

# 공공부문 교육행정직 대상 액션러닝 핵심성공요인 탐색: COVID-19에 의한 비대면 온라인 교육방법을 중심으로

박승희(한국액션러닝협회)\*

## <국문초록>

본 연구는 공공부문의 교육행정직을 대상으로 한 장기 집합연수에서 실시되는 액션러닝이 COVID 19 상황을 맞아 비대면으로 실시됨에 따라 고려해야 할 액션러닝의 핵심성공요인을 규명하기 위한 탐색적 조사연구이다. 연구대상은 2020년 1월부터 2020년 10월까지 비대면 교육으로 실시된 서울시, 경기도, 충청남도, 강원도 교육청 교육연수원의 6급 교육행정직 대상의 액션러닝 정책연구 사례이다. 핵심성공요인의 탐색은 액션러닝 시작, 개입 및 전개, 실행, 평가의 측면에서 실시하였다. 연구결과 언택트 상황에서 액션러닝을 진행하는 이유에 대한 동의, 언택트 상황에서 소통과 협업의 구현, 문제해결 과정에서 퍼실리테이터와 동료와의 신뢰, 액션러닝을 통한 성취감이 성공요인으로 도출되었다. 본 연구는 이론적으로 액션러닝 연구의 지평을 버추얼 액션러닝으로 확장하였고 실무적으로 언택트 환경에서 액션러닝이 어떻게 적용될 수 있는지 방향을 제시했다는 점에서 의미가 있다.

**주제어:** 액션러닝, 핵심성공요인, 사례연구, COVID-19, 비대면 교육

## I. 서론

기업 중심으로 전개되어 오던 액션러닝이 중앙공무원교육원 고위공직자 양성과정에 도입된 이후 국무조정실, 중앙소방학교, 교육인적자원연수원, 국제공무원교육원, 여성가족부, 보건복지부 등 다른 공공교육기관에서도 이를 모델로 하여 액션러닝이 폭넓게 확산되어 갔다(김성연, 2006; 황성원, 권용수, 2006; 김형숙, 봉현철, 김봉광, 2007). 각 시도 교육청의 교육을 담당하고 있는 교육 연수원에서도 이 흐름에 맞춰 6

\* 제1저자: 한국액션러닝협회 부회장(shpark2507@gmail.com)

급 교육행정직을 대상으로 진행하는 6개월 장기 연수에 액션러닝을 도입하였다. 교육 행정직을 대상으로 진행된 액션러닝 프로그램은 봉과 서(2009)의 기준으로 살펴봤을 때 교육 대상자의 역량향상을 목표로 하는 인재개발형 액션러닝 형태로 진행되었으며, 교육 현장에 필요한 정책 이슈를 발굴하고 이를 해결해 가는 과정에서 학습의 경험이 일어나도록 돕는 액션러닝의 일반적인 진행 프로세스를 따랐다. 길게는 19기, 짧게는 5기에 걸쳐서 진행된 각 시도 교육연수원의 액션러닝 프로그램은 과정이 진행되어감에 따라 공공부문에 맞는 프로그램으로 정교하게 개선되어 갔지만 2020년 COVID 19 상황을 거치며 많은 도전에 직면했다. 학습자들은 서로 만날 수 없는 상황이 되었고, 학습자와 퍼실리테이터 또 학습자간의 소통이 중요한 액션러닝 과정은 가장 큰 어려움에 직면했다. 교육과정 담당자는 비대면 상황을 극복할 수 있는 대안을 찾아야 했고 기존 교육과정을 온라인 학습을 기반으로 재편성해야 하는 상황에 놓이게 되었다. 디지털 툴에 익숙하지 않은 학습자들은 교육 내용 이외에 새로운 온라인 협업도구를 배워야 했고 이 과정 자체가 학습자들에게는 스트레스로 작용했다. 일반적인 강의식 교육이 아닌 교수자와 학습자간의 상호작용을 중요하게 여기는 액션러닝은 교육 담당자 입장에서 가장 풀기 어려운 과정으로 여겨졌다. 언택트 환경에서 액션러닝을 어떻게 효율적으로 추진해 갈지에 대한 이슈가 중요하게 대두되었다.

지금까지 한국의 액션러닝 연구는 액션러닝 프로그램의 효과성, 프로그램 디자인, 프로그램 실행, 핵심성공요인 등으로 연구주체를 살펴볼 수 있는데 이러한 연구도 대부분 기업영역에서 이루어져 왔음을 알 수 있다(Cho, Bong, & Kim, 2019). 국내 액션러닝 연구동향 분석에서 공공기관을 대상으로 한 액션러닝 연구는 6.2%를 차지하고 있음을 알 수 있다(이성아, 2020). 공공기관의 영역 안에서도 장기간 진행되어온 교육 행정직 대상 액션러닝 프로그램은 실무 차원에서의 성과 공유만 이루어져 왔고 체계적인 논문으로 정리되고 있지 않음을 확인할 수 있다. 이 시점에 공공기관, 특히 교육 행정직 공무원을 대상으로 하는 액션러닝 프로그램이 비즈니스 영역에서 진행되는 액션러닝 프로그램과 어떤 차별성을 가지고 있는지 살펴보고, COVID 19에 대응하여 어떤 변화 방향을 모색해야 하는지 알아보는 것은 중요한 일이다. 이러한 과정을 통해서 공공영역, 특히 각 시도 교육행정직을 대상으로 교육을 설계하고 운영하고자 하는 각 시도 교육청의 교육업무 담당자에게 중요한 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 공공영역에서의 액션러닝

액션러닝에 대한 글로벌 동향을 살펴보면 레반스가 액션러닝에 대해 명확하게 정

의를 하지 않은 영향이었던지는 몰라도 액션러닝은 비즈니스 영역과 공공 영역에서 다양한 목적에 따라 다양한 프로세스와 방법론으로 적용되어 왔다. Park, et al.(2013)은 2004-2012년까지 Action Learning Research and Practice에 실린 127개의 논문을 분석하여 액션러닝이 비즈니스, 교육, 보건, 공공 영역에서 활용되고 있고, 영역간의 경계를 넘어 적용되는 복합 유형도 관찰되고 있음을 제시했다. 또한 액션러닝이 리더십 개발, 조직개발, 인재육성, 교수방법, 팀 개발, 커뮤니티 개발 등 다양한 목적으로 활용되고 있으며 커뮤니티 개발 영역에서 액션러닝이 잠재력을 가지고 부상되고 있음을 밝혔다(Park et al., 2013). 이러한 흐름에 따라 정책의 방향성을 이해관계자가 함께 고민하도록 돕는 과정(Chesterman & Bray, 2018), Public Sector Leader를 대상으로 한 리더십 개발 프로그램(Gibbs et al., 2010), 사회 이슈 해결을 위한 접근 방법(Langley & Watts, 2010), Civil Service를 개선하기 위한 방안(Hale & Saville, 2014), 지방정부의 경험과 학습 공유의 방법(Lowe, 2010; Wilson, 2010), 사회적 자본을 구성해가는 핵심(Pedler & Attwood, 2011), 그리고 커뮤니티 개발을 위한 핵심적인 방법(Park, Cho & Bong, 2020) 등으로 액션러닝이 다양하게 활용되고 있다.

1993년 LG전자 최고경영자 후보군에 대한 역량강화 교육으로 액션러닝이 처음 도입된 후 한국의 액션러닝은 대기업 중심으로 리더십 개발을 위한 프로그램, 조직 혁신을 위한 방법론으로 활용되었고, 이후 대학교, 중고등학교, 평생교육, 군 영역까지 확대되었다(Cho, Bong, & Kim, 2019). 한국적 상황에서 액션러닝은 조직 구성원들의 리더십 역량을 키우기 위한 Leadership Development(LD) 영역과(Yoon, Cho, & Bong, 2012) 경영혁신, 학습조직 구축 등을 목표로 한 Organizational Development(OD) 영역에서 활용되어 왔으며(서영태, 봉현철, 2008), 과제의 유형에 따라서 팀 단위 과제와 개인단위 과제(Marquart, 2004)로 구분하여 적용되어 왔다. 한국의 액션러닝 발전 과정에 대한 연구에서 Cho, et al.(2019)은 2005년부터 2017년까지 진행된 대한민국 액션러닝 컨퍼런스 발표 주제에 대한 분석을 통해 한국액션러닝협회(KALA)가 액션러닝의 확산에 중요한 역할을 담당해 왔음을 제시했다. 또한 양적인 측면에서 액션러닝에 관한 연구가 2001년 2건을 시작으로 2012년 이후 10건을 넘어섰고 2013년부터 2017년까지는 매년 20건 이상 진행되고 있음을 제시하고 있고, 연구 주제 측면에서 2001년부터 2011년까지는 액션러닝 실행과 프로그램 디자인에 관련된 연구가 가장 많은 비율을 차지하고 있고, 2012년부터 2017년까지의 연구는 액션러닝의 효과성에 대한 연구와 프로그램 디자인에 대한 연구가 가장 많이 이루어지고 있음을 제시했다(Cho, Bong, & Kim, 2019). 이성아(2020)는 2001년부터 2020년 10월까지 발간된 액션러닝 관련논문 243편을 분석한 결과 액션러닝이 사회과학, 의학, 공학, 예술체육학 등의 다양한 영역에서 적용되고 있고 액션러닝에 대한 연구 주제도 문제해결, 러닝코치, 대학수업, 팀 학습, 프로그램 개발, 의사소통, 인적자원 개발, 학습조직, 핵심성공요인 등으로 다양해지고 있으며, 초기 기업 중심으로 이루어진

연구가 공공기관에서의 액션러닝과 대학에서의 액션러닝 연구로까지 확장되어 가고 있음을 밝혔다.

공공영역에서의 액션러닝에 대한 논의과정에서 우리가 얻을 수 있는 시사점은 첫째, 기업 중심으로 진행되어오던 액션러닝이 공공영역으로까지 확장되어 가고 있고 둘째, 기업 부분에서 활발하게 이루어지고 있는 연구에 비해서 공공영역에서의 액션러닝에 대한 연구는 부족한 것이 현실이며 셋째, 기업과 공공부문에서 적용되는 액션러닝은 다른 상황과 맥락에서 진행되기 때문에 그 차이에 대한 연구가 필요하다는 점이다.

## 2. 비즈니스 영역과 공공영역에서의 액션러닝 차이

액션러닝을 성공으로 이끄는 핵심이 상황에 적합한 액션러닝을 디자인하는 데 있음을 고려할 때 공공영역에서 액션러닝을 적용할 때 어떤 상황과 맥락을 고려해야 할지 아는 것은 중요하다. 영리를 목적으로 하는 비즈니스 세계에서 이루어지는 액션러닝과 공공의 이익을 목적으로 하는 공공 부분에서의 액션러닝은 차이가 있다. 이를 Cho와 Egan(2009)이 제시한 프레임웍에 따라 살펴보면 첫째, 액션러닝 프로그램을 설계할 때 비즈니스 영역에서의 액션러닝이 조직의 성과와 연계된 과제에 집중하는 반면 공공부문에서의 액션러닝은 성과의 차원을 공공성의 확장으로 두고 있다. 둘째, 이에 따라 액션러닝 진행 과정에서 비즈니스 영역은 액션 즉 성과의 영역이 강조되는 반면 공공부문에서의 액션러닝은 상대적으로 구성원들의 역량향상 즉 학습에 대한 부분이 더 강조된다. 셋째, 비즈니스 영역은 가시적인 성과를 보여줄 수 있는 비즈니스 과제가 다루어지고 여기에 적합한 사람들이 팀으로 활동하는 반면, 공공부문에서는 학습이 강조되기 때문에 상대적으로 거시적인 과제가 다루어지고 과제 수행 과정에서 참여하는 인원이 상대적으로 많은 편이다. 넷째, 액션러닝 성과의 현업 적용에 대한 부분에 관심을 가지는 비즈니스 영역에서의 성과 측정 방법과 비교해서 공공영역에서의 성과는 학습자가 얼마만큼 성장했는지에 초점을 맞춘다.

<표 1> 비즈니스 영역과 공공영역에서 액션러닝 차이

구분	비즈니스 영역	공공영역
Initiation of Action Learning (액션러닝의 시작)	조직의 성과와 연계된 과제	공공성의 확장과 연계된 과제

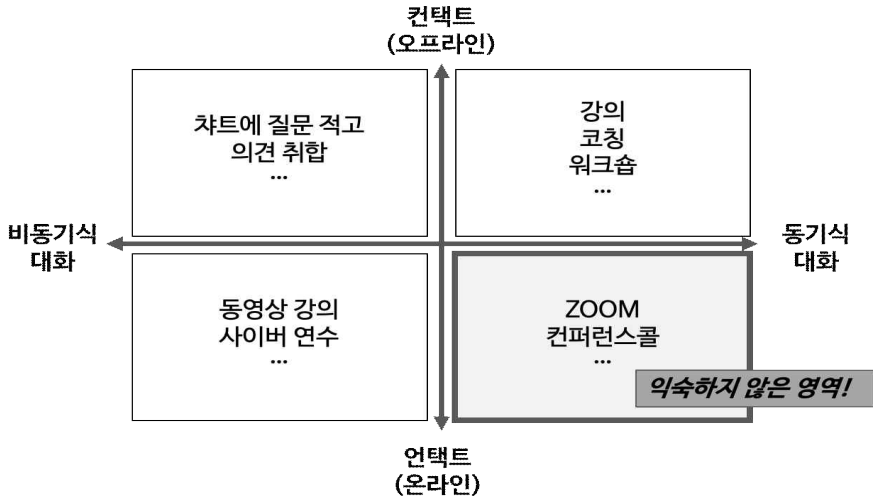
Action Learning Intervention deployment (액션러닝 개입 전개)	성과의 영역이 강조	참여자들의 역량향상(학습)이 강조
Action Learning Implementation (액션러닝 실행)	가시적인 성과를 이룰 수 있는 과제가 다루어지고 이에 적합한 형태로 팀 구성	거시적인 정책 이슈가 과제로 다루어지고 참여 인원의 범위가 넓음
Action Learning Evaluation (액션러닝 평가)	액션러닝 성과의 현업 적용에 대한 관심이 높음	참여자들이 얼마나 성장했는지에 관심

비즈니스 영역과 공공 영역에서의 액션러닝 차이에 대한 논의 과정에서 우리가 얻을 수 있는 시사점은 첫째, 액션러닝 프로그램을 성공적으로 디자인하기 위해서는 상황과 맥락을 고려한 액션러닝 디자인이 필요하며 둘째, 공공부문에서 적용되는 액션러닝은 비즈니스 영역과는 달리 공공영역의 상황과 맥락을 고려한 설계가 이루어져야 한다는 점이다.

### 3. COVID 19 이후 대두되는 언택트 환경에서의 액션러닝

2020년 COVID 19가 대유행을 하면서 기업이나 공공영역에서 액션러닝을 적용하는 데에도 상당한 변화가 요구되었다. 팀이 현장의 실존하는 과제를 선정하고 집단지성을 활용한 해결 과정을 진행하면서 과제 해결방안의 성공적인 결과 창출과 더불어 의미 있는 학습 경험을 제공하는 액션러닝의 환경적 여건이 조성되지 않는 것이다. 즉, 과정에 참여하는 사람들 간의 대화와 토론이 중요하게 다루어지는데 COVID 19가 이 모든 것을 어렵게 만들었다. 학습자들 간에 대화를 가로막는 칸막이가 생겼고, 오프라인에서의 만남은 온라인으로 대체되었으며 현장을 찾아 현장의 목소리를 듣고 그들의 고충을 모니터(인터뷰)하는 모든 절차가 어렵게 되었다. [그림 1]에서 알 수 있듯이 오프라인 환경에서 동기식 대화에 익숙한 기존의 대화 방법이 비동기식 대화 방법으로 바뀌었고 여기에 적응하기 위한 디지털 역량이 중요하게 대두되었다.

액션러닝 팀을 돕는 코치들도 이러한 예상치 못한 변화의 물결에 제대로 대응하지 못하였고, 이에 따라 각자의 어려움을 호소하기에 이르렀다. 새롭게 변화된 환경에 익숙하지 않은 코치들은 디지털 영역에서의 적응을 요구받게 되었다. 소통의 채널이 바뀐에 따라서 기존에 코치들이 사용하던 소통의 방법이 더 이상 유용하지 않는 상황에 직면했다.



[그림 1] 언택트 환경에서의 액션러닝(박승희, 2020)

<표 2> 언택트 환경에서 코치들이 느끼는 액션러닝 추진 어려움 (박승희, 2020)

- 언택트 상황에서 팀 빌딩을 어떻게 해야 하는지?
- 언택트 상황에서 액션러닝 프로젝트를 효율적으로 이끌 수 있을 것인가에 대한 불안함
- 코치인 나 자신이 디지털과 친하지 않은데 학습자와 온라인에서 만나야 한다는 부담감
- 액션러닝이 온라인에서 될까? 하는 의구심
- 새롭게 배워야 하는 도구들, 기법들에 대한 부담감
- 온라인에서 진행되는 과정에서 발생하는 변수들 (ex. 시스템에 대한 문제 등)
- ...

지금까지의 한국의 액션러닝은 온라인이 아닌 오프라인 중심으로 학습자들이 현장의 실제 문제를 해결하는 가운데 학습이 일어나도록 돕는 방향으로 이루어졌다. 국내 액션러닝 연구동향을 분석한 이성아(2020)의 연구에서도 언택트 환경에서 액션러닝을 어떻게 추진할 수 있을까에 대한 연구는 제대로 이루어지고 있지 않음을 발견할 수 있다.

이론적 고찰을 통해서 우리가 얻을 수 있는 시사점을 종합해 보면 한국은 비즈니스 중심으로 액션러닝이 활발하게 전개된 미국의 영향을 받아 액션러닝이 처음 도입되고 실시가 되었다. 이에 따라 한국에서의 액션러닝 실제와 연구는 주로 기업 중심으로 이루어져 왔으며 한국액션러닝협회(KALA)가 설립된 이후 실행 영역이 다양하게 확대되었는데도 기업 부문에서 이루어진 액션러닝 연구에 비해서 공공영역에서 액션러닝의 실행과 연구는 상대적으로 적게 이루어졌다. 또한 액션러닝 프로그램을 성공적으로 디자인하기 위해서는 상황과 맥락을 고려한 설계가 이루어져야 하므로

공공영역에서의 액션러닝을 적용할 때 고려해야 할 상황과 맥락을 파악하는 것은 더욱 중요하게 되었다. 이와 더불어 COVID 19 이후 언택트 환경에서 액션러닝을 어떻게 효과적으로 적용해 나갈지에 대한 화두가 제기되고 있으며 이는 공공영역에서도 마찬가지로 고려가 되어야 할 이슈이다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구설계

본 연구는 공공부문 특히 교육행정직을 대상으로 하는 장기 집합 연수에서의 액션러닝이 비즈니스 영역에서의 액션러닝과 비교해서 어떤 차별성을 가지고 있는지 살펴보고 COVID 19 상황을 맞아 언택트 상황에서 고려해야 할 액션러닝의 핵심성공요인을 규명하기 위한 탐색적 조사연구이다.

#### 2. 연구문제

본 연구는 아래의 두가지 연구 질문을 기반으로 진행했다.

RQ1. 공공부문에서 진행되는 액션러닝은 비즈니스 영역에서 이루어지는 액션러닝과 비교해서 어떤 특성을 가지고 있는가?

RQ2. 언택트 환경에서 이루어지는 액션러닝 프로그램의 핵심성공요인은 무엇인가?

#### 3. 연구절차

Conceptual Framework을 바탕으로 사례를 들여다보는 것은 사례의 현재 상황을 발견하고 미래의 개선포인트를 찾기 위한 좋은 방법이며 Cho와 Egan(2009)은 액션러닝을 위한 Conceptual Framework을 제시했다. 본 연구는 서울시, 경기도, 충청남도, 강원도 교육연수원에서 6급 교육행정직 대상으로 실시되는 6개월 장기 집합연수 과정 액션러닝 정책연구 사례를 Cho와 Egan(2009)의 Conceptual Framework을 이용하여 액션러닝 시작, 개입 및 전개, 실행, 평가 단계에 따라 살펴보고 언택트 환경에서 액션러닝 프로그램 설계 및 운영 시 핵심성공요인을 탐색하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 공공부문의 액션러닝 프로그램의 특성

특성을 탐색하기 위해 국내 4개 시,도 교육청의 6급 교육행정직 대상의 6개월 장기 집합연수 과정인 액션러닝 방식의 정책연구 프로그램을 대상으로 내용을 수집하고 분석하였다. 4개 시,도 교육청에서 실시된 프로그램의 개요는 표 3과 같다.

<표 3> 6급 교육행정직 액션러닝 기반의 정책연수 프로그램의 운영 개요

구분	서울시	경기도	충청남도	강원도
과정개요	6개월 장기 집합연수 과정에서 액션러닝 방식의 정책연구 진행			
대상	6급 교육행정직	6급 교육행정직	6급 교육행정직	6급 교육행정직
액션러닝 진행기간	2개월	3개월	3개월	4개월
시작 년도	2012년 상반기	2016년 하반기	2011년 하반기	2018년 하반기
과정 진행	년 2회	년 1회	년 2회	년 2회
교육인원(평균)	30명	40명	30명	20명
진행 기수	총 18기	총 5기	총 19기	총 5기
과제 진행형태	팀 과제기반	개인과제 기반	팀 과제 기반	팀 과제 기반
2020년 활동현황	온오프라인 통합	100% 온라인으로 진행	온오프라인통합	온오프라인통합
코치	2명의 코치가 분반	5명의 코치가 분반	2명의 코치가 한 개의 클래스를 동시에 진행	1명의 코치가 진행



구분	서울시	경기도	충청남도	강원도
특이사항	액션러닝을 문제해결 프로세스 체득의 방법으로 활용	교육생 8명당 1명의 코치가 함께 하며 액션러닝 코치와 현업의 내용 전문가가 함께 코칭함	문제해결 중심 액션러닝	문제해결 중심 액션러닝

충청남도 교육청 연수원에서 6급 교육행정직을 대상으로 실시하는 액션러닝 정책 연구과정이 2011년 처음 개설된 이후 서울시, 경기도, 강원도로 확산되었다. 액션러닝 정책연구는 교육대상자들이 교육 현장에서 해결해야 할 실제 이슈를 발견하도록 돕고 그 이슈를 해결해 가는 과정에서 의미 있는 학습의 경험을 하도록 도왔다. 과정에 참여하는 교육행정직 공무원들은 현장의 문제를 해결해 가는 과정에서 의사소통 역량, 의사결정 역량, 문제해결 역량, 갈등관리 역량 등을 높일 수 있었고, 이는 인재개발형 액션러닝의 형태로 볼 수 있다. 액션러닝 자체가 하나의 교육과정으로 개설되는 비즈니스 영역의 프로그램과 달리 4개 기관에서 개설되는 액션러닝은 6개월 장기 연수 과정의 한 모듈로 설계되어 진행되었다. 현업과 액션러닝 과제를 병행하는 것이 비즈니스 영역에서의 일반적인 과제 수행방법이지만 4개 기관에서 진행된 액션러닝은 6개월 동안 장기 교육을 받는 학습자들을 대상으로 했기 때문에 업무와 병행하지 않은 상태에서 액션러닝 과제에 몰입하도록 도울 수 있었다. 비즈니스 성과에 연계된 과제 수행이 강조되는 비즈니스 영역에 비해서 공공성을 높이고 공적인 가치를 높이는 과제가 강조되는 부분도 차이로 볼 수 있다. 4개 교육청 교육연수원 장기 집합연수에서 적용되는 액션러닝 과정의 표준 진행 프로세스는 <표 4>와 같다.

<표 4> 액션러닝 정책연수 프로그램 진행 프로세스

단계	구분	내용
1차	과제선정 FT 스킬 기본	팀 빌딩 문제해결 방법으로서 액션러닝 이해 액션러닝 과제 선정 과제 구체화를 위한 학습계획 수립
2차	과제 구체화 현장방문계획 수립	과제 Focusing 과제기술서 작성 현장방문계획 수립 (관찰, 인터뷰, 경험)

단계	구분	내용
3차	현장방문 1차	팀별 계획에 따른 실행
4차	핵심과제 Define	현장방문결과 리뷰 현장의 진짜 문제 발견
5차	해결안 Deep Dive	해결대안 도출
6차	중간워크숍 해결대안 타당성 검증계획 수립	과제진행상황 팀별 상호 공유 & 피드백 해결대안 타당성 검증을 위한 현장방문계획 수립
7차	현장방문 2차	팀별 계획에 따른 실행
8차	해결대안 업데이트	해결대안에 타당성 검증결과 리뷰 해결대안 업데이트
9차	최종 PT 준비	실득을 위한 핵심 내용 구체화 발표 시나리오 작성
10차	프리젠테이션 클리닉	발표 리허설 및 피드백
11차	발표	최종발표 종합성찰

교육은 크게 팀으로 함께 협업하고 소통하기 위한 퍼실리테이션 스킬을 학습하는 단계, 함께 해결해야 할 과제를 도출하는 단계, 현장에서 진짜 문제를 찾기 위해 자료를 수집하고 현장에서 고객을 관찰하고 고객 목소리를 듣는 단계, 현장에서 발견한 핵심 이슈에 대한 해결 아이디어를 구체화하는 단계, 도출된 해결 대안에 대해서 다른 팀 구성원들과 함께 다양한 관점에서 점검하고 생각해 보는 단계, 해결안에 대한 타당성을 현장에서 검증하는 단계, 정책연구 보고서를 작성하고 이를 바탕으로 프리젠테이션을 준비하는 단계, 효율적인 내용 전달을 위한 프리젠테이션 클리닉을 실시하는 단계, 그리고 과제해결 결과에 대해서 공유하고 그 과정에서의 학습포인트를 돌아보는 단계로 진행된다. 각 지역별로 앞에서 제시한 표준 프로세스를 기반으로 해당 교육기관의 여건과 상황을 고려하여 과정을 설계하여 진행한다. 위 프로그램 설계의 개요와 진행단계를 중심으로 과정을 운영한 결과 공공부문 액션러닝 프로그램의 특성은 다음과 같이 분석되었다.

첫째, 과정 참여자들에게 액션러닝의 본질인 실제 과제를 다루는 이유에 대해서 명확하게 인지할 수 있도록 돕는 과정이 필요하다. 공공부문 참여자는 액션러닝 과정 자체를 연수원에서 진행되는 교육 커리큘럼 중의 하나로만 인지하는 경우가 있기 때문에 액션러닝을 통해 실제 현업의 과제를 다룬다는 점에 대해서 깊이 있는 동의 없이 교육 과정 중의 하나의 이벤트로 여기는 경우가 많이 있다. 교육과정 중 현장의 이슈를 다루어본 경험이 많은 비즈니스 영역의 참석자들에 비해서 공공부문 참여자의 생각은 이러한 점에서 차이가 있음을 알 수 있다. 공공부문 참여자의 이러한 선입견을 줄여주는 과정이 필요하다. 이를 위해서 현장의 실제 문제를 다루는 과정에서 더 많은 학습의 경험을 가져갈 수 있다는 사실을 인지할 수 있도록 하는 것이 중요하다.

둘째, 액션러닝 수행과정에서 함께 소통하고 협업하기 위한 근간으로서 퍼실리테이션 역량을 깊이 있게 학습하도록 돕는 것이 중요하다. 다른 부분과 협업과 소통을 통해서 일하는 과정이 일상인 비즈니스 영역의 대상에 비해서 공공부문의 참여자들은 개인별로 명확하게 주어진 업무를 실수 없이 해내는 것에 익숙하기 때문에 상대적으로 협업과 소통의 방법, 토론하는 방법이 익숙하지 않다. 액션러닝을 효율적으로 수행하기 위해서는 이에 대한 지원이 필요하다.

셋째, 공공부문에서의 액션러닝은 과정 목표 자체가 문제해결보다는 학습에 더욱 집중되어 있기 때문에 진행 과정에 대한 체계적인 성찰이 더욱 절실하게 요구된다. 액션러닝 과제 수행 결과를 실제 현업에 적용하는 것이 강조되는 비즈니스 영역과 비교해서 공공부문의 액션러닝은 과제 수행과정에서 참여자들의 성장을 더욱 강조하는 경향이 있기 때문에 이 경우 문제해결 과정의 각 단계에서 학습자들이 경험한 것을 되돌아보고 그 안에서 어떤 학습 경험을 했는지 성찰하도록 돕는 과정이 더욱 중요하다.

넷째, 공공부문의 특성상 함께 고민했던 결과를 공유하는 과정 자체에 대한 비중을 높게 두는 경향을 보인다. 반면, 비즈니스 영역에서 참여자들은 마지막 발표를 그 동안 과제에 대해 고민했던 내용을 공유하는 장으로 여기지만 공공부문의 학습자들은 공유의 장 이상으로 의미를 부여하는 경향을 보인다. 예를 들어 공공부문의 참여자는 최종 결과발표 때 정장을 입고 발표 자리에 서는 것을 당연하게 여기며, 발표를 위한 예행 연습도 비즈니스 영역과 비교해서 더욱 치열하게 수행하는 모습을 보인다. 이는 학습자에게 스트레스 요인으로 작용할 수도 있지만 학습자들이 과정에 몰입하도록 하는 중요한 동기부여의 요인으로 작용할 수도 있다. 과정을 이끌어가는 코치는 학습자가 발표 자체에 매몰되는 것이 아니라 그 과정에서 의미 있는 학습 경험을 쌓을 수 있도록 이끌어야 한다.

다섯째, 액션러닝 발표 결과에 대해서 현업에 적용하기 위한 방법을 고민하고 후속 과정을 중요시하는 비즈니스 영역과 비교해서 공공영역에서의 액션러닝은 발표

자체에 의미를 두고 발표자료집이 만들어지면 그것으로 과정을 마무리하는 경향을 보인다. 물론 연수원에 따라서 현업 부서에 발표 내용을 공유하고, 이해 관계자에게 발표자료를 보내는 등의 활동을 하는 곳이 있지만 이 과정 자체가 적극적이지 않고 최소한으로 이루어지는 경향을 보이며, 그 자료를 받는 현업의 담당자도 액션러닝에 대한 이해가 부족하기 때문에 의미 있는 결과 자료가 현업에 제대로 반영되지 못하고 있는 것이 현실이다. 다만 시간이 흐를수록 이 부분이 개선되고 있음은 유의미한 변화라 할 수 있겠다.

#### <표 5> 공공부문의 액션러닝 프로그램 설계 시 고려할 점

---

1. 과정 참여자들이 현업의 실제 과제를 수행하는 이유를 알도록 하는 것이 중요
  2. 소통과 협업의 방법으로서 퍼실리테이션에 대한 학습이 선행되어야 함
  3. 문제해결보다는 학습에 초점이 맞추어짐에 따라 과정별 체계적인 성찰을 이끄는 활동 중요
  4. 발표의 의미를 중요하게 여기는 경향이 있으므로 이를 스트레스 요인이 아닌 동기부여의 요인으로 치환하는 것이 필요
  5. 액션러닝 발표 결과에 대한 후속 실행(Follow Up)을 보완하는 것이 필요
- 

## 2. COVID 19 팬데믹에서 비대면 온라인 액션러닝 교육의 핵심성공요인

언택트 상황에서 이루어지는 액션러닝의 성공요인은 무엇인가? 특히 공공영역에서 이루어지는 액션러닝에서 고려해야 할 부분은 무엇인가? 2020년 COVID 19 상황이 악화함에 따라 기존 교육행정직을 대상으로 한 6개월 장기 집합연수의 액션러닝 진행방법이 온라인으로 바뀌었다. COVID 19로 인해 모든 교육이 멈춰버린 비즈니스 영역과는 달리 6개월 이상의 장기 연수 과정이 연기되는 일 없이 필수적으로 진행되어야 하는 공공조직의 특성상 액션러닝 프로그램은 부단히 이에 적합한 최적의 대안을 찾아가는 연구가 진행되었다. 이로 인해 공공영역에서 먼저 언택트 상황에서 액션러닝을 적용하기 위한 다양한 방법이 시도되었으며, 이를 구체적으로 들여다보는 것은 언택트 상황에서 액션러닝을 도입하고자 하는 공공영역 뿐만 아니라 비즈니스 영역에게도 중요한 시사점을 제공해 줄 수 있다.

언택트 상황에서 액션러닝 성공요인을 Cho and Egan(2009)이 제시한 Conceptual Framework을 기반으로 살펴보면 다음과 같다.

액션러닝 시작 단계에서 학습자들에게 언택트 상황에서의 협업 방법을 직접 경험하도록 돕는 것은 액션러닝 성공을 위한 중요한 출발점이었다. 디지털 툴을 활용해야 한다는 부담감에 눌려있던 학습자에게 언택트 상황이지만 충분히 소통이 가능할 것

이라는 믿음을 첫 번째 시간부터 갖도록 돕는 것이 필요했다. 이를 위해서 퍼실리테이터의 발언시간을 줄이고 학습자 간의 상호작용을 높이는 활동을 진행했다. 서로의 관심사에 대해서 질문하도록 돕고, 온라인 팀 빌딩을 통해서 동료의 의미를 발견하도록 도우며, 서로를 배려하기 위한 규칙을 만들고, 모임 안에서 어떤 실수를 해도 퍼실리테이터와 동료가 기다려주고 또 도와줄 것이라는 확신을 갖도록 만들었다. COVID-19 상황이 종료되어도 우리가 디지털로 소통하는 방법은 유지될 것이라는 것을 강조하고, 액션러닝을 통해서 먼저 디지털 소통을 경험하는 것이 어떤 의미를 갖는 것인지 스스로 발견하도록 도왔다.

액션러닝 개입 전개 단계에서는 교육 현장에서 꼭 필요한 이슈가 과제로 도출되도록 했다. 이는 오프라인에서 진행되는 액션러닝에서도 꼭 필요한 요소로 학습자들은 교육현장에서 반드시 개선이 필요하다고 판단되는 과제를 팀 과제로 선정하는 자체 만으로도 새로운 의욕을 보였다. 팀이 과제를 선정하는 과정 자체가 의미 있는 경험이 되도록 도왔다. 퍼실리테이터의 도움으로 원만한 의사소통이 이루어지고 효율적으로 과제가 도출되어가는 과정을 경험하면서 학습자는 퍼실리테이터를 프로세스 전문가로 받아들였다. 팀이 고민하는 순간에 퍼실리테이터가 도울 수 있을 것이라는 믿음을 심어주는 것이 중요했다. 디지털 소통 과정에서 문제가 발생했을 경우 충분히 해결할 수 있다는 확신도 중요했고, 디지털 툴은 우리의 소통을 돕는 도구일 뿐이기 때문에 도움을 요청하는 것에 대해서 주저하지 말라는 메시지를 지속적으로 주는 것도 필요했다.

액션러닝 실행 단계에서 학습자들의 몰입도를 유지하는 것이 중요했다. 언택트 환경에 익숙하지 않은 학습자들을 지속적으로 관찰하고, 그들 입장에서 부족한 부분이 무엇인지 퍼실리테이터가 인지하여 채워주는 노력이 필요했다. 학습자들은 이런 노력 자체에 만족해했고 과제에 집중했다. 언택트 상황이지만 참여자들이 경험할 수 있는 다양한 학습의 경험이 충분히 이루어지도록 도왔다. 현장의 목소리를 들어보도록 했고, 팀 과제 진행상황을 다른 팀과 공유함으로써 새로운 자극을 받도록 했으며, 과정을 통해 새롭게 얻게 되는 학습의 경험을 지속적으로 성찰하도록 만들었다. 오프라인에서 진행되는 액션러닝에서 강조되는 것들을 언택트 환경에 있다는 이유로 포기하지 않는 것이 중요했다. 학습자들은 오프라인에서 경험할 법한 것들을 온라인으로 경험하는 것 자체에 새로운 자극을 받았다.

액션러닝 평가 측면에서는 긍정적인 관점으로 단계별 피드백을 주는 것이 중요했다. 언택트로 진행되는 상황이지만 과제 수행과정에서 작은 성취감을 지속적으로 느끼도록 만드는 것이 중요했다. 과제수행 결과뿐만 아니라 언택트로 진행되는 프로세스 측면에서의 경험과 성찰을 지속적으로 가져가도록 했다. 이러한 과정이 학습자로 하여금 액션러닝 과정 안에서 의미를 찾도록 만들었다.

<표 6> COVID 19 팬데믹에서 비대면 온라인 액션러닝 교육의 핵심성공요인 분석결과

구분	단계	공공영역-비대면 온라인 액션러닝 교육의 핵심성공요인
Antecedents	Initiation of Action Learning (액션러닝의 시작)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 언택트 환경에서 새로운 협업 방법을 학습한다는 기대감</li> <li>• 언택트 환경에서도 과제 수행이 충분히 가능할 것이라는 믿음</li> <li>• 언택트 환경이지만 나를 돕는 동료가 있다는 믿음</li> <li>• 퍼실리테이터에 대한 믿음과 신뢰</li> <li>• 과정이 필요한 이유에 대한 동의</li> </ul>
Process	Action Learning Intervention deployment (액션러닝 개입 전개)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육현장에서 꼭 필요한 이슈를 과제로 도출</li> <li>• 내용 전문가와의 협업이 가능하도록 연결</li> <li>• 온라인 상황에서 현장 연결 방법 가이드</li> <li>• 팀을 돕는 지원체계 마련 (온라인 기술 지원)</li> <li>• 퍼실리테이터가 교육생으로부터 프로세스 전문가로 받아들여짐</li> </ul>
Proximal Outcomes	Action Learning Implementation (액션러닝 실행)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 언택트 환경에서 퍼실리테이터의 이끄는 능력</li> <li>• 현장의 목소리를 들을 수 있는 기회가 언택트 환경에서도 가능함을 인지하고 도움</li> <li>• 다른 팀과 다른 구성원으로부터의 자극을 위한 중간 공유 (언택트 상황을 극복)</li> <li>• 과제 해결과정에서 학습의 경험을 할 수 있도록 가이드 (온라인에서도 성찰 활동)</li> </ul>
Distal Outcomes	Action Learning Evaluation (액션러닝 평가)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 긍정적 관점에서 피드백</li> <li>• 언택트 환경이지만 과제 수행과정에서 성취감과 보람을 느끼도록 함</li> </ul>

언택트 상황에서 액션러닝을 진행할 때 디지털 툴의 활용에 초점을 두는 것보다 액션러닝의 본질로서 소통하고 협업하는 부분을 제대로 구현하는 것이 더 중요함을 알 수 있다. 즉, 언택트 상황임에도 액션러닝을 진행하는 이유와 배경을 이해하고 과정에 참여해야 하는 이유를 발견하며, 동료와 함께 협업하여 문제를 해결해 낼 수 있다는 믿음을 가지며, 문제해결 과정에서 자신의 성장을 확신하게 될 때 학습자는 언택트 환경이지만 과정에 몰입하게 될 것이다.

## IV. 결론 및 제언

### 1. 연구 결과의 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 비즈니스 영역 중심으로 진행되어 온 액션러닝과 비교하여 공공영역에서의 액션러닝이 어떤 특성을 가지는지 사례를 바탕으로 구체적으로 제시했다. 즉, 기존의 비즈니스 영역 중심으로 연구되어 온 액션러닝 성공요인에 대한 논의를 확장하여 공공영역으로까지 넓혔다는 점에서 의미가 있다. 둘째, 언택트 상황에서 진행되는 액션러닝에 대한 연구의 중요성을 제시했다. 버추얼 액션러닝에 대한 연구가 활발하게 진행되는 서구에 비해서 우리나라에서의 연구는 미비했던 것이 현실인데 COVID 19 상황을 맞아 이에 관한 관심이 고조되는 시점에서 액션러닝 연구의 지평을 버추얼 액션러닝으로까지 확장한 점이 의미가 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 비즈니스 영역에서 이루어지는 액션러닝에 비해서 공공부문 영역에서 액션러닝이 갖는 특징에 대해 특히, 교육행정직 공무원을 대상으로 실시되는 장기 집합연수에서의 적용 사례를 구체적으로 살펴보았다. 이를 통해서 향후 액션러닝 방식으로 교육과정을 설계하고자 하는 각 시도 교육청의 교육연수원 교육 담당자에게 구체적인 지침을 줄 수 있다는 점이다. 둘째, COVID 19가 지속되고 있고, 또 향후 언택트 환경에서의 교육이 보편화될 수밖에 없는 현실에서 액션러닝이 어떻게 적용될 수 있는지 방향을 제시했다는 점이다. 특히 COVID 19로 인해서 교육이 멈춰버린 비즈니스 영역에 비해 주어진 여건에서 새로운 방향과 방법을 찾았던 공공영역의 사례를 통해서 향후 비즈니스 영역에서 언택트 액션러닝을 적용할 때도 공통적으로 고려해야 할 핵심 성공요인을 제시했다는 점은 의미가 깊다.

### 2. 연구의 한계와 향후 과제

첫째, 4개 교육청 연수원에서 진행된 액션러닝 프로그램에서 다중사례연구 방법으로 4개의 사례를 연구한 결과가 단지 문헌분석과 연구자의 경험에 준하여 진행된 것에는 한계가 있는 것으로 판단한다. 각 교육청 연수원 담당자와 그 과정에 참여했던 사람들과의 심층 인터뷰를 통해서 객관화할 필요가 있다. 둘째, 공공부문에서 진행되는 액션러닝의 특징을 분석하는 과정에서 비즈니스 영역에서의 액션러닝 성공요인과 대조가 가능한 요인에 대해 두 영역 간 명확한 정의가 필요하다. 이를 바탕으로 심층적인 비교분석이 이루어져야 할 것이다. 본 연구에서는 비즈니스 영역에서 이루어지

는 액션러닝 성공요인에 대한 연구에 비추어 공공영역에서 진행되는 액션러닝이 어떤 특성을 가지고 있는지에 대한 논의에 머물렀다는 아쉬움이 있다. 셋째, 언택트 상황에서 진행된 액션러닝의 성공요인이 문헌분석과 연구자의 경험에 기반하고 있기 때문에 연구자의 주관이 개입될 요소가 많이 있다. 따라서 COVID 19가 지속되고, 또 향후 언택트 환경에서 액션러닝이 중요하게 대두될 것으로 예상되는데, 이를 준비하기 위해 비즈니스 영역과 공공영역 모두 보다 체계화된 연구 방법을 통해서 한층 더 구체적인 성공요인을 규명할 필요가 있다는 점을 밝힌다.



## 참고문헌

- 김성연(2006). 고위공무원 육성 액션러닝 사례. 대한민국액션러닝컨퍼런스발표자료집, 121-142.
- 김형숙, 봉현철, 김봉광(2007). 액션러닝 프로그램의 핵심성공요인에 관한 연구: 공무원 학습자를 중심으로. 인력개발연구, 9(2), 19 - 44.
- 박승희(2020). 언택트 환경에서의 액션러닝, HOW?. 대한민국액션러닝컨퍼런스발표자료집.
- 박승희(2020). 언택트 환경에서 액션러닝 프로젝트 핵심성공요인. 2020 한국HRD연합 학술대회자료집, 93-105.
- 봉현철, 서영태(2009). 조직개발형 액션러닝 프로그램의 발전단계별 핵심성공요인: 현대오일뱅크의 종단적 사례연구. 기업교육연구, 11(1), 1-37.
- 서영태, 봉현철(2008). 액션러닝 프로그램의 유형분류와 유형별 특징에 관한 연구. 경상논총, 26(2), 83 - 115.
- 이성아, 엄우용(2020). 국내 액션러닝 연구동향 분석. 2020 한국HRD연합학술대회발표자료집, 100-116.
- 황성원, 권용수(2006). 공공부문에의 Action Learning 도입에 관한 소고. 한국인사행정학회보, 5(1), 21 - 48.
- Cho, Y., Bong, H., & Kim, H. (2019). Examining the development of action learning practice in South Korea. *Action Learning: Research and Practice*, 16(1), 5-22.
- Cho, Y., & Egan, T. M. (2009). Action learning research: A systematic review and conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 8(4), 431-462.
- Chesterman, D., & Bray, M. (2018). Report on some action research in the implementation of social prescription in Crawley. paths to greater wellbeing: sometimes you have to be in it to get it. *Action Learning: Research and Practice*, 15(2), 168-181.
- Gibbs, S., Gold, J., Cuthbert, M., Young, S., & Doyle, P. (2010). Opening space to the community: Action learning at a community level. *Action Learning: Research and Practice*, 7(1), 111-116.
- Hale, R., & Saville, M. (2014). Nurturing the h in HR: Using action learning to build organisation development capability in the UK civil service. *Action Learning: Research and Practice*, 11(3), 333-351.
- Langley, D., & Watts, R. (2010). Women reaching women: Change in action: using

- action learning to help address seemingly intractable and large scale social issues. *Action Learning: Research and Practice*, 7(2), 207-211.
- Lowe, K. (2010). Introducing action learning in local government: A new facilitator's experience. *Action Learning: Research and Practice*, 7(1), 83-87.
- Marquardt, M. J. (2004). *Optimizing the power of action learning*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Park, S., Kang, I., Valencic, T. R., & Cho, Y. (2013). Why are we using action learning and in what contexts?. *Action Learning: Research and Practice*, 10(1), 4-24.
- Park, S., Cho, Y., & Bong, H. (2020). Action learning for community development in a Korean context. *Action Learning: Research and Practice*, 17(3), 273 - 291.
- Pedler, M., & Attwood, M. (2011). How can action learning contribute to social capital?. *Action Research and Practice*, 8(1), 27-39.
- Wilson, O. (2010). From practise to practice: Action learning to support transforming derby. *Action Research and Practice*, 7(3), 287-295.
- Yoon, H., Cho, Y., & Bong, H. (2012). The impact of a dual-project action learning program: A case of a large IT manufacturing company in South Korea. *Action Learning: Research and Practice*, 9(3), 225-246.

<ABSTRACT>

**Exploring Key Success Factors for Action Learning for Public Sector Education and Administrative Jobs**  
**: Focusing on non-face-to-face online education methods by COVID 19**

**Park, Seung Hee\***(Korea Action Learning Association)

This study is an exploratory research study to identify the key success factors of action learning to consider as action learning conducted in long-term collective training for educational administrative positions in the public sector is non-face-to-face in response to COVID 19. The research target is an action learning policy study for Grade 6 education administrative positions of the Seoul Metropolitan Government, Gyeonggi-do Province, Chungcheongnam-do Province, and Gangwon-do Office of Education, which was conducted from January 2020 to October 2020. The exploration of key success factors was conducted in terms of action learning initiation, intervention and deployment, implementation, and evaluation. According to the research, consent on why action learning is conducted in an untact situation, implementation of communication and collaboration in an untact situation, trust with facilitator and colleagues in the problem-solving process, and a sense of achievement through action learning were derived. This work is theoretically meaningful in that it extends the horizon of action learning research to Virtual Action Learning and in practice provides directions on how action learning can be applied in an untact environment.

**Keywords:** action learning, key success factors, case studies, COVID-19, non-face-to-face education

---

\* First author, e-mail: shpark2507@gmail.com