

제 2 편

중간관리자 역량모델 도출 및  
기본교육 개선방안 연구

《 연구 진 》

---

연구위원 : 고재권 (한국지방자치학회)

연구원 : 심희섭 (한국지방자치학회)

과제담당 : 윤상연 (치안정책연구소)

연구관

---



# 목 차

<b>제1장 연구의 개요</b> .....	<b>287</b>
제1절 연구 배경과 목적 .....	287
1. 연구의 배경 .....	287
2. 연구의 목적 .....	288
제2절 연구의 범위와 방법 .....	289
1. 연구의 범위 .....	289
2. 연구 방법 .....	290
<b>제2장 중간관리자 교육훈련 여건 및 현황분석</b> .....	<b>291</b>
제1절 중간관리자 위상 및 역할 변화 .....	291
1. 경찰의 업무조직 형태 개편 .....	291
2. 경찰업무 수요 확대에 따른 관리자 역할 변화 .....	292
3. 인력증원에 따른 조직 내 중간관리자 직급의 위상 변화 .....	294
제2절 중간관리자 교육과정 운영현황 및 한계점 .....	298
1. 현행 기본교육 프로그램의 현황 분석 .....	298
2. 현행 교육프로그램의 한계점 및 신규 프로그램의 필요성 .....	300
<b>제3장 중간관리자 역량모델</b> .....	<b>302</b>
제1절 공무원 역량에 관한 이론적 논의 .....	302
1. 역량의 개념 .....	302
2. 역량모델 .....	304

제2절 중간관리자 직무분석 .....	306
1. 직무분석 .....	306
제3절 중간관리자 역량모델 .....	313
1. 공공기관 역량모델 사례 분석 .....	313
2. 중간관리자 역량모델 도출 .....	320
제4절 중간관리자 역량진단 .....	328
1. 역량진단 개요 .....	328
2. 역량진단 결과 .....	333

## **제4장 역량기반 교육체계 설계 ..... 357**

제1절 국내 중간관리자 교육프로그램 분석 .....	357
1. 국가공무원인재개발원 .....	357
2. 지방자치인재개발원 .....	359
3. 서울특별시인재개발원 .....	365
제2절 국외 중간관리자 교육프로그램 분석 .....	367
1. 관련 있는 민간 영역에서 제공하는 중간관리자 교육프로그램 .....	367
2. 공공 영역에서 제공하는 중간관리자 교육프로그램 .....	369
3. 기타 주목할 점: 직접교육과 온라인교육 구분 및 병행 트렌드 .....	370
제3절 역량모델 기반 교육체계 발전방향 수립 .....	373
1. 역량분석 결과 .....	373
2. 중간관리자 교육프로그램 현황 분석 .....	375
3. 교육프로그램 개선 방향 .....	380
제4절 교육프로그램 개선방안 .....	383
1. 교육과정체계 .....	383
2. 교육운영체계 .....	386
3. 교육프로그램 운영안 .....	389

## 표 목 차

<표 II-1> '18.08.13.~08.17. 경정기본교육과정 교과편성 .....	299
<표 II-2> '18.08.20.~08.31. 경감기본교육과정 교과편성 (경찰인재개발원 진행) .....	299
<표 III-1> 주요 학자들이 설명한 역량 정의 .....	303
<표 III-2> 기초행동 역량군(대한민국 정부 역량사전) .....	321
<표 III-3> 직무수행 역량군(대한민국 정부 역량사전) .....	321
<표 III-4> 관리 및 관계 형성 역량군(대한민국 정부 역량사전) .....	322
<표 III-5> 고위공무원단 공통역량 개념 .....	323
<표 III-6> 경찰 중간관리자 기반역량 .....	325
<표 III-7> 경찰 중간관리자 계층역량 .....	326
<표 III-8> 경찰 중간관리자 직무역량 .....	327
<표 IV-1> 국제경찰서장협회(IACP) 제공 직접교육 및 온라인교육 구분 목록 .....	371

## 그림목차

<그림 I-1> 연구추진체계 .....	288
<그림 II-1> 지난 10년(2007-2016)간 경찰관 총원 추이 .....	293
<그림 II-2> 지난 10년(2007-2016)간 경감 직급자 비율(%) 추이 .....	295
<그림 II-3> 지난 10년(2007-2016)간 경정 직급자 비율(%) 추이 .....	296
<그림 II-4> 지난 10년(2007-2016)간 경위 이하 직급자 수 추이 .....	297
<그림 II-5> 지난 10년(2007-2016) 간 하위직급자 비율(%) 추이 .....	297
<그림 III-1> 공무원의 일반적 역량모델 .....	305
<그림 III-2> 국가공무원 교육훈련 비전체계 .....	313
<그림 III-3> 국가공무원 직급/직위별 역량 .....	314
<그림 III-4> 서울시 공무원 인재상 .....	316
<그림 III-5> 서울시 공무원 역량모델 .....	317
<그림 III-6> 한국보건산업진흥원의 인재상 .....	318
<그림 III-7> 한국보건산업진흥원 역량모델 .....	319
<그림 IV-1> 경찰 중간관리자 교육프로그램 체계(안) .....	383

# 제1장 연구의 개요

## 제1절 연구 배경과 목적

### 1. 연구의 배경

#### ■ 환경변화를 반영한 중간관리자 기본교육 개선 필요

- 2000년대 전후로 지식정보화, 국제화, 민주화 등의 급격한 행정환경변화로 인해 정부는 다양한 정책적 이슈에 대응하고 해결해야 하는 상황에 처하면서 공무원의 전문적인 직무수행능력을 향상시키고 근무의욕을 고취하는 일이 중요해지고 있다.
- 경찰의 업무조직 형태가 상위관리자를 정점으로 하는 전통적 위계조직에서 계·팀 중심의 수평적 업무단위 형태로 확대됨에 따라 개별 업무책임자인 중간관리자의 역할이 재조명되고 있다.
- 또한 경찰 중간관리자 역할이 행정경찰(management cops)과 현장경찰(street cops)로 이원화된 경찰조직문화의 교차지점을 주요 활동영역으로 하고 있기 때문에, 기본적으로 중간관리자는 상·하계급간 사이에서 매개자 혹은 조정자로서의 역할 수행이 기대되고 있다.
- 따라서 경찰조직의 변화에 대응하여 중간관리자의 역할모델을 정립하고, 이러한 역할모델에 기반을 두어 역량을 증대시킬 수 있는 기본교육 프로그램을 개발하여 중간관리자 교육의 실효성을 확보하는 것이 필요하다.

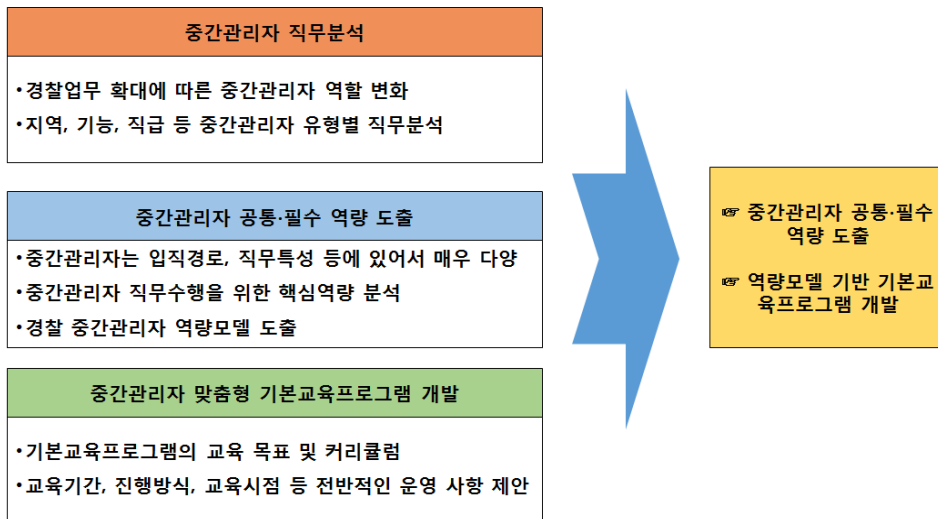
## ■ 역량진단에 기반한 경찰 중간관리자 기본교육 설계

- 경찰청은 그 동안 경찰 중간관리자의 기본교육 과정을 제공하고 있지만 기본교육 커리큘럼이 중간관리자의 역량 강화와 다소 괴리된 측면이 있다.
- 따라서 경찰 중간관리자의 역량과 수요에 기반한 맞춤형 기본교육과정의 도입이 필요한 상태이다.

## 2. 연구의 목적

- 경찰 중간관리자의 직무분석을 통하여 어떤 역할을 어떻게 수행해야 하는지에 대한 역량모델을 설정하고, 또한 설정된 모델에 기초하여 현 중간관리자의 역량을 진단하고자 한다.
- 도출된 역량모델과 역량진단 결과에 기초하여 중간관리자 기본교육프로그램의 개선방안을 모색하고자 한다.

<그림 I-1> 연구추진체계



## 제2절 연구의 범위와 방법

### 1. 연구의 범위

#### 가. 대상 범위

- 연구의 대상은 경찰 중간관리자(경정·경감)으로 한정한다.

#### 나. 내용적 범위

##### ■ 중간관리자 역량모델 도출 및 교육과정 개선의 필요성 분석

- 경찰 조직에서 중간관리자 위상 및 역할 변화를 분석한다.
- 경찰 중간관리자 교육과정의 운영현황을 분석한다.
- 경찰 중간관리자 역할 변화에 따른 역량모델 정립의 필요성과 기본교육과정 개선의 필요성을 분석한다.

##### ■ 중간관리자 역량모델 확립

- 경찰 중간관리자의 직무분석을 실시한다.
- 경찰 중간관리자 FGI(Focus Group Interview)를 통한 경찰 중간관리자 직무수행을 위한 핵심역량을 분석한다.
- 경찰 중간연구자 역량모델을 도출한다.

##### ■ 기본교육 개선방안 마련

- 국내외 중간관리자 교육프로그램을 분석한다.
- 역량모델 기반 기본교육 프로그램을 개발한다.

## 2. 연구 방법

### ■ 설문조사

- 경찰 중간관리자 역량진단을 위한 설문조사

### ■ 문헌조사

- 행정환경, 교육훈련 트렌드 등 교육훈련 여건 변화 조사
- 경찰 중간관리자 교육훈련 현황 조사
- 공무원 역량에 관한 문헌 검토

### ■ 사례조사

- 경찰 중간관리자 역량 모델 설정을 위한 사례조사
- 경찰 중간관리자 교육훈련 프로그램 사례조사

### ■ 인터뷰 조사

- 경찰 중간관리자 대상 인터뷰 실시

## 제2장 중간관리자 교육훈련 여건 및 현황분석

### 제1절 중간관리자 위상 및 역할 변화

#### 1. 경찰의 업무조직 형태 개편

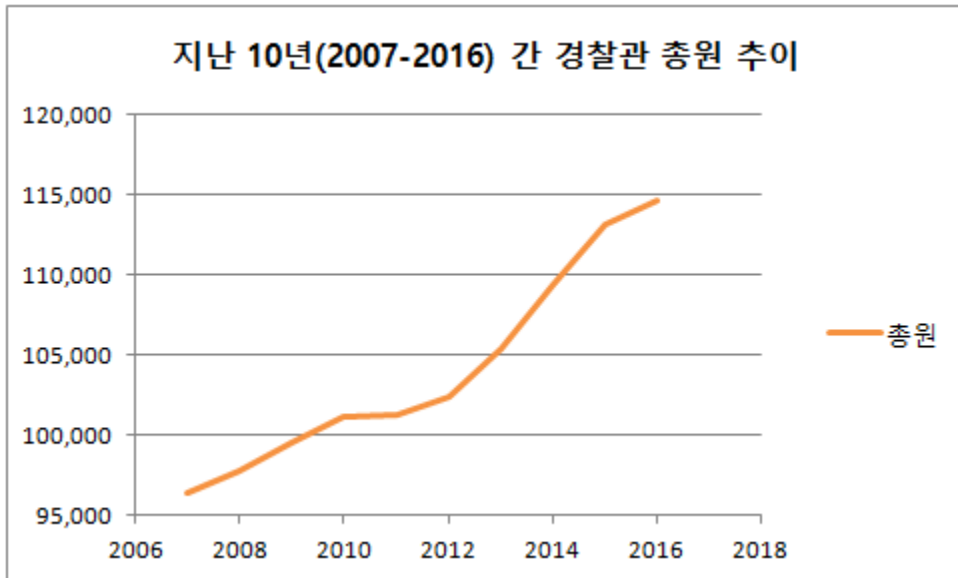
- 상위관리자를 정점으로 하는 전통적 위계조직에 계·팀 중심의 수평적 업무단위 형태가 가미·확대됨에 따라 개별 업무책임자인 중간관리자의 역할이 재조명되고 있는 상황이다(강소영·이춘삼, 2015).
  - 중간관리자와 직속 구성원 간의 관계는 일방적 양자관계라기 보다는 다양한 정보의 상호교환이 촉발되는 이른바 네트워크라는 관점에서 이해될 필요가 있다(Lord & Brown, 2004).
  - 구성원은 필연적으로 조직문화에 내포될 수밖에 없고 경찰문화는 조직(organization), 계급(rank), 그리고 업무스타일(officer style)에 영향을 받는다는 점을 고려하여 중간관리자의 위상 및 역할 변화를 이해할 필요가 있다(Paoline, 2003).
- 오늘날 경찰조직은 종종 급변하는 내·외부 환경의 변화에 대응하기 위하여 다수 하부조직을 아우르는 과업을 달성할 필요가 있는데, 기존의 관료제적 조직구조에 비해 신속적이고도 혁신적인 이른바 애드호크라시(adhocracy) 조직 형태가 요청된다(정우열 외, 2018).
  - 구체적으로, 경찰조직에 도입되어 활용되고 있는 대표적인 형태로는 임시 매트리스 조직의 축소판이라고 할 수 있는 태스크포스(task forces)가 있으며, 하부조직간 복잡한 상호작용을 연결 및 조정하는 역할을 통상 중간관리자 직급에서 담당하고 있다.

- 최근 경찰조직에서 활동하는 테스크포스는 해결방안을 마련하는 것을 넘어서 해결방안의 집행 권한까지 행사하도록 함으로써 개별 문제해결을 책임지고 전담하는 방향으로 확대 발전되고 있는 추세로 중간관리자의 역할은 더욱 부각되고 있다.

## 2. 경찰업무 수요 확대에 따른 관리자 역할 변화

- 최근 10년 간 경찰업무 수요 확대에 따라 경찰인력 총원은 꾸준히 증원되고 있는 상황이다.
  - 지난 박근혜 정부에 들어서 민생치안의 질적 향상에 관한 정치적 공감대가 형성되어 2013년부터 5년 동안 경찰 인력증원 계획을 수립·시행하였다(한재명, 2016).
    - 특히 1997년 외환위기 후 닥친 사회·경제적 환경의 변화가 성범죄, 절도, 폭력 등 특정 범죄의 증가를 야기하였고(김두열·김지은, 2009),
    - 당시 성폭력·가정폭력·학교폭력의 잦은 사회이슈화로 인하여 국민의 체감안전도가 저하되었던 이유 등으로(통계청 ‘사회조사’) 상기 인력증원 계획을 실시하였다.
  - 위와 같은 상황의 변화에 대응, 경찰관 총원은 2007년 96,324명에서 2016년 114,658명으로 지속적으로 증가하는 추세이다.
    - 구체적으로, 2007년부터 2012년 사이의 증가 기울기는 상대적으로 낮았던 반면, 2012년부터 2015년 사이의 증가 기울기는 상대적으로 높았던 것으로 확인된다.

〈그림 II-1〉 지난 10년(2007-2016)간 경찰관 총원 추이



자료: 사이버경찰청 제공 '2007-2016 경찰통계연보' 재분석

- 위와 같은 경찰관 인력증원 기조는 앞으로 닥칠 전·의경 군복무 제도 폐지에 따른 경찰관 대체(심희섭 외, 2016) 등 예정된 조직 내 환경 변화를 감안할 때 앞으로도 당분간 지속될 것으로 전망된다.
- 경찰인력 증원에 따라 중간관리자의 역할 및 통솔범위에 대한 조직 내부의 기대가 전반적으로 높아지고 있는 상황이다.
  - 중간관리자는 행정경찰(management cops)과 현장경찰(street cops)로 이원화된 경찰조직문화(Reuss-Ianni, 1983)의 교차지점을 주요 활동영역으로 하므로, 기본적으로 상·하계급간 사이에서 매개자 혹은 조정자로서의 역할 수행이 기대된다.
  - 특히 혁신 및 지속가능성과 같이 표면적으로 상충하는 조직운영가치들을 균형감 있게 추진하기 위하여 현장 및 행정을 아우르는 업무전문가로서의 역할이 강조되고 있다(신주호, 2016).
    - 경찰서 단위에 근무 중인 기능별 중간관리자는 산하 하위직급자들이 수립한

업무계획서 초안을 검토·보완(중간)승인할 정도의 현장·행정 업무역량을 갖출 필요가 있다.

- 또한 업무 관련 기능별 이해관계가 충돌하거나 중첩된 이해관계를 해결하기 위한 태스크포스가 구성되는 등 상호작용 시 중간관리자는 전술한 현장·행정 업무역량뿐만 아니라 성숙한 조정·협상 업무역량 역시 갖출 필요가 있다.
- 다른 한편으로는, 중간관리자 산하 조직구성원들의 감성적 수요(emotional needs)를 충족시키고, 위계적 경찰조직 구성원들 사이의 긴장상태를 해소하는 이른바 의사소통자(communicator)로서의 역할 역시 재조명되고 있다(경찰교육원 감성계발센터, 2014).
  - 감정에 매몰되는 것을 경계하고 냉철한 이성에 방점을 두는 종전의 ‘카리스마 리더십’에 머물지 않고, 오늘날에는 조직구성원의 개성과 창의성을 촉진하는 감성관리를 통해 다양한 조직적 순기능을 피하려는 ‘감성 리더십’이 주목받고 있다.
  - 특히 중간관리자는 자신의 감성지능을 통해 하위직급자의 개인적·조직적 고충을 공감할 수 있을 뿐만 아니라 적절히 관리해나갈 수 있다고 최신 문헌에 보고되고 있다.
  - 향후 질 높은 감성 리더십을 지닌 중간관리자를 양성함으로써 중간관리자-하위직급자 간 관계의 질을 전반적으로 높여 궁극적으로 하위직급자의 조직몰입을 꾀할 수 있으리라 기대된다(이호선 등, 2015).

### 3. 인력증원에 따른 조직 내 중간관리자 직급의 위상 변화

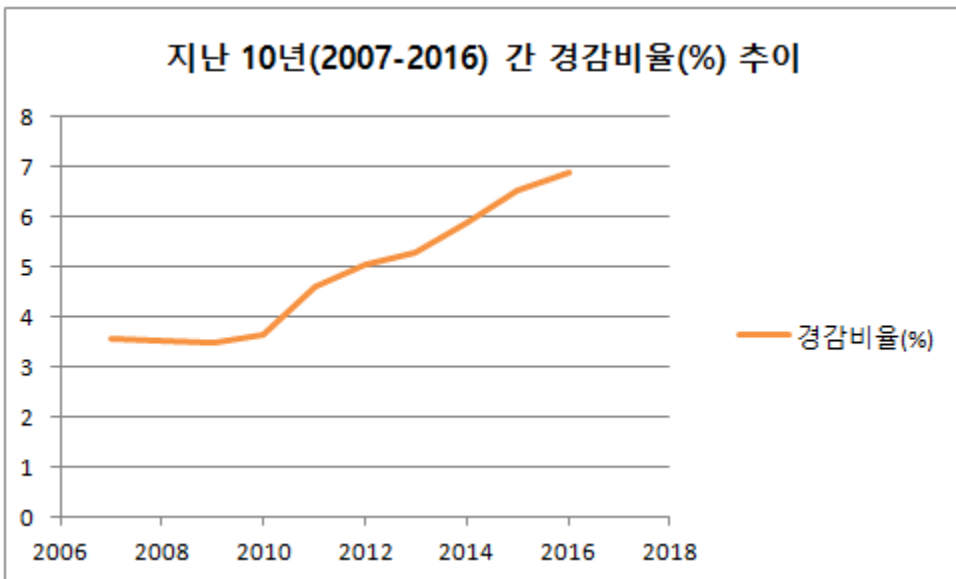
#### ○ 중간관리자 인력증원 요인 및 추이

- 2006년부터 승진적체 해소 및 조직원 사기 양양을 목적으로 근속승진제도가 도입된 이후 중간관리자 인력 증원의 토대가 마련되었다.
- 2010년부터 2011년 사이, 조직 내 경감 및 경정 직급자의 수를 승진을 통해 늘리고 기존의 직급별 직무 역시 부수적으로 조정되고 있다.
  - 지구대장 직급이 기존 경감에서 경정으로 조정됨에 따라 산하 지구대 팀장 역시 기존 경위에서 경감으로 조정되었을 뿐만 아니라, 2·3급지 경찰서 과장

직급 또한 경정 직급자로 조정되었다.

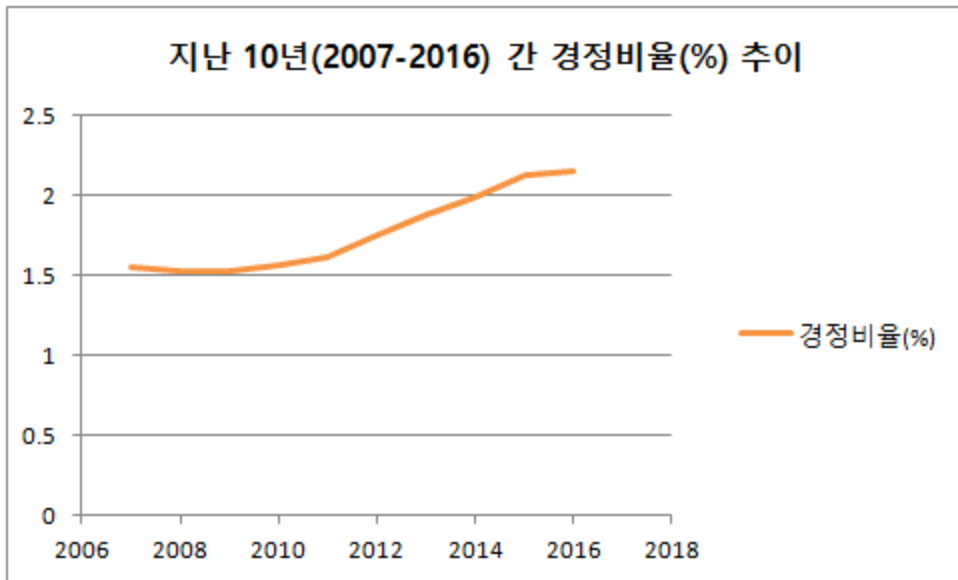
- 2013년부터 2만여 명의 경찰인력 5개년 증원계획이 실시된 후 인력증원이 단계적으로 이루어짐에 따라 경감 및 경정의 직급조정 역시 일부 반영되는 부수적인 효과가 발생하였다.
  - 대규모 하위직급자들이 근속승진제도를 통해 경사 및 경위로 진급할 예정인 반면 이들을 관리할 중간관리자의 수가 부족하여 경찰지휘체계의 불균형이 발생할 것이라는 우려에 관한 공감대가 형성되어 경정 및 경정의 직급조정이 병행된 것이다.
- 전술한 상황적 변화들로 인하여 특히 2010년 이후부터 경찰조직 내 중간관리자 직급자(경감 및 경정)의 수 및 비율의 증가 추이 뚜렷하게 확인 가능하다.
  - 구체적으로, 경감직급자는 2007년 3,412명(3.54%)에서 2016년 7,888명(6.88%)로 증가하였고,
  - 경정직급자는 2007년 1,497명(1.55%)에서 2016년 2,465명(2.15%)로 증가하였다.

<그림 II-2> 지난 10년(2007-2016)간 경감 직급자 비율(%) 추이



자료: 사이버경찰청 제공 '2007-2016 경찰통계연보' 재분석

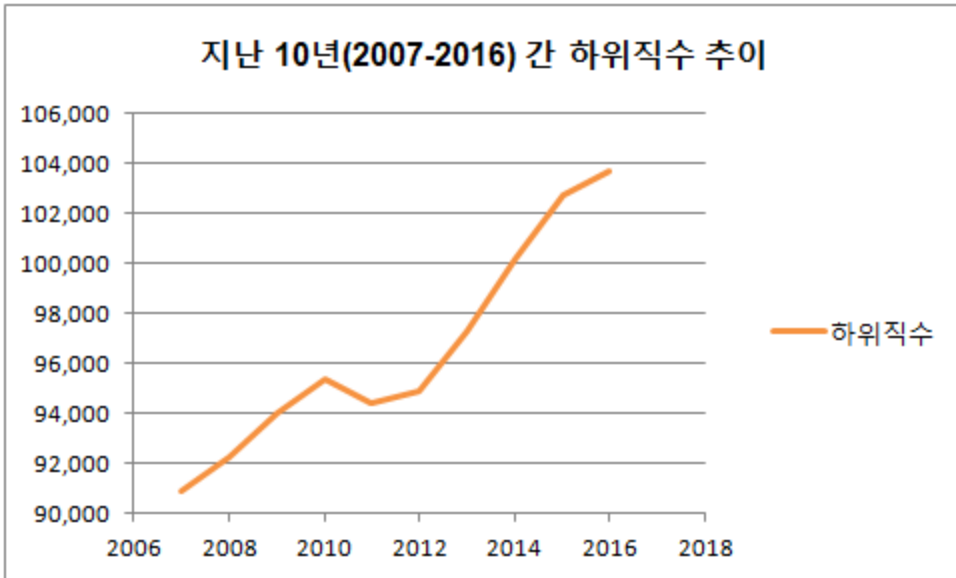
<그림 II-3> 지난 10년(2007-2016)간 경정 직급자 비율(%) 추이



자료: 사이버경찰청 제공 '2007-2016 경찰통계연보' 재분석

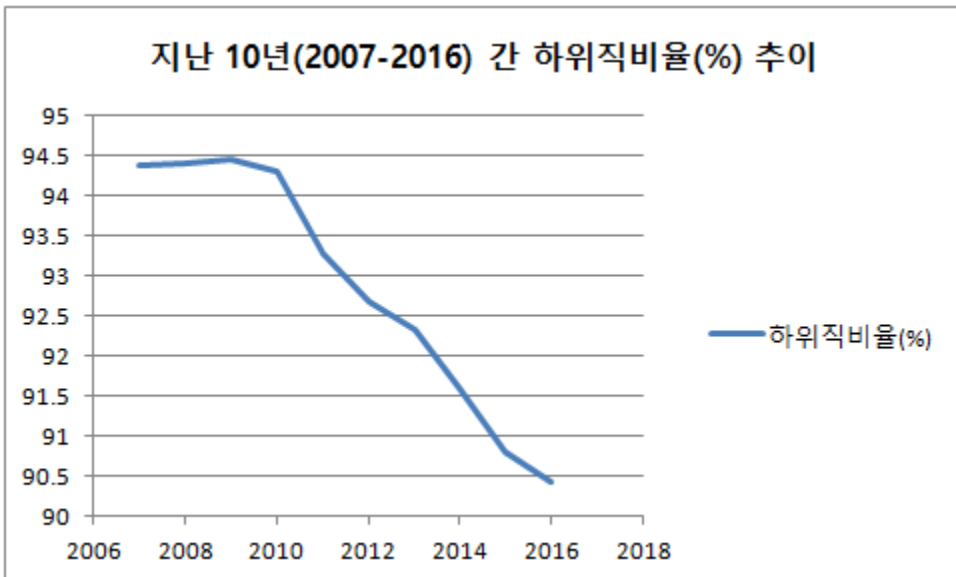
- 한편, 경위 이하 하위직(경위, 경사, 경장, 순경)의 수는 지난 10년 간 증가하였으나 그 비율은 감소하였으며 특히 2010년부터 하위직급자의 비율 감소 추이가 뚜렷하게 확인된다.
  - 구체적으로, 하위직급자의 수는 2007년 90,897명에서 2016년 103,683명으로 증가한 반면,
  - 하위직급자가 조직 내 차지하는 비율은 2007년 94.37%에서 2016년 90.43%로 감소하였다.

<그림 II-4> 지난 10년(2007-2016) 간 경위 이하 하위직급자 수 추이



자료: 사이버경찰청 제공 '2007-2016 경찰통계연보' 재분석

<그림 II-5> 지난 10년(2007-2016) 간 하위직급자 비율(%) 추이



자료: 사이버경찰청 제공 '2007-2016 경찰통계연보' 재분석

- 중간관리자 비율 증가에 따른 조직 내 위상 변화
  - 조직내부에서 중간관리자의 직무책임에 관한 기대는 다소 과도한 반면, 조직 내 재량행위와 같은 권한범위는 상대적으로 대폭 축소되고 있다는 인식 팽배로 중간관리자의 위기감이 가중되고 있다.
  - 근속승진제 도입 이후, 경위·경감 직급군의 과잉공급으로 인하여 총경 이상 상위직급으로의 승진 시 경쟁과열 등 이른바 계급 인플레이션 현상이 심화되었다(강소영·이춘삼, 2015).
  - 이러한 실무상 조직분위기는 중간관리자의 새로운 역할모델 정립에 혼란을 가중시킴으로써 조직 내 피로감을 증대시킬 뿐만 아니라 경찰조직 전체의 효율성 저하 촉발에도 일조할 것이라는 실무자들의 우려가 상존한다.

## 제2절 중간관리자 교육과정 운영현황 및 한계점

### 1. 현행 기본교육 프로그램의 현황 분석

- 경정기본교육과정 현황
  - 교육대상: 경정 (승후자 포함)
  - 교육장소: 경찰대학 (전원 대학 내 직무생활관 합숙 원칙)
  - 교육기간: 2주 (주말 제외)
  - 교육인원: 1회 100명 이내
  - 수료기준: 전체 수업의 90%이상 참여하고 전체 평가성적이 60점 이상(과목별 최소 40점 이상)이며 관련 생활규범 기준에 미달하지 아니한 자

&lt;표 II-1&gt; '18.08.13. ~ 08.17. 경정기본교육과정 교과편성

구분	교과목	시간
소양	리더십 프로그램(25hrs), 교향악의 이해(1 hr), 몸마음 힐링(3 hrs), 성평등의 이해(2 hrs), 창의와 혁신(3 hrs), 건강관리(2 hrs)	36
직무 전문	[공직가치] 국민의 지지를 받는 법집행(3 hrs), 경찰과 인권(3 hrs), 4차 산업혁명과 경찰드론(2 hrs), 지휘관 특강(3 hrs)	11
	[실무] 직무 심화(3개 기능별 분반, 3 hrs), 정책연구/자기주도학습(1 hr), 학과시험(2 hrs)	6
기타	입교등록 및 오리엔테이션(3 hrs), 수료식(2 hrs)	5
합계	총 21개 교과	58

※ 통상 소양(7과목) 29시간, 직무전문(16과목) 36시간, 기타(3과목) 5시간 총 26과목 70시간에 교육프로그램이 맞추어져 있으나, 상기 교육기간 중 휴무(광복절) 1일이 포함되어 단축 진행

※ 리더십 프로그램은 총 7차 세션인데, 각각 팀빌딩 리더십(1차), 중간책임자 리더십(2차), 이순신 리더십(3차), 현충사 참배(4차), 미디어 대응전략(5차), 의사소통훈련(6차), 미디어 트레이닝(7차)으로 구분

#### ○ 경감기본교육과정 현황

- 교육대상이 경감(승후자 포함), 교육장소가 '경찰인재개발원' 혹은 '경찰대학'인 두 가지 점을 제외하고는 상기 경정기본교육과정과 세부 교육 목표 및 내용 유사

&lt;표 II-2&gt; '18.08.20. ~ 08.31. 경감기본교육과정 교과편성(경찰인재개발원 진행)

구분	교과목	시간
소양	생활댄스 클리닉(3 hrs), 한방 건강관리(2 hrs), 힐링강좌(2 hrs), 자기계발(1 hr), 생활체육(2 hrs), 문화체험(8 hrs), 마술의 이해(3 hrs), 중년의 건강관리(2 hrs), 자산관리 비법(2 hrs), 문화가 있는 날(2 hrs), 진짜 리더십(3 hrs)	30
직무 전문	[공직가치] 성평등의 이해(1 hr), 원장 특강(2 hrs), 경찰과 인권(3 hrs)	6
	[실무] 과정심화(7 hrs), 사회적 약자 보호(2 hrs), 초동조치지휘론(2 hrs), 교통사고와 보상처리(3 hrs), 청탁금지법의 이해(2 hrs), 셉테드의 이해(2 hrs), 조직현안문제 인터뷰(3 hrs), 학과평가(2 hrs), 사격술(2 hrs), 수사권 조정(2 hrs), 민사법을 사례 연구(3 hrs)	30
기타	입교등록 및 오리엔테이션(2 hrs), 설문조사 및 수료식(2 hrs)	4
합계	총 27개 교과	70

## 2. 현행 교육프로그램의 한계점 및 신규 프로그램의 필요성

- 문헌(내부 보고서 포함)에 보고된 현행 교육프로그램의 주요 한계(경찰청, 2012 외 다수)
  - 경찰의 4개 교육기관별 비전과 철학이 수시로 교체되는 개별 기관장의 스타일에 따라 변화할 개연성이 크므로 중간관리자를 위한 교육프로그램 역시 즉흥적으로 기획·계발 및 실시될 가능성이 높다.
  - 전문성을 갖춘 교수요원 및 교육기획자의 미비로, 중간관리자를 위한 교육 프로그램에 중점을 두는 표준화·고도화된 교육운영매뉴얼 없이 당시의 외래 강사 풀(pool)에 즉흥적으로 의존할 수밖에 없어 그 효과성에 대한 기대감이 미미하다.
  - 개별 교육프로그램에 대한 평가 및 환류 시스템이 이론에 기반하는 정치한 수준에 이르지 못하고, 여전히 단순 피교육자 만족도 측정 수준에 머물고 있어 해당 프로그램에 대한 점진적 개선 역시 기대하기 어려운 실정이다.
- ‘인터뷰 조사’를 통한 현행 교육프로그램의 한계 및 발전방향 도출
  - 전술한 경정교육과정 중 2인을 대상으로 현장 대면('18.08.07.) 및 전화 인터뷰를('18.08.08.) 실시하였다.
  - 전반적인 교육내용이 경찰관으로 통상 20~30년의 근무기간을 거친 40~50대의 교육생들의 눈높이에는 다소 미치지 못하는 일반적인 내용으로 구성되어 있으며 새로운 감동을 주기에는 미흡하다는 견해가 있다(교육생 A).
    - 특히 직무 관련 개별 교육 프로그램은 전반적으로 쌍방향 토론 위주의 수업이 아닌 일방향 강의식 수업으로 진행되고 있는데, 직무 관련 교육이라도 다양한 관점을 지닌 조직 외부의 인사를 토론에 참여시키는 방향으로 개선될 필요가 있다(교육생 B).
  - 경정 승진 후 교육을 받는 시점이 개인별로 천차만별인데 승진 초기로 고정시켜 교육의 효과를 극대화할 필요가 있다(교육생 B).
  - 교육생의 육체적·정신적 건강상태를 세밀히 진단받고 평소 생활 및 근무 행

태에 대한 개선점을 개인별로 코치를 받는 시간이 소양 관련 교육과정에 추가될 필요가 있다(교육생 A).

- 현행 교육기간이 2주로 다소 짧아 그 효과가 미미할 것으로 예상되므로 대폭 늘릴 필요가 있다(교육생 B).

## 제3장 중간관리자 역량모델

### 제1절 공무원 역량에 관한 이론적 논의

#### 1. 역량의 개념

##### 가. 역량의 정의

- 역량에 대해 국가공무원 인재개발원은 개인과 조직의 성공적인 성과달성에 있어 핵심이 되면서, 관찰·측정·지도가 가능한 행위로 표현되는 내재적 특성으로 정의하고 있으나, 학자마다 매우 다양하게 정의되어 왔다.
- 역량에 대한 최초 연구자로 인정받는 맥클리랜드(McClleland)는 ‘역량’을 “개인 성과를 예측하거나 설명할 수 있는 다양한 심리적·행동적 특성”이라고 정의하며, 역량이 지능지수(IQ)보다 실제 직무성과를 더 잘 예측한다고 주장한다.

&lt;표 III-1&gt; 주요 학자들이 설명한 역량의 정의

학자	역량의 정의
McClelland (1973)	특정 조직이나 환경에서 필요로 하는 것을 이룰 수 있는 능력
Boyatzis (1982)	성공적인 직무수행에 필요한 동기, 기술, 자아상, 사회적 역할의 한 부분 또는 지식체계
Jacobs (1989)	직무수행을 성공적으로 완수하는데 필요한 관찰 가능한 기술이나 능력
Spencer & Spencer (1993)	맥클리랜드의 기본개념에 근거하여, 역량을 특정한 상황이나 직무에서 구체적인 준거나 기준에 따라 효과적이거나 우수한 성과의 원인이 되는 개인의 내적특성으로 정의
McClagan (1989)	특정분야에서 결과물을 산출하는데 결정적인 영향을 주는 지식과 기술의 영역
Corbin (1993)	개인이 바람직한 성과나 목표를 달성하기 위해서 알아야 하는 것과 할 수 있어야 하는 것을 포함하는 능력
Parry (1996)	개인이 수행하는 업무의 중요한 부분들에 영향을 주고, 업무의 성과와 관련성이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 성과기준에 대비하여 측정될 수 있으며, 교육훈련과 개발을 통해 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체
Mirabile (1997)	문제해결, 분석적 사고, 리더십과 같이 직무에서 고성과자와 관련 있는 지식, 기술, 능력 혹은 특성으로 때로는 동기, 신뢰, 가치를 포함하는 것

## 나. 역량의 특징

- 역량은 행동이다(Behavior).
- 역량은 성과와 연계된 행동이다(Performance-related).
- 역량은 직무마다 다르고, 동일 직무라도 상황이 바뀌면 요구되는 역량이 다를 수 있다(Job-Specific or Situation-related).
- 역량은 행동이기 때문에 관찰이 가능하며(Observable), 그 모습이 높은 수준의 행동인지 아닌지를 판단할 수 있다(Measurable).

## 다. 직무와 역량의 구분

- 직무 : 개인이 수행하는 업무로서 작업 중심의 개념
- 역량 : 우수한 성과를 나타내는 개인의 행동특성 및 능력으로서 사람 중심의 개념(지방행정연수원, 2010)
  - 조직의 목표 달성과 관련하여 뛰어난 업무 수행을 보이는 고성과자들의 차별화된 행동 특성과 태도이다(지방행정연수원, 2010).
  - 즉, 지식, 기술, 태도 등 내적 특성들이 상호작용하여 높은 성과로 이어지는 행동적 특성이다(지방행정연수원, 2010).
  - 개인이 해당 직급과 직무를 잘 수행하기 위해 필요한 요소들을 일목요연하게 제시해 놓은 것이다(지방행정연수원, 2010).

## 2. 역량모델

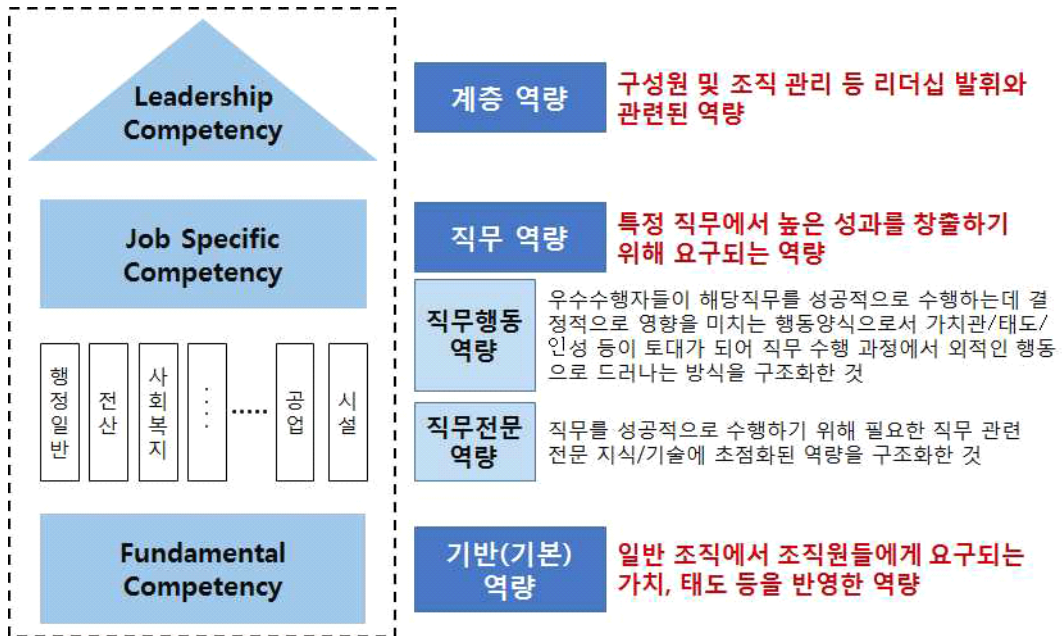
### 가. 역량모델의 정의

- 역량모델(Competency Model)은 특정직무나 역할을 수행하는데 필요한 역량들의 통합체로, 채용, 경력개발, 교육훈련 등의 기본 자료로 활용된다.
- 역량모델링(Competency Modeling)은 조직의 전략적인 목적을 달성하는데 중요한 지식과 기술, 능력 등을 결정하는 시도이며, 조직성과를 극대화하기 위해 조직 전체에서 필요로 하는 구성원들의 행동과 기술, 역량을 정의하는 과정이다(Gebelein, 1996).
  - 따라서 역량모델링은 특정 직무나 역할을 수행하는데 요구되는 핵심능력을 규명하는 의사결정도구라고 할 수 있다.
- 역량모델링의 대상은 기술과 프로세스와 같은 비인적 요소가 아니라 어떤 업무를 수행하기 위해 필요한 인적 역량을 범위로 한다.

## 나. 일반적 역량모델

○ 역량모델은 공통 및 계층 역량과 직무 특성에 따른 직무 역량으로 구분된다.

<그림 III-1> 공무원의 일반적 역량모델



자료: 지방행정연수원(2010)

## 제2절 중간관리자 직무분석

### 1. 직무분석

- ‘서울특별시지방경찰청과 경찰서의 조직 및 사무분장규칙’(2018.06.18. 경찰청훈령 제326호) 및 ‘경찰청과 그 소속기관 직제 시행규칙’(2018.06.29. 행정안전부령 제63호)을 참조, 서울지방경찰청 소속 경찰서 수준의 주요 업무내용을 아래와 같이 분석한다.

- 경찰서 수준에서 세부적 직무분석은 다음과 같다.

#### ■ 청문감사관

중분류	소분류	직무 정의
청문감사관	청문감사관	고소·고발, 교통사고 등 관련민원인 불편·불만사항 상담 및 해소, 대민친절봉사 이행실태 점검 및 지도, 감찰첩보수집 및 내부고발 처리, 경찰행정 감사에 관한 사항, 경찰공무원과 의무경찰 비위에 관한 조사 및 민원처리, 경찰공무원과 의무경찰의 징계위원회운영, 경찰공무원과 의무경찰의 소청업무, 인권보호업무, 범죄피해자 대책 업무
	민원봉사실	민원실 관리업무, 민원상담 접수처리, 행정정보 공동이용망 운영 관리, 사이버 민원 접수처리, 헤어진 가족 찾아주기, 정보 공개청구 접수, 이동민원실 운영

#### ■ 112종합상황실

중분류	소분류	직무 정의
112종합상황실	112종합상황실	112신고 접수·지령에 관한 업무, 112신고 전파·상황유지, 112 시스템 운영 및 장비 관리, 치안상황 업무 처리 및 관리

## ■ 경무

중분류	소분류	직무 정의
경무	경무	소속 공무원의 복무에 관한 사항, 당직 근무에 관한 사항, 보안 업무에 관한 사항, 경찰의전 및 행사, 회의통제, 소속 공무원의 후생복지 업무, 경찰연혁, 치안일지·경찰사 기록관리, 조직 및 정원관리(의무경찰 제외), 기본운영 계획수립 및 심사분석, 소속 공무원의 인사(생활안전과 지구대·파출소 전보 발령은 제외) 및 상훈에 관한 사항, 교육, 훈련 및 근무, 경력평정, 인사기록카드·공무원증 및 흉장관리(의무경찰 제외), 경찰관의 신분증 및 제증명 발급, 연금·의료보험·경찰공제회 업무, 경찰공보활동에 관한 사항, 행정소송 및 국가소송 업무 지도, 관인관수, 문서의 통제 및 보존문서 관리, 기타 서 내 다른 업무에 속하지 아니하는 사항
	경리	세출예산 편성과 결산, 예산집행에 관한 사항, 세입 및 세출에 관한 사항, 관서운영경비 지급에 관한 사항, 세입, 세출외 현금수납, 정부 유가증권 수납, 국·공유 및 국가채권·재산관리, 물품의 수리 및 구매 계약
	정보화 장비	물품의 취득·관리·처분 등 출납에 관한 업무, 물품수급계획의 수립 및 재물조사, 물품의 손·망실 사고 처리, 정보화·장비 업무의 기획 및 성과평가에 관한 업무, 경찰정보통신망 보호에 관한 업무, 보안자재·암호장비 수급, 개인정보보호에 관한 업무, 유·무선 및 전산 등 정보통신 장비 운용 및 유지 보수, 온나라·폴넷·영상회의의 시스템 운용·관리, 정보화 업무 및 정보화 교육, 경찰장비의 운용 관리, 차량 유지 관리 및 유류 출납, 경찰 차량 운전원 교양·감독, 경찰 복제에 관한 사항, 집회시위관리 장비 출납 관리, 무기·탄약 운용 관리

## ■ 수사

중분류	소분류	직무 정의
수사	수사지원	서무·예산관리, 각종 영장관리, 범죄단속계획 수립·관리, 압수물관리, 사건접수, 송치관리, 기타 당직편성 등 수사지원 업무, 호송출장소 지도감독(해당 일부 경찰서), 수배 업무
	유치관리	유치관리 및 호송업무
	경제범죄 수사	사기·횡령·배임 사범 수사, 명예훼손·모욕 사범 수사, 위증·무고 사범 수사, 특별법범 중 지능팀 업무에 속하지 않는 사범 등 수사
	지능범죄 수사	집회·시위사범 수사, 선거사범 수사, 공무원 직무관련 범죄 수사, 통화관련 범죄 수사, 기타 특별법범 수사
	사이버	정보통신망 이용 개인정보·전자상거래·저작권, 금융거래 관련 범죄 수사, 해킹·바이러스 유포 등 사이버 테러형 범죄 수사, 음란물 및 불법(유해) 사이트 범죄 수사
	형사지원	범죄단속 계획수립 및 관리, 타 형사사법기관 협조(사실조사, 형집행정장 등), 미제사건 및 장물수배서 관리, 형사소관 타 수사기관 협조, 수사첩보 수집 관리, 우범자 관찰 및 자료 관리, 형사업무취급사건 관리, 기타 당직편성 등 형사지원업무, 전산실 운영 및 관리, 수사장비 관리, 범죄통계 작성 및 관리, 공조 업무, 수사자료표
	강력	살인, 강도, 방화, 절도, 마약사범 등 발생사건 수사, 인지·첩보 강력사건 수사, 관내 주요 112신고사건 현장출동
	형사	폭행·상해사건 수사, 변사·안전사고 처리, 공무집행방해사범 수사, 실화, 업무상실화, 과실사상 및 유해화학물질관리법(본드 등) 수사, 고소·고발 형사사건 및 지역경찰 동행 형사사건 수사
생활범죄 수사	경미절도 사건 수사(경미절도 사건의 범위는 경찰관서 실정에 따라 조정), 피의자가 특정되지 않은 점유이탈물횡령 사건 수사, 피의자가 특정되지 않은 폭행·상해·재물손괴 사건 수사, 전술한 세 가지 목과 관련된 고소·고발·진정·탄원 등 민원사건 처리(첫 번째 목은 필수적으로 담당하고, 두 번째 이후는 경찰관서 실정에 따라 조정)	

## ■ 경비교통

중분류	소분류	직무 정의
경비 교통	경비작전	다중범죄 진압대책 및 경찰인력 운영에 관한 사항, 일반경비(행사, 혼잡, 재해경비) 계획 수립 및 시행, 경호경비계획 수립 및 시행, 비상경계 및 비상소집 계획 수립 시행 및 경찰동원 운영, 외국 공관경비에 관한 사항, 경호경비 자료의 관리 및 교양에 관한 사항, 검문소 운영 및 검문검색(타과 시행 검문검색 제외) 지도·감독, 야간통행증 발급에 관한 사항, 청원경찰의 임명제청, 청원경찰 관련업무 지도단속, 경찰작전계획 수립 및 시행, 112타격대, 후속중인 부대 및 후속지원대 운용, 전시치안계획 수립 및 시행, 중요 시설경비의 관련업무와 지도단속, 민방위 업무 협조에 관한 사항, 의무경찰의 인사 및 복무, 의무경찰의 교육에 관한 사항, 의무경찰의 후생복지 및 건강관리, 방법순찰대 운영에 관한 사항
	교통관리	과내 교통업무 관련 서무, 법규 위반차량 행정처분 및 집행, 면허증 분실재교부 등 면허 관련 업무, 유관기관 단체 관리 및 지도육성(모범운전자회, 녹색어머니회 등), 기타 과 내 다른 계에 속하지 않는 교통관련 사항
	교통조사	교통사고 접수, 송치, TCS 관련 업무, 교통사고 조사 및 처리, 교통사고 관련 민원사항 처리, 교통사고 야기 도주사건 수사, 도로교통법 위반(음주, 무면허) 사건 처리, 교통사고 통계, 교통 관련 범죄(형법·도로교통법·자동차관리법 위반 등) 첩보수집·단속·인지수사·민원처리에 관한 사항
	교통안전	교통소통 및 통제에 관한 업무, 교통법규 위반자 계도 및 지도단속, 교통사고 방지대책, 교통안전시설 설치 및 관리, 도로점용 등 각종 신고 관련 업무, 교통소통 관련 민원사항 처리, 교통순찰차 및 교통싸이카 운용 및 관리, 교통단속 과학장비 관리 및 운용, 교통의경에 대한 신상관리, 범죄예방 및 진압과 관련된 지원업무, 교통안전교육 및 홍보

## ■ 정보

중분류	소분류	직무 정의
정보	정보1	정보경찰(情報警察)업무에 관한 기획·지도 및 조정, 신원조사 및 기록관리, 기타 국내 다른 과의 주관에 속하지 아니하는 사항
	정보2	치안정보업무에 관한 기획·지도 및 조정, 정책정보의 수집·종합·분석·작성·배포 및 조정
	정보3	정치·경제·노동분야에 관련되는 치안정보의 수집·종합·분석·작성 및 배포, 정치·경제·노동분야에 관련되는 집회·시위 등 집단사태의 관리에 관한 지도 및 조정
	정보4	학원·종교·사회·문화분야에 관련되는 치안정보의 수집·종합·분석·작성 및 배포, 학원·종교·사회·문화분야에 관련되는 집회·시위 등 집단사태의 관리에 관한 지도 및 조정

## ■ 보안

중분류	소분류	직무 정의
보안	보안1	보안경찰업무에 관한 기획 및 교육, 북한의 실상에 대한 홍보, 보안관찰에 관한 업무지도, 북한이탈 주민관리 및 경호안전대책 업무, 기타 국내 다른 과의 주관에 속하지 아니하는 사항
	보안2	간첩 등 보안사범에 대한 수사의 지도 및 조정, 보안관련 정보의 수집 및 분석, 북한에 대한 정보의 수집 및 분석, 남북교류와 관련되는 보안경찰업무
	보안3	간첩 등 중요 방첩수사, 중요 좌익사범의 수사
	보안4	사이버공간에서 활동하는 보안사범 수사, 보안사범 수사 시 전자적 증거 분석 수행 및 지원, 사이버공간 내 보안 관련 정보의 수집 및 분석

## ■ 외사

중분류	소분류	직무 정의
외사	외사기획	외사경찰업무에 관한 기획 및 지도, 재외국민 및 외국인과 관련된 신원조사, 해외 파견 경찰관의 선발·교육 및 관리, 기타 국내 다른 과의 주관에 속하지 아니하는 사항
	외사정보	외사 치안정보 업무에 관한 기획·지도 및 조정, 외사 치안정보의 수집·종합·분석 및 관리, 외국인 또는 외국인과 관련된 간첩의 검거 및 수사지도, 외사보안업무의 지도 및 조정, 국제공항 및 국제해항 보안활동에 관한 계획 및 지도
	외사수사	국제형사경찰기구에 관련되는 업무, 외국인 또는 외국인과 관련된 범죄수사에 대한 기획 및 지도, 외국인 또는 외국인과 관련된 중요범죄 수사지도
	국제협력	외국경찰기관과의 교류 및 협력, 국제 치안협력 사업에 대한 기획 및 지도

## ■ 생활안전

중분류	소분류	직무 정의
생활안전	지역경찰	지역경찰 업무계획, 조정 및 지도·감독, 지구대(파출소) 지역경찰관의 배치 및 이동발령, 지구대(파출소) 지역경찰관 동원, 지구대(파출소) 지역경찰관 성과평가 및 표창 관리, 지역경찰관 교양 및 지도·감독에 관한 사항, 112순찰차 및 방범싸이카 운영, 범죄예방진단에 관한 사항, 지구대(파출소) 시달문서 통제, 생활안전협의회 운영, 경비업 관련 지도 단속, 산악 안전에 관한 사항(위험한 등산지역을 관할하는 일부 경찰서), 기타 과 내 다른 계의 주관에 속하지 아니하는 사항
	생활질서	즉결심판관련 업무 및 벌과금 징수 납입, 유실물 처리 업무, 총포화약류 지도·단속과 허가에 관한 업무, 사격장 및 지도단속과 설치허가에 관한 업무, 기초 및 행락질서 지도·단속, 사행행위 등 규제업무 지도·단속, 경범, 통고처분 업무, 타기관 고발사건 처리, 불법 수렵행위 단속, 경호 안전검측 및 유지에 관한 업무, 풍속·성매매사범의 지도·단속에 관한 사항, 경찰관직무집행법에 의한 보호조치 업무 및 주취자 응급의료센터(응급의료센터를 관할하는 일부 경찰서) 운영, 관리·감독
	기동순찰대	관내 순찰 및 권역별 광역 순찰, 112신고 출동, 초동조치 및 사건 처리, 기타 서장이 정하는 업무

## ■ 여성청소년

중분류	소분류	직무 정의
여성 청소년	여성 청소년	여성·청소년 관련 업무 처리 및 관리, 가정폭력·성매매 예방 대책 수립, 가정폭력·성매매 피해자 보호대책 수립, 성폭력에 대한 예방대책 수립, 성폭력 범죄 피해자 보호대책 수립, 청소년 비행방지 대책(청소년 유해환경 단속 등) 수립, 학교폭력 예방대책 수립, 청소년 선도·보호대책 수립 및 청소년 단체와의 협력·지원, 명예경찰 소년단 운영, 아동학대 예방 및 피해자 보호 대책 수립, 아동안전 대책 수립 및 아동안전 협력치안, 그 밖에 과내 다른 계의 주관에 속하지 아니하는 사항
	여성 청소년 수사	강간 등 성폭력범죄의 수사, 가정폭력, 아동학대 범죄의 수사, 학교폭력 등 소년범죄의 수사, 소년범죄 수사 및 자료수집·분석, 가출인·실종아동 등 발견 및 수사, 성폭력범죄자(「성폭력범죄의 처벌 등에 관한 특례법」 제42조에 따른 신상정보 등록대상자 등) 재범방지 및 관리, 과 내 진술녹화실 운영 및 관리

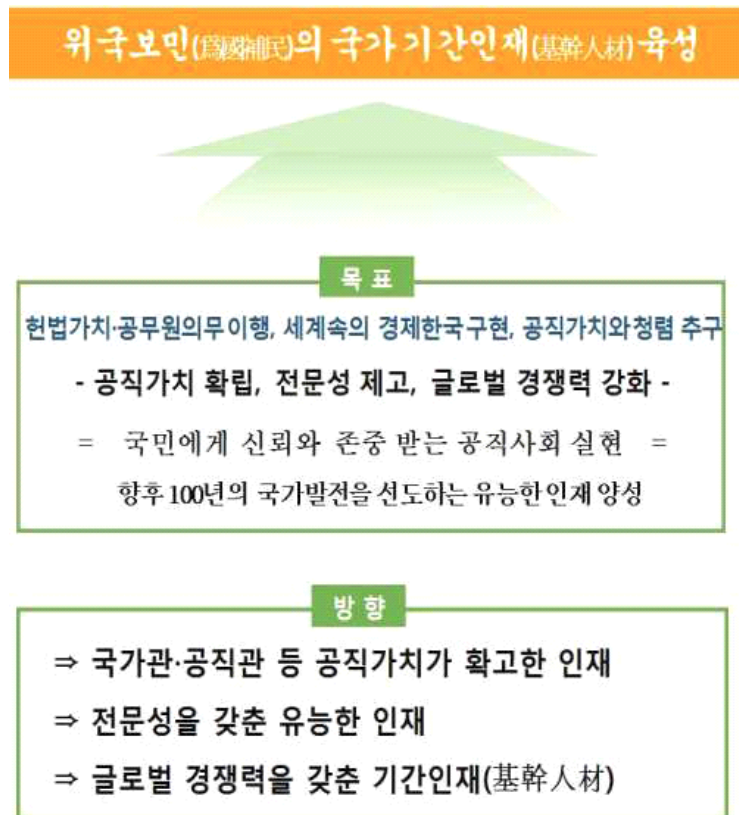
## 제3절 중간관리자 역량모델

### 1. 공공기관 역량모델 사례 분석

#### 가. 중앙정부 공무원 역량모델

##### ■ 국가공무원 인재개발 목표 및 방향

<그림 Ⅲ-2> 국가공무원 교육훈련 비전체계



자료: 인사혁신처(2016), 공무원 인재개발지침

- 국가공무원의 인재개발 비전 및 목표는 [그림 III-3]와 같이 설정되어 있다.
  - 비전: 위국보민의 국가 기간인재 육성
  - 목표: 헌법가치·공무원 의무 이행, 세계 속의 경제한국 구현, 공직가치와 청렴추구
  - 방향: 국가관·공직관 등 공직가치가 확고한 인재, 전문성을 갖춘 유능한 인재, 글로벌 경쟁력을 갖춘 인재

### ■ 역량모델

- 국가공무원의 역량모델은 상위의 장차관급으로부터 실국장, 과장, 팀장, 5급, 6급 이하로 구분하여 역량을 설정하고 있다.

<그림 III-3> 국가공무원 직급/직위별 역량



자료: 인사혁신처(2016), 공무원 인재개발지침

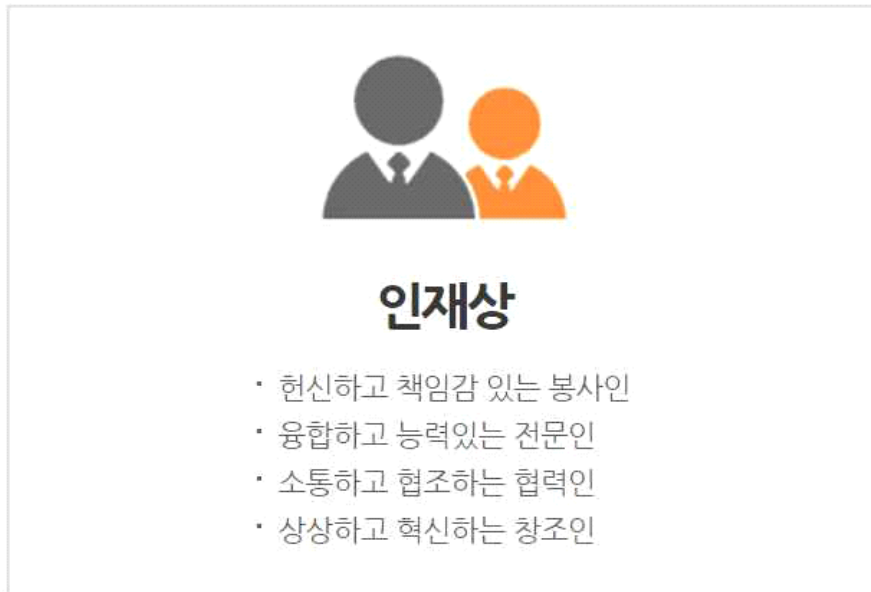
- 공직입문 관련 교육은 6급 이하, 5급에서 이루어지고 있으며, 고위공무원단에서의 개방형 관리자에 대해서도 필요 역량에 대한 교육이 이루어지고 있다.
- 공직가치 역량
  - 공직가치 역량은 5급의 경우, 기본교육과 전문교육으로 구분됨. 6급이하의 경우, 직장교육과 기본교육으로 구분하여 실시하고 있음. 실국장급에서는 국정과제세미나를 통해 공직가치 역량을 향상시키고 있다.
- 공직 리더십 역량
  - 공직 리더십 역량은 각 직급별로 요구되는 리더십 역량에 차이가 있기 때문에, 각기 다른 교육과정이 적용되어 운영되고 있다.
- 전문 역량
  - 전문 역량은 공통역량과 직무역량으로 구분됨. 특히 각 분야별 전문역량의 경우, 그 범위가 매우 폭넓기 때문에 단일 교육기관에서 그 수요를 감당하지 못하고, 앞서 파악한 다양한 전문교육기관을 통해 교육훈련이 이루어지게 된다.
- 글로벌 역량
  - 글로벌 역량은 최근 들어 점차 중요시 여겨지는 역량으로서 기본·전문교육뿐만 아니라 국외위탁교육, 민간위탁교육 등 다양한 루트를 통해 교육훈련 프로그램이 진행되고 있다.

## 나. 서울시 공무원 역량모델

### ■ 서울시 공무원 인재상

- 서울시는 공무원의 인재상을 4가지로 구분하여 설정하였다.
  - 헌신하고 책임감 있는 봉사인, 융합하고 능력있는 전문인, 소통하고 협조하는 협력인, 상상하고 혁신하는 창조인

<그림 III-4> 서울시 공무원 인재상

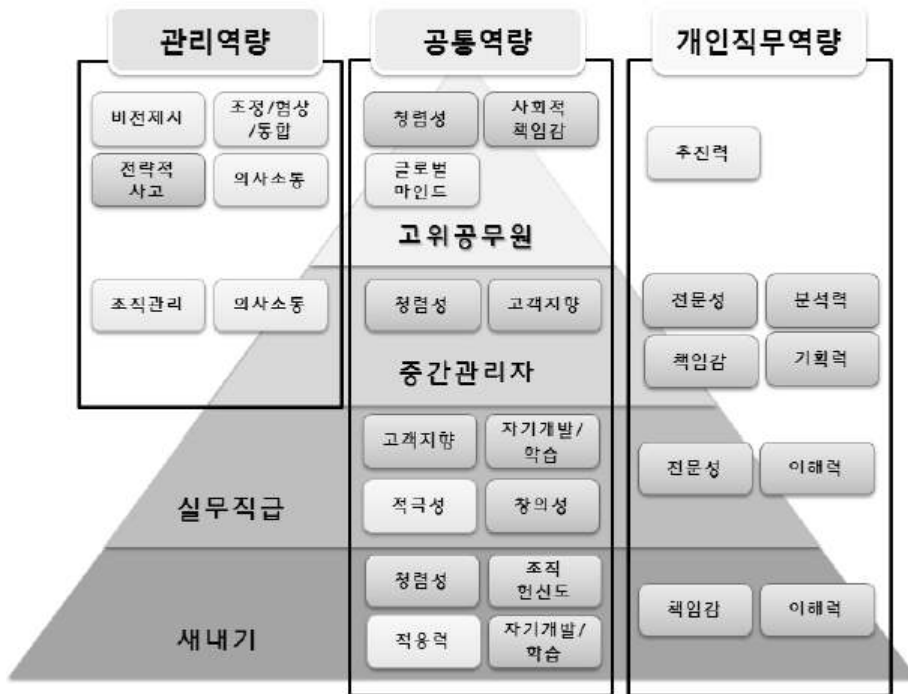


### ■ 서울시 공무원 역량모델

- 서울시는 역량을 크게 관리역량, 공통역량, 개인직무역량으로 구분하고, 각 역량의 대상을 새내기, 실무직급, 중간관리자, 고위공무원의 4개 계층으로 구분하여 역량을 설정하고 있다.
- 관리역량은 중간관리자와 고위공무원에만 해당되는 역량으로서 중간관리자의 관리역량으로는 조직관리와 의사소통을 설정하였고, 고위공무원의 역량으로는 비전제시, 조정/협상/통합, 전략적 사고, 의사소통을 설정하고 있다.
- 공통역량은 모든 계층의 공무원에 해당되는 역량이지만, 각 계층에 따라 구분된다.
  - 우선, 새내기 계층에는 청렴성, 적응력, 조직헌신도, 자기개발/학습을 설정하고 있다.
  - 실무직급 계층에는 고객지향, 적극성, 자기개발/학습, 창의성을 설정하고 있다.

- 중간관리자 계층에는 청렴성과 고객지향을 설정하고 있다
  - 마지막으로 고위공무원 계층에는 청렴성, 사회적 책임성, 글로벌 마인드를 설정하고 있다.
- 개인직무역량 또한 모든 계층의 공무원에 해당되는 역량이지만, 각 계층에 따라 구분된다.
- 우선, 새내기 계층에는 책임감과 이해력을 설정하고
  - 실무직급 계층에는 전문성과 이해력을 설정하고
  - 중간관리자 계층에는 전문성, 분석력, 책임감, 기획력을 설정하고
  - 마지막으로 고위공무원 계층에는 추진력을 설정하고 있다.
  -

<그림 III-5> 서울시 공무원 역량모델

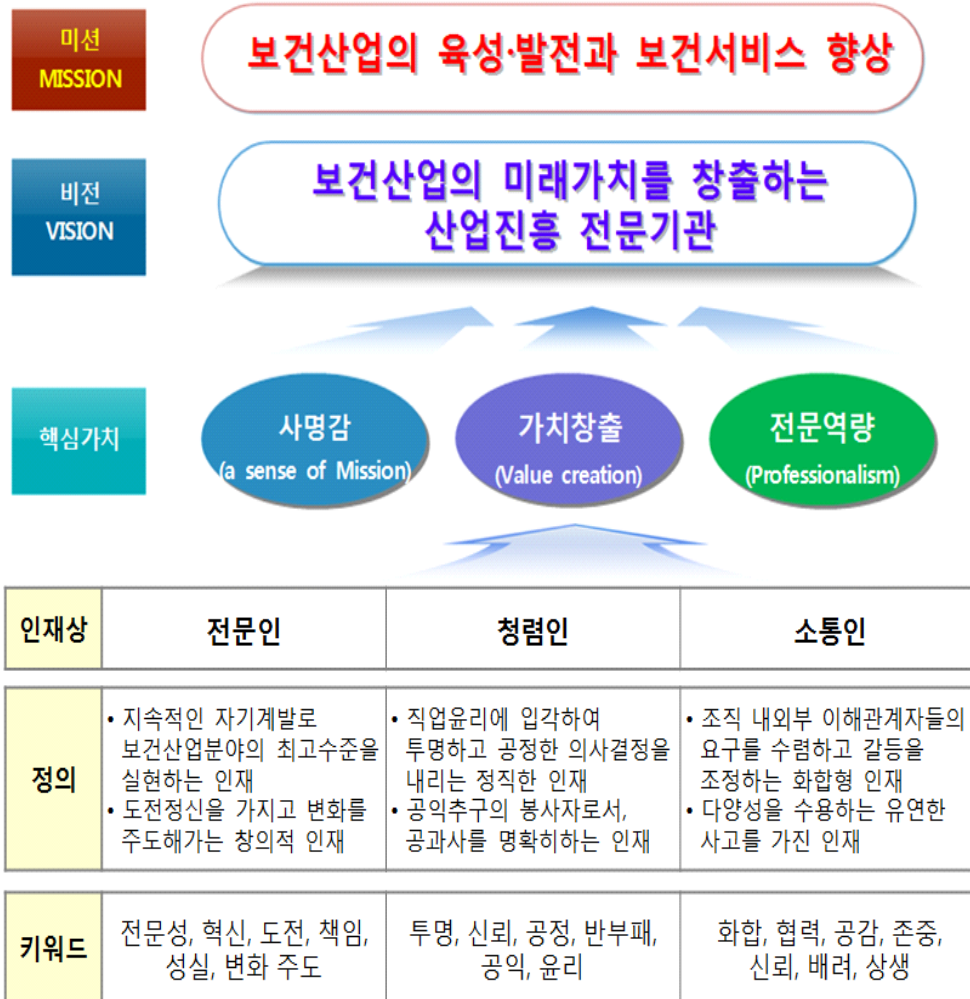


## 다. 한국보건산업진흥원 역량모델

### ■ 한국보건산업진흥원의 인재상

- 진흥원의 미래인재상의 키워드는 전문성, 협력·소통, 청렴·책임이다.

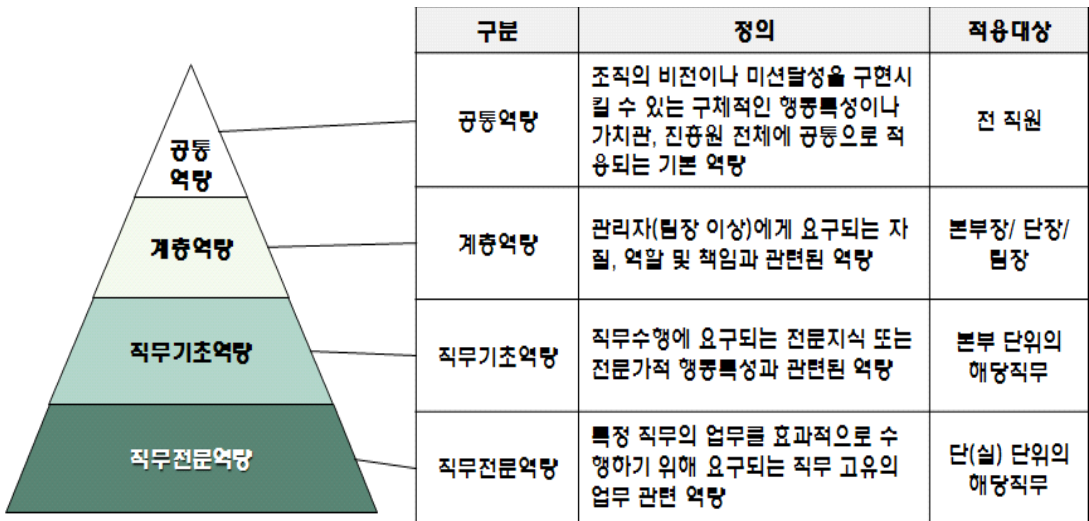
<그림 III-6> 한국보건산업진흥원의 인재상



■ 보건산업진흥원의 역량모델

- 진흥원의 역량모델은 부처가 추구하는 비전, 미션, 전략, 핵심가치를 반영하여 공통(core)/ 계층(leadership)/ 직무(job) 역량의 구조로 재구성한다.
  - 공통역량은 진흥원의 비전이나 미션 달성을 구현시킬 수 있는 구체적인 행동 특성이나 가치관, 진흥원 전체에 전사적으로 적용되는 기본역량이다.
  - 계층역량은 관리자에게 요구되는 자질, 역할 및 책임과 관련된 역량이다.
  - 직무기초역량은 직무수행에 공통적으로 요구되는 전문 지식 또는 전문가적 행동특성과 관련된 역량이다.
  - 직무전문역량은 특정 직무의 업무를 효과적으로 수행하기 위해 요구되는 역량이다.

<그림 III-7> 한국보건산업진흥원 역량모델



역량군		역량 Pool	최종 역량
공통역량		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객지향성/</li> <li>• 책임감/</li> <li>• 청렴성/</li> <li>• 전문가의식</li> <li>• 윤리의식</li> <li>• 업무전문성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소통</li> <li>• 청렴</li> <li>• 투명</li> </ul>
계층역량	단장급 이상 계층역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 의사소통/</li> <li>• 비전제시/</li> <li>• 갈등해결</li> <li>• 의사결정</li> <li>• 조직관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비전제시</li> <li>• 의사결정</li> </ul>
	팀장급 계층역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 의사소통/</li> <li>• 추진력/</li> <li>• 상황대처</li> <li>• 의사결정</li> <li>• 기획력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기획력</li> <li>• 상황대처능력</li> </ul>
직무역량		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 팀워크/</li> <li>• 관계형성/</li> <li>• 프로정신/</li> <li>• 통계분석능력</li> <li>• 업무관리능력</li> <li>• 업무규정 및 절차</li> <li>• 자료수집 및 활용</li> <li>• 업무프로세스 개선</li> <li>• 직무관련 전문지식</li> <li>• 외국어</li> <li>• 지식관리</li> <li>• 법제도 이해</li> </ul>	<b>직무기본역량</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 관계형성(갈등관리/팀워크)</li> <li>• 정보화(정보활용/OA활용)</li> </ul>
			<b>직무전문역량</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지원부서: 업무관리능력</li> <li>• 사업부서: 업무전문성</li> </ul>

## 2. 중간관리자 역량모델 도출

### 가. 중앙인사위원회 공무원 역량모델

- 중앙인사위원회는 2001년 정부의 인사운영에 대한 국민들의 불신을 해소하고 공무원능력평가제도의 세부적 방법론 마련하기 위해, 공무원 직무성과급제도의 근거로서 대한민국 정부 역량사전을 개발하였다.
- 대한민국 정부 역량사전에는 공무원의 역량구조를 크게 기초행동 역량, 직무수행 역량, 관리 및 관계 형성 역량의 3가지로 구분하고, 세부적으로는 20가지로 구분한다.
- 기초행동 역량은 세부적으로 조직 헌신도, 전문가 의식, 공무원 윤리의식, 고객/수혜자 지향, 자기통제력, 경영마인드, 적응력으로 구분된다.

&lt;표 III-2&gt; 기초행동 역량군(대한민국 정부 역량사전)

역량명	역량 정의
조직 헌신도	조직 구성원으로서 자신의 이해관계보다는 소속부서와 소속부처 나아가 국가적 차원의 이해관계를 우선적으로 고려하고 소속 조직의 정책방향을 지지하고 수용하는 역량
전문가 의식	수행업무의 성과·질을 높이기 위해 최선을 다하며, 필요한 자기학습을 위해 노력하는 역량
공무원 윤리의식	대한민국 국민의 공복으로서 공무원이 기본적으로 갖추어야 할 윤리를 준수하고 이에 기준하여 행동하는 역량
고객/수혜자 지향	업무와 관련된 내부수혜자(타 공무원)나 국민이 원하는 바를 이해하여, 업무결과가 그들의 요구를 충족하도록 배려하는 역량
자기통제력	과도한 업무량, 고난과 외압 등의 중압감을 이겨내며, 그 반대로 자기감정을 조절하여 업무의 중심을 잃지 않는 역량
경영마인드	사업을 하는 경영자가 성과를 추구하듯이 정책의 결과로 발생하는 수익성을 극대화하기 위한 방법을 연구하고, 실제 업무수행 과정에서도 효과성과 효율성을 동시에 고려하는 역량
적응력	중요한 변화 상황을 경험하는 과정에서 새로운 여건을 이해하고 이에 비추어볼 때 부적절한 과거의 행동패턴과 새롭게 표출해야 하는 행동패턴을 확인, 끝내기(Ending)와 체화하기(Beginning)를 신속하게 처리하는 역량

- 직무수행 역량은 세부적으로 정보 수집/관리, 문제 인식/이해, 전략적 사고, 정책 집행 관리, 목표/방향 제시로 구분된다.

&lt;표 III-3&gt; 직무수행 역량군(대한민국 정부 역량사전)

역량명	역량 정의
정보 수집/관리	담당업무 수행에 유용한 정보를 수집, 적시에 효과적으로 활용할 수 있도록 분류·정리하는 역량
문제 인식/이해	수집한 정보 및 정보 간 연계를 통해 발생 또는 대비할 문제를 적시에 감지하고, 사안의 성격, 발생원인, 제약 조건, 파급 효과를 이해하여 문제의 핵심이 무엇인지를 규명하는 역량
전략적 사고	장기적 관점, 통합적 관점, 우선순위 명확화 관점에서 (목표를 설정하고,) 대안을 구상하여 실행계획, 처방까지 제시하는 역량
정책 집행 관리	추진 일정을 수립, 업무를 배분하여 일정에 따라 집행하는, 그리고 예기치 못한 위기와 돌발상황 발생 시에도 차질 없이 대처하는 역량
목표/방향 제시	단위 조직을 이끄는 관리자로서, 부처의 정책 방향을 명확히 이해하고, 자신의 과·부의 업무방향을 부처 정책 방향과 연계시켜 개발하여 이를 소속 구성원들이 기꺼이 수용(Buy-in)할 수 있도록 적극적으로 전파하고, 솔선 수범하는 역량

- 관리 및 관계 형성 역량은 세부적으로 목표/방향제시, 지도/육성, 자원/조직 관리, 정치적 기지, 의사소통, 조정/통합력, 협상력, 협조성으로 구분된다.

<표 III-4> 관리 및 관계 형성 역량군(대한민국 정부 역량사전)

역량명	역량 정의
목표/ 방향제시	단위 조직을 이끄는 관리자로서, 부처의 정책 방향을 명확히 이해하고, 자신의 과·부의 업무방향을 부처 정책방향과 연계시켜 개발하여 이를 소속 구성원들이 기꺼이 수용(Buy-in)할 수 있도록 적극적으로 전파하고, 솔선수범하는 역량
지도/육성	자신의 부하직원이 현재와 미래 행정력 발전의 자산(Wealth)임을 인식하여, 적절한 도전의 기회와 환경을 제공하고 지속적인 관심과 조언을 통해 체계적으로 부하공무원의 발전을 도모하는 역량
자원/조직 관리	관장하는 업무를 통해 효율적·효과적으로 성과를 창출하기 위해 경영 수완을 발휘, 인적·물적 자원을 확보, 관리하는 역량
정치적 기지	업무 수행 시 단순히 업무 효율이나 효과만을 고려하는 것이 아니라, 영향을 미치는 이해관계, 즉 정치적 역학관계를 고려하여 해결책을 모색하고, 의사결정, 행동에 따르는 다양한 효과를 예측·대비하는 역량
의사소통	자신과 상대방의 상황 및 감정을 정확히 이해하고, 우호적인 분위기 하에 상대방에게 자신이 의도하는 바를 문장·언변 등으로 명확하게 이해시키거나, 상대방의 의사를 경청하면서 상대방의 의도를 정확히 이해하고자 하는 역량
조정/통합력	다양한 부서·부처 또는 외부 이해단체의 이해가 결집된 시안에 대해 공정한 제3자의 입장에서 국가·부처의 전체 이익을 확인시키고 균형 잡힌 해결책을 제시하는 역량
협상력	대등한 또는 불리한 입장에서도 시안의 조정·양보를 통해 합리적으로 적절한 합의점을 도출해내어 상대의 동의·협력을 획득하는 역량
협조성	타 공무원과 협력하여 업무를 수행하거나, 팀의 일원으로서 공동의 목표를 달성하기 위해 일하는 역량

## 나. 고위공무원단의 핵심 역량

- 정부에서는 2006년 고위공무원단제도 시행에 앞서 고위공무원단의 역량모델을 정의하고, 진입과정에서 이를 평가하고 있음. 고위공무원단의 역량모델은 기본적으로 고위공무원 계층에 필요한 리더십역량임. 각 부처에서 다른 직급의 역량모델을 설계/개발할 때 참고자료로 활용할 수 있다.

<표 III-5> 고위공무원단 공통역량 개념

역량명	역량 정의
의사소통	상황 및 상대방의 감정을 정확히 이해하고, 우호적인 분위기 하에 상대방에게 자신이 의도하는 바를 문장이나 언변 등으로 명확하게 이해시키거나 상대방의 의사를 경청하면서 상대방의 의도를 정확히 이해
고객 지향	업무와 관련된 내부 수혜자(타 공무원)나 국민이 원하는 바를 이해하여 업무 결과가 그들의 요구를 충족하도록 배려
비전 제시	소속 부처의 정책 방향과 연계하여 자신이 담당하는 조직의 업무 방향을 정하고, 이를 고객 또는 부하직원이 수용할 수 있도록 적극적으로 전파하고 솔선수범
조정/통합	다양한 이해 당사자가 관련된 사안에 대해 국가 또는 공공이익의 관점에서 판단하고 균형있는 해결책을 제시
결과 지향	정책 결과로 발생하는 행정 서비스의 질을 극대화하기 위한 방법을 강구하고, 실제 업무수행 과정에서도 효과성과 효율성을 동시에 고려
전문가 의식	자신이 담당하는 업무에 대한 열정과 자부심으로 최선의 노력을 하고, 전문성을 향상시키기 위해 적극적으로 학습·개발
혁신 주도	행정 환경의 변화를 이해하고, 그 변화에 맞추어 기존의 관행과 행동양식을 신속하게 변화시키며, 조직이 변화에 적응하도록 유도
문제인식/이해	수집한 정보 및 정보 연계를 통해 발생 또는 대비할 문제를 적시에 감지하고, 사안의 성격, 발생 원인, 제약 조건, 파급 효과 등을 이해하여 문제의 핵심이 무엇인지 규명
전략적 사고	장기적이고 통합적인 관점에서 목표를 설정하고 대안을 구성하여 그 우선순위를 명확히 하며 실행 계획 및 처방까지 제시

## 다. 경찰 중간관리자 역량모델 도출

### 1) 타 기관 역량모델 사례를 통한 시사점

#### ■ 체계적인 역량모델 구축

- 중앙정부 공무원 역량모델, 광역자치단체 공무원 역량모델, 기타 연구문헌에서 제시된 역량모델 등을 살펴보면, 전체적으로 체계적인 모델을 구축하고 있다.
- 중앙정부와 서울시의 역량모델은 직급별로 구분하여 필요역량을 제시하고 있고, 중앙정부의 역량모델에서는 직위별로 역량을 구분하여 제시하고 있다.
- 이러한 사례는 직급별, 직위별로 필요한 역량이 구분될 수 있음을 시사한다.

#### ■ 역량영역의 구분

- 중앙인사위원회 공무원 역량모델과 서울시의 역량모델을 보면, 역량의 범주를 3가지로 구분하고 있다.
  - 중앙인사위원회 공무원 역량모델에서는 기초행동 역량군, 직무수행 역량군, 관리 및 관계 형성 역량군으로 구분된다.
  - 서울시 역량모델에서는 공통역량, 개인직무역량, 관리역량으로 구분된다.
- 중앙인사위원회 모델의 기초행동 역량과 서울시의 공통역량은 동일한 유형의 역량이고, 직무수행 역량과 개인직무 역량, 그리고 관리 및 관계 형성 역량과 관리 역량이 동일한 유형이라고 할 수 있다.
- 이는 역량모형이 이러한 3가지 유형으로 구분될 수 있음을 시사한다.

### 2) 경찰 중간관리자 역량모델 설정

- 경찰 중간관리자 역량모델은 타 기관에서 활용되고 있는 역량모델자료를 경찰 조직에 맞게 변형하여 설정하는 방법을 활용한다.
- 다수의 기관에서 기반역량, 계층역량, 직무역량으로 구분된 역량모델을 설정

하고 있고, 따라서 본 연구에서도 3가지 역량을 기반으로 경찰 중간관리자 역량모델을 설정한다.

- 구체적으로 본 연구에서는 2012년 경찰청에서 실시한 경찰 교육체계수립 용역에서 사용된 역량모델에 기초하여 역량모델을 설정한다.

## ■ 기반역량

<표 III-6> 경찰 중간관리자 기반역량

역량명	역량 정의
공정성	경찰은 개인의 주관적 판단, 감정, 사적인 이득, 외압, 이해관계를 철저히 배제하고 해당 법규 및 경찰 내부의 규정과 원칙에 따른 객관적 사실에 근거하여 모든 국민을 차별 없이 대우하며 권한을 남용하지 않는 마음가짐을 항상 유지한다.
사명감	경찰은 우리 경찰의 존재 이유인 국민 안전 보호에 무한한 책임감을 가지고 주어진 업무를 나의 편의(자기 안정감 추구, 금전적 보상, 사적인 이득 등)에 따라 처리하지 않으며 국민이 경찰을 믿고 의지할 수 있도록 사회 정의 실현에 앞장선다.
대민공감력	경찰은 대민 업무에 있어 죄 없는 국민에게 항상 친절하며 국민의 의견을 존중하고 경청하며, 원칙과 법규에 벗어나지 않는 선에서 국민의 감정과 정서를 헤아려 업무를 처리하고 국민에게 봉사한다.
전문가지향	경찰은 신뢰받는 경찰이 되기 위하여 자신이 속한 직무에 관련된 기술 동향, 법규, 내부 규정을 항상 학습하고 나아가 프로 경찰관이 되기 위하여 자기개발에 항상 정진한다.
청렴성	경찰은 청렴한 경찰관으로서 개인적인 이득이나 향응, 뇌물을 받지 아니하며, 본인을 비롯한 사적 이해관계자의 편의를 위하여 사건을 처리하지 않는다.

## ■ 계층역량

<표 III-7> 경찰 중간관리자 계층역량

역량명	역량 정의
솔선수범	리더는 국민과 부하직원에게 귀감이 될 수 있도록 올바른 원칙, 규범을 준수하며 상호 소통하고자 하는 마음가짐으로, 조직에게 주어진 임무를 방관하지 않고 리더로서 책임감을 가지고 모든 일에 앞장서서 행동한다.
합리적 의사결정	리더는 해당 직무의 지식과 경험을 기반으로 독단적 의사결정을 지양하고 다양한 대안에 대해 모든 가능성을 고려하여 최적의 방안을 선택하며, 부하직원에게 명확한 지시를 내린다.
공정한 평가	리더는 모든 임무에 대하여 부하직원이 공감할 수 있는 객관적 평가 기준으로 공정하게 평가하며, 개개인을 차별하지 않고 공평한 업무 기회가 주어지도록 조직 내 업무 균형을 유지한다.
상대에 대한 존중	리더는 긴급 상황을 제외하고 일상 업무에서 원활한 업무 수행을 위해 자신의 의견을 무조건적으로 강요하기보다 부하직원의 의견과 권유를 건설적으로 수렴하며, 자신의 감정을 부정적으로 표출하지 않고 긍정적 업무 분위기를 조성한다.
팀워크 조성	리더는 팀원의 사기 진작을 위해 개인별 성과 인정과 칭찬에 인색하지 않으며, 팀 구성원간 정보 공유의 장(場) 마련에 힘써 팀 내 결속력 구축을 위해 노력하고 팀 내 시너지 창출을 도모한다.
위기관리 능력	리더는 위급한 상황 하(下)에서도 침착함을 잃지 않으며 업무 경험과 지식을 바탕으로, 신속하게 현장 상황을 파악하여 위험 요소를 빠르게 제거하고 불필요한 피해를 극소화 한다.
동기 부여	리더는 부하직원에게 직무에 대한 중장기 비전을 제시하여 성장에 대한 확신과 자신감을 배양하도록 고무하고 이끌어 주며, 지속적인 성장을 위해 코칭과 업무 피드백을 주기적으로 실시한다.
임무 및 역할의 명료화	리더는 부하직원의 업무 역할 및 권한을 명확히 부여하고 과업 목표, 직무 우선 순위, 직무의 최종기한과 기대 수준을 부하직원 개인별로 객관적 기준 하에 분배한다.
갈등 조정	리더는 팀 내 선의의 경쟁을 유도하고 발생한 갈등을 건설적으로 해결할 수 있도록 본질적 문제 원인을 제대로 파악하며, 갈등 쌍방향 주체의 어디에도 편중되지 아니하고 모두가 만족할 수 있는 합의점을 찾아 조직의 단결을 고무시킨다.
의견 수렴 및 경청	리더는 능동적으로 업무와 관련된 다양한 의견을 경청하여 업무 및 현장 상황에 대한 이해의 폭을 높이고 통합적 관점의 해결책을 도출한다.

## ■ 직무역량

〈표 III-8〉 경찰 중간관리자 직무역량

역량명	역량 정의
상황 판단력	나는 직무의 돌발적 상황에 발 빠르게 대응하기 위하여 상황 별 대처 요령을 충분히 숙지·훈련(상시 이미지 트레이닝)하고 이를 기반으로 재빠른 판단력을 통해 현장 상황에 신속히 대응하며 사건 처리 후 이를 검토하여 내부 자료로 축적해 동일한 상황 발생 시 실수가 없도록 한다.
공정한 업무처리	나는 평소 업무에 대한 법규, 규정을 충분히 학습하여 원칙에 의해 업무를 수행하며 개인의 주관적 판단, 감정, 사적인 이득, 외압, 이해관계에 편중되지 않고 일관성 있게 업무를 처리한다.
업무 성실성	나는 근무태도가 양호하고 원칙을 준수하여 업무 수행의 일관성을 기하며, 계획된 일정대로 책임감 있게 업무를 수행하고, 어떠한 난관이 있어도 맡은 업무를 끈기 있게 처리하여 국민·상사·동료·부하직원에게 신뢰를 형성한다.
통합적 사고능력	나는 분석적 사고력과 시나리오 플래닝(가설적 사고)을 기반으로 업무 시 발생하는 다양한 상황의 공통점, 차이점, 관련성, 패턴을 종합적으로 분석하여 미래에 발생하게 될 상황과 그 영향력을 예측하며 이를 기반으로 업무를 준비하고 상황에 대처 한다.
의사소통	나는 주어진 업무를 처리함에 있어 의사결정권자 및 동료, 부하직원의 의견을 종합적으로 경청하며, 상대방의 이해와 공감을 이끌어 내고, 본인의 의도와 다르게 업무내용이 상대방에게 전달되지 않도록 정확한 단어와 논리적 표현으로 내/외부와 커뮤니케이션 한다.
팀워크	나는 개인 성과보다 팀으로 일할 때 고(高)성과를 창출할 수 있다고 믿으며 현장 업무 처리를 위해 자발적으로 업무와 관련된 다양한 정보를 팀원과 상호 공유함은 물론, 어려움에 처한 동료를 적극적으로 나서 도와준다.
문제 해결력	나는 발생한 문제 상황을 해결하기 위하여 1차적으로 정확한 원인분석을 실시하고 2차적으로 문제 상황의 근본 원인을 찾아 제거하며 추후 같은 문제가 발생하지 않도록 사전 방지 방안을 마련한다.
법규 이해 및 적용	나는 정확한 업무처리와 공정성 유지를 위하여 관련 법률의 세부사항을 상시 파악하고 있으며, 각종 판례, 법규 제·개정 사항을 지속적으로 모니터링해 사건 처리에 실수가 없게 하고 본인의 현장 경험, 법규를 다각도로 검토하여 종합적인 관점에서 사건을 처리한다.
업무 적극성	나는 현장에서 자발적이고 신속하게 반응·행동하며 진취적으로 생각하고, 위기사항에 과감하게 대처하여 불필요한 피해를 제거하고 관습화된 업무 해결 방법보다 끊임없이 더 효과적인 업무 해결 방법을 찾기 위해 노력한다.
정보 수집 및 관리	나는 관련 업무 및 그 이상의 주제에 대해서 항상 관심을 가지고 다양한 방법을 활용하여 정보를 수집하고, 수집된 정보를 논리적/체계적 방식으로 정리하여 타인과의 공유가 용이하게 하며 산재된 지식을 이용 가능한 정보로 가공하여 현장에서 적극적으로 활용한다.
대인관계	나는 명확히 드러나지 않는 타인의 감정을 파악하여 상호 이해를 이끌어내고, 다양한 성격 유형에 따라 대인 관계를 형성 및 관리하여 업무 효율성에 기여하며 사건 처리에 중대한 영향을 미칠 수 있는 대내외 네트워크를 형성해 업무의 효과성을 높인다.

## 제4절 중간관리자 역량진단

### 1. 역량진단 개요

#### 가. 전체 경찰공무원 대상 설문조사

- 조사기간: '18.09.01. ~ '18.09.09. (9일간)
- 조사방법: 경찰 내부망으로 공지 후 자유 참여 (경찰청 교육기획계 및 고객만족모니터센터 담당자 협조)
- 표본크기: 4,123명

#### 나. 응답자 특성

##### ■ 성별

	빈도	퍼센트 (%)
남성	3910	94.8
여성	213	5.2
합계	4123	100.0

### ■ 연령대

	빈도	퍼센트 (%)
20대	120	2.9
30대	385	9.3
40대	1095	26.6
50대 이상	2523	61.2
합계	4123	100.0

### ■ 계급

	빈도	퍼센트 (%)
순경	194	4.7
경장	123	3.0
경사	280	6.8
경위	1982	48.1
경감	1299	31.5
경정	231	5.6
총경 이상	14	0.3
합계	4123	100.0

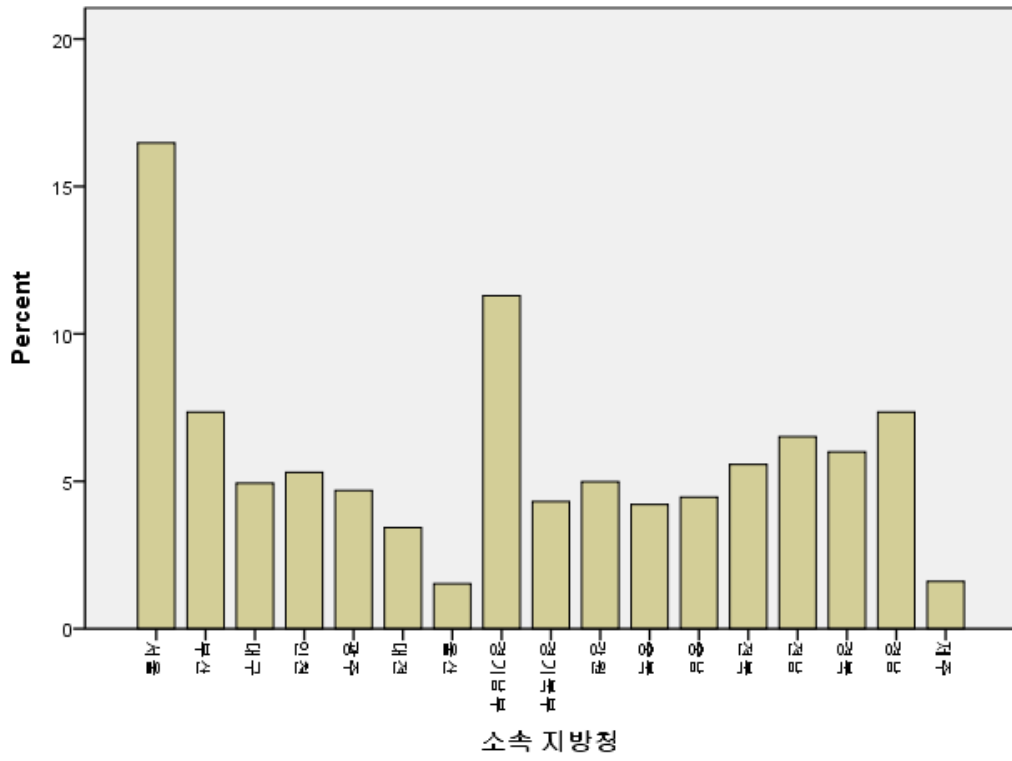
■ 소속기관

	빈도	퍼센트 (%)
경찰청	49	1.2
교육기관	19	0.5
지방경찰청	397	9.6
경찰서	1676	40.7
지구대/파출소	1930	46.8
기동부대	52	1.3
합계	4123	100.0

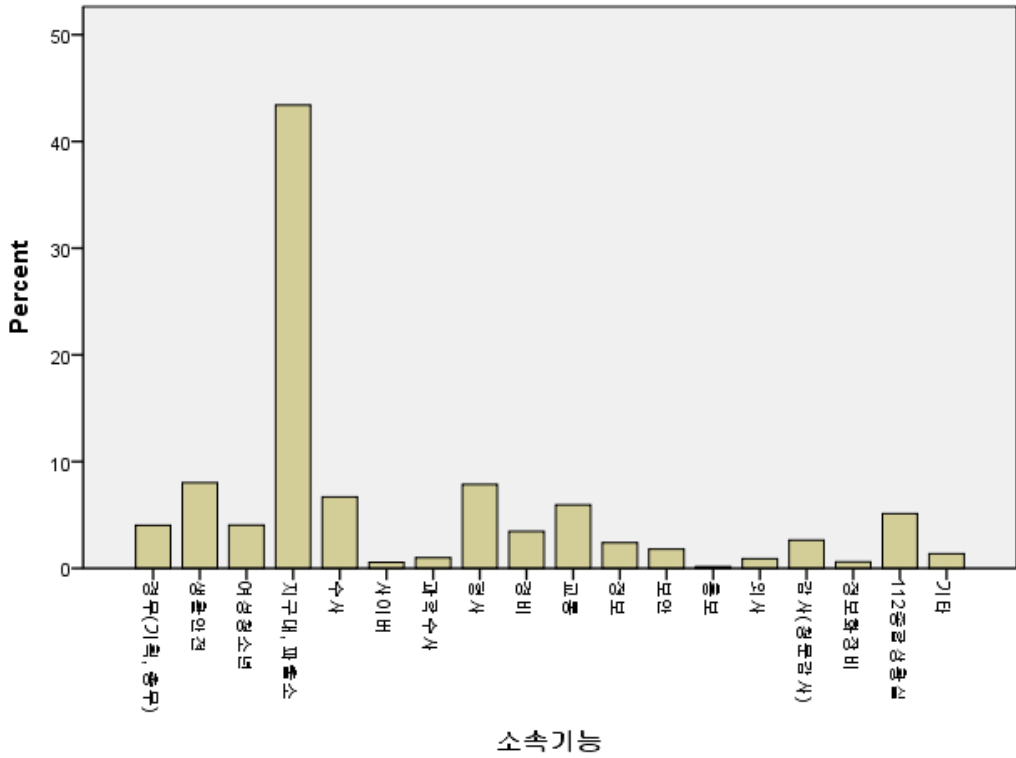
■ 근무기간

	빈도	퍼센트 (%)
1년 미만	30	0.7
1년 이상 - 5년 미만	252	6.1
5년 이상 - 10년 미만	119	2.9
10년 이상 - 15년 미만	240	5.8
15년 이상 - 20년 미만	412	10.0
20년 이상 - 25년 미만	644	15.6
25년 이상 - 30년 미만	1467	35.6
30년 이상	959	23.3
합계	4123	100.0

■ 소속지방청



■ 소속기능



■ 근무형태

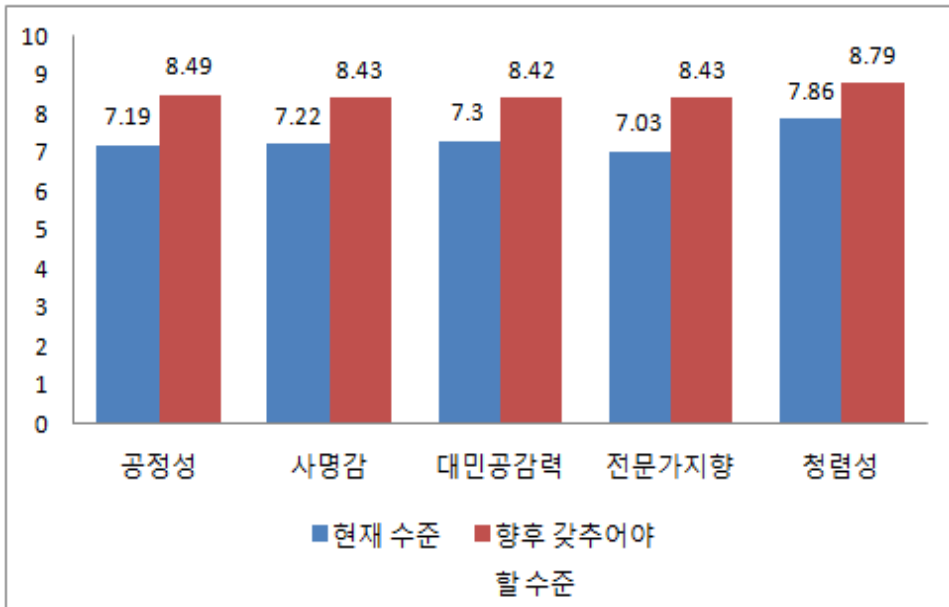
	빈도	퍼센트 (%)
내근	1571	38.1
외근	2552	61.9
합계	4123	100.0

## 2. 역량진단 결과

### 가. 전체 경찰 공무원

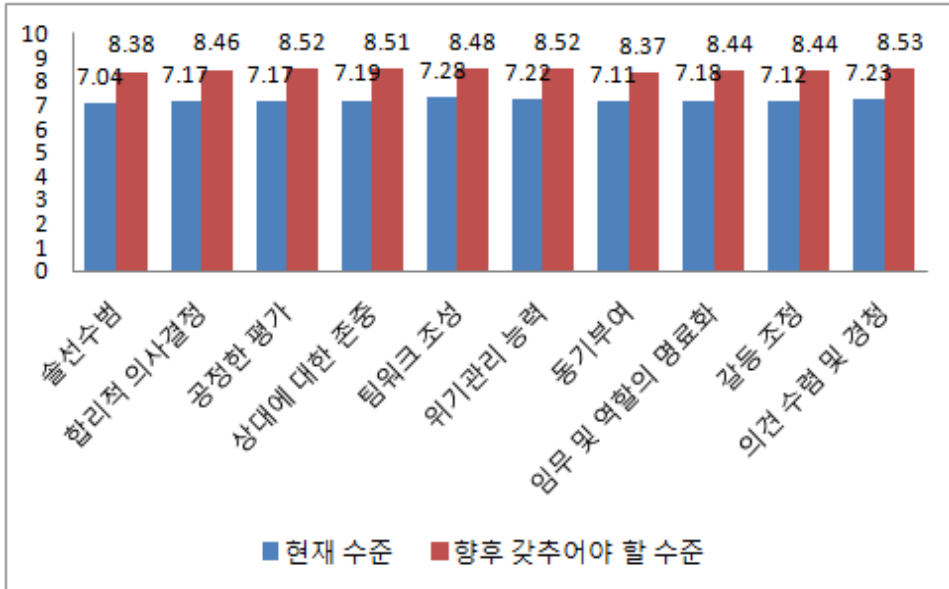
- 전체 경찰 공무원이 중간 관리자(경정, 경감)의 역량에 대하여 진단한 결과는 다음과 같다.
- 기반역량
  - 현재 수준에서 기반역량은 청렴성이 7.86으로 가장 높고 전문가지향이 7.03으로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준으로 청렴성이 8.79로 가장 높았고 대민공감력이 8.42로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준과 현재 수준과의 GAP차이에서는 전문가지향이 1.395로 가장 크게 나타났고, 청렴성이 0.93으로 가장 작게 나타났다.
- 계층역량
  - 현재 수준에서 계층역량은 팀워크 조성이 7.28로 가장 높고 술선수범이 7.04으로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준으로 의견 수렴 및 경청이 8.53으로 가장 높았고 동기부여가 8.37로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준과 현재 수준과의 GAP차이에서는 공정한 평가가 1.347로 가장 크게 나타났고, 팀워크 조성이 1.203으로 가장 작게 나타났다.
- 직무역량
  - 현재 수준에서 직무역량은 업무 성실성이 7.42로 가장 높고 정보 수집 및 관리가 7.29로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준으로 공정한 업무처리가 8.58로 가장 높았고 정보 수집 및 관리가 8.33으로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준과 현재 수준과의 GAP차이에서는 의사소통이 1.253으로 가장 크게 나타났고, 정보 수집 및 관리가 1.038로 가장 작게 나타났다.

■ 기반역량



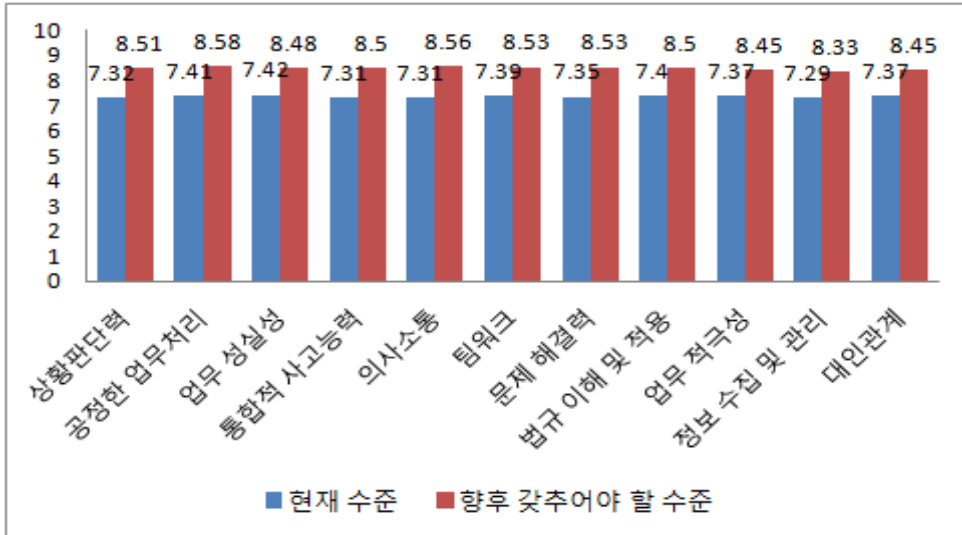
	현재 수준	향후 갖추어야 할 수준	GAP	중요도
공정성	7.19	8.49	1.308	1
사명감	7.22	8.43	1.209	
대민공감력	7.3	8.42	1.119	3
전문가지향	7.03	8.43	1.395	
청렴성	7.86	8.79	0.93	2

## ■ 계층역량



	현재 수준	향후 갖추어야 할 수준	GAP	중요도
솔선수범	7.04	8.38	1.343	1
합리적 의사결정	7.17	8.46	1.286	2
공정한 평가	7.17	8.52	1.347	3
상대에 대한 존중	7.19	8.51	1.32	
팀워크 조성	7.28	8.48	1.203	
위기관리 능력	7.22	8.52	1.299	
동기부여	7.11	8.37	1.261	
임무 및 역할의 명료화	7.18	8.44	1.259	
갈등 조정	7.12	8.44	1.322	
의견 수렴 및 경청	7.23	8.53	1.3	

■ 직무역량

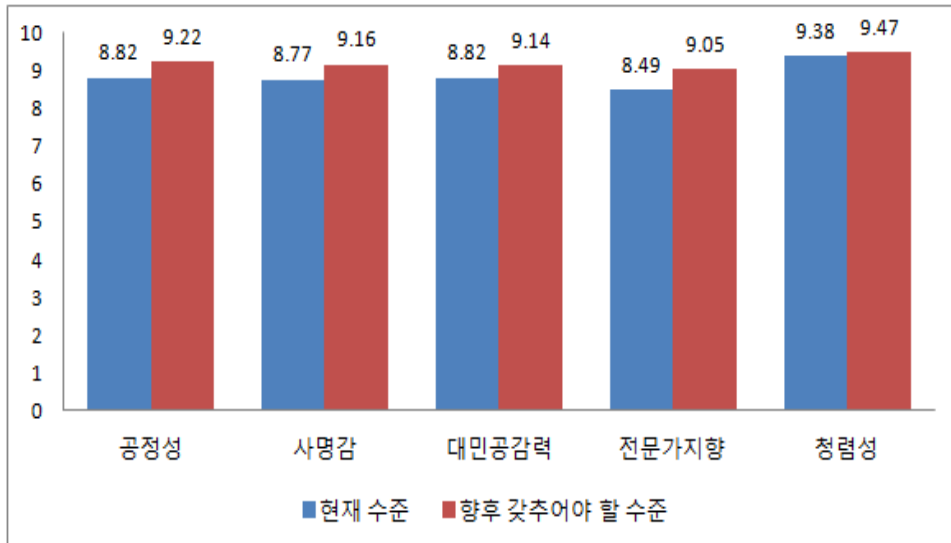


	현재 수준	향후 갖추어야 할 수준	GAP	중요도
상황판단력	7.32	8.51	1.19	1
공정한 업무처리	7.41	8.58	1.168	2
업무 성실성	7.42	8.48	1.055	
통합적 사고능력	7.31	8.5	1.195	
의사소통	7.31	8.56	1.253	
팀워크	7.39	8.53	1.144	
문제 해결력	7.35	8.53	1.178	3
법규 이해 및 적용	7.4	8.5	1.092	
업무 적극성	7.37	8.45	1.075	
정보 수집 및 관리	7.29	8.33	1.038	
대인관계	7.37	8.45	1.081	

## 나. 경감

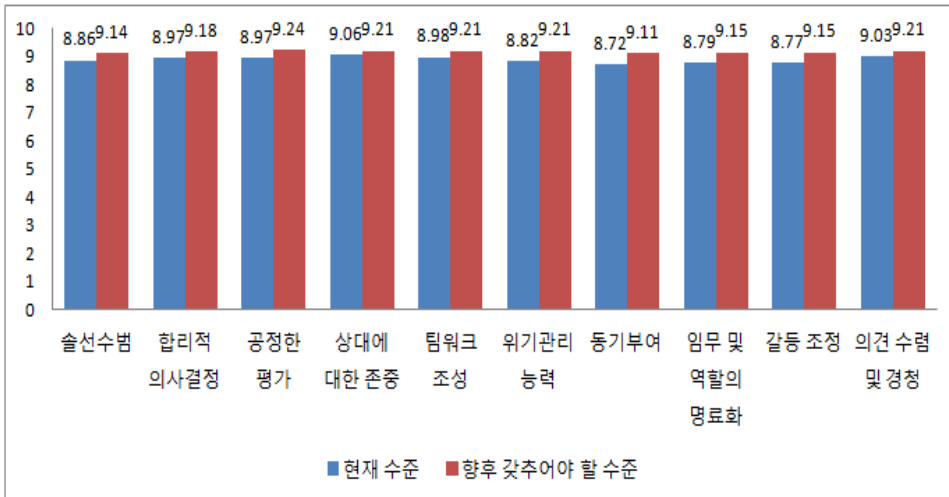
- 경감 계급이 중간 관리자(경정, 경감)의 역량에 대하여 진단한 결과는 다음과 같다.
- 기반역량
  - 현재 수준에서 기반역량은 청렴성이 9.38로 가장 높고 전문가지향이 8.49로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준으로 청렴성이 9.47로 가장 높았고 전문가지향이 9.05로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준과 현재 수준과의 GAP차이에서는 전문가지향이 0.562로 가장 크게 나타났고, 청렴성이 0.089로 가장 작게 나타났다.
- 계층역량
  - 현재 수준에서 계층역량은 상대에 대한 존중이 9.06으로 가장 높고 동기부여가 8.72로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준으로 공정한 평가가 9.24로 가장 높았고 동기부여가 9.11로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준과 현재 수준과의 GAP차이에서는 동기부여가 0.395로 가장 크게 나타났고, 상대에 대한 존중이 0.156으로 가장 작게 나타났다.
- 직무역량
  - 현재 수준에서 직무역량은 공정한 업무처리가 9.09로 가장 높고 정보 수집 및 관리가 8.66로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준으로 공정한 업무처리가 9.24로 가장 높았고 정보 수집 및 관리가 8.98로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준과 현재 수준과의 GAP차이에서는 상황판단력이 0.396으로 가장 크게 나타났고, 업무성실성이 0.093으로 가장 작게 나타났다.

## ■ 기반역량



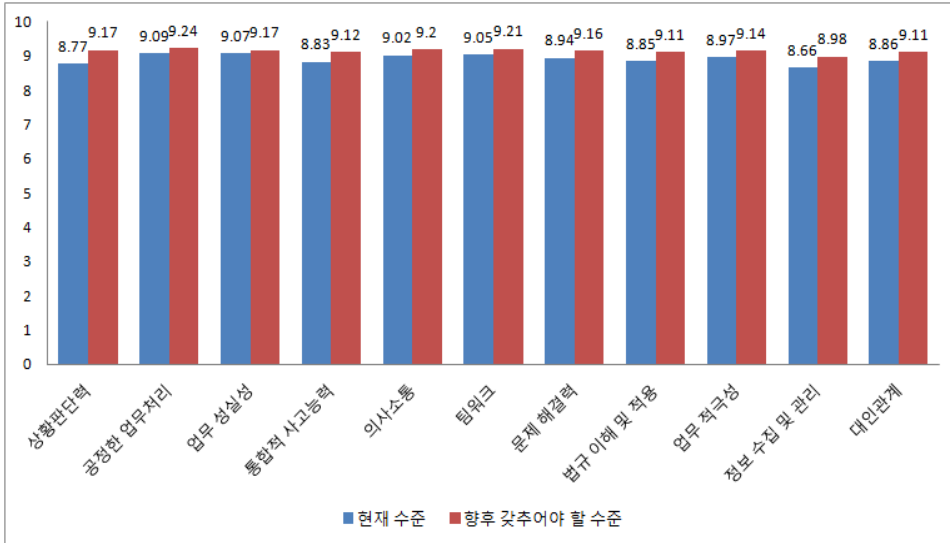
	현재 수준	향후 갖추어야 할 수준	GAP	중요도
공정성	8.82	9.22	0.399	1
사명감	8.77	9.16	0.393	2
대민공감력	8.82	9.14	0.316	
전문가지향	8.49	9.05	0.562	
청렴성	9.38	9.47	0.089	3

■ 계층역량



	현재수준	향후 갖추어야 할 수준	GAP	중요도
솔선수범	8.86	9.14	0.288	1
합리적 의사결정	8.97	9.18	0.214	2
공정한 평가	8.97	9.24	0.269	3
상대에 대한 존중	9.06	9.21	0.156	
팀워크 조성	8.98	9.21	0.226	
위기관리 능력	8.82	9.21	0.388	
동기부여	8.72	9.11	0.395	
임무 및 역할의 명료화	8.79	9.15	0.363	
갈등 조정	8.77	9.15	0.386	
의견 수렴 및 경청	9.03	9.21	0.186	

■ 직무역량

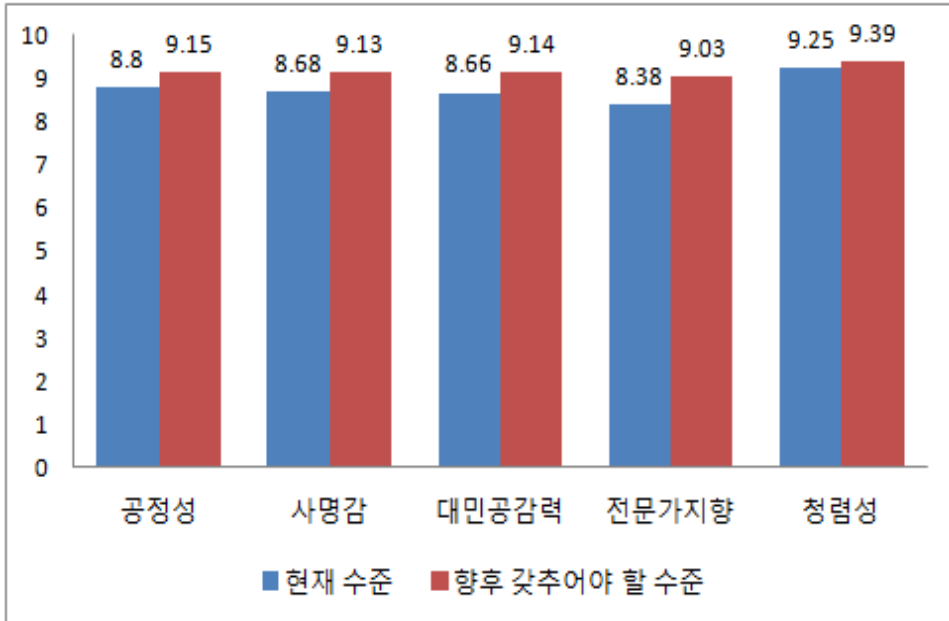


	현재 수준	향후 갖추어야 할 수준	GAP	중요도
상황판단력	8.77	9.17	0.396	1
공정한 업무처리	9.09	9.24	0.15	2
업무 성실성	9.07	9.17	0.093	
통합적 사고능력	8.83	9.12	0.293	
의사소통	9.02	9.2	0.186	
팀워크	9.05	9.21	0.156	
문제 해결력	8.94	9.16	0.222	3
법규 이해 및 적용	8.85	9.11	0.262	
업무 적극성	8.97	9.14	0.172	
정보 수집 및 관리	8.66	8.98	0.319	
대인관계	8.86	9.11	0.246	

## 다. 경정

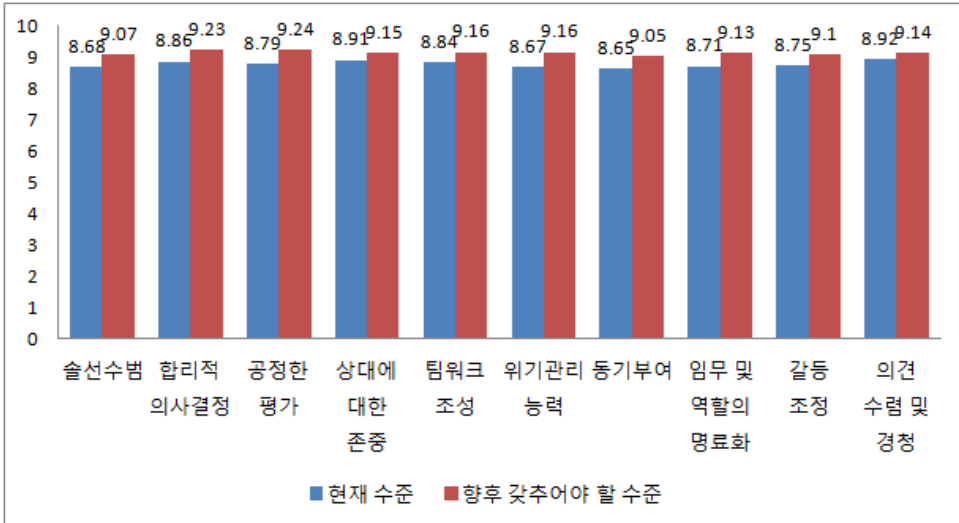
- 경정 계급이 중간 관리자(경정, 경감)의 역량에 대하여 진단한 결과는 다음과 같다.
- 기반역량
  - 현재 수준에서 기반역량은 청렴성이 9.25로 가장 높고 전문가지향이 8.38로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준으로 청렴성이 9.39로 가장 높았고 전문가지향이 9.03으로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준과 현재 수준과의 GAP차이에서는 전문가지향이 0.649로 가장 크게 나타났고, 청렴성이 0.139로 가장 작게 나타났다.
- 계층역량
  - 현재 수준에서 계층역량은 의견 수렴 및 경청이 8.92로 가장 높고 동기부여가 8.65로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준으로 공정한 평가가 9.24로 가장 높았고 동기부여가 9.05로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준과 현재 수준과의 GAP차이에서는 위기관리 능력이 0.494로 가장 크게 나타났고, 의견수렴 및 경청이 0.225로 가장 작게 나타났다.
- 직무역량
  - 현재 수준에서 직무역량은 공정한 업무처리가 9.00로 가장 높고 정보 수집 및 관리가 8.53으로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준으로 공정한 업무처리가 9.19로 가장 높았고 정보 수집 및 관리가 8.87로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준과 현재 수준과의 GAP차이에서는 상황판단력이 0.442로 가장 크게 나타났고, 업무성실성이 0.113으로 가장 작게 나타났다.

■ 기반역량



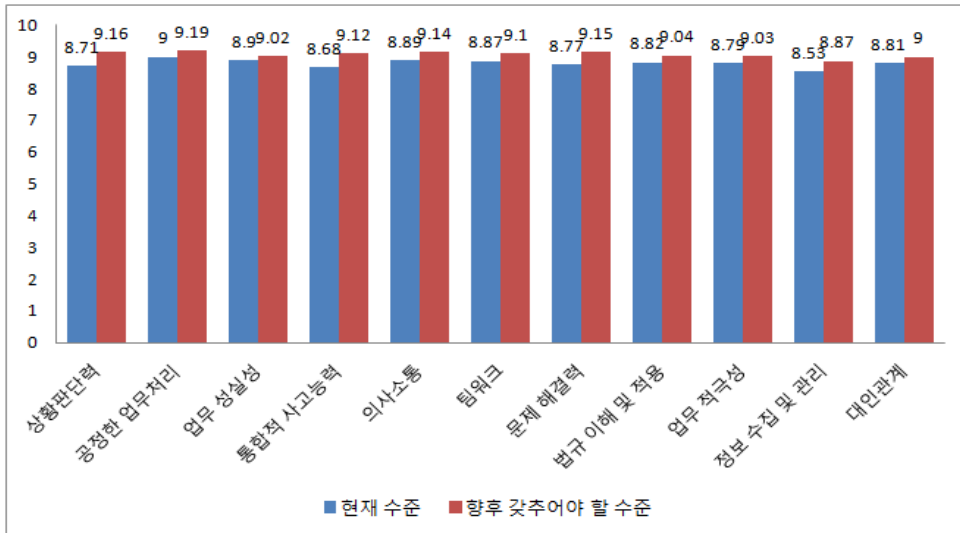
	현재 수준	향후 갖추어야 할 수준	GAP	중요도
공정성	8.8	9.15	0.351	1
사명감	8.68	9.13	0.459	
대민공감력	8.66	9.14	0.485	2
전문가지향	8.38	9.03	0.649	3
청렴성	9.25	9.39	0.139	

■ 계층역량



	현재 수준	향후 갖추어야 할 수준	GAP	중요도
솔선수범	8.68	9.07	0.398	
합리적 의사결정	8.86	9.23	0.368	1
공정한 평가	8.79	9.24	0.45	2
상대에 대한 존중	8.91	9.15	0.238	
팀워크 조성	8.84	9.16	0.32	
위기관리 능력	8.67	9.16	0.494	3
동기부여	8.65	9.05	0.407	
임무 및 역할의 명료화	8.71	9.13	0.42	
갈등 조정	8.75	9.1	0.355	
의견 수렴 및 경청	8.92	9.14	0.225	3

■ 직무역량



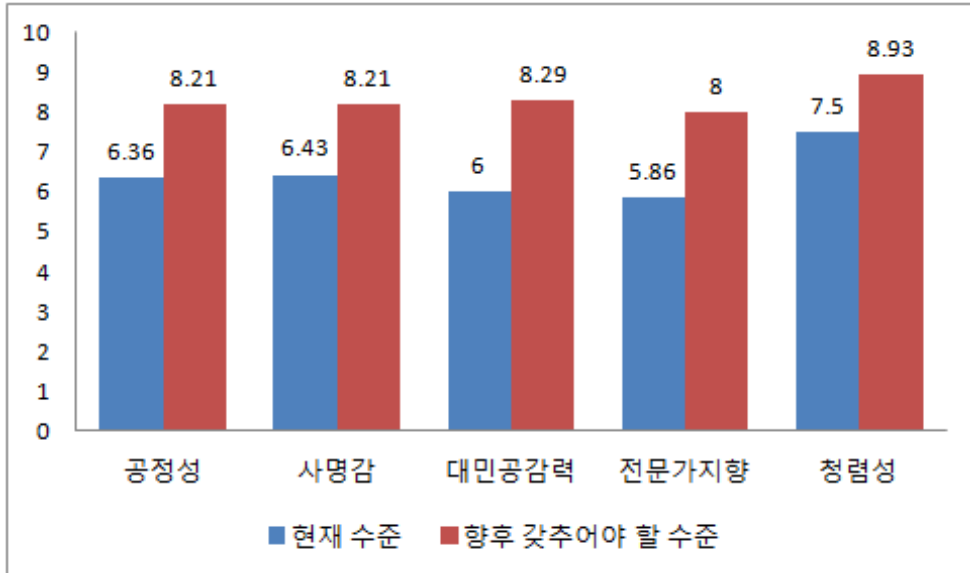
	현재 수준	향후 갖추어야 할 수준	GAP	중요도
상황판단력	8.71	9.16	0.442	1
공정한 업무처리	9.00	9.19	0.186	2
업무 성실성	8.90	9.02	0.113 @	
통합적 사고능력	8.68	9.12	0.437	
의사소통	8.89	9.14	0.251	
팀워크	8.87	9.1	0.229	
문제 해결력	8.77	9.15	0.381	3
법규 이해 및 적용	8.82	9.04	0.225	
업무 적극성	8.79	9.03	0.234	
정보 수집 및 관리	8.53	8.87	0.338	
대인관계	8.81	9	0.19	

주: @ = 통계적으로 유의하지 않음

## 라. 상위 감독자(총경 이상)

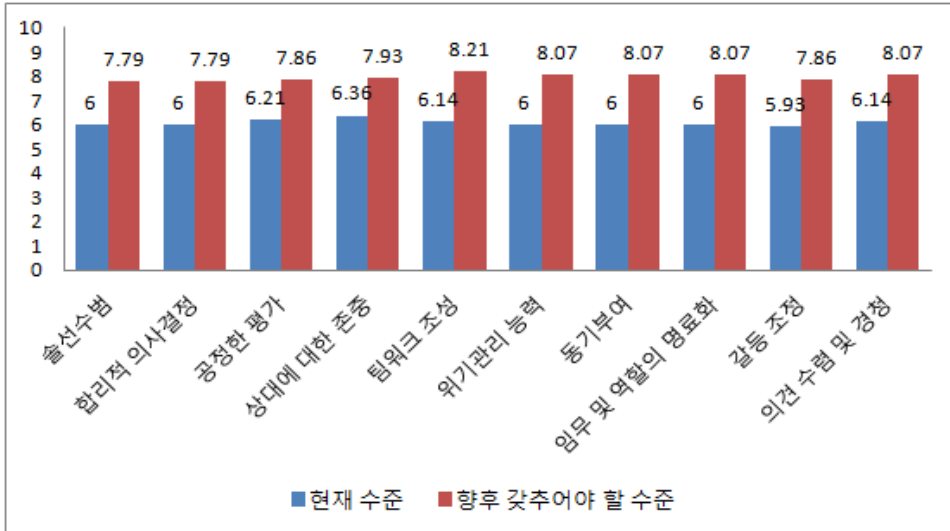
- 상위 감독자(총경 이상)이 중간 관리자(경정, 경감)의 역량에 대하여 진단한 결과는 다음과 같다.
- 기반역량
  - 현재 수준에서 기반역량은 청렴성이 7.5로 가장 높고 전문가지향이 5.86으로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준으로 청렴성이 8.93으로 가장 높았고 전문가지향이 8.00으로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준과 현재 수준과의 GAP차이에서는 대민공감력이 2.286으로 가장 크게 나타났고, 청렴성이 1.429로 가장 작게 나타났다.
- 계층역량
  - 현재 수준에서 계층역량은 상대에 대한 존중이 6.36으로 가장 높고 갈등조정이 5.93으로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준으로 팀워크 조성이 8.21로 가장 높았고 솔선수범과 합리적 의사결정이 7.79로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준과 현재 수준과의 GAP차이에서는 위기관리 능력, 팀워크 조성, 동기부여, 임무 및 역할의 명료화가 2.071로 가장 크게 나타났고, 상대에 대한 존중이 1.571로 가장 작게 나타났다.
- 직무역량
  - 현재 수준에서 직무역량은 대인관계가 6.79로 가장 높고 문제해결력, 통합적 사고능력, 업무적극성, 정보 수집 및 관리가 6.00으로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준으로 대인관계가 8.57로 가장 높았고 업무성실성과 업무적극성이 7.93으로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준과 현재 수준과의 GAP차이에서는 문제해결력이 2.143으로 가장 크게 나타났고, 업무성실성이 1.429로 가장 작게 나타났다.

■ 기반역량



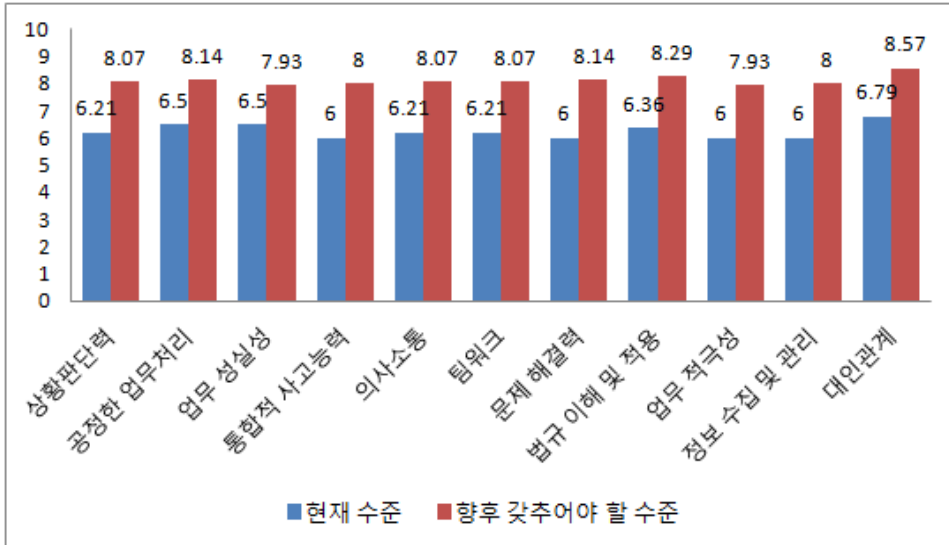
	현재 수준	향후 갖추어야 할 수준	GAP	중요도
공정성	6.36	8.21	1.857	1
사명감	6.43	8.21	1.786	2
대민공감력	6	8.29	2.286	1
전문가지향	5.86	8	2.143	
청렴성	7.5	8.93	1.429	3

■ 계층역량



	현재 수준	향후 갖추어야 할 수준	GAP	중요도
솔선수범	6	7.79	1.786	1
합리적 의사결정	6	7.79	1.786	
공정한 평가	6.21	7.86	1.643	2
상대에 대한 존중	6.36	7.93	1.571	
팀워크 조성	6.14	8.21	2.071	
위기관리 능력	6	8.07	2.071	3
동기부여	6	8.07	2.071	
임무 및 역할의 명료화	6	8.07	2.071	
갈등 조정	5.93	7.86	1.929	
의견 수렴 및 경청	6.14	8.07	1.929	

■ 직무역량

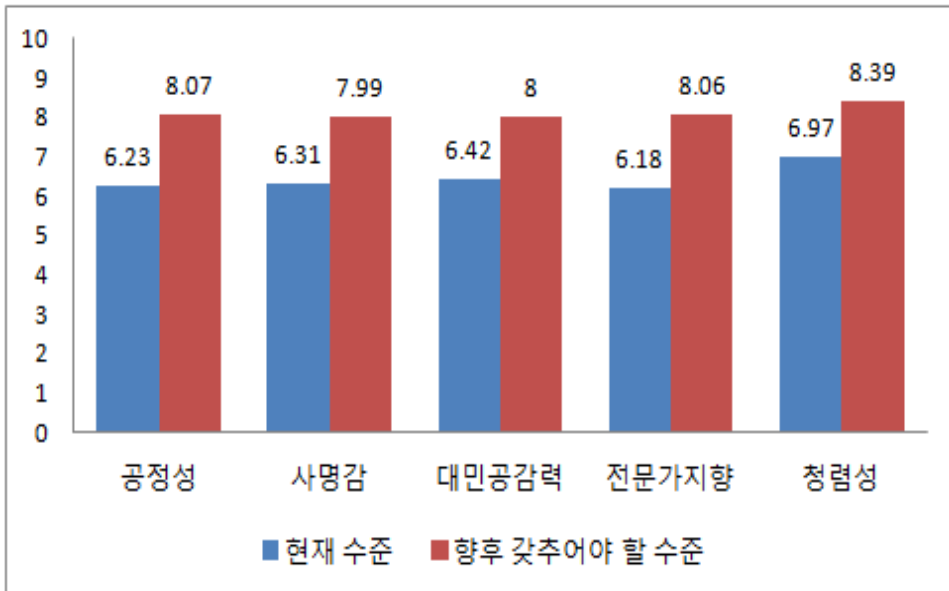


	현재 수준	향후 갖추어야 할 수준	GAP	중요도
상황판단력	6.21	8.07	1.857	1
공정한 업무처리	6.5	8.14	1.643	2
업무 성실성	6.5	7.93	1.429	3
통합적 사고능력	6	8	2	2
의사소통	6.21	8.07	1.857	
팀워크	6.21	8.07	1.857	
문제 해결력	6	8.14	2.143	
법규 이해 및 적용	6.36	8.29	1.929	
업무 적극성	6	7.93	1.929	
정보 수집 및 관리	6	8	2	
대인관계	6.79	8.57	1.786	

## 마. 경위 이하 직급자

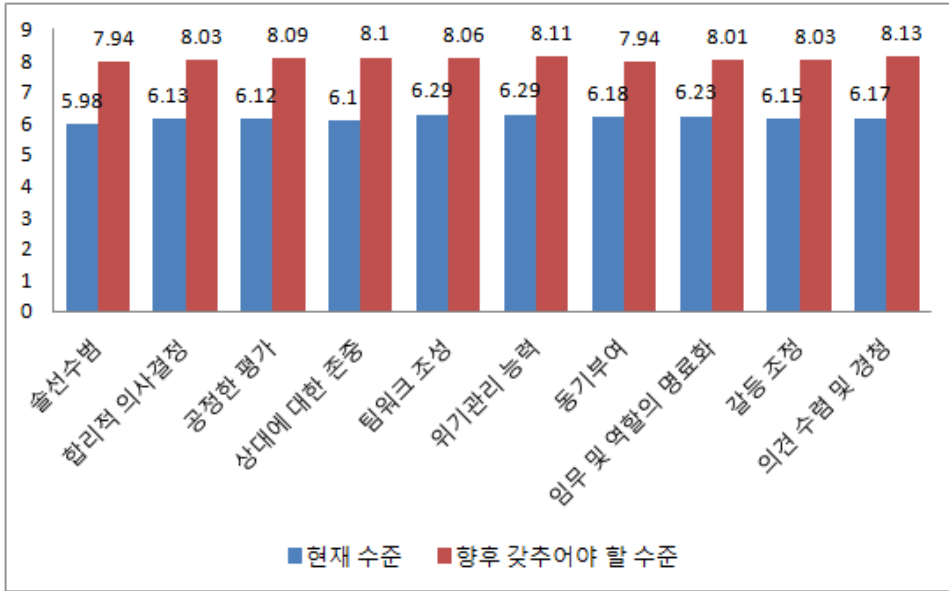
- 경위 이하 직급자가 중간 관리자(경정, 경감)의 역량에 대하여 진단한 결과는 다음과 같다.
- 기반역량
  - 현재 수준에서 기반역량은 청렴성이 6.97로 가장 높고 전문가지향이 6.18로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준으로 청렴성이 8.39로 가장 높았고 사명감이 7.99로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준과 현재 수준과의 GAP차이에서는 전문가지향이 1.877로 가장 크게 나타났고, 청렴성이 1.422로 가장 작게 나타났다.
- 계층역량
  - 현재 수준에서 계층역량은 팀워크 구성과 위기관리 능력이 6.29로 가장 높고 솔선수범이 5.98로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준으로 의견 수렴 및 경청이 8.13으로 가장 높았고 솔선수범과 동기부여가 7.94로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준과 현재 수준과의 GAP차이에서는 상대에 대한 존중이 2.001로 가장 크게 나타났고, 팀워크 구성과 동기부여가 1.77로 가장 작게 나타났다.
- 직무역량
  - 현재 수준에서 직무역량은 법규 이해 및 적용이 6.55로 가장 높고 의사소통이 6.31로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준으로 공정한 업무처리가 8.20로 가장 높았고 정보 수집 및 관리가 7.96으로 가장 낮았다. 향후 갖추어야 할 수준과 현재 수준과의 GAP차이에서는 의사소통이 1.877로 가장 크게 나타났고, 정보 수집 및 관리가 1.458로 가장 작게 나타났다.

■ 기반역량



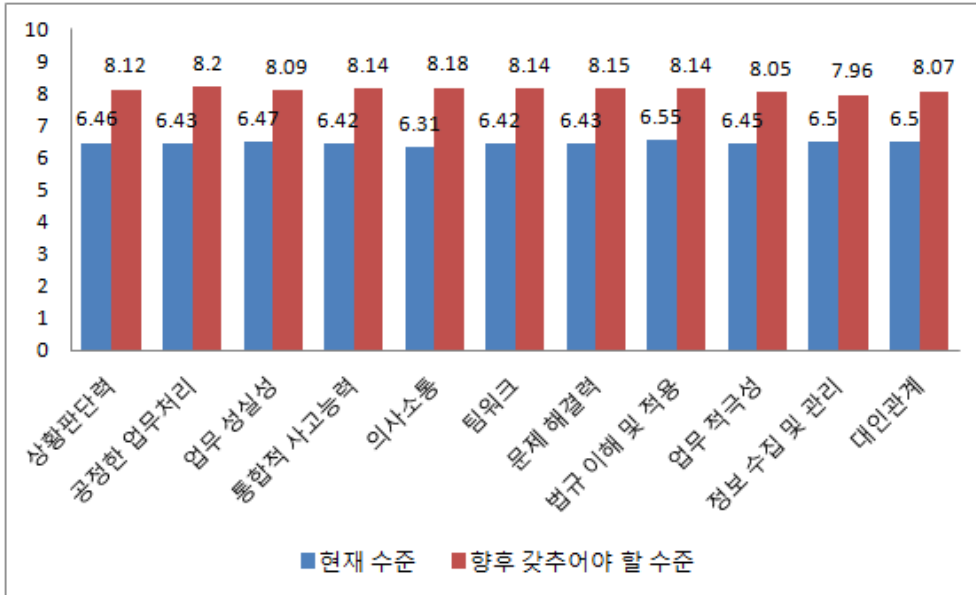
	현재 수준	향후 갖추어야 할 수준	GAP	중요도
공정성	6.23	8.07	1.849	1
사명감	6.31	7.99	1.684	
대민공감력	6.42	8	1.574	3
전문가지향	6.18	8.06	1.877	
청렴성	6.97	8.39	1.422	2

■ 계층역량



	현재 수준	향후 갖추어야 할 수준	GAP	중요도
솔선수범	5.98	7.94	1.956	1
합리적 의사결정	6.13	8.03	1.906	2
공정한 평가	6.12	8.09	1.969	3
상대에 대한 존중	6.1	8.1	2.001	
팀워크 조성	6.29	8.06	1.77	
위기관리 능력	6.29	8.11	1.826	
동기부여	6.18	7.94	1.77	
임무 및 역할의 명료화	6.23	8.01	1.781	
갈등 조정	6.15	8.03	1.877	
의견 수렴 및 경청	6.17	8.13	1.954	

■ 직무역량



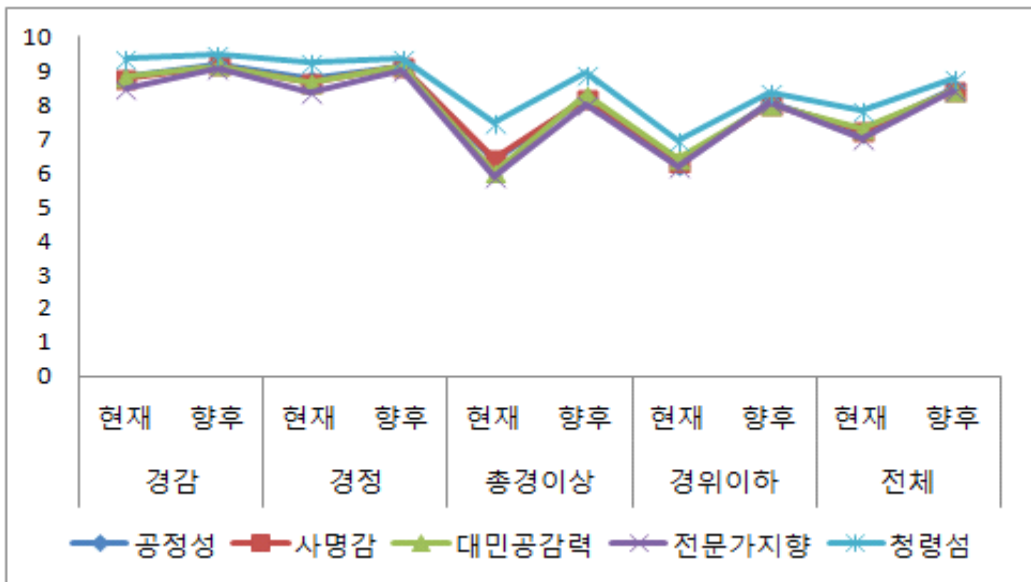
	현재 수준	향후 갖추어야 할 수준	GAP	중요도
상황판단력	6.46	8.12	1.653	1
공정한 업무처리	6.43	8.2	1.767	2
업무 성실성	6.47	8.09	1.622	
통합적 사고능력	6.42	8.14	1.713	
의사소통	6.31	8.18	1.877	3
팀워크	6.42	8.14	1.72	
문제 해결력	6.43	8.15	1.726	
법규 이해 및 적용	6.55	8.14	1.584	
업무 적극성	6.45	8.05	1.601	
정보 수집 및 관리	6.5	7.96	1.458	
대인관계	6.5	8.07	1.577	

## 바. 종합 - 계급별 비교

- 중간 관리자(경정, 경감)의 역량에 대하여 계급별로 진단한 결과는 다음과 같다.
- 기반역량
  - 현재 수준에서 기반역량의 5개 요소에 대한 차이는 크게 나타나지 않는다. 다만 경감, 경정 계급이 진단한 결과보다 총경 이상과 경위 이하 직급자들이 다소 중간관리자의 기반역량에 대하여 낮은 평가를 보이는 것이 나타난다.
- 계층역량
  - 현재 수준에서 계층역량에 대한 10개 요소에 대한 진단 역시 기반역량과 유사하다. 경감, 경정 계급 직급자들은 중간 관리자의 계층역량에 대하여 높게 평가하고 있는 반면, 총경 이상과 경위 이하 직급자들은 현재 역량에 대하여 다소 낮게 평가하고 있고 현재 역량과 향후 달성되어야 할 역량 사이의 GAP 차이를 크게 인식하고 있다.
- 직무역량
  - 현재 수준에서 직무역량에 대한 11개 요소에 대한 진단 역시 기반역량, 계층역량에 대한 진단과 비슷하다. 경감, 경정 계급 직급자들은 중간 관리자의 직무역량에 대하여 높게 평가하고 향후 달성되어야 할 역량 사이의 GAP 차이도 작게 인식하고 있다. 반면, 총경 이상과 경위 이하 직급자들은 현재 역량에 대하여 다소 낮게 평가하고 있고 현재 역량과 향후 달성되어야 할 역량 사이의 GAP 차이가 경감, 경정 계급 직급자들보다 크다.

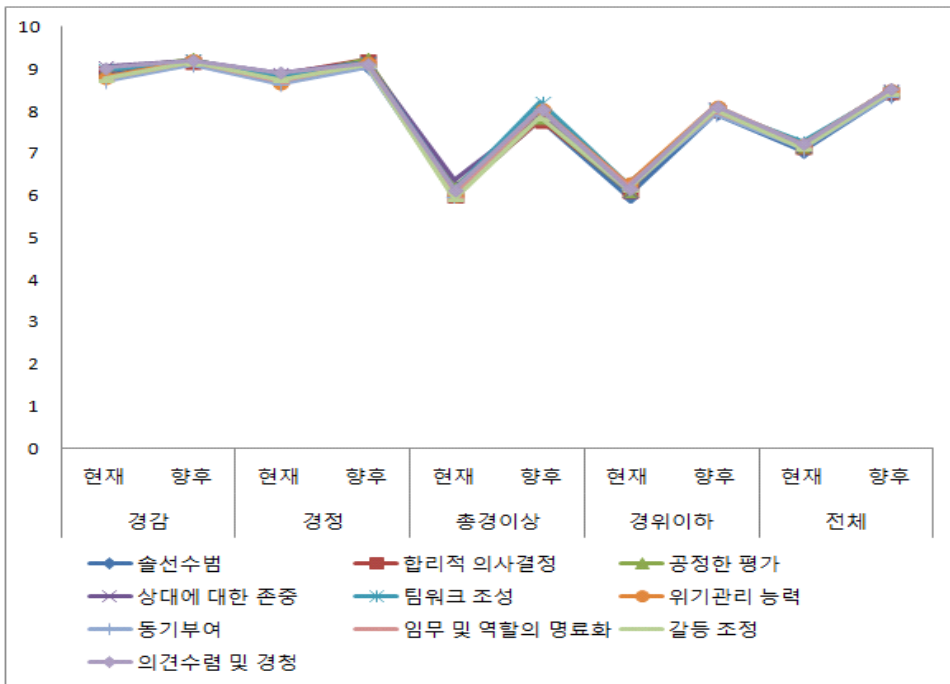
■ 기반역량

계급별	현재 vs. 향후	공정성	사명감	대민공감력	전문가지향	청렴성
경감	현재	8.82	8.77	8.82	8.49	9.38
	향후	9.22	9.16	9.14	9.05	9.47
경정	현재	8.8	8.68	8.66	8.38	9.25
	향후	9.15	9.13	9.14	9.03	9.39
총경이상	현재	6.36	6.43	6	5.86	7.5
	향후	8.21	8.21	8.29	8	8.93
경위이하	현재	6.23	6.31	6.42	6.18	6.97
	향후	8.07	7.99	8	8.06	8.39
전체	현재	7.19	7.22	7.3	7.03	7.86
	향후	8.49	8.43	8.42	8.43	8.79



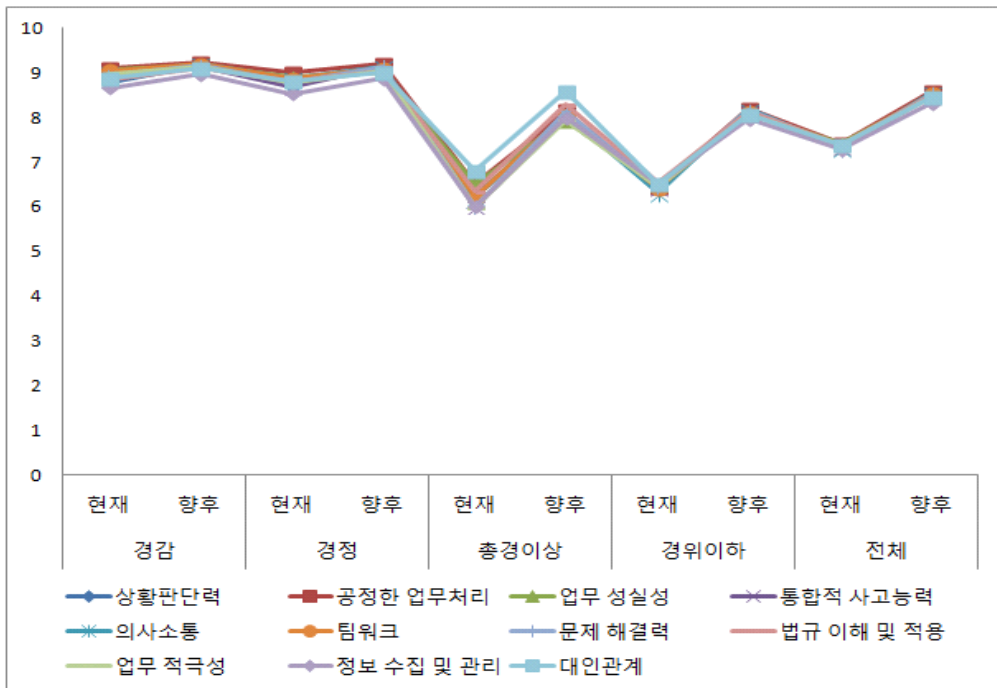
■ 계층역량

계급 별	현재 vs. 향후	솔선 수범	합리적 의사결 정	공정한 평가	상대에 대한 존중	팀워크 조성	위기 관리 능력	동기 부여	임무 및 역할의 명료화	갈등 조정	의견 수렴 및 경청
경감	현재	8.86	8.97	8.97	9.06	8.98	8.82	8.72	8.79	8.77	9.03
	향후	9.14	9.18	9.24	9.21	9.21	9.21	9.11	9.15	9.15	9.21
경정	현재	8.68	8.86	8.79	8.91	8.84	8.67	8.65	8.71	8.75	8.92
	향후	9.07	9.23	9.24	9.15	9.16	9.16	9.05	9.13	9.1	9.14
총경 이상	현재	6	6	6.21	6.36	6.14	6	6	6	5.93	6.14
	향후	7.79	7.79	7.86	7.93	8.21	8.07	8.07	8.07	7.86	8.07
경위 이하	현재	5.98	6.13	6.12	6.1	6.29	6.29	6.18	6.23	6.15	6.17
	향후	7.94	8.03	8.09	8.1	8.06	8.11	7.94	8.01	8.03	8.13
전체	현재	7.04	7.17	7.17	7.19	7.28	7.22	7.11	7.18	7.12	7.23
	향후	8.38	8.46	8.52	8.51	8.48	8.52	8.37	8.44	8.44	8.53



■ 직무역량

계급 별	현재 vs. 향후	상황 판단력	공정한 업무 처리	업무 성실성	통합적 사고 능력	의사 소통	팀 워크	문제 해결력	법규 이해 및 적용	업무 적극성	정보 수집 및 관리	대인 관계
경감	현재	8.77	9.09	9.07	8.83	9.02	9.05	8.94	8.85	8.97	8.66	8.86
	향후	9.17	9.24	9.17	9.12	9.2	9.21	9.16	9.11	9.14	8.98	9.11
경정	현재	8.71	9	8.9	8.68	8.89	8.87	8.77	8.82	8.79	8.53	8.81
	향후	9.16	9.19	9.02	9.12	9.14	9.1	9.15	9.04	9.03	8.87	9
총경 이상	현재	6.21	6.5	6.5	6	6.21	6.21	6	6.36	6	6	6.79
	향후	8.07	8.14	7.93	8	8.07	8.07	8.14	8.29	7.93	8	8.57
경위 이하	현재	6.46	6.43	6.47	6.42	6.31	6.42	6.43	6.55	6.45	6.5	6.5
	향후	8.12	8.2	8.09	8.14	8.18	8.14	8.15	8.14	8.05	7.96	8.07
전체	현재	7.32	7.41	7.42	7.31	7.31	7.39	7.35	7.4	7.37	7.29	7.37
	향후	8.51	8.58	8.48	8.5	8.56	8.53	8.53	8.5	8.45	8.33	8.45



## 제4장 역량기반 교육체계 설계

### 제1절 국내 중간관리자 교육프로그램 분석

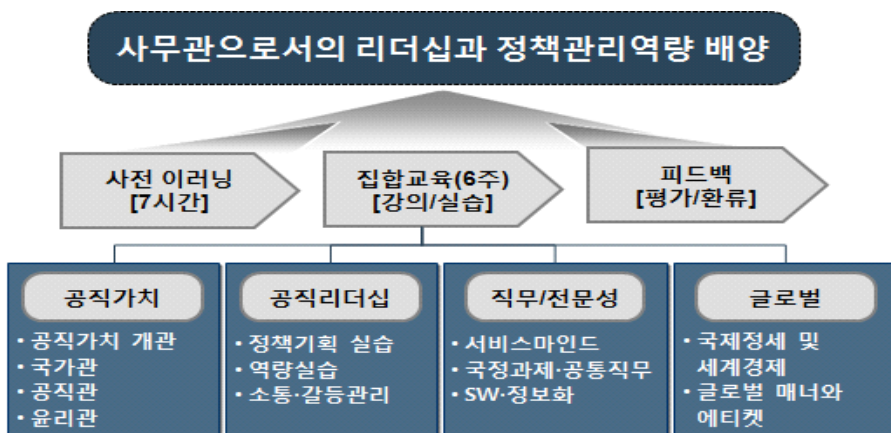
#### 1. 국가공무원인재개발원

##### 가. 교육과정 체계

###### 1) 교육과정 목표

- 공직가치를 재정립하고 초임관리자로서 요구되는 리더십 역량 배양
- 정책입안자로서 요구되는 정책기획역량 습득

###### 2) 교육운영 방향



## 나. 교육운영 개요

- 교육대상 : 중앙행정기관 5급 승진 임용예정자
- 교육기간/횟수 : 6주/5회
- 교육인원 : 1,700명(기당 340명)
- 교과 편성(총 교육시간 : 208H)

구분	공직가치	공직리더십	직무전문성	글로벌/기타	운영
과목 및 시간	4개분야 12과목 72H	4개분야 9과목 70H	3개분야 14과목 38H	2개분야 6과목 20H	8H
비율	34.6%	33.7%	18.3%	9.6%	3.8%

## 다. 국가공무원인재개발원 시사점

- 분리되어있던 역량(리더십, 소통, 정책기획)을 통합하여 ‘공직리더십’모듈로 개편하였다.
- ‘글로벌/기타’모듈을 신설하여 글로벌마인드, 문화/예술/체육교과를 편제하였다.

## 2. 지방자치인재개발원

### 가. 교육과정

구분	과정명	교육대상	교육과정 특징
장기 과정	고급리더 과정	지방4급	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방의 창조적 발전을 선도하는 핵심리더 양성</li> <li>• 지방행정·재정·경제·공보 등 9개 분야에 대한 직무 전문성 강화</li> </ul>
	중견리더 과정	지방5급	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 변화를 지향하고 협력으로 소통하는 창의적 중견리더 양성</li> <li>• 문제해결, 의사소통 능력 등 현장 실행력 확보를 위한 역량강화</li> </ul>
	글로벌 리더과정	지방5급 및 지방6급	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지자체의 대외 경제통상, 투자 유치, 국제교류 등을 추진할 실무능력을 갖춘 전문 인력 양성</li> <li>• 국가·지자체 간 교류·협력 확대 및 다변화에 대응하기 위한 지방자치단체 공무원의 글로벌 역량 강화</li> </ul>
	여성리더 양성과정	지방6급	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국민행복에 기여하는 창조적 여성리더 양성</li> <li>• 체계적인 직무교육 및 기획력 개발, 언론대응, 회의 토론 등으로 직무관련 문제 해결</li> </ul>
기본 과정	5급승진 리더과정	지방5급 승진후보자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 창조적 변화를 선도하고 신뢰받는 지방행정의 중견 리더 육성</li> </ul>
전문 교육	시책지원	중앙 및 지자체 공무원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정부의 주요 정책과 핵심과제에 대한 올바른 이해를 통하여 중앙-지방 간 생산적 협력관계를 증진함은 물론 지역단위까지 국정운영의 추진동력 확보</li> </ul>
	직무전문		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지자체 공무원이 직무를 수행함에 있어 필요한 정보 행정환경 변화, 다양한 교육 수요 충족을 위한 전문 교육</li> </ul>
	직무역량		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무역량을 한단계 업그레이드함으로써 현안문제 해결 및 창의적 문제해결 지원을 위한 역량교육</li> </ul>
	국제전문		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지자체 공무원의 국제적 역량 배양을 위해 외국 현지 방문을 위한 지식 습득 및 글로벌 마인드 제고</li> </ul>

## 나. 5급승진리더과정

### 1) 교육과정의 역사

#### ○ 법적근거

- 공무원인재개발법 시행령: 제11조(신규채용자 등의 교육훈련)

③ ...5급 공무원으로 승진임용하는 경우에 ... 승진예정 직급에 상응하는 기본교육 훈련 과정을 마친 사람 중에서 임용하여야...

- 지방공무원 교육훈련법 : 제8조3항(교육훈련기관)

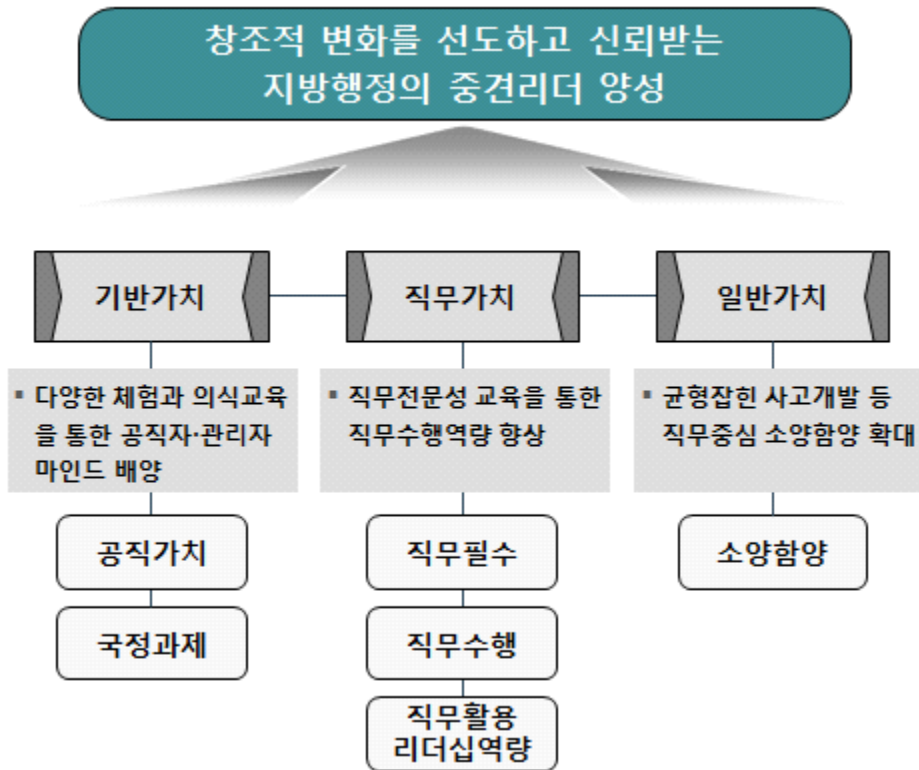
· 5급이상 지방공무원(5급 승진후보자 포함)에 대한 교육훈련 중 대통령령으로 정하는 교육훈련은 공무원인재개발법에 따라

#### ○ 변천사

2010년	'5급승진리더과정'명칭 유지, 기간 6주로 확대 후 현재까지 유지
2009년	'5급승진리더과정' 명칭 유지, 기간 5주로 축소
2008년	'5급승진리더과정' 명칭 유지, 기간 7주로 축소
2007년	'5급승진리더과정' 으로 명칭 개정, 기간 8주로 확대
2000년	'5급승진자과정'으로 명칭 개정, 기간 4주 유지
1977년	'신임관리자과정'으로 명칭 개정, 기간 4주 유지
1967년	4주 기간의 '초급관리자 과정'으로 최초 개설

## 2) 교육과정의 개요

### ○ 교육목표



○ 교육기간 : 6주

○ 총교육시간: 연도별 평균 197시간(최소 185시간 - 최대 206시간)

- 2014년-2017년 교육시간

○ 교육대상

- 지방5급 승진대상자로 의결된 자로서 기본교육 훈련을 받지 아니한 자

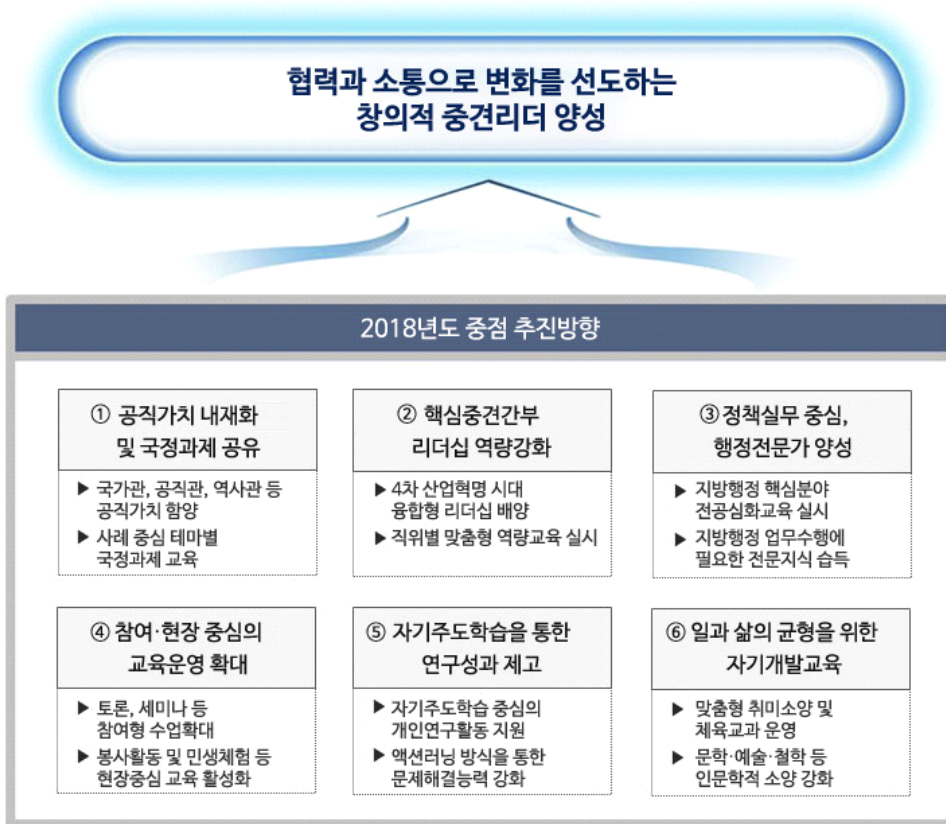
- 기수당 평균 294명(최소 138명 ~ 최대 419명)

## ○ 교과 편성

구분		교과(시간)	비율
기반가치 (35%)		공직가치 (52h)	27%
		국정과제 (16h)	8%
직무가치 (47%)		직무필수 (32h)	17%
		직무수행 (31h)	16%
		직무활용•리더십역량 (26h)	14%
		일반가치(20h)	10%
		기타(15h)	8%
교육분야		주요 교과 및 교육내용	
총 계		38과목(30일, 206h)	
기반가치 72h(35%)	목표	다양한 체험과 의식교육을 통한 공직자/관리자 마인드 배양	
	공직가치	- 현충원 참배, 자기변화훈련, 청렴교육, 사회봉사활동, 민생 체험학습, 헌법(객관식 평가)	
	국정과제	- 정부 3.0, 창조경제, 재난안전, 통일, 사회복지, 청탁금지법, 역사인식, 성폭력예방, 4차산업혁명	
직무가치 97h(47%)	목표	직무전문성 교육을 통한 직무수행역량 향상	
	직무필수	- 지방자치, 갈등관리, 지방재정, 행정법 (주관식 평가) - 민법총칙(객관식 평가)	
	직무수행	- 분임과제 연구 및 발표 등	
	직무활용•리더십역량	- 관리자 역량, 관리자 스피치역량, 관리자 리더십, 언론대응	
일반가치 22h(11%)	목표	균형 잡힌 사고개발 등 직무중심 소양함양 확대	
	소양함양	- 정치·외교, 경제, 역사, 사회, 인문학, 건강관리, 체육활동 등	
행정 15h(7%)	행정시간	- 입교/수료식, 과정안내, 주관식/객관식 평가 등	

## 다. 중견리더과정

○ 교육목표 및 운영방향

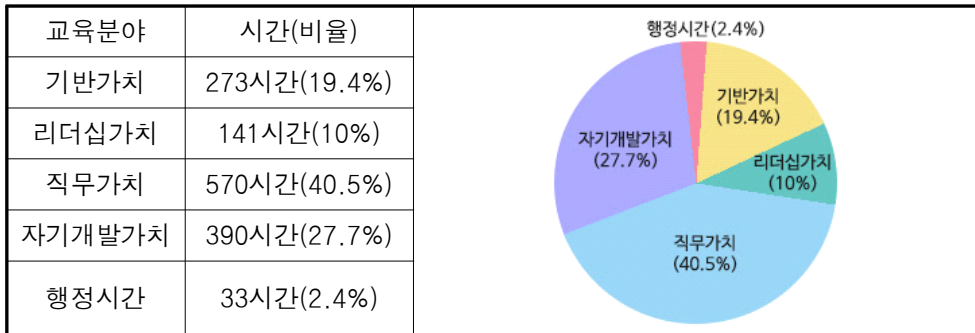


○ 과정개요

- 대상/인원 : 지방사무관 140명(시·도 팀장급, 시·군·구 과장급)
- 기 간 : 2018. 2. 21. ~ 12. 13. (10개월, 비합숙)
- 교육일수 : 43주 (201일, 1,407시간)

## 제2편-중간관리자 역량모델 도출 및 기본교육 개선방안 연구

### - 교과편성



### - 교육운영 흐름도



### 3. 서울특별시인재개발원

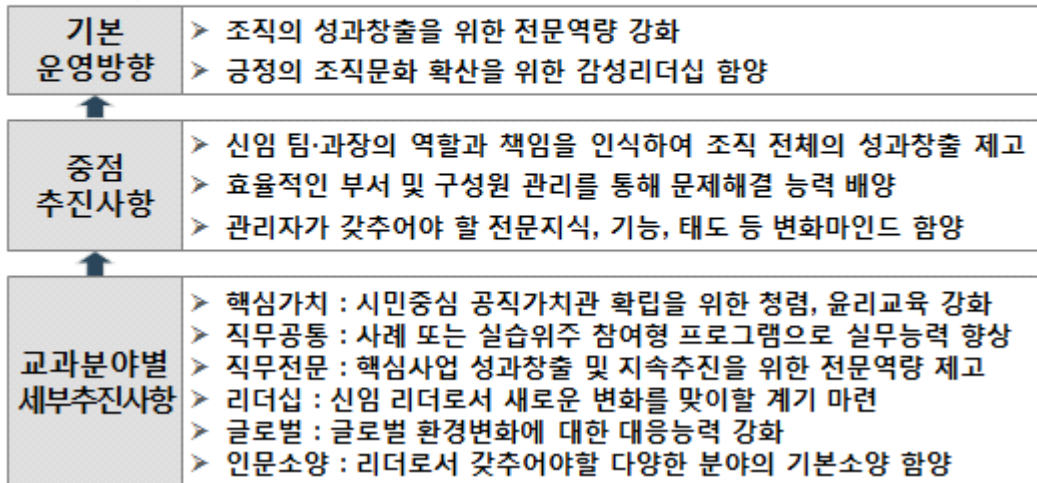
#### 가. 교육과정 체계

##### 1) 교육과정 목표

- 5급승진자에게 요구되는 핵심가치, 전문역량과 리더십을 배양하고 시정·정책·역사탐방을 통한 우수사례 학습 및 자기성찰 기회 제공

##### 2) 교육운영 방향

#### 열린 마음과 전문 역량을 갖춘 서울시 핵심인재 양성



## 나. 교육운영 개요

- 교육대상 : 시·자치구 5급 승진의결자
- 교육기간/횟수 : 5주/4회
- 교육인원 : 500명(기당 125명 내외)
- 분임인원 : 2개반 20개 분임(분임별 7~8명)
- 교과 편성(총 교육시간 : 208H)

구분	핵심 가치	리더십	직무 공통	직무 전문	인문 소양	글로벌	기타
과목 및 시간	5과목 41H	5과목 54H	12과목 37H	2과목 14H	7과목 29H	2과목 5H	10H
비율	21.6%	28.4%	19.5%	7.4%	15.3%	2.6%	5.3%

## 다. 서울시인재개발원 시사점

- 리더십 관련 교과를 ‘리더십 모듈’로 별도 운영하고 있으며, 가장 높은 비중으로 교과를 편성하고 있다.
- 직무전문 모듈에 행정법, 정책기획 및 성과관리 사례연구를 편성하여 사례중심, 핵심내용 위주의 교육이 이루어지도록 하고 있다.

## 제2절 국외 중간관리자 교육프로그램 분석

### 1. 관련 있는 민간 영역에서 제공하는 중간관리자 교육 프로그램

- 뉴저지 주 경찰서장협회(New Jersey State Association of Chiefs of Police; NJSACOP)는 경찰서 소속 중간관리자를 위한 리더십 프로그램 (Leadership Program for Middle Management)을 제공하고 있다.<sup>1)</sup>
  - 연중 4회, 해당 주 내 경찰교육센터·경찰학교·공공안전훈련학교·일반대학에서, 각 3일 총 24시간 교육을 실시한다.
  - 피교육자로부터 신청을 받아 유료(\$ 500)로 실시함으로써 질 높은 강사진을 구축하는 데 역점을 두고 있다.<sup>2)</sup>
  - 아래의 주요 과목 목록을 고려하면, 해당 교육프로그램이 피교육생의 관리자적 역량을 증진시키기 위한 경영학·행정학적 전문지식을 학습콘텐츠로 하고 있음을 보여준다.
    - 위기관리 리더십 (crisis leadership)
    - 갈등 해결 (conflict resolution)
    - 감성 지능 (emotional intelligence)
    - 상황적 리더십 (situational leadership)
    - 성격평가 및 자기인식 (personality assessment and self-awareness)
    - 전략적 계획 (strategic planning)
    - 노동 현안문제 (contemporary labor issues)
    - 관리자로의 전환 (transition to manager)
    - 효과적인 의사소통 (effective communication)

1) <http://www.njsacop.org/content.asp?contentid=197>

2) <http://www.njsacop.org/Files/2018%20NJSACOP%20Leadership%20Program%20for%20Middle%20Management.pdf>

- 경찰경영연구포럼(Police Executive Research Forum; PERF) 산하 경찰고위 관리연구소(Senior Management Institute for Police; SMIP)는 고위급 및 중간급 관리자를 위한 교육프로그램(SMIP sessions)을 제공하고 있다.<sup>3)</sup>
  - 연중 4회, 해당 주 내 저명한 일반대학(Boston Univ.)에서, 각 3주 교육을 실시하고 있다.
  - 피교육자로부터 신청을 받아 유료로 실시하며 명문대학 교수와 같은 질 높은 강사진을 구축하는 데 역점을 둔다.
  - 수업 관련 전문지식을 방대한 읽기과제를 통해 자기학습한 후, 수업 중 혹은 수업 후 개인 및 집단 과제를 통한 참여형 학습을 지향한다.
  - 아래의 주요 과목 목록을 고려하면, 해당 교육프로그램이 기업과 정부에서 활용 중인 최신의 경영 이론과 실무기법을 학습콘텐츠화하여 피교육생의 전반적인 경영적 시각을 넓히는 데 주력하고 있음을 보여준다.
    - 일반경영이론 (General Management Theory)
    - 정책 개발 (Policy Development)
    - 기획 과정 (Planning Processes)
    - 조직 행태 (Organizational Behavior)
    - 다양성 (diversity)
    - 정치문제 관리 (political management)
    - 조직 전략 (organizational strategy)
    - 성과 관리 (performance management)
    - 조직 변화 (organizational change)
    - 리더십 (leadership)
    - 경영상 문제 해결 (managerial problem-solving)
    - 경력 계획 (career planning)

---

3)

[https://www.policeforum.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=45:smip&catid=20:site-content&Itemid=123](https://www.policeforum.org/index.php?option=com_content&view=article&id=45:smip&catid=20:site-content&Itemid=123)

- 협상 (negotiation)
- 절차 분석 (process analysis)
- 미디어 관계 (media relations)
- 새로운 경찰 전략 및 혁신 (new policing strategies and innovations)

## 2. 공공 영역에서 제공하는 중간관리자 교육프로그램

- 연방법집행교육센터(Federal Law Enforcement Training Centers; FLET)는 일선감독책임을 지닌 경찰 포함 법집행기관의 고위관리자 및 고위관리자로의 승진을 준비 중인 자를 위한 리더십 프로그램(Law Enforcement Supervisors Leadership Training Program)을 제공하고 있다.<sup>4)</sup>
  - 월 1회, 조지아 주 교육센터(FLETC Glynco Center)에서, 훈련일 기준 8 일 간 교육을 실시한다.
  - 피교육자가 재직 중인 기관의 훈련 담당 경찰관을 통해 해당 프로그램에 등록할 수 있으며, 무료 혹은 최소한의 비용이 소요된다.
  - 아래의 주요 과목 목록을 고려하면, 해당 교육프로그램이 피교육생의 조직 경영 능력 향상과 리더십을 배양하는 데 주력하고 있음을 보여준다.
    - 인간행태 이해 (understanding human behavior)
    - 연설 및 브리핑 기술 (public speaking and briefing skills)
    - 기초 파워포인트 (introduction to PowerPoint)
    - 법집행 문화에서의 스트레스 (stress in a law enforcement culture)
    - 신념 체계 및 동기 유발 요인 (belief systems and motivators)
    - 리더십 & 법집행 성과 (leadership & performance in law enforcement)
    - 법집행 관리자를 위한 갈등 관리 (conflict management for law

4)

<https://www.fletc.gov/training-program/law-enforcement-supervisors-leadership-training-program>

enforcement supervisors)

- 적극적 리더십 전략 (proactive leadership strategies)
- 관례 연구 검토 (case study review)
- 연방 직원 규율 및 성과과정 관리 (managing the federal employee discipline & performance process)
- 관리자를 위한 윤리 행태 및 행동 (ethical behavior and conduct for supervisors)
- 조직 변화 관리 (managing organizational change)

### 3. 기타 주목할 점: 직접교육과 온라인교육 구분 및 병행 트렌드

- 오늘날 미국의 경찰관 대상 교육은 비용편익적 관점과 그 효과성을 고려하여 직접교육과 온라인교육을 구분하여 병행 실시 중이다.
- 국제경찰서장협회(International Association of Chiefs of Police; IACP)<sup>5)</sup>에서 제공하는 전체 교육훈련프로그램을 살펴보면, 각종 리더십 관련 교육 및 일부 직무 관련 교육을 제외한 대다수 직무 관련 교육은 온라인교육 (webinar 포함)의 형태로 제공되고 있다.

---

5) <http://www.theiacp.org/>

〈표 IV-1〉 국제경찰서장협회(IACP) 제공 직접교육 및 온라인교육 구분 목록<sup>6)</sup>

대주제	세부주제	온라인교육	직접교육
리더십	▷ 경찰조직에서의 리더십		●
	▷ 여성의 리더십		●
	▷ 일선 리더십		●
	▷ IACP 연례 회의 및 박람회		●
	▷ 성희롱의 예방과 해결		●
범죄&폭력	▷ 무기소지자 적발		●
	▷ 자동차의 숨겨진 대시보드 발견		●
	▷ 여성대상폭력에 관한 리더십 계획		●
	▷ 가정폭력범죄	●	
	▷ 인신매매범죄	●	
마약&약물	▷ 청소년 성 매매: 일선경찰관을 위한 일련의 훈련	●	
	▷ 약물 평가와 분류/약물인식 전문가		●
	▷ 상급 도로변 음주운전 법집행(ARIDE)		●
윤리	▷ IACP 마약, 약물, 음주 관련 회의		●
	▷ 일련의 주요 경찰 윤리 훈련	●	
수사	▷ 성폭력범죄 수사를 통한 정신적 외상		●
	▷ 성폭력범죄 가해자 기소	●	
	▷ 일련의 성폭력범죄 수사 훈련	●	
기술	▷ 사이버범죄	●	
	▷ IACP 기술 관련 회의		●
청소년	▷ 체포된 성인의 자녀 보호	●	
	▷ 여성 청소년에 대한 법집행 대응		●
	▷ 초급 청소년 인터뷰 및 심문 기술	●	
	▷ 중급 청소년 인터뷰 및 심문 기술	●	
	▷ 학교 안전	●	
기타	▷ 교육기관의 위험 평가 전략	●	
	▷ 알츠하이머 질환자에 대한 대응: 법집행과 초동조치 기술	●	
	▷ 경찰시설의 계획, 디자인, 건설		●
	▷ 법률 전문 경찰관 교육		●
	▷ 정보 전담 경찰관 교육		●

자료: 국제경찰서장협회(IACP) 제공 자료 국문번역 및 재분석

6) [www.theiacp.org/Training-Classes](http://www.theiacp.org/Training-Classes)

- (추가 검토사항) 온라인교육-플립러닝 연계를 기반으로 한 교육프로그램 운용
  - 전술한 온라인교육은 플립러닝과의 연계를 통해 ‘온라인교육(사전) + 직접교육’ 형태의 향후 교육프로그램 계획에 활용이 가능하며, 교육기간 단축 및 직접교육의 질 증대와 같은 많은 장점이 존재한다.
  - 플립러닝(flipped learning): 기존의 수업과는 달리, 수업 전에 온라인교육 형태로 강의를 듣고 수업 중에는 동료들과 과제를 해결하는 방식의 피교육자 중심의 상호작용적 교육기법
  - e.g., (수업 전) 교육대상자에게 인터넷 강의 및 읽기 과제 배포를 통해 사전학습 실시 → (수업 중) 피교육자의 사전학습 부분에 대한 퀴즈 실시 → (수업 중) 피교육자 간 토론·토의 기반의 협력학습을 통해 심화된 교육내용 전달 및 학습활동과정 코칭 → (수업 중) 협력학습활동에 대하여 교육자가 피드백 제공
  - 경찰관을 대상으로 다양한 교육 및 연구를 제공하는 경찰재단(Police Foundation)<sup>7)</sup>과 국제경찰서장협회(IACP)<sup>8)</sup>와 같은 기관들 역시 온라인상으로 다양한 읽기 및 강의(회의) 자료를 수시로 제공하고 있다.

---

7) <https://www.policefoundation.org/projects/>

8) <http://www.theiacp.org/annual-conference-resources/#section-10>

## 제3절 역량모델 기반 교육체계 발전방향 수립

### 1. 역량분석 결과

- 경찰 중간관리자가 갖추어야 할 기반역량, 계층역량, 직무역량에 대하여 경정, 경감, 상위 관리자, 부하직원이 각각 평가한 내용이다.

#### 가. 기반역량

- 경정계급에서 중간관리자가 갖추어야 할 기반역량 중 가장 중요하게 판단하는 역량은 공정성이었고 현재 수준과 향후 갖추어야 할 수준과 큰 차이가 있는 역량은 전문가지향이다.
- 경감계급에서 중간관리자가 갖추어야 할 기반역량 중 가장 중요하게 판단하는 역량은 공정성이었고 현재 수준과 향후 갖추어야 할 수준과 큰 차이가 있는 역량은 전문가지향이다.
- 상위관리자 계급에서 중간관리자가 갖추어야 할 기반역량 중 가장 중요하게 판단하는 역량은 공정성과 대민공감력이었고 현재 수준과 향후 갖추어야 할 수준과 큰 차이가 있는 역량은 대민공감력이다.
- 경위 이하 직급자가 중간관리자가 갖추어야 할 기반역량 중 가장 중요하게 판단하는 역량은 공정성이었고 현재 수준과 향후 갖추어야 할 수준과 큰 차이가 있는 역량은 전문가지향이다.

#### 나. 계층역량

- 경정계급에서 중간관리자가 갖추어야 할 계층역량 중 가장 중요하게 판단하는 역량은 합리적 의사결정이었고 현재 수준과 향후 갖추어야 할 수준과 큰 차이가 있는 역량은 위기관리능력이다.

- 경감계급에서 중간관리자가 갖추어야 할 계층역량 중 가장 중요하게 판단하는 역량은 술선수범이었고 현재 수준과 향후 갖추어야 할 수준과 큰 차이가 있는 역량은 동기부여이다.
- 상위관리자 계급에서 중간관리자가 갖추어야 할 기반역량 중 가장 중요하게 판단하는 역량은 술선수범이었고 현재 수준과 향후 갖추어야 할 수준과 큰 차이가 있는 역량은 팀워크조성, 위기관리능력, 동기부여, 임무 및 역할 명료화이다.
- 경위 이하 직급자가 중간관리자가 갖추어야 할 기반역량 중 가장 중요하게 판단하는 역량은 술선수범이었고 현재 수준과 향후 갖추어야 할 수준과 큰 차이가 있는 역량은 상대에 대한 존중이다.

#### **다. 직무역량**

- 경정계급에서 중간관리자가 갖추어야 할 직무역량 중 가장 중요하게 판단하는 역량은 상황판단력이었고 현재 수준과 향후 갖추어야 할 수준과 큰 차이가 있는 역량 역시 상황판단력이다.
- 경감계급에서 중간관리자가 갖추어야 할 직무역량 중 가장 중요하게 판단하는 역량은 상황판단력이었고 현재 수준과 향후 갖추어야 할 수준과 큰 차이가 있는 역량 역시 상황판단력이다.
- 상위관리자 계급에서 중간관리자가 갖추어야 할 기반역량 중 가장 중요하게 판단하는 역량은 상황판단력이었고 현재 수준과 향후 갖추어야 할 수준과 큰 차이가 있는 역량은 문제해결력이다.
- 경위 이하 직급자가 중간관리자가 갖추어야 할 기반역량 중 가장 중요하게 판단하는 역량은 상황판단력이었고 현재 수준과 향후 갖추어야 할 수준과 큰 차이가 있는 역량은 의사소통이다.

-

## 2. 중간관리자 교육프로그램 현황 분석

### 가. 운영 현황

#### ○ 경정기본교육과정 현황

구분	교과목	시간
소양	리더십 프로그램(25hrs), 교향악의 이해(1 hr), 몸마음 힐링(3 hrs), 성평등의 이해(2 hrs), 창의와 혁신(3 hrs), 건강관리(2 hrs)	36
직무 전문	[공직가치] 국민의 지지를 받는 법집행(3 hrs), 경찰과 인권(3 hrs), 4차 산업혁명과 경찰드론(2 hrs), 지휘관 특강(3 hrs)	11
	[실무] 직무 심화(3개 기능별 분반, 3 hrs), 정책연구/자기주도학습(1 hr), 학과시험(2 hrs)	6
기타	입교등록 및 오리엔테이션(3 hrs), 수료식(2 hrs)	5
합계	총 21개 교과	58

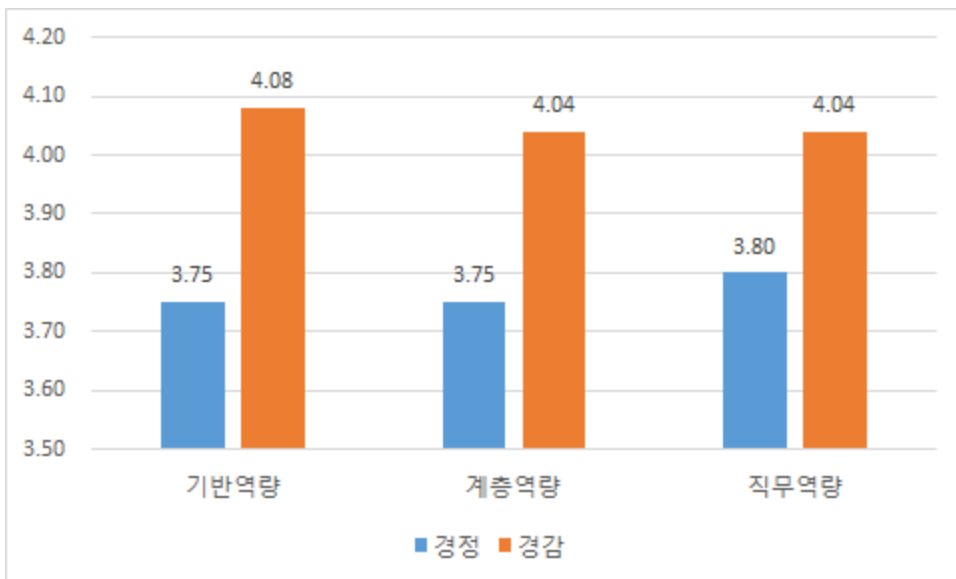
#### ○ 경감기본교육과정 현황

구분	교과목	시간
소양	생활댄스 클리닉(3 hrs), 한방 건강관리(2 hrs), 힐링강좌(2 hrs), 자기 계발(1 hr), 생활체육(2 hrs), 문화체험(8 hrs), 마술의 이해(3 hrs), 중년의 건강관리(2 hrs), 자산관리 비법(2 hrs), 문화가 있는 날(2 hrs), 진짜 리더십(3 hrs)	30
직무 전문	[공직가치] 성평등의 이해(1 hr), 원장 특강(2 hrs), 경찰과 인권(3 hrs)	6
	[실무] 과정심화(7 hrs), 사회적 약자 보호(2 hrs), 초동조치지휘론 (2 hrs), 교통사고와 보상처리(3 hrs), 청탁금지법의 이해(2 hrs), 셉테드의 이해(2 hrs), 조직현안문제 인터뷰(3 hrs), 학과평가 (2 hrs), 사격술(2 hrs), 수사권 조정(2 hrs), 민사법률 사례 연구 (3 hrs)	30
기타	입교등록 및 오리엔테이션(2 hrs), 설문조사 및 수료식(2 hrs)	4
합계	총 27개 교과	70

## 나. 교육프로그램 만족도 분석

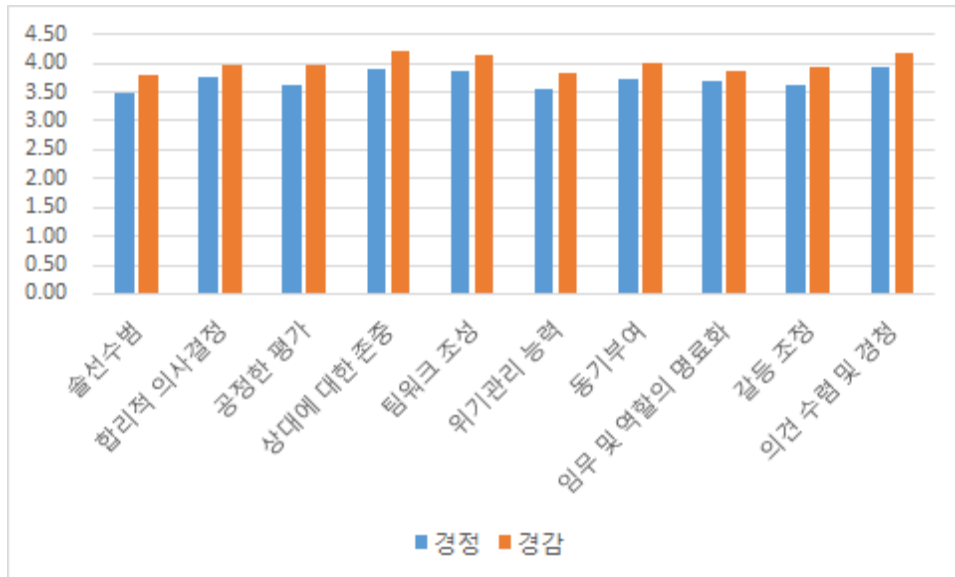
- 교육프로그램 만족도는 경정기본교육과정과 경감기본교육과정 수료생을 중심으로 교육과정의 만족도를 반영한 내용이다.

### ■ 역량강화에 대한 만족도



- 경정기본교육과정과 경감기본교육과정에 대하여 경감계급은 경정계급에 비하여 교육프로그램이 기반역량, 계층역량, 직무역량 강화에 도움이 된다고 인식하는 비율이 높다.
- 경정계급이 경감계급에 비하여 상위계급이기 때문에 교육프로그램이 신규관리자에 대한 내용에 중점을 둘 경우 교육에 대한 만족도가 낮아질 가능성이 있다.

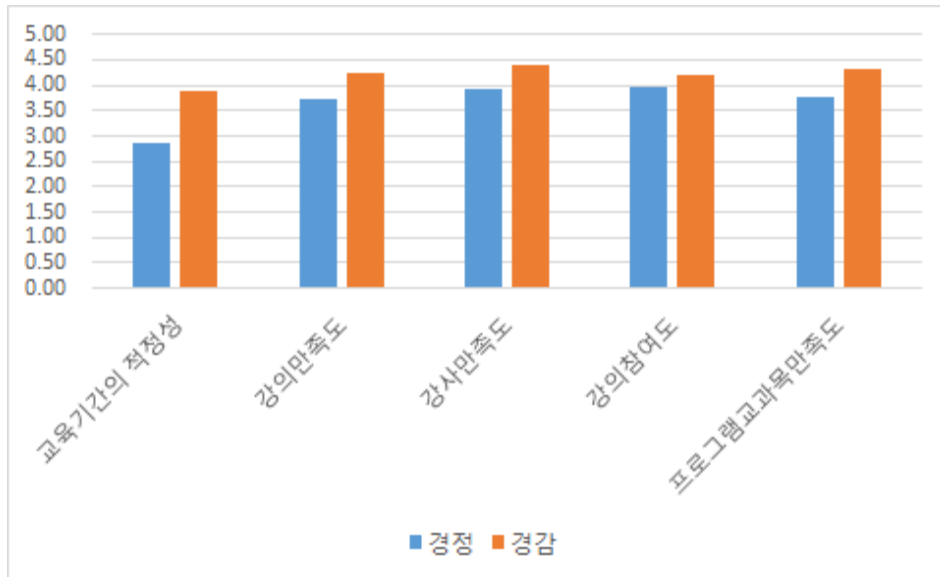
### ■ 계층역량 강화에 대한 만족도



	경정	경감
솔선수범	3.48	3.80
합리적 의사결정	3.75	3.98
공정한 평가	3.63	3.98
상대에 대한 존중	3.91	4.22
팀워크 조성	3.87	4.14
위기관리 능력	3.55	3.82
동기부여	3.71	4.00
임무 및 역할의 명료화	3.68	3.88
갈등 조정	3.61	3.94
의견 수렴 및 경청	3.95	4.18

- 경정기본교육과정과 경감기본교육과정은 공통적으로 계층역량 중 상대에 대한 존중과 의견수렴 및 경청 역량 강화에 도움이 된다고 평가된다.. 다만 솔선수범, 위기관리, 임무 및 역할의 명료화, 갈등조정 역량 강화에 대하여는 낮은 만족도를 보인다.

■ 교육프로그램 만족도



	경정	경감
교육기간의 적정성	2.86	3.88
강의만족도	3.71	4.24
강사만족도	3.93	4.40
강의참여도	3.96	4.20
프로그램교과목만족도	3.75	4.32

- 경정기본교육과정과 경감기본교육과정은 공통적으로 현재 2주간의 교육기간에 대하여 부족하다는 인식이 강하다.
- 경감기본교육과정에 비하여 경정기본교육과정은 강의만족도, 강사만족도, 강의참여도, 프로그램만족도 등에서 낮은 평가를 보인다.

## 다. 인터뷰 분석

- 중간관리자 교육프로그램 기초 자료를 수집하기 위해 교육생을 대상으로 인터뷰를 실시하였다.

### ■ 교육시간

- 현재 2주의 교육과정이 짧다고 생각함. 최소 4주 이상으로 교육기간을 늘려 양질의 교육프로그램이 제공되기를 희망하고 있다.

### ■ 교과편성

- 너무 단편적인 주제가 많아 큰 도움이 되지 않았다.
- 직무 관련 과목의 추가 배치가 필요하다.
- 역량강화 교육과 갈등 관리의 교과를 확대할 필요가 있다.
- 리더십 역량 강화를 위해 상호 코칭프로그램 운영이 있으면 좋을 것 같다.

### ■ 교육방식

- 중간관리자로서 현장상황판단, 지휘방법, 문제해결능력 향상을 위하여 사례 분석을 통한 토론형식의 강의 보강이 필요하다.
- 이론위주의 교육이 아닌, 역량강화 위주의 교과로 구성 되어야한다.,
- 주로 강의식 교육위주로 진행되다 보니 현장체험을 통한 실용적 교육이 이루어지기를 희망한다.
- 일방 강독식이 아닌 팀별 토론식 수업을 통해 집단지성을 강화하는 방안과 상황극 등을 통하여 문제해결능력을 도출할 필요가 있다.
- 경찰관 교수요원의 자질은 우수하나, 일부 외부 초빙 전문가는 교육생의 교육수요와 무관한 경우도 있었다.

### 3. 교육프로그램 개선 방향

#### 가. 타 기관 교육프로그램 벤치마킹

##### ■ 국가공무원인재개발원 5급승진자과정

- 국가공무원인재개발원은 5급승진자에 대해 초임관리자로 정의하고 있으며, 지방자치인재개발원과 같이 6주간 1기수당 300여명의 교육생을 교육하고 있다.
  - 공직가치 4개 분야 12과목(34.6% 72h), 공직리더십 4개 분야 9과목(33.7% 70h), 직무전문성 3개 분야 14과목(18.3% 38h), 글로벌/기타 2개 분야 6과목(9.6% 20h), 운영(3.8% 8h)으로 구성되어 있다.
  - 교과 편성은 리더십교육과정을 명확히 하여 33.7%(70h)의 비중으로 편성한다.
  - 분리되어있던 역량(리더십, 소통, 정책기획)을 통합하여 ‘공직리더십’모듈로 개편하였다.
  - 인사혁신처 지침에 의해 공직가치의 편성 비중이 점차 확대('14년 41h, 19.7% → '17년 72h, 34.6%)되고 있다.
  - ‘글로벌/기타’모듈을 신설하여 글로벌마인드, 문화/예술/체육교과를 추가하였다.

##### ■ 지방자치인재개발원 5급승진리더과정

- 지방자치인재개발원은 6주 과정으로 기수당 평균 294명 내외의 교육인원을 보인다.
  - 교과편성은 기반가치(35%), 직무가치(47%), 일반가치(10%, 기타)8%)로 구성된다.

- 기반가치는 공직가치(52h)와 국정과제(16h)로 구성되고, 직무가치는 직무필수(32h), 직무수행(31h), 리더십역량(26h)으로 이루어졌으며, 일반가치는 소양함(22h)이 포함된다.

#### ■ 서울특별시인재개발원 5급승진리더과정

- 서울특별시인재개발원은 5주 과정으로 각 기별 대상자의 차이(시, 자치구)를 두고 교육을 운영하고 있으며, 기수당 125명 내외의 교육인원. 상대적으로 적은 교육생으로 인해 분임은 7~8명 수준으로 편성하고 있다.
- 핵심가치 5과목(21.6% 41h), 리더십 5과목(28.4% 54h), 직무공통 12과목(19.5% 37h), 직무전문 2과목(7.4% 14h), 인문소양 7과목(15.3% 29h), 글로벌 2과목(2.6% 5h), 기타(5.3% 10h)로 구성된다.
- 교과 편성은 리더십교육과정 28.4%(54h)의 비중이 가장 높다.
- 직무전문 모듈에 행정법, 정책기획 및 성과관리 사례연구를 편성하여 사례 중심, 핵심내용 위주의 교육이 이루어지도록 하고 있다.

#### ■ 뉴저지 주 경찰서장협회(New Jersey State Association of Chiefs of Police; NJSACOP)

- 뉴저지 주 경찰서장협회(New Jersey State Association of Chiefs of Police; NJSACOP)는 경찰서 소속 중간관리자를 위한 리더십 프로그램을 민간영역을 통하여 제공하고 있다.
- 유료(\$ 500)로 실시함으로써 질 높은 강사진을 구축하였다.
- 위기관리 리더십, 갈등 해결, 효과적 의사소통 등 경영학·행정학적 전문지식을 학습콘텐츠로 하고 있다.

#### ■ 경찰경영연구포럼(Police Executive Research Forum; PERF)

- 경찰경영연구포럼 산하 경찰고위관리연구소(Senior Management Institute for

Police; SMIP)는 고위급 및 중간급 관리자를 위한 교육프로그램을 제공한다.

- 저명한 일반대학(Boston Univ.)에서 3주간 교육을 실시한다.
- 리더십, 조직 전략, 성과 관리, 협상 등 최신의 경영 이론과 실무기법을 학습 콘텐츠화하여 피교육생의 전반적인 경영적 시각을 넓히는 데 주력하고 있다.

## 나. 교육프로그램 개선 방향

### ■ 교육과정

현황 및 문제점	개선 방향
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2주간 소양, 리더십, 직무 관련 교과목을 편성함으로써 피상적인 교육으로 흐름</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 타 기관 사례를 통하여 최소 4주 이상으로 교육기간을 확대</li> <li>• 현 교육기간 유지 시 소양 및 리더십(계층역량) 부분을 강화함</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 백화점 형식의 다양한 교과편성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육과정목표에 부합되는 강의편성체계 마련</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 계층역량 분석에서 취약 역량 (위기관리 능력, 갈등 조정) 등의 역량을 강화하는 교육 부재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 리더십 프로그램의 개선</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정부의 국정 비전을 반영한 교과 부재 - 사회적 가치, 사회적 책임</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공공의 사회적 가치 관련 교과 신설</li> </ul>

### ■ 교육운영

현황 및 문제점	개선 방향
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육과정의 목표 불명확</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육과정체계 개선</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육내용의 표준화 필요성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 과목개요서 및 강의계획서 작성</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이론 위주의 강의식 교육</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사례 분석 등 토론식 교육 강화</li> <li>• 현장 체험 등 실용적 교육 강화</li> <li>• 상황극 등을 통한 문제해결능력 교육 강화</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대단위 위주의 교육 방식</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 팀별, 분임별 교육 운영 방식 도입</li> </ul>

## 제4절 교육프로그램 개선방안

### 1. 교육과정체계

#### 가. 교육과정 목표의 명확화

- 현재 경찰 중관관리자 교육프로그램은 교육 목표가 불명확함. 따라서 목표 달성을 위한 체계적인 교과목 설정이 이루어지지 못하고 교육 시기에 따라 교과목이 변경되는 경우도 있었다.
- 교육목표를 설정하고 목표를 달성하기 위한 필요역량을 규명한 후 이를 달성할 수 있는 교과목을 편성하여 중간관리자 교육프로그램을 체계적으로 운영할 필요가 있다.

<그림 IV-1> 경찰 중간관리자 교육프로그램 체계(안)

교육목표	국민과 함께하는 따뜻하고 믿음직한 경찰 중간관리자 양성					
필요역량	공정성	청렴성	합리적인사결정	위기관리	상황판단력	통합적사고
모듈	공직가치		리더십		직무가치	
분야	공직가치	국정과제	리더소양함양		직무필수	직무활용
교과목	<공직가치> 자기변화훈련 청렴교육 사회봉사활동 민생체험학습  <국정과제> 국민의 지지를 받는 법집행 경찰과 인권		정책 기획 소통/갈등 관리 역량실습 팀빌딩		<직무필수> 형법 형사소송법 행정법  <직무활용> 조동조치지휘론	

## 나. 교육내용 표준화 확립

- 현재 경찰 중간관리자 교육프로그램은 교과목이 확정 편성되지 못하고 기수에 따라 다른 교과목이 편성되는 경우가 발생하고, 또한 편성된 과목에서 과목개요와 강의계획서 등이 작성되지 않아서 임기응변적 교육이 이루어지고 있다.
- 과목개요서와 강의계획서를 갖추어 교육내용을 표준화할 필요가 있다.

### 과목개요서 작성항목

▶ 과목명

▶ 교육대상자의 특성

- 교육에 참여하는 대상자의 특징(연령분포, 성비, 직렬분포 등) 강사의 참고사항 기재

▶ 교육대상 인원

- 교과목 목표달성을 위한 적정인원(또는 교육환경을 고려한 동시 교육인원)

▶ 교육기간 및 시간 : (\*예 : 3일, 10시간)

▶ 교육목표

- 과목이 달성해야 할 교육 목표 기재

교육과정 전체  
목표



해당 모듈  
정의 및 목표



교과목 목표

▶ 기대효과

- 교육 종료 후 교육생에게 기대되는 바람직한 변화 기재

▶ 학습모형 : 학습내용의 구조 기재

▶ 주요내용 및 시간운영

- 교과목의 주요/세부 내용 및 각 내용별 시간운영 계획 기재

▶ 평가여부

- 평가가 필요한 경우 평가 방법 및 배점 등 내용 기재

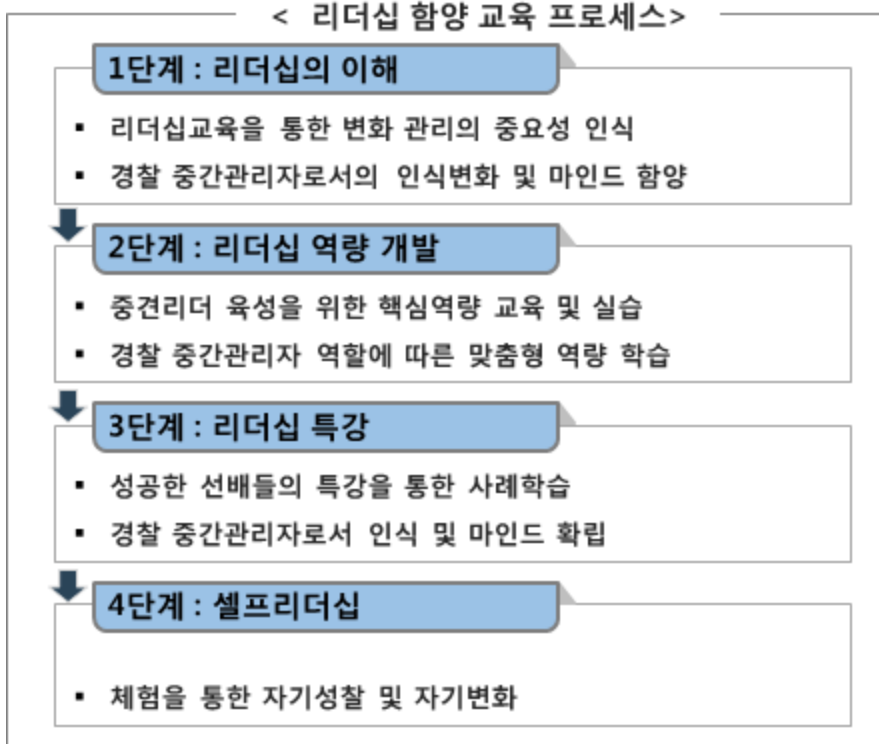
## 강의계획서 작성항목

- ▶ 과목명 및 교육시간
- ▶ 강사명
- ▶ 모듈 : 교과목의 가장 상위단계 모듈 기재
- ▶ 분야
  - 공직가치 : 공직가치, 국정과제
  - 리더십 : 리더소양함양
  - 직무가치 : 직무필수, 직무활용
- ▶ 핵심주제 : 교과목과 관련된 핵심주제 3~4개 제시
- ▶ 강의목표 : 교과목의 개요와 궁극적인 목표 기술
- ▶ 강의방식 : 강의, 실습, 토론, 영상, 현장방문 등 교수법 기재
- ▶ 준비물 : 빔프로젝터, 볼펜, 노트북, 음향기기 등 기재
- ▶ 강의대상 및 교육생 수 : 경정 또는 경감 기술
- ▶ 강의활동내용 : 구체적인 강의 내용 기술
  - 도입, 본시, 마무리의 3단계로 작성
- ▶ 기대효과 : 교육을 통해 교육생이 얻을 수 있는 기대효과 기술
- ▶ 평가방법 : 교과목에 대한 평가방법 기술
  - 사전학습 평가, 과제물 제출 평가, 발표 평가 등

## 다. 계층역량 강화를 위한 교과목 편성

- 경찰 중관관리자 교육프로그램은 경찰 조직의 중간관리자인 경정과 경감을 대상으로 관리자로서의 역량을 강화하는데 중점을 두고 있다. 하지만 체계적인 리더십 교육 프로세스가 확립되어 있지 못하다. 이로 인하여 중간관리자로서의 리더십 역량을 강화하여 경찰조직의 안정적 운영과 같은 교육 목표 달성에 어려움이 있다.
- 현재 경정기본교육과정에서 리더십은 25시간이 배정되어 있고 팀빌딩 리더십(1차), 중간책임자 리더십(2차), 이순신 리더십(3차), 현충사 참배(4차), 미디어 대응전략(5차), 의사소통훈련(6차), 미디어 트레이닝(7차)으로 7차 세션으로 구

성되어 있다. 리더십 배양을 위한 프로세스가 확립되어 있지 못하고 단기 처방식으로 과목이 편제되어 있는 한계점이 존재한다.



## 2. 교육운영체계

### 가. 새로운 교수법 도입

- 현재 경찰 중간관리자 교육프로그램의 문제점 중의 하나는 이론 위주의 강의식 교육이 주 교수법이라는 점이다.
- 다양한 교수법의 도입이 필요한 상태이다.

### ■ 디자인 싱킹(Design Thinking)

- 디자인 싱킹이란 “디자이너들이 생각하는 방식”을 의미한다.
- 이전에 존재하지 않은 새롭고 참신한 것을 만들어내는 것이 디자이너의 과제라는 점을 감안할 때 디자인사고는 ‘창의성’과 긴밀한 관련을 맺게 된다.
- 아울러 구체적인 결과물을 도출해야 한다는 점에서는 ‘문제 해결’이라는 개념과도 연관된다.
- 문제(Problem)영역과 해결(Solution)영역으로 나누어 문제해결이라는 큰 틀에서 교과목을 구성한다.
- 해결영역에서는 디자인사고 프로세스의 아이디어 만들기(Ideate), 모형제작(Prototype), 테스트(Test) 단계로 진행되어 진다.



### ■ 플립러닝 러닝(Blended Learning)

- 플립러닝 기반의 수업은 강의기반이 아닌 Activity 중심으로 이루어져 기존 교실의 교육방식을 뒤집어 진행한다.
  - 플립러닝의 장점
    - 학습자 자기주도학습이 가능
    - 장기기억으로 발전시키기에 용이한 토론식 학습방식 적용
    - 수준별 학습

- 사전학습을 통해 본 학습의 이해력과 집중력 향상
- 토론을 통한 상호지식 공유와 성찰학습 기회 제공

○ 플립러닝의 주요 원칙

- Flexible(유연한 자세): 기존 수업방식을 뒤집어 진행하기 때문에 유연한 사고방식과 열린 마음으로 변화된 상황을 받아들일 준비
- Liberal(자유로운 토론 및 대화): 교육생 간 자유로운 토론과 대화가 오갈 수 있도록 환경 조성
- Interactive(충분한 상호작용): 플립러닝의 핵심은 교수자와 교육생 간의 원활한 소통을 통한 상호작용의 극대화
- Playing role change(역할바꾸기): 기존 교수자와 학습자의 역할 바꾸기 및 학습자간 역할수업 등

○ 플립러닝의 프로세스

- 수업 전
  - 교수는 사전 학습에 필요한 동영상 제작, 학습자에게 제공
  - 학습자는 제공된 동영상으로 사전학습을 통해 개념을 학습
- 수업 중
  - 교수는 다양한 학습과 피드백을 통해 학습자의 교육과정을 안내하는 역할
  - 학습자는 배워야 할 내용을 토의와 토론과 같은 학습을 통해 자기주도적 학습
- 수업 후
  - 교수는 학습자에게 부족한 부분에 대해 설명하여 학습자가 배운 내용을 깊이 있게 이해하도록 함
  - 학습자는 토의와 토론을 통해 얻은 지식과 피드백을 통해 배운 지식을 익히기 위해 계속하여 노력

## 나. 교육기간의 확대

- 현재 경찰 중간관리자 교육프로그램은 2주 동안 운영되고 있다.
- 타 기관의 사례를 고려할 때 2주의 교육기간은 다소 부족하다고 판단된다. 조직 운영 여건을 고려할 때 국가공무원인재개발원, 지방자치인재개발원, 서울시인재개발원의 5-6주의 교육기간을 확보하는 것이 어렵더라도 최소 4주로 확대할 필요가 있다.

## 3. 교육프로그램 운영안

### ■ 현 교과구성체계

구분	교과목	시간
소양	리더십 프로그램(25hrs), 교향악의 이해(1 hr), 몸마음 힐링(3 hrs), 성평등의 이해(2 hrs), 창의와 혁신(3 hrs), 건강관리(2 hrs)	36
직무 전문	[공직가치] 국민의 지지를 받는 법집행(3 hrs), 경찰과 인권(3 hrs), 4차 산업혁명과 경찰드론(2 hrs), 지휘관 특강(3 hrs)	11
	[실무] 직무 심화(3개 기능별 분반, 3 hrs), 정책연구/자기주도 학습(1 hr), 학과시험(2 hrs)	6
기타	입교등록 및 오리엔테이션(3 hrs), 수료식(2 hrs)	5
합계	총 21개 교과	58

### ■ 교과구성체계 변경

- 현 교과구성에서 소양 영역에 리더십과 일반 교양이 혼재되어 있다. 직무전문 영역에 기반역량과 직무역량이 혼재되어 있다.
- 교과 구성을 국가공무원인재개발원과 지방자치인재개발원의 관리자 과정을

참고하여 역량기반 구성으로 변경하는 것이 바람직하다.

- 주요 교과영역을 기반역량, 계층역량, 직무역량, 교양으로 편성한다.
- 기반역량에는 공직가치 함양과 국정과제의 이해 중심으로 편성한다.
- 계층역량에는 리더십 함양을 중심으로 구성한다.
- 직무역량은 직무 기초와 직무 심화 과정으로 구성한다.
- 교양영역은 문화, 예술, 체육을 중심으로 편성한다.

구분		교과목	시간
기반 역량	공직 가치	청렴교육, 공직윤리, 사회봉사활동, 민생체험학습	40
	국정 과제	국정과제의 이해, 공직자와 사회적 책임, 성폭력 예방, 4차 산업혁명과 경찰드론	
계층 역량	리더십	성과관리: 인사차원에서의 성과관리, 조직차원에서의 성과관리 전략적 사고: 전략적 기획, 문제해결능력, 전략적 의사결정 의사소통: 코칭리더십, 갈등관리, 커뮤니케이션 리더십: 리더십의 이해, 조직관리, 변화관리, 위기관리, 리더십 특강	60
직무 역량	직무 기초	▷ 상황판단력: 손자병법(or 한비자, 삼국지)를 통해 엿보는 리더의 전략 ▷ 공정한 업무처리: 경찰의 공정성과 시민 ▷ 업무성실성 및 업무적극성: 멘토 경찰관에게 배우는 조직관리 역량 ▷ 통합적 사고능력 및 문제 해결력: 생각을 논리적으로 디자인하는 법, 창의적 문제해결 접근법 ▷ 의사소통, 팀워크 및 대인관계: 상사의 매력과 성공화법, 갈등 관리를 위한 설득커뮤니케이션	20
	직무 심화	▷ 상황판단력: 데이터를 활용한 기획보고서 작성 및 프리젠테이션 ▷ 업무성실성 및 업무적극성: 변화와 혁신을 통한 성과창출 ▷ 통합적 사고능력 및 문제 해결력: 전략적 기획능력 향상 ▷ 의사소통, 팀워크 및 대인관계: 팀을 활성화시키는 상사의 전략, 성격유형에 따른 대인관계기술, 매스미디어 대응 커뮤니케이션	
교양		교향악의 이해, 몸마음 힐링, 영화속의 생명공학, 미술의 이해, 건강관리	15
운영		입교/수료식, 과정안내, 과정평가	5
합계		총 35개 교과	140

## 참고문헌

### I. 국내문헌

#### 1. 단행본

- 경찰교육원, 경찰리더십의 정석 I, 2014
- 경찰청, 현장중심 역량 강화를 위한 교육체계수립 용역, 2012
- 인사혁신처, 공무원 인재개발지침, 2016
- 정우열·박해룡·김용태, 경찰조직론, 2018
- 지방행정연수원, 지방공기업 교육요구분석 및 역량기반 교육체계 수립, 2010
- 지방행정연수원, 시·도 공무원 교육원 맞춤형 역량진단시스템, 2010
- 한국보건산업진흥원, KHIDI 교육체계 수립 및 교육과정 개발 컨설팅, 2016

#### 2. 논문

- 강소영·이춘삼, “경찰 중간관리자 역량강화를 위한 인식조사”, 사회과학연구 제22권 제3호, 동국대학교, 2015, 247-276쪽.
- 김두열·김지은, “외환위기 이후 흉악범죄의 증가와 정부의 범죄억지정책”, 한국개발연구 제31권 제2호, KDI, 2009, 155-194쪽.
- 신주호, “경찰조직의 중간관리자 리더십에 관한 고찰”, 한국경찰연구 제15권 제3호, 한국경찰연구학회, 2016, 105-124쪽.
- 이호선 외, “감성리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 개인 특성의 조절효과를 중심으로”, 한국조직학회보 제12권 제1호, 한국조직학회, 2015, 49-79쪽.

#### 3. 기타

- 심희섭 등, 의무경찰 감축 시 적정 대체 경찰관 확보 방안, 경찰청 정책연구과제, 2016.
- 한재명, 경찰인력 증원 및 운용 평가, 국회예산정책처 사업평가 16-17(통권 369호), 2016.

통계청, “사회조사”, [http://kostat.go.kr/portal/korea/kor\\_nw/2/1/index.board?bmode=read&aSeq=364361](http://kostat.go.kr/portal/korea/kor_nw/2/1/index.board?bmode=read&aSeq=364361)(2018.11.11. 검색).

사이버경찰청, “경찰통계연보”, <http://www.police.go.kr/portal/main/contents.do?menuNo=200589>(2018.11.11. 검색).

## II. 외국문헌

### 1. 단행본

R. G. Lord and D. J. Brown, *Leadership Processes and Follower Identity*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.

E. Reuss-Ianni, *Two Cultures of Policing*, New Brunswick, NJ: Transaction, 1983.

### 2. 논문

E. A. III Paoline, “Taking stock: Toward a richer understanding of police culture”, *Journal of Criminal Justice*, Vol 31, No 3(2003), pp. 199-214.