

# 사서교육훈련 효과성 입증을 위한 평가체계 개발에 관한 연구\*

## The Study on Development of Evaluation System for Demonstrating Effectiveness of Librarian Education Program

박옥남 (Ok Nam Park)\*\* , 김신영 (Sin-Young Kim)\*\*\*  
장경원 (Kyungwon Chang)\*\*\*\* , 차성종 (Sung-Jong Cha)\*\*\*\*\*

### 초 록

교육훈련 평가는 교육프로그램과 관련한 내용을 측정, 관찰하여 품질을 평가하고 이를 통해 교육훈련 변경에 대한 근거를 제공하는 행위이다. 국립중앙도서관은 사서교육 훈련프로그램 교육과정의 성과와 질을 제고할 수 있는 평가방법의 도입이 필요한 시점이다. 이에 본 연구는 국립중앙도서관의 사서교육훈련 직무교육의 효과성을 객관적이고 복합적으로 측정할 수 있는 평가모형을 개발하는 것을 목적으로 하였다. 이를 위해 Kirkpatrick의 4단계 평가모형을 적용하였으며, 선행연구, 국립중앙도서관 사서교육훈련 교육과정 현황조사, 이해관계자 요구분석을 실시하였다. 이를 바탕으로 사서교육훈련 평가체계 방향성을 설정하기 위한 평가체계 및 평가도구를 제시하였다. 본 연구 결과는 실제 국립중앙도서관 사서교육훈련과정의 현실적인 평가체계로 활용될 수 있을 것으로 기대된다.

### ABSTRACT

Evaluation of education and training is the act of measuring and observing contents related to an educational program and evaluating its quality; and thereby providing the basis for the changes in the curriculum. The National Library of Korea (NLK) has urgently needed to introduce an evaluation method that can enhance the performance and quality of its continuing education program. Therefore, this study is aimed at developing an evaluation model that can objectively and comprehensively measure the effectiveness of NLK's job training program for its librarians. To this end, the study applied Kirkpatrick's 4-Level Training Evaluation Model and conducted review of preceding researches, investigation of NLK's librarian continuing education program, along with analysis on the stakeholders' needs. Based on the results, the study suggested evaluation system to establish the directions of the evaluation system. The findings of this study are expected to be used as a practical evaluation system for NLK's librarian education program.

키워드: 국립중앙도서관, 사서교육, 효과성, Kirkpatrick, 평가체계, 평가도구  
National Library of Korea, Librarian Education Program, Effectiveness, Kirkpatrick,  
Evaluation System, Evaluation Methods

\* 본 연구는 2016년 국립중앙도서관 '사서교육훈련 효과성 입증을 위한 평가도구 개발'의 일부분을 수정·보완한 것임.

\*\* 상명대학교 문헌정보학과 부교수(ponda@smu.ac.kr) (제1저자)

\*\*\* 경일대학교 ICT융합대학 문헌정보학과 부교수(sinyoung@kiu.kr) (공동저자)

\*\*\*\* 경기대학교 인문사회대학 교직학과(kyungwon@kgu.ac.kr) (공동저자)

\*\*\*\*\* 숭의여자대학교 문헌정보과 조교수(sjcha@sewc.ac.kr) (교신저자)

■ 논문접수일자: 2017년 11월 26일 ■ 최초심사일자: 2017년 12월 1일 ■ 게재확정일자: 2017년 12월 1일  
■ 정보관리학회지, 34(4), 173-199, 2017. [http://dx.doi.org/10.3743/KOSIM.2017.34.4.173]

## 1. 서론

도서관의 핵심 전문 인력인 사서는 변화하는 정보환경에 대처하고 이용자의 다양한 요구에 대응하기 위하여 직무 전문성 향상을 위한 끊임 없는 재교육이 필요하다. 현재 「도서관법」 시행령 제9조 제2항(도서관직원의 교육훈련)에 따르면 도서관의 장은 소속 직원이 5년에 1회 이상 제1항에 따른 사서교육훈련과정을 이수하도록 독려해야 함을 규정하여 사서 재교육을 정책적으로 지원하고 있다.

「도서관법」 제19조 제1항 제5호는 국립중앙도서관의 업무를 도서관직원의 교육훈련 등 국내 도서관에 대한 지도·지원 및 협력을 지원하도록 규정하고 있다. 이러한 도서관법을 근거로 교육훈련 지정기관인 국립중앙도서관은 도서관 발전을 선도하는 유능한 인재를 양성한다는 목표 아래 1983년 사서직공무원 직무 교육과정을 설치한 것을 시작으로, 2013년 78과정(91회), 2014년 82과정(117회), 2015년 90과정(115회)을 운영하고 있으며, 기본교육 및 전문교육, 집합교육 및 사이버 교육 등 직급별·직무별 체계적인 직무전문 교육과정을 운영하고 있다.

교육훈련 평가는 교육프로그램과 관련한 내용을 측정, 관찰하여 가치나 품질을 평가하고 이를 통해 교육훈련의 효과성 제고, 교육과정의 지속가능성 및 변경에 대한 근거를 제공하는 행위이다. 매년 인사혁신처에서는 공무원 교육훈련기관 평가를 실시하고 있으며, 창의성, 발전가능성, 성과향상도, 장애극복노력에 따라 기관교육훈련 우수사례 평가를 실시하고 있다. 이러한 이유로 중앙교육연수원(2016), 농촌진

흥청(2013), 지방행정연수원(2014) 등 교육훈련 담당기관에서는 교육 평가체계를 진단하고 평가를 향상시킬 수 있는 방안에 대한 연구를 진행해왔다.

국립중앙도서관은 교육품질 향상을 위한 교육훈련 기반을 강화하고자 현재 국립중앙도서관 사서교육훈련운영규정(16조, 제32조) 등에 근거하여 만족도, 학업성취도, 현업적용도, 교육성과 등 4단계 방법으로 평가를 실시하고 있다. 그러나 현재 시행되고 있는 과정 중 일부과정을 제외하고는 주로 만족도 평가에 그치고 있어 교육훈련 성과의 효과성을 입증하기 위한 실질적인 교육과정의 성과를 측정하기 힘든 실정이다. 또한 교육과정별 평가단계를 결정할 수 있는 준거가 확립되지 않았으며 교육과정별 평가문항이 일괄적으로 적용되고 있어 평가의 효율적 적용이 용이하지 않다. 국립중앙도서관은 사서교육 훈련프로그램 교육과정의 성과와 질을 제고할 수 있는 평가방법의 도입이 필요한 시점이다. 이에 도서관법상으로 규정된 우리나라 최고의 사서교육훈련 전문교육훈련기관으로서 책무를 다하기 위한 교육성과 평가도구 개발이 요구된다. 이에 본 연구는 국립중앙도서관의 사서교육훈련 직무교육의 효과성을 객관적이고 복합적으로 측정할 수 있는 평가도구를 제시하고자 한다. 이를 위해 Kirkpatrick의 4단계 평가모형을 적용하였다. Kirkpatrick의 모형은 평가단계별 체계적이며 실제 적용 가능한 방법을 제시하였다는 점에서 교육평가를 위하여 가장 보편적으로 사용되는 모형 중에 하나이다(이전, 권선진, 임정기, 2014; 이홍재, 권준이, 차용진, 2016). Kirkpatrick은 궁극적으로 교육을 통해 조직의 결과를 산출해내는

것을 목표로 한다는 점에서 기업의 교육훈련평가에 주로 활용되어 왔으나, 최근에는 공공기관, 사회복지요원 등 광범위한 조직의 교육훈련 평가에 활용되고 있다.

본 연구 결과는 실제 국립중앙도서관 사서교육훈련과정의 현실적인 평가체계로 활용될 수 있을 것으로 기대되며, 이러한 평가도구의 적용이 도서관의 사서교육훈련 과정의 효과성을 제고하고 사서교육훈련 교육과정 품질을 고도화하여 최종적으로는 사서교육훈련과정의 피교육자인 일선 도서관 사서들의 교육 만족도를 높이는 효과를 기대할 수 있다. 마지막으로 본 연구에서 도출된 평가체계가 향후 유사한 한국 교육학술정보원 및 국가기록원 등 문헌정보학 분야 교육훈련기관의 평가체계 개발에 활용될 수 있다.

## 2. 방법론

본 연구는 사서교육훈련 평가체계 개발을 위

하여 다음의 방법을 활용하였다.

첫째, 기존 수행되었던 교육훈련 평가체계, 평가도구, 평가모형 관련 선행연구를 조사하여 교육단계, 교육평가모형 및 세부방법론에 대한 분석을 실시하였다. 둘째, 2013년-2016년 실시된 국립중앙도서관에서 개설한 사서교육훈련 교육과정 평가 실태조사를 실시하여 교육과정 평가에 대한 개선점을 도출하였다. 셋째, 국내의 교육훈련기관에 대한 문헌조사를 바탕으로 평가체계 및 평가도구를 조사하였다. 넷째, 이해관계자 요구분석을 위하여 공공도서관, 대학도서관, 전문도서관 등 일선 도서관 사서교육훈련 교육프로그램 기 참여자, 문헌정보학 및 교육학 분야 교수, 교육훈련 담당자 등을 대상으로 면담을 실시하였다. 마지막으로 사서교육훈련 평가체계 방향성을 설정하기 위한 평가단계 및 평가유형을 제시하였다. 평가도구 개발에 대한 내용타당도 및 신뢰성을 확보하기 위하여 전문가를 대상으로 델파이 조사를 실시하였다(〈표 1〉 참조).

〈표 1〉 방법론

방법론	상세
1. 국립중앙도서관 사서교육훈련 평가체계 분석	2014-2016년 사서교육훈련 자료집 및 평가결과 분석
2. 국내외 선행연구 조사	교육훈련 평가도구 개발을 위한 선행연구 분석
3. 교육훈련기관 평가체계 및 도구 사례조사	입업훈련원, 중앙공무원교육원 등 교육성과평가 모형 분석
4. 이해관계자 요구분석	사서교육훈련 교육운영 담당자, 사서교육훈련 참여사서, 문헌정보학 분야 연구자, 교육학 분야 연구자, 교육훈련기관 전문가, 도서관 전문단체 전문가 등 대상 면담 실시
5. 평가체계 개발	사서교육훈련 평가체계 방향성 및 Kirkpatrick 평가모형 적용 4단계 적용을 위한 평가단계 결정모형 제시
6. 평가도구 개발	단계별 개발전략 및 평가항목 도출

### 3. 국립중앙도서관 사서교육훈련 평가체계

#### 3.1 국립중앙도서관 사서교육훈련 체계

국립중앙도서관은 지난 1945년 국립도서관으로 개관한 이후 1946년부터 한국 최초의 사서 양성 교육을 실시하였으며, 1967년부터 1986년까지 사서자격취득 강습(65회 3,544명)을 실시하였다. 1997년 사서직 교육훈련 전담부서인 사서연수과를 설치하였으며, 「공무원교육훈련법」에 의한 전문교육훈련기관으로 지정되었다. 지난 2004년 사서연수과는 직제개편으로 사서능력발전과로, 2010년 사서교육문화과로 명칭이 변경되어 현재까지 매년 다양한 교육훈련 프로그램을 계획·운영하고 있다.

사서교육훈련기관으로서 국립중앙도서관의 역할에 대한 법적근거는 「도서관법」 제19조 제1항 제5호(국립중앙도서관업무), 동법 시행령 제9조제2항(도서관직원의 교육훈련), 「공무원인재개발법」 제4조 제1항(전문교육훈련기관 등)에서 찾을 수 있다. 구체적으로 도서관법에서는 ‘도서관직원의 교육훈련 등 국내도서관에 대한 지도·지원 및 협력’을 명시하고 있으며, 이에 의거하여 국·공립도서관 및 사립도서관 등 전국 도서관의 사서직원에 대한 연수를 실시하는 전문교육기관으로서의 역할을 수행하고 있다.

국립중앙도서관은 도서관 발전을 선도하는 유능한 인재 양성이란 사서교육훈련 목표를 달성하기 위하여 (1) 직무전문성을 갖춘 유능한 인재양성, (2) 교육훈련 기관 간 협업 및 열린교육 실현, (3) 사이버 교육을 통한 상시학습 활성화 등을 주요 추진방향으로 수립하고 있다.

사서교육훈련은 국립중앙도서관, 국회도서관, 법원도서관 소속 직원, 중앙행정기관 소속 사서직공무원 등으로 포함한 국가공무원, 지자체 및 시·도교육청도서관 사서직 공무원, 전문도서관 및 사립도서관 직원, 공·사립 학교도서관 사서교사, 사서직원, 담당자 등을 대상으로 하고 있다. 교육훈련체계는 집합교육과 사이버교육으로 대별되며, 전자는 기본교육, 전문교육, 기타교육으로 세분된다. 특히 전문교육은 경력별/직무별로 체계화하여 핵심역량을 강화하는 교육과정을 개발하여 관리역량, 직무전문, 직무공통으로 체계화하고 있다. 교육과정의 개발에 앞서 온·오프라인을 통한 기관별 교육수요를 분석하여 교육과정을 설계하고 있다.

#### 3.2 국립중앙도서관 사서교육훈련 평가 체계 체계

국립중앙도서관 사서교육훈련 프로그램 평가체계를 분석하기 위하여 3년간(2014-2016) 사서교육훈련 자료집(국립중앙도서관, 2014a, 2015, 2016) 등 문헌과 일부 과정별 평가결과 파일을 분석하였다. 2017년 과정은 본 연구가 수행된 시점에 교육과정 및 평가가 완료되지 않은 관계로 과정에 대한 평가체계 분석에서 제외하였다. 또한 사이버 교육과정은 진도율 평가 외에 다른 평가절차가 없으므로 본 분석에서는 제외하였다.

국립중앙도서관 사서교육훈련 교육과정에 대한 평가는 「국립중앙도서관 사서교육훈련운영 규정」(국립중앙도서관, 2014b)에 따른다. 먼저, 제16조(성적평가) 규정에 따르면 교육생의 교육성과를 측정하기 위하여 평가를 실시할 수

있으며, 평가방법은 학습평가, 연구실적평가, 실습평가 및 근무태도평가로 구분된다. 근무태도 평가는 모든 교육과정에 대하여 실시하며, 교육기간중의 출석상황과 학습활동 등에 대하여 평가한다. 교육훈련과정별 성적평가의 종류와 학습평가관리는 각 과정별 세부운영계획에 의해서 정하는데 과정별 특성에 따라 학업성취도 평가, 현업적용도 평가, 교육성과 평가를 실시하도록 규정하고 있다.

다음으로 교육훈련운영에 대한 평가는 규정 제32조(교육훈련운영 평가)에 따르며, 연도별 교육훈련이 종료된 때에 당초의 교육훈련계획과 그 운영결과 등 당해 연도 교육훈련운영 전반에 관하여 평가를 실시한다. 현행 국립중앙도서관 사서교육훈련 프로그램 평가는 과정별 특성에 따라 4단계 방법으로 평가를 실시하고 있다. 2016년도 교육과정 기준 1단계 만족도 평가는 집합교육 전 과정에 대하여 실시하고 있으며, 2단계 평가는 「신입사서기본과정」에만, 3단계 현업적용도 평가는 분류, 목록 및 이용자 교육 관련 6개 교과과정에 대하여 실시하고 있다. 4단계 교육성과에 대한 평가는 「쉽게배우는 서평쓰기」 과정에 계획하였으나 평가를 실시하지는 않았다. 단계별 평가는 자체적으로 연도별 교육훈련이 종료된 때에 교육훈련 운영 전반에 대한 평가를 실시하여, 차년도 계획수립 시 반영하고 있다.

1단계 만족도 평가는 집합교육 전과정을 대상으로 실시하고 있으며, 기본교육, 전문교육, 기타 교육 등 역량별 교육과정, 교육기간별 등에 대한 구분 없이 동일한 설문지를 사용하고 있다. 현재 일률적으로 집합교육 전과정에 대하여 교육종료 직후에 평가를 실시하고 있어

교육기간이 길고 교과목 수가 많은 과정의 경우 평가의 신뢰도를 저해하는 요인으로 작용할 수 있다. 2단계 학업성취도 평가는 현행 사서교육훈련 교육과정 가운데 실제 교육의 결과로 나타난 지식습득, 기술습득, 가치/윤리 등 태도 변화를 측정하며, 교육내용의 인지적 성취도를 평가하는 2단계 학업성취도 평가는 54개 집합 교육 과정가운데 「신입사서기본」 과정 1개 과정에서만 실시하고 있다. 또한 학습평가 필기시험 과목 선정에 대한 규정이 부재하고, 평가방법 역시도 사후평가만 활용하고 있어서 학습능력의 사전-사후 비교가 어려운 실정이다. 3단계 현업적용도 평가는 설문지를 바탕으로 「KDC 자료분류」, 「DDC자료분류」, 「도서관이용자관리」, 「통합서지용KORMARC형식(도서)(A)」, 「통합서지용KORMARC형식(도서)(B)」, 「통합서지용KORMARC형식(비도서)」 등 6개 교육과정에 대하여만 현업적용도 평가를 실시하고 있으며, 학습자 요인, 교육만족도, 교육내용 활용도, 교육성과, 기타 항목 등에 대한 설문으로 구성하고 있다. 평가는 교육 종료 3~6개월 후에 온라인 설문조사 형식으로 실시되고 있다. 현업적용도 평가가 과정별 교육목표와 성격에 따라 설문지가 개발되어야 함에도 불구하고 모두 같은 도구를 사용하고 있다. 즉, 교육훈련 설계요인, 조직환경 특성요인 등 현업적용도 영향요인을 반영한 평가도구의 개발이 미흡한 실정이다. 4단계 평가는 2016년까지 평가를 계획하였으나 실행되지 못하였다.

국립중앙도서관 사서교육훈련 프로그램 평가체계를 분석한 결과를 토대로 평가단계별, 평가방법, 평가대상, 운영주체 별로 개선방안 및 시사점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 교육과정

별 평가단계를 결정할 수 있는 기준이 미흡하다. 둘째, 교육과정별 평가문항이 동일하여 교육과정에 대한 획일적인 평가에 의존하고 있으며, 설문에 의존하여 단순하게 교과목별 만족도만 측정하도록 구성되어 있다. 셋째, 평가자료 분석이 평균, 빈도, 산출에만 그치고 있으므로 프로그램 운영의 효과성 및 효율성을 측정하는데 한계가 있다. 평가자료를 공개하고 이에 대한 교육훈련프로그램의 개선 및 피드백 제공 등 교육훈련프로그램 설계 및 운영으로의 환류체계가 도입되어야 한다. 넷째, 현재는 1단계 평가를 위주로 실시하고 있으나 2, 3, 4단계의 평가 확대를 고려해야 한다. 특히 사서교육훈련 프로그램은 현업에서 적용될 수 있는 지식 및 기술을 습득하는 것을 목적으로 하는 것을 고려할 때 3단계 현업적용도 평가도입 및 체계적인 평가체계의 개발이 요구된다.

## 4. 직무교육프로그램 평가모형 및 절차

### 4.1 직무교육프로그램 평가모형

교육훈련 평가는 교육과 관련된 모든 것을 체계적이고 과학적으로 측정, 관찰하여 가치나 품질을 평가하는 행위이다. 교육평가는 교육의 목적달성도, 교육의 질적개선, 교육훈련의 효율성 제고, 교육과정의 지속가능성 및 변경 등의 의사결정의 객관적인 근거제공, 교육훈련 담당자의 능력제고 등 다양한 목적을 달성하기 위하여 수행된다. 이를 통해 교육과정의 문제점 및 개선방안을 파악하여 교육과정에 반영하고, 교육대상

자의 만족도, 학업성취도, 현업적용도, 조직의 성과에 긍정적인 변화를 유도하였는지를 확인한다. 교육평가를 위한 효율적인 전략을 수립하는 것이 중요한데, 이를 위해서는 교육프로그램에 적합한 평가목적, 평가내용, 평가수행자, 평가방법 평가시기 등을 수립해야 한다.

교육프로그램 효과에 대한 평가를 위하여 다양한 평가모형이 제시되었는데, 크게 과정지향형(system oriented approaches)과 결과지향모형(objective oriented model)으로 구분된다(박미경, 신재은, 박지영, 2011). 과정지향모형은 CIPP 모형 및 IPO 모형이 대표적인데, 교육프로그램 전 과정을 평가하는 것을 목적으로 하며, 결과지향모형은 교육프로그램 결과를 평가하는 것을 목적으로 한다. 결과지향 모형은 궁극적으로 교육프로그램의 목표와 교육을 통한 조직의 결과를 산출해내는 것을 목표로 한다는 점에서 목표지향적 모형으로도 구분된다. 과정지향 모형은 환경이나 투입 등을 고려하는 등 전체적인 맥락을 고려한다는 의미를 가지고 있으나 교육의 성과를 평가하기 보다는 교육의 과정에 초점을 맞추고 있으며, 평가의 구체적 지침을 제공하지 못하는 한계를 갖는다. 이에 반해 결과지향 평가모형은 프로그램의 목표와 결과를 강조함으로써 프로그램 설계 및 운영자에게 도움이 된다는 장점이 있으나, 4, 5단계 모형에 대한 구체적인 지침을 제공하지 못하는 한계를 가진다.

이러한 이유에서 목표지향적 모형이 많이 사용되는데, 목표지향적 모형은 Kirkpatrick의 4단계와 Phillips의 5단계 모형이 대표적이다. Kirkpatrick 모형은 반응(Reaction), 학습(Learning), 행동(Behavior), 결과(Results)의 4단계

로 구성되며, 1959년 Kirkpatrick에 의해서 제시되었다. Phillips(1997)는 Kirkpatrick의 4단계계를 보다 발전시킨 모형으로 5단계 평가모형을 제시한다. Phillips(1997)는 ROI(Return On Investment)에 초점을 두고 있으며, 반응 및 실천계획, 학습, 현업적용, 사업결과, 투자결과로 구분하여 사실상 Kirkpatrick의 4단계 평가를 사업에 대한 기여도와 ROI 등 두 단계로 구분하여 제시하고 있다. 본 연구는 사서교육 프로그램의 효과성 검증을 위하여 각 과정별 측정지표를 개발한다는 점에서 과정지향 모형보다는 결과지향 모형이 적절하다. 또한 현재 4단계 평가 역시도 현실적으로 이루어지기 어려운 현실을 감안할 때 Phillips의 5단계 모형보다는 Kirkpatrick의 4단계 모형이 적합하다.

#### 4.2 Kirkpatrick 평가모형

Kirkpatrick은 평가단계별 체계적이며 실제 적용 가능할 수 있는 방법을 제시하였다는 점에서 교육평가를 위하여 가장 보편적으로 사용되는 모형 중에 하나이다(이전, 권선진, 임정기, 2014; 이홍재, 권준이, 차용진, 2016). Kirkpatrick은 궁극적으로 교육을 통해 조직의 결과를 산출해 내는 것을 목표로 한다는 점에서 결과 지향적 모형(이전, 권선진, 임정기, 2014)으로 기업의 교육훈련평가에 주로 활용되어 왔으나, 최근에는 공공기관, 군, 사회복지무요원 등 광범위한 조직의 교육훈련평가에 활용되고 있다. Kirkpatrick은 다음의 4단계 평가를 제시한다.

반응(Reaction)은 교육에 참여하는 대상자의 반응, 즉 만족도를 측정하는 것이다. 주로 교육 참가자의 태도나 신념 변화를 측정하며 교

육내용 및 교수내용, 학습자요인, 강의자, 교육 시설, 교육일정 등에 대한 만족도를 측정한다. 교육이 종료된 직 후에 실시되며, 리커트 5점 척도를 주로 활용한다. 설문이나 면담, 관찰 등을 활용할 수 있으며, 주로 사용되는 방법은 설문이나 면담, 관찰 등이 사용가능하나, 주로 설문이 활용된다(이홍재, 권준이, 차용진, 2016). 반응평가는 교육주제, 강사, 시설, 일정 등에 대한 정보를 제공한다는 점에서 향후 교육프로그램 설계에 반영될 수 있는 양적정보를 제공한다.

학습(Learning)은 실제 교육의 결과로 나타난 지식습득, 기술습득, 태도변화를 측정하며 교육내용의 인지적 학업성취도를 평가한다(조홍제, 이은희, 이영애, 2014). 이러한 이유로 성취도 평가라고 지칭된다. 즉, 교육참여를 통해 지식, 기술, 태도 등을 얼마나 습득하였는지를 평가한다. 학습평가는 자필평가, 수행평가, 태도평가를 사용하며(이홍재, 권준이, 차용진, 2016), 사전-사후평가, 사후검사, 비교-통제 집단의 비교를 통해 학업성취도를 측정할 수 있으며, 자필검사, 체크리스트, 수행평가 등이 활용된다.

사전-사후 평가는 교육대상자의 교육전의 학업정도가 사후 얼마나 향상되었는지를 측정하고자 사용되며, 교육대상자의 사전지식이 없을 때 사후평가가 사용되거나, 시험 등을 실시할 수 없는 경우 설문을 통해 교육참여자의 인지적 학업성취를 평가한다. 2단계 성취도 평가는 교수자에게 교육 프로그램에 대한 피드백을 제공할 수 있다는 점에서 의의가 있으며, 이러한 피드백을 기반으로 교수자는 교육프로그램 설계 및 내용개발에 활용할 수 있다.

행동(Behavior) 평가는 교육대상자가 교육에

참여함으로써 직무에 발생한 변화정도를 평가하며 현업적용도 평가라고 불리기도 한다. 행동평가는 교육에서 습득한 내용을 얼마나 직무에서 활용(또는 전이)하고 있는지를 평가하는 것이므로 주로 교육종료 3개월-6개월 후에 평가되며, 설문조사, 면담, 관찰 등을 통해 측정가능하다. 평가의 신뢰성을 높이기 위하여 상사, 동료에 의한 다면 평가가 이루어지기도 한다. 실제 3단계 평가를 실시하는 것은 어려운데, 학습한 내용을 발휘할 조직에서의 기회를 얻을 수 있는 환경이 아닐 경우 학습에서의 효과가 3단계로 이어지지 않을 수 있기 때문이다. 그러므로 학습한 내용의 직무에서의 활용뿐만 아니라, 본인의 문제해결능력 향상에 대한 교육대상자의 인지정도를 측정하기도 한다.

결과(Results) 평가는 교육대상자가 교육에 참여함으로써 조직에 발생하는 최종 성과, 즉 생산성 및 수익성에 대한 변화정도를 평가한다. 결과평가는 재무적 평가와 비재무적 평가로 구분되어 이루어지는데, 비재무적 평가는 리더십, 경영변화, 동기, 의사소통, 경영평가, 직무만족

수준, 고객불만을 등을 측정하며, 재무적 평가는 생산성 증가, 품질 개선, 시간절약, 비용 감소, 판매 증가, 이직율 감소, 사고 감소 등을 평가한다. 결과평가는 실제 조직에 발생하는 성과를 측정해야 하므로, 성과변화가 나타날 수 있는 시간을 요구한다. 그러므로 교육 종료 후 6-12개월 후에 평가한다. 사전-사후, 사후평가 등을 활용하며 손익분석(cost/benefit analysis), 투자회수율(ROI: Return On Investment), BCR (Benefit Cost Ratio) 등이 주로 활용된다. 평가를 위해서는 설문조사나 성과자료 분석이 이루어진다. 투자회수율은 교육훈련에 투자된 비용 대비 발생한 이익을 계산함으로써 교육훈련의 최종성과를 도출하는 것이다. 그러나 실제 가시적 효과를 측정하기 어려운 요소가 많아 이에 대한 측정이 어렵다는 단점이 있으므로(경찰대학 치안정책연구소, 2015), 실제 경제적 비용이나 이익을 산출하기 용이하지 않은 기관은 3수준의 현업적용도를 적용하는 수준으로 평가를 대체하고 있다(권혁제, 이상덕, 오현철, 서휘석, 2013)(〈표 2〉 참조).

〈표 2〉 Kirkpatrick 평가모형

단계	정의	평가항목	방법	시기
1단계: 반응 (Reaction)	교육대상자의 만족도	교육내용 및 교수내용, 학습자요인, 강의자, 교육시설, 교육일정에 대한 만족도	설문이나 면담, 관찰	교육직후
2단계: 학습 (Learning)	교육대상자의 학업성취도	지식, 기술, 태도변화	자필평가, 수행평가, 태도평가	사전-사후 사후
3단계: 행동 (Behavior)	교육내용의 직무상의 현업적용도	직무에 발생한 행동변화	설문, 면담, 관찰	교육종료 3~6개월 후
4단계: 결과 (Results)	교육내용의 조직에 발생하는 최종성과	조직의 개선에 기여한 재무적/비재무적 성과	설문, 면담, 데이터분석	교육종료 후 6~12개월 후

Kirkpatrick모형의 반응-학습-행동-결과단계 평가는 순차적 위계성 및 정적인 상관관계를 가정하고, 체계적인 평가 단계를 제시하고 있다는 점에서 가장 광범위하게 활용되고 있는 모형이다(전주성, 김소영, 2011, p. 128). Kirkpatrick에 따르면 상위단계의 효과성은 하위단위의 조건들이 갖추어야 가능하므로 평가는 1단계부터 시작되어야 한다. 즉, 3단계 현업적용도의 긍정적인 평가는 1, 2단계의 교육내용의 만족도 및 학습성취가 이루어져야 가능하다는 것이다. 그러므로 3단계의 의도한 긍정적인 평가가 나타나지 않았을 경우에는 1, 2단계에서 원인을 찾을 수 있는 근거를 제공한다. 실제 다수의 연구에서 Kirkpatrick의 1단계가 2단계, 3단계에 정적인 영향을 미치고 있음을 밝힌 연구가 수행된 바 있다(전주성, 김소영, 2011, p. 132).

## 5. 선행연구 및 사례조사

### 5.1 선행연구

이용탁(2005)은 e-Learning의 유효성을 평가하기 위한 연구를 수행하였다. 국내의 e-Learning의 유효성 측정방법에 대한 선행연구를 분석하여, e-Learning에 있어서 유효성을 측정하기 위한 요소를 교육훈련 측면의 유효성, 기술측면의 유효성, 학습자의 학업성취도 측면으로 구분하였다. 교육훈련 측면의 유효성으로는 학습자 만족, 학습참여와 상호작용, 피드백, 기술적 측면의 유효성으로는 교육과정설계와 전달방법의 효율성, 학습 환경의 적절성, 사용자 인터페이스 설계, 학습 성취도 측면의 유효성으로는 학습과

정, 학습목표, 학습결과가 직무에 미치는 영향력으로 제시하였다.

진선미와 정은정(2005)은 서울시공무원교육원 평가도구 개발을 위한 연구를 수행하였으며, Kirkpatrick, Phillips 등의 이론을 분석하고, 서울시공무원 교육프로그램 개발 및 분석을 통해 평가체계를 제시하였는데, 평가 시기(학습 전, 중, 후), 평가방법(진단평가, 형성평가, 총괄평가), 평가수준(반응평가, 학습평가, 현업적용도, 교육투자효과 평가), 평가영역(지식, 스킬, 태도/가치), 평가형태(시험, 행동, 보고서형태)에 따라 공무원교육결과의 평가방안을 제시하였다.

홍계훈과 김익성(2008)은 직장인 교육프로그램 참가자를 대상으로 반응평가 모델을 개발하기 위한 연구를 수행하였으며, Kirkpatrick의 모델을 활용하였다. 실제 개인이 가지고 있는 기대를 초점을 두고 조사하였으며 설문기법을 활용하였다. 연구결과로 1단계(감정적인 반응, 유용성, 어려움), 2단계(주관적인 학습), 3단계(전이동기, 전이가능성), 4단계(결과에 대한 기대) 간의 상관정도를 측정하였는데, 감정적인 반응, 프로그램의 유용성이 높아질수록 2, 3, 4단계가 높게 나타났으며, 어렵다고 느낄수록 2, 3, 4단계가 낮게 나타남을 파악하여 단계 변수간의 상관성이 있음을 파악하였다.

강명희, 최형신, 김민정, 박미순(2009)은 농업정보화 교육프로그램의 효과성 측정을 위한 평가준거 개발에 대한 연구에서 문헌분석을 기반으로 5개의 평가준거를 추출하고, 753명의 농업인을 대상으로 타당도 및 신뢰도 분석을 실시한 결과, 5개 요인 및 23개 문항을 도출하였다. 도출된 요인은 교수-학습 프로그램,

사전지식, 교수자, 교육환경 및 운영, 학습동기를 바탕으로 총 23개의 평가문항을 확정하였다. 또한 연구결과를 통해 효과성을 높이기 위해서는 학습자인 농업인의 관점을 반영, 즉 교육대상자의 요구분석이 중요한 요소임을 파악하였다.

전주성과 김소영(2011)은 대학부설 평생교육원 프로그램의 평가모델을 제시하기 위한 연구를 수행하였으며, Kirkpatrick의 모형 중 3단계까지의 내용을 중심으로 선행연구를 통해 지표를 도출하고, 교육대상자를 대상으로 설문문을 통해 타당성을 평가하였다. 반응(강사, 교육시설/환경, 교육시간, 교육내용, 교육지원서비스), 경력계획, 자기효능감, 학습, 활용을 분석한 결과, 각 변수는 효과성을 측정하는 지표로 타당성을 입증하였으며, 반응(만족감)이 높을수록 학습수준이 높았으며, 경력계획과 효능감이 높을수록 학습결과에 대한 인식이 높았다. 또한 학습결과를 높게 인식할수록 교육내용에 대한 활용도가 높게 나타나 위계적 관계 역시 입증하였다. 또한 강사와 교육내용이 학습과 상관관계가 높게 나타났으며, 경력계획 및 효능감은 직접적인 영향을 주진 못하며 간접적인 매개변수의 역할을 담당함을 파악하였다. 이를 통해 학습 및 활용을 높이기 위해서는 강사와 교육내용이 중요함을 알 수 있다.

김소영과 홍성민(2012)은 중소기업 채용예정자 훈련의 성과평가를 측정하기 위하여 Kirkpatrick 4단계 모형을 적용하여 만족도 및 학습정도, 조직에서의 업무수행, 조직성적을 분석하였다. 상급관리 관점의 평가에 초점을 맞추었으며, 3, 4단계는 채용 후에 평가하여 업무수행에 따른 평가를 시행하였다. 연구결과로 훈련생의

자질과 역량 고려여부, 훈련기관의 사후관리 체계, 훈련내용 구성의 적절성 및 운영의 내실성 등이 만족도, 학습정도, 조직에서의 업무수행, 조직성과에 영향을 미치는 요소임을 확인하였다.

이전, 권선기, 임정기(2014)는 사회복지요원 직무교육의 효과성을 측정하기 위한 연구를 수행하였다. Kirkpatrick 모형을 기반으로 선행연구를 분석하여 반응, 학습, 행동, 성과의 항목에 대한 지표를 도출하였으며, 1단계 반응평가는 교육에 대한 전반적 만족도, 진행방식, 학습환경, 교육정도, 교육수준, 도움정도, 학습평가는 지식, 기술, 가치/태도, 행동평가는 조직수행도 및 조직시민행동, 성과평가는 직무만족, 조직몰입, 조직성가로 정의하였다. 교육에 참여한 사회복지요원을 대상으로 설문문을 바탕으로 각 단계간의 상관관계 및 위계적 회귀분석을 분석한 결과, 단계별 과정이 순차적으로 진행되는 것을 파악하였다.

민경석, 최대현, 문경환(2015)은 경찰교육훈련 평가지표를 개발하기 위한 연구를 수행하였으며 이를 위하여 Kirkpatrick 모형을 활용하였다. 이를 위해 선행연구 및 영국과 미국의 경찰교육훈련 평가모형을 분석하였으며, 이를 통해 1단계, 2단계, 3단계 범주 및 항목을 도출하였다. 1단계는 목표, 프로그램 설계, 프로그램 콘텐츠, 교육방법, 환경의 7개 범주의 24개 항목으로 구성되며, 2단계는 지식, 기능, 태도 범주의 11개 항목, 3단계는 개인전이 및 조직전이 항목의 8개 항목을 제시하였다.

이홍재, 권준이, 차용진(2016)은 개인정보보호 교육효과 측정모형 및 지표를 개발하기 위한 연구를 진행하였다. 선행연구를 통해 Kirkpatrick

단계별 측정지표를 도출하였으며 교육 프로그램에 참여한 지방자치단체 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 연구결과 1단계 평가요소로 교육내용, 교육방법, 교육강사, 교육시간, 교육시설, 2단계 학습은 이해증진, 새로운 지식습득, 새로운 학습내용, 세부규정이해, 중요성 인지, 3단계 행동은 고지의무 준수, 업무과정 활용, 4단계 결과는 침해사고, 유출사고, 오남용 사고, 비용감소, 이미지개선 등의 항목을 도출하였다.

## 5.2 사례조사

임업훈련원(2012)은 교육성과평가 및 교육기능 개선방안을 수행하기 위하여 효과성 및 효율성을 바탕으로 교육성과평가 모형을 제시하였으며, 효과성은 Kirkpatrick & Phillips 모형을 기반으로 하였다. 선행연구 분석 및 담당자 면담, 교육담당자 및 교육생 대상 설문을 실시하여 교육과정의 평가수준을 분류하고 각 단계별 평가도구 도출 및 매뉴얼을 제시하였다. 만족도 평가는 수업만족도와 과정만족도로 구분되며, 수업만족도는 교육수업내용내용, 교육자료 및 매체, 교수 및 학습활동, 강사 및 학습촉진자로 구성하였다. 과정만족도는 교육과정내용, 교육환경, 과정시기 및 시간으로 제시하였다. 학업성취도는 사전사후 테스트로 동형문항으로 검사할 것을 제시하였으며, 선다형, 단답형으로 제시하였다. 현업적용도는 교육내용의 현업적용노력, 적용여부, 업무성과 향상도, 문제해결능력의 향상, 상사 및 동료의 현업적용도 향상평가 등으로 측정하며, 이외에 과정별 맞춤형으로 학습목표 진술, 필수학습요소 작성

을 제시하였다. 성과평가는 공통적 결과평가, 인식기반 ROI평가, 데이터기반 ROI평가로 구분하여 제시하였다.

중앙공무원교육원(2014)은 신입관리자과정을 대상으로 현업적용도를 중심으로 교육성과를 분석하기 위한 연구를 수행하였다. 이를 위해 신입관리자 과정 내용 및 평가체계를 분석하고, 교과목별 평가단계를 분류하여, 단계별 평가도구를 개발하고 시범평가를 진행하였다. 중앙공무원 신입관리자과정 만족도 평가는 기본항목, 교육과정, 교육환경, 교육활동, 교과목 및 교수, 기타 등 6개 영역의 13개 문항으로 이루어지고 있으며, 학업성취도는 개인평가, 팀평가, 분임평가의 형식으로 객관식, 개인보고서, 팀보고서, 분임보고서, 발표 등을 통해 이루어진다. 2단계평가는 측정필요성, 측정가능성을 바탕으로 선정된다. 3단계는 현업적용의 가치, 현업적용 고려 과정개발, 현업적용 평가지원 획득여부, 측정가능성을 고려한다. 이러한 기준을 바탕으로 교수자와의 논의를 거친 후, 교과목별 평가단계 분류를 확정하였으며, 결과 직무역량배양과목에서 6개 과목에 현업적용도 평가를 확대하였다.

서울특별시인재개발원(2016)은 새내기 공무원, 재직공무원, 퇴직준비 공무원을 대상으로 교육을 실시하고 있으며 Kirkpatrick를 적용하여 3단계 평가를 실시하고 있다. 2016년의 경우, 10개 과정으로 현업적용도 평가를 확대하고 있으며 사전-사후 조사를 통해 교육효과성과 영향요인을 측정하고 있다. 1단계의 경우 교육내용만족도, 교수방법만족도, 강사만족도, 강의환경만족도, 학습효과인식도를 조사하며, 2단계는 지식, 기술, 학업성취도수준을 평가하고 있다.

3단계는 교육 2-4주전과 교육 2-3개월 후를 조사하여 차이를 분석하고 있으며, 심층면담을 통해 현업적용 내용 및 방법, 궁극적인 성과, 성과 창출 유발요인 및 저해요인 등을 조사하여 교육 과정의 내용과 방법을 개선하는데 적극 반영하고 있다.

국내의 선행연구 및 문헌조사를 바탕으로 평가도구에 대한 다음의 고려사항을 도출할 수 있다.

첫째, 교육훈련프로그램의 효과성 측정을 위한 다양한 연구에서 Kirkpatrick의 모형이 사용되었다. 서울시 공무원 교육과정(진선미, 전은정, 2005), 중앙공무원연수원(중앙공무원연수원, 2014), 지방공무원(이홍재, 권준이, 차용진, 2016), 농업공무원(강명희, 최형신, 김민정, 박미순, 2009), 임업공무원(임업훈련원, 2012), 경찰교육(문경환, 민경석, 최대현, 2015) 등의 공무원 교육훈련기관을 포함하여, 이러닝(이용탁, 2005), 중소기업직업훈련(김소영, 홍성민, 2012), 직장교육(홍계훈, 김익성, 2008), 사회복지무원(이전, 권선기, 임정기, 2014) 등 공공기관, 군, 사회복지무원 등 광범위한 조직의 교육훈련평가에 활용되고 있다.

둘째, Kirkpatrick 모형의 1단계 반응, 2단계 학습, 3단계 행동, 4단계 성과 사이의 지표 간의 상관성 및 위계적 상관관계가 다수의 연구에서 입증되었다(김소영, 홍성민, 2012; 문경환, 민경석, 최대현, 2015; 이전, 권선기, 임정기, 2014; 이홍재, 권준이, 차용진, 2016; 전주성, 김소영, 2011). 즉, 교육생 만족도는 학업성취도에 영향을 주며, 학업성취도는 현업적용도에, 현업적용도는 성과에 영향을 주는 요인임을 확인하였다. 조직에서 현업적용도 및 성과를 향상시키는 것

이 교육프로그램의 주요한 목적임을 감안할 때, 교육훈련생의 만족도 및 학업에 대한 효과성이 뒷받침되어야 하며 평가는 1단계 평가가 필수로 실시되어야 함을 확인할 수 있다.

셋째, 상위단계의 평가는 평가를 수행하기 위한 비용 및 시간이 요구되고, 측정 역시 용이하지 않기 때문에, 과정에 대한 평가단계를 결정하는 의사결정 역시 중요하다. 1단계 만족도 평가는 모든 과정에 광범위하게 사용될 수 있으나, 2, 3, 4단계의 경우, 측정가능성 및 측정필요성 등을 고려하여 평가단계를 결정해야 하며(경기복지재단, 2011; 임업훈련원, 2012; 중앙공무원연수원, 2014), 평가시기, 평가영역, 평가형태, 평가주체의 적절한 선택이 중요하다.

넷째, 현업적용도와 유의미한 상관관계가 있는 영향요인으로는 교육내용 및 설계요인(교육훈련의 직무관련성, 교육훈련 전이설계, 교관능력), 조직환경 특성요인(상사의 지원, 동료의 지원, 조직지원, 조직문화, 변화가능성), 학습자 개인요인(자기효능감, 전이동기, 교육만족도, 준비도, 기대, 성취욕구, 경력계획)이 있다. 또한 이 중에서 교육내용 및 설계요인이 미치는 영향이 가장 높은 것으로 나타났으며, 그 다음이 조직환경 특성요인이며, 학습자 개인요인이 가장 적은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 현업적용도를 향상시키기 위해서는 직무에 적절한, 직무에 적용 가능한 교육과정의 설계가 선행되어야 함을 알 수 있다.

마지막으로 유효한 평가도구 및 지표를 도출하기 위해서는 사례조사, 전문가 및 교육훈련생의 참여가 중요하다. 많은 연구에서 전문가 자문 및 교육훈련생 면담 및 설문을 통한 지표 도출 및 타당성, 신뢰성 평가(노혜란, 박선희,

2012; 민경석, 최대현, 문경환, 2015; 입업훈련원, 2012)가 이루어졌다.

## 6. 연구결과

### 6.1 이해관계자 요구분석

이해관계자 요구분석을 위하여 면담을 실시하였다. 면담 참여자는 연구의 목적을 고려하여 목적적 표집 방법에 근거하여 선정하였다. 국립중앙도서관 사서교육훈련 교육운영 담당자 2명, 공공도서관, 대학도서관, 전문도서관 등 일선 도서관의 국립중앙도서관 사서교육훈련 교육프로그램 및 평가 참여 교육생 5명, 문헌정보학 분야 연구자 2명, 교육학 분야 연구자 1명, 교육훈련기관 전문가 1명, 도서관 관련 전문단체 전문가 2명 등 총 13명을 대상으로 선정하였다. 각 도서관 현장에서 사서교육훈련에 직접 참여하여 평가를 진행한 경험이 있어 사서교육훈련 평가에 대한 공감대를 형성할 수 있는 교육생과 국립중앙도서관 사서교육훈련 교육과정 운영의 담당자로서 직접 교육과정을 운영하고 평가를 주관한 경험이 있는 운영자를 대상으로 선정하였다. 면담은 국립중앙도서관 사서교육훈련 평가에 대한 인식 및 태도 그리고 사서교육 프로그램의 평가현황 분석 및 문제점 등을 평가단계 및 평가방법, 평가주체 개선안 중심으로 조사하였다. 이를 통하여 국립중앙도서관 사서교육훈련 평가체계 및 평가도구의 적절한 개선방안을 도출하는 것을 목적으로 실시하였다.

면담결과, 첫째, 평가에 있어서 다른 교육기

관과 평가문항이 대동소이하여 사서교육만의 유의미한 평가결과를 도출하기가 어렵다는 의견이 대부분 이었다. 그러므로 사서교육훈련에 맞는 특화된 평가항목 및 문항을 개발해야 한다. 장기과정의 경우 교육이 끝난 후 이루어지기 때문에 매일 평가나 평가의 다각화가 필요하다는 의견이 있었다. 둘째, 평가는 평가참여자가 최대한 부담이 적게 가는 방향으로 이루어져야 함이 제시되었다. 특히 2, 3, 4단계의 평가는 모든 과정에 적용하면 교육생들의 만족도가 떨어지므로 평가를 실시하는 과정에 대한 선별이 이루어져야 함을 제시되었다. 이를 위하여 교과과정을 카테고리화하여 각 범주별로 평가수준이나 문항을 달리 구성해야 할 필요가 있다. 셋째, 사서교육프로그램 자체가 실무에 투입되는 사서의 직무능력을 증진시키는 것을 목적으로 하므로, 3단계의 현업적용도 확대 등이 요구된다. 넷째, 4단계 평가는 훈련생이 속한 기관의 성과를 측정하는 것이므로 현실적으로 어려운 부분이 있으며 교육내용과 성과 사이의 다양한 변수를 통제하기가 쉽지 않다. 이에 인식을 기반으로 한 설문조사 등의 현실적으로 가능한 방법을 고려해야 한다. 교과목을 신중히 선정하고 현실가능한 적용도구의 모색이 필요하다. 다섯째, 평가에만 머무르는 것이 아닌, 평가 후 피드백이 제공되어야 하며, 체계적인 평가를 위해서는 별도의 평가조직 또는 전문인력이 필요함이 강조되었다. 마지막으로 국립중앙도서관 사서교육훈련을 위한 구체적인 평가체계 및 과학적이고 객관적인 교육훈련 프로그램 평가도구 개발이 요구됨을 파악하였다. 다음은 포커스 그룹 면담에서 나온 주요 사항을 발췌한 것이다.

- 교육과정 마지막에 평가를 하다 보면 이전의 교육 내용이 생각나지 않아, 매일 교육이 끝난 직후에 평가를 하는 것이 좋다고 생각한다. (연구참여자 5)
- 공무원이라 지방행정연수원 등 다른 교육기관에서도 교육경험이 많은데, 국립중앙도서관의 평가문항이 다른 교육기관과 평가 문항이 대동소이하다. (연구참여자 7)
- 모든 과정에 적용하면 교육생들의 만족도가 떨어질 것이다. (연구참여자 1)
- 현업에 적용할 수 있는 과정과 그렇지 않은 과정을 구분하여 평가할 수 있는 장치가 필요하다. (연구참여자 2)
- 교과과정을 카테고리화하여, 각 카테고리별로 평가수준, 평가문항을 달리 구성해야 한다. (연구참여자 9)

## 6.2 사서교육훈련 평가체계 방향성

평가체계에 대한 문헌연구, 국립중앙도서관 사서교육훈련의 평가 체계 현황 분석, 국내·외 우수기관의 평가체계 및 평가 사례 분석, 그리

고 이해관계자 대상 요구분석 결과들이 제시하는 시사점을 토대로 향후 국립중앙도서관 사서교육훈련의 평가체계가 지향해야 할 방향성을 설정하였다. <그림 1>에 제시된 것처럼 국립중앙도서관 사서교육훈련체계의 방향은 교육과정 유형별 맞춤형 평가, 평가도구와 방법의 다양화, 평가결과 해석 및 활용의 효율성 확보이다. 각각의 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 교육과정 유형별 맞춤형 평가의 제공이다. 교육 프로그램 평가 사례들은 교육 프로그램의 목적에 맞는 고유한 평가모형을 개발하고, 과정 개발 단계부터 체계적인 계획 하에 평가가 실시되어야 함을 강조하고 있다. 또한, 현재 국립중앙도서관 사서교육훈련 평가체계의 가장 시급한 개선 사항은 획일화된 평가 도구의 활용 등 교육프로그램의 목적과 특성이 충분히 반영하지 않은 평가의 실시이다. 사서교육문화과의



<그림 1> 국립중앙도서관 사서교육훈련 평가체계의 방향성

교육과정은 교육대상, 교육시기, 교육내용 등이 상이하기 때문에 각 과정들이 갖는 특성을 고려하여 교육과정을 유형화하는 것이 필요하다. 교육과정 유형화를 통해 해당 교육과정에 참여한 학습자들로부터 어떠한 종류의 평가 정보를 수집해야 하는지, 언제 정보를 수집해야 하는지 등을 결정할 수 있다. 본 연구에서는 평가의 각 단계별로 교육과정을 유형화하고, 각 유형별로 적합한 맞춤형 평가 도구를 개발해야 한다.

둘째, 평가도구와 방법의 다양화이다. 국내외 기관들 중 우수 사례들은 각 단계별로 다양한 평가도구와 방법을 활용하고 있다. 국내외 많은 교육기관들과 국립중앙도서관 사서교육프로그램은 여전히 설문조사 형식의 만족도 평가에 의존하고 있다. 설문조사를 활용한 만족도 평가는 교육과정에 대한 학습자들의 인식 및 반응에 대한 기본 자료를 손쉽게 수집할 수 있다는 강점을 갖고 있지만, 교육과정을 개선하고자 할 때 필요한 구체적인 정보를 얻는데 한계가 있다. 또한 교육의 효과는 만족도만으로 판단해서는 안되며 학업성취도, 현업적용도 등 다양한 측면의 결과들을 토대로 판단해야 하며, 이는 양적 평가뿐만 아니라 질적평가를 통해 충분한 자료를 수집할 수 있다. 따라서 현재 활용하고 있는 평가방법 및 도구를 보다 다양화하여 양적 평가와 질적 평가를 통해 학습자들로부터 다양한 정보를 수집하는 것이 필요하다. 이를 통해 현재 만족도 평가에 의존하고 있는 국립중앙도서관 사서교육프로그램의 성과 평가가 갖고 있는 한계를 극복할 수 있다.

셋째, 평가결과 해석 및 활용의 효율성 확보이다. 교육과정을 평가하는 첫 번째 목표는 교육과정의 지속적 개선이다. 따라서 교육과정별로

수집된 평가결과가 갖는 의미를 해석하고 활용하는 효율성을 확보하는 것은 매우 중요하다. 우수 사례들은 교육과정에 참여하기 2-4주 전부터 교육 참여 시점에 이르기까지 다양한 시점에서 사전조사를 실시하여 교육과정 이후에 실시하는 조사결과가 어떤 의미를 갖는지 해석하고 이를 교육개선에 활용하였다. 국립중앙도서관 사서교육프로그램의 경우 사전평가를 실시하지 않아 만족도 평가, 학업성취도 평가, 현업적용도 평가를 실시한 경우에도 해당 평가 결과가 갖는 의미를 정확하게 해석하는데 한계가 있다. 즉, 평가결과가 학습자들이 가지고 있는 본래의 특성이나 능력에 기인한 것인지, 교육의 성과로 인한 결과인지를 판단할 수 없다. 따라서 교육의 성과를 판단하기 위해서는 사전평가와 사후평가가 이루어져야 할 것이다.

### 6.3 국립중앙도서관 사서교육훈련 평가 단계 결정

본 연구에서는 위에서 설정한 방향성에 따라 국립중앙도서관 사서교육훈련의 평가체계를 교육 프로그램의 지속적 개선, 교육프로그램 성과 평가 확인, 교육 프로그램의 효과성 검증의 세 가지 목적을 갖고 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해 본 연구에서 수립된 국립중앙도서관 사서교육훈련의 평가 체계의 기본 특성은 다음과 같다. 국립중앙도서관 사서교육훈련의 신규 평가 체계는 Kirkpatrick의 4단계 평가모형을 기본 모형으로 사용한다. 또한 교육 프로그램을 특징에 따라 유형화하고 각 유형별 평가자료 내용과 수집방법을 다르게 적용하여 맞춤형 평가가 가능할 수 있도록 하였다. 국립중앙도서관

사서교육훈련의 교육은 교육 프로그램을 교육 대상자(신규, 재직자), 교육내용(직무, 리더십, 소양), 교육기간(단기, 중·장기)에 따라 유형으로 구분하였다.

### 6.3.1 교육과정 유형 분류

국립중앙도서관 교육성과 평가의 효율성과 논리성을 확보할 수 있는 기준이 필요한데, 이를 위하여 현재 국립중앙도서관에서 운영하고 있는 교육과정의 특성(기본교육, 전문교육, 기본교육), 선행연구 및 우수사례 분석을 바탕으로 교육대상, 교육기간, 교육내용을 기준으로 선정하였다. 교육대상은 신규직원과 재직직원, 교육내용은 직무교육, 리더십교육, 소양교육, 교육기간은 단기와 중장기로 구분하였다. 이 때 단기 교육은 이틀 이하의 교육 또는 20시간미만의 교육을, 중장기 교육은 삼일 이상의 교육 또는 20시간 이상의 교육으로 정의하였다. 이러한 정의는 타 기관에서 단기 교육과 중장기교육을 구분하는 기준을 따른 것이다. 각 과정은 각 기준의 세부 항목 안에 포함되는데, 예를 들어, '도서관 다문화 서비스'는 단기-직무-재직과정으로 분류되며, '도서관 직원 국외 연구'는 장기-소양-재직과정

으로 분류된다(〈표 3〉 참조).

〈표 3〉과 같이 교육과정유형을 분류하고, 해당 유형에서의 평가단계를 결정하였다. 국립중앙도서관 사서교육프로그램의 교육은 교육기간, 교육내용, 교육대상에 따라 구분된 12개의 유형 중 6개의 영역에 해당된다. 1단계 평가는 6개 영역 모두에 적용된다. 2단계평가는 직무교육에 해당되며, 3단계평가는 직무교육과 리더십 교육 중 재직자를 대상으로 한 중장기 교육에 해당된다. 4단계평가는 중장기직무교육 중 일부 과정에 적용된다(〈표 4〉 참조).

### 6.3.2 교육프로그램별 평가단계 분류기준

교육과정에 따른 평가단계 기준을 바탕으로 교육과정 내의 세부 교육프로그램에 대한 평가 단계를 결정할 수 있는 분류기준이 요구된다. 주요 선행연구 분석을 바탕으로 교육프로그램 분류단계, 평가단계 선정방법, 평가단계별 분류기준 등을 위한 이론적 토대를 마련하였으며, 국립중앙도서관 사서교육훈련의 교육목적, 비전, 전략목표 등을 반영한 평가단계별 분류기준을 개발하였다. 개발된 평가단계별 분류기준은 〈표 5〉와 같다. 1단계의 경우 모든 프로그램에

〈표 3〉 국립중앙도서관 사서교육훈련 교육과정유형 분류

기준	항목	기준	예시
교육기간	단기	2일 이하 또는 20시간 미만의 교육	도서관 다문화서비스, 병영도서관운영 등
	중장기	3일 이상 또는 20시간 이상의 교육	KDC자료분류, 독서지도 심화 등
교육내용	직무	사서직무와 관련한 직무전문, 직무공통, 브랜드교육	도서관과 저작권, 도서관문화프로그램 등
	리더십	자기개발 및 직원 잠재력 향상을 통하여 도서관 경쟁력을 향상하기 위한 교육	도서관리더, 예비관리자역량 등
	소양	도서관 사서로서 갖추어야 할 봉사정신, 책임의식 함양을 위한 교육	사서의 은퇴설계, 도서관을 바꾸는 15분 등
교육대상	신규	8,9급 신규 사서직 공무원 대상	신입사서 기본
	재직	기존 사서 대상	신입사서 기본 외의 과정

〈표 4〉 국립중앙도서관 사서교육훈련 교육과정 유형 상세 분류

교육기간		단기			중장기		
		직무	리더십	소양	직무	리더십	소양
교육대상	신규	X	X	X	1단계평가 2단계평가	1단계평가 2단계평가	1단계평가 2단계평가
	재직	1단계평가 2단계평가	X	1단계 평가	1단계평가 2단계평가 3단계평가 4단계평가	1단계평가 3단계평가	1단계평가

〈표 5〉 국립중앙도서관 사서교육훈련 평가단계별 분류기준

단계	분류기준	내용
2단계 (학습 성취도)	측정필요성	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육참여자의 지식, 기술, 태도 변화를 측정하는 것이 교육목표 달성을 위하여 중요함</li> <li>도서관 직무관련 새로운 지식습득, 학습내용, 세부규정을 학습하는 과정을 고려</li> </ul>
	측정가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육 참여자의 지식, 기술, 태도 변화를 필기시험, 설문, 수행평가 등의 방법으로 측정 가능함</li> </ul>
3단계 (현업 적용도)	현업적용의 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육 참여자의 학습내용이 도서관 현업에 적용될 가치가 있음</li> <li>새로운 업무 지식, 기술을 현업에 적용하여 현장직무 능력을 강화시킬 수 있는 교육과정</li> <li>사서교육훈련원의 교육과정에 대한 중요도 및 외부 관심도</li> </ul>
	현업적용 고려 교육과정개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>현업적용이 가능하도록 교육과정이 설계되어 있음</li> <li>사례중심의 과정, 직무전문 과정, 심화과정을 고려</li> </ul>
	현업적용도 평가지원 획득여부	<ul style="list-style-type: none"> <li>현업적용도 평가를 위해서 필요한 인적/물리적 자원/예산을 제공받을 수 있음</li> <li>현업적용도 평가를 요구받았을 때 교육 참여자가 평가에 적극적으로 참여할 수 있음</li> </ul>
	현업적용도 측정가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>현업적용도 평가방법(설문 및 면담)으로 측정 가능함</li> <li>고성과자 파악이 가능한 과정 및 재직자 과정</li> </ul>
	교육투입의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> <li>투자된 비용, 교육생 수, 교육과정의 개설이 지속되었음</li> <li>개설빈도, 교육기간(중장기 과목), 교과목수를 바탕으로 판단</li> </ul>
4단계 (성과 기여도)	기관 목표 달성도와 관련성	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육과정의 기관 전략목표달성과의 관련성</li> <li>'전국 도서관 운영평가'와 관련된 교육과정을 고려</li> </ul>
	성과기여도 측정지원 획득여부	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육참여자 및 소속 도서관에 성과측정을 요청했을 때 평가에 적극적으로 참여할 수 있음</li> </ul>
	성과기여도 측정가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육 프로그램의 성과 향상에 대한 기여 정도를 도서관 서비스 만족도 조사, 교육생 교육성과 인식도 평가 등 객관적인 방식으로 제시할 수 있음</li> </ul>

적용되며, 2단계는 도서관 직무관련 새로운 지식, 기술, 규정을 학습하고 학업 전-후의 차이를 평가하는 것이 가능한지에 따른 학업성취도 측정의 필요성 및 측정가능성 여부, 3단계는 학습내용이 도서관 현업에 적용할 가치가 있는지,

교육과정이 현업적용도를 고려하여 설계되었는지, 교육과정이 중장기 이상이며 교과목이 세분화되어 지속적으로 운영되고 있는지에 따른 교과목이 현업적용의 가치, 현업적용을 고려한 교육과정 개발 여부, 교육투입의 적절성 여부, 4단

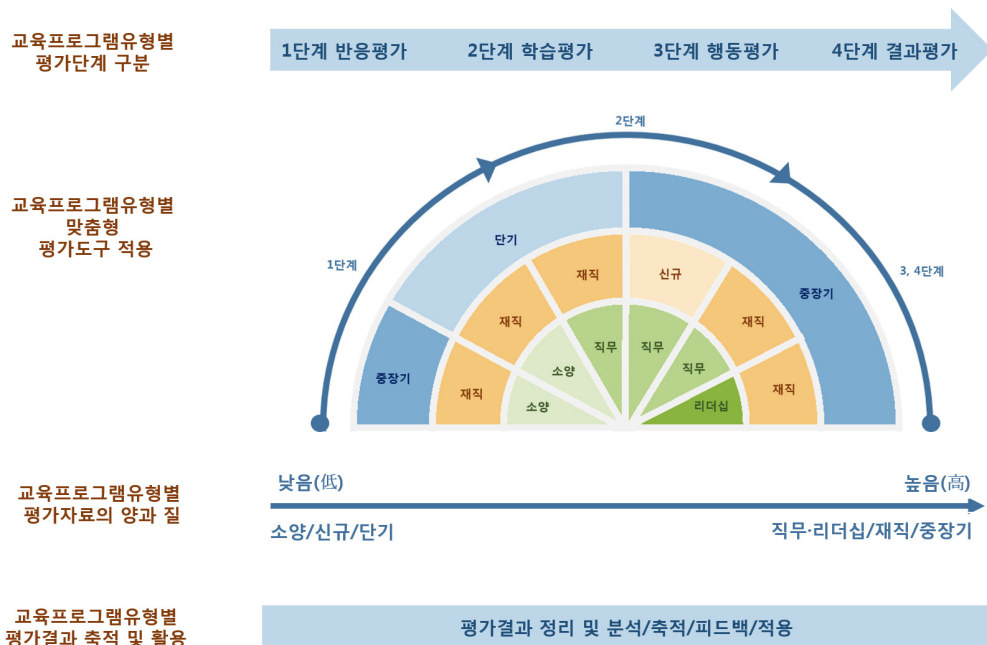
계는 '전국 도서관 운영평가'와 관련된 교육과정, 성과향상을 객관적인 방식으로 제시할 수 있는 지 등에 따른 기관목표 달성과의 관련성 및 측정 가능성 등을 고려한다.

앞서 제시된 국립중앙도서관 사서교육훈련 평가체계 개발의 방향, 기본 전략 등을 토대로 <그림 2>와 같은 평가체계는 다음과 같이 정리될 수 있다. 첫째, 국립중앙도서관 사서교육훈련의 평가는 기본적으로 Kirkpatrick의 4단계를 따르되, 교육프로그램의 유형에 따라 1단계만 실시하거나 1, 2단계, 1, 3단계, 1, 3, 4단계, 1, 2, 3, 4단계를 실시한다. 둘째, 교육프로그램 유형별 맞춤형 평가도구를 적용할 때는 1차적으로 <표 3>과 <표 4>에 제시한 국립중앙도서관 사서교육훈련 교육과정유형 분류에 따르며, 2차적으로 교육프로그램의 구체적인 교육목표

와 내용에 따라 각 단계에서의 자료수집 방법을 선택한다. 셋째, 교육프로그램유형별로 수집한 평가 자료의 양과 질은 프로그램에 따라 상이하지만, 기본적으로 소양교육/신규대상/단기교육에서는 상대적으로 낮은 수준의 자료 수집을, 직무교육/재직자대상/중장기교육에서는 높은 수준의 다양한 자료를 수집한다. 넷째, 교육프로그램별로 실시한 평가 자료는 체계적으로 분석하여, 그 결과를 추적하고 향후 프로그램 개발 및 운영을 위한 자료로 활용한다.

#### 6.4 교육프로그램별 평가단계별 평가 도구 개발

국립중앙도서관 사서교육훈련 평가체계에 따라 단계별 평가가 효율적, 효과적으로 이루어지



<그림 2> 국립중앙도서관 사서교육훈련 新평가체계

기 위해서는 적절한 도구 개발이 필요하며 개발 전략 역시 요구된다. 이를 위하여 국립중앙도서관 현 사서교육훈련 평가도구, 선행연구 및 사례조사, 이용자 요구분석을 통한 단계별 개발전략 및 평가항목을 도출하였다. 또한 도구의 타당성을 확보하기 위하여 교육훈련전문가 5명, 문헌정보학 교수 2명, 교육학 분야 교수 1명, 도서관 사서 2명, 도서관 전문단체 2명 등 12명의 전문가를 대상으로 2차례에 걸쳐 델파이 조사를 실시하였다.

#### 6.4.1 1단계 만족도 평가

현재 사용하고 있는 1단계 평가도구는 교육종료 직후에 실시하는 설문지로 학습자 요인, 교육과정 및 교육설계 요인, 기타 건의 사항 등을 파악하는 문항과 교과목 및 강사에 대한 만족도 문항으로 구성되어 있다. 또한 문항별 평가방식은 단순히 교과목별 만족도만 측정할 수 있도록 구성되어 있다. 따라서 설문 문항을 교육과정의 질에 영향을 미치는 주요 항목에 대해 개별적으로 만족도를 측정하고, 구체적인 이유도 함께 작성할 수 있는 형태가 되어야 한다.

또한 평가시기에 있어 일률적으로 집합교육 전 과정에 대하여 교육종료 직후에 평가를 실시하고 있으므로 교육기간이 길고 교과목 수가 많은 과정의 경우 중간 평가 등을 도입할 필요가 있다. 또한 교육과정 개선 및 교육효과 측정의 기준점을 선정하기 위하여 교육 전 조사를 통해 학습자에 대한 이해를 높일 필요가 있다. 마지막으로 다면화된 평가를 위하여 평가문항은 교육프로그램 구성 및 내용을 평가하기 위한 교육과정, 운영시스템 및 강사평가 등의 요소를 포함하여야 한다(〈표 6〉 참조).

#### 6.4.2 2단계 학업성취도 평가

2단계 평가는 현재 '신입사서기본' 과정에서만 실시하고 있으며 사전평가가 없기 때문에 사전평가-사후평가의 비교가 불가하여, 평가결과가 교육에 의한 결과인지 학습자들의 선행 지식이나 역량에 의한 결과인지 판단할 수 없다. 또한 강사들에 의해 문제 출제가 이루어져 문제의 질이나 난이도를 통제하는데 어려움이 있다. 그러므로 2단계 평가를 통해 학습 성과에 대한 정확한 파악이 이루어질 수 있도록 사전

〈표 6〉 1단계 평가도구

구분	상세	
전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육 전 실시할 사전평가와 사후평가 도구 개발</li> <li>• 온라인 조사 가능한 형태로 개발</li> <li>• 현재 사용하고 있는 평가 문항 중 학습자요인, 교육과정 및 교수설계 요인, 강사요인에 교육환경 등 요인 추가</li> <li>• 교과목별 만족도를 확인할 수 있는 형태로 질문 재구성</li> <li>• 교육과정에 대한 구체적인 의견을 수렴할 수 있는 개방형 질문 추가</li> </ul>	
도구	사전평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습자 개인 특성, 교육참여 목적, 직무연관성, 학습준비도, 교육욕구, 현업적용기대감, 업무성과 향상 기대감</li> </ul>
	사후평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육과정(교육효과, 교과편성 및 설계, 교육운영), 교육환경만족도, 교과목 및 강사평가(교과가목 만족도, 강의 전문성 및 태도), 학습목표 달성도, 교육전반 만족도</li> </ul>

〈표 7〉 2단계 평가도구

구분	상세	
전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육 전 실시할 사전검사와 사후검사도구 개발</li> <li>• 신입사서 대상 교육과 재직자 대상 교육과정 중 해당 교과의 지식 이해여부를 측정하는 것이 의미를 갖는 교육과정에 대해서는 성취도평가를 실시하고, 그 이외의 2단계 평가 대상 교과목에서는 교육과정의 목표 및 학습단위에 따라 주관적 학업성취도평가(인식평가) 및 수행평가 실시</li> <li>• 성취도평가를 위한 문항개발 전략 가이드라인 제시(난이도, 객관식 질문과 선택지 진술 방법, 주관식(서술형평가) 질문 진술 방법)</li> <li>• 학업성취도 평가문항 개발 시 담당 교·강사의 판단 근거는 NCS 능력단위의 지식, 기술, 태도를 토대로 해야 함을 함께 명시</li> </ul>	
도구	이해도 평가	• 지식(기본 지식, 새로운 전문지식과 정보에 대한 학습여부), 기술(직무전문성 및 기본 기술), 태도(업무의 중요성, 전문가로서의 자긍심)
	성취도 평가	• NCS 직무상의 능력단위 및 능력단위 요소에 따른 학습목표 및 필수 학습단위요소 제시 • 이에 따른 사전-사후 동형문항 개발을 통한 성취도 평가

평가 도입하여 사전·사후 평가를 실시하고 이를 분석하는 것이 필요하다. 그러나 사서교육 문화과에서 이루어지는 교육 중 신입사서교육을 제외한 대부분의 교육이 의무교육이 아니라는 점을 고려할 때 교육생들의 교육에 대한 부담을 가중시키지 않도록 학습내용의 이해도를 평가하는 것보다는 교육의 효과를 파악한다는 목적에 부합한 이해도에 대한 인식평가 등을 활용하는 것이 필요하다. 따라서 2단계 평가를 위해서는 사전 평가 도입, 교육내용에 대한 학업성취도 평가가 학습 이해도에 대한 인식 평가 및 학업성취도 평가 등의 운영 전략 수립이 요구된다(〈표 7〉 참조).

#### 6.4.3 3단계 현업적용도 평가

3단계 평가는 정량적 및 정성적 평가도구 개발이 필요하다. 현재 국립중앙도서관 사서교육훈련의 3단계 현업적용도 평가는 지속적으로 운영하는 전문교육과정 중 일부에 한해 교육 종료 3-6개월 후에 사서교육홈페이지를 이용하여 온라인 설문으로 이루어지고 있다. 이는 교육생

이 자신의 현업적용도를 자가 진단하는 방식으로 결과의 정확성을 신뢰하는데 한계가 있다. 또한 교육과정별 교육목표와 성격이 상이함에도 불구하고 동일한 도구를 사용하고 있어, 도서관 현장의 업무행태를 고려한 평가가 이루어지지 못하고 있다. 따라서 교육과정의 특성별로 선택하여 활용할 수 있는 평가도구, 교육생의 행동 변화를 측정할 수 있는 평가도구, 구체적인 행동 내용을 파악할 수 있는 평가도구 개발이 필요하다. 이를 위하여 주요 학습내용의 현업적용 영향요인, 현업적용 활용, 및 결과(현업적용 교육효과성, 업무 개선도) 등을 측정할 필요가 있다(〈표 8〉 참조).

#### 6.4.4 4단계 성과평가

4단계 평가는 국립중앙도서관 사서교육문화과가 매년 1개 교과과정에 대하여 성과 평가를 하도록 훈련계획을 수립하였으나 이루어지지 않았다. 따라서 성과평가를 위해 성과 측정 가능성 연구 및 이를 통해 평가지표를 개발하는 것이 필요하다. 또한 3단계 평가와 동일하게 평

〈표 8〉 3단계 평가도구

구분	상세
전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 모바일 평가가 가능한 형태로 제시</li> <li>• 3단계 평가 대상 교과목의 특성 제시</li> <li>• 평가 문항: 양적 평가와 질적 평가가 모두 가능할 수 있도록 객관식 문항과 주관식 문항으로 구성</li> <li>• 교육과정 중 현업적용도와 관련이 있는 교과목의 강사에게 현업적용을 위한 계획을 수립할 수 있는 활동을 포함할 수 있도록 함</li> </ul>
도구	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 영향요인(현업에서의 전이동기, 현업에서의 변화가능성, 현업에서의 상사지원, 현업에서의 동료지원)</li> <li>• 활동(현업에서의 학습요소 활용수준, 현업에서의 학습요소 활용순위)</li> <li>• 결과(학습요소 적용을 통한 직무역량 개발현황, 직무역량 향상도, 업무성과 향상도)</li> </ul>

〈표 9〉 4단계 평가도구

구분	상세	
전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도서관 평가 항목을 고려하여 문항 구성</li> <li>• 4단계 평가 대상 교과목의 특성 제시</li> <li>• 평가 대상자: 대상 교과목 참여 학습자 특성 제시</li> <li>• 평가 문항: 성과인식도 설문 및 SCM 조사, 전국도서관운영평가, ROI평가가 가능하도록 문항제시</li> </ul>	
도구	성과인식도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습한 지식과 기술활용의 조직(예: 장서관리)의 생산성, 품질, 완료시간의 개선여부</li> </ul>
	성공사례기법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습지식 및 기술의 적용방법 및 시기, 교육설계 및 적용 내용의 적절성, 학습내용 적용환경, 적용성과에서의 개선여부(예: 장서관리의 생산성, 서비스 품질, 업무완료시간 감소, 직무만족도, 이용자 만족도)</li> </ul>

가 운영의 효율성을 고려하여 4단계 평가 대상 교육과정의 개수 및 평가 방법을 선정한다. 4단계 평가는 성과인식도 조사, 인식기반 ROI 평가, 데이터기반 ROI평가로 구분되는데, ROI평가는 무형적 가치를 금전적 가치로 환산하는 것이 쉽지 않으며, 교육생이 속한 기관의 성과를 측정하는 것이 용이하지 않기 때문에 쉽지 않다. 그러므로 본 연구는 성과인식도 기반의 설문을 활용하거나 성공사례기법(SCM, Success Case Method)을 활용하여 교육 프로그램의 효과성을 측정할 것을 제시하였다. 성공사례기법은 심층면담을 통하여 교육프로그램 실제 적용 사례의 성공 및 실패원인을 분석하고 교육성과를 평가하여 개선방안을 도출하는 것이다. 실제 중앙교육연수원 등의 교육훈련기관에서 실시하

고 있는 방법이다(〈표 9〉 참조).

## 7. 결론

국립중앙도서관은 사서교육 훈련프로그램 교육과정의 성과와 질을 증진시킬 수 있는 평가 방법의 도입이 필요한 시점으로, 도서관법상으로 규정된 우리나라 최고의 사서교육훈련 전문 교육훈련기관으로서 책무를 다하기 위한 교육 성과 평가도구 개발이 요구된다. 이에 본 연구는 국립중앙도서관의 사서교육훈련 직무교육의 효과성을 객관적이고 복합적으로 측정할 수 있는 평가체계 및 도구 개발을 목표로 하였으며 이를 위해 Kikrpatrick의 4단계 평가모델을 적

용하여 만족도, 학업성취도, 현업적용도, 성과평가로 이어지는 다양한 요소를 평가하고자 하였다. 이를 위하여 국내외 사례, 선행연구, 국립중앙도서관 사서교육 훈련프로그램 평가체계 분석, 이해관계자 요구분석을 실시하였다. 본 연구의 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 국립중앙도서관 사서교육 훈련 프로그램 및 평가체계를 분석한 결과, 1단계 만족도 평가는 단순히 교과목별 만족도만 측정하도록 구성되어 있다. 2단계 학업성취도의 경우, 현재 신입사서과정에만 학습평가를 실시하고 있었다. 3단계의 경우, 현업적용도 과정을 선정하는 기준 부재 및 현업적용도 평가대상 과정의 확대, 현업적용도의 영향요인을 반영한 평가도구 개발이 요구된다. 마지막으로 4단계 성과평가는 현재 실시하지 않으며, 성과 측정 가능성에 대한 연구가 요구된다. 평가방법에 대해서는 설문지 평가에 의존하고, 평가시기 역시 교육프로그램 후에 획일적으로 이루어지고 있으므로, 이에 대한 다양성 확보가 필요함을 파악하였다.

둘째, 국내외 선행연구 및 문헌조사를 바탕으로 평가도구에 대한 다음의 고려사항을 도출하였다. 교육훈련프로그램의 효과성 측정을 위하여 광범위한 조직의 교육훈련평가에서 Kirkpatrick의 모형이 사용되었으며, 단계 간의 상관성 및 위계적 상관관계가 다수의 연구에서 입증되었다. 상위단계의 평가는 평가를 수행하기 위한 비용 및 시간이 요구되고 측정 역시 용이하지 않기 때문에, 과정에 대한 평가단계를 결정하는 의사결정 역시 중요함을 알 수 있었다.

셋째, 이해관계자 요구분석을 위해 면담을 실시한 결과, 현재 국립중앙도서관 사서교육훈련의 평가는 교육생의 부담을 최소화하는 방안이

모색되어야 하며, 상위 단계의 평가를 결정하기 위한 결정기준 및 평가체계의 도입이 선결되어야 함을 알 수 있었다. 또한 사서교육프로그램 자체가 실무에 투입되는 사서의 직무능력을 증진시키는 것을 목적으로 하므로, 3단계의 현업적용도 확대는 필요하나, 이 역시 과정의 선정기준이 필요함을 파악하였다.

넷째, 선행연구, 사례조사, 이해관계자 요구분석을 바탕으로 국립중앙도서관 사서교육프로그램 평가체계를 제시하였다. 국립중앙도서관 사서교육프로그램의 평가는 기본적으로 Kirkpatrick의 4단계를 따르되, 교육프로그램의 유형에 따라 평가단계를 결정할 필요가 있다. 이를 위하여 교육프로그램 평가유형을 교육기간(단기/중장기), 교육내용(직무-리더십-소양), 교육대상(신규-재직)으로 구분하였으며, 각 단계별 평가분류기준을 선정하여, 과정별 평가단계를 설정하였다. 교육프로그램유형별로 수집한 평가 자료의 양과 질은 프로그램에 따라 상이하지만, 기본적으로 소양교육/신규대상/단기교육에서는 상대적으로 낮은 수준의 자료 수집을, 직무교육/재직자대상/중장기교육에서는 높은 수준의 다양한 자료를 수집한다. 이러한 평가체계개발을 통해 향후 교육과정이 해마다 변동되더라도 적용될 수 있도록 하였다.

다섯째, 국립중앙도서관 사서교육훈련의 평가체계를 바탕으로 교육 프로그램 유형별 평가도구를 개발하였다. 1단계 만족도 평가는 학습자, 교육과정, 교육환경, 교과목 및 강사평가, 교육목표, 교육전반의 영역을 포괄한다. 2단계 학업성취도는 지식, 태도, 기술을 측정하기 위한 평가방법을 제시하였다. 영향요인(전이동기, 변화가능성, 상사지원, 동료지원), 현업적용 활동

수준, 활용순위, 개발현황, 직무역량 향상도, 업무성과 향상 현황을 도출하였다. 성과평가를 위해서는 성과인식도 설문 및 SCM 조사를 제시하였으며, 이를 위하여 생산성, 품질, 완료시간, 직무만족, 이용자만족의 항목을 도출하였다.

본 연구는 사서교육훈련의 효과성을 측정하기 위한 평가체계 및 도구개발의 초석을 제시하는 것을 목적으로 하였다. 그러나 체계적인 수요조사를 통해 수요자 요구에 따른 교육내용 비중 편성을 고려하고, 직무에 요구되는 전문성을 갖춘 사서를 양성하는 프로그램 개발이 선결되어야 현업적용도 및 교육훈련생 만족도가 향상될 수 있다. 또한 체계적인 교육훈련 평가를 위해서는 평가체계 및 도구 개발 못지않게 평가 프로그램의 운영, 분석, 사후관리 및 교육프로그램의 환류가 중요하므로 평가담당 전문인력의 확보가 요구되어야 한다. 또한 본 연구는 강사의 교육프로그램에 대한 평가, 교육훈련생이 포함된 조직의 교육성과에 대한 평가,

교육훈련프로그램에 대한 전문가 평가 등 다면화된 평가를 반영하지는 않았다. 이해관계자 요구분석에서 파악되었듯이 다면화된 평가가 평가의 객관성을 담보해 줄 수 있는 방안이기는 하지만, 교육훈련 프로그램 운영에 있어서 평가가 강조되다보면 프로그램 훈련생의 자발적 참여를 저해할 수 있기 때문이다. 그러나 향후 평가시스템이 훈련프로그램이 일부로 정착되고 점차 다면화된 평가체계 도입을 통해 평가시스템을 개선해나갈 필요가 있다. 마지막으로 교육프로그램의 평가의 목적은 실제 교육내용의 내실화를 통해 교육자의 만족도, 학업성취도, 현업적용도 및 조직의 성과를 증진시키기 위함이다. 이를 고려할 때 교육프로그램 평가실행에 투입되는 노력이 과정개선으로 이루어질 수 있는 피드백 프로세스가 요구되며, 평가체계 및 도구 적용에 따른 지속적인 수정보완이 이루어져야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 강명희, 최형신, 김민정, 박미순 (2009). 농업정보화 교육프로그램의 효과성 측정을 위한 평가준거 개발. 한국평생교육HRD연구, 5(4), 65-87.
- 경기복지재단 (2011). 교육훈련의 현업적용도 연구. 수원: 경기복지재단.
- 경찰대학치안정책연구소 (2015). 경찰대학 직무과정 현업적용도 측정시스템 도입방안에 관한 연구. 아산: 경찰대학치안정책연구소.
- 국립중앙도서관 (2014a). 2014년도 사서교육훈련. 서울: 국립중앙도서관.
- 국립중앙도서관 (2014b). 국립중앙도서관 규정집. 서울: 국립중앙도서관.
- 국립중앙도서관 (2015). 2015년도 사서교육훈련. 서울: 국립중앙도서관.
- 국립중앙도서관 (2016). 2016년도 사서교육훈련. 서울: 국립중앙도서관.

- 권혁제, 이상덕, 오현철, 서희석 (2013). 공군 교육과정 현업적용도 평가 진단도구 개발 및 적용에 관한 연구. *공시논문집*, 64(1), 171-187.
- 김소영, 홍성민 (2012). 중소기업 채용예정자 훈련의 성과평가연구: 상급관리자 관점을 중심으로. *직업교육연구*, 31(2), 247-267.
- 노혜란, 박선희 (2012). 공공기관 특화교육과정 현업적용도 사례연구: H개발원 중심으로. *학습과학연구*, 6(1), 92-120.
- 농촌진흥청 (2012). 최신 교육훈련평가 모형을 활용한 교육성과 분석보고서. 전주: 농촌진흥청.
- 문경환, 민경석, 최대현 (2015). 경찰교육의 효과성 측정기표 개발과 적용 - 경정/경감 기본교육과정의 현업적용도를 중심으로. *한국경찰연구*, 14(2), 65-90.
- 민경석, 최대현, 문경환 (2015). 경찰교육훈련 평가지표에 관한 연구: Kirkpatrick 모형에 기반하여. *경찰학논총*, 10(2), 9-33.
- 박미경, 신재은, 박지영 (2011). 교육훈련의 현업적용도 연구: 사례관리교육을 중심으로. *경기복지재단 정책연구보고*, 16, 61-62.
- 서울특별시인재개발원 (2016). 교육품질 제고 및 성과지향 교육을 위한 2016년도 현업적용도 평가 계획. 서울: 서울특별시인재개발원.
- 이용탁 (2005). e-Learning의 유효성 평가방법에 관한 연구. *직업능력개발연구*, 8(1), 65-87.
- 이전, 권선진, 임정기 (2014). Kirkpatrick의 교육평가모형을 적용한 사회복지무원 직무교육성과에 관한 연구. *한국사회복지행정학*, 16(3), 317-346.
- 이흥재, 권준이, 차용진 (2016). Kirkpatrick 모형을 적용한 공무원 교육효과 측정에 관한 연구: 개인정보보호 교육을 중심으로. *한국지역정보학회지*, 19(1), 165-189.
- 입업훈련원 (2012). 교육성과평가 및 교육기능 개선방안. 전북: 입업훈련원.
- 전주성, 김소영 (2011). 대학부설 평생교육원 프로그램의 효과성 측정을 위한 평가모델의 타당성 검증. *교육과학연구*, 42(1), 125-150.
- 조흥제, 이은희, 이영애 (2014). 결과중심 평가모형을 이용한 소비자학 전공자들의 기업 현장실습 교육 프로그램의 평가 연구: OCAP·KCOP 기업 현장실습 참가생을 중심으로. *소비자정책교육연구*, 10(1), 25-45.
- 중앙공무원교육원 (2014). 평가진단체계 방안도출 연구. 과천: 중앙공무원교육원.
- 중앙교육연수원 (2016). 2016년 교육훈련 평가 세부 추진계획안. 대구: 중앙교육연수원.
- 지방행정연수원 (2014). 지방행정연수원 현업적용도 평가제도 개편방안. 원주: 지방행정연수원.
- 진선미, 정은정 (2005). 공무원 교육결과를 측정할 수 있는 평가방안 및 평가도구 개발 - 서울시공무원 교육원에서 운영하는 교육프로그램을 중심으로. *교육평가연구*, 18(3), 183-208.
- 홍계훈, 김익성 (2008). 훈련에 대한 개인수준에서의 반응평가모델개발. *조직과 인사관리연구*, 32(4), 1-27.

Phillips, J. J. (1997). *Measuring return on investment*. Virginia: ASTD Press.

• 국문 참고문헌에 대한 영문 표기  
(English translation of references written in Korean)

- Central Public Service Institute (2014). *A study on the development of evaluation diagnosis system*. Gwacheon: Central Public Service Institute.
- Cheon, Ju-Sung, & Kim So-Young (2011). Validating an evaluation model to measure the effectiveness of educational programs of lifelong education centers affiliated with universities. *Education Science Research*, 42(1), 125-150.
- Cho, Hong-Je, Lee, Eun-Hee, & Lee, Young-Ae (2014). Analysis on evaluating internship program for students majoring in the consumer study based on Kirkpatrick's model: Focusing on the participants of OCAP-KCOP internship program. *Consumer Policy Education Research*, 10(1), 25-45.
- Forestry Training Center (2012). *Evaluation of educational performance and improvement of educational function*. CheonBook: Forestry Training Center.
- Gyeonggi Welfare Foundation (2011). *Study on the practical application of education and training*. Suwon: Gyeonggi Welfare Foundation.
- Hong, Gye-Hoon, & Kim, Ik Sung (2008). Development of reaction-evaluation model in individual level of analysis in training: Based Kirkpatrick's model. *Organization and Personnel Management Research*, 32(4), 1-27.
- Jin, Sun-Mi, & Cheon, Eun-Jung (2005). The method and the tool of the evaluation are designed to measure the result of public service personnel evaluation - city officials training institute, seoul metropolitan government operates the training program. *Educational Evaluation Research*, 18(3), 183-208.
- Kang, Mung-Hee., Choi, Hung-Shin, Kim, Min-Jung, & Park, Mi-Soon (2009). Criteria for evaluating adult learning programs for agricultural learners. *Korea Lifelong Education*, 5(4), 65-87.
- Kim, So-young, & Hong, Sung-Min (2012). Evaluation research for the training performance of prospective recruits by incorporating supervisors' perspectives. *Vocational Education Research*, 31(2), 247-267.
- Kwon, Hyukje., Lee, Sangduck, Oh, Hyuncheol, & Suh, Hwuisuk (2013). A study on developing a diagnostic measure for follow-up curriculum evaluation and its application. *Journal of*

- Public Institutions, 64(1), 171-187.
- Lee, Cheon, Kwon, Sun-Jin, & Yim, Jung-Ki (2014). A study on job performance of social worker applying Kirkpatrick's educational evaluation model. *Korean Social Welfare Administration*, 16(3), 317-346.
- Lee, Hong-Jae, Kwon, Jun-Yi, & Cha, Yong-Jin (2016). A study on the measuring effectiveness of public officials education using Kirkpatrick model. *Journal of Korean Society of Information Science and Technology*, 19(1), 165-189.
- Lee, Young-Tak (2005). A study on the validity method of e-learning. *Research on Vocational Ability Development*, 8(1), 65-87.
- Local Administration Training Institute (2014). *Administrative training institute's work application evaluation system reorganization plan*. Wanju: Local Administration Training Institute.
- Min, Kyung-Seok, Choi, Dae-Hyun, & Moon, Kyung-Hwan (2015). A study on the evaluation criteria of police education: Based on Kirkpatrick model. *Research for Policy History*, 10(2), 9-33.
- Moon, Kyung-Hwan, Min, Kyung-Seok, & Choi, Dae-Hyun (2015). A study on the development and application of evaluation indicators for police education and training: Focusing on the learning transfer. *Research for Korean Police*, 14(2), 65-90.
- National Education Training Institute (2016). *2016 Education and training evaluation detailed plan*. Daegu: National Education Training Institute.
- National Library of Korea (2014a). *2014 Librarian education training*. Seoul: National Library of Korea.
- National Library of Korea (2014b). *Regulation for national library of Korea*. Seoul: National Library of Korea.
- National Library of Korea (2015). *2015 Librarian education training*. Seoul: National Library of Korea.
- National Library of Korea (2016). *2016 Librarian education training*. Seoul: National Library of Korea.
- Nho, Hye-Ran, & Park, Sun-Hee (2012). A study on the application of public institutions specialized curriculum: Case for H development institute. *Learning Science Research*, 6(1), 92-120.
- Park, Mi-Kyung, Shin, Jae-Eun, & Park, Ji-Young. (2011). A study on the practical application of education and training: Focused on case management education. *Gyeonggi Welfare*

Foundation Policy Research Report, 16, 61-62.

Police Science Institute (2015). A study on the measures to introduce measurement system of job application in police college. Asan: Police Science Institute.

Rural Development Administration (2012). Educational performance analysis report using the latest education and training evaluation model. Jeonju: Rural Development Administration.

Seoul Human Resource Development Institute (2016). 2016 Business performance evaluation plan for quality improvement and performance oriented education. Seoul: Seoul Human Resource Development Institute.

