

역량모델에 기초한 직업훈련기관장의 훈련요구분석

Training Needs Assessment Based on the CEO Competency Model of Vocational Training Institutes

임경화*, 김정일*, 이문수*, 권오영*

Kyung-Hwa Rim*, Jeong-Il Kim*, Moon-Su Lee*, Oh-Young Kwon*

요 약

본 연구는 직업능력개발 분야의 중추적인 역할을 수행하는 직훈기관의 최고관리자 교육프로그램을 개발하기 위해서 교육요구분석 차원에서 직훈기관장의 역량을 추출하여 역량모델을 개발할 목적으로 수행되었다. 조사대상은 전국의 공공직훈기관, 민간직훈기관, 학원 및 기타 평생교육기관의 최고관리자로서, 주요조사 내용은 교육요구조사와 역량모델에 관한 이론적 고찰, 직훈기관장의 직무분석, 잠정적으로 정리한 역량에 대한 설문문항에 대한 중요도, 숙달수준, 학습 희망도를 통해 역량의 우선순위의 파악과 이에 기초한 교육요구의 우선순위를 산정하였다. 연구방법은 설문조사, FGI, 현장조사 등의 연구방법이 적용되었다. 교육역량모델에 기반한 교육훈련요구 분석결과 그 우선순위가 높은 역량은 '인재확보능력', '시장변화 및 교육생의 요구파악', '문제해결능력', '리더십 스킬', '창의적 사고', '조직역량분석 및 진단', '정보수집 분석능력' 등이다.

Key Words : Job Analysis, Competency Model, Training Needs, Vocational Training Institutes

ABSTRACT

The purpose of this study is to develop competency model in preparation for training programs for CEO of vocational training institutes in terms of needs assessment. This study collected data from 230 public and designated vocational training institutes including commercial learning facilities and life-long training centers using questionnaire by web mail. The frame of assessing training needs of competency applied to this study was based on the model with three components, namely importance, proficiency and learning desires of job skill and task needed to CEO of vocational training institutes. The methodologies of this study used were survey, FGI and case study. The major results proved that the higher priorities of training needs for vocational training institute CEO competency were as followings: (1) Competency for attaining talent of training teachers (2) Needs assessing competency for labor market change and trainee (3) Problem solving competency (4) Leadership skills and so on.

* 한국기술교육대학교(rim@kut.ac.kr, jeongilkim@kut.ac.kr, mslee@kut.ac.kr, oykwon@kut.ac.kr)

제1저자 (First Author) : 임경화

교신저자 : 김정일

접수일자 : 2011년 12월 01일

수정일자 : 2011년 12월 28일

확정일자 : 2011년 12월 30일

I. 머리말

산업구조의 구조의 고도화와 기술정보의 급격한 변화는 근로자의 직업훈련 수요의 증대와 질 높은 직업능력개발 서비스를 요청하고 있다. 정부에서도 새로운 경제 및 사회 환경에 부합한 새로운 직업능력개발정책과 제도를 확립하여 왔다. 2004년 근로자 직업능력개발법 개정, 2008년 직업능력개발 계좌제 도입 등에서 정부의 정책적인 시도와 변화의지가 반영되어 있다. 정부의 이러한 직업능력개발정책과 더불어 연간 1조 7천억원(2008년도 현재)의 규모의 예산을 투입하는 등 많은 예산을 투입하고 있지만[1] 직업훈련의 효과성에 대한 비판은 계속되고 있다[2]. 이러한 문제의식을 갖고 직업능력개발정책이나 직훈교사의 자격이나 양성 정책, 외국의 직업능력개발 제도 비교 등 다양한 연구가 수행되어 왔으나 직업능력개발훈련기관의 최고관리자인 기관장에 대한 역량평가나 교육요구 등에 대한 심층연구물은 거의 부재한 실정이다.

각종 조직의 효과성이나 경쟁력은 CEO의 경영능력이나 리더십이 적지 않은 영향을 미치고 있으며 이러한 사실은 연구결과[3]와 우리의 경험과 상식으로도 익히 알 수 있는 터이다. 직업능력개발 훈련기관의 기관장도 결코 예외일 수가 없을 것이다. 더구나 계층구조와 분업체계가 명확한 대규모 관료제적 조직보다도 대체로 규모가 영세한 직업훈련기관의 경우 최고 관리자의 경영능력이나 리더십이 조직운영에 미치는 영향력이 더욱 높을 가능성이 많다. 그리고 공공조직이나 기업의 경우 최고관리자가 되기 위한 경력의 사다리를 오르는 과정에서 각종 계층교육이나 직무교육을 받아 간부급 위치로 오를 수 있었던 반면, 직업훈련기관장들은 개인적인 사업이나 역량에 의존하여 직업능력개발 훈련기관의 기관장이 된 경우가 많다. 그래서 개인별 전문성이나 조직관리 능력의 편차가 크서 체계적인 경영능력개발이 요청되고 이를 뒷받침할 교육모델과 훈련프로그램의 출처와 그 준거가 되는 직훈기관장의 역량을 규명할 기초적이고 탐색적인 작업이 요청된다.

이러한 연구의 필요성에 부응할 수 있는 직훈기관장의 역량을 실증적으로 규명하여 역량에 기초한 직훈기관장의 교육목표설정과 교과편성에 준거자료를 확보하는데 이 연구의 목적이 있다. 이러한 연구내용과 조사결과는 직훈기관장의 역량모델에 기초한 타당하고 실용적인 교육과정개발에 직접적으로 적용할 수 있는 준거자료로 활용되어 교육서비스 인프라 구축에 기여할 수 있을 것으로 기대된다. 요구분석의 모델의 한 형

태로서 역량모델(competency model)이라는 접근방식을 적용하여 역량과 교육요구의 우선순위를 연계한 접근방식을 시도한 역량모델 탐색의 사례로서도 본 연구의 의미를 찾을 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

1. 역량의 개념

최근에는 기업을 중심으로 역량모델링 개념이 도입되어 전통적인 직무분석을 대체 또는 보완하려는 움직임이 활발하게 나타나고 있다. 직무분석이 경영전략과 별개로 직무자체를 위한 직무분석에 한정하고 있다는 비판 속에서 성인학습자의 역량개발을 위한 요구분석의 기법으로서 역량모델링 활용사례가 늘고 있다[4]. 따라서 역량의 개념적 특성이나 역량개발의 타당한 접근방법에 대한 명확한 이해와 적용이 요구되므로 역량의 개념과 유형 그리고 역량개발의 원리나 방법과 관련한 이론적 검토 작업이 요청되고 있다.

역량의 사전적 정의는 ‘적절하거나 뛰어난 자격을 갖춘 상태나 질’로 정의 설명되고 있다. 그러나 역량개념은 국내외로 학자들 사이에서 다양하게 정의되고 있다. 역량의 개념의 특성 중 하나가 지식과 기술은 개발하기 쉬우나 자기개념이나 동기 등 내적 특성은 잘 드러나지 않고 그 개발도 용이하지 않다는 점에서 직무분석과 차별성을 갖는다고 할 수 있다. 최고관리자는 기술적 개념(technical skill)보다는 개념적 기술(conceptual skill)이 더 중시되고 있기 때문에 역량개념을 관리자 프로그램개발의 준거로 삼아 교육프로그램의 개발을 하는 경향을 보게 되는데 본 연구에서도 이러한 관점에서 접근하고 있다.

그런데 역량의 개념이 다양하게 쓰이며 조직차원의 거시적 관점과 개인적 차원에서의 미시적 관점에서 활용되고 있는데, 전자는 조직이론가와 경영전략가들에 의해 개발되어 조직 전체를 하나의 유기체로 보고 경영전략의 관점에서 경쟁력을 확보해 줄 수 있는 조직역량으로, 흔히 역량이란 용어를 사용하는 경향이 있다. 이러한 조직의 핵심역량은 개인차원이 아닌 조직차원에서 타 조직과는 구별되는 자체적인 고유한 기술이나 노하우 등 경쟁력의 우위를 갖고 있는 조직의 고유한 능력의 보유를 말한다. 한편 조직 및 심리학자들을 중심으로 발전되어 온 역량의 미시적 관점은 개인차원에서 우수한 성과를 내도록 하는 개인의 특성에 중점을 두어 개인역량이나 직무역량이 이에 해당된다. 본 연구에서는 직훈기관장 개인이 갖는 개인역량과 직

무역량을 개발하는데 초점을 두고 있다고 볼 수 있다.

2. 역량모델링과 기법

역량모델링은 역량의 종류라는 횡적차원과 역량수준이라는 종적 차원을 조직의 목표, 비전, 성과창출을 위해 개발하는 것이다.

Gebelein(1996)은 역량모델링을 “조직 목적 달성에 필요한 구성원들의 기능, 지식 및 태도를 정의하는 과정”으로 정의하였다[5]. Harris(1998)는 “조직의 목적 달성을 위해 특정 직무 혹은 직무군에 결정적인 영향을 주는 역량을 체계적으로 결정하는 과정”으로 개념화하였다. 역량모델(competency)은 역량모델을 통하여 도출된 산출물이라고 할 수 있다.

역량기반 교육과정을 개발하기 위해서는 일반적으로 세 단계를 거쳐야 한다[4]. 첫째, 조직에서 필요로 하는 역량 및 그 역량을 구성하는 하위구성요소(지식, 기술, 태도)를 주축으로 하는 역량모델 또는 역량프로파일을 수립하는 것이 선행되어야 한다. 둘째, 이 모델 또는 역량프로파일을 기반으로 조직이나 업무에서 필요로 하는 역량수준에 비추어 현재개인이 보유하고 있는 역량수준을 진단함으로써 필요수준과 현재 수준의 격차를 확인하여야 한다. 마지막으로 이 격차를 해소시키기 위한 다양한 학습지원체제를 설계, 개발하여야 한다.

역량모델 개발의 핵심절차의 첫 단계는 역량에 대한 다양한 인터뷰기법이나 관찰, 초점집단 회의나 델파이 기법 등을 통해 우수성과자의 수행행동, 이상적인 직무 성과와 수행을 확인하고 관련 자료를 수집하는 것이다. 역량모델의 질은 수집된 자료와 정보가 얼마나 타당한가에 좌우되므로 자료의 수집분석은 역량모델 개발과정 중에서 가장 중요한 작업의 하나라고 볼 수 있다.

3. 요구분석과 우선순위의 산정

(1) 요구분석의 의의와 목적

교육프로그램 개발은 요구를 확인하는 과정과 동일시 여겨지고 있으며 어떤 방법으로 요구를 확인할 수 있는가 하는 문제는 모든 프로그램개발의 결정적 요소가 되고 있다[6,7].

요구분석이란 용어는 적어도 3가지 과정을 기술하는 용어로 사용되어 왔는데 그 목적은 고객(clientele)을 분석하고 주제를 확인하고 특정요구를 찾는 활동이다[8]. 첫 번째 목적은 참여대상인 고객의 일반특성과 계속교육에 참여하는 변수들을 분석하는 것이다. 두 번째는 요구분석의 활동은 교육프로그램을 위한 수요영역을 찾는 것인데 일부 성인교육기관에서 시장조사도 이에

해당되며 활력을 유지하기 위해 성인교육기관이 자원을 모으고 이것을 프로그램과 서비스로 전환하여 소비하는 대중에게 도움을 주는 것 등을 들 수 있다. 세 번째 요구분석의 주요활동은 현재상황과 바람직한 상황과의 차이를 규명하려는 시도로 이루어지고 있다. 이러한 활동은 문제영역을 확인하고 이해하려는 것이다.

요약컨대, 요구분석의 가장 기본적인 가치는 어떠한 프로그램을 제공하여 어떠한 내용이 포함되어야 하는가를 결정하는데 있다[9]. 분석의 목적을 보다 구체적으로 제시하면 ①계획을 위한 출발점이 되며 ②방향감을 제시하고 ③프로그램 개폐를 정당화시키며 ④프로그램을 수정하며 ⑤기관의 목표와 사명을 평가하는데 도움이 된다[10].

(2) 교육요구분석의 개념 및 원리

요구분석은 합목적성과 타당성을 지닌 합리적인 정보 및 증거자료의 확보와 이를 토대로 의사결정을 통하여 교육프로그램개발과정에서 목표설정에 반영코자 하는 것이 최종 목적이라 할 수 있다. 교육요구분석이 실제 현장계획을 위한 의사결정자료로 활용되지 못한다면 엄밀한 의미에서 요구분석은 완성된 것이라 할 수 없을 만큼 요구분석에서 조사결과와 해석과 의사결정은 중요한 부분이 된다[11].

그러나 교육요구분석과 관련한 연구에서 교육요구분석의 우선순위결정을 이론적 또는 실용적인 기법이 많지 않을 뿐 아니라 요구분석의 우선순위에 대한 연구자의 관심이나 연구물이 많지 않은 편이다[2,13,11].

따라서 요구분석의 논의의 범주를 좁혀서 다룰 필요성이 있으며, 이 연구의 기본가정이나 요구분석의 이론과 모델을 토대로 적용되는 보편적인 사항을 먼저 검토한 후, 요구분석의 우선순위에 대한 계량적 접근을 탐색적으로 시도해 보고자 한다. 교육요구분석의 우선순위 산정의 방식에서 이상적으로 요구되는 수준과 현재의 수준의 수치를 단순히 빼는 방식이 널리 활용되고 있으나 이는 차원이 다른 요소 간에 차이를 구하는 것은 불합리하며 중요도 또는 난이도를 감안하지 않은 단순한 격차의 수치의 차이만을 우선순위로 고려하는 것은 문제가 있다[11]. 따라서 성인교육요구 분석에서 보다 합리성을 제고하기 위해서 특정 능력의 중요도, 숙달도, 학습희망도와 같은 다중요소가 고려되는 것이 바람직하다[14]. Misanchuk과 Scissions이 요구분석의 3개 요소로 제시한 직무역할에서의 과제적 적합성(relevance), 과제 또는 기술수행에 있어 개인의 능력(competence), 교육훈련에 참여하려는 학습희망(desire)을 요구분석유형(typology of needs assessment)으로 분류한 방식도 요구분석의 우선순위

의 상정의 격차모델의 한계점을 보완하는 노력으로 볼 수 있다[15].

이러한 교육요구의 우선순위에 대한 격차모델이 갖는 문제를 명확히 설명하고 그 대안을 제시한 학자가 Nowack이다. 그에 의하면 느낀 요구(felt need)가 아닌 실제요구(real need)의 우선순위를 산정하는 방식으로 각 지식기술에 대한 중요도와 숙달도를 동시에 반영하기 위하여, 리커트 5단계 척도로 표시한 중요도 점수에 숙달도(proficiency) 점수를 역산한 수치를 곱하는 방식을 제시하였다. 즉 그는 실제 교육요구는 특정 행동이 중요하나 교육대상자가 그것을 수행하는 숙달도는 낮은데서 비롯되고 훈련을 원하는 것(want)은 특정 직무와 행동이 중요하지도 않으면서 숙달도는 낮은데서 나올 수 있으므로 요구조사에 있어 실제 요구(Real Needs)를 반영해야 한다고 주장하였다[16].

본 연구에서는 기관장의 요구분석의 접근모델을 단순한 바람직한 상태와 현재의 상태만을 적용하는 것이 아니라, 실제 교육요구 즉 ‘중요도(importance)’와 ‘숙달도(proficiency)’ 그리고 ‘학습희망도(desire)’라는 3 측면을 모두 포괄하는 교육요구를 추출함으로써 피상적인 교육요구조사가 갖은 한계점을 보완하고자 하였다. 다시 말하면 교육대상자가 특정 기술이나 능력을 중요시 여기는 요소도 중요하지만 실제 그들이 현재 숙달 또는 발휘수준이 어느 정도인지를 파악하는 노력이 필요하다는 관점이다. 이것은 특정 기술이나 지식이 중요하지만 실제 교육대상자가 이미 그러한 요소들을 잘 숙지하고 발휘하고 있다면 실제교육요구는 높지 않은 것이 될 수 있다는 의미가 된다.

동시에 이러한 실제적 요구가 추출되었다하더라도 학습대상자들이 배우고자 하려는 열의가 없다면 교육 프로그램으로 제공한다 하더라도 참가가 제대로 이루어지기 힘들 것으로 예상된다. 이러한 측면에서 본 연구에서는 성인교육학자들이 교육요구측정의 3대 요소라고 보는 중요도, 숙달도, 학습희망수준을 모두 포괄하는 합리적인 교육요구분석 모델을 적용하려는 것이 타 교육요구조사 방식과 차별화 되는 접근 방법이라 할 수 있다.

III. 연구방법

1. 연구의 접근방법 및 절차

직훈기관장을 대상으로 한 기존문헌이 없는 실정이므로 국내의 기관장 대상의 프로그램을 검토하고 최고 관리자의 역량에 대한 문헌을 검토하여 잠정적인 직훈

기관장의 역량을 중심으로 설문문항을 구성하였다. 설문문항의 타당성과 설문지에 대한 기관장의 답변가능성을 검토하기 위하여 직훈기관장 등 직훈기관운영 책임자를 대상으로 FGI를 거쳐 설문지를 완성하였다.

이 연구는 직훈기관장을 대상으로 한 교육모델 개발을 목적으로 하므로 직훈기관장의 교육요구 추출에 중점을 두고 있다. 요구분석은 기술중심의 직무분석, 역량분석, 전략적 요구분석, 교육훈련 필요점분석 등 여러 가지 접근 방법이 있으나[17,18], 본 연구에서는 최근 공·사 조직에서 프로그램개발에 가장 널리 활용되는 역량중심(competency model)에 기반을 둔 교육요구분석 방법을 주로 적용하였다.

전체 연구에서는 직훈기관의 경영실태나 분석과 역량진단에 기초한 교육모델개발을 목적으로 하므로 설문지에는 경영분석과 관련된 문항이 포함되고 있으나, 이 연구에서는 경영분석관련 된 내용은 생략하고 직훈기관장의 역량에 대한 조사와 교육요구만을 발췌하여 정리하였다. 조사방법은 전문연구기관에 의뢰하여 조사를 실시하였으며 설문조사는 2011년 9월에 실시되었다. 조사방법은 웹 방식을 적용하였고, 설문지의 부실한 경우 전화로 미비사항을 보완토록 요청하였다.

2. 조사대상 및 샘플링

표본추출 방법은 공공 직업훈련시설, 지정 직업훈련시설(법인)을 대상으로는 조사 대상 기관 리스트 내에 있는 대상기관(1698개소)을 전수 조사하여 171개 기관 응답지를 회수하였고 사설학원, 사업주/사업단체시설, 기타 직훈기관은 리스트 100개 기관을 무작위추출(random sampling) 샘플링 방식을 적용한 결과 조사대상 1998개 기관 중 230기관의 설문지를 수합하였다. 회수율은 11.5%이다.

표 1. 훈련기관별 모집단과 표본추출 및 회수현황
Table 1. The population & sampling of institutes

| 기관 구분 | 표본추출 방법 | 모집단 | 표본 |
|---------|------------------|--------|-----|
| 공공 및 지정 | 전수조사 | 1,698 | 171 |
| 사설학원 | 무작위 추출 (100개 기관) | 5,178 | 23 |
| 사업주 /단체 | 무작위 추출 (100개 기관) | 4,655 | 11 |
| 기타 | 무작위 추출 (100개 기관) | 2,320 | 25 |
| 합계 | | 13,751 | 230 |

3. 조사도구

(1). 설문지 구성의 체계 및 조사 문항수 (68개)

- 기관장 직무의 중요성과 빈도 : 10개 문항
- 기관장 기타업무 사항 : 4개 문항

- 기관장의 역량관련 (개인적 역량 4개, 리더십역량 4개, 인적자원관리역량 3개, 사업관리역량 6개, 변화관리역량 6개, IT활용역량 1개, 관계형성역량 3개)
- 직업훈련기관 기본사항 : 11개 문항
- 직업훈련실적 및 투자액 : 7개 문항
- 기관장 인적사항 : 7개 문항
- 기타 1개 문항

(2) 설문문항의 통계적용

이 연구에서 적용될 통계기법은 집단 간의 유의한 차이 유무를 판단할 수 있는 카이제곱과 아노바 등이 적용되었다

IV. 연구결과

1. 조사 대상자 및 기관의 특성

조사대상자의 소속기관은 민간직훈련기관 (지정 및 법인)이 230개 기관중 142개소로 전체의 61.7%를 차지하며 공공기관은 29개소로 12.6%를 차지하고 있다. 한편 학원이나 일반 평생교육시설 등이 각각 10%와 10.9%로 비교적 표본수가 적은 것은 이 연구의 교육모델이 직훈련기관에 중점을 두어 의도적으로 적은 규모를 샘플링 하였기 때문이다.

직훈련기관장의 변인으로는 남성이 68.7%이며 여성은 31.3%의 구성비를 보이고 있다. 연령은 50대가 가장 많아 40%를 차지하고 그 다음으로는 40대가 37%로서 전체 기관장의 약 3/4이 40-50대에 걸쳐 있음을 알 수 있다. 재임기간은 1년 이상 5년 미만인 가장 많아 37.8%이며 5년 이상 10년 미만이 21.3%를 차지하고 있다. 특기할 사항은 20년이상 직훈련기관장을 맡고 있는 대상자 15.2%나 차지하여 최근 기관장을 맡은 인사가 가장 많은 구성비를 차지하고 있기는 하나 장기간에 걸쳐 직훈련기관장을 맡고 있는 인사도 상당수에 이르고 있음을 알 수 있다.

학력은 대졸 48.7% 대학원 이상이 46.1%로서 비교적 고학력자임을 알 수 있다. 전공분야는 이공계가 압도적으로 많아 43.0%이며, 그다음으로는 경영분야의 전공자가 20%를 차지하고 있으며 인문사회분야도 18.3%에 이르고 있다. 직훈련기관 소재지는 서울/수도권이 35.2%이며 영남이 28.7%, 호남이 24.2%이나 강원/제주는 2.2%로서 상대적으로 낮은 구성비를 보이고 있다. 훈련기관의 소유형태는 임대가 70.4%, 자가 소유 29.6%로 다수가 임대의 형태로 훈련시설이 운영되고

있다. 훈련직종은 서비스업이 약 2/3를 차지하고 있으며 제조업은 8.3%정도에 대다수의 직훈련기관이 서비스업이나 또는 서비스업과 제조업을 겸하고 있는 실정이다.

표 2. 조사대상 및 기관의 특성
Table 2 .The characteristics of respondents & institutes

| 구분 | | 사례 수 (명) | % |
|------------|-------------|--------------|--------------|
| 전 체 | | (230) | 100.0 |
| 성별 | 남성 | (158) | 68.7 |
| | 여성 | (72) | 31.3 |
| 연령 | 30대 | (27) | 11.7 |
| | 40대 | (85) | 37.0 |
| | 50대 | (92) | 40.0 |
| | 60대 이상 | (26) | 11.3 |
| 재임기간 | 1년이상~5년미만 | (87) | 37.8 |
| | 5년~10년 미만 | (49) | 21.3 |
| | 10년~15년 미만 | (36) | 15.7 |
| | 15년~20년 미만 | (23) | 10.0 |
| | 20년 이상 | (35) | 15.2 |
| 학력별 | 고졸 | (12) | 5.2 |
| | 대졸 | (112) | 48.7 |
| | 대학원졸 이상 | (106) | 46.1 |
| 전공분야 | 인문사회분야 | (42) | 18.3 |
| | 이공계분야 | (99) | 43.0 |
| | 경영분야 | (46) | 20.0 |
| | 기타 | (43) | 18.7 |
| 기관유형 | 공공 | (29) | 12.6 |
| | 지정 | (142) | 61.7 |
| | 사설학원 | (23) | 10.0 |
| | 사업주/사업단체 | (11) | 4.8 |
| | 평생교육시설 등 기타 | (25) | 10.9 |
| 소재지 | 서울/경기/인천 | (81) | 35.2 |
| | 충청 | (22) | 9.6 |
| | 영남 | (66) | 28.7 |
| | 호남 | (56) | 24.3 |
| | 강원/제주 | (5) | 2.2 |
| 소유형태 | 임대 | (162) | 70.4 |
| | 자가 소유 | (68) | 29.6 |
| 훈련직종 | 제조업 | (19) | 8.3 |
| | 서비스업 | (157) | 68.3 |
| | 제조업/서비스업 | (54) | 23.5 |

2. 직훈련기관장의 주요직무

본 연구가 직훈련기관장의 역량구명과 이에 기초한 교육모델이므로 역량이 중점적인 검토대상이 되는 것은 사실이나 직훈련기관장의 역량이라는 것도 직무와 밀접한 관련을 맺고 있으며 직훈련기관장의 요구분석 차원에서 직무의 중요도나 빈도수를 파악하는 것이 기초적인 검토 대상되어야 한다는 관점에서 조사한 직훈기

관장의 업무의 중요성과 직무의 빈도수를 조사한 결과는 [표 3]과 같다.

표 3. 직훈기관장이 인식하는 직무의 중요도와 빈도
Table 3. The importance of job perceived by CEO

| 항목 | 중요한 정도 | 자주 하는 정도 | 우선 순위 |
|-----------------------|--------|----------|-------|
| 1) 신규 사업의 구상과 개발 | 4.32 | 3.74 | 5 |
| 2) 기관 운영자금 확보 관리 | 3.98 | 3.59 | 6 |
| 3) 교육생 확보 및 마케팅 | 4.36 | 3.98 | 1 |
| 4) 직원의 채용과 인사관리 | 3.98 | 3.59 | 7 |
| 5) 교육환경 조성과 시설 확충 | 3.96 | 3.58 | 8 |
| 6) 교육생 지도 및 관리 | 4.17 | 3.97 | 4 |
| 7) 취업 관리 | 3.92 | 3.55 | 10 |
| 8) 기관 평가 준비 | 4.28 | 3.88 | 3 |
| 9) 직훈 관련 정보 습득 및 대외관계 | 3.91 | 3.59 | 9 |
| 10) 고객 만족을 위한 관리 | 4.25 | 3.98 | 2 |

표에서 볼 수 있는 바와 같이 직훈기관장이 인식하고 있는 직무는 ‘교육생 확보 및 마케팅’이 리커트 5점 척도에 4.36, ‘신규사업의 사업의 구상과 개발’ 4.32, ‘기관 평가 준비’ 4.28, ‘고객만족을 위한 관리’ 4.25 순이다

한편 빈도수가 가장 높은 것은 ‘교육생 확보 및 마케팅’ 및 ‘고객만족을 위한 관리’가 각각 3.98로 나타났다. 직무가 중요하면서 빈도수도 높은 업무를 우선순위로 가정할 때 양 변수를 곱한 것을 이 연구에서는 직무의 우선순위로 설정하였는데 이러한 방식으로 산정한 결과, ‘교육생 확보 및 마케팅’, ‘고객만족을 위한 관리’ ‘기관평가 준비’가 중요시되고 있다.

3. 직훈기관장 역량의 인식과 교육요구의 우선순위

본 연구에서는 개인적 역량, 리더십 역량, 인적자원 관리역량, 사업관리역량, 변화관리역량, IT 활용역량 등 7개 역량 군에 포함된 세부역량 28개를 연구자가 잠정적으로 제시하고 직훈기관장이 그 중요성을 인식하고 있는 것을 역량으로 판단할 수 있는 준거로 삼았다. 제시된 28개 역량 중에서 ‘컴퓨터 활용 및 인터넷검색’, ‘스마트 폰 및 소셜 미디어 활용능력’, ‘타문화이해 능력’ 3개만을 제외하고 모두 4.0으로 중요하다고 평가하고 있다.

직훈기관장의 역량으로서 중요시되는 역량은 ‘문제해결 능력’(4.54), ‘리더십스킬’(4.47), ‘적극적사고’(4.46), ‘윤리의식’(4.45), ‘커뮤니케이션능력’(4.44), ‘갈등관리’(4.42) 순이다. 그러나 현재 습득 발휘는 현재의 능력으로는 ‘윤리의식’(4.18)을 제외하고는 모두 3.93~3.23에 거치는 분포를 보여 전반적으로 역량에 미흡함을 인정

하고 있다. 한편 학습을 희망하는 역량분야는 ‘리더십스킬’(4.37), ‘커뮤니케이션’(4.33), ‘창의력/창의적 사고’(4.33), ‘윤리의식’(4.33), ‘교육과정 및 커리큘럼 개발 능력’(4.32), ‘갈등관리’(4.29) 등의 순서이다.

표 4. 역량별 중요도와 숙달도 및 학습희망 수준
Table 4. The Importance, proficiency & learning desire of competency

| 항목 | | 중요한 정도 | 현재 능력 | 희망 수준 | 우선 순위 |
|------------|----------------------------|--------|-------|-------|-------|
| 개인적 역량 | 1) 창의력 /창의적 사고 | 4.32 | 3.60 | 4.33 | 5 |
| | 2) 긍정적 사고 | 4.33 | 3.83 | 4.21 | 23 |
| | 3) 적극적 사고 | 4.46 | 3.93 | 4.28 | 21 |
| | 4) 윤리의식 | 4.45 | 4.18 | 4.33 | 26 |
| 리더십 역량 | 5) 리더십 스킬 | 4.47 | 3.75 | 4.37 | 4 |
| | 6) 코칭스킬 | 4.33 | 3.70 | 4.28 | 16 |
| | 7) 문제해결능력 | 4.54 | 3.80 | 4.37 | 3 |
| | 8) 갈등관리능력 | 4.42 | 3.73 | 4.29 | 9 |
| 인적자원 관리 역량 | 9) 조직역량 분석및 진단 | 4.30 | 3.54 | 4.24 | 6 |
| | 10) 조직(인사)관리 능력 | 4.32 | 3.62 | 4.21 | 14 |
| | 11) 인재확보능력 | 4.39 | 3.49 | 4.27 | 1 |
| 사업 관리 역량 | 12) 자원분배및 활용능력 | 4.06 | 3.49 | 4.10 | 22 |
| | 13) 비즈니스통찰력 | 4.22 | 3.58 | 4.20 | 19 |
| | 14) 전략적 사고능력 | 4.27 | 3.58 | 4.18 | 17 |
| | 15) 프로젝트 관리능력 | 4.15 | 3.50 | 4.16 | 20 |
| | 16) 재무관리능력 | 4.25 | 3.56 | 4.23 | 11 |
| 변화 관리 역량 | 17) 위기관리능력 | 4.42 | 3.72 | 4.32 | 8 |
| | 18) 조직혁신능력 | 4.20 | 3.48 | 4.20 | 10 |
| | 19) 제도변화 파악 능력 | 4.30 | 3.57 | 4.18 | 13 |
| | 20) 정보 수집 및 분석 | 4.33 | 3.61 | 4.28 | 7 |
| | 21) 시장변화 및 교육생의 요구파악 능력 | 4.45 | 3.65 | 4.34 | 2 |
| IT 활용 역량 | 22) 컴퓨터(OA) 활용 및 인터넷 검색 능력 | 3.93 | 3.67 | 4.06 | 28 |
| | 23) 스마트폰 및 소셜 미디어 활용능력 | 3.77 | 3.23 | 3.99 | 25 |
| | 24) 교육훈련 체계 수립능력 | 4.33 | 3.76 | 4.32 | 18 |
| 교육/훈련 역량 | 25) 교과과정 및 커리큘럼 개발 능력 | 4.30 | 3.68 | 4.32 | 12 |
| | 26) 커뮤니케이션 능력 | 4.44 | 3.83 | 4.33 | 15 |
| | 27) 네트워킹능력 | 4.14 | 3.64 | 4.15 | 24 |
| | 28) 타문화 이해 능력 | 3.89 | 3.48 | 4.00 | 27 |

여기서 직훈기관의 교육훈련요구의 우선순위 역량으로서 중요한 정도와 학습희망도 중 어느 기준을 적용 할 것인가는 논란의 여지가 있다. 그러나 숙달도가 낮은 수준이 우선순위에 고려되어야 한다는 측면은 논리적으로나 현실적으로 그 타당성에 있어 의심의 여지가 없을 것이다.

이 연구에서는 교육요구분석의 이론과 모델에서 검

토한 바와 같이 교육훈련의 요구의 우선순위의 산정방식은 특정 역량의 “중요도 × 학습희망도 ÷ 숙달수준”을 적용하는 것이 합리적으로 본다. 이러한 관점에서 성인교육요구의 3가지 요소를 고려하여 측정된 직훈기관 역량모델에 기반한 교육훈련요구의 우선순위가 높은 것을 들면 1순위는 ‘인재확보능력’, 2순위는 ‘시장변화 및 교육생의 요구파악’, 3순위는 ‘문제해결능력’, 4순위는 ‘리더십 스킬’, 5순위는 ‘창의력/창의적 사고’, 6순위는 ‘조직역량분석 및 진단’, 7순위는 ‘정보수집 분석능력’, 8순위는 ‘위기관리 능력’ 등이다.

교육요구분석 작업의 산출물은 교육프로그램의 목표설정과 교과편성의 핵심적인 근거자료로서의 가치를 지니나 여러 가지 제약요소를 감안할 때, 추출된 모든 역량이나 교육 요구를 수용할 수 없는 실정므로 교육훈련요구의 우선순위를 결정하는 작업이나 그 논거의 제시는 매우 중요시 된다[19,4].

따라서 향후 직훈기관장의 교육모델개발 실제의 요구(중요도와 숙달 수준)와 직훈기관장의 학습자의 요구(학습 희망수준)를 고려하여 반영, 산출한 교육훈련요구의 우선순위가 높은 역량들을 중심으로 교육프로그램개발의 목표설정과 교육내용 편성에 있어 반영한다면 타당한 직훈기관장 교육모델 및 교육프로그램의 접근방식이 될 수 있을 것이다.

V. 맺음말

최근 직업능력개발책의 변화로 인하여 민간직훈기관의 경영상 위기와 도전적 상황이 전개됨에 따라 훈련기관장의 경영능력과 역량의 개발이 시급히 요청되고 있다. 그 동안 직업능력개발 정책이나 직훈교사의 자격 등에 관한 조사연구물들은 있으나 직훈기관장을 대상으로 한 조사연구 특히 직훈기관장을 대상으로 한 역량의 조사나 교육훈련요구조사는 전무한 실정이다. 따라서 이 연구는 직훈기관장의 경영능력개발에 기초가 되는 역량의 기반을 둔 교육훈련요구분석에 대한 모델과 이론을 적용하여 직훈기관장의 교육훈련요구의 우선순위를 산정하여 교육모델에 적용할 수 있는 근거 자료를 제시하였다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다.

향후 직훈기관장 교육모델개발 시는 직훈기관장의 교육요구의 우선순위가 높게 나타난 역량인 ‘인재확보능력’, ‘시장변화 및 교육생의 요구파악’, ‘문제해결능력’, ‘리더십 스킬’ 등을 교육목표로 설정하고 이를 실현할 수 있는 교육과정의 개발과 교과편성 시 반영하는 동시에 조직의 요구, 교과의 요구 등을 감안하여 교

육프로그램을 개발하는 것이 바람직할 것이다.

아울러 교육프로그램 개발 시 직훈기관장의 요구뿐만 아니라 주제전문가, 직업훈련전문가 등 다양한 출처의 근거자료를 참고하고 최종적으로 워크숍이나 직훈기관의 현장의 경영실태 등 다각적인 교육요구가 심층적으로 반영하여 직훈기관장 대상 교육프로그램의 타당성과 실용성을 높이는 노력이 수반되어야 할 것이다.

참고 문헌

- [1] 오영훈 외 2인. 직업능력개발훈련교사의 고용 실태조사 및 제도개선방안. 한국직업능력개발원, 2008
- [2] 유길상 외 8인, 직업훈련교사실태조사 및 개선방안. 한국기술교육대학교 HRD연구센터, 2011
- [3] Bass, E.M(Ed.) *Handbook of leadership*. 4th. ed. N.Y: FreePress,2008
- [4] 이재경. 성인학습자의 역량개발을 위한 요구분석기법,그 비평적 공찰, 유비쿼터스 사회에서의 성인교육의 역할 재정립, 2004년 가을 학술대회, 한국성인교육학회, 2004
- [5] Gebelein, S.H). *Employ development: Multi-rater feedback goes strategies*. HR Focus, 73(1) 87-98,1996
- [6] Griffin, C.. *Curriculum theory in adult and lifelong education*. : Nichols Publishing Company,1983
- [7] Knox, A.B.). *Leadership strategies for meeting new challenges priority setting*. In Alan B. Knox(Ed.), *New directions for continuing education: Leadership strategies for meeting new challenges*, no 13. San Francisco : Jossey-Bass,1982.
- [8] Pennington, F. C. *Assessing educational needs of adults*. San Fransico : Jossey Bass,1980
- [9] Queeney, D. S.. *Assessing needs in continuing education : An essent ial for quality improvement*. San Fransico : Jossey-Bass,1995
- [10] Grabbowski, S. M). *Approaching needs assessment*. In C. Klevins(ed). *Material & methods in adult and continuing education*. Los Angeles : Klevens Publication Inc, 66-65.,1982
- [11] Witkin, B. R. *Assessing need in educational*

and social programs : Using Information to make decisions, set priorities and allocate resources. San Francisco : Jossey-Bass Publishers,1984.

[12] Barbulesco, C. W.. Components of a major needs assement study. In Floyd C. Pennington (Ed.), *Assessing educational needs of adult s.* San Francisco : Jossey-Bass Inc. Publishers,1980

[13] Sork, T. T., & Caffarella, R. S.). Planning program for adults. In S. B. Merriam & P. M Cummingham(Eds.), *Handbook of adult and continuing education.* San Fransisco : Jossey-Bass Publishers, 223-245 ,1989

[14] Allen, E. L.(Ed.). *ASTD Trainer's Toolkit : Needs assessment instruments.* Alexandria, Virginia : ASTD.c. economy. Englewood Cliff, New Jersoy : Prentice Hall, Inc, 1990

[15] Misanchuk,E.R & Scissons, (E.H) Saskatoon Business Training Needs Identification Study : Final Repor . Sakatoon: University of Saskatchewan.Nov. 1978

[16] Nowack, K. M.I, Apr.). A true training needs analysis. *Training & Development*, 69-73, 1991

[17] Gubta, K . A practical guide to needs assessment , 2nd ed. ASTD., 2007

[18] 임철일외 3인 . 이러닝 기반의 교육프로그램체계개발을 위한 모형 연구 , HRD와 technology의 통합 ; e HRD를 지향하여 (2010년 6 월 한국기업교육학회 춘계학술대회 발표자료). 한국기업교육학회,2010

[19] 김정일 노동조합간부의 리더십훈련요구분석 . 서울대학교 박사학위논문,1997.

임 경 화 (Kyung-Hwa Rim)

종신회원



1983년 2월 : 한양대학교 기계공학과 졸업
1985년 2월 : 한국과학기술원 기계공학과 석사
1992년 2월 : 한국과학기술원 기계공학과 박사
1995년 9월 ~ 현재 : 한국기

술교육대학교 메 카트로닉스공학부 교수
<관심분야> 진동제어, 진동해석, 광디스크 시스템, 방진시스템, 신호처리

김 정 일 (Jeong-Il Kim)

정회원



1980년 2월 :서울대학교 농업교육학과 (농학사)
1982년 2월 : 서울대학교 대학원 농촌사회 교육전공 (교육학 석사)
2007년도 2월 : 서울대학교 대학원

농촌사회교육전공 (교육학 박사)
2008년 8월 ~ 현재 : 한국기술교육대학교 대우(연구)교수
<관심분야> 성인교육, 교육요구분석, 리더십 개발

이 문 수 (Moonsu Lee)

종신회원



1994년 2월:한양대학교 산업공학과 (공학사)
2001년 5월: Texas A&M Univ. 산업공학 과 석사
2005년 5월 :Texas A&M Univ. 산업공학 과 박사
2006년도 3월 ~ 현재 : 산

업경영학부 교수

<관심분야> 생산/품질경영, 신상품개발관리 등

권 오 영 (Oh-Young Kwon)

종신회원



1990년 2월 연세대학교 전산과학과(이학사)
1992년 2월 : 연세대학교 대학원 전산과학과(이학석사)
1997년 2월 : 연세대학교 대학원 컴퓨터과학과 (공학박사)
1997년 4월 ~ 2000년 2월

: 한국전자통신연구원 선임연구원
2000년 3월 ~ 한국기술교육대학교 컴퓨터공학부 교수

<관심분야> 고성능 컴퓨팅, 임베디드 시스템, 시스템 소프트웨어