



## 액션러닝을 활용한 취업캠프 개선방안 : P대학 학습공동체 사례를 중심으로

이지안 · 김효정 · 이윤아 · 정유섭 · 박수홍†  
(부산대학교)

### Improvement Plan of Employment Camp using Action Learning : based on the case of learning community in P university

Jian LEE · Hyojeong KIM · Yoona LEE · Yuseop JEONG · Suhong PARK†  
(Pusan National University)

#### Abstract

The purpose of this study is to analyze the action learning lesson about the improvement process of the job support program of P university students. As a research method, we applied the related classes during the semester to the students who took courses in the course of 'Human Resource Development', which is a subject of P university, and analyzed the learner's reflection journal, interview data. As a result of the research, we went through the problem selection stage, the team construction and the team building stage. And then we searched for the root cause of the problem, clarified the problem, derived the possible solution, determined the priority and created the action plan. There are 10 solutions to the practical problems of poor job camps. Through two interviews with field experts it offered final solutions focused on promoting employment and Camp students participate in the management of post-employment into six camps. According to the first rank, job board integration, vendor selection upon student feedback, reflecting improved late questionnaire, public relations utilizing KakaoTalk, recruiting additional selection criteria, the camp provides recorded images in order. The results of this study suggest that the university's employment support program will strengthen the competitiveness of students' employment and become the basic data for the customized employment support program.

**Key words :** Action learning, Employment support program, Employment camp

#### I. 서론

고용 없는 성장으로 인한 취업시장의 변화는 청년층 인구 감소에도 불구하고 청년 실업률은 2016년 9월 9.4%이다. 이는 전년 동월대비 1.5% 상승하였으며, 99년 이후 가장 높은 수치다

(Statistics, 2016). 이에 청년 취업난 사태에 대응하여 정부 각 부처에서는 상당한 예산을 투입, 청년층 노동시장 진입을 위한 다양한 청년고용정책 및 취업지원 서비스를 제공하고, 취업률을 대학평가의 주요 지표로 삼아 취업률을 올리기 위해 대학에서도 자체적인 노력을 하도록 유도하고

† Corresponding author : 051-510-2631, suhongpark@pusan.ac.kr

\* 본 논문은 2014년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (과제번호 NRF-2014S1A3A2044390).

있다(Bae & Jang, 2014; Shin, Nam & Min, 2013).

특히 대학의 취업지원 부서에서는 졸업생들의 취업률에 높은 관심을 갖고 저학년 시기부터 진로 및 취업교육을 강화해 다양한 취업지원프로그램에 참여시켜 재학 중 취업을 준비하도록 유도하고 있다(Kim, Lee & Lee, 2011). 그러나 대학의 진로 및 취업지원에 대한 조직, 인력, 예산 등의 확대 서비스에도 불구하고 취업지원부서의 미약한 위상, 담당 인력의 양적 부족 및 전문성 부족, 대학내외 유관기관들과의 유기적인 연계 및 네트워크 미흡, 대학유형 및 전공특성을 고려한 취업지원프로그램 및 서비스 제공의 부족 등의 문제가 지적되고 있는 것이 현실이다(Lee & Sun, 2011).

따라서 청년실업은 사회적 문제인 동시에, 학생들이 고민하는 실제적 문제로 학생들이 스스로 이러한 문제를 명료하게 이해하고, 이를 해결할 수 있는 방안을 제시하고 실행해 보도록 하는 청년층의 주체적인 활동이 필요한 시기다. 이에 본 연구에서는 대학생을 대상으로 그들이 인식하는 실제적 문제인 청년 실업 문제를 해결하기 위해 P 대학에서 실시하고 있는 취업지원 프로그램 중 하나인 취업캠프의 사례를 분석하여 이 프로그램이 실제적인 효과를 가지고 있는지, 그리고 이 프로그램에 참여한 대학생들이 느낀 문제의식과 그러한 문제점을 해결하기 위한 방안을 제시하고자 한다.

이를 위해 본 연구에서는 P대학에서 학부 과목인 인간자원개발론의 수업을 통해 학습공동체를 구성하고, 학생들이 실제로 고민하는 문제를 선정하여 해당 문제를 스스로 풀어가면서 학습경험을 공유하는 것을 목표로 수업을 설계하였다. 이때 학습자의 학습활동은 액션러닝으로 진행하도록 하며 체계적 액션러닝 프로그램(Park, Ahn & Jung, 2010)을 활용하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 대학생 대상 취업지원 프로그램

대졸 취업난 사태가 장기화되고 심화되면서 정부와 대학은 취업률 향상을 위한 방안을 고심하고 있으며, 학생들도 저학년 때부터 취업에 대해 많은 관심을 가지고 노력을 기울이고 있다.

Bae & Jang(2014)에 따르면, 심화된 대졸 취업난 사태에 대응하여 정부 각 부처에서는 상당한 예산을 투입, 청년층 노동시장 진입을 위한 다양한 청년고용정책 및 취업지원 서비스를 제공하고 있다. 교육부에서는 대학교육역량강화사업, 정부 재정지원제한대학, 학자금대출제한대학 등 주요 대학 평가에 취업률 지표를 일정부분 반영하여 대학을 평가하고 있으며, 고용노동부에서는 청년취업진로지원사업, 청년취업아카데미, 중소기업 청년취업인턴제, 청년창직인턴제, 청년직장체험프로그램 등의 사업을 추진하여 대학의 청년실업을 해결하기 위한 자발적 노력 강화를 유도하고 있다. 또한 여성가족부에서는 여대생 커리어개발센터, 여성대상 멘토링 지원사업 등 여대생의 경력개발 및 취업활성화에 초점을 맞추어 접근하고 있다. 이러한 활동의 중심축으로써 대학 차원의 대학생 취업지원 전반을 총괄하는 취업지원부서의 기능이 중요시되고 있다.

청년실업의 문제가 심각해진 상황에서 대학생의 원활한 노동시장 진입을 지원하기 위해 대학에서는 진로개발 및 취업지원기능을 확대하여 추진하고 있는데, 취업정보센터, 인력개발센터, 여대생커리어 개발센터, 학생생활연구소 등 다양한 명칭의 취업지원 기구를 통해 취업캠프, 취업관련 교과목 개설, 취업박람회, 취업특강, 취업준비 프로그램, 취업관련 동아리지원, 취업 멘토링, 직업체험 프로그램 등을 개발하여 운영하고 있다(Kang, Kim & Kim, 2008). 또한 학생들은 저학년 때부터 학점관리와 더불어 다양한 경험을 통한 스펙 관리를 하고 대학에서 제공하는 다양한 취업지원 프로그램을 통해 구체적인 스킬과 경험을 쌓으며 취업 준비를 한다.

그러나 대학의 취업지원 서비스 제공 노력에 비해 교수들의 취업지원업무 수행에 대한 인식이

나 대학생들의 취업지원 서비스 수혜 및 교육의 참여 정도, 교육의 효과는 여전히 미흡한 것으로 나타났다(Korea Employment Information Service, 2011). 그리고 학생들은 학생들의 요구나 필요성이 충분히 반영되지 않은 대학이 주도하고 학교나 기관의 참여율이 높은 프로그램에 수동적으로 참여하는 경우가 대부분이다. Kang, Kim & Kim(2008)는 학생들이 직접 프로그램에 자발적으로 참여하고, 취업에 대한 막연한 불안감이 아닌 구체적인 정보를 수집하려는 노력이 선행되어야 취업지원 프로그램의 효과가 높아진다고 하였다. Bae & Jang(2014)의 연구에서도 취업지원프로그램 참여가 구직효능감 및 구직성취에 긍정적 영향을 미치므로 대학생들은 취업지원프로그램에 능동적으로 참여할 필요가 있으며, 대학 실무자들은 재학생 상담을 통해 재학생의 특성에 적합한 취업지원프로그램을 제공할 필요가 있다고 밝혔다.

따라서 취업지원 프로그램의 효과성과 효율성을 높이기 위해서, 궁극적으로는 학생들이 자발적으로 취업을 위해 준비를 하고 스스로 미래를 설계하고 준비할 수 있는 방법을 체득함으로써 취업률을 향상시킬 수 있는 대안적 방법으로 액션러닝을 활용하고자 한다.

## 2. 실천학습을 위한 액션러닝

액션러닝은 1945년 영국의 국가석탄위원회(National Coal Board)의 교육훈련 담당관이었던 Reg Revans에 의해 시작된 것으로, 현장에서 사람들이 실제 문제를 공유하고 서로에게 질문하며 지원받는 과정을 통해 문제를 해결하고 이러한 과정 속에서 필요한 것을 배워나갔다.

이후 액션러닝은 GE, 모토롤라, 미 육군, British Air등을 포함한 다양한 기업에서 조직의 실제적 문제를 해결함과 동시에 리더십 교육 및 학습조직으로의 변화를 위해 활용하고 있으며, 국내에서는 LG, CJ등 대기업을 중심으로 적극적인 도입이 이루어져서 운영되고 있다.

액션러닝은 기존 지식전달형 교육패러다임의 강력한 대안으로 대두되는 실천과 학습을 동시에 진행하는 실천학습(Learning by doing)형의 교육방법이자, 경영혁신 기법이다(Park, Ahn & Jung, 2010). 즉 액션러닝은 실천을 통해 스스로 문제를 해결하는 과정에서 해당분야의 지식과 문제해결 능력, 커뮤니케이션 능력 등을 기르게 된다. 이는 기존의 교육방법이 외부 전문가가 제시하고 있는 일방적인 지식 체계에 의존하고 답습하는 것이 아니라 학습자가 직접 현장에서 경험한 문제를 해결하기 위해 그들이 경험한 현장의 지식을 활용하는 법을 학습하게 되는 것이다(Kim & Ryou, 2003).

마지막으로 액션러닝은 개인이 문제해결의 경험을 통해 학습하는 것을 넘어서 구성원간의 협력적 문제해결과정을 통한 의사소통, 협력, 리더십 등으로 결속된 하나의 학습조직을 형성하게 됨으로써 전체 조직의 변화에 촉진자의 역할을 하게 한다.(Jung, 2007; Kim & Ryou, 2003; Park, Ahn & Jung, 2005, 2010).

특히, 체계적 액션러닝을 주장한 연구(Jung, 2007; Park, Ahn & Jung, 2005, 2010)에서는 액션러닝의 경험이 없는 조직에서도 쉽게 액션러닝을 적용하여 효과를 볼 수 있도록 액션러닝의 개념을 현장 적용성이 높도록 체계적으로 설계하였다. 학습자의 핵심학습활동을 중심으로 프로세스를 제시하고 각 단계에 필요한 하위 프로세스와 지원요소를 제시하고 있는 설계, 개발 연구를 실시하였는데, ‘문제상황제시, 문제인식, 문제명료화, 가능한 해결책 제시, 우선순위결정, 액션플랜작성, 현장적용, 성찰’로 이어지는 체계적 액션러닝 프로세스를 제안하고 있다.

## Ⅲ. 연구 방법

### 1. 사례연구

본 연구에서는 2015년 9월~12월까지 퍼실리테

이터 1인을 포함한 6인의 학습공동체를 구성하여 액션러닝을 통해서 그들이 당면한 실제적 문제를 해결하여 학생의 눈높이에 맞추어 취업지원 프로그램의 질적 재고를 위해서 노력하는 과정을 그리고 있다.

액션러닝에서 실제적 문제를 선정할 때는 팀 구성원이 아닌 이가 제시한 문제일지라도 팀 구성원이 그 문제의 진정성과 심각성에 대해 공감할 수 있어야한다(Park, Ahn & Jung, 2010). 그러므로 대학생들의 사례를 기반으로 그들의 관심분야인 대학의 취업지원프로그램과 취업 캠프를 대상으로 팀 구성원이 공감하는 현실적 문제를 선정하여 문제의 해결안을 마련하였고, 실행과 성찰의 과정을 통해서 실제적 문제해결활동이 어떻게 진행되고 있는지 살펴보았다.

사례연구는 다각적 측면에서 자료를 수집하고 분석할 수 있으며, 맥락 안에 내재된 의미 또는 의도를 이해하는데 용이한 연구방법이다(Yin, 1994). 이에 본 연구는 학생들이 접한 사회로의 진출과 대학에서의 수업이라는 맥락 속에서 겪는 취업이라는 갈등과 대학 취업지원의 한계에 대한 불만 등을 팀 활동을 통해서 실제적 문제를 해결하여 취업지원 프로그램의 개선점을 도출하는 데 목적이 있으므로 사례연구 방법이 적절하다고 판단했다. 사례연구에서 사례로 채택되는 것들은 프로그램, 사건, 활동, 개인 등이 있는데(Creswell, 1998), 본 연구에서는 대학생이 취업준비를 하는데 있어 대학의 취업지원 프로그램이 그들에게 얼마나 유용한지, 개선점은 무엇인지에 대해서 프로그램을 분석해 보는 것을 하나의 사례로 보았다.

## 2. 액션러닝 프로그램 절차

액션러닝의 절차 및 단계는 학자마다 다양하게 제안되고 있으나, 본 연구에서는 액션러닝에 대한 경험이 부족한 학습자도 활용할 수 있도록 체계적인 프로세스를 제안하고 있는 체계적 액션러닝 과정(Park, Ahn & Jung, 2005)을 도입하여 액

션러닝의 전문가가 아닌 일반 학생들도 체계적 프로세스와 지원요소를 활용하여 스스로 실제적 문제를 발견하고 해결할 수 있도록 하였다. 체계적 액션러닝의 각 단계는 문제 근본원인 탐색하기, 문제 명료화하기, 가능한 해결책 도출하기, 우선순위 결정하기, 액션플랜 작성하기, 현장적용하기, 성찰하기의 단계로 구성된다. 각 단계의 핵심 활동은 <Table 1>과 같다.

<Table 1> Key Activities in Systematic Action Learning (10 kinds of sub-processes)

Action Learning Process	Key Activities
Practical Problem Assessment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pre-Workshop</li> <li>• Brainstorming for practical problems that juniors and seniors are facing</li> </ul>
Team Composition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Five qualified students</li> </ul>
Team Building	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Building team name, team sign, team role and team rule</li> </ul>
Analyzing the root causes of the problem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Understanding University's employment support program</li> <li>• Making idea list</li> <li>• Writing story</li> <li>• Understanding root causes by using Lotus Blossoms Technique</li> </ul>
Clarifying Problems	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Using convergence plan about the chosen problems</li> <li>• Clarify the problems by using Fishbone Diagram</li> </ul>
Deriving Possible Solutions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Making idea list about possible solutions</li> <li>• Utilizing Round Robin method</li> </ul>
Prioritization	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Making solution priority list</li> <li>• Utilizing Hits Technique</li> </ul>
Making Action Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Making Action Plan for realizing solutions</li> <li>• Interview with SME(subject matter experts) (Primary)</li> <li>• Making Interview questions</li> </ul>
Field Application	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interview with SME (Secondary)</li> <li>• Making practice record report for field application</li> </ul>
Reflection	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback between team members and synthesizing SME's opinions</li> <li>• Recording reflection activity</li> </ul>

## IV. 액션러닝을 활용한 취업지원 프로그램 개선방안

체계적 액션러닝의 각 단계의 핵심활동에 따른 취업지원 프로그램 개선방안에 대한 결과는 다음과 같다.

### 1. 문제 근본원인 탐색하기

가. 실제문제 탐색과 선정

실제문제 탐색과 선정을 위해서 Marquardt (2004)가 제안한 문제선정을 할 때 고려해야 할 8가지 기준인 중요성(Importance), 긴급성(Urgency), 해결책의 부재(No existing solution), 실현가능성(Feasibility), 친숙성(Familiarity), 의의(Significance), 학습기회(Learning opportunity), 조직 권한(Group authority) 중에서 다음의 3가지 사항에 중점을 두었다.

첫째, 실제 문제는 실질적이고 반드시 해결해야만 하는 과제이며 가상으로 만든 과제가 아니라 조직의 이익 혹은 생존과 직결되는 실존하는 문제이어야 한다.

둘째, 실제 문제는 참가자들이 진정으로 관심을 갖는 문제이어야 하고 해결되었을 경우 변화를 가져올 수 있는 과제이어야 한다.

셋째, 수수께끼가 아닌 실존의 과제로서 참가자들의 다양한 아이디어와 해결방안의 제시가 가능해야 하며, 타당한 해결책이 여러 개 있을 수 있다.

이러한 점을 고려하여 대학의 취업지원 프로그램 다양성 부족과 개선의 필요성에 근거해서 실제문제의 큰 틀을 ‘취업지원 프로그램의 부실함’으로 선정했다.

나. 실제문제 구체화 과정

선정된 실제문제인 ‘취업 지원 프로그램의 부실함’에 대해 조사하기 위해 현재 P대학교에서 실행하고 있는 취업 지원 프로그램의 종류를 조사하였다. 현재 P대학교는 기업체 채용상담 및

설명회, 수리온 취업캠프, 수리온 취업동아리, 국내외 현장실습학점취득지원, Post-Up Academy 등 12가지의 취업 지원 프로그램을 미래인재개발원에서 담당하고 있다. 이러한 취업 지원 프로그램을 모두 다루는 것은 효율적으로 문제해결을 할 수 없다고 판단하여 실제 문제를 한 가지로 구체화하기로 하였다. 따라서 교내의 취업준비생들이 가장 쉽게 접할 수 있는 ‘수리온 취업캠프’에 중점을 두고, 실제문제를 ‘부실한 취업캠프’로 선정하였다.

다. 스토리텔링 형식의 문제 작성

스토리는 가상으로 만든 과제가 아니어야 한다는 것에 의미를 두어 실제 수리온 취업캠프에 참여했던 두 명의 학생을 대상으로 인터뷰를 하였다. 이를 정리하여 다음과 같은 스토리를 구성했다.

P대학교 ○○학과에 재학중인 A양, 이제 4학년이 되어서 남들 다 하는 취업준비를 시작 하려고 한다. 막상 취업준비를 하러니 취업에 대한 정보가 부족하여 친구의 권유로 P대학교에서 시행하는 취업캠프에 참가하기로 하였다. A양은 캠프에 참가하였고, 강사의 1대1 상담과 세심한 배려는 취업에 대한 정보, 자소서 쓰는 법 등 취업정보에 문외한이었던 A양에게 많은 도움이 되었다. 그러나 예상과는 달리 캠프 스케줄이 시간에 쫓겨서 진행되는 바람에 A양은 자기소개서를 다 완성해내지 못했고 그 자기소개서를 기반으로 한 질문을 하는 모의면접에서 자기소개서와는 전혀 상관없는 형식적인 질문밖에 받지 못했다. 심지어 A양의 친구인 B양은 밤새워 자기소개서를 써서 면접 준비를 하였는데 시간상의 이유로 면접도 보지 못했다고 한다. A양은 취업캠프의 취지는 좋으나 취업캠프에 참여하면서 느낀 단점들이 학교 차원에서 보완되어 후배들에게 더 좋은 환경을 물려주어야 한다고 생각했다.

라. 로터스 발상법을 활용한 문제 근본원인 탐색  
탐원 한 명씩 생각하는 문제의 근본원인을 말해보고 서기는 그러한 의견들을 포스트잇에 각각 메모하였다. 그 결과 예산 부족, 취업 캠프의 성과 자료 없음, 프로그램 시간 부족 등을 포함해

약 열 가지의 의견이 제시되었다. 제시된 열 가지의 근본원인에 대하여 팀원들끼리 의논해 비슷한 내용이나 세부원인으로 들어 갈 수 있는 것들은 추려내어 부실한 취업캠프에 대한 여덟 가지의 근본원인을 도출하였다. 로터스 발상법(Lotus Blossom; 연화도법)을 활용하여 9×9의 중심 사각형에 먼저 이렇게 뽑아 낸 1차 근본원인을 써넣고, 나머지 8개의 큰 사각형에 각각의 1차 원인에 따른 세부적인 원인을 분석하였다.



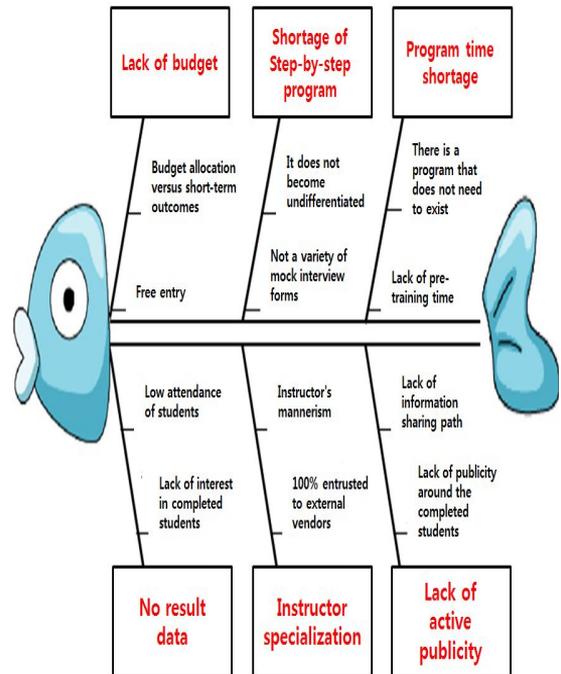
[Fig 1] Using Lotus Blossom

팀원들이 제안한 문제의 근본원인은 예산 문제, 강사의 전문성, 적극적 홍보 부족, 단계별 프로그램 미비, 프로그램 시간 부족, 정부 차원의 관심 부족, 성과(통계) 자료 없음, 학생들의 의욕 부족이다. 이렇게 제안된 8가지 문제의 근본원인을 상세히 알아보기 위해서 2차 세부분석을 하였고, 각 문제의 근본원인에 대해서 8가지의 세부원인을 정리할 수 있었다. 2차 세부원인 분석은 팀원들이 본인이 가지고 있는 아이디어가 많은 근본원인을 한 가지씩 골라서 빈칸을 채우고, 이

후 각자의 아이디어가 더 이상 생각이 안날 때에는 팀원끼리 근본원인을 바꾸어 새로운 주제를 접하게 하여 아이디어를 제안할 수 있도록 하였다.

## 2. 문제 명료화하기

문제 명료화 단계에서는 어골도(Fishbone-Diagram)를 활용하였다[Fig 2].



[Fig 2] Fishbone-Diagram

어골도에 넣을 주요 원인 여섯 가지 선정을 위해서 ‘해결 가능 한 원인’인지의 여부를 가장 중요한 고려사항으로 삼았다. 이에 따라 ‘정부차원의 관심 부족’과 ‘학생들의 취업 의욕 부족’은 팀원들이 해결 가능 한 범위 밖이라고 판단하여 위의 두 가지는 제외하였다. 이후 세부원인을 선정할 때에도 ‘해결 가능한 원인’인가 그리고 ‘빠르게 해결책을 제시할 수 있는 가’를 가장 먼저 고려해야 할 것으로 의견을 모으고 세부원인을 두 가지 씩 선정하였다 <Table 2>.

<Table 2> Clarification of the problem

Root Cause	Detailed cause
Lack of budget	Budget allocation versus short-term outcomes
	Free entry
Shortage of Step-by-step program	It does not become undifferentiated
	Not a variety of mock interview forms
Program time shortage	There is a program that does not need to exist
	Lack of pre-training time
No result data	Low attendance of students
	Lack of interest in completed students
Instructor specialization	Instructor's mannerism
	100% entrusted to external vendors
Lack of active publicity	Lack of information sharing path
	Lack of publicity around the completed students

### 3. 가능한 해결책 도출하기

가능한 해결책 도출을 위해 라운드 로빈(Round Robin) 방식을 이용하되 빠른 진행을 위해 아이디어가 생각나지 않을 시 다음 사람이 아이디어를 말할 수 있도록 하였다. 또한 서기는 참여와 동시에 팀원들의 아이디어를 적어서 아이디어 하나라도 놓치는 일이 없도록 하였다. 그 결과 세부원인에 따른 열 가지의 통합적인 해결책을 제시하였다.

대학생들이 제시한 해결책은 참가비를 유료화하는 것, 후기 설문지를 작성하도록 하는 것, 강의평가 시 취업과 관련되었는지를 설문하도록 하는 방법, 프로그램의 시간을 다양하게 분배하는 것, 업계별로 면접부스 마련하는 것, 강사 평가제 도입, 위탁업체 선정 시 학생 의견 반영, 단대별 취업캠프 진행, 참여후기 작성 시 혜택 제공하여 더 많이 참여하게하기 등의 방안이 있었다. 제안한 해결책의 일부분은 이미 취업지원기관에서 실행중인 내용이거나 추진 예정중인 내용이 많아 새로운 해결책은 아닌 것으로 판단되나 학생들이 본인의 전공이나 취업분야 별로 적합한 프로그램이 제공되어야 하며, 위탁업체 및 강사들의 수준

에 대해 충분히 만족하지 못하고 있다는 점, 그리고 프로그램의 선택기준에 대한 정보로써 이전 프로그램의 후기를 적극적으로 활용할 수 있도록 해 달라는 점으로 정리할 수 있다.

### 4. 우선순위 결정하기

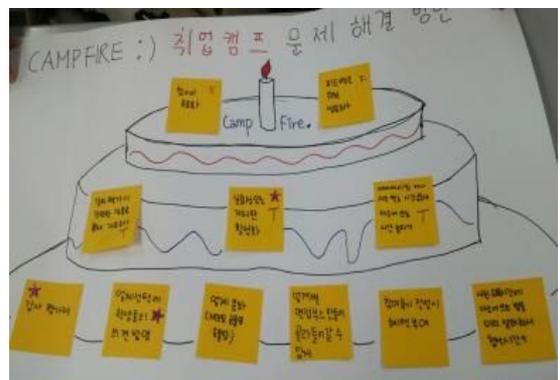
우선순위 결정하기는 3단계의 ‘가능한 해결책 도출하기’에서 도출해 낸 가능한 해결책 10가지 중에서 우선순위를 결정하는 단계이다. 현실적으로 실현 가능한 해결책을 선정하기 위해서 팀 토론을 통해 경제성, 효율성, 효과성 등을 우선적으로 고려하여 우선순위를 결정하였다. 이를 위해서는 우선순위 결정의 준거를 팀의 특성에 맞게 구체적으로 작성해야한다. 우선순위 결정의 준거는 다음 세 가지이다.

첫째, 저항 : 취업 캠프 참여 학생들의 반발심 최소화한 방법

둘째, 예산 : 저비용의 해결책 우선

셋째, 시간 : 현장 적용 기간이 2주 정도에 불과하므로, 빠른 시간 내에 적용 가능한 해결책

이 세 가지 기준에 초점을 맞추어 각자가 생각하는 해결책의 우선순위를 세 가지 씩 정한 후, 각자가 생각하는 중요한 해결책을 세 가지를 골라 한자의 바를정(正)을 긋는 형식으로 히트기법(Hits technique)을 사용하였다[Fig 3].



[Fig 3] Prioritize using Hits technique

## 5. 액션플랜 작성하기

액션플랜을 작성하기 위해서 4단계의 우선순위를 결정한 해결책에 대한 수정사항이나 현실적으로 진행하기 어려운 사항 등을 취업캠프 담당자의 인터뷰를 통해서 의견을 반영하였다. 인터뷰는 2차례 진행하였고, 1차는 취업캠프 담당자 1명, 2차는 취업캠프 담당자와 위탁업체 담당자 각1명이 인터뷰에 응해주었다. 인터뷰 내용을 바탕으로 팀 미팅 또한 두 차례 진행하여 수정된 해결책과 액션플랜을 작성하였다.

가. 해결책 구체화와 취업캠프 담당자 인터뷰 질문지 작성

4단계의 우선순위에 따른 해결책과 함께 그에 따른 액션플랜을 어떤 식으로 실행해야 할지를 먼저 의논하였다. 예를 들어 취업 게시판의 활성화를 위해 어떠한 메뉴를 추가하고 삭제해야 하는지 등, 해결책을 구체화 시켰다. 이를 2절지에 간단히 정리하고, 인터뷰 질문지를 작성하였다.

그리고 P대학의 미래인재개발원 취업캠프 담당자와 인터뷰 일정을 잡고, 취업캠프 안내 책자와 현재 진행되고 있는 취업캠프와 관련한 상세한 자료를 요청했다.

나. 취업캠프 담당자와 인터뷰

4단계의 우선순위에 따른 해결책과 액션플랜에 대한 현장 전문가의 피드백을 받기 위해서 취업캠프 담당자와 인터뷰를 가졌다. 우선순위에 따른 해결책 10가지 이 외에도 취업캠프 담당자는 아래의 세 가지를 추가로 강조하였다.

첫째, 프로그램 관련 내용은 담당자가 계속해서 캠프에 참여하면서 위탁 업체와 조율한다.

둘째, 비수기에는 캠프 정원이 채워지지 않는 경우가 종종 있다. 이를 위해 홍보 방안이나 참여 유도 방안에 집중해야 한다.

셋째, 캠프 후 관리 등의 방안에 대해서는 재검토가 필요하다.

위 세 가지의 강조사항과 함께 우선순위에 따른 해결책 10가지에 대한 취업캠프 담당자의 인

터뷰 내용을 정리하였고, 이를 기반으로 해결책 10가지 중 필요한 것과 현실적으로 힘든 것을 구분하여 해결책을 수정 및 보완하였다.

다. 액션플랜 작성

인터뷰 결과를 반영한 해결책 10가지가 현장에 반영되기 위한 액션플랜은 5W1H에 의거해서 작성하였다<Table 3>.

<Table 3> Action Plan

Who	Future Human Resources Development Institute Employment camp manager / Person in charge of Employment camp agency
When	Employment camp period
Where	Future Human Resources Development Institute / Place of Employment camp
What	Apply suggested solutions before and after the employment camp at Future Human Resources Development Institute
How	Coordinate student opinions on solutions, opinions of camp staff and future HRD staff, and discuss them with the company and apply them to the camp. After consultation with budget and public relations officers
Why	Begin with students who are not confused and start to improve the quality of their job camps and activate other programs.

## 6. 현장 적용하기

액션플랜 작성을 위해서 취업캠프 담당자와 1차 진행한 인터뷰를 통해서 홍보와 사후관리를 집중적으로 프로그램에 도입하고자 했으며, 최종적으로 현장적용을 위하여 취업캠프 담당자와 위탁업체 담당자의 2차 그룹 인터뷰를 가졌다. 1차 인터뷰를 통한 문제의 해결책은 6가지로 구분했다. 첫째, 취업게시판을 통합한다. 둘째, 업체 선정 시 학생의견 반영한다. 셋째, 후기 설문지 개선이 필요하다. 넷째, 카카오톡과 같은 SNS를 활용하여 홍보를 한다. 다섯째, 모집선발 기준을 추가한다. 여섯째, 취업캠프 녹화 영상을 제공한다.

## 7. 성찰하기

대학생들이 접한 ‘부실한 취업캠프’라는 실제적 문제를 해결하기 위해서 액션러닝을 활용하였다. 본 연구에서는 해결된 사항을 대학생을 대상으로 현장에 적용하지 못하고, 현장 전문가인 취업캠프 담당자와의 두 차례의 인터뷰를 통해서 현장적용에 대한 검토를 했다.

체계적 액션러닝 활동의 7단계 성찰하기는 문제의 원인을 분석하고 그에 대한 해결책을 탐색하여 우선순위를 정해서 현장에 적용해 본 일련의 과정에 대해 팀원이 개별적으로 성찰을 하는 것이다. 팀원 각각의 성찰은 다음과 같다.

실제적인 문제를 해결하는 과정자체가 굉장히 신선했다. 문제들을 해결하는 데 어려웠던 점은 스폰서의 지지를 제대로 받지 못했기 때문이라고 생각한다. 팀의 역량 내에서 해결할 수 있는 과제였거나, 조금 더 스폰서(캠프 담당자)의 지원을 받았다면 좋았을 것 같다. 사실 처음 시작할 때부터 어려움이 있을 것은 예상했다. 외부인이 프로그램에 ‘문제’를 제기하는 것이기에 담당자가 그다지 반가워하지 않을 것이라 생각했기 때문이다. 만약 내가 학생이 아니라 미래인재개발원의 직원으로서 이러한 체계적 액션 러닝 방식으로 취업캠프 활성화 방안을 제시해본다면 굉장한 효과를 거두었을 것 같다. 우리의 액션플랜이 그다지 비효율적이라고 생각하지는 않았으나, 예산이 수반 되는 점이 조금 아쉬웠다. 하지만 그에 대한 대책으로 먼저 페이스북 페이지를 개설하자고 하였는데 그것조차 힘들다고 하니 개선을 할 수 있을까하는 의문이 들기도 했다. 해결책을 제시할 때에 또한 타 학교의 취업 캠프는 이리이러하다는 것을 조금 더 알고 현재 우리학교의 취업캠프와 비교했으면 좋았을 것인데 그 학교 학생이 아닌 이상 열람할 수 없는 자료들이었고 또한 취업캠프가 진행되지 않고 다른 방식으로 취업지원이 이루어지는 학교도 많아서 비교할 자료가 부족했던 것이 아쉬웠다. (김○○)

취업 캠프 활성화는 실행에 대한 어려움이 있어 기획한 캠프 활성화 방안을 캠프 담당자에게 피드백을 받는 형식으로 대체하기로 하였다. 처음에 생각한 것은 캠프 프로그램에 대한 개선점이 많았다. 밖에서 보던 취업 캠프는 학생들이 원하는 프로그램에 대해 많은 것을 해주지 못하는 불완전한 모

습이었다. (중략)국립대라서 예산이 적을 것이라 생각하고 참가비 유료화를 생각했지만 캠프 한 번에 진행 예산이 1500만원 이상이고 캠프 유료화 비용은 실효성이 없다는 것을 알게 되었다. 결국 취업캠프 프로그램을 수정 하는 것 보다 홍보를 많이 하는 쪽으로 액션플랜의 방향을 바꾸게 되었다. 인터뷰에서 캠프 프로그램 홍보에 대한 방법을 제시하였을 때 취업캠프 위탁업체 분은 좋은 또는 괜찮은 생각이라고 하셨는데 반해 취업캠프 담당자께서는 애매한 이유로 이것이 실효성이 있을까? 라는 답변을 많이 하셨다. 인정하는 것이 현재의 프로그램에 문제가 있다는 것으로 인식이 될까봐 약간 변화를 꺼려하는 것 같이 보여 아쉬웠다. 담당자분이 한 분이라 인원을 좀 더 늘리면 여러 사람들의 생각을 반영 할 수 있기 때문에 변화에 대해 더 자연스럽게 받아드릴 수 있고 취업 캠프에도 도움이 될 것 같은데 이 부분은 학교 재정과 인사문제로 관련된 것이라 학생 입장에서 의견내기가 마땅치 않아 아쉬웠다. (이○○)

액션플랜 실행 후 가시적으로 효과를 볼 수 있는 점은 없었으나, 취업담당자께서 이렇게 취업캠프에 관심을 가져주는 것만으로도 취업캠프 참여 활성화에 도움이 될 것이라고 말씀하셨다.

취업캠프 업체 분들도 액션플랜을 보면서 더욱더 취업캠프 프로그램의 개발에 힘써 줄 것을 약속하셨다. 아쉬운 점이라면, 역시 우리 의사를 전달하는 것만으로 직접적으로 문제 해결 되는 부분이 아닌 점과 문제가 취업캠프에만 있는 것이 아니라 학교 전체의 예산과 결부된 부분이 많아서 방안을 제시하는 데 제약이 많았다. (신○○)

액션러닝을 활용한 실제적 문제 해결과정에서 문제 해결하는 것에 대한 많은 제약이 있었다는 점이 아쉬웠다. 여러 가지 문제점을 찾았고, 그에 맞는 해결방안을 설정했지만, 취업캠프담당자의 인터뷰를 통해 대부분의 해결방안이 예산문제와 프로그램 자체의 문제로써 실행시키기 어렵다는 대답을 받았다. (중략) 미래인재개발원에서 취업캠프를 담당하는 직원이 한 명이고, 위탁업체 선정도 모두 그 분이 하셨기 때문에 자칫 취업캠프가 반복적이고, 발전이 부족한 취업캠프가 될 가능성 있는데, 학생들의 입장에서 바라보는 취업캠프 문제에 대한 새로운 관점을 알게 되었다고 말씀해주셨다. 또 그동안 취업캠프를 통한 취업성공 학생통계 공개 같은 부분에서 관리자 영역으로 비공개 했던 내용을 취업캠프 활성화를 위한 홍보방안으로 활용한다면, 후기를 설문지로 만들어서 객관화 시킨다

던지, 카카오톡을 활용한 홍보방안 등을 긍정적으로 검토해주시겠다고 하셔서 취업캠프 활성화에 학생 입장에서 만들어 낼 수 있는 최선의 효과를 낸 것 같다. (업○○)

처음으로 실제적인 문제를 해결하기 위한 프로젝트에 참여해보았다. 함께 액션러닝이라는 방식도 접해보았다. 팀 활동이었는데 여러 사람끼리 생각을 모으다보니 혼자 생각할 때보다 더 빨리 사고하는 것이 가능했다. 팀에 민폐가 되지 말아야지 하는 생각이 컸던 것 같았고 문제 도입에 앞서 팀 상징을 만드는 등의 활동을 하며 팀웍을 먼저 다진 것이 도움이 되었다. 또 ‘취업캠프 활성화 방안’으로 생각했을 때 막연하고 생각나지 않았던 해결방안들이 앞서 문제 자체를 정의하고 그 원인부터 깊이 있게 생각해보았더니 원인에 맞추어 해결방안들이 생각보다 손조롭게 떠올랐다. 그리고 우리가 택한 문제와 해결방안을 현장적용해 볼 수 있는 기회가 없어서 담당자분과 업체 관계자분들에게 피드백을 받는데 그친 점이 아쉽다. (진○○)

## V. 결론 및 제언

본 연구는 대학생 대상 취업캠프 프로그램을 개선할 방안을 모색하기 위해서 진행하였으며, ‘부실한 취업캠프’라는 실제적 문제에 대해 체계적 액션러닝 프로세스를 통하여 효과적이고 필수적인 개선점을 찾아내고자 했다. 이처럼 액션러닝을 연구과제 수행에 활용한 이유는 실제적 문제해결은 일반적인 문제해결과정과 달리 팀 기반의 학습활동과 피실리테이터의 도움을 받아 문제를 해결하고, 실행과 평가까지 포함하는 차별성을 두기 때문이다(Park et al., 2014).

액션러닝을 활용하여 대학에서 시행하는 취업캠프의 취업지원 프로그램을 개선하기 위하여 먼저 학부생을 대상으로 팀을 구성하였고, 액션러닝 프로세스 7단계를 거쳐 최종 개선안을 완성하였다. 각 단계는 문제의 근본원인 탐색하기, 문제 명료화하기, 가능한 해결책 도출하기, 우선순위 결정하기, 액션플랜 작성하기, 현장적용하기, 성찰하기 순으로 진행되었다.

부실한 취업캠프라는 실제적 문제에 대한 해결책은 10가지로 구분할 수 있었다. 10가지 해결책

을 우선순위별로 열거하면, 참가비 유료화, 후기 설문지 작성, 강의평가 시 취업설문, 게시판 통합 및 활성화, 프로그램 시간 분배조정, 업계별 면접 부스 마련, 강사평가제 도입, 업체 선정 시 학생 의견 반영, 단대별 캠프진행, 후기작성시 혜택의 순이었다.

한편, 현장 전문가와의 인터뷰를 통해서 해결방안에 대한 검토를 2차례 진행하였고, 그 결과 취업캠프의 홍보와 학생들의 사후관리에 중점적으로 수정 및 보완이 필요했다.

첫째, 취업캠프의 홍보에 있어서 취업지원 프로그램을 알게 되는 경로와 신청과정과 관련한 행정적 서비스에 대한 정보부족은 대학 측의 홍보 부족이라고 할 수 있다. 일반적으로 취업지원 프로그램에 대한 정보는 대학의 홈페이지를 통해서 접하지만, 미래인재개발원 홈페이지를 활용하는 경우는 부족하다. 따라서 입체적인 홍보 전략을 요구하며, 홈페이지뿐만 아니라 SNS 등을 적극적으로 활용할 필요가 있다.

둘째, 취업캠프 참여자의 사후관리는 취업캠프 참여자의 취업과 연계되므로 1~2학년 저학년이 취업캠프에 참여했을 경우에는 이력서 및 포트폴리오 작성 등의 지속적 지원을 할 수 있는 방안을 마련하고, 3~4학년의 경우에는 일대일 상담과 취업관련 종합서비스 등을 통한 관리가 요구된다.

취업캠프의 홍보와 취업캠프 참여 학생들의 사후관리를 포함한 취업캠프 프로그램의 문제에 대한 최종 해결책은 다음의 여섯 가지로 구분할 수 있다. 취업게시판 통합, 업체선정 시 학생의견반영, 후기 설문지 개선, SNS를 활용한 홍보, 모집선발기준 추가, 캠프 녹화영상 제공이다.

본 연구의 결론을 토대로 향후 연구개발에서 고려해야 할 점을 제안하고자 한다.

첫째, 액션러닝의 중요한 요소 중 하나는 실행을 통해 사후평가가 이뤄진다. 그러나 본 연구에서는 제한된 기간 내에 실행이 어려운 점을 감안하여 현장 전문가를 대상으로 인터뷰로 실행한

만큼 대학생들이 취업캠프에서 발생할 수 있는 예상치 못한 문제점을 포함하지 못했다는 한계를 가진다.

둘째, P대학의 취업캠프 운영사례에 국한되어 있어서 각 대학의 규모 및 특성에 따라 인식되는 취업지원 프로그램의 문제점과 개선방안이 다르게 나타날 수 있는 한계가 있다. 따라서 향후 장기적인 연구와 개선방안의 적용으로 실제 운영을 통한 점검 및 평가를 포함하는 후속연구로 발전할 수 있기를 기대한다.

## References

- Bae, Seong-Sook & Jang, Seok-In(2014). The Effects of Participation in Employment Support Program of University Graduates on Job Satisfaction and Job Performance, *Journal of Human Resource Management Research*, 21(5), 115~136.
- Chang, Kyung-Won & Ko, Soo-Il(2013). Lessons in Action Learning, Seoul: HAKJISA Publisher, Inc.
- Creswell, J. W.(1998). *Qualitative inquiry and research design*, Sage publication.
- Jung, Ju-Young(2007). A Development of blended action learning support system, Unpublished doctoral dissertation, Pusan National University, Busan, Korea.
- Kang, Won-Jun · Kim, Jong-In & Kim, Jun-Won(2008). A Study on The Analyses And Effectiveness Of The Job Search Supporting Programs By Universities, *Journal of Human Resource Management Research*, 15(1), 17~36.
- Kim, Eun-Seok(2012). Analysis on the Job Experience Program of Youth: Focused on the Program Participants in 2011, *The Journal of Career Education Research*, 25(4), 39~55.
- Kim, Eun-Seok · Park, Ka-Yeoul & Jang, Seo-Young(2011). A Study on the Actual Use and Effective Use of College Employment Support Offices, Korea Employment Information Service.
- Kim Ho-Won, Lee Jong-Gu & Lee Jae-Choon(2011). A Study on the Competency Evaluation for Employment Support of the University in Korea, *Korea Journal of Business Administration*, 24(1), 607~625.
- Kim, Mi-Jeong & Ryou, Young-Man(2003). *Action Learning and Organizational change*, Seoul: Kyoyookbook.
- Kim, Yeon-Jin(2009). A Study on Improvement of College Career Guidance Course, Unpublished master's thesis, Graduate School of Education, Korea University, Seoul, Korea.
- Kim, Yong-Sung(2012). Joblessness among the Highly Educated Youth in Korea: The Causes and Policy Implications, *Korea Development Institute Journal of Economic Policy*, 34(3), 67~94.
- Koh, Eun-Hyeon · Ko, Sooil & Chang, Kyung-Won(2015). Analysis of the Research Trend of Action Learning in School, *The Journal of Education Methods Research*, 27(3), 429~455.
- Koh, Eun-Hyun & Yang, Sung-Soo(2012). The Mediating Effects of Learning Attitude on Achievement Goal Orientation and Non-cognitive Results in Action Learning, *The Journal of Education Methods Research*, 24(2), 477~501.
- Korea Employment Information Service(2011). Understanding and implementing a comprehensive employment strategy of the labor market report.
- Kwon, Kyung-Man(2013). A Study on College Students' Perception of the Actual Conditions and Improvement Plan of the 4-year College Employment Support Program, Unpublished master's thesis, Graduate School of Education, Korea University, Seoul, Korea.
- Lee, Eun-Hwa(2013). Teaching and Learning Methods and Effects of Classical Literature Using Action Learning: Focusing on Hong Gil Dong, Unpublished master's thesis, Graduate School of Education, Korea University, Seoul, Korea.
- Lee, Je-Kyung & Sun, Hye-Yeon(2011). Assessment and Improvement of University Career Support Program, Korea University of Technology and Education, HRD Research Center.
- Lee, Jong-Chan(2013). The Influence of University Education Satisfaction and Participation in the Employment Supporting Program upon Employment Satisfaction After Graduation: Focusing on the Mediation Effect of Employment Goal Achievement, *The Journal of Vocational*

- Education Research, 32(3), 77~96.
- Lee, Yong-Hee · Oh, Dong-Ju & Park, Su-Hong(2015). The Web-Based Interface Design for University Students' Activity-Oriented Career Education, The Journal of The Korean Association of Information Education, 19(3), 345~360.
- Marquardt, M. J.(2004). Optimizing the power of action learning: Solving problems and building leaders in real time, Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Nam, Jae-Ryang(2012). High school graduate NEET and College student NEET, The Journal of Labor Review, April, 39~54.
- Park, Dong(2013). Analyzing the effect of employment support and proposing policies for specialization of university-industry cooperation, Korea Research Institute for Vocational Education & Training.
- Park, Kyung-min · Kang, Doo-bong · Kim, Seon-jeong · Park, Sue-hyun · Choo, Won-sik · Jeong, Ju-hun (2014). A Study on Overseas Experiential Learning Model based on Career Education Utilizing Action Learning, Journal of International Collaboration in Education, 7(1), 81~101.
- Park, Su-Hong · Ahn, Young-Sik & Jung, Ju-Young (2005). A Development of Action Learning Program for Enhancing Core Competence: Focused on Tourism and Convention Industry in Busan, The Journal of Educational Information and Media, 11(4), 95~124.
- Park, Su-Hong · Ahn, Young-Sik & Jung, Ju-Young (2010). Systematic Action Learning. Seoul: HAKJISA Publisher, Inc.
- Park, Su-Hong & Jung, Ju-Young(2012). (Can be Well-solved) PBL & Action Learning. Seoul: HAKJISA Publisher, Inc.
- Revans, R. W.(1982). The origins and growth of action learning, Bromley, England: Chartwell-Bratt Ltd.
- Shin, Hye-Sook · Nam, Soo-Kyong & Min, Byeong-Cheol(2013). Evaluating the Effectiveness of Universities' Employment Support Programs on Employment Status, The Journal of economics and finance of education, 22(1), 211~235.
- Statistics Korea(2016). Employment Trend in September 2016, Statistics Korea Press Releases.
- Sun-Jeong · Park, Su-Hyun · Choo, Won · Sik & Jung, Ju-Hoon(2014). A Study on Overseas Experiential Learning Model based on Career Education Utilizing Action Learning. The Journal of International Collaboration in Education, 7(1), 81~101.
- Woo, Duck-Je(2013). The study of the application for employment support program to improve rate of employment, Unpublished master's thesis, Graduate School of Education, Korea National University of Transportation, Chungju, Korea.
- Yin, R. K.(1994). Case study research: Design and methods (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- 
- Received : 31 January, 2017
  - Revised : 05 April, 2017
  - Accepted : 17 April, 2017