장 필요한 프로그램

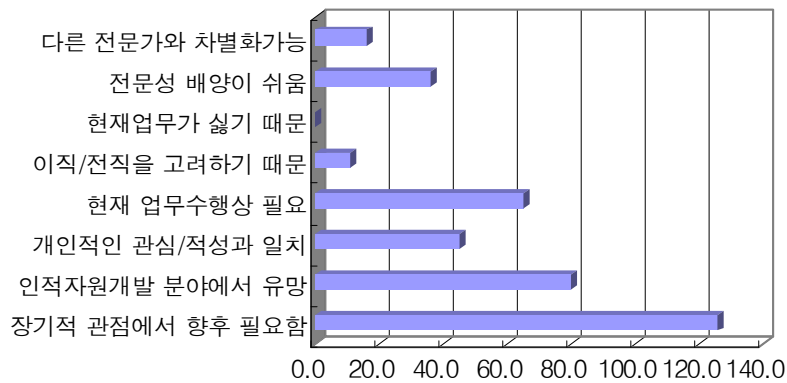
구분	과정명	빈도
1	리더십 개발 전문가 과정	106
2	코칭 전문가 과정	95
3	커리어 계획·능력관리 전문가 과정	94
4	액션 러닝 전문가 과정	78
5	변화촉진 전문가 과정	70
6	지식관리 전문가 과정	65
7	학습측정평가 전문가 과정	65

<표 계속>

구분	과정명	빈도
8	학습역량 자격 과정	59
9	인사관리 전문가 과정	59
10	평가 전문가 과정	54
11	이러닝 전문가 과정	42
12	투자비용 평가 전문가 과정	28
13	측정전문가 과정	19

<표 VI-43>은 경력관리 차원에서 가장 필요하다고 생각되는 프로그램을 13개의 과정 중 5개 선택하도록 하였을 때 높은 빈도순으로 응답한 프로그램을 나열한 것이다. 이에 대한 결과는 리더십 개발 전문가과정, 코칭 전문가 과정, 커리어 계획·능력관리 전문가 과정의 순으로 응답하였다.

[그림 VI-16] 프로그램 선택 이유



가장 필요한 프로그램으로 선택한 이유는 장기적인 관점에서 향후 필요할 것 같다는 답변과 인적자원개발 분야에서 유망할 것이라는 응답이 첫 번째와 두 번째 이유를 차지하고 있다.

<표 VI-44> 국가적 차원의 인적자원개발 전문가에 대한 자격증 제도 도입 여부 관련 질문

구분	국가적 차원 교육훈련전문가 자격증 부여 제도 필요		국가 차원 교육훈련 관련 특정 과정 이수/시험 통한 자격부여 필요	
	빈도	%	빈도	%
매우부정	4	2.2	7	3.9
부정	10	5.6	11	6.2
보통	41	23.0	38	21.3
긍정	63	35.4	75	42.1
매우 긍정	50	28.1	37	20.8

<표 VI-44>는 국가적 차원에서 성인교육 전문가 자격증 제도를 도입할 필요성이 있는가라는 질문에 대한 응답이다. 국가 차원의 교육·훈련 전문가에 대한 자격증 제도 필요성에 대한 질문에는 “필요하다”는 응답에 35.4%, “매우 필요하다”는 응답에 28.1%로 전체의 약 64%가 국가적 차원의 자격증 제도가 필요하다고 보았다. 또한 “아주 필요하지 않다”라는 응답과 “필요하지 않다”고 응답한 응답자의 비율이 약 8%로 10%를 넘지 않았다.

국가적 차원에서 교육·훈련과 관련된 특정한 과정을 이수하고 시험을 통해서 자격을 부여할 필요가 있느냐는 질문에 대해서 “필요하다”는 응답에 42.1%, “매우 필요하다”는 응답에 20.8%로 역시 대부분의 응답자들이 국가 차원에서 교육과정을 관리하고 자격증을 부여하는 것이 필요하다고 보았다.

<표 VI-45> 인적자원개발 전문가에 대한 자격증 제도 방식에 대한 질문

구분	빈도	%
전공과정 이수+자격시험을 통한 자격증 부여	74	41.6
자격시험만을 통한 전문가 관리	34	19.1
학위과정+자격시험을 통한 관리	25	14.0
전공과정 이수+이수증 부여 (과정을 듣는 대부분의 사람에게 이수증 수여)	21	11.8
다른 자격과정과의 연계를 통한 공동 이수증 부여	7	3.9
학위과정	1	0.6
기타	12	6.7

또한 자격증을 어떻게 관리하는 것이 좋을 것인가라는 질문에 대해 ‘전공 과정을 이수한 후 자격시험을 통해 자격을 부여’해야 한다고 응답한 비율이 41.6%를 차지하고, ‘자격시험만을 통해 전문가를 관리’해야 한다고 응답한 비율이 19.1%를 차지하여 전체의 약 60% 이상이 자격의 엄격한 관리가 필요하다고 응답하였다.

<표 VI-46> 국가운영 인적자원개발 전문가 관련 자격증 제도의 합격률에 대한 질문

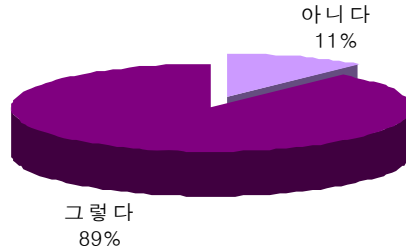
구분	빈도	%
자격증을 준비하는 대부분의 사람들이 합격	17	9.6
자격증을 준비하는 과정이 까다로우며 소수의 전문가 배출	40	22.5
위 두 수준의 자격과정을 달리 적용 운영	63	35.4
수준에 따른 급수별 적용 운영	50	28.1

이와 관련하여 자격증제도의 합격률에 대한 응답도 비슷한 경향을 보여주었다. 즉 자격증을 준비하는 과정을 까다롭게 하여 소수의 전문가를 배출하며 동시에 자격증 준비하는 대부분의 사람들이 합격할 수 있는 과정으로 차등을 두어 운영하는 것이 좋을 것 같다는 응답이 가장 많이 차지하였고, 그 뒤로 수준에 따른 급수별 적용 운영이 좋을 것 같다고 응답하여 자격과정을 차별화하여 구성하는 것이 좋다는 의견이 많았다.

<표 VI-47> 인적자원개발 관련 경력개발 지속여부

구분	빈도	%
경력개발을 계속 하지 않을 것이다	20	11.2
경력개발을 계속 할 것이다	157	88.2

[그림 VI-17] 인적자원개발 관련 경력개발 지속여부



<표 VI-47>는 앞으로도 인적자원개발 전문가 교육과 관련된 경력을 개발할 의향이 있는지를 묻는 질문에 대한 응답이다. 이에 대해 “그렇다”라고 응답한 사람들의 비율이 88.2%로 높았다. 낮은 비율이지만 경력개발을 계속할 생각이 없는 이유는 조직 내 전문성을 갖춘 다른 직원이 있기 때문이라는 응답과 적성 및 개인전공과 직무 불일치, 전문성 갖추 기회가 없음, 전문성 필요치 않음 등의 이유가 있었다.

<표 VI-48> 인적자원개발 관련 경력개발 생각이 없는 이유

구분	경력개발 생각이 없는 주된 이유	빈도
1	전망 불투명	3
2	적성과 개인전공/직무 불일치	8
3	앞으로도 전문성 갖추 기회 없음	8
4	전문성이 필요치 않음	8
5	조직 내 전문성 갖춘 직원 있음	9
6	전문성 차별화 불가능	8
7	CEO의 관심을 얻기 힘들	7
8	기타	5

사. 종합 및 시사점

교육과정의 영역별 분석결과와 설문조사의 결과는 다음과 같다. 먼저 한국

생산성본부와 능률협회, HRD 연합회의 교육과정은 각각의 기관의 특성에 따라서 교육체계수립을 위한 영역(ADDIE)과 강의, 컨설팅 영역에 있어서 상당한 차이를 보였다.

먼저 모든 기관들이 가장 많이 개설하고 있는 영역은 강의역량에 관련된 교육이었으며, 한국능률협회는 분석, 설계 영역에 그리고 생산성본부와 HRD 협회는 컨설팅, 전문역량에 중점을 두어 과정을 개설하고 있다. 그러나 개발과 평가에 관련된 영역은 대부분의 기관에서 개설하지 않고 있기 때문에 이들 역량을 개발하는 교육과정의 개설이 시급할 뿐만 아니라, 이들 모든 영역을 아우르는 교육과정을 개발하여 인적자원개발 전문가로서의 전반적인 역량을 향상시킬 필요가 있다는 점이 지적될 수 있다.

설문조사 결과에서도 위의 연구결과를 반영하는 결과를 보여주고 있다. 먼저 인적자원개발 담당자들이 자신들의 역량을 향상시키기 위한 노력을 하고는 있지만, 이러한 노력들의 편차가 상당히 심각하다는 점이 지적될 수 있다. 즉 이러한 편차의 이유는 표준화된 교육과정 모델이 제시되고 있지 않기 때문이라고 볼 수 있으며, 추후 국가적인 수준에서 이러한 모델을 기반으로 한 교육과정을 개설하고 자격증을 제시할 필요가 있다는 점을 반증하는 예가 된다. 이는 국가 수준의 자격증에 대한 수요조사에서도 드러났다. 대부분의 인적자원개발 담당자들이 국가적인 수준에서 제공하는 자격증이 필요하다고 인식하고 있었으며, 자격조건에 있어서도 까다로운 자격조건을 두어 관리할 필요가 있다고 보았다.

교육과정 내용에 있어서는 인적자원개발 담당자들이 현재 익숙하게 실행하고 영역들은 운영과 강의와 관련된 영역들이었으며, 개발이 필요하다고 생각하는 영역들은 분석, 설계, 개발, 평가, 컨설팅과 관련된 영역들이었다. 즉 이는 앞서 언급한 결론과 같이 부족한 영역들에 대해서 전문적인 교육과정들이 개설되고, 이들이 실질적인 현업에 이용될 수 있게 구성되는 것이 필요하다는 점이 지적될 수 있다.

제 7 장

교육·훈련 담당자 대상 파일럿 과정 운영

제1절 교육·훈련 담당자 대상 파일럿 과정 개발 개요

현업의 전문가 의견을 반영한 프로그램 개발을 위해 2007년 9월에 실시된 인적자원개발 전문가 대상 설문조사 결과와 인적자원개발 관련 주요 기관의 인적자원개발 프로그램 분석결과를 중심으로 현장 중심의 HRD 전문가 육성 프로그램을 제시하고, 이를 교육·훈련 담당자들에게 교육하였다.

본 과정은 11월 1일(목)부터 12월 20일(목)까지 매주 목요일 7시간씩 총 8회에 걸쳐 56시간 운영되었으며, 인적자원개발 담당자들의 전문역량을 강화할 수 있는 기회를 제공하고, 체계적인 인적자원개발 전문역량을 신장시킬 수 있는 기회를 제공하기 위한 목적으로 이루어졌다. 금번 파일럿 과정에는 24개의 지방자치단체, 대학, 기타 기관에서 30명의 교육담당자들이 참여하였다.

제2절 교육·훈련 담당자 대상 파일럿 교육과정 개발

1. 교육·훈련 담당자 대상 파일럿 교육과정 개요

앞서 분석한 국내 인적자원개발 관련 기관이 운영하고 있는 교육과정은 주로 분석, 설계, 운영, 및 강의, 컨설팅 분야였다. 분석 결과 가장 시급히 개발되어야 할 전문적인 역량 또는 영역은 개발과 평가 영역이었다. 그리고 전문가 설문조사 실시결과에서도 운영과 강의 영역을 뺀 분석, 설계, 개발, 평가, 컨설팅의 영역에서 대부분의 HRD 담당자들이 자신의 부족함을 느끼고, 전문성을 길러야 한다는 점이 강조되었다. 조사결과를 통해 얻어진 결과를 통해 다음 <표 VII-1>과 같이 HRD 전문가 교육과정 파일럿 프로그램을 제작하여 이를 실제 교육·훈련을 담당하는 담당자들을 통해 교육을 실시하였다.

본 연구에서 제시되는 파일럿 과정은 한국직업능력개발원에서 실시된 『공공부문 인적자원개발 우수기관 인증 사업』¹³⁾을 통해 진행된 Best HRD School의 참가자들을 대상으로 실시하였다. Best HRD School은 2006, 2007년 인증제에 참여한 각 기관의 담당자에 대한 인센티브의 일환으로 각 기관의 교육 담당자들이 체계적으로 인적자원관리 및 인적자원개발과 관련된 교육을 받을 수 있도록 하기 위해 실시된 과정으로 본 연구를 통해 개발된 교육과정을 교육프로그램으로 하여 실시되었다.

2. 교육과정 내용 및 모듈 설명

우선 설문조사에서 분석되었던 강의와 컨설팅 영역은 이 자체가 하나의 프로그램을 반영하는 것이라 단기 과정에 포함시키는 것보다 별도의 과정으로 개발하는 것이 바람직하여 제외하였다.

13) 본 사업은 2007년 한국직업능력개발원 수탁사업으로 진행되었으며, 이성 박사가 연구책임자로서 김미숙 박사, 이수영 박사가 공동연구자로 참여하였다.

본 과정은 모듈 1 니즈분석(Analysis), 모듈 2 과정설계(Design), 모듈 3 과정개발(Development), 모듈 4 과정운영(Implementation), 모듈 5 평가(Evaluation)로 구성되어 있는데 이 모듈은 ISD(Instructional systems design) 중에서 일반적으로 활용되고 있는 ADDIE 모형이다. 과정개발에서 중요시 된 것은 과연 이러한 모형에서 어느 영역이 현업의 전문가들에게 더 필요로 하느냐를 결정하는 것이었다. 각각의 모듈이 한 개의 과정으로 제공되어야 하나 실질적인 제한 때문에 모두를 개발하여 제공할 수 없었다. 따라서 ADDIE 각각의 요소를 묶어 과정으로 개발하였는데, 결론적으로 HRD 전문가의 핵심역할인 학습촉진자, 교수설계자, 수행공학자, 컨설턴트 중에서 학습촉진자, 교수설계자로서의 역할을 강화할 수 있는 내용을 중심으로 과정을 구성하였다.

각 영역별 상대적 비중을 정하기 위해 우선 외국의 사례 중에서 국가 중심의 평생학습체계를 운영하고 있는 유럽의 경우와 기업이나 전문기관 중심으로 HRD 전문가 양성과정을 운영하는 미국과 국내 우수사례를 반영하였다.

국내의 대표적 인적자원개발 전문가 양성기관인 한국능률협회, 한국생산성본부, 한국HRD협회에서 2007년 제공하고 있는 1,717시간의 HRD 전문가 양성 프로그램을 분석한 결과와 전문가 설문결과를 활용하였다, 각 전문기관에서 분석영역에 627시간(36.5%)의 교육과정을 제공하고 있었으며 현재 역량보유 수준(2.86)이 업무 수행에 필요한 수준(4.30)과 1.44점의 큰 차이를 보였다.

설계영역의 경우 451시간(26.2%)이 제공되고 있었으며 현장전문가들의 의견을 분석한 결과 현재 보유한 역량수준(2.78)과 실제 업무 수행에 필요한 수준(4.26)이 가장 큰 차이가 있었다. 그러나 전문성을 갖추는데 걸리는 시간에 많이 걸리기 때문에 단기 과정에서 자세히 다루는 것보다 향후 심화과정에서 이를 자세히 다룰 필요가 있어서 본 과정에는 1일로 반영하였다.

개발영역은 총 105시간(6.1%) 제공하고 있어 상대적으로 반영정도가 낮았으며 전문가 설문결과 보유수준(2.86)도 필요한 전문성 수준(4.23)과 1.37점의 차이를 보였다. 운영영역은 280시간(16.3%) 시간 제공되고 있었으며 보유수준(3.36)과 필요한 전문성 수준(3.36)의 차이는 다른 부분보다는 그 차이가 적었다.

평가는 관련기간에서 총 255시간(14.9%)을 제공하고 있었으나 전문성 보
 유수준은 2.78로 다른 영역에 비해 가장 낮게 나타났으며 필요한 전문성 수
 준도 4.19로 비교적 높게 나타났다.

<표 VII-1> HRD 전문가 교육과정 파일럿 프로그램

구분	시간	주제	주요 학습 내용	학습 방법
1주	2시간 30분	- 개강식 - 과정 오리엔테이션	개강식 및 과정 오리엔테이션	- 오리엔테이션
	4시간	모듈 1 니즈분석 (Analysis)	1. 니즈조사 방법 및 실제	- 강의, 토론
2주	2시간 30분		2. 니즈조사 방법 및 실제	- 사례 활용 - 토론, 실습
	4시간 30분		3. 실습을 위한 개별 과제 배당	- 사례 활용 - 실습과제 배당
3주	2시간 30분		4. (모듈 1) 니즈분석 Review	- 조별 토론
	4시간 30분	모듈 2 과정설계 (Design)	1. 과정설계 기법	- 강의 - 실습과제 배당
4주	2시간 30분		2. (모듈 2) 과정설계 Review	- 조별 토론
	5주	4시간 30분	모듈 3 과정개발 (Development)	1. 과정개발 기법
2시간 30분		2. (모듈 3) 과정개발 Review		- 조별 토론
6주	4시간 30분	모듈 4 과정운영 (Implementation)	1. 과정운영 기법	- 강의, 토론 - 실습과제 배당
	2시간 30분		2. (모듈 4) 과정운영 Review	- 조별 토론
7주	4시간 30분	모듈 5	1. 교육훈련 평가 기법	- 강의 및 토론 - 실습과제 배당
	8시간		2. (모듈 5) 과제 점검 및 피드백	- 조별 토론 - 실습
8주	3시간	평가 (Evaluation)	3. (모듈 5) 평가 Review	- 강의 및 토론
	4시간		종합정리/수료식	과정 종합정리 - 토론

교육기간이나 해당 영역의 중요성 및 필요성에 따라 각 영역에 대한 비중이 달라질 수 있으나 본 과정은 단기 과정에 초점을 맞췄기 때문에 ADDIE 각 영역의 역량을 갖추는데 비교적 시간이 많이 걸리는 부분을 제공하는 데는 시간적 제한이 있다. 예를 들어 설계의 경우 26.2%가 제공되고 있으나 현장의 전문가들이 설계를 직접 수행하기 보다는 해당 과정의 내용에 대한 전문성을 갖춘 경우에 추가로 설계를 배우는 경우가 많아 실제 과정 설계에서는 이를 1일로 축소하여 반영하였다. 운영의 경우는 주로 신입직원을 대상으로 하는 경우가 많아 현장의 전문가의 핵심역량으로 보기 힘들어 역시 1일로 반영해서 과정을 개발했다. 위와 같은 요인을 반영하여 본 프로그램을 개발하였다.

가. 니즈분석

1) 학습목표

교육에 대한 요구를 확인하고, 학습대상자의 특성을 분석하며, 교육 요구를 충족하기 위해서는 어떤 내용을 가르쳐야 할지를 도출할 수 있다.

2) 주요학습내용

니즈분석 단계에서는 교육과정의 요구분석과 교육에 필요한 내용을 도출하기 위한 분석 방법인 직무과제분석 및 역량분석을 다룬다. 요구분석 단계에서는 요구와 요구분석의 개념과 필요성, 요구분석과 수행(performance)과의 관계, 요구분석의 구체적인 절차에 대해 학습한다. 직무과제분석에서는 분석절차와 직무 분석, 수행차이 분석, 과제분석, 교육형태 분석을, 역량분석에서는 역량의 정의, 분석방법, 역량모델링에 대해 학습하게 된다(<표 VII-2>참고).

<표 VII-2> 니즈분석의 주요학습내용

주요학습내용	세부내용
1. 요구분석	가. 요구(니즈)와 요구분석 나. 요구분석의 필요성 다. 요구분석과 Performance 리. 요구분석의 절차 무. 요구분석 개별 과제
2. 직무과제분석 및 역량분석	가. 분석 절차 나. 직무 분석 (Job Analysis) 다. 수행차이 분석 리. 과제분석 (내용분석) 무. 교육형태 분석 비. 역량 분석

나. 과정설계

1) 학습목표

니즈분석 단계의 결과를 토대로 교과목을 구성하고 교과목 별로 구체적으로 달성해야 될 목표를 진술하고, 목표달성에 반드시 필요한 핵심적인 교육 내용을 개관하며, 목표 달성 및 교육내용 습득에 적합한 교수방법 및 매체, 전략을 결정하고 필요 교육시간을 추정하며, 평가를 위한 종합계획이 수립, 작성할 수 있다.

2) 주요학습내용

과정설계 단계에서는 교과목 명세서 및 코스맵 작성, 학습목표의 진술, 교과목 설계에 대한 내용을 다룬다. 먼저 교과목 명세서 및 코스맵 작성에서는 교과목 명세서와 코스맵을 작성하는 방법을 학습하고, 학습목표 진술에서는 학습목표를 기술하는 방법에 대해 학습한다. 교과목 설계에서는 교과목별 상세 설계, instruction과 learning과의 관계, 설계활동의 주요 관심사, 학습자와 교수자간의 관계, 다양한 교수방법 유형들 및 설명적 교수전략들, 교안의 구

성 및 형태에 대해서 학습하고 실제 교안작성을 실습하게 된다(<표 VII-3>참고).

<표 VII-3> 과정설계의 주요학습내용

주요학습내용	세부내용
1. 교과목 명세서 및 코스맵 작성	ㄱ. 교과목 명세서 작성 ㄴ. 코스맵 작성
2. 학습목표 진술	ㄱ. 학습목표 기술
3. 교과목 설계	ㄱ. 교과목별 상세 설계 ㄴ. Instruction과 Learning과의 관계 ㄷ. 설계활동의 주요 관심 ㄹ. 학습자와 교수자간의 관계 ㅁ. 교수방법 유형 ㅂ. 설명적 교수전략 ㅅ. 교안의 구성 및 형태 ㅇ. 교안작성

다. 과정개발

1) 학습목표

첫째, 역량기반의 교육프로그램 개발 프로세스에 따라 교육프로그램을 기획할 수 있다. 둘째, 교육의 목표를 달성할 수 있는 교수전략과 교육방법을 선택할 수 있다. 셋째, 실제 교육현장에서 사용될 수 있는 학습자 교재와 강사용 매뉴얼을 개발할 수 있다.

2) 주요학습내용

과정개발은 역량기반 교육프로그램 개발 프로세스와 교수전략 및 교육방법 선정, 그리고 교재 및 매체 개발을 다룬다. 역량기반 교육프로그램 개발 프로세스에서는 앞서 역량모델링 과정에서 도출된 역량의 우선순위를 선정하

고, 세부 행동지표를 계열화하여 각각의 모듈을 확정하며, 개발주체를 선정하고, 일정을 계획하며, 모듈상세설계서를 작성한다. 이어서 교수전략 및 교육방법 선정에서는 다양한 교수전략과 교육방법의 종류와 실례를 학습하며, 교재 및 매체개발에서는 학습자용 교재와 강사용 매뉴얼의 개발에 대해 학습하고, 실제 현업과제를 선정하여 이를 개발하는 실습을 하게 된다(<표 VII-4>참고).

<표 VII-4> 과정개발의 주요학습내용

주요학습내용	세부내용
1. 역량기반 교육프로그램 개발 프로세스	가. 역량 우선순위 선정 나. 행동지표 계열화 및 모듈 확정 다. 개발주체 선정 및 일정계획 라. 모듈상세설계서 작성
2. 교수전략 및 교육방법 선정	가. 교수전략의 종류와 예 나. 유형별 교육방법의 종류
3. 교재 및 매체개발	가. 학습자용 교재 개발 나. 강사용 매뉴얼 개발 다. 현업과제선정 및 개발실습

라. 과정운영

1) 학습목표

첫째, 교육운영과 관련된 제반 사항을 학습함으로써 과정 운영의 전문성을 높이고 학습자의 학습효과를 향상시킬 수 있는 방안을 제시할 수 있다. 둘째, 학습을 활성화할 수 있는 기법을 실무에 적용할 수 있다. 셋째, 효과적 교육환경의 구상 및 실천을 통해 학습자들의 교육프로그램에 대한 만족도를 향상시킬 수 있다.

2) 주요학습내용

과정운영은 효과적 교육운영을 위한 방법과 학습 활성화를 위한 기법으로 구성되어 있다. 효과적 교육운영에서는 교육체계 상에서 과정의 위상 파악, 교육 목적의 검토, 교육 프로그램 세부내용 이해 등 교육과정의 전반을 이해하고, 입과 및 종료행사의 진행 요령에 대해 학습한다. 교육활성화를 위한 기법의 활용에서는 Ice Breaking 기법, 의사결정 팀워크, 학습 내용의 구조화, 정보 파악 및 커뮤니케이션 기법, 태도변용 기법, Spot 기법 등에 대해 학습한다(<표 VII-5> 참고).

<표 VII-5> 과정운영의 주요학습내용

주요학습내용	세부내용
1. 효과적 교육운영	가. 교육체계 상에서 과정의 위상 파악 나. 교육 목적의 검토 다. 교육 프로그램 세부내용 이해 리. 입과 및 종료 행사 진행 요령
2. 학습활성화를 위한 기법의 활용	가. Ice Breaking 나. 의사결정 팀워크 다. 학습 내용 구조화 리. 정보 파악 및 커뮤니케이션 기법 무. 태도변용 기법 브. Spot 기법

마. 과정평가

1) 학습목표

첫째, 교육훈련효과의 측정 단계를 구분하고, 각 단계별 측정방법을 실무에 적용할 수 있으며, 측정 시 발생할 수 있는 이슈에 대해 효과적으로 커뮤니케이션할 수 있다. 둘째, 조직의 경영성과에 기여하는 자료를 수집, 교육훈련프로그램만의 효과를 분리하여 분석할 수 있으며, 수집된 자료를 금전적

가치로 전환하여 HR 프로그램 비용 측정하고 이를 바탕으로 ROI를 계산할 수 있다. 셋째, 인적자원개발 관련 국제인증지표에 대한 이해를 바탕으로 전략적 파트너로서 인적자원개발의 방향성을 제시할 수 있다.

2) 주요학습내용

과정평가는 교육훈련효과 측정 단계, 교육훈련효과 측정 방법, ROI에 대한 이해, ROI 측정 사례 분석 및 실습, ROI와 인적자원개발의 역할로 구성되어 있다. 두 번째, 교육훈련효과 측정 단계의 경우, 각 단계별 효과측정의 내용과 특징, 단계별 효과측정 실시 비율, 평가내용, 평가방법 및 평가조건, 그리고 요구분석과 평가와의 연계에 대해서 다룬다. 교육훈련효과 측정 방법에서는 학습도, 강사, 내용적절성 등에 대한 만족도의 측정방법, 지식, 기술, 태도 등에 대한 학습성취도 측정방법, 현업활용도 측정방법, 경영성과기여도의 측정방법과 관련이슈에 대해 학습하게 된다. 세 번째, ROI에 대한 이해에서는 경영성과 기여도 자료 분석의 이유, 자료의 유형과 수집 방법 등에 대해 학습하고, 수집된 자료로부터 인적자원개발 프로그램의 효과를 분리하는 전략, 자료를 금전적인 가치로 전환하기 위한 전략과 인적자원개발 프로그램의 비용 측정, 이를 토대로 한 ROI 계산, 그리고 무형적 효과를 분석하는 방법에 대해서 다룬다.

네 번째, ROI 측정 사례 분석 및 실습에서는 실제 ROI 측정 사례를 분석하고, 실제 ROI를 측정하는 실습을 한다. 이어서 ROI 활용 이유, ROI 예측의 이슈, 프로그램 수행 전 ROI의 예측, 학습자 반응도 측정 자료를 활용한 ROI 예측, 현업 활용도 측정 자료를 활용한 ROI 예측 등에 대해서 학습하게 된다. 마지막으로 ROI와 인적자원개발의 역할에서는 국제인증지표에 대한 이해를 기반으로 전략적 파트너로서 인적자원개발의 역할을 모색하게 된다 (<표 VII-6> 참고).

<표 VII-6> 과정평가의 주요학습내용

주요학습내용	세부내용
1. 교육훈련효과 측정 단계	가. 교육훈련 효과측정 단계별 내용 나. 교육훈련 효과측정 단계별 특징 다. 교육훈련 효과측정 단계별 측정 실시 비율 리. 단계별 평가내용, 평가방법 및 평가조건 미. 요구분석과 평가와의 연계
2. 교육훈련효과 측정 방법	가. 만족도 측정 설계 나. 학습성취도 측정 다. 현업활용도 측정 리. 경영성과기여도 측정
3. ROI에 대한 이해	가. 경영성과 기여도 자료 분석 나. 인적자원개발 프로그램의 효과분리 전략 다. 자료의 금전적인 가치로의 전환 리. 인적자원개발 프로그램 비용 측정 미. ROI 계산: 바. 무형적 효과 분석
4. ROI 측정 사례 분석 및 실습	가. 교육과정별 ROI 측정 사례 분석 나. ROI 측정 실습 다. ROI 예측
5. ROI와 HRD의 역할	가. 전략적 파트너로서의 인적자원개발의 역할

제3절 파일럿 과정 운영

파일럿 과정은 11월 1일(목)부터 12월 20일(목)까지 매주 목요일 7시간씩 총 8회에 걸쳐 운영되었다. 교육대상은 24개 기관의 교육담당자로 인적자원개발과 관련된 전문역량을 강화할 수 있는 기회를 제공하고 체계적인 인적자원개발 전문역량을 신장시킬 수 있는 기회를 제공하기 위해서 실시되었다. 교육은 니즈분석, 과정설계, 과정개발, 과정운영, 평가 등 5개 영역에 걸쳐 구성되었다.

과정운영은 실천학습 방식을 도입하여, 각 주에 실시한 강의 내용을 토대로 한 주간 학습한 과정을 실제 현업에 적용하는 경험을 한 뒤 다시 교육과정에서 이러한 경험을 나누는 방법으로 진행되었다.

- 목적: HRD 관련 전문역량 강화 및 우수사례 학습 기회 제공
- 교육대상: 2006, 2007년 인증제 사업에 참여한 45개 기관의 교육담당자
- 교육장소: 서울시 강남구 역삼동 한국기술센터 4층
- 교육기간 및 교육시간: 2007년 11월 1일(목)~12월 20일(목)
※ 매주 목요일 7시간씩 총 8회 운영

제4절 파일럿 과정 운영결과 및 시사점

파일럿 과정 운영 후 파일럿 과정에 대한 전반적인 평가와 함께 교육양성 체계를 개선하기 위한 방안의 마련을 위해 교육생들을 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 다음은 인터뷰 결과를 내용별로 정리한 것이다.

1. 현업 활용성 제고를 위한 전문성 및 현장경험 중시 필요

파일럿 과정을 들으면서 가지게 된 HRD 전문성에 대한 의견이다. 파일럿 과정 또한 의견수렴을 통해 과정을 구성하였으나, 2개월의 단기 과정으로 매주 한번 이루어진다는 점에서 다른 과정과 큰 차이가 없다. 이에 대해서 다음과 같이 질문하였을 때, 과정에 참여했던 사람들의 이야기는 다음과 같다.

이 번 파일럿 과정처럼 8주간 교육을 한 번 받고 전문가가 된다면 누구나 다 전문가라고 얘기 할 수 있을 것 같아요. 다른 교육과정에서 부분 부분했던 과정들을 하나로 모아서 쪽 하나까 체계성이 있는 것 같습니다. 사실 설계부터, 운영과 다음 과정들을 쪽 거치면서 과정들을 다 운영할 수 있는 능력을 가지고

있어야 하는데, 그리고 배운 뒤에는 실전에서 실행하고 평가하는 과정까지 현장에 투입되어서 운영을 해보고 실행해보아야 자신이 전문가라고 느낄 수 있지만, 지금 이 과정을 배웠다고 해서 전문가가 됐다고 말할 수는 없을 것 같습니다.

본 파일럿 과정이 ADDIE 과정의 전 영역을 다루고는 있지만, 심도있는 과정으로 제시될 수 없었다는 한계가 있다. 실제 HRD 전문가가 현장에서 업무를 수행하는 데는 분석이나 설계 등 하나의 과정에 대해 2-3일 정도의 교육이수로는 부족하다는 의견이다. 각 분야에 대한 개념적 이해에는 도움이 되지만 실질적 현장에 적용하기 위해서는 보다 심화된 과정이 필요하다는 의견이라 할 수 있다. 특히, HRD 관련 전문역량은 학습만으로 습득이 가능한 것이 아니라 실제 현장의 경험을 통해서 배운 것을 실습하는 과정이 통해서 습득하게 된다는 점을 강조한 의견이다.

다음은 위에서 언급된 것과 다른 차원에서 전문성의 필요성에 대해 언급한 부분이다.

지금 HRD 분야도 그렇고, 평생교육사 관련 자격증들은 단지 정해진 과목을 이수하면 자격증을 주고 있습니다. 그것을 전문가라고 하기엔 그렇고요, 전문가라고 하면 '사'자가 들어가는 몇 가지 직업이나 또는 그 쪽 분야의 일을 단기간에 배워서 할 수 없는 것이 자격증이라고 볼 수 있을 것 같습니다. 단기 며칠 또는 짧게는 이틀 정도로 과정을 이수해서 전문가로 참여하기는 어렵지 않을까 생각합니다.

HRD 분야는 제가 생각하기에도 경험이나 실무 능력이 바탕이 되어야 한다고 봅니다. (중략) 예를 들어서 현장실무경험이 어느 정도 있고, 어느 정도 조직 내에서 역량이 있다는 인정되는 사람을 제한조건으로 해서 과정을 구성하는 것도 좋을 것 같습니다. (중략) 그리고 운전면허 시험도 적성검사를 받는 것처럼 전문가들도 3년에 한번 씩은 자격증이 계속 주어질 수 있는지 여부를 적성검사라든가 간단한 테스트를 통해서 검증하는 것입니다. 인적자원개발에 관련해서는 세계적인 추세라든지 등을 반영해서 계속적으로 발전해야 하는 것이기 때문입니다. (중략)

(중략) 외국대학에 박사학위랑 석사학위 지원할 때 적어도 현장 실무경험이

몇 년 이상 있는 사람이 들어갈 수 있도록 되어 있지 않습니까? 것처럼 HRD 분야에서도 현장 근무 경력 혹은 다른 경력을 가지고 있는 사람들이 자격증을 딸 수 있도록 자격의 제한을 두는 것은 어떨까요?

자격증은 다른 분들 말씀하신 것처럼 실무경험이 몇 년 정도 최소 있어야 되고, 계속적인 보수 교육을 진행하고 좀 빠빠하게 운영을 하는 전문가 과정이 나와야 될 것 같습니다. 국가에서도 이를 관리할 수 있도록 지원을 해주고요.

실무부분에서는 두 가지 모델, 공인노무사하고 MBA과정들이 생각납니다. 노무사 같은 경우는 과거에는 알려지지 않았던 것이지만 산업 분야에 자리를 잘 잡아가고 있는 것 같은데, 그 정도 수준으로 자격 소지자들끼리 협회를 구성해서 계속 자기 개발도 하도록 하는 등 HRD전문가들도 그런 식으로 활동하는 게 바람직하지 않은가 그런 생각이 듭니다. MBA 과정처럼 최소한 일정기간의 실무기간 자격요건을 심사를 해서 시험을 보게 하고 교육과정에서는 아까 말씀드린 기본적인 교육을 시키고, 어디에 배치되어도 실무에 적용할 수 있을 정도로 실무현장경험 반영하여 인증을 해줘야 믿을 수 있지 않을까 합니다.

HRD 전문가 자격증도 있을 수 있지만 미국 같은 경우는 평가전문가, 학습평가특정 니즈분석 전문가, 과정설계전문가로 이렇게 나뉘질 수 있거든요. 우리가 현재 지금 HRD 니즈분석부터 평가까지 하고 있잖아요. 분야별로 그다음에 컨설턴트, 컨설팅 전문가, 그렇게 영역별로 나누거든요. 우리가 지금 문제점은 평생교육사도 그렇지만 자격증이 통으로 있기 때문에 아무것도 못하는 게 없지만 아무것도 잘하는 게 없어요.

기초적인 내용은 공통적으로 가지고 가고 니즈분석전문가 양성을 위해서는 6개월이면 6개월, 100시간이면 100시간으로 심도 있는 학습이 가능하도록 하고, 과정 수료 후에 시험이 필요하면 시험을 보는 등의 방법으로 전문가 양성체계를 가져가는 것도 한 방법이라고 생각합니다. 즉, 아까 말씀하신 것처럼 국가에서 인정해 주는 아주 타이트한 교육과정을 운영하고 이 과정을 마친 사람은 니즈분석에 관해서는 현업에서 직접 업무를 수행할 수 있을 정도로 어려운 시험 과정과 현업 근무 경험을 조건으로 한다면 박사보다는 니즈분석전문가가 현장을 더 잘 알고 니즈분석은 더 잘한다는 인식을 심어줄 수 있다고 생각한다.

앞의 의견들을 종합하면 HRD 전문가 양성을 위해서는 교육과정이수와 실습을 병행하는 조건 하에 국가 또는 공인자격증 과정을 두어야 하며, 자격증 과정은 공인노무사 자격과 같이 엄격한 자격검정이 이루어지고, 자격증의 사후관리 또한 엄정하게 이루어져야 한다는 것이다.

2. 전문가에게 필요한 핵심 교육과정

전문성과 현장활용성 증대를 위한 현장경험을 중요시해야 한다는 의견과 함께 HRD 전문가 양성을 위한 과정 구성 시의 핵심 교육과정에 대해 다음과 같은 의견을 제시하였다.

교육담당자는 교육만 알아선 안 된다고 생각합니다. 특히 교육기관에 있어서 교육에 관해서는 기관의 중장기 방향 즉, 경영목표라거나 미션, 비전과 일치하기 때문에 교육만 잘 알아서는 안 된다고 생각합니다. 적어도 경영적인 마인드를 어느 정도 가지고 있어야 하지 않을까 생각합니다.

교육수요조사는 꼭 전문가가 아니더라도 할 수 있어요. 인터뷰해도 할 수 있고, 간단한 설문을 통해서도 할 수 있는데 (중략) 문제는 이렇게 조사해서 나온 내용을 분석해서 자료화할 수 있는 능력이 없어서 어렵다는 거죠. 예를 들어서 교육과정을 운영하도도 교육생들에게 기초적인 만족도 조사를 하는데 통계적으로 자료를 취급하는 방법을 알면 좋을 텐데 이런 게 부족하니까 애로사항이 좀 많더군요.

몇 과목만 배워서 될 만한 그런 기술들은 되게 많이 있거든요. 가장 핵심적으로 니즈분석 좀 과정 하나 제대로 체계적으로 배웠으면 좋겠습니다. 그리고 과정개발이나 평가를 제대로 할 수 있었으면 좋겠습니다.

3. 국가차원 지원과 관심 필요

인터뷰 참가자들이 한결같이 요구하는 것 중의 하나가 HRD 전문가 양성을 위한 국가차원에서의 관심과 지원이다. 이는 특히 인적자원개발 자격제도

운영과 연계되어 제시되었는데 그 구체적인 내용은 다음과 같다.

사회복지사 업무는 보통 사회복지사 자격증을 소지하지 않아도 수행할 수 있거든요. 저도 교육업무를 담당하지만 사회복지사 자격증 과정을 듣고 있습니다. 왜하면 공무원은 6급에서 5급 승진할 때 직무관련 자격증이 있으며 가점이 있기 때문입니다. 현재 유일하게 인정해주는 것이 사회복지사예요. 교육업무도 비슷하다고 생각합니다. HRD전문가 자격제도가 있다면 이 자격 소지자에 대해서 국가차원에서 인센티브를 준다면 관심이 높아질 것이라 생각합니다.

현재의 기관에서 교육훈련 업무를 맡고 있는 담당자들이 전문성이 없어도 업무를 수행하고 있는데 이는 문제라고 생각합니다. 국가 차원에서 교육훈련의 중요성을 인식하고 일정 규모 이상의 조직에 영양사를 두도록 하는 것처럼 각 기관에 자격증을 가진 교육훈련 전문가를 의무적으로 배치하도록 하는 것이 좋다고 생각합니다. 그래야 서로가 자격증을 따려고 애를 쓰지 않겠습니까? 자격증이 국가공인이면 더 좋고요.

4. 파일럿 과정 운영 시사점

첫째, 높은 수준의 공인된 자격증제도의 도입이 필요하다. 현재 노무사의 경우 자격을 취득하면 약간의 OJT를 거치면 현업에서의 활동이 가능하다. 그러나 공인노무사 자격증을 따기 위해서는 많은 노력과 시간이 필요하며 자격 취득률도 4% 정도로 매우 낮은 편이지만 공인노무사 취득 시 사회에서 인정해주는 전문성이 매우 높기 때문에 매년 응시자는 늘어나고 있다.

성인교육훈련 전문가와 관련해 자격제도로는 평생교육사제도가 있는데 평생교육사는 대학 또는 이에 상당하는 교육기관에서 일정 교육과목을 이수하면 누구나 받을 수 있는 자격증이다. 즉, 평생교육사는 제너럴리스트를 양성하는 수준이라고 할 수 있다. 그러나 교육훈련 현장에서는 이러한 제너럴리스트보다는 해당 분야에 전문성을 가진 스페셜리스트를 요구하고 있다. 따라서 우선적으로 요구가 많은 분석과 평가 분야에서의 스페셜리스트를 양성하고 일정한 시험을 통해 이러한 스페셜리스트를 국가 또는 공공기관에서 자격

을 인증해준다면 자격 취득자의 전문성과 현업활용성에 대한 현장의 신뢰도가 높아질 것이라고 판단된다.

둘째, 파일럿 과정이 분석, 설계, 개발, 운영, 평가의 체계적 과정으로 구성되어 있어서 좋았다. 하지만 이 과정들을 실전에서 실행하고 평가하는데 적용할 수 있어야 전문가라고 할 수 있는데, 본 파일럿에서도 이 부분은 제외되었다. 전문가는 단기 연수를 통해 얻게 되는 수수료증을 가지고 전문가라고 하기에 부족하다. 분석, 설계, 개발, 운영, 평가 등 각 분야별로 6개월 또는 100시간 등의 충분한 교육시간을 가지고 심도 있는 내용까지도 습득할 수 있는 체계적인 교육과정이 필요하다는 것이다. 또한 자격 취득을 위해 현장경험을 기본 요건으로 두고, 보수교육 및 지속적인 재교육을 통해 전문성을 함양할 수 있도록 해야 한다는 의견들도 제시되었다.

셋째, 성인교육의 전문성의 영역 중 요구 분석을 포함한 분석능력과 평가능력이 가장 필요하다는 의견이 많았다. 운영은 누구나 조금만 배우면 할 수 있지만, 변화하는 조직의 상황을 제대로 파악하고 요구를 분석해내는 능력은 단기간의 연수 과정으로 길러지는 것이 아니기 때문에 체계적인 교육과정을 통해 길러내져야 한다. 과정설계, 개발의 경우 해당 분야의 내용전문가가 되어야 하기 때문에 교육훈련 전문가는 과정개발에 대한 기본적인 지식만 습득하면 된다는 것이다. 현재 난립해 있는 단기위주의 교육과정보다는 심화된 교육과정들이 필요하고, 현업에서 적용될 수 있는 구체적인 요소들이 반영된 교육과정이 필요하고 이러한 과정을 통해 현장에 바로 투입할 수 있는 HRD 전문 인력들을 양성할 필요가 있다.

제5절 HRD 전문가 양성 교육과정(안)

설문조사, 국내·외 과정 조사, 파일럿 테스트 결과를 반영하여, 본 절에서는 HRD 전문가 양성 교육과정을 구성해보았다. HRD 전문가 양성 교육과정

은 자격증과 연계하는 것이 현실적인 활용성을 높일 수 있는 방안인 것으로 본 연구과정에서 밝혀졌다.

또한 본 절에서 제시하는 방안은 분석과 평가 영역의 1급 또는 2급에 해당하는 전문가를 양성하는 교육과정으로 해당 자격증을 취득하기 위한 전제 조건에 해당하는 것으로 실제로 자격증을 취득하기 위해서는 국가 또는 공공 기관에서 공인해주는 별도의 시험을 거치도록 하는 것이 바람직하다고 본다. 아울러 본 과정은 가안으로서 구체적인 교과구성에 대해서는 추후 연구가 필요하다.

1. HRD 전문가 양성 교육과정(안)

HRD 전문가 양성 교육과정은 <표 VII-7>에서 제시하는 것과 같이 분석, 설계, 개발, 운영, 평가 분야별로 전문역량 수준을 5개의 수준으로 구분할 필요가 있다.

최고 수준의 분석전문가의 경우는 분석, 설계, 개발, 운영, 평가의 모든 영역에 5수준의 역량을 갖추는 것이 바람직하나 실질적으로 이 모든 영역에 대해 최고 수준의 역량을 갖추는 것은 많은 시간과 노력이 필요할 뿐만 아니라 현실적으로 가능성이 낮다고 할 수 있다. 따라서 해당 최고 수준의 전문가는 해당영역에서는 최고 역량수준인 5수준의 역량을 갖추도록 하고, 다른 영역에서는 필요에 따라 2수준, 3수준 또는 4수준의 역량을 갖추도록 하는 양성체계가 필요하다.

본 연구에서는 선행 연구, 설문분석, 파일럿 과정 인터뷰 결과를 중심으로 분석전문가와 평가전문가 양성을 위한 교육과정을 제안하고자 한다.

<표 VII-7> HRD 전문가 양성을 위한 역량 수준(예시)

수준	역량 관련 전문성 수준
수준 1	관련 역량에 대해 기본적인 지식을 갖추고 있으며 다른 전문가의 도움을 받아 해당 업무를 수행할 수 있다.
수준 2	관련 역량에 대해 전문지식을 갖추고 있으나 다른 사람과 협력하여 해당 전문 업무를 수행할 수 있다.
수준 3	관련 전문역량을 갖추고 있어 단일한 업무를 독자적으로 추진할 수 있다.
수준 4	전문성과 경험을 갖추고 있어 종합적으로 해당 업무를 추진할 수 있다.
수준 5	높은 수준의 전문성과 경험을 갖추고 있어 창의적으로 해당 업무를 추진할 수 있다.

가. 분석전문가 양성 교육과정

1) 1급 분석전문가 양성 교육과정

1급 분석전문가는 분석영역에서는 최고 수준의 분석 전문가로서 높은 수준의 전문성과 경험을 갖추고 있어서 창의적으로 분석 업무를 수행할 수 있으며, 조직의 상황과 조직문화 등을 고려하여 분석과 관련된 업무를 성공적으로 수행할 수 있는 역량을 갖추고 있어야 한다.

그러나 성인교육 업무는 분석, 설계, 개발, 운영, 평가가 상호 연계되어 이루어지기 때문에 분석전문가라고 해서 분석만 잘해서는 안되며, 설계, 개발, 운영, 평가에 대한 전문성도 갖추고 있어야 한다. 설계와 개발의 경우 내용에 대한 전문성을 갖추고 있어야 실제로 내용에 맞게 설계하고 개발할 수 있기 때문에 별도의 전문가가 필요하다. 현업에서는 많은 교육훈련 과정을 운영하고 있어 현실적으로 운영 중인 모든 과정에 대한 내용전문가를 보유하기 힘들다. 즉, 설계와 개발은 외부의 내용 전문가에게 위탁하는 경우가 일반적이다. 하지만 설계, 개발 프로세스에 대해 어느 정도의 지식과 경험은 갖추고 있어야 위탁기관의 전문가에게 과정 개발을 의뢰했을 때 원활한 협력이 가능하며 소속 조직 구성원들이 선호하는 방식으로 과정 설계와 개발을 도모할 수 있다. 따라서 설계와 개발관련 역량은 수준 3 정도를 보유하고 있어야 할

것이다. 아울러 운영의 경우도 전문성이 많이 필요하지는 않지만 독자적으로 업무를 수행할 정도의 역량은 갖추고 있어야 할 것이다.

평가의 경우 분석과 연계하여 현장에서의 요구가 많은 부분이며 HRD 관련 1급 전문가라면 최소한 수준 4 정도의 역량을 갖추고 있어야 한다. 위와 같은 내용을 그림으로 표시하면 [그림 VII-1]과 같다.

[그림 VII-1] 1급 분석전문가 양성 교육과정

역량수준	분석	설계	개발	운영	평가
수준 5	높은 역량	없음	없음	없음	없음
수준 4	높은 역량	중간 역량	중간 역량	중간 역량	높은 역량
수준 3	중간 역량	중간 역량	중간 역량	중간 역량	중간 역량
수준 2	중간 역량	중간 역량	중간 역량	중간 역량	중간 역량
수준 1	중간 역량	중간 역량	중간 역량	중간 역량	중간 역량

2) 2급 분석전문가 양성 교육과정

2급 분석전문가의 경우는 분석에서는 분석영역에서의 전문성과 경험을 갖추고 있어 종합적으로 분석 업무를 추진할 수 있는 수준 4 정도의 역량과 설계, 개발, 운영에서는 수준 2정도의 역량, 평가영역에서는 독립된 평가 업무를 독자적으로 추진할 수 있는 수준인 수준 3정도의 역량을 갖추 수 있도록 하는 교육과정이 필요하다.

[그림 VII-2] 2급 분석전문가 양성 교육과정

역량수준	분석	설계	개발	운영	평가
수준 5					
수준 4	■				
수준 3					■
수준 2		■	■	■	
수준 1					

나. 평가전문가 양성 교육과정

1) 1급 평가전문가 양성 교육과정

1급 평가전문가의 경우는 최고 수준의 평가 전문가로서 창의적으로 평가 업무를 수행할 수 있으며, 조직의 상황과 조직문화 등을 고려하여 평가업무를 성공적으로 수행할 수 있는 수준 5의 평가 역량을 갖추고 있어야 한다. 1급 분석전문가와 마찬가지로 분석, 설계, 개발, 운영에 대한 역량도 갖추고 있어야 하는데 분석의 경우 평가와 긴밀하게 연계되어 이루어지는 경우가 많으므로 분석 관련 전문성과 경험을 갖추고 종합적으로 해당 업무를 추진할 수 있는 수준 4에 해당하는 역량을 갖추어야 할 것이다. 설계와 개발, 운영은 수준 3 정도의 역량을 갖출 수 있는 양성과정이 필요하다고 판단된다.

[그림 VII-3] 1급 평가전문가 양성 교육과정

역량수준	분석	설계	개발	운영	평가
수준 5					■
수준 4	■				
수준 3		■	■	■	
수준 2					
수준 1					

2) 2급 평가전문가 양성 교육과정

2급 평가전문가의 경우는 분석 영역에서는 수준 3, 설계, 개발, 운영에서는 수준 2에 해당하는 역량을 갖추도록 하고, 평가영역에서는 종합적으로 평가 업무를 수행할 수 있는 수준 4의 역량을 갖추 수 있는 체계를 구축해야 할 것이다.

[그림 VII-4] 2급 평가전문가 양성 교육과정

역량수준	분석	설계	개발	운영	평가
수준 5					
수준 4					■
수준 3	■				
수준 2		■	■	■	
수준 1					

제 8 장 결론 및 제언

제1절 요약

본 연구는 국내외의 HRD 전문가 양성을 위한 프로그램을 분석하고 현업에 종사하고 있는 HRD 전문가들의 전문역량을 분석하여 현업 중심의 HRD 전문가 양성 프로그램을 개발하는데 그 목적이 있다. 이를 위해 덴마크, 영국, 독일, EU, 미국, 캐나다 등의 외국 사례를 분석하였으며, 국내의 경우 삼성, LG, 포스코, SK 등 대기업에서 실시하고 있는 자체 HRD 전문가 양성 과정을 분석하였다. 또한 HRD 프로그램을 전문적으로 제공하고 있는 국내의 관련 협회, 기관에서 제공하고 있는 프로그램을 분석하였다. 이러한 분석을 기반으로 현장 중심의 HRD 전문가 양성 프로그램을 개발했으며 개발한 프로그램의 효과를 검증하기 위하여 파일럿 과정을 실시하였고, 파일럿 테스트 및 연구결과를 토대로 HRD 전문가 과정을 제안하였다.

EU의 경우는 기존에 유럽의 각 회원국에서 개별적으로 실시하고 있던 성인교육관련 과정의 상호인정을 위한 TEACH(Teaching Adult Educators in Continuing and Higher Education)를 도입하여 회원 어느 나라에서 관련 과정을 이수하더라도 학점을 인정해주는 제도를 도입하였다. EU의 TEACH 양성과정은 학위과정과 연계를 하고 있다는 점이 주요한 특징이다. 또 성인교

육교사의 전문분야에 따라 양성 교육과정과 교과목들을 달리하고 있다는 점도 특징이다. 이는 성인교육교사의 활용 범위가 단순히 기업이나 산업체에 한정되어 있지 않고 시민이나 공공영역까지 확대가 될 수 있다는 점이라고 할 수 있다. 이 외에도 ECTS(European Credit Transfer System)와 같이 교육과정 이수 시 유럽 전역에 걸쳐 그 학점을 인정받을 수 있는 시스템을 구축하여 다른 나라의 학위과정이나 자격과정에도 활용할 수 있다는 점도 중요한 시사점 중에 하나라고 할 수 있다.

영국의 평생교육전문가 양성 교육과정은 구체적인 자격기준을 토대로 교사의 자격과 학위 과정을 연계하고 있다는 점이 중요한 특징이다. 이러한 자격기준을 국가 수준에서 관리하고 대학의 학위과정으로 연결시켜 초, 중등학교 수준의 교사와 동일한 수준의 자질, 능력, 품성을 요구할 수 있도록 한 것이 중요한 특징 중에 하나이다. 이러한 역량을 3, 4, 5급 수준으로 다시 세분화하여 분야별로 필수 및 선택과목들을 제시한 것도 중요한 특징 중에 하나라고 할 수 있다. 다른 평생교육전문가 양성과정과 달리 경력개발에 관련된 교과목들을 편성하여 지속적인 재교육이 이루어지도록 한 것도 중요한 특징이라고 할 수 있다.

독일의 성인교육 전문가 교육과정의 특징은 이론적이고 추상적인 여러 수준의 광범위한 기초지식들을 강조하고 있는 점이다. 이를 필수과목들로 지정하여 학습자가 반드시 알아야 할 교육내용을 전달하는데 초점을 맞추고 있다. 이 외에도 폭넓은 기초학습을 강조하여 실습을 병행하도록 한 점이나 타 문화권과의 의사소통 채널 확보와 방법들을 교육과정에 편성한 점이 중요한 특징이라고 할 수 있다. 또 노인과 같이 특정한 대상들을 가르치고 개발할 수 있는 과목들을 편성한 것도 중요한 특징이다. 끝으로 평생교육전문가의 유형을 평생교육전문가 학위과정, 단기양성과정, 재교육 과정 등으로 나눠 학습자 특성에 맞는 교육을 제공하는 것도 중요한 특징이라고 할 수 있다.

덴마크 성인교육 교사양성 과정은 유럽식 학습 패러다임의 특징을 잘 나타낸다. DATE(Danish Adult Teaching & Education) 양성과정의 기초가 되는 유럽식 학습 패러다임의 핵심적 성격은 첫째, 성찰적 과정으로서의 학습,

둘째, 예측하거나 계획된 활동 이외의 결과로서의 학습, 셋째, 항상 일어나는 활동으로서의 학습이다. 따라서 체계화되고 구조화된 미국식 커리큘럼보다는 자연스럽고, 유연한, 비정형화되고 비구조화된 학습경험이 보다 강조되며, 상황과 개인 특성에 따른 맞춤형 교육이 강조된다. 덴마크 DATE 양성과정의 가장 큰 시사점은 무엇보다 이론과 실습의 연계이다.

미국 산업교육학회(ASTD)에서 제시한 역량모델을 기반으로 한 9개 과정은 전문가들이 자신에게 부족한 역량을 선택하여 이를 선택적으로 학습하고, 역량을 양성할 수 있는 장점이 있다. 과정이 수평적으로 구성되어, 몇 개의 과정을 수강하면 당해 분야의 전문가로 인정받을 수 있다. 그러나 경영전략, 재무 등에 관련된 과정은 포함되어 있지 않으며, 학습과 관련된 훈련성과 측정, ROI기술, 훈련프로그램개발 등 HRD와 관련된 과정들이 ASTD 세미나의 대부분을 차지하고 있다. HRD에 관련된 주요한 이슈들에 대해 집중적으로 학습하고, 전문가가 될 수 있는 장점이 있다.

미국 SHRM(Society for Human Resource Management)의 학습시스템은 과정 간 심화의 정도에 차이가 있으며, 대부분의 과정이 다음과 같은 전략적 경영, 작업장 계획과 고용, 인적자원개발, 보상과 특전, 고용인과 노동관계, 직업건강, 안전과 보안 등 비즈니스와 관련된 대부분의 이슈를 다루고 있다. 성인교육 전문가로서의 역량 외에도 경영환경, 노동관계, 비즈니스 이슈 등을 다루고 있는 것은 HRD 전문가로서 다양한 현장들을 체험하고 과정들을 설계하는데 큰 도움을 줄 것으로 기대된다.

미국 테네시 주의 성인교육전문가 교육과정은 미국 노동부에서 성인교육에 관심을 가지기 전부터 성인교육에 관심을 가져왔고, 테네시 성인교육센터에 의해서 양성되는 성인교육전문가들이 존재한다는 점에서 차이를 보인다. 또한 일찍이 HRD 전문가의 교과과정을 수준별로 구성하여 단계가 높아질수록 심도 깊은 교과과정을 경험할 수 있도록 구성되어 있다.

캐나다의 경우 성인교육 전문가 교육과정은 독일과 마찬가지로 대학교육을 중심으로 하여 구성되어 있다. 대학의 교과과정을 중심으로 구성되어 있기 때문에 실습 또는 실제적인 성인교육전문가로서 활용할 수 있는 교과과정

보다는 이론 및 철학적 배경이 강한 교과과정으로 구성되어 있다.

한국능률협회, 한국HRD협회, 한국생산성본부 등 국내의 대표적인 HRD 프로그램 교육기관의 교육프로그램의 특징은 기관마다 분석, 설계, 개발, 운영, 평가, 강사, 컨설팅 영역에 따라 제공하는 프로그램의 수에 차이가 있다는 것이다. 세 기관에서 제공하는 프로그램의 구체적인 특징은 다음과 같다.

첫째, 각 교육기관에서 가장 많이 개설되고 있는 교육과정 영역은 강사양성 과정이었다. 대부분의 기관에서 교과과정의 1/4을 차지하고 있을 정도로 많은 강사과정은 수요를 반증하고 있다.

둘째, 세 기관에서 공통적으로 개설이 되지 않은 분야는 개발과 평가 영역이었다. HRD 전문가로서의 역량에는 개발과 평가의 역할이 상당히 중요하며, 뒤에서 언급될 전문가 설문조사에서도 중요하다고 인식되고 있었음에도 개설과정이 많지 않다는 점은 HRD 전문가 프로그램 개발 시 주력하여 개발할 필요가 있음을 역설한다. 또한 이러한 현상은 개발과 평가에 관련된 영역에 대한 수요가 존재하기는 하지만, 교육과정을 개발하여 공급하는 것이 쉽지 않다는 것을 의미하는 것이기도 하다. 즉 강사역량 향상이나 전문역량 향상에 비해 교육과정을 개발하기가 쉽지 않을 뿐만 아니라 현업의 경험과 이론적 전문성을 갖춘 전문 강사의 부족으로도 볼 수 있을 것이다. 또한, 개발의 경우는 자체적으로 개발하는 경우보다는 외부의 전문기관에 의뢰하는 경우가 많아 필요성은 있으나 실질적인 교육수요는 덜 발생하기 때문으로 보인다. 현재 제공되고 있는 교육과정이 짧게는 1일, 길게는 3일~4일 진행되는 과정으로 개발 및 평가와 관련해서 충분한 지식을 습득하기에는 너무 짧기 때문으로 보인다.

셋째, 한국능률협회는 분석 및 설계에 많은 비중을 두어 교육과정을 구성하고 있는가하면, 한국생산성본부와 한국HRD협회는 컨설팅, 전문역량에 중점을 두어 과정을 개설하고 있다. 이는 각 기관의 특성화 전략을 의미하는 것으로 볼 수 있다. 즉 HRD 전문가 프로그램 개발 시 이들 기관의 특성화된 프로그램을 벤치마킹하여 최선의 프로그램을 개발할 수 있도록 주력하는 것이 필요하다는 점 또한 주목하여야 한다.

국내의 각 기업들은 기업에서 HRD를 수행하는데 필요한 역량을 중심으로 자체적으로 프로그램을 운영하고 있다. 인사/교육 전문가 과정을 제공하는 곳은 포스코, LG, 삼성인력개발원 등이 있는데, 이들 기업은 기업의 구체적인 필요에 따라 역량모델을 구축하고, 그에 기반한 교육을 실시하는 특징이 있다. 그러므로 기업의 인사/교육 전문가 과정은 현장의 필요에 충실하여, 즉각적인 적용이 가능한 교육을 실시하는 특징이 있다. 각 사의 구체적인 시사점은 다음과 같다.

포스코의 HRD 담당자 양성과정은 HRD 전문가의 양성뿐만 아니라 사내 직무전문강사라는 제도를 통해 전 직원을 대상으로 하여 강사능력을 갖출 수 있도록 한다는 점이 특징적이다. 이를 통해, 교육담당 직원들이 HRD 전문가로서 활동할 수 있는 가능성과 함께 직무와 관련된 지식이 사내 직무전문강사를 통해 전달될 수 있도록 하는 지식경영의 가능성도 함께 열어놓고 있다. 또한 체계적인 HRD 담당자의 양성을 위해서 HRD 담당자를 위한 로드맵을 구성하고, 이 로드맵을 통해 HRD 담당자는 스페셜리스트, 전문가로 성장할 수 있다. 로드맵은 단계적으로 HRD 담당자로 성장할 수 있는 기본적인 체계를 바탕으로 하고 있으며, 개인들이 자신들의 경력개발과 연계하여 개인별로 수준에 맞는 교육과정을 밟을 수 있도록 구성되어 자기주도성을 강화하는 방향으로 구성되어 있다는 특징이 있다.

LG의 HR 대학은 기업차원에서 체계적인 HRD 전문가 양성을 위해 전문 교육 과정을 설치, 운영하고 있으며 전체 인사실무자들을 대상으로 인사전문 기능 및 전략기능, 자격취득 등을 위한 교육을 체계적으로 실시하고 있다. 과정을 기초, 전문, 전략과정으로 나누어 수준별 또는 직급에 맞추어 HR 담당자 교육을 실시하고 있기 때문에 수준 및 직급에 따라 차별화된 교육이 가능하다.

삼성인력개발원의 인사전문가 과정은 5주간의 학습교육으로 진행된다는 점에서 획기적 시도이다. 그리고 단순한 강의나 정보공유 차원이 아닌 이론과 실무를 접목시키기 위한 액션 러닝이 진행되고, 실제로 현업에서 부딪치는 현안과제들을 중심으로 대안과 해결책을 모색함에 따라 현장에 적용이 용

이하며, 교육효과도 높을 수 있다.

국가에서 자격증을 부여하는 경우는 평생교육사, 직업능력훈련개발교사가 있다. 평생교육사는 국가 공인 자격제도로써 기존의 사회교육전문요원을 대체하여 다양한 평생교육현장에서 성인학습자의 학습요구와 기회를 확대하는 중요한 역할을 수행하고 있다. 기존의 양성교육과정은 평생교육, 인적자원개발, 산업교육 등의 개념이 혼재되어 필수과목으로 지정되어 운영되고 있다. 이는 각 대학에서 운영하는 교과목의 제목이나 특성이 일부 상이한 점들이 발견되어 이를 예외적으로 인정하기 위한 것이다. 선택 과목 또한 다양한 평생교육 분야를 반영하여 과목들을 선택할 수 있도록 했다. 그러나 대부분의 교육과목은 개론 수준에서 제공되어 실제 현장에 필요한 교과목인지에 관한 검토가 미비한 편이다. 다시 말해 현장 중심의 평생교육사 역할을 고려하였을 때 이수해야 하는 교육과정과 교과목 자체가 이들을 적극적으로 뒷받침할 수 있을지에 관해서는 회의적인 편이다. 오히려 다른 자격제도나 양성과정에서 강조하고 있는 교육과정 및 프로그램 기획 및 운영 부분에 대한 교육과정 및 교과목 개설이 이루어질 필요가 있다.

한편, 직업능력개발훈련교사는 직업훈련에 관한 기본지식과 인간의 직업능력발달에 대한 이해력을 육성하고 해당 직종의 지식과 기술을 효과적으로 지도할 수 있는 실제적인 능력을 배양할 수 있다는 점에서 다른 교육과정과는 차별화되고 있다. 직업훈련 현장 분야의 다양한 요구를 반영하되 필수적이고 표준화된 교육과정을 위주로 편성하여 실제 직업훈련 현장에서 효과적으로 교수, 학습방법을 계획하고 실행하는데 중요한 역할을 하도록 하였다. 특히 교과지도 기법이나 생활지도기법 등 실제 현장에서 활용이 가능한 교육내용을 반영하여 교과과정을 편성한 것이 매우 실용적일 것으로 판단된다.

사설기관의 평생교육사들을 위한 교육과정으로써 한국평생교육강사연합회에서 제공하는 전문강사 양성 교육과정은 평생교육 현장에서 실제 강의를 하는 사람들을 대상으로 보다 구체적이고 실무적인 지식과 기술을 익히는데 중점을 두고 있다. 교육기획이나 교육기법, 교재 작성 등 실무 현장에서 강의를 하는 사람이라면 반드시 알고 있어야 하는 내용들로 교육과정을 구성하고 있

는 것이 특징이다. 그러나 강의를 하는 강사가 꼭 알고 있어야 하는 학습자의 특성이나 교육환경 분석과 같은 기초적인 분석이 없고 자신의 강의 프로그램을 실제로 잘 개발하는 방법도 적을 뿐만 아니라 교수법이 아닌 성인학습자의 특성을 고려한 성인학습방법 등에 관한 교육내용도 부재한 상태이다. 기간 또한 짧기 때문에 강의 내용을 충분히 소화하기 어려운 점이 있으며 강의를 실시한 경력이 상이한 다수의 학습자들을 고려하여 수준에 맞는 교육 기법과 프로그램 개발 방법 소개, 평가방법 안내 등이 새로 추가되거나 기존의 교육과정 내용이 수정·보완될 필요가 있다.

HRD 전문가를 효과적으로 양성하기 위한 교육과정을 개발하기 위하여 먼저 교육과정 개발의 방향을 설정하고 기업의 인적자원개발 담당자 설문조사, 전문가 협의회, 관련 문헌검토를 통해 도출된 연구결과들을 종합하는 과정을 거쳤다.

현장중심 HRD 전문가 양성 과정을 개발하기 위한 설문조사는 기업 및 공공기관에 종사하는 인적자원개발 담당자를 대상으로 2007년 9월 1일부터 9월 30일까지 약 30일 동안 진행되었으며, 주요 조사 주제는 다음과 같다.

- 1) HRD 전문가를 위해 필요한 핵심역량은 무엇인가?
- 2) HRD 전문가에게 필요한 역량 수준은 어느 정도인가?
- 3) HRD 전문가 교육과정을 효과적으로 운영하기 위한 방법은 어떤 것이 있는가?

설문조사의 결과, 먼저 인적자원개발 담당자들이 자신들의 역량을 향상시키기 위한 노력을 하고는 있지만, 이러한 노력들의 편차가 상당히 심각하다는 것이 나타났다. 즉 이러한 편차의 이유는 표준화된 교육과정 모델이 제시되고 있지 않기 때문이라고 볼 수 있으며, 추후 국가적인 수준에서 이러한 모델을 기반으로 한 교육과정을 개설하고 자격증을 제시할 필요가 있다는 점을 반증하는 예가 된다. 이는 국가수준의 자격증에 대한 수요조사에서도 드러났다. 대부분의 인적자원개발 담당자들이 국가적인 수준에서 제공하는 자격증이 필요하다고 인식하고 있었으며, 자격조건에 있어서도 까다로운 자격조건을 두어 관리할 필요가 있다고 보았다.

교육과정 내용에 있어서는 인적자원개발 담당자들이 현재 익숙하게 실행하고 영역들은 운영과 강의와 관련된 영역들이었으며, 개발이 필요하다고 생각하는 영역들은 분석, 설계, 개발, 평가, 컨설팅과 관련된 영역들이었다. 즉 이는 앞서 언급한 결론과 같이 부족한 영역들에 대해서 전문적인 교육과정들이 개설되고, 이들이 실질적인 현업에 이용될 수 있게 구성되는 것이 필요하다는 점이 지적될 수 있다. 따라서 핵심적인 교육과정은 성인을 대상으로 하는 인적자원개발을 선도적으로 실행하고 있는 기업의 인적자원개발 전문가가 활용할 수 있는 내용을 중심으로 교육과정을 개발할 필요가 있다.

한편 각 기관의 현행 교육과정의 영역별 분석결과, 한국생산성본부와 능률협회, HRD연합회의 교육과정은 각각의 기관의 특성에 따라서 교육체계수립을 위한 영역(ADDIE)과 강의, 컨설팅 영역에 있어서 상당한 차이를 보였다. 모든 기관들이 가장 많이 개설하고 있는 영역은 강의역량에 관련된 교육이었으며, 한국능률협회는 분석, 설계 영역에 그리고 생산성본부와 HRD 협회는 컨설팅, 전문역량에 중점을 두어 과정을 개설하고 있다. 그러나 개발과 평가에 관련된 영역은 대부분의 기관에서 개설하지 않고 있기 때문에 이들 역량을 개발하는 교육과정의 개설이 시급할 뿐만 아니라, 이들 모든 영역을 아우르는 교육과정을 개발하여 HRD 전문가로서의 전반적인 역량을 향상시킬 필요가 있다는 점이 지적될 수 있다.

인적자원개발 전문가 대상 설문조사 결과와 인적자원개발 관련 주요 기관의 프로그램 분석결과를 중심으로 현장 중심의 HRD 전문가 육성 프로그램을 제시하고, 이를 실제 인적자원개발 담당자들에게 교육을 실시하여 프로그램을 수정, 보완하였다.

양성 프로그램의 기본 개발 방향은 현장에 필수적으로 적용 가능한 교육과정을 개발한 후, 이를 효과적으로 활용하기 위하여 실제 현장에서 자주 일어나고 있는 사례, 문제상황, 프로젝트들을 해결할 수 있는 개선방안과 문제 해결책으로 도출하도록 요구하는 교육방법을 통해 학습자의 참여를 높이고 이들의 전문성과 역량을 보다 향상시키고자 하였다.

파일럿 과정은 11월 1일(목)부터 12월 20일(목)까지 매주 목요일 7시간씩

총 8회에 걸쳐 56시간 운영되었으며, HRD 담당자들의 전문역량을 강화할 수 있는 기회를 제공하고, 체계적인 인적자원개발 전문역량을 신장시킬 수 있는 기회를 제공하기 위한 목적으로 이루어졌다. 본 과정에는 24개의 지방자치단체, 대학, 기타 기관에서 30명의 교육담당자들이 참석하여 진행되었다.

파일럿 과정 운영 후 교육생 대상 인터뷰를 통해 얻어진 시사점은 다음과 같다. 첫째, 높은 수준의 공인된 자격증제도의 도입이 필요하다. 둘째, 전문가가 되기 위해서는 분석, 설계, 개발, 운영, 평가 등 각 분야별로 충분한 교육 시간을 가지고 심도 있는 내용까지 습득할 수 있는 체계적인 교육과정이 필요하다. 셋째, 성인교육 전문성 영역 중 요구 분석을 포함한 분석능력과 평가능력이 가장 필요하다는 점이 지적되었다.

그리고 설문조사, 국내·외 과정 조사, 파일럿 테스트 결과를 반영하여 HRD 전문가 양성체계(안)을 구성하였다. HRD 전문가 양성 체계는 분석, 설계, 개발, 운영, 평가 분야별로 전문역량 수준을 5개 수준으로 구별하여, 해당 최고 수준의 전문가는 해당영역에서 최고 역량수준인 5수준의 역량을 갖추도록 하고 다른 영역에서는 필요에 따라 2수준, 3수준 또는 4수준의 역량을 갖추도록 하는 양성체계를 제안하고 있다. 본 연구에서 제시하고 있는 방안은 분석과 평가 영역의 1급, 2급에 해당하는 전문가를 양성하는 체계로 해당 자격증을 취득하기 위한 전제조건에 해당하는 것으로 실제로 자격증을 취득하기 위해서는 국가 또는 공공기관에서 공인해 주는 별도의 시험을 거치도록 하는 것이 바람직하다는 점이 제시되었다.

제2절 제언

유럽의 경우는 유럽 전체 또는 국가 차원에서 성인교육전문가 양성을 위한 학위과정과 자격과정을 운영하고 있다. 미국은 ASTD, SHRM 등 권위 있는 기관에서 HRD 전문 분야별 자격과정을 운영하고 있는 것이 특징이다.

국내의 경우는 한국능률협회, 한국HRD협회, 한국생산성본부 등 전문적으로 HRD 프로그램을 제공하는 기관에서 다양한 프로그램을 제공하고 있고, 기업 자체에서 자체 양성과정을 제공하고 있다는 것이 특징이다. 특히, 포스코 등은 자체양성과정을 통해 강사 인증제를 운영하고 있다. 그러나 어느 경우에도 객관적으로 인정받을 수 있는 자격증을 부여하거나 프로그램의 권위를 인정받는 경우는 없었다.

한편, 현장에서 HRD를 담당하고 있는 국내의 전문가들은 요구분석, 설계, 개발, 운영, 평가의 프로세스 전부분에 걸쳐 자신들이 갖추고 있는 역량이 실제 업무를 수행하는데 필요한 역량 수준에 미치지 못하고 있는 것으로 밝혀졌다. 강의, 컨설팅 등도 실제 보유한 역량과 조직에서 요구하는 역량에 큰 격차를 보이고 있는 것으로 분석되었다. 이들은 다른 동료들도 실제 필요한 역량을 제대로 갖추고 있지 못하다고 응답하였다.

교육을 담당하고 있는 이들은 교육학 관련 전공을 한 경우가 16%에 그치고 있으며 전문 과목 수강도 미흡한 것으로 조사되었다. 또한 교육훈련 횟수와 시간 역시 매우 부족한 것으로 조사되었다. HRD 부서에서 우수한 인재로 인정받고 있는 직원들은 상대적으로 설계와 개발을 잘하는 직원이라고 응답하면서도 정작 자신들은 설계와 개발이 가장 취약하다고 응답하고 있다. 이는 자신들도 이러한 영역에서의 역량개발의 필요성을 느끼고 있지만 그러한 기회를 제대로 포착하고 있지 못하다는 것을 의미한다. 이는 설계 및 개발에 대한 전문성은 운영, 분석, 평가보다 갖추기 힘들기 때문인 것으로 보인다.

이들은 자격제도 등 국가적 차원에서의 HRD 전문가 인증 프로그램의 필요성을 강조하고 있으며, 자격증 소지자의 전문성과 권위를 인정받을 수 있도록 취득을 위한 과정과 방법을 매우 어렵게 해야 한다고 응답하였다. 이는 기존에 국가차원에서 성인교육전문가 양성을 위해 평생교육사를 시행하고 있지만 양성된 평생교육사가 40,000여명 이르는 반면 실제 관련 분야에 근무하고 있는 사람은 3% 내외라는 점에서 현업에서 인정해줄 수 있는 수준의 전문성을 갖춘 HRD 전문가를 원하기 때문으로 분석된다.

위와 같은 연구결과를 중심으로 현장 중심의 HRD 전문가 양성을 위해 다

음과 같은 제언을 하고자 한다.

첫째, 국가차원이든 전문기관 차원이든 HRD 현장에서 선호하는 전문역량을 갖춘 HRD 전문가라 받아들일 수 있는 자격증 제도가 필요하다. 자격증이 남발하고 있지만 현장의 수용성이 높은 HRD 관련 자격증 소지자를 배출한다면 기업이나 공공기관에서 전문성을 믿고 채용할 수 있을 것이며 자격증 소지자는 비교적 용이하게 취업의 기회를 가질 수 있을 것이다. 노무사의 경우 시험 합격률이 4%대로 매우 낮지만 일단 시험에 합격하면 그 전문성을 인정받기 때문에 많은 사람들이 노무사 자격증을 취득하기 위해 노력하고 있다는 점에서 HRD 전문가를 위한 자격제도를 가져갈 경우 현업에서 곧바로 활용할 수 있는 높은 수준의 전문성을 갖춘 사람에게만 자격증을 부여하여 자격증의 유효성을 높일 필요가 있다.

둘째, HRD 전문가들의 필요 역량에 대한 체계적인 수요조사가 필요하다. 이러한 수요조사를 기반으로 전문기관에서 현업에 맞는 프로그램을 제공하면 HRD 전문가의 전문성을 제고할 수 있을 것이다. 많은 교육훈련 업체에서 나름대로의 경험을 바탕으로 교육훈련 담당자들을 위한 프로그램을 운영하고 있지만 논리적 근거나 체계성이 매우 미흡한 실정이다.

셋째, 관련 자격증 제도 이외에도 산학협력을 통한 학위과정 개설이 필요하다. 교육관련 석사, 박사학위 소지자에 대한 수요는 느는 반면 현장에서 곧바로 활용할 수 있는 전문성을 갖춘 석사, 박사가 부족한 실정이다. 이는 이론 중심의 교육 결과로 HRD 관련하여 산학이 협력하여 학위과정을 운영한다면 이러한 문제점을 보완할 수 있을 것이다.

넷째, 현재 운영되고 있는 평생교육사의 교육과정을 수정, 보완할 필요가 있다. 현재의 평생교육사가 현장에서 능력을 인정받지 못하는 것은 이들이 평생교육사를 취득하는데 필요한 교과목이 이론적이며 실제 현장에서 전문가로 활동하는데 필요한 교과목 사이에 괴리가 있음을 의미한다. 교육방법도 현장에서 적용할 수 있는 능력을 키울 수 있는 방법을 활용해야 할 것이다.

다섯째, HRD 전문가에게 필요한 역량은 1회성 프로그램 수강으로 갖추 수 있는 것이 아니다. 현업의 경험과 비교적 장기적이며 체계적인 학습을 통

해서 갖출 수 있는 것이다. 따라서 현장과 연계한 1년 이상의 장기적인 교육 프로그램의 도입이 필요하다.

여섯째, 국가 차원에서 HRD 전문가를 위한 역량체계를 개발하고 이 역량 체계에 준거하여 전문가를 체계적으로 양성할 필요가 있다. 현재 국내에는 HRD 전문가에게 필요한 역량이 정의되어 있지 않아 교육훈련 기관의 나름 대로의 경험을 중심으로 비체계적으로 HRD 교육과정이 운영되고 있다. 이에 따라 교육생들은 체계적인 역량을 개발하지 못하고 있는 문제점이 있다.

SUMMARY

UNESCO Regional Center Project(2007):
Global Workplace-based HRD Expert Education
Program Development

Lee, Sung Lee, Soo-Young Lee, Youngmin

The purpose of this study was to develop an educational system to bring up HRD experts who can effectively and creatively conduct HRD tasks including analyzing the needs of employees and organizations, designing, developing, and implementing HRD curricula and programs, and evaluating HRD programs and students of their organizations.

To accomplish this research purpose, the researchers looked into various educational programs and educational systems designed to develop HRD experts in Korea and overseas. A survey questionnaire was administered to identify which competencies and expertise HRD specialists want and need to competently conduct their tasks in the field. Based on the survey results, a pilot education program was developed to test the validity and effectiveness of the pilot program and to derive implications for the development of a high-quality HRD expert education system.

The pilot program was operated for one day(7 hours) a week for 8 weeks(from 2008. 11. 1~2008. 12. 20), that was a total of 56 course hours. Thirty HRD practitioners from 24 organizations participated in the program.

The study found that most of existing education programs for HRD

practitioners of commercial vendors often run for short time(usually 1 day to 5 days), which is not enough for the participants to develop needed knowledge, skills, and methods. Moreover, the contents of those programs differ from vendors to vendors because the programs are usually developed based on a vendor's educational purposes and experiences without considering holistic approach to systematically bring up HRD experts.

The competencies that HRD practitioners most want to equip with were found to be 'Development' and 'Evaluation' competencies. Most of the HRD practitioners wanted to develop a higher level of competencies and asked for higher level education programs which can provide appropriate skills, knowledge, and methods to the level of HRD experts.

HRD practitioners requested to develop a national HRD Expert Certificate program with a high standard to be authorized as an expert. The HRD practitioners also suggested that the Certification program should require a certain amount and level of educational course work, field experiences, practices as well as a certification test.

In order to develop the national HRD Expert Certification program, this study suggested that the authority should first develop a competency model for HRD practitioners. Based on the competency modeling, each educational vendor and HRD department of organizations will be able to develop educational programs for the HRD practitioners. For the educational programs, the researchers of this study defined 5 levels of competencies for general HRD experts in each area of Analysis, Design, Develop, Implement, and Evaluation(i.e. ADDIE).

The education program to certificate the first level experts in Analysis area should include Level 5 of confidence in Analysis, Level 3 in Design, Develop, and Implement area, and Level 4 in Evaluation area. The

education program for the second level experts in Analysis should provide Level 4 of confidence in Analysis, Level 2 in Design, Develop, and Implement area, and Level 3 in Evaluation area. Likewise, the education program to certificate the first level experts in Evaluation area should include Level 4 of confidence in Analysis, Level 3 in Design, Develop, and Implement, and Level 5 in Evaluation area. The education program for the second level experts in Evaluation should provide Level 3 of confidence in Analysis, Level 2 in Design, Develop, and Implement area and Level 4 in Evaluation area.

It is also suggested that the authority needs to systematically assess the educational needs of HRD practitioners and should provide educational programs to develop HRD experts based on the competency modeling. In addition, the authority needs to develop various degree programs for HRD experts such as Master's and Ph. D. programs through the cooperation between universities, industries and research institutes.

This study found that the level of skills and knowledge that HRD practitioners possess is not high enough to apply their skills and knowledge to their tasks in order to satisfy their superiors and clients. Therefore, the authority needs to provide long term intensive educational programs or courses so that participants can have enough time to equip with from the basic to the high level of knowledge and skills and learn how to apply those skills and knowledge in the field.

<부 록>

<부록 1> 성인교육 전문가 교육과정 개발을 위한 설문 조사지

<부록 1>

응답자 ID			
--------	--	--	--

성인교육 전문가 교육과정 개발을 위한 설문 조사지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 조사에 참여해 주셔서 감사합니다.

한국직업능력개발원과 한국교육개발원(교육인적자원부)에서는 “HRD 전문가 양성을 위한 GATE (Global Adult Teaching & Education) 교육과정 개발” 연구를 수행하고 있습니다.

본 조사는 기업, 공공기관, 시민사회 조직에서 성인교육을 담당하고 계신 전문가 여러분의 의견을 수렴하여 여러분의 전문성을 강화하기 위한 교육 과정을 개발하기 위한 것입니다.

여러분이 응답한 결과는 성인교육 전문가 교육과정 개발을 위한 연구 자료로만 활용될 것임을 약속드립니다. 응답하여 주신 모든 내용은 익명으로 처리되어 연구 목적으로만 사용되며 통계법에 의해 비밀이 절대 보장됩니다.

여러분의 응답이 성인교육 전문가 교육과정 개발에 중요한 기초 자료가 된다는 점을 감안하시어 모든 질문에 솔직하고 성의 있게 응답해 주시기 바랍니다.

감사합니다.

※ 본 조사와 관련하여 문의사항이 있으시면 아래로 연락하시기 바랍니다.

연구책임자 이성(한국직업능력개발원)
 공동연구자 이수영(한국직업능력개발원)
 공동연구자 이영민(숙명여자대학교)
 위촉연구원 서여정
 문의전화: 02)3485-5193
 Fax: 02)3485-5069

1. 다음 중 귀하께서 대학 또는 대학원 재학 시, 교육과정 개발, 강사 양성, 컨설팅 외 기타 유사한 과정에서 이수한 과목 수를 기입해 주십시오.(유사 과목 포함)

	과목 예시	주요 내용	이수한 과목 수
분석	<ul style="list-style-type: none"> 역량모델링 요구분석론 교육프로그램 기획론 교육조사방법 	요구분석 학습자분석 환경 분석 과제분석	
설계	<ul style="list-style-type: none"> 교수설계론 교수설계방법론 교육프로그램설계방법론 	수행목표 명세화 평가도구 개발 계열화 교수전략 및 매체선정	
개발	<ul style="list-style-type: none"> 프로그램 개발론 교수 매체 개발론 	교수자료개발 프로그램 개발	
운영	<ul style="list-style-type: none"> 교육 자원 운영론 프로그램관리론 교육운영론 	프로그램 활용, 유지, 관리	
평가	<ul style="list-style-type: none"> 교육프로그램 평가 프로그램평가 기법 프로그램 평가조사 평가지표개발 	교육효과측정 ROI(투자수익률)측정	
강의(FT)	<ul style="list-style-type: none"> 명교수 명강사 교수법 특강 		
컨설팅	<ul style="list-style-type: none"> HRD 컨설팅 컨설팅의 이해 		
복합과정	<ul style="list-style-type: none"> 평생교육론 수행관리 조직개발론/조직설계론 경력개발론/인적자원개발론 교육기관 운영 관리론 성인교육방법론 교육제도 및 정책론 교수설계 및 평가 통계방법론 원격교육론 등 		
비고	위 과목 외에 관련이 있다고 생각하시는 과목이 있으시면 모두 기입해 주십시오.		

2. 귀하께서 교육과정 개발, 강사 양성, 컨설팅과 관련하여 최근 1년간 받은 교육 횟수와 일수를 기입해 주십시오. (교육일수는 1일 8시간으로 계산)

① 교육 횟수: (총 회) ② 교육 일수: (총 일)

3. 다음은 귀하께서 인적자원개발 관련 직무를 수행할 때 전문성 영역별로 필요한 역량의 수준과 보유하고 있는 역량/지식 수준을 묻는 문항입니다. 해당하는 곳에 표 해주십시오.

구분	나의 직무 수행 상 필요한 전문성 수준					현재 나의 전문성 보유 상태				
	전혀 필요 없음	별로 필요 없음	보통	약간 필요함	매우 필요함	매우 부족함	부족함	보통	충분함	매우 충분함
분석	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
설계	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
개발	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
운영	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
평가	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
강의	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
컨설팅	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

4. 다음은 귀하를 “제외”하고 교육을 담당하는 다른 직원들(예, 상사, 동료, 부하직원)의 전문성에 대한 역량 및 지식수준에 관한 질문입니다. 다른 직원들의 1) 업무수행에 필요하다고 생각하는 역량 및 지식의 수준과 2) 현재 다른 직원들이 보유하고 있다고 생각하는 역량 및 지식수준에 관해 해당하는 곳에 표 해주십시오.

구분	다른 담당자에게 필요하다고 생각되는 역량/지식수준					현재 보유한 다른 담당자의 역량/지식보유 수준				
	전혀 필요 없음	별로 필요 없음	보통	약간 필요함	매우 필요함	매우 부족함	부족함	보통	충분함	매우 충분함
분석	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
설계	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
개발	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
운영	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
평가	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
강의(FT)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
컨설팅	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

6. 다음 질문은 교육과정개발, 강사양성, 컨설팅 단계 중 여러분 기관에서 생각하는 상대적인 중요도 가치와 실제 업무 시간에서 차지하는 비중 간의 관계를 알아보기 위한 질문입니다. 실제 업무시간을 100%로 했을 때 각 영역의 상대적 비율을 기입해 주십시오.

[예시] 교육·훈련 활동과 관련해 현재의 중요도(가치)와 실제 업무에 소요하는 비중이 분석(30%, 20%), 설계(10%, 10%), 개발 (20%, 10%), 운영 (10%, 50%) 평가가 (30%, 10%)라면(단, 평가의 경우는 교육만족도 측정 제외)

	분석	설계	개발	운영	평가	강의	컨설팅	합계
현재 교육·훈련 업무 수행 상 중요도 또는 가치	30(%)	10(%)	20(%)	5(%)	20(%)	10(%)	5(%)	100(%)
실제 업무에 소요하는 비중	5(%)	5(%)	5(%)	50(%)	10(%)	10(%)	15(%)	100(%)

구분	분석	설계	개발	운영	평가	강의	컨설팅	합계
현재 교육·훈련 업무 수행 상 중요도 또는 가치	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	100(%)
실제 업무에 소요하는 비중	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	100(%)

7. 귀하께서 보유하고 계신 교육·훈련 분야의 전문성에 대해 부서 내의 다른 직원(상사, 부하, 동료)의 인식은 어떠하다고 생각하십니까? 해당하는 곳에 ○표 해주십시오.

구분	나의 인적자원개발 분야 전문성 수준에 대한 부서의 인식				
	매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음
분석	1	2	3	4	5
설계	1	2	3	4	5
개발	1	2	3	4	5
운영	1	2	3	4	5
평가	1	2	3	4	5
전반적인 교육·훈련 지식	1	2	3	4	5
강의(FT)	1	2	3	4	5
컨설팅	1	2	3	4	5

9. 현재 업무성과 향상과 향후 교육·훈련 분야의 전문가가 되기 위해 현재 업무수행을 위해 습득해야 할 역량과 향후 개발해야 할 역량을 각 항목별로 중요도에 따라 1순위에서 7순위까지 기입 해주십시오.

[예시] 전문가가 되기 위해 현재 습득이 필요한 역량으로 개발이 가장 중요하고, 그 다음으로 설계, 분석, 평가, 운영 순이라고 생각한다면,

구분	분석	설계	개발	운영	평가	강의	컨설팅
교육·훈련 전문가가 되기 위해 현재 습득이 필요한 역량(개인개발)	4위	2위	1위	7위	5위	3위	6위

구분	분석	설계	개발	운영	평가	강의	컨설팅
①개인개발	위	위	위	위	위	위	위
②경력개발	위	위	위	위	위	위	위

10. 교육과정을 개발할 때 개발 형태는 다음 각 항목별로 어떤 형태가 가장 유용하다고 생각하십니까? 유용성의 순위를 각 단계별로 1위에서 3위까지 부여하여 주십시오.

[예시] 분석단계에서 전문기관과의 공동개발이 가장 유용하고, 전문기관 위탁개발이 그 다음으로 유용하며, 내부 자체개발이 가장 유용하지 않다고 생각한다면,

구분	내부 자체개발	전문기관과 공동개발	전문기관 위탁개발
분석단계	3 위	1 위 (가장 유용)	2 위
설계단계	2 위	3 위	1위 (가장 유용)

구분	내부 자체개발	전문기관과 공동개발	전문기관 위탁개발
분석단계	위	위	위
설계단계	위	위	위
개발단계	위	위	위
운영단계	위	위	위
평가단계	위	위	위
강의	위	위	위
컨설팅	위	위	위

11. 다음 중 귀하가 속한 기관에서 교육·훈련 프로그램 개발 시 주로 어떤 방법을 활용하십니까? 실시하는 순위대로 1위에서 3위까지 부여하여 주십시오.

[예시] 분석단계에서 전문기관과의 공동개발이 가장 주된 방법이고, 전문기관 위탁 개발이 그 다음으로 활용되며, 내부 자체개발이 가장 덜 활용된다고 생각한다면,

구분	내부 자체개발	전문기관과 공동개발	전문기관 위탁개발
분석단계	3 위	1 위 (가장 빈번함)	2 위
설계단계	2 위	3 위	1위 (가장 빈번함)

구분	내부 자체개발	전문기관과 공동개발	전문기관 위탁개발
분석단계	위	위	위
설계단계	위	위	위
개발단계	위	위	위
운영단계	위	위	위
평가단계	위	위	위
강의(FT)	위	위	위
컨설팅	위	위	위

12. 위의 11번 질문과 같은 개발 유형을 활용하고 있는 이유가 무엇이라고 생각하십니까? (중복선택가능)

- 경험이 부족하기 때문에
- 시간이 부족하기 때문에
- 직원들의 전문성과 경험의 부족 때문에(외부 전문가의 전문성이 높기 때문에)
- 중요한 업무가 아니라 생각하여
- 기회가 주어지지 않았기 때문에
- 상사의 편견 때문에
- 업무의 편의상
- 비용절감의 차원에서
- 프로그램의 품질 효과가 차이가 나서
- 기타()

13. 다음 보기의 교육·훈련 전문가 프로그램 중에서 경력 관리 차원에서 가장 필요하다고 생각되는 프로그램을 다섯 개 선택하여 표 해주십시오.

1	지식관리 전문가 과정	8	측정전문가 과정
2	학습역량 자격 과정	9	투자비용 평가 전문가 과정
3	코칭 전문가 과정	10	이러닝 전문가 과정
4	학습측정평가 전문가 과정	11	평가 전문가 과정
5	리더십 개발 전문가 과정	12	인사관리 전문가 과정
6	액션 러닝 전문가 과정	13	이러닝 전문가 과정
7	커리어 계획·능력관리 전문가과정	14	변화촉진 전문가 과정
비고	위 보기에서 제시된 전문가 과정 외에도 필요하다고 생각하시는 전문가 과정이 있으시면 기입해 주십시오.		

3-1. 위의 13번 질문에서 다섯 프로그램들을 선택하신 이유를 아래 보기에서 선택해 주십시오. (중복선택가능)

- 조직이 장기적 관점에서 향후 필요할 것이라 전망하기 때문
- 인적자원개발 분야에서 유망하기 때문
- 개인적인 관심 및 적성과 일치하기 때문
- 현재 업무 수행 상 필요하기 때문
- 이직 및 전직(프리랜서)을 고려하고 있기 때문
- 현재업무가 싫기 때문
- 전문성을 갖추기 쉽기 때문
- 다른 전문가와 차별화가 가능해서
- 기타 ()

14. 다음은 국가적 차원의 성인교육 전문가에 대한 자격증 제도 도입 여부에 관련된 질문입니다. 해당하는 점수에 해 주십시오.

구분	매우 부정	부정	보통	긍정	매우 긍정
① 국가적 차원에서 교육·훈련 전문가에 대해 자격증을 부여하는 제도가 필요하다고 생각한다.	1	2	3	4	5
② 국가적 차원에서 관리하는 교육·훈련 관련 특정 과정 이수 혹은 시험을 통한 자격부여가 필요하다.	1	2	3	4	5

15. 국가에서 성인교육 전문가에 대한 자격증 제도를 실시한다면 귀하는 어떤 방식으로 자격을 부여해야 한다고 생각하십니까?
- 전공과정 이수 + 이수증 부여 (과정을 듣는 대부분의 사람에게 이수증 수여)
 - 전공과정 이수 + 자격시험을 통한 자격증 부여
 - 자격시험만을 통한 전문가 관리
 - 학위과정 + 자격시험을 통한 관리
 - 학위과정
 - 다른 자격과정(예, 평생교육사)과의 연계를 통해 공동으로 이수증 부여
 - 기타()
16. 다음 중 국가에서 운영하는 성인교육 관련 자격증 제도의 합격률은 얼마 정도가 적당하다고 생각하십니까?
- 자격증을 준비하는 대부분의 사람들이 받을 수 있음
 - 자격증을 준비하는 과정이 까다로우며, 소수의 전문가 배출
 - 위 두 수준을 자격과정에 따라 달리 적용하여 운영
 - 수준에 따른 급수별 적용 운영
17. 귀하는 향후에도 성인교육 관련 경력을 계속 개발할 생각이십니까?
- 있다
 - 없다 (문17-1로)
- 17-1. 성인교육 관련 경력을 개발할 생각이 없는 주된 이유들은 무엇입니까? (중복 선택가능)
- 성인교육 분야의 전망 불투명
 - 적성과 개인전공/직무와 불일치
 - 앞으로도 성인교육 분야에 관한 전문성을 갖출 기회가 없기 때문
 - 전문성이 그다지 필요하지 않다고 생각하기 때문
 - 조직 내 전문성을 갖춘 직원이 이미 있기 때문
 - 전문성을 차별화 불가능
 - CEO의 관심을 얻기 힘들기 때문
 - 기타 ()

- 12-1. 강의를 주로 하신다면, 주당 평균 강의 시간은 얼마나 됩니까?
- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5시간 이하 | <input type="checkbox"/> 5시간~10시간 |
| <input type="checkbox"/> 10시간~15시간 | <input type="checkbox"/> 15시간~20시간 |
| <input type="checkbox"/> 20시간~25시간 | <input type="checkbox"/> 25시간 이상 |

12-2. 주로 강의하시는 과목명을 기입해 주십시오.

- ① _____
- ② _____
- ③ _____
- ④ _____

13. 귀하는 HRD 컨설턴트로 일을 하고 계십니까?

- 그렇다(13-1로) 아니다

13-1. 귀하가 HRD 분야 컨설팅을 해주는 방식은 다음 중 주로 어떤 형식을 띠고 있습니까?

- 자사개발
- 타사개발
- 기타 (_____)

13-2. 귀하가 주로 HRD 분야 컨설팅을 하는 내용은 다음 중 어떤 것입니까?

- 조직개발
- 경력개발
- 변화관리
- 역량모델링
- 교육체계 수립
- 교육과정개발
- HRD 성과관리 및 평가
- 기타 (_____)

참고문헌

- 고병현, 이영호(2006). 『성인교육교사 개념 개발을 위한 한국-덴마크 공동연구』, 서울: 한국교육개발원.
- 고상준 편(2004). 『참여와 자치를 위한 시민교육 필드북』, 서울: 열린사회시민연합.
- 김영화(2004). 『평생교육방법론』, 서울: 학지사.
- 나일주(1997). 『산업교육의 이론과 실제』, 서울: 학지사.
- 내일신문(2006년 5월 29일). 『뉴패러다임센터 무엇하는 곳인가』.
- 백은순, 오혁진, 송병국, 양병찬, 우수진(2001). 『평생교육사 제도 운영 활성화 방안 연구』, 한국교육개발원.
- 변종임, 이경아, 이세정, 남춘화(2006). 『평생교육사 양성지정기관 운영 실태 분석 연구』, 한국교육개발원.
- 봉현철, 유평준(2001). 『Action Learning의 이론적 토대와 핵심구성요소』, 『한국산업교육학회 제 10회 학술대회 자료집』.
- 유영만(2000). 『죽은 기업교육 살아있는 디지털 학습』, 서울: 한언.
- 이 성(2006). 『실천 중심의 리더십 개발교육 프로그램이 리더십 행동변화에 미치는 영향』, 『농업교육과 인적자원개발』, 제38권 3호, 305~326쪽.
- 장원섭 역(2003). 『인적자원개발론』, 서울: 학지사.
- 조성용(1998). 『RD전문가의 경력개발에 관한 연구』, 『산업교육연구』, 4, 99~121쪽.
- 주인중(2000). 『직업능력개발훈련교사 자격직종 신설 및 개선에 관한 연구』, 서울: 직업능력개발원.
- 최돈민, 변종임, 이지혜, 이세정(2003). 『주요국의 평생교육체제 분석』, 한국교육개발원 평생교육센터.
- 최운실(2005). 『한국 평생교육의 총체적 진단과 발전 모델 구상 연구』, 서울: 한국교육개발원.

- Burke, W. W.(1992). *Organization Development: A Process of Learning and Changing*(2nd eds.), Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- _____(1992). *Organizational Development: A Process of Learning and Changing*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Conger, J. A.(1992). *Learning to Lead: The Art of Transforming Managers into Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cranton, P.(1992). *Working with Adult Learners*, O.
- Dalton, G. & Thompson, P.(1986). *Novations: Strategies for Career Management*, Glenview, IL: Scott Foresman and Company.
- Dean, P. J.(1999a). "Performance Engineering at Work: International Board of Standards for Training, Performance, and Instruction", IBSTPI Publications, and International Society for Performance Improvement Publications.
- _____(1999b). "Designing Better Organizations with Human Performance Technology and Organization Development", In H. D. Stolovitch and E. J. Keeps(eds.), *Handbook of Human Performance Technology: Improving Individual and Organizational Performance Worldwide*(pp. 321-334), San Francisco: Jossey-Bass.
- European Commissions Education and Training(2007). "Grundtvig-European Cooperation in Adult Education", Retrived 2007. 4. 1 from.
- Gilley, J. W. & Maycunich, A.(2000). *Beyond the Learning Organization: Creating a Culture of Continuous Growth and Development through State-of-the-art Human Resource Practices*, Cambridge, MA: Perseus Books.
- Gilley, J. W., Dean, P., & Bierima, L.(2001). *Philosophy and Practice of Organizational Learning, Performance, and Change*, Cambridge, Mass.: Perseus Publishing.

- Hale, J.(1998). *The Performance Consultant's Fieldbook: Tools and Techniques for Improving Organizations and People*, San Francisco: Jossey-Bass and Pfeiffer.
- Inglis, S.(1994). *Making the Most of Action Learning*, Aldershot, England: Gower, Leadership: The ante has been raised(1999, First Quarter), *Right Management CommuniQue*, 3(1), 3-7.
- Jarvis, P.(2004). *Adult Education and Lifelong Learning: Theory and Practice*(3rd ed.), London and New York: Routledge Falmer.
- Kerka, S.(2003). "Does Adult Educator Professional Development Make a Different?", ERIC Clearinghouse on Adult, Career and Vocational Education.
- Laird, D., Holton, E. F. III & Naquin, S.(2002)(eds.). *Approach to Training and Development*(3rd ed.), Cambridge, Mass.: Perseus.
- Lifelong Learning UK, Skills for Learning Professionals(2007, 2월). "Developing Qualifications for Teachers, Tutors and Trainers in the Lifelong Learning Sector in England". Retrieved 2007. 5. 10 from.
- Marquardt, M. J. & Revans, R.(1999). *Action Learning in Action: Transforming Problems and People for World-class Organizational Learning*, Davis-Black Publishing.
- Mclagan, P.(1989). *Human Resource Wheel Model: Model for excellence*, ASTD Press.
- Mclagan, P.(eds.)(1983). *Models for Excellence: The Conclusions and Recommendations of the ASTD Training and Development Competency Study*, Washington, D. C.: American Society for Training and Development.
- Mclagan, P. A.(1996). "Arp. Core Competency for HRD Staff". *Training and Development Journal*, 32-33.

- Nick, V. D.(2005 Sep.). "Direction for CLO". *CLO Magazine*, 9.
- OECD(2007). "Qualifications and Lifelong Learning", *Policy Brief*, April, 1-6.
- Robinson, D. G. & Robinson, J. C.(1989). *Performance Consulting: Moving Beyond Training*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- _____,(1995). *Performance Consulting*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Rothwell, W. & Wellins, R.(2004). "Mapping your Future for Workplace Learning & Performance Professional". *T + D magazine*.
- Rothwell, W. & Sredl. H.(2000). *The ASTD Reference Guide to Workplace Learning and Performance*(3rd ed. 2 vol), Amherst, MA: HRD Press.
- Rothwell, W. J.(1999). *The Action Learning Guidebook: A Real-time Strategy for Problem Solving, Training Design, and Employee Development*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Spence, J.(1998). "Action Learning for Individual and Organizational Development". Practice Application Brief[On-line], ERIC Clearing House on Adult, Career, and Vocational Education, Available: <http://ericave.org/docs/pab00009.htm>.
- Spitzer, R. A.(1999). "The Design and Development of High-Impact Interventions", In Stolovitch, H. D. and Keeps, E. J.(eds.), *Handbook of Human Performance Technology: Improving Individual and Organizational Performance Worldwide*(pp. 163-184), San Francisco: Jossey-Bass.
- Stolovitch, H. D. & Keeps, E. J.(eds.)(1999). *Handbook of Human Performance Technology: Improving Individual and Organizational Performance Worldwide*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Stolovitch, H. D., Keeps, E. J. & Rodrigue, D.(1999). "Skill Sets, Characteristics, and Values for the Human Performance

Technologist”, In Stolovitch, H. & Keeps, E.(eds.), *Handbook of Human Performance Technology*(pp. 651-697), San Francisco: Jossey-Bass.

Ulrich, D.(1997). *Human Resource Champions*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Wilson, J. P.(1999). *Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organizations*, London: Kogan Page.

http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/grundtvig/index_en.htm

http://www.lifelonglearninguk.org/documents/itt/interim_information.pdf

■ 저자 약력

- 이 성
 - 한국직업능력개발원 연구위원
- 이수영
 - 한국직업능력개발원 부연구위원
- 이영민
 - 숙명여자대학교 교수

UNESCO Regional Center 사업(2007)
- Global 현장중심 HRD 전문가 교육과정 개발 -

- | | |
|-----------|--|
| · 발행연월일 | 2007년 12월 30일 인쇄
2007년 12월 31일 발행 |
| · 발 행 인 | 이 원 덕 |
| · 발 행 처 | 한국직업능력개발원
135-949, 서울특별시 강남구 청담2동 15-1
홈페이지: http://www.krivet.re.kr
전 화: (02)3485-5000, 5100
팩 스: (02)3485-5200 |
| · 인 쇄 처 | 문중인쇄(주) (02)503-7764~5 |
| · 등 록 일 자 | 1998년 6월 11일 |
| · 등 록 번 호 | 제16-1681호 |

©한국직업능력개발원

<비매품>