

## **Analysis of Educational Needs for Competency Development of Educational Officials: Focusing on Gyeonggi-Do Office of Education<sup>1)</sup>**

**Lee, Minyoung** (Inha University, Instructor)  
**Kang, Ho Soo<sup>2)</sup>** (Kyungpook National University, Assistant Professor)  
**Kim, Heung-Bok** (Gyeonggi-Do Yulgok Training Institute, Deputy Director)

---

**< ABSTRACT >**

---

The purpose of this study is to derive the basic and job competencies that educational officials are equipped with in Gyeonggi-do and to seek ways to develop their competency through the analysis of educational needs. To this end, first, interviews were conducted with two principals, one vice-principal, three administrative department heads, three heads of school affairs, and 12 educational officials and established a competency pool of educational officials. Then, through a survey, we looked at the priorities of competencies and preferred teaching methods. The survey targets were divided into 25 educational support offices in Gyeonggi-do, and 15% of all schools were sampled by school level (elementary, middle, and high). Of the total 455 copies collected, 451 copies with valid responses were used for analysis. The priority of competency was analyzed using t-test, Borich demand, and The Locus for Focus Model, and the preferred education method was analyzed using descriptive statistics. The results shows that the 1st and 2nd ranks of the basic competencies were flexibility and self-esteem, and the 1st and 2nd ranks of the job competencies were the ability to express intention and the field orientation. The preferred form of education was a blended learning using both online and offline, the preferred place of education was the regional education support office, and the preferred education period was summer vacation and winter vacation. Based on the results, strategies for competency development of educational officials were presented.

**Key Words** : Competency, educational officials, competency priority, needs analysis

---

- 1) This paper has been revised based on the Gyeonggi Institute of Education(GIE) research report, "Competency development of educational officials in Gyeonggi-Do Office of Education" (Kang et al., 2019).
- 2) Corresponding Author: Kang, Ho Soo, Assistant Professor, Kyungpook National University of Education, 80 Daehak-Ro, Buk-Gu, Daegu, Korea, 41566 / E-mail: hskang24@gmail.com

## 교육공무직원 역량 개발을 위한 교육요구도 분석: 경기도교육청을 중심으로<sup>1)</sup>

이민영 (인하대학교, 강사)  
강호수<sup>2)</sup> (경북대학교, 조교수)  
김흥복 (경기도교육연구원, 사무관)

---

### < 요약 >

---

본 연구의 목적은 경기도 교육공무직원으로서 갖추어야 할 기본 자질 및 태도와 관련된 기반역량과 직무수행에 필요한 직무역량을 도출하고, 교육요구도 분석을 통해 역량 개발 방안을 모색하는 것이다. 이와 같은 연구목적들 달성하기 위해 먼저, 교장 2명 및 교감 1명, 행정실장 3명, 교무부장 3명, 교육공무직원 12명을 대상으로 인터뷰를 실시하여 경기도 교육공무직원의 역량 pool을 구축하였으며, 설문조사를 통해 우선순위와 선호 교육방법을 분석하였다. 설문 표집은 경기도 소속 25개의 교육지원청을 계층으로 구분하여 학교급(초·중·고)별로 전체학교의 15%를 표집하였다. 이를 통해 총 455부를 회수하였고, 이 중 451부의 유효 자료를 분석에 활용하였다. t검증, 보리치(Borich) 요구도 및 The Locus for Focus Model을 통해 역량의 우선순위를 파악하였고, 기초 통계 분석을 통해 선호 교육 방법을 분석하였다. 분석결과, 기반역량 중 1순위와 2순위는 유연성과 자아존중감으로 나타났고, 직무역량 중 1순위와 2순위는 의사표현력과 현장지향성으로 나타났다. 선호하는 교육형태로는 온·오프라인 혼합학습이 가장 높은 비중을 차지하였고, 교육 장소는 지역교육지원청, 교육 시기는 여름방학과 겨울방학 중을 선호하는 것으로 나타났다. 연구 결과를 바탕으로 경기도 교육공무직원의 역량개발을 위한 방안들을 제시하였다.

**주요어** : 역량, 교육공무직원, 역량 우선순위, 요구분석

---

- 1) 이 논문은 경기도교육연구원에서 수행한 ‘경기도교육청 교육공무직원 역량 개발 방안(강호수 외, 2019) 연구’의 일부 내용을 수정 및 보완하여 작성하였음.  
2) 교신저자: 강호수, 조교수, (41566), 대구광역시 북구 대학로 80, 경북대학교 / E-mail: hskang24@gmail.com  
논문투고일자: 2020. 11. 15 / 심사일자: 2020. 11. 19 / 게재확정일자: 2020. 12. 11

## I. 서론

조직의 성과는 구성원들의 역량에 따라 달라질 수 있다는 점에서 구성원 각각의 역량은 매우 중요하다. 특히 단위학교 조직은 교장, 교감 등 관리자, 학생들을 가르치는 교사, 학교 행정업무를 담당하는 교육행정직 공무원, 그리고 교육활동과 행정업무 등을 지원하는 교육공무직원 등 다양한 구성원들로 이루어져 있다. 때문에 이들의 역량은 교육의 목적 실현과 더불어 교육자치 실현 등 현재의 행정환경 변화에 적절히 대응하는 데 있어서 밀접한 관련이 있다고 볼 수 있다. 이러한 점을 고려하여 정부 및 지방교육행정기관들은 학교 구성원들의 역량 개발에 지속적으로 관심을 가져왔고, 지속적으로 다양한 연구들이 진행되어 왔다. 교사의 역량을 구체적으로 제시한 연구들이 다수 진행되었고(Kim et al., 2015; Lim & Hong, 2018), 특히 최근에는 4차 산업혁명 시대에 필요한 교사 역량에 대한 연구가 진행되고 있다(Hong et al., 2018; Kim et al., 2018; Lim et al., 2017). 그리고 교사뿐만 아니라, 교육청 산하 기관에서 행정업무를 담당하는 지방교육행정공무원의 역량 관련 연구도 최근 활발히 수행되고 있는 추세이다(Lee et al., 2016; Na et al., 2015).

이에 반해, 단위학교에서 교육활동 및 행정업무 등의 지원 업무를 담당하는 교육공무직원의 역량에 관한 연구는 상대적으로 부족하다. 교육공무직원의 역량개발 연구가 활발하게 진행되지 못한 이유 중 하나는 무엇보다 교육공무직원의 직종이 다양하여 이들의 역량을 통합적으로 접근하여 분석하기가 어려웠을 것으로 판단된다. 실제로 경기도교육청의 경우 2018년 9월 1일 기준으로 총 36개 직종, 39,403명의 교육공무직원이 근무하고 있는 것으로 조사된 바 있다. 또한 비정규직이라는 신분의 특성에 기인한 것으로 판단할 수 있다. 이에 따라 교육공무직원 대상 연구는 신분 보장에 초점을 두거나(Bae, 2018; Sung, 2016), 근무 여건에 대한 인식(Han, 2016; Kim, 2016; Kim, 2018), 조직 내 갈등(S. T. Kim, 2014; Park, 2015), 직무 만족도(Choi, 2012; Y. H. Kim, 2014) 등을 주제로 문제점과 대안을 제시하는 방향으로 수행되어 왔다고 볼 수 있다(Kim, 2018).

한편, 경기도교육청의 경우 전술한 바와 같이 다양한 직종에 상당한 수의 교육공무직원이 재직하고 있기 때문에, 교육공무직원의 역량 개발은 조직의 경쟁력 확보를 위해 매우 중요하다. 그럼에도 불구하고, 현재 경기도 교육공무직원의 경우 일반직 공무원과 달리 직급체계가 없는 등 구조적인 면에서 한계가 있어 역량 개발에 어려움이 있고, 실제로 교육체계가 갖추어져 있지 않아 일부 행정실무사와 조리사 등만을 대상으로 교육이 진행되고 있다(Gyeonggi-do Training Institute of Education, 2019). 또한 교육공무직원의 역량을 총체적으로 규명하거나 육성 체계를 분석한 연구는 찾아보기 어려운 실정이다. 이에 본 연구에서는

경기도 교육공무원으로서 갖추어야 할 기본 자질 및 태도와 관련된 역량과 직무를 수행하는 데 있어서 기본적으로 필요한 직무역량을 도출하고 교육요구도 분석을 통해 역량 개발 방안을 모색하고자 한다.

교육공무원 관련 선행연구들과 비교하였을 때, 본 연구는 다음과 같은 점에서 차별성이 있다. 첫째, 본 연구는 교육공무직의 신분 개선을 위한 방안 연구에서 한 걸음 더 나아가 장기적인 성장 관점에서 교육공무직원의 역량에 초점을 두고 교육요구도를 분석하여 개발 방안을 제안하고자 한다. 하루가 다르게 급변하는 행정환경에서 경쟁력을 갖추기 위해서는 단위학교에서 높은 비율을 차지하고 있는 교육공무직원의 역량 개발이 반드시 필요하기 때문이다. 둘째, 본 연구는 다양한 직종의 교육공무직의 공통역량을 중심으로 이들에 적합한 역량을 규명하고자 한다. 지금까지의 교육공무원 연구는 학교회계직원, 교육실무직원 등의 대표 직종에 대한 연구가 주를 이뤄왔다는 점(Kim, 2018)에서 본 연구를 통한 교육공무직원의 공통역량 도출과 역량 개발 방안 제안은 행정실무사와 조리실무사와 같이 다수로 구성된 교육공무원뿐 아니라, 그동안 주목받지 못했던 소수 직무의 교육공무원들에게도 직접적인 도움이 될 것으로 판단된다. 이들 교육공무직원의 역량에 따라 학생의 건강은 물론 학생의 배움 및 학교 행정의 효과성에 영향을 줄 수 있다는 점에서 현존하는 총 36개 직종의 교육공무직의 역량을 공통역량을 중심으로 정리하는 것으로 새로운 시도라는 점에서 의미가 있다. 본 연구의 구체적인 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 경기도교육청 교육공무원에게 필요한 역량은 무엇인가?

둘째, 경기도교육청 교육공무원에 대한 교육요구도는 어떠한가?

## II. 이론적 배경

### 1. 교육공무직의 개념과 역할

교육공무직은 일반적으로 학교비정규직 혹은 학교회계직원을 의미하는 명칭이다. 교육공로, 공무원이 아닌 사람을 지칭한다. 해당 명칭을 사용하고 있는 14개 시·도교육청의 조례에서 설명하는 교육공무직원은 공통적으로 ‘각급 교육기관에서 교육행정 또는 교육활동 지원 업무 등의 실무를 담당하는 공무원이 아닌 근로자’를 말하고 있다(Kim, 2018). 다만, 교육공무직에 대한 인력 배치는 기본적으로 시·도교육감의 권한이기 때문에, 교육공무직원 직종의 명칭 및 형태는 시·도교육청별로 다르다(Sung, 2016). 그동안 교육공무직이 형성된

배경은 크게 세 가지로 구분될 수 있다. 먼저 중앙정부의 정책 사업이 진행되면서 교육공무 직원을 단위학교에 배치하여 인력을 활용하는 경우이다. 두 번째는 시·도교육청 수준에서 필요한 사업 인력을 단위학교에 배치하는 것이다. 마지막으로 교육청 또는 단위학교 자체에서 업무 수행에 부족한 인력을 보충하기 위해 활용하는 경우이다. 교육공무직은 학교교육 활동의 정상화 또는 내실화하는 것에 가장 큰 목적이 있다.

단위학교 운영에 있어서 교육공무직원의 역할이 중요해진 만큼, 이들의 업무 수행 능력 또는 역량 향상을 지원할 수 있는 체계가 갖추어져야 한다. 그러나 현재 교육공무직원 역량 개발을 위한 도교육청 전담부서가 없으며, 담당 업무 부서에서 제한적으로 직무 연수만을 운영하고 있는 실정이다. 2018년과 2019년 경기도교육청 내 경기도교육연수원 울곡교육연수원 두 기관에서 운영하고 있는 연수를 살펴본 결과, 대부분 행정실무사를 대상으로 하는 단기 교육이었으며, 일부 조리사와 영양사 대상 과정을 진행하는 것으로 나타났다. 즉, 연수 기관에서 교육공무직원의 연수를 실행함에 있어, 다양한 직종으로 구성된 교육공무직원 전체를 대상으로 실행하는데 한계점을 가지고 있다고 할 수 있다. 이처럼 다양한 교육공무직원의 직종을 업무 특성에 따라 구분하여 살펴보면 다음의 <표 1>과 같다.

<표 1> 교육공무직원 직종 구분

구분	주요 업무	직종
행정실무/지원	학교 행정 및 교무업무지원	행정실무사, 사서, 방과후학교 지원센터전담요원, 영상기사
특수/진로/보육	특수교육, 진로교육, 진로교육 관련 강사 및 지원업무	유치원방과후전담사, 초등보육전담사, 진로직업특수교육지원센터 전담 및 보조강사, 특수교육관련서비스지원/종일반강사/지도사
복지/상담	교육복지 업무, 상담 컨설팅 업무	학부모컨설턴트, 학부모상담사, 생활인권전문상담사, Wee센터 사회복지사/임상심리사/전문상담사, 교육복지사, 교육복지조정자
영양/조리	학교 급식 업무	영양사, 조리사, 조리실무사

최근 급변하는 사회 환경과 경영 환경에 대처하고 개인의 성장과 조직의 경쟁력 확보를 위하여 역동적이고 유연한 직무 관점이 요청되고 있다. 이에 따라 조직은 단순히 일 또는 직무 그 자체를 분석대상으로 삼고 특정 직무 활동 요소를 분석 및 열거하는 것이 아니라, 우수한 직무 성과를 창출하는 개인들의 특징을 의미하는 역량(competency)을 규명하고 이를 체계화한 역량 모델(competency model)을 통해 조직성과 창출에 기여하도록 활용하고 있다 (Bae et al., 2013; Spencer & Spencer, 1993). 또한, 민간뿐만 아니라 공공부문의 인사관리,

교육훈련 분야에 역량(competency)의 개념이 핵심 주제로 등장하고 있다(Shin & Kim, 2012). 따라서 교사, 지방교육행정공무원과 더불어 학교교육에서 중요한 비중을 차지하고 있는 교육공무원직원의 역량을 체계적으로 개발할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다.

## 2. 역량 관련 선행연구 분석

역량은 미국의 행동 심리학자인 McClelland(1973)가 업무성과와 관련된 광범위한 심리적, 행동적 특성으로 정의하면서 널리 소개된 개념이다(Kim, 2019). 2000년대 이후 중앙부처들을 중심으로 지방자치단체, 공공기관들은 각각의 조직 특성에 맞는 역량모델을 개발하여 조직 구성원의 선발, 배치, 교육훈련과 개발, 근무성적평정과 성과급 등 다양한 인적자원관리와 개발 활동에 활용하고 있다(Na et al., 2015; Park, 2007).

이러한 추세에 따라 중앙인사위원회는 2001년 정부의 인사 운영에 대한 국민들의 불신을 해소하고, 공무원들의 역량을 체계화하여 인적자원관리와 개발에 활용하고자 대한민국 정부 역량사전을 개발하였으며, 이는 향후 중앙부처, 지방자치단체, 기타 공공기관 등 공무원 관련 역량모델 개발 연구의 근간이 되었다(Kim, 2019). 대한민국 정부 역량사전의 구조를 살펴보면, 3개 역량군 20개 역량으로 구성되었다. 기초행동 역량군(7개 역량)은 공무원이 갖추어야 할 자질이나 태도를, 직무수행 역량군(5개 역량)은 직무수행 상 필요한 직무 능력이나 관리 능력을, 관리 및 관계형성 역량군(8개 역량)은 리더로서의 역할과 관련된 역량으로 구성되었다. 그리고 Lee et al.(2016)은 지방교육행정공무원 성장단계별 역량모델 개발 연구에서 14개의 역량을 규명하였다. 구체적으로 살펴보면 첫째, 공통 역량에는 공무원 윤리의식, 변화관리, 공동체 의식, 학습지향성을 둘째, 리더십 역량에는 솔선수범, 조정·통합, 팔로우십, 의사소통을 셋째, 직무 역량에는 고객·수혜자 중심사고, 업무 전문성, 업무 추진력, 정보관리, 자원·조직관리, 창의적 기획으로 구성되었다. 각각의 역량에 대한 정의를 제시하면 다음의 <표 2>와 같다.

<표 2> 지방교육행정공무원 역량 정의

역량군	역량명	역량 정의
공통	공무원 윤리의식	공무원이 기본적으로 갖추어야 할 윤리를 준수하고 이에 기준하여 행동하는 역량
	변화관리	조직 내·외 환경 변화를 인식하고, 기존의 관행을 탈피하여 변화에 주도적으로 적응하는 역량
	공동체의식	공동체의 가치를 이해하고, 공동체 형성을 위해 적극적으로 협조하며, 조직구성원 간 조화로운 발전을 도모하는 역량

역량군	역량명	역량 정의
리더십	학습지향성	개인과 조직의 비전과 목표를 세우고 주변의 다양한 자원들로부터 새롭게 발전하는 지식과 스킬을 습득하고 지속적으로 학습하는 역량
	솔선수범	남보다 앞장서서 규범을 지키는 행동으로 모범이 되는 역량
	팔로우십	상사의 특성을 이해하고 적극적인 지원과 협력으로 개인 혹은 조직의 성과를 창출하는 역량
	의사소통	상대방의 의견을 경청하고 수렴하여 갈등을 해결하고, 신뢰관계를 바탕으로 공감대를 형성하여 서로 상생할 수 있도록 협조하는 역량
	조정/통합	장기적이고 통합적 관점에서 다양한 이해당사자가 결집된 사안에 대해 합리적으로 문제를 해결하는 역량
직무	수혜자중심 사고	권위를 탈피하여 고객/수혜자에게 친근한 태도를 보이며, 고객/수혜자 중심으로 문제를 이해하고 업무를 처리하는 역량
	업무 전문성	목표달성을 위한 효과적인 방법을 제시하고 직무수행에 필요한 교육관련 법규 및 교육적 지식을 습득하여 자율적으로 업무를 실행하는 역량
	업무 추진성	정책 목표 및 방향에 따라 차질 없이 정책을 진행하며 예기치 못한 위기·돌발 상황 시에도 슬기롭게 대처하는 역량
	정보관리	유용한 정보를 수집하여 적시에 활용할 수 있도록 분류·정리하고 정보 공유를 통해 업무수행의 질을 높이는 역량
	자원관리	인적·물적 자원을 확보하고 조직구성원과 업무를 파악하여 효과적으로 업무를 배분하고 지속적인 성과를 창출하는 역량
	창의적 기획	상황과 여건을 고려하여 창의적 관점에서 실행 가능한 기획을 만들 수 있는 역량

출처: Lee et al.(2016). 지방교육행정공무원 성장단계별 역량모델 개발. 경기도교육연구원.

이상에서 역량에 대한 개념과 선행연구에 대해 분석한 결과, 우리나라 공무원 관련 역량 모델들은 주로 공무원이 갖추어야 할 기본 자질이나 태도 관련 역량, 계층의 역할을 수행하는데 필요한 역량, 직무를 수행하는 데 필요한 역량으로 구성되어 있음을 알 수 있다. 본 연구는 경기도 교육공무직원의 역량을 규명하는 연구로서 상기 역량을 모두 규명하여 역량 모델을 구축하는 것이 타당하다. 하지만 경기도 교육공무직원의 경우 정규 공무원과 다르게 직급체계가 구성되어 있지 않고, 연구의 목적과 범위를 고려할 때 경기도 공무원의 모든 직무에 대해 직급별 역할수행에 필요한 역량을 포함하여 도출하는 것에는 한계가 있다. 따라서 본 연구에서는 Lee et al.(2016)의 연구에서 도출된 공통 역량과, 직무 역량 pool을 준용하되, 경기도 교육공무직원에게 필요한 역량을 추가적으로 도출하여 교육공무직원의 역량 모델을 구축하고, 이에 대한 개발 방안을 모색해 보고자 한다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구 절차 및 방법

본 연구는 교육공무직원들에게 우선적으로 필요한 역량을 도출하고, 교육요구도 분석을 기반으로 교육공무직원들의 역량 개발 방안을 마련하는 데 목적이 있다. 이번 연구의 구체적인 절차와 방법은 다음과 같다.

교육공무직원에게 필요한 역량 pool을 도출하기 위해 첫째, Lee et al.(2016)의 경기도교육청 지방교육행정공무원 역량 모델에서 도출한 역량 pool을 기반으로 하였다. 이는 학교 조직 내에서 직종은 다르지만 동일한 학교 목표에 따라 직무를 수행하고 있고, 공적 업무를 수행하고 있다는 공통점으로 인해 공직가치관, 경기도교육의 핵심 가치 관련 공통 역량은 같기 때문이다. 둘째, 교육공무직원의 역량 모델을 도출하기 위해 포커스그룹인터뷰(Focus Group Interview: FGI)를 시행하였다. FGI는 문헌 연구를 기반으로 한 역량 모델이 적절한지에 대한 검토를 위한 것으로 역량모델링에서 가장 대표적인 자료수집방법이다(Park et al., 2014). 교육공무직원의 역량을 객관적이고 신뢰성 있게 도출하기 위하여 FGI 참여자를 다양한 학교 교육관계자 즉, 교장, 교감, 행정실장, 교무부장으로 구성하였다. 연구윤리를 준수하기 위하여 FGI 참여자 모두를 대상으로 각각 인터뷰 시행 관련 내용에 대한 녹음 및 전사에 대한 동의를 받았다. FGI 진행 방법은 반구조화된 면담을 활용하여 1) 참여자들의 경험을 근거로 역량이 부족한 교육공무직원의 특성 및 태도가 무엇인지, 2) 참여자들의 경험을 근거로 역량이 뛰어난 교육공무직원의 특성 및 태도가 무엇인지, 3) 궁극적으로 교육공무직원에게 필요 역량이 무엇인지를 중심 틀로 각 대상별로 1회씩 진행하였다. 또한, 역량을 과학적으로 도출하기 위해 본 연구의 직접적인 이해당사자인 교육공무직원들은 지역교육지원청의 교육공무직 담당자들로부터 역량이 탁월하다고 추천된 인원들로 구성하여, 이들에게서 공통으로 나타나는 역량들을 도출하였다. FGI 시행 정보 및 참여 대상 총 21명에 대한 일반적인 정보는 <표 3>과 같다.

<표 3> 포커스그룹 인터뷰 개요

차수	FGI대상	일시	장소	참석자		
				이름	성별	경력
1차	교장 및 교감 (3명)	2019.7.16.(화) 10:00-11:30	경기도교육연구원 회의실	A	남	33년
				B	남	39년
				C	남	20년



차수	FGI대상	일시	장소	참석자		
				이름	성별	경력
2차	행정실장 (3명)	2019.7.16.(화) 14:00-15:30	경기도교육연구원 회의실	D	여	18년
				E	여	26년
				F	여	27년
3차	교무부장 (3명)	2019.7.16.(화) 16:00-17:30	경기도교육연구원 회의실	G	여	21년
				H	여	28년
				I	여	21년
4차	조리실무사 (4명)	2019.7.17.(화) 17:00-18:30	군포의왕교육지원청 회의실	J	여	13년
				K	여	21년
				L	여	10년
5차	특수직군 (3명)	2019.7.17.(화) 17:00-18:30	군포의왕교육지원청 회의실	M	여	11년
				N	여	8년
				O	여	5년
6차	행정실무사 및 사서 (5명)	2019.7.18(수) 14:00-15:30	경기도교육연구원 회의실	P	여	6년
				Q	여	19년
				R	여	15년
				S	여	17년
				T	여	21년
				U	여	16년

셋째, 문헌 자료와 인터뷰 결과를 반영하여 설문문항을 확정된 뒤, 설문조사를 시행하였다. 설문조사 도구는 기반역량에 관한 문항 5문항, 직무역량에 관한 문항 5문항, 응답자의 일반적 특성을 묻는 문항 6문항으로 크게 세 부분, 총 16문항으로 구성되었다. 각 문항의 내용은 다음과 같다. 기반역량 5문항은 교육공무직원의 역량 우선순위를 묻는 한 문항과 역량 개발을 위한 교육방안을 묻는 네 문항으로 구성되었다. 구체적으로 교육공무직원의 기반역량 우선순위는 다섯 가지 기반역량(공동체 의식, 윤리 의식, 유연성, 자아존중감, 수혜자 중심 사고)의 용어 및 정의를 제시하고 현재수준 및 필요수준에서 역량의 우선순위를 아주 낮음부터 매우 높음까지 5점 척도로 조사하였다. 역량개발을 위한 교육방안은 교육방법, 교육장소, 교육시기, 교육지속시간을 조사하였다. 다음으로, 직무역량 5문항 역시 교육공무직원의 역량 우선순위를 묻는 한 문항과 역량개발을 위한 교육방안을 묻는 네 문항으로 구성되었다. 먼저 교육공무직원의 직무역량 우선순위는 여덟 가지 직무역량(변화관리, 설득/협상

력, 업무네트워크 형성, 학습지향성, 즉각적 대응, 의사표현력, 안전/위험관리, 현장지향성)의 용어 및 정의를 제시하고 현재수준 및 필요수준에서 역량의 우선순위를 아주 낮음부터 매우 높음까지 5점 척도로 조사하였다. 역량개발을 위한 교육방안은 교육방법, 교육장소, 교육시기, 교육지속시간을 조사하였다. 응답자의 일반적 특성을 묻는 6문항은 성별, 연령, 최종학력, 현재직무, 재직경력, 현조직에서의 근무기간으로 구성하였다.

설문조사의 목적은 선행연구와 인터뷰를 통해 도출된 역량들에 대한 단위학교의 교육공무직원들의 중요도와 요구도를 파악하기 위한 것이다. 설문조사 대상은 경기도에 재직하고 있는 교육공무직원이며, 경기도교육청 교육공무원 전체 인원 현황은 30,962명이다 (Gyeonggi-do Office of Education, 2018). 또한, 모집단의 크기를 알고 있을 때 최소 표본의 크기는 신뢰 수준과 허용 오차에 기초하여 결정한다(Sung & Si, 2006). 이에 따라 최소 표본수를 370명(95% 신뢰 수준, 허용 오차 5%)으로 설정하였다. 최소 표본수 이상을 확보하기 위해 경기도 소속 25개의 교육지원청을 계층으로 구분하여 학교급(초·중·고)별로 전체 학교의 15%를 표집하였다. 조사 방법은 온라인 설문 방식으로 진행하였고, 기간은 9월 2주간 시행하였다. 응답자의 일반적 특성은 아래 <표 4>와 같다.

<표 4> 응답자의 일반적 특성

구분	빈도(명)	비율(%)	
성별	여성	440	97.6
	남성	11	2.4
	합계	451	100.0
최종학력	고졸이하	66	14.6
	전문대졸	113	25.1
	대졸	219	48.6
	대학원졸(석사)	51	11.3
	대학원졸(박사)	2	.4
	합계	451	100.0
현재직무	행정실무/지원	288	63.9
	특수/진로/보육	100	22.2
	복지/상담	16	3.5
	영양/조리	47	10.4
	합계	451	100.0
평균연령	46.19세		
총 경력기간	9.9년		
현 조직 재직기간	4.9년		

## 2. 분석방법

먼저, 포커스그룹인터뷰(Focus Group Interview: FGI) 자료 분석은 반구조화된 면담시 중심 질문이었던 역량이 부족한 교육공무직원의 특성 및 태도, 역량이 뛰어난 교육공무직원의 특성 및 태도, 교육공무직원에게 필요역량을 도출하였다.

설문 자료는 문헌 분석 결과와 인터뷰 결과 도출된 역량을 반영하여 최종적으로 구성된 역량지표들에 대해 미래의 중요 수준과 현재의 보유수준을 5점 Likert 척도에 따라 응답하는 것으로 구성하였다. 설문 응답자들의 이해를 돕기 위해 설문조사시 역량명 및 역량에 대한 구체적인 정의를 제공하였다. 역량 변인 이외에도 응답자의 배경변인에 대한 정보를 수집하기 위해, 연령, 경력 등과 같은 정보를 설문 문항에 포함하였다. 분석 방법은 역량에 대한 중요 수준과 현재 수준의 차이를 *t*검정을 통해 통계적으로 검증하고, 보리치(Borich) 요구도, The Locus for Focus Model 통해 역량의 우선순위를 파악하였다. Borich 요구도는 필요 수준과 현재수준의 단순 차이에 필요수준을 반영하여 교육요구도 결과를 제시하므로 더욱 유용한 정보를 제공하는 기법으로(Borich, 1980; Cho, 2009) 이 연구에서는 경기도 교육공무직원의 기반역량과 직무역량에 대한 응답자들이 인식한 각 항목의 향후 필요 수준과 현재 수준의 차를 모두 합한 값에 향후 필요 수준의 평균을 곱한 후 전체 사례 수로 나눈 값을 의미한다. 따라서 경기도 교육공무직원의 기반역량과 직무역량의 필요 수준이 높을수록, 그리고 현재 수준이 낮아질수록 역량의 요구도의 값은 높아지게 된다. 또한 The Locus for Focus Model은 요구되는 역량 및 교육요구도 등에 필요 수준과 현재 수준을 확인하고 그 격차를 계산하여 더 시급하고 보다 중요한 내용이 무엇인지 확인하는 방법론으로 역량 및 교육요구도의 우선순위를 결정하기 위해서 주로 활용된다(Cho, 2009; Mink et al., 1991). 이를 활용하여 경기도 교육공무직원의 기반역량과 직무역량에 대한 우선순위를 결정하였다.

## IV. 연구결과 및 해석

### 1. FGI 분석 결과

본 연구에서는 반구조화된 면담방법을 활용한 FGI를 시행하여 경기도교육청 교육공무직원의 필요 역량 pool을 도출하기 위하여 역량이 뛰어나거나 부족한 교육공무직원의 특성과 태도에 대하여 질문을 하였으며, 이에 대한 참여자들의 의견을 분석하여 공통적으로 필요 역량이라고 제안되는 역량들을 중심으로 필요 역량 pool을 도출하였다. 분석된 각각의 특성

과 태도를 정리하고, 이에 필요한 역량을 제시하면 다음의 <표 5>와 같다.

<표 5> FGI로부터 도출된 교육공무직원 역량 pool

구분	역량이 부족한 교육공무직원의 특성 및 태도	역량이 뛰어난 교육공무직원의 특성 및 태도	필요 역량
교장 및 교감	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 윤리의식 부족</li> <li>- 책임감 부족</li> <li>- 새로운 업무 기피</li> <li>- 업무 이해도 부족</li> <li>- 공동체 의식 부족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 높은 공동체 의식</li> <li>- 환경변화에 적극적 대응</li> <li>- 긍정적 사고</li> <li>- 학습지향적 태도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>공동체 의식</li> <li>변화관리</li> <li>윤리의식</li> <li>학습지향성</li> <li>현장지향성</li> </ul>
행정실장	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 책임감 부족</li> <li>- 변화에 무관심</li> <li>- 업무 이해도 부족</li> <li>- 자존감 부족</li> <li>- 의사표현력 부족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 유연한 태도</li> <li>- 높은 자존감</li> <li>- 업무에 대한 설득력</li> <li>- 업무 전문성 확보</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>변화관리</li> <li>유연성</li> <li>자아존중감</li> <li>설득/협상력</li> <li>현장지향성</li> <li>의사표현력</li> </ul>
교사	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 공동체 의식 부족</li> <li>- 윤리의식 부족</li> <li>- 책임감 부족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수혜자중심사고</li> <li>- 유연성</li> <li>- 즉각적 대응</li> <li>- 교육현장에 대한 이해</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>공동체 의식</li> <li>윤리의식</li> <li>현장지향성</li> <li>수혜자중심사고</li> <li>유연성</li> <li>즉각적 대응</li> </ul>
교육공무직원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 학습지향성 부족</li> <li>- 자기주도성 부족</li> <li>- 안전 의식 부재</li> <li>- 업무 전문성 부족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 업무네트워크 형성 탁월</li> <li>- 상대방에 대한 배려</li> <li>- 학습지향적인 태도</li> <li>- 즉각적인 업무 대응</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>학습지향성</li> <li>안전/위험관리 역량</li> <li>현장지향성</li> <li>업무네트워크 형성</li> <li>즉각적 대응</li> </ul>

구체적으로 살펴보면 첫째, Lee et al.(2016)에서 제시한 지방교육행정공무원의 3개 역량군, 14개 역량 중 공통역량의 윤리의식, 변화관리, 공동체 의식, 학습지향성 역량과 직무역량의 수혜자 중심사고 역량 등 총 5개 역량이 교육공무직원에게 필요한 역량이라는 의견을 제시하였다. 둘째, 학교 조직 구성원으로 구성된 이해관계자와 교육공무직원들의 면담을 통해 나타난 필요역량은 설득/협상력, 업무네트워크 형성, 유연성, 즉각적 대응, 자아존중감, 의사표현력, 안전/위험관리 역량, 현장지향성 역량 등 8개 역량을 도출하였다. 이러한 경기도교육청 교육공무직원의 필요역량 13개를 조직가치를 실현하기 위해 필요한 행동규범 및 핵심가치를 반영한 기반 역량과 직무를 수행하는 데 기본적으로 필요한 직무 역량으로 제시하였다. 공통 역량과 기반 역량은 동일한 의미로 사용되는 용어이지만 본 연구의 목적 중 하나가 다양한 교육공무직원의 직무에서 공통적으로 필요한 역량을 도출하는 것이기 때문에 혼란

을 피하고자 구분하여 제시하였다. 학습지향성의 경우 Lee et al.(2016)의 연구에서는 공통 역량(기반 역량)으로 분류되었으나, 상기 제시된 바와 같이 기반 역량은 행동규범 또는 핵심 가치와 관련된 역량이기 때문에(Local Government Officials Development Institute, 2010), 직무 역량이 더 적합하다고 판단하였다. 최종 경기도교육청 교육공무직원 역량을 연구 방법(문헌분석, 인터뷰)과 인터뷰 대상자별로 구분하여 제시하면 다음의 <표 6>과 같다.

<표 6> 연구 방법 및 인터뷰 대상자별 교육공무직원 필요 역량 인식

구분	역량명	문헌자료		인터뷰 대상자		
		Lee et al. (2016)	교장, 교감	행정실장	교사	교육공무직원
기반 역량	공동체 의식	○	○		○	
	윤리의식	○	○		○	
	유연성			○	○	
	자아존중감			○		
	수혜자중심사고	○			○	
직무 역량	변화관리	○	○	○		
	설득/협상력			○		
	업무네트워크 형성					○
	학습지향성	○	○			○
	즉각적 대응				○	○
	의사표현력			○		
	안전/위험관리					○
	현장지향성		○	○	○	○

## 2. 설문조사 분석 결과

경기도교육청 교육공무직원의 역량을 도출하기 위한 인터뷰 결과분석은 전체 교육공무직원에게 필요한 역량을 도출하였으며, 설문조사를 통한 역량 요구도 조사 및 역량 개발 방안 에 대한 분석은 각 분야(행정실무/지원, 특수/진로/보육, 복지/상담, 영양/조리)별로 구분하여 분석하였다.

역량 요구도 조사를 위해 Borich 요구도 분석을 실시하였는데, 이는 1순위에서 마지막 순위까지를 나열하는 방식으로 이루어진다. 그러나 요구항목이 많은 경우 우선적으로 고려하여야 할 항목을 결정하는데 어려움이 있다(Hong et al., 2015). 이러한 문제점을 개선하기 위

해 좌표평면을 이용한 우선순위 결정 방법인 The Locus for Focus Model을 활용하여 우선적으로 중점을 두어야 할 역량 항목을 도출하였다.

본 연구에서 The Locus for Focus Model은 미래 필요 수준을 가로축으로, 미래 필요 수준과 현재 수준의 차이는 세로축으로 설정하였다. 따라서 가로축과 세로축의 교점은 항목 전체의 미래 필요 수준의 평균, 필요 수준과 현재 수준의 차이의 평균을 의미한다. HH분면에 속한 항목은 미래 필요 수준이 높고, 미래 필요 수준과 현재 수준의 차이가 가장 큰 항목으로 최우선으로 고려해야 함을 의미한다. 이후 우선 순위는 HL 분면, LH 분면, LL분면 순서이다.

### 가. 전체 교육공무직원 역량 요구도 분석 결과

전체 교육공무직원의 역량 요구도에 대한 분석 결과는 다음의 <표 7>과 같다.

<표 7> 전체 교육공무직원 역량 요구도 분석 결과

구분	역량명	n	필요 수준	현재 수준	평균 차이	t	Borich	요구도 순위	LfFM
기반 역량	공동체 의식	451	4.20	3.67	.53	9.794***	2.244	4	LH
	윤리성		4.29	4.05	.23	5.043***	0.997	5	HL
	유연성		4.29	3.76	.53	10.606***	2.261	3	HH
	자아존중감		4.35	3.66	.69	12.180***	2.999	1	HH
	수해자중심사고		4.27	3.69	.59	10,372***	2.510	2	LH
직무 역량	변화관리	451	4.23	3.37	.85	17.770***	3.607	5	LL
	설득/협상력		4.22	3.29	.93	17.294***	3.922	4	LH
	업무네트워크형성		4.28	3.23	1.04	17.285***	4.000	3	LH
	학습지향성		4.35	3.66	.69	13.122***	2.990	7	HL
	즉각적 대응		4.33	3.64	.69	13.863***	2.975	8	HL
	의사표현력		4.31	3.31	1.00	18.236***	4.324	1	HH
	안전위험관리		4.39	3.59	.80	14.798***	3.492	6	HL
	현장지향성		4.39	3.46	.92	15.494***	4.080	2	HH

\*\*\* p<.001

전체 교육공무직원의 기반역량 요구도 분석 결과 1순위(HH분면)는 ‘유연성’, ‘자아존중감’이며, 2순위(HL분면)는 ‘윤리성’, 3순위(LH분면)는 ‘공동체 의식’, ‘수해자중심사고’로 나타났다. 또한 직무역량 요구도 분석 결과 1순위(HH분면)는 ‘의사표현력’, ‘현장지향성’ 2순위(HL분면)는 ‘학습지향성’, ‘즉각적 대응’, ‘안전위험관리’ 3순위(LH분면)는 ‘설득/협상력’, ‘업무네트워크형성’ 4순위(LL분면)는 ‘변화관리’로 나타났다.

**나. 행정실무/지원 분야 교육공무직원 역량 요구도 분석 결과**

행정실무/지원 분야 교육공무직원의 역량 요구도에 대한 분석 결과는 다음의 <표 8>과 같다.

<표 8> 행정실무/지원 분야 역량 요구도 분석 결과

구분	역량명	n	필요 수준	현재 수준	평균 차이	t	Borich	요구도 순위	LfFM
기반 역량	공동체 의식	288	4.26	3.70	.56	8.300***	2.379	3	LH
	윤리성		4.33	4.06	.27	4.802***	1.172	5	HL
	유연성		4.33	3.46	.56	9.000***	1.953	4	HH
	자아존중감		4.38	3.70	.67	9.566***	2.931	1	HH
	수혜자중심사고		4.32	3.71	.60	8.719***	2.607	2	HH
직무 역량	변화관리	288	4.27	3.41	.86	14.310***	3.692	6	LL
	설득/협상력		4.23	3.27	.95	13.965***	4.041	4	LH
	업무네트워크형성		4.34	3.21	1.10	14.571***	5.000	1	LH
	학습지향성		4.41	3.72	.68	11.024***	3.014	8	HL
	즉각적 대응		4.34	3.65	.69	11.457***	3.031	7	LL
	의사표현력		4.34	3.29	1.05	15.937***	4.569	2	LH
	안전위험관리		4.41	3.57	.84	12.612***	3.723	5	HL
	현장지향성		4.44	3.45	.99	13.455***	4.375	3	HH

\*\*\* p<.001

행정실무/지원 분야의 기반역량 요구도 분석 결과 1순위(HH분면)는 ‘유연성’, ‘자아존중감’, ‘수혜자중심사고’이며, 2순위(HL분면)는 ‘윤리성’, 3순위(LH분면)는 ‘공동체 의식’으로 나타났다. 또한 직무역량 요구도 분석 결과 1순위(HH분면)는 ‘현장지향성’ 2순위(HL분면)는 ‘학습지향성’, ‘안전위험관리’ 3순위(LH분면)는 ‘설득/협상력’, ‘업무네트워크형성’, ‘의사표현력’ 4순위(LL분면)는 ‘변화관리’, 즉각적 대응 ‘으로 나타났다.

**다. 특수/진로/보육 분야 교육공무직원 역량 요구도 분석 결과**

특수/진로/보육 분야 교육공무직원의 역량 요구도에 대한 분석 결과는 다음의 <표 9>와 같다.

〈표 9〉 특수/진로/보육 분야 역량 요구도 분석 결과

구분	역량명	n	필요 수준	현재 수준	평균 차이	t	Borich	요구도 순위	LfFM
기반 역량	공동체 의식	100	4.20	3.71	.49	4.326***	2.058	4	LH
	윤리성		4.28	4.10	.18	1.821***	.770	5	HL
	유연성		4.29	3.76	.53	6.093***	2.273	2	HH
	자아존중감		4.31	3.67	.64	5.521***	2.758	1	HH
	수혜자중심사고		4.29	3.80	.49	4.021***	2.102	3	HH
직무 역량	변화관리	100	4.22	3.34	.88	8.404***	3.713	3	LH
	설득/협상력		4.24	3.34	.90	8.209***	3.816	2	LH
	업무네트워크형성		4.31	3.19	1.04	8.236***	4.000	1	HH
	학습지향성		4.31	3.64	.67	5.441***	2.887	6	HL
	즉각적 대응		4.37	3.74	.63	5.691***	2.753	8	HL
	의사표현력		4.31	3.46	.85	6.981***	3.663	5	HH
	안전위험관리		4.38	3.75	.63	5.273***	2.759	7	HL
	현장지향성		4.36	3.51	.85	6.472***	3.706	4	HH

\*\*\*  $p < .001$ 

특수/진로/보육 분야의 기반역량 요구도 분석 결과 1순위(HH분면)는 ‘유연성’, ‘자아존중감’, ‘수혜자중심사고’이며, 2순위(HL분면)는 ‘윤리성’, 3순위(LH분면)는 ‘공동체 의식’으로 나타났다. 또한 직무역량 요구도 분석 결과 1순위(HH분면)는 ‘업무네트워크형성’, ‘의사표현력’, ‘현장지향성’, 2순위(HL분면)는 ‘학습지향성’, ‘즉각적 대응’, ‘안전위험관리’, 3순위(LH분면)는 ‘변화관리’, ‘설득/협상력’으로 나타났다.

#### 라. 복지/상담 분야 교육공무직원 역량 요구도 분석 결과

복지/상담 분야 교육공무직원의 역량 요구도에 대한 분석 결과는 다음의 <표 10>과 같다. 복지/상담 분야의 기반역량 요구도 분석 결과 1순위(HH분면)는 ‘자아존중감’, ‘수혜자중심사고’이며, 2순위(HL분면)는 ‘유연성’, 3순위(LH분면)는 ‘공동체 의식’ 4순위(LL분면)는 ‘윤리성’으로 나타났다. 또한 직무역량 요구도 분석 결과 1순위(HH분면)는 ‘설득/협상력’, ‘업무네트워크형성’, ‘학습지향성’, ‘즉각적 대응’, ‘의사표현력’ 3순위(LH분면)는 ‘안전위험관리’, 4순위(LL분면)는 ‘변화관리’, ‘현장지향성’으로 나타났다.



<표 10> 복지/상담 분야 역량 요구도 분석 결과

구분	역량명	n	필요 수준	현재 수준	평균 차이	t	Borich	요구도 순위	LfFM
기반 역량	공동체 의식	16	4.31	3.75	.56	2.522*	2.425	3	LH
	윤리성		4.44	4.19	.25	1.291	1.109	5	LL
	유연성		4.56	4.31	.25	1.291	1.125	4	HL
	자아존중감		4.69	3.75	.94	3.174**	4.394	1	HH
	수혜자중심사고		4.50	3.94	.6	2.522*	2.531	2	HH
직무 역량	변화관리	16	4.44	3.75	.69	3.905***	3.050	6	LL
	설득/협상력		4.63	3.75	.87	4.869***	4.046	4	HH
	업무네트워크형성		4.81	3.93	.87	3.656***	4.000	5	HH
	학습지향성		4.75	3.71	.94	5.514***	4.453	2	HH
	즉각적 대응		4.69	3.81	.88	4.341***	4.101	3	HH
	의사표현력		4.69	3.81	.88	4.341***	4.101	3	HH
	안전위험관리		4.62	3.56	1.06	4.914***	4.914	1	LH
	현장지향성		4.44	3.75	.69	3.050***	3.050	6	LL

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

마. 영양/조리 분야 교육공무직원 역량 요구도 분석 결과

영양/조리 분야 교육공무직원의 역량 요구도에 대한 분석 결과는 다음의 <표 11>과 같다.

<표 11> 영양/조리 분야 역량 요구도 분석 결과

구분	역량명	n	필요 수준	현재 수준	평균 차이	t	Borich	요구도 순위	LfFM
기반 역량	공동체 의식	47	3.81	3.34	.47	2.298***	1.782	3	LL
	윤리성		3.98	3.87	.11	0.626***	.423	5	HL
	유연성		3.94	3.53	.40	1.946***	1.574	4	LL
	자아존중감		4.17	3.34	.83	4.098***	3.460	1	HH
	수혜자중심사고		3.89	3.19	.70	3.370***	2.733	2	LH
직무 역량	변화관리	47	3.89	3.11	.78	5.183***	3.065	5	LL
	설득/협상력		3.98	3.13	.85	4.655***	3.381	3	LH
	업무네트워크형성		3.87	3.13	.74	3.672***	3.000	6	LL
	학습지향성		3.96	3.30	.66	3.417***	2.610	8	LL
	즉각적 대응		4.02	3.34	.68	4.080***	2.737	7	HL

의사표현력	4.02	2.96	1.06	5.135***	4.277	1	HH
안전위험관리	4.17	3.40	.77	4.659***	3.194	4	HL
현장지향성	4.17	3.34	.83	3.772***	3.460	2	HH

\*\*\*  $p < .001$

영양/조리 분야의 기반역량 요구도 분석 결과 1순위(HH분면)는 ‘자아존중감’이며, 2순위(HL분면)는 ‘윤리성’, 3순위(LH분면)는 ‘수해자중심사고’ 4순위(LL분면)는 ‘공동체 의식’ 과 ‘유연성’ 으로 나타났다. 또한 직무역량 요구도 분석 결과 1순위(HH분면)는 ‘의사표현력’, ‘현장지향성’, 2순위(HL분면)는 ‘즉각적 대응’ 과 ‘안전위험관리’, 3순위(LH분면)는 ‘설득/협상력’, 4순위(LL분면)는 ‘업무네트워크 형성’ 과 ‘학습지향성’ 으로 나타났다.

#### 바. 교육공무직원의 역량 개발 방법 분석 결과

교육공무직원의 역량 개발 방법에 대한 인식 수준을 분석한 결과는 다음의 <표 12>와 같다.

<표 12> 역량 개발 방법에 대한 분석 결과

구분	기반역량		직무역량	
	n(%)		n(%)	
교육 형태	오프라인 집합교육	145(32.2%)	156(34.6%)	
	온라인 자기주도학습	53(11.8%)	43(9.5%)	
	혼합학습	250(55.4%)	247(54.8%)	
	기타	3(6.6%)	5(1.1%)	
교육 장소	재직학교	38(8.4%)	37(8.2%)	
	지역교육지원청	285(63.2%)	293(64.9%)	
	경기도교육청	25(5.5%)	28(6.2%)	
	연수기관	103(22.8%)	93(20.6%)	
연수 시기	1학기 중	61(13.5%)	63(13.9%)	
	여름방학 중	160(35.5%)	141(31.3%)	
	2학기 중	64(14.2%)	78(17.3%)	
	겨울방학 중	166(36.8%)	169(37.5%)	

먼저, 교육공무직원들이 선호하는 교육 형태에 대해 분석한 결과, 기반역량과 직무역량 모두 온라인, 오프라인 혼합학습을 선호하는 것으로 나타났고, 그다음으로 오프라인 집합교육, 온라인 자기주도학습 순서로 선호하는 것으로 나타났다. 다음으로 선호하는 교육장소에 대해 분석한 결과, 기반 역량은 지역교육지원청, 연수기관, 재직학교, 경기도교육청 순서로

선호하였으며, 직무 역량도 동일한 순서로 나타났다. 마지막으로 역량개발의 시기에 대해 분석한 결과 기반 역량과 직무 역량 모두 겨울방학, 여름방학, 2학기 중, 1학기 중 순서로 선호하는 것으로 나타났다.

## V. 논의 및 결론

교육공무직원의 기반 역량과 직무 역량을 도출하기 위하여 진행한 본 연구 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 경기도교육청 교육공무직원의 필요역량으로 공동체 의식, 윤리의식, 유연성, 자아존중감, 수혜자중심사고, 변화관리, 설득/협상력, 업무네트워크 형성, 학습지향성, 즉각적 대응, 의사표현력, 안전/위험관리, 현장지향성의 13개 역량이 도출되었다. 교육요구도 분석 결과, 경기도교육공무직원의 기반 역량 중 개발 요구가 높은 역량은 자아존중감으로 나타났다. 역량으로서의 자아존중감은 지금까지 진행되었던 역량 도출 연구에서는 상대적으로 자주 언급되지 않았던 개념인 것으로 판단된다. 따라서 앞으로 역량 도출 시 자아존중감에 대해 주목할 필요가 있다. 자아존중감 다음으로 개발 요구가 높은 기반 역량은 수혜자중심사고, 유연성, 공동체의식, 윤리성인 것으로 나타났다. 이러한 역량들은 교육공무직원의 역량 요구 분석 연구를 통해 중요한 공통 역량으로 현장중심사고, 수요자중심사고, 직업윤리, 유연성 역량을 제시한 Ku(2019)의 연구 결과와 일치한다고 볼 수 있다. 또한 지방교육행정공무원의 역량을 도출한 Lee et al.(2016)의 연구 결과와 일맥상통하는 결과로 교육공무직원에게 요구되는 기반 역량이 지방교육행정공무원에게 필요한 기반 역량과 유사하다고 볼 수 있다.

둘째, 경기도교육공무직원의 직무 역량 중 개발 요구가 높은 역량은 의사표현력으로 확인되었다. 의사표현력 다음으로 개발 요구가 높은 직무 역량은 현장지향성, 업무네트워크형성, 설득/협상력, 안전위험관리, 학습지향성, 즉각적 대응인 것으로 나타났다. 이 직무 역량들은 앞에서 설명한 기반 역량에서 인용한 Lee et al.(2016)의 연구 결과와 역시 일치하는 역량들로 교육공무직원에게 요구되는 직무 역량 역시 지방행정공무원에게 필요한 직무 역량과 비슷한 부분이 있음을 보여주는 결과이다. 다만 전술한 교육공무직원의 기반 역량 중 개발 요구가 높은 역량이 연구대상에 포함된 모든 직군(행정실무/지원, 특수/진로/보육, 복지/상담, 영양/조리)에서 동일하게 자아존중감으로 드러난 반면, 교육공무직원의 개발 요구가 높은 직무 역량은 직군마다 결과가 다르게 나타났다. 즉, 행정실무/지원직과 특수/진로/보육직의 경우 직무 역량 중 개발 요구가 높은 역량이 업무네트워크형성인 것으로 나타난 반면, 복지/상담직의 경우 직무 역량 중 개발 요구가 높은 역량이 안전위험관리로 밝혀졌고, 영양/조리

직의 경우 직무 역량 중 개발 요구가 높은 역량이 의사표현력인 것으로 나타났다. 따라서 추후 연구를 통해 이러한 차이에 대한 원인을 심층적으로 밝힐 필요가 있다.

셋째, 경기도교육공무직원의 역량을 증진시키기 위한 효과적인 방법으로 교육공무직원들은 교육의 형태는 혼합학습(온라인+오프라인)을 선호하였고, 교육 장소는 지역 교육지원청을 가장 선호하는 것으로 나타났다. 또한 역량 개발을 위한 적절한 교육의 시기는 겨울방학인 것으로 드러났고, 역량 개발을 위한 적정 교육시간은 과정들을 통합하여 총 8시간의 교육을 받는 것을 선호하는 것으로 나타났다. 교육공무직원의 역량 강화를 위한 효과적인 교육방법에 대한 인식에 있어서는 기반 역량과 직무 역량 간의 차이가 없는 것으로 나타났다.

본 연구 결과를 바탕으로 한 정책적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구를 통해 도출된 기반역량의 우선순위를 반영하여 교육공무직원의 교육체계를 설계할 필요가 있다. 즉, 이번 연구결과 교육공무직원에게 요구되는 기반역량으로 밝혀진 자아존중감, 수혜자중심사고, 유연성, 공동체 의식, 윤리성을 중심으로 교육공무직원의 연수 내용을 구성할 필요가 있다. 또한 지방교육행정공무원과 교육공무직원에게 필요한 기반 역량이 유사하게 도출된 만큼, 향후 지방교육행정공무원의 기반 역량강화 교육 시 교육공무직원들도 교육대상으로 포함시켜 교육의 효율성과 효과성을 높이는 것을 고려해 볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구를 통해 도출된 직무역량의 우선순위를 고려하여 교육공무직원의 교육체계를 설계할 필요가 있다. 본 연구 결과, 교육공무직원에게 요구되는 직무역량으로 밝혀진 의사표현력, 현장지향성, 업무네트워크형성, 설득/협상력, 안전위험관리, 학습지향성, 즉각적 대응을 중심으로 교육공무직원의 연수 내용을 구성할 필요가 있다. 다만 전술한 바와 같이 직무별로 직무 역량의 개발 요구도의 순위가 다르게 나타난 점을 고려하여 각 직무에 우선적으로 요구되는 직무 역량을 기준으로 연수 내용을 차별화하여 구성할 필요가 있다. 셋째, 교육공무직원의 기반역량과 직무역량이 연수의 형태를 통해 성공적으로 향상되기 위해서는 연수 실행 시 본 연구에서 도출된 효과적인 인 교육의 형태, 장소, 시기 및 총 연수 시간 등이 종합적으로 고려되어야 한다. 즉, 혼합학습(온라인+오프라인)의 형태로 겨울방학의 시기를 활용하여 지역교육지원청을 중심으로 집중적으로 진행하는 방안을 고려해 볼 수 있다.

본 연구는 교육공무직원의 역량을 종합적으로 도출하였다는 점에서 연구의 의의가 있다. 그럼에도 불구하고 다음과 같은 점에서 연구의 한계점이 있다. 첫째, 본 연구에서 도출한 교육공무직원의 기반역량과 직무역량은 경기도 한 지역의 교육공무직원을 연구대상으로 하여 분석한 결과이므로 우리나라 전체의 교육공무직원의 역량으로 일반화하기에는 무리가 있을 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 일반화를 위해 연구대상을 우리나라 전체의 교육공무직원으로 확대하여 연구를 진행할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 다양한 유형의 교육공무직원 즉, 행정실무/지원직, 특수/진로/보육직, 복지/상담직, 영양/조리직을 연구대상에 모두 포

함하여 교육공무직원의 역량을 종합적으로 도출하였으나, 이로 인해 교육공무직 각 직종에서 요구되는 역량의 차이를 깊이 있게 분석하지 못했다는 한계점이 있다. 따라서 추후 연구에서는 각각의 교육공무직원을 대상으로 한 질적연구를 통해 각각의 직군에서 요구되는 기반 역량과 직무역량이 다른 이유를 밝힐 필요가 있다. 마지막으로 교육공무직원 관련 연구는 인사, 조직, 교육 등 연구 분야를 막론하고 매우 미흡한 실정이다. 지방행정공무원, 지방교육행정공무원 등 유사 대사 연구를 활용했으나, 그럼에도 불구하고 선행연구에 대한 분석이 충분하지 않을 수 있다. 향후 연구 축적을 통해서 교육공무직원들의 육성과 전문성 향상을 위한 다양한 시사점 및 제언들이 제시될 필요가 있다.

## References

- Bae, D. S. (2018). Role of educational public service and efficient operation plan. *Education Review*, 41, 50-76. ☞ 국문: 배동산(2018). 교육공무직의 역할과 효율적 운영방안. **교육비평**, 41, 50-76.
- Bae, E. K., Kim, D. Y., Lee, H. J., Kim, M. J., Kim, C. G., & Choi, J. Y. (2013). *Basic research for modeling competency of art instructors*. Korea Arts & Culture Education Service. ☞ 국문: 배을규, 김대영, 이호진, 김민주, 김추강, 최지영(2013). **예술강사 역량 모델링을 위한 기초연구**. 한국문화예술교육진흥원.
- Borich, G. (1980). A needs assessment model for conducting follow-up studies. *Journal of Teacher Education*, 3(3), 39-42. <https://doi.org/10.1177/002248718003100310>
- Cho, D. Y. (2009). Exploring how to set priority in need analysis with survey. *The Journal of Research in Education*, 35, 165-187. ☞ 국문: 조대연(2009). 설문조사를 통한 요구분석에서 우선순위결정 방안 탐색. **교육문제연구**, 35, 165-187.
- Choi, E. S. (2012). *A study on the actual state of school non-regular staff and job satisfaction* [Unpublished master's thesis]. Hankyong National University. ☞ 국문: 최은순(2012). **학교비정규직원의 근로실태 및 직무만족에 관한 연구: 용인교육청 관내 학교 비정규직을 중심으로**. 석사학위논문, 한경대학교.
- Gyeonggi-do Office of Education (2018). *Status of Gyeonggi-Do educational officials*. Internal data. ☞ 국문: 경기도교육청(2018). **경기도 교육공무직원 현황**. 경기도교육청 내부자료.
- Gyeonggi-do Training Institute of Education (2019). *Training plan for education and public service in 2019*. Internal data. ☞ 국문: 경기도교육연수원(2019). **2019년도 교육공무직 대상 연수계획**. 경기도교육청 내부자료.
- Han, J. S. (2016). *A study on recognition for working conditions of public educational staff* [Unpublished master's thesis]. Korea National University of Education. ☞ 국문: 한장석(2016). **교육공무직원 근무여건에 대한 인식연구: 광주광역시교육청 소속 실무사를 중심으로**. 석사학위논문, 한국교원대학교.
- Hong, A. J., Jo, Y. S., & Park, C. S. (2015). Exploration of college students' characteristics on NCS basic vocational competencies. *Korean Journal of Educational Research*, 53(2), 389-417. ☞ 국문: 홍아정, 조윤성, 박치성(2015). 대학생 NCS 직업기초능력 특성 및 유형 탐색. **교육학연구**, 53(2), 389-417.
- Hong, S. J., An, Y. M., & Lee, D. W. (2018). *Modeling teacher competency in an intelligent information society*. Korea Institute of Curriculum & Evaluation (ORM 2018-39-6).

- <http://kice.re.kr/resrchBoard/view.do?seq=369&s=kice&m=030106> ㉞ 국문: 홍선주, 안유민, 이동욱(2018). **지능정보사회 교사 역량 모델링**. 한국교육과정평가원 (ORM 2018-39-6).
- Kim, C. H., Kim, B. Y., Moon, S. B., Kim, E. G., Kim, J. S., Park, J. H., Park, H. J., Lee, K. H., & Chae, J. E. (2015). *A study for development of korean teacher competency index(IV)*. Korean Educational Development Institute (RR 2015-28). <https://www.kedi.re.kr/khome/main/research/selectPubForm.do?plNum0=10583&tabGb=0> ㉞ 국문: 김창환, 김본영, 문성빈, 김이경, 김진숙, 박종효, 박현정, 이광현, 채재은(2015). **한국의 교육지표 지수 개발 연구(IV): 교원역량지수 개발 연구**. 한국교육개발원 (RR 2015-28).
- Kim, H. B. (2019). *The multiple mediating effects of learning organization level and self-directed learning ability on the relationship between leader-member exchange(LMX) and innovation behavior in local education administrative officers* [Unpublished doctoral dissertation]. Inha University. ㉞ 국문: 김홍복(2019). **지방교육행정공무원의 LMX와 혁신행동의 관계에서 학습조직화 수준과 자기주도학습 능력의 다중매개 효과**. 박사학위논문, 인하대학교.
- Kim, H. J. (2016). *A study on school members' awareness of education-related workers' performance: Comparing the awareness that education-related workers have with the one that teaching staff other than they have* [Unpublished master's thesis]. Pusan National University. ㉞ 국문: 김혜진(2016). **교육실무직원 업무수행 및 근무여건에 대한 학교 구성원의 인식조사: 교육실무직원과 그 외 교직원의 인식비교**. 석사학위논문, 부산대학교.
- Kim, H. J. (2018). *A study on the educational officials on the working environment: Focusing on the perceptions of educational officials and teachers and public officials* [Unpublished master's thesis]. Korea University. ㉞ 국문: 김효정(2018). **교육공무직원의 근무환경에 대한 인식비교 연구: 교육공무직원과 교사·공무원의 인식비교를 중심으로**. 석사학위논문, 고려대학교.
- Kim, K. S., Kang, H. S., Kim, G. S., Kim, S. G., Kim, J. M., Jeon, J. S., & Sohn, D. J. (2018). *A study on rearranging the teacher education system to strengthen the capacity to respond to the 4th industrial revolution*. 4th Industrial Revolution Committee (12-1071400-000018-01). ㉞ 국문: 김기수, 강호수, 김갑성, 김성기, 김정민, 전제상, 손다정(2018). **4차 산업혁명 대응 역량 강화를 위한 교원 교육 시스템 재정비 연구**. 4차산업혁명위원회 (12-1071400-000018-01).
- Kim, S. T. (2014). *The analysis of job satisfaction of education working employees in elementary and secondary schools* [Unpublished master's thesis]. Korea National University of Education. ㉞ 국문: 김선태(2014). **초·중등학교 교육실무직원의 직무만족**

- 도 분석. 석사학위논문, 한국교원대학교.
- Kim, Y. H. (2014). *A study on conflict of non-regular workers in elementary school* [Unpublished master's thesis]. Seoul National University of Education. ☞ 국문: 김영희 (2014). **초등학교 비정규직의 학교 내 갈등에 관한 연구**. 석사학위논문, 서울교육대학교.
- Ku, Y. S. (2019). *Analysis of required competencies of educational public officers* [Unpublished master's thesis]. Korea National University of Education. ☞ 국문: 구유숙 (2019). **교육공무직원의 역량 요구 분석**. 석사학위논문, 한국교원대학교.
- Lee, K. J., Choi, W. J., Kim, H. B., Yoo, J. H., & Choi, W. J. (2016). *A study on the development of competency system for local education administration officials*. Gyeonggi Institute of Education (수시 2016-05). [https://www.gie.re.kr/publication/stdreportDetail.do?id=141081791&subject=&research\\_classification=&srch\\_input=&scType=&scType2=mtab2&scType3=%EC%88%98%EC%8B%9C%EC%97%B0%EA%B5%AC&currRow=1](https://www.gie.re.kr/publication/stdreportDetail.do?id=141081791&subject=&research_classification=&srch_input=&scType=&scType2=mtab2&scType3=%EC%88%98%EC%8B%9C%EC%97%B0%EA%B5%AC&currRow=1) ☞ 국문: 이근진, 최우재, 김홍복, 유정화, 최웅진(2016). **지방교육행정공무원 성장단계별 역량모델 개발**. 경기도교육연구원 (수시 2016-05).
- Lim, J. H., Ryu, K. H., & Kim, B. C. (2017). An exploratory study on the direction of education and teacher competencies in the 4th industrial revolution. *The Journal of Korean Education*, 44(2), 5-32. ☞ 국문: 임중헌, 유경훈, 김병찬(2017). 4차 산업혁명사회에서 교육의 방향과 교원의 역량에 관한 탐색적 연구. **한국교육**, 44(2), 5-32. <https://doi.org/10.22804/jke.2017.44.2.001>
- Lim, Y. N., & Hong, H. J. (2018). Analysis of the perceptions and needs of elementary and secondary teachers on the teachers' key competencies. *Korean Journal of Educational Research*, 56(2), 1-31. ☞ 국문: 임유나, 홍후조(2018). 교사 핵심역량에 대한 초·중등교사의 인식과 요구 비교 분석. **교육학연구**, 56(2), 1-31. <https://dx.doi.org/10.30916/KER.A.56.2.1>
- Local Government Officials Development Institute (2010). *Manual for understanding and using the competency model of local public officials*. <https://cad.logodi.go.kr/dc/diagnosis/ability/define.do> ☞ 국문: 지방행정연수원(2010). **지방공무원 역량모델의 이해 및 활용을 위한 매뉴얼**. 지방자치인재개발원.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "Intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Mink, O. G., Shultz, J. M., & Mink, B. P. (1991). *Developing and managing open organizations: A model and method for maximizing organizational potential*. Somerset Consulting Group.
- Na, M. J., Park, S. W., Park, S. J., Jung, J. H., Choi, S. Y., Kang, H., Cha, J. C., Chae, M. S.,



- & Park, S. J. (2015). *A study on strengthening local education autonomy competency* (pp. 1-219). Chungbuk National University Korea Regional Education Research Institute.  
 ☞ 국문: 나민주, 박상완, 박수정, 정재훈, 최수영, 강현, 차지철, 채민수, 박성지. (2015). **지방교육 자치역량 강화방안 연구** (pp. 1-219). 충북대학교 한국지방교육연구소 연구보고서.
- Park, S. H. (2007). Development of innovation competencies of educational administration officers. *Journal of Local Education Management*, 12, 85-106. ☞ 국문: 박세훈(2007). 교육행정직의 혁신역량 개발 방안. **지방교육경영**, 12, 85-106.
- Park, S. Y. (2015). *A study on perception in conflicts of education service staff at public schools of Jeju special self-governing provincial office of education* [Unpublished master's thesis]. Korea National University of Education. ☞ 국문: 박승운(2015). **제주특별자치도 학교조직 내 교육공무직원의 갈등인식 연구**. 석사학위논문, 한국교원대학교.
- Park, Y. H., Jun, J. S., & Baik, J. M. (2014). Development of a competency model for the national university employee and educational needs analysis of the competencies. *Journal of Korean HRD Research*, 9(2), 51-67. ☞ 국문: 박용호, 전주성, 백종면(2014). 국립대학교 교직원 역량모델 개발 및 교육요구도 분석. **역량개발학습연구**, 9(2), 51-67.
- Shin, Y. S., & Kim, S. B. (2012). A study on the relationship between competency-based education and training systems and job performance in public organizations. *Korean Public Administration Quarterly*, 24(3), 591-613. ☞ 국문: 신영삼, 김상봉(2012). 공공조직 역량기반 교육훈련제도와 직무성과 영향관계 분석 연구. **한국행정논집**, 24(3), 591-613.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sung, B. C. (2016). *Role of educational public service and efficient operation plan*. Korean Educational Development Institute (2016-02-1). ☞ 국문: 성병창(2016). **교육공무직의 역할과 효율적 운영방안**. 한국교육개발원 (2016-02-1).
- Sung, T. J., & Si, K. J. (2006). *Research methodology*. Hakjisa. ☞ 국문: 성태제, 시기자(2006). **연구방법론**. 학지사.