JPEE 실천공학교육논문지
JOURNAL OF PRACTICAL ENGINEERING EDUCATION

평생능력개발

J. Pract. Eng. Educ. 16(3), 367-377, 2024

직업훈련기관장 경영 역량모델 수립 및 요구도분석

Management Competency Model of Vocational Training Institutes and Needs Assessment

이철기[1], 김동태[1], 엄기용[1], 신재은[1]*, 이수진[2]

[1]한국기술교육대학교 산업경영학과, [2]한국기술교육대학교 데이터성과센터

Cheol-Ki Lee[1], Dong-Tae Kim[1], Kiyong Om[1], Jae-Eun Shin[1]*, Sujin Lee[2]

[1]School of Industrial Management, KOREATECH, Cheonan 31253, Korea
[2]Center for Data & Outcomes, KOREATECH, Cheonan 31253, Korea

[요 약]

본 연구는 직업훈련기관의 경영역량 제고를 위한 역량모델을 개발하고 교육요구의 우선순위를 도출하는 것을 목적으로 수행되었다. 직업훈련기관의 경영실태를 보면 영세하게 운영되는 경우가 많으며, 직업훈련기관 경영에 대한 교육 프로그램이 매우 부족한 상황이다. 본 연구에서는 현장에서의 요구도분석을 통해 직업훈련기관 기관장의 역량모델을 수립함으로써 국내 직업훈련기관장을 대상으로 한 경영관리 교육프로그램 개발에 활용될 수 있도록 하였다. 요구도분석을 위한 자료는 전국의 직업훈련기관을 대상으로 실시한 설문조사를 통해 수집하였다. 설문조사에서는 문헌에 기초한 잠정적 역량모델에 대하여 중요성과 현재수준을 5점 척도로 선택하도록 하였고, 설문조사 결과에서 중요도가 상대적으로 낮게 역량차원에 대해 삭제하는 작업을 하였다. 이를 통해 최종적으로 6개 역량(1.전략적 리더십, 2.변화관리, 3.마케팅, 4.인적자원관리, 5.교육훈련관리, 6.자원관리, 조직운영관리)과 26개 역량차원으로 구성된 직업훈련기관장 경영 역량모델을 수립하였다.

[Abstract]

The purpose of this study is to develop a competency model that enhances the management capabilities of vocational training institutions and to identify the priorities of educational needs. After reviewing prior studies to tentatively establish a competency model, a training needs assessment was conducted in the field using this model. Data for the analysis were collected through a survey conducted among vocational training institutions. Following the needs assessment, a new management competency model for vocational training institutions was formulated, comprising six competencies and 26 competency dimensions, by eliminating the dimensions considered relatively less important. The competency model developed through this study is anticipated to be utilized in creating management education programs for directors of domestic vocational training institutions.

Key Words: Competency model, Management competency, Needs assessment, Vocational training institutes

http://dx.doi.org/10.14702/JPEE.2024.367

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Received 4 April 2024; **Revised** 5 May 2024
Accepted 14 May 2024

***Corresponding Author**
E-mail: jeshin@koreatech.ac.kr

I. 서 론

본 연구는 요구도분석을 통해 직업훈련기관 기관장의 역량모델을 수립함으로써 국내 직업훈련기관장을 대상으로 한 경영관리 교육프로그램 개발에 활용될 수 있도록 하는 것을 목적으로 한다. 직업훈련기관이 고품질의 훈련을 제공하고 취업률을 제고하는 본원적 임무와 성과를 지속적으로 달성하기 위해서는 기관장의 경영 역량 확보가 필수적이다. 상위계층이론(upper-echelons theory)에 의해 조직의 전략적 의사결정과 성과는 상위계층 관리자의 특성에 의한 영향을 받으며, 불확실성과 예측 불가능성이 높아지는 현대사회에서 기관장의 역량은 기관 성과에 더욱 중대한 영향을 미친다[1,2]. 특히, 산업 변화 속도에 선제적으로 대응하고, 효과적인 교육훈련과정을 개발하고 운영해야 하는 직업훈련기관 기관장은 경영 역량을 강화하여 조직을 체계적으로 운영할 필요가 있다.

그러나 국내에서는 직업훈련기관 기관장을 대상으로 한 경영 관련 교육 프로그램은 부족한 실정이다. 훈련교사를 대상으로 하는 보수교육이나 향상교육 중 일부 경영 관련 내용이 포함된 경우가 있으나, 직업훈련기관의 실질적 요구와 기관장의 필요 역량에 대한 충분한 분석과 평가 없이 경영 교육이 이루어지고 있다. 대부분의 훈련기관이 소규모로 운영되고 있어 기관장(또는 행정총괄 교사)의 역량이 기관의 운영과 성과에 직접적인 영향을 미치는 점을 고려할 때 직업훈련기관의 경영관련 교육 프로그램 개발이 시급하게 요청되고 있다[3]. 이러한 배경에 의해 기관장들과 직업훈련 교사 및 행정직원들이 체계적인 훈련기관 경영교육을 받을 수 있도록 교육요구도 분석을 수행하고, 경영 교육프로그램 개발에 직접적으로 활용될 수 있는 역량모델을 개발하고자 하였다.

해외에서는 여러 연구를 통해 기관장의 필요 역량을 제시하고 있는데 비해, 국내에서는 직업훈련기관 경영 역량모델과 관련한 연구가 매우 제한적이다[4,5]. 본 연구에서 국내 직업훈련 현장의 요구를 반영한 역량 모델을 수립함으로써, 이후 체계적인 경영 교육 과정(예: 기관장 대상 직업훈련기관 MBA)을 개발하는 데 활용될 수 있을 것으로 기대한다.

다음 II장에서는 역량의 개념과 역량모델링의 이론적 배경을 살펴본 후, III장에서는 연구방법을 설명한다. IV장에서 연구 결과를 제시하고, 마지막으로 V장에서는 결론을 제시한다.

II. 이론적 배경

A. 역량의 개념

현대 사회에서는 인적자원이 새로운 가치 창출의 중추적 원천이 되기 때문에 이를 확보하고 키우는 것이 조직의 주요 경쟁력을 좌우한다. 따라서 현대의 공공 및 민간 조직들은 조직 비전을 달성하고 구성원의 업무 능력을 향상시키기 위해 필요한 지식과 인적 특성을 파악하여, 그에 따른 역량모델을 구축해 인적자원관리에 적용하고 있다.

역량의 개념은 1973년 Harvard 대학의 사회심리학자 McClelland(1973)에 의해 처음 제시되었다[6]. 그는 직무수행능력에 대한 예측요소로 지능적 수준에 비해 역량으로 정의되는 내재적이고 지속적인 개인적 특성이 우월하다고 제시했다. Boyatzis(1982)는 역량 개념을 기업 관점에서 접목하여 “직무에서 효과적이고 우월한 조직 성과의 원인이 되는 개인의 내재적 특성”이라고 정의하였는데, 여기에서 ‘내재적 특성’은 동기, 특성, 기술, 자아이미지, 사회적 역할, 그리고 지

표 1. 주요 연구에서 제시하는 역량의 정의

Table 1. Definition of competencies in major prior studies

연구자	역량의 정의
McClelland(1973)	업무성과와 관련된 광범위한 개인적 특성(지식, 기술, 태도, 가치 등을 모두 포괄)[6]
Boyatzis(1982)	직무에서 효과적이고 우월한 조직 성과의 원인이 되는 개인의 내재적 특성[7]
Spencer and Spencer(1993)	특정 직무나 상황에서 효과적이고 우월한 성과를 가져오는 요인으로써의 개인의 내재적 특성[8]
Tucker and Cofsky(1994)	역량의 다섯 가지 주요 특성으로 지식, 기술, 자아개념 및 가치관, 개인적 특성(특정 상황이나 정보에 대한 일관된 반응), 동기(행동을 촉발하는 감정, 욕구)를 제시[11]
Dubois(1998)	지식, 기술, 마인드셋, 사고 패턴 등과 같은 특성들로, 이들을 단독으로 또는 다양한 조합으로 사용할 때 성공적인 성과를 이끌어내는 것[9]
Woodall and Winstanley (1998)	주어진 맥락, 상황, 또는 역할에서 효과적인 관리 성과를 이끌어내는 기술, 지식, 이해도, 특성, 가치관, 신념, 그리고 태도[12]
Schippmann(2010)	측정 가능하고, 조직과 관련된, 그리고 행동 기반의 능력이며, 더 구체적이고 행동적이며 유용하게 발전된 지표로써 지식, 기술, 능력 및 기타 특성(KSAOs)을 포함[10]

식 등을 모두 포괄한다[7]. Spencer and Spencer(1993)에서는 역량을 “특정 직무나 상황에서 효과적이고 우월한 성과를 가져오는 요인으로써의 개인의 내재적 특성”으로 정의했다[8]. 그 이후에도 많은 연구에서 역량을 정의해 제시했는데, 공통적으로 우수한 업무성과를 가져오는 인과적 요인이며, 지식, 기술, 태도, 그 외 개인의 내재적 특성(동기, 특성, 가치관 등)을 포괄하는 것으로 제시하였다[9,10]. 표 1은 연구자별 역량의 정의를 제시한다.

역량모델은 특정 역할에서 우수한 성과를 위해 필요한 핵심 행동을 포함하는 역량의 집합을 일컬으며, 과거, 현재, 또는 미래 지향적일 수 있다. 과거 또는 현재 지향적인 역량모델은 우수한 성과를 낸 사람들의 특성을 설명하는 반면, 미래 지향적인 역량모델은 조직의 전략적 계획과 그 계획에 영향을 미칠 것으로 예상되는 미래 동향을 기반으로 미래에 성공하기 위해 지녀야 하는 특성을 설명한다[13]. Dubois(1993)는 역량모델링을 함에 있어 ‘모범적 수행자(Exemplary Performer)’와 ‘성공적 수행자(Successful Peformer)’를 구별하도록 강조한다[13]. 모범적 수행자는 특정 업무에 탁월한 역량을 지니고 최고 수준의 성과를 올리는 사람으로 다른 사람들에게 영감과 교육적 가치를 제공할 수 있는 반면, 성공적 수행자는 직무 표준을 충족시키지만 뛰어나진 않은 사람이다. 모범적 수행자에 의해 조직 내 역량모델이 구성되면 성공적 수행자는 역량모델을 충분히 활용하여 성공적인 성과를 낼 수 있다[14]. 역량모델은 작업 및 조직 환경에 따라 특정 직무에 대해 일반적으로 총 7~9개의 역량들을 포함하며, 각 역량과 관련된 활동기준 및 행동기준을 함께 기술한다[10].

B. 직업훈련기관장 역량모델

직업훈련기관장의 역량모델링에 관한 해외 연구로 유럽의 CEDEFOP(European Centre for the Development of Vocational Training)과 호주의 NCVER(National Centre for Vocational Education Research) 등에서 직업훈련기관장의 필요역량을 제시했다. CEDEFOP은 유럽 직업 훈련 시스템의 동향, 문제점, 혁신 등에 관한 연구 수행하는 기관으로 CEDEFOP(Volmari, 2009)에서는 기관장의 역량을 4대 영역으로 구분하여 제시했다: ① 경영, ② 훈련, ③ 개발 및 품질보증, ④ 네트워킹[15]. NCVER는 호주의 직업 교육 및 훈련 분야에 관한 연구 및 정보를 제공하는 기관으로 NCVER(Callan, 2001)에서는 직훈기관 관리자들이 지녀야 하는 핵심역량(core capabilities)을 9개 – ① 비전과 방향 제시, ② 전략적 초점, ③ 성과 달성, ④ 자원 개발 및 관리, ⑤ 변화 리더십, ⑥ 대인관계, ⑦ 개인 발전 및 숙련, ⑧ 기업가적 기술, ⑨ 인재 개발 및 역량 강화 –선정해 제시했다[5]. 그 후 NCVER(Mulcahy, 2003)는 변화하는 외부 환경(근로 환경의 변화, 행정 책임의 증가, 정부 정책의 변화 등)에서 리더/관리자가 필요로 하는 전문성(expertise)에 대해 8개의 영역 – 경영관리, 사업 개발, 전략적 리더십, 변화 리더십, 인재 중심 경영/인적자원관리, 교육 관리, 경계 확장 – 을 제시했다[4]. 호주의 DET(Department of Education and Training; Guthrie et al., 2006)에서는 직업훈련기관장이 수행해야 하는 역할(roles)로 리더십과 경영을 제시했으며, 리더십 영역에서는 비전 제시, 전략적 집중, 혁신적 조직문화 조성, 교수/학습/평가 프로세스의 지속적 개선, 외부기관과의 협력관계 구축 등이, 경영 영역에서는 자원 관리, 인력관리, 프로젝트 관리, 재무 관리 등이 제시되었다[16]. 마지막으로 LH Martin Institute(2010)는 기관장의 업무(Tasks)에 대해 교육 훈련, 네트워킹, 지역사회 참여, 경영관리, 기획 및 정책개발, 인력관리, 변화관리, 조직개발 및 확장, 그리고 품질 보증의 9가지를 제시했다[17]. 이처럼 해외연구에서는 Competences(역량), Capabilities(능력), Expertise(전문성), Roles(역할), Tasks(과업) 등의 다양한 용어를 사용하며 직업훈련기관장의 필요역량을 제시하고 있다.

국내에서는 직업훈련기관장 역량모델에 대한 연구가 제한적으로 이루어졌다. 임경화 외 3인(2011)에서는 역량모델(7개 역량군, 28개 세부역량)을 수립해 직업훈련기관장을 대상으로 요구분석을 수행하였다[3]. 역량군은 개인적, 리더십, 인적자원관리, 사업관리, 변화관리, IT활용, 교육/훈련의 7개를 제시했으며 각 역량군 별 3-6개씩 총 28개의 세부역량을 제시했다. 요구분석 결과, 세부역량 중 인재확보 능력, 시장변화 및 교육생의 요구 파악, 문제해결 능력, 리더십 스킬, 창의력/창의적 사고, 조직역량분석 및 진단, 정보수집 분석 능력, 그리고 위기관리 능력이 기관장들의 교육훈련요구도가 높은 것으로 나타났다.

III. 연구 방법

A. 연구절차

기관장 역량모델 수립을 위해 앞서 고찰한 국내외 선행연구를 기반으로 잠정적인 역량모델을 수립했다. 주요 연구에서 제시하는 역량은 표 2와 같으며, 이를 바탕으로 공통 역량 9개를 추출했다: ① 전략적 리더십, ② 자원관리, ③ IT/정보관리, ④ 변화관리, ⑤ 사업개발, ⑥ 인적자원관리, ⑦ 교육훈

표 2. 주요 연구에서 공통적으로 제시하는 기관장 필요 역량

Table 2. Management competencies identified in major prior studies

NCVER (Callan, 2001): Capabilities	DET(2006): Roles	NCVER (Mulcahy, 2003): Expertise	LH Martin Institute (2010): Tasks	CEDEFOP (2009): Competence	임경화 외(2012): 역량/능력	공통 역량
비전과 방향 제시	비전과 방향 제시	전략적 리더십/ 전략경영	기획 및 정책개발	전략경영	리더십 (비전 제시)	비전 제시 전략적 리더십
성과창출						
전략적 집중	전략적 집중				전략적 사고	
자원관리	자원관리/정보관리	자원관리/IT/재무관리			IT활용/정보력	자원관리 IT/정보관리
변화 리더십	혁신적 조직문화 조성	변화리더십	변화관리		변화관리	변화관리
사업(기업가적) 스킬	재무관리	사업개발/마케팅/ 영업	조직개발/확장	재무/마케팅	사업관리/재무관리	재무관리 마케팅/영업 신사업개발
	프로젝트 및 계약 관리	프로젝트 및 계약 관리			프로젝트관리	
인력관리	인력관리/ 팀형성	인력관리/대인관계/ 커뮤니케이션	인력관리	인력관리	인적자원관리	인적자원 관리
대인관계					커뮤니케이션/ 이문화이해	
자기개발				자기개발	개인적 역량	
	교수학습 프로세스의 지속적 개선	교육과정/ 교사/학습자관리	교수/학습	훈련과정/ 훈련생 관리	교육훈련	교육훈련 관리
	정부규정/기준 준수		품질 보증/준수	품질보증		
	외부 협력관계 구축	경계확장/PR	네트워킹, 지역사회 참여	네트워킹	네트워킹	네트워킹
	조직관리	경영/운영 관리, 컨설팅	경영관리	경영관리	갈등관리/문제해결/ 코칭	조직운영 관리

련관리, ⑧ 네트워킹, ⑨ 조직운영관리. 본 연구는 기관장 역량모델을 수립함으로써 추후 교육프로그램 개발에 활용되는 것을 목적으로 하므로, 추출한 역량 9개의 정의를 보다 명확화 하기 위해 역량차원 총 43개를 표 3과 같이 설정했다

역량 9개 및 역량차원 43개로 구성된 잠정적 역량모델은 요구도분석을 수행하는데 사용되었다. 요구도분석은 현재상태와 바람직한 상태의 차이를 결정하고, 그 차이의 본질과 원인을 규명하며, 우선순위를 결정하여 해결함으로써 자원을 효과적으로 배분하는 일련의 활동을 일컫는다[18,19], 국내외 선행연구에서는 교육훈련 프로그램이 효과적으로 개발되고 운영되기 위해서는 첫 단계로 요구분석이 이루어져야 하며, 그 이후에도 요구분석은 끊임없이 수행되어야 함을 강조해왔다[20,21]. 요구도분석을 위한 자료수집 방법으로는 문헌연구, 설문조사, 인터뷰, 관찰, Focus Group Interview(FGI), 델파이 기법 등이 사용될 수 있으나, 현재 상태와 바람직한 상태의 차이를 규명해야 하므로 설문조사 방법이 가장 널리 활용된다[22]. 본 연구에서도 설문조사를 통해 기관에서 생각하는 역량 및 역량차원별 중요도를 조사했으며, 이를 통해 역량모델을 수정하였다.

B. 조사대상 및 방법

요구도분석을 위한 설문조사는 전국의 직업훈련기관을 대상으로 했다. 설문조사 문항은 역량모델의 43개 역량차원에 대해 직업훈련기관에서 중요한 정도와 현재 수준에 대해 5점 척도로 선택하도록 했으며, 그 외에 응답자 및 직업훈련기관 기본사항을 파악하는 문항을 추가했다. 설문조사 대상은 2022년도 훈련기관 인증심사에서 인증등급 3년 이상 획득한 기관들 중 2023년도에도 3년 인증등급을 유지한 2800여개 기관으로 했다. 조사는 조사전문업체의 온라인 설문조사 플랫폼을 이용하였으며 조사대상 직업훈련기관의 대표 이메일로 설문조사 요청과 함께 조사 플랫폼의 도메인주소를 발송하는 방식으로 진행했다.

표 3. 문헌연구에 기반해 도출한 역량모델

Table 3. Management competency model extracted through literature review

역량(9개)	역량차원들(43개)	
1. 전략적 리더십 (5)	1) 조직의 비전 제시	비전/방향 제시
	2) 비전 달성을 위한 전략/정책 개발	전략/정책 개발
	3) 전략/정책의 신속한 실행	전략/정책 실행
	4) 정부 직업능력개발 정책의 포괄적 이해	정부정책 이해
	5) 전략적 예측/분석/평가	동향 예측/분석/평가
2. 자원관리(5)	6) 목표 달성을 위한 효율적 자원 배분	자원 배분
	7) 낭비 제거 및 원가 절감	원가 관리
	8) 성과 향상을 위한 신기술 적용	신기술 적용
	9) 데이터/정보에 기반한 지속적 개선 추진	지속적 개선
	10) 물리적 자원/인프라 관리	인프라 관리
3. IT/정보관리(4)	11) 인터넷 및 소셜미디어(SNS)의 효과적 활용	인터넷/SNS 활용
	12) 디지털 교수학습 관리(에듀테크 투자)	에듀테크 투자
	13) 조직 운영프로세스의 디지털화	기관운영 디지털화
	14) 경영성과 정보시스템 구축/운영	성과정보시스템 구축
4. 변화관리(4)	15) 환경변화에 따른 조직구조/운영방식 혁신	조직구조/운영 혁신
	16) 조직문화 및 가치 시스템 혁신	조직문화 혁신
	17) 다양한 채널을 통한 변화의 필요성 소통	변화 필요성 소통
	18) 변화에 대한 조직구성원의 동기유발 및 헌신 유도	변화 동기유발
5. 사업개발(6)	19) 마케팅 역량을 활용한 잠재고객 대상 사업기회 파악	사업기회 파악
	20) 고객의 관점에서 사업 프로세스 분석	고객 니즈 분석
	21) 협상 역량을 활용한 계약 체결	협상/계약 관리
	22) 신사업 개발을 위한 프로젝트 관리	프로젝트 관리
	23) 재무관리 시스템을 통한 장기적 의사결정	재무 관리
	24) 재무/회계적 책임성	윤리 의식
6. 인적자원관리(7)	25) 우수직원 모집/선발	직원 모집/선발
	26) 직원 평가/피드백/보상	직원 평가/피드백/보상
	27) 직원 능력 개발	직원 능력 개발
	28) 직원 코칭/멘토링/자문/상담/컨설팅	직원 코칭/컨설팅
	29) 고/저 성과 직원 관리	우수직원 관리
	30) 효과적인 팀 구축/운영	팀 구축/운영
	31) 자기개발 관리	자기 개발
7. 교육훈련관리(4)	32) 교수학습/평가 프로세스의 지속적 개선	훈련/평가 프로세스 개선
	33) 직업훈련정책/시장의 요구사항 충족 및 품질 보증	훈련 품질 관리
	34) 신규 교육과정 개발	신규 교육과정 개발
	35) 훈련생 등록률/취업률/이수율/만족도 제고	훈련생 모집/관리
8. 네트워킹(4)	36) 산업/지역사회와 긍정적 파트너십 구축	산업/지역사회 협력
	37) 외부 이해관계자집단의 조직운영 참여	외부 이해관계자집단 참여
	38) 기업으로부터 긍정적 피드백 획득	기업(고객) 관계 관리
	39) 잠재고객과의 연결고리 유지	잠재고객 파악
9. 조직운영관리(4)	40) 일상적 조직운영 감독	조직운영 모니터링
	41) 학습 시설/환경 구축	학습환경 구축
	42) 법령 및 규제 변화 모니터링	법령/규제 변화 모니터링
	43) 위기관리와 문제해결	위기 관리/문제 해결

IV. 연구 결과

A. 표본

설문조사를 통해 수집한 표본은 320개(응답율 11.2%)였으며, 불성실 응답 등을 제외하면 317개가 유효표본으로 사용되었다. 조사응답자에 대한 통계특성은 아래 표 4에 제시하였다. 먼저 응답자 중 기관장은 47.3%에 달했으며, 훈련기관의 소재지는 영남권이 29.3%로 가장 많은 가운데 경기인천(25.2%), 서울권(22.7%) 순으로 나타났다. 기관유형으로는 학원이 31.9%로 가장 많았으며, 다음으로 지정 직업훈련시설(30.9%), 평생교육시설(21.5%) 등의 순서로 나타났다.

B. 직업훈련기관에서 교육요구의 우선순위 분석 결과

훈련기관 경영을 위한 핵심역량(9개) 각각에 대해 중요도와 현재 보유수준을 비교한 결과는 표 5와 같다. 9개 핵심역량 모두에서 중요도 점수는 보통(3점, 5점 척도 기준) 수준을 크게 상회하는 평균 4.12점을 나타내, 제시한 역량 모두가 훈련기관 경영에 있어 중요한 역량으로 평가받음을 알 수 있다. 반면 9개 핵심역량들의 현재 보유수준은 보통수준을 약간 상회하는 평균 3.66점으로 나타나 역량의 중요도 인식 대비 현재 수준의 미흡함을 나타내고 있는 것으로 해석된다.

표 4. 조사대상 및 기관 특성

Table 4. Characteristics of respondents and institutes

항목	유형	빈도	비율(%)
담당직무	기관장	150	47.3
	훈련 교강사	38	12.0
	행정담당	107	33.8
	상담교사	14	4.4
	기타	8	2.5
소재지	서울권	72	22.7
	경기인천	80	25.2
	충청권	24	7.6
	호남권	42	13.2
	영남권	93	29.3
	강원제주권	6	1.9
기관유형	지정 직업훈련시설	98	30.9
	고등교육법상 학교	2	0.6
	평생교육시설	68	21.5
	학원	101	31.9
	타법령상 훈련시설	46	14.5
	사업주단체 등 시설	2	0.6

표 5. 역량별 중요도/현재 보유수준/차이

Table 5. Importance/current level/gap by each competency

역량	중요도	현재수준	차이
전략적리더십	4.31	3.81	0.5
자원관리	4.10	3.74	0.36
IT/정보관리	3.91	3.45	0.54
변화관리	4.12	3.60	0.52
사업개발	4.05	3.56	0.49
인적자원관리	4.15	3.58	0.57
교육훈련	4.20	3.78	0.42
네트워킹	4.0	3.54	0.46
조직운영	4.20	3.82	0.38
평균	4.12	3.66	0.46

역량차원별 요구도분석 결과는 표 6과 같다. 중요도가 4점을 초과하는 경우와 Gap(=중요도-현재수준)이 0.5 이상인 경우 음영으로 표시했다. 주요사항은 다음과 같다. 1. 전략적리더십 분야의 역량차원 중요도는 모두 4.3으로 나타나 기관경영에서 가장 중요하게 인식되는 것으로 나타났다. 중요도-현재수준 간 차이는 0.5점 내외로 중요도가 현재 수준보다 일정하게 높게 나타났다. 2. 자원관리 분야의 역량차원 중요도는 모두 4 이상으로 나타났고, 역량차원 모두에서 중요도와 현재 수준 간 차이는 0.3점에서 0.4로 나타났다. 3. IT/정보관리에서는 '경영성과 정보시스템 구축/운영'과 '인터넷 및 소셜미디어의 효과적 활용' 두 가지 역량차원에 대해 중요도가 4 이상으로 나타났다. 4. 변화관리의 경우 역량차원 전반에 걸쳐서 4 이상의 높은 중요도와 0.5 내외의 gap이 나타나 교육훈련요구가 높은 것을 확인했다. 5. 사업개발에서는 마케팅과 관련 있는 '마케팅 역량을 활용한 잠재고객 대상 사업기회 파악'과 '고객의 관점에서 사업 프로세스 분석'에 대해 중요도도 가장 높고, gap도 가장 크게 나타났다. 6. 인적자원관리 분야에서는 7개 역량차원 모두에서 중요도가 높게 나타난 반면, gap은 0.5-0.6 수준으로 크게 벌어진 것을 확인했다. 7. 교육훈련관리 분야에서는 4개 역량차원 모두 중요도가 4.1 이상으로 나타났는데, 그 중에서도 '직업훈련정책/시장의 요구사항 충족 및 품질 보증'의 gap이 가장 크게 나타났다. 8.네트워킹 분야에서는 '산업/지역사회와 긍정적 파트너십 구축'과 '잠재고객과의 연결고리 유지'의 경우 중요도가 높지만 중요도-현재수준 간의 gap이 크게 나타났다. 마지막으로 9.조직운영관리의 경우 모든 역량차원에서 중요도가 4.1 이상으로 높게 나타났고, gap은 0.3-0.4 수준으로 나타났다.

표 6. 역량차원별 중요도/현재 보유수준/차이

Table 6. Importance/current level/gap by each competency dimension

역량	역량차원	중요도	현재 수준	Gap
1. 전략적 리더십	1) 조직의 비전 제시	4.3	3.9	0.4
	2) 비전 달성을 위한 전략/정책 개발	4.3	3.8	0.5
	3) 전략/정책의 신속한 실행	4.3	3.8	0.5
	4) 정부 직업능력개발 정책의 포괄적 이해	4.3	3.8	0.5
	5) 전략적 예측/분석/평가	4.3	3.7	0.6
2. 자원관리	6) 목표 달성을 위한 효율적 자원 배분	4.2	3.9	0.3
	7) 낭비 제거 및 원가 절감	4.1	3.8	0.3
	8) 성과 향상을 위한 신기술 적용	4	3.6	0.4
	9) 데이터/정보에 기반 한 지속적 개선 추진	4.1	3.7	0.4
	10) 물리적 자원/인프라 관리	4.1	3.7	0.4
3. IT/ 정보관리	11) 인터넷 및 소셜미디어(SNS)의 효과적 활용	4.1	3.7	0.4
	12) 디지털 교수학습 관리(에듀테크 투자)	3.7	3.3	0.4
	13) 조직 운영프로세스의 디지털화	3.9	3.4	0.5
	14) 경영성과 정보시스템 구축/운영	4	3.5	0.5
4. 변화관리	15) 환경변화에 따른 조직구조/운영방식 혁신	4.2	3.7	0.5
	16) 조직문화 및 가치 시스템 혁신	4	3.6	0.4
	17) 다양한 채널을 통한 변화의 필요성 소통	4.1	3.6	0.5
	18) 변화에 대한 조직구성원의 동기유발 및 헌신 유도	4.1	3.6	0.5
5. 사업개발	19) 마케팅 역량을 활용한 잠재고객 대상 사업기회 파악	4.2	3.6	0.6
	20) 고객의 관점에서 사업 프로세스 분석	4.2	3.6	0.6
	21) 협상 역량을 활용한 계약 체결	4	3.6	0.4
	22) 신사업 개발을 위한 프로젝트 관리	4	3.5	0.5
	23) 재무관리 시스템을 통한 장기적 의사결정	4	3.5	0.5
	24) 재무/회계적 책임성	4	3.6	0.4
6. 인적자원 관리	25) 우수직원 모집/선발	4.3	3.7	0.6
	26) 직원 평가/피드백/보상	4.2	3.6	0.6
	27) 직원 능력 개발	4.2	3.6	0.6
	28) 직원 코칭/멘토링/자문/상담/컨설팅	4.1	3.5	0.6
	29) 고/저 성과 직원 관리	4	3.5	0.5
	30) 효과적인 팀 구축/운영	4.1	3.6	0.5
	31) 자기개발 관리	4.1	3.6	0.5
7. 교육훈련 관리	32) 교수학습/평가 프로세스의 지속적 개선	4.1	3.8	0.3
	33) 직업훈련정책/시장의 요구사항 충족 및 품질 보증	4.2	3.7	0.5
	34) 신규 교육과정 개발	4.1	3.7	0.4
	35) 훈련생 등록률/취업률/이수율/만족도 제고	4.3	3.9	0.4
8. 네트워킹	36) 산업/지역사회와 긍정적 파트너십 구축	4.1	3.6	0.5
	37) 외부 이해관계자집단의 조직운영 참여	3.9	3.5	0.4
	38) 기업으로부터 긍정적 피드백 획득	4	3.5	0.5
	39) 잠재고객과의 연결고리 유지	4.1	3.6	0.5
9. 조직운영 관리	40) 일상적 조직운영 감독	4.1	3.8	0.3
	41) 학습 시설/환경 구축	4.2	3.8	0.4
	42) 법령 및 규제 변화 모니터링	4.1	3.8	0.3
	43) 위기관리와 문제해결	4.3	3.9	0.4

표 7. 역량모델에 대한 수정 과정

Table 7. Process of modifying the competency model

역량차원	중요도	비고
1) 조직의 비전 제시	4.3	
2) 비전 달성을 위한 전략/정책 개발	4.3	
3) 전략/정책의 신속한 실행	4.3	
4) 정부 직업능력개발 정책의 포괄적 이해	4.3	병합
42)법령 및 규제 변화 모니터링	4.1	
5) 전략적 예측/분석/평가	4.3	
25) 우수직원 모집/선발	4.3	
35) 훈련생 등록률/취업률/이수율/만족도 제고	4.3	
43) 위기관리와 문제해결	4.3	
6) 목표 달성을 위한 효율적 자원 배분	4.2	병합
7) 낭비제거 및 원가절감	4.1	
15) 환경변화에 따른 조직구조/운영방식 혁신	4.2	
19) 마케팅 역량을 활용한 잠재고객 대상 사업기회 파악	4.2	
20) 고객의 관점에서 사업 프로세스 분석	4.2	
26) 직원 평가/피드백/보상	4.2	
27) 직원 능력 개발	4.2	병합
31) 자기개발관리	4.1	
33) 직업훈련정책/시장의 요구사항 충족 및 품질 보증	4.2	
41) 학습시설/환경구축	4.2	병합
10) 물리적 자원/인프라 관리	4.1	
9) 데이터/정보에 기반한 지속적 개선 추진	4.1	병합
14) 경영성과정보시스템 구축/운영	4	
11) 인터넷 및 소셜미디어(SNS)의 효과적 활용	4.1	
17) 다양한 채널을 통한 변화의 필요성 소통	4.1	병합
18) 변화에 대한 조직구성원의 동기유발 및 헌신 유도	4.1	
28) 직원 코칭/멘토링/자문/상담/컨설팅	4.1	
30) 효과적인 팀 구축/운영	4.1	
32) 교수학습/평가 프로세스의 지속적 개선	4.1	
34) 신규 교육과정 개발	4.1	
36) 산업/지역사회와 긍정적 파트너십 구축	4.1	
39) 잠재고객과의 연결고리 유지	4.1	
40) 일상적 조직운영 감독	4.1	
8) 성과향상을 위한 신기술 적용	4	삭제
16) 조직문화 및 가치시스템 혁신	4	삭제
21) 협상 역량을 활용한 계약체결	4	삭제
22) 신사업 개발을 위한 프로젝트 관리	4	삭제
23) 재무관리시스템을 통한 장기적 의사결정	4	삭제
24) 재무/회계적 책임성	4	삭제
29) 고/저성과 직원관리	4	삭제
38) 기업으로부터 긍정적 피드백 획득	4	삭제
13) 조직 운영프로세스의 디지털화	3.9	삭제
37) 외부이해관계자 집단의 조직 운영 참여	3.9	삭제
12) 디지털교수학습관리(에듀테크투자)	3.7	삭제

C. 역량모델의 수정

기존 역량모델은 국내외 여러 문헌연구를 통해 도출함에 따라 9개의 역량과 43개의 역량차원으로 구성되어 있지만, 요구도분석 결과를 활용하여 역량모델을 압축하는 것이 필요하다고 판단했다. 설문조사와는 별도로 진행된 기관장(7인) 대상 워크숍과 전문가(3인) 자문을 통해 의견을 청취한 결과에서도 역량모델의 총 9개 역량(43개 역량차원)이 지나치게 많고, 마케팅 역량에 대한 별도 추가가 필요하다는 의견이 제시되었다. 이에, 요구도분석 결과에 의해 중요도가 상대적으로 낮은 역량차원에 대해서는 삭제하고, 유사도가 높은 역량차원끼리는 병합하여 (신)역량모델을 개발하였다. 수정과정은 표 7와 같다. 해당 표에서 역량차원은 중요도에 따라 내림차순으로 정렬되었다.

표 8. (신)역량모델

Table 8. Modified competency model

역량	역량차원
1. 전략적 리더십	1) 조직의 비전 제시
	2) 비전 달성을 위한 전략/정책 개발
	3) 전략/정책의 신속한 실행
	4) 정부 직업능력개발 정책의 포괄적 이해
	5) 전략적 예측/분석/평가
2. 변화관리	6) 환경변화에 따른 조직구조/운영방식 혁신
	7) 변화에 대한 조직구성원의 동기유발 및 헌신 유도
	8) 위기관리와 문제해결
3. 마케팅	9) 인터넷 및 소셜미디어(SNS)의 효과적 활용
	10) 마케팅 역량을 활용한 잠재고객 대상 사업기회 파악
	11) 고객의 관점에서 사업 프로세스 분석
	12) 잠재고객과의 연결고리 유지
4. 인적자원관리	13) 우수직원 모집/선발
	14) 직원 평가/피드백/보상
	15) 직원 능력개발
	16) 직원 코칭/멘토링/자문/상담/컨설팅
	17) 효과적인 팀 구축/운영
5. 교육훈련관리	18) 교수학습/평가 프로세스의 지속적 개선
	19) 직업훈련정책/시장의 요구사항 충족 및 품질 보증
	20) 신규 교육과정 개발
	21) 훈련생 등록률/취업률/이수율/만족도 제고
6. 자원관리, 조직운영관리	22) 목표 달성을 위한 효율적 자원 배분
	23) 물리적 자원/인프라 관리
	24) 데이터/정보에 기반한 지속적 개선 추진
	25) 기업/산업/지역사회와 긍정적 파트너십 구축
	26) 일상적 조직운영 감독

주요 수정사항으로는 기존 모델에서 여러 역량에 분산되어 있었던 마케팅 관련 역량차원을 신규 '마케팅' 역량으로 구성했고, (구역량모델 순번 기준) '2. 자원관리', '3. IT/정보관리', '9. 조직운영관리'를 '자원관리, 조직운영관리'로 병합했다. '5. 사업개발'은 마케팅 관련 역량차원을 제외한 역량차원의 경우 중요도가 상대적으로 낮게 나타남에 따라 삭제했다. '8. 네트워킹'의 경우, 중요도가 높은 역량차원은 타 영역으로 포함시키고, 중요도가 낮은 역량차원은 삭제했다.

위의 과정을 거쳐 수립한 (신)역량모델은 표 8에서 제시하는 것과 같이 6개의 역량 - 1. 전략적 리더십, 2. 변화관리, 3. 마케팅, 4. 인적자원관리, 5. 교육훈련관리, 6. 자원관리, 조직운영관리 – 과 26개의 역량차원으로 구성된다.

V. 결 론

문헌을 고찰함에 있어 기관장의 필요역량과 관련해서는 해외 연구에서 비교적 자세하게 설명하고 있는 반면, 기관장 경영역량을 증진하는 목적의 교육프로그램은 독일 GIZ(Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)의 TVET Academy와 UNESCO-UNEVOC TVET Leadership Programme를 제외하면 찾기 어려웠다. 그 중 GIZ의 TVET Academy가 정규 교육과정으로 볼 수 있는 반면, UNESCO-UNEVOC TVET Leadership Programme은 2시간 또는 2시간 30분짜리 모듈 4개를 수강하는 과정으로 교육과정이라기보다 세미나 형태로 볼 수 있다. GIZ의 TVET Academy는 '1. TVET기관의 디지털 전환', '2. TVET기관의 녹색 전환', '3. 전략적 TVET경영과 리더십', '4. 운영 관리', '5. 협력 관리', '6. 학습서비스 개발'로 구성되어 있다(https://www.giz.de/akademie/en/html/60702.html). '1. TVET기관의 디지털 전환'과 '2. TVET기관의 녹색 전환'이 최근의 디지털화 및 녹색 전환 추세에 대한 내용이라면, '3. 전략적 TVET경영과 리더십', '4. 운영 관리', '5. 협력 관리', 그리고 '6. 학습서비스 개발'은 직업훈련기관의 경영과 운영, 소통, 그리고 훈련과정 개발과 관련한 것으로 앞의 CEDEFOP(2009)에서 제시하는 기관장 역량 4대 영역(경영, 훈련, 개발 및 품질보증, 네트워킹)과 유사하게 군집화되어 있는 것을 확인할 수 있다. 이처럼 본 연구에서 개발한 역량모델은 국내 직업훈련기관장을 대상으로 한 경영관리 교육프로그램 개발에 활용할 수 있을 것으로 기대한다. 나아가 보다 거시적 측면에서 직업훈련 노동시장에서 역량을 갖춘 인력의 공급은 직업훈련사업의 발전에도 기여할 것으로 판단된다.

국내에서 기관장을 대상으로 한 교육 프로그램이 부족한 요인으로 교육의 수요와 공급 측면에서 살펴보면, 교육의 수요 측면에서는 직훈기관의 경영문화가 단기적 목표달성에 치중되어 있다는 점을 들 수 있다. 단기적 수치(취업률, 등록률, 유지율 등) 달성을 목표로 하는 기관장은 장기적 관점에서의 리더십 개발 교육에 대한 관심이 떨어질 수 있다. 또한, 직훈기관 관리자를 대상으로 한 교육과정이 효과적이기 위해서는 실무 중심의 사례연구와 컨설팅, 멘토링 및 벤치마킹이 필수적인데, 경쟁이 치열한 직훈 시장에서 각 기관들이 경쟁우위 요인 및 노하우를 공유하지 않는다면 교육 및 네트워킹의 효과가 크지 않을 수 있다. 교육의 공급 측면에서도 직훈기관의 기관장은 정책적 변화에 기민하게 반응해야 하므로 관련 정부기관의 참여와 협력을 필요로 하며, 현장 적용 가능성을 고려한 교육과정을 개발하려면 산업체와도 긴밀한 관계를 유지해야 한다. 이러한 점에서 하나의 민간 교육기관이 교육과정을 설계하고 운영하는데 어려움이 있을 수 있다. 상기의 상황과 한계점을 염두에 두고 훈련기관 리더십의 경영역량 강화 교육프로그램을 개발하고 기관장의 참여를 유도하고 촉진하기 위한 정책적 고민과 노력이 수반되어야 할 것이다.

감사의 글

이 논문은 한국기술교육대학교 고용직업능력개발센터 연구과제(2023-03)의 수행 결과를 토대로 작성되었음.

참고문헌

[1] D. C. Hambrick and P. A. Mason, "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers," *Academy of Management Review*, vol. 9, no. 2, pp. 193-206, 1984.

[2] H. Adobor, W. P. K. Darbi, and O. B. O. Damoah, "Strategy in the era of "swans": the role of strategic leadership under uncertainty and unpredictability," *Journal of Strategy and Management*, 2021.

[3] K. Rim, J. Kim, M. Lee, and O. Kwon, "Training needs assessment based on the CEO competency model of vocational training institutes," *Journal of Practical Engineering Education*, vol. 3, no. 2, pp. 158-165, 2011.

[4] D. Mulcahy, "Leadership and management in vocational education and training," *National Centre for Vocational Education Research*, 2003.

[5] V. Callan, “What are the essential capabilities for those who manage training organisations?,” *National Centre for Vocational Education Research*, 2001.

[6] D. C. McClelland, “Testing for competence rather than for intelligence,” *American Psychologist*, vol. 28, no. 1, pp. 1-14, 1973.

[7] R. Boyatzis, *The Competent Manager*. New York: John Wiley, 1982.

[8] L. M. Spencer and S. Spencer, *Competency at work: models for superior performance*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1993.

[9] D. Dubois, *Competency-based HR management*, Black Well Publishing Hoboken, NJ, USA, 1998.

[10] J. S. Schippmann, “Competencies, job analysis, and the next generation of modeling,” *Handbook of Workplace Assessment*, vol. 32, pp. 197, 2010.

[11] S. A. Tucker and K. M. Cofsky, “Competency-based pay on a banding platform: A compensation combination for driving performance and managing change,” *The Journal of Total Rewards,* vol. 3, no. 1, pp. 30, 1994.

[12] J. Woodall and D. Winstanley, *Management development: Strategy and practice*, Blackwell Business, 1998.

[13] D. D. Dubois, *Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change*, ERIC, 1993.

[14] C. Lee, C.-Y. Jyung, J.-M. Kim, S.-Y. Park, H. Moon, and E.-J. Kuem, “Education and training program design to support the Worker's Career development,” *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, vol. 40, no. 4, pp. 191-223, 2008.

[15] K. Volmari, S. Helakorpi, and R. Frimodt, *Competence framework for VET professions. Handbook for practitioners,* Helsinki: Finnish National Board of Education, 2009.

[16] H. Guthrie, K. Perkins, and N. Nguyen, “The roles, knowledge and skill requirements of the VET practitioner The Future Now 2006-2010,” Western Australian Department of Education and Training, 2006.

[17] H. Coates, L. Meek, J. Brown, T. Friedman, P. Noonan, and J. Mitchell, “VET leadership for the future: Contexts, characteristics and capabilities,” *LH Martin Institute and Australian Council for Educational Research*, 2010.

[18] D. S. Queeney, “Continuing professional education,” In *Handbook of Adult and Continuing Education*, edited by A. Wilson, and E. Hayes, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 375-392, 2000.

[19] R. Watkins and R. Kaufman, “An update on relating needs assessment and needs analysis,” *Performance+ Instruction*, vol. 35, no. 10, pp. 10-13, 1996.

[20] J. K. Burton and P. F. Merrill, “Needs assessment: Goals, needs, and priorities,” *Instructional Design: Principles and Applications*, pp. 17-43, 1991.

[21] R. A. Kaufman, A. M. Rojas, and H. Mayer, *Needs assessment: A user's guide*, Educational Technology, 1993.

[22] B. R. Witkin and J. W. Altschuld, *Planning and conducting needs assessments: A practical guide*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

이 철 기 (Cheol-ki Lee)_정회원

1986년 2월 : 성균관대학교 경영학과 학사
1991년 2월 : 성균관대학교 경영학과 석사
1999년 2월 : 성균관대학교 경영학과 박사
2001년 3월 ~ 현재 : 한국기술교육대학교 산업경영학부 교수
〈관심분야〉 역량기반인적자원관리, 기업가정신교육, CSR과 ESG

김 동 태 (Dong-tae Kim)_정회원

1994년 2월 : 성균관대학교 학사
1996년 8월 : 서강대학교 석사
2007년 2월 : 서울대학교 박사
1996년 8월 ~ 2003년 2월 : KT 마케팅부문
2008년 3월 ~ 현재 : 한국기술교육대학교 산업경영학부 교수
〈관심분야〉 소비자 행동, 마케팅전략, 시장조사방법, 직업능력개발정책

엄 기 용 (Kiyong Om)_종신회원

1991년 2월 : 한국과학기술원 경영과학과 학사
1993년 2월 : 한국과학기술원 경영정책학과 석사
1998년 2월 : 한국과학기술원 테크노경영대학원 박사
2004년 3월 ~ 현재 : 한국기술교육대학교 산업경영학부 교수
〈관심분야〉 기술경영, R&D평가, 하이테크조직관리, 교육훈련평가

신 재 은(Jae-Eun Shin)_정회원

2006년 2월 : 고려대학교 경제학과 학사
2014년 2월 : 서울대학교 경영학과 석사
2018년 8월 : 고려대학교 경영학과 박사
2022년 3월 ~ 현재 : 한국기술교육대학교 산업경영학부 조교수
〈관심분야〉 재무회계, 경영자 유인, 기업지배구조

이 수 진 (Sujin Lee)_정회원

2020년 2월 : 한국기술교육대학교 응용화학공학과 졸업
2024년 2월 : 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 인력개발전공 석사
2024년 3월 ~ 현재 : 한국기술교육대학교 데이터성과센터 연구원
〈관심분야〉 조직개발, 교육프로그램