직업훈련기관의 발전전략과 CEO의 역량 탐색을 위한 델파이 조사

Search for Strategies of Vocational Training Institutes and their Competencies of CEO based on Delphi Method

김 정 일*, 권 오 영**, 임 경 화***
Jeong-Il Kim*, Oh-Young Kwon**, Kyung-Hwa Rim***

요 약

이 연구는 '직훈기관 경영실태 분석 및 교육모델개발' 의 일환으로 수행되었으며 그 목적은 직훈 기관의 발전전략을 탐색하고 CEO의 역량을 규범적으로 추출한 후 이를 바탕으로 기관장의 실용적이고 전문인 교육모델과 교육프로그램을 개발하는데 있다. 조사는 민간 직훈기관, 공공 직훈기관, 학원을 대상으로 하였다.

주요 조사내용은 유형별 발전전략, CEO의 역량, 그리고 교육영역 및 교육프로그램이다. 조사 방법은 직업능력개발 분야의 전문가 30명을 패널로 구성하여 델파이 방법(Delphi Method)을 적용하였으며 조사는 2회 실시하였다. 주요 조사결과로 직훈기관별로 차별화 된 전략이 제시되었다. 공공 직훈기관은 국가적 과제나 민간 직훈기관과 학원을 지원해야 하며, 민간 직훈기관은 전문성과 교육프로그램의 지역수요 특화가 강조되었다. 학원은 단기 서비스 교육을 강화해야 한다는 것이었다. 전문가들이 강조하는 직훈기관장의 역량으로는 직업훈련제도 및 정책변화, 비전제시 능력, 윤리의식 및 사명감으로 조사되었다.

Key Words Vocational Training Institutes, Developmental Strategy, Competency Model, Delphi Method

ABSTRACT

This research was conducted as a part of research project entitled 'A Fact-finding Survey of Management of Vocational Training Institutes and the Development of Training Program Model for their CEO'. The purpose of this paper was to investigate developing strategies for vocational training institutes in three sector; public institute, private institute and private academy for life long education and to develop practical and professional programs based on competencies model of CEO.

The major subjects of this paper were developing strategies of three type of vocational training institutes, exploration of competencies of CEO, and training program for CEO. Delphi method was applied two times. The panel consists of 30 experts who relate to vacational training. The panel of experts emphasized the different own mission and function among three type of vocational institutes. Public institutes support the government policy and private institutes and academy. Private institutes develop specialized training programs that reflect the regional demand. Private academies focus on short-term service training. To recognize changing vocational training policy, to develop vision of institute, ethical mind and sense of mission and so on are presented as competencies of CEO.

* 한국기술교육대학교 능력개발교육원(jeongilkim@kut.ac.kr)
** 한국기술교육대학교 컴퓨터공학부(oykwon@kut.ac.kr)
*** 한국기술교육대학교 메카트로닉스공학부(rim@kut.ac.kr)
제1저자 (First Author) : 김정일
교신저자 : 김정일
접수일자 : 2012년 5월 07일
수정일자 : 2012년 5월 29일
확정일자 : 2012년 6월 08일

Ⅰ. 서론

직업훈련기관의 기관의 발전전략이나 기관장의 역량은 기관 자체의 발전은 물론이고 국가 인적자원 개발의 효율성 제고를 위한 중요한 요소가 된다. 그동안 직훈기관과 관련된 연구는 직업훈련교사 자격 제도(김수재, 20011; 김준수 외 4인, 2004; 변숙영 외 2인, 2005; 황석, 2008), 외국의 직업훈련제도(임세영, 2010; 조은상, 2008), 직업능력개발 정책(나영선외 4인, 2008; 정택수, 2008), 직업훈련평가(나영선 외 4인, 2008), 직업훈련교사 실태(오영훈 외 2인, 2008; 유길상 외 8인, 2011)등에 관한 연구물 등 일부 있으나 직훈기관의 발전전략이나 CEO의 조사 연구 분야는 거의 사각지대나 다름없는 실정이다. 그러나 직업훈련기관의 전략적 리더십 발휘의 중요성에 비추어 공공, 민간, 학원 등 유형별 차별화된 발전전략이 강구되고 이러한 전략을 실현할 수 있는 기관장 대상의 역량 개발을 위한 교육프로그램이 개발될 필요성이 있다.

이러한 연구의 필요성에 부응하기 위해서는 무엇보다도 직훈기관의 유형별(민간, 공공, 학원)로 미래 지향적이고 발전지향적인 전략이 설정되고 이에 부합한 역량을 탐색할 수 있는 전문가의 규범적인 요구분석이 작업이 선행되어야 할 것이다(임경화, 김정일, 권오영, 이문수, 2012).

정책방향 설정이나 교육적 전략 강구 및 커리큘럼개발 등 주요한 사항에 대해서 합의를 찾거나 우선순위를 선정하는데 있어 주제와 관련된 사계의 권위자 또는 전문가의 의견을 수렴하는 방식으로 델파이 방식이 효과적인 것으로 알려져 있다(이종성, 2006; 임철일, 2010). 델파이 방법은 교육발전의 미래예측, 교육의 목적과 목표설정, 교육문제해결, 교수방법의 개발 등 다양한 목적으로 전문가와 교육구성원의 의견을 수집하고 종합하여 집단적 판단으로 정리하는 기술로 이용되고 있다(박치동・최성우, 2009; 정재삼, 2001). 따라서 이 조사는 델파이 방법에 기초하여 다음 같은 목적으로 조사를 수행하였다.

① 직훈기관 별 발전전략과 차별화 방향에 대한 전문가의 의견을 정리하여 교육목표설정과 프로그램에 시사점을 찾는다.
② 직훈기관장이 직훈기관을 탁월하게 운영할 수 있는 핵심역량에 대한 규범적 요구를 추출한다.
③ 직훈기관장의 교육프로그램개발을 위한 교육영역과 구체적인 교육프로그램과 교육요구를 진단한다.
④ 전문가가 제시한 직훈기관장의 핵심역량과 교육과정의 타당성을 검증하여 우선순위 결정의 준거 자료를 확보하여 교육프로그램개발을 위한 의사결정의 준거로 활용한다.

이 연구는 전체 직훈기관장을 대상으로 교육요구를 조사한 연구결과의 보완이나 전문가의 규범요구를 반영하고자 시도되었다. 직훈기관의 발전전략과 역량을 탐색하기 위한 독립적인 연구물로서도 직훈기관의 발전방향 모색이나 교육프로그램 개발에 의미 있는 시사점을 제시 할 수 있을 것이다.
직훈기관장의 교육모델의 개발은 교육요구조사가 선행되어야 하며 교육요구 조사의 중요한 방법은 역량이 탐색되어 함은 물론 직훈기관의 발전전략과 정합성을 지녀야 하기 때문이다.

Ⅱ. 델파이 조사 방법

델파이 방법은 직접적인 지식대신에 전문가 판단과 개인 대신에 전문가의 집단적 판단을 구한다. 따라서 전문가 패널을 선정하는 일은 델파이 시행과정에서 가장 중요하면서도 어려운 일이며 조사결과의 타당성과 신뢰성을 확보하기 위하여 적절한 패널을 선정하는 것이 중요하다. 따라서 직업능력개발 정책수립에 참여한 전문가나 직훈기관의 연구 및 평가 사업을 직접 수행한 학자, 그리고 현장에서 직훈기관을 모범적으로 운영하고 지도자로서의 역할을 수행하는 현장지도자 등을 패널로 선정하였다.

패널 선정은 전체적으로 한국기술교육대학교 소속 내부 전문가 12인, 타 기관 소속 외부 전문가 18인으로 총 30인이다. 절반인 15인이 교수이며 노동부의 고용노동청 지청장, 과장 등 공무원 3인, 폴리텍 대학 학장 등 2인, 연구기관의 연구위원 6인, 직훈기관협의회 임원 4인이

며 이중 20명은 박사학위 소지자이다.

가. 조사 내용 및 방법

델파이 설문지를 작성하는 과정은 두 단계로 나눌 수 있다. 1차 개방형 설문, 2차 구조화된 설문으로 나눌 수 있다. 규범형 델파이방법이나 정책 델파이 방법에서는 1차 질문으로 구조화된 설문을 사용함으로써 효율성을 높일 수 있다. 그러나 예측형 델파이 방법에서는 1차에서 백지 설문지를 사용하여 패널의 변화항목에 대한 직관을 구하고 2차 설문에서는 패널들의 반응을 포함함으로써 패널들의 참여 동기를 높일 수 있다(이종성, 2006).

델파이 조사내용의 중점은 직훈기관장으로서 요구되는 핵심역량, 직훈기관장에게 필요한 교육영역, 교육프로그램, 그리고, 직훈기관의 유형별 발전전략에 대한 의견이었다. 이러한 4개 분야에 대하여 각 분야당 3~4개의 의견을 자유롭게 개진한 것을 토대로 공통적으로 제시된 것을 중심으로 2차 설문지를 구조화된 폐쇄형 설문으로 만들어 그 중요도나 타당도 수준을 리커트 척도를 적용하였다.

1) 제1차 개방형 설문문항

아래와 같은 조사문항을 패널 30인에게 이메일로 보냈고 응답도 이메일을 통하여 받았다.

문1. 직훈기관장들이 직훈기관을 탁월하게 잘 운영하기 위해 필요한 역량으로 생각하시는 것을 3~4가지 정도 제시해 주시기 바랍니다.

문2. 직훈기관의 기관장들이 경영능력을 높이기 위해 필요한 교육영역(예: 리더십개발 분야 등)과 구체적인 교육과정 및 프로그램을 2~3가지 정도 제시하여 주시기 바랍니다.

문3. 한국기술교육대학교가 '실천공학기술자' 양성을 위해 교육과정(커리큘럼)에서 특히 강조해야 할 사항(내용 및 방법)은 무엇이라고 생각하시는지를 제시해주시기 바랍니다.

문4. 직업능력개발에 적극 기여할 수 있는 직훈기관의 미래 발전방향이나 전략을 직훈기관 유형별(민간직훈기관, 공공직훈기관, 학원) 2~3가지 정도 제시하여 주시기 바랍니다.

2) 제2차 델파이조사 문항

1차 설문지가 개방형이므로 기술된 내용이 다양하고 많았으나 그 중 2인 이상 응답한 내용을 타당성, 필요 정도에 따라 리커트 5단계 척도를 적용한 설문지를 구성하였다. 직훈기관장의 역량은 19개, 필요한 교육영역 19개 분야, 직훈기관장 대상교육프로그램 25개, 민간직훈기관 발전방향 21개, 공공직훈기관 15개, 학원 17개가 정리되었다.

나. 자료의 처리 및 분석

패널 30명 전원이 1차, 2차 조사 설문에 응답을 한 자료에 기초하여 전반적인 반응경향과 분석에 필요한 지초 자료를 확보하고 반응치에 대한 전체적 경향을 알기 위해 백분비로 표를 만들고 중앙값, 사분위 점수, 표준편차를 산출하였다. 패널의 두 집단(내부교수, 외부전문가)간의 의미 있는 통계적 반응 유무를 알아보기 위해 통계적 반응에 대해서 테스트를 하여 통계적으로 의미 차이(5% 유의 수준)를 보인 수치만을 자료의 분석과 해석 시 적용하여 기술하였다. 통계처리는 패키지 프로그램 SPSS 14.0 버전으로 사용하였다.

최종적으로 산출된 조사내용, 즉 5개 부문별 전체 문항에 대한 패널의 평정치에 대한 내용 타당도를 검증하기 위해 내용 타당도 비율(Content Validity Ratio: CVR)을 적용, 제시하였다. CVR은 중요도에 대한 일치된 의견을 양화(quantifying consensus)한 것으로 그 값 산출 공식은 CVR = (ne-N/2)/(N/2)이다. 여기서 ne는 '중요하다'고 응답한 델파이 패널의 수로 본 연구에서 사용된 리커트 (Likert) 5단계 척도에서 '중요(적합)' 4점, '매우 중요' 5점에 응답한 패널의 수를 의미하며 N은 전체 연구에 참여한 패널의 수를 의미한다. CVR 수치는 델파이 조사에 참여한 패널의 수에 따라 최소값이 결정되는데 유의도 0.05 수준에서 패널의 수에 따른 최소값 이상의 CVR 값을 가진 항목들이 내용 타당도가 있다고 판단할 수 있다(탁진국, 2007). 이 연구는 패널수가 30명이므로 CVR값이 0.31이상이면 내용 타당도가 있다고 판정할 수 있다(성윤정 · 홍아정, 2010).

III. 직훈기관발전전략 및 기관장 교육모델 개발을 위한 델파이조사 내용

[표1] 민간 직훈기관의 발전전략과 타당도 (N=30, 점)

Table 1. Validity of development strategy of vocational institute in private sector

항목	평균(5점)			표준편차	CVR	전체평균
	전체 패널	내부 전문가	외부 전문가			
(1) 평생학습 차원의 교육과정 운영	3.83	4.08	3.67	0.75	0.40	4.15
(2) 실업자 및 재직자 위탁교육강화	4.03	4.17	3.94	0.85	0.67	
(3) 새 훈련수요에 부합한 질 높은 훈련프로그램의 제공	4.60	4.58	4.61	0.86	0.87	
(4) 지역사회 기업이 필요한 교육과정 개발 및 직종선정	4.47	4.50	4.44	0.68	0.80	
(5) 수요자 중심의 교육기법 개발과 적용	4.43	4.67	4.28	0.82	0.73	
(6) 국제화시대에 부응한 훈련과정개설	3.60	3.58	3.61	1.00	0.20	
(7) 훈련교사의 안정적인 확보와 보수수준의 향상	4.33	4.67	4.11	0.71	0.73	
(8) 직업훈련업종의 전문화와 비교우위의 확보	4.43	4.75	4.22	0.77	0.80	
(9) 훈련과 상담, 취업의 원스톱 서비스 체계 구축	4.20	4.42	4.06	0.76	0.60	
(10) 맞춤형 프로그램의 개발과 차별화 도모	4.37	4.58	4.22	0.76	0.80	
(11) 정부의 직업훈련의 정책변화에 부응한 조직의 변신	4.20	4.33	4.11	0.89	0.73	
(12) 단기에 효과를 거둘 수 있는 직종위주로 선정	3.33	3.92	2.94	1.06	-0.20	
(13) 타직업 훈련기관과 차별화 되는교육과정	4.13	4.42	3.94	0.78	0.67	
(14) 노동시장 및 기술 변화와 수요에 부응한 훈련직종 선정	4.47	4.50	4.44	0.90	0.80	
(15) 훈련영역의 다각화와 전문화	4.27	4.58	4.06	0.91	0.73	
(16)공공훈련기관과 차별화 되는 분야의 교육방법의 개발	4.27	4.58	4.06	0.83	0.53	
(17) 민간 직훈기관 구성원의 교육훈련의 전문성 육성	4.30	4.75	4.00	0.84	0.67	
(18) 틈새 훈련과정으로 특화지향	4.23	4.58	4.00	0.94	0.67	
(19) 민간 직훈기관의 비전과 미션의 명확한 정립	4.37	4.67	4.17	0.76	0.80	
(20) 비정부지원의 교육과정 확대 운영	3.80	3.83	3.78	0.92	0.40	
(21)시설 투자비용이 많이 들지 않는 기술직종 집중투자	3.43	3.92	3.11	1.07	-0.07	

델파이 조사의 중점 내용인 직훈기관의 발전전략, 직훈기관장의 핵심역량, 직훈기관장의 교육프로그램의 조사결과를 기술하고, 적용가능한 교육프로그래에 대하여 기술하였다.

가. 발전전략

직훈 기관별 발전전략이나 발전방향에 부합된 교육전략이나 교육프로그램 개발에 참고할 수 있는 준거자료를 확보하기 위하여 민간직훈기관, 공공직훈기관, 학원의 발전전략을 알아보고자 한다.

(1) 민간 직훈기관의 발전전략과 방향 타당도

전문가 패널이 제시한 민간직훈기관의 발전전략이 다양하게 제시되었는데 2인 이상이 제시한 전략들이 [표 1]과 같이 21개로 정리되었는데 그 타당성은 평균 4.15점으로 대체로 타당한 전략들임을 알 수 있다.

타당도가 높다고 평정된 전략을 열거해 보면 다음과 같다. (1) 새 훈련수요에 부합한 질 높은 훈련프로그램개발(4.60), (2) 지역사회 기업이 필요한 교육과정개발 및 직종선정(4.47), (3) 수요자중심의 교육기법개발과 적용(4.43), 직업훈련 업종의 전문화와 비교우위 확보(4.43), (4) 맞춤형 프로그램개발과 차별화도모(4.37), (5) 민간직훈기관의 비전과 미션의 명확한 정립(4.33), 훈련교사의 안정적인 확보와 보수 수준의 향상(4.33) 등이다.

민간직훈기관의 발전전략은 새로운 수요나 기업 및 수요자에 부합한 훈련프로그램 제공으로 압축되고 있으며 업종의 전문화와 직훈기관의 사회적 역할과 훈련교사의 안정적 확보 등이 강조되고 있다. 이러한 전략을 실현하기 위해서 직훈기관장들은 변화하는 직업세계와 노동시장의 동향과 변화상황을 분석하고 직훈기관의 교육프로그램에 대한 전문성과 차별화를 도모하는 역량이 필요하다는 시사를 받게 된다. 그러나 이러한 전략 외에도 조직의 변신이나 훈련영역의 전문화와 수요 등을 잘 헤아려 민간직훈 경영에 반영함으로써 직훈기관의 경쟁력을 높일 수 있는 다각적인 전략이 구사될 필요성이 있다.

(2) 공공직훈기관의 발전전략

[표2] 공공 직훈기관의 발전전략과 방향 타당도 (N=30, 점)

Table 2. Validity of development strategy of vocational institute in public sector

항목	평균(5점)			표준편차	CVR	전체평균
	전체패널	내부전문가	외부전문가			
(1) 국가 정책에 부응하고 사회적인 역할 수행	**4.60**	4.75	4.50	0.86	0.87	4.34
(2) 민간직훈이나 학원에서 예산의 한계로 개설하지 못한 분야 선정	**4.53**	4.75	4.39	0.78	0.80	
(3) 고령자나 장애인등 취약계층 대상의 교육과정 확대	4.20	4.08	4.28	0.89	0.53	
(4) 훈련기법이나 교육장비 등을 민간직훈기관에 제공	4.17	4.58	3.89	0.70	0.67	
(5) 직업훈련운영시스템의 역할 모델 제시	4.43	4.50	4.39	0.57	0.93	
(6) 공공 직훈기관으로서의 정체성 확립과 민간 직훈기관과 차별화 도모	**4.53**	4.58	4.50	0.73	0.87	
(7) 교사의 교육 훈련의 전문성 육성	4.37	4.83	4.06	0.76	0.67	
(8) 국가 산업정책의 방향과 직결된 프로그램 개발 및 운영	**4.50**	4.50	4.50	0.86	0.87	
(9) 비인기 직종 교육계획에 대한 철저한 준수로 맞춤형 인재양성에 최선의 노력	4.34	4.55	4.22	1.01	0.67	
(10) 전직, 이직 및 퇴직 교육과정에 역점	3.50	3.50	3.50	0.73	0.00	
(11) 시설·장비나 우수사례 등에 대해 민간기관에 공유·확산	4.30	4.42	4.22	0.65	0.80	
(12) 타 기관에서 벤치마킹할 수 있는 수준의 우수한 프로그램 개발 및 운영	4.43	4.50	4.39	0.73	0.87	
(13) 중장기 전망을 가지고 산업구조를 분석 중장기적 수급이 필요한 직종	**4.50**	4.58	4.44	0.82	0.93	
(14) 국가적 기간산업관련 직종개발 및 훈련체 제 확립	**4.50**	4.67	4.39	0.90	0.80	
(15) 지역경제 활성화를 위한 맞춤훈련을 적극 추진	4.13	4.08	4.17	0.94	0.60	

[표 3] 사설학원의 발전전략과 방향 타당도 (N=30, 점)

Table 3. Validity of development strategy of private ife long education facility

항목	평균(5점)			표준편차	CVR	전체평균
	전체패널	내부전문가	외부전문가			
(1) 단편적 기능 향상을 위한 과정 개발 및 운영	3.83	3.83	3.82	0.97	0.27	3.90
(2) 생활과 밀접한 분야 및 접근이 용이한 분야에 대한 활성화	**4.17**	4.17	4.18	0.97	0.47	
(3) 공공 및 민간 직훈기관에서 커버하기 어려운 훈련 직종에 대한 직업능력개발에 주력	4.00	4.17	3.88	1.04	0.47	
(4) 재직 근로자의 일반적 자질 (팀작업, 의사소통 등) 경영 및 서비스직무 능력 위한 재직 및 향상 훈련에 중점	3.62	3.92	3.41	0.90	0.20	
(5) 산업사회의 서비스분야 중심의 기본적 수요와 유행적 수요분야에 중점	4.07	4.17	4.00	0.80	0.40	
(6) 사무 /서비스 산업 중심의 교육 및 신규교육과정 개발	4.07	4.33	3.88	0.88	0.53	
(7) 평생능력 개발을 위한 기반 기술이나 훈련 기간이 상대적으로 짧은 직종	4.14	4.25	4.06	0.88	0.67	
(8) 지역주민 밀착형(접근성, 훈련 직종, 훈련기관) 직업능력개발에 주력	**4.31**	4.50	4.18	0.89	0.73	
(9) 수요는 있으나 민간, 공공 직훈기관이 담당하기 어려운 분야를 적극 발굴	**4.31**	4.42	4.24	0.81	0.67	
(10) 공공성을 유지하면서 영리를 추구할 수 있는 새로운 방안 마련 및 모범 운용 사례에 대한 체계적 분석 필요	3.83	4.17	3.59	0.71	0.40	
(11) 교육환경의 조성과 교육 평가강화	3.86	3.92	3.82	0.83	0.27	
(12) 대형화 또는 특성화를 통한 학원간 연계 도모로 다양한 욕구 충족	3.90	4.00	3.82	0.98	0.33	
(13) 전문기술교육을 위한 평생교육기관으로서의 다양한 교육수요 충족	3.79	3.92	3.71	1.01	0.27	
(14) 새로운 훈련내용 및 방법, 지역의 교육수요 창출	3.83	3.83	3.82	1.00	0.40	
(15) 실업자 교육은 민간/공공직훈기관 담당하고 재직자 교육은 학원이 담당, 내일배움카드제 정착	3.10	3.58	2.76	1.05	-0.27	
(16) 노동시장 및 기술수요를 측정하여 새로운 교육프로그램 및 교육방법의 개발	3.66	3.75	3.59	0.81	0.27	
(17) 지역사회의 기업의 수요에 부합한 맞춤형교육프로그램 개발	3.90	3.83	3.94	1.05	0.40	

전문가 패널이 공공직훈기관의 발전전략으로 제시한 내용을 15개로 정리한 것에 대한 타당성 수준을 조사한 결과 [표 2]와 같다. 표에서 볼 수 있는 바와 같이 15개 전략 중 14개 전략이 타당한 것으로 평정되었다. 이 조사 결과의 특징은 제시된 전략에 대한 타당성 점수의 평

정치가 평균 4.34점으로 나타나 대부분 공공직훈기관의 전략으로서 타당성이 인정되고 있다. 특히 전문가 패널이 공공직훈기관의 발전전략과 방향으로 타당성이 매우 높다고 볼 수 있는 리커트 척도 4.5점 이상이 15개 전략 중 6개나 되고 있다. 이러한 전략들은 모두 국가정책에 부합한 직종이나 교육프로그램개발을 통해 민간직훈기관과의 차별성을 도모하는 전략이 강조되고 있음을 알 수 있다. 그 밖에도 직업훈련기관 운영시스템의 역할모델제시(4.43), 타기관의 벤치마킹 할 수 있는 수준의 우수한 교육프로그램의 개발 및 운영(4.43)도 높은 타당성을 인정받고 있는 데, 이는 공공직훈기관으로서 모범과 타 유형의 직훈기관 발전에 기여해야 할 당위성이 강조되고 있다. 즉 공공기관의 공공성과 전문성을 발휘하면 민간직훈기관과 차별화가 가능하고, 민간직훈기관을 지원하는 역할을 수행할 수 있다.

(3) 학원의 발전전략

최근 학원도 계좌제 대상기관이 될 수 있어 직업훈련기관으로서의 역할이 부상되고 있다. 전문가들이 학원의 발전전략으로 제시한 것을 정리하여 그 타당성의 수준을 파악한 결과는 [표 3]과 같다. 표에서 볼 수 있는 바와 같이 제시된 17개의 전략 중에서 7개만이 그 타당성에 대한 합의가 이루어졌다. 그중에서 타당성이 높은 것을 순서대로 기술하면 다음과 같다. (1) 지역주민 밀착형(접근성, 훈련 직종, 훈련 기관) 직업능력개발에 주력(4.31), 수요는 있으나 민간/공공직훈기관이 담당하기 어려운 분야(4.31), (2) 생활과 밀접한 분야 및 접근이 용이한 분야에 대한 활성화(4.17), (3) 평생능력 개발을 위한 기반 기술이나 훈련 기간이 상대적으로 짧은 직종(4.14), (4) 산업사회의 서비스분야 중심의 기본적 수요와 유행적 수요분야에 중점(4.07), 사무/서비스 산업 중심의 교육 및 신규 교육과정 개발(4.07), (5) 공공 및 민간 직훈기관에서 담당하기 어려운 훈련 직종에 대한 직업능력개발에 주력(4.00)이다.

나. 직업훈련기관장의 역량 탐색

패널들이 제시한 18개 문항에 대해 그 타당성 수준을 조사한 결과는 [표 4]와 같다. 제시된 18개 역량들이 전체 평균 4.10으로 대체적으로 타당하다는 반응이었다. 18개 역량 중 14개가 타당하다는 4.0 점 이상으로 반응을 보여주고 있었다. 14개 역량에 대한 내용타당도 중 가장 낮은 수치가 0.4로 패널수가 30명일 경우 0.3이상이면 그 타당성이 인정되고 있으므로, 이 역량들이 직훈기관장의 역량이라는 전문가들의 합의가 이루어진 것으로 볼 수 있다.

외부전문가와 내부전문가의 반응에서의 통계적으로 유의한 차이(5% 유의수준)가 난 역량은 직원의 인적자원관리와 지원 역량으로 내부전문가는 4.5점으로 매우 높게 평정하고 있으나 외부전문가는 3.83점으로 평정하여 전체 18개 문항에서 유일하게 외부와 내부 전문가 사이에 반응의 차이를 보이는 역량으로 나타났다.

패널 전문가들이 직훈기관장의 역량으로 보는 것을 순서대로 제시해 보면 첫째, 직업훈련제도 및 정책변화에 대한 이해(4.47), 둘째, 직훈기관의 비전제시능력(4.43), 셋째, 직업능력개발에 대한 전문성(4.37), 윤리의식과 사명감(4.37), 넷째, 환경변화와 직업세계의 트렌드 대응능력(4.27), 다섯째, 노동시장의 변화와 교육수요예측(4.20), 교육자로서의 윤리의식과 품위(4.20)등이다. 직업능력개발 전문가들이 타당하다고 보는 역량의 특징은 직훈기관장의 개념적 기술, 전문성 및 윤리성 등이 강조되고 개인적 교육요구보다는 직훈기관의 역할이나 사회적 요구의 성격이 짙게 드러내고 있다. 즉 직훈기관장의 역량으로서 중요한 내용은 직업능력개발에 대한 정책이나 제도, 그리고 직업훈련기관장으로서의 명확한 비전을 설정하고 직업세계의 변화나 동동시장의 변화에 대처할 수 있는 역량을 강조하고 있다. 특기할 것은 민간직훈기관장의 의견과는 달리 교육자로서의 윤리의식을 직훈기관장의 역량으로 제시하고 있는데 이러한 의견이 사회적 요구를 강조하는 견해로 풀이된다.

다. 직훈기관장의 교육프로그램 영역

패널들이 직훈기관장에게 필요한 교육역량으로 제시한 문항을 19개로 정리한 것을 그 필요성 수준에 따라 평정하도록 하여 조사된 반응결과는 [표 5]와 같다. 평균 19개 문항 중 리커트 5점 척도에서 평균 3.93으로 나타났으며 19개 영역 중 9개 부문이 4점 이하로 전체 중 약 절반은 필요하지 않다는 반응을 보여주고 있다.

[표 4] 직업훈련기관 운영을 위해 필요한 역량 타당도 (N=30, 점)
Table 4. Validity of CEO competencies necessary to manage vocational training institute

항목	평균(5점)			표준편차	CVR	전체평균
	전체패널	내부전문가	외부전문가			
(1) 직훈기관의 비전제시 능력	4.43	4.42	4.44	0.68	0.80	4.10
(2) 대내외 커뮤니케이션 능력	4.10	4.17	4.06	0.84	0.53	
(3) 노동시장의 변화와 교육 수요예측 능력	4.20	4.25	4.17	0.92	0.60	
(4) 직업능력개발에 대한 지식과 전문성	4.37	4.58	4.22	0.85	0.87	
(5) 교육자로서의 윤리의식과 품위	4.20	4.25	4.17	0.81	0.67	
(6) 직원의 인적자원관리와 지원	4.10	4.50	3.83	0.84	0.53	
(7) 교육프로그램 기획과 교수/학습 이해	3.67	3.92	3.50	0.88	0.27	
(8) 직업훈련제도 및 정책 변화에 대한 이해	4.47	4.67	4.33	0.73	0.87	
(9) 관련기관과의 네트워크 형성	4.13	4.42	3.94	0.73	0.60	
(10)환경변화와 직업세계의 트렌드 대응능력	4.27	4.50	4.11	0.83	0.67	
(11) 윤리의식과 사명감	4.37	4.58	4.22	0.85	0.87	
(12) 직업훈련의 정체성과 사회적 역할인식	4.10	4.33	3.94	0.88	0.67	
(13) 인사 재무 관리 등 경영능력	4.00	4.00	4.00	0.59	0.67	
(14) 새로운 교육훈련분야에 대한 투자와 관심	4.10	4.25	4.00	0.76	0.80	
(15) 대인관계능력 및 친화력	3.93	4.08	3.83	0.69	0.47	
(16) 신규과정의 개발 및 시장개발 능력	4.00	4.25	3.83	0.95	0.40	
(17) 취업정보자료의 분석과 활용능력	3.63	3.92	3.44	0.85	0.20	
(18) 교육생과 직원에 대한 상담과 코칭능력	3.77	4.08	3.56	0.82	0.47	

[표5] 직훈기관장에게 필요한 교육영역 (N=30, 점)
Table 5. Subjects of training programs needed to CEO

항목	평균(5점)			표준편차	CVR	전체평균
	전체패널	내부전문가	외부전문가			
(1) 리더십 개발	4.50	4.83	4.28	0.68	0.93	3.93
(2) 직업훈련정책의 변화	4.47	4.33	4.56	0.73	0.73	
(3) 인사 및 조직관리	3.90	3.83	3.94	0.66	0.47	
(4) 교수/학습	3.69	4.00	3.50	0.71	0.20	
(5) 직업능력개발 관련 법률	3.83	3.83	3.83	0.70	0.47	
(6) 인적자원 개발분야	4.00	4.25	3.83	0.69	0.67	
(7) 커뮤니케이션 및 대인관계	4.17	4.17	4.17	0.79	0.53	
(8) 교육훈련체제 및 프로그램 개발	3.80	4.00	3.67	0.92	0.40	
(9) 산업사회의 기술 및 인력수요 변화	4.17	4.17	4.17	0.99	0.67	
(10) 전산 및 IT분야	3.27	3.17	3.33	0.64	-0.27	
(11) 미래사회 직업전망	4.00	4.00	4.00	0.95	0.60	
(12) 관리능력개발분야	4.03	4.17	3.94	0.67	0.60	
(13) 재무관리	3.40	3.50	3.33	0.67	-0.13	
(14) 교육효과/평가	4.00	4.33	3.78	0.79	0.53	
(15) 취업정보분야	3.79	4.00	3.65	1.01	0.33	
(16) 조직개발 및 변화관리 및	4.13	4.17	4.11	0.73	0.60	
(17) 산업정책과 전략	3.77	3.92	3.67	0.68	0.40	
(18) 인적자원개발	4.10	4.42	3.89	0.88	0.67	
(19) 직업훈련생에 대한 상담과 코칭	3.57	3.83	3.39	0.82	0.27	

한편 내부 전문가와 외부 전문가사이에 그 반응에서 통계적인 유의적 차이(5% 유의수준)를 보여주는 교육영역은 '리더십개발'(4.50)인데 내부전문가는 그 필요성을 4.83점으로 평가하여 그 필요성을 절감하고 있으나, 외부 전문가는 4.28점으로 다소 낮게 평정하고 있다.

직훈기관장에게 필요한 교육영역으로 그 우선순위가 높은 것을 들면 첫째, 리더십개발(4.50), 둘째, 직업훈련정책의 변화(4.47), 셋째, 커뮤니케이션 및 대인관계(4.17)와 산업사회의 기술 및 인력수요변화(4.17), 넷째, 조직개발 및 변화관리(4.13), 다섯째, 인적자원관리(4.10) 등이다. 향후 직훈기관장의 교육프로그램 개발 시 주요 영역은 최고관리자의 리더십개발, 직업훈련관련 환경과 인력수급 분야, 조직개발, 인적자원관리와 같은 영역이 강조되어야 할 것이다.

라. 직훈기관장 교육 프로그램의 개발 및 적용

직업능력개발 관련 전문가들이 제시한 교육프로그램 25개중 13개 프로그램이 필요하다고 반응하여 [표 6]에 제시된 프로그램의 약 절반 정도가 직훈기관장에게 필요한 교육프로그램이라고 응답하고 있다. 전문가들이 필요하다고 평가하고 있는 교육프로그램은 다음과 같다. (1) 직업훈련 정책과 동향(4.40), (2) 환경변화를 예측하고 이에 대처할 수 있는 경영전략(4.37), (3) 산업구조와 직업세계의 변화 트렌드(4.30), (4) 직업능력개발사업체계와 정부지원사업(4.27), 대외기관 네트워크 형성과 산학협력(4.27), (5) 비전개발을 위한 워크숍 (4.23), 산업사회와 연계된 교육과정개발(4.23) 등이다.

한편 직훈기관 운영에 필요한 IT관련 정보관리기술(3.40), 재무관리(3.53), 창의적 교수/학습방법(3.53), 훈련생과 직원에 대한 상담과 코칭(3.67), 갈등관리와 협상(3.77)등 일반적으로 관리자교육에 널리 활용될 수 있는 과목에 대한 교육요구는 높지 않게 나타났다.

[표 6] 직훈기관장 대상 교육 프로그램의 개발 및 적용 필요성 (N=30, 점)
Table 6. Necessity of development and application of training programs for CEO

항목	평균(5점)			표준편차	CVR	전체평균
	전체 패널	내부 전문가	외부 전문가			
(1) 직업훈련의 정책과 동향	4.40	4.25	4.50	0.86	0.80	
(2) 대인 커뮤니케이션향상	4.03	4.08	4.00	0.67	0.60	
(3) 직업능력개발사업체계와 정부지원사업	4.27	4.25	4.28	0.87	0.73	
(4) 창의적 교수/학습방법	3.53	3.50	3.56	0.90	0.00	
(5) 비전개발을 위한 워크숍	4.23	4.58	4.00	0.68	0.87	
(6) 직훈기관 경영에 필요한 재무관리	3.53	3.25	3.72	0.82	0.07	
(7) 산업구조와 직업세계의 변화 트렌드	4.30	4.33	4.28	0.79	0.73	
(8) 변화관리	4.14	4.36	4.00	0.69	0.73	
(9) 기업윤리와 사회적 책임	4.10	4.00	4.17	0.84	0.53	
(10) 평생 직업능력개발론	3.97	4.17	3.83	0.81	0.60	
(11) 직업훈련기관 경영 및 프로그램사례	4.23	4.42	4.11	0.82	0.53	
(12) 훈련 부정사례 및 방지방법	3.70	3.92	3.56	0.99	0.27	
(13) 환경 분석과 경영전략	3.87	3.92	3.83	0.97	0.27	3.98
(14) 기업의 역량분석과 요구분석	3.79	4.00	3.67	0.82	0.40	
(15) 조직에서의 인간행동과 인간관계	3.77	4.00	3.61	0.82	0.33	
(16) 인사관리	3.67	3.67	3.67	0.80	0.07	
(17) 전략적 / 직원의 인적자원관리	4.07	4.25	3.94	0.69	0.60	
(18) 산업사회와 연계된 교육과정개발	4.23	4.25	4.22	0.68	0.73	
(19) 훈련생 및 취업처 확보를 위한 마케팅	4.13	4.33	4.00	0.94	0.60	
(20) 직업능력개발 관련 법률	3.83	3.83	3.83	0.91	0.40	
(21) 환경변화를 예측, 대처할 수 있는 경영 전략	4.37	4.58	4.22	0.81	0.73	
(22) 대외기관 네트워크 형성과 산학협동	4.27	4.42	4.17	0.74	0.67	
(23) 컴퓨터, 스마트 폰 등을 다룰 수 있는 정보관리 기술	3.40	3.42	3.39	0.67	0.00	
(24) 훈련생과 직원에 대한 상담과 코칭	3.67	3.92	3.50	0.84	0.33	
(25) 갈등관리와 협상	3.77	4.08	3.56	0.86	0.40	

Ⅳ. 결론 및 시사점

직훈기관장을 대상으로 한 기존의 연구물이 전무한 상태에서 직훈기관의 발전전략이나 직훈기관장의 역량 및 교육영역과 프로그램에 대한 전문가들의 견해는 타당한 교육목표의 설정과 교육모델 개발에 시사점을 탐색, 반영할 수 있는 주요한 준거자료서 가치와 의의가 있다고 볼 수 있다. 이러한 측면에서 델파이조사결과에 기초하여 직훈기관의 발전전략 역량 및 교육프로그램 개발 측면에서 조사 내용에 기초하며 시사점을 결론적으로 제시하면 다음과 같다.

가. 직훈기관의 유형별 발전전략

(1) 민간직훈기관

직훈기관장의 교육프로그램 영역에 교육체계 수립이나 프로그램개발 능력, 직훈기관장으로서 비전제시 능력 개발, 그리고 직원의 채용이나 인적자원관리의 합리성을 도모할 수 있는 역량개발이 교육프로그램개발에 반영되어야 할 필요성이 있다.

(2) 공공직훈기관

공공직훈기관은 산업구조를 분석하여 중장기적으로 수급이 필요한 직종과 국가기간전략산업과 관련된 직종을 개발하고, 이들 직종의 훈련에 필요한 교육프로그램개발을 통해 민간직훈기관과의 차별성을 도모하는 전략이 필요하다.

(3) 학원

민간/공공직훈기관이 담당하기 어려운 분야, 생활과 밀접한 분야 및 접근이 용이한 분야에 대한 활성화등 기존 직업훈련기관들과의 차별화 전략이 요구된다. 이러한 측면에서 학원의 기관장 교육프로그램도 전문적이고 장기적인 기술교육보다는 고객만족, 학습자 교육요구진단, 교육프로그램 설계와 관련된 교육과정을 중심으로 교육프로그램을 개발하는 것이 바람직할 것이다.

나. 역량모델개발과 교육프로그램의 개발

직훈기관장은 직업능력개발에 대한 정책이나 제도 그리고 직훈기관장으로서의 명확한 비전을 설정하고 직업세계의 변화나 시장의 변화에 대처할 수 있는 역량이 필요하다.

(1)교육영역

향후 직훈기관장의 교육프로그램 개발 시 고려해야 할 주요 영역은 최고관리자의 리더십개발, 직업훈련관련 환경과 인력수급 분야, 조직개발, 인적자원관리분야이다.

(2) 교육프로그램개발

직훈기관장의 주요 교육프로그램은 직업훈련정책이나 사업, 직훈기관의 비전, 산업 사회와 연계된 교육과정 등 주로 직훈기관장의 전문지식을 높이는데 중점을 두되 변화관리나 기관 운영과 관련된 커뮤니케이션, 전략적 인적자원 등 다양한 관리역량도 소홀히 다루어서는 안될 것이다.

감사의 글

이 연구는 한국기술교육대학교 HRD연구센터에서 지원한 '직업능력개발 훈련기관 경영실태 및 훈련기관장 교육모델 개발' 연구의 일환으로 수행되었다.

참고문헌

김수재 민간직업훈련교사의 직무역량에 대한 요구, 한국기술교육대학교 석사학위논문,2011

김준수, 윤관식, 임세영 , 직업능력개발훈련교사 자격기준 개선방안, 한국직업능력개발원,2004

나영선 외 6인 (2009), 시장 친화적 직업능력개발체계 구축전략, 한국직업능력개발원.

박치동·최성우 , 이러닝 기반 교원 평가체제 개발 연구, 평생교육HRD 연구 제6권, 제1호, 한국평생교육·HRD 연구소,2010

변숙영, 이수경, 유선주 , 직업훈련분야 교수-학습개선방안(Ⅱ): 직업능력개발훈련교사의 연수프로그램을 중심으로, 한국직업능력개발원,2005

성윤정 , 홍아정 (2010), 직업교육훈련분야 공적개발원조 사업의 평가항목타당성분석, 평생교육HRD 연구 제6권 제1호, 한국평생교육·HRD 연구소.,2010

임세영, 윤관식. 능력개발교육원 향상과정 개선방안에 관한 연구, 한국기술교육대학,2005

오영훈・나영선・이수경 , 직업능력개발훈련교사의 고용실태 조사 및 제도개선방안, 한국직업능력개발원,2008
유길상 외 8인 , 직업훈련교사실태조사 및 개선방안, 한국기술교육대학교 HRD 연구센터,2011
이종성, 델파이 방법, 서울:교육과학사 ,2006
이재경 , 성인학습자의 역량개발을 위한 요구분석기법, 그 비판적 공찰, 유비쿼터스 사회에서의 성인교육의 역할 재정립, 2004년 가을 학술대회, 한국성인교육학회,2004
임경화, 김정일, 권오영, 이문수 직업능력개발 훈련기관 경영실태 및 훈련기관장 교육모델 개발, 한국기술교육대학교,2012
임철일 외 3인 , 이러닝 기반의 교육프로그램체계개발을 위한 모형연구, HRD와 technology의 통합; e-HRD를 지향하여 (한국기업교육학회 춘계학술대회), 한국기업교육학회,2010
정재삼 , 네트워기반 학습체제의 효과적 활용을 위한 델파이연구, 기업교육연구, 제3권, 제2호, 한국기업교육학회,2001
조은상 (2008), OECD 직업훈련교육국제비교 (Ⅱ), 한국직업능력개발원,2008
정택수 , 직업능력개발제도 변천사, 한국직업능력개발원,2006
황석 , 직업능력개발 훈련교사 자격연수과정 개선연구, 한국기술교육대학교 능력개발원,2008
Gubta, K. *A practical guide to needs assessment* New York :nt , 2nd ed. ASTD,2007

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

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

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 : 한국기술교육대학교 메카트로닉스공학부 교수
<관심분야> 진동제어, 진동해석, 광디스크 시스템, 방진시스템, 신호처리