

정책연구 2008-10

기업 내 평생학습 역량 강화를 위한 기초연구

이정택

머 리 말

기업 임직원들의 평생학습역량 개발은 '사람이 경쟁력의 핵심'인 21세기 지식기반사회를 맞아 새롭게 등장한 화두이며 풀어야 할 국가적 과제이다. 정부는 기업이 평생학습능력을 키워 지식경영의 혁신을 실천하도록 인센티브 제공에 적극적이어야 하고, 기업은 평생학습의 인프라 구축은 물론 평생학습 친화적 조직 환경 조성에 힘써야 한다.

본 연구는 연구자가 본원에 재직하는 기간 동안 관련 분야 연구들을 수행해 온 결과물들을 정리하고 다루지 못하였거나 다룸에 있어 미진했던 분야를 집대성한 결과물이다. 이 분야에 관심있는 산·학·연·정·관 관계자들에게 정책 입안과 실행을 위한 참고서로 활용하고 기업관계자와 이를 공부하는 학생들에게 유의미한 이론과 현장성을 균형적으로 제공하고자 하는 데 발간의 목적이 있다.

더구나 이 보고서는 기업 내 평생학습 역량 강화의 구체적인 사례를 제시하여 기업이 학습조직 구축 차원에서 어떻게 임직원들의 평생학습능력을 키워나가고 있는지를 실증적으로 예시함으로써 지식이 제조업 및 서비스 업무와 통합되는 방법론을 현시하고 향후 해결해야 할 과제도 도출해내고 있다. 아무쪼록 이 보고서가 보다 나은 기업 내 평생학습 정책 수립 환경의 제공과 일하면서 평생학습을 연마하는 길잡이의 보고로서 거듭날 수 있기를 기대한다.

이 연구는 한국직업능력개발원 2008년 기본연구 2008-33번으로 진행되었으며, 이정택박사가 책임자로서 연구를 수행하였다. 원외 전문가로서 연구책임자의 초고에 세심한 코멘트를 해준 서울사이버대학교 박종선 교수, 서울시인재개발원 하영자 박사, 그리고 대구대학교 양홍권 교수, 기업사례를 제공한 L인화원 조원형 부장, S은행 변승수 과장과 H제지그룹 채향석 부장, 그리고 이 세 사례 자료 확보를 협조해준 한국HRD협회 엄준하 대표에게도 고마움을 표하고자 한다. 마지막으로 이 연구를 수행하는 데 협조해 주신 국내 관련기관 모

든 분들에게도 깊은 감사를 드리며, 성실히 연구를 수행한 위촉연구원 곽정민, 김선화의 노력에도 감사와 응원의 박수를 보낸다.

다만 이 보고서에 수록된 내용들은 우리 원의 공식의견이 아닌 연구진의 개인견해를 밝혀 둔다.

2008년 11월

한국직업능력개발원
원 장 권 대 봉

목 차

요 약

제1장 서론 · 1

제1절 필요성과 목적 · 1

제2절 선행 연구 사업 · 2

제3절 연구 내용 · 8

1. 연구내용 · 8
2. 연구범위 · 9

제4절 연구의 방법 · 9

1. 문헌 및 자료분석 · 9
2. 전문가 협의회 · 10
3. 설문조사 · 10

제5절 연구의 제한 · 11

제2장 기업 내 평생학습 역량강화의 이론적 배경 · 13

제1절 기업 내 평생학습 역량강화 개념 · 13

1. 기업 내 평생학습역량이란 · 13
2. 기업 내 평생학습 역량강화의 세 가지 구성 요소 · 15
3. 기업 내 평생학습 역량강화 주체와 대상 · 20

제2절 기업 내 평생학습 역량강화의 정당성과 관리원칙 · 22

1. 기업 내 평생학습 역량을 강화의 정당성 · 22
2. 기업 내 평생학습 역량 강화의 관리원칙 · 37

ii 목차

제3절 기업 내 평생학습 역량 범주와 개발 원리 · 39

1. 기업 내 평생학습 역량 범주 · 39
2. 기업 내 평생학습 역량 개발 원리 · 41

제4절 기업 내 평생학습 주요 주체별 역량 개발 · 49

1. 최고학습책임자의 역량 개발 · 49
2. 평생학습관리자 역량 개발 · 51
3. 학습자 역량 개발 · 52

제3장 기업 내 평생학습 역량 강화 프로그램 개발 방법과 절차 · 55

제1절 평생학습 역량 강화를 위한 학습준비도 진단 가이드 · 56

1. 학습선호도 분석(Learning Preferences) · 56
2. 기업평생학습역량 자가진단 · 58
3. 개인별 선호 학습유형(Learner's Preferred Learning Style) · 62

제2절 학습목표 설정을 위한 요구분석 가이드 · 66

1. 학습자가 인지하는 소속조직의 요구분석 · 66
2. 역량강화 과업 평가(Job or Task Assessment) · 67

제3절 학습목표 설정 및 인적·물적 자원 확보 · 69

1. 학습목표 우선순위 정하기 · 69
2. 학습목표 설정 · 71
3. 필요한 학습자원 선택과 활용 · 73

제4절 학습 전략 선택 및 실행 · 76

1. 학습 계약 · 76
2. 평가기준 정하기 · 78
3. 학습 실행 관련 도구 · 80

제5절 평가 · 82

1. 검토과정과 평가 성과물 · 82
2. 평가기준과의 비교과정을 거친 평가결과 · 83
3. 피드백 · 84
4. 새로운 그리고 지속되는 학습요구 정리 · 85

제4장 기업 내 평생학습 역량 프로그램 현장 사례분석 · 87

제1절 L그룹 연수원 · 88

1. 사례개관 · 88
2. 학습조직 구축 · 89
3. 기업 내 평생학습역량 강화수준 · 91
4. 평생학습 역량 프로그램과 실행 범위 · 92
5. 기업 내 평생학습 평가 역량과 지속적 개선수준 · 95
6. 향후 발전과제 · 96

제2절 H제지 · 96

1. 사례개관 · 96
2. 학습조직 구축 · 98
3. 기업 내 평생학습역량 강화수준 · 101
4. 평생학습 역량 프로그램과 실행 범위 · 102
5. 기업 내 평생학습 평가 역량과 지속적 개선수준 · 104
6. 향후 발전과제 · 105

제3절 S은행 · 106

1. 사례개관 · 106
2. 학습조직 구축 · 107
3. 기업 내 평생학습역량 강화수준 · 112
4. 평생학습 역량 프로그램과 실행 범위 · 113

- 5. 기업 내 평생학습 평가 역량과 지속적 개선수준 · 115
- 6. 향후 발전과제 · 116

제4절 M글로벌사 · 116

- 1. 사례개관 · 116
- 2. 학습조직 구축 · 117
- 3. 기업 내 평생학습역량 강화수준 · 120

제5장 기업 내 평생학습 역량강화를 위한 정책제언 · 121

제1절 정부정책과제 · 121

제2절 기업과제 · 122

제3절 기업 내 평생학습 담당자 과제 · 124

제4절 5단계별 과제 · 125

SUMMARY · 127

<부록 1> 설문조사지 · 135

참고문헌 · 141

<표목차>

- <표 II-1> 전달 테크놀로지와 지원 테크놀로지 · 17
- <표 II-2> 브랜드드 교육훈련의 추구목적과 개발상의 탐색 질문 · 19
- <표 II-3> 전통적 교수학습과 기업 내 평생학습 · 28
- <표 II-4> 개인자질과 위치 매트릭스 · 42
- <표 II-5> 커크패트릭의 평가 단계 · 50

- <표 III-1> 기업내 평생학습 역량 개발을 위한 사원들의 학습선호도 파악 질문표 · 57
- <표 III-2> 기업평생학습역량 자가진단표 · 58
- <표 III-3> 학습 선호도와 역량의 조합 표 · 61
- <표 III-4> 학습준비도 측정 가이드 · 61
- <표 III-5> 개인별 선호하는 학습유형 · 63
- <표 III-6> 학습목표 설정을 위한 조직의 요구평가 질문 · 66
- <표 III-7> 학습목표 설정을 위한 직무과업 일반 내용 답변예시 · 67
- <표 III-8> 직무과업 세부내용 · 68
- <표 III-9> 학습목표의 적절성을 평가하기 위한 점검표 · 72
- <표 III-10> 학습자원의 종류 · 74
- <표 III-11> 학습계약 예시표 · 76
- <표 III-12> 평가기준 검증척도 · 78
- <표 III-13> 구매관리 프로그램 학습 일지 · 80
- <표 III-14> 구매관리 프로그램 학습 일기 · 80
- <표 III-15> 구매관리 프로그램 학습 저널 · 81
- <표 III-16> 평가를 위해 점검해야 할 포트폴리오 · 82
- <표 III-17> 평가결과 검증을 위한 질문 · 83
- <표 III-18> 피드백을 위한 질문 · 84

- <표 IV-1> L그룹 연수원의 체제적 교수설계(ISD) 주요 요소별 실행범위 · 94

<표 IV-2> H제지의 체제적 교수설계(ISD) 주요 요소별 실행범위 · 104
<표 IV-3> S은행의 체제적 교수설계(ISD) 주요 요소별 실행범위 · 114

[그림목차]

- [그림 II-1] 성과 지향적 브랜드드 교육훈련 개발 모형 · 19
- [그림 II-2] 기업 내 학습자 주체 평생학습과정 순환도 · 27
- [그림 II-3] 9개 기업 내 평생학습 역량들과 수준 그리고 범주 · 41
- [그림 II-4] 기업 내 9단계 평생학습 역량 · 43
- [그림 II-5] 기업 내 평생학습 역량모델 구축 · 48

- [그림 III-1] 기업 내 평생학습 역량 강화 프로그램 개발 방법과 절차 · 56
- [그림 III-2] 기업내 사원들의 평생학습준비도 도출과정 · 62
- [그림 III-3] 구매관리에 초점을 맞춘 기업평생학습목표 설정의 구체화에 적용된 개념 지도 · 72

- [그림 IV-1] 글로벌 인재 육성 제도 · 109
- [그림 IV-2] 경력관리 프로그램 · 111

【요약】

1. 연구의 개요

본 연구는 기업 내 평생학습역량 강화와 관련하여 최근 4년 간 본 원이 발간한 연구자의 연구보고서들을 연구방향설정을 위한 토대로 하여 국내 그룹 연수원(L연수원), 제조업(H사), 서비스업(S은행)의 사례를 분석하고, 기업 내 평생학습 역량 강화 이론과 실제 간 연계의 수준을 탐색하여 향후 기업 내 평생학습역량 강화를 위한 정책대안을 제시하기 위한 목적으로 수행되었다. 또한, 기업의 학습조직이 강조되는 시점에서 기업 평생학습 역량 강화를 위한 방안을 정리·개발하여 보급하자는 데 본 연구의 의의가 있다 하겠다. 주요 연구 절차를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기업 내 평생학습 역량강화의 이론적 배경을 고찰하였다. 둘째, 기업 내 평생학습 역량강화 개념과 기업 내 평생학습 역량강화의 정당성과 관리원칙을 정리하였다. 셋째, 기업 내 평생학습 역량강화 프로그램 개발 방법과 절차를 논의하였다. 넷째, 평생학습 역량강화를 위한 학습준비도 진단 가이드, 학습목표 설정을 위한 요구분석 가이드, 학습목표 설정 및 인적·물적 자원 확보 방안, 학습 전략 선택 및 실행 방안, 평가방안을 제시하였다. 다섯째, 위의 5단계별 L연수원, H사, S은행의 현 단계 수준을 점검하고 향후 과제를 제시하였다. 여섯째, 최종적으로 기업 내 평생학습 역량강화를 위한 정부정책과제, 기업과제, 학습자 과제를 제시하였다.

이 연구는 문헌 및 선행 연구 분석, 면담조사, 기업 내 평생학습 역량에 대한 설문조사, 사례조사, 전문가 협의회를 통해 이루어졌다.

2. 이론적 배경

지난 몇 년에 걸쳐 수행된 여러 선행 연구들을 살펴보면, 일반적으로 평생학습은 평생교육의 제도적 측면(system in lifelong education)을 포함하여 지식, 기술과 능력을 향상시키기 위하여 계속적으로(on an ongoing basis)이루어지는 모든 합목적적인 공식적, 비공식적 학습활동을 지칭한다. (the Cologne European Council. 1999, 6) 또한 문헌분석을 통하여 기업 내 평생학습의 개념을 재확인하고, 평생학습 역량의 범주와 개발 원리, 기업의 평생학습 역량강화의 관리원칙, 평생학습의 강화 프로그램 개발 방법과 절차 등을 개괄하였다.

3. 연구의 내용

기업평생학습과정의 순환도는 학습준비도 단계부터 평가단계까지의 구성요소들 간 순환적 과정구도(circular relationship structure)를 보여준다. 기업평생학습과정의 순환도는 총체적 시스템 구도 맥락에서 각 구성요소들 간의 순환적 체계를 보여주고 있으며, 시스템 상의 순환도가 강조될수록 초기 단계에서의 학습준비도와 요구분석 그리고 이들의 결과에 기초한 학습목표설정이 매우 중요하다. 초기단계에서의 요소들 간 상호체크가 잘 이루어지면 그만큼 학습목표설정이 수월할 것이며 그 결과 시스템 상 순환에 따른 상호점검의 시간과 작업량도 줄어드는 효과가 발생하기 때문이다.

예컨대, 조직과 과업 평가항목, 즉, 기업평생학습자가 학습하기를 바라는 조직의 요구가 무엇인지를 묻는다면 학습자의 직속상사는 대부분 학습자가 전반적인 관련 제품 시장에 대한 정보를 파악하는 데 필요한 학습을 하기를 원하거나 유통구조의 파악을 통한 원가 절감 능력의 제

고를 바랄 것이다. 반면, 학습자 자신들은 과업차원의 질문인 ‘학습자 자신들이 갖는 학습요구가 무엇인가’라는 질문을 받으면 대부분 자신의 일상적인 직무에서 매일 부딪치는 현장실무능력 학습으로 답할 것이다.

기업 내 평생학습역량 강화 프로그램 숙지를 통해서 기업평생학습자들은 자신이 소속한 조직의 동료와 상사들의 자신에게 바라는 기업평생 학습요구와 자신의 학습요구 간 끊임없는 조율 능력을 키우는 것이 자신의 기업 내 평생학습역량 강화의 지름길임을 체감하게 될 것이다.

기업 내 평생학습 역량을 강화시키기 위해서는 평생학습 역량 강화를 위한 학습준비도 진단 가이드, 학습목표 설정을 위한 요구분석 가이드, 학습목표 설정 및 인적·물적 자원의 확보, 학습 전략 선택 및 실행, 평가 등을 잘 숙지 및 활용해야 한다. 이상의 다섯 가지 방법들은 다음과 같이 수행될 수 있다.

첫째, 평생학습 역량 강화를 위한 학습준비도 진단 가이드는 학습선호도 분석, 기업평생학습역량 자가진단, 개인별 선호학습유형 등을 통해 수행된다.

둘째, 학습목표 설정을 위한 요구분석 가이드는 학습자가 인지하는 소속조직의 요구분석, 역량 강화 과업평가로 구분된다.

셋째, 학습목표 설정 및 인적·물적 자원 확보는 학습목표의 우선순위를 정하고, 학습목표를 설명하며, 필요한 학습자원을 선택하고 활용한다.

넷째, 학습 전략 선택 및 실행은 학습계약, 평가기준 정하기, 학습 실행 관련 도구 등으로 수행된다.

다섯째, 평가는 검토과정과 평가 성과물, 평가기준과의 비교과정을 거친 평가결과, 피드백을 통해 체계적으로 수행될 수 있다.

4. 사례분석

평생학습의 유용성이 기업을 포함한 조직에 의해 날로 인식되어 감에 따라 기업 내 평생학습 실행의 중요성이 더욱 가속화 되어 가고 있다. 이와 같은 기업 내 인식의 확산에 따른 학계에 바라는 요구의 증가가 예상되며 따라서 평생학습 분야에 종사하고 있는 학계전문가들의 당면과제 중 하나는 급변하는 환경 속에서 기업의 지속적인 생존과 성장에 실질적인 도움을 줄 인재역량개발을 기업이 하도록 컨설팅의 원리와 방법을 체계화시키는 일이다.

이에 본 연구에서는 기업들이 어떻게 인재역량개발 및 지원체제를 구축하고 있는지 살펴보고 이에 대한 시사점을 도출하였다. 이를 위해 세 개의 기업을 추출하였는데, 대기업(L그룹 연수원), 제조업(H제지), 그리고 서비스업(S은행)의 사례 현황을 기업 내 평생학습 역량 강화 수준, 평생학습 역량 프로그램 개발과 실행 범위와 수준, 그리고 평가와 지속적 개선 수준에 초점을 맞춰 점검하였다.

L그룹의 HR대학은 이미 HR역량 향상을 위한 교육을 제공하고 있다. 모든 임직원들은 연간 1인 1과정을 의무적으로 이수하는 것을 운영 방침으로 하고 있으며 각 직급별, 수준별로 세분화 하여 필요한 교육이 제공되고 있다. 사업성공을 위해 차별화되고 경쟁력 있는 HR전략을 수립하고 이를 실행할 수 있는 인재 양성과 HR 전문분야에 대한 폭넓은 시야, 통합적 사고 능력 배양을 목표로 하고 있는 것이다. 또한 교육과정을 사전 과정, 본 과정, 사후 관리로 나눠 구성하고 있으며, 이론중심의 교육보다 실무중심의 각 차시별 사업특성에 맞는 교육을 실시하고 있고, 사후 관리로 현업 적용도 평가와 반영, 역량향상도 진단 등을 실시하여 일시적인 수단으로 교육을 실시하는 것이 아니라 기업 전반에 적용도, 활용도를 높이고자 하였다.

H제지는 평생 교육을 위한 온/오프라인 교육훈련 프로그램을 다양하

게 보유하고 있는 것으로 나타났다. 또한, 평생학습을 추진위한 기본 인프라 구축에 있어 6~10명 이상의 자체 강사를 두고 있으며, 교육·훈련부서를 별도로 두어 직원별·부서별 교육 수준, 직원별·부서별 교육 실시 여부, 직원별·부서별 훈련 횟수, 직원별 교육 투자 비용 등을 전사적으로 관리하고 있었다. 또한 그룹의 인재 육성을 위해 성과향상(PI), 변화관리(CI), 역량강화라는 큰 카테고리 하에 직급별, 수준별 교육 프로그램을 각각 별도로 관리하고 있는 것으로 나타났으며, 평생학습 프로그램 참여를 지원하기 위해 교육인프라와 LMS를 구축하고, 해당 프로그램별 참여 인원을 제한하여 효과성을 높이고자 하였다.

S사의 경우 인적자원개발부를 두어 평생학습을 별도로 관리하고 있었으며, 평생학습 프로그램을 위한 강사나 프로그램은 자체 개발하고 있는 것으로 나타났다. 평생학습 프로그램을 위한 강사는 총 21명 이상을 보유하고 있으며, 대부분의 직원들이 해당프로그램에 참여하고 있었다.

다음으로 평생학습을 촉진하기 위해 실시하고 있는 전략을 조사한 결과, 평생학습을 위한 홍보활동을 기본으로 하여, 평생학습 직원 할당제를 실시하고 있었다. 또한 평생학습 프로그램을 의무적 혹은 자율적으로 참여시키고 있으며, 평생학습을 위해 직원들에게 시간과 장소를 충분히 제공하고, 해당 직원들의 요구가 충분히 반영된 현실화된 프로그램을 개발하고자 하며, 직원들에게 해당프로그램의 필요성에 관해 충분히 설명함으로써 해당 프로그램의 참여도를 높이고자 하였다.

S사는 평생학습 프로그램을 관리하는 부서가 별도로 존재하며, 교육인프라를 구축하여 해당 프로그램의 참여를 적극 지원하고 있는 것으로 나타났다. 해당 사는 프로그램의 참여인원 수를 제한함으로써 프로그램의 효과성을 높이고 있었고, 목표설정을 명확히 하여 학습자들이 특정한 능력을 획득할 수 있도록 유도하고 있다. 프로그램의 교수전략, 방법 개발은 각기 다른 조건 하에서 다른 학습결과로 나타나기 때문에 경우

에 따라 튜토리얼(강의법)과 문제 중심학습 전략 등을 병행하여 실시하고 있으며, 해당 프로그램의 중요성을 수시로 각인시킴으로써 본교육의 필요성과 중요성을 일깨워줄 뿐만 아니라 수업에 대한 주의 집중과 학습전이를 유발시키는 것으로 나타났다. 마지막으로 해당 프로그램의 교육이 진행된 후 해당 활동을 총체적으로 점검하고 반성해 봄으로써 보다 나은 시작을 준비하게 하고 개선된 산출물을 만들어 가는 과정으로 평가를 실시하고 있고 있으며, 평가의 방식은 설문지를 통해 학습자들의 지식 습득 정도와 본 프로그램의 개선점과 나아가야 하는 방향 등을 판단하는 것으로 나타났다.

5. 시사점과 제언

정부정책 과제다. 국무총리실은 중앙행정기관 행정을 지휘감독, 정책 조정, 현안 대책수립 지원을 하므로, 교육과학기술부, 노동부, 여성부, 중소기업청에서 하는 관련 업무를 정책조정하는 데 있어서 다음과 같은 과제를 수행할 것을 제안한다. 즉, 교육과학기술부 평생학습정책과, 노동부 기업인력개발지원과, 중소기업청 인력지원과, 여성부 인력개발지원과와 중소기업 내 평생학습 역량개발 지원 방향과 영역을 정책조정해야 한다. 정책조정과정에서 과기부, 노동부, 여성부, 중소기업청의 역할을 정립해야 하고 정립된 역할 수행을 잘하기 위한 대책을 세워야 한다.

정책조정안이 정립되면 이것을 가이드라인으로 책자화하여 지방정부와 전국 중소기업체들에게 배포하고 각 지방정부로 하여금 해당 지역 산학연 협력네트워크를 구축하고 지방 특성에 맞춰 구체적인 역량 개발에 들어가도록 정책유도해야 한다. 시행과정에서 잘하는 사례는 상응하는 인센티브를 제공하도록 프로그램을 정비해야 한다.

실업대책의 한 수단으로 활용하기 위한 대책도 강구되어야 한다. 여

성·청년 실업자 중 희망자들을 모집하여 노동부 고용지원센터에 기업 내 평생학습 정책수립·프로그램 디자인·실행과 평가에 관한 교육훈련 지원을 소정기간 받도록 하고 일정한 훈련이 끝난 후 자기주도 학습을 지속하도록 지원하고 일정한 수준에 도달하면 관련부처와 협의하여 기업에 취직을 하도록 부처간 협력하도록 정책조정해야 한다.

기업과제다. 대기업과제와 중소기업 과제로 대별하여 제시한다. 대기업은 업종별로 다음과 같은 차별화된 접근이 실행될 과제에 직면해 있다.

그룹연수원들은 학습자 평생학습 수준, 학습자 선호도, 평생학습 역량을 영역별로 평생학습목표와 연계시킨 후 새롭게 도출된 역량들을 개발하기 위한 훈련매뉴얼을 디자인하고 실행해야 한다. 제조업은 사원들의 평생학습실행 수준을 측정하여 측정된 수준에 맞춰 자기주도 평생학습역량을 자유롭게 도모할 공감대확산이 과제다. 금융산업은 평생학습 실행 공동체구축이 과제다.

중소기업 과제다. 중앙정부가 대 중소기업 내 평생학습 역량 강화 비전과 프로그램을 구축하고 디자인하도록 요청하고 필요한 대정부건의를 해야 한다. 기업 내 평생학습역량 강화가 중소기업경쟁력 강화, 특히 신성장산업 육성에 필요한 조치임을 역설하고 설득하는 정책건의를 해야 한다.

지역별 중소기업·지방정부·R&D·지역사회단체 간 협력과 조정 네트워크를 구축해야 한다. 관할 지역 중소기업들을 역할별로 세부화하고 세부화된 영역별 산업개발과 기술개발 그리고 산업육성을 위한 평생학습역량을 개발할 프로그램을 짜서 추진하기 위한 방안을 수립해야 한다.

프로그램이 짜여지면 추진하는 데 필요한 지원 내용을 정립하고 지방정부와 중앙정부에 건의하는 절차를 밟아야 한다. 추진 후 평가를 잘 하기 위한 평가프로그램도 디자인해야 한다.

학습자 과제다. 여성을 포함한 청년실업자와 중고·전문대·대학 졸업예정 또는 졸업자, 그리고 기업 내 종사자로 구분하여 정책 제언한다.

먼저 청년실업자 대상 정책과제다. 무엇보다도 노동부 고용지원센터를 방문하여 상담을 적극적으로 받을 필요가 있다. 평생학습 역량을 키우겠다는 의지를 키워야 한다. 센터에 있는 상담역들과 상담하고 필요하다면 웹사이트를 방문하여 정보를 수집할 필요가 있다. 그런 다음 고용보험을 활용할 훈련프로그램에 참가하는 계획을 세워 실행하여야 한다.

중고·전문대·대학 졸업예정 또는 졸업자들은 무엇보다도 평생학습 역량을 왜 키워야 하는가하는 필요성을 절감하기 위한 기회를 포착할 필요가 있다. 주위 인적·물적 네트워크 접촉을 통해서 그리고 관련 웹사이트 접속으로 확실히 포착해야 한다. 그런 다음 관할 지역 고용보험 센터에 상응하는 훈련프로그램에 참가해야 한다. 프로그램 과정 이수 후 기업에 고용되도록 적극 노력하고 취업 후 소정 분야에서 평생학습 역량을 키울 구체적 대책을 세워나가야 한다.

마지막으로 기존 기업 종사자들을 대상으로 한 정책제언이다. 기업 내 평생학습 역량 프로그램이 있는 소수의 대기업을 제외하고는 기존 과업수행 부담 때문에 소정의 프로그램을 접촉할 기회가 거의 없다. 때문에 기존 기업 직원들은 무엇보다도 본인이 평생학습 역량을 키울 소양이 있는지를 점검받아야 한다. 소양이 있다고 판단되면 본인의 역량을 키우기 위한 계획을 세워야 한다. 본인이 다니고 있는 직장이 평생학습프로그램 구축가능성이 있는지 아니면 본인이 세워나갈 수 있는지부터 판단해야 한다. 다시 말해서 본인이 시작할 단초부터 가닥을 잡아 나가야 한다. 그런 다음 해야 할 과제는 구체적인 실행 프로그램 디자인이다. 주위에서 상담받을 인적·물적 네트워크 구축을 해야 하는데 이의 추진은 이미 본문에서 상세히 밝혔다.

제1장 서론

제1절 필요성과 목적

본 연구, 「기업 내 평생학습 역량을 강화를 위한 기초연구」의 시의적절성은 새 정부의 근로자 평생직업능력개발 기본계획의 확대 및 평생학습계좌제 시행 등에서 비롯된다. 근로자가 평생근로기간 동안 직업능력을 키우기 위한 학습수단 중 하나가 기업 내 평생학습이기 때문에 기업 내 평생학습을 효과적·효율적으로 수행하기 위한 역량을 강화시키기 위해서는 기업 내 평생학습 프로그램 개발 절차와 방법을 구체적으로 제시할 필요가 있다.

본 연구는 기업 내 평생학습역량 강화와 관련하여 지난 4년 간 발행된 연구자의 연구보고서들을 연구방향설정과 이론정립 그리고 프로그램 개발에 활용하고자 한다. 이를 토대로 국내 그룹 연수원(L연수원), 제조업(H제지), 서비스업(S은행)의 사례를 분석하고 글로벌 학습 솔루션 기업인 선 마이크로 시스템즈 사의 사례와 비교분석하여 기업 내 평생학습 역량 강화 이론과 실제 간 연계의 수준을 제고시키기 위한 정책대안을 제시하는데 연구목적이 있다. 부언하면, 기업 학습조직이 강조되는 시점에서 기업 평생학습 역량 강화를 위한 방안을 정리·개발하여 보급하자는 데 본 연구의 의의가 있다 하겠다.

본 연구의 가장 중요한 독자는 기업 내 인적자원개발 담당자, 보다 구체적으

로 말하면 기업 내 평생학습 프로그램 개발 담당자와 교육 담당자들이다. 이들을 지칭하는 기업 내 부서와 직책 명칭은 다양하다. 기업 내 평생학습은 중소기업이나 대기업에서 조직원들이 입사 후 퇴사 전까지 일을 하면서 수행하는 다양한 형태의 기업 내 평생학습을 말한다. 본 연구가 대상으로 삼는 첫 번째 독자들은 프로그램을 직접 디자인 또는 디자인 관리, 프로그램 실행 또는 실행 관리, 직접 평가 또는 평가관리, 평가 후 후속 조치하는 업무를 담당하고 있는 사원, 대리, 과장, 팀장들이다. 이들 독자들에게 소속 조직 내 임직원들의 평생학습 역량 프로그램 개발 절차와 방법 숙지에 이론적·실질적으로 도움이 되는 참고서 발간을 하고자 하는 것이 본 연구의 목적인 것이다.

제2절 선행 연구 사업

기업 내 평생학습 역량강화를 위한 접근은 다음과 같은 연구자의 선행연구들을 토대로 이루어졌다. 이론과 실제 접근 방향 설정에 이들을 참고하였다.

- 평생학습과 일자리 창출 정책 APEC 사례 연구, 이정택. 2004. 직능원.
- 기업의 브랜드드 교육 훈련 프로그램 개발 모형과 현장 적용 방안, 이정택. 임병노. 2004. 직능원.
- 자기주도 평생학습관리 연구, 이정택. 2005. 직능원.
- 혁신주도형 HRD 전문가 육성 프로그램 개발, 이정택, 이성, 박동. 2006. 직능원.
- 최고 학습 책임자 (CLO) 역량 개발 연구, 이정택. 2007. 직능원.
- 혁신주도형 HRD 전문가 육성 프로그램 개발Ⅱ, 이정택, 이성, 박동. 2007. 직능원.

위 선행연구들의 핵심내용은 다음과 같다.

□ 기업의 브랜드드 교육 훈련 프로그램 개발 모형과 현장 적용 방안

- 연구목적: 기업의 브랜드드 교육훈련 프로그램개발에 가이드라인으로 활용될 브랜드드 교육훈련 프로그램 개발모형과 활용방안 제시. 본 연구의 최종 결과물은 첫째, 기업의(in-house) 교육훈련 프로그램개발 담당자들을 목표 대상으로 한 브랜드드 교육훈련 프로그램개발 모형, 둘째, 이 모형의 개별 기업 브랜드드 프로그램디자인 과정에서의 활용방안 제시.
- 연구내용: 기업의 브랜드드 교육훈련 프로그램개발 모형과 현장적용 방안.
 - 기업의 브랜드드 교육훈련 프로그램 개발모형의 구성요소는 10가지: ① 요구분석, ② 브랜드드 교육훈련 프로그램 도입의 타당성 검토, ③ 학습자 분석, ④ 브랜드드 교육훈련과정 개요서 작성, ⑤ 블렌딩전략 개발, ⑥ 평가전략 개발, ⑦ 개발 및 콘텐츠 확보, ⑧ 파일럿 테스트, ⑨ 프로그램 실행과 운영, ⑩ 총괄평가 실시.
 - 현장적용 방안: 블렌딩 전략개발의 현장적용 가이드라인 제시와 더불어 기업의 당면과제 정립 가이드라인을 제시로 구성. 브랜드드 교육훈련 과정에서의 학습자 간 상호작용 활성화와 전문적 멘토링 가이드라인도 제시.
- 본 연구에 주는 시사점
 - 평생학습 역량 개발 5단계, 학습준비도 진단, 학습목표설정 위한 요구분석, 목표설정 및 인적·물적 자원 확보, 학습목표 전략선택과 활용, 평가 작성에 개발모형 10가지 구성요소들의 제시가 작성 수준과 범위 설정에 구체적인 참고 기능 제공.
 - 기업의 당면과제 제시와 블렌딩 전략 개발이 기업 내 평생학습 역량을 개발하는 데 방향성과 기능성 제시.

□ 자기주도 평생학습관리 연구

- 연구목적: 인적자원을 개발·관리하기 힘든 중소기업의 사원들을 연구대

4 기업 내 평생학습 역량 강화를 위한 기초연구

상으로 하여 자기주도 평생학습 관리 가이드를 제시하고 자기주도 평생 학습이 활성화되도록 후속 연구 과제를 제언.

○ 연구내용

- 자기주도 평생학습관리를 구성하는 다섯 가지 도구(학습요구 진단, 학습 목표의 설정, 인적·물적 자원의 확보, 학습전략의 선택과 실행, 그리고 평가) 논의
- 제시된 다섯 가지 도구들을 우리나라 중소기업 사원들이 자기주도 평생 학습관리자로서 구체적으로 실행하기 위한 실질적인 가이드 제시: 학습 요구진단은 구매 관리 업무에 대한 학습 선호도와 학습자의 학습역량 중심의 질문들에 대한 응답들을 하나의 매트릭스로 만들어 이것을 기초로 이루어지고, 학습목표 설정은 학습자가 소속한 구매 관리부서가 자기주도 학습자인 소속 사원들에게 요구하는 학습목표 요소들과 자신의 과업을 통해 필요하다고 느끼는 요구들을 반영하여 이루어지며, 인적·물적 자원 과정에서는 정해진 학습목표를 실행하기 위해서 필요한 구매 관리 분야 경험자와 필요한 웹사이트 등 물적 자원의 활용 방안이 제공되며, 학습전략의 선택 및 실행 단계에서는 학습계약서 작성을 통해서 학습을 구체적으로 진행시키는 방법을 제공하고, 일지, 일기, 저널 등 도구들과 함께 평가기준을 정하는 방법을 제시하며, 평가는 자기주도 학습과정 전반에 대한 점검과 피드백의 선순환 과정으로 이루어짐.

○ 본 연구에 주는 시사점

- 본 연구가 취하고 있는 평생학습 5단계, 학습요구 진단, 학습 목표 설정, 인적·물적 자원의 확보, 학습전략의 선택과 실행, 평가의 단계들을 논의 하고 각 단계별 실행방안을 구체적으로 제시함으로써 실제적인 가이드 라인을 제시하였음.
- 평생학습 가이드라인을 학습자 자신과 학습자가 소속한 해당 부서의 상사 가 동시에 작성하도록 제시함으로써 한쪽으로 치우치는 목표설정

서 벗어나 기업과 학습자 모두에게 바람직한 학습목표 설정이 이뤄지게 하고 있음.

□ 혁신주도형 HRD 전문가 육성 프로그램 개발

- 연구목적: 조직 내 인적자원개발을 위한 최고지도자, 중간관리자, 분야별 전문가 등 각급 수준의 인적자원개발 전문가 육성을 위한 교육목표, 과정, 내용을 확립. 체계적인 인적자원개발 전문가 프로그램을 개발, 확산 시킴과 동시에 고급 인적자원개발 전문가 육성을 위한 향후 과제 및 방향을 모색.
- 연구내용: 인적자원개발 지도자·관리자·전문가 양성 프로그램 개발과 관련한 이론적 논의 및 선행연구 분석, 국내외의 대상별·유형별 우수사례 비교분석, 프로그램 개발, 보급방안, 그리고 향후 발전을 위한 정책제언.
 - 인적자원관리와 개발의 모형 제시: McLagan의 인적자원 바퀴 모형이 제시되며, 현재 기업 현장에서 채택하고 있는 다양한 형태의 학습조직, 지식경영 모형들이 소개됨. 최근의 인적자원개발 영역이 확대되는 추세에 발맞추어서, 인적자원바퀴모델에서 인적자원개발의 영역이 확대되거나 인적자원개발과 인적자원관리의 공통 영역으로 확장되는 내용들을 밝히고 있음. 즉 인적자원개발의 투입측면으로 교육제공에서 학습조직으로서의 환경조성, 과정측면으로 개발에서부터 인재의 선발, 채용, 개발과 활용까지, 성과측면으로 개인의 성장에서부터 조직의 성장에 이르기까지 광범위한 영역들이 제시.
- 본 연구에 주는 시사점
 - 인적자원개발 전문가를 수준별로 차별화하여 수준별 전문가 육성을 위한 교육목표, 과정, 내용을 제시함으로써 기업 내 인적자원개발의 수준에 맞는 교육 프로그램을 개발·양성해야 할 당위성이라는 시사점을 제공.
 - 구체적으로 제시된 유형별 우수기업 사례들을 종합 분석한 결과를 제시

함으로써 기업 내 평생학습 역량 개발을 위한 인적 자원의 선발에서부터 개발, 활용에 이르기까지 구체적 활용방안을 제시하고 있음.

□ 혁신주도형 HRD 전문가 육성 프로그램 개발II

- 연구목적: 혁신주도형 HRD 전문가 프로그램 I 을 토대로 HRD 전문가가 소속한 조직 내 인재양성 마스터플랜 디자인에 실질적인 도움을 주는 가이드로서 기능을 하도록 인재육성 프로그램을 개발.

- 연구내용: 시뮬레이션을 통한 글로벌-현장 융합 HRD 전문가 프로그램 개발이 주종임.
 - 영역별 시뮬레이션 주요 내용: 다음 10가지 즉, 과정추진일정표, 글로벌 인재개발 대학원·HRD 기관과 양해각서 체결, 사전 수요조사, 사전수요조사 결과 분석, 브로슈어제작1, 브로슈어제작2, 강의작성 요령, 강의시간표와 강사진 구성, 전문가회의, 워크숍을 통한 해외 유명대학에서의 연수임.
 - 글로벌 HRD 전문가 프로그램의 주요 내용 다음과 같음: ① 1단계 전문이론편 ② 2단계 정책/전략편 ③ 3단계 기법/사례편. 기법/사례편은 HRD관련 최신기법과 사례연구를 통해 조직에서 활용할 아이디어개발을 목적으로 핵심인재개발기법, 액션러닝 활용, 학습조직을 통한 HRD에 초점이 맞춰져 있음.
 - 글로벌-현장 융합의 시너지효과 제고 방안: 모든 조직 내 HRD 리더십 개발 분야 중심으로 조직 내 HRD 리더들의 개인학습능력 제고 교육정보의 원활한 제공과 더불어 조직 내 HRD 리더십 개발 프로그램의 사업화를 강조하고 있음.

- 연구에 주는 시사점
 - 국내외적 경쟁력 강화의 도전에 대응방안의 하나로 혁신적 인재개발에 직면하고 있는 기업들에게 혁신주도형 HRD 전문가 프로그램을 통해서

소속집단의 마스터플랜 디자인과 활용방안을 제시하고 있음.

- 산·학·연·정 조직들의 HRD분야 책임자 또는 담당자들이 그룹을 형성하고 선진 외국 사례를 탐방하여 워크숍을 통해서 벤치마킹 기법과 활용방안을 타진하기 위한 구체적인 프로그램 위주의 기법을 제시하고 있음.

□ 최고 학습 책임자(CLO) 역량 개발 연구

- 연구목적: 최고학습책임자 역량 개발 과정 틀 구축과 활용방안 제시 및 정책 제언 그리고 사업추진 절차와 과정 제시.
- 연구 내용: 최고학습책임자의 역량구축과 CLO 역량 개발과정 구축 틀 제시가 핵심.
 - 최고학습책임자 역량 구축: 9단계 역량(개인자질 역량, 학문적 역량, 작업장 역량, 범 산업계 기술역량, 산업특성 기술역량, 업종특성지식요소, 업종특성기술, 업종특성요소, 그리고 관리역량)을 구체적으로 제시하고 활용방안제시. (최고학습책임자로서 조직비전을 조직학습으로 체화·실현시킬 리더십을 강화시키는 데 주요 수단으로 역량모델링과 9단계 역량을 활용하고, 소속 조직의 비즈니스 전략기획을 효과적으로 숙지·활용하기 위한 틀로 활용하고, 조직 내외 기존 학습프로그램 및 학습프로그램 디자인 방법과 관련 도구들을 숙지하기 위한 수단으로 활용하고, 조직학습의 비즈니스 전략 실현 효과가 최대화되도록 역량 틀을 조직 내 학습프로그램화 할 것을 강조)
 - CLO 역량 개발과정 구축 틀: 제시된 8~15개의 역량들을 네 개의 집적(cluster)으로 통합. 개발된 역량 틀은 최고학습책임자가 소속한 조직체의 업종·규모와 무관하게 조직원들의 직무들이 상호 조정과 협력을 필요로 하기 때문에 이에 상응하는 최고학습책임자로서의 역량을 필요로 한다는 점을 고려하여 만들어진 것임. 단계별과 분야별로 지식·기술·감성지능 역량이 필요함을 강조하였음. 동시에 인사·생애개발·직무승계와 개인의 능력 간 연계의 시너지효과를 제고시키는 것이 최고학습책

임자가 갖추어야 할 주요한 관리역량임을 강조하였음. 최고학습책임자가 갖추어야 할 추가적인 핵심역량으로서 주요 개념의 명확화, 데이터 생성과 분석 역량, 소속 조직의 이해당사자들의 수요파악과 이들로부터의 지지 획득 능력임을 강조하여 이 분야 역량 제고가 중요함을 강조하고 있음.

○ 본 연구에 주는 시사점

- 최고 학습책임자의 역량 구축을 개인자질 향상을 위한 기초단계에서부터 학문적 역량, 작업장 역량, 범 산업계 기술역량, 사업특성 기술역량, 업종 특성지식요소, 업종특성 기술, 업종특성 요소, 마지막으로 관리 역량까지 구체적으로 제시하고 있음.
- CLO 역량 개발과정 구축 틀을 최고학습책임자가 소속한 조직체의 업종·규모와 무관하게 활용될 수 있게 고안하고, 개인자질별, 산업의 특성별, 업종의 특성별로 구체적인 단계 매트릭스를 제시하여, 기업 내 인력 자원들의 단계별 역량 강화를 위한 구체적인 틀을 제시하고 있음.

제3절 연구 내용

1. 연구 내용

기업 내 평생학습 역량강화의 이론적 배경을 정리하였다. 기업 내 평생학습 역량강화 개념을 정리하였고 기업 내 평생학습 역량강화의 정당성(당위성)과 관리원칙을 정리하였다. 이어서 기업 내 평생학습 역량강화 프로그램 개발 방법과 절차를 논의하였다. 평생학습 역량강화를 위한 학습준비도 진단 가이드, 학습목표 설정을 위한 요구분석 가이드, 학습목표 설정 및 인적·물적 자원 확보 방안, 학습 전략 선택 및 실행 방안, 평가방안을 제시하였다. 이어서 위의 5 단계별 L연수원, H 제지, S은행의 현 단계 수준을 점검하고 향후 과제를 제시

하였다. 최종적으로 기업 내 평생학습 역량강화를 위한 정부정책과제, 기업과제, 학습자과제를 제시하였다.

2. 연구 범위

본 연구에서는 지난 5년 간 연구자가 수행한 평생학습관련 연구서들을 기업 내 평생학습 역량 강화라는 주제와 관련 있는 부문들을 발췌하고 이론과 프로그램 개발 절차와 방법 면에서 정리하고 국내 그룹 연수원, 제조업, 서비스업에서 하나씩 사례를 발췌하여 사례 연구하여 이를 토대로 향후 기업 내 평생학습역량 강화를 위한 정책제언을 하였다. 자기주도 평생학습 프로그램 개발 절차와 방법을 상세히 다뤘다. 기업 내 평생학습 역량의 개념을 정리하여 역량의 수준과 범위를 설명하였다.

본 연구에서 다룬 세 개의 사례는 나름대로 국내에서 우수한 사례들이지만 최우수 사례인지는 검증이 필요하다. 그러나 국내 기업 내 평생학습 역량의 수준과 범위를 대표적으로 보여주는 사례들이라고 판단된다. 따라서 이 사례분석을 통해서 기업 내 평생학습 역량 이론과 현장실재 간 연계의 수준을 판단하는데 유용하다고 판단되어 이를 토대로 향후 발전을 위한 정책제언을 제시하였다.

제4절 연구의 방법

1. 문헌 및 자료 분석

평생학습에 대한 인식의 변화뿐만 아니라, 평생학습을 위한 정책적 변화, 평생학습의 활용방안, 평생학습 촉진을 위한 전략 및 모형의 개발 등이 이루어져 왔다. 본 연구 연구자도 지난 몇 년에 걸쳐 여러 선행 연구들을 수행하였다. 일반적으로 평생학습은 평생교육의 제도적 측면(system in lifelong education)

을 포함하여 지식, 기술과 능력을 향상시키기 위하여 계속적으로(on an ongoing basis)이루어지는 모든 합목적적인 공식적, 비공식적 학습활동을 지칭한다. (the Cologne European Council. 1999, 6) 이러한 일반적 개념을 확장하여 본 연구자는 기업 내 평생학습을 발전시키고자 기업 내 교육훈련 담당자들을 주요 대상으로 하여 그들의 기업 내 평생학습 역량을 개발하기 위한 가이드 제시를 시도하였다.

따라서 본 연구에서는 문헌분석을 통하여 기업 내 평생학습의 개념을 재확인하고, 평생학습 역량의 범주와 개발 원리, 기업의 평생학습 역량강화의 관리 원칙, 평생학습의 강화 프로그램 개발 방법과 절차 등을 문헌분석을 기초로 개발한다. 이를 기본으로 하여 그룹연수원(L연수원), 금융(S은행), 제조업(H제지) 실제 인터뷰 및 설문지 응답을 실시하여 기업의 평생학습 역량 개발의 수준과 향후 과제를 파악하여 시사점을 제시하였다.

2. 전문가 협의회

기업 내 평생학습 역량 강화를 위한 기초연구를 이론과 현장 실제 사례 간 융합의 수준을 점검하고 발전을 도모하기 위해서 2회의 전문가 협의회를 실시하였다. 전문가 협의진은 선행연구자, 관계기관 전문가, 기업 평생학습 프로그램 담당자, 연수원 관계자 등 총 7명으로 구성하고 5월부터 8월 말까지 시행하였다.

3. 설문조사

본 설문지는 각각의 3사의 교육 담당자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지 구성은 사업체의 기본 배경 6문항을 포함하여, ‘평생 학습의 추진하는 주체는 어느 부서입니까?’ ‘평생학습 프로그램에 참여하는 강사나 프로그램은 본 기업에서 충당하고 있습니까?’ 등을 포함하여 평생학습 추진 관련 질문 5문항으로 구성하였다. 또한 ‘평생학습을 위한 홍보활동은 이뤄지고 있습니까?’

‘평생 학습이 직원들에게 필요한 이유를 충분히 설명하고 있습니까?’ 등의 사업 및 학습 참여 촉진방법 9문항과 ‘평생학습 프로그램을 담당하는 부서가 별도로 있습니까?’ ‘다음 중 귀사의 평생 학습 프로그램 참여를 위해 지원되는 물적 자원은 무엇입니까?’ 등의 평생학습 프로그램 운영 관련 19문항으로 총 39문항으로 구성되어 있다.

제5절 연구의 제한

본 연구에서 개발한 기업 내 평생학습 역량 강화를 위한 프로그램 개발과 절차는 연구자가 집대성한 기업 내 평생학습역량 강화 이론에 기초하여 실제 우리나라에서 적용 가능하도록 제시하였으며, 그룹연수원, 제조업, 서비스업을 망라하여 사용가능하도록 일반화에 초점을 두었다. 따라서 개별 기업에 적용하기 위해서는 해당 기업의 업종, 기업전략, 조직원들의 이해반영 등 요인들을 감안하여 수정·보완 과정을 거쳐 활용해야 할 것이다.

또한 기업 내 평생학습에 대한 기업마다의 개념과 비전 그리고 인식의 다양화로 어디까지가 평생학습인지에 대한 인식이 달라 본 연구에서 제시하고 있는 기업 내 평생학습 역량 강화 프로그램 개발과 절차 적용에 있어서 그 활용도가 편차를 가져올 수 있다는 점을 여기에 밝혀 둔다. 어떤 기업은 평생학습을 단순히 추세이므로 형식적으로 실시하고 있는가 하면 또 어떤 기업은 실제 기업의 성과 제고책으로 적극적으로 시행하고 있는 경우도 있다. 또 어떤 기업은 프로그램을 전량 전적으로 외주로 들어오는 경우도 있고 어떤 기업은 처음부터 끝까지 내부역량으로 개발하여 사용하고 있는 경우도 있다.

어떤 기업은 온오프 병행식으로 추진하고 있고 어떤 기업은 철저하게 자기 주도 평생학습 프로그램 운영을 하고 있다. 이러한 다양함을 고려하여 다양한 수준에 따라 기업 내 평생학습 역량 강화 접근을 체계적으로 제시하지 못한 미흡함이 있다는 제한을 가진다.

제 2 장 기업 내 평생학습 역량강화의 이론적 배경

제1절 기업 내 평생학습 역량강화 개념

1. 기업 내 평생학습역량이란

기업 내 평생학습 역량 강화란 무엇인가? 이 질문에 답하기 위해서는 먼저 평생학습의 개념과 역량의 개념을 명확히 이해할 필요가 있다. 그리고 평생학습 역량 강화가 기업이라는 사적 조직에서 이루어지는 과정에서의 특수성을 이해할 필요가 있다. 그럼 먼저 평생학습의 개념부터 알아보기로 한다.

평생학습의 개념을 논할 때 평생교육의 개념과 무엇이 다른가라는 의문을 가질 수 있다. 많은 문헌들을 봐도 두 개의 개념들이 호환성을 갖고 사용되는 것을 보게 된다. 사전적 의미로 보면 양 개념은 다음과 같이 정의된다. 즉, 평생학습은 평생을 배우고 익힌다는 뜻으로 인간이 태어나서 늙어 죽을 때까지 배우고 읽힌다는 의미다. 평생교육은 한 개인의 생애 전 단계에 걸쳐 이루어지는 정규·비정규의 모든 교육활동을 칭한다.

그런데 영어로는 lifelong education보다는 lifelong learning이 자주 쓰여진다. 평생교육을 adult education이라고 원용하여 쓰는 경우는 있다. 실제로 평

평생교육을 논할 때에도 영어로는 lifelong learning을 쓰기도 한다. 그러면 이러한 사실은 무엇을 의미하는가? 평생학습이든 평생교육이든 사람들이 정규교육 후 그들의 일생을 통해서 경험하게 되는 지식과 기술의 지속적인 개발을 의미한다. 따라서 우리는 평생교육과 평생학습 간 개념적 차이를 규명하는 노력보다는 맥락에 따라서 그때그때 마다 달리 선택적으로 쓰여진다는 사실에 입각하여 맥락과 뉘앙스에 따른 차별적 선별력을 키울 필요가 있음을 알 수가 있다.

평생교육 또는 평생학습의 종류로는 다음과 같은 것들이 있다. 즉, 학교 교육이나 기업 내 교육 이외에 일반인이 참여할 수 있는 평생교육, 그리고 각종 자격증 취득, 언어 학습 등의 전문성 확보를 위한 코스(주로 온라인)와 정보통신(IT) 및 비즈니스 자격 취득, 내지 기초 지식 획득을 위한 코스(주로 오프라인)와 인터넷을 이용한 온라인 교육이 있다. 학교교육뿐만 아니라 가정교육·사회교육 등을 망라하여 연령에 한정을 두지 않고 전 생애에 걸쳐 교육과 학습이 이루어지고 있는 것이다.

그렇다면 역량은 무엇인가? 조직의 비전과 전략을 실현시키는 데 핵심이 되는 조직 성과를 달성시키는 조직원 개개인의 행동특성을 말한다. 조직원 개개인의 모든 특성을 말하는 것은 아니다. 업무를 행함에 있어 우수 직무수행을 이끌어 내는 개인적 특성들을 말한다. 부연하면, 특정 업무현장에서의 직무 혹은 주요한 직무기능을 성공적으로 수행하는 데 필수적인 유관 지식, 기술, 태도 등의 통합체이다. 역량은 자주 역량성취 평가의 측정 기준으로서 뿐만 아니라 작업장에서의 성공에 필요한 지식, 기술, 능력 수준을 규정하는 기술표준의 기초로 활용된다. 직무역량은 직무자가 소속한 조직의 내·외부에서 환경적 제약을 받으면서 기대수준에서의 직무성과를 도출해냄으로써 직무요건을 만족시키는 능력을 말한다.

역량은 다음과 같은 다섯 가지 특징을 갖는다. 성과와 관련성이 높다. 전략적이고 미래지향적이다. 관찰이 가능하다. 평가가 가능하다. 마지막으로 개선이 가능하다.

이와 같은 역량의 개념에 기초하여 기업 내 평생학습역량을 정의해 보기로

한다. 위에서 역량이라 함은 ‘특정 작업현장에서의 직무 혹은 주요한 직무기능을 성공적으로 수행하는 데 필수적인 유관 지식, 기술, 태도를 적용하기 위한 능력’이라 하였다. 기업 내 평생학습역량은 따라서 기업에 종사하고 있는 임직원들이 그들의 작업현장에서 소정의 직무를 성공적으로 수행하는 데 필요한 지식, 기술, 그리고 태도를 보다 효과적으로 적용하기 위한 능력을 평생학습으로 습득하는 능력인 것이다. 입사부터 퇴사 때까지의 기간 동안 온·오프라인의 병합을 통해서 자신들의 직무기능을 성공적으로 수행하는 데 필수적인 유관 지식, 기술, 태도를 적용하기 위한 소정의 능력을 다양한 평생학습 방법을 통해서 키워나가는 개인적 특성들을 통칭하여 평생학습역량이라고 부를 수 있다.

기업 내 평생학습 역량강화가 왜 중요하고 필요한가? 부가가치가 있는 지식과 정보의 생성, 확보, 그리고 활용이 기업 생존 전략의 핵심인 오늘날, 직무기능을 성공적으로 수행하는 데 필요한 지식, 기술, 태도 적용능력을 키워나가기 위해서는 필요한 학습이 평생학습으로 상시 이루어지는 것이 중요하고 필요하다. 기술과 기업환경 변화의 급속한 변화로 유관 지식, 기술, 직무태도의 기본과 적용원리가 수시로 변하기 때문에 이러한 변화를 효과적으로 그리고 효율적으로 습득하기 위해서는 평생학습 역량을 강화시키지 않으면 안 된다. 업무현장에서 필요로 하는 지식, 기술, 태도를 효과적으로 습득하는 방법으로 현장직무훈련(on the job training), 직무순환(job rotation), 직무충실(job enrichment), 그리고 멘토링(mentoring) 등 다양한 방법이 있다. 평생학습 역량강화의 한 방법으로 이들을 연계하여 활용하면 더욱 좋을 것이다.

2. 기업 내 평생학습 역량강화의 세 가지 구성 요소

기업 내 평생학습 역량강화의 구성요소란 활성화 시켜야 할 기업 내 평생학습의 세 가지 대상 영역을 말한다. 그것들은 학습조직구축역량, 평생학습도구활용역량, 그리고 평생학습의 기업성과 제고역량이다.

먼저 학습조직구축역량이다. 학습조직이란 지식을 창출하고 획득하며 공유하여 확산시키는 데 능숙한 조직을 말한다. 즉, 지식을 새롭게 재창출하는 과

정에서 불필요하게 된 지식을 과감히 폐기하는 데 통찰력을 발휘하여 조직 내 환경조성과 시스템 개선에 획기적인 조직을 일컫는다.

이와 같은 학습조직구축이 효과적으로 이루어지기 위해서는 다음과 같은 네 단계에서의 평생학습역량 강화가 이루어져야 한다. 즉, 학습조직 구축을 위한 준비단계, 토대형성 및 구축단계, 학습활동의 촉진화 단계, 체질화 단계 등에서 점진적으로 평생학습역량이 구축되어야 한다.

준비 단계에서는 필요한 경우 외부 전문가의 컨설팅을 받거나 자체적으로 학습조직구축 계획을 세워 이를 실행할 내부 전담 인력을 구성하고, 인식공유를 위해 각종 세미나 및 워크숍과 벤치마킹 활동을 전개하는 역량을 갖춰야 한다. 두 번째 단계인 토대형성 단계에서는 전조직원을 학습인으로 만들기 위한 계획아래 학습조직 교육과정을 설계하고 기반교육을 실시한다. 세 번째 단계인 학습활동의 촉진화 단계에서는 새로운 가치체계 및 기업문화 재구축을 추진하고 조직을 재설계하며, 정보의 입수와 전파·공유를 위한 시스템을 구축한다. 학습조직구축의 마지막 단계인 체질화 단계에서는 지속적인 변환과 학습활동의 체질화를 추구한다.

기업 내 평생학습 역량강화를 위한 구성요소의 두 번째 대상영역은 평생학습도구 활용역량이다. 평생학습도구란 크게는 교육과정과 방법의 두 영역에 따라 대별된다. 학교 교육, 기업 내 교육, 일반인이 참여할 수 있는 각종 평생교육, 그리고 각종 자격증 취득, 언어 학습 등의 전문성 확보를 위한 코스와 정보통신(IT) 및 비즈니스 자격 취득, 내지 기초 지식 획득을 위한 코스가 있다. 교육방법으로는 오프라인, 온라인, 그리고 양자의 결합 또는 연계가 다양하게 이루어지는 방식의 형태들이 있다. <표 II-1>을 통해 전달테크놀로지와 지윈테크놀로지의 도구들의 활용역량을 제시한다.

<표 II-1> 전달 테크놀로지와 지원 테크놀로지

구분	종류	비고
전달테크놀로지	<ul style="list-style-type: none"> ○교수자 주도 훈련 ○상호작용 비디오 원격훈련 (국내에서는 아직 미발달) ○비디오 원격 컨퍼런싱 ○전자적 수행지원 시스템 (국내에서 아직 미발달) ○컴퓨터기반 훈련 ○웹기반 훈련 ○협력환경 (실시간 웹기반 훈련) 	<ul style="list-style-type: none"> ○강의실에서 교수자가 지식을 전달 ○일 방향의 비디오, 양방향의 오디오훈련 테크놀로지 ○오디오, 비디오를 이용한 양방향 전달 시스템 ○정보에 대해 필요 시 접근할 수 있는 시스템 ○컴퓨터가 교사를 대신하여 훈련 ○원격지 서버에 훈련모듈이 저장되어 훈련이 이루어짐 ○실시간 컨퍼런싱 및 상호작용이 가능한 테크놀로지
지원테크놀로지	<ul style="list-style-type: none"> ○실시간 온라인 도구 ○오디오 컨퍼런싱 ○오디오 그래픽(아직 미발달) ○비실시간 온라인 도구 ○인쇄물 ○주문형비디오 및 웹캐스팅 ○비디오테이프 	<ul style="list-style-type: none"> ○웹에서 실시간 커뮤니케이션을 보장 ○전화나 오디오 컨퍼런싱 시스템을 이용하여 학생들과 실시간으로 교류 ○오디오 컨퍼런싱 시스템과 텍스트 및 그래픽도구를 결합하여 다양한 교류가 가능 ○게시판, 이메일 등과 같이 비실시간 교류 가능 ○보충적 자료로서 활용 ○비디오 콘텐츠를 실시간으로 웹에서 전달 ○학습내용을 비디오테이프에 저장

자료: Office for Domestic Preparedness(2003). "ODP approach for blended learning", <http://www.ojp.usdoj.gov/odp/blendedlearning/odp.htm>, 이정택, 임병노 (2004)에서 재인용, 여기서는 원래의 표를 본 책자의 취지에 맞게 일부 수정하였음.

미 연방 법무부 국내안전대비실(ODP, Office for Domestic Preparedness)에서는 브렌디드 교육훈련 프로그램을 개발하고자¹⁾할 때 가이드라인, 모형과 사례, 도구 등 세 가지 요소를 균형 있게 고려하여 분석, 설계, 개발, 실행, 평가 기법(Analysis, Design, Development, Implement, Evaluation, ADDIE 모형)을 원용하고 세부적인 내용에서는 전달방법분석의 활용을 강조하고 있다. 훈련 대상자의 특성, 프로그램의 목적과 목표, 프로그램의 모듈, 선수학습, 참여자의

1) 브렌디드 교육훈련은 오프라인과 온라인 학습 환경을 통합한 전략으로서 집합 훈련과 현장학습 간의 연계를 온·오프라인 환경에 맞는 다양한 학습 방법으로 묶는 일종의 매트릭스 모델이다 (이정택, 임병노, 2004).

준비정도, 후속작업, 그리고 평가 등 훈련전달전략분석이 이루어지면 마지막으로 매체선정분석이 이루어지는데 이 매체선정분석이 제대로 이루어지기 위해서는 <표 II-1>가 제시하고 있는 전달테크놀로지와 지원테크놀로지의 다양한 요소들의 적절한 조합이 이루어져야 한다.

세 번째는 평생학습의 기업성과 제고역량이다.

김도현(2003)은 성과지향적 브렌디드 교육훈련 설계를 위하여 아래 그림과 같은 개념적 모형도를 제시하고 있다. 이 개념적 모형은 성과지향적인 브렌디드 교육훈련 학습환경 및 학습프로세스를 제공하기 위하여 제시된 것으로 단순한 효율성을 넘어서 효과성을 증진하고 업무수행성과를 지원하며 실행공동체(CoP)를 지향해야 함을 보여준다.

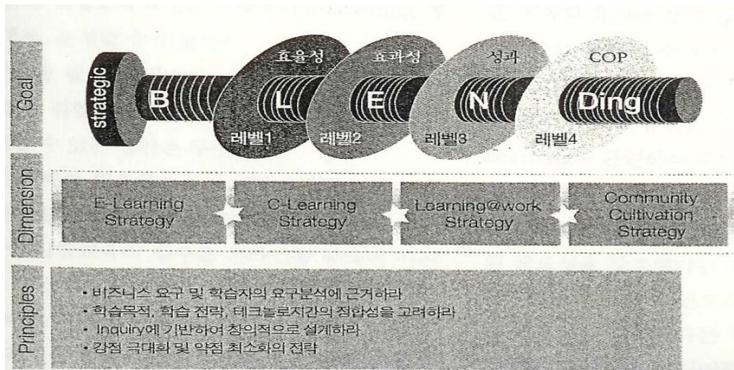
김도현(2003)은 브렌디드 교육훈련에 초점을 맞추고 있고 성과지향적 프로그램 모형 중심의 논의라는 점에서 평생학습의 기업성과 제고역량을 논의해야 할 사례로는 딱 들어맞는 인용이라고 말할 수는 없겠다. 그러나 비즈니스 요구와 학습자 요구가 학습목적, 전략, 그리고 방법의 정합성에 맞춰질 때 학습의 효율성과 효과성은 물론 기업성과로 이어진다는 점의 강조는 그대로 평생학습의 기업성과 제고로 적용되는 원리가 될 수 있다는 점에서 여기 인용한다.

김도현은 효율성, 효과성, 성과, 그리고 실행공동체 등 네 가지 요소들에 대하여 논하면서 미디어 자체 보다는 그것을 활용할 학습방법론의 중요성과 학습방법론의 활용에 있어서 미디어의 고유특성을 고려해야 한다고 하였다. 각각의 요소들에 대하여 개발자들이 제기하고 답을 얻어야 할 기본적인 질문들은 <표 II-1>와 같다.

다음 표의 각 질문들에 대한 답이 곧 평생학습의 기업성과와의 기여 정도를 나타내 주지는 않는다. 특정 기업에서 특정 연도에 평생학습 투자가 얼마인데 평생학습 실시 후 기업매출이나 생산성향상에 얼마나 기여했는지를 측정함으로써만이 기업성과 기여정도를 측정할 수 있을 것이다. 아니면, 기업성과를 제고시키는 다른 요인들, 예컨대, 이직율 저하, 불량률 저하, 애사심 증진, 낭비요인 제거 등 이차적 기업성과 제고 요인들에 기여정도를 측정함으로써 간접적으로 기업성과 기여정도를 측정할 수 있을 것이다. 이와 같은 방식에 의한 기

업 내 평생학습의 기업성과 제고에의 기여정도 측정은 현 단계에서 불가능하다. 이와 같은 방식의 측정은 향후 과제로 돌리고 대신 김도현이 제시하고 있는 방식의 접근과 질문제기가 현 단계에서는 필요하다고 판단된다.

[그림 II-1] 성과 지향적 브랜드 교육훈련 개발 모형



자료: 김도현(2003), 「성과지향적 Blended Learning 설계를 위한 전략적 접근법」, 『산업교육』, 2003. Apr, 이정택, 임병노(2004)에서 재인용.

<표 II-2> 브랜드 교육훈련의 추구목적과 개발상의 탐색 질문

개발목적	개발상의 탐색 질문
효율성 증진	<ul style="list-style-type: none"> ○ 학습 효과성을 감소함이 없이 교육 훈련 비용 감소를 위해 기존의 집합 교육 과정 중 무엇부터 이러닝 형태로 대체·운영할 수 있을까? ○ 업무 중단을 줄일 목적으로 이 러닝 연계를 통하여 집합 교육 프로그램 들을 보다 단계적으로 축소시킬 수 있는 방안은 무엇일까? ○ 온라인 매체를 활용함으로써 기존의 집합 교육의 효율적 운영을 강화할 방안은 무엇일까?
학습 효과성 증대	<ul style="list-style-type: none"> ○ 오프라인 학습 환경에 맞는 지식 및 학습 영역과 온라인 학습 환경 특성에 맞는 지식 및 학습 영역은 무엇인가? ○ 강의실 훈련을 보완하려면 이 러닝을 어떻게 활용해야 하는가? 또는 온라인 학습 프로그램을 보강하기 위해 오프라인 학습 활동은 어떻게 조직해야 하는가? ○ 성취하고자 하는 학습 목적을 효과적으로 달성하기 위하여 온라인 학습과 오프라인 학습 순서를 어떻게 배치하고 계열화해야 하는가?

<표 계속>

수행성과 지원	<ul style="list-style-type: none"> ○ 온라인 학습 수단을 통하여 어떻게 학습 현장과 업무 현장을 밀착시킬 수 있을까? ○ 업무 현장에서의 실천 학습을 지원할 온라인 학습 수단은 무엇이며, 어떻게 활용할 것인가? ○ 업무 현장에서의 학습의 적시성을 향상시키기 위하여 이러닝을 어떻게 모듈화하여 제공할 것인가?
실행 공동체 육성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 후속적인 학습 촉진 및 지식 공유를 지원할 온라인 커뮤니티의 구성 방안은 무엇인가? ○ 커뮤니티 멤버간의 원활한 상호 작용을 촉진할 온·오프 연계 방안은 무엇인가? ○ 커뮤니티를 통한 학습과 지식 공유 및 창출 과정을 어떻게 조직의 지식 경영 전략과 연계할 것인가?

자료: 김도현, 최우재(2003), 「Blended learning을 통한 리더십 훈련 프로그램의 개발 및 평가연구」, 『교육정보방송학회지』, 9(4), 이정택, 임병노(2004)에서 재인용.

3. 기업 내 평생학습 역량강화 주체와 대상

기업 내 평생학습 역량강화 주체와 대상은 누구인가. 첫 번째 주체는 기업 내 최고학습책임자(Chief Learning Officer, CLO)이다. 최고학습책임자는 기업에 따라 그 직위가 다르다. 어떤 기업에서는 임원이기도 하고 어떤 기업에서는 팀장 등 중간 간부이기도 하다. 어떤 기업에서는 인사노무 업무를 맡고 있는 임직원이기도 하고 어떤 기업에서는 인적자원개발 또는 인재개발 담당 임직원이기도 하다. 또 어떤 기업에서는 담당 상무나 이사의 권한을 위임받은 부서장 급 인사가 맡기도 한다. 지위나 명칭은 달라도 이런 부류에 속하는 기업 내 임직원이 핵심주체이다.

기업 내 평생학습 역량강화를 위한 두 번째 주체는 기업 내에서 평생학습 관련 업무를 일선에서 맡고 있는 담당자들이다. 첫 번째가 기업 내 평생학습 관리자급 이상 중견 또는 일선 관리자급 간부들이라면 두 번째는 일선 담당자들을 일컫는다. 첫 번째가 전략과 방향을 책임지는 임원과 간부들의 역량강화를 일컫는다면, 두 번째는 최말단 담당자들의 역량강화를 지칭한다. 여기서 말하고 있는 두 번째 주체가 본 연구 보고서의 가장 중요한 독자이다.

세 번째 기업 내 평생학습 역량강화 주체와 대상은 기업에 속하고 있는 일반 종사자들이다. 임원이든 말단사원이든 관계없이 평생학습자라면 이에 해당된다.

이상 세 부류의 주체와 대상 외에 추가적으로 고려해 볼 수 있는 대상이 중앙과 지방 정부에서 기업 평생학습 업무를 맡고 있는 공무원들이다. 교육과학기술부, 노동부, 지식경제부 등 중앙부처 및 각 지방정부 내 관련 업무 담당 행정 관료들을 말한다. 예컨대, 경기도의 경우를 보면 경기중소기업 종합지원센터가 있다. 경기도 소재 중소기업들의 경영애로 상담이 주 업무이나 2006년부터 중소기업 직업훈련 컨소시엄의 일환으로 중소기업 임직원들의 평생학습을 통한 직무역량 개발을 지원해 주고 있다. 아직은 교육지원 업무가 집체교육 형태를 벗어나지 못하고 있으나 중소기업 내 임직원들이 온라인상에서 필요한 역량개발을 할 수 있도록 인프라 구축은 물론 학습자원 정보를 제공하는 방향으로 업무지원이 이루어질 것이라고 기대된다.

기업 내 역량강화 주체는 아닐지라도 관할 지역 소속 기업 내 임직원들이 평생학습을 수단으로 하여 그들의 업무역량을 신장시켜나가기 위한 평생학습을 하는 데 필요한 인프라구축과 프로그램 개발을 행·재정차원에서 지원해 준다는 점에서 이들 공무원들의 역량강화도 중요하다고 볼 수 있다.

제2절 기업 내 평생학습 역량강화의 정당성과 관리원칙

1. 기업 내 평생학습 역량 강화의 정당성

가. 철학적 관점에서의 정당성

평생학습의 철학적 관점에서의 정당성 논의에서 첫 번째로 제기되어야 할 질문은 평생학습이 왜 이루어져야 하는가이다. 이 질문에 대한 논의는 다양하게 이루어질 수 있겠으나 한마디로 답을 하자면, 지식기반 사회에서 지속적인 자기개발과 훈련을 통한 자기발전을 계속해나가지 않으면 개인과 국가의 발전은 커녕 생존마저 힘들기 때문이라고 말할 수 있겠다. 두 번째 질문은 평생학습을 일상적인 활동으로 실행하기 위해서 필요한 마음가짐은 무엇이어야 하는가이다. 그것은 평생학습 마인드 생성이다. 전통적 방식의 자기개발과 훈련에 익숙해 있는 현대인들에게 평생학습의 체험이 이루어지려면 먼저 평생학습 마인드를 확보·발전시켜 나가는 것이 무엇보다 중요하다. 특히 중소기업의 임직원들은 대기업의 경우와 달리 지속적인 자기개발을 위해 기업에서 제공하는 인적자원 개발·관리·환경 인프라가 취약하거나 부재하다는 사실 때문에 더욱더 평생학습 마인드로의 변화가 필요하다고 볼 수 있다.

어찌됐든 평생학습을 현실적으로 체현하기란 매우 지난한 과제이다. 대부분의 교육이론가, 교육관련 연구·개발 담당자, 교수자들은 이론상 평생학습의 시대적 당위성을 인정하면서도 실제로는 현장에서의 실행을 받아들이지 않는 경우가 많다. ‘대부분의 사람들이 평생학습의 철학을 이해한다고 말한다. 하지만 그것을 가슴으로 받아들이는 데는 짧지 않는 세월이 흘러왔다. 교실 현장에서는 학생이나 교사 모두 교사 주도의 일회성 학습에 익숙해져있고, 이를 더 효과적인 교육방법인 양 받아들이고 있다’²⁾

2) 이 주장은 연구자가 미국 시라큐스 대 Roger Hiemstra 교수를 방문하는 동안 가졌던(2005년 6월 29일) Hiemstra 교수와의 대담에서 그가 주장한 내용이다. 연구자는 OECD 컨퍼런스

지금까지는 교육에서 평생학습에 대한 철학이 타인주도적 학습의 철학을 뛰어넘어 환골탈퇴하기보다는 단순히 타인주도 또는 교사주도적 학습의 부족한 점을 보충해주는 또는 교사주도적 학습의 보완 또는 지원 도구로 사용되는 경향이 지배적이었다(Boekaerts, 2002; Paris & Paris, 2001³⁾; Pintrich & De Groot, 1990).

철학적 관점에서 왜 기업 내 평생학습 역량이 강화되어야 하는가의 주장이 정당성을 가져야 하는가를 가장 잘 대변해 주고 있는 학습방식이 자기주도학습이다. 따라서 기업 내 평생학습 역량강화 당위성의 철학적 관점을 자기주도 학습관, 자기주도 학습마인드, 전통방식과의 비교 논의를 통해서 알아보기로 한다.

1) 자기주도 학습의 인간관과 인식론적 배경

학습을 스스로 주도하는 개인들에게 그 책임성을 두고 있는 자기주도 학습에서 전제하고 있는 인간관은 인본주의 철학이다(Brockett & Hiemstra, 1991). 인본주의에서는 인간의 본성을 기본적으로 선하며, 인간이 성장하기 위한 잠재적인 능력은 무한하다고 본다.

자기주도 학습에서 인간에 대한 신뢰는 두 가지의 측면에 근거하고 있다. 첫째는 학습자에 대한 신뢰와 믿음이다. 자기주도 학습은 학습을 실행하는 학습자들에 대해서 기본적으로 신뢰(faith)와 믿음(trust)을 가져야만 효율적으로 수행될 수 있다. 둘째는 학습자의 자율성이다. 자율성(autonomy)은 Chene(1983)에 의해서 가장 잘 묘사되고 있다. “자율성은 학습자들이 스스로 룰을 만들 수 있고 또 이를 만들어내며, 이 규칙에 대해서는 학습자뿐만 아니라 모든 사람들이 이를 존중해주는 것이다.” 또 다른 말로 하면 자율성은 자아실현을 위해서

“International Conference on E-Learning in Post-Secondary Education” 참가와 Fordham대학교와 Syracuse대학교의 평생학습 전문가와의 만남을 통해 평생학습의 철학뿐만 아니라, 본 저술에 대한 실질적인 조언을 얻었다.

3) 그들의 연구는 타인주도 학습의 경우 교육이 설교적인 방법을 강조해왔으나, 자기주도 학습의 경우에는 반성적인 교수법이 강조되고 있다는 점을 지적하고 있다(p. 91).

적절한 선택을 할 수 있는 능력으로 귀결된다(Brockett & Hiemstra, 1991; p.26). 자기주도 평생학습의 인간관은 자기신뢰와 자신에 대한 믿음, 그리고 자율성 기반 자아실현을 강조한 인본주의 철학에 기초하고 있다.

자기주도 학습의 인식론적 배경은 해석학, 현상학, 후기 구조주의, 구성주의, 신실용주의 등에서부터 나온 것이다. 해석학, 현상학, 구성주의 등 대부분의 철학들은 모든 사회현상은 인식하는 주체에 의해서 해석되고, 구성되는 것이며, 인식주체에 의해서 이해될 때만이 의미 있는 것이라는 관점을 가지고 있다.

다시 양미경(1997)의 논의에 따라 자기주도 학습의 인식론적 배경을 정리하여 본다.

첫째, 학습에서 학습자의 주체적인 해석의 과정을 매우 중시한다. 학습을 통해 인식된 내용은 외부의 실재를 객관적으로 ‘표상(represent)’한 것이 아니라, 인식 주체자의 안목에 의해 ‘구성(construct)’된 것이라고 보는 인식론의 입장을 반영한다고 할 수 있다.

둘째, 학습자의 당사자적인 참여와 체험을 전제로 한다. 학습자는 학습자 자신의 주체적인 노력을 통해서만이 얻을 수 있는 부분이 남겨진다고 볼 수 있다.

셋째, 학습자 내부에서 비롯되고 갱신되어가는 목표 의식을 강조한다. 학습의 목표가 학습자 자신의 경험 과정을 통해서 깨달아지거나 혹은 발견, 상정되며, 일단 달성되면 학습자 스스로에 의해 끊임없이 바뀌어 설정되는 것으로 보는 입장이다.

넷째, 학습자의 자발적인 의지와 통제력을 신뢰한다. 자기주도 학습은 인간의 자아실현에의 의지와 욕구를 중시한다. 평형이나 안정 등에 대한 욕구 이상으로 불안정, 불일치를 적극적으로 추구하고, 그것을 통해 자신의 한계를 극복하려는 인간의 가능성에 중점을 둔다.

다섯째, 학습자의 주체적인 해결을 강조하고 그 능력을 신뢰한다. 학습을 통해서 얻어진 숫자적인 결과보다 학습자가 스스로 느끼는 주체적인 성장감과 희열은 교육의 본연의 목적에 가장 가까운 내재적인 성취를 학습목표의 중심으로 둔다.

여섯째, 결과보다는 과정을 중시한다. 자기주도 학습의 목표는 인간이 지닌

잠재적인 위대성을 실현해가는 ‘과정적 체험’으로 보기 때문에, 객관적인 성취 보다는 자신이 ‘주체’가 되어 얼마나 열정을 가지고 교육적인 체험을 했는가가 더욱 중요한 목표가 된다.

이상 자기주도 학습의 인간관과 인식론의 배경을 논의하였다. 학습자 자신에 대한 신뢰와 믿음, 자율성의 강조, 학습자 자신의 과정적 체험과 주체적 해석이 자기주도 학습의 질을 가늠하는 요인들이다. 부가가치가 있는 지식과 정보의 생성, 확보, 그리고 활용이 기업 생존 전략의 핵심으로 작용하고 있는 오늘날의 정보지식사회에서 직무기능을 성공적으로 수행하는 데 필요한 지식, 기술, 태도 적응능력을 키워나가기 위해서는 이와 같은 자기주도 학습의 핵심적 원리를 갖추지 않으면 안 된다. 이러한 원리의 습득과 활용 역량을 제고시키기 위해서는 평생학습, 보다 구체적으로는 자기주도 학습이 상시 이루어지는 것이 중요하고 필요하다. 기술과 기업환경 변화의 급속한 변화로 유관 지식, 기술, 직무태도의 내용과 적용방법이 변하기 때문에 이러한 변화를 효과적으로 그리고 효율적으로 습득하기 위해서는 평생학습 역량을 강화시켜야 한다. 그 중에서도 가장 효과적이고 효율적인 방법이 바로 자기주도 학습이며 여기에 기업 내 평생학습 역량 강화의 정당성이 있다.

2) 평생학습 주체로서의 마인드로 스스로 변화

학습자에 대한 신뢰와 믿음, 자율성은 학습을 하는 학습 주체뿐만이 아니라, 학습을 돕는 조력자에게 있어서도 중요하게 인지되어야 할 철학적 배경이다. 학습자들이나 조력자들이 이러한 철학을 바르게 인식할 필요가 있다.

평생학습에서 가장 중요한 주체는 학습자이다. 학습자는 자신의 학습을 누구도 전적으로 도와줄 수 없으며, 나의 학습에 대해서는 계획에서부터 평가에 이르기까지 나 자신만이 주도할 수 있다는 신념을 가지는 것이 필요하다. 또한 학습을 하는 목적은 나 자신의 자아실현을 위해서 이뤄지는 것이라는 생각을 가져야 한다. 결과적으로 나의 학습을 내가 진행하고, 이에 대한 평가를 내적으로 할 수 있으며, 이를 통해서 학습에 대한 만족을 얻는다면 나의 학습은 성

공적이라고 할 수 있다.

이와 더불어 중요한 역할을 할 수 있는 사람은 조력자-중소기업의 교육담당자, 동료, 정부 정책담당자 등이다. 이들이 가져야 할 기본적인 평생학습의 마인드는 학습자에 대한 신뢰와 믿음이다. 교수자들은 자신들이 학습을 주도해야 한다는 관념을 버리고, 학습자 스스로가 학습을 주도적으로 할 수 있을 때만이 학습의 효과를 극대화시킬 수 있다는 생각을 가져야 한다.

즉 평생학습의 인간관과 인식론적 배경을 이해하고 자신이 취할 행동으로 받아들인다면, 학습자나 조력자 모두 성공적으로 주체적 평생학습의 마인드로의 전환을 꾀할 수 있으며, 이를 토대로 한 기업 내 평생학습은 성공적인 학습 과정이 될 수 있을 것이다.

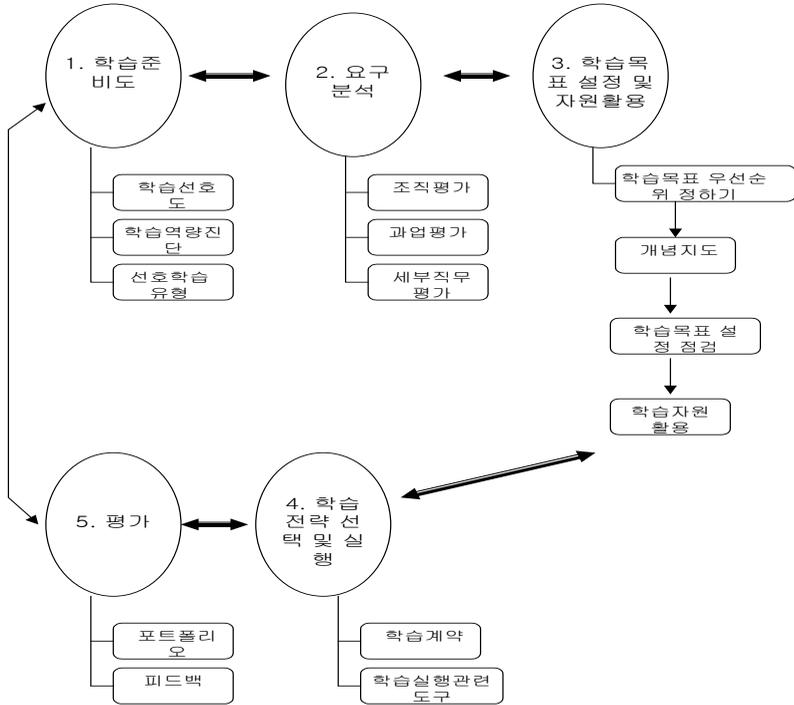
3) 전통적 교수학습과의 비교

[그림 II-1]이 본 연구가 제시하고자 하는 기업 내 학습자 주체적 평생학습 과정 순환도이다.

기본적으로는 전통적인 교수-학습 모델에서 기본적인 체제로 볼 수 있는 요구분석, 내용의 선정 및 순서화, 학습활동의 선정, 그리고 평가의 과정 등을 따르고 있다.⁴⁾ 그러나 본 연구에서 강조되고 있는 학습자 주체적 특성들을 뚜렷하게 보여주고 있다.

4) 유영만(1996)의 수업체제 설계의 내용도 또한 이와 비슷한 과정을 담고 있다. 요구사정→수행문제분석→직무과제분석→설계예술→학습목표의 진술→평가도구의 설계→계열화 전략→수업전략의 결정→수업매체의 선정→개발→과일롯트 테스트를 포함하는 과정이다.

[그림 II-2] 기업 내 학습자 주체 평생학습과정 순환도⁵⁾



- 5) 1) 자기주도 평생학습 준비도는 학습선호도 분석, 학습역량 자가진단, 개인별 선호학습 유형으로 구성된다. 학습준비도 분석은 학습목표 설정을 위한 준비작업으로 학습자 스스로 자신의 현재 학습에 대한 태도와 효과적인 학습유형들을 인지하게 함으로써 추후 있을 학습목표 선정시에 참고할 수 있도록 구성된 부분이다.
- 2) 자기주도 평생학습 목표 설정을 위한 요구분석 단계는 조직평가, 과업평가, 세부직무 평가의 세 과정으로 구성된다. 이 세 과정은 학습목표 설정을 위한 직접적 단서로 사용된다. 이에 대해서는 2절에 자세히 언급된다.
- 3) 학습목표를 설정하고 자원을 활용하는 3단계에서는 요구분석에서 파악된 요구들을 통해서 학습목표를 설정하는 단계이다. 개념지도는 총체적이고 전체적인 학습목표를 구체적으로 정할 수 있게 도움을 주며, 학습자원의 파악을 도와주는 도구로 사용된다. 구체적으로 정해진 학습목표는 우선순위를 정함으로써 학습목표 설정의 최종 단계에 도달한다. 설정된 학습목표는 점검 질문지로 다시 한번 검토되고, 학습자원의 활용방안을 모색하여 학습전략을 선택하고 실행하는 단계로 나아간다.
- 4) 학습전략 선택 및 실행 과정은 학습계약과 학습실행 관련 도구로 구성되며, 학습계약은 세부적 학습내용, 학습일자, 평가방법 등을 제시한다. 학습실행 관련 도구는 일지, 일기, 저널 등으로 학습 과정을 기록하는 도구가 된다.
- 5) 평가는 학습자가 실행한 학습자료들을 수집한 자료들과 동료나 조력자의 피드백으로 이뤄진다.

프로그램 작성 주도자는 학습자 자신이다. 교수목적 파악, 교수분석실시, 평가도구개발, 교수개발과 선택 등 형성평가와 총괄평가를 학습자 자신이 주체가 되어 실행한다. 둘째, 전통적 교수학습에서는 한번 설정된 학습 목표는 바꾸어야 하는 상황이 생겨도 바뀌지 않고도 효과를 발휘할 수 있도록 애초에 체계적·합목적적으로 설정할 것을 강조한다. 하지만 자기주도 평생학습에서는 목표 설정이 요구진단, 전략과 실행, 자원개발 그리고 평가의 제 단계와 피드백 관계에 놓인다. 한번 설정된 학습 목표라고 하더라도 학습 과정에서 또 다른 학습의 필요성을 가지게 되거나, 또는 학습 목표를 더욱 확장 심화하고자 할 때도 이를 적극적으로 자신의 학습에 수용할 수 있는 피드백 체계를 가진다. 셋째, 프로그램을 설계하고, 이를 실행하는 주체가 모두 학습자 자신이므로, 교사는 단지 조력자의 역할만을 하게 된다. 즉 학습의 과정에서 교수자로서의 개입은 최소화되고 조력자의 노력은 최대화된다.⁶⁾

학습 마인드는 전통적 교수학습과의 차이가 무엇인지를 밝힘으로써 보다 극명하게 드러난다. 일부 또는 많은 교수-학습자들은 전통적인 교수학습의 틀을 벗어나지 못한 상태에서 학습자가 학습의 주인이 되어야 한다고 주장되는 학습을 단순히 학습도구의 일부로 수용하고 있다. 본 연구는 전통적 교수학습의 대체 학습방법으로 기업 내 평생학습을 주장하며, 이를 위해서 전통적 교수학습 방법과 기업 내 평생학습의 차이점과 공통점을 밝히고자 한다.

<표 II-3> 전통적 교수학습과 기업 내 평생학습

		전통적 교수학습 ⁷⁾	기업 내 평생학습
차 이 점	철학	초기 행동주의에서 인지주의, 구성주의로 변화	구성주의 및 현상학, 해석학 등의 철학 기반
	학습 패러다임	자율학습을 강조하고, 수요자 중심, 질 중심의 교육으로 변화했지만, 여전히 학습자의 내적인 성장에 대해서는 크게 관심을 쏟지 않음	학습자의 성장가능성에 대한 믿음을 기반으로 한 내적성장에 더 초점을 둠

<표 계속>

6) 학습자의 학습이 최대한의 효과를 나타내기 위해서 조력자는 인적·물적 학습자원을 적절적소에 배치할 수 있어야 한다. 조력자는 지속적으로 학습자들이 자기주도 학습을 하기 위해 필요한 자원을 살펴야 하고, 외부의 자원도 적극 활용할 수 있도록 가능한 많은 정보를 가지고 있어야 하며, 이를 제공해 줄 수 있어야 한다.

7) 유영만(1996)의 『총체적 품질분위 교육을 위한 교수체제설계(ISD)』의 37쪽 표 내용을 참고하였다.

차 이 점	교육과정 및 평가	과거의 수동적 교육론에서 벗어나 창의적 문제해결력을 강조하고, 다원화된 교육을 강조하나, 여전히 표준화된 교육과정 개발 및 성과평가 방법의 확립(ISD)을 위해 노력	표준화된 교육과정의 개발보다는 개인들이 자신들의 학습 과정을 스스로 조절하고, 이를 통해서 스스로 피드백 받을 수 있게 만드는 불일치의 강조
	교육주체	학습자 및 교사와 동료들	학습자
	교육인력	현장 관리자 교육전문 컨설턴트 외부의 outsourcing	학습자 자신의 교육주체로서의 역할과 함께 이를 조력해주는 조력자의 역할이 중요
공 통 점	인간관	로크의 백지설을 기반으로 한 교육관에서 선성설로 변화하기는 했지만, 여전히 학습자는 교육자에 의해서 이끌어져야 한다는 점을 강조	선성설과 휴머니즘을 토대로 한 인간관 (인간에 대한 믿음, 신뢰, 자율성의 강조)
	철학	구성주의를 기반으로 함(현대)	구성주의, 현상학, 해석학 등의 철학적 논의를 따름
	학습 패러다임	타율적 교육훈련에서 자율적 학습으로 공급자 중심의 교육에서 수요자 중심으로 양 위주의 교육에서 질 위주의 교육으로 단편 교육에서 열린 교육으로	자율적 자기학습 수요자 중심 자기학습 내적 성장과 질적 성장 중심 교육 열린 교육
	교육형태 및 방법	비공식적 현장학습의 촉진강조 자율적 참여지향적 교육방법 열린매체: 첨단기술의 활용 교육시기/형태/장의 다양화	비공식적 현장학습의 촉진강조 자율적 참여지향적 교육방법 열린매체: 첨단기술의 활용 교육시기/형태/장의 다양화
교육조직	수평적 지방분권적 팀조직 탈 중심화	수평적 팀조직의 활용가능 탈 중심화	

기업 내 평생학습과 전통적 교수학습의 차이점은 인간에 대한 인식에서부터 드러난다. 선성설을 기반으로 하여 인간은 스스로 발전할 수 있는 에너지를 가지고 있다는 기본 입장에서 출발하고 있는 기업 내 평생학습은 전통적 교수학습에서 학습의 주도권을 일정 부분 학습자에게 넘겨주고는 있지만 교사에게 아직도 주도권의 대부분을 주고 있는 전통적 교수학습과는 차이를 가진다.

두 학습법이 모두 학습자의 자율성을 강조한다는 점은 동일하다. 그러나 전통적 교수학습에서는 학습자의 자율성을 학습의 효과를 극대화시키는 하나의 방편으로 강조하는 것에서, 학습자 자신의 자율성을 최대한 신장시킴을 통해서 학습자의 내적인 성장을 돕는다는 기업 내 평생학습과는 그 정도에서 차이를 보인다.

교육 프로그램 또는 학습 프로그램의 개발에 있어서 전통적 교수학습은 학습자의 창의적 문제해결력과 다원화된 교육을 강조하고는 있으나, 학습자 스스로가 불일치를 느껴 자신의 학습을 동기화하고, 지속적인 학습을 통해서 스스로 피드백을 받는 구조를 만들어내고자 하는 기업 내 평생학습의 철학과는 자율성의 강조의 정도에 차이가 있다.

나. 이론적 관점에서의 정당성

학습의 대상과 지속성이 핵심어인 평생학습 개념은 학습자의 자율성, 책임성, 학습의 지속성을 강조하고 있다는 점에서 자기주도 개념과 맥을 같이 한다. 평생학습은 개념수준에서 지속성, 자율성, 책임성, 일-학습 연계성을 강조한 개념이다.

이론적 관점에서의 기업 내 평생학습 역량 강화의 정당성을 보다 설득력있게 논의하기 위해서 여기서 평생학습 맥락에서 자기주도학습을 조망하고, 자기주도 학습에서 평생학습 바라보기를 한 후, 끝으로 자기주도 평생학습 장단점을 이론적 관점에서 논의하기로 한다.

1) 평생학습 맥락으로 본 기업 내 평생학습

하나의 개념으로서 평생학습을 아동에서 성인에 걸쳐 지속되는 학습이라고 풀이한다면 이러한 개념적 배경은 성인교육의 어원에 근거하고 있다고도 볼 수 있다. 즉, 성인교육(Andragogy)은 아동교육(Pedagogy: paid (child) + agogus)에서 나온 말로 성인(man)과 리더(leader)의 합성어인 andragogy를

의미하기 때문이다. 본 연구는 일정한 정규 교육과정에 있거나 과정을 마친 성인층인 중소기업 사원을 자기주도 평생학습관리자 연구의 대상으로 한다는 점에서 성인교육의 이론적 배경을 갖고 있다.

성인교육에 대한 요구는 급변하는 직업세계에서의 변화와 노동인구의 사회인구학적 변화에 의해 생겨났다(김남희, 2003). 직업을 가진 성인들이 이와 같은 역동적인 변화를 접하는 과정에서 생겨난 평생교육에 대한 요구는 직업현장에 종사하고 있는 성인들이 속한 조직의 요구에 순응하도록 다시 계획되어야 할 필요성이 국내에서도 제기되었다(김남희, 2003; 손승중, 2001; Rose, 1998; Spikes, 1998). 사회 변화의 역동성에 대응하는 학문으로서 평생교육과 성인교육이 만난 접점이 바로 인적자원 개발 영역이다.

인적자원 개발에 학습이 핵으로 자리 잡아야 함을 인식케 하는 패러다임의 뿌리를 제공한 것이 성인교육학이다. 학습과 인적자원 개발의 상호연계가 성인교육학을 매개로 뿌리를 내려가면서 기존의 성과중심의 패러다임이 가진 한계를 극복하고 일을 하는 과정에 일어날 수 있는 지속적인 발전과 학습은 결국 평생교육에 근거를 두어야 한다는 말하자면 인적자원 개발에 대한 인식 자체의 변화를 가져오게 된 것이다.

성인교육학이 이처럼 인적자원개발-학습 연계를 위한 지속적인 자기 학습의 필요성을 강조하면서 나름대로 체계를 갖춰가는 시점과 때를 같이하여 등장한 것이 자기주도 학습이론이다.

평생학습은 학습자의 자발성, 자기주도성, 능동성을 강조한다는 점에서, 자기주도 학습은 학습자의 책임성과 자율성을 강조한다는 점에서 양자는 공통점을 갖는다(손승중, 2000).

학습자의 자율성과 책임성은 지식기반 경제시대에 평생학습 원리로서, 한편으로는 일-학습 연계강화의 핵심 메커니즘으로, 다른 한편으로는, 소수민족, 청소년, 여성 등 소외 계층의 능력개발 평생학습실현 도구(instruments)로 지속적으로 발전되어 갈 것이다.⁸⁾

8) 1976년 제정된 미국 평생교육법도 이 점을 강조하고 있다. 평생교육은 '불리한 여건에 놓여 있는 자, 예컨대 실업자, 독신, 여성, 소수민족, 청소년 그리고 장차 사라지게 될 직업에 종사하고 있는 노동자들에게 희망을 제공할 수 있다. 이들 모두는 그간의 소외로부터 벗어나 미국인으로

2) 자기주도 학습 맥락으로 본 기업 내 평생학습

자기주도 학습은 ‘학습경험을 계획하고, 필요를 진단하고 자원을 찾고 학습을 평가하는 데 있어서 자신이 주도권(initiative)을 갖는 과정(process)’이다 (Knowles, 1975; 유귀옥·정지용, 1998). 자기주도 학습의 핵심어인 자기주도성(self-directedness)은 이후 많은 학자들에 의해서 여러 관점에서 구체화되면서 강조·수정·보완되어 왔다⁹⁾.

자기주도 학습의 특징은 학습에 대한 학습자의 주도권 강조, 학습자의 책임성 강조, 학습에서 환경조성의 중요성 등으로 요약될 수 있다. 교사 주도 학습은 학습자가 의존적인 학습태도를 가지고 있으며, 교사가 학습방법과 내용을 결정하고 책임을 진다고 가정한다면, 자기주도 학습은 인간은 자기주도적일 수 있는 능력을 가지고 있으며, 이것이 인간의 성장에 필수적이라는 점을 가정하고 있다. 따라서 기업 내 평생학습은 이와 같은 자기주도 능력이 가능한 한 빨리 신장되어야 함을 학습목표로 강조한다.

기업 내 평생학습은 학습자가 소속 기업에 재직하고 있는 기간 동안 지속적으로 이루어지는 학습으로 학습자는 자신의 학습을 자기주도적으로 또는 주위의 도움을 받아서 계획·실행·평가한다. 평생학습의 대상은 수준과 범위에 있어서 포괄적이며 동시에 특수적이다. 평생학습을 직장생애의 전반을 걸쳐 하되 학습자의 특성과 선호도에 맞춰 현장에 필요한 능력을 개발하는 것을 단계적

서 올바른 삶을 유지할 수 있어야 한다. (중략) 평생학습은 모든 미국인들이 보다 생산적이고 풍요로운 삶을 유지하는데 없어서는 안 될 필요한 조치이다라고 평생학습을 강조하고 있다. 소외계층을 대상으로 한 평생학습의 이와 같은 강조는 우리나라에서도 앞으로 더욱 강화될 것이며 기업차원에서든 대기업, 중소기업을 불문하고 강조될 것이다.

- 9) 이는 Malcolm Knowles에 의해서 가장 먼저 정의된 개념으로 이후 학습의 책임성을 강조하는 Tough, 자기주도 학습 환경 조성의 중요성을 강조하는 Spear와 Mocker등에 의해 더욱 발달된다. 이를 예시하면 다음과 같다; 자기주도 학습은 성인의 학습을 돕는 기술과 과학(the art and science of helping adults(or even better, maturing human beings))이다(Knowles, 1975); “자기교수(self-teaching)란, 학습과정에 대한 계획과 방향(directing)에 있어서 학습자가 책임을 지는 것이다”(Tough, 1996; 1967); ‘학습자들이 사전에 학습과정과 단계들을 규칙적으로 순서에 맞춰 계획을 세우는 것이 아니라, 주어진 환경에서 부지불식간에 모색되는 몇 안 되는 대안들 중, 특정 학습과정을 선택해 버리는 경향이 있기 때문에, 환경조성을 어떻게 하느냐가 학습원인의 효과적 요인이 되므로 기존의 선형적으로만 정의되고 있는 자기주도 학습과정은 수정되어야 한다’(Spear & Mocker, 1984; 1-10).

· 전략적으로 실행한다는 점에서 그렇다. 본 연구가 포괄적이라 함은, 소속 기업에서 현재 맡고 있는 직무와 관련하여 직무능력을 개발시키는 데 유용한 것이라면 모두 포함된다는 점에서 포괄적이다. 동시에 특수적이라 함은 기업 내 평생학습의 목표대상이 현재의 직무를 중심으로 한다는 점에서이다.¹⁰⁾

3) 기업 내 평생학습의 기본 가정과 장단점

기업 내 평생학습의 기본 가정은 다음의 일곱 가지 요소로 요약·정리될 수 있다.

첫째, 학습은 자연적이고 적응적인 행위이다. 학습은 계획되어 발생하는 경우도 있지만, 우연적으로 발생하는 상황이 많으며, 학습자가 필요를 느낌으로써 자연적으로 발생하는 경우가 많다. 둘째, 학습의 질은 다양하다. 이는 학습의 우연적인 성격과 맥을 같이하는 가정이다. 학습자의 수준, 능력, 요구 등의 차이에 의해서 학습의 질은 다양해진다. 그리고 이를 양적으로 측정하는 것에도 많은 무리가 따를 수 있다.¹¹⁾ 셋째, 학습의 질은 학습 기술과 학습에 대한 통제 과정과 관련되어 있다. 넷째, 학습의 과정은 단지 정보를 습득하는 것보다 더 복잡한 과정이다. 정보의 습득이 지식이 되지 못하는 것은 학습의 효과가 누구에게나 같은 효과를 보여주지 않는다는 맥락과 같다. 자기주도 학습을

10) 개별 기업조직 차원에서의 개인의 자기주도 평생학습은 국가 차원에서 이루어져야 할 자기주도 평생학습에 대한 연구가 차지하는 작금의 중요성에 비춰보면 그리 중요한 문제로 보이지 않을지도 모른다. 정부의 국가인적자원 개발 차원에서의 평생학습 강조가 갖는 정책차원의 자기주도 평생학습이 개별 기업단위 그것도 중소기업차원으로까지 아직 뿌리를 내리지 못하고 있기 때문이다. 그러나 지식기반경제시대, 지식이 기업경쟁력의 원천인 정도가 갈수록 심화되어가고 있고 중소기업은 고용을 통한 이익 창출을 중심으로 그 기능을 유지하고 있고, 다른 한편으로는, 디지털 글로벌시대 인적 자원의 순환이 빈번히 일어나고 있다. 신입 사원들은 개별 기업에서 재교육을 하지 않으면 기업 내 기업 특수적 직업능력 제고가 어려운, 현 상황에서 대응방안으로서 개별 기업 차원 자기주도 평생학습은 소중한 개발영역이다.

11) 질문지를 주어 학습자의 학습선호도와 학습 역량을 측정하는 것은 양적인 측정을 위한 것이 아니다. 특히 학습선호도는 학습자 스스로 자신의 선호도를 측정하는 것으로 타인에게 양적으로 이해되고자 하는 도구가 아니다. 학습자는 스스로 자신의 학습 선호도를 통해서 자신의 현재 학습에 대한 선호도에 대한 이해를 넓히는 것이 목적이다. 지속적인 피드백을 통해서 자신의 학습 주도성을 높여가는 것이 자기주도 평생학습의 주요한 목적이라고 볼 때, 학습선호도는 지속적으로 점검되어야 학습자가 자신의 학습선호도의 수준을 점검하는 과정이 필요하다.

실행하기 위한 주요한 요소가 동기, 메타인지, 자기규제가 되는 것이 이와 같은 맥락에서 이해될 수 있다.¹²⁾ 다섯째, 학습은 교수를 통하지 않고서도 진행될 수 있다. 여섯째, 조력자는 교수가 아닌 다른 과정으로부터 학습되는 과정을 이해하는 것에 관심을 가져야 한다. 일곱째, 복합적인 사회-기술 환경은 학습에 대한 책임성을 증가시킨다.

이제 철학과 기본가정을 기반으로 한 기업 내 평생학습의 이점 또는 강점을 논의하기로 한다(Piskurich, 1993). 첫째, 교실 수업이나 현장 교육은 많은 수의 사람들을 동시에 훈련시킨다. 이로 인해 발생하는 문제점은 학습 스타일이나 개개인들의 특성을 효과적으로 수용할 수 없다는 것이다. 만약 개인화(individualization)가 훈련의 중요한 요소라면, 현장 교육(훈련)은 최선의 선택이 될 수 없다. 기업의 직원들은 -그 직원들이 신입사원이라면 더욱 더- 기술의 수준이나, 기술의 종류, 현장에 대한 지식, 실무에 대한 지식 등에서 동질적인 능력을 가지고 있지 않다. 이러한 광범위한 차이에 부합하는 교육을 위해서는 교육자, 훈련자들에게도 다양한 수준의 관리 능력이 갖춰져야 한다. 자기주도 평생학습 프로그램을 통해서 학습을 한다면 학습자들은 자신들에게 적합한 수준의 학습을 원하는 시간에 받을 수 있다는 장점이 있다. 또한 학습자의 학습 요구에 맞는 적절한 학습 프로그램이 제공될 수 있다.

둘째, 기업 내 평생학습을 통해서 학습은 다양한 현장에서 이뤄질 수 있다.

12) 자기주도 학습의 핵심요소는 동기(motivation), 메타인지(metacognition), 그리고 자기규제(self-regulation)이다(Hanor, J & Katherine, L. H. 1994; Long, 2000). 동기는 즉각적으로 떠오르는 호기심이나 문제를 해결하기 위해서 프로젝트를 기반으로 한 학습을 포함하여 다양한 교육적인 전략에 몰두하는 것을 의미한다. 동기는 이런 의미에서 단순한 자기주도 학습의 필요성 감지가 아니라, 자기주도 학습전략 추구를 위한 동력원이다. 메타인지는 우리가 알거나 이해하고 있는 것들을 변화시킴에 의해서 개인들이 가진 지식을 재구조화하는 기술을 의미하는 것으로 사고에 대한 상위적 사고를 의미한다.(Sparks & Hirsh, 1997) 메타인지는 학습동기와도 관련된 개념으로 학습자는 스스로 자신이 습득한 지식을 체계적으로 분류하여 자신이 충분히 습득한 지식과 자신에게 필요한 지식들로 세분화할 수 있는 기술을 말한다. 자기주도 학습의 주요한 단계인 학습목표를 선정하는 과정에서 학습자는 자신의 학습요구를 구체적으로 끌어낼 수 있는 기술을 발달시켜야 하며, 이를 위해서 체계적이고 논리적인 사고 그리고 관련 메타인지가 필요하다. 자기주도 학습의 부가적인 또는 이차적인 요소로서 선택(choice), 역량(competence), 통제(control), 확신(confidence) 등 개념들이 활용된다. 동기, 메타인지, 자기규제, 선택, 역량 등 자기주도 학습의 핵심적인 요소들은 학습의 효과를 결정하는 요소들이다. 이와 같은 요소들은 자기주도 학습뿐만 아니라 모든 학습 과정에 개입되어 학습의 개인차를 유발하는 요소들이 된다.

학습의 효과는 교육공간으로 지정된 곳에서만 발생하는 것이 아니라고 볼 때, 학습이 일어나는 곳은 모두 교육장으로 볼 수 있다. 기업 내 평생학습은 이러한 다양한 학습장을 모두 학습의 공간으로 인정한다. 학습자의 능력이나 요구가 다양한 경우, 전통적인 교수학습 장에서는 다수의 교육자가 있어야 할 것이다. 전통적인 교수학습법은 멘토나 동료들에 의한 도움을 학습의 하나로 인정하지 않으며, 교육과정 자체가 멘토링이나 학습조직과는 맞지 않는 점이 있다. 기업 내 평생학습은 학습조직이나 멘토링을 통해서 학습 효과를 최대화시킬 수 있다고 본다.

셋째는 학습자들이 훈련 시간을 융통성 있게 조절할 수 있는 장점이 있다. 고정된 교실에서의 훈련은 학습자의 교실로의 이동시간, 교육시간의 변경에 의한 시간의 소모, 일회성 등으로 인해서 학습자의 학습활동에 제한이 따른다. 그러나 기업 내 평생학습은 적시교육이다. 학습이 필요할 때 즉시 학습을 할 수 있다.

넷째, 개인 학습의 차이를 고려할 수 있다. 학습의 속도, 수준에서 개인들은 다양한 정도의 차이를 보인다. 자기주도 학습은 학습의 속도, 수준을 스스로 조절할 수 있다. 학습에 대한 개인차의 고려를 통해서 다양한 능력을 가진 학습자들을 비슷한 수준의 능력을 가진 집단으로 유형화시킬 수 있다. 또한 학습의 차이를 차별적으로 보이지 않을 수 있게 한다. 학습자의 차이는 학습자의 책임에 의한 것이므로 학습자는 자신의 능력이나 역량에 한계나 부끄러움을 느낄 필요가 없이 학습할 수 있다.

기업 내 평생학습은 이와 같은 강점을 가진 반면 다음과 같은 약점(또는 단점)도 가지고 있다.¹³⁾

학습의 강점으로 비용을 절감할 수 있다는 점을 강조하는 경우도 있다. 하지만 기업 내 평생학습이 반드시 비용 절감으로 연결되지 않을 수도 있다. 학습 초기 인프라 구축 과정에서 더욱 그렇다. 정부와 기업의 입장에서 보면, 컴퓨터기반 교육훈련(computer-based training, CBT) 프로그램과 필요한 훈련 프

13) 이 부분은 Piskurich(1993) "Self-directed learning: A practical guide to design, development, and implementation"을 참고하여 연구자가 재구성하였다.

로그램 구축에 부가되는 초기 투자비용은 작지 않을 수 있다. 학습자의 학습 요구 수용을 위해서 적절한 수요조사와 분석을 주기적으로 해야 하며, 분석결과에 맞춰 학습목표와 관련 학습도구들을 지속적으로 수정·보완해 주어야 한다. 기업 내 평생학습이 제대로 실천되고 있는 외국 기업들의 사례에서 보듯이, 다양한 자료들이 제공되는 학습 센터의 기능이 활성화되어야 하고, 정부나 기업에서도 학습을 위한 폭넓은 자료나 정보를 제공하기에 게을리해서는 안 된다. 학습자 주체의 평생학습 정보 인프라의 구축은 선결 요건이다.

그룹학습(학습조직 또는 학습동아리)의 시너지 효과가 전통적 교수학습체제에 비해 기대하기 어려운 경우도 있다는 것이 또 다른 단점이다. 기업 내 평생학습의 성과를 좌우하는 당사자는 혼자서 학습하는 학습자에게 있다. 학습 도구가 사람을 상대로 하는 시연이 필요하거나, 상호작용을 필요로 할 때 효과적이지 않을 수 있음을 암시하는 측면이다. 그러나 멀티미디어나 비디오, 웹 등을 이용해서 시연을 도울 수 있는 장치들이 마련되고 있기 때문에 이 단점은 해소될 수도 있다.

스스로 해야 하는 기업 내 평생학습에 대부분의 사람들이 익숙하지 못하다는 점이 단점으로 작용할 수 있다. 전통적인 교수학습 방법에 익숙해있는 사람들은 전통적인 교수학습이 기업 내 평생학습보다 더 효과적인 교수학습 방법이라고 생각한다. 사람들의 고정관념은 바뀌기 쉽지 않다. 전통적 교수학습 방법의 부차적인 학습방법으로 기업 내 평생학습방법이 사용되는 것이 아니라, 전통적인 교수학습 방법을 대체할 수 있는 학습 방법으로 학습이 사용되어야 기업 내 평생학습의 강점이 살려지게 되고 단점들이 최소화될 수 있다는 점이 인식되어야 한다.

학습을 통제하는 데도 효과적이지 않다. 전통적으로는 기업에서 학습을 강제하여 직원들을 동원하지 않는다면, 일과에 바쁜 직원들은 스스로 학습하는 것에 시간을 투자하고 싶어 하지 않는다. 기업 내 평생학습을 기업 내에 실행하는 경우, 전통적 교수학습체제에서와 같은 통제방식이 사용되어서는 안 된다. 그러나 지나친 자유방임 방식은 학습의 비효율성을 유발시킬 수 있다. 시행착오를 거친 기업 특수적 인센티브 방식이 개발되어야 한다.

인적·물적 학습자원의 적재적소 배치, 학습자가 학습을 할 수 있는 분위기 조성은 학습자의 학습 성과에 대한 적절한 보상기준 마련과 더불어 매우 중요한 기업 내 평생학습의 단점을 해소하기 위한 방안이다.

2. 기업 내 평생학습 역량 강화의 관리원칙

기업 내 평생학습 역량이 가장 잘 강화된 경우는 학습자인 기업 내 임직원들 스스로 자신의 학습을 주도적으로 계획하고, 통제하여 자신의 학습에 대해서 책임을 지는 학습방식을 생활화하는 경우다. 이러한 경우의 수준과 범위는 가장 낮은 단계부터 가장 높은 단계까지 설정이 가능하다. 가장 낮은 단계는 외부 전문가가 필요한 학습 프로그램을 고안하고 학습자는 이를 지시하는 대로 실행하는 단계이다. 가장 높은 단계는 학습자 자신이 외부 전문가의 조력 없이 필요한 프로그램을 스스로 고안하고 스스로 작성한 지침에 따라서 실행하는 단계이다.

물론 본 연구의 목표는 가장 높은 단계의 평생학습자가 가능한 한 많이 배출되도록 구체적이고 실행력이 높은 가이드를 제시하고 이를 위한 정책제언을 제시하는데 있다. 가장 높은 단계의 성공적 평생학습자가 갖는 능력이란 어떤 능력을 말하는가? 다음 여섯 가지의 능력을 갖출 때 가장 높은 단계에 도달했다고 볼 수 있다.¹⁴⁾

첫째, 활동적이며, 혁신적인 참여: 알고자 하는 욕구가 강한 자로서 질문하고 호기심이 늘 충만하고 교사와 촉진자, 컨설턴트들을 기꺼이 자신의 성숙을 위한 자원으로 활용할 수 있는 자.

둘째, 학습은 시간과 공간에 속박되어 있다는 사실을 알고, 자신의 현재 처한 상황을 정확하게 알고 있으며, 앞으로 자신이 처한 상황이 어떻게 발전하게 될 것인가에 대한 구체적 비전을 가지고 있는 자.

셋째, 목표 설정 능력: 학습자 자신의 알고 싶어 하는 욕구가 중요함을 인식하고 있으며, 타인의 것들을 그대로 받아들이어서 반응하는 것은 효과적이지 않

14) http://www.csc-scc.gc.ca/text/forum/literacy/presentations/self_learn_e.shtml.

다는 사실을 알고, 객관적인 자기평가를 할 수 있으며, 현재의 평생학습 수행의 수준을 알고, 자기주도 평생학습 목표 설정에 있어 어떤 것이 최우선 순위 인지를 알고 있는 자.

넷째, 정보가 필요한 곳의 위치를 정확히 알고, 필요한 곳으로 도달하기 위한 기술을 갖추기 위해 필요하다면 타인들로부터 소정의 기술을 발달시키기 위해서 도움을 청하는 자세를 기꺼이 취하는 자.

다섯째, 자신만의 학습 스타일을 발전시키는 능력이 있는 자.

여섯째, 이상 다섯 가지 과정에 대해서 객관적으로 인지할 수 있는 능력을 가진 자.

모든 평생학습자들은 이상의 여섯 가지 능력을 모두 갖춘 가장 높은 단계에서 여섯 가지 능력을 하나도 제대로 갖추지 못한 가장 낮은 단계까지의 어떤 지점에 위치하게 된다.

평생학습 관리의 목표가 성공적으로 달성되었다 함은 이상의 여섯 가지 능력을 갖춘 평생학습자를 최대한 효과적으로 배출하였다는 것을 의미한다. 그리고 이러한 성공을 효율적으로 이루기 위해서는 모든 학습자가 스스로 주도적으로 평생학습을 관리하는 능력을 최소의 시간과 비용을 들여 갖추어야 한다. 평생학습 관리 능력이란 평생학습 계획, 통제 그리고 책임의 과정을 스스로 알아서 관리하는 능력을 말한다. 이러한 평생학습관리는 다섯 가지의 구성 요소로 구성되어 있다.

다섯 가지 구성요소란 자신의 평생학습 준비도를 진단하는 과정, 자신의 평생학습요구를 분석하는 과정, 학습목표를 설정하고 자신의 학습 목표에 따라서 필요한 인적·물적 자원을 파악하고 활용하는 과정, 적합한 학습전략을 선택하고 실행하는 과정, 그리고 평가의 과정이다. 지금부터 이 다섯 가지 구성 요소들의 원리와 지침들이 구체적으로 설명된다. 그리고 학습자의 수준과 관심 범위에 따라서 각 구성요소들의 전개와 활용방식은 달라진다.¹⁵⁾ 즉 학습자 개인의 수준에 따라서 각각의 단계들은 다른 원리와 지침이 적용되어야 할 것이

15) 자기주도 평생학습 준비도는 모듈화(modularity) 방식에 따라 구체화되며, 모듈화에 관한 구체적인 논의는 이희경(2004)을 참조할 것.

다. 그리고 이러한 과정을 거쳐서 학습자들이 전문가들의 조력이 없이도 자신의 학습으로 주도적으로 해나갈 수 있는 단계로 갈 수 있게 하는 것이 기업 내 평생학습관리의 최종적 목표라고 볼 수 있다.

제3절 기업 내 평생학습 역량 범주와 개발 원리

1. 기업 내 평생학습 역량 범주

역량이란 업무를 행함에 있어 우수 직무수행을 동인시키는 개인적 특성들을 말한다. 보다 구체적으로 말하면, 특정 작업현장에서의 직무 혹은 주요한 직무 기능을 성공적으로 수행하는 데 필수적인 유관 지식, 기술, 능력을 적용하기 위한 능력을 지칭한다. 역량은 자주 역량성취 평가의 측정 기준으로서 뿐만 아니라 작업장에서의 성공에 필요한 지식, 기술, 능력 수준을 규정하는 기술표준의 기초로 활용된다.

이와 같은 역량의 개념을 확장하여 기업 내 평생학습 역량을 정의하면, 기업 내 평생학습 역량은 직무기능의 성공적 수행에 필수적인 지식, 기술, 능력을 평생학습을 통해서 획득하는 개인적 특성이라고 말할 수 있다. 직무역량이라는 직무자가 소속한 조직의 내·외부에서 환경적 제약을 받으면서 기대수준에서의 직무산출을 도출해냄으로써 직무요건을 만족시키는 능력을 말한다. 평생학습 역량이 높으려면 직무역량이 높아야 한다. 평생학습역량이 높으나 직무역량이 높지 않은 경우도 있을 수 있겠다. 하지만, 여기서는 이러한 경우는 논외로 치고자 한다. 평생학습역량과 직무역량 간 상호연계의 긴밀성이 기업 내 평생학습 역량 범주화의 전제이기 때문이다.

그렇다면 기업 내 평생학습 역량 범주는 어떻게 정의내릴 수 있는가. 그것은

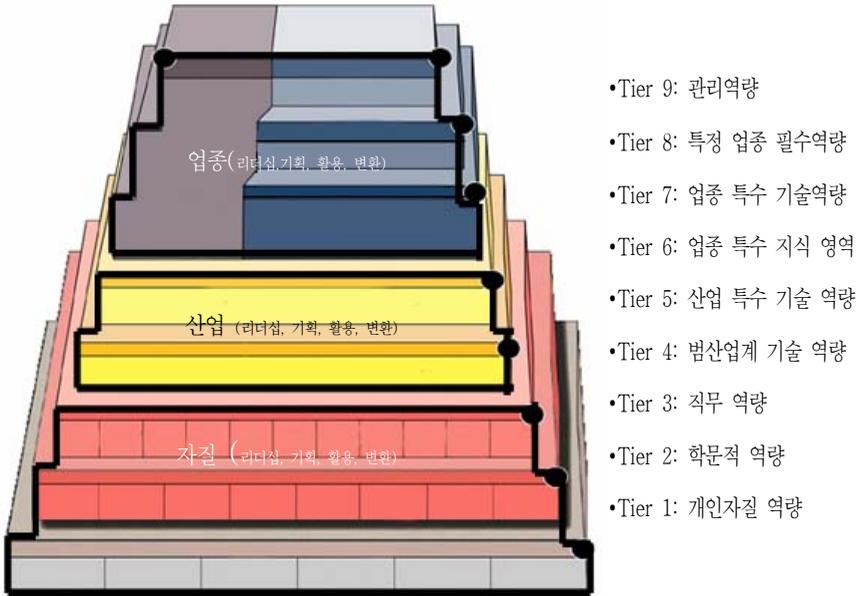
조직 내 직무역량(보통 8~16개의 역량들로 구성)을 조직의 특성에 맞춰 3~5개의 집적(Cluster)으로 그룹화 하여 만든 일종의 유형(category)이라고 말할 수 있다. 각 역량범주는 일련의 행동제시어와 수준(기초, 중급, 고급)을 갖는다.

기업 내 평생학습 역량 범주는 다음과 같은 네 가지 집적으로 유형화된다.

- ① 리더십 스킬(조직 비전의 조직 내 체화능력, 조직 비즈니스 목표를 점진적으로 실현하는 모니터 능력, 조직 내 팀 빌딩 및 팀 발전을 위한 멘토링 스킬 등) 제시 또는 발현
- ② 조직의 전략적 기획 능력: 단순히 조직 내 학습전략에 국한된 기획력이 아닌, 조직 장단기 비즈니스 전략과 연동된 전략기획 능력 제시 또는 발현
- ③ 기존의 학습과 개발과정 전반에 관한 지식 활용 능력: 학습과 개발 분야 개념, 전략을 위시한 커크패트릭(Kirkpatrick's)의 평가단계, 수요분석, 학습조직 디자인 능력 등 지식의 활용 능력
- ④ 조직 내 학습을 비즈니스 수행력으로 변환시키는 능력: 비즈니스 목표 파악, 목표달성을 위한 학습전략 창출과 실행력, 그리고 전략적 평가 테크닉 디자인 능력

이상 네 가지 기업 내 평생학습 역량 범주는 9개 기업 내 평생학습 역량들의 집적으로부터 도출되었다. [그림 II-3]에서 보듯이 Tier 1, 2, 3은 개인적 자질, Tier 4, 5는 산업 특수적, Tier6, 7, 8은 업종 특수적, Tier9는 개인, 업종, 산업을 망라한 전반적 관리능력 수준에 해당된다. 이 네 개의 수준에 걸쳐 구성된 9개의 역량들이 네 개의 역량범주로 집적화되는 것이다. 개인, 업무특수, 산업특수, 관리 수준은 학습자가 최고학습책임자이든, 관리자이든, 학습자 개인이든 무관하게 위의 네 역량범주로 유형화 된다. 이와 같은 유형화는 [그림 II-1]에서는 산업과 업종으로만 적혀있으나 공공부문에 적용된다. 예컨대, 교육계의 경우 업종 특수는 한 예가 화학교사라면 산업 특수는 자연계열 교사가 된다.

[그림 II-3] 9개 기업 내 평생학습 역량들과 수준 그리고 범주16)



2. 기업 내 평생학습 역량 개발 원리

그렇다면 어떤 방식으로 9개의 일반적 기업 내 평생학습 역량들이 최고학습 책임자, 평생학습 관리자, 평생학습자별 역량의 토대로 작용할 것인가. 바꾸어 말해서 기업 내 평생학습 역량 개발 원리는 무엇인가. 다음 두 가지다. 첫 번째 원리는 모든 직원들의 개인특성, 기술역량, 행동역량을 고려해야 한다는 원칙의 준수이다. 두 번째는 효율성과 효과성의 원칙에 따라 활용방안을 제시해야 한다는 원칙이다.

평생학습 차원에서 보면 모든 기업 내 직원은 최고학습책임자, 평생학습 관리자, 그리고 평생학습자 중 하나에 속한다. 그룹총수도 자신이 최고학습책임자가 아니라면 평생학습자이다. 평생학습 역량 개발을 개인특성, 기술역량,

16) 출처: <http://www.CEOmedia.com/content/anmviewer.asp?a>.

행동역량에 초점을 맞춘다 함은 <표 II-16>와 같이 9개의 기업 내 평생학습 역량을 최고학습책임자, 관리자, 학습자별로 구체화하여 제시한다는 것을 의미한다.

<표 II-4> 개인자질과 위치 매트릭스

자질 \ 위치	개인 특성	기 술	행 동
최고 학습 책임자	A	B	C
기업 내 학습관리자	D	E	F
기업 내 학습자	G	H	I

효과성과 효율성의 담보원리에서 중요한 것은 개인의 자아실현과 기업의 성과제고가 이 두 원리적용의 기초가 된다는 사실이다. 개인의 기대만족과 기업이 추구하는 성과달성이 동시에 이루어지도록 하는 것이 무엇보다도 중요하다.

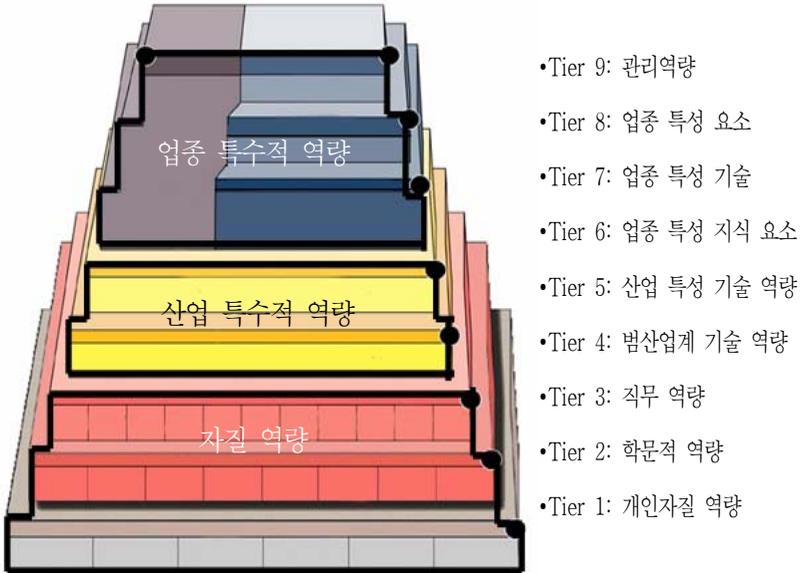
[그림 II-4]는 기업 내 9단계 평생학습 역량 틀이다. 이 틀에 맞춰 9개의 기업 내 평생학습 역량들의 내용을 구체적으로 명시하기로 한다.

가. 단계 1: 개인 자질 역량

개인자질 역량은 기본적으로 가정이나 지역사회에서 배워지는 것으로 학교와 직장에서 강화됨. 다음과 같은 개인적 특성들이 됨:

- 대인관계 기술
- 선도력(이니셔티브)
- 성실
- 신뢰성
- 전문성
- 학습의욕

[그림 II-4] 기업 내 9단계 평생학습 역량



자료: <http://www.CEOmedia.com/content/anmviewer.asp?a>.

나. 단계 2: 학문적 역량

이 역량은 학교에서 획득되는 역량들과 인지적 기능들 그리고 사고 스타일로 구성됨. 학문적 역량은 산업을 포함한 모든 조직에 적용되며, 직업과 산업 특수적 역량의 기초로 기능함. 역량 구성인자들은:

- 읽기
- 쓰기
- 수학
- 과학과 기술
- 커뮤니케이션 - 듣고 말하기
- 비판적, 분석적 사고
- 능동적 학습
- 컴퓨터기초기술

다. 단계 3: 직무 역량

조직의 기능을 원활하게 하는 조직원들의 기술과 업무능력을 말함. 학문적 역량과 마찬가지로 국가 수준의 많은 업종과 산업에 적용될 역량들임. 역량 구성원인자들은:

- 팀워크
- 적응력/유연성
- 고객중심주의
- 기획과 조직력
- 창조적 사고
- 문제해결과 의사결정
- 도구와 기술을 다뤄 일하는 능력
- 작업장 컴퓨터 적용력
- 작업일정계획과 조정
- 검사, 검토, 기록
- 직무상 기본요인들

단계 4와 5 역량은 한데 묶어 산업역량이라고도 불러짐. 범산업역량은 특정 근로자가 산업 내에서 자유롭게 옮겨 다니도록 돕는 경력창살(career lattices) 기능을 함. 인력의 능력개발에 도움이 됨.

라. 단계 4: 범산업계 기술역량

산업 내에 모든 직업들이 필요로 하는 지식, 기술, 태도 영역을 말함. 역량 구성인자들은:

- 생산
- 보존, 설치, 수리
- 제조공정개발과 디자인
- 공급체인관리
- 품질보증/지속적 개선
- 건강과 안전

마. 단계 5: 산업특성 기술 역량

특정 산업 내 업종들의 지식, 기술, 태도 영역 역량을 말함. 아직 구체적인

역량요인들이 밝혀지지 않았음.

단계 6, 7, 8 역량들을 통합하여 직업역량이라고 총칭함. 이 직업역량은 하나의 작업장에서 업무실행을 규정하고, 역량에 기초한 커리큘럼을 짜고, 특정 업종 자격증을 디자인하는 데 필요로 함.

바. 단계 6: 업종특성 지식요소 역량

모든 업종은 특정 지식에 기초하고 있음. 업종특성 지식영역들은 미국 노동성:

- ① O*NET¹⁷⁾에 수록되어 있음. 이 지식영역들은 특정 업종의 지식영역을 구체화시키는 데 활용됨.
- ② O*NET에 포함되어 있는 지식영역들:

17) O*NET 프로그램은 미국 직업정보에 관한 주요 정보 웹사이트임.
<http://online.onetcenter.org/help/onet>

- 행정과 관리
- 생물학
- 건설과 건축
- 화학
- 서무
- 커뮤니케이션과 미디어
- 컴퓨터와 전기
- 고객서비스
- 디자인
- 경제와 회계
- 교육과 훈련
- 엔지니어링과 기술
- 영어학
- 미술
- 요식업
- 외국어
- 지리학
- 역사와 고대사
- 법과 행정
- 수학
- 기계공학
- 의학과 치과학
- 인사노무와 인적자원
- 철학과 신학
- 물리학
- 생산과 공정
- 심리학
- 공중 안전관리
- 판매와 마케팅
- 사회학과 인류학
- 텔레커뮤니케이션
- 치료와 카운슬링
- 교통

사. 단계 7: 업종특성기술 역량

모든 업종은 특정 기술역량을 필요로 함. 이 역량은 업종 특수적이므로 역량모델에는 기재되어 있지 않음. 특정 업종 관련 종사자와 전문가들이 규정해야 함.

아. 단계 8: 업종 특수적 필요요건들

증명서, 자격증, 교육이수증과 학위, 훈련 필수규정 등이 이에 해당됨. 미국에서는 커뮤니티 대학, 우리나라에서는 직업전문대나 기술대학에서 구체적인

자료들을 구할 수 있음.

자. 단계 9: 관리역량

동기화, 멘토링과 개발지원, 역할정립, 갈등관리, 그리고 조직비전 개발 등 종래의 강조된 관리역량을 벗어나 촉진자로서의 새로운 관리역량을 강조하고 있음. 역량 구성인자들은:

- 인사행정
- 지식정보제공
- 파견
- 네트워크
- 감시노동
- 기업가정신
- 타인 지원 업무
- 동기화와 영감 부여하기
- 멘토링과 개발지원
- 전략 기획과 액션
- 예산기획과 평가
- 역할정립과 목적 세분화
- 갈등관리와 팀 빌딩
- 조직비전 개발
- 자원 감시와 통제

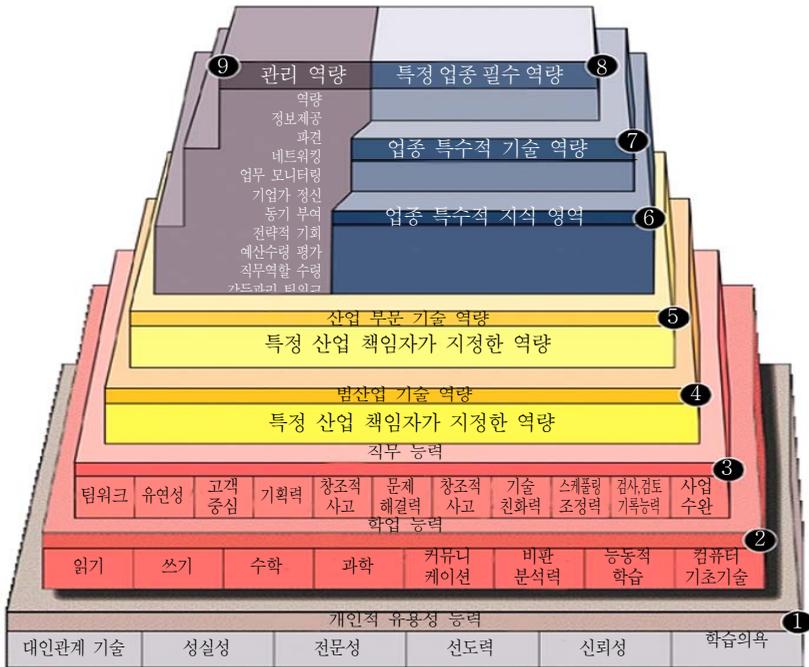
이상을 그림으로 정리한 것이 [그림 II-5] 기업 내 평생학습 역량모델 구축이다. 단계별로 최고학습책임자, 평생학습관리자, 평생학습자의 평생학습역량을 개발하였다. 개인자질 역량, 기술역량, 행동역량 간 상호연계의 시너지효과를 거양하게 하되 효율성과 효과성을 높이는 방향으로 제시된 보편적 원리들을 활용하는 방안을 제시하였다.

첫째, 모든 조직원들은 그들이 최고학습책임자이든, 평생학습관리자이든, 평생학습자이든 직급에 따라 조직비전을 조직학습으로 체화·실현시킬 리더십을 강화시키는 데 주요 수단으로 9단계 평생학습 역량 모델 틀을 활용한다. 여기서 말하는 리더십의 강화란 조직 비전의 조직 내 체화능력, 조직 비즈니스 목표를 점진적으로 실현하는 모니터 능력, 조직 내 팀 빌딩 및 팀 발전을 위한 멘토링 스킬 등에 있어서 리더십의 강화를 말한다. 체화하고 실현하는데 있어서 모니터링하고 멘토링하는 과정에서 동료와 후배들이 따라올 수 있도록 선

도적 리더십을 발휘하는 것을 말한다.

- ① 리더십 강화의 초점을 9단계 간 연계의 시너지효과 제고에 둔다.
 - ② 동시에 각 단계별 영역의 구체적 추진방향과 실행에 리더십을 집중시킨다.
- 둘째, 소속 조직의 비즈니스 전략과 조직학습 전략을 상호 연계시켜 연계의 시너지 효과를 거두기 위한 역량을 평생학습으로 키우는 방안을 수립한다. 비즈니스 전략, 직무역량, 평생학습역량을 상호 연계시키는 데 있어서 최고학습 책임자, 관리자, 학습자의 역할을 제시한다.

[그림 II-5] 기업 내 평생학습 역량모델 구축



자료: <http://www.CEOmedia.com/content/annviewer.asp?a>.

셋째, 제시된 9단계 기업 내 평생학습 역량 구축 틀은 조직 내의 기존 학습 프로그램 디자인 방법과 내용 그리고 관련 학습도구들을 숙지하기 위한 수단

으로 활용한다.

① 숙지의 초점은 디자인 방법, 내용, 그리고 도구들의 상호간 융합의 정도와 이들 각각의 비즈니스전략-학습전략 연계의 효과성 정도에 대한 판단이다. 넷째, 기업 내 평생학습 역량 개발 프로그램, 프로그램 개발 방안, 또는 전략이 조직의 비전, 비즈니스 전략, 평생학습전략 간 연계의 시너지효과가 제대로 발현될 것으로 이루어져 있는지를 평가하기 위한 도구로 [그림 II-5]를 활용한다.

② 9단계 역량 각각을 살리는 방향으로 조직 내 학습프로그램이 디자인 되어 있는가 또는 개발될 프로그램이 그러한 방향으로 실행될 것인가를 판단한다.

제4절 기업 내 평생학습 주요 주체별 역량 개발

1. 최고학습책임자의 역량 개발

가. 최고학습책임자의 개념

최고학습책임자(Chief Learning Officer, CLO)는 조직 내 인적자원 개발에 대한 총체적인 책임을 맡고 있는 사람이다. 조직 내 경영과 교육이 별개의 독립적인 활동이 아니라 통합되어 시너지 효과를 제고시켜야 할 영역으로 인식되면서 최고학습책임자라는 직책은 조직 내 중책 중의 하나로 인식되고 있다. 미국 초우량 글로벌 기업, GE에서는 CKO(Chief Knowledge Officer)라는 용어를 쓰면서 최고학습책임자를 두어 근로자들에게 자기개발과 능력개발을 유도하고 있다.

최고학습책임자의 조직 내 직급과 직위는 조직마다 다르다. 어떤 조직은 임

원의 위치에 있으나, 어떤 조직은 임원이 아닌 관리직(부장, 팀장, 과장 등)의 직급을 두고 있다. 임원의 위치는 관리직급이든 이런 직급상 차이가 곧 조직 내 최고학습책임자로서 중요성의 경중을 지칭한다고 단정 지을 수는 없다. 관리직으로 책임자를 둔 경우에도 최고경영자(Chief Executive Officer, CEO)가 권한을 위임하거나 스스로 총괄하는 경우에는 최고학습책임자를 임원으로 두고 있는 조직 못지않게 권한이 중요한 경우가 많기 때문이다.

나. 최고학습책임자의 역할¹⁸⁾

최고학습책임자의 역할은 다음 다섯 가지로 정리될 수 있다.

첫째, 학습과 프로그램개발을 조직(기업) 전략에 연동시키는 것이다. 조직

18) 이 부분의 논의는 다음의 출처를 참조하여 이루어짐.
http://www.CEOmedia.com/content/templates/CEO_article.asp?articleid=869&zoneid=59. 최고학습책임자, 관리자, 그리고 학습자의 학습역량개발은 http://www.CEOmedia.com/content/templates/CEO_article.asp?articleid=869&zoneid=59에서 많은 시사점을 얻은 것으로 파악됨. <표 II-5>에서와 같이 커크패트릭의 4단계 평가는 반응, 학습, 행동, 결과를 제시하고 있음. 최고학습책임자의 네 가지 역량이 제반 학습활동 참여, 지식·태도·인식변화, 행동변화, 그리고 훈련 결과에 있어서 어떤 변화를 가져와 어떻게 개선되었는지를 평가함. 이와 같은 평가를 통해서 향후 최고학습책임자 역량 개선 방안 도출함.

<표 II-5> 커크패트릭의 평가 단계

단계	영역
단계1	참여(교수학습조직, 교재, 강의 질, 학습경험, 학습조직, 발표, 교수방법에 관한 학습자 관점 영역)
2a	태도와 인식의 수정(시뮬레이션 방향의 참여자 간 상호인식과 태도에 관한 변화)
2b	지식과 기술의 수정(지식: 개념, 절차, 원리, 기술: 사고와 문제해결, 사회적 기술)
3	행동변화(학습의 현장전이, 학습자의 신지식과 기술적용)
4a	조직 내 실천변화(배려 또는 보살핌을 조직 내 전달하는 데 있어서 변화와 교육프로그램에의 수용)
4b	교육훈련 결과 고객의 건강과 웰빙 증진

전략이란 곧 비즈니스 목표달성이다. 따라서 최고학습 책임자의 가장 중요한 역할은 이 비즈니스 목표달성에 가장 효과적인 학습과 프로그램을 개발하는 것이다.

둘째, 업무 특수적 학습 실행하는 역할이다. 최고학습책임자의 역할은 일반적 지식이나 기술의 습득보다는 조직원 개개인의 업무수월성 제고에 획기적인 학습실행 수행에 있다.

셋째, 학습과 프로그램개발의 영향력 측정하는 것이다. 투자율회수, 비용절감, 교육훈련비용 타당도 등과 같이 비용 산출차원 차원이 아닌, 직원들의 유지, 능력향상, 태도변화 등으로 조직의 이익이 증대되고 있음을 보여주는 영향력 증대현상을 실증적으로 보여주는 역할이다.

넷째, 리더십 프로그램 개발과 추진력이다. 직원들의 인구학적 변화에 연동된 공식적 리더십프로그램 개발과 비공식 멘토링 프로그램의 개발과 추진력을 말한다.

마지막으로 혁신적 학습 추진력을 들 수 있다. 현장중심학습, 멘토링, 역할연기, 시뮬레이션, 그리고 사례학습의 조직 특성에 맞는 조합을 통한 혁신적 학습방법 도출 능력을 일컫는다.

2. 평생학습관리자 역량 개발

가. 평생학습관리자의 개념

평생학습관리자(Lifelong Learning Administrator)는 조직 내 인적자원 개발에 대한 최고학습책임자와 개인 학습자 간 매개역할을 책임지는 사람이다. 조직 내 경영과 교육이 통합되어 시너지 효과를 제고시킬 수 있도록 최고학습책임자의 기업 내 평생학습 전략과 추진방법을 학습자 개개인에게 정확하게 전달하고 개인들의 평생학습활동을 객관적으로 평가 관리한다.

평생학습관리자의 직위와 직급은 조직특성에 따라 다양하다. 규모가 작은 조직에서는 최고학습책임자 또는 학습자 개인이 이 역할을 담당하기도 한다.

나. 평생학습관리자의 역할

평생학습관리자의 역할은 다음 다섯 가지로 정리될 수 있다.

첫째, 학습과 프로그램개발을 조직(기업) 전략에 연동시키기 위한 중간매개자 역할: 최고학습책임자의 지침을 받아서 학습-프로그램개발-조직전략 간 연계에 필요한 실질적이고 관리적인 제반 업무 수행.

둘째, 최고학습책임자의 업무 특수적 학습 실행 보조: 최고학습책임자가 조직원 개개인의 업무수월성 제고에 획기적인 학습실행 수행에 만전을 기하도록 필요한 행정 관리적 보조 기능.

셋째, 학습과 프로그램개발의 영향력 측정 보조: 투자오회수, 비용절감, 교육훈련비용 타당도 등 비용 산출차원의 영향력 차원이 아닌, 직원들의 유지, 능력향상, 태도변화 등으로 조직의 이익이 증대되고 있음을 보여주는 영향력 증대현상을 실증적으로 보여주기 위한 보조역할.

넷째, 리더십 프로그램 개발과 추진 보조 업무: 직원들의 인구학적 변화에 연동된 공식적 리더십프로그램 개발과 비공식 멘토링 프로그램의 개발과 추진에 필요한 보고 업무.

다섯째, 혁신적 학습 추진력: 현장중심학습, 멘토링, 역할연기, 시뮬레이션, 그리고 사례학습의 조직 특성에 맞는 조합을 통한 혁신적 학습방법 도출이 되도록 보조 기능.

3. 학습자 역량 개발

가. 평생학습자의 개념

평생학습자(Lifelong Learner)는 조직 내 직무를 수행하면서 평생학습을 실행하는 조직원이다. 최고학습책임자와 평생학습관리자의 지침을 받되 스스로의 자율성에 기초하여 개인 학습자로서 자신의 평생학습을 책임지는 사람이다.

조직의 성과와 자신의 자아실현 간 상호연계가 이루어지도록 최고학습책임자의 기업 내 평생학습 전략과 추진방법에 자신의 학습을 연동시키되 자신의 평생학습활동을 객관적으로 평가 받는다.

나. 평생학습자의 역할

평생학습자의 역할은 다음 다섯 가지로 정리될 수 있다.

첫째, 자신 스스로의 학습과 프로그램개발을 조직(기업) 전략에 연동시키기: 최고학습책임자의 지침을 평생학습관리자를 통해서 받아 자신의 평생학습-프로그램개발-조직전략 간 연계에 필요한 실질적이고 관리적인 제반 업무 수행.

둘째, 평생학습관리자가 최고학습책임자의 업무 특수적 학습 전략 수립에 실질적인 보조가 되도록 학습자로서 실행 보조: 최고학습책임자가 조직원 개개인의 업무수월성 제고에 획기적인 학습실행 수행에 만전을 기하도록 필요한 행정 관리적 보조 기능을 학습관리자가 할 수 있도록 학습자로서 지원.

셋째, 학습과 프로그램개발의 영향력 측정 보조: 조직원들의 유지, 능력향상, 태도변화 등으로 조직의 이익이 증대되고 있음을 보여주는 영향력 증대현상을 현업중사자로서 실증적으로 보여주기 위한 보조역할.

넷째, 리더십 프로그램 개발과 추진 지원 업무: 조직원들의 인구학적 변화에 연동된 공식적 리더십프로그램 개발과 비공식 멘토링 프로그램의 개발과 추진에 있어서 평생학습 관리자가 최고학습책임자를 지원하도록 관리자가 원하는 업무지원.

다섯째, 혁신적 학습 추진: 현장중심학습, 멘토링, 역할연기, 시뮬레이션, 그리고 사례학습의 조직 특성에 맞는 조합을 통한 혁신적 학습방법이 최고학습책임자에 의해서 도출이 되면 이를 현업에서 실행.

제 3 장

기업 내 평생학습 역량 강화 프로그램 개발 방법과 절차¹⁹⁾

이 장에서는 2장의 각각의 요소들이 실제적인 예를 통해서 현장에 적용될 지침들이 제시된다.

[그림 II-3]는 기업평생학습과정 순환도이다. 학습준비도 단계부터 평가단계까지의 구성요소들 간 순환적 과정구조(circular relationship structure)를 보여주고 있다.

기업평생학습과정의 순환도는 총체적 시스템 구조 맥락에서 각 구성요소들 간의 순환적 체계를 보여주고 있다. 시스템 상의 순환도가 강조될수록 초기 단계에서의 학습준비도와 요구분석 그리고 이들의 결과에 기초한 학습목표설정이 매우 중요하다. 초기단계에서의 요소들 간 상호체크가 잘 이루어지면 그만큼 학습목표설정이 잘 이루어질 것이며 그 결과 시스템 상 순환에 따른 상호점검의 시간과 작업량도 줄어드는 효과가 발생하기 때문이다.

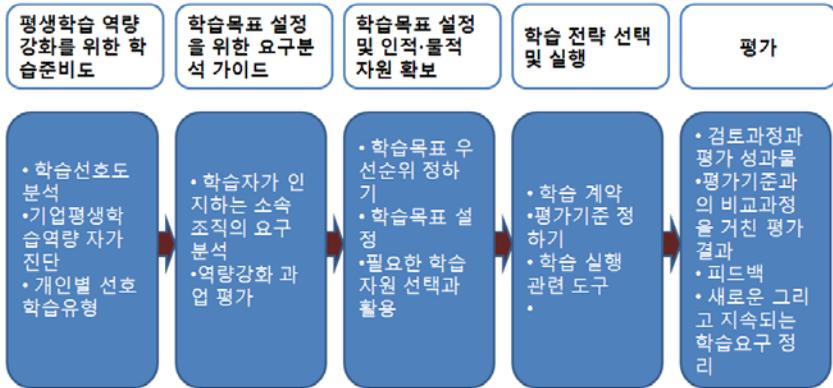
예컨대, 조직과 과업 평가항목, 즉, 기업평생학습자가 학습하기를 바라는 조직의 요구가 무엇인지를 묻는다면 학습자의 직속상사는 대부분 학습자가 전반적인 관련 제품 시장에 대한 정보를 파악하는 데 필요한 학습을 하기를 원하거나 유통구조의 파악을 통한 원가 절감 능력의 제고를 바랄 것이다. 반면, 학습자 자신들은 과업차원의 질문인 ‘학습자 자신들이 갖는 학습요구가 무엇인가’

19) 이 장은 우리나라 기업 중 특히 중소기업 사원들의 기업평생학습 관리 가이드 구축에 구체적으로 적용시킬 수 있도록 그 절차와 내용을 제시하는 방식으로 기술되어 있다.

라는 질문을 받으면 대부분 자신의 일상적인 직무에서 매일 부딪치는 현장실무능력 학습으로 답할 것이다.

기업 내 평생학습역량 강화 프로그램 숙지를 통해서 기업평생학습자들은 자신이 소속한 조직의 동료와 상사들의 자신에게 바라는 기업평생학습요구와 자신의 학습요구 간 끊임없는 조율 능력을 키우는 것이 자신의 기업 내 평생학습역량 강화의 지름길임을 체감하게 될 것이다.

[그림 III-1] 기업 내 평생학습 역량 강화 프로그램 개발 방법과 절차



제1절 평생학습 역량 강화를 위한 학습준비도 진단 가이드

1. 학습선호도 분석

학습 선호도 분석(Learning Preferences)은 다음 항에서 논의될 학습역량 자가진단과 더불어 학습목표 설정의 구성요소이다. 학습선호도는 독립성(independence)/비독립성(dependence), 자기주도성(self-directedness) / 타인 주도성(other-directedness) 요소로 구성된다. 네 가지 학습선호도 유형은 SI, SD, OI, OD로 매칭할 수 있다. <표 III-1>은 기업내 사원들의 평생학습 선호

도 파악을 위한 질문들이다. 평생학습자인 기업내 사원들은 개인별로 1에서 10까지의 항목 각각을 1~5등급 중 하나에 ✓표 한다. 예컨대 질문1, ‘나는 무엇을 배우고자 할 때 나와 함께 활동하거나 나를 도와줄 수 있는 사람을 찾기보다 스스로 하고자한다’ 항목에 대해서 ‘매우 그렇다’의 학습 선호도이면 5에 ✓표를 한다.

<표 III-1> 기업내 평생학습 역량 개발을 위한 사원들의 학습선호도 파악
질문표20)

문 항		1	2	3	4	5
독립성/ 비독립성	1. 우리 회사 임직원들은 무엇을 배우고자 할 때 함께 활동하거나 도와줄 수 있는 사람을 찾기보다 스스로 하고자 한다.					
	2. 다른 사람들과 일을 하더라도 상호 협력하여 정보를 수집하고 같이 연구하고 공동으로 문제를 해결하기보다, 스스로 혼자서 일을 처리하는 것을 좋아한다.					
	3. 업무를 할 때 누군가가 본인을 감시하거나 지시하지 않더라도 각자는 목표달성을 위해 해야 할 일을 스스로 한다.					
	4. 각자는 주어진 프로젝트를 하고자 할 때, 다른 사람의 의견을 듣기보다는 스스로의 방식으로 하려고 한다.					
자기주 도성/ 타인주 도성	5. 모든 임직원들은 내가 누구이며, 어떤 위치에 있으며, 스스로 해야 할 일이 무엇인지에 대해서 항상 생각한다.					
	6. 개개인들은 일상생활에서 정기적으로 본인의 삶의 목표를 점검해보고 목표를 다시 설정한다.					
	7. 각자는 자신에게 주어진 일을 시작할 때에 이를 어떻게 실행할 것인지에 대해서 생각해보고 계획을 하고 이에 따라서 실천한다.					
	8. 업무 중에 문제 상황에 부딪힐 때 각자는 새로운 지식이나 기술을 배울 필요성을 항상 느낀다.					
	9. 업무를 할 때 누군가의 지시에 의해 일을 하기보다는 스스로 일을 찾아서 하는 편이다.					

20) 5-매우그렇다, 4-그렇다, 3-그저그렇다, 2-그렇지 않다, 1-매우 그렇지 않다는 의미한다.

출처: 이정택(2005). 『자기주도 평생학습관리 연구』, 한국직업능력개발원.

2. 기업평생학습역량 자가진단

기업평생학습역량을 자가진단하기 위한 질문들은 지식, 이해, 태도, 기술의 네 가지 영역으로 구별되어 구성되어 있다. 작성요령은 전항과 동일하다. 비교란은 각 영역별로 합산하여 평균을 내는 데 참고가 될 만한 특별한 사항이 있으면 간단히 몇 자로 요점만 적되, 없으면 굳이 기재할 필요가 없다.

<표 III-2> 기업평생학습역량 자가진단표²¹⁾

문 항		1	2	3	4	5
지 식	1. 각자는 본인이 수행하는 업무에 대한 경쟁사의 전략이 무엇인지 알고 있다.					
	2. 각자는 소속된 분야에 관한 전문적인 지식을 가지고 있다,					
	3. 문제가 발생했을 때, 문제해결에 도움을 줄 인적·물적 자원에 대한 정보나 지식을 갖고 있다.					
	4. 각자가 근무하고 있는 회사의 비전을 알고, 이를 각자의 업무와 관련시켜 이해하고 있다.					
	5. 각자는 스스로 수행하는 업무의 시장 동향을 파악하고 있다.					
이 해	6. 모든 임직원들은 회사 전반의 업무와 각 부서간의 업무관련성에 대해서 이해하고 있다.					
	7. 각자는 업무와 관련하여 항상 웹이나 책을 통해서 자료를 수집하고 업무를 이해하고 있다.					
	8. 각자는 본인이 소속된 부서와 관련된 정보기술에 대해서 이해하고 있다.					
	9. 각자는 본인이 수행하는 업무와 관련한 가장 최적의 전략을 파악하는 능력을 가지고 있다.					
	10. 각자는 자신의 업무의 최고 의사결정자의 전략, 관리스타일, 취향에 대해서 이해하고 있다.					
	11. 각자는 각자가 수행하는 업무에 대한 회사의 평가시스템을 이해하고 있다.					

<표 계속>

21) 학습선호도의 5점 척도가 <표 IV-1>과 똑같이 적용된다.

출처: 이정택(2005). 『자기주도 평생학습관리 연구』, 한국직업능력개발원.

기술	12. 업무 수행 중 문제가 발생했을 때, 모든 임직원들은 원인 규명에 필요한 시스템적 사고능력과 실행가능한 해결방안 모색 능력과 기술을 가지고 있다. (예: 의사소통능력, 상황판단력, 표현진달력, 교섭능력 등)				
	13. 각자가 소속된 분야에 적용할 수 있는 아이디어를 가지고 있다면 각자는 이를 즉시 현업에 활용하는 데 필요한 기술을 습득하고 있다.				
	14. 각자는 스스로 수행하는 업무에 필요한 정책판단과 결정을 할 때 신속하고 정확하게 의사결정을 할 수 있다.				
	15. 각자는 스스로 수행하는 업무에 필요한 외국어 능력을 갖추고 있다.				
	16. 모든 임직원들은 스스로 수행하는 업무와 관련된 정보를 데이터베이스화 할 수 있는 기술을 가지고 있다.				
	17. 각자는 각자가 수행하는 업무와 관련된 시장조사를 할 수 있는 능력을 가지고 있다. (예: 시장에 대한 정보수집능력, 시장조사를 위해 연락할 정보원이나 장소에 대한 정보력 등)				
	태도	18. 모든 임직원들은 업무능력을 키우기 위해 '무엇을 배울 것인가'를 결정하는 기업 내의 모든 결정과정에 참여하는 것을 좋아한다.			
19. 업무능력을 제고시키기 위해 어려운 과제라 하더라도 각자는 본인 스스로 일단 관심을 가진 과제이면 중단하지 않고 끝까지 진행하려고 노력한다.					
20. 본인의 업무와 관련된 일이라면 본인만이 해결할 수 있다는 주인의식과 책임의식을 가지고 있다.					
21. 각자는 자신만의 배우고 싶은 분야가 있으며, 하루에 한 시간 이상은 그것을 배우는 데 투자한다.					
22. 업무에 대한 책임감을 바탕으로 조직 내·외부의 고객에게 적극적으로 협조한다.					
23. 내가 속한 분야에서 내가 최고라는 비전과 의식으로 관련된 업무를 수행하는 태도를 가지고 있다.					
24. 최선의 성과에 도달하기 위해서 필요한 엄격한 자기관리와 열정적 자세, 실천적 태도를 갖고 있다.					
25. 모두가 타 부서와 협조적으로 일을 하고 있다.					

가. 사원의 기업평생학습 준비도 작성²²⁾

사원들의 학습선호도 파악 질문표 <표 III-1>와 평생학습 역량 자가진단표 <표 III-2>가 작성된 후, 2장 2절에서 제시된 공식1, 즉 기업평생학습 준비도 (SDLRS)가 작성되어야 한다. 이 과정들을 다시 요점정리하면 이렇다.

학습 선호도 질문지는 독립성/비독립성 항목들과 자기주도성/타인주도성 항목들로 구분되어 구성되어 있다. 두 영역은 각각 따로 평균을 구한다. 각 영역 (독립성/비독립성, 자기주도성/타인주도성)별로 체크한 점수는 합산하여 항목 수로 나누어 평균을 구한다. 구해진 평균은 1점에서 5점 사이 어느 지점에 위치한다. 평균이 2.5점을 기준으로 2.5점 이상일 때 학습자는 독립적/자기주도적 특성을 가진다. 2.5점 미만일 때 학습자는 비독립적/타인주도적 특성을 가진다. 이렇게 해서 얻어진 두 영역의 점수를 조합하면 SI, SD, OI, OD 등 네 유형 중 한 유형에 모든 자기주도 평생학습자들의 개인별 학습선호도는 속하게 된다.

예를 들어 독립성/비독립성 영역의 점수가 1.3점이고, 자기주도성/타인주도성 영역이 3.4점이라면 이 학습자는 SD유형이다. 그리고 학습자는 <표 III-3>에서 SD유형을 택한다.

학습 역량의 네 구성요소인 지식, 이해, 기술, 태도 영역도 학습선호도와 마찬가지로 각 영역의 평균을 구한다. 각 영역 중 가장 좋은 점수를 받은 영역은 4점, 그 다음은 3점, 2점, 1점 순으로 순위를 매긴다.

그런 다음, SD 칸에 학습역량에서 매겨진 지식 1점, 이해 3점, 태도 4점, 기술 2점의 순위를 기입한다.

22) 학습 선호도와 역량분석이 이루어진 이후에는 이 자료들을 어떻게 구체적인 학습 목표를 설정하는데 사용될 것인지를 분석하는 과정이 필요하다. 이 절에서는 이를 어떻게 사용할 것인지를 다루고자 한다.

<표 III-3> 학습 선호도와 역량의 조합 표

역량 \ 학습선호도	SI	SD	OI	OD
지식		1		
이해		3		
태도		4		
기술		2		

<표 III-3>을 통해서 학습자는 자신이 스스로 학습을 주도하지만, 타인의 도움을 받는 것을 선호하고 타인의 도움이 필요한 유형이며, 지식 분야가 네 영역 중 가장 취약하다는 사실을 자가진단으로 알 수 있게 된다.

지금까지의 과정은 기업평생학습준비도를 진단하기 위한 절차의 과정이다. 즉 학습목표를 설정하는 과정을 위한 준비단계인 것이다. 지금까지의 과정의 목표는 학습자가 기업평생학습에 대해서 어떠한 자세를 가지고 있는지를 스스로 확인해 본 단계이다.

학습선호도와 학습역량 자가진단은 학습을 하는 전 과정에서 지속적으로 다시 점검되어야 한다. 기업평생학습을 하는 동안 반복적으로 학습선호도와 학습역량 자가진단을 함으로써, 학습자는 기업평생학습을 통해 스스로 어떻게 변화해 가는지에 대한 단서를 얻을 수 있다.²³⁾

<표 III-4> 학습준비도 측정 가이드

❖ 학습준비도 측정 가이드
① 학습선호도의 독립성/비독립성, 자기주도성/타인주도성 질문들을 읽고 자신에게 해당되는 점수에 체크를 한다.
② 독립성/비독립성, 자기주도성/타인주도성 각 영역의 점수를 합산하여 항목수로 나누어 각 영역의 평균을 구한다.

23) 학습과정에서 지속적으로 이루어지는 학습선호도와 학습역량진단 결과는 포트폴리오에 포함되어 학습자의 발달과정을 평가하는데 사용된다.

출처: 이정택(2005). 『자기주도 평생학습관리 연구』, 한국직업능력개발원.

- ③ 학습역량 자가진단표의 각 항목들에 대해서 학습선호도와 같은 방법으로 해당하는 점수에 체크를 한다.
- ④ 지식, 이해, 태도, 기술의 각 항목별로 평균을 구한다.
- ⑤ 학습선호도에서 나는 SI, SD, OI, OD 집단 중 어디에 속하는지를 찾는다. 내가 속하는 학습선호의 양식을 <표 III-3>에서 찾는다.
- ⑥ 학습역량의 각 영역 별 평균에 등위를 매긴다.(가장 높은 점수를 얻은 영역을 4, 그 다음이 3, 2, 1 순으로 등위를 매긴다.)
- ⑦ 순위를 SI, SD, OI, OD 중 유형화된 학습선호도 란에 기입한다.

[그림 III-2]는 <표 III-4>를 간단명료하게 도식화한 그림이다.

[그림 III-2] 기업내 사원들의 평생학습준비도 도출과정



3. 개인별 선호 학습유형

이제 평생학습 목표 설정 단계로 넘어가기 전에 개인별로 선호하는 학습유형(Learner's Preferred Learning Style)²⁴⁾을 선택하는 과정을 밝기로 한다.

<표 III-5> 각 질문을 보고 자신에게 가장 잘 맞는 답을 찾아 질문 옆 칸에 적는다. 각 답의 옆 칸에는 해당하는 학습유형이 제시되어 있으므로 이를 참고한다. 본 질문에 답을 하는 과정에서 학습자는 어떠한 학습양식이 자신에게 가장 효과적인 학습유형이라는 것을 알게 된다.

24) 학습유형은 청각적-분석적, 청각적-전체적, 시각적-분석적, 시각적-전체적, 촉각적-분석적, 촉각적-전체적, 운동신경적 유형으로 구성된다. (김은정(2000). 「학습양식의 유형 및 구성요소와 교육과정과의 관계에 대한 연구」 참고.)

자신에게 효과적인 학습유형은 학습목표를 설정하고, 학습자원을 선택할 때 참고자료로 활용한다.

<표 III-5> 개인별 선호하는 학습유형²⁵⁾

개인별 선호하는 학습유형(세부학습유형)을 각 번호에 하나씩 ✓하시오	
1. 수업에 참여할 때 우리 회사 임직원들은	
① 강사의 강의를 들을 때 가장 집중이 잘 된다(청각적 유형)-----	()
② 수업에의 참여를 통해서 가장 많이 배운다(운동신경적 유형)-----	()
③ 시각적인 자료를 통해서 가장 많이 배운다(시각적 유형)-----	()
2. 무엇인가를 기억해야 할 때 우리 회사 임직원들은	
① 다른 사람에게 이야기를 들었을 때 가장 기억을 잘 한다(청각적 유형)-----	()
② 문서나 인쇄매체를 통해서 접했을 때 가장 기억을 잘 한다(시각적 유형)-----	()
③ 직접 경험을 해야만 가장 기억을 잘 한다(운동신경적 유형)-----	()
3. 학습을 할 때 우리 회사 임직원들에게 가장 효율적인 방법은	
① 귀로 들었을 때 가장 기억이 잘 된다(청각적 유형)-----	()
② 글로 표현된 것보다 사진이나 TV로 본 것이 더 잘 기억에 남는다(시·청각적 유형)-----	()
③ 글로 표현된 것으로 학습할 때 더 효율적이다(시각적 유형)-----	()
4. 학습을 할 때 임직원들에게 가장 효율적인 시간대는	
① 이른 아침에 한 학습내용이 가장 기억에 잘 남는다.-----	()
② 오후에 학습할 때 가장 효율적이다.-----	()
③ 저녁에 머리가 맑아져서 제일 효율적이다.-----	()
5. 임직원들을 잘 표현하는 형용사는	
① 추상적인(전체적 유형)-----	()
② 관찰하는(분석적 유형)-----	()
③ 구체적인(분석적 유형)-----	()
④ 활동적인(전체적 유형)-----	()
6. 어떤 일을 할 때 임직원이 가장 중점을 두는 부분은?	
① 내가 직접 겪어보는 일(운동신경적 유형)-----	()
② 유사한 사례들을 찾아 정리하는 일(시각적 유형)-----	()
③ 관련 이론들을 분석하고 정리하는 일(분석적 유형)-----	()
④ 내가 찾아낸 논리나 원리를 적용해 보는 일(전체적 유형)-----	()

<표 계속>

25) 김은정(2000), 강성룡(2004) 참고하여 재구성.

7. 은행에서 본인 차폐를 기다리는 시간 동안에 월간지를 집어 든 임직원들은?

- ① 그림 위주로 재빨리 페이지를 넘겨가며 훑어본다(전체적 유형)----- ()
- ② 일단 제목과 더불어 몇 줄을 읽어보고 계속 읽을지를 판단한다(분석적 유형)()
- ③ 처음부터 순서대로 읽어 나간다(분석적 유형)----- ()
- ④ 실용적인 내용의 기사를 찾아 읽는다(전체적 유형)----- ()

8. 일이 잘 풀리지 않을 때 임직원들은?

- ① 느낌이나 마음이 끌리는 방향으로 일을 진행한다(전체적 유형)----- ()
- ② 일단 일을 멈추고 상황을 예의 주시한다(분석적 유형)----- ()
- ③ 무엇 때문에 그런지 그 이유를 찾는다(분석적 유형)----- ()
- ④ 일단 머리에 떠오르는 해결책을 시도해본다(전체적 유형)----- ()

√ 시행 상 주의해야 할 점

1. 업무를 담당하는 부서 직원이 응답을 해야 한다. 총괄부서 직원이 대신 응답하면 응답내용이 달라질 수 있다.

2. 다섯 명의 응답자는 대기업 종사자였으므로 중소기업의 해당 직무 부서원이 응답하는 경우에는 응답이 달라질 수 있다.

학습자의 학습유형은 청각적, 시각적, 운동 신경적 유형과 전체적, 분석적 유형으로 나뉜다. 청각적 유형은 청각적, 시각적 유형은 온라인, 오프라인 강좌를 통해서 쉽게 학습할 수 있다. 그러나 운동 신경적 유형은 강좌를 통해서 지속적으로 학습받기보다는 강좌를 실제로 실행해보고 이를 통해서 학습 효과를 최대한으로 높일 수 있도록 노력하는 것이 좋다.

전체적 유형은 학습 내용을 순차적으로 학습하는 방법이 효과적이며, 분석적 유형은 자신의 학습 내용에 필요한 학습 도구를 선택하여 학습하는 것이 효과적이다. 이와 같은 학습 유형을 개인은 위 질문지를 통해 점검하고, 이를 자신의 학습에 적용시켜 학습 효과를 극대화시키는 것이 좋다.

가. 종합

학습선호도 SI, SD, OI, OD 유형 중 자기주도성 원리에 가장 충실한 유형이

SI 유형이다. SI유형은 학습요구분석 단계에서부터 평가단계 까지 전 단계를 스스로 설정·진단·실행·평가한다.

SD유형은 평생학습요구 분석과 학습전략 설정은 자기 스스로 주도적으로 하지만, 실제 학습과정에서는 타인의 조력을 받는 유형이다. 분석과 설정은 스스로 하나, 실행은 타인의 조력을 받는 학습자들은 주로 이론에는 밝으나 실천에는 약한 부류에 속한 유형일 수 있다.

OI유형은 SD유형과 정반대다. 학습요구, 전략수립은 타인의 조력을 많이 필요로 하나 실제학습은 스스로 하는 유형으로, 학습효과 제고를 위해 OI형 학습자는 전통적 교수학습체제 훈련을, SD형 학습자는 학습실행공동체 (CoP)를 통한 상호학습 훈련을 받을 것이 요구된다.

<표 III-2> 「평생학습역량 자가진단표」를 통해서 기업내 학습자는 자신의 학습역량을 자가진단 받는다. 이 과정에서 학습자는 자신의 가장 취약한 역량을 확인할 수 있다. 예컨대, <표 III-2> 작성 결과, 학습자가 지식과 기술이 1과 2로 나타났고, 반면에 태도와 이해는 3과 4로 나타났다면, 학습자는 태도와 이해분야보다는 지식과 기술 분야 관련 자기주도 평생학습목표를 설정해야 할 것이다.

개인별 선호학습유형은 학습자가 어떤 학습방법으로 학습할 때 가장 효과적일 것인가를 자가 점검하는 표이다. <표 III-5>의 질문에 답한 후, 학습자는 자신이 ✓한 유형이 3장에서 제시한 다섯 가지 유형 중 어떤 학습유형인지를 확인한다. 자신이 ✓한 유형이 청각적-분석적 유형이라 가정해 보자. 2장 <표 II-4>에서 암시하듯이, 학습 전략을 계획하고 학습 자원을 선택할 때 단계별 학습과정을 진행하라는 뜻이다. 예를 들어 자신이 택한 물질 자원이 “과워포인트 동영상 강좌” 1-4 중 강좌 1이었다면 강좌2로 넘어가기 전에 강좌1을 전부 학습한 다음, 다음 단계인 강좌 2로 넘어가야지, 강좌 1-4 전체를 한꺼번에 놓고 그 중에서 선택적으로 학습하는 방법을 택하지 말라는 뜻이고 그래야만 효과적임을 제시하고 있다. 학습전략을 짤 때도 자신의 이와 같은 학습유형을 고려하여 학습계약을 맺는 것이 효과적이다.

제2절 학습목표 설정을 위한 요구분석 가이드

1. 학습자가 인지하는 소속조직의 요구분석

학습자가 소속한 조직의 요구분석(Self-Learner's Perceived Organizational Need Assessment)은 학습자가 자신들에게 주어진 일을 하면서 조직이 그들에게 원하는 지식이나 기술, 이해, 태도들이 어떠한 것들인지를 파악하는 과정이다. 학습자의 학습요구(learner's need)와 조직의 요구(organizational need assessment)는 다르게 나타나는 것이 상례다.²⁶⁾ 기업내 사원들이 자신의 평생 학습 목표 설정을 위해 자신들이 소속한 기업의 학습요구를 파악하여 반영시키는 이 단계는 평생학습을 매개로 개인과 조직을 연계시키는 매우 중요한 과정이다. <표 III-6>은 소속조직의 학습자 평생학습 요구를 학습자의 직속상사를 통해 알아보는 질문지이다. 답변 칸에 보기를 예시하였다. 분석의 편의를 위해 10자 이내의 핵심 단어만을 쓸 것을 요구한다.

<표 III-6> 학습목표 설정을 위한 조직의 요구평가 질문

문항	다음 중 하나만 √하세요.
1. 직속 상사는 부하가 갖추어야 한다고 보는 직무태도는 무엇인가?	① 성실성 ② 책무성 ③ 자발적 업무수행 ④ 팀워크
2. 직장상사는 부하가 유능한 인재가 되기 위해서 어떤 지식을 학습해야 한다고 보는가?	① 기술관련 지식 ② 업무체계관련 지식 ③ 국내·외 트렌드 ④ 새로운 시장 정보
3. 상사는 기업내 평생학습자로서 부하가 특히 어떤 태도를 가져야 한다고 보는가?	① 자기주도학습 ② 동료간 학습공동체 구축 ③ 상사의 지시를 충실히 함 ④ 지속적인 문제해결 탐구

* 답변은 10자 이내로 간략하게 작성하시오.

출처: 이정택(2005). 『자기주도 평생학습관리 연구』, 한국직업능력개발원.

26) 5개 기업 전문가들을 통한 질문지 답변에서도 나타나 있듯이 조직은 학습자가 실무 전반에 대해 빨리 습득하여 회사의 이익을 창출하기를 바라는 반면, 학습자는 해당 실무와 실질적으로 관련된 학습을 하기를 바란다는 차이가 있다.

2. 역량강화 과업 평가(Job or Task Assessment)

소속조직의 요구분석이 끝나면 과업 평가를 한다. 학습자들의 현재 수행하고 있는 과업(직무)에 대한 부족한 점과 잘 하고 있는 점들을 스스로 평가하는 과정이다. 이 과업평가 과정은 학습자의 평소 업무수행 상 장·단점과 평생학습 요구를 연계시키는 데 그 목적이 있다.

과업 평가가 잘 될수록, 이 상호연계는 구체화된다. 질문지는 과업을 진행하면서 느끼는 문제점들과 새로이 학습해야 할 필요성을 느끼는 점들, 그리고 학습자 자신에게 부족하다고 생각하는 점들을 구체화시킬 수 있는 질문들로 항목들이 구성되고, 항목들에 대한 응답은 학습목표 설정과 달성의 구체적 방향타 기능을 한다.

과업평가 질문지는 <표 III-7>과 <표 III-8> 등 두 가지 질문지로 구분하여 구성하였다. <표 III-7>은 업무 전반에 관한 일반적 질문들을, <표 III-8>은 지식, 이해, 기술, 태도에 있어서 세부적인 질문들을 질문표들이다.

<표 III-7> 학습목표 설정을 위한 직무과업 일반 내용 답변예시

문 항	다음 중 하나만 √하세요.
1. 실무를 하면서 배운 지식과 기술은 무엇인가?	① 업무 관련 지식/기술 ② 전략 관련 지식/기술 ③ 정보 관련 지식/기술
2. 각자 본인이 부족하다고 느낀 지식, 기술은 무엇인가?	① 업무 관련 지식 ② 전략에 대한 지식 ③ 전략에 대한 정보
3. 일 또는 학습을 하는 데 있어 각자 본인의 가장 큰 장점은 무엇인가?	① 이해력이 뛰어난 ② 열린 사고를 함 ③ 학습에 필요한 인적자원과 관련된 대인 관계 능력이 뛰어난
4. 습득한 학습이 수행하는 업무의 어떤 면에 주로 활용되었다고 보는가?	① 기술적 측면 ② 업무추진 전략 측면 ③ 업무체계 흐름의 원활화 측면 ④ 업무 평가 능력 제고

출처: 이정택(2005). 『자기주도 평생학습관리 연구』, 한국직업능력개발원.

<표 III-7>의 과업 평가는 학습자가 느끼는 일반적 학습요구를 밝히는 과정이므로, 학습목표를 구체적으로 설정하는 데 도움을 주기에는 한계가 있다. 이 한계를 보충하기 위해 <표 III-8>을 추가로 구성하였다.²⁷⁾ 즉 직무를 위해 필요한 과업들을 지식, 이해, 기술, 태도 영역에서 세분화하여 이를 수행하는 능력을 가지고 있는지를 ‘예’, ‘아니오’로 묻고, 해당질문을 학습목표로 설정할 경우 참고자원을 인적·물적 자원으로 나누어 간단히 적도록 하였다.

11개의 질문에 대한 응답 중, ‘아니오’라고 답한 번호를 별도로 묶어 <표 III-7>과 대비시킨다. 즉 ‘아니오’라고 답한 항목들과 <표 III-7>의 답변들 중 공통점이 제일 많은 응답을 학습목표 설정시 우선순위에 들어갈 항목으로 염두에 둔다. 설정된 질문항목을 학습하는데 도움을 주는 인적·물적 자원 예시들을 참고하여 학습목표 설정에 구체적인 예시를 제시한다.²⁸⁾

<표 III-8> 직무과업 세부내용

직무과업 세부내용		yes	no
1	각자 본인은 업무에 사용되는 전문용어를 이해하고 있다.		
2	각자 본인은 조직의 관리자와 명확한 의사소통을 할 수 있는 언어능력을 가지고 있다.		
3	각자 본인은 자신의 업무를 수행하기에 적절한 외국어구사능력을 갖추고 있다.		
4	각자 본인은 사칙연산, 논리연산, 통계, 확률 등의 기본적인 수리능력을 가지고 있다.		
6	종합적인 판단력과 책임감, 문제인식능력, 대안선택과 적용능력 등 문제해결 능력을 가지고 있다.		
7	자원확인능력, 자원조직능력, 자원계획 능력을 가지고 있으며, 이를 통해서 자원을 일정한 곳에 적절하게 할당할 수 있는 능력이 있다.		
8	시장동향과 시장에 관한 정보수집을 지속적이고 효율적으로 할 수 있는 능력과 정보분석 능력 및 정보활용 능력을 가지고 있다.		

<표 계속>

27) <표 III-8>은 5개 기업 현장전문가들에게 의뢰한 질문서에 응답한 답변 중 지적 사항인, ‘과업 평가를 통해서도 학습목표가 추상적일 수밖에 없음’을 보충하기 위해 추가 구성된 부분이다. (출처: 이정택(2005). 『자기주도 평생학습관리 연구』, 한국직업능력개발원.)

28) 인적·물적 자원을 기입할 때, 학습자는 될 수 있는 한 모든 자원을 다 기입하도록 한다. 학습계약시 설정되는 인적·물적 자원은 조직 내·외부에서 찾을 수 있는 한정된 자원들에서만 찾을 수 있기 때문에 가능한 많은 자원을 기입한 후 그 중에서 선택할 수 있도록 한다.

9	업무와 관련된 정보시스템에 관련된 기술에 대해서 이해하고 있으며, 이를 실제 현업에 적용하고 있다.		
10	조직의 일반적인 업무에 대한 지식을 가지고 있으며, 내가 속한 조직을 이해하고 있다.		

√ 시행 상 주의해야 할 점

1. “소속 조직의 요구분석 = 직속상사의 요구분석”라는 전제 하에 직속상급자의 의중을 학습자 본인이 추정하여 요구분석을 하였으므로 이 과정에서 직속상사의 의중을 동료들과 검토과정을 거칠 필요가 있다.
2. 직무과업 평가에 있어서도 보다 많은 동료들의 의견 수렴이 필요하다.

제3절 학습목표 설정 및 인적·물적 자원 확보

1. 학습목표 우선순위 정하기

지금까지의 학습준비도 측정단계와 요구분석 단계를 거쳐 우리는 학습목표 설정 단계에 이르렀다. 과업평가 질문지와 직무과업 세부내용 질문지를 거치면서 우리는 최종적으로 한 개 혹은 두 개 이상의 학습목표 설정 후보군을 확정 짓게 된다. 구체적 평생학습 목표 후보군 설정 단계에서 하나의 학습목표를 설정할 수 있고, 몇 개의 목표를 설정할 수도 있다. 만약 하나의 목표만을 설정하였다면 이 목표를 확정짓는 단계가 필요할 것이고, 두 개 이상의 목표를 설정하였다면 우선순위를 정하기 위한 기준을 논의해야 한다. 여기서는 우선순위정하기 기준을 논의하고, 우선순위를 정하여 학습목표 설정을 위한 점검 작업을 논의하기로 한다.

가. 학습목표 우선순위 정하기

- ① 처음 단계인 학습준비도 진단단계에서는 학습 선호도와 역량에 대한 자기진단을 통해서 선호하는 학습유형이 도출되는 데 이 결과는 구체적 학습목표 설정에 유익한 참고로 활용되어야 한다. 학습준비도 진단은 학습자 자신이 얼마나 평생학습을 하고 싶은지, 그리고 능력은 얼마나 되는지를 알아보는 단계이다. 학습목표설정 단계에서 다음에 제시할 조직평가와 과업평가 결과를 해석하고 점검하기 위한 정보로 활용도를 높여야 한다.
- ② 두 번째 항목인 조직평가와 과업평가에서 나온 결과들은 학습목표설정과 직접적인 연관을 가진다. 본 연구의 목표 집단인 기업 내 학습자들은 조직원의 한 사람으로 과업을 수행하면서 부족하거나 자기발전을 위해 필요하다고 느낄 때 학습 요구를 가지므로 이 부문이 평생학습목표설정 우선순위가 된다. 과업평가는 대부분 단답식으로 대답하도록 하였으므로 몇 개의 핵심용어로 응답된 자료에 기초하여 평생학습자는 포괄적인 학습목표를 설정해야 한다. 예를 들어서 앞의 질문지 <표 III-7>에 답을 하려면 기업 내 평생학습 역량 개발 담당자는 업무와 관련된 전략 습득 능력이 가장 필요하다고 응답하였다고 가정하자, 그렇다면 업무와 관련된 전략 습득 능력제고가 포괄적인 학습목표가 되는 것이다. 이 학습목표를 구체화하고, 구체화를 위한 작업수행에 참고할 인적·물적 자원을 효과적으로 찾기 위한 방안이 개념지도를 통해서 도출된다.
- ③ 개념지도는 구체적이지 않은 학습목표를 구체적인 실행 학습목표로 만드는 데 유용한 방법이다. 다음 절의 개념지도 활용에 관한 논의에서처럼 업무와 관련된 새로운 전략 습득이 학습목표라고 한다면, 이 포괄적인 학습목표의 구체적인 학습목표는 ‘업무에 대한 전반적인 지식 습득하기’, ‘업무의 새로운 전략을 습득하기 위한 기술 습득하기’, ‘업무의 새로운 전략을 습득하기 위한 문헌분석하기’ 등이 될 것이다.

2. 학습목표 설정

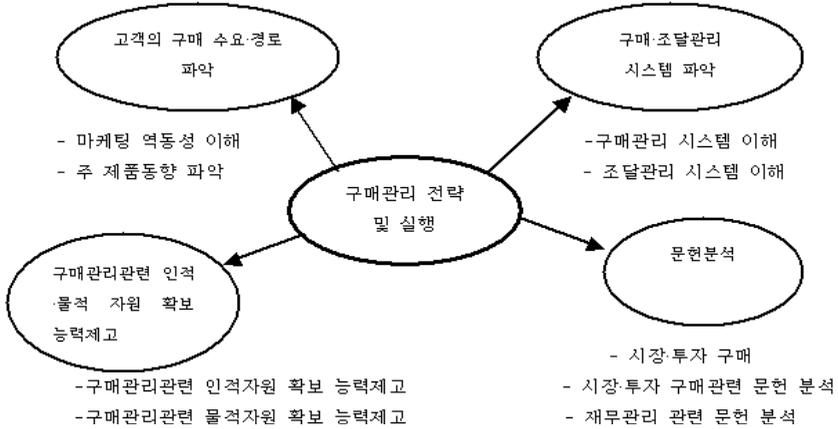
포괄적인 평생학습목표가 어떤 개념지도 활용과정을 거쳐 구체적인 학습목표로 변환되는지를 요약정리하면 다음과 같다.

- ① 위에서 평생학습 목표 설정을 위해 학습준비도 측정, 개인별 선호 학습유형과의 상호 체크, 소속조직의 요구분석 그리고 과업평가 과정을 거쳤다. 이 네 과정을 거쳐 평생학습 목표 설정이 추상화된다. 이제 이렇게 추상화된 평생학습 목표는 개념지도를 활용하여 구체적인 학습목표로 탄생하게 된다.
- ② 이 확장된 학습목표의 아래쪽에는 학습목표를 실현시킬 수 있는 구체적인 학습방안 또는 학습목표들을 달성시키기 위해서 필요한 요소들이 나열된다.
- ③ 개념지도는 특히 인적·물적 자원들과 연결시켜서 학습목표를 이해할 수 있게 도와준다는 점에서 평생학습의 다음 단계로의 확장을 도와주는 방법이라고 할 수 있다.

본 연구에서 제 3장의 제3절과 제4절의 예시 표들은 독자의 이해를 돕고자 기업 내 구매관리 업무를 예를 들어 설명할 것이다. [그림 III-3]은 우리나라 기업내 구매관리 업무에 종사하고 있는 사원들의 평생학습 목표 설정에 있어서 추상화 단계에서 구체화 단계로 변환시키는 과정을 보여주는 개념지도다. 개념지도는 이 과정의 제시에 있어서 구매관리 전략과 실행의 체계적 연계를 가시화하여 보여주고 있다.

이렇게 하여 설정이 구체화된 평생학습목표는 점검 작업을 거친다. <표 III-9>는 설정된 학습목표가 과연 적절한 지를 평가하기 위한 점검표이다. 아래의 점검표에 대한 응답이 모두 ‘예’라고 답이 나온 경우 학습목표 설정이 잘 되었다고 볼 수 있으나, 그렇지 않은 경우 설정된 학습목표는 또다시 점검되어야 한다.

[그림 III-3] 구매관리에 초점을 맞춘 기업평생학습목표 설정의 구체화에 적용된 개념지도



출처: 이정택(2005). 『자기주도 평생학습관리 연구』, 한국직업능력개발원.

<표 III-9> 학습목표의 적절성을 평가하기 위한 점검표

문항	Yes	No
1. 자기주도 학습자가 자신의 학습목표로 설정한 학습목표가 구체적 행위와 관련되어 있는가?		
2. 학습목표에 언급되어 있는 행위가 구체적이며, 관찰가능하며, 측정가능한가?		
3. 각 목표는 하나의 행위만을 지칭하고 있는가, 아니면 둘 이상을 지칭하고 있는가?		
4. 목표 진술이 모든 목표대상을 포함시키도록 구성되어 있는가?		
5. 목표가 명료하고 완전하게 진술되어 있는가?		
6. 목표는 단기간에서 장기간에 이르기까지 학습자가 배우고자 하는 것과 잘 어울리는 것인가?		
7. 그 학습목표는 내용에 적합한 것인가?		
8. 학습목표가 합리적으로 구성되어 있으며, 나에게 주어진 자원들로 해결될 수 있는 것들인가?		
9. 목표는 간단한 것에서 복잡한 것으로, 일반적인 것에서 세부적인 것으로 체계화되어 짜여져 있는가?		

출처: 이정택(2005). 『자기주도 평생학습관리 연구』, 한국직업능력개발원.

즉 위의 점검표에서 모든 항목에 ‘예’라는 답이 나오지 않는다면 학습목표를 수정하여야 한다. 수정방법은 위의 9개 항목에서 모두 ‘예’로 답이 나오도록 학습목표를 재작성하는 것이다. 9개 항목 중 ‘예’로 쉽게 답이 나오지 않거나, ‘아니오’로 답이 나올 가능성이 있는 항목들이 있는 경우에도 그 기준에 맞춰 학습목표를 재수정하여야 한다.

3. 필요한 학습자원 선택과 활용

인적·물적 자원의 종류와 활용방법에 대한 내용은 2장 2절에 자세하게 제시되어 있다. 학습자들은 3장에 제시된 자원들을 자신이 학습할 상황에 맞게 선택하거나 수정하여 사용할 필요가 있다.

이 장에서는 기업내 사원들이 평생학습을 하고자 할 때 어떤 학습자원들이 필요하며, 어떻게 사용될 수 있는지에 대해 살펴보고자 한다.

필요한 학습자원을 획득하는 과정은 우선 학습요구를 선택할 때 미리 고려되는 과정이다. 즉 학습 요구를 충족시키기 위한 자료를 이미 가지고 있는지를 확인해보는 과정과 학습요구의 상황에 맞게 그 자원을 수정할 수 있는지를 살펴보는 과정이다. 즉 기존의 자료가 있다면 기존의 자료를 활용하는 방안으로 학습목표를 수행할 수 있고, 새로운 자료가 요구된다면 정보 탐색부터 시작할 수 있도록 학습 목표를 다시 재검토하는 과정이 필요하다. 이와 같은 과정은 학습 목표를 설정하는 과정부터 고려되어야 한다.

자원의 확보 과정에는 다음과 같은 과정이 필요하다.

- ① 정해진 목표에 따라서 필요한 자원을 규명한다. 학습목표 수행을 위해서 필요로 하는 자원의 양이나 필요로 하는 시기, 형태를 결정한다.
- ② 이용가능한 자원의 출처를 밝히고 필요한 색인작업(indexation)을 한다. 이용 가능한 자료의 출처에 대해서 목록을 작성해보고, 각 자료의 구성, 장단점, 탐색기법 등을 표로 작성한다.
- ③ 학습을 위해서 핵심 키워드나, 개념, 주제 등을 목록화하여 이를 어떻게 자원과 연결시킬 것인지를 정리해 둔다.

구매관리 분야와 관련된 학습자원들의 예시다. 아래 표에서 제시된 예외에도 더 많은 가용자원들이 존재한다. 그리고 가용한 자원들을 더 풍부하게 만드는 역할은 정부, 중소기업, 그리고 연구개발기관의 몫이다.

<표 III-10> 학습자원의 종류

학습목표	분야	물적 자원의 종류(예시)
지식	업무전문성 관련 지식	LG경제연구원 www.lgeri.com 삼성경제연구원 www.seri.com 사내 규정집 현대경제 연구원 www.hri.co.kr 구매관련 전자자격증 취득과정 포스코 경영연구소 www.posri.re.kr 한국산업기술원 www.kiti.co.kr 한국개발연구원
	상황 판단 관련 지식	생각을 바꾸면 세상이 달라진다(이민규) www.ksa.or.kr 공병호 경영연구소 www.gong.co.kr
	인프라 구축 관련 지식	한국경제신문 www.ked.co.kr 매일경제신문
이해	구매관리 업무 이해 관련	한국 구매자재관리 협회 http://www.ikpma.org 구매관리 통신교육
태도	문제해결과 관련된 태도학습	성공하는 사람들의 7가지 습관(스티븐 코비) 21c 프로만이 살아남는다(21세기 행동과학 연구소) 아차 실수 101(피치가버 · 마크로퍼) www.kma.or.kr 한국생산성본부 한국능률협회 표준협회 외
	구매관리 관련 지식공유 조성 능력	새로운 경제학(김연석 외 매일경제신문사) 기업정보전쟁(윤은기) 지식혁명 보고서(매일경제신문)
	업무 동기부여 관련분야	업무상의 동기부여(제인 미스겔) 성공 커뮤니케이션과 동기부여(폴제롬)

<표 계속>

기술	정보화 교육	기초기술	EXCEL MS-WORD Windows
		응용 기술	홈페이지 제작 인터넷 활용기술 과워포인트 활용기술 정보시스템분석사 비주얼베이직 과워빌더 C 데이터 마이닝 프로그램
	직무 교육	전략적 구매와 관리 혁신	거래처리 시스템 의사결정지원시스템 경영전략과 정보시스템 한국매니지먼트시스템 한국생산성본부
		구매가격관리 실무과정	구매관리 통신교육
외국어 교육		웹 교육과정 off-line 교육과정	

✓ 시행 상 주의해야 할 점

1. 전략과 실행의 체계적 연계 구축을 위해 전략 부문의 인적·물적 자원과 실행 부문의 인적·물적 자원이 다를 수 있으므로 각 부문의 적정 자원 확보를 위한 별도의 자문을 구할 필요가 있다.
2. 학습 자원 확보를 보다 광범위하게 하기 위해서 분야별 전문가 접촉을 폭넓게 해야 한다.

출처: 이정택(2005). 『자기주도 평생학습관리 연구』, 한국직업능력개발원.

제4절 학습 전략 선택 및 실행

1. 학습 계약

학습목표가 ‘구매관리의 전략과 방법을 습득하기 위해서 필요한 기술의 확보’라고 가정하여 보자. <표 III-11>은 이 학습목표에 기초한 학습계약 (Learning Contract) 표이다.

<표 III-11> 학습계약 예시표²⁹⁾

구성 요소 학습 목표	구체적 학습 목표와 학습활동	학습 자원	학습일정	성공지표 혹은 평가기준	성취근거
구매지식 함양 및 실무적용	선진구매기법 습득 - 새로운 구매기법 습득을 위한 국외 사이트 활용	전문 사이트 활용을 위한 사원교육	9월 10일 ~ 10월15일 (주2회 온라인 교육)	당사가 수용가능한 기법을 채택하여 적용할 수 있다.	수업시 활용한 자료들 수업 필기 수강증과 출석부
	협상기술 (negotiation skill) 향상	「21세기 프로 만이 살아남는다」 상사의 조언	10월 25일 ~ 11월 25일 (1일 1시간)	실무에서 가격 협상시 적용할 수 있다.	일지, 일기 또는 저널 감상문 또는 독서기록
	구매원가 상정 기술 향상	구매관리 통신교육(한국구매관리 자재협회)	9월 18일 ~ 11월 30일 (2주 1회 한국구매관리 자재협회 통신교육 수강)	이론을 바탕으로 논리적/체계적 원리를 산출할 수 있다.	통신교육과정 수료증 일지, 일기 또는 저널 구매관리 자격증을 위한 학습실행 공동체 구성

29) 본 학습계약 예시표는 기업의 구매관리 전문가들에게 질문지를 얻어낸 결과를 통해 작성된 것이다. (출처: 이정택(2005) 『자기주도 평생학습관리 연구』, 한국직업능력개발원.)

<표 III-11>을 설명하면 다음과 같다.

가. 총체적 학습목표

- ① 구매관리와 관련된 지식을 함양하고 이를 실무에 적용할 줄 안다.

나. 구체적 학습목표와 학습활동

- ① 구매관리 분야의 전문가가 되기 위해서 선진구매 기법을 습득하고 이를 실무에 적용할 줄 안다.
- ② 새로운 구매기법을 습득하기 위해서 국외 사이트를 활용할 줄 안다.
- ③ 모든 구매관리와 관련된 협상에서 협상을 원활히 할 수 있는 협상 기술을 배운다.
- ④ 구매원가 절감을 위해 구매원가 상정 기술을 습득한다.

다. 학습자원

위 구체적 학습목표와 학습활동을 성취하기 위해서는 다음과 같은 자원이 필요하다.

- ① 전문 사이트 활용을 위한 사내 사원교육을 받는다.
- ② 21세기 인재가 되기 위한 처세에 관한 책을 읽거나 협상 능력이 뛰어난 사람에게 조언을 얻거나, 그 사람의 행위를 관찰한다.
- ③ 한국구매관리 자재협회의 통신교육과정을 수강한다.

라. 학습종료를 위한 목표 날짜

- ① 목표날짜는 0000년 00월 00일까지로 정하여 그 기간까지 하고자 하는 학습목표를 달성했는지 본다.

마. 평가기준과 성취근거

- ① 일지, 일기, 저널을 적극적으로 활용한다. 특히 정규교육과정이 아닌 학습자가 스스로 계획을 세워서 하는 경우는 일지, 일기, 저널이 큰 역할을 한다.

- ② 정규교육과정을 통해 학습하는 경우, 수강증과 출석 체크, 학습에 관한 필기, 수업시 활용한 자료를 수집하여 포트폴리오를 작성한다.
- ③ 동료 또는 상사의 피드백 또한 중요한 평가근거가 되므로, 이에 대해서 기록해둔다. 그리고 자격증을 따기 위한 학습실행공동체 구성으로 현 학습상태를 점검한다.

2. 평가기준 정하기

“학습계약” 구성부분으로 포함된 평가기준과 성취근거는 실제적으로 학습목표가 어떻게 달성되었는지를 알아보기 위한 구성요소라면 다음에 보게 될 “평가기준 검증척도”는 학습자가 학습목표를 설정하고 이에 대한 전략을 짜고 이를 실행한 과정 전반에 대한 평가이다. 성취된 학습목표는 학습자가 학습하고자 했던 요구에 적절한 것이었는지, 그리고 학습자가 속한 조직에서 요구하는 것이었는지, 학습목표가 성취되었다면 어느 정도 수준으로 성취되었는지에 대해서 평가를 하기 위한 항목이다.

아래의 “평가기준 검증척도”를 통해서 도출된 결과는 그 다음에 이뤄질 학습목표 설정에 다시 적용된다.

<표 III-12> 평가기준 검증척도

평가 문항	1	2	3	4	5
1. 성취된 학습목표는 각자 본인이 수행하는 업무에 대해서 이해, 태도, 지식, 기술 등을 포함하는 포괄적인 내용을 담고 있다.					
2. 성취된 학습 목표는 각자 본인이 달성하고자 하는 목표의 수준(depth)에 거의 일치하게 달성하였다.					
3. 각자 본인이 성취한 학습목표가 계획한 학습 목표와 일치하는 것이다. 정확성(precision)					
4. 각자 본인이 성취한 학습목표는 뚜렷한 근거들을 가지고 있다. 근거성(authentication)					

<표 계속>

5. 각자 본인이 성취한 학습목표는 실무와 관련이 있는 것이다. 명확성(clarity)				
6. 각자 본인이 성취한 학습목표는 실무에 직접적으로 적용될 수 있는 성질의 것이다. 유용성(usefulness)				
7. 각자 본인이 성취한 학습목표는 실무의 전문적인 분야를 다루고 있는 것인가? 또는 일반적인 인간의 발달에 관련된 것이다. 전문성(scholarliness)				
8. 성취한 학습목표는 실무 뿐만아니라 다른 영역에서도 활용될 수 있는 것이다. 융통성(flexibility)				
9. 각자 본인이 습득한 목표는 실무를 좀더 정확하게 실행할 수 있게 도와줄 수 있는 성질의 것이다. 정확성(precision)				
10. 습득한 기술을 통해서 학습목표를 수행할 때 각자 본인은 오랜 시간을 끌지 않고 학습목표를 실현시킬 수 있다. 속도(speed)				
11. 성취한 학습목표는 각자 본인이 수행할 실무에 적절하게 사용될 수 있는 것이다. 적절함(gracefulness)				
12. 습득된 학습 목표를 통해서 각자 본인은 학습을 더욱 확장시킬 수 있다. 상상력(imaginativeness)				
13. 학습을 하는 과정에서 각자 본인은 학습에 진지한 자세로 임하였다.				
14. 학습은 각자 본인을 성장하게 만드는 경험이었다.				
15. 각자 본인은 주어진 시간에 학습목표를 성취하려고 노력하였다.				
16. 각자 본인은 학습에 책임감을 가지고 임했다.				
17. 각자 본인은 학습을 통해 매우 큰 성취감을 얻었다.				
18. 각자 본인의 학습을 실무에 적용시키려고 노력할 것이다.				

출처: 이정택(2005). 『자기주도 평생학습관리 연구』, 한국직업능력개발원.

평가문항을 통한 학습자 스스로의 학습에 대한 평가점수는 5점에 가까울수록, 성공적인 학습과 더불어 학습자 또한 자신의 학습에 의해 만족감과 성취감을 얻은 경우라고 볼 수 있다. 피드백의 또 다른 도구로 사용될 수도 있는 위 평가문항은 학습자의 평생학습을 자극하는 또 다른 수단이 될 수 있다.

3. 학습 실행 관련 도구

3장에서 설명한 것처럼 일지, 일기, 저널은 학습 과정 전반을 살피는 데 효과적일 뿐 아니라, 학습을 평가하기 위한 도구로 사용된다. 일지, 일기, 저널의 효용성은 축적된 학습관리를 통해 학습자의 발전을 한눈에 볼 수 있게 한다는 것이다. 포트폴리오 평가에 제시될 일지, 일기, 저널은 지속적으로 기록되고 보관되어야 한다. 다음은 일지, 일기, 저널의 실제적인 예들이다.

가. 일지(Log)

<표 III-13> 구매관리 프로그램 학습 일지

날짜	시작 시간	공부한 영역	종료 시간	학습시간
05/07/03	10:00pm	구매관리 실무와 관련하여 구입한 물건들을 정리하고, 계산하는 프로그램을 사용하는 방법 배우기	10:45pm	45분
		구매관리의 새로운 전략을 빨리 찾기 위해서 관련된 자료를 서칭하는 방법 배우기		

나. 일기(Diary)

<표 III-14> 구매관리 프로그램 학습 일기

2005년 7월 3일	
9:00 am	항상 부족하게 느끼던 자재관리 프로그램을 사용하는 방법을 배웠다. 처음이라서 아직 속도는 늦지만, 앞으로 차차 배우는 동안 속도가 빨라질 것을 기대해본다.
10:00am	구매관리에 관한 새로운 전략을 찾는 자료를 서칭하는 방법을 배웠다. 인터넷을 접속하고, 자료를 찾는 방법을 알고는 있었지만, 구매관리에 관한 새로운 전략을 찾는 자료를 서칭하는 방법은 구매관리에 대해서 전반적인 이해를 가지고 있어야 가능할 것 같다는 생각이 들었다. 다음 학습목표 설정에 이를 포함시키는 것이 나올 것 같다.

다. 저널(Journal)

<표 III-15> 구매관리 프로그램 학습 저널

<p>2005년 7월 3일 10:00pm - 10:45pm</p> <p>학습상황 자재관리 프로그램 사용법 습득 45분</p> <p>느낌 예전에는 자재관리 프로그램이라는 것이 어떠한 것인지를 전혀 알지 못했다. 엑셀 프로그램을 좀 다룰 수 있어서 그나마 프로그램을 배우는 것이 좀 쉽게 느껴진다.</p> <p>학습내용 자재관리 프로그램은 구매관리에서 필수적인 요소 중의 하나인 것 같다. 구매관리를 좀더 효율적으로 하기 위해서는 현재 있는 자재들의 상황을 체계적으로 기록해두어야 하고, 이를 위한 자재관리 프로그램은 가장 효율적인 프로그램이다. 엑셀 프로그램과 그리 다른 점이 없어서 조금만 더 익힌다면 쉽게 프로그램을 다룰 수 있을 것이라 기대한다.</p>
<p>√ 시행 상 주의해야 할 점</p> <ol style="list-style-type: none">1. 학습계약은 본인과 본인 간의 계약이므로 냉철하고 엄격한 가이드 적용이 반드시 필요하다.2. 일지, 일기, 저널 활용도를 높이기 위해 지속적 기록과 보관의 철저함이 필요하다.

출처: 이정택(2005). 『자기주도 평생학습관리 연구』, 한국직업능력개발원.

제5절 평가

학습목표를 성취하기로 계획된 시점이 지나면, 학습자는 자신의 학습목표에 대한 성취도를 측정·평가한다. 평가를 위해 학습자는 학습을 하는 순간순간 기록하였던 일기, 일지, 저널들과 다른 기록물들 그리고 동료나 주변인들의 조언들을 기록한 자료들을 분석하여 기업평생학습을 평가한다.³⁰⁾ 그리고 평가한 결과를 반성(reflection)하고 재검토하여 그 산물로써 나온 지속적으로 추구되어야 할 학습요구는 그 다음 학습에 반영한다.

1. 검토과정과 평가 성과물

포트폴리오 중 평생학습에서 가장 중요한 것은 학습자 스스로의 학습에 대한 평가이다. 학습자의 내적 성장과 성장의 동기부여를 중시하는 평생학습은 학습이 일회적인 것이 아니기 때문에 이를 통해 학습을 지속적으로 할 수 있는 동력을 얻는 것만으로도 의미있는 작업이 될 수 있다.

평생학습 초기에는 포트폴리오의 내용이 미비할 수 있다. 하지만 학습이 계속 지속되어 가는 동안 학습자들은 포트폴리오 작성을 통해 자신의 학습 발전의 과정을 검토할 수 있다는 점을 인식함으로써 더욱 동기를 부여 받을 수 있다.

<표 III-16> 평가를 위해 점검해야 할 포트폴리오

문항	Yes	No	비고
1. 현재의 이력서-경력과 지금까지 한 활동들에 대해서 목록으로 만들어놓은 기록			
2. 학습자가 과업 평가 작성 시 항목으로 표시했던 목록들			

<표 계속>

30) 평가가 학습의 마지막 단계에서만 이루어지는 것은 아니다. 학습 과정 중 또는 학습 후라고 하더라도 현업에 종사하면서 학습자는 자신의 학습에 대해 지속적인 재평가를 해야 한다.

출처: 이정택(2005). 『자기주도 평생학습관리 연구』, 한국직업능력개발원.

3. 학습자의 자신의 일에 대한 기본태도와 자세			
4. 동료 학습자들이나 상급자의 추천이나 충고의 편지			
5. 자신과 동료의 평가(평가기준 검증 척도 질문지를 통한 평가와 개인적 평가 소견서)			
6. 학습 과정에서 습득한 자격증과 증명서			
7. 성취결과를 언급한 보고서나 논문			
8. 상이나 훈장			
9. 조사 작업의 과정을 설명하고 있는 자료			
10. 완성된 발표자료			
11. 지속적으로 이루어진 정규/비정규 자기주도 교육			
12. 자기주도 학습의 계획표와 그 증거에 대한 복사본			
13. 감사의 편지			

출처: 이정택(2005). 『자기주도 평생학습관리 연구』, 한국직업능력개발원.

2. 평가기준과의 비교과정을 거친 평가결과

평가를 위해 점검해야할 포트폴리오(<표 III-16>)는 평생학습자의 학습과 관련된 모든 유의미한 활동의 객관적인 증거자료로서 사용된다. 표가 제시한 14개 항목들의 점검을 통해서 학습자는 스스로 행한 학습활동들을 객관적으로 평가하게 된다. 다음은 평가를 검증하기위한 질문지이다. 평가 시 너무나 당연한 사실이나 항상 잊지 말아야 할 점은 자신의 학습을 평가하고 이를 다시 학습에 적용하는 사람은 자신이라는 점이며, 동시에 명심해야 할 사실은 자신의 학습을 주관성을 배제하고 객관적으로 평가할수록 자신의 학습에 더 유리하다는 점이다.

<표 III-17> 평가결과 검증을 위한 질문

내용	Yes	No	비고
1. 학습계약 시 설정한 마감 일자를 지켰는가?			
2. 학습 과정에서 수집된 자료들은 학습계약 시 설정한 수준을 지키고 있는가?			

<표 계속>

3. 학습과정에서 만들어진 일기와 저널들은 학습내용을 그대로 담고 있는가?			
4. 학습자 자신의 학습에 대한 평가와 동료나 조력자의 평가가 일치하고 있는가?			
5. 학습의 과정에서 피드백에 관련된 경험은 얼마나 했는가? 즉 학습의 과정에서 더 많은 학습의 필요성을 자주 느꼈는가?			
6. 학습의 과정에서 만들어진 포트폴리오 자료는 학습자의 학습과정을 제대로 반영해주고 있는 것인가?			

출처: 이정택(2005). 『자기주도 평생학습관리 연구』, 한국직업능력개발원.

3. 피드백

피드백(Feedback)은 자신이 소속한 조직의 동료 또는 자신의 학습활동과 직·간접 연관이 있는 사람들에게서 받는다. 피드백을 제대로 받기 위해서 학습자는 피드백을 받을 준비를 해야 하며, 왜 자신이 피드백을 받으려고 하는지에 대해서 인지하고 있어야 한다. <표 III-18>는 이와 같은 피드백 준비성과 피드백 필요성 인지정도를 체크하기 위한 점검표이다.

<표 III-18> 피드백을 위한 질문

내용	Yes	No	제언
1. 각자 본인이 존경하거나 자신의 작업을 아는 동료들을 확인해본 적이 있는가?			
2. 각자 본인은 무엇을 그리고 왜 동료에게 리뷰를 받기를 바라는지를 아는가?			
3. 각자 본인의 동료와 모임을 잡거나 리뷰를 위한 계획을 논의해 본 적이 있는가?			
4. 리뷰를 하는 동안에 각자 본인의 동료가 사용하기를 원하는 적도나 평가도구를 가지고 있는가?			
5. 각자 본인의 동료에게 필요하다면(특별한 기술을 행할 때) 본인을 관찰해 줄 것을 요구한 것이 있는가?			
6. 리뷰를 위한 적절한 정보가 주어졌을 때 각자 본인은 충분한 시간을 이용하여 이 정보를 탐색했는가?			
7. 리뷰를 논의하기 위해서 추후 모임을 가진 적이 있는가?			
8. 이 과정을 지금까지 기록하였는가?			

출처: 이정택(2005). 『자기주도 평생학습관리 연구』, 한국직업능력개발원.

4. 새로운 그리고 지속되는 학습요구 정리

학습을 하는 과정에서 학습자는 새로운 학습요구가 생길 수 있다. 이 새로운 요구는 학습하는 동안에도 기록되거나 또는 가능하다면 학습을 하는 과정에 이 새로운 학습요구를 해결할 수 있어야 한다.

학습목표 설정에서 언급하듯이, 학습목표가 설정되고 실행되는 과정은 단선적이고 순차적인 과정이 아니라, 반성과 피드백에서처럼 순환적인 과정이다. 이러한 순환의 과정에서 학습자는 새로운 요구를 자신의 학습과정에 가능하다면 포함시켜 다시 학습을 계약하고 이를 실행하는 과정을 거칠 수 있다. 또는 학습의 과정에 이 새로운 요구를 포함시키는 것이 가능하지 않다면 새로운 학습요구에 대해서는 평가 성과물에 포함되어 기록되어야 한다.

새로운 학습요구는 평생학습의 지속되는 학습에 매우 중요한 요소이다. 학습자들이 새로운 환경에서 느끼는 학습의 필요성 또한 중요하지만, 학습을 하는 도중 체감하는 학습의 필요성은 구체적이고 실제적이라는 점에서 평생학습 목표와 긴밀히 맞닿아 있어야 한다. 또한 이를 학습의 과정에 다시 적용시켜 학습을 진행시켜야 하는데 이것이 바로 평생학습이 순환적인 학습의 과정 즉 지속적으로 학습이 이루어지는 과정이라는 점을 가장 잘 드러내주는 면이라고 할 수 있다.

새로운 학습요구는 매일매일의 학습을 기록하는 일기, 일지, 저널에 기록되어진다. 학습을 하는 상황에 새로이 적용된 학습요구들은 그때그때 충족된다. 하지만, 학습 과정에 포함시킬 수 없는 학습 요구들은 평가하는 기간 동안에 정리되어야 한다. 이에 대해서는 일기, 일지, 저널을 이용한다. 그리고 이 요구들은 다시 평생학습의 학습목표로 사용된다.

✓ 시행 상 주의해야 할 점

1. 피드백 활성화를 위해 언제 어느 때고 필요할 때마다 다섯 단계의 각각으로 돌아가는 습관을 지속적으로 유지해야 한다.

제 4 장

기업 내 평생학습 역량 프로그램 현장 사례분석

평생학습의 유용성이 기업을 포함한 조직에 의해 날로 인식되어 감에 따라 기업 내 평생학습 실행의 중요성이 더욱 가속화 되어 가고 있다. 이와 같은 기업 내 인식의 확산에 따른 학계에 바라는 요구의 증가가 예상되며 따라서 평생학습 분야에 종사하고 있는 학계전문가들의 당면과제 중 하나는 급변하는 환경 속에서 기업의 지속적인 생존과 성장에 실질적인 도움을 줄 인재역량개발을 기업이 하도록 컨설팅의 원리와 방법을 체계화시키는 일이다.

본 장에서는 기업들이 어떻게 인재역량개발 및 지원체제를 구축하고 있는지 살펴보고 이에 대한 시사점을 도출하고자 한다. 이를 위해 세 개의 기업을 추출하였다. 대기업(L그룹 연수원), 제조업(H제지), 그리고 서비스업(S은행)의 사례 현황을 기업 내 평생학습 역량 강화 수준, 평생학습 역량 프로그램 개발과 실행 범위와 수준, 그리고 평가와 지속적 개선 수준에 초점을 맞춰 점검하기로 한다. 세 개의 기업들이 사례분석의 주요대상이지만 서울에 주재하고 있는 글로벌 기업, M사의 평생학습 역량수준, 실행범위와 개선 수준을 분석하여 세 기업들과의 차이를 비교함으로써 세 사례의 분석에 보다 의미를 부여하였다.

제1절 L그룹 연수원

1. 사례개관

L그룹 연수원은 1988년에 개원하였으며, ‘일등 L를 리드하는 최고의 인재육성기관’이라는 비전을 바탕으로 비즈니스 리더들을 육성하고 있다. 연수원 내 HR대학은 임직원 1,400명을 대상으로 2002년부터 HR역량 향상을 위한 교육을 제공하고 있다. 모든 임직원들은 연간 1인 1과정을 의무적으로 이수하는 것을 운영방침으로 하고 있으며 각 직급별, 수준별로 세분화하여 필요한 교육이 제공되고 있다. 수준별로는 인사부문, 노경부문, 연수 부문, 기타 부문으로 세분화하고 있으며, 직급별로는 HR 직무를 담당할 경력에 따라 해당 과정을 달리 배정해 두고 있다. 이는 각각의 담당자들이 그 직급에서 담당하게 될 직무를 기초로 하여 해당과정을 설정된 것으로 단계적으로 올라가고 있음을 알 수 있었다.

이는 사업성공을 위해 차별화되고 경쟁력 있는 HR전략을 수립하고 이를 실행할 수 있는 인재 양성과 HR 전문분야에 대한 폭넓은 시야와 통합적 사고 능력 배양을 목표로 하고 있는 L그룹 HR대학은 각각의 수준에 맞는 정보과 수단을 제공하는 것으로 여겨진다.

또한 교육과정을 사전 과정, 본 과정, 사후 관리로 나눠 구성하고 있으며, 이론중심의 교육보다 실무중심의 각 차시별 사업특성에 맞는 교육을 실시하고 있고, 사후 관리로 현업 적용도 평가와 반영, 역량향상도 진단 등을 실시하여 일시적인 수단으로 교육을 실시하는 것이 아니라 기업 전반에 적용도, 활용도를 높이고자 하였다. 이러한 지속적 관리는 다양한 커뮤니케이션을 이끌어 내고, 협업의 중요성을 각인 시켜주는 계기가 된다. 따라서 본 과정의 사전, 사후 관리는 개인적 수준에서 벗어나 개인에서 팀으로 이는 다시 팀에서 조직으로 전이를 발생시키고 있음을 알 수 있다.

2. 학습조직구축 현황

- 추진 배경: 오늘날 기업은 치열한 경쟁과 급변하는 경영 환경하에 영속 기업이 되려면 넘어야 할 고비가 많다고 보고 있다. 이러한 불확실한 경영환경 속에서 기업의 성공 여부와 지속적인 성과 창출은 경쟁기업과는 다른 차별화된 경쟁우위를 차지하였을 때만이 가능하다고 보고, 경쟁력의 원천인 인적자원의 투자를 늘리고자 한다. 즉, 세계 일류 인재 양성→핵심역량→기업의 성과라는 선순환 고리를 혁신적으로 연계시키기 위해서 인재양성에 매진하고 있다.
- 2000년 사이버 아카데미 개설 : 인터넷을 통해 다양한 웹 콘텐츠를 업무현장에서 언제 어디서나 스스로 학습할 수 있도록 이러닝 교육, 웹호스팅 (인터넷 홈페이지를 대신 운영해 주는 서비스업) 구축지원 및 콘텐츠를 제공하고 있다. 정부로부터 인증 받은 최우수 인터넷 통신훈련기관으로 최고의 인재 육성을 목표로 하여 끊임없는 노력으로 성장을 거듭하고 있다.
- 2001년 ‘21세기형 인사전문가’양성을 위한 HR대학 개설: 세계 초우량 글로벌 기업으로 발돋움하고 있는 L를 이끌어 나갈 핵심인재육성, 기업의 경영과제 해결을 위한 교육자문등을 성공적으로 수행하며, “인화원”하에 기업대학을 운영하고 있다.
- 2001년 L인화원 통합 홈페이지 구축(www.lgacademy.com)
- L Way라는 미션 하에 비즈니스 리더 육성에 초점을 맞추고 있다.
- 2002년 L Great Workplace Academy 개발: L의 목표인 ‘일등 L’달성에 기여하고 기업의 성과를 창출에 공헌할 핵심역량을 갖춘 경쟁력 있는 인재를 육성하기 위하여 L 공통의 교육체계인 “L사업가 육성 교육체계”를 마련하여 이를 근간으로 차별화된 교육과 세계 최고의 교육서비스를 제공하고 있다.
- 2003년 기술/R&D 예비경영자 육성을 위한 L Techno-MBA 신설
- 2003년 L 경영전략 Academy 신설
- L Way라는 비전하에 핵심인재교육, 직급필수교육, 전문직무교육, 경영일반 교육, 국제화교육으로 분리하여 온라인, 오프라인, 브랜드드 교육형태로

구분되어 있다.

- L의 '정도경영'이란 윤리경영을 기반으로 꾸준히 실력을 길러 정정당당하게 승부하자는 L만의 행동방식을 의미한다. 즉 L고유의 기업문화인 LWAY는 경영이념인 '고객을 위한 가치 창조'와 '인간존중의 경영'을 L행동방식인 정도경영으로 실천함으로써 궁극적 지향점인 "일등L"를 달성하는 것을 의미한다. 이러한 경영이념을 실천하는 L고유의 행동방식이 바로 정도경영이라 할 수 있으며, 이를 통해 일등L인들을 만들어 가고자 노력하고 있다.
- 또한 L의 경우 정도 경영활동을 사보를 통해 제공하고 있으며, 이를 통해 L의 경영이념을 공유하고, 자율과 책임에 기초한 자율경영을 도모하고 하고 있다.
- 또한 다양한 콘텐츠와 운영방식은 매년 개선하고 있으며 이는 해당 실무에서 직접적 문제점을 발견하고, 어떤 역량 강화에 포커스를 두어야 할지를 결정하기 위해 교육의 참가자의 의견과 함께 각 계열사의 니즈를 중심으로 이뤄지고 있으며, 마지막으로 전문가들의 검토를 통해 콘텐츠와 운영방식이 수정 보완되고 있다. 직무교육의 경우는 현장적용하고, 직접 할 수 있는 것이 포커스이다. 교육 대상이 다르고 수준별 차이가 발생하므로, 같은 교육과정이라 할지라도 매년 서베이를 별도로 실시하고, 100% 현장 니즈를 기반으로 실시되어지고 있다. 또한 경영 측면에서 제공하는 경우도 있다. 경영이념과 크게 다르지 않으나 LWAY를 추구하기 위해 각각의 방법이 아니라 본질을 꿰뚫어 볼 필요가 있다고 여겨지는 부분은 일부 조직적 차원에서 개발되어 지고 있다.
- 평생학습 인적자원의 육성방법은 3가지 측면으로 나뉘 생각할 수 있다. 첫째, 일을 통한 육성, 둘째, 상사의 코칭이나 OJT, 셋째, 교육을 통한 육성이다. 일을 통한 육성에는 일부 제약이 있다. 부서간, 부처간 이동이 용이하지 않기 때문이다. 핵심인재 육성의 경우가 이에 해당된다. 예를 들어 어떤 부서에서 부서전체를 총괄하는 핵심인재를 육성하고 싶은 경우 일정한 간격을 두고 모든 부서간의 일을 습득하게 해야 하는 데 이렇게 하려면 모든

부처와 부서에 들어가 경험을 하도록 해야 하는 데 이 경우가 이에 해당한다. 상사의 코칭과 OJT의 경우 각사별 코칭은 각사별로 다른 방법으로 이뤄지고 있지만 부하직원의 관리를 목표관리로 설정하고 각사별 특성에 맞춰 OJT 관리한다. 교육을 통한 인재 육성은 현업위주 육성과 상사코칭에 비해 비중이 작다. 교육을 통한 육성은 단지 10~15%정도의 비중을 부여하고 있다. L연수원은 3가지 측면의 어느 부분에 얼마나 실시하고 있는가에 역점을 두기보다는 평생학습 자체의 중요성을 강조하고, 각 사별로 적절한 인재 양성을 위해 상황에 맞게 실행하기 위한 역량 개발에 역점을 주고 있다.

3. 기업 내 평생학습역량 강화수준

엄격히 말해 세 가지 역량수준이 어떠한가를 L그룹 연수원 자체 조직을 대상으로 말한다는 것은 맞지 않다. 왜냐하면 당해 연수원은 L그룹 내 기업들의 핵심역량 육성을 위한 핵심인재양성을 위해서 조직되어 있기 때문에 조직 내 평생학습역량과 무관하게 외부강사들의 역량에 의해서 영향을 받는 요인들이 크기 때문이다. 즉, L그룹 연수원 조직 내 역량수준이 낮은 경우에도 L그룹 핵심인재 양성역량은 높을 수 있는데 L그룹 연수원은 이것을 통제 못할 수도 있다는 의미다.

그럼에도 불구하고 당해 연수원의 학습조직구축역량, 학습도구 활용역량, 평생학습을 통한 기업성과제고 역량의 수준을 살펴보았다. 연수원이 이상 세 가지 역량을 높게 가지고 있는 경우와 낮게 가지고 있는 경우에 따라서 교육훈련생들의 강사 선정, 강사들의 강의안 작성과 강의 전개, 강사와 훈련생 간 학습 실행 공동체 형성과 훈련성과 활용 능력 등이 달리 실행되기 때문이다.

한마디로 당해 연수원의 학습조직구축역량은 높다고 말할 수 있다. 연수원의 인재육성전략이 교육훈련을 통한 개인역량 키우기 보다는 일을 통한 사원들의 역량 키우기와 상사 코칭에 의한 부하육성에 있다는 사실이 이를 시사한다. 교육훈련을 통해서도 개인의 역량은 제고된다. 그러나 L그룹 연수원은 이

부문에 전체의 15% 정도만 강조하고 있다. 나머지 85%는 현업을 통한 역량제고(OJT)와 상사 코칭에 할애한다. 이와 같은 85%의 역량이 제고되려면 기업 내 학습조직역량이 높지 않으면 불가능하다. L그룹 개별 사들의 학습조직역량도 높겠지만 이와는 별도로 L그룹 연수원의 학습조직구축역량 또한 높다.

그러나 연수원의 학습조직구축역량 수준은 학습도구 활용 역량 수준과 기업 성과제고에의 기여역량 수준에 비하면 높지 않다고 볼 수 있다. HRD대학이라 불리는 학습조직체는 다양한 학습도구들을 가장 효과적으로 활용할 수 있도록 체계화되어 있으며 인재양성의 핵심이 현업활용도에 맞춰져 있기 때문이다. 이에 대한 구체적인 논의는 기업 내 평생학습 역량 프로그램 개발과 실행 범위 수준과 기업성과 제고 수준 논의에서 하기로 한다.

4. 평생학습 역량 프로그램개발과 실행 범위

평생 교육프로그램을 개발하기에 앞서 직원들의 요구분석을 실시한다. 이 분석에 기초하여 그룹 내 핵심인재양성 전략을 평생학습 프로그램 디자인으로 재구성한다. 이렇게 디자인된 프로그램을 실행하기 위한 준비를 교육훈련부가 맡아서 한다. 그룹 내·외부 전문가들로 구성된 자문회의를 거쳐 담당부서가 기초한 프로그램 내용을 수정 보완한다.

평생학습프로그램 개발은 필수교육과 선택교육 별로 차이가 있다. 필수교육은 기업 가치와 필요한 역량육성을 핵심 내용으로 하기 때문에 기업가치와 전략이 교육훈련생들의 요구수준에 앞서 반영된다. 그러나 선택교육은 100% 현지 수요를 반영하여 개발된다. 매 교육과정마다 수준별 차이를 반영하여 개발되고 수정된다.

평생학습프로그램 실행은 필요한 역량을 키우는 데 중점을 두고 있다. 필수 과목인 계층별교육은 기업의 전략을 주입시키는데 역점을 두고 있지만 그렇다고 일방적으로 주입시키는 방식이 아니라 교육생 스스로 생각하는 힘을 키우는 방식을 택하고 있다. 개인의 생각하는 힘을 기업가치에 맞춰 발산하도록 프로그램 실행을 조율해 내고 있다. 선택과목인 직무교육은 현장의 문제를 해결

하는 역량을 키우는데 역점을 두고 있다. 현업이 주요 교육내용으로 작용되고 있다.

평생학습 프로그램 실행 범위는 체계적 교수설계(Instruction Systems Development Design, ISD)에 맞춰 학습준비도 진단과 개인 선호도 분석에 의거해 평생학습을 설계하여 개인개발과 조직개발 간 융합을 도모하기 위한 평생학습교수설계를 디자인하여 실행하는 단계를 밟고 있다. 그러나 현 단계를 더 발전시키기 위해서는 그룹차원의 핵심인재육성과 각 사 차원의 특화된 인재육성 간 융합의 시너지 효과를 높이기 위한 보다 정지(精緻)한 프로그램의 디자인과 실행(예컨대, 연수원의 교육훈련 프로그램, 현업을 통한 역량 키우기, 상사 코칭 매뉴얼 작성과 실행)이 요구되고 있다.

L그룹 연수원에서의 평생학습 역량 프로그램개발과 실행 범위를 논의하기 위해서 위에서 언급된 내용 중 관련 있는 몇 가지 사항들을 추려보면 다음과 같은 것들이 주목된다. 첫째, L그룹 연수원은 연 평균 오프라인과 온라인 교육훈련을 21회 이상 실시함으로써 교육생들에게 폭 넓은 교육의 기회를 제공하고 있다. 둘째, 프로그램의 개발은 자체개발과 외부개발을 모두 택하고 있어 양질의 교육을 실행하고 있다. 셋째, 교육/훈련부가 따로 존재하기 때문에 교육/훈련과 관련하여 체계적이고 체제적인 교육프로그램을 구성하고 실행할 수 있는 충분한 역량을 가지고 있다. 넷째, 평생학습에 참여하는 인원이 700명 이상으로 대규모의 교육생을 수용할 수 있는 교육적 인프라로 구성되어 있다. 다섯째, 교육 프로그램을 개발하고 실행하기 앞서, 직원들의 요구분석에 기초하여 해당 프로그램을 개발하고, 전사적 차원에서 직원들이 의무적으로 참여하기도 자율적으로 참여하기도 한다.

L그룹 연수원의 실행범위를 M사의 그것과 비교하기로 한다. M사는 첫째, 역량진단을 한다. 사전요구조사를 하고 요구된 학습수요와 회사 학습전략과의 융합을 기초로 역량 키우기 교육훈련을 한다. 둘째, 목표관리, 능력개발, 경력관리 간 상호연계와 시스템적 실행이 우수하다. 셋째, 사원에서 최고경영층에 이르기까지 단계별 경력개발·관리 프로그램이 체계적이다. 넷째, 강사의 경력관리가이드라인과 인증제간 연계가 잘 되어 있다. 다섯째, 다양한 학습방법의 조합과 요구수준에 맞춘 교육실행으로 학습효과 극대화 및 이로 인한 경쟁력

제고가 이루어진다.

한마디로 말해서 L연수원과 M사의 실행범위는 유사하다. 단지 수준이 다르다. 각 범위 간 연결이 체계적으로 되어 있는 데가 M사다. 이점에서 L연수원은 앞으로 개발할 여지가 많다. 즉, 요구된 역량 파악을 목표설정에 담아 목표 달성전략 수립과 실행 그리고 평가 간 상호연계를 체계적으로 하는 노하우를 M사의 사례에서 벤치마킹할 필요가 있다.

L그룹 연수원의 체계적 교수설계 (ISD) 주요 요소별 실행범위를 요약하면 다음과 같다.

<표 IV-1> L그룹 연수원의 체제적 교수설계(ISD) 주요 요소별 실행범위

L그룹 연수원	
기업 내 평생학습 준비도 수준	<ul style="list-style-type: none"> * 학습준비도를 진단하고 있으며, 단일 프로그램은 없고 다양한 채널로 총당 * 학습선호도 분석: 무언가 배우고자 할 경우 도와줄 사람을 찾기보다 스스로 찾아서 하거나, 업무를 할 때 누군가가 본인을 감시하거나 지시하지 않더라도 각자가 목표달성을 위해 해야할 일을 찾는 독립성을 지닌 반면 다른 사람들과 일을 하더라도 상호협력하여 정보를 수집하고 공동으로 문제를 해결하고, 서로의 의견을 공유하는 등의 비독립성도 지니고 있는 것으로 나타났다. * 평생학습역량자가진단: (지식)경쟁사의 전략이 무엇인지 파악, 소속된 분야에 대한 전문적인 지식을 보유, 회사의 비전을 파악하고 자신의 업무와 연결하여 이해하고, 해당 분야의 시장동향을 파악하고 있다. (이해)임직원들은 회사 전반의 어부와 각 부서간의 업무관련성의 이해 정도, 웹이나 책을 통한 자료 수집하여 업무를 이해를 돕고자 한다. 해당업무와 관련하여 최적의 전략을 파악하는 능력을 가지고 있다. 회사의 평가시스템을 이해하고 있다. * 자신의 위치를 정확히 파악하고 무엇을 해야 할 지를 스스로 항상 생각하고, 문제에 부딪칠 경우 각자가 새로운 지식이나 기술을 배울 필요성을 항상 느끼는 등 타인 주도적이기 보다 자기주도성을 보이고 있다. * 개인별 선호 학습유형: 개인선호도 분석을 실시하고 있다. 수업의 참여를 통해 가장 많이 배우는 것으로 나타났고, 다른 사람의 이야기를 듣거나 교재를 통한 학습보다 직접 경험을 할 경우 기억력이 더 높다고 응답하였다. 또한 글로 표현된 것보다 사진이나 TV로 본 것이 더 잘 기억에 남는다고 응답하였다(시청각적 유형). 다음으로 학습을 할 때 가장 효율적인 시간대는 오후에 학습할 때가 아침이나 저녁때보다 더 효과적이라고 응답하였으며, 어떤 일을 할 때 가장 중점을 두는 부분

<표 계속>

	<p>효과적이라고 응답하였으며, 어떤 일을 할 때 가장 중점을 두는 부분은 관련 이론들을 분석하고 정리하는 일에 가장 중점으로 두고 있었다. 또한 일이 잘풀리지 않을 때는 일단 머리에 떠오르는 해결책을 먼저 시도하는 전체적 유형으로 나타났다.</p> <p>* 기업 내 평생학습 역량 강화를 위한 학습준비도 진단을 현재의 수준에서 한단계 발전시키기 위해서 그룹차원의 핵심인재육성과 각 사 차원의 특화된 핵심인재육성 간 보다 정치한 연계와 융합을 위한 ET, OJT, 상사 코칭 프로그램 디자인과 실행이 필요.</p>
기업 내 평생학습 요구분석 수준	<ul style="list-style-type: none"> * 이루어짐 * 계층별 교육(필수) * 학습자가 인지하는 소속조직의 요구분석: 실행 * 역량강화 과업평가: 실행
기업 내 평생학습 목표설정 및 인적·물적 자원 활용 수준	<ul style="list-style-type: none"> * 이루어짐 * 학습목표 우선순위 정하기: 실행 * 학습목표 설정: 실행 * 필요한 학습자원 선택과 활용: 교육인프라 활용하여 실행 * 해당 프로그램을 교육·훈련부에서 담당을 하여 프로그램의 특성에 따라 자체 또는 외주 개발을 병행하여 개발하고 있으며, 해당 프로그램을 의무적 또는 자발적인 과목으로 분류하여 L그룹 연수원을 중심으로 인적·물적 자원을 지원하는 것으로 나타났다. 또한 L그룹 연수원은 평생학습 프로그램을 위한 강사를 21명 이상을 자체 보유하고 있는 것으로 나타났다.
기업 내 평생학습 전략 선택 및 실행 수준	<ul style="list-style-type: none"> * 이루어짐 * 학습 계약: 실행 * 평가기준 정하기: 실행 * 학습실행 관련 도구: 실행; 튜토리얼, 문제중심학습, 코칭, 인쇄물, 오디오
기업 내 평생학습 프로그램 적용 수준	<ul style="list-style-type: none"> * 이루어짐 * 검토과정과 평가 성과물: 69.2% 실시 * 평가기준과의 비교과정을 거친 평가결과: 83.3% 실시 * 피드백: 75% 실시 * 새로운 그리고 지속되는 학습요구: 설문지에 없습니다.

5. 기업 내 평생학습 평가 역량과 지속적 개선 수준

평생학습 프로그램 실시 전, 중간, 실시 후에 걸쳐서 모두 평가가 이루어지고 있어서 이와 같은 3단계 평가가 평생학습 프로그램 디자인, 실행, 평가에 매우 유용하게 작용하고 있다. 다양한 평가자들의 참여가 직장동료들과 상사는 물론 주위의 조력자들 사이에서 이루어지고 있다.

- 평생학습 프로그램을 실시하기 전, 중, 후 모두에 걸쳐 평가가 시행되고 있으며, 이는 형성평가 및 총괄평가의 성격을 띄고 있어 프로그램을 수정하거나 교육생의 성과를 측정할 때 활용된다.
- 평생 학습 프로그램을 평가하기 위해 다양한 평가자(동료, 조력자 등)가 참여하고 있으며, 평가는 학습과정을 제대로 반영하고 있다.

6. 향후 발전과제

L그룹 연수원이 향후 발전시켜야 할 분야는 다음과 같다.

- 학습자들의 학습준비도 진단, 학습선호도 분석, 평생학습역량 자가진단 결과를 기업 내 평생학습 목표설정 내용과 체계적으로 연계시키는 데 필요한 연계작업 역량을 강화시킬 매뉴얼을 작성할 필요가 있다.
 - 이 작업을 위해서 먼저 학습자들의 평생학습수준, 선호도, 역량범위를 영역별로 나누어 이것을 기업별 학습목표와 대비시켜 수준별로 제고시켜야 할 역량 범주들을 도출해 내야 한다.
- 위 작업을 기업별 인적·물적 자원 활용 수준과 대비시켜 수준별 학습자 집단들의 범주화된 역량들의 제고를 위한 구체적인 방안을 도출해 내고 실행을 위한 기업 내 평생학습 프로그램을 디자인하고 실행한다.

제2절 H 제지

1. 사례개관

1965년에 설립된 H제지는 서울시 중부에 소재하고 있으며, 700명 이상의 대규모 제조 회사로서 10명 이내의 임직원, 11~30명의 부장이상 간부와 70명 이

상의 중간 관리직을 보유하는 기업체이다. ‘고객과 함께 하는 최고의 가치창출 기업’이라는 비전 아래, 2010년까지 매출 1조 7천 억원을 달성하고, Paper & Packaging 기반의 솔루션 제공사업, 회사의 가치가 개인의 행복으로 이어지는 즐거운 삶터, 친환경/투명/책임경영을 통한 지속가능 발전기업을 구현하고자 하는 것이 본 기업의 전략목표이다. 본사를 방문하여 파악한 회사자체의 평생 교육에 대한 인식과 실행여부 결과는 다음과 같다.³¹⁾

평생 교육을 위한 연 평균 오프라인 교육훈련 횟수는 6~10회 정도로 나타났고, 온라인 교육훈련 프로그램의 경우 20개 이상으로 다양하게 보유하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 직원들이 자기 주도적으로 필요한 교육을 언제든 지원받을 수 있게 인프라를 구축하여 제공하고 있다고 말할 수 있겠다. 구체적인 예로 ‘H 사이버 연수원’이라는 온라인 프로그램이 있다. 이 프로그램은 대표적인 온라인 평생 교육 프로그램으로서 일부 외주를 주었으나 자체에서 개발하였다고 볼 수 있으며, 전적으로 자체부담금으로 교육을 지원하고 있다. 또한 대표적 오프라인 평생 프로그램으로는 ‘커뮤니티 학습 조직COP’를 들 수 있는데 자체 개발한 프로그램이다.

평생학습을 추진기 위한 기본 인프라 구축에 있어 H제지의 경우 6~10명 이상의 자체 강사를 두고 있으나, 교육·훈련부서를 별도로 두고 있지는 않고 있으나, 직원별·부서별 평생교육 수준, 직원별·부서별 교육 실시 여부, 직원별·부서별 훈련 횟수, 직원별 교육 투자 비용 등을 전사적으로 관리하고 있다. 또한 그룹의 인재 육성을 위해 성과향상(Performance Improvement, PI), 변화관리(Change Improvement, CI), 역량강화로 묶어 직급별, 수준별 교육 프로그램을 각각 별도로 관리하고 있다. H제지의 가장 큰 특징은 직원 스스로 자신의 역량을 측정하고, 측정된 내용에 대한 결과물을 토대로 하여 장점과 단점을 발견하고 이를 근거로 하여 교육과정 선택과 이수를 회사 측에서 가이드해주는 형식으로 모든 프로그램을 진행하고 있다는데 있다. H제지는 기본 역량과 핵심가치에 대한 교육을 제외하고는 대부분 본인이 알아서 평생학습을 실행하고 있다. 교육 담당 부서는 단지 가이드라인을 제공하는 형태로 개인역량

31) 2008년 8월 8일 본 연구의 위촉연구원이 본사를 방문하여 담당과장과 면담한 결과임.

진단 결과에 기초하여 부족한 역량이 무엇인지를 제시해 주고, 부족한 역량을 보충하기 위한 사이버 강의를 추천해 주거나 가이드해 주고 있다.

평생학습 프로그램 운영 실태를 알아본 결과, 평생학습을 위한 강사나 해당 프로그램의 개발은 대부분 자체에서 개발하고 담당하고 있었으나, 필요시 외주를 주기도 하는 것으로 나타났다. 또한 평생학습 프로그램 참여를 지원하기 위해 교육인프라와 학습관리시스템(Learning Management System, LMS)을 구축하고 있었으며, 해당 프로그램별 참여 인원을 제한하여 효과성을 높이고자 하고 있다. 또한 프로그램의 중요성을 학습 시작 전 충분히 인지시켜 주고, 프로그램 별로 해당 목표를 명확하게 제시해 줌으로써 학습자가 본 학습 후 습득해야 하는 것이 무엇인지를 제시해 주고 있다. 프로그램을 실시한 후에는 별도로 평가를 실시하여 학습정도를 파악하고 있었으며, 시험 결과물을 통해 학습자들의 지식 습득 정도와 해당 프로그램의 개선점과 나아가야 하는 방향 등을 점검하고 있다. 직원들이 정보를 공유할 수 있는 공간을 만들어 서로가 서로에게 피드백을 줄 수 있도록 하고 있다.

2. 학습조직구축 현황

- 추진배경: 국경 없는 무한 경쟁시대를 맞이하여 조직의 성과에 기여하며 자신의 성장과 발전을 동시에 이룰 수 있도록 구체적인 육성경로를 제공하고, 세계 최고의 경쟁력을 갖춘 핵심인력을 계획적으로 양성함으로써 다가오는 21세기를 선도해 나아가고자 시도하고 있다.
- 전 구성원이 지키고 따라야 할 공통된 DNA(유전정보) 및 핵심가치에 관한 역량교육(창의력, 스피드, 고객지향, 세계화)
- 직무에 대한 경험, 교육 및 개발에 의해 향상될 수 있는 전문역량교육(실무 스킬, 이론적 지식)
- 조직인으로 갖추어야 할 기본적인 자질과 태도 및 직무 성과를 달성하기 위한 일반역량 교육(사원을 대상, 책임감, 대인관계, 정직, 성실, 의사소통)

- 조직의 리더로서 목표달성을 위해 조직의 참여유도 및 지속적인 변화 발전이 가능하도록 구성원을 유도하는 역량을 키워주는 리더십 역량 교육(간부를 대상, 성과지향, 팀워크, 부하육성, 혁신촉구)
- 해당교육은 본사에서 전사적으로 관리하고 있으며, 각 사별 관리를 지원하기 위해 본사에서 전사적 인프라를 구축하여 해당사별 해당 역량을 유지 관리하고 있는 형태이다.
- 교육·훈련부서를 별도로 두어 직원별·부서별 교육 수준, 직원별·부서별 교육 실시 여부, 직원별·부서별 훈련 횟수, 직원별 교육 투자 비용 등을 전사적으로 관리하고 있다. 또한 그룹의 인재 육성을 위해 성과향상(PI), 변화관리(CI), 역량강화라는 큰 카테고리 하에 직급별, 수준별 교육 프로그램을 각각 별도로 관리하고 있다.
- 실질적인 역량개발을 위해 역량 평가제도 및 환경 구축 : 역량개발을 위해 본인과 부서장 공동책임원칙 도입 역량평가 반영, 개인 역량개발을 위해 연간 4회 기준의 최소 교육 이수제 도입.
- H제지는 'H제지는 사람이다'라는 경영이념 아래 입사 전부터 체계적으로 전문 인력 육성을 위해 제도적으로 뒷받침하고 있다. 구체적인 육성경로의 확정부터 다양한 교육과정 제공 및 달성여부의 확인까지 인재개발 육성에 제도적 환경을 구축하고 있는 것으로 나타났다.
- 능력과 성과가 뛰어나 차세대 뛰어난 리더가 될 만한 잠재력이 있는 인재를 선발하여 선별화된 교육훈련, 경력개발을 위한 부서배치 등을 통한 실전형 핵심인재를 육성하고 있다.
- 또한 인재경영에 힘쓰고 있는 이유는 '직원들이 즐겁게 일할 수 있는 사내 분위기 조성'을 통해 우수 인재의 이탈을 막고자 하며, 생산성 향상까지 꾀하고자 한다. 결국, '평생학습을 통한 인재 경영이 기업 성장의 원동력'이 된다고 말하고 있다.
- H제지는 인재와 기술개발에 대한 과감한 투자만이 생존의 길이라 얘기하고 있다. H제지는 우수한 인재를 확보하기 위해 다양한 교육과정을 통해 미래핵심인력을 집중적으로 육성하고 있으며 제지기술전문가, 글로벌 전문

가 등 분야별로 직능 전문가를 육성하고 있는 것으로 나타났다.

-H제지의 경우 핵심가치, 리더십 역량, 전문역량, 일반 역량으로 크게 4가지로 H제지 역량 모델링을 구축하고 구체적인 행동방식을 제시하여 준다. 먼저 고객의 불만과 문제점에 대해 적절한 해결책을 제안하고 결과를 피드백하는 방식의 학습(learn)과, 고객의 니즈를 예견하고 대응하기 위해 정기적으로 정보를 수집하고 분석하는 실천(Do), 그리고 고객서비스에 대한 의지를 고취시키는 모범이 되도록 하는 리더로서의 가이드(Guide/lead)를 제공하는 형태로 구분되고 있다.

-핵심가치 교육은 사이버 교육 376개의 과정과, 핵심가치 독서 교육 76개의 과정으로 사이버 연수원에서 이뤄지고 있다. 일반역량의 경우 사이버 교육 과정이 70개 과정을 개설하고 있으며, 일반역량 독서 교육과정으로 57개의 과정을 개설하고 있다. 리더십 역량의 경우 H 리더십 파이프 라인으로 셀프리더-> 1차 리더(팀장후보)-> 2차 리더 (팀장)-> 3차리더 (임원후보)-> 4차리더(임원)-> CEO의 형태로 이뤄지고 있으며, 이에 성과를 창출하는 가치창출자로서의 역할(성과지향), 전략가로서의 역할(팀워크), 혁신가로서의 역할(혁신추구)과 인재육성가로서의 역할(후배육성)로 구분하여 교육체계를 유지하고 있다. 리더십 사이버 교육과정은 155개 과정이 있으며, 리더십 독서 교육안내로 66개의 과정을 개설하고 있다. 마지막으로 H 역량 모델링의 마지막 단계는 전문역량단계이다. 성공적인 업무수행 및 목표 달성에 필요한 직무와 직접 연계된 스킬로 직무에 대한 경험, 교육 및 개발에 의해 향상되는 역량을 의미한다. 이 또한 직종별, 근무년수별, 해당 직급별로 구분되어 필수 과목과 선택과목으로 이뤄진다.

-H제지의 가장 큰 특징 중의 하나가 자기주도형 교육체계이다. 역량 모델링 및 역량개발 가이드를 활용하여 사이버 연수원에서 역량진단을 실시하고 개인의 강·약점을 파악하여 개별적 피드백을 제공하고 다시 자기개발 계획 수립 및 상신한 후 상사와 합의하에 자기개발 계획 확정 및 실행을 하는 형태로 이뤄지고 있다. 이러한 모든 과정은 온라인 상으로 이뤄지고 있으며, 본사에서 전 계열사를 대상으로 전사적으로 관리되고 있다. 자기 진

단에서 그치는 것이 아니라 피드백을 통한 개개인의 부족한 역량이 무엇인지 파악하여 부족한 부분을 보충하기 위한 사이버 과정을 추천해주고 이를 관리해 주는 형태로 이뤄진다.

-H제지의 경우 H열린마당이라는 인프라를 구축하여 개발 역량별 해당과목과, 교육과정, 개발 방법, 일정이 제시되고, 자기개발 실적으로 과정명, 교육시간, 일수, 시간, 점수, 교육장소, 교육형태 등 개인별, 부서별, 계열사별 실적을 전사적으로 관리하고 있는 시스템 형태를 지니고 있는 것이 특징 중의 하나이다.

3. 기업 내 평생학습역량 강화수준

H제지는 'H는은 사람이다'라는 경영이념 아래 입사 전부터 체계적으로 전문인력 육성을 위해 제도적으로 뒷받침하고 있으며, 구체적인 육성경로의 확정부터 다양한 교육과정 제공 및 달성여부의 확인까지 인재개발 육성에 제도적 환경을 구축하여 기업의 평생학습역량강화를 위한 기반을 마련하고 있다.

이를 기반으로 능력과 성과가 뛰어난 인재를 선발하여 선별화된 교육훈련을 실시하고, 적절한 부서 배치를 통하여 실전형 핵심인재를 육성하고 있다. 또한 H제지의 경우 인재경영을 위해 많은 관심과 투자가 이뤄지고 있는데 이는 직원들이 즐겁게 일할 수 있는 사내분위기 조성을 통해 우수인재의 이탈을 방지하고, 생산성 향상까지 꾀하고 있다. 즉, 평생학습을 통한 인재 경영이 기업 성장의 원동력이 된다고 보고 평생학습역량 강화를 위한 지속적인 유지 보수가 이뤄진다고 할 수 있다.

구체적으로 핵심가치, 리더십 역량, 전문 역량, 일반 역량으로 크게 4개의 카타고리를 가지고 H사의 역량 모델링을 구축하고 있으며, 해당 카타고리별로 구체적인 행동방식을 제시하고 실천여부에 대한 피드백을 제공하는 형식으로 이뤄진다. 핵심가치 교육은 사이버 교육 376개의 과정과, 핵심가치 독서 교육 76개의 과정, 일반역량의 경우 사이버 교육과정이 70개 과정을 개설하고 있으며, 일반역량 독서 교육과정으로 57개의 과정을 개설하고 있다. 리더십 역량의

경우 H 리더십 파이프 라인으로 셀프리더-> 1차 리더(팀장후보)-> 2차 리더(팀장)-> 3차리더(임원후보)-> 4차리더(임원)-> CEO의 형태로 이뤄지고 있으며, 이에 성과를 창출하는 가치창출자로서의 역할(성과지향). 전략가로서의 역할(팀워크), 혁신가로서의 역할(혁신추구)과 인재육성가로서의 역할(후배육성)로 구분하여 교육체계를 유지하고 있다. 리더십 사이버 교육과정은 155개 과정이 있으며, 리더십 독서 교육안내로 66개의 과정을 개설하고 있다. 마지막으로 H 역량 모델링의 마지막 단계는 전문역량단계이다. 성공적인 업무수행 및 목표 달성에 필요한 직무와 직접 연계된 스킬로 직무에 대한 경험, 교육 및 개발에 의해 향상되는 역량을 의미한다. 이 또한 직종별, 근무 연수별, 해당 직급별로 구분되어 필수 과목과 선택과목으로 이뤄진다.

이상의 평생학습강화를 위한 4가지 카테고리들은 자기주도형 교육체제로 강화되고 있다. 구체적으로 역량모델링 및 역량개발 가이드를 활용하여 사이버 연수원세 역량진단을 실시하고 개인의 강·약점을 파악하여 개별적 피드백을 제공하고 다시 자기개발 계획 수립을 한 후 상사와 합의하에 자기개발 계획 확정 및 실행을 하는 형태로 강화가 이뤄지고 있다. 이런 모든 과정은 온라인 상으로 이뤄지고 있으며, 본사에서 전 계열사를 대상으로 전사적으로 관리되는 것으로 나타났다.

4. 평생학습 역량 프로그램개발과 실행 범위

개인직무역량 진단이 평생학습 프로그램 개발의 시초가 되고 있다. 역량진단을 개인의 요구분석에 맞춰 평생학습 프로그램을 개발한다. 물론 전담 부서가 따로 있다. L그룹 연수원처럼 핵심인재 양성에 초점이 맞춰져 있지는 않다. 그것보다는 사원들의 평생교육역량 신장을 위해 회사가 할 수 있는 모든 기회 제공에 힘쓰고 있다. 평생학습결과로서 기업성과 제고가 신장되는 것을 당연히 기대하나 회사의 기업전략에 사원들의 평생학습을 처음부터 맞추는 식의 방식보다는 사원들로 하여금 각자 주어진 직무와 개인의 수준 간 연계를 높여 평생학습으로 그 연계의 수월성을 높이고자 한다.

H제지의 평생학습 역량 프로그램 개발과 실행범위를 나타내주는 몇 가지 관련 사항들은 다음과 같다. 첫째, 사원들이 자기개발을 위해 평생 학습을 하도록 회사 차원에서 꾸준히 권장하고 있다. 둘째, 개인적무역량의 진단을 하며, 교육에 역량 육성을 반영하고 있다. 셋째, 평생 학습 프로그램을 추진하는 부서가 따로 존재하며(교육/훈련부), 해당 부서를 통해 평생 학습을 위한 홍보활동 등이 이뤄진다. 넷째, 직원들에게 평생 학습의 필요성에 대한 이유를 충분히 설명해 주진 않지만, 직원들의 참여 정도는 높은 편이고, 해당 직원들도 해당 프로그램이 도움이 된다고 생각하고 있다. 넷째, 평생학습을 위한 장소 및 시간 등이 충분히 제공되고 있으며, 대부분의 프로그램은 직원들의 요구분석에 기초한 것이다.

개인적무역량을 진단한다는 점은 M와 동일하다. 교육에 역량 육성을 반영한다는 점에서도 유사하다. 그러나 M사와 다른 점은 진단된 개인적무역량에 맞춰 기업 내 평생학습 프로그램이 내용과 전달수준이 유기적으로 연계되지는 않는다는 점이다. M사는 개인의 역량수준에 맞춰 교육이 되도록 프로그램이 짜여있다. 평생학습 프로그램 추진의 주체는 회사다. 이 점은 M사와 H사가 동일하다. L연수원은 평생학습이라고 명칭을 붙여 강조하지는 않는다. 강조의 초점이 핵심인재 육성에 맞춰져 있고 양성 방법으로서 평생학습 방식을 취하고 있다는 점에서 평생학습의 부류에 속한다고 볼 수 있다. H사는 반면에 평생학습을 장려하고 있다. 그러나 M사처럼 사전수요조사-평생학습목표에 반영-반영된 목표와 사전에 진단된 학습자 역량과 연계된 학습콘텐츠 진행-학습자 요구와 교육을 통해서 개발된 역량 간 연계에 기초한 평가-개인의 요구만족과 조직 만족도 간 조율된 평가 후속조치가 처음부터 끝까지 체계적이며 유기적으로 연계의 시너지 효과를 거양하지는 못하고 있다.

L연수원이 평생학습 역량개발과 실행 범위에 있어서 M사와 유사하듯이 H사도 평생학습 실행 범위에 있어서는 M사와 유사하다. 다만, L연수원과 H사는 강조의 초점이 다르다. L은 핵심인재양성에 모든 인프라구축과 훈련방법이 맞춰져 있다면 H사는 자신의 역량에 맞춰 평생학습을 잘하는데 도움이 되도록 평생학습을 권장하고 있다. 체계적 교수설계 각 단계별 연계와 연계를 통한 시

너지 효과 제고에 있어서는 L연수원과 H사 모두 M사 수준에 못 미친다.
H사의 체계적 교수설계 주요 요소별 실행범위는 다음과 같다.

<표 IV-2> H제지의 체제적 교수설계(ISD) 주요 요소별 실행범위

H제지	
기업 내 평생 학습 준비도 수준	* 학습자가 인지하는 소속조직의 요구분석: 실행 * 역량강화 과업평가: 실행
기업 내 평생 학습 요구분석 수준	* 이루어짐 * 학습목표 우선순위 정하기: 실행 * 학습목표 설정: 실행 * 필요한 학습자원 선택과 활용: 실행
기업 내 평생 학습 목표설정 및 인적·물적 자원 활용 수준	* 이루어짐 * 학습 계약: 실행 * 평가기준 정하기: 실행 * 학습실행 관련 도구: 실행; 튜토리얼, 문제중심학습, 코칭, 인쇄물, 오디오
기업 내 평생 학습 전략 선택 및 실행 수준	* 이루어짐
기업 내 평생 학습 프로그램 적용 수준	* 이루어짐

5. 기업 내 평생학습 평가 역량과 지속적 개선 수준

평생학습 참여 인센티브가 제공되고 있다. 이와 같은 인센티브 제공이 L그룹 연수원과 S은행에서는 이뤄지고 있지 않는데 이것이 무엇을 뜻하는 지가 분명치 않다. H제지가 L그룹 연수원이나 S은행보다 회사 차원에서 더 평생학습역량을 강조하고 있다는 어떠한 근거가 확실하지 않기 때문이다.

- 개인직무역량을 진단하고 진단된 역량은 성과에 반영한다.
- 평생 학습 프로그램을 실시한 후 평가가 이뤄지고 있으며, L그룹 연수원이나 S은행과 달리, 평생 학습 프로그램에 참여한 직원들에게 별다른 인

센터브가 주어지고 있다.

- 직원의 대부분은 자신이 설정하고 습득한 학습목표를 통해서 학습을 더욱 확장시키려는 정도가 크다.
- 평가 과정에서 단순히 교육생을 평가하는 것에서 떠나, 적절한 피드백을 제공하고 있다.
- 평가 과정에 다양한 평가자가 참여하고 있다.
- 직원들은 자신만의 척도나 평가도구를 가지고 있다.

6. 향후 발전과제

H제지의 기업 내 평생학습 발전을 위한 과제는 크게 두 가지다. 하나는 회사의 경영전략달성에 학습자들의 평생학습 역량을 연계시킬 방안을 확립하고 둘째는 평생학습 전담 부서를 따로 두지 않고 일상적으로 모든 임직원들이 기업 내 평생학습을 실행하도록 하는 방안 수립이다.

- 위 두 가지가 실행되기 위해서는 다시 다음과 같이 작업이 이루어져야 한다.
- H제지는 그 동안 사원들의 평생학습을 기업경영전략에 맞추지 않았다. 그러나 이제부터는 기업경영전략의 효과적이고도 효율적인 실행을 위한 학습도구와 역량 제고책으로 기업 내 평생학습을 활용할 필요가 있다. 이를 위해서는 무엇보다도 기업 내 평생학습 프로그램이 새롭게 디자인되어야 한다. 부서별로 업무역량을 묶어 이를 기반으로 부서단위 사원들의 업무역량 수준을 점검한 후 부족하거나 개발해야 할 영역들을 도출해 내야 한다.
 - 도출된 영역들을 자유롭게 사원들이 학습할 분위기를 창출해 내야 한다. 왜냐하면 지금까지 자유스럽게 진행되어 온 평생학습이 갑자기 회사가 강제하는 식으로 비춰져서는 안 되기 때문이다. 평생학습이 자유스럽게 진행되도록 하되 기업경영전략과의 연계의 시너지효과가 제고되도록 하기 위해서는 사원들의 평생학습 실행 수준의 측정이 불가피하다. 이를 매끄럽게 진행시키기 위해서는 평가결과를 승진이나 업적평가에 연동시키지 말고 학습자들이 원하기 때문에 한다는 공감대 확산이 매우 중요하다. 이것을

위한 보다 확실한 방안 구축이 필요하다.

제3절 S은행

1. 사례개관

1960년 이후에 설립되어 금융상품 및 서비스를 주력으로 하고 있는 S은행은 ‘자부심이 되는 일등은행(The Bank)’이라는 비전 아래, 고객가치 창조, 정직과 신뢰, 오너쉽, 팀웍, 변화와 도전을 핵심가치 및 인재상으로 정하고 있다. S은행을 대상으로 설문조사를 실시한 결과,³²⁾ S사는 임원이 11~30명, 부장 이상의 간부가 51명 이상, 중간관리자층이 71명 이상, 사원은 100명 이상 되는 대기업에 해당하며, 본 기업에서 평생 교육에 대한 인식과 실행여부를 파악한 결과는 다음과 같다.

먼저 평생교육을 위한 오프라인 교육은 연간 2~5회 정도 이뤄지고 있으며, 온라인 교육은 21회 이상으로 수시로 이뤄지는 것으로 나타났다. 해당 프로그램의 개발방식은 주로 해당 사에서 담당하지만 외주를 주어 함께 실시하는 경우가 많은 것으로 나타났으며, 재원은 자체 재원과 정부 지원에 의해 충당되는 것으로 나타났다.

한편 S사의 경우 인적자원개발부를 두어 평생학습을 별도로 관리하고 있었으며, 평생학습 프로그램을 위한 강사나 프로그램은 자체 개발하고 있는 것으로 나타났다. 평생학습 프로그램을 위한 강사는 총 21명 이상을 보유하고 있으며, 대부분의 직원들이 해당프로그램에 참여하고 있었다.

다음으로 평생학습을 촉진하기 위해 실시하고 있는 전략을 조사한 결과, 평생학습을 위한 홍보활동을 기본으로 하여, 평생학습 직원 할당제를 실시하고

32) 2008년 7월 15일 연구책임자와 위촉연구원이 본사를 방문하고 담당 과장을 면담한 결과임.

있었다. 또한 평생학습 프로그램을 의무적 혹은 자율적으로 참여시키고 있으며, 평생학습을 위해 직원들에게 시간과 장소를 충분히 제공하고, 해당 직원들의 요구가 충분히 반영된 현실화된 프로그램을 개발하고자 하며, 직원들에게 해당프로그램의 필요성에 대해 충분히 설명함으로써 해당 프로그램의 참여도를 높이고자 하였다.

S사의 평생학습 프로그램의 운영 실태를 알아보았다. 본 사는 평생학습 프로그램을 관리하는 부서가 별도로 존재하며, 교육인프라를 구축하여 해당 프로그램의 참여를 적극 지원하고 있는 것으로 나타났다. 또한 해당 사는 평생학습을 위한 교육프로그램을 연간 21개 이상 실시하고 있으며, 참여 인원 또한 101명 이상으로 상당수가 평생학습을 하고 있는 것으로 나타났다. 프로그램의 참여인원 수를 제한함으로써 프로그램의 효과성을 높이고 있었고, 목표설정을 명확히 하여 학습자들이 특정한 능력을 획득할 수 있도록 유도하고 있다. 프로그램의 교수전략, 방법 개발은 각기 다른 조건 하에서 다른 학습결과로 나타나기 때문에 경우에 따라 튜토리얼(강의법)과 문제 중심학습 전략 등을 병행하여 실시하고 있으며, 해당 프로그램의 중요성을 수시로 각인 시킴으로써 본교육의 필요성과 중요성을 일깨워줄 뿐만 아니라 수업에 대한 주의 집중과 학습전이를 유발 시키는 것으로 나타났다. 마지막으로 해당 프로그램의 교육이 진행된 후 해당 활동을 총체적으로 점검하고 반성해 봄으로써 보다 나은 시작을 준비하게 하고 개선된 산출물을 만들어 가는 과정으로 평가를 실시하고 있고 있으며, 평가의 방식은 설문지를 통해 학습자들의 지식 습득 정도와 본 프로그램의 개선점과 나아가야 하는 방향 등을 판단하는 것으로 나타났다.

2. 학습조직구축 현황

- 추진배경: S은행의 구성원들을 “World Class”수준의 최고 인재로 키우고자 한다.
- 인당 교육시간을 연간 118시간 실시하고 있으며, 인당 교육비로 연간 191만원을 투자하고 있다.

- 조직비전 달성을 위하여 HR관점에서 임직원에게 꿈과 비전을 줄 수 있는 일등인재 육성하고자 하는 전략을 가지고 3가지 관점에서 출발하고 있다. 첫째, 일등인재 육성, 둘째, 꿈·비전 일등 인재(임직원을 꿈과 비전을 가지고 최고 역량으로 최대 성과를 낼 수 있는 인재로 육성하는 것), 셋째, 일등 지향 조직 문화(육성된 인재가 올바른 자세로 성과를 창출할 수 있도록 조성된 조직 환경을 구축하고자 함. 이는 성과주의, 능력주의 문화를 구축하고 창의, 자율중심 화합문화를 형성, 혁신의 가속화 등이 이에 포함된다.)
- 인사관리 측면을 살펴보면 다음 세 가지로 크게 구분할 수 있다. 첫째, 전략적 인적자원 관리로서 사업전략 달성에 요구되는 필요인재를 체계적으로 확보하고 핵심직무(Key Position, Expert)에 대한 구성 및 양성체계를 수립하고 있다. 둘째, 직원만족 및 동기를 부여하기 위해 전문가로 성장할 수 있는 경력비전 제시와 지원을 하고 있으며, 직원주도의 경력설계를 지원해주고 명확한 기준과 공정한 절차에 의한 경력 개발 프로그램을 운영하고 있다. 셋째, 전문화를 촉진시키기 위해 직문분야별 전문가 육성 체계를 수립하고 체계적인 역량개발을 가능케 하는 경력단계별 관리방안을 수립하고 있다. 또한 전문기술과 기술이 요구되는 직무에 대한 인재 육성과 확보를 위한 방안도 수립하고 있다.
- 젊은 인재의 직무역량 강화를 위하여 직급필수 과정 및 각종 직무 역량 강화 프로그램을 구축하여 실시하고 있음.

[그림 IV-1] 글로벌 인재 육성 제도



- 글로벌 인재 육성 제도: 해외 문화 체험의 기회 및 진취적인 열정을 갖도록 동기부여를 위한 해외점포 업무파견 근무를 실시한다. 이는 주임~대리급 행원으로 매년 100여명을 파견하고, 기간은 3개월을 기준으로 한다. 다음으로 글로벌경쟁력 확보를 위한 현지 전문가 육성을 목적으로 지역 전문가 제도를 실시하고 있다. 현업 업무 수행자를 대상으로 성장 유망한 동유럽지역과 BRICS(브라질, 러시아, 인도, 중국)를 대상 지역으로 하며, 인원은 연간 10~20명 정도로 파견 근무를 보낸다. 은행 내 전문가 양성을 위해 자격증 취득 시, 소용경비를 지원하는 자격증 취득 지원제도를 도입하고 있다. 신용분석사 등 금융관련 자격증 소지자를 대상으로 하며, 직급별 체류기간 내 최대 200만원을 지원하고 있다. 최근 캠페인을 통해 100%지원 체제로 운영되고 있다. 마지막으로 어학 능력향상을 지원하고자 입행 만1년경과 시부터 어학지원제도를 도입하고 있다. 전 직원을 대상으로 하고 있으며, 직급별 체류기간 내 최대 100만원(80%)를 지원하는 형태이다.
- 기본교육의 형태를 살펴보면 집합교육 8주를 포함하여 약 1년간의 육성 프로그램을 가동하고 있다. 기업 충성도를 높이고, 전문성, 도덕성을 갖춘 인재를 육성하기 위함이다. 이를 다시 세부적으로 알아보면 다음과 같다. 먼저 집합교육을 8주 실시하고, OJT교육을 2개월간 실시한다. 다음으로 현

장 학습 9개월을 실시하여 총 1년의 기본 교육을 실시하는 형태로 운영된다. 교육의 형태를 살펴보면 집합교육(직무지식, 조직문화, 고객관리, 봉사활동 등), 사이버 교육, 현장학습으로 나뉘 설명할 수 있다.

-3년간 케어링(Caring Program)을 가동, 글로벌 수준의 금융전문가 육성 프로그램을 운영하고 있다. 1년차에는 워크숍을 포함하여 직무심화 수신실무 기초를 공통과목으로 학습한다. 다음으로 2년차에는 개인역량 강화를 위한 개별 선택 교육을 실시한다. 마지막으로 3년차에는 개인 역량강화를 위해서 JAM 스피드 업(주니어 금융매니저), JRM 스피드업(주니어 고객관리 매니저), 현업 스피드업(Operational Speed-up) 중 1과목을 선택하여 개인별 선택 수강을 가능하게 구축해 두고 있다.

-직무 전문가 육성 프로그램으로는 직급별, 요소별로 구분하여 블랜디드 교육, 필수 교육, 사이버 교육의 기본체제를 유지하고 있다.

[그림 IV-2] 경력관리 프로그램



-S은행의 경우 인력 육성을 위한 지속적인 경력관리 체계를 갖추고 있다. 경력관리는 개인의 경력목표를 탐색하여 설정하고 이를 달성하기 위한 경력개발계획을 수립하여 추진할 수 있도록 공식적으로 지원해 주는 제도를 의미한다. 먼저 조직 목표 달성에 필요한 인재의 원활한 수급과 육성에 관한 조직적 측면의 요구와 개인의 전문성 제고와 개인의 생애목표 달성을 위한 종업원 개개인의 요구를 파악한다. 이를 기반으로 하여 직무관련 필요역량을 개인 주도로 개발할 수 있도록 지원하고 직무경험과 자격증 등 객관적인 요소를 기반으로 인사의 투명성을 강화하고자 하고 있으며, 적합한 인재를 적합한 장소에 배치하여 종업원 개개인을 공정하고 일관성 있게 경력관리를 하고 있다.

3. 기업 내 평생학습역량 강화수준

S은행의 경우 “World Class” 수준의 최고 인재로 키우고자 하는 추진배경을 중심으로 인당 교육 시간은 연간 118시간을 실시하고 있으며, 인당 교육비로 연간 191만원을 투자하고 있다. 평생학습역량강화를 위한 HR관점에서 임직원에게 꿈과 비전을 줄 수 있는 일등인재를 육성하고자 하는 전략을 가지고 3가지 관점에서 출발하고 있다. 첫째, 일등인재 육성, 둘째, 꿈·비전 일등 인재(임직원을 꿈과 비전을 가지고 최고 역량으로 최대 성과를 낼 수 있는 인재로 육성하는 것), 셋째, 일등지향 조직 문화(육성된 인재가 올바른 자세로 성과를 창출할 수 있도록 조성된 조직 환경을 구축하고자 함. 이는 성과주의, 능력주의 문화를 구축하고 창의, 자율중심 화합문화를 형성, 혁신의 가속화 등이 이에 포함된다.)

이러한 비전을 기반으로 평생학습 역량 강화를 위해 지속적인 경력관리 체계를 갖추고 있다. 경력관리는 개인의 경력목표를 탐색하여 설정하고 이를 달성하기 위한 경력개발계획을 수립하여 추진할 수 있도록 공식적으로 지원해주는 제도를 의미한다. 먼저 조직 목표 달성에 필요한 인재의 원활한 수급과 육성에 관한 조직적 측면의 요구와 개인의 전문성 제고와 개인의 생애목표 달성을 위한 종업원 개개인의 요구를 파악한다. 이를 기반으로 하여 직무관련 필요역량을 개인 주도로 개발할 수 있도록 지원하고 직무경험과 자격증 등 객관적인 요소를 기반으로 인사의 투명성을 강화하고자 하고 있으며, 적합한 인재를 적합한 장소에 배치하여 종업원 개개인의 경력관리를 공정하고 일관성 있게 실시하고 있다.

따라서 전략적 인적자원 관리로서 사업전략 달성에 요구되는 필요인재를 체계적으로 확보하고 핵심직무(Key Position, Expert)에 대한 구성 및 양성체계를 수립하고, 직원만족 및 동기를 부여하기 위해 전문가로 성장할 수 있는 경력비전 제시와 지원을 하고 있으며, 직원주도의 경력설계를 지원해주고 명확한 기준과 공정한 절차에 의한 경력 개발 프로그램을 운영하고자 하고 있다. 또한 전문화를 촉진시키기 위해 직무분야별 전문가 육성체계를 수립하고 체계적인

역량개발을 가능케 하는 경력단계별 관리방안을 수립하고 있다.

4. 평생학습 역량 프로그램개발과 실행 범위

평생학습 담당 부서가 따로 있기는 H제지와 마찬가지로이다. H제지는 평생학습이 필요한 이유를 충분히 사전에 직원들에게 설명하지는 않지만 S은행은 충분히 설명하고 있다. 평생학습에 대한 사원들의 참여도가 상대적으로 S은행이 H제지보다 높은 이유가 이와 같은 회사측의 사전설명 때문인지는 분명치 않다. S은행은 H제지보다 적극적으로 웹 페이지 구축과 활용이 이루어지고 있다. 요구분석과 직무역량진단이 S은행, H제지 모두 활발하다.

S은행 사원들의 평생학습 스타일은 H제지나 L그룹 연수원 직원들과 다른 점이 있다. 학습실행공동체 형성에 의한 학습실행 효과 도모보다는 개인역량 제고를 통한 역량을 도모하고자 한다. 전문적 지식을 체계화하는 방식이 자기 주도적이다. 즉, 회사의 비전과 자신의 업무 간 연결을 돈독히 하여 해당 분야 시장동향 파악을 관련 정보망을 활용하여 확실히 하면서 직접경험을 통해서 학습의 효과를 거양하는 자신에 맞는 학습스타일을 만들어 가고 있다.

다음과 같은 몇 가지 예가 S은행의 기업 내 평생학습 실행 범위를 판단하는데 도움을 준다. 첫째, 평생 학습이 직원들에게 필요한 이유를 교육생에게 충분히 설명하고 있으며, 이는 곧 직원들의 평생 학습에 대한 높은 참여도로 나타나기 때문에 원활한 평생학습 프로그램의 운영으로 이어진다. 둘째, 평생 학습을 위한 시간, 장소 등을 전사적 차원에서 지원하고 있으며, 대부분의 프로그램은 직원들의 요구분석에 기초하여 실행된다. 셋째, 평생학습 프로그램을 담당하는 부서가 별도로 존재하기 때문에 교육생의 참여를 위해 지원되는 물적/인적 자원이 충분히 제공되고 있다. 넷째, 평생 학습 프로그램을 위한 웹 페이지가 별도로 운영되기 때문에 교육과 관련된 전반적인 사항들을 총체적으로 운영 및 관리할 수 있다.

그러나 M사의 수준에 미치지 못하기는 L연수원과 H사와 마찬가지로이다. 다만 S사는 사원 개개인의 요구와 수준을 존중해 인프라지원과 평생학습 지원을 맞

추고 있다는 점이 L연수원과 H사와 다르다. 우리는 여기서 또다시 우리나라 기업 내 평생학습 실행방식이 경영전략 맞춤형(대기업), 개인역량-기업성과 연계형(제조업), 개인수요 존중 직무헌신 유도형(금융업)과 같은 예형론(typology)에 빠지기 쉬운 함정에 직면한다. 그럼에도 불구하고 L, H, S사 사례가 각자 특수성을 갖고 있지만 업종별 공통적 특징에서 크게 벗어나지 못하고 있다는 사실을 언급하지 않을 수 없음을 지적한다.

S사의 체계적 교수설계 주요 요소별 실행범위는 다음과 같다.

<표 IV-3> S은행의 체제적 교수설계(ISD) 주요 요소별 실행범위

S은행	
기업 내 평생 학습 준비도 수준	<ul style="list-style-type: none"> * 학습준비도를 진단하고 있으며, 다양한 채널로 충당 * 학습선호도 분석: 각자의 목표달성을 위해 해야 할 일을 스스로 혼자 일을 처리하고, 주어진 프로젝트를 할 때 다른 사람의 의견을 듣기보다는 스스로의 방식으로 하고자 한다. 스스로 해야 할 일을 찾고, 본인의 삶의 목표를 점검하여 목표를 재설정하는 등 자기 주도성을 띄고 있다 * 평생학습역량자가진단: (지식)경쟁사의 전략이 무엇인지 파악, 소속된 분야에 대한 전문적인 지식을 보유, 회사의 비전을 파악하고 자신의 업무와 연결하여 이해하고, 해당 분야의 시장동향을 파악하고 있다. (이해)임직원들은 회사 전반의 어부와 각 부서간의 업무관련성의 이해정도, 웹이나 책을 통한 자료수집하여 업무를 이해를 돕고자 한다. 해당업무와 관련하여 최적의 전략을 파악하는 능력을 가지고 있다. 회사의 평가시스템을 이해하고 있다. * 선호 학습유형: 개인의 학습 선호도 분석을 실시하고 있다. 강사의 강의를 듣거나 시각적 자료로 학습하는 것보다 수업에 참여를 통해서 가장 많이 배우고 있다.(운동신경적 유형) 직접 경험을 통해 가장 높은 기억률을 보이고 있다.(운동신경적 유형) 학습을 할 때 가장 효율적인 방법은 글로 표현된 것보다 사진이나 TV로 본 것이 더 잘 기억에 남는 것으로 보였고, 이른 아침에 학습한 내용을 가장 잘 기억한다고 나타났다. 또한 학습시 가장 중점을 두는 부분은 찾아낸 논리와 원리를 적용해 보는 일에 중점을 두고 있다. 일이 잘풀리지 않을 때는 일단 머리에 떠오르는 해결책으로 시도해본다.
기업 내 평생 학습 요구분 석 수준	<ul style="list-style-type: none"> * 학습자가 인지하는 소속조직의 요구분석: 실행 * 역량강화 과업평가: 실행

<표 계속>

기업 내 평생 학습 목표설정 및 인적·물적 자원 활용 수준	<ul style="list-style-type: none"> * 이루어짐 * 학습목표 우선순위 정하기: 실행 * 학습목표 설정: 실행 * 필요한 학습자원 선택과 활용: 교육인프라 활용하여 실행 * 인적 물적자원의 지원이 있습니다. 해당 프로그램을 위해 담당부서를 별도로 두고 있으며, 교육인프로 구축을 통한 물적 자원을 지원해 주고 있다.
기업 내 평생 학습 전략 선택 및 실행 수준	<ul style="list-style-type: none"> * 이루어짐 * 학습 계약: 의무교육실시 * 평가기준 정하기: 실행 * 학습실행 관련 도구: 실행; 설문, 튜토리얼, 문제중심학습, 매체로는 컴퓨터 활용
기업 내 평생 학습 프로그램 적용 수준	<ul style="list-style-type: none"> * 이루어짐 * 검토과정과 평가 성과물: 81.8% 실시 * 평가기준과의 비교과정을 거친 평가결과: 100% 실시 * 피드백: 75% 실시

5. 기업 내 평생학습 평가 역량과 지속적 개선 수준

평생학습 프로그램을 실시하고 평가하는 역량이 L그룹 연수원과 H제지보다 높은 지는 알수가 없다. 그러나 사원들 개인들이 자신만의 평가기준을 가지고 있고 개별적으로 평가도구를 활용하여 자신의 평생학습역량을 관리하는 점은 L그룹 연수원과 H제지보다 앞선다.

- 평생 학습 프로그램이 실시되고 난 후 별도의 평가가 이뤄지고 있으며, 이는 프로그램의 수정 및 개발에 참조된다.
- 직원의 대부분은 학습 전략을 선택하고 실행하는데 있어 본인만의 평가기준을 설정하고 있고, 이를 성취하려고 노력한다.
- 동료 혹은 상사에게 자신이 사용하기를 원하는 척도나 평가도구를 확인 받고, 이를 위한 계획을 논의한다.

6. 향후 발전과제

S은행 사례는 회사 경영전략과 연계되어 있다는 점에서 H제지의 경우가 갖는 한계를 극복하고 있고, 평생학습이 학습자 요구분석과 학습목표에 맞춰져 있다는 점에서 L그룹 연수원의 그것과 대비된다는 점에서 학습자요구와 기업 요구 간 연계 부족의 한계를 극복하고 있다.

그러나 S은행은 이것과는 별도로 학습실행공동체 구축이 한계에 부딪치고 있다는 문제를 안고 있다. 학습실행공동체 확립은 금융권 기업들에서 상대적으로 지난한 과제다. 그러나 은행이 투자회사의 성격을 갖는 자금의 추세에 맞추고 정보공유와 비즈니스 수행이 사원들 간 학습실행공동체 구축으로 더욱 시너지 효과가 거양된다는 점에서 S은행의 학습실행공동체 구축은 풀어야 할 과제다.

제4절 M 글로벌사

1. 사례개관

1982년에 설립된 M사는 세계적 글로벌 기업의 교육 컨설팅 전문 회사다. 한국에는 1991년 현지법인을 설립하였고, e-비즈니스 솔루션 관련 교육으로 시작하여 자바 및 IT 교육 관련 정부로부터 인증을 획득하였다. 현재 500여개의 오프라인 교육 콘텐츠와 3000여개의 온라인 교육 콘텐츠를 확보하고 있다.

380명의 직원들이 교육 컨설팅 사업에 종사하고 있다. 호남대, 동서대, 강원대, 영진전문대에 교육센터를 설립하고(1997년) 지방의 교육활성화에 기여하고 있다. 자사가 개발한 자격인증 프로그램인 CSA(Certified System Administrator-Solaris), SCNA(Sun Certified Network Administrator),

SCJP(Sun Certified Java Programmer), SCJD(Sun Certified Java Developer) 관련 교육과 컨설팅도 실시하고 있다.

M사의 비전은 다음과 같은 다섯 가지로 요약된다. 첫째, 국내 개발자와 엔지니어의 오픈 커뮤니티 참여 및 오픈소스 프로젝트 활성화에 기여할 수 있는 교육을 진행한다. 둘째, 현업적용이 가능한 최신의 사례, 실습, 문제해결증심으로 과정개발에 투자한다. 셋째, 교육생의 시간 및 비용투자 회수(ROI)를 극대화 할 수 있는 다양한 형태의 블랜디드 과정을 제공한다. 넷째, IT HRD의 선진화와 글로벌 수준의 IT역량확보를 위한 컨설팅을 활발히 진행한다. 다섯째, 다양한 산학협력 및 소외계층지원을 위한 교육과정을 진행한다.

M사는 한국에 있는 기업이지만 교육컨설팅 전문기업이자 모든 교육기법과 내용이 글로벌기업에서 100% 도입되고 있다. 본 연구의 주요 사례분석 대상기업들이 기업 내 평생학습역량을 강화시켜 나가는 수준과 영역이 M사에 비해 낮고 다양하지 못할 것은 오히려 당연하다 하겠다. L연수원, H제지, S은행은 전문 업종이 그룹연수, 제지 제조업, 은행으로 교육컨설팅인 M사와 다르다. 더구나 M사는 세계적 글로벌 기업의 혁신 프로그램과 기법을 전수하는 업체이다. 따라서 본 연구에서는 국내에서 세 업종분야에서 잘하고 있는 평생학습역량 강화 사례들의 기업 내 평생학습분야 세계적 기업과의 수준비교 차원에서 M사 사례를 군데군데 적절하게 비교하고자 한다.

2. 학습조직구축 현황

-추진배경: M 사는 ‘Learn to be Open(배움을 통한 오픈 커뮤니티로의 전진)’이라는 비전을 가지고, 국내의 개발자들과 엔지니어들의 IT경쟁력 확보를 위한 교육을 선도하고자 한다. 이를 통해 엔지니어들이 오픈 커뮤니티에 활발히 참여하고, 글로벌 네트워크를 형성하고 나아가 글로벌 IT시대를 선도할 수 있도록 노력하고 있다.

-SunCAS(Competency Assessment System): SunCAS는 M사(Sun)에서 제공하는 ‘IT Role 기반 역량진단시스템’으로 Computer&Networking

Technology(컴퓨터&네트워크 테크놀로지)를 구현하는 기업의 역할별 역량진단을 통해 조직과 개인의 IT 역량 수준을 파악하는 시스템으로, 미래 경쟁력 확보를 위한 인적자원 확보 및 개발 컨설팅과 함께 제공된다.

-M사의 직원 능력개발 및 경력관리는 총 4단계에 걸쳐 이루어진다. 첫째, Goal Cascading(목표 케스케이딩, 목표달성 지원을 단계별 지원) 단계로서, 매 회계연도 초에 관리자는 SMI Play Book(표준 소프트웨어 멀티플레이어 이미지 도해본)을 기반으로 SMI 목표(Goal)에 대해 명확하게 커뮤니케이션 함으로써, 팀원들이 SMI 전략적 방향과 목표에 부합되는 개별 목표를 설정할 수 있도록 지원한다. 둘째, Performance Mapping/Development Planning(실행단계설정/개발계획) 단계로서, 관리자는 매 회계 연도 초에 팀원들의 개별목표에 대해 기대하는 성과를 명확하게 설정한다. 그리고 매 분기 MBO(Management by Objectives, 목표관리) 작성을 통해 비즈니스 및 조직적인 목표와 개인적인 목표를 SMART³³⁾하게 설정한다. 셋째, 정규검토(Regular Reviews) 단계로서, 매 분기 관리자와 팀원은 합의했던 개별목표에 대한 성과가 제대로 달성되고 있는지 자기계발계획이 제대로 수행되고 있는지에 대해 검토를 한다. 이때 BeSun 웹사이트를 이용하여 교육이력을 보면서 관리자와 함께 자기 계발 계획을 수립하고 평가한다. 마지막으로 매년 실행단계설정 총점검& 등급(Annual Performance Map Summary & Rating) 단계로서, 매 회계연도 말에는 모든 관리자들이 연초에 설정했던 각 팀원들의 목표대비 성과에 대한 평가를 하고, 최종 평가결과를 제출한다.

-직원능력개발 프로그램으로 BeSun을 운영하고 있다. BeSun은 직원의 기본역량과 핵심역량 프로그램으로서 1인당 1백만원을 지원하고 있으며, 직무역량, 기본역량, 핵심역량, 최고 경영자 역량으로 구분하여 단계적으로 제공되고 있다. 의무교육은 매년 6DNA와 결부하여 선정되며 평직원과 관리자, 독서통신과정도 제공된다. 자율항목에는 공개과정, 영어, 경영관련과

33) SMART: Specific, Measurable, Action-Oriented, Realistic, Timely, 구체적, 측정가능한, 행동 중심적, 현실적인, 시기적절한

- 정, 목록에 없는 과정 등 선택적으로 활용이 가능하다.
- 강사의 인증을 위해 별도의 프로세스와 경력관리 가이드라인이 존재하며 아래의 프로세스를 통해 강사의 관련 업무 및 프로젝트 경험, 관련 자격증 소지, 강사 자질 및 소양 확인, 강의 경험 등을 판단할 수 있다.
 - 썬 블렌디드 러닝(Blended Learning)은 정규과정, 세미나, 온라인 사전학습, 현장실습, 멘토링, 코칭 등 다양한 학습방법의 조합을 통해 조직의 요구에 맞춘 최적의 교육을 제공하고, 학습효과를 극대화시키고자 한다. 언제 어디서나 학습하는 학습조직 구성을 지원함으로써 스피드 경영이 가능하고 다양한 학습기회의 확대를 통해 기업의 경쟁력을 강화한다.
 - 한국 썬 지식서비스 본부는 전 세계 62개국에 약 250개의 파트너 교육센터를 보유하고 있으며, 썬의 원천기술인 자바와 솔라리스의 교육을 바탕으로 IT인프라도서관(ITIL), 네트워크, 보안, 데이터베이스 프로젝트관리(PM), 분석설계 등 데이터 센터의 기술력을 향상시키는데 주안점을 둔 다양한 커리큘럼을 제공하고 있다.
 - 매년 전세계적으로 40만명, 국내 6,800명에 육박하는 IT전문가를 육성하고 있으며, 2003년 인터넷데이터센터(IDC)에서 발표한 IT교육기관 중 5위를 기록하고 있다. 교육 만족도 및 교육 실무 적용도에 대한 지속적인 평가와 반영을 통해 썬의 교육과정은 평균 97% 이상의 만족도를 유지하고 있다.
 - IT 미래 전략 직무 구조를 기반으로 육성하고자 하는 IT 전문가의 직무 영역 구조를 직무단위&수준(Job Unit & Level) 단위 별로 결과중심 직무기술(Result Oriented Job Description)을 기준으로 21개의 직무를 구성한다.
 - 사례별 학습조직구축 현황의 특징은 다음과 같이 정리된다. L연수원은 역량을 키우는 기법을 조직 내부에 체질화시키는 방식에 있어서 다른 두 사례와 대비된다. 대그룹 연수원으로서 그룹 산하 개별 기업들이 갖는 업종별 특성에 초점이 맞춰 이루어지는 일을 통한, 상사코칭에 의해서 이루어지는 인재양성은 각 사에 맡기고 대신 그룹전체에 공통되는 업무역량 키우기를 계층별 필수교육과 직무교육으로 묶어 교육시킨다. 일을 통해서 상사의 코칭을 받는 자세와 기법이 온오프 방식으로 전수된다. H제지는 자기진단, 회

사가 제공하는 핵심역량 가이드, 자기주도 학습과의 병행 방식이 끈끈하게 조직화되어 있다. S은행은 이에 비해 금융인으로서 갖추어야 할 글로벌 자질을 생애개발차원에서 경력을 쌓아가는 형태로 단계적이다.

제 5 장

기업 내 평생학습 역량강화를 위한 정책제언

기업 내 평생학습 역량 강화를 위해서 정부, 기업, 그리고 기업 내 평생학습 담당자가 해야 할 과제들을 제시한다. 동시에, 5 영역(1. 평생학습역량 강화를 위한 학습준비도 진단 가이드, 2. 학습목표설정을 위한 요구분석 가이드, 3. 학습목표 설정 및 인적 물적 자원 확보, 4. 학습 전략 선택 및 실행, 5. 평가) 별 향후 과제를 제시한다.

제1절 정부정책과제

기업 내 평생학습 역량 개발과 지원을 담당하는 정부 부처 내 부서가 따로 있을 것으로 인식한다면 그것은 무리다. 가장 밀접한 유관부서가 어디일 것인가라고 봐야 한다. 국무총리실 사회통합정책실 교육노동정책관, 교육과학기술부 평생학습정책과, 노동부 직업능력정책관 기업인력개발지원과, 중소기업청 인력지원, 그리고 여성부 인력개발지원과들이 유관부서들이다.

국무총리실은 중앙행정기관 행정을 지휘감독, 정책조정, 현안 대책수립 지원을 하므로, 교육과학기술부, 노동부, 여성부, 중소기업청에서 하는 관련 업무를 정책조정하는 데 있어서 다음과 같은 과제를 수행할 것을 제안한다.

즉, 교육과학기술부 평생학습정책과, 노동부 기업인력개발지원과, 중소기업청 인력지원과, 여성부 인력개발지원과와 중소기업 내 평생학습 역량개발 지원 방향과 영역을 정책조정해야 한다. 정책조정과정에서 과기부, 노동부, 여성부, 중소기업청의 역할을 정립해야 하고 정립된 역할 수행을 잘하기 위한 대책을 세워야 한다.

정책조정안이 정립되면 이것을 가이드라인으로 책자화하여 지방정부와 전국 중소기업체들에게 배포하고 각 지방정부로 하여금 해당 지역 산학연 협력 네트워크를 구축하고 지방 특성에 맞춰 구체적인 역량 개발에 들어가도록 정책유도해야 한다. 시행과정에서 잘하는 사례는 상응하는 인센티브를 제공하도록 프로그램을 정비해야 한다.

실업대책의 한 수단으로 활용하기 위한 대책도 강구되어야 한다. 여성·청년 실업자 중 희망자들을 모집하여 노동부 고용지원센터에 기업 내 평생학습 정책수립·프로그램 디자인·실행과 평가에 관한 교육훈련 지원을 소정기간 받도록 하고 일정한 훈련이 끝난 후 자기주도 학습을 지속하도록 지원하고 일정한 수준에 도달하면 관련부처와 협의하여 기업에 취직을 하도록 부처간 협력하도록 정책조정해야 한다.

제2절 기업과제

대기업 과제와 중소기업 과제로 대별하여 제시한다. 대기업은 자체 내 평생학습이 필요하다고 인식되면 실행에 옮기는데 필요한 인적·물적 자원 확보에 어려움이 없다고 봐야하고 확보된 네트워크를 활용하여 필요한 전략과 방안을 세워나갈 역량이 있다. 그러나 업종별로 다음과 같은 차별화된 접근이 실행될 과제에 직면해 있다.

그룹연수원들은 학습자 평생학습 수준, 학습자 선호도, 평생학습 역량을 영역별로 평생학습목표와 연계시킨 후 새롭게 도출된 역량들을 개발하기 위한

훈련매뉴얼을 디자인하고 실행해야 한다. 제조업은 사원들의 평생학습실행 수준을 측정하여 측정된 수준에 맞춰 자기주도 평생학습역량을 자유롭게 도모할 공감대확산이 과제다. 금융산업은 평생학습실행 공동체구축이 과제다.

그러나 중소기업은 다르다. 네트워크 자원도 부족하고 기업 내 평생학습 역량 강화보다도 더 절박한 현안이 비일비재하므로 이에 적절한 정책제언을 해 줄 필요가 있다.

중소기업은 무엇보다도 기업 내 평생학습 역량 강화를 위한 정부지원이 절박하다. 정부가 국가차원에서 중소기업 평생학습 역량 강화 비전을 제시하여 실행을 위한 프로그램을 제시해 주어야 한다. 이를 위해서 정부과제에서 이미 밝힌 바 있다. 이를 토대로 중소기업이 해야 할 과제를 밝히고자 한다.

중소기업은 설령 정부가 정책지원 프로그램을 마련한다 해도 중소기업중앙협의회 등 중소기업을 대표하는 기관에서 정부지원을 수용하기 위한 별도의 대책마련에 앞장서야 한다. 여기서는 중소기업 중앙협동조합을 중심으로 해야 할 과제를 정책 제언하고자 한다.

가장 먼저 해야 할 과제는 중앙정부가 대 중소기업 내 평생학습 역량 강화 비전과 프로그램을 구축하고 디자인하도록 요청하고 필요한 대정부건의를 해야 한다. 기업 내 평생학습역량 강화가 중소기업경쟁력 강화, 특히 신성장산업 육성에 필요한 조치임을 역설하고 설득하는 정책건의를 해야 한다.

지역별 중소기업·지방정부·R&D·지역사회단체 간 협력과 조정 네트워크를 구축해야 한다. 관할 지역 중소기업들을 역할별로 세부화하고 세부화된 영역별 산업개발과 기술개발 그리고 산업육성을 위한 평생학습역량을 개발할 프로그램을 짜서 추진하기 위한 방안을 수립해야 한다.

프로그램이 짜여지면 추진하는 데 필요한 지원 내용을 정립하고 지방정부와 중앙정부에 건의하는 절차를 밟아야 한다. 추진 후 평가를 잘 하기 위한 평가 프로그램도 디자인해야 한다.

제3절 기업 내 평생학습 담당자 과제

기존 기업 종사자들을 대상으로 한 정책제언이다. 기업 내 평생학습 역량 프로그램이 있는 소수의 대기업을 제외하고는 기존 과업수행 부담 때문에 소정의 프로그램을 접촉할 기회가 거의 없다. 때문에 기존 기업 직원들은 무엇보다도 본인이 평생학습 역량을 키울 소양이 있는지를 점검받아야 한다. 소양이 있다고 판단되면 본인의 역량을 키우기 위한 계획을 세워야 한다. 본인이 다니고 있는 직장이 평생학습프로그램 구축가능성이 있는지 아니면 본인이 세워나갈 수 있는지부터 판단해야 한다. 다시말해서 본인이 시작할 단초부터 가닥을 잡아 나가야 한다. 그런 다음 해야 할 과제는 구체적인 실행 프로그램 디자인이다. 주위에서 상담 받을 인적·물적 네트워크 구축을 해야 하는데 이의 추진은 이미 본문에서 상세히 밝혔다.

학습자 과제는 여성을 포함한 청년실업자와 중고·전문대·대학 졸업예정 또는 졸업자, 그리고 기업 내 종사자로 구분하여 정책 제언하고자 한다.

청년실업자 대상 정책과제다. 무엇보다도 노동부 고용지원센터를 방문하여 상담을 적극적으로 받을 필요가 있다. 평생학습 역량을 키우겠다는 의지를 키워야 한다. 센터에 있는 상담역들과 상담하고 필요하면 웹사이트를 방문하여 정보를 수집할 필요가 있다. 그런 다음 고용보험을 활용할 훈련프로그램에 참가하는 계획을 세워 실행하여야 한다.

중고·전문대·대학 졸업예정 또는 졸업자들은 무엇보다도 평생학습 역량을 왜 키워야 하는가하는 필요성을 절감하기 위한 기회를 포착할 필요가 있다. 주위 인적·물적 네트워크 접촉을 통해서 그리고 관련 웹사이트 접속으로 확실히 포착해야 한다. 그런 다음 관할 지역 고용보험센터에 상응하는 훈련프로그램에 참가해야 한다. 프로그램 과정 이수 후 기업에 고용되도록 적극 노력하고 취업 후 소정 분야에서 평생학습역량을 키울 구체적 대책을 세워나가야 한다.

제4절 5단계별 과제

다음과 같은 5단계별 향후 과제를 제시한다.

1. 평생학습역량 강화를 위한 학습준비도 진단 가이드 과제

학습선호도 SI, SD, OI, OD 유형 중 자기주도성 원리에 가장 충실한 유형이 SI 유형이다. SI 유형은 학습요구분석 단계에서부터 평가 단계 까지 전 단계를 스스로 설정·진단·실행·평가한다.

따라서 향후 과제는 기업 내 평생학습 담당자가 필요한 전 단계의 설정·진단·실행·평가에 필요한 역량을 소속 기업 임직원들이 개발하기 위한 로드맵 작성과 추진을 실행하는 일이다.

「평생학습역량 자가진단표」를 소속 기업에 맞게 작성하고 학습자들이 스스로 작성하도록 해야 한다. 개인별 선호학습유형을 선택하도록 하고 필요한 학습전략을 짜도록 세심한 지원을 해야 한다.

2. 학습목표설정을 위한 요구분석 가이드 과제

학습자가 인지하는 소속조직의 요구분석과 역량강화 과업 평가를 차질없이 실행하도록 필요한 모든 지원을 해주어야 한다. 학습자의 평소 업무수행 상 장·단점과 평생학습 요구를 연계시키는 데 문제가 발생하지 않도록 필요한 모든 지원을 하는 것이 가장 중요하다.

3. 학습목표 설정 및 인적 물적 자원 확보 과제

학습목표 우선순위 정하기, 학습목표 설정, 그리고 필요한 학습자원 선택과 활용이 목표에 맞게 잘 실행되도록 필요한 가이드 제공과 지원·알선에 최대한 노력을 아끼지 말아야 한다.

4. 학습 전략 선택 및 실행 과제

학습계약 작성 기법을 숙지하고 임직원들이 불편 없이 작성할 수 있도록 지원을 해야 한다. 평가기준 정하기에도 같은 방법으로 숙지하고 지도와 알선에 힘써야 한다. 일지와 일기 등 학습실행 도구에 익숙하여 임직원들이 아무 불편 없이 활용할 수 있도록 지원해 주어야 한다.

5. 평가 과제

학습자가 자신의 학습목표에 대한 성취도를 직접 측정·평가하는 데 요구되는 모든 지원을 해주어야 한다. 그리고 평가한 결과를 반성(reflection)하고 재검토하여 그 다음 학습에 반영할 수 있도록 협조해야 한다.

이상 5단계별 기업 내 평생학습 담당자가 향후 실행해야 할 과제들을 제시하였다. 기업 내 평생학습 담당자가 의지와 역량을 갖고 지속적으로 추진할 수 있기 위해서는 무엇보다도 기업 내 최고학습책임자의 지원과 격려가 필수적이다. 동시에 기업 내 평생학습 시스템이 구축되어 있어야 한다.

경제가 어려울수록 기업은 장기보다는 단기 업적과 투자회수에 민감하기 쉽다. 기업 내 평생학습이 단기 업적과 성과로 나타나기 어렵기 때문에 평생학습에 필요한 시스템구축과 인력양성에 기업이 소홀하기 쉽다. 그러나 지식과 정보가 곧 기업 경쟁력의 원천인 지식기반 경제시대에 기업 내 평생학습을 적극적으로 추진하는 기업일수록 경쟁에서 생존하고 이익을 창출하고 있는 작금의 추세는 갈수록 강해져 간다는 사실을 각인할 필요가 있다.

SUMMARY

A Basic Study of Enhancing In-Plant Lifelong Learning Competency

Lee, Jung Taik

1. Issue Statement

The study aimed at designing an in-plant lifelong learning competency building up framework and suggesting policy alternatives for deploying the designed framework into small and medium enterprises in Korea (SME). In the process of drawing relevant framework elements, previous research done by the researcher and the five case studies including L Group Training Center, H Paper Co., LTD, S bank, and M global company were reviewed.

The task of designing the in-house lifelong learning competency framework required systematic linkage between the traditional instructional system design elements and self-directed learning principles as well as application of workplace practices observed from study of the four cases into the designed framework. The work of deploying the framework into Korean SMEs cannot be feasible without provision of government support programs since market principle doesn't work efficiently in the areas of SME learning competency building. Thus, tasks of designing and deploying need systematic interconnection between

theory and practice, on the one hand, while they require Korean government facilitating and incentive supports, on the other one.

The study faced the dilemma discussed above. Solution of it was beyond the capacity and the scope of this study, however.

2. Theoretical Background

Research results completed by the researcher during the past couple of years say that lifelong learning world covers not only systems in lifelong education, but also formal, informal, and nonformal learning activities implemented on an ongoing basis. (the Cologne European Council. 1999, 6) All the relevant domains became the theoretical background. At the same time, literature review in those fields helped the researcher reaffirm the definition of in-plant lifelong learning, summarize the scope of lifelong learning competency and building up framework principle, and development procedures and methods of lifelong learning program.

Based on the above, concept of in-plant lifelong learning competency enhancement was defined vis-a-vis clarification of learning organization construction competency, lifelong learning tool utilization competency, and corporate output enhancing competency thanks to efficient in-house lifelong learning. In connection with the above, rationale of the competency enhancement was justified and governing principles were suggested theoretically. Scopes as well as targeted actor focused competency was developed.

3. Contents of the Study

Program run cycle of the in-plant lifelong learning process shows the

circular relationship structure from the phase of learning readiness into that of the assessment. It is a comprehensive circular system where all the elements work together. For enhancement of high functionality, diagnosis of the early phase elements including learning readiness and learning needs is critical since assurance of functional interplay by those early elements guarantees smooth lifelong learning goal setting, the results of which predict efficient monitoring and time saving for the system run as a whole.

The study suggests five in-plant lifelong competency building up frameworks described below:

Firstly, in-plant lifelong learning readiness diagnosing competency framework was shown. Learning preferences, self-check competency of in-plant lifelong learning, and learners' preferred learning style were diagrammed and discussed.

Secondly, in-plant lifelong learning need assessment guide was set up in a different way from how learner's perceived organizational need assessment is designed.

Thirdly, in-plant lifelong learning goals was set and human and material resources were identified in such a way in which these works can function as an aid to prioritize the set goals, to account for the goals set, and to select and utilize the resources.

Fourthly, practical ways for selection and execution of learning strategies were suggested so that they can help undertake learning contract, set evaluation criteria and utilize useful in-plant lifelong learning tools.

Fifthly, evaluation guide was shown with indication of the ways in which evaluation outcomes and criteria are compared and feedback is activated.

Detailed work of suggestions mentioned above was done theoretically and practically. As emphasized by this study, the task of building up in-plant lifelong learning competency at SMEs in Korea is critical and of high value. In this vein, description of the four case studies discussed below is of significance, given the detailed in-plant lifelong learning competency guide.

4. Case Studies

Four cases were selected as ones representing big conglomerates, manufacturers, banks, and global divisions, respectively. They are LG Training Center (L Group Center), Hansol Paper manufacturing (H Paper), Shinhan Bank (S Bank), and Sun Microsystems (M Global).

L Group Center, called Human Resource University, shows excellence in corporate learning. System, execution, learner performance, evaluation, and all others are well developed. Core competency drawn from the Group's key philosophy, JeongDo management is cultivated, based on which target-based competency driven training is deployed.

H Paper conducts emphasizes performance and change innovations in delivering competency building up training activities. It has its own department dealing with the tasks. Level-, target-, domain-specific programs are designed and executed. S Bank emphasizes more volunteerism. Evaluation of employees' performance is strict, too. M Global adopts system and program execution designed by its headquarter in USA.

L, H, and S are originated in Korea while M is in USA. In general, qualification levels in the four remains the same except one thing. M undertakes better than the other three in ensuring seamless convergence

among the five phases, learning preference identification, needs analysis, goal setting, strategy selection and execution, and evaluation and feedback.

5. Significance and Policy Suggestions

Significance of this study lies in that value of SME lifelong learning competency enhancement should be prioritized by Korean government. SMEs are reluctant in initiating the task not because management is ignorant of the importance. Human resource shortage as well as high mobility of capable workforces are the main cause. Government should provide incentives. SMEs will begin to be kin to value of in-house learning competency cultivation. It takes time. Enhancement of in-plant lifelong learning competency across the country takes time and investment, but it is of significance as long as Korea wants to upgrade SME competitiveness through in-plant lifelong learning at SMEs.

Detailed action plan should be designed by Prime Minister Office. It should be Minister-specific one. Incentives must be tailor-made. Guideline need to be specified but practical. Assessment of all performance should be strict but flexible execution is required since facilitation is not to be discouraged.

Cooperation among SMEs, government, R&D including universities, and communities is most critical. Input to the government initiatives and feedback from the stake holders should be utilized as key resources. SMEs should take initiatives in securing exemplar cases of increasing corporate output thanks to the corporate learning. They should be developed into the form of contents for promotion.

<부 록>

<부록 1> 설문조사지 · 135

<부록 1> 4개 사의 인적자원개발 담당자 인터뷰용 질문지

안녕하십니까?

설문을 위한 소중한 시간을 할애해주셔서 진심으로 감사합니다.

본 연구에서는 국내 기업을 대상으로 평생학습에 대한 실태를 확인해보고자 합니다. 문항을 읽으시고 각 이해 관계자들은 해당사항에 단답형, 또는 OX로 대답하시면 됩니다. 설문 응답에는 약 20분 내외가 소요될 것으로 예상됩니다.

본 설문의 응답 내용은 연구를 위한 귀중한 자료로 사용될 것이며, 통계법 제8조에 의거하여 연구 이외의 다른 목적으로는 사용되지 않을 것입니다. 현장의 소리를 제대로 반영할 수 있도록 모든 설문내용에 성실하게 응답하여 주시기를 간곡히 부탁드립니다.

바쁘신 와중에도 본 설문에 협조해주신 점 다시 한 번 깊이 감사드리며, 하시는 일마다 건승하시기를 기원합니다.

감사합니다.

2008년 6월
한국 직업능력 개발원
연구책임자 : 이정택
선임연구위원
jtleee@krivet.re.kr

- 회신 방법: 이메일 송부(곽점민)
- kwak5123@hanmail.net
- 회신기한: 월 일 (요일)

※ 사업 및 학습 참여촉진방법

문12] 평생 학습을 위한 홍보활동은 이뤄지고 있습니까?

매우 그렇다	그렇다	보통이다	아니다	매우 아니다
①	②	③	④	⑤

문13] 다음 사항들을 실시하고 있습니까?

13-1 평생 학습을 위한 홍보활동을 위해 세미나의 개최:

예	아니오
①	②

13-2 평생 학습 직원 할당제 실시 여부:

예	아니오
①	②

13-3 평생 학습 축제 실시 여부:

예	아니오
①	②

(다른 활동들이 있다면 구체적으로 기입해 주세요, _____)

문14] 평생 학습이 직원들에게 필요한 이유를 충분히 설명하고 있습니까?

매우 그렇다	그렇다	보통이다	아니다	매우 아니다
①	②	③	④	⑤

※ 평생학습 추진관련 질문입니다.

문7] 평생 학습의 추진하는 주체는 어느 부서입니까?

인사기획부	인적자원개발부	교육·훈련부	총무부	기타
①	②	③	④	⑤ ()

문8] 평생 학습 프로그램에 참여하는 강사나 프로그램은 본 기업에서 담당하고 있습니까?

자체출당	외주	자체 + 외주	기타
①	②	③	④ ()

문9] 평생 학습 프로그램에 참여하는 강사의 총 수는 몇 명입니까?

1명 이하	2~5명	6~10명	11~20명	21명 이상
①	②	③	④	⑤

문10] 평생 학습의 참여 인원은 몇 명입니까?

1~10명	11~30명	31~50명	51~100명
①	②	③	④
101~300명	301~500명	501~700명	701명 이상
⑤	⑥	⑦	⑧

문11] 귀 회사에서 1개 이상의 평생 학습 프로그램을 실시하는 경우, 그 중 하나의 프로그램을 추천하신다면? 프로그램 명 _____

문6] 조직 내 평생학습이라고 볼릴 수 있는 프로그램에 관하여

프로그램 명1 :				
형태	오프라인 ㉠	온라인 ㉡	온오프병행 ㉢	
개발방식	자체개발 ㉠	외부발주 ㉡	자체 + 외부 ㉢	기타 ㉣ ()
재원	자체부담 ㉠	전액 정부지원 ㉡	자체 + 지원 ㉢	기타 ㉣ ()
프로그램 명2 :				
형태	오프라인 ㉠	온라인 ㉡	온오프병행 ㉢	
개발방식	자체개발 ㉠	외부발주 ㉡	자체 + 외부 ㉢	기타 ㉣ ()
재원	자체부담 ㉠	전액 정부지원 ㉡	자체 + 지원 ㉢	기타 ㉣ ()
프로그램 명3 :				
형태	오프라인 ㉠	온라인 ㉡	온오프병행 ㉢	
개발방식	자체개발 ㉠	외부발주 ㉡	자체 + 외부 ㉢	기타 ㉣ ()
재원	자체부담 ㉠	전액 정부지원 ㉡	자체 + 지원 ㉢	기타 ㉣ ()

문15] 평생 학습에 직원들의 참여 정도는 어떠합니까?

매우 그렇다 ㉠	그렇다 ㉡	보통이다 ㉢	아니다 ㉣	매우 아니다 ㉤
-------------	----------	-----------	----------	-------------

문16] 귀사의 평생 학습 프로그램이 해당 직원들에게 도움이 된다고 생각하십니까?

매우 그렇다 ㉠	그렇다 ㉡	보통이다 ㉢	아니다 ㉣	매우 아니다 ㉤
-------------	----------	-----------	----------	-------------

문17] 평생 학습은 직원들이 의무적으로 참여하고 있습니까?

의무적 ㉠	자율적 ㉡	의무적 + 자율적 ㉢
----------	----------	----------------

문18] 평생 학습을 위한 시간 또는 장소 등을 충분히 제공하고 있습니까?

예 ㉠	아니오 ㉡	모르겠다 ㉢
--------	----------	-----------

문19] 해당 프로그램 구성은 직원들의 요구분석에 기초한 것입니까?

예 ㉠	아니오 ㉡	모르겠다 ㉢
--------	----------	-----------

※ 평생학습프로그램운영

문20] 평생 학습 프로그램을 담당하는 부서가 별도로 있습니까?

예	아니오	모르겠다
①	②	③

문21] 다음 중 귀사의 평생 학습 프로그램 참여를 위해 지원되는 물질 자원은 무엇입니까?

하드웨어	소프트웨어	교육 인프라	LMS	기타
①	②	③	④	⑤ ()

문22] 평생 학습 프로그램 현황은 어떠합니까?

22-1 과목 수

1개 이하	2~5개	6~10개	11~20개	21개 이상
①	②	③	④	⑤

22-2 인원

20명 미만	20~50명	51~80명	81~100명	101명 이상
①	②	③	④	⑤

22-3 해당 직급 또는 수준별 과목 현황 _____

문23] 각 프로그램에 최대 참여인원은 몇 명으로 제한하고 있습니까?

20명 미만	20~50명	51~80명	81~100명	101명 이상
①	②	③	④	⑤

문24] 가장 중요하다고 여기는 평생학습프로그램 명 _____

문25] 왜 가장 중요하다고 여기는가요? 이유: _____

문26] 해당 프로그램의 목표를 명확히 설정 하십니까?

※ 평생학습 추진관련 질문입니다.

문7] 평생 학습의 추진하는 주체는 어느 부서입니까?

인사기획부	인적자원개발부	교육훈련부	총무부	기타
①	②	③	④	⑤ ()

문8] 평생 학습 프로그램에 참여하는 강사나 프로그램은 본 기업에서 총당하고 있습니까?

자체충당	외주	자체 + 외주	기타
①	②	③	④ ()

문9] 평생 학습 프로그램에 참여하는 강사의 총 수는 몇 명입니까?

1명 이하	2~5명	6~10명	11~20명	21명 이상
①	②	③	④	⑤

문10] 평생 학습의 참여 인원은 몇 명입니까?

1~10명	11~30명	31~50명	51~100명
①	②	③	④
101~300명	301~500명	501~700명	701명 이상
⑤	⑥	⑦	⑧

문11] 귀 회사에서 1개 이상의 평생 학습 프로그램을 실시하는 경우, 그 중 하나의 프로그램을 추천하신다면? 프로그램 명 _____

문27] 해당 프로그램의 평가 도구는 어떤 것이 있습니까?

시험	설문	인터뷰	ROI	기타
①	②	③	④	⑤ ()

문28] 해당 프로그램의 교수 전략은 어떤 것이 있습니까?

토크리얼 (강의법)	문제중심학습	코칭	스토리텔링	기타
①	②	③	④	⑤ ()

문29] 해당 프로그램의 교수매체는 어떤 것이 있습니까?

인쇄물	오디오	비디오	컴퓨터	인터넷	멀티미디어	기타
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦ ()

문30] 본 프로그램의 중요성에 대해 직원들에게 충분히 각인시켜 주십니까?

매우 그렇다	그렇다	보통이다	아니다	매우 아니다
①	②	③	④	⑤

문31] 평생 학습 프로그램관련 웹 페이지를 운영하고 있습니까?

예	아니오	모르겠다
①	②	③

문32] 평생 학습 프로그램을 실시한 후 각각의 직원들이 정보를 공유할 공간이 있습니까?

예	아니오	모르겠다
①	②	③

문33] 평생 학습 프로그램 전, 중, 후 별도의 평가가 실시되고 있습니까?

프로그램 실시 전	프로그램 실시 중	프로그램 실시 후
①	②	③

문34] 평생 학습 프로그램에 참여한 직원들에게 별도의 인센티브가 주워질까요?

예	아니오	모르겠다
①	②	③

끝까지 응답해 주셔서 정말 감사합니다.

참고문헌

- 김남희(2003). 「인적자원개발에 대한 오해: 경제적 효율성이 전부인가? - 평생 교육과의 협력적 미래 관계 모색을 위한 탐색」, 『평생교육학연구』, 9(2), 147-168쪽.
- 김도현(2003). 「Blended learning 그것이 알고 싶다」, 『산업교육』.
- 손중중(2000). 「평생학습 논리의 의미와 한계 검토」, 『교육학연구』, 38(1), 289-308쪽.
- 양미경(1997). 「자기주도적 학습의 이론적 기초」, 『중경인문논집』, 16, 219-234쪽.
- 유귀옥·정지용(1998). 「성인학습자의 자기주도성과 관련된 인구학적 및 사회 심리학적 변인」, 『사회교육학연구』, 4(1), 119-149쪽.
- 유영만(1996). 『총체적 품질본위 교육을 위한 교수체제설계(ISD)』, 서울: 한국인력개발.
- 이정택(2004). 『평생학습과 일자리 창출 정책 APEC 사례연구』, 한국직업능력개발원.
- _____ (2005). 『자기주도 평생학습관리 연구』, 한국직업능력개발원.
- _____ (2005). 『최고 학습 책임자 (CLO) 역량 개발 연구』, 한국직업능력개발원.
- _____ (2005). 『자기주도 평생학습 관리』. 한국직업능력개발원.
- 이정택·이성·박동(2006). 『혁신주도형 HRD 전문가 육성 프로그램 개발 I』, 한국직업능력개발원.
- _____ (2007). 『혁신주도형 HRD 전문가 육성 프로그램 개발 II』, 한국직업능력개발원.
- 이정택·임병노(2004). 『기업의 브랜드 교육훈련 프로그램 개발모형과 현장 적용방안』, 한국직업능력개발원.
- 이희경(2004). 『Optimal Modularity and Level of Changes, Graduate School of International Studies』, Yonsei University.
- 전기호(1996). 「학습조직구축을 위한 인재양성 시스템」, 『LG주간경제』.

- 주호수(2003). 「자기주도적 학습의 개념화와 교육적 시사점」, 『교육과정연구』, 21(1), 203-221쪽.
- 한국편마이크로시스템즈(2008). 『2008 재직자 훈련현장 평가』, (주)한국편마이크로시스템즈
- _____ (2008). 『Sun Microsystems Korea CAS(SUN역량진단시스템) 소개』, (주)한국편마이크로시스템즈.
- 한솔제지(2008). 『한솔 역량 모델링』, (주)한솔제지.
- 홍기철(2004). 「구성주의적 자기주도학습을 위한 학습력 분석과 학습모형 개발(The Analysis of Learning Ability and the Development of Learning Model for Constructive Self-directed Learning)」, 『교육심리연구』, 18(1), 751-774쪽.
- Boekaerts, M.(2002). “Bringing about Change in the Classroom: Strengths and Weaknesses of the Self-regulated Learning Approach-EARLI Presidential Address, 2001”. *Learning and Instruction*, 12, pp. 589-604.
- Brockett, R. G. & Hiemstra, Roger(1991). “A Conceptual Framework for Understanding Self-direction in Adult Learning, Self-direction in Adult Learning; Perspectives on Theory”, *Research and Practice*, London and New York: Routledge.
- Hiemstra, Roger(1994). *Overcoming Resistance to Self-Direction in Adult Learning*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Knowles, Malcolm S.(1975). *Self directed Learning: A Guide for Learners and Teachers*, Chicago: Follet Pub. Co..
- LG인화원(2008). 『LG HR대학』, LG인화원.
- Long, H.(2000). “Understanding Self-direction in Learning”, in Long, H. & Associates(eds.), *Practice and Theory in Self-directed Learning*, pp. 11-24, Illinois: Motorola University Press.
- Paris, S. G & Paris, Alison H.(2001). “Classroom Applications of Research

- on Self-regulated Learning”, *Educational Psychologist*, 36(2), pp. 89-101.
- Pintrich, P. R. & De Groot, E. V.(1990). “Motivational and Self-regulated Learning Components of Classroom Academic Performance”, *Journal of Educational Psychology*, 82(1), pp. 33-40.
- Piskurich, G. M., Beckschi, P. & Hall, B.(2000) *The ASTD Handbook of Training Design and Delivery: A Comprehensive Guide to Creating and Delivering Training Programs-instructor-led, Computer-based, or Self-directed*, McGraw-Hill.
- Pisurich, G. M.(1993). *Self-directed Learning: A Practical Guide to Design, Development, and Implementation*, San Francisco: Jossey-Bass publishers.
- Rose, A. D.(1998). "Adult Education and the Workplace: Old Issues, New Dilemmas", *Adult Learning*, 9(4), pp. 4-5.
- Spikes, W. F.(1998). "On Adult Education and the Changing World of Work", *Adult Learning*, 9, pp. 9-10.
- <http://online.onetcenter.org/help/onet>
- <http://www.CEOmedia.com/content/anmviewer.asp?a>
- http://www.CEOmedia.com/content/templates/CEO_article.asp?articleid=869&zoneid=59.
- http://www.csc-scc.gc.ca/text/forum/literacy/presentations/self_learn_e.shtml
- <http://www.lgacademy.com/>
- <http://www.ojp.usdoj.gov/odp/blendedlearning/odp.htm>

■ 저자 약력

· 이정택

- 한국직업능력개발원 선임연구위원

기업 내 평생학습 역량 강화를 위한 기초연구

- | | |
|-----------|--|
| · 발행연월일 | 2008년 11월 29일 인쇄
2008년 11월 30일 발행 |
| · 발행인 | 권대봉 |
| · 발행처 | 한국직업능력개발원
135-949, 서울특별시 강남구 청담2동 15-1
홈페이지: http://www.krivet.re.kr
전화: (02)3485-5000, 5100
팩스: (02)3485-5200 |
| · 인쇄처 | 선우정보인쇄 (02)2272-6105, 6106 |
| · 등록일자 | 1998년 6월 11일 |
| · 등록번호 | 제16-1681호 |
| · I S B N | 978-89-8436-988-7 93370 |