

# 육군 위탁교육 변천과 성과평가 발전 방향

## The Transition Process and Performance Evaluation Plan of Commissioned Education by the ROK Armed Forces

김충관\*, 박찬희\*\*

건양대학교 군사학과\*, 육군군사연구소\*\*

Choong-Kwan Kim(amistkim@konyang.ac.kr)\*, Chan-hee Park(uszza2040@naver.com)\*\*

### 요약

1948년부터 시작된 국외 군사교육과 1958년도에 육사 교수요원 학위취득을 위해 시행된 전문학위 위탁교육은 4차 산업혁명시대에 육군의 미래와 변혁을 주도할 인재를 육성하기 위해 앞으로도 더욱 확대될 것으로 전망된다. 그러나 육군의 위탁교육제도는 고비용 저효율이라는 비판을 받고 있으며 위탁교육 성과에 대한 체계적인 평가도 미흡하여 제도 전반에 대한 개선이 요구되고 있다. 따라서 본 연구는 CIPP 평가모형을 적용하여 육군 전문학위 위탁교육 성과평가 연구 결과를 4년이 지난 시점에서 평가영역을 재검증하고 위탁교육의 발전방향을 제시하는 것이다. 이를 위해 본 연구에서는 육군의 위탁교육 변천 과정을 살펴보고 육군 위탁교육 성과평가를 위한 CIPP 평가모형의 단계별 평가영역에 대한 타당성은 전문가 델파이 조사와 토의 결과를 적용하였다.

연구결과 위탁교육 성과평가를 위한 평가영역에 대한 타당성은 전문가 델파이 조사결과 모두 적합하였고 위탁교육에 대한 다양한 의견을 얻었다.

■ 중심어 : | 위탁교육 | 전문학위 | 변천 | CIPP 평가모형 | 성과평가 |

### Abstract

The overseas military education, which began in 1948, and the commissioned education of professional degrees, which was implemented in 1958 to obtain a degree for a professor at the Korea Military Academy, are expected to be expanded further in order to nurture talent who will lead the future and transformation of the Army in the era of the fourth industrial revolution. However, the Army's commissioned education system has been criticized for being high-cost and low-efficiency, and the systematic evaluation of the performance of commissioned education has also been insufficient.

Therefore, this study examined the transition process of commissioned education by the ROK Army. The validity of the assessment area the CIPP evaluation model for the performance evaluation of commissioned education in the Army was verified through expert Delphi survey.

According to the Delphi survey, the validity of the assessment area for the performance evaluation was all appropriate and various opinions on commissioned education were obtained.

■ keyword : | Commissioned Education | Professional Degree | Transition Process | CIPP Evaluation Model | Performance Evaluation |

## I. 서론

육군은 미래 전장 환경변화에 유연하게 대응하면서도 국방발전을 선도할 고도의 전문성을 갖춘 인재를 육성하기 위해 국내외 교육기관에 위탁교육을 실시함으로써 국방정책 전문인력과 군사전문가를 양성하고 있다.

군 전문인력을 일정 수준의 군사지식을 갖춘 자로서 석사학위과정 이상의 전문교육을 이수하거나 군사 분야에 전문성을 구비한 인력으로 군사 전문인력, 교육/연구개발 전문인력, 기능/기술 전문인력으로 규정하고 있다[1].

육군은 전문인력과 군사전문가를 육성하기 위해 위탁교육을 실시하고 있다. 위탁교육은 전문학위교육, 국외군사교육, 직무향상교육, 능력개발교육으로 구분된다. 전문학위교육은 맞춤형 전문인력 교육을 통해 전문성과 창의성을 배양하고 국방정책을 주도할 우수 전문인력 육성을 목표로 국내외 대학 등에서 실시한다. 국외군사교육은 선진 군사지식 습득과 국가별 전문가 양성 그리고 우방국과의 협력 증진을 목표로 외국의 군사학교에서 실시하는 교육이다.

육군의 최초 위탁교육은 창군기에 미 군사고문단의 주선으로 1948년 8월부터 6명의 영관급 장교가 선발되어 10개월간 미국 육군보병학교 고등군사반 과정에 입학한 것이었다[2].

또한 육군의 전문학위 국내외 위탁교육은 육군사관학교가 4년제 대학과정으로서 문교부에 등록되어 이학사 학위를 수여하게 되자 육사 교수들의 학위 획득을 위해 1956년도에 국내 대학에서 최초로 시작되었다. 이렇게 시작된 국내외 전문학위 위탁교육과 군사교육은 육군의 전문인력과 군사전문가 양성을 위해 인원과 대상국가 및 기관을 확대해 왔으며 매년 일정 인원을 선발하여 교육하였다. 최근 위탁교육의 인원은 2019년도에는 전문학위교육 인원은 178명, 국외군사교육 인원은 144명을 계획하여 선발하였다[3]. 향후 간부 중심의 인력 확대 및 미래 전장 환경변화와 북한의 핵과 WMD에 대응하는 신 작전개념을 구현하기 위해 5대 게임체인저와 4차 산업혁명 분야의 전문가를 양성하기 위해 능력개발교육 등은 지속 확대할 전망이다[4].

그러나 육군의 위탁교육제도는 객관적인 측정지표 부재 등으로 인하여 고비용 저효율이라는 비판을 받고 있으며 매년 수백 명이 위탁교육을 받고 있음에도 육군의 변혁과 주요 정책을 주도할 인재가 부족하다는 문제가 제기되고 있다. 기존 연구에서도 군의 전문성 배양을 위한 전문학위 위탁교육제도의 문제점 분석과 개선 방향을 문헌분석, 설문조사, 교육훈련 평가모형 적용 등을 통해서 제시하였으나 군 위탁교육의 성과에 대한 체계적인 평가는 미흡하였다고 볼 수 있다. 따라서 연구자는 2016년도에 CIPP 평가모형을 활용하여 육군 위탁교육 성과를 평가하였고 개선방안을 제시한 바 있다.

최근 변화하는 안보환경에 부응하며 육군의 정책 구현을 위한 전문 인재육성 수요가 증대되고 있는 시점에서 “육군은 필요한 인재를 제대로 육성하고 활용하는가?”라는 관점에서 위탁교육 효율화에 대해 육군 내의 부로부터 많은 요구를 받고 있다.

이 연구의 목적은 연구자가 2016년도에 CIPP 평가모형을 적용하여 육군 전문학위 위탁교육 성과평가 연구결과를 4년이 경과 한 시점에서 재확인하기 위해 전문가 델파이 조사기법으로 평가영역의 타당성을 검증하고 발전 방향을 제시하는 것이다.

본 연구에서는 위탁교육 개념과 변천 과정을 살펴보고, CIPP 평가모형을 활용한 위탁교육 성과평가 연구결과를 제시하였으며, 성과평가 연구결과를 바탕으로 육군본부 위탁교육 관련 전문가를 대상으로 평가영역에 대한 검증과 위탁교육에 관한 의견을 수렴하여 발전 방향을 도출하였다.

## II. 위탁교육 이해 및 변천 과정

### 1. 위탁교육의 개념

위탁교육이란 전문분야에 근무할 사람의 일반 학문 지식 또는 군사직무지식을 함양하거나 자질, 직무수행 능력 향상을 위하여 국내외 대학(대학원 포함), 국외군사교육기관, 그 밖에 교육연수연구기관에 위탁하는 교육을 말한다. 위탁교육은 전문학위과정만을 칭하는 것이 아니라 국외군사교육, 직무향상교육, 능력개발교육을 포함하고 있다. 여기서 ‘전문학위교육’이란 고급학문

지식을 요구하는 분야에 활용할 전문인력 양성을 위한 교육으로써 국내외 민간대학과 군사교육기관에서 실시하는 석박사 과정과 어학 등 전문분야 학사학위 과정을 위탁하는 교육을 말한다. '국외군사교육'이란 선진 군사 지식 습득, 국가별 지역전문가 양성, 군사외교 협력 대상국과의 협력 증진을 목표로 국방대학원, 지휘참모대학, 병과학교와 사관학교 등 외국의 군사교육 기관에 위탁하는 교육을 말한다. 직무향상교육은 직무와 관련된 정책, 교리, 제도연구와 기술습득 등 직무수행 능력을 향상시킬 목적으로 국내외의 정부기관, 민간 교육기관, 산업체 등에서 실시하는 교육이다. 그리고 능력개발 교육은 간부들의 직무능력과 자질향상을 위하여 국내 야간대학(원)이나 일부 주간 대학에 위탁하여 실시하는 교육과정이다[5].

## 2. 위탁교육의 시행절차

육군의 위탁교육은 위탁교육 소요-선발-교육-관리, 활용 순으로 진행되며 위탁교육 계획, 공고, 선발, 교육 준비, 교육 중 관리, 귀국 순에 의한 절차와 관련 규정으로 수행되고 있다.

육군은 국방부 지침에 의거 차기 년도 위탁교육 훈련에 대한 교육 소요직위 검증과 전략적 군사교류 활성화를 위한 국가 선정으로 전문학위교육과 국외군사교육 계획을 수립한다. 과정별 위탁교육생 선발 공고를 예하 부대 공문 하달과 육군 홈페이지에 공고하며 일부 업무 능력 우수자 중 수학능력을 고려하여 지원자를 확보하기도 한다. 교육생 선발은 필수 교육직위를 이수한 대위급 이상 장교와 장기복무자 중사급 이상을 대상 기준으로 전공학문과 양성과정, 교육기관과 국가, 선발 평가 요소를 기준으로 지원자 중 우수한 인원을 선발하고 있다.

교육준비는 분야별 교육에 따라 최소 2개월에서 6개월 이상 육사와 국방어학원, 인사사령부, 학생군사학교에 파견되어 교육과 관계된 과목연구와 자료준비, 출국을 위한 행정업무를 병행하면서 입학시험 준비와 수학능력을 향상시키고 있다. 교육준비 기간은 현재 직책에 보직 중인 잔여기간과 출국 시기를 고려하여 육군본부에서 통제하고 있다.

교육 중 관리는 위탁교육 지역별 차이는 있으나, 유

학단장 예하에 지휘, 분회와 무관부 통제를 받고 있으며 주 1회 e-mail 보고, 월 1회 이상 보고와 분기 말 정기보고를 하도록 통제하고 있다.

교육 이수 후 활용 직위의 보직은 '위탁교육 이수자는 교육 이수 즉시 활용 직위에 보직함을 원칙으로 한다.'라는 기준 아래 필수 보직과 교육으로 즉시 활용이 제한된 이수자를 제외하고 보직하여 활용하고 있다.

## 3. 위탁교육 변천 과정

군인의 위탁교육은 군 인사관리의 5대 기능인 확보(획득관리), 개발(교육훈련 및 경력관리), 활용(보직관리), 평가(근무평정 및 진급관리) 그리고 분리(전직지원 및 전역) 중 개발과 연계하여 변화를 거치면서 인사관리제도 변천과 연계하여 발전되어 왔다. 그동안 육군에 적용한 인사관리제도는 시대별로 크게 군사특기(MOS)제도(해방기 이후~1961년), 순환보직제도(1962~1972), 직능화 관리제도(1973~1983), 특기 전문화 인사관리제도(1984~1996), 유형별 인사관리제도(1997~2008), 기능별 인사관리제도(2008~2013)로 구분하고 있다. 따라서 육군의 위탁교육 변천 과정을 인사관리제도의 변천과 연계하여 알아보면 다음과 같다.

### 3.1 군사특기(MOS)제도(해방기 이후~1961)

군사특기(MOS)제도는 창군 이후 최초로 시행한 제도로서 인사 분류 방침을 확립하여 모든 장교에게 적성과 재능에 부합된 주특기(372종)를 부여하여, 계급보다는 오히려 직위의 직무내용에 맞는 주특기 소지자를 보직하는 제도를 말한다.

군사특기(MOS)제도 시기의 위탁교육은 국군 창군기 미 군사고문단에 의한 한국군 장교의 해외 유학으로부터 시작되었다. 1948년 8월부터 6명의 영관급 장교가 선발되어 10개월간 미국 육군보병학교 고등군사반 과정에 입교하였다. 1949년에도 6명의 영관 및 위관급 장교를 포트릴리(Fort Rily)에 있는 지상군 학교(Ground Forces School)의 6개월 과정을 수료하고, 포트베닝(Fort Benning)의 기초과정에 들어갔다[6].

특히, 두 번째 유학 장교들 가운데 잔류 인원들은 포트 실(Fort Sill)에 있는 포병학교의 고급과정에 곧바로 입학하였다[7].

미 국방부는 1950년대 들어와서 상호방위원조에 입각하여 보병, 포병, 일반 참모대학 등에 총 27개의 한국군 유학생 쿼터를 할당하였다. 미 점령군의 행정, 훈련 방법 등의 숙지를 위해 읍서버 자격으로 33명의 일본 유학을 승인하기도 하였는데 이들이 4개 팀으로 나뉘어서 일본 주둔 미군 4개 사단에 분산 배치되었으며, 1950년 4월 15일에 일본 요코하마에 도착하여 3개월 체류 예정으로 활동에 들어갔다[8].

이들 해외유학파는 당시 선진 군사문화를 전파함으로써 한국군 교육훈련의 새로운 도약의 발판을 마련하였다. 국군 창군기에 군사고문단만으로는 수행하기 어려운 미국식 교육훈련체계를 정상적인 궤도로 올리는데 기여했다[9].

이러한 미 군사학교의 교육은 기술 및 행정업무 분야 교관으로서의 훌륭한 자질을 갖추는 데 핵심이 되었다. 창군이후 해외 군사 분야 위탁교육은 지속적으로 증가하여 오늘날까지 계속되고 있으며 현재는 매년 약 150여 명의 장교와 부사관을 국외에서 군사교육을 받게 하고 있다.

군인의 전문학위 국내의 위탁교육은 육군사관학교가 4년제 대학과정으로서 문교부에 등록되어 이학사 학위를 수여하게 되면서(사관학교 설치법, 1955), 육사 교수요원 확보와 교수들의 학위 획득 필요성이 제기되면서부터 대책이 논의되었다[10].

육사 창설 초기 교수진은 민간대학 교수와 강사를 채용하였다. 그러나 사관학교는 장교를 배출하는 특수성 때문에 교수진이 현역군인으로 되어야 한다고 판단하였다. 그래서 교수의 자격을 갖춘 현역군인을 충당하기 위한 제도나 법적 근거 없이 임시로 대학 측과 잠정적으로 합의하여 졸업생을 선발하여 위탁교육을 실시하였다. 위탁교육이 법적인 근거를 갖게 되기는 1959년 대통령령으로 「군 위탁생교육규정」 공포부터이다. 이로써 교수요원이 아닌 일반 장교들도 위탁교육을 받을 수 있는 길이 열렸다. 1956년 육사 교수요원을 국내 대학에 전문학위 위탁교육을 최초로 시행한 이후 1958년 미국의 무상군사원조에 의한 국외대학 교육을 시작하였다[11].

군사특기(MOS)제도 시기에 위탁교육 이수자는 해당 교육 부문 혹은 관련성이 많은 부문의 직책에 보직시

도록 하였다.

### 3.2 순환보직제도(1961~1972년)

순환보직제도는 1961년 9월부터 시행한 제도로 군사특기(MOS)에 의한 보직관리제도에서의 관리 개념과는 정반대로 각개 직위의 전문성 향상 및 업무능률 증진보다는 군사지도자 육성에 초점을 두고, 군사지도자 육성을 위한 다양한 분야에서의 경험을 유도하고, 동일 계급 직위는 직무 내용과 관계없이 순환보직을 실시하는 제도를 말한다.

순환보직제도 시기인 1961년부터 1972년까지의 위탁교육은 군사원조 계획에 의거 각 군의 새로운 교리와 장비 도입에 따른 기술에 관한 교육, 신지식 전파와 각 분야 필수요원 양성에 목적을 두고 미국의 군사학교 및 일반대학을 중심으로 위탁교육을 실시하였다. 특히 1963년에는 미국 박사과정을 실시하였고 1965년에는 국고에 의한 국외대학에서 교육을 하였다. 군사학교 교육은 1962년부터 서독 연방공화국의 초청을 받아 참모대학을 비롯한 병과학교, 사관학교 등에 유학생을 파견하여 위탁교육을 실시하였다. 한편, 국내 위탁교육은 각 군이 필요한 일반대학과정을 비롯하여 기술교육의 습득을 위한 민간학교의 위탁교육을 실시하였다[12].

이 시기에 군내·외에서 위탁교육을 이수한 장교는 우선 적으로 특수 교관 직책에 보직하거나 혹은 전공한 분야와 관련성이 많은 직책에 보직하여야 하며, 장교의 보직은 인가된 편제표상 직위와 계급에 의함을 원칙으로 하였다.

### 3.3 직능화 관리제도(1973~1983년)

직능화 관리제도는 동일한 계급에 정제하는 기간에 서로 선 교육 후보직을 원칙으로 하고, 교육과 보직의 실적에 의한 진급을 시키는 일관성을 유지함으로써 수평적 관리 면을 바로잡고 무한한 상위계급 및 상위직위 진출에서도 적절한 교육, 보직, 진급을 반복함으로써 교육, 보직, 진급의 일관성 유지가 가능하도록 한 제도를 말한다.

직능화 관리제도 시기에 위탁교육은 1978년에는 육군 정책부서 전문요원 소요 충족을 위하여 대학 전문학위 위탁교육 인원을 연 50명에서 180명으로 확대하였

다. 1979년에서 1982년 사이에는 간부 정예화 계획에 의거 국내외 위탁교육 인원을 연 160~230명 까지 대폭 확대하였다. 이길형(1983)에 따르면 육군의 학위과정 위탁교육에서 학사과정이 1953~1982년 동안 1,452명으로 전체의 54%를 차지하였다. 이는 당시 준장교의 학력 수준이 낮았기 때문에 장교들의 학사학위 취득을 통한 자질향상에 역점을 두었음을 알 수 있다. 따라서 1970년대까지는 전문인력 양성을 위한 위탁교육으로 볼 수 없으며, 전문인력이 사용되고 석박사 학위과정을 교육한 1980년대를 전문학위 위탁교육이 활성화된 시기로 볼 수 있다[13].

직능화 관리제도 적용 시기에 위탁교육을 이수한 자는 이수 과정과 합치되는 분야의 직위나 교리발전 직위 즉 교관 또는 연구관 등에 우선 보직하였다. 그리고 외국 사관학교 출신 장교는 여하 직위 및 해당 국가에 관계되는 분야에 우선 보직함을 원칙으로 하였다[14].

### 3.4 특기전문화 인사관리제도(1984~1996년)

특기전문화 인사관리제도는 병과기능에 정통하고 1개 참모직능에 우수한 일반 군사전문가를 육성하고, 전문 및 특수 분야의 전문인재를 체계적으로 관리하는 제도를 말한다.

특기전문화 인사관리제도 시기에 전문학위과정 위탁교육 인원은 적정 소요 인원을 고려한 전문인력양성 5개년 계획에 의해 1983~1991년도는 연 150명 정도의 인원을 교육하였고 1992~1994년도는 인재유형별 인사관리 전환 교육소요 증가로 연 180명으로 확대하였다. 그러나 1995년 국내 대학 위탁교육생이 일으킨 은행 강도 사건 영향으로 1995~1997년도는 연 130명으로 축소되었다[15].

특기전문화 인사관리제도 시기에 위탁교육을 이수한 일반화 관리장교 중 전문요원은 해당 전문요원 직위에 반복 보직하며, 특수요원 중 군사 및 학문영역이 중첩되는 분야는 통제정책 직위와 특수 직위 상호간 순환 보직할 수 있으며, 활용 규모는 해당 직능 직위의 5% 이내 수준으로 하며, 활용 인원은 육군본부 보직심의위원회에서 결정하였다[16].

### 3.5 유형별 인사관리제도(1997~2008년)

유형별 인사관리제도는 미래 전장 양상의 변화에 능동적으로 대처할 수 있는 분야별 전문인재 육성을 위하여 인재의 유형을 “일반형(야전형), 전문형(정책형), 특수형”으로 구분하여 유형별 육성목표를 설정하고 인사관리를 하는 제도이다.

유형별 인사관리제도에서 위탁교육은 야전형은 해외 군사학교 교육에 선발의 우선권을 주었다. 정책형은 전문성 향상을 위하여 석사학위 교육을 필수로 하였고 필요시 일부 인원에 대하여 박사학위과정까지 전문교육하고, 국내외 정책연수과정에도 우선 선발하였다. 특수형 ‘교수’, ‘연구개발’은 전원 석사 이상 박사과정까지의 교육을 원칙으로 하였다[17].

유형별 인사관리제도 시기에 위탁교육 인원은 1998년 IMF의 한파로 인하여 1998~1999년도에는 교육 인원이 연 50~60명으로 대폭 감소 되었다. 2000~2003년도에는 90~100명으로 다소 확대되었으나 예산 부족으로 1990년대 초반 180명 대비 적은 인원을 교육하였다. 그러던 중 과학화정보화의 발전으로 말미암아 2005년 육군은 전문학위교육을 통한 높은 수준의 지식·기술능력을 갖춘 전문인력 양성의 필요성을 인식하고 국내외 위탁교육 인원을 217명으로 확대하였다[18].

유형별 인사관리제도 시기에 위탁교육을 이수한 전문형 인원은 해당 ‘전문특기’ 별 직위에 우선 보직하도록 하였다. 특수형은 예비분류 기간(위관장교)에는 석사학위 교육 후부터 분야별 관련 직위에 장기 보직 하 되, ‘교수’는 석사학위 교육 후 관련 학교에 보직하고, ‘연구개발’은 석사학위 교육 후 연구개발 부서의 편제직위 유무와 관계없이 보직하였다. 확정분류 이후(소령 이상)에 ‘교수’ 및 ‘연구개발’은 관련 직위에 장기 보직하여 활용하였다[19].

### 3.6 기능별 인사관리제도(2008~2013년)이후

기능별 인사관리제도는 국방인력을 6개 기능 분야로 구분하고, 기능별로 전문화하여 분야별 최고 전문가를 육성하기 위해 도입된 인사관리 체계를 말한다.

기능별 인사관리제도에서 교육(개발)관리 방향은 해외군사학교 과정은 일반형 장교 위주로 교육하였고 전문인력은 전문인력 유형과 관련된 석사학위 및 연수 교

육하며, 필요시 박사학위 교육도 할 수 있도록 하였다. 특수전문인력(교수, 연구개발)은 전원 석사 및 박사과정 교육을 받을 수 있도록 하였다[20].

기능별 인사관리제도 시기에 위탁교육 인원은 2008~2009년도에는 21세기 군사혁신을 위한 육군의 전문학위교육 확대계획에 의해 연 320명까지 확대되었다. 그러나 2010년도에는 전투형 강군 육성을 위해서 야전 인력 보강 차원에서 꼭 필요한 분야에만 위탁교육을 시행하는 「맞춤형 위탁교육체계」에 의해 160여 명으로 급감하였고, 2013년도에는 인문·사회계열은 비군사비안보 학문 분야로 인식하여 위탁교육을 통제함으로써 125명으로 더욱 감소하였다. 그러나 2016년도에는 창조 국방과 인재육성 차원의 과학기술 인력 양성정책에 연계하여 군에 이바지할 우수 인재육성을 위해 전문학위 위탁교육은 전년도 대비 25명이 증가한 161명으로 확대되었고, 2020년도에는 178명을 까지 확대되었다[21].

기능별 인사관리제도 시기에 위탁교육을 이수한 정책 전문인력은 정책 전문직위에 보직을 원칙으로 하며, 제한 시에는 전문성을 함양할 수 있는 관련 직위에 보직하였다. 특수형인 '교수(910)', '연구개발(920)', '획득 전문(950)', '국방관리분석(960)'은 관련 직위에 장기보직하여 활용하였다[22].

### 3.7 소결론

이상과 같이 육군 위탁교육은 인사관리제도 변천과 연계하여 실시해 왔다. 위탁교육의 성과를 살펴보면, 군사특기제도와 순환보직제도 시기에는 창군기 한국군 훈련체계 완성을 위한 교관 및 새로운 장비 도입에 따른 필수요원 양성과 육군사관학교 교수요원 확보를 위해 교육해 왔다고 할 수 있다. 직능화 관리제도 시기에 위탁교육은 장교들의 학사학위 취득에 중점을 둠으로써 전문인력 양성보다는 자질향상 교육이라 할 수 있다. 전문학위 위탁교육은 석·박사 학위과정을 교육하는 특기전문화 인사관리제도와 유형별 인사관리제도 시기 이후에 활성화되었다고 볼 수 있으며 전문인력 양성계획에 의해 교육하였고, 교육 이수 후에는 전문직위에 보직하여 활용한 것을 알 수 있다.

## III. 위탁교육 성과평가 및 발전방향

### 1. CIPP 평가모형을 활용한 위탁교육 성과평가

#### 1.1 CIPP 평가모형

위탁교육 성과평가를 위해서 적용한 CIPP 평가모형은 프로그램, 프로젝트, 개인, 산출, 조직 그리고 평가시스템의 형성적이고 프로그램 전체 평가를 위한 종합적인 체제이다.

CIPP 평가모형은 미국의 학교 프로젝트, 특별히 대도시 지역교육청의 교수학습 개선에 중요한 사람들을 위한 책무성을 개선하고 성취하기 위해 1960년대 말에 나타났다. Stufflebeam(1971)은 평가는 개선을 목적으로 활용되어야 한다고 보았기 때문에 평가를 의사결정에 필요한 정보를 기술(delineating), 획득(obtaining), 제공(providing)하는 과정이라고 보았다. 이러한 정의를 바탕으로 Stufflebeam이 제안한 CIPP 평가모형은 프로그램을 상황평가(context evaluation : C), 투입평가(input evaluation : I), 과정평가(process evaluation : P), 산출평가(product evaluation : P) 과정으로 평가분석하고 의사결정 정보를 획득하기 위한 복합적 평가모형이라고 할 수 있다.

CIPP 평가모형은 미국과 많은 다른 나라들, 그리고 교육제도 안과 밖에서 채택하고 적용되었다. 적용 영역은 정부, 자선 사업단체, 국제 개발, 군대, 원격 교육, 사립대학과 역사적 아프리카-아메리칸 대학, 젊은이를 위한 공동체 프로그램, 공동체와 경제개발, 집 건축과 사회 복귀, 조직화 된 종교·교사·행정·군인을 평가하기 위한 체제를 포함한다. CIPP 평가모형은 오스트레일리아에서 대학부서와 사립학교를 평가하는데 넓게 사용되어왔다[23].

#### 1.2 위탁교육 성과평가모형

육군에서 시행하고 있는 위탁교육은 군의 다양한 교육훈련 프로그램 중의 하나이다. Stufflebeam의 'CIPP 평가모형'은 교육프로그램의 효과를 측정하고 적합한 의사결정을 위해서 프로그램에 대한 각종 정보를 수집하고 설명하는 평가모형으로 위탁교육의 성과를 측정하는데 유용한 도구로 이용될 수 있다. 따라서 이 연구에서는 Stufflebeam의 'CIPP 평가모형'에서 제시

한 [그림 1]과 같은 상황평가-투입평가-과정평가-산출 평가의 단계를 적용하였다.

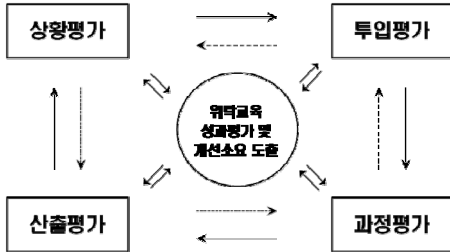


그림 1. 위탁교육 평가모형

1.3 2016년 위탁교육 성과평가 연구 방법 및 결과

2016년 위탁교육 성과평가를 위해서 CIPP 평가모형의 '상황-투입-과정-산출'로 이루어지는 단계를 적용하여 양적 연구와 질적 연구를 병행하는 혼합방법연구(mixed methods research)하였다. 혼합방법연구를 적용한 이유는 위탁교육의 성과를 평가하기 위해 통계자료만 사용하기에는 부족하다고 판단했기 때문에 면담조사와 위탁교육과 관련된 자료의 질적 분석을 하였다.

문헌연구는 기존의 전문학위 교육제도에 대한 선행 연구와 함께 국방부와 육군본부의 인적자원개발정책 관련 계획문서와 위탁교육 계획을 기초로 전문학위 위탁교육의 현황과 발전 방향을 살펴보았다. 자료 분석은 위탁교육 졸업생에 대한 논문 주제 분석과 인사고과 분석 그리고 졸업 후 활용 직위 보직 등을 분석하여 위탁생에 대한 학습 성과와 활용성에 대해 알아보았다.

면담조사는 육군본부 인사참모부에서 위탁교육에 대한 정책업무를 담당하고 있는 부서의 과장과 실무자와 인사사령부에서 위탁교육 인원을 선발하고, 선발된 인원에 대한 실질적인 관리업무를 담당하고 있는 실무자를 대상으로 하였다. 위탁교육 이수 후 정책부서에 근무하고 있는 영관급 장교와 장성급 장교 10명을 대상으로 조사하였다.

설문조사는 현재 군에서 시행하고 있는 위탁교육에 대한 성과를 평가하고 보완 소요를 도출하기 위해서 [표 1]과 같이 위탁교육 이수 후 정책부서에서 근무하고 있는 장교 120명과 현재 위탁교육 중인 위탁생 60

명 그리고 위탁교육을 준비하고 있는 인원 80명을 대상으로 조사하였다.

표 1. 설문조사 인원현황

구 분	계	교육 이수자	위탁 교육생	교육 예정자
인원(명)	260	120	60	80

설문지 문항은 상황평가는 위탁교육에 대한 인식 관련 문항 6개, 투입평가는 교육 목표 연계성과 준비과정 관련 문항 8개, 과정평가는 교육 이수 과정 관련 문항 9개, 산출평가는 위탁교육에 대한 만족도와 성과 관련 13개로 총 36개 문항이었으며 각 문항은 Likert의 5단계 척도로 되어있으며 설문조사의 신뢰도 계수는 다음 [표 2]와 같았다.

표 2. 조사도구 신뢰도 분석

구 분	상황평가	투입평가	과정평가	산출평가
문 항	6	8	9	13
Cronbach's a	0.859	0.786	0.855	0.931

연구자는 CIPP 평가모형을 적용하여 육군 전문학위 위탁교육의 성과관리에 관해 연구하였고, 연구결과를 요약 정리하면 다음과 같다.

상황평가 결과는, 문헌분석 결과 국방전략과 육군 인재육성 전략을 반영하여 위탁교육 목표를 수립하고 있었으나, 설문조사 결과 위탁교육 예정자와 위탁교육생은 긍정적으로 인식하나 이수자는 낮게 인식하고 있었다. 육군 위탁교육 기관과 국가 선정은 선진지식·기술습득 가능성과 방산수출, 군사외교를 고려하여 국가와 기관을 선정하고 있으나 미국 위주로 위탁교육이 진행되고 있었다.

육군 전문학위 위탁교육은 석·박사 전문인력 직위와 직위군 충원을 위한 교육 소요를 판단하며 인력수급 계획과 연계성을 유지하고 있었다. 그리고 위탁교육의 성과에 대한 설문결과는 위탁교육이 개인의 역량개발과 증대에 도움을 주는 것으로 매우 긍정적으로 생각하고 있었다. 그러나 위탁교육 이수자는 전공과 무관한 직위에 보직되거나 활용성 제한 등의 영향으로 위탁교육제도에 대한 만족도는 낮게 나타났다.

투입평가 결과는, 전문학위 위탁교육 예산편성과 집

행현황 분석결과 타당하게 편성 및 계획성 있게 집행되고 있었다. 위탁교육 담당 인력은 위탁교육 경험과 전문성을 겸비하고 있었으나 현재 인사사령부 위탁교육 담당자 인원은 최초 9명에서 7명으로 감소되어 위탁교육 관리가 제한되고 있었다. 위탁교육 분야의 국방정책과 미래 핵심전략 분야와의 관련성에 대한 설문결과는 위탁교육 예정자와 위탁교육생은 연계성에 대해 높게 기대하고 있었으나 위탁교육 이수자는 낮게 인식하고 있었다.

위탁교육자 선발기준의 적절성은 선발계획 문서분석과 설문조사 결과에서 위탁교육 과정별 선발기준 항목은 적절하고 항목별 평가 비중 또한 합리적임을 알 수 있었다. 그러나 일부 인원은 선발제도의 투명성 부족과 선발요소에 대한 개선을 요구하고 있었다. 또한 위탁교육 준비교육 여건 보장과 안내는 하고 있으나 선발 후 충분한 기간 부여가 필요하였다.

과정평가 결과는, 위탁교육 목표와 교육활동의 연계성에 대한 조사에서 위탁교육생은 전반적으로 긍정적으로 평가하는 반면 위탁교육 이수자는 상대적으로 낮게 평가하고 있었다. 최근 5년간 위탁생들의 논문을 분석한 결과 위탁교육 목적에 적합하고 군에 적용 가능한 논문을 작성할 수 있도록 확인 감독이 필요함을 확인하였다. 위탁교육 교수진의 전문성에 대해서는 위탁교육생과 위탁교육 이수자 모두 전문적인 식견과 풍부한 현장경험 보유하고 있는 것으로 평가하고 있었다. 국내외 위탁교육생에 대한 관리책임자의 관리에 대해 위탁교육 이수자는 국내 관리책임자의 지도와 상담이 부족하다고 인식하고 있음을 알 수 있었다.

산출평가 결과는, 위탁교육 만족과 활용 의도·가치에 대해서는 위탁교육 예정자와 위탁교육생 그리고 위탁교육 이수자 모두 긍정적으로 생각하고 있었다. 위탁교육 학습 성과를 알아보기 위해서 지난 2011년부터 2015년까지 국내 외 전문학위 재학생, 졸업생의 위탁생 인사사고과를 분석한 결과에서 위탁생들이 위탁교육을 통해서 전공지식을 습득하고 있음을 알 수 있었다. 최근 5년간 국내 외 위탁생 졸업 논문작성 결과 확인에서 대부분 전공과 군 관련 논문을 작성하였으나 일부 인원은 논문을 작성하지 않고 있어 위탁교육간 반드시 논문을 작성하도록 통제하기 위해 졸업생에 대한 위탁

생 평정제도 개선이 필요하였다.

전문학위 위탁교육 이수 후 현재 군에서 복무하고 있는 1,913명에 대한 경력을 분석한 결과 활용직위 보직에 대한 보완 소요가 도출되었으며 설문조사 결과에서도 대다수 인원이 교육과 연관된 직책에 조기에 보직되어 위탁교육의 성과를 극대화 할 수 있도록 해야 한다고 하였다. 특히 2013년에 정책 전문특기 제도가 폐지되어 많은 인원이 위탁교육 이수 후 전공과 관련된 직위에 즉시 보직되지 않는 것에 대해 우려를 표명하였다.

위탁교육 목표 달성과 관련된 교육 결과를 활용한 업무 수행능력 향상과 직무 전문성 향상, 직무경력 만족도에 대한 조사결과는 위탁교육 예정자와 위탁교육생은 높은 기대를 하고 있었고, 이수자 또한 직무 전문성이 향상되었다고 하였다. 직무 및 경력 만족도에 대해서도 모두 높은 기대와 지금까지 수행한 직무경력에 대해 만족감을 나타내었다.

위탁교육을 이수하고 주요 부서에 근무하고 있는 인원에 대한 면담조사에서는 단계별로 분석한 내용에 추가하여 위탁교육 선발자격을 현재 '1차 중대장 이수자'에서 '1차 중대장 또는 대위급 참모 이수자'로 개선이 필요하였다. 그리고 위탁생 학습관리를 위해서 일종의 '전문학위 위탁교육생 학습 성과 평가회의'의 추진이 필요함을 확인하였다[24].

## 2. 위탁교육 성과 평가영역 검증

### 2.1 평가영역 검증연구 개요

본 연구에서는 2016년 선행연구의 위탁교육 평가영역이 2020년 현재 유효한지에 대한 검증을 위해 전문가그룹을 대상으로 델파이 조사를 2020년 1월 10일부터 2월 20일까지 실시하였다. 전문가 패널 구성과 질문을 작성한 이후 2020년 1월 10일에 질문지를 사전 발송하였고 1월 20일부터 2월 20일까지 질문 토의 및 확인을 하였다. 위탁교육 성과평가의 평가영역 검증과 위탁교육의 발전 방향을 알아보기 위해 육군본부에서 위탁교육 정책을 기획, 계획하고 시행하는 정책전문가 총 22명을 대상으로 3개 집단의 전문가그룹을 구성하여 델파이 기법으로 검증하였다. 조사 대상자의 대부분은 위탁교육 경험이 있고 관련 업무를 실시하는 인원들



조사 대상으로 하였다. 이 전문가그룹은 평균 22년을 근무하고 석사학위 등의 위탁교육을 경험한 영관급 장교이다. 즉 육군본부 인사참모부에서 장교 인사관리 제도와 위탁교육 정책업무를 실시하는 영관급 장교 등 12명을 대상으로 검증하였고, 인사사령부에서는 인사 운영 및 위탁교육 선발, 관리업무를 담당하는 인원 10명을 대상으로 델파이 조사하였다.

조사 대상자의 일반적 특성은 다음 [표 3]과 같다.

표 3. 전문가 대상자 일반적 특성

구 분	계	인사참모부		인사사령부
		인사관리제도와	인재개발과	
인원(명)	22	6	6	10
계 급		대령1, 중령4, 소령1	중령2, 소령1, 과장(3급) 등 3	중령3, 소령7
학 위		석사5, 학사1	석사6	박사2, 석사4, 학사4

전문가그룹 조사는 델파이 기법을 적용하여 3개 집단으로 실시하였다. 델파이 조사의 장점은 여러 전문가의 평가를 효율적으로 이끌 수 있으며, 그 과정에서 그들의 참여로 신뢰성 있는 결과를 얻을 수 있고, 참여자들 간의 문제해결과정 및 정보 공유가 가능하다는 것이다. 델파이 조사의 절차는 전문가 패널 선정, 예측 질문 작성 및 사전 송부, 질문 확인분석, 3개 그룹별 질문 토의, 2회 반복, 종합 및 결과 정리로 진행하였다.

전문가 패널 3개 그룹은 [표 4]와 같이, 제1그룹을 위탁교육제도 기획 및 계획하는 육군본부 인사관리제도와 6명을 대상으로 토의 조사하였고, 제2그룹은 위탁교육 계획을 구체화하고 예산 배정, 시행 및 확인 평가하는 육군본부 인재개발과를 대상으로 하였다. 제3그룹은 위탁교육 대상을 모집하고 파견, 교육 확인 감독, 위탁생 교육 후 활용 관리하는 인사사령부 계획운영과를 토의 조사 대상으로 구성하였다.

표 4. 전문가 패널 3개 그룹

구 분	인사관리제도와	인재개발과	인사사령부
위탁교육경험	5	6	6
위탁교육미경험	1	.	4

예측 질문은 2016년 연구에서 적용된 CIPP 평가모형의 위탁교육 평가영역을 약 4년 기간 경과의 시점에서 성과평가 방향에 대한 효율성을 확인하기 위해 다음의 [표 5]와 같이 설계하였다. 예측 질문을 재확인하고 3개 그룹을 각각 방문하여 질문 토의로 조사하였다. 그룹별 토의에서 예측 질문에 대한 토의 결과를 종합하여 분석하고, 1차 종합 결과에서 의견수렴 정도가 낮거나 특이한 의견이 제시된 질문을 중심으로 재토의 하였다. 2회 반복하여 토의하고 종합한 조사결과를 정리하는 절차로 연구하였다.

표 5. 전문가 의견(CIPP 평가영역)조사 내용

단 계	평가영역	적합도
상황평가 (Context)	1. 육군 인재육성 전략과 위탁교육 목표의 연계성	
	2. 위탁교육 국가 / 학교 선정의 적절성	
	3. 인력계획과 연계성	
	4. 위탁교육 성과의 기대수준	
투입평가 (Input)	1. 위탁교육 예산의 적절성	
	2. 위탁교육 담당인력의 적절성	
	3. 위탁교육 목표와 위탁교육 분야의 연계성	
	4. 위탁교육 선발 기준의 적절성	
	5. 위탁교육생 준비교육 및 인내의 적절성	
	6. 위탁교육생 파견 국가 / 학교에 대한 이해도	
과정평가 (Process)	1. 위탁교육 목표와 교육의 연계성	
	2. 위탁교육 교수진의 전문성	
	3. 위탁교육생 관리의 충실성	
산출평가 (Product)	1. 위탁교육 만족도	
	2. 위탁교육의 직무 연관성	
	3. 위탁교육 학습 성과	
	4. 위탁교육 목표 달성도	

육군 위탁교육 성과평가의 발전 방향을 연구하기 위한 평가영역은 연구자가 2016년에 연구한 평가영역을 활용하여 위의 [표 5]와 같이 제시하였고, 적합성 검증을 위하여 위에서 기술한 전문가 그룹에게 평가영역에 대해 델파이 조사를 하였다. 효율적으로 전문가 의견을 수렴하기 위한 토의 기준을 사용하였으며, 1은 '제거 변경', 2는 '부적합', 3은 '보통', 4는 '적합', 5는 '매우 적합'으로 설정하였다.

의견조사 결과의 충실성을 높이기 위해서 의견조사 내용에 추가하여 전문가에게 위탁교육 참여 동기, 위탁교육 기대수준과 만족도, 위탁교육 내용의 활용사례, 위

탁교육 정책과 위탁교육생 선발과 관리 그리고 현 위탁 교육제도의 문제점과 발전 방향에 대해 알아보았다.

## 2.2 전문가 조사결과

위탁교육 성과평가의 평가영역에 대한 검증을 위해 전문가 그룹을 대상으로 델파이 조사 및 토의를 하였고, 평가영역에 대한 전문가 토의로 수립된 전체 평가 항목의 의견수렴 정도는 평균 4.1로 상황-투입-과정-산출 단계별 평가영역으로서 적합하다는 의견이었다. 그러나 투입평가에서 위탁교육자 준비교육 및 안내의 적절성과 파견 국가 / 학교에 대한 이해도가 3.5로 가장 낮았다. 과정평가에서 위탁교육생 관리의 충실성에 대해서는 상대적으로 낮은 3.6으로 나타났다. 그리고 과정평가의 교수진의 전문성 평가영역을 투입평가의 국가 / 학교 이해도에서 평가하는 것으로 조정해야 한다는 일부 의견도 있었으나 전체적으로 평가영역을 추가 또는 조정해야 하는 소요는 없는 것으로 나타났다.

상황평가 단계의 의견수렴 정도는 평균 4.3이며, 세부 평가영역으로 인재육성 전략과 목표의 연계성은 4.7, 국가 및 학교 선정의 적절성은 4.2, 인력계획과 연계성은 4.1, 성과 기대수준은 3.9로 나타났다. 특히 위탁교육 목표와 인재육성의 전략의 연계성은 매우 높게 평가되었다. 의견수렴 정도가 높은 것은 전략과 목표가 바르게 설정되어야 교육의 효과를 기대할 수 있기 때문이라는 의견이 다수였다.

국가 및 학교 선정의 적절성에 대해서는 활용직위를 고려한 '학과' 선정도 중요하며 지역 전문가 육성을 위한 국가 선정과 수준 높은 교육을 위해 선진국의 상위권 대학에서 수학하도록 해야 한다고 하였다.

인력계획 측면에서는 활용성을 고려 반드시 인력계획과 연계되어야 한다고 하였고 성과의 기대수준 또한 위탁교육의 성과와 연결되기 때문에 반드시 평가되어야 한다고 하였다.

이와 같은 의견을 종합하면 위탁교육 목표를 수립할 때 국방전략과 인재육성 전략을 반영하고 구체적이며 실현 가능한 위탁교육 목표를 수립해야 함을 보여 주고 있다. 그리고 위탁교육 국가의 다변화와 위탁교육 소요와 교육 그리고 활용이 연계되어야 성과도 높이 기대할 수 있음을 알 수 있다.

투입평가 단계의 의견수렴 정도는 평균 4.0이며, 위탁교육 목표와 위탁교육 분야의 연계성이 4.5로 가장 높게 나타났으며, 위탁교육 참가자의 파견 국가 / 학교에 대한 이해도는 3.5로 투입평가 영역에서 가장 낮게 평가하였다.

예산의 적절성에 대해서는 예산편성이 곧 위탁교육 시행의 핵심이므로 투입평가에서 중요한 요소라고 하였다. 또한 위탁교육 정책업무를 담당하는 부서에서는 전략적 위탁교육을 위해 국가 다변화, 교육의 질 향상을 위해 예산반영이 뒷받침되어야 하는데 예산편성이 요구금액 만큼 반영되지 않는다고 하였다.

위탁생을 선발하고 관리하는 인사사령부 담당자는 국외 위탁생 경우 예산 부족으로 체재비를 자기 돈으로 해결하는 사례가 일부 있다고 하였다. 인력의 적절성에 대해서는 위탁교육 규모와 영역의 확대에 관리해야 할 분야가 늘어나는 추세로 담당인력 확대가 필요하다고 하였고 인사사령부 위탁생 관리장교는 담당 인력 부족으로 위탁생 관리와 지원의 질 저하를 우려하였다. 특히 현재 국내 및 국외관리장교 2명이 업무를 수행하고 있음에도 어려운데 장차 군무원 1명이 담당하는 것으로 변경 예정이라고 하면서 교육의 중요성에 대비해서 과소 편성되었기 때문에 위탁교육 업무 발전에 많은 제한이 될 것이라 하였다.

위탁교육의 목표와 교육 분야의 연계성도 상관관계가 매우 높고, 장기 활용 계획과 연계가 필요하다는 의견을 제시하였다. 선발기준의 적절성에 대해서는 목표 달성을 위해서 선발기준이 필요하며 실제로 인사사령부에서는 올바른 인재선발을 위한 적합한 기준을 개선하여 선발한다고 하였다.

위탁교육 참가자 준비교육과 안내의 적절성에 대해서는 위탁교육 성과평가와 상관관계가 보통이며 학습 목표 달성과 관계성이 부족하다는 의견도 있었다. 그러나 위탁교육 업무를 담당하는 인원은 교육 효과 극대화를 위해서는 사전 교육이 필요하며 교육 준비 기간도 현재보다 더 길게 부여해야 한다고 하였다.

파견 국가와 학교에 대한 이해도 역시 상관관계가 보통이며 학습목표 달성과 관계성이 부족하다는 의견도 있었다. 그러나 효과적인 위탁교육에 적절한 국가 및 학교 선정을 위해서는 사전 이해가 필요하다는 의견이

대부분이었다.

전체적으로 살펴보면 예산 측면에서는 육군의 요구 금액만큼 편성되고 있지 않으며 위탁교육을 관리하는 인원도 부족하여 관리의 어려움이 있는 것 같다. 그리고 위탁교육 선발은 우수 인재를 선발하기 위해 적합한 기준을 설정하여 선발하고 있으며 선발 후 안내와 교육 준비를 위해 인사사령부로 전속 조치를 하여 준비 기간을 부여하고 있으나 교육 효과를 극대화하기 위해 현재 보다 더 많은 기간이 필요한 것으로 보인다.

과정평가 단계의 의견수렴 정도는 평균 4.1이며, 위탁교육 목표와 교육의 연계성은 4.5, 위탁교육 교수진의 전문성은 4.1, 위탁교육생 관리의 충실성은 3.6으로 나타났다.

위탁교육 목표와 교육의 연계성에 대해서는 인재육성 전략과 상관관계가 중요하며 장기 운용계획과 연계한 관리가 필요하다고 하였다. 교수진의 전문성에 대해서는 과정평가 보다는 투입평가의 국가 / 학교 이해도에서 함께 평가해야 한다는 일부 의견이 있었으나 대부분은 현 단계에서 평가하는 것이 타당하다고 논의하였다. 위탁교육생 관리의 충실성에 대해서는 평가에 대한 기준설정이 어렵다는 의견을 일부 인원이 제시하였으나 평가영역으로서는 대부분 필요하다고 하였다. 특히 인사사령부 위탁교육생을 관리하는 장교는 맞춤형 관리가 잘 안 된다고 하였다.

이와 같은 결과는 위탁생 관리 측면에서 관리책임자의 위탁생 관리에 대한 실질적인 보완이 필요함을 알 수 있다. 현재는 국외 위탁생은 해당국 무관과 유학단장이 관리하고, 국내 전문학위 위탁생은 학생군사학교장(각 학군단장)에 의해서 통제 및 관리하고 있으나 학업에 대한 지도와 관리는 이루어지지 않고 있다. 국외 위탁생 경우 각 관리책임자로부터 정기적인 보고를 받고 있으나 학업 지도 차원에서 보고는 미흡한 실정이다. 결론적으로 현 국내외 위탁생에 대한 내실 있는 통제와 관리를 위해서는 현 위탁생 보고체계를 검토하여 보완해야 할 것으로 보인다.

산출평가 단계의 의견수렴 정도는 평균 4.2이며, 위탁교육 만족도는 4.0, 직무와의 연계성은 4.3으로 높게 평가했으며 위탁교육의 학습 성과와 목표 달성도는 각각 4.2로 나타났다.

위탁교육 만족도는 주관적인 평가가 반영될 수 있으나 산출평가의 기준으로 적용하는 것이 타당하다고 논의하였다. 위탁교육의 직무 연관성은 산출평가의 중요한 평가영역이라고 평가하였으며 대부분 위탁교육 이수 후 해당 분야 교육 관련 직무에 보직하는 것이 중요하다고 하였다.

특히 위탁교육 정책업무를 담당하는 인재개발과 담당 장교는 직무와 관련된 위탁교육을 보낸 후 교육내용을 확인해 보면 실제 군의 업무와 직접 연관이 없는 사례가 다소 있다고 하였다. 그리고 위탁교육 이수 후 관련 활용직위에 보직 운영하기 위해서 인사사령부에서는 인사 심의 간 활용 보직 통제를 시행하여 보직을 부여하고 있으나 교육선발전 소요 직위 또는 관련 직위에서 활용하는 것이 미흡하다고 하였다.

위탁교육 학습 성과에 대해서는 목표 달성도와 중복되는 것 같다는 일부 의견이 있었으나 위탁교육간 논문 연구와 위탁교육을 통해서 조직 몰입도 향상 등을 평가할 수 있어서 평가영역으로서 타당하다는 의견이 다수였다.

위탁교육 목표 달성도에 대해서도 위탁교육 이수 후 활용 직위 보직과 교육 간 습득한 지식 활용 여부 등 육군의 발전에 이바지할 수 있는가가 중요하다고 논의하였다.

이와 같은 결과는 위탁교육 이수 후 활용 직위 보직의 중요성에 대해 알 수 있다. 즉 교육소요 제기로부터 위탁교육 그리고 활용통제에 이르기까지 하나의 시스템으로 체계적으로 이루어질 때 개인의 만족도도 향상되고 육군 차원에서도 위탁교육의 성과가 극대화 할 수 있음을 알 수 있다. 다음 [표 6]은 전문가를 대상으로 단계별 평가영역의 의견수렴 결과이다.

표 6. CIPP 평가영역 전문가 의견수렴 결과

단 계	평가영역	평균	표준 편차
상황평가 (Context)	1. 육군 인재육성 전략과 위탁교육 목표의 연계성	4.7	0.5
	2. 위탁교육 국가 / 학교 선정의 적절성	4.2	0.7
	3. 인력계획과 연계성	4.1	0.8
	4. 위탁교육 성과의 기대수준	3.9	0.7
투입평가 (Input)	1. 위탁교육 예산의 적절성	4.3	0.7
	2. 위탁교육 담당인력의 적절성	3.9	0.9
	3. 위탁교육 목표와 위탁교육 분야의 연계성	4.5	0.7

	4. 위탁교육생 선발 기준의 적절성	4.3	0.6
	5. 위탁교육생 준비교육 및 안내의 적절성	3.6	0.9
	6. 위탁교육생 파견 국가 / 학교에 대한 이해도	3.5	0.7
과정평가 (Process)	1. 위탁교육 목표와 교육의 연계성	4.5	0.5
	2. 위탁교육 교수진의 전문성	4.1	0.6
	3. 위탁교육생 관리의 충실성	3.6	0.7
산출평가 (Product)	1. 위탁교육 만족도	4.0	0.7
	2. 위탁교육의 직무 연관성	4.3	0.7
	3. 위탁교육 학습 성과	4.2	0.5
	4. 위탁교육 목표 달성도	4.2	0.5

### 3. 위탁교육 발전 방향 제언

이상의 연구결과를 통해 도출된 군 위탁교육에 대한 발전 방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 위탁교육 계획수립 측면에서 위탁교육 목표 설정은 육군 인재육성 전략과 연계가 되도록 명확하게 설정되어야 한다. 미래 환경변화를 고려하여 미래에 요구되는 차별화된 핵심역량과 핵심인재 수요를 적극적으로 제기해야 한다. 위탁교육 분야는 국방정책과 미래 핵심전략 분야와 관련이 높은 분야로 지정되어야 하며 국의 위탁교육은 선진지식과 기술습득의 가능성, 방산 수출, 군사외교를 고려하여 대상 국가를 미국 등 일부 선진국에서 다변화해야 할 것이다.

둘째, 위탁교육 성과에 대한 타당한 논리와 증거자료를 제시하여 충분한 예산을 획득해야 한다. 평가영역 검증을 통해서도 살펴보았듯이 예산편성이 위탁교육 계획으로 연결됨으로 위탁교육 정책부서와 집행부서에서는 주기적인 성과평가를 해서 예산확보의 타당성과 논리성을 확보해야 한다. 또한 위탁교육생의 효과적인 관리를 위해서 인사사령부 위탁교육 담당자의 인력 보강이 필요하다.

셋째, 위탁교육생 선발 측면에서는 육군 주도형 우수 인재를 선발해야 한다. 개인 지원자 풀(Pool)에서 선발하는 기존의 인재선발 개념에서 탈피하여 우수 인재선발을 위한 마케팅 전략을 도입하여 육군에 이바지할 잠재력 있는 인재를 육군이 주도적으로 발굴하여 선발해야 한다. 그리고 위탁교육에 선발된 인재를 ‘지원할 여건이 되는 사람’이 아닌 육군이 요구하는 ‘최고의 인재’임을 인정하는 풍토 조성이 필요하다. 특히 위탁생 선발 시에는 자격심사를 철저히 하고 차후 활용성을 고려하여 선발해야 한다. 지원 연구 분야에 대한 전문지식

을 보유하고 있는지와 학사 전공과의 연계성을 철저히 검증하여 원활한 학업과 논문작성 등 위탁교육 목표를 달성할 수 있도록 해야 한다.

위탁교육 선발 후에는 인사사령부와 학생군사학교로 조기에 전속 조치하여 국내외 우수대학에 입학 할 수 있는 여건을 마련해 주어야 한다. 그리고 학교와 교수 정보, 교육내용에 대한 체계적인 정보도 제공해야 할 것이다.

넷째, 위탁교육생에 대한 학업 지도와 논문작성에 대한 주기적인 확인 감독과 통제가 요망된다. 위탁교육 소요 제기 책임 부서(활용부서)에서는 위탁교육 동안에 학업 및 연구내용을 확인 감독해야 하며 위탁교육생 관리부서에서는 위탁교육 성과를 극대화하기 위해 위탁교육 목표와 교육의 연계성을 확인해야 한다. 위탁교육생 학습 성과를 평가하기 위해 현재 시행중인 위탁생 평정은 학교성적과 논문작성 여부에 대해서도 반영하여야 한다. 즉 위탁생 평정 등급 부여 시 논문작성 인원과 작성하지 않는 인원에 대해 차등 평가하고, 위탁교육간 연구보고서 작성과 학술지 기고 실적 등을 위탁생 인사관리에 반영할 수 있는 위탁생 평정 제도 개선이 요망된다.

다섯째, 위탁교육 이수자에 대한 인사 정보 DB 구축이다. 현재 육군은 장교 인사관리를 국방인사정보체계를 활용 관리를 하고 있으나, 위탁교육 이수자의 세부 전문분야를 식별하는 것이 제한된다. 예를 들어 특정 분야에 대한 전문인력을 검색하기 위해서는 현 시스템에서 확인하는 것은 제한되며, 인사사령부 담당자가 별도로 관리하는 자료를 이용하여 확인할 수 있다. 위탁교육 이수자에 대한 세부 전공 분야와 개인별 전문분야를 세부적으로 식별할 수 있도록 국방인사정보체계의 시스템 보완이 필요하다.

마지막으로, 위탁교육 이수자에 대한 활용 보직 통제를 철저히 해야 한다. 현재 위탁교육 이수 후 활용통제 심의를 통하여 활용 직위에 보직하여 활용하고 있으나 연구결과에서 살펴보았듯이 실제 미활용 되는 사례가 발생하고 있다. 위탁교육 이수 후 즉각적으로 관련 직위에 보직하여 활용하기 위해서는 제도보완과 인사실무자의 관심이 요망된다. 즉 인사실무자는 현 규정에 명시된 대로 전문학위 위탁교육생 임명 명령 하달 시

국방인사정보체계에 '활용 미필'로 기록하고 활용 직위 이수에 따라 기록을 변경함으로써 인사실무자뿐만 아니라 개인이 주기적으로 확인할 수 있도록 해야겠다. 위탁교육은 소요 제기에서부터 획득과 교육, 보직, 진급의 연계된 관리는 위탁교육 체계의 가장 중요한 과정이라 할 수 있다. 따라서 위탁교육 이수자에 대한 활용 보직 통제는 인사관리 제도와 연계하여 철저히 해야겠다.

#### IV. 맺음말

이 연구에서는 육군 위탁교육의 변천 과정과 2016년 위탁교육 성과평가 연구의 평가영역이 2020년 현재 유효한지에 대한 확인을 위해서 연구를 시계열로 설계하여 검증하였다. 연구결과 2016년 평가영역이 현재에도 유효하다는 것을 확인하였고 위탁교육에 대한 다양한 발전 방향을 제언할 수 있었다.

창군기에 미 군사고문단의 주선으로 미국 보병학교 위탁교육이 국외 군사교육으로 시작되었다. 그리고 육사 교수요원의 확보를 위해 국내 대학에서 시작된 전문학위 위탁교육은 육군의 많은 전문인력과 군사전문가를 양성해 왔다. 4차 산업혁명 시대에 육군의 미래와 변혁을 주도할 인재를 육성하기 위해 매년 300여 명의 인원을 선발하여 교육하고 있으며, 앞으로도 간부 인력 확대에 교육소요가 증대될 전망이다.

위탁교육 성과평가를 위한 CIPP 평가모형의 평가영역에 대한 타당성 검증을 위한 전문가 델파이 조사와 토의 결과는 의견수렴 정도가 3.5 이상으로 모두 적합하였고 위탁교육 발전에 대한 다양한 의견을 얻을 수 있었다.

앞에서 확인한 위탁교육 발전 방향을 종합하면 다음과 같다.

계획수립 측면에서는 육군 인재육성 전략과 연계하여 위탁교육 계획을 수립해야 하며 교육 분야는 국방정책의 미래 핵심전략 관련 분야로 지정되어야 하고, 위탁교육생 파견 국가를 미국 등 일부 선진국에서 다변화해야 했다.

위탁교육 성과에 대한 타당한 논리 제공을 통해 충분한 예산을 획득하도록 하고, 위탁교육 담당자의 인력

보강이 필요하였다. 그리고 위탁교육생 선발은 육군 주도형 우수 인재와 향후 활용성을 고려하여 유자격자를 선발해야 했다.

위탁교육생에 대한 학업 지도와 논문작성에 대한 주기적인 확인 감독과 통제가 요망되었으며 위탁생 인사 고과제도 개선이 필요하였다. 위탁교육 이수자에 대한 인사 정보 DB 구축이 필요하였으며, 위탁교육 이수자에 대한 활용 보직 통제는 인력 소요 제기에서부터 획득과 교육, 보직, 진급이 연계된 관리로 인사제도를 보완해야 한다.

본 연구는 위탁교육 변천사 연구를 통해서 시대별 위탁교육의 관심사를 살펴보고 현재 효율적인 성과평가의 평가영역을 확인 검증하려고 하였으나 연구범위가 너무 확대됨으로 전문가 델파이 조사로 한정하였다. 그러나 이 연구의 변천사 제시가 향후 연구에 연결 고리가 될 것이다. 향후 위탁교육생과 교육이수자뿐만 아니라 위탁교육 이수자의 상관을 포함하여 설문조사 대상과 인원을 확대하고 위탁교육 변천과 관련된 자료도 범위를 확대하여 연구할 필요가 있다.

#### 참고 문헌

- [1] 육군본부, 육군 인재개발규정, 육군본부, 2015.
- [2] 김원대, 창군기 한국군 교육훈련구조 형성에 관한 연구, 중당대학교, 박사학위논문, 2010.
- [3] 육군본부, 2020년도 위탁교육계획, 육군본부, 2019.
- [4] 육군본부, 비전 2030, 육군본부, 2019.
- [5] 국방부, 군 위탁교육 관리훈령 제2227호, 국방부, 2018.
- [6] 국방부, 한국전쟁사, 국방부, 1967.
- [7] 안정애, 주한미군사고문단에 관한 연구, 인하대학교, 박사학위논문, 1996.
- [8] 육군본부, 창군전사, 육군본부, 1980.
- [9] 김원대, 창군기 한국군 교육훈련구조 형성에 관한 연구, 중당대학교, 박사학위논문, 2010.
- [10] 안필준, 육군장교 군외교육 개선 연구, 연세대학교 석사학위논문, 1982.
- [11] 이길형, 한국의 육군장교 위탁교육정책에 관한 연구, 연세대학교, 석사학위논문, 193.
- [12] 육군본부, 육군 장교 인사관리제도 변천사 연구, 육

군본부, 2015.

- [13] 최옥근, *군 전문학위 위탁교육제도의 개선방향에 대한 연구*, 연세대학교 석사학위논문, 2006.
- [14] 육군본부, *육군 인사역사 제2집(팝플렛 600-15-2)*, 육군본부, 1987.
- [15] 최옥근, *군 전문학위 위탁교육제도의 개선방향에 대한 연구*, 연세대학교, 석사학위논문, 2006.
- [16] 육군본부, *장교 인사관리방침 95-17호*, 육군본부, 1995.
- [17] 육군본부, *장교 인사관리방침 61호*, 육군본부, 1998.
- [18] 최원석, *육군의 대학 전문학위과정 위탁교육 평가*, 서울대학교, 석사학위논문, 2006.
- [19] 육군본부, *육군 장교 인사관리제도 변천사 연구*, 육군본부, 2015.
- [20] 육군본부, *육군 장교 인사관리제도 변천사 연구*, 육군본부, 2015.
- [21] 김충관, *육군 전문학위 위탁교육의 성과관리에 관한 연구*, 목원대학교, 박사학위논문, 2016.  
육군본부, *2020년 위탁교육 선발전계획*, 육군본부, 2019.
- [22] 육군본부, *육군 장교 인사관리제도 변천사 연구*, 육군본부, 2015.
- [23] D. L. Stuttlebeam, "The relevance of the CIPP evaluation model for educational accountability," *Journal of Research and Development in Education*, Vol.5, pp.19-25, 1971.
- [24] 김충관, *육군 전문학위 위탁교육의 성과관리에 관한 연구*, 목원대학교, 박사학위논문, 2016.

박 찬 희(Chan-Hee Park)

정회원



- 1987년 2월 : 육사(43기 입관, 문학사)
- 1996년 2월 : 한국과학기술원(KAIST, 산업공학석사)
- 2020년 2월 : 목원대학교 행정학과 (정책학박사)
- 2018년 2월 ~ 현재 : 육군 군사연구

구소 육군역사편찬과장

〈관심분야〉 : 군사, 국방, 교육, 안보, 역사, 재난/위기관리

저 자 소 개

김 충 관(Choong-Kwan Kim)

정회원



- 2000년 2월 : 군사과학대학원 무기공학과(공학석사)
- 2016년 8월 : 목원대학교 행정학과 (정책학박사)
- 2018년 9월 ~ 현재 : 건양대학교 군사학과 교수

〈관심분야〉 : 인재개발교육, 인사관리, 평생교육, 군사