

행정사의 전문성 강화 요인 연구*

: 행정사 교육과 지역의 학습조직을 중심으로

Factors Enhancing Professional Expertise of Administrative Attorneys

: Focusing on Training and Regional Learning Organizations

김태용**·한승희***

Tae Yong Kim·Seung Hui Han

■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. 이론 및 선행연구 검토
- III. 분석 대상 및 방법
- IV. 분석 결과
- V. 결론

본 연구는 행정사 교육과 지역의 학습조직을 중심으로 행정사의 전문성 강화 요인을 분석하고, 이를 바탕으로 행정사 교육체계의 개선 방안을 도출하고자 하였다. 이를 위해 지역별로 학습조직의 유형과 유무에 따라 수도권(학습조직 그룹), 호남권(지역 네트워크 그룹), 영남권(미참여 그룹) 3개의 그룹으로 구분하여 포커스그룹인터뷰(Focus Group Interview)를 진행하였다. 분석 결과, 현재의 실무교육이 이론 위주의 운영으로 실제 업무에 활용하기 어려워 실무 전이가 쉽지 않은 것으로 나타났다. 또한 교육 이후 지역별 전문성 강화를 위한 핵심적인 요인으로 학습조직이 작용하고 있었다. 수도권 학습조직인 실무연구회는 정기적인 사례연구와 협업으로 전문성을 강화하였고, 호남권 지역 네트워크는 정보 공유와 멘토링 체계를 통해 개인과 집단의 전문성을 동시에 강화하고 있었다. 반면, 영남권은 학습조직이 부재하거나 형성되었으나 지속되지 않는 경향이 나타났다. 이러한 연구 결과를 바탕으로, 학습조직 형성에 대한 제도적 지원, 교육 이후 지원체계, 지

* 본 논문은 저자의 석사학위논문을 발췌 정리하였으며, 심사위원의 의견을 반영하여 수정 및 보완하였습니다. 이 논문이 개선될 수 있도록 유익한 논평을 해주신 익명의 심사자분들에게 감사드립니다.

** 제1저자, 부산대학교 대학원 법학과 박사과정

*** 교신저자, 부산대학교 행정학과 조교수

논문 접수일: 2025. 8. 11. 심사기간: 2025. 8. 11. ~ 2025. 9. 8. 게재확정일: 2025. 9. 8.

역 간 교육격차 해소, 실무 중심의 교육체계, 협회의 운영책임 강화, 직업윤리 교육을 통한 전문직 정체성 확립 등의 교육체계 개선 방안을 제시하였다.

□ 주제어: 행정사, 학습조직, 지역 네트워크, 전문성, 포커스그룹인터뷰

This study investigates how professional expertise among administrative attorneys can be strengthened, emphasizing the role of practical training and regional learning organizations. Current training programs remain largely theory-oriented, limiting their applicability to real-world practice and hindering knowledge transfer. To explore this issue, a Focus Group Interview (FGI) was conducted with three regional groups distinguished by their engagement in learning organizations: the Metropolitan area (active learning organization), the Honam Region (regional network), and the Yeongnam Region (non-participation). The findings reveal that learning organizations play a pivotal role in reinforcing expertise after initial training. In the Metropolitan area, the Practical Study Group advanced professional competence through regular case analyses and collaborative problem-solving. The Honam Region's network supported both individual and collective learning by fostering information exchange and mentoring. By contrast, the Yeongnam Region lacked sustained organizational learning, depending instead on individual study and paid association-led lectures. Drawing on these insights, the study proposes several directions for improving the training system: fostering institutional support for the establishment of learning organizations, developing post-training support mechanisms, addressing regional disparities, and designing practice-oriented curricula. Furthermore, the study underscores the need to strengthen the association's responsibility in program management and to build a stronger professional identity through ethics education.

□ Keywords: Administrative Attorneys, Learning Organization, Regional Network, Expertise, Focus Group Interview (FGI)

I. 서론

본 연구는 행정사의 전문성 강화 요인에 대해서 이론적 논의와 선행연구를 바탕으로 포커스그룹인터뷰(Focus Group Interview: FGI)를 수행하였다. 특히, 인터뷰 내용을 추출한 후에 Chat GPT로 코드화하고, Python을 통해서 워드클라우드를 시각화하여 분석 결과를 제시하였다. 이러한 연구의 과정을 거치는 이유는 연구 참여자의 경험과 의견을 반영하여 연구 결과의 타당성을 확보하고, 설문지를 통한 양적연구에서 발견하지 못한 고유한 현상을 분석하는 데에 유리하기 때문이다. 대부분의 선행연구들이 가설을 제시하고 양적 분석방법론을 통해 일반화를 시도하였다는 점을 알 수 있다(정윤희, 2022; 강여진, 2005; 현영섭·권대봉, 2003; 양은하·정재삼, 2006; 임효창·박경규, 1999; 이도형, 1996). 본 연구는 선행연구들을 기반으로 하면서 질적연구를 통한 고유한 개념을 체계화하였다는 점에서 차별점이 있다.

이 연구가 의미를 가지는 또 다른 이유는 우리 사회가 행정사의 보다 전문적인 업무 수행을 요구하고 있기 때문이다. 행정사란 각 분야의 행정절차와 행정법률에 대한 전문성을 바탕으로 행정기관에 제출하는 서류의 작성 및 제출 대행, 인가·허가 등을 받기 위한 신청·청구 등의 대리, 행정 관계 법령에 대한 상담 또는 자문에 대한 응답 등을 수행하는 국가 공인 전문 자격사이다. 과거에는 공무원으로 일정 경력을 가진 퇴직자들이 독점적으로 행정사 자격을 취득해 왔으나, 2010년 헌법재판소의 위헌결정(2007헌마910)을 계기로 2013년부터 일반인들도 시험을 통해 행정사 자격증을 취득하게 되었다. 2024년 제12회 행정사 시험까지 일반행정사를 기준으로 총 3,130명의 시험 출신 행정사가 배출되었으며, 이를 포함한 일반행정사 자격증 소지자는 총 439,283명이고, 영업 중인 행정사사무소는 총 9,263개소이다(통계청, 2024. 12. 31. 기준).

대부분의 시험 출신 행정사는 합격 이후 행정사사무소를 개설하는 반면, 공무원 경력 출신 행정사는 최소 98% 이상이 단순히 자격증을 소지하는데 그치고 있다. 행정사 시험은 1차 객관식, 2차 논술 및 약술 시험으로 치러지며, 다양한 법률(민법, 행정절차법, 행정심판법, 행정조사기본법, 행정규제기본법, 개인정보보호법, 정보공개법, 질서위반행위규제법, 주민등록법, 가족관계등록법, 민원처리법, 비송사건절차법 등)에 관한 지식과 전문성을 요구한다. 이처럼 시험 출신 행정사는 법률에 관한 전문성은 검증되었지만, 경력 출신 행정사에 비하여 행정실무에 관한 지식과 경험은 부족하다는 한계가 있다. 따라서 시험 출신 행정사의 전문성 강화를 위해서는 실무교육과 지속적인 학습이 필수적인 요인이라는 점에 주목하였다.

국민의 다양한 행정적 요구와 국가 및 지방자치단체가 수행하는 행정업무의 증가로 인해 수많은 행정 분쟁이 발생하고 있다. 또한 행정 관련 법령이 점점 복잡·다양해지고 전문적으로

발전하면서, 행정절차 및 행정 분쟁에서 자신의 권리를 보호받기 위해 국가공인자격증을 소지한 전문가의 도움을 받아야 하는 것이 현실이다. 행정사는 각 분야의 행정과 행정법률 전문성을 바탕으로 행정기관에 제출하는 서류의 작성 및 제출을 대리·대행하기 때문에 이러한 행정 분쟁에서 역할이 매우 크다.

하지만 행정사의 전문성이 모두 일정하다고 보기는 어려운 측면도 있다. 행정사에 대한 교육이 지역별로 편차가 있고 행정사의 업무량과 행정사 간의 교육 네트워크는 지역마다 차이를 나타내고 있기 때문이다. 본 연구가 주목하는 부분이 여기에 있다. 핵심적인 부분은 행정사가 최고 직능수준의 전문성을 보유하는 것이며, 행정사의 전문성에 가장 큰 영향을 미치는 것 중의 하나는 교육이다. 따라서 본 연구에서는 행정사는 어떠한 방법으로 자신들의 전문성을 강화하고 있는가에 초점을 두었다. 그리고 행정사 교육체계는 전문성을 확보 및 강화하기 위해서 적합한 교육인지에 대해 점검하고자 한다. 국가 공인 전문 자격사로서 행정사에 대한 교육과 관리가 제대로 되지 않는다면 행정사에 대한 국민의 신뢰성 확보 측면에서 부정적 영향을 초래할 수 있기 때문이다. 또한 공무원 경력 출신 행정사에 비해, 시험 출신 행정사들은 실무경험과 행정 전문성에서 차이가 나타날 수 있다. 본 연구에서는 교육의 효과와 함께 시험 출신 일반행정사들의 네트워크로서 학습조직이 전문성에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

본 연구는 이러한 연구질문들을 학습조직 이론, 실무전이 이론, 적응적 전문성 이론을 기반으로 행정사의 전문성에 미치는 영향을 이론적으로 논의하였다. 이를 바탕으로 선행연구의 주요 내용을 분석하고, 본 연구의 문제의식을 반영하여 포커스그룹인터뷰를 실시하였다. 특히, 지역별 행정사의 업무량과 학습조직 및 네트워크 조직의 차이점을 반영하여 수도권, 호남권, 영남권의 행정사를 대상으로 하여 인터뷰를 수행하였다. 이 인터뷰 내용을 코드화 및 시각화하여 분석 결과를 제시하였다.

II. 이론 및 선행연구 검토

1. 학습조직 이론

본 연구는 학습조직의 지역별 차이가 행정사의 전문성에 미치는 영향을 분석하고 있으므로, 학습조직 이론을 검토하였다. 학습조직(Learning Organization)의 개념에 대해서는 학자마다 다양한 견해를 가지고 있다. 학습조직의 핵심 개념인 학습이란 변화를 지각하고 이에 반응하여 행동하는 상호작용 과정에서 발생하며, 조직 내 구성원들의 상호 과정을 통해 정보

와 외부에서 획득한 지식과 결합하여 시너지를 일으켜 조직의 성장에 긍정적 영향을 준다는 게 공통적인 주장이다(Aliazas & Elisa, 2021; Goula et al., 2021; Lee & Jin, 2023; Ansell, Sørensen, & Torfing, 2023; McDonald et al., 2024; Zhou et al., 2025). 학습조직은 개인의 의식과 행동의 변화를 통한 편익과 주체성이 당사자에게 갈 수 있는, 인간 의식 및 행동 변화의 방법론이 요구된다(천학도 외, 2009).

Senge(1990)는 학습조직의 핵심은 자아 완성, 공유 비전, 사고 모형, 팀 학습, 시스템 사고 등의 학습조직 수련 요소를 제시하고, 이에 집중함으로써 혁신을 지속하는 방법을 학습한다고 주장한다. 조직에서도 학습조직 수련을 거듭하여 비전을 가꾸고, 성장하고, 탐구하며, 공동 능력을 함양하고, 시스템을 이해하는 사람의 기여가 크다(조세형, 2011). 한편, Garvin(1993)은 조직학습의 전략적 측면을 강조하며 학습조직을 지식을 창출, 습득, 전달하는 능력을 갖춘 조직으로써, 새로운 지식과 통찰력의 반영을 위해 조직 행동을 변화시키는 조직으로 정의하였다. 즉, 의미적 시험에서 활동적 학습 프로세스가 형성되어야 한다(천면중·허명숙, 2009).

박광량·박원우(1996)는 조직 차원에서 지속적으로 학습이 반복되는 수준에 이르게 된 상태, 혁신이 핵심역량이 된 조직을 학습조직으로 정의하였다. 학습조직의 핵심역량으로 새롭게 구축 가능한 변화 역량을 강조하고, 학습조직의 구축이 주체적이고 참여적인 변화를 유도하는 방법으로 보았다. 김한준·이기성(2010)은 학습활동이 개인 차원이 아닌 조직 차원에서 실천되고, 조직의 발전과 성장을 촉진하는 조직을 학습조직으로 보았다. 고기순·김인호(2002)는 학습조직 능력은 실무 전이의 정도와 비례할 때 가치가 창출된다고 주장하면서, 학습조직을 교육훈련에 활용하면 실무 전이를 높일 수 있다고 보았다. 한편, 정선경·김주후(2011)는 학습조직 구축과 운영의 장애요인 분석을 통해 “학습 문화 조성의 장애, 합리적인 운영 구조의 부재, 학습자의 부정적 태도, 경영자의 비 적극성, 비자발적 동기”를 설명하기도 했다.

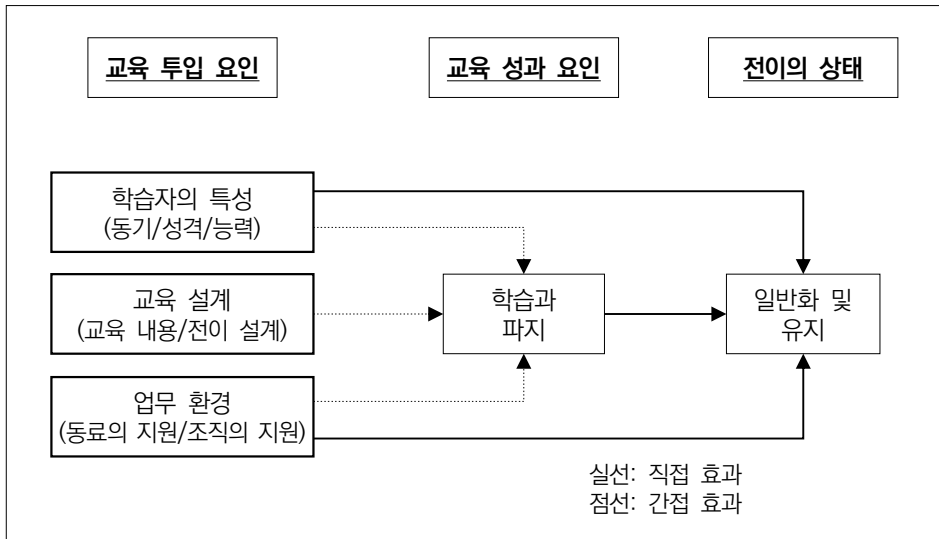
선행연구가 대부분 기업이나 조직 내의 학습조직에 주목했다면, 본 연구에서는 개인적 차원에서 자발적으로 구축된 학습조직그룹(수도권)을 선정하여 학습조직을 구축한 동기와 참여 후 변화 과정을 살펴보았다. 또한 학습조직이 부재한 그룹(영남권), 학습조직과 유사한 형태의 지역 네트워크 그룹(호남권)과의 비교를 통해, 실무교육의 전이와 행정사 전문성 강화 요인으로서 학습조직의 역할을 분석하였다.

2. 실무전이 이론

실무 전이(Transfer of Training)란 학습자가 교육환경에서 얻은 지식, 기술, 능력, 태도 등을 자신의 업무에 효율적으로 적용하여 중·장기적으로 활용하는 것을 의미한다(신은경, 2014). 실무전이 이론을 기반으로 한 연구들도 실무전이의 촉발 요인을 찾는 것에서부터 실무전이가 이뤄질 경우에 전문성과 성과의 향상에 대해 분석하였다(González Ortiz de Zárate et al., 2024; Zumrah, Ali, & Najaa'Mokhtar, 2022; Kim & Lee, 2023; Wahba, Kyriakidou, & Astley, 2021; Neves, Burlandy, & Medeiros, 2024; Rahayu & Paerah, 2022; Siegel et al., 2023).

Baldwin & Ford(1988)는 교육훈련의 전이 과정을 훈련의 투입 요인, 성과 요인, 전이 상태로 구분한 뒤, 투입 요인이 교육훈련의 성과 요인과 전이 상태에 영향을 미친다고 보았다. 훈련의 투입 요인에는 학습자의 특성, 교육 설계, 업무 환경이 포함되었고, 교육훈련의 성과 요인은 훈련기간 동안에 획득한 학습의 양과 훈련 후 유지된 비율로 정의하였다(김종선, 2018).

〈그림 1〉 Baldwin & Ford(1988)의 전이 과정 모형



전이 상태는 교육훈련의 학습이 직무에 적용되는 정도와 기간으로 구성하고 있다. Baldwin & Ford(1988)의 전이 과정 모형은 교육훈련의 성과에 영향을 미치는 주요 변인인

훈련의 투입 요인(학습자의 특성, 교육 설계, 업무 환경)이 각각 교육훈련의 성과와 실무 전이에 영향을 미치는 과정을 직접적으로 설명하고 있다. 이도형(1996)은 학습자의 동기와 전이 효과의 관계에서 학습 동기가 근 전이효과에 유의미한 영향이 있다는 것을 확인하였다. 강여진(2005)의 연구에서도 학습 동기가 전이효과에 유의미한 영향이 있다는 결과가 나타났다.

교육설계에 대하여 임효창·박경규(1999)는 교육훈련 프로그램의 구성이 실무와 연관성이 높을수록 학습자의 실무 전이효과도 높게 나타나는 것으로 확인하였다. 강사의 자질은 실무 전이의 성공을 결정하는 중요한 요인으로(강여진·최호진, 2003; 고기순·김인호, 2002), 동일한 교육 설계와 내용으로 교육하더라도 강사의 자질에 따라 전이 정도에서 차이를 보인다. 양은하·정재삼(2006)은 강사가 교육 참여와 몰입을 유도하였는지, 학습자가 역량을 제대로 발휘할 수 있도록 적절한 피드백을 제공하였는지 확인해야 한다고 주장하였다. 업무 환경과 관련하여 상사의 지원은 교육훈련의 전이효과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(강여진, 2005; 현영섭·권대봉, 2003). 양은하·정재삼(2006)은 학습자들이 소속되어 있는 조직의 업무 환경 특성도 실무전이 효과에 많은 영향을 준다고 보았다. 김종인·박성준(2001)은 업무 환경이 전이에 직접적인 영향을 주기도 하지만, 교육훈련 이후 전이 정도에 유의미한 영향을 미친다고 보았다. 또한, 동료의 지원 관계는 강여진(2005)의 연구를 통해 검증되었다.

Baldwin & Ford(1988)의 전이 과정 모형은 교육 투입 요소들이 교육성과에 영향을 미치는 과정을 직접적이며 포괄적으로 설명할 수 있게 하고, 전이 과정에 대한 전반적인 이해를 도울 수 있다. 또한 조직 풍토, 상사의 제재 등과 같은 조직 내 요인이 배제되어, 개별적 운영 주체인 행정사의 실무교육 전이 과정을 측정하기에 적합한 모형이라고 볼 수 있다. 본 연구에서는 Baldwin & Ford(1988)가 주장한 전이 과정 모형의 주요 변인인 학습자의 특성(학습 동기, 개인 특성), 교육 설계(교육프로그램, 전이 설계), 업무 환경(동료의 지원, 조직의 지원)을 바탕으로 6개의 하위 요인을 공통 질문에 포함하여 포커스그룹인터뷰 질문지를 구성하고 행정사 실무교육의 성과와 전이 과정을 측정하였다. 다만, 선행연구들이 조직 내에서의 교육 훈련이 직무에 적용하는 정도를 측정하였다면, 대부분이 개인사업자인 행정사의 여건상 조직 내 업무 환경이 지속적인 영향을 줄 수 없기에 추가적인 고려가 필요하였다. 이에 본 연구에서는 실무교육의 전이효과 측정에 그치지 않고, 실무교육 이후 전이효과를 제고하는 방안과 전문성을 강화하는 환경적 요인으로서 지역별 학습조직에 주목하였다. 또한 교육성과 요인(학습과 파지) 영역에서도 지역별 학습조직의 유형 및 유무에 따른 차이, 즉 학습공동체와 개인 학습 간의 차이가 전이 상태에 미치는 영향을 분석하였다.

3. 적응적 전문성 이론

최근 전통적인 전문성의 대체적 개념으로 적응적 전문성이 주목받고 있으며, 교육 분야에서 연구가 많이 이뤄지고 있다. 즉, 교사의 적응적 전문성의 형성 요인이나 적응적 전문성을 향상시키기 위한 방법, 그리고 적응적 전문성을 통해서 인적자원의 전문성과 효과성을 향상시키는 것에 관한 연구들이 수행되고 있다(Baroody, 2013; Anthony, Hunter, & Hunter, 2015; John & Stoker, 2019; Cupido et al., 2022; Männikkö & Husu, 2019; Laage-Thomsen, 2022; Head, 2024; Lee, 2024). 적응적 전문성(Adaptive Expertise)은 기존의 전문성 개념의 한계를 보완하고 확장하는 새로운 유형의 전문성이며, 전문직의 고유한 영역에서 발생하는 전형적 문제해결 능력과 관련된 기존의 전문성을 반복적 전문성으로 규정할 수 있다(Hatano & Inagaki, 1984). 적응적 전문성은 유사하지 않은 새로운 상황에서 발휘되는 전문성으로, 적응적 전문성을 갖춘 전문직은 정형화된 결과가 아닌 새로운 결과를 도출하는데 중점을 둔다. 따라서 적응적 전문가는 유연성과 적응성, 그리고 창의성이 요구되기 때문에, 기존의 지식을 비판적 태도로 성찰하고 새로운 문제상황에 적응하며 지속적인 학습과 발전을 통해 적응적 전문성을 형성해 간다(배을규·이수영, 2024).

Varpio et al.(2009)은 반복적 전문성과 적응적 전문성을 순차적인 개념으로 파악하고, 반복적 전문성이 기본 바탕이 된 이후에 적응적 전문성이 발현된다고 보았다. 따라서 적응적 전문성을 어떻게 개발할 것인가가 핵심이라고 주장하였다. 정윤희(2022)는 적응적 전문성 척도의 세 가지 요인인 영역-특수 기술, 혁신 기술, 메타인지 기술의 구성을 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통해 검증하였다.

행정사에게 요구되는 전문성도 이러한 적응적 전문성과 유사하다. 행정사의 업무영역은 분야별로 다양하며, 행정안전부의 2024년 민원 처리 기준표에 의하면 각종 법령에 따른 민원 행정의 종류만 5,500여 종으로 그 업무 범위가 다양하고 넓다. 특히 유사한 전문 자격사들이 특정 기관을 대상으로 업무를 수행하는 반면, 행정사는 입법부와 사법부를 제외한 거의 모든 행정기관을 대상으로 업무를 수행한다는 점에서 시장성도 크다. 하지만 업무영역이 넓은 만큼 모든 분야의 지식을 습득하고 경험하기 어려우며, 개인이 기존에 보유한 지식과 문제해결 능력만으로 다양한 행정 수요를 충족시키기에는 분명한 한계가 존재한다. 따라서 행정사의 전문성은 새로운 상황에 대한 유연한 대처와 지식의 확장을 통한 혁신적인 문제해결 능력이 요구되는 것이다. 본 연구에서는 적응적 전문성을 기존의 익숙한 문제상황에서 효율적으로 문제를 해결하고, 새로운 문제상황에 지식을 효과적으로 전이함으로써 유연하고, 혁신적으로 문제를 해결하며, 기존의 지식을 개선하고 확장하는 능력으로 정의한다.

4. 본 연구의 차별성

선행연구를 검토한 결과, 행정사의 전문성을 확보하기 위해서는 현재 실시되고 있는 교육이 중요하며, 이를 실무에 적용할 수 있는 혁신적이고 창의적인 능력이 필요하다. 다만, 복잡하고 변화가 급격한 현대사회에서 행정 분쟁을 해결하기 위해 모든 행정사를 대상으로 한 일반교육만으로는 충분하지 않다. 이러한 상황에서 행정사는 여러 행정 분쟁을 담당하고 경험하면서 행정사가 스스로 전문성을 향상시켜야 하는 과정이 병행되어야 한다. 즉, 교육을 통한 실무전이 효과가 극대화되기 위해서는 행정사에 대한 교육이 지역별로 균형있게 이뤄져야 하며, 여러 업무를 경험하면서 적응적 전문성을 향상시킬 필요가 있다. 이와 함께 다양한 경험을 하면서 향상된 전문적 노하우를 학습조직을 통해서 공유할 수 있어야 한다.

선행연구들을 통해 학습조직 이론, 실무전이 이론, 적응적 전문성 이론의 전문성 강화 효과에 대해서도 확인할 수 있었다. 본 연구에서는 행정사의 실무 전문성을 강화시키기 위해 학습조직 이론을 적용하였으며, 전문성 및 성과 요인을 설명하기 위해 실무 전이 이론을 기반으로 하였다. 또한 변화하는 새로운 환경에 대응하기 위한 행정사의 전문성을 설명하기 위해 적응적 전문성 이론을 적용하였다. 행정사라는 전문직의 실무 업무에 대한 적응적 전문성, 성과, 학습 요인들을 설명할 수 있다는 공통점이 있기 때문에, 본 연구에서는 크게 세 가지 이론을 기반으로 분석을 진행하였다. 선행연구들과 비교했을 때 본 연구의 차별성과 추가적인 연구의 필요성을 다음과 같이 제시할 수 있다. 본 연구는 행정사들을 대상으로 이론적 논의에서 제시된 요인들에 대한 공통점과 차이점을 바탕으로 연구설계를 하였다. 즉, 모든 행정사에게 공통적으로 수행되는 교육과 함께 지역별로 다르게 운영되는 학습조직의 차이를 기반으로 행정사 집단을 구분하였다.

그리고 연구 참여자의 다양한 경험과 의견을 반영하였으며, 그룹 내 상호작용을 적용한 결과를 도출하기 위해서 질적연구방법을 선택한 것도 선행연구와 비교할 때 차별된다. 질적연구의 주관성을 유지하면서도 연구 결과를 최대한 객관화하여 타당성을 높이기 위해 포커스그룹인터뷰 실시 전 사전면담을 통해 분석하고자 하는 주요 개념을 명확히 설명하였다. 인터뷰 도중 참여자들의 발언이 연구 주제에서 벗어나는 문제를 방지하고자 반구조화된 질문지를 선행연구의 구성 요인에 맞게 구조화하여 수행하였으며, 연구의 문제의식이 반영될 수 있도록 하였다. 또한 질적연구의 전형적인 분석틀은 유지하되, 워드클라우드 등 프로그램을 이용한 시각화된 결과물을 도출하여 참여자들의 다양한 시각과 의견을 한눈에 확인할 수 있게 하였다.

Ⅲ. 분석 대상 및 방법

1. 분석 대상

본 연구의 목적에 적합한 일반행정사를 선정하기 위하여, 비확률적 표집 방법인 의도적 표집(Purposive Sampling) 과정을 통해 연구 참여자들을 모집하였다. 이는 연구의 목적을 위하여 조사자가 의도적으로 표집을 하는 방법으로, 설문지 사전 조사나 포커스그룹인터뷰와 같이 표본의 크기가 작은 경우, 조사자의 판단으로 표본을 선정함으로써 오히려 대표성 있는 표본을 추출할 수 있다(성태제·시기자, 2020). 따라서 본 연구의 목적 달성에 가장 적합한 표집 방법이라고 판단하였다.

다만, 지역의 선정 및 참여자의 선정에 있어 타당도를 저해할 요인을 최소화하기 위하여 연구 목적에 맞게 뚜렷한 특징을 보이는 집단을 선정하였다. 첫째, 수도권 그룹(G1)은 자발적 학습조직(행정사 실무연구회)을 구축한 그룹을 선정하여, 학습조직이 실무 및 전문성에 어떤 영향을 미치는지 확인하는 목적을 의도하였다. 둘째, 호남권 그룹(G2)은 지역 네트워크 모임을 매월 평일 일과시간에 일정을 모두 비우고 지역 모임을 이어가는 결속력이 가장 강한 그룹을 선정하여, 지역 네트워크가 실무 및 전문성에 어떤 영향과 시너지(synergy)를 주는지 확인하는 목적을 의도하였다. 셋째, 영남권 그룹(G3)은 단순히 학습조직과 지역 네트워크 모임에 참여하지 않는 행정사가 아니라, 과거에 학습조직(행정사 실무연구회)이나 지역 네트워크 모임에 참여한 경험이 있지만, 현재 모종의 이유로 참여하지 않는 행정사를 선정하여, 어떤 방법으로 실무의 문제해결과 전문성을 유지하는지 확인하는 목적을 의도하였다. 또한 현재 개업 중인 행정사 9,263명 중 가장 많은 분포를 보이는 지역인 수도권(60%), 호남권(10%), 영남권(15.7%)을 선정하여 실무교육의 다양한 경험을 듣고, 전문성 강화를 위한 교육체계의 개선 방안을 도출하고자 하였다.

본 연구에서는 각 그룹의 참여자 규모를 7명으로 제한하고, 연구 참여자는 연구 목적에의 도달과 심도 있는 그룹 토의를 위하여 2021년 통합된 대한행정사회의 실무교육을 이수한 시험 출신 일반행정사 중 최소 1년 이상의 실무를 경험한 행정사로 제한하여 포커스 그룹의 동질성을 확보하고자 하였다. 또한 단순히 지역별 비교에 그치지 않고, 그룹별 질문을 통해 서로 다른 시각과 견해를 얻을 수 있는 분할성과 다양성도 고려하였다. 최종적인 참여자 선정을 위해 포커스그룹을 수도권(G1), 호남권(G2), 영남권(G3)으로 나누어 각 지역별로 9~11명 총 30명의 행정사가 연구 참여에 대해 긍정적인 답변을 하였으며, 참여 의사가 있다고 확실하게 답해준 각 그룹 7명의 행정사 총 21명에게 다시 한번 연구의 목적과 취지를 정확하게 소개하

고, 연구 설명문과 인터뷰 질문지를 메일로 발송하고 구체적인 포커스 그룹 인터뷰 방법을 안내하였다.

〈표 1〉 참여자의 일반적 특성

구분		빈도	비율(%)	합계
성별	남성	13	61.9	21
	여성	8	38.1	
경력	1년	3	14.3	21
	2년	7	33.3	
	3년	11	52.4	
학력	학사	17	81.0	21
	석사	3	14.3	
	박사	1	4.8	
연령	평균	46.05	표준편차	6.591

참여자의 구분은 익명성을 위해 수도권(G1) 그룹은 알파벳 A~G까지, 호남권(G2) 그룹은 H~N까지, 영남권(G3) 그룹은 O~U까지 순번을 부여하였다. 수도권 참여자들의 개업 지역은 서울·안산·오산·파주·평택이며, 호남권 참여자들은 광주·군산·전주·정읍, 영남권 참여자들은 김해·부산·양산·울산·창원이다. 그룹별 참여자의 특성은 다음과 같다.

〈표 2〉 그룹별 참여자의 특성

수도권 학습조직 그룹(G1)						
참여자	성별	연령	학력	주요 업무	경력	지역
A	남	54	법학 박사	비영리법인, 인허가	3년	서울
B	남	56	법학 학사	조달, 비영리법인	2년	서울
C	남	54	법학 학사	인허가, 출입국	2년	오산
D	남	54	행정학 학사	협동조합, 재단법인	3년	파주
E	남	47	법학 학사	공장등록, ESG 인증심사	1년	평택
F	남	45	법학 학사	비영리법인, 평생교육시설	3년	안산
G	남	50	경영학 학사	사회적기업, 여성기업	1년	서울
호남권 지역 네트워크 그룹(G2)						
참여자	성별	연령	학력	주요 업무	경력	지역
H	남	49	유도학 학사	국유지매수, 행정심판	3년	전주
I	남	49	법학 학사	출입국, 인허가	3년	광주

J	남	39	경영학 학사	지역주택조합, 행정심판	3년	광주
K	남	55	경영학 학사	국가보훈, 산재, 출입국	3년	광주
L	여	50	경영학 학사	금융감독원, 국가보훈	3년	광주
M	여	45	행정학 학사	출입국, 공익법인	3년	정읍
N	여	47	경제학 학사	행정심판, 출입국	2년	군산
영남권 미참여 그룹(G3)						
참여자	성별	연령	학력	주요 업무	경력	지역
O	여	39	행정학 학사	비영리법인, 인허가	3년	창원
P	남	37	행정학 학사	이의신청, 행정심판	2년	부산
Q	여	34	행정학 석사	공사업등록, 인허가	1년	부산
R	여	41	법학 석사	출입국, 인허가	2년	부산
S	여	40	디자인 학사	협동조합, 조달, 학교폭력	3년	울산
T	여	43	행정학 석사	공장등록, 인허가	1년	김해
U	남	39	경영학 학사	비영리법인, 인허가	3년	양산

2. 분석 방법

본 연구에서 수행한 포커스그룹인터뷰(Focus Group Interview)는 유사성을 가진 다수의 참여자가 모여 토의 과정을 거치기 때문에 1:1 심층 면담에 비해 참여자의 심리적 부담을 줄여주고 좀 더 개방적이고 자유로운 환경 속에서 역동적인 토론을 할 수 있다(전연주 외, 2022). 본 연구는 그룹별 참여자를 구성할 때 그룹 내 상호작용과 역동성을 보장하도록 구성원 간의 유사성을 확보하고, 동일 그룹 내에서도 서로 다른 생각과 경험을 다양하게 나눌 수 있도록 분할성 또한 고려하였다.

본 연구의 대주제는 학습조직 이론, 실무전이 이론, 적응적 전문성 이론에 기반하여 현재 실무교육의 문제점, 학습조직 유무에 따른 지역별 전문성 차이 및 향후 실무교육의 방향으로 정하고 분석하였다. 첫째, 실무교육의 문제점에서는 실무교육의 효과성과 교육 투입 요인의 지역별 공통점과 차이점을 분석하였다. 둘째, 학습조직 유무에 따른 지역별 전문성 차이를 파악하기 위해 교육성과 요인인 학습과 파지가 전이의 상태에 이르기까지, 학습공동체 그룹과 개인학습 그룹 간의 차이를 분석하고자 하였다. 즉 학습조직의 유형 및 유무에 따른 지역별 전문성 강화 방안을 탐색하고, 이를 통해 적응적 전문성으로 발전하는 그룹과 반복적 전문성에 머무르는 그룹의 원인을 분석하였다. 마지막으로, 학습조직 유무에 따른 향후 실무 교육 방향을 제시하기 위해 전체 참여자의 경험을 바탕으로 신입 행정사가 실무에 적응하고 전문성을 제고하기 위한 실질적 교육 개선방안을 제안하고자 하였다. 다만, 영남권의 그룹별 질문의 경우 수도권, 호남권과 달리, 사전면담에서 학습조직의 부재와 실무 정보의 고립 현상이

발견되었기 때문에 “영남권에 학습조직과 지역 네트워크가 형성되지 못한 이유는 무엇인가?”라는 탐색적 질문이 필요하였기 때문에 질문지를 차별화하였다.

본 연구의 자료 분석은 다양한 질적 자료를 분석하기에 용이한 연속적 비교 분석법(Constant Comparative Method)을 활용하였다(유기웅 외, 2018). 연속적 비교 분석법에 따라 원자료 정리, 부호화, 유형화 절차를 거쳐 인터뷰 자료를 분석하였다. 우선 녹음된 원자료를 전사하고, 전사된 자료 내에서 주제를 도출하는 과정인 코딩을 위하여 FGI 전사본을 반복해서 읽으며, 의미가 있다고 생각되는 단어나 구에 밑줄을 긋는 등의 표시를 하여 개념을 찾아 명칭을 부여하고자 하였다. 이러한 과정으로 각 개념에 명칭을 부여하고, 종합적으로 평가하여 반복된 의미 또는 주제들을 묶어서 하나의 코딩으로 그 명칭을 부여하였다.

부호화 과정은 질적연구 전문가와 협의를 통하여 부호(coding)를 개발하여 부호표를 만들고, FGI 참여자의 경험과 인식을 부호화하였다. 연구자 간의 논의를 통해 동일 범주로 분류되는지 확인하고 하위 범주와 연결하였다. 다음으로 하위 범주 간의 상호 관계를 분석하여 이를 포괄하는 상위 범주를 구성하였다. 마지막으로 유형화는 수집된 자료를 정리하고, 행정사 교육프로그램에 대한 경험을 대조하여 상위 범주와 하위 범주의 관계를 다시 검토하고 수정하여 대주제에 적합한 범주를 도출하였다. 포커스그룹 내 및 그룹들 간의 차이를 비교하여 범주를 구성, 각각의 그룹에서 반복적으로 나타난 요소와 시사점을 도출하고자 노력하였다. 분석 자료는 참여자 유형(G1: 학습조직 구축 그룹, G2: 지역 네트워크 모임 그룹, G3: 미참여 그룹), 전사본 쪽 수, 문장 위치의 순서로 정리하였다.

포커스그룹인터뷰 각 질문별 전체 참여자 답변의 키워드를 추출하여 챗지피티(Chat GPT 4.5)로 코드화하고 파이썬(Python 3.8.10)을 통해 워드클라우드(Wordcloud)로 시각화하였다. 워드클라우드란 단어의 빈도를 시각적으로 나타내는 그래픽으로, 자주 등장하는 단어는 크게, 덜 등장하는 단어는 작게 표시되어 한눈에 어떤 단어의 빈도가 높고 중요한지 파악할 수 있다.

본 연구의 신뢰성과 타당성을 검증받기 위하여 다음과 같은 방법을 거쳐 진행하였다. 첫째, 연구자 1인이 인터뷰가 진행된 날짜와 프로그램 진행 순서에 맞게 수집, 정리되었는지 확인하는 작업을 거쳤다. 그런 다음 질적연구 전문가 1인과 행정학 전공 교수 1인에게 결과 내용을 확인받는 작업을 거쳤다. 둘째, 분석자 삼각 측정법(Investigator Triangulation)을 사용하여 앞선 단계에서 참여하지 않은 행정학 전공 교수, 다수의 질적연구 경험이 있는 박사와 연구자 이렇게 총 3명이 다시 한번 읽고 토의하는 과정을 거치면서 연구자가 개인적으로 가지는 편견과 주관성을 배제하도록 노력하였다. 셋째, 연구에 참여하는 참여자들에게 메일과 전화를 통해 본 연구가 목적에 맞게 이루어졌는지, 도출된 주제에 동의하는지, 잘못 해석된 부분은 없는지 확인하는 참여자 검토 기법(Member Check)을 적용하여 참여자들의 의견이 올바르게 반영되었는지를 확인하였다.

연구를 진행하는 과정에서 연구 참여자에 대한 윤리적인 보호를 위해 연구의 목적 및 방법 등을 충분히 설명하고, 익명 보장과 자료 파기, 녹음 여부 등에 대한 참여 동의서를 받고 포커스그룹인터뷰를 시작하였다. 또한 연구가 진행되는 동안에도 참여자가 원하지 않으면 언제든지 연구 참여 중단을 요청할 수 있으며, 참여 중단에 따른 불이익은 전혀 없다는 점을 안내하였다. 포커스그룹인터뷰의 모든 내용은 전사되었으며, 전사본은 연구 참여자에게 발송되어 직접 본인의 인터뷰 내용을 확인하는 절차를 거쳤다.

IV. 분석 결과

포커스그룹인터뷰의 전사 자료를 바탕으로 범주화 한 결과, 총 36개의 상위 범주와 117개의 하위 범주가 도출되었다. 주제별로는 각각 12개의 상위 범주와 39개의 하위 범주로 분류할 수 있었다.

1. 현 실무교육의 문제점

수도권, 호남권, 영남권 포커스그룹인터뷰 전체 참여자들의 상호작용으로 도출된 범주화 과정에서 '실무교육의 실무 전이 경험'은 3개의 상위 범주와 12개의 하위 범주로 분류되었다. 지역별로는 각각 3개의 상위 범주와 9개의 하위 범주가 도출되었다.

〈표 3〉 실무교육의 실무 전이 경험 범주화

대주제	상위 범주	하위 범주
실무교육의 실무 전이 경험	학습자의 준비상태	<ul style="list-style-type: none"> • 실무라는 단어가 주는 환상으로 큰 기대감 • 참여 동기에 따른 교육 참여 태도의 차이 • 학습자의 전공이 실무 전이에 영향을 미침 • 학습자의 사회 경험이 실무 전이에 영향을 미침
	교육설계의 정교함 부족	<ul style="list-style-type: none"> • 실무를 모르는 강사의 부적절한 교육 • 교육 내용이 실무와 연관성이 낮아 전이 실패 • 교육 기간 연장과 실습 위주의 교육이 필요함 • 실무교육 이후 지속적 학습환경이 필요함
	업무 지원과 상호작용	<ul style="list-style-type: none"> • 광범위한 행정사 업무영역으로 인해 협업은 필수임 • 동료 행정사와의 교류를 통한 실무 정보 획득 • 협회의 지원은 부족하지만 아직 과도기이며 시간이 필요함 • 행정사 업무 수호와 확장을 위한 협회의 지원이 필요함

실무교육의 실무 전이에 관한 인터뷰 내용에서 도출된 키워드 시각화 자료에 따르면 ‘기대감’, ‘학습 동기’, ‘부적절’, ‘적용 불가’, ‘협업’, ‘정보교류’ 등이 높은 빈도를 차지하고 있었다. 실무교육에 대해 큰 기대감으로 참여하였지만, 부적절한 교육설계로 인해 실질적인 전이가 이루어지지 않았고 동료와의 정보교류와 협업이 업무 환경 요인에서 중요한 키워드임을 확인할 수 있었다.

〈그림 2〉 실무교육의 실무 전이 워드클라우드

학습자 특성	교육 설계	업무 환경
<p>학습 기대</p>	<p>교육프로그램</p>	<p>동료의 지원</p>
<p>개인 특성</p>	<p>전이 설계</p>	<p>조직의 지원</p>

1) 수도권 실무교육 전이 경험

수도권 참여자들은 실무교육을 이수하기 전 ‘실무’라는 단어로 인해 큰 기대감을 안고 참여했지만 기대에 미치지 못하였다고 언급하였다. 교육설계 부분은 교육 내용, 방법, 교재 등 모든 면에서 부적절했지만 일부 강사의 강의는 도움이 되었다고 진술하였다. 학습자의 특성에서 행정사 시험 출신(시출)과 공무원 출신(공출)의 학습 동기 차이를 언급하였지만, 이는 개업 예정 행정사와 비 개업 행정사의 차이로 보는 것이 적합하며, 일부 참여자들은 전이 능력은 오히려 행정사 시험 출신에 비해 실무 경력이 많은 공무원 출신 행정사가 뛰어나다고 판단하였다. 또한 동료 행정사와의 정보교류와 협업은 업무영역이 광범위한 행정사의 특성상 필수적이며, 조직의 지원은 미흡하지만, 통합된 협회가 안정되는데 시간이 더 필요하다는 의견이었다. 결과적으로 수도권 실무교육으로 인한 실무 전이는 발생하지 않았으며, 교육 설계와 조직의 지원에 대한 개선 필요성이 확인되었다.

(1) 학습 기대: '실무'라는 단어가 주는 환상

- 다른 자격사들도 실무교육을 받아보면 우리는 이제 초보자로서 실무교육에 대한 약간의 환상이 있는 것 같아요. 실무교육을 받으면 실무를 할 수 있을 것 같다. 그렇지만 어느 자격사의 실무교육도 실무교육 자체만 받고 그 실무교육을 그대로 적용해서 현실에서 적용하지는 못하고요(G1-D-5: 3-25).

(2) 개인 특성: 실무교육 참여 동기에 따른 개인 차이

- 법률적인 학습 능력은 시험 출신이면 어느 정도 평준화되어 있다고 생각하고, 아무래도 교육 참여 동기가 중요할거 같아요. 행정사로 바로 개업을 준비하는 시출은 좀 더 적극적일 수 밖에 없고, 공출은 그냥 자격증을 받으러 오신 거 같아요. 그리고 기존에 경험이나 전공에 따라서 학습 능력이나 전이 능력이 다르기 때문에 교육효과도 개인적인 차이가 있다고 생각합니다(G1-G-10: 8-13).

(3) 교육프로그램: 부적절한 교육프로그램으로 실무 적용 불가

- 부적절한 것에 가장 큰 이유는 공통된 커리큘럼도 없었고, 교육 방법도 이미 알고 있는 법령을 읽어주거나 이론 위주의 강의는 도움이 안되죠. 실무라면 정말 저희 행정사들이 할 수 있는 실무를 가르쳐야 되는데 그것도 아니고, 또 강사가 검증이 안 돼 있는데 교육자료가 뭐 얼마나 검증이 돼 있겠어요(G1-F-15: 5-22).

(4) 전이 설계: 이론이 아닌 실무 위주의 교육 설계 필요

- 교육 받은 내용을 실제 업무에 바로 적용할 수 있는 경우는 없었습니다. 행정사 업무의 특성인 거 같은데 단순히 법률적인 문제만 알면 업무를 할 수 있는게 아니라 절차적인 문제도 있기 때문이죠. 고객 업체 상황이나 주무관청, 심지어 담당 주무관에 따라서도 요구하는 서류가 달라지니까 진짜 실무 위주의 교육 설계가 필요합니다(G1-G-20: 24-30).

(5) 동료의 지원: 동료 행정사와의 정보교류 및 협업은 필수

- 저는 원래 스타일이 누구에게 물어보다기보다는 직접 찾아보는 스타일이어서, 원래 성향이 그렇지만 협업을 또 안 할 수는 없어요. 업무가 워낙 광범위하니까 궁금한 거 있으면 내가 하려고 그래도 모르는 거는 물어보는 수밖에 없고 협업이나 정보교류를 안하고 업

무를 할 수는 없습니다(G1-D-22: 6-14).

(6) 조직의 지원: 협회는 아직 과도기, 지원이 부족하지만 시간 필요

- 업역 보호라든가 타 자격사의 업역 침해에 대해서도 협회에서는 슬로건만 내세우고 그거에 대한 결과물이 하나도 없어요. 아직 통합된 협회가 과도기라 시간이 걸리겠지만, 이를테면 토지 인허가 관련해서 화성시에서는 신청을 행정사하고 민원인만 하고, 측량사처럼 대리권 없는 사람 못하게 공문을 보냈다는데, 이게 화성시만 할 게 아니라 협회가 전국 지자체를 상대로 한 번에 시행해야 되는데 전혀 이런 움직임이 없어요(G1-B-28: 7-22).

2) 호남권의 실무교육 전이 경험

호남권 참여자들은 실무교육이 기대와 달리 모든 면에서 부적절했으며, 특히 예정된 강사가 오지 않아 다른 강사를 현장에서 급하게 섭외하는 등 전체적으로 지회의 준비가 부족했다고 진술하였다. 업무 환경에 있어서 호남권은 다른 지역에 비해 지역 모임이 활성화되어 정보교류가 활발하고 동료의 지원을 충분히 받고 있는 것으로 나타났다. 조직 차원에서는 행정사협회가 다른 자격사 협회와 비교해 업무 지원과 행정사에 대한 홍보가 부족하다고 지적하였다.

(1) 학습 기대: 실무교육에 대한 기대와 아쉬움

- 교육을 받으러 가면서 실무교육이라 엄청난 기대감을 가지고 갔었죠. 기대를 많이 했는데 그 환경이 안되더라고요. 어쨌든 좀 도움이 된 것 같지 않고 좀 시간 때우는 식의 강의를 하셨고, 현실 적용이 안되는 교육이라고 생각해요(G2-N-65: 3-5).

(2) 개인 특성: 학습 동기, 전공, 경력에 따른 개인 차이

- 아무래도 공출들은 빨리 집에 가기를 원하실 테고 시출들은 어떻게든 나는 이걸로 먹고 살아야 되니까 하나라도 배우고 싶어 하죠. 또 내가 어떤 기본 배경을 갖고 있느냐 전공이나 사회 경험에 따라서 교육의 효과성은 다르다고 말씀드리겠습니다(G2-I-66: 25-33).

(3) 교육프로그램: 지회의 준비 부족으로 인한 부적절한 교육

- 실무교육의 프로그램이 부적절한 가장 큰 이유는 저는 강사분들의 역량이라고 생각합니다. 그분들이 아는 업무와 현재 저희가 접하는 업무는 너무 차이가 큼니다. 그분들이 하

는 것들은 단순한 대서예요. 진짜 전혀 시대에 맞지 않는 그런 교육을 하고 있으니 정말 실망이 컸죠(G2-I-70: 22-33).

(4) 전이 설계: 광범위한 업무영역 중 선택과 집중 필요

- 실무교육의 내용을 실제 업무에 전혀 적용할 수 없었고요. 그런데 사실 실무교육 기간이 너무 짧고 행정사 업역 자체가 너무 넓다 보니까 제가 전문성을 갖고 하고 싶은 일이 아니라고 하면 어쨌든 할 수 없기 때문에, 실제로 자세히 가르쳐줘도 그 분야가 수임이 안 되면은 써먹을 수 없는 거니까요(G2-J-75: 8-14).

(5) 동료의 지원: 지역 모임을 통한 정보교류와 협업 활성화

- 호남 지역은 지역 모임이 활성화돼서 정보교류가 좀 더 활발하죠. 협업도 많이 하긴 하지만 서로 전문 분야가 다르니까 일이 들어오면 각 분야 전문 행정사님한테 다시 소개해 주는 거죠. 그럼 아무래도 분야별 전문성이 강화되니까 일도 빨리 처리하게 되고 서로 또 더 돈독해진달까(G2-N-79: 1-9).

(6) 조직의 지원: 다른 자격사보다 협회의 지원 부족

- 저는 지금 다른 자격사 협회에도 가입이 돼 있어서 본의 아니게 좀 비교가 되는데, 여기는 정말 교육사업을 하는 건가? 이런 생각이 좀, 그러니까 다른 자격사 협회는 자문 기관이나 법률기관을 만들어서 지원한다든지, 필요한 책자가 나온 거를 다 무료로 보내준다든지 이런 게 있는데, 여기 행정사협회는 정말 교육 하나하나 다 돈이구나. 그리고 지원이 조금 부족하지 않나. 다른 협회에 비해서 협회가 너무 행정사를 홍보도 안 하잖아요(G2-L-82: 24-33).

3) 영남권의 실무교육 전이 경험

영남권 참여자들은 학습자의 특성에 있어 개업 의지가 없는 공무원 출신 행정사들의 교육 방해로 지적하였다. 교육설계 부분에서는 일부 지역의 경우, 강사의 확보가 어려워 단일 강사가 모든 실무교육을 담당하는 등 정상적인 교육프로그램 진행이 어려웠다고 진술하였다. 주목할 부분은 영남권은 협업 체계가 구축되지 않아 소수 친분에 의한 제한적 협업을 하며, 지역 내 동료 행정사와의 실무 정보 공유가 이루어지지 않는다는 점이다.

(1) 학습 기대: 첫 교육에 대한 의욕과 큰 기대감

- 저는 자격증 취득하고 바로 개업할 생각이었기 때문에 기대를 많이 하고 있었어요. 근데 거의 이론 중심의 설명이 많았고, 업무 처리 양식이나 작성하는 방법을 알려주는 것도 거의 없어서 실제 업무에 도움이 된다고는 생각하진 않았어요(G3-S-113: 27-33).

(2) 개인 특성: 비 개업자의 교육 방해 등 학습 동기 차이

- 시출 행정사는 개업을 앞두고 열정적인 모습을 보이는 반면에, 공출 행정사분들은 교육을 빨리 마쳐달라고 요구하기도 하고 방해가 많이 됐어요. 그래서 학습 동기, 사회경력 등이 영향이 있다고 생각해요(G3-T-116: 23-33).

(3) 교육프로그램: 단일 강사가 모든 교육을 담당하는 문제

- 공출 행정사님 한 분이 혼자서 5일 동안 교육했습니다. 전체적으로 교육 방법, 강사 자질, 교육 내용 모든 것이 부적절했고, 그 당시에 같이 교육 받았던 다른 행정사님들도 모두 같은 생각을 했어요. 진짜 '이런 교육을 듣고 행정사사무소를 개업할 수 있을까'라는 의문이 들었습니다(G3-Q-118: 23-32).

(4) 전이 설계: 실무와 연관성이 낮은 교육 설계

- 실제로 일을 하다 보니까 실무교육 때 내용은 그냥 각 기관에서 무료로 배포하는 업무편람 수준이거나 대부분 일반인도 알 수 있는 전문성 없는 정보여서 그것만 가지고는 안 되고, 대부분 개인적으로 다시 공부하면서 업무를 수행하게 된 것 같습니다. 전혀 도움 안 됐습니다(G3-P-121: 14-19).

(5) 동료의 지원: 협업 체계의 부재로 인한 제한적 협업

- 기본적으로 고객은 비슷한 지역 행정사들 전부 전화해보겠죠. 그럼 결국 가격 경쟁인데, 그러니까 서로 정보교류가 쉽지 않죠. 친한 분들 아니면 협업은 진짜 모든 걸 공유해야 가능하니까. 차라리 다른 지역 행정사와 협업하거나 소개비 정도 받고 넘기는 게 편하죠(G3-U-124: 17-28).

(6) 조직의 지원: 협회는 교육보다 업무영역 확장에 집중해야 함

- 행정사 업역 수호나 업역 확장에 있어서는 좀 부족한 면이 있는 것 같아요. 실무교육 말고 다른 교육을 들은 적은 한 번도 없는데 교육은 교육일 뿐이니까. 이제 저는 그래서 행정사회에서는 업역 확장이나 업역 수호를 하는 게 역할이라고 생각하고, 그건 안 하고 있으니까 개인적으로 협회가 잘하고 있다고 보지는 않아요(G3-R-126: 12-20).

2. 지역별 학습조직 유무에 따른 전문성 차이

지역별 전문성 강화 요인에 관한 인터뷰 내용에서 도출된 키워드 시각화 자료에 따르면 수도권은 ‘전문성 향상’, ‘출판’, ‘실무연구회’, 호남권은 ‘전문성 향상’, ‘정보 공유’, ‘전문 영역’, 영남권은 ‘지역 특성’, ‘경쟁자’, ‘반복적 업무’ 등이 높은 빈도를 차지하고 있었다. 학습조직 및 네트워크가 부재한 영남권과 달리, 학습조직을 구축한 수도권과 지역 네트워크가 활성화된 호남권은 공통으로 ‘전문성 향상’이 가장 높은 빈도를 보이는 키워드로 나타났다.

〈그림 3〉 지역별 전문성 강화 요인 워드클라우드

수도권(G1)	호남권(G2)	영남권(G3)
학습조직 구축	지역 네트워크	반복적 전문성

1) 수도권의 학습조직 구축

수도권 참여자들의 전문성 강화 요인에 대한 포커스그룹인터뷰 자료를 학습조직 구축 동기 (과거)-참여 후 변화(현재)-발전 방향(미래)으로 나누어 분석한 결과, 3개의 상위 범주와 9개의 하위 범주를 도출할 수 있었다.

〈표 4〉 수도권 전문성 강화 요인 범주화

대주제	상위 범주	하위 범주
전문성 강화 요인 (수도권)	(과거) 실무에 대한 막연한 두려움	<ul style="list-style-type: none"> • 실무 정보 부족으로 인한 상담의 한계 • 선배 행정사들의 사교육 방식에 대한 거부감 • 지속적 학습의 필요성에 대한 인식 확산
	(현재) 자발적 학습조직 구축	<ul style="list-style-type: none"> • 실무 정보 및 지식 공유를 통한 전문성 강화 • 신뢰 기반의 협업 체계 구축과 수익 구조 안정화 • 유연한 문제 해결력 및 적응적 전문성으로의 성장
	(미래) 새로운 도전	<ul style="list-style-type: none"> • 공동 연구과제 추진을 통한 협업 기반 확대 • 연구 성과 공유를 위한 출판 및 참여자 확대 • 분야별 심화 연구를 통한 전문성 고도화

수도권 참여자들은 자발적 학습조직인 ‘실무연구회’의 구축 동기에 대하여 실무에 대한 막연한 두려움과 선배 행정사들의 교육사업에 대한 반감이 원인이 되었다고 진술하였다. 실무연구회는 참여자 모두가 각자 담당할 영역에 대해 미리 학습하고 자료를 제작하여 발표하는 방식으로 운영되고 있었다. 이론적 학습에 그치지 않고 실제 업무 사례를 공유하여 실무에 바로 적용할 수 있는 기회를 제공하고, 자연스럽게 참여자들의 협업으로 이어지며, 수익상승과 전문성 강화의 효과를 가져오고 있는 것으로 나타났다.

(1) 학습조직 구축 동기: 실무에 대한 막연한 두려움

- 실무교육을 받아보니까 일단 정보가 너무 없는 거예요. 그러니까 교육 자체가 너무 부실해서 사실은 그걸로는 도저히 내가 어떤 일을 해야 될지를 모르는 상태에서 그 혼자서 할 수 없다는 불안감 이런 것들이 작용해서 실무연구회에 오면 다 비슷한 처지니까 서로 대화하면서 여러 가지 좀 많이 풀릴 수 있겠구나(G1-B-31: 22-33).

(2) 학습조직 참여 후 변화: 전문성 강화 및 수익 구조 안정화

- 새로운 업무 내가 몰랐던 것, 내가 실제로 하든 하지 않든 크고 작은 지식과 정보가 채워지면서 누구한테 어떤 전화를 받더라도 그 막연한 불안감이 좀 해소되고 안정감이 좀 갖춰지는 그런 것이 가장 큰 거 같아요. 그리고 제가 해본 단일 사례만 아는 것이 아니라 다른 행정사님들 사례도 공유하니까 그런 부분에서 전문성이 향상된다고 생각합니다. 수익도 초창기에 비하면 지금 사실 굉장히 비약적인 발전이라고 보이거든요(G1-C-37: 8-21).

(3) 학습조직 발전 방향: 협업 기반 및 참여자 확대

- 개인적으로는 연구 용역을 수주해서 그걸 공동 과제로 해보는 그런 목표를 갖고 있고요. 그다음에 실무 안에서 발간이라든가 아니면 실무 연구 성과를 책자로 만드는 그런 것들이 단결력을 좀 공고히 해주게 될 거 같고요. 그리고 이런 자생적인 모임이 있으면 연합 연구를 한번 해보고 싶은 거죠(G1-A-40: 7-30).

2) 호남권의 지역 네트워크

호남권 참여자들의 전문성 강화 요인에 대한 포커스그룹인터뷰 자료를 지역 네트워크 모임 동기(과거)-참여 후 변화(현재)-발전 방향(미래)으로 나누어 분석한 결과, 3개의 상위 범주와 9개의 하위 범주를 도출할 수 있었다.

〈표 5〉 호남권 전문성 강화 요인 범주화

대주제	상위 범주	하위 범주
전문성 강화 요인 (호남권)	(과거) 초기 실무 적응과 정보 공유 필요성	<ul style="list-style-type: none"> • 광범위한 업무영역에 따른 실무 정보 공유의 절실함 • 유사한 지역 중심의 자연스러운 연대 형성 가능성 • 업무 확장을 위한 협업 기반 마련의 필요성
	(현재) 지역 네트워크를 통한 전문성 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 사례 공유를 통한 실무 역량 강화 • 정보 공유로 간접 경험 확장과 전문성 강화 • 네트워크 기반의 관계 형성으로 수임 기회 확대
	(미래) 지속 가능한 학습공동체 발전	<ul style="list-style-type: none"> • 공동의 경험 축적을 통한 집단 전문성 강화 • 학습공동체의 지속성 확보 • 서로의 성장을 돕는 협업 구조의 정착

호남권 지역 네트워크는 의뢰가 들어오면 구성원 중 해당 분야의 전문가에게 업무를 위탁하여 효율성을 높이고, 이는 수임 기회의 확대와 수익상승으로 이어졌다. 또한 모든 자료를 공유하기 때문에 관심 있는 분야는 언제든지 학습하고 도전할 수 있는 기반이 마련되어 있었다. 단순한 친목 모임이 아닌 학습공동체의 형태를 보이며, 개인을 넘어 집단의 전문성을 강화하고 있었다.

(1) 지역 네트워크 모임 동기: 정보교류와 협업 기반 확보의 필요성

- 가장 원초적인 동기죠. 수익 창출, 네 그렇기도 한데 이제 정보를 얻고 싶다. 협업하고 싶다. 저희 같은 시출은 이제 처음 진입하는 분야고, 분야가 워낙 넓다 보니까 가장 큰 거

는 정보에 대해서 접근이 어렵고, 근데 이런 정보 공유에 있어서 가장 중요한 건 이제 이런 비슷한 사람들이 모이는 건데 유사한 지역 내에서 이런 정보 공유를 목적으로 모임이 지속되었죠(G2-I-85: 25-33).

(2) 지역 네트워크 참여 후 변화: 간접 경험 확장과 전문성 강화

- 오히려 우리가 전문 분야가 다르다는 게 더 좋은 거 같아요. 자기 분야가 아닌 거는 잘하시는 분한테 물어보거나 급한 거는 그냥 위탁하고, 또 배우고 싶으면 다 가르쳐주세요. 다들 그러다가 좀 어려운 업무나 새로운 업무는 집단의 힘으로 뭐든지 해결이 가능하고 전부 다 전문성이 향상되는 거죠. 몰라도 서로 자료는 공유하니까 간접 경험이 쌓이고, 각자 개인도 전문성이 향상되고 집단도 더 전문성이 올라가는 거죠(G2-I-89: 6-15).

(3) 지역 네트워크 발전 방향: 개인을 넘어 학습공동체의 집단 전문성 강화

- 지금 3년 차니까 근데 5년 차 정도 되면 그때는 내 경험이 쌓이는 만큼 내 동료 행정사님들도 경험이 더 쌓일 거 아니에요. 그러다 보면 딱 우리 안에서 웬만한 일은 다 해결할 수 있을 것 같아요. 그리고 또 지역적이다 보니까, 가까우니까 더 시너지 효과도 더 날 것 같고 저는 앞으로 그렇게 생각합니다(G2-H-92: 8-18).

3) 영남권의 반복적 전문성 : 학습조직 부재

영남권 참여자들의 전문성 강화 요인에 대한 포커스그룹인터뷰 자료를 학습조직 부재의 원인(과거)-반복적 전문성(현재)-학습조직 참여계획(미래)으로 나누어 분석한 결과, 3개의 상위 범주와 9개의 하위 범주를 도출할 수 있었다.

〈표 6〉 영남권 전문성 강화 요인 범주화

대주제	상위 범주	하위 범주
전문성 강화 요인 (영남권)	(과거) 학습조직 및 네트워크 제약	<ul style="list-style-type: none"> • 학습조직 및 네트워크의 구심점 부재 • 협업 체계의 부재와 정보 공유 경험 부족 • 학습조직 및 지역 모임의 지속성 결여
	(현재) 반복적 업무 중심 전문성의 한계	<ul style="list-style-type: none"> • 익숙한 업무 위주의 반복적 실무 수행 • 개인학습과 추가적인 유료 교육 이수 • 제한적 협업 및 새로운 업무 회피
	(미래) 학습조직에 대한 인식 및 전망	<ul style="list-style-type: none"> • 학습조직 및 지역 네트워크의 필요성은 공감 • 학습조직 형성에 대한 주도적 참여 의지 부족 • 지역 내 구심점 부재로 협회의 역할 기대

영남권은 개업 초기에는 학습조직과 지역 네트워크가 모두 형성되었으나, 구심점의 부재로 모든 모임이 1년 이상 지속되지 못하였다고 언급하였다. 이로 인해 협력적 업무 체계가 구축되지 않아 지역 내 협업이나 정보교류에 어려움이 있다고 진술하였다. 결국 개인이 수행 가능한 익숙한 업무를 반복하는 반복적 전문성에 머무르게 되며, 비교적 쉬운 업무는 다른 행정사들과 지역 내 가격경쟁으로 이어지기 때문에 상호 견제적 구도가 형성되고 있었다.

(1) 학습조직 부재의 원인: 정보공유 제약

- 학습조직 참여나, 지역 네트워크 모임에서는 서로의 자료와 정보를 가감 없이 공유하고, 서로서로 도움을 줄 수 있어야 그 관계가 오래 지속될 수 있다고 생각하는데, 영남권 특히 부·울·경은 출장이 다 가능한 거리이기 때문에, 내가 자료를 오픈하면 할수록 내 의뢰가 줄어들고 나만 피해를 보게 되지 않을까 하는 걱정 때문에 그런 모임이 지속되기 힘들지 않을까. 개인적으로는 그렇게 생각합니다(G3-T-130: 27-31).

(2) 반복적 전문성: 익숙한 업무 선호

- 저도 익숙한 업무만 반복하게 되는 거 같은데 진짜 전화 와서 모르는 거 문의하면 막연한 두려움 같은 게 있어요. 또 근처에 다른 행정사분한테 물어보기도 힘든 게 그분도 같은 의뢰인한테 전화 받으셨을 거 같고 좀 민폐라는 생각이 들죠. 그래도 다 같은 전문직인데 이거 모르겠다고 전화하기도 그렇고, 전화한다고 쉽게 가르쳐 주지도 않을 거고, 그래서 물어본다고 답을 찾기는 힘든 거 같아요(G3-U-134: 3-9).

(3) 학습조직 참여계획: 필요성 공감

- 다른 지역은 지회를 중심으로 스터디나 정기 모임 같은 네트워크가 활성화되어 있는데 영남권은 그런 구심점이 없으니까 이렇게 학습조직이 형해화되지 않았나 생각해요. 서로 정보 소통을 하고 경험이 공유되어야 하는데, 그게 안되니까 전부 다 초기에 시행착오를 겪고 시간을 낭비하는 거죠. 제가 나서서 만들지는 못하지만 누군가 구심점이 돼서 학습조직이 생기면 참여할 의사는 있거든요(G3-R-136: 1-31).

3. 학습조직에 따른 실무교육체계 개선 방안

전문성 강화를 위한 교육체계 개선 방안은 ‘교육의 적절성’, ‘개선 방안’, ‘보충 의견’의 총

보였으며, 호남권은 ‘전문 강사’, ‘연수원’과 ‘도제식’ 교육에 대한 연결성을 보였다. 영남권은 ‘서울 집체교육’, ‘전문 강사’ 키워드가 가장 큰 연결성을 나타냈다.

1) 수도권 교육체계 개선 방안

수도권 참여자들은 신입 행정사들의 실무에 대한 막막함을 이용하는 일부 행정사들의 행태를 비판하였다. 유료 교육이나 실무자료를 빌미로 고액의 비용을 요구하는 교육의 상업화를 지양하고, 직업윤리에 대한 교육이 필요하다고 언급하였다. 또한 협회 차원에서 신입 행정사들이 초기에 정착할 수 있는 기본적인 업무 지원 시스템의 필요성을 제시하였다.

(1) 교육의 적절성: 실무경험 없는 강사의 비현실적 강의

- 지금 교육은 명칭은 실무교육인데, 그래서 다들 기대하는 게 실무교육을 받으면 실무를 할 수 있다고 착각하는 거죠. 그런데 강사가 실무를 했던 사람이 아니에요. 강사진을 보면 다 학력 어디 박사 과정, 어디 행안부 출신, 그렇게 했던 그런 과정들이 쭉 나열되어 있고, 그거를 위주로 강사진을 뽑고 강의를 하니깐 그 사람들은 실무를 얘기하고 싶어도 실무를 얘기하지 못하고 법령만 계속 줄줄 읊어대는 거예요(G1-D-46: 1-7).

(2) 개선 방안: 강사 역량 강화와 표준화

- 실무교육을 담당하는 교수자들이 지금은 그냥 그 분야에서 유명하면 강사로 위촉해 주는 건데, 그렇게 인력풀을 모은 다음에 그들에 대한 교육이 있어야죠. 그래서 거기서 한 번 더 옥석을 가려서 강사진을 표준화하는 과정이 필요해요. 그래서 교수자에 대한 평가와 기준, 그 다음에 별도의 역량 강화 교육 과정이 필요하다(G1-A-47: 9-22).

(3) 보충 의견: 전문직 직업윤리와 소양 교육

- 매번 연말에 새로운 행정사들 합격하면 협회 말고 개인이나 법인들이 실무를 가르쳐 준다고 고액의 비용을 받고 교육을 해요. 근데 진짜 일 잘하는 사람들은 바빠서 교육할 시간도 없죠. 후배 행정사를 돈벌이 수단으로 이용하는 일부 몰지각한 선배들이 문제고요. 적어도 전문직이라면 품위를 지켜야지 부끄러운 줄 알아야 해요. 그래서 최소한의 직업윤리와 소양을 갖춰야 하고 그런 윤리교육이 반영되어야 한다(G1-C-54: 3-9).

2) 호남권의 교육체계 개선 방안

호남권 참여자들은 강사의 처우개선을 통한 전업 강사 제도를 제안하였다. 또한 많은 인원을 수용하여 집체교육을 실시할 수 있는 연수원 설립과 교육 기간의 연장이 필요하며, 지방의 실무교육에 대한 조사와 평가가 병행되어야 한다고 언급하였다.

(1) 교육의 적절성: 교육의 지역 간 격차와 관리 부실

- 교육이 지역마다 전부 달라요. 강사가 없는 지역, 빨리 마치는 지역도 있고, 이러면 나아질 수가 없죠. 협회에서 각 지회에 대한 전수조사를 해야 된다고 봅니다. 지역마다 실무교육이 제대로 되고 있는지 조사를 먼저 하고 대책을 세워야지 사실 어떻게 하는지도 모르는데 무슨 개선이 되겠어요(G2-N-98: 1-7).

(2) 개선 방안: 전문 강사제도와 연수원 설립

- 첫 번째, 전문 강사 제도로 가야 됩니다. 전업 강사죠. 정확한 절차에 의해서 강사를 뽑고 검증하고, 강사 하나에 따라서 교육의 퀄리티가 달라지거든요. 그다음에 두 번째, 전문교육기관이 있어야 된다. 지금 중앙교육연수원은 그건 형식적인 거고, 보다 실질적인 연수원 같은 거 설립해야죠. 그리고 교육 기간을 최소 3개월 이상은 해야 전문성을 갖출 수 있다고 생각하고요(G2-I-102: 2-30).

(3) 보충 의견: 교육성과 평가 시스템 구축

- 실무교육 끝나고 시험 안 보는 자격사는 내가 행정사회 처음 봤어요. 실무교육 이후에 평가가 없어요. 하물며 공인중개사만 해도 계약서 작성법부터 해서 다 그날 실무교육 끝나고 나면 바로 시험부터 보는데, 그리고 협회는 지방 교육시설에 대한 평가도 없잖아요. 지부장이 나름대로 한다고는 하는데 그런 평가 시스템도 없어요(G2-H-107: 8-23).

3) 영남권의 교육체계 개선 방안

영남권 참여자들은 실무교육의 지역 간 격차를 강조하였다. 지방의 교육시설은 열악하고, 제대로 된 강사진 없이 한 명의 강사가 모든 교육을 담당하는 등 교육의 질 차이가 크다고 언급하였다. 그 대안으로 서울 집체교육을 통해 교육을 평준화하고, 이를 온라인으로 수강할 수 있는 선택권을 주어야 한다고 주장하였다.

(1) 교육의 적절성: 열악한 교육시설과 단일 강사의 일괄 강의 문제

- 교육시설이 열악했고 난방도 제대로 되지 않아서 추웠던 기억밖에 없습니다. 강사 한 명이 5일 동안 모든 교육을 담당했어요. 당연히 배울 게 없죠. 서울 실무교육은 너무 유익하고 좋았는데, 지역별로 격차가 너무 크고 영남권은 왜 이렇게 열악한지에 대해 좀 불만스럽기도 했습니다(G3-Q-139: 1-12).

(2) 개선 방안: 지방 교육 모니터링 및 서울 집체교육으로 전환

- 일단 교육 기간이 너무 짧은 문제하고, 그다음에 교육시설, 교육 내용에 대한 행정사회 자체에서 내부 모니터링이 필요합니다. 지방 교육 장소에 대한 사전 답사라든지 교육 내용이든지 그런 거 사전 확인 체크가 필요하지 않나 그런 생각이 들어요. 그리고 지방 교육에 대한 관리가 힘들다면 실무교육은 차라리 서울에서 집체교육으로 시켜주는 게 좋다고 생각해요(G3-R-142: 10-21).

(3) 보충 의견: 개업 예정자와 비 개업자 교육 분리

- 당장 개업할 사람과 자격증만 필요한 사람의 교육을 분리하면 좋겠어요. 각자 원하는 대로 해주는 거죠. 교육 빨리 받고 자격증 가져가는 게 목적이면 그냥 온라인 교육으로 이수하고, 서울에서 오프라인으로 집체교육을 받고 싶으면 신청을 받는 거죠. 아마 개업하려는 시출 행정사들은 대부분 서울에 올라가서 교육에 참석할 거 같아요. 그러면 자연스럽게 분리해서 교육을 받을 수 있지 않을까. 물론 기본적으로 교육 내용이나 강사들에 대한 검증이 선행되어야죠(G3-T-146: 2-14).

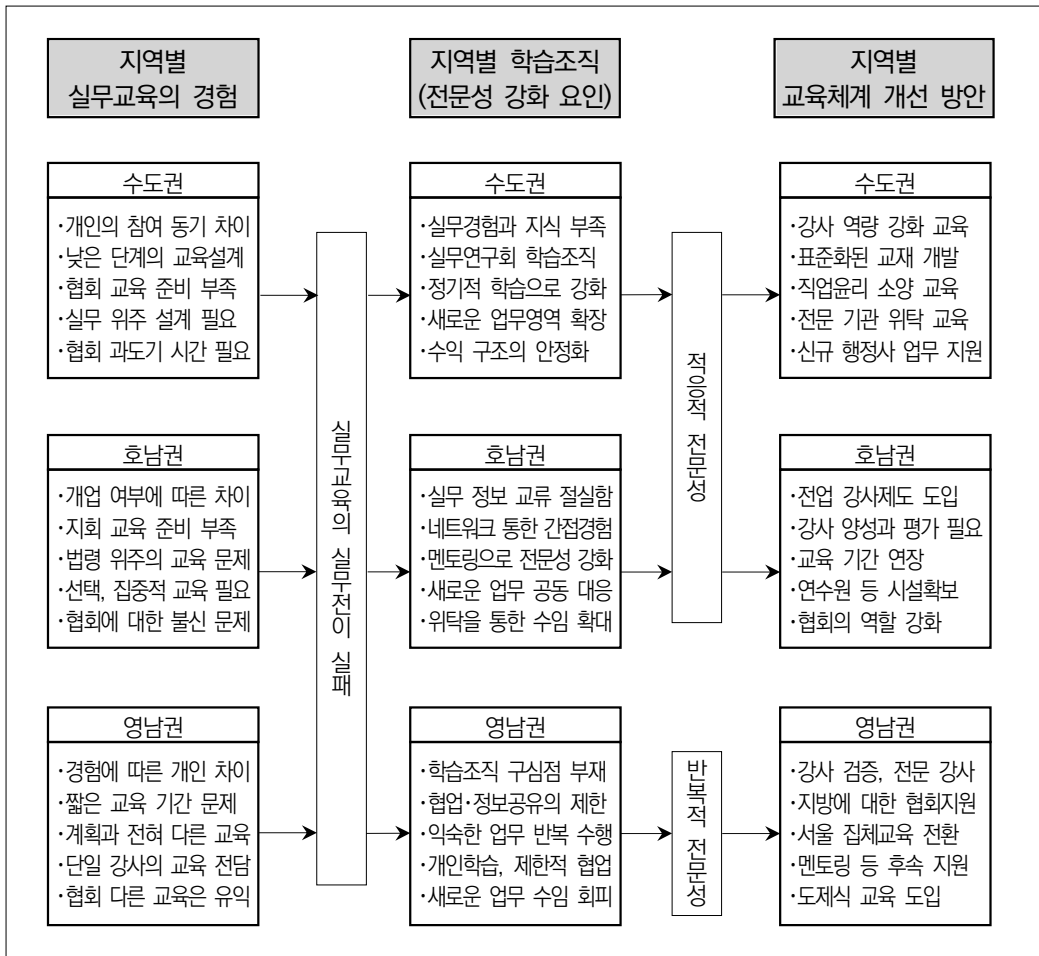
4. 소결

연구 결과를 지역별로 시간의 흐름에 따라 실무교육의 경험-지역별 학습조직(전문성 강화 요인)-교육체계 개선 방안의 순으로 정리하여 요약하면 다음과 같다. 먼저 실무교육의 전이 경험에 대하여, 수도권, 호남권, 영남권은 모두 교육 기간이 짧고, 실무경험이 부족한 강사가 이론 위주의 형식적인 강의를 하여 실제 업무 현장에서 활용할 수 있는 지식의 전이는 발생하지 않았다고 진술하였다. 수도권 일부 교육장에서는 전문성을 갖춘 강사의 유익한 강의도 있었지만, 지방인 호남권과 영남권은 강사의 자질 및 구성에서 수도권과 큰 차이를 보였다.

행정부의 전문성 강화 요인은 지역별 학습조직의 형태와 유무에 따라 차이를 보였는데, 먼저 수도권 학습조직인 실무연구회는 2023년부터 매월 정기적으로 모여 법령 및 사례연구와 문서

작성 연습 등 실무실습을 통해 전문성을 강화하고 있었다. 그리고 구성원이 기존에 경험하지 못한 새로운 업무나 복잡한 문제상황은 공동연구와 토론을 통해 해결하는 협업 체계를 구축하여 업무영역을 확장하고 있었다. 호남권 지역 네트워크는 구성원 각자의 전문 분야가 달라서 오히려 강점이 된다고 진술하였다. 이들은 업무 의뢰가 들어오면 그 분야의 가장 전문성을 갖춘 구성원에게 위탁하는 형식으로 효율적인 업무 처리와 수임 기회를 확대하는 협업 체계를 갖추고 있었다. 여기에 그치지 않고 실무자료는 모든 구성원에게 공개되어, 관심 있는 분야는 언제든지 해당 전문가에게 배울 수 있는 멘토링 체계를 구축하고 있었다. 즉, 호남권의 지역 네트워크는 학습공동체의 역할을 하며, 개인과 집단의 전문성을 동시에 강화하는 요인으로 분석된다.

〈그림 5〉 연구요약



영남권은 현재 학습조직이 부재하거나 형성된 이후 지속하지 못하는 특성이 있었다. 다른 지역의 성공적인 협업 사례를 영남권에 전파하여 학습조직의 가치와 실질적 이익을 체감하도록 하고 공유와 협력 문화를 조성하는 노력이 필요한 상황으로 분석할 수 있다.

V. 결론

본 연구는 행정사 실무교육이 전문성에 미치는 영향을 살펴보고, 학습조직 구축 여부에 따른 지역별 차이를 중심으로 검토하였다. 연구 결과 수도권 학습조직인 실무연구회는 Senge(1990)가 제시한 학습조직의 핵심 요소인 공유 비전(shared vision)과 팀 학습(team learning)을 통해 전문성을 강화하고, 호남권 지역 네트워크는 단순한 친목 모임이 아닌 실질적인 학습공동체로 작용하며 Garvin(1993)의 학습조직 이론에서 강조하는 경험학습, 벤치마킹, 그리고 지식 이전과 실행의 실천을 통해 전문성을 강화하고 있었다. 이러한 학습조직과 지역 네트워크는 구성원들의 실무 정보와 지식의 공유, 협업을 통해 개인 및 집단의 전문성을 강화하는 요인임을 확인하였다. 나아가 새로운 문제상황에서 지식의 확장과 유연한 해결 능력을 보이며, Hatano & Inagaki(1984)가 제시한 적응적 전문성(adaptive expertise)으로 발전하는 모습을 보였다.

영남권은 개인학습에 중점을 두고 반복적 전문성(routine expertise)을 유지하고 있었다. 영남권 학습조직이 형성되지 못한 원인으로는, 구심점의 부재, 협업보다 개별적 전문성에 의존하는 경향, 정보 공유에 대한 경험 부족, 학습조직의 지속성에 대한 회의감, 제도적 지원 부족 등이 나타났다. 따라서 행정사의 전문성 강화를 위한 교육체계 개선 방안은 교육 자체의 개선에만 한정되어서는 안 되고, 지역별 학습조직 또는 네트워크가 작동할 수 있는 협회 차원의 제도적 지원이 반드시 뒷받침되어야 함을 시사한다.

지역별 전문성 강화 요인의 차이는 지역별 특성 및 여건과 밀접한 연관성을 나타내는데, 수도권은 지방과 비교해 상대적으로 개업 행정사의 수가 많고(60%), 전문성을 갖춘 강사의 초빙이 가능하며, 인적 네트워크가 잘 갖춰졌다. 실제로 '실무연구회' 외의 다양한 학습조직(공공조달 연구회, 이민 행정사, 출입국전문 행정사, 개발행위허가전문 행정사, 인허가 추진단 등)이 활성화되어 있었다. 호남권은 상대적으로 부족한 지역적 여건에도 불구하고, 강한 결속력으로 하나의 합동사무소와 같은 유기적인 공동체의 모습을 나타냈다. 영남권은 지역 내 행정사는 동료가 아닌 독립적으로 활동하는 전문가로 인식되는 경향이 있어, 학습조직 구축을 통한 조직적 학습보다는 주로 개인학습에 의존하며 전문성 강화에 한계를 드러내고 있었다.

행정사의 전문성 강화를 위한 교육체계의 개선 방안을 제안하고자 한다. 첫째, 학습조직의 형성에 대한 협회 차원의 제도적인 지원이 필요하다. 행정사의 광범위한 업무영역으로 인해 지속적인 학습은 필수적이며, 연구 결과를 통해 확인할 수 있듯이 학습조직은 행정사의 전문성 강화의 주요 요인으로 작용하고 있다. 둘째, 일회성 교육에 그치지 않고 교육 수료 후 지원체계를 마련해야 한다. 교육 수료 이후에 학습자가 실무에서 만나는 문제에 대한 피드백을 받을 수 있는 멘토링제도, 온라인을 통한 실무 정보 공개 등 공식적인 경로의 지원체계가 필요하다. 셋째, 지역 간 교육격차를 해소하기 위한 표준화가 필요하다. 수도권과 지방의 실무 교육은 교육시설, 방법, 강사진 등에서 큰 차이를 보이는 만큼 표준화를 통한 지역 간 교육격차 해소가 요구된다. 영남권에서 제안한 서울 집체교육을 신청자에 한해 시행하는 방법도 고려할 수 있다. 넷째, 이론이 아닌 실무 중심의 교육체계가 확립되어야 한다. 실제 업무를 위해 필요한 문서 작성 연습, 민원인 대응 방법, 행정기관과의 협의 등이 포함된 실무 중심의 교육으로 전환이 필요하다. 다섯째, 전문 강사 제도의 도입과 관리 체계가 필요하다. 학력과 공식 경력력이 아닌 실무 능력을 위주로 강사를 선정하고, 충분한 수익을 보장하여 실무교육이 강사의 유료 교육에 대한 홍보 수단으로 전락하는 것을 방지해야 한다. 여섯째, 대한행정사회의 교육 운영책임을 강화해야 한다. 현재 협회는 법정 교육인 실무교육과 연수 교육 외에도 행정스쿨, 역량 강화교육, 실전 아카데미 등 다양한 교육 시스템을 구축하는 노력을 보이고 있지만, 여전히 지방의 실무교육에 대한 조사와 관리는 부족하다. 일곱째, 직업윤리 교육을 통한 전문직 정체성 확립에 힘써야 한다. 실무교육에 기본 소양 및 직업윤리에 대한 교육이 포함되어야 한다.

본 연구는 실무교육과 지역별 학습조직을 중심으로 일반행정사의 경험과 인식을 통해 행정사의 전문성 강화 요인을 분석하고, 실질적인 교육체계 개선 방안을 제시하였다는 점에서 의의가 있다. 그러나 연구 대상의 지역과 구성이 한정되어 연구 결과를 일반화하기에는 한계가 있다. 또한 참여자의 주관적 경험 진술에 의존하는 질적연구의 구조적 한계로 인해 완전한 객관성을 확보하기에는 제한이 있었다. 이러한 한계점을 보완하기 위해 후속 연구에서는 다양한 지역과 표본을 통해 대표성을 제고하고, 동일한 지역 내 학습조직 참여자와 비참여자 간의 비교를 통해 학습조직의 효과성을 보다 정치한 연구설계를 적용하여 수행하고자 한다.

【참고문헌】

- 강여진. (2005). 경찰공무원의 교육훈련 학습 및 전이성과에 미치는 영향요인에 관한 실증적 연구. 「한국행정연구」, 14(2): 159-197.
- 강여진·최호진. (2003). 지방자치단체 공무원 교육훈련 전이에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 조사. 「행정논총」, 41(2): 85-116.
- 고기순·김인호. (2002). 교육훈련의 실무 전이에 관한 연구-학습조직 조절효과를 중심으로-. 「조직과 인사관리연구」, 26(3): 25-54.
- 김종선. (2018). 신입해양경찰 교육프로그램 특성이 실무전이에 미치는 영향. 「한국해양경찰학회보」, 8(4): 1-34.
- 김종인·박성준. (2001). 업무환경이 교육훈련의 전이에 미치는 영향. 「인사조직연구」, 9(1): 23-42.
- 김한준·이기성. (2010). 중소기업의 학습조직 활동과 조직성과에 관한 연구-학습조직과 조직성과 관계모형 개발. 「평생교육·HRD연구」, 6(3): 161-189.
- 박광량·박원우. (1996). 학습조직과 학습인 개념 모델과 실천 전략. 「한국인사조직학회」, 0(1): 129-145.
- 배을규·이수영. (2024). 전문직의 적응적 전문성 연구 동향 분석. 「교육문화연구」, 30(4): 203-231.
- 성태제·시기자. (2020). 「연구방법론」. 서울: 학지사.
- 신은경. (2014). 학습전이 측정 동향 및 측정도구 신뢰도 일반화 분석: 1996~2013년 국내 학술지에 게재된 논문을 대상으로. 「HRD연구」, 16(4): 51-86.
- 양은하·정재삼. (2006). 학습전이의 진단도구를 추구하고. 「기업교육연구」, 8(2): 101-122.
- 유기웅 외. (2018). 「질적 연구방법의 이해」. 서울: 박영스토리.
- 유영만. (1995). 「지식경제 시대의 학습조직」. 용인: 삼성인력개발원.
- 이도형. (1996). 조직 내 교육훈련의 학습 및 전이효과 모델 검증 연구. 「한국심리학회지」, 9(1): 59-88.
- 임효창·박경규. (1999). 교육훈련프로그램 구성요소가 교육훈련 이전에 미치는 영향: 상사 및 동료 지원의 조절효과를 중심으로. 「조직과 인사관리연구」, 23(2): 107-138.
- 전연주 외. (2022). 정다운 학교에서 협력교수를 실행한 초등 특수교사와 통합학급교사의 경험 분석. 「통합교육연구」, 17(1): 1-30.
- 정선경·김주후. (2011). 기업 내 학습조직 구축 및 운영에 영향을 미치는 장애요인 분석. 「HRD연구」, 13(3): 29-50.

- 정윤희. (2022). 적응적 전문성 척도의 타당화 연구. 「문화와 융합」, 44(12): 587-597.
- 조세형. (2011). 전략적 인적자원관리와 학습조직의 관계에서 개인조직 적합성의 조절효과. 「역량 개발학습연구」, 6(2): 43-64.
- 천면중·허명숙. (2009). 학습조직, 지식경영활동, 업무성과 간의 관계: 모형비교분석. 「경영학연구」, 38(6): 1467-1504.
- 천학도 외. (2009). 학습조직과 조직학습역량. 「조직경영개발연구」, 2(1): 39-74.
- 현영섭·권대봉. (2003). 판매교육 학습전이와 전이풍토간의 관계. 「교육학연구」, 41(1): 299-327.
- Aliazas, V. M., & Elisa, N. (2021). Work culture and learning organization practices in promoting work productivity among public elementary school teachers. *International Journal of Educational Management and Development Studies*, 2(3): 39-60.
- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2023). Public administration and politics meet turbulence: The search for robust governance responses. *Public administration*, 101(1): 3-22.
- Anthony, G., Hunter, J., & Hunter, R. (2015). Prospective teachers development of adaptive expertise. *Teaching and teacher education*, 49: 108-117.
- Baldwin, T. T., & Ford, K. J. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1): 63-105.
- Baroody, A. J. (2013). *The development of adaptive expertise and flexibility: The integration of conceptual and procedural knowledge. In The development of arithmetic concepts and skills* (pp. 1-33). Routledge.
- Cupido, N., Ross, S., Lawrence, K., Bethune, C., Fowler, N., Hess, B., ... & Schultz, K. (2022). Making sense of adaptive expertise for frontline clinical educators: a scoping review of definitions and strategies. *Advances in Health Sciences Education*, 27(5): 1213-1243.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4): 78-91.
- González Ortiz de Zárate, A., Alonso García, M. A., Quesada-Pallarès, C., Berrocal Berrocal, F., & McLean, G. N. (2024). What is the relation between training transfer evaluation factors and training transfer when measured in the Spanish Public Administration?. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(18): 3112-3144.
- Goula, A., Stamouli, M. A., Latsou, D., Gkioka, V., & Kyriakidou, N. (2021). Learning organizational culture in Greek public hospitals. *International journal of environmental research and public health*, 18(4): 1867.

- Hatano, G. & Inagaki, C. (1984). Two course of expertise. *Child Development Clinical Center Annual Report*, 6: 27-36.
- Head, B. W. (2024). Reconsidering expertise for public policymaking: The challenges of contestability. *Australian Journal of Public Administration*, 83(2): 156-172.
- John, P., & Stoker, G. (2019). Rethinking the role of experts and expertise in behavioural public policy. *Policy & Politics*, 47(2): 209-225.
- Kim, M. Y., & Lee, H. J. (2023). Finding triggers for training transfer: evidence from the National Human Resource Development Institute in Korea. *Public Money & Management*, 43(8): 825-832.
- Laage-Thomsen, J. (2022). Professional expertise in policy advisory systems: How administrators and consultants built behavioral insights in Danish public agencies. *Public Administration*, 100(3): 472-487.
- Lee, J., & Jin, M. H. (2023). Understanding the organizational learning culture—Innovative behavior relation in local government: The roles of knowledge sharing and job autonomy. *Public Administration*, 101(4): 1326-1348.
- Lee, K. J. (2024). Adaptive expertise, career adaptability, and career success of R&D personnel. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36(4): 733-745.
- Männikkö, I., & Husu, J. (2019). Examining teachers' adaptive expertise through personal practical theories. *Teaching and teacher education*, 77: 126-137.
- McDonald III, B. D., Hatcher, W., Bacot, H., Evans, M. D., McCandless, S. A., McDougle, L. M., ... & Zhang, Y. (2024). The scholarship of teaching and learning in public administration: An agenda for future research. *Journal of Public Affairs Education*, 30(1): 11-27.
- Neves, J. A., Burlandy, L., & Medeiros, M. A. T. D. (2024). Intersectorality in a conditional cash transfer programme: Actors, convergences and conflicts. *Global Public Health*, 19(1): 2306467.
- Rahayu, E. S., & Paerah, A. (2022). Learning transfer perceived from the Baldwin & Ford theory: An empirical study on the alumni of pre-service training in East Java. *Enrichment: Journal of Management*, 12(4): 3232-3241.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline - The art and practice of the learning organization. *New York: Doubleday*: 39-301.
- Siegel, D., Bogers, M. L., Jennings, P. D., & Xue, L. (2023). Technology transfer from national/federal labs and public research institutes: Managerial and policy implications. *Research Policy*, 52(1): 104646.

- Varpio, L., Schryer, C. F., & Lingard, L. (2009). Routine and adaptive expert strategies for resolving ICT mediated communication problems in the team setting. *Medical Education*, 43: 680-687.
- Wahba, K., Kyriakidou, N., & Astley, J. (2021). Transfer of training: an effective tool of knowledge application. *Global Business and Economics Review*, 25(3-4): 273-291.
- Zhou, Q., Shi, Y., Li, Q., Mao, J. Y., & Zhou, L. (2025). Differential interactive effects of learning from success/failure and organizational cultures on approach/avoidance job crafting and job performance. *Applied Psychology*, 74(4): e70022.
- Zumrah, A. R., Ali, K., & Najaa'Mokhtar, A. (2022). The effect of human resource management practices on motivation to transfer: evidence from the malaysian public sector. *International Journal of Business and Society*, 23(3): 1618-1631.

김 태 용: 2025년 부산대학교에서 행정학 석사학위를 취득하고, 현재 부산대학교 대학원 법학과 박사과정에 재학 중이다. 연구 관심 분야는 지방행정, 행정구제법, 소방법 등이다(caa10@naver.com).

한 승 희: 서울대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 한국재정정보원 재정정보분석본부 부연구위원, 과학기술정책연구원(STEPI) R&D재정사업평가센터의 부연구위원으로 근무하였으며, 현재 부산대학교 행정학과 조교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 재정정책, 과학기술 정책, 성과관리 등이다 (hansh@pusan.ac.kr).

