

조직진단 기법을 활용한 시·도 교육청 취업지원센터 발전방안 연구

김진모*·최수정*·황영훈*·김영흥**·하재영**

*서울대학교 농산업교육과/농업생명과학연구원 · **서울대학교

요 약

이 연구의 목적은 시·도교육청 취업지원센터의 역할 및 현재 수준을 진단하고 발전방안을 도출하는 데 있었다. 이를 위해 말콤 볼드리지(Malcolm Baldrige) 모형을 기반으로 조직진단을 위한 인터뷰용 질문지를 개발하였으며, 전국의 시도교육청 취업지원센터에 근무 중이거나 관련 업무를 담당하는 교사 7명, 취업지원관 4명, 담당주무관 1명의 총 12명을 대상으로 FGI를 실시하였다. 인터뷰 결과 중 의미 있는 진술을 분류 및 범주화하여 문제점을 도출하였으며, 이를 토대로 내부 연구진 회의를 통해 취업지원센터 주요 이슈 및 발전방안을 제시하였다. 연구의 주요 결론은 다음과 같다. 첫째, 취업지원센터 조직을 진단하기 위해 말콤 볼드리지 모형을 기반으로 조직진단 도구를 개발하였다. 둘째, 취업지원센터 조직진단 결과로 ‘리더십’, ‘전략적 계획’, ‘수요자 중심’, ‘네트워크를 통한 정보관리’, ‘조직구성원’, ‘운영 프로세스’의 여섯 가지 지표에서 18개의 문제점을 도출하였다. 셋째, 취업지원센터의 발전을 위해 ‘책임성 확립’, ‘전략적 계획 수립’, ‘전문성 확보’, ‘지역·산업별 유관기관 및 고용정보 관리’, ‘취업·현장실습을 위한 기업체 관리’, ‘학교·학생 지원 프로그램 운영’의 여섯 가지 이슈로부터 19개의 발전방안을 제안하였다. 넷째, 취업지원센터의 발전을 위해 추가적으로 연간 성과평가 결과 및 센터 내외부 변화를 반영한 차년도 계획 수립, (가칭)취업지원위원회 구성의 방안을 제안하였다.

※ 주제어 : 취업지원센터, 조직진단, 말콤 볼드리지 모형

■ 교신저자: 황영훈(hyh1346@gmail.com)

■ 이 논문은 2016년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행되었음(NRF-2016S1A5B8A02937587).

I. 서론

우리나라의 직업계 고등학교는 1990년대 이후 산업체의 요구에 맞지 않는 교육과정 및 학생 수준(신연주, 김선태, 송해덕, 2018; 최동선, 2011) 등으로 침체기를 겪었으나, 최근 정부의 노력으로 제 2의 전성기를 열 기회를 마련한 것으로 보인다. 정부는 최근 10년 동안 고졸 취업 활성화 정책으로 선취업 후학습 제도, 산학일체형 도제학교 운영을 비롯하여 특성화고 및 마이스터고의 정착을 이끌어냈다. 이러한 효과로 직업계 고등학교 졸업자의 취업률은 2009년 이후 지속적으로 상승하여, 2018년 4월에 발표된 2017년 취업률은 50.6%로 2000년(51.4%) 이후 17년 만에 50%를 넘는 것으로 나타났다(교육부, 2017.11.20.).

그러나 중등단계 직업교육의 양적 성과 향상의 이면에는 학생 안전사고 및 인권 문제, 취업 성과 양극화, 일자리 질 문제를 비롯하여 교사의 업무 과중 문제가 제기되고 있다. 특히 교사들은 수업 운영, 생활 지도 뿐만 아니라 취업처 발굴 및 관리 등의 업무까지 더욱 요구되고 있어, 직업계 고등학교 현장의 직업교육의 질 관리에 어려움을 겪고 있는 실정이다. 이와 같은 현상이 심화됨에 따라 직업계 고등학교에 대한 현장실습을 지원하고 학생들의 취업역량을 강화하여 중등단계 직업교육훈련의 활성화를 도모하기 위해 직업교육훈련 촉진법에 시·도 교육청에 취업지원센터를 설치하도록 하였다.

시·도 교육청 취업지원센터(이하 취업지원센터)는 특성화고 및 마이스터고의 취업률 제고 및 취업의 질 향상을 위한 취업역량 강화를 지원하고, 산학협력을 지원하여 우수 취업처 발굴 및 취업 채용정보를 제공하는 등 취업 업무의 효율성을 증대하기 위한 기관으로, 산학협력 체계 구축, 현장실습 지원, 취업역량 개발 및 지원, 취업지원활동 관리의 네 가지 주요사업을 운영하면서 취업지원업무를 담당한다. 취업지원센터는 2018년의 학습중심 현장실습 정책의 등장과 직업교육훈련 촉진법 근거 마련에 따라 그 중요성이 커졌으며 이런 상황에서 직업계고 학생, 정부 및 산업체가 기대하는 역할에 부응할 필요가 있기 때문에, 센터의 역할과 기능들을 설립 초기단계인 현재부터 점검하고 이를 바탕으로 지속적인 개선을 추구할 필요가 있다.

따라서 취업지원센터는 조직진단을 통해 그 역할과 기능의 현재와 이상적 수준의 차이를 확인하고 이를 근거로 조직의 중·장기적 발전방안을 마련할 필요가 있다. 조직진단이란 조직의 현재 상태와 바람직한 상태간의 차이를 평가하고 원인을 파악하여 문제의 해결 또는 조직의 효과성을 증진시키기 위한 방법을 모색하는 것(Harrison & Shirom, 1998)으로, 이 연구에서는 센터의 설립 취지, 정부와 이해관계자가 요구하는 역할과 현재의 수준을 말씀 볼드리지 모형을 활용한 진단을 수행하고 이에 근거한 발전방안을 제안하고자 하였다. 이를 통해 취업지원센터가 향후 직업계 고등학교 졸업생과 산업체가 만족하는 취업 전략을 설계하고 고졸 취업 활성화에 기여하여 궁극적으로 중등단계 직업교육의 중심기관이 될 것으로 기대된다.

II. 이론적 배경

1. 취업지원센터의 역할 및 운영현황

취업지원센터는 직업계 고등학교의 현장실습 지원, 취업역량 강화 등 직업교육훈련을 활성화하기 위하여 설립되었다. 변정현, 이진구와 박용호(2012)는 취업지원센터의 기능 및 역할을 크게 3가지로 구분하여 제시하고 있다. 첫째, 특성화고 취업지원 기능에 대한 지원 및 컨설팅, 둘째, 권역별·전공별 취업지원 자료 및 정보 개발 및 축적, 셋째, 기업-학교 간 산학협력 지원 및 매칭지원 연계로 구성된다. 이러한 취업지원센터의 역할을 효과적으로 수행하기 위하여 각 시·도 교육청 산하에 설립된 총 15개의 취업지원센터는 센터별로 교육 비전, 정책방향, 중점과제, 비전, 목표, 추진전략, 추진과제 등을 설정하여 추진하고 있다. 각 취업지원센터마다 세부적인 상황은 다르지만 취업지원센터에서 필요한 경우 별도의 운영조직을 두기도 하며, 자체 성과 지표를 개발하여 스스로에 대한 성과관리를 진행하고 있는 경우도 존재한다(서울특별시교육청 진로직업교육과, 2014). 또한 대부분의 취업지원센터는 사업 계획 및 세부 운영 계획 등의 내용을 담은 사업계획서를 매년 각 시·도 교육청에 제출하고 평가를 받음으로써 매년 체계적인 업무를 진행할 수 있도록 하고 있다. 취업지원센터의 주요 사업으로는 산학협력 체계 구축(인적자원개발 협의체 구성, 산학관 협력 프로그램 협의, 취업매칭, 취업률 제고 등), 현장실습 지원(공동실습소 운영, 현장실습 및 취업업무 담당자 실무 워크숍 개최 등), 취업역량 개발 및 지원(취업기능강화 특성화고 육성사업 운영 지원, 취업부장 연수 등), 사업관리(취업 모니터링 관리, 취업지원 콜센터 운영 등)로 크게 네 가지가 있다. 이러한 사업들은 세부적으로는 취업지원센터별로 약간씩 차이를 보이나 대부분 공통적으로 이들 네 가지의 주요 사업 영역을 중심으로 사업을 진행하고 있다(서울특별시교육청 취업지원센터, 2018; 강원도교육청 취업지원센터, 2018).

취업지원센터의 역할은 학습중심 현장실습이 중시됨에 따라 강화되었는데, 그동안 취업지원 업무의 대다수가 단위학교에 집중되어 있어 직업계 고등학교 교사들이 과도한 업무 부담을 지는 상황이었고 이에 따라 현장실습처 및 취업처의 질 관리가 부족한 문제가 있었다. 그러나 학습중심 현장실습이 강화됨에 따라, 취업지원 업무를 취업지원센터에서 적절히 분담하여 단위학교 교사들의 업무 부담을 경감시켜주고, 양질의 현장실습처 및 취업처를 발굴하는데 집중적인 업무가 이루어지도록 하는 취업지원센터 활성화 계획이 제안되었다(관계부처 합동, 2018. 2). 취업지원센터는 고용센터와 협력체계를 구축하고, 우수 취업처 발굴 및 채용 매칭, 구인·구직 정보 공유 등 취업 업무의 효율성을 증대하기 위한 기관이다. 그러나 취업지원센터 기관 내부적으로는 취업지원센터의 인력부족 및 겸직, 업무의 모호성 등의 문제에 직면하고 있으며, 대외적으로는 유관 기관과의 연계 부족 등으로 인하여 실질적으로 취업지원 업무의 효율화라는 제 기능을 수행하기

에 어려움을 겪고 있다. 따라서 취업지원센터에 대한 조직진단을 통하여 구체적인 문제점을 확인하고, 이를 통하여 기관의 성과를 향상시킬 수 있는 발전방안을 마련하는 것이 필요한 실정이다.

2. 취업지원센터 조직진단 관련 선행연구

취업지원센터 조직진단을 실시하기 위하여 현장에서 활용되는 조직진단 방법론이 다양한데, 대표적인 방법론인 말콤 볼드리지(Malcolm Baldrige: 이하 MB)를 중심으로 선행연구를 살펴보고자 하였다. 성과 측정 및 전략 결정 과정에서 정량적인 평가가 용이한 MB를 대표적인 조직진단 방법론으로 선정하였으며 그에 따라 MB 모형을 중심으로 선행연구를 살펴보았다. 특히, 취업지원센터의 역할과 성과가 강조되고 있는 현 상황에서 기관의 성과를 구체적인 지표를 통하여 중점적으로 검토하는 것이 필요하므로 MB 모형을 중심으로 살펴보는 것은 이 연구의 주요한 시사점을 제공한다.

가. MB 모형 개념 및 구성요소

Malcolm Baldrige 상은 1987년에 품질 관리를 위하여 미국에서 설정된 상이다. MB 국가 품질 상은 품질 및 성과 탁월성을 증명하기 위해 제시되었는데, MB 상은 제조업, 서비스 기업, 소기업, 교육, 보건(healthcare), 비영리 조직 6가지 분야에 수여된다. MB 모형의 탁월성(Excellence) 프레임워크(framework)는 ① 성과 탁월성 준거, ② 핵심 가치 및 개념, ③ 채점(scoring) 가이드라인으로 구성된다. 성과 탁월성 준거는 리더십, 전략적 계획, 고객 및 시장 중심, 측정·분석·지식 관리, 인적자원, 운영 프로세스 및 성과로 구성된다. 이 준거가 추구하는 핵심 가치는 비전 있는 리더십, 고객 주도의 우수성, 조직과 개인의 학습, 종업원과 파트너의 가치 창출, 민첩성, 미래에 대한 초점, 혁신을 위한 관리, 사실에 입각한 경영, 공공책임과 시민정신, 결과와 가치 창출에 초점, 시스템 관점 등 11가지가 있다(차정현, 김수옥, 2006).

MB 모형은 총체적 품질 관리(Total Quality Management)를 도입함으로써 조직의 역량을 강화하고 이를 통해 조직의 체제를 변환시키는데 목적이 있다. 또한 조직 운영의 과정을 평가하기 위한 전반적인 틀과 목표를 제공한다. 이러한 MB 모형은 조직의 성과를 평가하는 것에 목적이 있는 것이 아니며, 조직 평가를 통하여 조직의 전반적인 역량을 향상시키는 것에 목적을 두고 있다는 점이 특징이다. MB의 성과 준거는 리더십, 전략적 계획, 고객 및 시장 중심, 측정·분석·지식 관리, 인적자원, 운영 프로세스, 성과로 구성된다(NIST, 2015).

<표 1> MB 모형의 7가지 준거

구분	특징
리더십	<ul style="list-style-type: none"> •조직을 움직이고 유지하는 리더의 개인적 행동 •조직의 거버넌스 및 사회적 책무 수행방식
전략적 계획	•전략적 목표 및 실행계획(action plan)을 개발·실행·수정·평가하는 방식
고객 및 시장 중심	•조직의 장기적 성공을 위해 조직이 고객 및 시장의 의견을 수렴하고 관계를 형성하는 방식
측정·분석·지식 관리	<ul style="list-style-type: none"> •조직성적을 측정, 분석 및 향상하는 방식 •조직이 자료, 정보 및 지식 자원을 선정, 수집, 분석, 관리, 학습하는 방식 •정보 기술을 관리하는 방식
인적자원	<ul style="list-style-type: none"> •조직의 성과 창출을 위한 인적자원 관리 환경 형성 방식 •인적자원의 참여(engagement), 인적자원 관리 및 역량 향상(development) 방식
운영(process) 중점	<ul style="list-style-type: none"> •프로그램, 서비스 및 업무 프로세스를 설계, 관리, 개선 및 혁신하는 방식 •운영 방식의 효율성 제고
성과	•조직성과 및 향상 수준

자료: NIST. (2015). The Baldrige Excellence Framework (Education)™

MB 모형은 크게 조직 특성(Organizational Profile), 성과 시스템(Performance system), 시스템 토대(System Foundation) 영역 총 3가지로 구분할 수 있다. 조직 특성 영역은 교육기관이 운영되는 맥락, 조직의 환경, 조직이 해결해야 할 과제 등을 포함하며, 성과 시스템 영역은 리더십 조합(리더십, 전략적 계획 및 고객 및 시장 중심), 성과 조합(인적자원, 운영 프로세스 및 성과)로 구성되어 있다. 시스템 토대 영역은 측정·분석·지식 관리로 구성된다(차정현, 김수욱, 2006). MB 모형이 최종적으로 목표하는 바는 높은 성과를 달성하기 위한 체계적인 조직 시스템을 구축하는 것이다. 체계적인 조직 시스템은 업무의 흐름을 세분화하여 구성하고, 해당 업무를 잘 보조할 수 있도록 책임과 권한을 명확하게 구분하는 것을 의미한다. MB 모형은 동력(리더십), 기반(측정·분석·지식 관리), 방향성(전략적 계획), 시스템(고객 및 시장 중심, 인적자원, 운영 프로세스)의 여섯 가지 측면에서 조직 성과를 측정하여 조직이 성과 관리에 있어 합리적 의사판단을 내릴 수 있는 기초를 제공한다. 조직은 이러한 성과 판단에 기초하여 개선안을 도출해낼 수 있다. MB 모형에서는 위의 여섯 가지 요인이 합쳐짐으로써, 조직의 성과가 도출된다고 본다(신완선 외, 2005).

MB 모형의 특징 중 하나는 평가 항목에 대한 채점(scoring) 가이드라인을 제공한다는 것이다. MB의 평가 항목들은 세부 지표로 구성되어 있으며, 총 7개 영역(1000점)으로 구성된다. 구체적으로 배점 구성을 살펴보면, 성과 항목(450점), 리더십 항목(120점), 측정·분석·지식 관리(90점) 순으로 높게 나타나며 이를 통해 MB 모형에서는 결과를 제고하는 것이 조직의 성과 수월성 판단에 가장 큰 영향을 준다고 판단함을 알 수 있다. MB 모형은 기관의 특성에 맞춰 다양하게 활용되는데, MB 모형을 교육기관 평가에 맞게 구조화한 MB 교육분야 모형의 평가 준거는 <표 2>와 같다(NIST, 2015).

<표 2> MB 모형 교육 분야 평가 준거

영역	하위항목	평가문항 예시	점수	
리더십	의사결정권자의 리더십	의사결정권자는 조직의 비전과 가치를 어떻게 설정하고 실천하는가?	70	120
	거버넌스 및 사회적 책임	조직은 책임 있는 거버넌스를 어떻게 확립하는가?	50	
전략적 계획	전략 개발	전략 계획 수립 시 주요 절차, 참여자, 장단기 계획 범위, 과정은 무엇인가?	40	85
	전략 실행	조직의 주요한 단기 및 장기 액션 플랜은 무엇이며, 어떻게 개발하고 수행하는가?	45	
교육 수요자 중심	교육 수요자 정보 수집	실행 가능한 정보를 얻기 위해 학생 및 이해관계자들과 어떻게 소통 및 관계하며, 관찰할 것인가?	45	85
	교육 수요자와의 관계 형성	수요자의 요구사항을 어떻게 결정하며, 그것을 충족시키는 프로그램 및 서비스를 제공하는 방식은 무엇인가?	40	
측정, 분석 및 지식 관리	조직성과의 측정, 분석 및 개선	조직의 전반적인 성과를 평가하기 위해 정보를 선택, 수집 및 통합하는 방식은 무엇인가?	45	90
	지식 관리, 정보 및 정보 기술	어떻게 조직적 지식을 관리하는가?	45	
조직 구성원	구성원 관리 환경	조직에 필요한 조직구성원의 역량을 어떻게 분석하여 설정하고 있는가?	40	85
	구성원의 참여	조직구성원 참여의 주요 동인을 어떻게 결정하는가?	45	
운영 프로세스	업무 프로세스	조직의 핵심적인 업무 프로세스는 무엇이며, 업무 프로세스에 요구되는 주요 사항은 무엇인가?	45	85
	운영 방식의 효과성	운영 비용, 업무 시간, 생산성 등을 어떻게 효율적으로 개선하는가?	40	
조직성과	학생의 학습 성과 및 프로세스 성과	학생 학습 및 서비스 성과 지표의 현 수준은 무엇이며, 경쟁업체와 비교했을 때 어떠한가?	120	450
	교육수요자 중심 성과	교육수요자(학생 및 이해관계자) 만족 및 불만족 지표의 현 수준은 무엇인가?	80	
	구성원 중심 성과	직구성원의 직무 능력, 스킬 및 역량의 현 수준은 어떠한가, 인력의 배치는 어떤 수준인가?	80	
	리더십 및 거버넌스 성과	의사결정권자와의 의사소통 및 관계 형성 성과는 무엇인가?	80	
	예산, 재정, 시장성과	시장에서의 위치, 시장 점유율 등 시장성과 지표는 어떠한가?	90	
계			-	1,000

자료: NIST. (2015). The Baldrige Excellence Framework (Education)™

나. MB 모형 관련 조직진단 선행연구

MB 모형을 중심으로 취업지원센터에 대한 맞춤형 조직진단 프레임워크를 개발하고 이에 근거한 진단을 실시하기 위해, 취업지원센터를 포괄하는 개념인 공공기관에 대한 MB 모형 관련 조직진단 선행연구를 중심으로 검토하였다. 취업지원센터는 학교의 현장실습지원, 취업역량 강화

등 직업교육을 활성화하고 우수 취업처 발굴 및 구인구직 정보서비스를 제공하는 것을 목적으로 하는 조직으로, 공공 및 비영리 조직의 성격을 지닌다. 이에 공공기관 조직진단에 대한 선행연구를 살펴보는 것은 취업지원센터 조직진단에 대한 시사점을 줄 수 있다.

MB 모형 관련 선행연구는 공공기관 및 민간기관에 대한 평가지표를 개발하는 과정을 중심으로 진행되었다(박희열, 안진용, 2008; 임언, 이지연, 최동선, 2006; 임상규, 2011; 김정원, 김동철, 2018). 임언 외(2006)는 고용서비스 인증 표준을 개발함으로써 성인 대상 고용서비스의 질적 표준을 제착하고자 하였다. 이를 위해 질적으로 우수한 고용서비스를 규정하는 주요 요인을 탐색하고, 각 요인별 하위 요소를 추출하였으며, 요소별로 구체적인 기준을 제시하는 연구를 수행하였다. 이 연구의 고용서비스 인증 표준은 MB 평가 준거를 바탕으로 개발된 미국의 민간 고용서비스에 대한 인증기준에 기초하여 작성되었다. 그 결과 총 12개 핵심 요소로 인증 표준을 구성하였으며, 이는 서비스 과정 관련 요소 7개, 서비스 관리 관련 요소 5개로 구분된다. 이 연구에서는 서비스 인증 표준에서 핵심요소 및 세부 기준을 상세하게 제시하였으며, 델파이 조사를 통해 각 요소별 상대적 중요도를 측정하였으나 구체적인 배점을 할당하지는 않았다.

박희열과 안진용(2008)은 구인·구직자의 합리적인 고용지원서비스기관 선택을 지원하고, 업체 스스로 품질향상을 위한 동기 부여를 통해 건전한 민간 고용지원서비스시장 육성 기반을 마련하기 위해 고용지원서비스 우수기관 인증모델 개발에 관한 연구를 수행하였다. 이 연구는 채호일 외(2005)의 연구결과를 바탕으로 인증 지표를 개발하였으며, 델파이 조사를 통해 인증지표 항목 및 내용의 중요도를 확인하고, 외부전문기관 검증 및 최종 보완회의를 바탕으로 배점을 확정하였다. 그 결과 유료 기관에 대한 평가지표로서 총 6개 영역, 24개 인증지표, 38개 평가항목, 62개 체크리스트 항목을 구성하였고, 무료 기관에 대한 평가지표로서 총 7개 영역, 23개 인증지표, 37개 평가항목, 64개 체크리스트 항목으로 구성하였다.

임상규(2011)는 위기관리 행정수요에 대한 대처로서 소방방재청의 자체평가체계를 분석하고 개선방안으로 MB 모형의 적용방안 및 기대효과를 탐색하였다. MB 모형을 기준으로 소방방재청 지표체계를 살펴본 결과, 현행 성과지표는 대부분 운영 및 인적자원 중심의 평가지표로 구성되어 있음을 확인할 수 있었으며 리더십, 전략기획 및 경영성과 부분에 대한 보안이 이루어져야 한다고 분석되었다. 이 연구는 MB를 적용하여 구체적인 평가지표를 도출해내지는 않고 있지만, MB 모형에 대한 구체적인 분석을 통하여 MB 적용 시의 기대효과를 도출해내었는데 주로 조직 혁신 기회 제공 및 구성원 참여 유도, 전사차원의 조직성과 관리 등으로 요약될 수 있다.

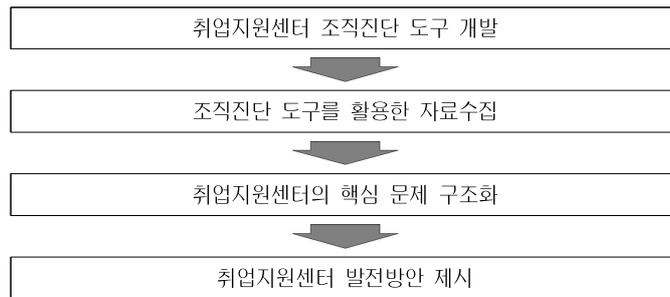
김정원과 김동철(2018)은 거시적으로 MB 모형에 기반하여 한국형 인사조직관리 척도를 개발하여 중소/중견 기업 실무자들이 자체 평가할 수 있는 체크리스트 형태로 제시하였다. 이를 위해 한국 인사조직관리의 주요 요인들을 먼저 도출하고, 이를 바탕으로 세부 척도를 개발하였으며 실제 조사를 통한 실증분석을 통하여 개발된 도구의 효과를 확인하였다. 이를 통해 리더

십(경영철학, 환경인식, 윤리경영), 인적자원(증장기 계획, 고용관리, 보상관리, 교육훈련), 프로세스(유연성, 재설계, 위기관리), 전략(전략체계, 성과추정, 벤치마킹), 고객/시장(민감성, 의사소통, 고객만족), 환경대응(민감성, 변화관리 체계, 제도변화 대응), 성과(재무 및 비재무) 등 7개의 요인이 도출되었으며, 각 요인별 3-4개의 하위요인 및 하위요인별 3문항의 척도가 개발되었다.

III. 연구방법

1. 조직진단 방법론

조직진단이란 조직의 현재 상태를 점검하고 당면한 문제점을 해결 또는 조직의 효과성을 증대하기 위한 방안을 모색하기 위해 행태과학의 개념적 틀이나 방법을 사용하는 조사 과정을 의미한다(Harrison & Shirom, 1998). 일반적으로 특정 정보 또는 평가 제공, 조직이 처한 특정 문제 해결, 조직의 효과성 평가 및 개선 방안 제시, 조직학습 및 조직변화에 기여 등을 목적으로 한다(Harrison, 1994). 조직진단은 활용된 모형이나 분석 방법에 따라 여러 단계로 이루어질 수 있는데, 취업지원센터 조직진단은 [그림 1]과 같이 네 단계의 절차로 실시되었다.



[그림 1] 취업지원센터 조직진단 절차

첫째, 취업지원센터 조직진단을 위한 도구를 개발하는 단계로, 선행연구 고찰을 통해 MB 모형의 대표문항을 수정·보완하여 인터뷰용 질문지를 개발하였다. 둘째, 조직의 현재 문제점이 무엇인지를 파악하고 관련 자료를 수집하는 단계로, 질문지를 활용하여 취업지원센터에 근무 중이거나 관련 업무를 담당하는 자를 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 셋째, 수집된 자료를 바탕으로 핵심적인 문제들을 구조화하는 단계로, MB 모형의 영역에 따라 인터뷰 결과 중 의미

있는 진술을 분류 및 범주화하여 문제점을 도출하였다. 넷째, 조직진단 결과를 토대로 취업지원센터의 발전방안을 제시하는 단계로, 조직진단 결과를 토대로 내부 연구진 회의를 통해 취업지원센터 주요 이슈 및 발전방안을 도출하였다.

2. 취업지원센터 조직진단 도구 개발

취업지원센터 조직진단 도구를 개발하기 위해 기존의 MB 모형의 영역별 평가문항을 토대로 해당 내용의 사용된 용어나 문구표현을 취업지원센터에 적합하도록 수정하였다. MB 모형 영역 중 리더십 영역에 대한 대표 평가문항과 수정된 문항의 예시는 <표 3>과 같다.

<표 3> MB 모형의 리더십 영역에 대한 대표 평가문항과 수정문항 예시

평가문항	수정문항
<ul style="list-style-type: none"> • 의사결정권자는 현재와 미래의 성공을 위해 어떻게 행동하고 있는가? • 의사결정권자는 전체 조직구성원, 학생, 다른 주요 이해관계자와 의사소통하고, 그들을 참여시키기 위해 어떻게 의사소통하는가? • 의사결정권자는 이해관계자들이 기대하는 조직의 성과를 달성하고 혁신을 강화하기 위해 어떻게 행동하는가? 	<ul style="list-style-type: none"> • 센터의 현재와 미래의 성공을 위해 시·도 교육감(혹은 센터장)은 어떤 행동과 실천을 하는가? • 시·도 교육감(혹은 센터장)은 센터 구성원, 학생 및 이해관계자와 소통하고 참여시키기 위해 어떤 노력을 하는가? • 시·도 교육감(혹은 센터장)은 학생, 교사 및 기업관계자들이 기대하는 센터의 성과를 달성하기 위해 어떤 노력을 하는가?

해당 조직의 수혜자가 교사 혹은 학생이며 공공기관의 성격을 갖고 있다는 점과 학교의 현장실습 지원, 취업역량 강화 및 우수 취업처 발굴 등의 관련 업무 특성을 고려하여 <표 3>과 같이 취업지원센터의 의사결정권자는 시·도 교육감 혹은 센터장으로, 센터 업무와 관련된 이해관계자들은 학생, 교사 및 기업관계자들로 수정되었다.

수정된 문항은 취업지원센터 업무 담당자와 조직진단 관련 분야 전문가의 검토 의견을 수렴하여 문구를 수정·보완하거나 불필요한 문항을 삭제하였으며, 이를 통해 최종적으로 취업지원센터 조직진단을 위한 문항을 선정·개발하였다. 취업지원센터 조직진단을 위한 MB 모형 영역별 주요 문항은 <표 4>와 같다.

<표 4> 취업지원센터 조직진단을 위한 MB 모형 영역별 주요 문항

영역	주요 문항
리더십 (Leadership)	<ul style="list-style-type: none"> • 센터의 발전을 위한 센터장(혹은 교육감)의 역할은 무엇인가? • 센터장(혹은 교육감)이 지원해야 할 것은 어떤 것이 있는가?
전략적 계획 (Strategy)	<ul style="list-style-type: none"> • 센터의 전략을 수립하는 데 있어 중점을 두어야 할 사항은 무엇인가? • 센터의 계획을 수립하는 과정에서 어려운 점은 무엇이며, 개선방안에는 어떤 것이 있는가?
수요자 중심 (Customers)	<ul style="list-style-type: none"> • 센터에 대한 학생, 교사, 이해관계자들의 요구를 어떻게 파악하고 있는가? • 요구를 파악하는 과정에서 어려운 점은 무엇이며, 개선방안에는 어떤 것이 있는가?
측정, 분석 및 지식 관리 (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)	<ul style="list-style-type: none"> • 센터가 만들어야 할 구체적인 성과를 어떻게 평가하고 있는가? • 취업정보, 우수사례 등의 정보를 어떻게 수집하고 있는가? • 성과 평가 및 정보수집 과정에서 어려운 점은 무엇이며, 개선방안에는 어떤 것이 있는가?
조직구성원 (Workforce)	<ul style="list-style-type: none"> • 센터의 인적 구성은 어떻게 되어있으며, 개선방안에는 어떤 것이 있는가?
운영 프로세스 (Operations)	<ul style="list-style-type: none"> • 센터 업무를 효율적으로 관리하기 위해 어떤 노력을 기울이고 있는가? • 업무관리 과정에서 어려운 점은 무엇이며, 개선방안에는 어떤 것이 있는가?

리더십은 취업지원센터를 움직이고 유지하는 리더의 개인적 행동이나 취업지원센터의 거버넌스 및 사회적 책무를 수행하는 방식을 의미하는 것으로, 관련 문항으로 센터장(혹은 교육감)의 역할, 센터장(혹은 교육감)이 지원해야 할 것에 대한 문항이 제시되었다. 전략적 계획은 전략적 목표 및 수행계획을 개발, 실행, 수정 및 평가하는 방식을 의미하는 것으로, 관련 문항으로 센터의 전략 수립 시 중점을 두어야 하는 사항, 계획수립 과정에서 어려운 점은 무엇이며 개선하기 위한 방안엔 어떤 것이 있는지에 대한 문항이 제시되었다. 수요자 중심은 취업지원센터의 장기적인 성공을 위해 수요자의 의견을 수렴하고 관계를 형성하는 방식을 의미하는 것으로, 관련 문항으로 센터에 대한 학생, 교사, 이해관계자들의 요구를 어떻게 파악하고 이때 어려운 점은 무엇인지, 개선하기 위한 방안엔 어떤 것이 있는지에 대한 문항이 제시되었다. 측정, 분석 및 지식 관리는 취업지원센터의 성과를 측정, 분석 및 향상하는 방식을 의미하는 것으로, 관련문항으로 센터의 구체적인 성과를 어떻게 평가하고 있는지, 관련 정보는 어떻게 수집하는지, 이때 어려운 점은 무엇이며 개선하기 위한 방안엔 어떤 것이 있는지에 대한 문항이 제시되었다. 조직구성원은 취업지원센터의 성과 창출을 위한 구성원 관리 및 환경 형성 방식을 의미하는 것으로, 관련문항으로 센터의 인적구성원 및 이를 개선하기 위한 방안은 어떤 것이 있는지에 대한 문항이 제시되었다. 마지막으로 운영 프로세스는 교육 프로그램, 서비스 및 업무 프로세스를 설계, 관리, 개선 및 혁신하는 방식을 의미하는 것으로, 관련 문항으로 센터 업무를 효율적으로 관리하기 위한 노력을 하고 있는지, 업무관리 시 어려운 점은 무엇이며 이를 개선하기 위한 방안은 어떤 것이 있는지에 대한 문항이 제시되었다.

최종적으로 개발된 인터뷰용 질문지는 취업지원센터의 조직진단에 관한 내용 이외에 인터뷰 대상자 일반사항, 센터의 역할과 수행, 종합의견에 대한 내용이 포함되었다. 인터뷰 대상자 일반사항은 현재까지의 경력 및 취업지원센터 근무 경력, 현재 담당 업무에 대한 내용으로 구성되었으며, 센터의 역할과 수행은 우수 취업처 발굴 및 채용 연계, 구인구직 정보 제공, 산학협동 지원, 학생 및 교사의 취업관련 역량 강화, 현장실습 및 학생인권 보장의 6가지 역할을 중심으로 내용이 구성되었다. 종합의견은 주요 문항에서 묻지 않은 내용 외에 현재 겪고 있는 애로사항, 필요한 지원, 개선 및 보완 사항 등의 내용으로 구성되었다.

3. 연구 대상

취업지원센터 조직진단 및 발전방안을 도출하기 위해 근무지역 및 소속, 직위를 고려하여 전국의 시도교육청별 취업지원센터에 근무 중이거나 관련 업무를 담당하는 자를 인터뷰 참여자로 선정하고자 하였다. 최종적으로 <표 5>와 같이 교사 6명, 취업지원관 4명, 담당주무관 1명, 담당 팀장 1명을 인터뷰 참여자로 선정하였다.

<표 5> 인터뷰 참여자의 소속 및 직위

연번	근무지역	직위	참여자
1	서울특별시교육청 취업지원센터	교사	A
2	세종특별자치교육청 취업지원센터	취업지원관	B
3	대전광역시교육청 취업지원센터	교사	C
4	대구광역시교육청 취업지원센터	교사	D
5	부산광역시교육청 취업지원센터	교사	E
6	광주광역시교육청 취업지원센터	교사	F
7	인천광역시교육청 취업지원센터	주무관	G
8	경기도교육청 취업지원센터	취업지원관	H
9	강원도교육청 취업지원센터	취업지원관	I
10	충청남도교육청 취업지원센터	팀장	J
11	전라남도교육청 취업지원센터	취업지원관	K
12	제주특별자치도교육청 취업지원센터	교사	L

4. 자료 수집 및 분석

자료 수집은 FGI(Focus Group Interview)를 통해 이루어졌다. FGI는 2018년 5월 31일에 참여자 수를 고려하여 2개의 그룹으로 나누어 실시하였으며, 한 그룹당 90분 정도 진행되었다.

이때 인터뷰 참여자의 익명성을 보장하고 연구의 목적, 취지 및 내용을 설명하여 자발적인 참여를 유도하였다. 인터뷰 내용은 참여자들의 동의를 얻어 녹음을 하고 이를 전사하여 분석 시 활용할 원자료(raw data)를 구성하였다.

자료 분석은 원자료 중 의미 있는 진술을 선정하여 MB 모형의 영역에 따라 분류하였으며, 이후 중복되는 진술을 제외하고 유사한 의미를 가진 진술은 통합하여 범주화하였다.

연구의 엄격성을 확보하기 위해 인터뷰 진행 시 모호한 부분에 대해서는 여러 차례 질문을 통해 내용을 재확인 하였으며, 외부 전문가 자문을 통해 연구 결과를 기술 및 해석하는데 있어서 연구자의 주관이나 편견이 개입되었는지를 검토 및 확인하였다.

또한, 취업지원센터 조직진단 및 발전방안 결과에 대한 타당성을 확보하기 위해 취업지원센터 및 관련 업무전문가 및 현장 관계자를 대상으로 의견을 수렴하였다.

IV. 연구결과 및 논의

1. 취업지원센터의 문제점

인터뷰 결과를 토대로 도출한 의미 있는 진술은 191개였으며, 이중 중복된 내용을 제외하고 유사한 진술문을 통합하여 MB 모형의 영역별 취업지원센터 문제점을 <표 6>와 같이 범주화하여 도출하였다.

<표 6> MB 모형 영역별 취업지원센터 문제점과 주요 진술

영역	문제점	주요 진술
리더십	독립적인 조직이 부재하여 센터장이 업무에 대한 리더십을 발휘하기 어려움	<ul style="list-style-type: none"> “미래 인재과 내에 직업 교육 팀에 속해있는 장학사님이 상주하시면 센터 일을 하고 겸직하고 있어요. 그렇게 하다 보니까 일이 쉬여서 문제가 있는 것 같습니다.”(F) “독립적으로 업무를 했으면 하는 게 더 효율적이지 않을까. 대부분 센터가 각 시도 교육청 직업교육파트에 소속되어서 업무를 진행하고 있는데, 직업교육하고 같이 연관이 있지만 직업교육 본연의 업무와는 별도로 인적구성이 필요합니다.”(B)

영역	문제점	주요 진술
전략적 계획	변화되는 요구를 반영한 계획 수립 필요	<ul style="list-style-type: none"> “취업지원센터의 연간 계획은 교육청 내 과 계획이 세워진 후 직업교육 담당 팀에 의해 세워지게 됩니다. 산학연 조직협의체를 통해 계획에 대한 협의를 진행하긴 하지만 형식적인 수준이에요.”(F)
	교육부-시도교육청 간 협의 체계 미흡	<ul style="list-style-type: none"> “사실 저희가 아주 간단하게 현장실습에 관한 얘기를 해도, 단위학교에 있던 것들이 교육청으로 가고 청에서 교육부로 가는 절차가, 일개 교사의 입장에서는 매끄럽지 않다고 생각합니다.”(A)
	직업교육 이슈에 기반한 프로그램 개발 부재	<ul style="list-style-type: none"> “일부 지역은 4차 산업혁명과 같이 직업교육의 방향에 대해 장기적인 관점을 갖고 연구하며 정보를 공유하는 활동을 하는 경우가 있는데, 사실상 대부분은 지역에서는 취업처 발굴이나 민원처리에 많은 시간을 할애하는 편입니다.”(A)
수요자 중심	낮은 수요자의 물리적 접근성	<ul style="list-style-type: none"> “사실 학생들이 교육청까지 와서 상담을 받고 가기에 어려운 부분이 있거든요. 학생들이 편하게 와서 상담을 받고 할 수 있는 공간이 있으면 좋을 것 같다고 생각합니다.”(C) “콜센터를 운영하기로 되어있고 알려는 드리지만, 학생들이 직접 교육청에 전화하는 경우는 거의 없습니다.”(C)
	학생 및 단위학교 요구분석 부족	<ul style="list-style-type: none"> “저희 센터가 관리하는 학교가 80개가 있는데 취업부장협의체라고 해서 한 10분에서 8분씩 해서 권역별로 그분들의 목소리를 최대한 반영하고 해요. 하지만 너무 여러 가지 얘기들이 많고 해서 의견을 다 수렴하는 것이...”(A)
	단위학교 교사 참여 지원 및 방안 부족	<ul style="list-style-type: none"> “단위학교에서 업무를 담당하는 교사가 취업지원에 대한 경험이 부족하여 어떤 일을 해야 하는지 잘 모르는 경우가 많습니다.”(K)
네트워크를 통한 정보관리	센터-유관단체 및 기업체간 네트워크 형성 부족	<ul style="list-style-type: none"> “다른 기관과 MOU를 맺기 위해 현재는 교육감 이름으로 맺어야 하며, 교육감 이름으로 업무협약이 가능한 기관을 찾다보면 좋지 못한 업체와 MOU를 체결하기도 합니다. 교육청이 아닌 센터랑 이름으로도 업무협약이 가능하도록 근거가 있으면...”(A)
	센터-기업 및 학교간 네트워크 형성 부족	<ul style="list-style-type: none"> “여러 가지 제도가 있지만 기업체에서도 모르는 경우가 많아요. 현장 실습제도가 바뀐 것부터 도제를 하면 어떻게 해야 하는지, 병특기나 중기청 사업을 할 때 어떻게 해야 하는지 이런 것들을 잘 몰라서 알고자 하는 것에 대한 안내가 필요하고요. 마지막으로, 자기들이 받을 수 있는 혜택도 잘 몰라요.”(H)
	센터-센터간 네트워크 형성 부족	<ul style="list-style-type: none"> “오늘 만나서 이야기하면서 배운 게 상당히 많이 있거든요...센터에 있는 분들의 모임이 전국적으로 만들어졌으면 좋겠다고 생각했습니다. 여기서 배우는 것들이 상당히 많거든요.”(I) “2년 전까지는 전국의 취업지원센터가 모이는 센터 워크숍을 교육부에서 진행했어요. 1년에 2번씩 시도교육청이 돌아가면서 예산을 내서 했었어요. 그런데 작년부터 완전히 없어졌구요.”(H)

영역	문제점	주요 진술
조직 구성원	인력부족	<ul style="list-style-type: none"> “외부 업무가 많아서 저희가 5명이긴 한데, 장학사 선생님은 원래 고유 업무도 있고 하시니까 선생님 2분하고 취업지원관 한분하고 계속 내부 업무를 수행해야 해서, (취업지원센터) 밖으로 못 나가요.”(F)
	업무의 연속성 및 전문성 확보의 어려움	<ul style="list-style-type: none"> “아까 말씀하셨던 경력이 파견교사가 오게 되면 길지가 않아요. 취업지원관이 오래 있을 수 있는 기간이 최대 2년 이정도 밖에 안 되기 때문에 일을 하시다가 나가셔야 되요. 그러면 그 업무했던 인적 네트워크라던지 유관 기관과의 네트워크라던지 모두 끊겨 버려요.”(D)
	업무 모호성	<ul style="list-style-type: none"> “업무 분장이 명확하지 않은 부분이 있어서, 제 나름대로 하고 싶은 게 있더라도, 이 시기에 무엇을 하고 학교에 언제 안내를 드리고 이런 게 (어렵습니다). 인원이 적더라도 특정한 업무가 맡겨져 있으면 잡고 하겠는데, 아직 그런 게 미흡해서 아쉬운 것 같습니다.”(K)
	외부 전문가 확보의 어려움	<ul style="list-style-type: none"> “기본적으로 활동을 지원해주는 전담 팀이 있고 인력 풀들이 모여서 필요할 때마다 외부 인력풀을 임시적으로 받을 수 있는데, 검증되고 신뢰할 수 있는 외부 인력풀들이 있었으면 좋겠습니다.”(L)
운영 프로세스	취업처 개발과 교사·학생 교육 업무의 불균형	<ul style="list-style-type: none"> “취업 역량 교육을 할 수 있는 곳이 취업지원센터밖에 없어서 교육 요구가 굉장히 많아요. 그래서 거의 지금 하루도 교육이 없는 날이 없습니다....2015년까지는, 취업지원센터가 비었었는데. 거의 현장 나가서 기업들과 네트워크 만들고 했다면, 작년엔 반반정도 되었다가, 올해부터는 기업체 현장으로는 못 돌고 내부 교육하는 데 운영되고 있고, 앞으로도 그런 쪽으로 기초가 유지될 거 같아요..”(F)
	고용노동부 등 유관기관과 연계 부족	<ul style="list-style-type: none"> “저희는 산업안전보건 공단이라고 원래 3월에 협약을 맺으려고 했어요. 그런데 하위기관 하고는 협약을 맺지 않는다고 하는 거예요. 교육청이 하위기관이면 도단체 어느 기관이 상위기관이나 그랬더니 그 쪽에서는 교육부를 말씀하시는 거죠. 저는 그것을 못했어요.”(J)
	자문 조직의 부재	<ul style="list-style-type: none"> “노동인권이나 산업안전 등에 대해 전문적인 내용을 알아야 할 때가 있는데, 자문을 구할 전문가가 필요한데, 찾는데 어려움이 있어요.”(J)
	일반고 직업반의 열악한 환경	<ul style="list-style-type: none"> “일반고에서는 직업반을 담당하는 교사 수가 적고, 학교나 교사의 취업지원에 대한 마인드가 별로 없습니다. 교사들이 학생 지도에 대한 의지도 적고, 학생들도 취업을 시키더라도 다시 학교로 돌아오는 경우가 많아요.”(D)

취업지원센터의 문제점으로 리더십 영역과 관련하여 대부분 센터를 위한 독립적인 부서가 존재하지 않고, 센터장으로서 별도의 직책이 존재하는 것이 아닌 여러 업무를 겸임하는 경우가 많아 업무에 대한 리더십을 발휘하기 어렵다는 문제점이 있었다.

전략적 계획 영역과 관련해서는 센터 계획 수립 시 변화하는 취업환경 및 수요자의 요구를 적절히 반영하지 못하고 있으며, 제한된 정보를 기반으로 계획이 수립된다는 문제점이 있었다. 또한 교육부와 시도교육청간 협의 체계가 미흡하고, 센터는 취업지원 프로그램 개발 시 4차 산업혁명 등의 직업교육 이슈에 기반 한 프로그램 개발이 부재하다는 문제점이 있었다.

수요자 중심 영역과 관련하여 대부분의 취업지원센터가 학생들이 직접 찾아가기에 물리적(거리, 공간 등) 접근성이 떨어지며, 일부 지역에서는 취업지원 업무를 위한 별도의 콜센터를 운영하고 있지만 활용이 잘 되지 않고 있다는 문제점이 있었다. 또한, 학생 및 단위학교에 대한 요

구분석 부족하여 실질적으로 수요자의 요구에 부합하는 유용한 정보를 제공하지 못하고 있었으며, 센터가 제공하는 다양한 정보 및 서비스에 대해 단위학교 교사의 참여를 이끌 수 있는 지원 및 방안이 부족하다는 문제점이 있었다.

네트워크를 통한 정보관리 영역과 관련해서는 행정적인 제약 때문에 센터와 유관단체 및 기업체간 MOU 등의 제도적 네트워크를 형성하는데 어려움이 있으며, 정보 공유 및 취업 연계를 위해 센터-기업 혹은 센터-학교 간 네트워크가 부족하다는 문제점이 있었다. 또한 시도교육청 별 취업지원센터 담당자들의 센터간 교류 및 협력에 대한 높은 요구도에도 불구하고 센터-센터 간 네트워크 형성이 부족하다는 문제점이 있었다.

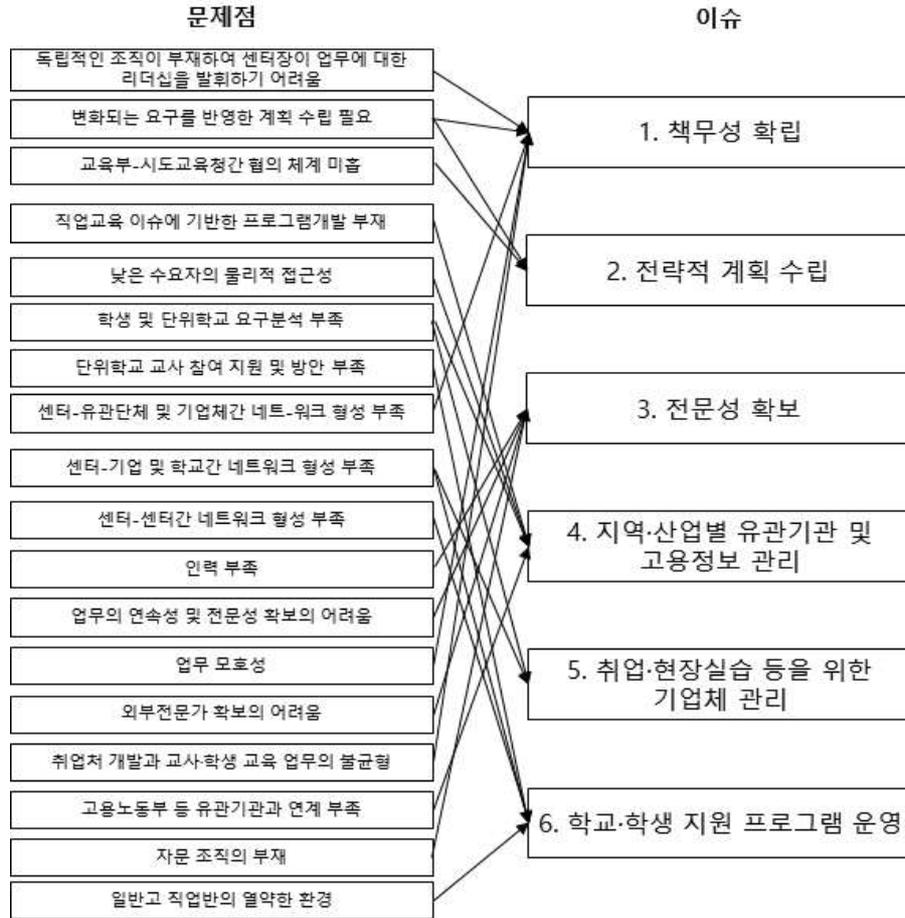
조직구성원 영역과 관련하여 센터 업무를 담당하는 인력이 부족하며, 장학사 및 파견교사의 경우에 센터 외의 업무를 겸직하고 있어 업무가 과중되어 있었으며, 교사의 순환보직 제도 및 취업지원관의 지위나 계약 기간 만료 등으로 인해 업무의 연속성 및 전문성이 확보되기 어렵다는 문제점이 있었다. 또한 센터의 과업 내용이나 업무 추진 시기 등이 명확하지 않고 센터 구성원의 직위 및 직제에 따른 역할이 모호하며, 취업 지원 업무를 원활히 수행하기 위한 노무사 및 교·강사 등의 외부 전문 인력을 확보하기 어렵다는 문제점이 있었다.

운영 프로세스 영역과 관련하여 센터의 주요 업무인 취업처 개발과 교사·학생 교육 업무가 시기 및 지역에 따라 한쪽으로 치우치는 등 불균형적으로 이루어진다는 점과, 취업 관련 정보를 효과적으로 얻기 위한 고용노동부 등의 유관기관과의 연계가 부족하다는 문제점이 있었다. 또한 센터의 취업 지원 업무와 관련하여 자문을 받을 수 있는 기관이나 위원회가 없으며 일반고 직업반은 학교 및 담당 교사의 관심이 적고 학생의 학업 성취 수준이 낮은 경우가 많다는 문제점이 있었다.

2. 취업지원센터 이슈 및 발전방안

취업지원센터 조직진단을 통해 도출된 문제점을 토대로 내부 연구진 회의를 거쳐 취업지원센터 주요 이슈 및 발전방안을 도출하였다.

취업지원센터의 문제점에 따른 당면 이슈는 [그림 2]와 같이 책무성 확립, 전략적 계획 수립, 전문성 확보, 지역·산업별 유관기관 및 고용정보 관리, 취업·현장실습을 위한 기업체 관리, 학교·학생 지원 프로그램 운영의 여섯 가지가 도출되었다.



[그림 2] 취업지원센터 문제점에 따른 이슈

책무성 확립은 취업지원센터의 업무 담당자들에게 공식적인 권한을 부여하고 독립적인 제도를 구축하는 것을 의미하며, 독립적인 조직의 부재, 변화되는 요구를 반영한 계획 수립의 필요성, 센터-유관단체 및 기업체 간 네트워크 형성 부족, 업무 모호성, 취업처 개발과 교사·학생 교육 업무의 불균형의 문제점을 토대로 도출되었다. 전략적 계획 수립은 취업지원센터의 발전 단계에 따라 학교, 교사, 학생 및 학부모 등의 요구에 능동적으로 대응할 수 있는 계획을 수립하는 것을 의미하며, 변화되는 요구를 반영한 계획 수립의 필요성, 교육부-시도교육청간 협의 체계 미흡의 문제점을 토대로 도출되었다. 전문성 확보는 센터 업무의 전문성 및 연속성을 유지하고 공유하는 것을 의미하며, 인력부족, 업무의 연속성 및 전문성 확보의 어려움, 외부 전문가 확보의 어려움, 자문 조직의 부재라는 문제점을 토대로 도출되었다. 지역·산업별 유관기관 및 고용정보 관리는 지역 및 산업별 고용정보를 수집하고 이를 종합 및 공유하기 위한 체계를

구축하는 것을 의미하며, 직업교육 이슈에 기반한 프로그램 개발 부재, 낮은 수요자의 물리적 접근성, 학생 및 단위학교 요구분석 부족의 문제점을 토대로 도출되었다. 취업·현장실습을 위한 기업체 관리는 취업 및 현장실습을 위해 기업체 정보를 수집 및 관리하는 것을 의미하며, 학생 및 단위학교 요구분석 부족, 센터-기업 및 학교간 네트워크 형성 부족의 문제점을 토대로 도출되었다. 학교·학생 지원 프로그램 운영은 학생의 취업지원 및 학교의 관련 업무 수행을 위한 지원 프로그램을 운영하는 것을 의미하며, 단위학교 교사 참여 지원 및 방안 부족, 센터-기업 및 학교간 네트워크 형성 부족, 센터-센터간 네트워크 형성 부족, 일반고 직업반의 열악한 환경이라는 문제점을 토대로 도출되었다.

취업지원센터의 여섯 가지 주요 이슈에 따른 발전방안은 <표 7> 같이 총 19개가 도출되었으며, FGI에 참여했던 취업지원센터 및 관련 업무전문가 다섯 명의 자문을 통해 방안의 실현 가능성 및 타당성이 확보된 것으로 판단하였다.

<표 7> 취업지원센터 주요 이슈별 발전방안

이슈	발전 방안
책무성 확립	취업지원센터 업무를 책임지는 별도의 직책 및 직위 부여
	시·도별 취업지원센터 설치·운영 조례 제정 지원
	취업지원센터 역할 및 업무 명확화
	국가 차원의 취업지원센터 설립 및 운영
전략적 계획 수립	연간 성과평가 결과 및 센터 내외부 변화를 반영한 차년도 계획 수립
	(가칭)취업지원위원회 구성
전문성 확보	취업지원센터 업무 매뉴얼 개발 및 보급
	업무의 연속성 및 전문성 확보를 위한 담당인력 변경 시 Co-pilot 제도 운영
	취업지원센터간 교류 및 협력
	순환근무제 도입
지역·산업별 유관기관 및 고용정보 관리	고용지원센터 등 지역별 유관기관과 업무협약 체결을 위한 제도 마련
	지역·산업별 고용정보 수집, 종합 및 공유
취업·현장실습을 위한 기업체 관리	취업·현장실습에 대한 기업체 평가 지표 개발 및 단위 학교 조사결과 종합
	기업체에 관련 제도 및 업무 홍보
	우수기업체 인증
학교·학생 지원 프로그램 운영	취업 전·후 시기별 맞춤형 상담 및 지원 프로그램 운영
	현장실습 및 취업지원 자문위원회 구성 및 활용
	시도교육청별 취업지원센터 및 각 학교 취업부장 간담회 실시
	전국단위 취업지원센터 웹사이트 운영 및 홍보

취업지원센터의 발전을 위해 첫째, 책무성 확립을 위해 취업지원센터 업무 담당자들에게 공식적으로 권한을 부여하고, 이를 위한 독립적인 체도를 마련할 필요가 있다. 이에 따른 구체적인 방안으로 취업지원센터의 업무를 책임지는 별도의 직책 및 직위가 부여되어야 하며, 시도별

취업지원센터 설치·운영에 대한 조례안이 제정되어 센터의 설립 및 역할 등에 대한 법적인 근거가 마련될 필요가 있다. 또한 취업지원센터 역할 및 업무가 최소한 산학협력 체계 구축, 현장실습 지원, 취업역량 개발 및 지원, 사업관리 등으로 명확화 되어야 하며, 국가수준의 중앙취업지원센터가 설립·운영될 필요가 있다.

둘째, 취업지원센터의 변화 및 발전 단계에 따라 수요자인 학교, 교사, 학생 및 학부모 등의 요구에 능동적으로 대응할 수 있는 중·장기적 계획이 수립될 필요가 있다. 이에 따른 구체적인 방안으로 연간 센터의 성과 평가 결과 및 센터 내·외부 변화를 주기적으로 반영하여 센터의 발전 단계에 따라 전략적으로 계획을 수립하는 것이 필요하다. 또한 행정가, 교사, 노무사, 기업체 관계자 및 학부모 등의 다양한 이해관계자들이 참여하는 가칭 취업지원위원회를 구성하여 센터의 계획 수립 및 주요 이슈를 논의하는 것이 필요하다.

셋째, 취업지원센터 업무의 전문성 및 연속성을 유지하고 공유할 필요가 있다. 이에 따른 구체적인 방안으로 취업지원센터 업무 매뉴얼을 개발 및 보급하여 업무별 추진 시기나 업무 절차 및 내용 등을 체계화시킬 필요가 있으며, 업무의 연속성 및 전문성 확보를 위해 담당 인력이 변경되는 경우 해당 업무를 담당했던 자와 새로운 업무 담당자가 일정기간 동안 함께 근무하며 업무를 인수인계하는 Co-Pilot 제도를 운영할 필요가 있다. 취업지원센터 간 우수 사례를 공유하고 벤치마킹하기 위한 장으로서 전국 단위 네트워크가 형성 및 유지될 필요가 있으며, 순환 전보제를 적용하여 일반적으로 센터에서 최대 4~5년의 기간 동안 근무가 가능도록 할 필요가 있다.

넷째, 취업지원을 위한 지역 및 산업별 고용정보를 수집하고 이를 종합·공유할 수 있는 체계가 구축될 필요가 있다. 이에 따른 구체적인 방안으로 유관기관과 업무협약 체결이 원활히 이루어질 수 있도록 취업지원센터에 대한 법적 제도가 마련될 필요가 있으며, 지역 및 산업별 특성을 고려하여 인력수요와 고용동향 등의 정보를 수집하고 이를 정리하여 단위학교에 공유할 필요가 있다.

다섯째, 취업 및 현장실습 등을 위한 기업체 정보를 수집·관리할 필요가 있다. 이에 따른 구체적인 방안으로 취업 및 현장실습을 위한 기업체를 지속적으로 평가 및 관리하기 위해 취업지원센터가 우수 기업체를 선발할 수 있는 평가 지표를 개발하고 이를 활용하여 단위학교에서 취업처 혹은 현장실습 기업체에 대해 평가하도록 지원해야 한다. 또한 기업체의 관련 제도 및 업무에 대한 이해도를 제고하기 위해 센터가 주관하여 기업체 대상 설명회를 개최하거나 주요 내용을 알리기 위한 뉴스레터 등을 발간할 필요가 있다.

여섯째, 취업지원센터는 학생 취업지원 및 단위학교 업무 수행을 위한 지원 프로그램을 운영해야 할 필요가 있다. 이에 따른 구체적인 방안으로 취업 상담 및 지원의 효율을 높이기 위해 단순히 상담 채널을 구축하는데 그치는 것이 아니라, 수요자의 요구에 맞는 시기별 상담·지원 프로그램을 운영할 필요가 있다. 또한 노무사, 변호사 등으로 구성된 외부 전문 인력풀을 활용

하여 현장실습 및 취업지원 자문위원회를 구성함으로써 교사 및 학생을 위한 보다 실질적인 업무지원이 이루어져야 한다. 그리고 취업지원센터를 중심으로 취업부장 간담회를 주기적으로 실시하여 주요 정책변화 등에 대한 정보를 전달하는 장을 만들 필요가 있으며, 센터 업무에 대한 우수사례 및 관련 제도 공유 및 홍보를 위해 지역별뿐만 아니라 전국단위의 취업지원센터 웹사이트를 운영할 필요가 있다.

제시된 발전방안들이 실현되기 위해서는 취업지원센터 업무를 담당할 별도의 직책 및 직위를 마련하거나 담당자의 역할 및 업무의 명확화, 전문성 확보가 무엇보다 선행되어야 할 것이며, 이후 전략적 계획 수립, 지역·산업별 유관기관 및 고용정보 관리, 취업·현장실습 등을 위한 기업체 관리, 학교·학생 지원 프로그램 운영에 대한 이슈와 발전방안이 논의될 필요가 있을 것이다.

V. 결론 및 제언

이 연구는 취업지원센터의 내실 있는 발전을 위해 조직진단 결과에 따른 발전방안을 마련하는 데 목적이 있었다. 이에 취업지원센터에 대한 조직진단 결과에 따른 결론은 다음과 같다.

첫째, 취업지원센터 조직을 진단하기 위해 MB 모형을 기반으로 조직진단 도구를 개발하였다. 취업지원센터가 갖는 공공적 가치의 특성상 재무적, 비재무적 성과와 과정적 관점을 중요하게 다루면서, 조직성과를 표준화시킬 수 있고 구체적인 성과지표까지 반영하기 위해 MB 모형을 활용하였다. MB 모형은 국내에서도 국가 및 공공기관의 조직진단 연구에서 다수 활용되어 범용성을 인정받은 것으로, 이 연구에서는 이에 기반하여 FGI를 통한 문제점 및 이슈 도출에 필수적인 진술을 포함할 수 있었고, 취업지원센터의 발전방안도 이에 근거하여 논리적으로 도출할 수 있었다.

둘째, 취업지원센터 조직진단 결과, ‘리더십’, ‘전략적 계획’, ‘수요자 중심’, ‘네트워크를 통한 정보관리’, ‘조직 구성원’, ‘운영 프로세스’의 여섯 가지 지표에서 18개의 문제점을 도출하였다. 이는 취업지원센터의 취업지원 전담 기능 강화를 전제로 하여, 요구 계획 수립 시스템 부재, 교육부-시·도교육청 협의 강화, 직업교육 이슈 기반 프로그램 개발 부재, 낮은 접근성, 학생 및 학교 요구 반영 미흡, 교사 참여 지원 부족, 센터-학교-기업 및 유관단체 간 네트워크 역량 부족, 전임 인력 및 외부전문가 확보의 어려움 등이 있었다. 한편 12명의 인터뷰 대상자로부터 확보한 질적 데이터 분석 결과, 대부분의 문제들이 발생한 원인은 조직 인력의 문제, 즉 인력부족 및 겸직, 업무 연속성 및 전문성 확보의 어려움으로부터 발생하였기 때문에, 향후 취업지원센터의 인력 구성과 인적자원관리 제도에 대한 개선이 요구된다.

셋째, 취업지원센터의 발전을 위해 ‘책무성 확립’, ‘전략적 계획 수립’, ‘전문성 확보’, ‘지역·산업별 유관기관 및 고용정보 관리’, ‘취업·현장실습을 위한 기업체 관리’, ‘학교·학생 지원 프로그램 운영’의 여섯 가지 이슈로부터 열아홉 가지 발전방안을 제안하였다. 이 중에서 ‘책무성 확립’과 ‘전문성 확보’는 센터의 정체성 및 업무를 정의하고 이를 운영해야 하는 인력 채용 및 배치라는 조직의 존재의 필요조건이라는 측면에서 다른 이슈보다 상대적으로 시급하고 중요하게 다루어질 필요가 있다. ‘책무성 확립’이란 업무 담당자들에게 공식적 권한 부여 및 독립적 제도를 구축하는 것으로, 취업지원센터 업무를 책임지는 별도의 직책 및 직위 부여, 시도별 취업지원센터 설치·운영 조례 제정 지원, 취업지원센터 역할 및 업무 명확화, 국가 차원의 취업지원센터 설립 및 운영을 방안으로 제안하였다. ‘전문성 확보’는 센터 업무의 전문성을 확보, 유지 및 공유하는 것으로, 취업지원센터 업무매뉴얼 개발 및 보급, 업무의 연속성 및 전문성 확보를 위한 담당인력 변경 시 Co-pilot 제도 운영, 취업지원센터 간 교류 및 협력, 순환근무제 도입을 구체적인 방안으로 제안하였다.

넷째, 취업지원센터의 발전을 위해 제안된 추가적인 방안으로 ‘전략적 계획 수립’을 위해 연간 성과평가 결과 및 센터 내외부 변화를 반영한 차년도 계획 수립, (가칭)취업지원위원회 구성을 제안하였다. ‘지역·산업별 유관기관 및 고용정보 관리’ 이슈에서는 고용지원센터 등 지역별 유관기관과 업무협약 체결을 위한 제도 마련, 지역·산업별 고용정보 수집, 종합 및 공유가 도출되었다. 다음으로 ‘취업·현장실습을 위한 기업체 관리’에서는 취업·현장실습에 대한 기업체 평가지표 개발 및 단위학교 조사결과 종합, 기업체에 관련 제도 및 업무 홍보, 우수 기업체 인증이 도출되었으며, ‘학교·학생 지원 프로그램 운영’ 이슈에서는 취업전후 시기별 맞춤형 상담 및 지원 프로그램 운영, 현장실습 및 취업지원 자문위원회 구성 및 활용, 시도교육청별 취업지원센터 및 각 학교 취업부장 간담회 실시, 전국단위 취업지원센터 웹사이트 운영 및 홍보가 도출되었다. 이 네 개의 이슈로부터 도출된 11개의 발전 방안은 책무성 확립과 전문성 확보의 방안에 비하여 시급성과 중요성에서 낮을 수 있으나, 취업지원센터의 장기적 발전과 기능 강화를 위해서는 달성되어야 하는 중요한 것들이 포함된 것으로 판단된다.

이 연구의 결과 및 결론으로부터 도출한 제언은 다음과 같다.

첫째, 취업지원센터의 서비스를 활용한 직업계 고등학교 졸업생과 담당 교사를 대상으로 한 성과진단이 필요하다. 이 연구는 취업지원센터 초창기의 체계와 제 기능을 수행하기 위한 방안을 도출하는 데 목적이 있었기 때문에, 취업지원센터 존재의 목적이자 서비스 수혜자들이 인식하는 취업 과정 및 결과 등에 관한 성과 분석에는 한계가 있었다. 이에 후속 연구에서는 이들을 대상으로 취업지원센터의 질적 성과에 관한 질적, 양적 연구가 수행될 필요가 있다.

둘째, 국가 단위의 취업지원센터의 설립을 논의할 필요가 있다. 국가 단위의 취업지원센터는

취업지원센터의 업무를 총괄하면서, 시·도 단위에서 발생하는 중등단계 현장실습 또는 도제 교육 관련 이슈를 보다 체계적으로 다루고 대응할 수 있을 것으로 기대된다. 또한 취업지원센터의 전반적인 역량 제고를 위해 전국 단위 포럼, 학술대회, 우수사례 공유 등을 도모할 수 있어, 이의 설치가 필요할 것으로 판단된다.

셋째, 취업지원센터의 전임 인력 확보가 중요하다. 현재 취업지원센터의 업무는 상당히 과중하며 역할이 모호하기까지 하여 새로운 전임 인력이 빠른 시일 내 필요한 상황이다. 또한 취업지원센터의 많은 문제점들이 전임 인력이 충원되지 않을 경우 취업지원센터의 유명무실화가 시작될 것으로 보여, 취업지원센터의 권한과 역할 강화를 위해서는 이를 최우선 과제로 설정할 필요가 있다.

참고문헌

- 강원도교육청 취업지원센터. (2018). 강원도교육청 취업지원센터 사업계획서. 강원: 강원도교육청.
- 관계부처 합동. (2018. 2.). **학습중심 현장실습의 안정적 정착 방안(안)**. 보도자료.
- 교육부. (2017. 11. 20.). **직업계고 졸업자 취업률 17년 만에 50% 넘어**. 보도자료.
- 김정원, 김동철. (2018). 중소/중견기업 인사조직관리 진단척도 개발을 위한 탐색적 연구, **조직과 인사관리연구**, 42(3), 31-66.
- 박희열, 안진용. (2008). **고용서비스 우수기관 인증모델 개발에 관한 연구**, 서울: 한국고용정보원.
- 변정현, 이진구, 박용호. (2012). 특성화고 취업지원관의 직무역량 요구 분석. **직업능력개발연구**, 14(3), 27-51.
- 서울특별시교육청 취업지원센터. (2018). **서울특별시교육청 취업지원센터 사업계획서**. 서울: 서울특별시교육청.
- 서울특별시교육청 진로직업교육과. (2014). **서울특별시교육청 취업지원센터 운영 계획(안)**. 서울: 서울특별시교육청.
- 신연주, 김선태, 송해덕. (2018). CIPP 평가모형을 적용한 특성화고 취업역량강화 프로그램 평가 지표 개발. **직업교육연구**, 37(3), 1-23.
- 신완선, 김연성, 류문찬, 서창적, 안영진, 유춘번, 이동규, 이상복, 정규석, 정영배, 최정상. (2005). **말콤 볼드리지 성공법칙**. 파주: 김영사.
- 임상규. (2011). 소방방재청 자체평가체계의 개선에 관한 연구 - 말콤볼드리지 모델의 적용을 중심으로 -. **Crisisonomy**, 7(1), 43-60.
- 임언, 이지연, 최동선. (2006). **고용서비스 인증 표준 개발**. 서울: 한국직업능력개발원.
- 차정현, 김수옥. (2006). Malcolm Baldrige 와 Balanced Scorecard 의 연계에 관한 연구. **경영정보논총**, 16(2), 81-102.
- 채호일, 김통원, 김덕원, 윤영석, 배민수, 김진이. (2005). **지역 고용서비스기관 평가모델 개발에**

관한 연구. 서울: 노동부.

최동선. (2011). **고교단계 직업교육 경로의 유연성 제고 방안.** 세종: 한국직업능력개발원

Harrison, M. (1994). *Diagnosing Organization: Methods, Models, and Processes* (2nd ed).
London: Sage.

Harrison, M., Shirom, A. (1998). *Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging
Theory and Practice.* London: Sage.

NIST. (2015). The Baldrige Excellence Framework (Education)TM

- 최초접수일: 2019년 2월 8일
- 논문심사일:
 - 1차 외부심사일: 2019년 2월 19일~24일
 - 2차 편집위심사일: 2019년 2월 25일
- 게재확정일: 2019년 3월 28일

Abstract

Development Measures for Employment Support Centers of Metropolitan and Provincial Offices of Education based on Organization Diagnosis Technique

Jin-mo Kim*·Su-jung Choi*·Younghun Hwang*·

Young-Heung Kim**·Jae-young Ha**

*Department of Vocational Education & Workforce Development/Research Institute for Agriculture and Life Sciences, Seoul National University·**Seoul National University

This study is aimed to diagnose the purpose of the establishment, the role that the government and stakeholders expect to play, and the current status of the Provincial Employment Support Centers (ESCs), and to draw development measures. To that end, interview questions were developed based on the Malcolm Baldrige(MB) model, and the FGI was carried out involving a total of 12 including seven teachers, four employment support officers, and one government officer currently working at the Provincial ESCs across the country or in charge of relevant tasks,. Meaningful answers from the interview were classified and categorized into the sectors in the MB model, and problems of the centers were driven. Based on the problems, main issues and development measures were suggested at the internal researchers' meeting. The main conclusions of the study are as follows. First, the tool for organizational diagnosis was developed based on the MB model in order to diagnose the Provincial ESCs. Second, 18 problems of the ESCs were driven from six indicators including "leadership," "strategic plan," "consumer-driven," "information management using network," "organization members," and "operational process," as a result of the organizational diagnosis of the ESCs. Third, 19 development measures were suggested from six issues including "ensuring accountability," "drawing up strategic plan," "acquiring expertise," "managing relevant institutions by region and industry and employment information," "managing companies for employment and field study," and "operating supportive programs for schools and students" for the sake of the ESCs. Fourth, the plan for the next year was prepared by reflecting the result of the annual performance assessment and change in and outside of the centers, and organizing tentatively named the Employment Support Committee was suggested as a development measure for the ESCs

※ Key words : Employment Support Centers, Organization Diagnosis, Malcolm Baldrige Model