

발간등록번호

51-B553537-000027-01

SLEI-2026-A-003

# 서울시 광역 평생학습연수센터 운영모델 개발 연구





발 간 등 록 번 호

51-B553537-000027-01

SLEI-2026-A-003



# 서울시 광역 평생학습연수센터 운영모델 개발 연구

2026. 4.



서울특별시평생교육진흥원  
SEOUL LIFELONG EDUCATION INSTITUTE

※ 본 보고서의 내용은 수행기관의 의견이며, 서울특별시평생교육진흥원의 공식적인 견해와는 다를 수 있습니다.

# 제 출 문

서울특별시평생교육진흥원장 귀하

본 보고서를 “서울시 광역 평생학습연수센터 운영모델 개발 연구”의  
최종보고서로 제출합니다.

2026년 4월

연구 기간 : 2026. 3. 5. ~ 2026. 4. 24.

수행 기관 : 시애틀컨설팅

연구 책임자 : 김창범 (시애틀컨설팅)

연구 원 : 용석현 (시애틀컨설팅)

김정민 (시애틀컨설팅)

연구 보조원 : 신혜원 (시애틀컨설팅)

연구 협력 : 김종선 (서울시평생교육진흥원)

문이슬 (서울시평생교육진흥원)

최종성 (서울시평생교육진흥원)

김수민 (서울시평생교육진흥원)

고혜빈 (서울시평생교육진흥원)



# 연구 요약

---

## 서울시 광역 평생학습연수센터 운영모델 구축 방향

- 서울시 광역 평생학습연수센터는 평생교육 종사자의 전문성 강화와 현장 실행력 제고를 목표로, 실행 중심의 맞춤형 교육(연수)체계를 구축하고자 함
- 특히 직무·경력·대상별 교육체계를 체계화하고, 현장 문제 해결 중심의 실습형 연수와 학습 순환 구조를 결합하여 실무 적용성과 성과 창출 중심의 연수체계로 전환하고자 함
- 연수센터 전략체계는 3대 전략목표, 7개 전략과제, 15개 실행과제로 구성되며, 실행력 강화 디지털 기반 운영 고도화 지속가능한 협력 거버넌스 구축 방향을 중심으로 단계별 추진체계를 설계함
- 전략목표 1은 '실행 중심 맞춤형 교육(연수)체계 구축'으로, 직무·경력 기반 교육체계 구축, 신규·예비 종사자 진입 교육체계 마련, 공통역량 및 직무특화 교육과정 모듈화 등을 통해 현장 중심의 교육 운영체계를 구축하고자 함
- 전략목표 2는 'AI·데이터 기반 디지털 연수 운영체계 구축'으로, 연수 운영 프로세스 표준화와 LMS 구축, 연수 데이터 통합 관리, AI 기반 맞춤형 연수 지원체계 및 개인화 기능 도입 등을 포함하며 이를 통해 데이터 기반 연수 운영과 개인 맞춤형 학습환경을 구현하고자 함
- 전략목표 3은 '참여·협력 기반 지식·데이터 연계 거버넌스 구축'으로, 참여자 중심 커뮤니티 운영, 공동 학습 및 프로젝트 프로그램 운영, 인센티브 체계 마련, 사례 기반 지식 콘텐츠 개발 및 확산체계 구축 등을 추진하여 지속가능한 학습 생태계를 조성하고자 함
- 연수센터 운영모델은 수요-진단-설계-실행-환류 전 과정을 체계화하고, 데이터·AI·네트워크·교육 콘텐츠 기반을 유기적으로 연계하여 실행 중심의 연수 운영체계를 구축하는 데 목적이 있음

## 서울시 광역 평생학습연수센터 전략체계 및 추진 방안

### 1) 1단계 실행 중심 맞춤형 교육(연수)체계 구축

#### ① 단계 특징

- 직무·경력 및 대상별 교육체계를 단계적으로 정립하고, 현장 문제해결 중심의 실습형 연수 운영체계를 구축하는 단계임

#### ② 전략과제 구성

- 직무·경력 기반 맞춤형 교육체계 구축
- 현장 문제해결 및 실행 중심 연수 운영

#### ③ 구현 방법

- 직무와 경력 수준에 따른 교육체계를 구축하고, 프로젝트·문제해결 기반 실습형 연수를 통해 현장 적용성을 강화하며, 학습-현장-재학습이 연계되는 순환형 연수체계를 마련함

#### ④ 주요 내용

- 직무·경력 기준 교육과정 설계 및 기본 구조
- 관리자 및 실무자 중심으로 초급·중급·고급 기준을 정의하고 단계별 교육과정 설계
- 현장 적용 가능한 기본 교육체계 구축
- 직무·경력·대상별 교육과정 세분화 및 운영체계 확장
- 학습매니저 및 교강사까지 포함한 직무 기준 고도화
- 대상별 특성을 반영한 맞춤형 교육과정 운영
- 신규·예비 종사자 대상 진입 교육체계 설계 및 운영
- 교육-현장-취업 연계 기반 인력 양성 프로그램 확대

## 2) 2단계 AI·데이터 기반 디지털 연수 운영체계 구축

### ① 단계 특징

- 디지털 기반 연수 운영체계를 구축하고 AI·데이터를 활용한 맞춤형 학습 지원체계를 구현하는 단계임

### ② 전략과제 구성

- 통합 연수 운영 시스템 구축
- 데이터·AI 기반 연수 지원 및 개인화 체계 구축

### ③ 구현 방법

- LMS 기반 연수 운영 표준체계를 구축하고, 연수 데이터를 통합 관리·분석하여 AI 기반 개인화 연수 운영 환경을 조성함

### ④ 주요 내용

- 연수 운영 프로세스 표준화 및 LMS 구축
- 연수 데이터 통합 관리 및 분석 체계 구축
- 수요·학습이력 기반 맞춤형 연수 지원체계 구현
- AI 기반 연수 기획·운영 지원 및 개인화 기능 도입

### 3) 3단계 참여·협력 기반 지식·데이터 연계 거버넌스 구축

#### ① 단계 특징

- 참여와 협력을 기반으로 지식 공유 및 데이터 활용 체계를 구축하여 지속가능한 평생학습 생태계를 조성하는 단계임

#### ② 전략과제 구성

- 참여자 중심 교류·협력 네트워크 운영
- 참여 유도 인센티브 및 제도 기반 구축
- 현장 기반 데이터 축적 및 지식 공유 체계 구축

#### ③ 구현 방법

- 참여자 커뮤니티 운영, 공동 프로젝트 확대, 사례 기반 콘텐츠 개발 및 데이터 기반 지식 확산체계를 통해 협력적 학습 생태계를 구축함

#### ④ 주요 내용

- 직군·주제 기반 참여자 커뮤니티 및 네트워크 운영
- 협력 기반 공동 학습·프로젝트 프로그램 운영
- 연수 참여 인센티브 체계 설계 및 운영
- 기관 및 개인 참여 활성화를 위한 제도적 기반 마련
- 사례 기반 기초 지식 콘텐츠 개발
- 사례 콘텐츠 교육과정 연계 및 확대
- 지식 생산·확산 기반 콘텐츠 체계 구축

## 서울시 광역 평생학습연수센터 운영 방향

### 1) 비전

- 서울시 광역 평생학습연수센터는 '현장성과 지속적 성장을 함께 만들어가는 평생학습 연수 허브'를 비전으로 설정함
- 특히 학습-현장-성과-성장을 연결하는 광역 평생학습 플랫폼으로서, 평생교육 종사자의 전문성과 현장 실행력을 강화하는 방향으로 운영하고자 함

### 2) 연수센터 운영모델 방향

- 연수센터 운영모델은 수요-진단-설계-실행-환류 전 과정을 체계적으로 연계하는 순환형 구조를 기반으로 설계됨
- 운영체계는 다음 요소를 중심으로 구성됨
  - 수요 및 발굴
  - 진단 및 요구분석
  - 맞춤형 연수 설계
  - 현장 실행 및 적용
  - 성과 관리 및 환류
- 특히 데이터·AI·교육콘텐츠·현장 네트워크를 유기적으로 연계하여 실행 중심의 연수 운영체계를 구축하고자 함

### 3) 브랜드 및 연수체계 고도화 방향

- 서울시 광역 평생학습연수센터는 참여·실행·연결·성장 중심의 핵심 기능을 수요자에게 효과적으로 전달하고, 연수 참여 및 활용을 촉진하기 위해 브랜드 체계를 검토함
- 특히 실행 중심 플랫폼 기능과 학습 현장·성과 간 연결 구조를 반영할 수 있는 브랜드 방향을 설정함

- 최종 브랜드명은 “L-SPACE”로 설정했으며, “L-SPACE”는 Learning in Practice, Link to Field, Level up Competency의 의미를 반영한 명칭으로, 학습·현장·성과·성장을 연결하는 실행 중심 통합 연수 플랫폼이라는 의미를 담고 있음
- 이를 통해 기존 교육기관과 차별화된 플랫폼형 연수센터 이미지를 구축하고자 함

## 결론 및 제언

- 본 연구는 서울시 광역 평생학습연수센터의 실행 중심 운영모델과 단계별 전략체계를 제안하고, 직무·경력 기반 교육체계, AI·데이터 기반 운영체계, 참여·협력 기반 거버넌스 구축 방향을 제시함
- 연수센터는 단순 교육 제공 기능을 넘어 현장 문제 해결과 성과 창출을 지원하는 실행형 플랫폼으로 전환될 필요가 있음
- 향후에는 데이터 기반 운영체계 구축, 개인화 연수 지원 기능 확대, 참여·협력 네트워크 강화 등을 단계적으로 추진할 필요가 있음



# 목차

---

I. 연구의 개관 .....	3
1. 연구 목적 .....	3
2. 연구 범위와 내용 .....	3
3. 연구 로드맵 .....	5
II. 대·내외 환경분석 .....	10
1. 대외 환경변화 분석 .....	10
2. 대내 환경변화 분석 .....	25
III. 대·내외 이해관계자 분석 .....	38
1. 이해관계자 인터뷰 개요 .....	38
2. 이해관계자 인터뷰 분석 .....	40
3. 이해관계자 인터뷰 종합 .....	96
IV. 우수사례 및 유사기관 벤치마킹 .....	114
1. 벤치마킹 개요 .....	114
2. 기관별/유형별 벤치마킹 .....	115
3. 벤치마킹 및 환경요인 결과 종합 .....	126

V. 서울시 광역 평생학습연수센터 운영모델 도출 .....	135
1. 운영모델 설계 관점 .....	135
2. 운영모델 전략체계(안) .....	141
3. 연수센터 운영모델 도출 .....	156
4. 연수센터 비전 도출 .....	165
5. 연수센터 브랜드명 제시(안) .....	171
6. 연수센터 조직·인력 운영 방안 .....	180
VI. 결론 및 제언 .....	192
1. 결론 .....	192
2. 제언 .....	193
3. 종합 .....	195
[참 고 문 헌] .....	196

## 표 목차

〈표 I-1〉 과업수행 세부 일정 .....	5
〈표 II-1〉 평생학습 관련 국정과제 내용 및 기대효과 .....	11
〈표 II-2〉 평생학습 패러다임 대전환 .....	12
〈표 II-3〉 서울시 평생교육국 주요사업 현황 .....	14
〈표 II-4〉 평생교육법 시행령 개정 비교 .....	15
〈표 II-5〉 주요국 영역별 AI 활용 현황 .....	18
〈표 II-6〉 2021~2024년 전국 평생학습 연평균 참여시간 .....	19
〈표 II-7〉 2024년 서울시 연령별 평생학습 프로그램 유형 수요 비중 (% , 중복응답) .....	20
〈표 II-8〉 2026 지역평생교육팀 주요사업 추진 현황 .....	26
〈표 II-9〉 2025 지역평생교육팀 연수 프로그램 운영 현황 .....	28
〈표 II-10〉 2026 지역평생교육팀 업무분장 .....	31
〈표 II-11〉 업무분장 상 주요사업별 실질 인력 투입률(%) .....	32
〈표 III-1〉 대상별 인터뷰 질문 문항 .....	38
〈표 III-2〉 대상별 인터뷰 일정 .....	39
〈표 III-3〉 인터뷰 : 내부 직원 A .....	40
〈표 III-4〉 인터뷰 : 내부 직원 B .....	42
〈표 III-5〉 인터뷰 : 내부 직원 C .....	44
〈표 III-6〉 인터뷰 : 내부 직원 D .....	46
〈표 III-7〉 인터뷰 : 전문가 A .....	48
〈표 III-8〉 인터뷰 : 전문가 B .....	50
〈표 III-9〉 인터뷰 : 전문가 C .....	53
〈표 III-10〉 인터뷰 : 평생교육 관리자 A .....	55
〈표 III-11〉 인터뷰 : 평생교육 관리자 B .....	58
〈표 III-12〉 인터뷰 : 평생교육 관리자 C .....	61
〈표 III-13〉 인터뷰 : 평생교육 교·강사 A .....	63

〈표 III-14〉 인터뷰 : 평생교육 교·강사 B	65
〈표 III-15〉 인터뷰 : 평생교육 교·강사 C	67
〈표 III-16〉 인터뷰 : 평생교육 교·강사 D	69
〈표 III-17〉 인터뷰 : 평생교육 교·강사 E	71
〈표 III-18〉 인터뷰 : 평생교육 실무자 A	73
〈표 III-19〉 인터뷰 : 평생교육 실무자 B	75
〈표 III-20〉 인터뷰 : 평생교육 실무자 C	77
〈표 III-21〉 인터뷰 : 평생교육 실무자 D	79
〈표 III-22〉 인터뷰 : 평생교육 실무자 E	81
〈표 III-23〉 인터뷰 : 평생교육 실무자 F	84
〈표 III-24〉 인터뷰 : 평생교육 실무자 G	86
〈표 III-25〉 인터뷰 : 평생교육 학습매니저 A	88
〈표 III-26〉 인터뷰 : 평생교육 학습매니저 B	89
〈표 III-27〉 인터뷰 : 평생교육 학습매니저 C	90
〈표 III-28〉 인터뷰 : 평생교육 학습매니저 D	91
〈표 III-29〉 인터뷰 : 평생교육 학습매니저 E	92
〈표 III-30〉 인터뷰 : 평생교육 학습매니저 F	94
〈표 III-31〉 인터뷰 종합 : 내부 직원	96
〈표 III-32〉 인터뷰 종합 : 전문가	97
〈표 III-33〉 인터뷰 종합 : 평생교육 관리자	100
〈표 III-34〉 인터뷰 종합 : 평생교육 교·강사	103
〈표 III-35〉 인터뷰 종합 : 평생교육 실무자	105
〈표 III-36〉 인터뷰 종합 : 평생교육 학습매니저	107
〈표 III-37〉 인터뷰 종합 : 이해관계자	109
〈표 IV-1〉 우수사례 및 유사기관 벤치마킹 주요 항목	114
〈표 IV-2〉 2025 인천인재평생교육진흥원 연수 및 강좌 운영 현황	115
〈표 IV-3〉 2025 대전평생교육진흥원 연수 및 강좌 운영 현황	116
〈표 IV-4〉 2025 광주인재평생교육진흥원 연수 및 강좌 운영 현황	117

〈표 IV-5〉 2025 경기도평생교육진흥원 연수 및 강좌 운영 현황	118
〈표 IV-6〉 2025 지방자치인재개발원 연수 및 강좌 운영 현황	121
〈표 IV-7〉 한국사회복지사협회 교육연수본부 업무분장	123
〈표 IV-8〉 2026년 사회복지사 보수교육 운영 프로그램	124
〈표 IV-9〉 2025년 사회복지사 연수 운영 프로그램	125
〈표 IV-10〉 2025년 연수 운영 기관 벤치마킹 주요 사항 종합	126
〈표 IV-11〉 공공 및 민간 연수 운영 기관의 연수 활성화 방안 종합	128
〈표 V-1〉 연수센터 전략체계(안)	143
〈표 V-2〉 공공 및 민간 마일리지, 인센티브 운영 사례	153
〈표 V-3〉 단기 인력 운영(안)	184
〈표 V-4〉 중기 인력 운영(안)	185
〈표 V-5〉 연수기획팀 및 연수운영팀 주요 기능	186
〈표 V-6〉 장기 인력 운영(안)	187
〈표 V-7〉 단계별 조직·인력 운영 방향 종합	187

## 그림 목차

[그림 I-1] 과업 프로세스 .....	5
[그림 I-2] 연구 수행구조 및 분석방법 .....	6
[그림 II-1] 서울특별시 평생교육 2030 기본계획 .....	12
[그림 II-2] 서울특별시 평생교육국 2026년 업무계획 .....	13
[그림 II-3] 교육부 평생교육 예산 추이(2023~2026) .....	16
[그림 II-4] 서울특별시 평생교육국 예산 추이(2023~2026) .....	17
[그림 II-5] 평생교육지원특별회계 예산 추이(2023~2026) .....	17
[그림 II-6] 산업혁명 흐름에 따른 주요 키워드 .....	21
[그림 II-7] LG CNS AI 튜터 활용 사례 .....	22
[그림 II-8] 서울시평생교육진흥원 전략체계 .....	25
[그림 II-9] 서울시평생교육진흥원 지역평생교육팀 2026 사업 운영체계 .....	27
[그림 II-10] 서울시평생교육진흥원 디지털배지 5유형 4영역 .....	29
[그림 IV-1] 경기도평생교육진흥원 연수 모집 공고 사례 .....	119
[그림 IV-2] 지방자치인재개발원 연수센터 운영 프로세스 .....	120
[그림 V-1] 서울시 광역 평생학습연수센터 운영체계(안) .....	141
[그림 V-2] 서울시 광역 평생학습 연수센터 전략체계 및 로드맵 .....	144
[그림 V-3] 운영모델: 서울 평생학습 역량 AS센터 .....	156
[그림 V-4] 비전(안)별 핵심 키워드 .....	168
[그림 V-5] 서울시 광역 평생학습연수센터 브랜드명 개요 .....	171
[그림 V-6] 최종 브랜드명 “L-SPACE” .....	178



# I. 연구의 개관

1. 연구 목적
2. 연구 범위와 내용
3. 연구 로드맵



# I. 연구의 개관

## 1. 연구 목적

- 본 연구는 서울시 평생교육과 관련된 정책 및 현황 등을 종합적으로 분석하여, 평생교육 전문인력의 역량을 체계적으로 진단·개발·관리하는 광역 단위 통합 성장관리 운영모델을 설계하고자 함
- 이를 위해 다음의 3개의 과업목표를 설정하였음
  - 서울 광역 평생학습 인적자원 성장관리 체계 구축
  - 광역 연수센터의 기능·정체성·운영구조 명확화
  - AI 기반 맞춤형 연수체계의 실행 설계를 통해 고도화된 광역 평생학습 연수모델 구축

## 2. 연구 범위와 내용

### 가. 서울시 광역 평생학습 연수 현황 파악

- 기존 연수사업 분석을 통한 운영 현황 및 구조 진단
  - 진흥원에서 수행한 연수사업의 목적, 대상, 내용 등 전반적인 운영 현황 분석
  - 평생학습 연수 구조 진단을 통해 장애요인, 성과 및 개선과제 도출
- 선행연구(2023) 연수체제 모형의 현장 적용성 검토
  - 서울 미래평생학습 연수체제 모형을 검토하여 실제 연수 맥락과 실행모델 중심으로 보완점 도출
- 이해관계자 의견수렴을 바탕으로 시사점 도출
  - 이해관계자 대상 의견 수렴을 통한 연수센터 운영모델 설계 전략적 시사점 도출

## 나. 서울시 광역 평생학습연수센터 운영모델 도출

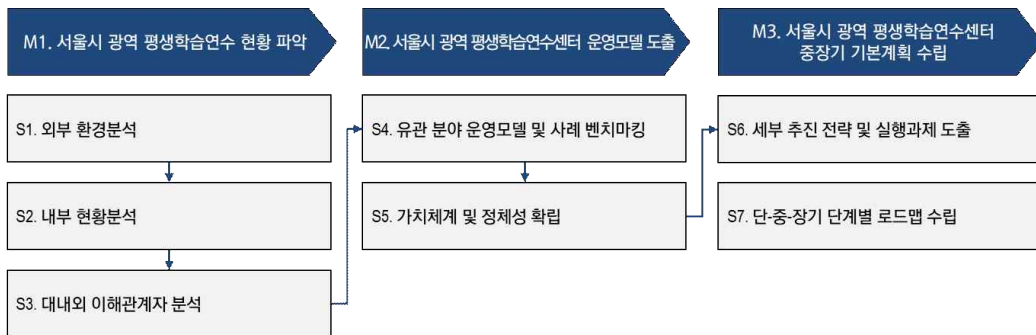
- 국내 유관 분야 광역 연수센터 운영모델 및 사례 벤치마킹
  - 벤치마킹을 통해 도출된 우수사례와 시사점을 기반으로 차별화된 운영전략 수립
- 연수센터 브랜드화 및 비전과 목표, 운영 철학 등 정립 후 일관성 도모
  - 서울시 광역 평생학습연수센터의 전문 브랜드명 제안 등 정체성 확립
  - 연수센터 비전과 목표, 운영 철학, 전략 목표, 사업 운영 방향성 등 체계적 수립
- 평생교육관계자 역량강화 및 안정적인 연수센터 운영전략 마련
  - 선발체계, 인증체계 등 동기부여 및 질 관리 방안 마련
  - AI 기반 맞춤형 연수 운영 전략 마련을 통한 대상자별 연수 이수 인증 및 경력 관리

## 다. 서울시 광역 평생학습연수센터 중장기 기본계획 수립

- 실효성 있는 운영을 위한 연수센터 세부 추진과제 및 실행방안 구체화
  - 광역 연수센터 중점 추진과제별 세부 추진전략 및 실행방안 마련
  - 현장 맞춤형 설계로 지속가능성 확보
- 1단계('26년도)-2단계('27-'28년도)-3단계('29-'30년도) 로드맵 수립
  - 선행연구(2023) 중장기 로드맵과는 차별화되도록 현장에서 실행가능한 형태로 제시
  - 향후 실행할 AI 연수플랫폼을 고려하여 실질적 연계·적용이 가능한 추진 구조로 설계

### 3. 연구 로드맵

- 연구진은 RFP에서 제시된 과업 내용을 기반으로 본 프로젝트를 총 3개의 Modules과 7개의 세부 Steps로 진행하였음



[그림 I -1] 과업 프로세스

- 각 모듈 및 스텝은 약 7주간 아래 일정에 따라 병렬적으로 추진됨

〈표 I -1〉 과업수행 세부 일정

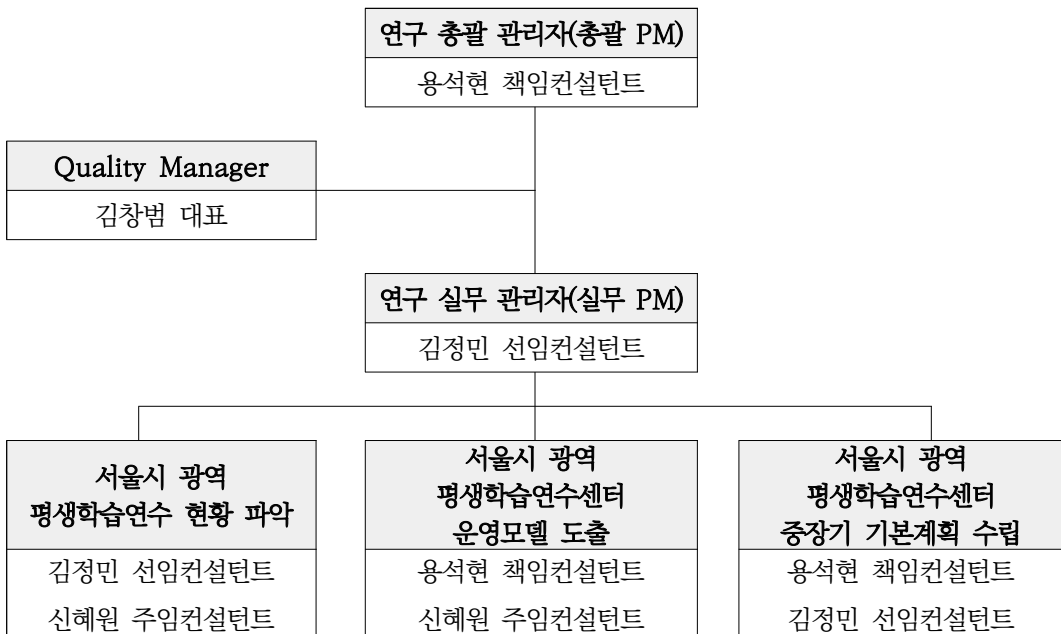
주요단계	1M				2M		
	1W	2W	3W	4W	5W	6W	7W
<b>M1. 서울시 광역 평생학습 연수 현황 파악</b>							
S1. 외부 환경분석							
S2. 내부 환경분석							
S3. 대·내외 이해관계자 분석							
<b>M2. 서울시 광역 평생학습연수센터 운영모델 도출</b>							
S4. 유관분야 운영모델 및 사례 벤치마킹							
S5. 가치체계 및 정체성 확립							
<b>M3. 서울시 광역 평생학습연수센터 중장기 기본계획 수립</b>							
S6. 세부 추진 전략 및 실행과제 도출							
S7. 단중장기 단계별 로드맵 수립							
보고회 일정(착수/중간/최종)	√				√		√

- 원활한 연구를 위해 서울시평생교육진흥원과 연구진, 이해관계자는 각각의 역할을 유기적으로 수행하였으며, 문헌분석 및 이해관계자 의견수렴 등의 방법을 활용하여 연구함



[그림 I -2] 연구 수행구조 및 분석방법

- 또한, 성공적인 연구 수행을 위해 전문인력 4명을 투입하여 과업 부문별 책임과 지원을 명확히 구분하고 연구 수행 관리를 철저히 하였음





## II. 대·내외 환경분석

1. 대외 환경변화 분석
2. 대내 환경변화 분석



## II. 대·내외 환경분석

### 1. 대외 환경변화 분석

#### 가. 정책환경 분석

##### 1) 제21대 정부 교육 분야 관련 국정과제

- 新 정부는 지역 기반 평생학습 생태계 구축을 중심으로 대상 확대, 디지털·AI 학습 전환, 교육격차 해소를 추진하며, 전 생애·전 계층을 포괄한 지역에서 배우는 평생학습 체계로 전환하고자 함
- 123대 국정과제 중 교육 분야의 과제는 다음과 같음
  - 55. 지역교육 혁신을 통한 지역 인재 양성
  - 89. 청년의 정책 참여 확대와 기본생활 지원으로 함께 만드는 미래
  - 99. AI·디지털시대 미래 인재 양성
  - 100. 시민교육 강화를 통한 전인적 역량 함양
  - 101. 교육격차 해소를 위한 공교육 강화
  - 102. 학교자치와 교육 거버넌스 혁신
- 특히 평생학습과 연계된 국정과제는 55, 89, 99, 101의 4가지이며, 각 국정과제의 4가지 키워드에 따라 지역 평생교육 종사자의 전문성 및 현장 대응 역량 강화가 요구됨
  - ‘AI·디지털’ 시대 변화
  - ‘지역’ 기반 평생교육체계
  - ‘청년’ 대상 평생학습 강화
  - ‘교육격차 해소’

〈표 II-1〉 평생학습 관련 국정과제 내용 및 기대효과

No.	국정과제	세부내용	역할 및 기대효과
55	지역교육 혁신을 통한 지역 인재 양성	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역 기반 평생 직업교육체계 구축</li> <li>성인학습자 직무역량 강화</li> </ul>	평생학습 역량 제고 및 생태계 조성
89	청년의 정책 참여 확대와 기본생활 지원으로 함께 만드는 미래	<ul style="list-style-type: none"> <li>청년 대상 취·창업 연계 직업교육 강화</li> <li>채용연계형 직업훈련 확대</li> </ul>	청년 직업역량 강화 및 취·창업 연계 평생학습 지원 확대
99	AI·디지털시대 미래인재 양성	<ul style="list-style-type: none"> <li>생애주기 맞춤형 AI·디지털 재교육 확대</li> <li>미래형 평생학습(리스킬링)체계 구축</li> </ul>	AI·디지털 기반 미래형 평생학습 체계 구축 및 재교육 확대
101	교육격차 해소를 위한 공교육 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육격차 해소를 통한 평생학습 접근성 강화</li> <li>지역 기반 학습 인프라 확충</li> </ul>	교육격차 해소를 통한 평생학습 접근성 강화 및 학습 기반 확충

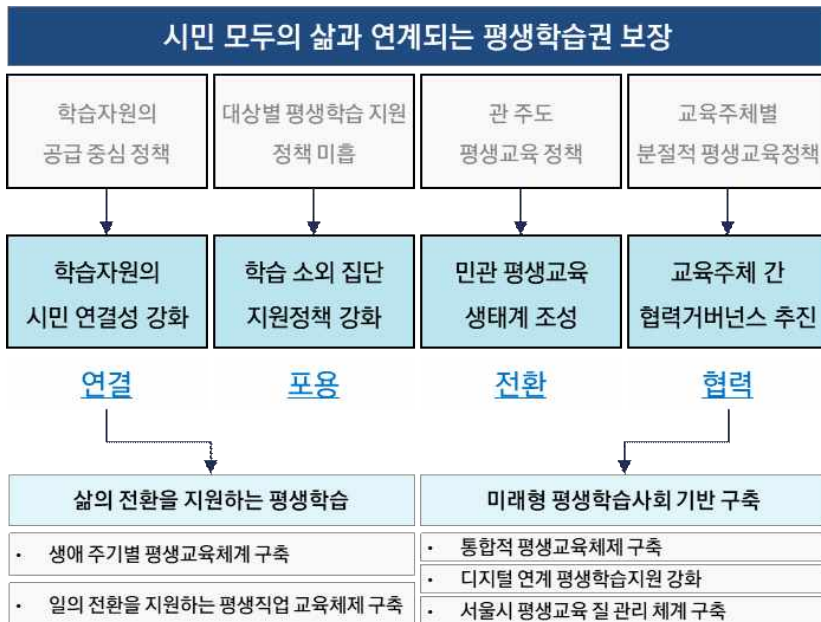
## 2) 교육부 및 서울특별시 평생교육 관련 정책 현황

- 교육부 및 서울시는 수요자 중심 학습체계 전환과 학습권 보장을 추진하고 있으며, AI·디지털 전환과 협력 거버넌스 강화에 따라 평생교육 고도화를 위한 종사자 역량 강화 및 연수체계 구축이 필요함
- 교육부는 ‘제5차 평생교육진흥 기본계획’으로 시대적 요구(AI·디지털)에 부합하는 평생학습 대전환을 추진하며, 특히 공급자(정부) 중심에서 수요자(국민) 중심의 평생교육 학습체계의 전환을 예고함

〈표 II-2〉 평생학습 패러다임 대전환

전환 전	전환 후
학위과정 중심의 대학 평생학습	대학이 재교육, 향상 교육의 상시 평생학습 플랫폼
중앙정부 시각에서 지자체 평가·지원	지자체 중심, 지역성장, 활력제고, 정주여건 개선
평생학습은 시혜적 복지	평생학습은 국민의 실질적 권리
학위·비학위·경력 간 분리 운영	학위·비학위·경력 간 연계
전통적 교육자료 중심	AI 등 최신 디지털 기술 지원
각 부처 및 지자체 산발적 정책 추진	성인 정책의 린치핀, 범정부 협력 및 연계
평생학습 6대 영역 구분(학교, 대학 밖 교육 등)	평생학습의 개념 재정립

- 서울특별시는 ‘평생교육 2030 기본계획’에서 연결·포용·전환·협력 기반의 삶과 연계된 평생학습 체계를 구축하고 학습권을 보장함



[그림 II-1] 서울특별시 평생교육 2030 기본계획

### 3) 서울특별시 평생교육국 2026년 업무계획

- 평생교육국은 대상별 맞춤형 평생학습 지원과 학습격차 해소를 통해 자립역량 강화를 추진하고 있으며, 이에 따라 평생교육 질 제고와 체계적 운영의 중요성이 증대되고 있음
- 특히 전략과제 중 ‘수요맞춤 멘토링 추진 및 자기주도 학습형성 지원’을 고도화하여 학습의 주체인 수요자에 맞춘 평생교육을 제공하고자 하며, ‘평생교육이용권 지급으로 교육 격차 완화 지원’을 신규 전략과제로 내세워 평생교육을 필요로 하는 사람들에게 맞춤형 교육을 제공하기 위해 노력함

유지	<b>비전</b>	시민과 도시가 함께 성장하는 ‘학습도시, 서울’	
유지	<b>정책 목표</b>	아동부터 어르신까지 모든 세대가 교육사다리를 통해 인생 전환	
유지	<b>관련 전략 및 전략과제</b>		
공정한 출발을 위한 학습기반 조성		중장년·교육약자 집중지원 추진	
학습수준과 의지 고려 맞춤형 지원 시행		전환기 중장년 직업 전환 지원	
유지	서울권 전국 확대로 교육복지사업 선도	유지	중장년 선호도 기반 양질의 온라인 콘텐츠 제공
유지	학습사이트 선택 확대	유지	유망직종 관련 직업전환 프로그램 및 경력 설계 지원
효율적인 멘토링 운영		다양한 교육약자를 위한 맞춤형 교육	
유지	전문가 컨설팅을 통한 진로 멘토링 강화	유지	경계선지능인 조기발굴 및 우호적 환경 조성
고도화	수요맞춤 멘토링 추진 자기주도학습형성 지원	신규	평생교육이용권 지급으로 교육 격차완화 지원

[그림 II-2] 서울특별시 평생교육국 2026년 업무계획

- 서울시 평생교육국은 취약계층 대상 교육기회 균등 및 맞춤형 학습지원 확대, 중장년 직업 전환 지원 및 맞춤형 재취업·창업 역량 강화, 경계선 지능인 맞춤형 평생교육 지원 및 자립 역량 강화, 평생교육 격차 완화 및 자기개발·자아실현 지원을 위한 다양한 사업을 수행함

〈표 II-3〉 서울시 평생교육국 주요사업 현황

구분	내용
서울런	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 더 넓은 교육 사다리 제공을 위한 지원 대상 확대 추진</li> <li>• 다양한 양질의 콘텐츠 제공으로 폭 넓은 학습 선택권 보장</li> <li>• 더 다양한 프로그램을 통해 진로탐색부터 사회진출까지 지원</li> <li>• 멘토링 다변화로 개인별 수요 맞춤형 멘토링 지원</li> </ul>
서울런 4050	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중장년 선호도에 기반한 양질의 온라인 콘텐츠 제공</li> <li>• 기업이 요구하는 '실전형 인력' 육성 및 취업지원</li> <li>• 취업훈련 정보안내, 직업전환 상담·컨설팅 등 서비스 제공</li> </ul>
경계선 지능인 평생교육 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 외부자원 연계를 통한 경계선지능 청년 일경험처 발굴 및 취업연계 확대</li> <li>• 부모집단 양육코칭 신설 등 생애주기 맞춤형 평생교육 운영</li> <li>• 자존감 회복 지원을 위한 집단 미술·언어치료 등 전문 심리지원 확대</li> </ul>
서울특별시 평생교육이용권	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 19세 이상 성인 중 기초생활수급자, 차상위계층, 디지털교육 수요자 (30세 이상), 노인(65세 이상), 장애인 등</li> <li>• 평생교육강좌 등에 사용할 수 있는 바우처 지원(1인당 35만원)</li> </ul>

#### 4) 평생교육법 시행령 일부 개정(안)

- 2026년 3월, 평생교육사 보수교육 의무화, 교육권 보장 등의 내용이 담긴 평생교육법 일부개정 안이 대안반영폐기<sup>1)</sup>로 의결된 이후, 4월 22일 평생교육사의 보수교육 법정 의무화의 내용을 담은 법안이 대안 발의되어 법제사법위원회를 통과하였음

1) 유사한 법률안들을 하나로 묶어 '대안'을 만들 때, 원안은 폐기하고 해당 내용을 대안에 포함하는 처리 방식(법안의 목적이 달성된 '입법 성공' 사례)

- 본회의에 상정됨에 따라 서울시 평생학습연수센터의 보수교육 운영 법적 기반이 마련되었으며, 향후 서울시 평생교육사 대상 보수교육을 수행하는 기능이 확대될 것으로 기대됨
  - 본 개정(안)은 사회와 기술 환경의 변화에 따라 평생교육사의 체계적인 연수와 전문성 강화를 통해 평생학습의 질적 향상을 도모하고자 하나 현행법 상 평생교육사에 대한 연수 규정이 있음에도 보수교육이 의무화되지 않아 연수가 체계적으로 진행되지 못하는 실정을 개정하고자 논의됨
  - 또한, 소속기관의 비협조로 연수 기회 자체가 제한되거나 연수 참여를 이유로 불이익을 우려하는 상황이 지속적으로 발생해 제도적 보완이 시급하여 김문수 의원 등 10인이 2025년에 발의하였음
- 본회의에 상정된 개정(안)에서는 정부 수정(안)을 반영하여 대상 및 실행 주체를 변경함

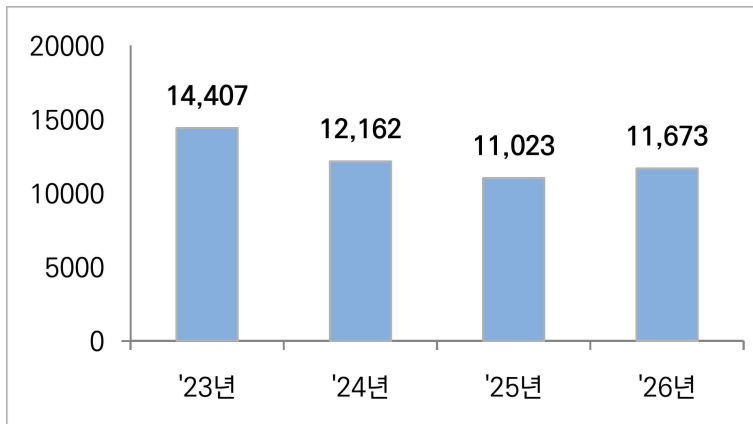
〈표 II-4〉 평생교육법 시행령 개정 비교

구분	현행	개정(안)	정부 수정(안)
대상	평생교육기관 종사자 전반	평생교육법에 따라 등록, 신고된 시설 등 미포함	평생교육기관 종사자 전반
실행 주체	국가 및 지방자치단체가 직접 연수 실시 가능	대통령령으로 기관·단체 위탁 가능	교육부령으로 수정
강제성 여부	요청이 있는 경우에만 지원(선택적)	보수교육을 명할 수 있음	-
불이행 시 제재	-	보수교육을 이유로 불이익 처분을 한 자에게 과태료 부과	-
내용/시간 등	-	대통령령으로 보수교육 대상, 기간 등 규정	교육부령으로 수정

## 나. 경제환경 분석

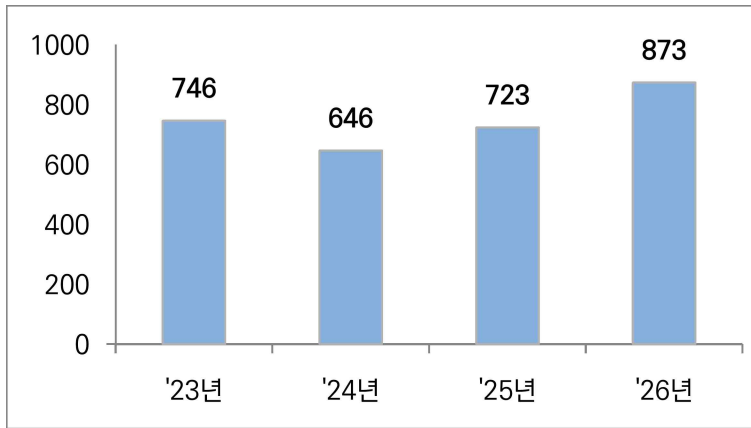
### 1) 평생교육 관련 정부 및 지자체 예산 추이

- 신정부 출범 이후 2025년 대비 교육부, 서울시 등 범정부 차원의 평생교육 투자 확대, 재정 안정성이 강화됨에 따라 평생교육 분야의 정책적 중요도와 사업 확대가 전망되어 이에 대응한 기관의 전략적 역할 강화와 역량 확보가 필요함
- 교육부 평생교육 예산 추이
  - 교육부의 '23년~'25년 평생교육 예산은 감소세를 보이나, 정책 우선순위 조정의 영향을 반영하여 '26년에 전년 대비 약 651억원(+5.9%)이 증가하여 11,673억원으로 증액되어 평생교육 투자 확대 기조로 변화함
  - 이는 국가 평생교육 정책의 중요도 상승에 따른 정부 기조의 전환으로 분석됨



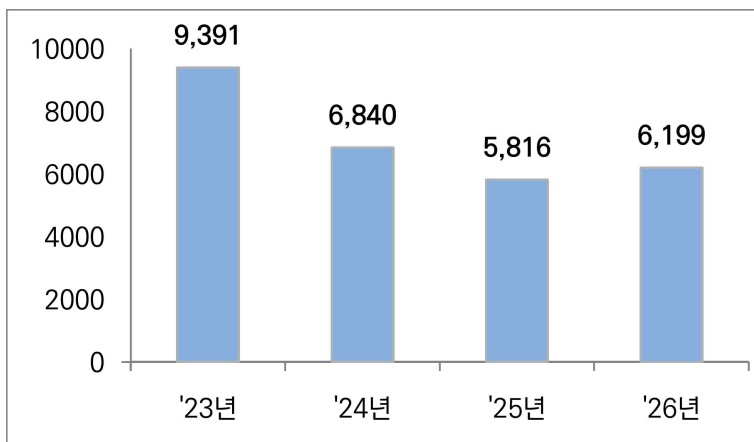
[그림 II-3] 교육부 평생교육 예산 추이(2023~2026)

- 서울시 평생교육국 예산 추이
  - 서울시의 '23년~'25년 평생교육 예산은 증감의 변동세를 보이나, '26년에 약 150억원 (+20.75%) 증가하여 평생교육에 대한 투자 확대 기조로 전환됨에 따라 서울시 내에서 평생교육의 정책적 중요도가 상승하고 있는 것으로 보임



[그림 II-4] 서울특별시 평생교육국 예산 추이(2023~2026)

- 평생교육지원특별회계 예산 추이
  - 고등·평생교육지원 특별회계는 2025년 일몰 예정이었으나, 특별회계법 개정으로 2030년 12월 31일까지 5년 연장되었음
  - 또한 전년 대비 약 383억원이 증액됨에 따라 평생교육 재정투자 확대 기초가 지속될 것으로 보이며, 특별회계 5년 연장을 통해 평생교육 재정의 안정적 운영 기반 확보가 가능할 것으로 기대됨



[그림 II-5] 평생교육지원특별회계 예산 추이(2023~2026)

## 2) 평생교육 관련 노동시장 변화 추이

- 노동시장 구조 변화와 AI 전환에 따라 고용 불안정 및 계층 간 격차가 심화되며, 이에 대응한 맞춤형 평생교육 및 직업역량 강화의 필요성이 증대되고 있음
- 전국 및 서울 고용률 변화 추이(2023~2025)
  - 60세 이상의 고령층 고용률이 지속 상승함에 따라 중장년·고령층 대상 직업역량 강화 필요성이 확대되는 반면, 청년층 고용률은 상대적으로 저조하여 초기 노동시장으로의 진입 지원 및 역량 개발 필요성이 증가됨
  - 연령대별 고용률 격차가 지속되므로 대상별 맞춤형 평생 교육 및 재교육 필요성이 증대됨
- 전국 및 서울 실업률 변화 추이(2025 분기별 변화)
  - 청년층 실업률이 타 연령대 대비 높게 나타나 초기 노동시장 진입의 어려움이 지속됨에 따라 고용 불안정성이 지속될 것으로 전망됨
  - 반면, 고령층은 실업률 감소 추세로 노동시장 참여가 확대되는 흐름을 보여 연령별 격차에 따른 연령대별 맞춤 평생교육 수요가 증가할 것으로 예측됨
- 주요국 AI 활용 현황
  - 한국, 대만, 일본, 싱가포르 AI 채택 수준을 비교해본 결과 4개국 모두 업무에 활용률이 가장 높았으며, 특히 한국 51.1%, 대만 45.8%, 일본 44.6%, 싱가포르 40.8%의 순이었음
  - AI 채택 수준이 계층·집단 간 격차와 연계되며, 국내 디지털 격차 확대될 우려가 존재함

〈표 II-5〉 주요국 영역별 AI 활용 현황

국가	업무	학업	개인	계
한국	51.1%	15.6%	33.3%	100%
대만	45.8%	19.1%	35.1%	100%
일본	44.6%	12.3%	43.1%	100%
싱가포르	40.8%	26.2%	33.0%	100%

## 다. 사회환경 분석

### 1) 전국 및 서울 평생교육 참여 구조

- 경제활동 및 평생학습 참여가 확대되고 있음에도 불구하고 연령별 격차와 참여 수준 한계가 지속되고 있으며, 이에 따라 평생학습 참여 확산 및 질적 심화 필요성이 증대됨
- 전국 및 서울 경제활동인구 참가율 추이(2022~2025)
  - 청년층의 경제활동 참가율이 타 연령대 대비 낮은 수준으로 노동시장 진입 지연이 지속되는 반면, 핵심 생산연령층인 30~49세는 높은 참여율을 유지하며 노동시장의 중심축 역할을 지속하고 있으며, 고령층의 경제활동 참가율도 점차 증가하여 고령층 노동시장 참여 확대 추세가 반영될 전망이다
  - 이에 따라 연령별 참여 격차 지속과 고령층 참여 확대에 따른 대상별 노동시장 대응 필요성이 증가할 전망이다
- 전국 및 서울 평생교육 참여율
  - 전국에서 평생교육 참여율은 완만한 증가 추세를 보이며 참여 확대 흐름이 지속됨
  - 서울은 전국 대비 유사하거나 소폭 높은 참여율을 유지하며 평생학습 참여 기반이 양호한 것으로 나타남
  - 전반적인 참여율이 30% 초반 수준에 머물러 참여 확산을 위한 추가 정책이 필요함
- 전국 평생학습 연평균 참여시간 변화 추이(2021~2024)
  - 평생학습 연평균 참여시간은 '22년 감소 이후 '24년까지 증가하며 학습 참여의 지속성이 강화되고 있으며, 형식·비형식 학습을 포함한 전체 학습시간 증가로 평생학습 활동의 양적·질적 확대 진행의 필요성이 나타남

〈표 II-6〉 2021~2024년 전국 평생학습 연평균 참여시간

구분	2021년	2022년	2023년	2024년
참여시간	573시간	557시간	585시간	613시간

## 2) 서울시 평생교육 현황

- 연령별 평생학습 참여 수준과 학습 목적 및 프로그램 수요가 상이하게 나타나며, 이에 따른 대상별 맞춤형 평생교육 필요성이 증대됨
  - 40대 37.8%에서 50대 33.2%, 60대 31.0%, 21.8%로 연령이 높아질수록 평생학습 참여율이 감소함
  - 30대가 41.3%로 가장 높으며, 40대가 37.8%, 20대가 36.1%로 청·중년층 중심의 참여 구조가 형성되어 있음
- 평생교육 참여요인은 자기개발이 46.2%로 가장 높았고, 심리적 만족감과 행복이 39.6%, 취업·이직·창업이 38.1%의 순으로 나타나 실용적이고 자기개발과 직무 중심의 학습 수요가 지속적으로 높게 나타나는 것으로 확인됨
- 선호 프로그램 유형도 연령대별로 상이하게 나타나, 20~60대는 직업역량 중심의 학습 수요가 높게 나타나는 반면 70대는 문화·여가 중심의 학습수요가 높게 나타남
  - 인문교양에 대한 수요는 모든 연령층에서 2번째로 높아 전연령층에서 학습수요가 높음

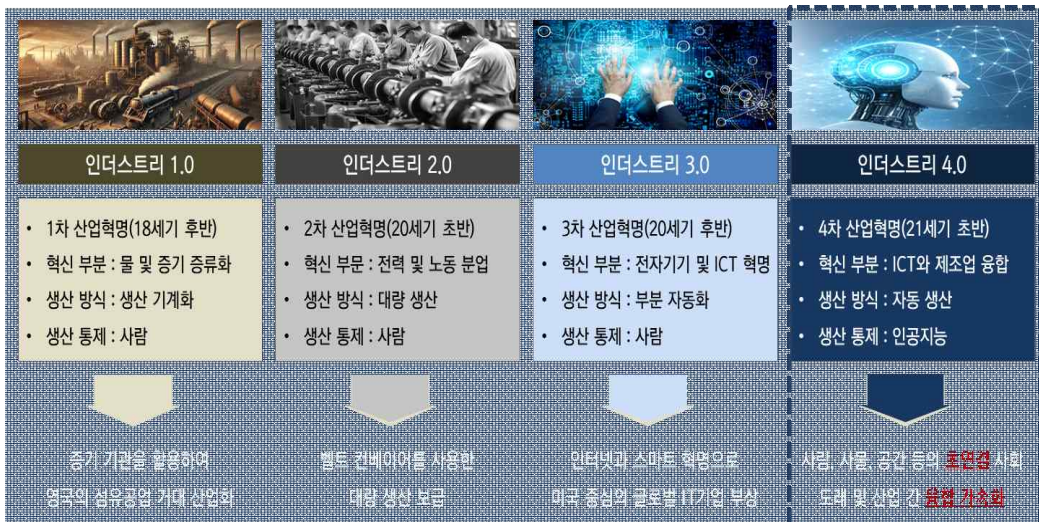
〈표 II-7〉 2024년 서울시 연령별 평생학습 프로그램 유형 수요 비중 (%, 중복응답)

구분	직업능력 향상	인문교양	문화예술	학위취득	시민참여	진로개발	성인문해
70대	13.7	31.4	51.0	7.8	7.8	-	-
60대	40.8	34.4	17.0	6.0	16.3	3.2	-
50대	53.4	31.0	22.1	6.0	12.2	9.9	-
40대	47.8	33.2	25.0	14.3	10.7	8.0	-
30대	55.7	27.3	24.1	19.7	14.8	10.3	-
20대	51.2	25.6	16.5	22.4	15.0	15.1	-

## 라. 기술환경 분석

### 1) 4차 산업기술 확산에 따른 평생교육 패러다임 전환

- 4차 산업혁명 기술 발전에 따라 초연결·초지능 기반 산업 융복합이 가속화되며, 새로운 가치 창출 환경 조성되고 평생교육 영역에도 영향이 미칠 것으로 전망되고 있음
  - 초연결·초지능·융합의 3가지 키워드를 중심으로 인더스트리 4.0 확산에 따른 산업 패러다임의 전환으로 평생교육의 구조적 전환 및 역할 확대에 대한 요구가 증대할 것으로 전망됨



[그림 II-6] 산업혁명 흐름에 따른 주요 키워드

- AI 및 디지털 기술 발전은 맞춤형 서비스, 교육 접근성, 교육 격차 해소 등의 요인을 통해 평생교육 관점에서의 새로운 가치 창출 및 효율성을 높일 수 있을 것으로 전망됨
  - LG CNS는 AI 튜터의 도입을 통해 맞춤형 학습 제공, 교육 접근성 확대, 실무형 평생학습 지원, 디지털 기반 자기주도 학습 강화, 취약계층을 위한 교육 격차 해소 등을 실현함



**1단계 : AI와 대화를 통한 단계별 회화 학습 → TEST**

**2단계 : AI 발음 평가 연습 → 반복 학습 및 평가**

**3단계 : AI 레벨 TEST → 적합한 콘텐츠 제공**

**맞춤형 학습 제공(개인화 학습)**

- 학습자 수준을 실시간으로 분석, 맞춤형 피드백 제공
- 개인별 목표에 따른 맞춤형 커리큘럼 구성 가능
- 학습자의 강약점을 파악, 최적화된 학습 경로 제시

**교육 접근성 확대**

- 모바일 및 웹 기반 서비스로 언제 어디서나 학습 가능
- 시간 활용을 통한 마이크로 러닝 가능
- 비용 부담 없이 지속적인 학습 가능

**실무형 평생학습 지원**

- 글로벌 기업 환경에 맞춰 비즈니스 영어 및 실무형 콘텐츠 제공
- 직장인 맞춤형 학습 모드 운영

**디지털 기반 자기주도 학습 강화**

- AI와 직접 대화를 통해 즉각적인 피드백 및 실시간 학습 병행
- 반복 학습을 통한 개인의 학습 패턴 분석, 경로 제시

**취약계층을 위한 교육 격차 해소**

- 무료 및 저비용으로 학습 기회 제공
- 고령층, 저소득층 등 취약계층도 쉽게 접근 가능

[그림 II-7] LG CNS AI 튜터 활용 사례

## 2) 4차 산업기술 활용 영역에 따른 평생교육 변화 요구

- AI·디지털 기술 확산에 따라 산업 전반에서 4차 산업기술 활용이 증가하고 기업 운영 전반으로 적용이 확대되며, 평생교육 영역에도 변화 요구가 증대됨
- AI 중심 기술 전환에 따라 산업·사회 전반의 구조 변화가 심화되며, 평생교육 대상자 및 종사자의 역량 전환과 대응 필요성이 더욱 요구됨에 따라 AI 중심 AX 2.0 시대 경쟁력 향상을 대비한 대응 전략 및 방향성 설정 필요성이 증대됨

### 마. 종합

- 평생교육 연수센터를 둘러싼 대외 환경을 종합한 결과, 평생교육 종사자 역량 요구 변화 및 연수체계 전환 필요성이 확대되고 있음

## 1) 정책, 경제, 사회 및 기술 분야별 분석 종합

- 정책환경 분석
  - 수요자 중심 평생학습 체계 전환 및 학습권 보장 정책 확대
  - AI·디지털 기반 평생교육 전환 및 협력 거버넌스 강화 추진
  - 생애주기 및 대상별 맞춤형 평생교육 지원 정책 확대
  - 교육격차 해소 및 취약계층 중심 평생교육 지원 강화
  - 지역 기반 평생학습 생태계 구축 및 민·관 협력 확대
  - 평생교육 고도화를 위한 체계적 운영 및 관리 중요성 증대
  - 보수교육 법정 의무화 예정에 따른 연수센터 운영의 법적 기반 강화
- 경제환경 분석
  - 범정부 및 서울시 차원의 평생교육 투자 확대 및 재정 안정성 강화
  - 평생교육 관련 예산 증가 전환에 따른 정책 중요도 상승
  - 고등·평생교육지원특별회계 연장으로 재정 지속성 확보
  - 노동시장 구조 변화 및 AI 전환에 따른 고용 불안정 심화
  - 연령 및 계층 간 노동시장 격차 확대
  - 직업전환 및 재교육 수요 증가에 따른 평생교육 역할 확대
- 사회환경 분석
  - 경제활동 및 평생학습 참여 확대에도 불구하고 연령별 참여 격차 지속
  - 평생학습 참여율 증가에도 전반적 참여 수준은 제한적
  - 학습 참여 시간 증가로 학습의 심화 및 질적 확대 진행
  - 연령별 학습 목적 및 프로그램 수요의 차별화
  - 자기개발·심리적 만족 중심 학습과 직무 중심 학습 수요 병존
  - 고령층 참여 확대 및 청년층 참여 구조의 불균형 존재

- 기술환경 분석
  - AI·디지털 기술 확산에 따른 산업 패러다임 전환 가속화
  - 초연결·초지능 기반 산업 간 융복합 확대
  - 4차 산업기술의 산업 전반 및 기업 운영 전반으로 활용 확대
  - AI 중심 AX 2.0 시대 진입에 따른 산업·사회 구조 변화 심화
  - 기술 발전에 따른 직무 변화 및 역량 전환 요구 증가
  - 평생교육 대상자 및 종사자의 대응 필요성 확대

## 2) 외부환경 분석 종합에 따른 주요 키워드 및 상세 내용

- 종사자 역할 변화 대응 역량체계 구축
  - AI·디지털 전환 및 정책 변화에 대응한 평생교육 종사자 핵심역량 확대
- 대상별 학습자 대응을 위한 맞춤형 연수체계 구축
  - 연령·계층·수요 다양화에 대응 가능한 종사자 맞춤형 교육 역량 강화
- 플랫폼 기반 평생교육 운영 역량 강화
  - 네트워크·협력·플랫폼 중심 운영을 위한 기획·연계 역량 강화
- 데이터 기반 교육 기획 및 운영 역량 강화
  - 수요분석·성과관리 기반 데이터 활용 역량 확보
- 직무전환 및 미래역량 대응 교육체계 구축
  - 직무 변화 및 산업 전환 대응을 위한 교육 설계·운영 역량 강화
- AI·디지털 기반 교육 실행 역량 강화
  - AI·디지털 기술을 활용한 교육 설계 및 운영 역량 확보

## 2. 대내 환경변화 분석

### 가. 전략환경 분석

#### 1) 서울시평생교육진흥원 일반현황

- 서울시 광역 평생학습연수센터의 운영 주체인 서울시평생교육진흥원은 서울시민의 학습 기회를 제공하고 체계적인 서울 평생교육 생태계를 조성하고자 설립된 기관으로, 지역 평생학습 네트워크 구축 및 평생학습 활성화를 추진하고자 함
- ‘시민 학습권 보장’, ‘학습 생태계 확장’, ‘평생학습 전문성 강화’를 경영목표로 하여, ‘시민과 함께 미래를 여는 글로벌 평생학습 선도 기관’을 이루고자 함

<b>미션</b>	미래 평생학습 생태계 구현			
<b>비전</b>	시민과 함께 미래를 여는 글로벌 평생학습 선도 기관			
<b>핵심가치</b>	혁신성	고유성	균형성	연결성
<b>경영목표</b>	시민 학습권 보장	학습 생태계 확장	평생학습 전문성 강화	
<b>전략방향</b>	평생학습기회 및 정보제공	자원협력체계 구축 및 약자동행	정책 연구·개발 및 문화 활성화	

[그림 II-8] 서울시평생교육진흥원 전략체계

## 나. 사업 및 연수 운영 프로세스 현황 분석

### 1) 지역평생교육팀 사업 현황

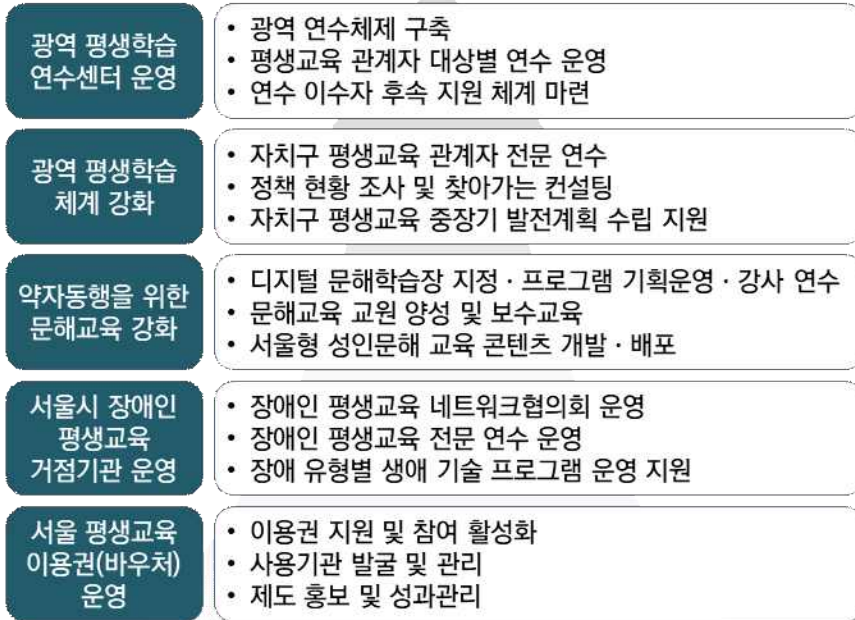
- 지역평생교육팀은 광역 평생학습연수센터 운영을 비롯한 문해교육, 장애인 평생교육, 서울시 평생교육 이용권(바우처) 운영 등의 사업을 수행함

〈표 II-8〉 2026 지역평생교육팀 주요사업 추진 현황

구분	사업	내용
광역 평생학습 체계 강화 및 교육 약자 지원	광역 평생학습연수센터 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI 기반 광역 연수센터 체계 구축</li> <li>대상별 맞춤형 연수 교육과정 운영 등</li> </ul>
	광역 평생학습 체계 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>자치구 관계자 협의회</li> <li>평생교육 현황조사 및 컨설팅 등</li> </ul>
	약자동행을 위한 문해교육 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>디지털 문해학습장 운영</li> <li>문해교육 교원양성 및 보수교육 운영 등</li> </ul>
	서울시 장애인 평생교육 거점기관 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>장애인 평생교육 협의회 운영</li> <li>강사 양성 및 찾아가는 강사 지원 등</li> </ul>
대행사업	서울시 평생교육 이용권(바우처) 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>광역 지자체 단위 평생교육 이용권 지원</li> <li>평생교육 이용권 사용기관 발굴 및 관리</li> <li>사용기관 운영 실태 점검 등</li> </ul>

- 지역평생교육팀은 지역-영역 단위 전문성 제고와 격차 해소 및 교육 약자 대상별 세분화된 맞춤형 지원을 위해 5개의 주요사업을 추진하여 서울시 광역 평생학습 체계를 강화하고 교육 약자를 지원하고자 함

서울시 광역 평생학습 체계 강화-교육약자 지원



지역-영역 단위 전문성 제고와 격차 해소 및  
교육 약자 대상별 세분화된 맞춤형 지원

[그림 II-9] 서울시평생교육진흥원 지역평생교육팀 2026 사업 운영체계

2) 평생학습 연수 프로그램 운영 현황

- 2025년 진행했던 서울시 평생교육 관계자 전문 연수 운영 현황을 살펴보면, 대상의 특성과 다양한 교수법이 고려되지 않은 연수를 운영하고 있어 직무별·경력별 연수 참여자의 수요 맞춤형 교육 기획 및 운영이 필요함
- 평생교육 분야별 연수 결과보고에 따르면 평생교육 분야별 연수 프로그램은 강의형, 강의 및 실습형, 소통 참여형 등의 교수법으로 나뉘어 있으나, 대부분 실습을 결들인 강의형 연수 프로그램으로 운영되고 있음

- 연수 대상자는 민간/자치구/대학/공공 등 다양한 기관에 소속되어 있으며, 담당업무도 교육 기획 및 운영, 행정, 강사로 혼재되어 있어 소속 및 직무별 맞춤형 연수 프로그램 기획이 필요함
- 평생교육 관련 경력의 구분 또한 1년 미만, 1년 이상 ~ 3년 미만, 등으로 구분되어 있어, 명확한 유사 연차의 경력 구분 기준의 수립을 통해 각 경력 구간에 필요한 연수 프로그램 기획이 필요함

〈표 II-9〉 2025 지역평생교육팀 연수 프로그램 운영 현황

대상	강의	방식
관계자	광운대 RISE 사업으로 배우는 지역 협력 평생교육 실제	온라인
관계자	평생교육 이용권의 현황 및 시사점	온라인
관계자	생성형 AI를 활용한 업무 자동화	집체
관계자	Copilot으로 보고서, 사업계획서 완성도 높이기	집체
관계자	AI 교육의 중심, LG디스커버리랩	집체
관계자	AI 시대, 100년전처럼 교육할 것인가	집체
관계자	서울평생학습 집중 진흥지구 성과공유	집체
관계자	자치구별 주요 사업내용 및 성과 공유, 협력 방안 논의	집체
관계자	비전을 손에 쥐는 시간, 비전카드 워크숍	집체

- 연수 만족도 조사 결과 도출된 연수 참여 수강생의 요구 개선사항도 유사하게 나타나는 것으로 확인되며, 실제 수강생이 요구한 개선사항은 아래와 같음
  - 수강생의 AI 숙련도 편차에 따른 실습 난이도 조정 및 후속 심화과정 개설이 필요함
  - 소속별·직무별 맞춤형 프로그램이 필요함
  - 추후 참고를 위한 사후 자료 공유 및 후속 교류 온라인 커뮤니티가 구축되면 좋겠음
  - 원활한 참여를 위한 연수 일정 개선이 필요함 등

### 3) 평생학습 디지털배지 운영 현황

- 진흥원은 활동 참여 학습자의 학습 성과와 역량을 체계적으로 인증하기 위해, 2026년부터 역량체계 기반 디지털 배지를 광역 지방자치단체 최초로 시범 도입해 운영할 예정임
- 디지털 배지는 개인의 학습 경험과 성취 결과를 시각화하고 구조화된 메타데이터로 저장한 디지털 인증 수단으로, 역량 체계에 기반하여 Micro 배지, Macro 배지, Meta 배지의 순으로 확대될 수 있도록 설계되어 있음
- 서울 평생학습 디지털 배지는 5개의 유형과 4개의 영역으로 나뉘어 교육 내용, 활동내역, 획득 역량 등을 인증하는 수단으로 활동될 예정임
  - 5개의 유형은 학습 결과, 평가 방식 다양성 등을 반영한 학습 성격 및 수준을 나타내며, 영역은 기존 교육 프로그램을 4개의 핵심 역량 틀로 재구조화하여 나타냄

영역	자기함양		직업진로		시민소양		실용문해	
	인문교양과 인생설계	문화예술 향유	직업세계 이해	직무기술 및 경력개발	시민생활 소양	사회 및 공동체 참여	기초문해	디지털
참여								
성취								
활동								
자격								
경로								

[그림 II-10] 서울시평생교육진흥원 디지털배지 5유형 4영역

- 디지털 배지는 활동 참여, 기준 충족 및 이수 확인, 발급, 저장 및 활용, 검증 및 인증 지원의 총 5단계의 절차에 따라 발행이 이루어질 계획임
  - 활동 참여 단계: 학습자가 교육, 프로젝트, 워크숍, 자원봉사 등 디지털 배지 발급이 연계된 활동에 참여함
  - 기준 충족 및 이수 확인 단계: 발행기관이 학습자의 활동 결과를 검토하여 디지털 배지 발급 가능 여부를 심사함
  - 발급 단계: 발행기관 및 보증기관이 기준을 충족한 학습자에게 디지털 배지를 발급함
  - 저장 및 활용 단계: 학습자가 발급받은 디지털 배지를 전자지갑에 저장하고, SNS 등에 공유할 수 있음
  - 검증 및 인증 지원 단계: 보증기관이 제3자(기업, 기관 등)가 디지털 배지의 진위를 확인할 수 있는 검증 기능을 제공함

## 다. 자원 및 조직 현황 분석

### 1) 서울시평생학습진흥원 및 지역평생교육팀 2026 사업별 예산 변화

- 진흥원의 전체 사업 비중 중 광역 평생학습 체계 강화 및 교육약자 지원 사업은 2025년 6.6%에서 2026년 6.7%로 약 0.2%p로 소폭 증가하여 다소 적은 상승폭이 나타남
- 지역평생교육팀 세부사업비를 살펴보면, 광역 평생학습연수센터 운영사업이 2025년 18.8%에서 2026년 55.6%로 약 36.7%p 증가하여 팀내에서 중점 사업인 것으로 확인됨

### 2) 서울시평생학습진흥원 및 지역평생교육팀 조직 및 인력, 인프라 구축 현황

- 진흥원은 2본부 12팀 1센터로 구성되어 있으며, 지역평생교육팀은 기획조정본부 산하로 팀장 제외 8명으로 구성되어 있음
  - 기획조정본부의 평균 인력은 4.7명, 진흥원의 평균인력은 6.3명으로 진흥원 평균인력보다 약 1.7명 높은 것으로 나타남

- 2026년 4월 기점 지역평생교육팀 내 연수센터 관련 실무 인력은 대리급 1명과 주임급 1명으로 총 2명으로 구성되어 있으며, 실질적인 업무투입률은 1.8명인 것으로 분석됨
  - 2026년 3월, 6명에서 8명으로 팀원을 2명 증원하고 업무분장을 재정립하여 주요 사업 영역별 인력을 배분함으로써 평생학습연수센터 운영을 위한 인력을 집중함
  - 인력별 크게 이용권, 문해, 연수 3가지 카테고리로 나뉘어 업무를 수행하며 연수센터의 경우 대리급 1명과 주임급 1명으로 총 2명의 실무자가 수행함

〈표 II-10〉 2026 지역평생교육팀 업무분장

직위	사업	상세 업무
팀장	총괄	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역평생교육팀 총괄</li> <li>• 문해교육센터 총괄</li> </ul>
대리1	연수 지역 이용권	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 광역 평생학습연수센터 운영(관리자, 자치구)</li> <li>• 광역 평생학습연수센터 시스템 구축 및 성과관리</li> <li>• 서울시 평생교육 네트워크 협의회 운영</li> <li>• 평생교육 이용권 사업 종합 관리 등</li> </ul>
대리2	이용권	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육 이용권 이용자 관리 및 이용률 점검</li> <li>• 평생교육 이용권 지원금(예산) 및 콜센터 관리 등</li> </ul>
대리3	이용권	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육 이용권 종합계획 수립 및 결과 보고</li> <li>• 평생교육 이용권 사업성과 관리</li> <li>• 평생교육 이용권 성과공유회 운영, 홍보 등</li> </ul>
주임1	문해	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 문해교육 교원양성 연수 및 보수교육 운영</li> <li>• 성인 문해교육 성과공유회 운영 및 모니터링 등</li> </ul>
주임2	문해 장애인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 디지털 문해 강사 양성 연수 및 학습자 관리</li> <li>• 장애인 평생교육 연수 및 협의회 운영 등</li> </ul>
주임3	연수 지역	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 광역 평생학습연수센터 운영(실무자, 교강사 등)</li> <li>• 광역 평생학습연수센터 참여자 관리 및 지원체계 구축</li> <li>• 광역 평생학습연수센터 홍보, 우수사례 발굴 등</li> </ul>
주임4	이용권	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육 이용권 이용자 선발, 모니터링 및 지원</li> <li>• 평생교육 이용권 홍보 및 우수사례 발굴 등</li> </ul>
주임5	이용권	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육 이용권 사용기관 등록, 지원, 관리 등</li> </ul>

- 팀장을 제외한 업무분장 상 투입률에 따른 사업 비중 현황은 평생교육이용권이 약 50.6%로 가장 높았으며, 평생학습연수센터가 약 22.5%, 문해교육이 18.8%(성인 문해교육 12.5%, 디지털 문해교육 6.3%)의 순이었음
- 개별 인력을 1로 가정하고 사업별 실질적인 인력 투입률을 살펴보면 이용권이 약 4명, 연수센터가 약 1.8명의 수준으로 추후 연수센터 사업 확장에 따라 점진적인 전담인력 확대가 필요함

〈표 II-11〉 업무분장 상 주요사업별 실질 인력 투입률(%)

구분	문해교육			평생교육			계
	성인	디지털	장애인	연수	지역	이용권(비유차)	
대리1				0.9	0.05	0.05	1
대리2						1	1
대리3						1	1
주임1	1						1
주임2		0.5	0.5				1
주임3				0.9	0.1		1
주임4						1	1
주임5						1	1
계	1	0.5	0.5	1.8	0.15	4.05	8
비중	12.5	6.25	6.25	22.5	1.88	50.63	100

- 인프라 구축 현황은 현재 마포구에 위치한 본원 외에도 종로구, 강동구, 금천구, 관악구 총 4개의 자치구에 시민대학 캠퍼스를 운영하고 있어 연수 및 협의체 운영을 위한 인프라 시설 구축은 충분한 것으로 판단됨
  - 본원: 마포구에 위치하며, 회의실 및 강당을 갖추고 있음
  - 시민대학 중부권 캠퍼스: 종로구에 위치하며, 지하 1층에서 지상 3층 수준의 규모로 시민홀, 도서관, 강의실 등의 시설을 갖추고 있음
  - 시민대학 동남권 캠퍼스: 강동구에 위치하며, 지하 2층과 5층, 지상 2~4층 규모로서

- 시민홀, 미래홀, 강의실 등의 시설을 갖추고 있음
- 시민대학 모두의학교 캠퍼스: 금천구에 위치하며, 지상 1~5층 정도의 규모에 강의실, 강당, 모두의 책방 등의 시설을 갖추고 있음
- 시민대학 다시가는 캠퍼스: 관악구에 위치하며, 지하 1층~지상 3층의 규모에 대강당, 소강당, 소극장 등의 시설을 갖추고 있음
- 다만, 자치구별 평생학습협의체, 평생교육 네트워크 관계자 워크숍 등의 운영 외에 진흥원에서 관할하는 25개 자치구 공공협의체는 존재하지 않아, 25개 자치구가 함께 정보를 공유하고 연계되어 네트워크를 구축할 수 있는 정책적 거버넌스 역할은 다소 미흡함

## 라. 종합

- 광역 연수 허브로서 서울시 광역 평생학습연수센터를 운영하기 위해 내부 인력 분배, 자치구 연계 거버넌스 등 세부적인 체계의 정립이 필요함

### 1) 전략, 프로세스, 자원 및 조직분야별 분석 종합

- 전략환경 분석
  - 진흥원의 설립목적 및 목적사업과 광역 연수센터 운영의 정합성
  - 지역평생교육 팀 내 연수센터 사업 비중 확대로 정책적 우선순위 증가
- 사업 및 운영 프로세스 분석
  - 연수프로그램 운영 시 직무·경력·소속별 세분화가 부족하여, 현장 맞춤형 및 문제 해결형 역량 강화 한계
  - 강의형 중심 운영, 후속 커뮤니티 부족 등으로 인해 학습-적용-확산의 선순환 프로세스 미비
  - 실무 맞춤형 및 실전 문제 해결형 시 연수 프로그램 부족
  - 디지털 배지 운영 실효성 및 활성화 방안 마련 필요

- 자원환경 분석
  - 진흥원 전체 사업비 기준 증가폭이 크지 않아 전략사업 대비 예산 규모 제한적
  - 연수센터 사업 확대에 따른 안정적 운영을 위한 인력 점진적 인력 확충 필요
- 조직환경 분석
  - 본원 및 권역별 캠퍼스 보유로 공간·시설 측면의 인프라 우수
  - 25개 자치구를 포괄하는 공식 공공협의체 부재로, 조직적 네트워크 측면에서의 인프라 미흡

## 2) 내부환경 분석 종합에 따른 주요 키워드 및 상세 내용

- 광역 평생학습 연수 허브 기능 정립
  - 25개 자치구 협력 거버넌스 및 공식 공공협의체 구축을 통한 허브기능 정립
- 학습 전이 프로세스 구축
  - 학습-적용으로 이어지는 문제 해결형 연수 프로그램 기획
- 직무·경력·대상별 맞춤형 연수 운영체계 고도화
  - 다양한 연수 대상에 따른 수요자 맞춤형 연수 프로그램 운영
- 연수센터 전담인력 및 예산 확대
  - 정책적 우선순위 증가에 따른 인력 및 예산 배분 필요
- AI·디지털 기반 연수 프로그램 강화
  - 실무 적용가능한 AI·디지털 기술 기반 연수 프로그램 기획



### Ⅲ. 대·내외 이해관계자 분석

1. 이해관계자 인터뷰 개요
2. 이해관계자 인터뷰 분석
3. 이해관계자 인터뷰 종합



## III. 대·내외 이해관계자 분석

### 1. 이해관계자 인터뷰 개요

#### 가. 이해관계자 인터뷰 개요

- 내외부 이해관계자를 대상으로 공통 질문, 유형별 특화 질문으로 구성하여 인터뷰함
  - 목적: 서울시 광역 평생학습연수센터 운영모델 개발
  - 조사 시기: 2026. 03. 16. ~ 2026. 04. 09.
  - 조사 대상: 서울시평생교육진흥원 대내외 이해관계자 28명
  - 조사 방법: 대면 인터뷰, 서면 인터뷰, ZOOM

〈표 III-1〉 대상별 인터뷰 질문 문항

구분	문항수	질문 내용
공통 질문	4문항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서울시 광역 평생학습연수센터가 수행해야 할 가장 중요한 기능</li> <li>• 평생교육 종사자가 향후 갖추어야 할 핵심 역량 등</li> </ul>
내부 직원	4문항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현재 진흥원 연수사업의 한계나 개선 필요사항</li> <li>• 연수센터가 기존 연수사업과의 차별화 포인트 등</li> </ul>
전문가	4문항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AI 기반 맞춤형 연수체계 도입 시 현실적인 방안</li> <li>• 연수 이수 결과를 경력관리, 인증, 학습 포트폴리오 등과 연계하는 성장관리 체계 구축 등</li> </ul>
관리자	6문항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육 기관 또는 조직을 운영하는 관리자 입장에서 가장 필요한 역량</li> <li>• 평생교육 기관의 성과관리나 협력 네트워크 운영을 위해 연수센터 역할 등</li> </ul>
실무자 학습매니저	6문항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육 현장에서 업무 수행 시 가장 어려운 점</li> <li>• 평생교육 프로그램 기획·운영 과정에서 가장 어려운 부분 등</li> </ul>
교강사	6문항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육 강의에서 효과적인 교수방법이나 교육 방식</li> <li>• 교육콘텐츠 제작이나 강의준비 과정에서 AI나 디지털 도구 활용가능성 등</li> </ul>

### 나. 이해관계자 인터뷰 대상

- 본 연구에서는 내·외부 이해관계자 의견 수렴을 위해 내부직원 4명, 전문가 3명, 평생교육 관리자 3명, 평생교육 교·강사 5명, 평생교육 실무자 7명, 학습매니저 6명 등 총 28명을 대상으로 인터뷰를 진행하였음

〈표 Ⅲ-2〉 대상별 인터뷰 일정

유형	성명	소속	직위	방법
내부직원	최00	서울시평생교육진흥원	팀장	대면
	김00	서울시평생교육진흥원	대리	대면
	박00	서울시평생교육진흥원	팀장	대면
	오00	서울시평생교육진흥원	대리	대면
전문가	이00	아주대학교	겸임교수	대면
	박00	오산대학교	교수	대면
	정00	한국공학대학교	교수	대면
평생교육 관리자	전00	서대문구청	팀장	대면
	원00	은평구 평생학습관	사무국장	서면
	이00	서울디지털평생교육원	본부장	서면
평생교육 교·강사	이00	성신여자대학교 평생교육원	강사	ZOOM
	한00	서울시립대학교 평생교육원	강사	서면
	이00	더쓰임라이프연구소	대표	서면
	김00	광진구평생학습센터	강사	서면
	이00	아들리에 초록	대표	서면
평생교육 실무자	조00	금천구청	주무관	대면
	황00	은평구청	주무관	대면
	박00	성신여자대학교 평생교육원	팀장	대면
	박00	광진구청	주무관	서면
	윤00	서울시립대 평생교육원	담당자	서면
	안00	패스트캠퍼스	매니저	서면
	정00	SBS아카데미 컴퓨터아트학원	주임	서면
평생교육 학습매니저	박00	서울시민대학	학습매니저	대면
	김00	은평구평생학습관	활동가	대면
	정00	서울시민대학	학습매니저	서면
	김00	서울시민대학	학습매니저	서면
	김00	광진구 평생학습 매니저	학습매니저	서면
	유00	금천구 평생학습 매니저	학습매니저	서면

## 2. 이해관계자 인터뷰 분석

### 가. 내부 직원

#### 1) 내부직원 A

〈표 III-3〉 인터뷰 : 내부 직원 A

유형	내용
연수센터 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>연수센터는 기존 문해교육·장애인 평생교육 영역과 겹치지 않는 ‘일반 평생교육 영역’을 중심으로 대상을 새롭게 발굴해야 한다고 봄</li> <li>연수센터의 핵심 정체성은 SI라고 볼 수 있으며, 단순 교육이 아니라 SI의 접목·활용·콘텐츠 차별화를 통해 연수센터만의 특성을 만들어야 한다고 봄</li> <li>기존에 포함되지 않았던 커뮤니티 리더, 교강사 등까지 포함해 연수센터의 외연을 넓히는 것이 차별화 요소가 될 수 있다고 인식함</li> <li>자치구 단위 연수사업은 여력 부족과 지속성 한계가 있었기 때문에, 광역 단위에서 진흥원이 중장기적으로 맡아야 한다고 봄</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>기존 문해교육, 장애인평생교육 등 특화 분야 외에 ‘일반 평생교육 관계자’를 연수센터의 핵심 대상으로 설정할 필요가 있다고 봄</li> <li>작년·재작년에는 일반 영역 교강사 연수가 없었으나, 향후에는 기관 관계자뿐 아니라 교강사의 수요와 니즈도 매우 중요하다고 인식함</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관리자 대상 교육은 지금까지 전무했으며, 일반직 공무원의 순환보직 특성을 고려할 때 1월과 7월 인사발령 이후 평생교육 인식을 심어주는 교육이 필요하다고 봄</li> </ul>
<p>연수 운영 및 참여 메리트에 대한 인식</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공공 영역에 한정하지 않고 평생교육 생태계 전반으로 대상을 넓히는 것이 향후 과제라고 봄</li> <li>• 결국 프로그램 수준뿐 아니라, 연수 참여 자체가 매력적으로 느껴질 수 있는 보상과 유인이 함께 설계되어야 한다고 인식함</li> <li>• 마일리지, 포인트, 참여 우선권, 이수 인정 등 다양한 보상안이 함께 제시될 필요가 있다고 판단함</li> <li>• 평생교육사 보수교육은 아직 법적으로 완비되지 않았기 때문에 연수 참여를 의무교육으로 설계할 명분은 부족하다고 봄</li> <li>• 평생교육 차원에서도 메리트를 가질 수 있는 민간 자격 제시가 가능할 수 있다고 봄</li> </ul>
<p>운영체계 및 시스템 구축에 대한 인식</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수요조사조차 시도하지 못했던 상황이기 때문에, 이번 연구를 통해 기본 시스템을 먼저 잡는 것이 중요하다고 봄</li> <li>• 단발성 프로그램 운영이 아니라, 수요조사-기획-운영-반영의 체계가 필요하다고 인식함</li> <li>• 전용 LMS 시스템을 구축하고 콘텐츠를 넣어 활용할 수 있도록 연수체계를 규모화할 필요가 있다고 봄</li> <li>• 경기도도 교재개발과 연구를 병행하고 있으나, 우리 역시 당장 교재와 커리큘럼을 모두 만들기보다 우선 운영모델을 먼저 정립할 것인지에 대한 고민이 필요하다고 봄</li> </ul>
<p>조직·인력·예산 측면의 현실적 제약에 대한 인식</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수센터 기능이 본격화되면 전담 운영을 위한 인력 보강이 필수라고 봄</li> <li>• AI 실습 교육은 모두의연구소 같은 외주 활용도 고민했지만, 실제로는 컴퓨터실과 와이파이 등 인프라 제약이 커서 현재 본부 캠퍼스에서는 운영이 어렵다고 판단함</li> <li>• 서울평생교육포털이 존재하기 때문에 연수 온라인 콘텐츠를 별도 플랫폼으로 독립 운영하기 어렵고, 이 때문에 현재 온라인 연수 콘텐츠도 충분히 축적되지 못했다고 인식함</li> <li>• 연수센터는 이러한 불안정성을 줄이고, 장기적·안정적 운영의 축을 만드는 조직이어야 한다고 봄</li> </ul>

## 2) 내부직원 B

〈표 III-4〉 인터뷰 : 내부 직원 B

유형	내용
연수센터 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>연수센터는 단순히 교육을 제공하는 조직이 아니라, 평생교육 종사자의 범위와 정체성을 다시 정의해 주는 기능이 선행되어야 한다고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>민간까지 한 번에 확장하기보다 우선 공공 영역의 관리자·실무자·동료 공무원을 중심으로 기반을 세우는 것이 현실적이라고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>경기도와 달리 서울은 권역 간 교류와 연계가 비교적 용이하므로, 이를 활용한 서울형 평생교육 생태계 조정 기능이 필요하다고 인식함</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>실무자만 교육해서는 현장이 바뀌기 어렵고, 의사결정 권한을 가진 팀장·과장급 관리자와 일반행정직 공무원도 함께 이해를 높여야 한다고 봄</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>자치구 평생교육 담당자뿐 아니라 교육청, 학습관, 유사 공공기관 종사자까지 포함해야 연수의 규모와 효과성이 확보된다고 봄</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>따라서 초기에는 공공 중심으로 출발하되, 중장기적으로는 민간까지 포섭하는 전략이 필요하다고 인식함</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>단순히 프로그램 운영 기술이 아니라, 서울 내 평생교육의 구조와 흐름, 자치구별 맥락과 역사성을 이해하는 역량이 필요하다고 봄</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>현장 인력이 자신이 속한 영역을 구조적으로 이해할 수 있도록 생태계 관점의 교육이 필요하다고 인식함</li> </ul>

유형	내용
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국가나 시 차원의 사업이 내려오면 그때 대응하는 수준이 아니라, 사전에 연수와 준비를 통해 정책 변화에 대응할 수 있는 역량이 필요하다고 봄</li> </ul>
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현장 맥락과 네트워크 형성을 고려하면, 연수의 기본 운영 방식은 대면 중심이 되어야 한다고 봄</li> <li>• 모든 교육을 동일 방식으로 운영할 필요는 없으며, 주제에 따라 대면·비대면·현장방문·과제형 학습 등 다양한 방식이 적용되어야 한다고 봄</li> <li>• 연수는 사업과 분리된 단발 프로그램이 아니라, 사전 준비-연수-현장 적용-후속 사례 공유로 이어지는 구조가 되어야 한다고 봄</li> </ul>
기존 연수사업의 한계 및 개선 필요사항에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기존 연수는 교육 자체는 필요하고 유익하지만, 교육 이후 실제 채용, 사업 참여, 현장 활용으로 이어지는 구조가 약하다고 봄</li> <li>• 교육이 훌륭하더라도, 이를 이수했을 때 현장에서 실제 이점이 없다면 참여 강도가 높아지기 어렵다고 봄</li> <li>• 평생교육 분야는 의료·복지 등 다른 자격 분야와 달리 보수교육이나 연수 이력이 제도적으로 관리되지 않는 한계가 있다고 봄</li> </ul>
조직·인력·예산 측면의 현실적 제약에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 원내 다른 사업과 기능을 연계해 시너지를 내는 방식이 더 현실적이라고 인식함</li> <li>• 시민대학, 지역사업, 각종 원내 사업에서 일부 연수 기능을 분산 수행하고, 이를 연수센터가 묶어가는 방식이 필요하다고 봄</li> <li>• 초기에는 소규모로 시작하더라도, 향후 기능 확대와 안정적 운영을 위해서는 별도 인력과 자원 확보가 필요하다고 봄</li> </ul>
AI 및 데이터 활용 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AI를 도입하는 것 자체보다, 평생교육 현장의 어떤 문제를 해결하기 위해 AI를 쓸 것인지가 먼저 정리되어야 한다고 봄</li> <li>• 단순 AI 교육보다 민원 대응, 현장 질의응답, 문서 초안, 기획 보조 등 현장 문제를 직접 줄이는 방식으로 AI를 적용해야 한다고 봄</li> <li>• AI를 과도하게 혁신 프레임으로 접근하기보다 현실적으로 활용 가능한 영역을 찾아야 한다고 인식함</li> </ul>

### 3) 내부직원 C

〈표 III-5〉 인터뷰 : 내부 직원 C

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기존 진흥원 연수사업은 장애인, 문해, 디지털 문해 등 개별 사업 단위로는 운영되고 있으나, 이를 종합적으로 묶고 연결하는 기능은 부족하다고 인식함</li> <li>• 연수센터는 단순 교육 제공 기관이 아니라, 서울시 평생교육 관계자들을 연결하는 광역 단위 구심점이 되어야 한다고 인식함</li> <li>• 연수센터는 처음부터 모든 대상과 기능을 한 번에 포괄하기보다, 1차년도에는 공통·핵심 과정 중심으로 시작하고 이후 점진적으로 넓혀가는 방식이 적절하다고 인식함</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수센터 설계에서 가장 어려운 부분은 누구를 대상으로 할 것인지, 그리고 대상에 따라 어떤 교육과정을 둘 것인지 정하는 문제라고 인식함</li> <li>• 연수센터 초기 단계에서는 평생교육 현장을 실제로 움직이는 관리자와 실무자를 우선 대상으로 하는 것이 현실적이라고 인식함</li> <li>• 초기에는 관리자·실무자·교강사 단위 정도로 뭉뚱그려 운영하고, 수요가 확인되면 점차 세분화하는 방식이 적절하다고 봄</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육 종사자들은 실무 경험은 있으나 정책, 법·제도, 교육학, 평생교육의 기본 이론 등 공통 필수 역량은 부족할 수 있다고 인식함</li> <li>• 현장에서 당장 어려운 점을 해결하는 역량과, 향후 환경 변화에 대응하기 위해 필요한 역량은 구분해서 볼 필요가 있다고 인식함</li> <li>• 교육과정은 무한정 넓힐 수 없기 때문에, 관계자들이 공통적으로 필요로 하는 내용을 우선순위화해 반영해야 한다고 인식함</li> </ul>

유형	내용
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>모든 대상이 함께 들을 수 있는 공통과정과 관리자·실무자·교강사 등 대상별 특화과정을 병행하는 구조가 적절하다고 인식함</li> <li>연수는 단순히 매회 개별적으로 열리는 방식보다, 연차별·단계별로 구조화되어 점차 체계를 갖춰가야 한다고 인식함</li> <li>특히 연말 수요조사-연초 연간계획 수립-참여자 사전 인지라는 루틴이 구축되어야 효과적 운영이 가능하다고 봄</li> </ul>
기존 연수사업의 한계 및 개선 필요사항에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>기존 연수는 내부 일정과 사업 추진 중심으로 운영되면서, 대상자의 실제 수요를 체계적으로 반영하지 못한 한계가 있다고 인식함</li> <li>연수 참여율을 높이기 위해서는 연초에 연간 계획을 미리 제시해, 대상자들이 사전에 일정을 확보할 수 있게 해야 한다고 인식함</li> <li>연수센터는 기존 사업을 반복하는 조직이 아니라, 종합성과 연결성, 광역 단위 기능을 강화하는 조직이어야 의미가 있다고 봄</li> </ul>
조직·인력·예산 측면의 현실적 제약에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>현재는 연수센터 운영과 동시에 연구, 시스템 구축, 조사 분석 등이 병행되고 있어 실질적으로 업무 부담이 크다고 인식함</li> <li>진정한 의미의 연수센터가 되려면 교육과정 운영, 조사·연구, 시스템 운영, 인증체계 관리 등 기능별 역할이 구분될 필요가 있다고 인식함</li> <li>향후 연수센터 기능 확대를 위해서는 용역 결과 안에 인력 총원과 기능 확대의 근거가 포함될 필요가 있다고 인식함</li> </ul>
AI 및 데이터 활용 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>연수센터에 AI와 디지털 요소를 녹여야 한다는 방향에는 공감하지만, 실제 어디까지를 연수센터 기능으로 설정할지 고민이 크다고 인식함</li> <li>AI·디지털은 단순한 강의 주제가 아니라, 연수센터 운영 구조 안에서도 기능적으로 적용될 필요가 있다고 인식함</li> <li>향후 LMS 구축이나 학습경험 플랫폼 개념을 연수센터 운영에 어떻게 적용할 것인지 검토가 필요하다고 인식함</li> </ul>

#### 4) 내부직원 D

〈표 III-6〉 인터뷰 : 내부 직원 D

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>연수센터의 핵심 기능은 평생교육 종사자의 역량 강화이며, 단순 강의 제공이 아니라 실질적인 직무역량 향상을 중심으로 설계되어야 한다고 봄</li> <li>기존 연수는 공급자 중심으로 운영된 측면이 있었고, 실제 참여자들의 요구가 체계적으로 반영되지 못한 한계가 있었다고 봄</li> <li>교육을 받고 끝나는 것이 아니라 적용 결과를 다시 수집·공유하는 방식이 연수센터의 질을 높일 수 있다고 인식함</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>실무진은 비교적 현장 역량을 갖추고 있으나, 상위 관리자인 과장들은 평생교육의 개념과 중요성에 대한 이해가 낮은 경우가 많다고 봄</li> <li>실제로 기관 담당자 대상 연수를 열었을 때 반응이 높았기 때문에, 기관 실무자 역시 핵심 지원 대상으로 포함되어야 한다고 인식함</li> <li>초기에는 실무자·관리자 중심으로 운영하고, 교강사는 교수법·AI 활용 등 공통 역량 중심으로 접근하는 것이 현실적이라고 인식함</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>현장에서는 AI나 디지털을 단순히 제목에 붙이는 수준이 아니라, 실제 교육기획과 운영에 적용할 수 있는 역량이 필요하다고 봄</li> <li>공모사업 기획·제안서 작성·피드백과 같은 실무형 기획 역량 교육 수요가 존재한다고 인식함</li> <li>동일 대상에게 같은 수준의 연수를 반복 제공하면 효과가 떨어지므로 단계별 교육체계가 필요하다고 봄</li> </ul>

유형	내용
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수 참여자 입장에서는 실제 현장의 우수사례를 담당 실무자가 직접 설명해 주는 방식이 가장 효과적이었다고 평가함</li> <li>• 온라인 교육은 참여 인원 확대와 접근성 측면에서는 장점이 있지만, 집중도와 실제 학습 효과는 떨어질 수 있다고 봄</li> <li>• 참여자들이 연수를 미리 계획하고 업무 일정을 조정할 수 있는 구조가 참여율과 실행력을 높인다고 인식함</li> </ul>
기존 연수사업의 한계 및 개선 필요사항에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기존 연수는 운영 주체의 일정과 가능 범위에 맞춰 공급자 중심으로 운영된 한계가 있었다고 봄</li> <li>• 연말 일괄 수요조사 → 연초 연간계획 수립 구조가 필요하다고 인식함</li> <li>• 향후 연수센터는 대상별 역할별 분화가 전제되어야 한다고 인식함</li> </ul>
조직·인력·예산 측면의 현실적 제약에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 장기적으로 과정 수가 늘고 단계화가 진행되면 현재 인력으로는 한계가 명확하다고 봄</li> <li>• 현재 연수센터 예산은 과거보다 늘었지만, 센터라는 이름에 걸맞은 안정적 운영을 하기에는 여전히 부족하다고 봄</li> <li>• 단순 현행 운영안만으로는 이후 예산 확대를 설득하기 어렵기 때문에, 민간자격 도입이나 추가 기능 등 중장기 확장안을 함께 제시할 필요가 있다고 봄</li> </ul>
AI 및 데이터 활용 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현 단계에서 가장 현실적으로 필요한 기능은 참여자의 관심분야와 학습 특성을 파악하는 수요분석 시스템이라고 봄</li> <li>• 향후 교육과정이 충분히 축적되면, 참여자의 이력과 선호를 기반으로 교육을 추천하는 기능도 필요하다고 봄</li> <li>• 동일 대상에게 같은 연수를 반복 제공하는 구조를 피하려면, 데이터 기반으로 기본-심화-전문 과정을 설계할 수 있어야 한다고 봄</li> </ul>

## 나. 전문가

### 1) 전문가 A

〈표 III-7〉 인터뷰 : 전문가 A

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육사에 대한 법적 보수교육 의무가 강하지 않아, 현장 변화에 대응하는 전문 연수가 충분히 체계화되지 못한 상황임</li> <li>• 국가 차원의 연수는 전국 단위 운영이라는 한계로 인해 지역 현장의 구체적 수요를 세밀하게 반영하기 어려움</li> <li>• 연수센터는 프로그램을 일회성으로 운영하는 기관이 아니라, 연수 결과가 현장 적용과 평가, 개선으로 이어지는 환류 구조를 만들어야 함</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실제 사업 기획과 운영을 담당하는 인력의 전문성 강화가 연수센터의 가장 기본적인 역할임</li> <li>• 공공조직에서는 평생교육사 개인의 역량만으로 사업 추진이 어려우며, 팀장 과장급 관리자의 이해와 협조가 필수적임</li> <li>• 평생교육사와 관리자 중 한쪽만 우선하는 접근보다는, 두 집단이 함께 작동할 수 있도록 협업 기반을 강화하는 것이 중요함</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대상별 구분뿐 아니라, 같은 대상 내에서도 연차 및 역할에 따라 역량 수준을 세분화해야 교육 효과를 높일 수 있음</li> <li>• 특히 정책 변화에 맞춰 프로그램을 재구성하고, 사업 종료 후 무엇을 남겼는지 평가할 수 있는 역량이 필요함</li> <li>• 공공영역 평생교육사는 기획 역량만으로는 충분하지 않으며, 조직 내 설득과 협상, 보고와 조정 능력이 매우 중요함</li> </ul>
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실제 현장에서 적용 가능한 문제해결형, 사례 중심, 실습형 연수로 전환할 필요가 있음</li> <li>• 실제 브랜드 사업을 운영해 본 팀장급 인력, 우수사례를 만든 실무자, 현장 경험이 풍부한 담당자 등을 강사로 적극 활용할 필요가 있음</li> </ul>

유형	내용
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중견 이상이나 관리자 대상 과정은 토론, 네트워크, 정책적 사고, 전략적 기획 등을 포함하는 방식이 적합함</li> </ul>
네트워크 기능에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수센터 기능으로 네트워크 구축은 필요하지만, 무엇을 위한 네트워크인지가 분명해야 함</li> <li>• 단순 정보교류인지, 정책 대응을 위한 협의체인지, 공동기획과 공동실행을 위한 협력 구조인지 목적에 따라 방식이 달라져야 함</li> <li>• 네트워크 활동은 연수와 분리된 부가활동이 아니라, 연수 결과를 현장에 확산하고 다시 피드백을 수집하는 구조로 연계될 필요가 있음</li> </ul>
운영체계 및 조직설계에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수 프로그램을 먼저 나열하는 방식보다, 연수센터의 비전과 방향성, 전략, 목표를 먼저 명확히 정리할 필요가 있음</li> <li>• 위탁기관 역량에 따라 연수 품질 편차가 커질 수 있으므로, 위탁을 전제로 할 경우에도 표준 운영원칙과 품질관리 체계를 명확히 해야 함</li> <li>• 서울시가 양성한 학습매니저 등 현장 인력을 운영 보조 인력으로 활용하는 방식도 대안이 될 수 있음</li> </ul>
성장관리 체계 및 환류에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수 참여를 활성화하려면 수료 자체에 그치지 않고, 조직 평가, 인사, 경력관리, 승진 등과 연결되는 보상체계가 필요함</li> <li>• 연수 후 만족도 조사 수준의 형식적 환류를 넘어서, 실제 사업을 함께 기획·운영·평가하는 구조도 고려할 수 있음</li> <li>• 자치구 평생교육사들이 공동 주제를 정해 학습모임을 운영하고, 이를 시범사업이나 실행 프로젝트로 발전시키는 방식도 가능함</li> </ul>
AI 기반 맞춤형 연수체계에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AI가 무엇인지 설명하는 수준의 교육보다, 실제 데이터를 활용해 기획안이나 분석 결과물을 만들어보는 실습형 교육이 더 현실적임</li> <li>• AI를 활용해 실제 결과물을 도출하는 과정 자체가 연수의 성과이자 환류 자료가 될 수 있음</li> <li>• 개인별 학습이력 통합관리, AI 기반 추천, 맞춤형 학습경로 설계는 향후 중요한 발전 방향이 될 수 있음</li> </ul>

## 2) 전문가 B

〈표 III-8〉 인터뷰 : 전문가 B

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 광역 연수센터는 단순 연수 운영기구가 아니라, 현재 분절적이고 약한 평생교육 인력개발 체계를 보완하는 필수 인프라로 봐야 함</li> <li>• 서울시 연수센터는 단순히 연수 프로그램을 추가하는 수준이 아니라, 기존 연수에 대한 불신과 피로감을 전환할 수 있는 방식으로 설계되어야 함</li> <li>• 연수센터를 단순한 교육 제공 기관으로 보지 말고, 진단, 상담, 컨설팅, 사후관리까지 포함하는 확장된 전문성 지원 플랫폼으로 설계할 필요가 있음</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육사는 현장의 실무와 기획을 담당하는 핵심 인력이므로, 연수센터의 주요 대상이어야 함</li> <li>• 공공과 민간을 완전히 분리할지, 공통과 선택을 결합한 “따로 또 같이” 구조로 갈지에 대한 운영모델 차원의 고민이 필요함</li> <li>• 현직 평생교육사와 관리자에 한정하지 않고, 지역 활동가, 학습매니저, 평생교육 강사, 장롱면허 보유자 등까지 포괄적으로 검토할 필요가 있음</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공공은 정책 개발, 사업 기획, 행정 처리, 보고, 대외 대응 등이 큰 비중을 차지하는 반면, 민간은 학습자 모집, 수익구조 유지, 학습자 상담, 운영 실무가 더 중요한 역량이 됨</li> <li>• 2023년 평생교육법 개정으로 성인 진로개발 역량 향상 교육이 추가되면서, 성인 진로상담과 생애설계 지원 역량의 중요성이 커지고 있음</li> <li>• 중장년 학습자에 대한 진로설계, 자기개발, 사회참여 지원 등은 향후 연수과정에서 다뤄야 할 새로운 전문역량 영역으로 볼 수 있음</li> </ul>

유형	내용
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 효과적인 연수는 대면·비대면 중 하나를 선택하는 문제가 아니라, 내용과 대상에 따라 블렌디드 방식으로 조합하는 것이 적절함</li> <li>• 수요자가 원하는 과정만으로 연수를 구성하면 반드시 필요한 기초 내용이 빠질 수 있으므로, 공통과정과 선택과정을 구분하는 구조가 필요함</li> <li>• 정해진 소수 강좌를 일괄 제공하는 방식보다, 다수의 개설 과목 중 일정 시간 이상을 이수하게 하는 방식이 자기주도성을 높일 가능성이 큼</li> </ul>
네트워크 기능에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공공과 민간은 업무와 관점이 매우 다르기 때문에, 서로의 차이를 이해하고 연결할 수 있는 네트워크 기능이 필요함</li> <li>• 연수센터는 연수생만의 공간이 아니라, 잠재력 있는 강사와 우수 콘텐츠를 발굴하는 플랫폼이 될 수 있음</li> <li>• 장기적으로는 연수센터 운영 자체가 하나의 건강한 인적 네트워크 생태계로 발전할 수 있음</li> </ul>
운영체계 및 조직설계에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 운영모델 연구는 책상 위 보고서로 끝나지 않고 실제 실행과 예산 확보, 사업 설계에 연결될 수 있어야 함</li> <li>• 연수센터는 물리적 시설보다도 전담인력과 안정적 예산 확보가 핵심임</li> <li>• 운영체계는 단순 대상 구분을 넘어, 대상별·분야별·경력단계별로 다층적으로 설계될 필요가 있음</li> </ul>
성장관리 체계 및 환류에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 역량 진단 결과를 바탕으로 상담과 컨설팅을 제공하고, 그에 맞는 연수과정을 추천하는 방식이 서울형 모델의 지향점이 될 수 있음</li> <li>• 만족도는 형식적 평가에 머무를 가능성이 크므로, 연수센터의 성과는 참여 인원이나 만족도가 아니라 실제 역량 변화와 실행 결과로 보아야 함</li> <li>• 연수 이력은 포털이나 LMS를 통해 누적 관리되고, 필요 시 개인이 출력해 채용이나 경력관리 등에 활용할 수 있어야 함</li> </ul>

유형	내용
AI 기반 맞춤형 연수체계에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서울형 연수센터는 “AI 교육을 한다”보다 “모든 교육을 AI 기반으로 운영한다”는 방향성이 적절함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AI 기반 연수를 운영하려면 평생교육 전문성과 AI 활용 역량을 함께 갖춘 강사 확보가 중요함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AI는 문서 작성, 강의자료 요약, 목표 진술, 콘텐츠 제작 등 다양한 실무를 빠르게 지원할 수 있어 업무 효율성을 크게 높일 수 있음</li> </ul>

3) 전문가 C

〈표 Ⅲ-9〉 인터뷰 : 전문가 C

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육 종사자는 단순 보수교육 대상이라기보다 변화하는 환경에 대응하기 위한 리스킬링 중심 교육 대상이며, 이에 맞는 연수 설계가 필요함</li> <li>• 특히 새로운 기술 및 트렌드(예: AI 등)는 초심자 관점에서 이해할 수 있도록 맞춤형 교육으로 설계되어야 함</li> <li>• 기존 전통 교육 영역에서는 일정 수준의 표준 교육과정 및 콘텐츠 체계화가 필요함</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교강사는 학습자와 직접 접점에 있는 핵심 집단으로, 교육 품질 편차가 크기 때문에 우선적인 역량 강화 대상임</li> <li>• 특히 기존 방식에 고착된 강사의 경우 교수법 개선 및 콘텐츠 혁신이 필요함</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육 종사자의 핵심 역량은 분석-설계-개발-운영-평가 전 과정 중에서도 '기획 역량'이 가장 중요함</li> <li>• AI를 활용한 콘텐츠 기획 및 설계 역량이 필수 역량으로 부상하고 있음</li> <li>• 단순 활용이 아닌, 기획자가 AI를 활용해 교육을 설계하는 능력이 중요함</li> </ul>
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육 방식(PBL, 사례학습 등)보다 학습자의 의지와 수준이 균질한 집단 구성 여부가 효과성에 더 큰 영향을 미침</li> <li>• 강제적 교육보다 자발적 학습 공동체(CoP 등) 기반 운영이 더 높은 성과와 지속성을 보임</li> <li>• 교육은 '방법 제공'보다 '학습 환경과 장(場) 설계'가 중요함</li> </ul>

유형	내용
네트워크 기능에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육 영역은 지역 단위 네트워크는 비교적 잘 형성되어 있음</li> <li>• 다만 연수센터 차원의 전략적 네트워크 기능 강화 필요성은 별도로 검토가 필요함</li> </ul>
운영체계 및 조직설계에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수시설은 학습 몰입을 유도하는 물리적 환경(공간, 분위기, 설비 등)이 중요한 요소로 작용함</li> <li>• HRD 전문 인력과 일반 행정 인력(순환보직)의 적절한 혼합이 필요함</li> <li>• ‘성과를 위한 형식적 운영’이 아닌 ‘학습 변화에 대한 진정성’이 핵심 요소임</li> </ul>
성장관리 체계 및 환류에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습 이력은 배지(Badge) 등으로 가시화하여 개인의 성장과 성취를 드러낼 필요가 있음</li> <li>• 제도 자체보다 지속적으로 참여하는 핵심 집단(팬층)을 형성하는 것이 중요함</li> <li>• 규모가 확보되지 않으면 인증·경력관리 제도는 실효성이 떨어질 가능성이 높음</li> </ul>
AI 기반 맞춤형 연수체계에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현 단계에서는 AI를 활용하여 개인의 업무 효율과 기획 역량을 향상시키는 방향이 적절함</li> <li>• AI 기반 학습 추천 시스템은 일정 수준 구현 가능하나, 완전한 개인화 학습 설계는 현실적으로 어려움</li> <li>• 따라서 ‘보조적 추천 + 인간 기획’ 구조가 적절함</li> </ul>

1) 평생교육 관리자 A

〈표 III-10〉 인터뷰 : 평생교육 관리자 A

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 단기적으로는 현재 종사자를 중심으로 하되, 향후 예비 종사자까지 포함하는 확장 가능성을 고려할 필요가 있음</li> <li>• 서울시 차원에서 평생교육 정책 변화, 법령 개정, 제도 변화, 환경 변화 등을 종합적으로 전달하고 해석해주는 구심점이 필요함</li> <li>• 현재 국가평생교육진흥원에서 전국 단위로 운영하는 평생교육사 승급과정을 광역 단위에서도 담당할 수 있다면 효율성이 높아질 수 있음</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수센터 초기에는 현재 현장에서 일하고 있는 종사자를 중심으로 지원하는 것이 우선이라고 봄</li> <li>• 장기적으로는 평생교육사 자격 취득자가 실제 현장에 진입하는 데 필요한 역량을 다루는 교육까지 포함할 필요가 있음</li> <li>• 과장급 관리자의 이해 수준에 따라 사업 추진력, 예산 확보, 조직 내 우선순위가 크게 달라질 수 있으므로 별도 관리가 필요함</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국가·광역·지역 단위 정책을 읽어내고 이를 현장 사업과 연결하는 역량이 중요함</li> <li>• 기관 전체의 비전 수립, 사업 방향 설정, 정책과 조직 방향의 정합성 확보가 핵심 역량으로 제시됨</li> <li>• 초기 목표를 적절히 설정하고, 중간 상황을 점검하며, 필요시 목표치를 조정할 수 있는 성과관리 역량이 필요함</li> </ul>

유형	내용
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이론 중심보다 실제 사례를 기반으로 한 실습형 교육이 더 효과적이라고 인식함</li> <li>• 1회성 단기 교육보다는 과제 수행과 후속 학습이 이어지는 장기적 구조가 필요하다고 봄</li> <li>• 비대면 방식도 가능하지만, 효과성 측면에서는 대면 실습형 구조가 더 적합하다고 보는 입장임</li> </ul>
관리자 업무 수행의 어려움에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현장에서는 소속 기관 전체의 방향성과 평생교육 정책을 맞춰가는 과정이 가장 큰 어려움 중 하나임</li> <li>• 과장, 국장, 단체장을 설득하는 일이 관리자에게 매우 중요한 과제인데, 이에 대한 훈련과 지원이 부족함</li> <li>• 시민 참여율을 높이기 위한 초기 설계, 중간 관리, 목표 달성 조정 등 성과관리 부담이 큼</li> </ul>
네트워크 기능에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25개 자치구 간 교류와 정보 공유는 일부 존재하지만, 시간과 여건상 원활하게 이루어지기 어려움</li> <li>• 자치구별 조례, 사업 현황, 인력 현황, 통계자료 등을 연수센터 차원에서 정기적으로 정리·공유해주는 기능이 필요함</li> <li>• 실무자와 관리자 모두 교류할 수 있는 1박 2일, 워크숍형 프로그램에 대한 필요성이 있음</li> </ul>

유형	내용
AI 및 디지털 기반 지원에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AI 자체보다도 업무 효율화와 자동화를 위한 디지털 도구 활용이 필요하다고 봄</li> <li>• 학습자 요구를 기반으로 AI가 맞춤형 프로그램을 추천하는 구조는 아직 고민이 더 필요하다고 인식함</li> <li>• 따라서 AI 맞춤 추천은 무조건 좋은 것이 아니라, 정책 방향과의 정합성을 함께 고려해야 한다는 입장임</li> </ul>
참여 활성화 및 지원 제도에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수 이수 실적이 우수한 사람에게 제주 연수, 해외 연수, 워크숍 등의 기회를 부여하는 것도 유인책이 될 수 있음</li> <li>• 법령 개정과 연계해 연간 의무 이수시간 등을 제도화하는 것이 장기적으로 필요하다고 인식함</li> </ul>
연수센터에 대한 추가 요구 및 확장 기능	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기초자료 조사, 통계 구축, 지역 단위 현황 파악 등 연구 기능이 연수센터 안에 포함될 필요가 있음</li> <li>• 예를 들어 경계선 지능 성인 지원처럼 새롭게 등장하는 정책 대상에 대해, 관련 종사자가 무엇을 어떻게 해야 하는지 알려주는 교육이 필요함</li> <li>• 학습 공간 설계, 디지털 환경 구축, 장애인 접근성, 정원 기준 등 실제 공간 구축 관련 교육도 현장에서는 중요하게 요구됨</li> </ul>

## 2) 평생교육 관리자 B

〈표 III-11〉 인터뷰 : 평생교육 관리자 B

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>연수센터의 가장 중요한 기능은 평생교육 종사자의 실무 역량을 체계적으로 강화하는 것이라고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>현장에서는 프로그램 기획·운영뿐 아니라 행정, 성과관리, 네트워크 협력, 디지털 활용 등 다양한 역할을 동시에 수행하므로 이를 종합적으로 지원하는 체계가 필요함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>현장에서 급하게 도움이 필요하거나 정보가 필요할 때, 서로 알고 있는 사람과 경험이 무엇보다 중요한 자원이라고 인식함</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>기관의 평생학습 비전을 설정하고 추진하는 역할을 중간관리자가 담당하므로, 이들의 안목과 추진력이 사업 전반에 큰 영향을 미침</li> <li>중간관리자가 방향을 잡고 실무자를 이끌 수 있어야 하므로, 초기 연수 우선순위는 중간관리자에게 두는 것이 타당하다고 인식함</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>프로그램 안내와 운영 과정에서도 개인의 성향과 니즈를 파악하고, 적절한 사람을 적절한 자리에 배치하는 능력이 중요하다고 봄</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>사람들과 함께 성장하고자 하는 의지, 센스, 방향 감각을 바탕으로 관계와 역할을 설계하는 역량이 필요하다고 봄</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역의 특색을 살리고 사람들의 성장 과정을 보여줄 수 있는 성과관리 지표를 만들고 운영하는 역량이 필요하다고 인식함</li> </ul>

유형	내용
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>현장에서는 이론보다 실제 업무에 어떻게 적용할 수 있는지가 중요하기 때문에, 사례 중심 실습형과 현장 문제해결형 교육 방식이 필요하다고 봄</li> <li>연차별로 노하우를 공유하는 자리나 멘토-멘티 구성을 통해 선배들의 암묵지를 전달할 수 있는 구조가 필요하다고 봄</li> <li>연수는 단순 강의실 중심이 아니라 현장 맥락을 경험할 수 있는 방식으로 설계될 필요가 있음</li> </ul>
관리자 업무 수행의 어려움에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>전국적으로 예산이 삭감되고 있어 공공영역에서 사업을 추진할 수 있는 범위가 매우 제한적이며, 이것이 가장 큰 제약이라고 봄</li> <li>예산 문제를 넘어, 조직 안에서 평생교육사들이 사업을 어떻게 바라보고 추진하는지를 관리하고 성장시키는 것도 어렵다고 인식함</li> <li>평생교육사 개개인을 키워내고 성장시키는 일이 현장에서 중요한 과제이자 동시에 어려운 부분이라고 봄</li> </ul>
네트워크 기능에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>네트워크는 단순한 교류 기능이 아니라, 평생교육 현장을 작동하게 하는 본질적 역량이라고 보는 입장임</li> <li>해당 강사와 프로그램을 실제로 운영해 본 평생교육사의 정보와 평가가 훨씬 더 도움이 된다고 인식함</li> <li>따라서 연수센터가 강사·프로그램 운영 경험을 공유하는 네트워크 장치 역할도 할 필요가 있음</li> </ul>

유형	내용
AI 및 디지털 기반 지원에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AI 교육은 필요한 영역으로 인식하지만, 단순 기술 소개가 아니라 실제 업무 수행과 성과관리, 지표 운영에 도움이 되는 방향이어야 함</li> <li>• 성과관리 및 지표개발 역량과 연결된 AI 활용이 중요하다고 인식함</li> </ul>
참여 활성화 및 지원 제도에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수 참여 활성화를 위해서는 개인 차원의 인증도 의미가 있지만, 기관 차원의 참여 강제성 또는 인센티브가 더 현실적이라고 봄</li> <li>• 실무자는 참여 의지가 있어도 기관에서 보내주지 않으면 참여가 어렵기 때문에, 기관 단위로 몇 명 이상 참여하도록 하거나 인센티브를 주는 방식이 필요하다고 인식함</li> <li>• 제도나 인증보다도, 실제 현장에 정말 도움이 되는 연수를 구성하는 것이 가장 중요하다고 봄</li> </ul>
연수센터에 대한 추가 요구 및 확장 기능	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서울 25개 지자체를 같은 기준으로 분석할 수 있는 체계가 필요하다고 봄</li> <li>• 연수센터가 성과관리 체계 및 지표개발을 지원하면 현장 운영에 실질적인 도움이 될 것이라고 봄</li> <li>• 특히 지역 특색과 사람들의 성장 과정을 반영할 수 있는 성과지표 설계가 중요하다고 인식함</li> </ul>

### 3) 평생교육 관리자 C

〈표 Ⅲ-12〉 인터뷰 : 평생교육 관리자 C

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>기관 유형(오프라인/온라인), 직군(기관장·실무자·강사 등)에 따른 구분이 필요하며, 이를 기반으로 수요 맞춤형 연수 설계가 중요함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>단순 교육 제공이 아닌 현장 문제 해결과 실질적 역량 강화를 지원하는 기능이 필요함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>네트워크·커뮤니티 구축과 AI 기반 디지털 역량 강화는 필수 기능으로 인식함</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>기관장의 교육 참여가 조직 내 연수 확산에 핵심적이며 우선 대상으로 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>기관장·실무자·강사 등 직군별로 구분된 맞춤형 연수 체계가 필요함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>평생교육사 보수교육 및 교강사의 교수법·트렌드·AI 기반 교육 역량 강화가 필요함</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>기획, 문서작성, 홍보, 콘텐츠 제작, 학습자 관리 자동화 등 AI 기반 실무 역량이 필요함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>기관 운영을 위한 핵심 역량으로 학습자 모집 및 홍보 역량을 강조함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>기존 교육과정 외 최신 기술·교육공학 기반 역량이 필요함</li> </ul>

유형	내용
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 온라인 사전학습 + 오프라인 실습·문제해결 방식이 효과적임</li> <li>• 이론 중심보다 실습·워크숍·사례 중심 교육이 필요함</li> <li>• 기관장 및 관리자 대상 단기 집중형(합숙 등) 연수도 효과적임</li> </ul>
관리자 업무 수행의 어려움에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소수 인력이 기획~운영 전 과정을 수행하며 업무 부담이 큼</li> <li>• 교강사 및 전문 인력 채용의 어려움이 존재함</li> <li>• 평생교육 업무의 전문화·세분화가 필요함</li> </ul>
참여 활성화 및 지원 제도에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관장의 승인 및 의지가 연수 참여에 결정적 영향을 미침</li> <li>• 수료 인증, 디지털 배지, 민간자격 연계 등 참여 유인이 필요함</li> <li>• 기관 평가, 지원 등과 연계된 인센티브 구조가 필요함</li> </ul>
연수센터에 대한 추가 요구 및 확장 기능	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관장은 경영·사업 중심, 실무자는 홍보·AI·커뮤니케이션 역량이 필요함</li> <li>• 콘텐츠 제작, LMS 활용, 원격교육 설계 역량이 중요함</li> </ul>

## 라. 평생교육 교·강사

### 1) 평생교육 교·강사 A

〈표 Ⅲ-13〉 인터뷰 : 평생교육 교·강사 A

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘서울시 추천 모델’과 같은 인증 체계가 강사의 시장 진입과 신뢰 확보에 도움이 된다고 봄</li> <li>• 단순 교육이 아닌 프로그램을 직접 설계하고 실험하는 R&amp;D형 연수 구조가 필요하다고 봄</li> <li>• 저작권, 계약서, 개인정보 등 행정 요소를 표준화하여 강사의 부담을 줄여야 한다고 인식함</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습자와 직접 만나는 강사가 교육의 질을 결정하는 핵심 주체로 인식됨</li> <li>• 기관 소속이 아닌 프리랜서 강사는 체계적인 연수 기회가 부족한 상황임</li> <li>• 현장에서 직접 활동하는 강사에게 연수 기회 확대가 필요함</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습자의 경험을 연결하고 참여를 유도하는 설계 역량이 중요함</li> <li>• 학습 결과를 사회적 가치로 확장하는 프로젝트 설계가 필요함</li> <li>• 학습자 편차를 고려한 개별화·모듈형 설계가 필요함</li> </ul>

유형	내용
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직접 설계하고 적용하는 실습 중심 연수가 효과적임</li> <li>• 오프라인은 실습 협업, 온라인은 이론·확장 중심 운영이 필요함</li> <li>• 마스터 클래스, 트렌드 분석 등 고급 과정이 필요함</li> </ul>
실무 수행의 어려움에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습자 특성(연령, 수준, 배경) 없이 강사에게 맡기는 구조가 교육 품질 저하로 이어짐</li> <li>• 프리랜서 중심 구조로 인해 강사 간 교류와 협업이 부족한 고립 구조가 존재함</li> <li>• 성장과 정보 공유를 위한 커뮤니티 및 네트워크가 필요함</li> </ul>
참여 활성화 및 지원 제도에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 브랜딩, 수익화, 사업화 등 강사 성장 지원이 필요함</li> <li>• 전문가 간 협업 프로젝트 및 공동 개발 구조가 필요함</li> <li>• 결과물 확산 및 판로 연결 지원이 중요함</li> </ul>

2) 평생교육 교·강사 B

〈표 Ⅲ-14〉 인터뷰 : 평생교육 교·강사 B

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현재 평생교육 현장은 기관과 강사별로 좋은 수업 경험이 존재하지만, 공유되지 않고 개별적으로 축적되지 못하는 구조라고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수센터는 현장의 사례, 노하우, 시행착오까지 축적하고 연결하는 플랫폼 역할을 해야 한다고 봄</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수센터는 단순 교육기관이 아니라 현장 간 연결을 통해 전체 역량을 높이는 허브 기능을 수행해야 한다고 봄</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습자의 변화는 강사를 통해 이루어지므로 교육의 질을 좌우하는 핵심 대상은 강사라고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육이 안정적으로 운영되기 위해서는 강사뿐 아니라 실무자와 관리자까지 유기적으로 연결된 구조가 필요하다고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기획-운영-강의가 단절되지 않는 통합적 지원 체계가 중요하다고 봄</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육은 학습자의 일상과 삶에 연결되어야 의미가 있기 때문에, 이를 반영한 교육 설계 역량이 핵심이라고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 학습자 특성에 맞춰 수업 흐름을 조정하고, 상황에 즉각 대응하는 역량이 중요하다고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 하나의 프로그램이 단발성으로 끝나는 것이 아니라, 수정·보완·연계되며 지속될 수 있도록 설계하는 역량이 필요하다고 인식함</li> </ul>
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 단순 강의보다 직접 참여하고 자신의 수업을 설계·재구성해보는 실습형 연수가 효과적이라고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수에서 배운 내용을 실제 현장에 적용하고, 다시 공유하는 구조가 필요하다고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 오프라인은 경험·실습 중심, 온라인은 공유·확장 중심으로 역할을 구분한 혼합형 방식이 효과적이라고 인식함</li> </ul>

유형	내용
실무 수행의 어려움에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 많은 시간과 고민을 들여 기획한 수업이 한 번의 운영으로 끝나고 축적되지 못하는 구조가 가장 큰 문제라고 인식함</li> <li>• 좋은 프로그램이 수정·보완되거나 연계되어 확장되지 못하는 구조적 한계가 있다고 인식함</li> <li>• 현장의 경험이 자산으로 남지 못하는 점이 아쉬움으로 나타남</li> </ul>
참여 활성화 및 지원 제도에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수 참여가 단순 이수로 끝나는 것이 아니라, 강사의 경력과 전문성으로 인정되는 구조가 필요하다고 인식함</li> <li>• 강사의 경험이 개인에 머무르지 않고 다른 현장으로 확장될 수 있도록 네트워크와 기관 간 연계가 필요하다고 인식함</li> <li>• 연수 이후에도 지속적으로 연결되는 구조가 중요하다고 봄</li> </ul>
AI 및 데이터 활용 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습자가 직접 탐색하고 결과를 만들어가는 PBL 방식과 참여형 수업이 효과적이라고 인식함</li> <li>• AI는 수업 자료 제작, 시청각 자료 구성, 피드백 관리 등에서 강사의 부담을 줄이고 효율성을 높이는 도구로 활용 가능하다고 인식함</li> <li>• 다만 수업 설계와 방향 설정은 강사의 역할이며, AI는 이를 지원하는 보조 수단으로 활용되어야 한다고 봄</li> </ul>

### 3) 평생교육 교·강사 C

〈표 III-15〉 인터뷰 : 평생교육 교·강사 C

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수센터의 핵심 기능은 이론 전달이 아닌, 교강사가 현장에서 바로 적용할 수 있는 실무형 연수를 제공하는 것이라고 인식함</li> <li>• 강사마다 경험과 디지털 활용 수준의 격차가 크기 때문에, 일괄적인 교육이 아닌 수준별·경력별 연수 체계가 필요하다고 인식함</li> <li>• 실제 현장에서 더 많이 활동하는 교강사에게 연수 기회를 확대해야 한다고 인식함</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수센터는 실제 수업을 운영하는 교강사 실무자 중심으로 지원이 이루어져야 한다고 인식함</li> <li>• 초보 강사는 기본기와 설계 역량이 부족하고, 경력 강사는 고도화 및 확장 역량이 필요하다고 인식함</li> <li>• 따라서 대상별로 다른 목적과 내용의 연수가 필요하다고 봄</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육 학습자는 연령, 경험, 참여 동기가 매우 다양하기 때문에 학습자 맞춤형 교육 설계 역량이 핵심이라고 인식함</li> <li>• 강의 준비, 운영, 자료 제작 전 과정에서 디지털 도구와 AI 활용은 필수 역량이라고 인식함</li> <li>• 강의 계획서 작성과 프로그램 기획·설계 역량이 강사의 기본기이며 가장 중요한 핵심 역량이라고 인식함</li> </ul>

유형	내용
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 강사 역량은 ‘듣는 교육’보다 ‘직접 설계하고 피드백 받는 과정’에서 크게 향상된다고 인식함</li> <li>• 오프라인 집중 실습과 온라인 이론 복습을 결합한 혼합형 교육이 참여도와 지속성을 높인다고 인식함</li> <li>• 유사 분야 강사 간 사례 공유와 피드백, 코칭이 이루어지는 구조가 현장 적용률을 높인다고 인식함</li> </ul>
실무 수행의 어려움에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연령, 이해도, 참여 동기 등 학습자 특성 차이가 큰 집단을 단시간 내 만족시키는 것이 가장 큰 어려움이라고 인식함</li> <li>• 특히 중장년 학습자의 경우 경험과 기대 수준 차이가 커서 운영 난이도가 높다고 봄</li> <li>• 기준 없이 기획되는 프로그램은 교육 품질 저하로 이어질 수 있다고 봄</li> </ul>
참여 활성화 및 지원 제도에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 초보 강사에게는 연수 이수 인증이 경력 부족을 보완하는 중요한 수단이 될 수 있다고 인식함</li> <li>• 경력 강사에게는 연수 참여자 간 네트워크 형성이 중요한 가치라고 인식함</li> <li>• 강사 간 교류를 통해 역량 확장 and 정보 공유가 가능하다고 봄</li> </ul>
AI 및 데이터 활용 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AI는 강의안 작성, 사례 정리, 시각자료 구성, 운영 방식 설계 등에서 강의 품질을 높이는 핵심 도구라고 인식함</li> <li>• 연수에서는 단순 개념이 아닌, 실제 수업에 바로 적용 가능한 AI 활용 실습이 포함되어야 한다고 인식함</li> <li>• 콘텐츠 제작, 자료 구성, 운영 설계까지 연결되는 실무형 교육이 필요하다고 봄</li> </ul>

#### 4) 평생교육 교·강사 D

〈표 III-16〉 인터뷰 : 평생교육 교·강사 D

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>연수센터는 평생교육 종사자 교육 자체에 머무르지 않고, 학습자에게 필요한 맞춤형 교육과정을 설계할 수 있도록 지원하는 기능이 중요하다고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>현장의 요구를 반영한 맞춤형 연수 과정과 필요한 정보 제공, 제도적 지원이 함께 이루어져야 한다고 봄</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>연수센터는 교육 운영의 참고 기준과 지원 구조를 함께 제공하는 역할을 해야 한다고 봄</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>평생교육 프로그램 강사와 실무자가 우선적인 지원 대상이라고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>실제 교육을 설계하고 운영하며 학습자와 직접 맞닿아 있는 인력이므로, 이들의 역량 강화가 우선되어야 한다고 봄</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>현장에서 프로그램을 기획하고 운영하는 사람들에게 직접 도움이 되는 지원이 중요하다고 인식함</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>평생교육 종사자에게는 학습자 중심의 기획, 운영, 프로그램 개발 역량이 핵심이라고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>학습자의 맥락과 요구를 반영한 설계 능력이 교육의 질을 좌우한다고 봄</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육 역량, 커리큘럼 설계, 운영과 관리, 성과 분석까지 전 과정을 수행할 수 있는 종합 역량이 필요하다고 인식함</li> </ul>

유형	내용
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육 요구를 분석해 우선순위를 정한 뒤, 실무 적용을 전제로 한 실습형 교육이 효과적이라고 인식함</li> <li>• 연수는 현장에 바로 적용할 수 있는 방식으로 구성되어야 의미가 있다고 봄</li> <li>• 연수 유형에 따라 적절한 실습 환경까지 함께 조성해야 효과가 높다고 봄</li> </ul>
실무 수행의 어려움에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육 담당자가 열심히 진행해도 제대로 평가받지 못하는 상황이 현장의 어려움이라고 인식함</li> <li>• 학습자의 참여를 유도하고 피드백을 관리하는 과정이 주요 어려움 중 하나라고 인식함</li> <li>• 단순 강의 제공이 아니라 학습자 반응을 지속적으로 확인하고 조정하는 역량이 중요하다고 봄</li> </ul>
참여 활성화 및 지원 제도에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수의 대상과 목적에 맞춘 제도적 지원이 필요하다고 인식함</li> <li>• 단순 참여 독려보다 연수의 취지와 실효성을 살릴 수 있는 지원 체계가 중요하다고 봄</li> <li>• 연수 참여가 개인의 전문성과 이력으로 연결될 수 있어야 지속적인 참여가 가능하다고 봄</li> </ul>
AI 및 데이터 활용 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AI는 콘텐츠 제작, 학습지 맞춤 제작, 제작 속도 향상, 반복 업무 감소 등에서 효율성을 높일 수 있다고 인식함</li> <li>• 다만 AI 답변의 오류 가능성은 반드시 검증해야 하며, 활용과 검증이 함께 가야 한다고 봄</li> </ul>

#### 4) 평생교육 교·강사 E

〈표 Ⅲ-17〉 인터뷰 : 평생교육 교·강사 E

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수센터는 단순 연수 제공 기능을 넘어서, 공식성과 대표성을 갖춘 인증 기반 플랫폼으로 자리 잡아야 한다고 봄</li> <li>• 좋은 교육과정이 있어도 학습자와 종사자가 그 존재를 몰라 참여하지 못하는 경우가 많다고 봄</li> <li>• 연수센터는 단순 교육 운영기관이 아니라, 우수 과정과 기회를 널리 알리는 정보 허브 기능도 함께 수행해야 한다고 인식함</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특정 한 집단만의 문제가 아니라, 평생교육 현장 전반에서 홍보, 교수법, 프로그램 운영, 학습자 대응 등에 대한 역량 보완이 필요하다고 인식함</li> <li>• 강사는 연령, 장애 여부, 참여 동기 등 매우 다양한 학습자를 직접 상대하기 때문에, 단순 강의 전문성 외에 현장 대응 역량이 매우 중요하다고 인식함</li> <li>• 특히 학습자 응대, 관계 형성, 상황별 대처, 상처받지 않으면서 소통하는 방식 등에 대한 교육이 필요하다고 봄</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육은 연령대, 참여 목적, 전문성 수준이 매우 다양한 학습자를 대상으로 하기 때문에 맞춤형 기획 역량이 핵심이라고 인식함</li> <li>• 단기 체험으로 끝나는 프로그램이 아니라, 초급-중급-고급-심화로 이어질 수 있는 구조를 만드는 것이 중요하다고 인식함</li> <li>• 시와 디지털 환경 변화에 따라 강사도 새로운 기술과 홍보 방식, 이미지 생성 도구, 콘텐츠 제작 방식 등을 익혀야 한다고 인식함</li> </ul>

유형	내용
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 온라인으로 기본 정보를 제공하되, 효과가 큰 내용은 연 1~2회 정도 대면 워크숍이나 교수법 강의로 운영하는 방식이 적절하다고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 단순 설명보다 직접 결과물을 만들어보거나 적용해보는 방식이 훨씬 효과적이라고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AI 활용, 홍보 콘텐츠 제작, 이미지 생성, 강의 보조자료 제작 등은 실습형으로 운영되어야 한다고 봄</li> </ul>
실무 수행의 어려움에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 강사 입장에서 가장 큰 어려움은 수강생을 모집하는 과정이며, 좋은 프로그램이 있어도 이를 효과적으로 알리지 못하는 문제가 크다고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 강의는 하고 있지만 정식 교재나 체계적 자료를 만드는 과정은 쉽지 않으며, 이를 지원해줄 도구나 교육이 부족하다고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 강사가 직접 교육자료와 교재를 개발할 수 있도록 제작 톨과 실무 교육 지원이 필요하다고 봄</li> </ul>
참여 활성화 및 지원 제도에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교강사는 시간을 들여 연수에 참여해야 하기 때문에, 연수가 실제 업무에 도움이 되는지에 대한 확신이 있어야 참여 동기가 생긴다고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 단순히 연수 개설 사실만 알리는 것이 아니라, 연수를 통해 어떤 결과물을 만들 수 있고 어떤 효용이 있는지를 구체적으로 보여줄 필요가 있다고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교강사 입장에서는 다른 분야와 사례를 직접 접해보는 워크숍이 자신의 수업과 역량을 확장하는 데 도움이 된다고 인식함</li> </ul>
AI 및 데이터 활용 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AI 이미지 생성, 검색, 명령어 활용 등을 이미 수업 안에서 시니어 학습자에게 소개하고 있으며, 실제 교육 보조도구로 활용하고 있다고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AI는 개념 설명보다 직접 활용해보는 방식이 더 효과적이며, 종사자가 실제 결과물을 만들어보는 연수가 필요하다고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AI와 디지털 도구를 활용하면 자신의 강의, 홍보, 콘텐츠 구성이 현재 어떤 위치에 있는지 객관적으로 점검할 수 있는 계기가 된다고 인식함</li> </ul>

마. 평생교육 실무자

1) 평생교육 실무자 A

〈표 III-18〉 인터뷰 : 평생교육 실무자 A

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현재 평생교육은 다양한 기관에서 운영되고 있으나, 실제 산업 수요와 교육 내용 간의 미스매치가 존재한다고 인식함</li> <li>• 연수센터는 단순 교육 지원을 넘어, 고용 시장 수요를 분석하고 이를 교육기관에 전달하는 역할이 필요하다고 봄</li> <li>• 교육기관, 기업, 구직자를 연결하는 구조가 부족하며, 이를 연수센터가 중개하는 기능이 필요하다고 인식함</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 강사, 운영 담당자, 취업·진로 상담 인력 등 학습자의 진로에 직접 영향을 미치는 인력이 핵심 대상이라고 인식함</li> <li>• 단순 행정 인력이 아닌 “진로·취업 영향 인력” 중심 지원이 필요함</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 산업 구조와 직무 요구를 이해하고 이를 교육 기획에 반영할 수 있는 역량이 가장 중요하다고 인식함</li> <li>• 교육 → 진로 → 취업까지 연결하는 설계 역량이 핵심이라고 봄</li> <li>• 반복적인 상담 및 행정 업무를 줄이기 위해 AI 활용 역량이 중요하다고 인식함</li> </ul>

유형	내용
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이론 중심 교육은 참여 필요성을 낮추며, 실제 현장 적용이 어렵다고 인식함</li> <li>• 실제 사례 공유와 프로젝트형 연수가 효과적이라고 인식함</li> <li>• 각 실무자의 업무 방식이 다르기 때문에, 자신의 상황에 맞게 적용할 수 있는 구조가 필요하다고 봄</li> </ul>
실무 수행의 어려움에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 많은 교육이 운영되고 있으나, 실제 취업으로 이어지지 않는 구조가 가장 큰 문제라고 인식함</li> <li>• 학습자의 진로 설계부터 취업까지 연결하는 과정에서 어려움이 크다고 인식함</li> <li>• 학습자의 지속 참여를 유지하면서 취업까지 연결하는 과정에서 운영상 한계 존재</li> </ul>
참여 활성화 및 지원 제도에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수가 실제 업무에 도움이 된다는 인식이 중요하다고 봄</li> <li>• 연수 결과가 성과로 연결될 수 있는 제도적 연계가 필요함</li> <li>• 실질적인 정보 교류와 협업 구조가 필요함</li> </ul>
AI 및 데이터 활용 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 반복적인 행정 및 상담 업무를 줄이기 위해 AI 활용 필요성을 강조함</li> <li>• AI를 활용해 학습자의 취업 준비를 지원하는 방향을 제시함</li> <li>• 교육 콘텐츠 제작 및 운영에도 AI가 실질적으로 도움이 된다고 인식함</li> </ul>

2) 평생교육 실무자 B

〈표 III-19〉 인터뷰 : 평생교육 실무자 B

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서울시 광역 평생학습연수센터의 가장 중요한 역할은 학습자인 서울시민과 평생교육기관을 연결하는 허브 역할이라고 인식함</li> <li>• 단순 교육 제공이 아니라, 학습자의 니즈를 파악하고 이를 기관과 연결하는 구조가 필요하다고 봄</li> <li>• 연수센터는 단순 연수 제공을 넘어, 기관이 양질의 교육 콘텐츠를 개발할 수 있도록 지원하고, 교육 계획 수립 및 운영 역량을 강화하는 역할까지 수행해야 한다고 인식함</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육은 단순 교육이 아니라 ‘서비스’이기 때문에, 학습자의 상황을 이해하고 적절한 교육을 매칭하는 실무자의 역할이 가장 중요하다고 인식함</li> <li>• 콘텐츠 자체보다 이를 설계하고 운영하는 실무자의 역량이 교육의 성과를 좌우한다고 봄</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DX를 넘어 AX 시대에서 평생교육 종사자가 공통적으로 갖춰야 할 핵심 역량은 AI 리터러시라고 인식함</li> <li>• 프로그램 기획자는 AI를 활용해 학습자 개개인의 수준과 필요에 맞는 초개인화 교육 프로그램을 설계할 수 있어야 한다고 인식함</li> <li>• 학습자 관리, 참여율 분석, 운영 효율화를 위해 데이터 기반으로 의사결정을 할 수 있는 역량이 중요하다고 인식함</li> </ul>

유형	내용
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 각 기관이 실제로 겪는 문제를 중심으로 맞춤형 교육이 필요하다고 봄</li> <li>• 실제 현장에서 바로 적용할 수 있는 사례 기반, 실무 중심 연수가 효과적이라고 인식함</li> <li>• 기초 이론은 온라인 사전 학습으로 제공하고, 오프라인에서는 실습 중심으로 운영하는 방식이 가장 효과적이라고 봄</li> </ul>
실무 수행의 어려움에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국가 및 지자체 지원사업을 운영할 때 준수 기준이나 가이드라인이 명확하지 않아, 프로그램 기획 시 판단이 어려운 경우가 있다고 인식함</li> <li>• 수강생에 대한 사전 정보가 부족해 학습자의 니즈와 수준을 정확히 파악하기 어렵고, 이로 인해 맞춤형 프로그램 설계에 한계가 있다고 봄</li> </ul>
참여 활성화 및 지원 제도에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실무자와 기관은 업무 부담이 커 연수 참여 자체가 부담이 되기 때문에, 단순 독려보다 인센티브 제공이 필요하다고 인식함</li> <li>• 예를 들어 우수 참여 기관에 대한 컨설팅 제공, 인증, 가시적 혜택 등이 효과적이라고 봄</li> </ul>
AI 및 데이터 활용 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AI와 디지털 도구는 학습자 관리, 참여율 모니터링, 데이터 정리 등 반복적 업무를 효율화하는 데 매우 유용하다고 인식함</li> <li>• 단순 모니터링을 넘어 학습 패턴 분석, 맞춤형 안내 등으로 AI 활용이 확장될 필요가 있다고 봄</li> <li>• 프로그램 개발, 운영, 모집 단계별로 세분화된 AI 활용 교육이 필요하다고 인식함</li> </ul>

3) 평생교육 실무자 C

〈표 III-20〉 인터뷰 : 평생교육 실무자 C

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>서울시 광역 평생학습연수센터의 가장 중요한 기능은 평생교육 기관 간 네트워크를 구축하는 데 있다고 봄</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>비슷한 프로그램이 여러 기관에 중복 개설되는 경우가 많기 때문에, 기관별 운영 프로그램을 체계적으로 파악하고 공유할 수 있는 프로그램 매핑 기능이 필요하다고 봄</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>연수센터가 이 기능을 수행하면 프로그램 중복을 줄이고, 기관 간 차별화와 연계 가능성도 높아질 수 있다고 인식함</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>연수센터가 우선적으로 지원해야 할 대상은 평생교육기관 실무자와 기관 관리자라고 봄</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>실제 프로그램을 기획·운영하고 예산을 다루는 주체가 이들이기 때문에, 현장 변화로 연결되는 연수를 위해서는 이들에 대한 지원이 우선되어야 한다고 인식함</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>최근 트렌드를 읽고 현장 수요를 반영해 프로그램을 발굴·설계하는 힘이 중요하다고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>프로그램 운영뿐 아니라 예산을 기획하고 집행·관리하는 역량도 중요하다고 봄</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI를 활용한 프로그램 기획, 홍보물 제작, 성과평가 보고서 작성 등 실무형 AI 교육이 필요하다고 봄</li> </ul>

유형	내용
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 효과적인 연수 방식은 현장 기반 문제해결형 교육이라고 봄</li> <li>• 실제 업무 상황을 바탕으로 문제를 해결해보는 방식이 실무자에게 가장 도움이 된다고 인식함</li> <li>• 시를 활용한 계획서 작성, 성과보고서 작성처럼 직접 결과물을 만들어보는 프로젝트 기반 문제해결형·실습형 교육이 필요하다고 봄</li> </ul>
실무 수행의 어려움에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 단순 운영이 아니라 사업의 결과를 보여주고 설득력 있게 정리하는 부분에서 부담이 크다고 봄</li> <li>• 일반적인 현장 운영에서는 학습자 모집이 가장 큰 어려움이라고 인식함</li> <li>• 최근 트렌드를 읽고 학습자의 관심을 반영해야 모집이 가능하기 때문에, 프로그램 발굴과 모집 전략이 함께 고민되어야 한다고 봄</li> </ul>
참여 활성화 및 지원 제도에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서울시 내 광역 평생교육 네트워킹을 구축하고, 연수를 정례화해 자연스럽게 참여할 수 있는 구조를 만드는 것이 필요하다고 봄</li> <li>• 일회성·비정기성 연수보다 정기적으로 운영되는 구조가 참여를 안정화하는 데 도움이 된다고 인식함</li> </ul>

#### 4) 평생교육 실무자 D

〈표 III-21〉 인터뷰 : 평생교육 실무자 D

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수센터의 가장 중요한 기능은 단순히 교육을 제공하는 데 그치는 것이 아니라, 현장 실무자의 역량을 실제 업무 변화로 연결하는 실무 중심 연수체계를 만드는 데 있다고 봄</li> <li>• 실무자 간 경험과 노하우를 공유할 수 있는 구조가 함께 마련되어야 연수의 효과가 높아질 수 있다고 인식함</li> <li>• 기관 간 네트워크를 기반으로 우수 사례를 확산하고, 표준화된 교육 콘텐츠를 개발·보급하는 기능이 연수센터에 필요하다고 봄</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육 기관 실무자는 프로그램 기획부터 운영, 학습자 응대까지 현장의 전 과정을 직접 담당하는 핵심 인력이라고 인식함</li> <li>• 실무자의 역량에 따라 프로그램의 질과 학습자 만족도가 크게 달라지기 때문에, 연수센터가 가장 먼저 집중해야 할 대상은 실무자라고 봄</li> <li>• 따라서 우선은 실무자의 업무 부담을 줄이고 현장 적용성을 높이는 실무자 중심 연수를 강화한 뒤, 이후 중간관리자와 강사로 확대하는 구조가 적절하다고 봄</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육 종사자에게 가장 중요한 핵심 역량은 단순 이론이 아니라 현장 문제를 해결할 수 있는 기획·운영 역량이라고 봄</li> <li>• AI 및 디지털 환경 변화에 대응하기 위해 교육 운영뿐 아니라 행정과 소통 과정에서도 디지털 도구를 적극적으로 활용할 수 있는 역량이 중요하다고 봄</li> <li>• 만족도 조사만으로는 학습자의 변화와 프로그램의 실질적 효과를 설명하기 어렵기 때문에, 지표 설정, 데이터 분석, 결과 환류까지 포함하는 실질적 성과관리 역량이 가장 필요하다고 봄</li> </ul>

유형	내용
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>이론 전달 중심 강의는 실제 현장에 적용하기 어렵기 때문에, 사례 기반 실습형 교육이 더 효과적이라고 인식함</li> <li>연수는 자신의 업무와 직접 연결된 과제를 설정하고, 이를 바탕으로 기획안 작성이나 해결 방안을 직접 만들어보는 프로젝트형 구조가 효과적이라고 인식함</li> <li>시간 제약이 큰 현장 특성을 고려하면, 기초 이론은 온라인으로 사전 학습하고 오프라인에서는 실습과 토론 중심으로 운영하는 혼합형 방식이 현실적이라고 봄</li> </ul>
실무 수행의 어려움에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>현재 성과관리는 주로 만족도 조사에 의존하고 있어, 학습자의 실제 변화나 프로그램 효과를 객관적으로 측정하는 데 한계가 있다고 인식함</li> <li>초기 모집도 어렵지만, 야간·주말 등 수요를 반영해 프로그램을 개설하더라도 학습자의 지속 참여로 이어지지 않는 경우가 많다고 인식함</li> <li>중도 이탈과 참여율 변동은 프로그램 운영 부담을 키우고, 성과 측정에도 부정적 영향을 준다고 봄</li> </ul>
참여 활성화 및 지원 제도에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>현장에서는 업무량이 많아 연수 필요성을 알고 있어도 시간을 내기 어려운 경우가 많기 때문에, 연수를 근무로 인정하거나 대체 인력을 지원하는 식의 실질적 여건 마련이 필요하다고 봄</li> <li>실무자가 연수에 참여할 수 있으려면 기관장의 인식이 중요하므로, 관리자 대상 연수 필요성 인식 제고와 참여 독려 체계도 함께 구축되어야 한다고 봄</li> <li>참여를 독려하기 위해서는 교육의 필요성만 강조할 것이 아니라 제도적 보상이 병행되어야 한다고 인식함</li> </ul>
AI 및 데이터 활용에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI와 디지털 도구는 학습자 참여 현황 관리, 수요 분석, 만족도 데이터 정리 등 반복적이고 정량적인 업무를 줄이는 데 효과적일 수 있다고 인식함</li> <li>평생교육은 학습자와의 상호작용, 상황에 따른 유연한 대응, 관계 형성 등 사람의 경험과 판단이 중요한 영역이기 때문에 AI가 이를 대체해서는 안 된다고 인식함</li> <li>따라서 행정과 데이터 관리 영역은 디지털로 효율화하되, 학습자 이해와 관계 형성은 사람이 담당하는 균형적 활용이 필요하다고 봄</li> </ul>

5) 평생교육 실무자 E

〈표 III-22〉 인터뷰 : 평생교육 실무자 E

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시·구에서 어떤 평생교육 프로그램을 중점적으로 추진하려는지, 어떤 수요가 있는지, 어떤 기관이 대응할 수 있는지를 연결해주는 기능이 가장 중요하다고 봄</li> <li>• 서울시와 자치구가 당해 연도에 어떤 평생교육 목표를 갖고 있는지, 어떤 프로그램을 필요로 하는지, 어떤 시민층을 대상으로 하는지 등을 종합적으로 공시하고 안내하는 기능이 필요하다고 봄</li> <li>• 강제로 사람을 모아 네트워크를 만드는 방식보다, 서로의 수요와 필요에 의해 자연스럽게 연결될 수 있는 플랫폼 구조가 더 중요하다고 봄</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육 프로그램은 사실상 한 사람이 처음부터 끝까지 책임지는 원스톱 구조이기 때문에, 실무자의 역량이 곧 프로그램의 수준과 질을 결정한다고 인식함</li> <li>• 기획, 홍보, 모집, 예산, 민원, 운영, 정산 등 모든 단계를 실무자가 담당하므로, 연수센터는 실무자 역량 강화에 가장 집중할 필요가 있다고 봄</li> <li>• 실무자는 특정 분야 전문가가 아니라, 혼자서 여러 기능을 수행해야 하는 사람에 가깝기 때문에, 한 분야만 깊게 파는 교육보다 전 과정을 수행할 수 있게 돕는 교육이 중요하다고 인식함</li> </ul>

유형	내용
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육 프로그램의 본질은 수요자에 맞는 프로그램을 기획하는 데 있으므로, 실무자에게 가장 중요한 핵심 역량은 기획 역량이라고 인식함</li> <li>• 실무자는 홍보, 모집, 재무, 일정 관리, 운영, 결과 보고 등 잡다한 실무를 병행해야 하기 때문에, 이런 업무를 시를 활용해 줄일 수 있는 역량이 필요하다고 인식함</li> <li>• 새로운 프로그램을 만들고 싶어도 실제 수요가 있는지, 어디에서 필요로 하는지, 어떤 방식으로 제안해야 하는지 알 수 없는 경우가 많기 때문에, 수요를 읽고 매칭하는 역량이 중요하다고 인식함</li> </ul>
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이론이나 기본 개념은 사전 영상이나 온라인 방식으로 익히고, 실제 모이는 시간에는 실습과 적용 중심으로 운영하는 블렌디드 방식이 가장 적절하다고 인식함</li> <li>• 단순히 법·제도나 개념을 강의로 전달하는 교육은 의미가 적고, 실제 실무에서 바로 쓸 수 있는 방식으로 운영되는 교육이 더 필요하다고 인식함</li> <li>• 현장 실무자나 학습매니저는 참여형·실습형 교육이 적합하지만, 관리자층은 이런 방식에 대한 수용도가 낮을 수 있으므로 대상별 차별화가 필요하다고 인식함</li> </ul>
실무 수행의 어려움에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 어떤 프로그램을 만들고 싶어도 실제 수요가 있는지, 어디에서 원하는지, 어떤 형식이 적합한지 파악하기 어렵다고 인식함</li> <li>• 교육 프로그램이 있어도 누구에게 어떻게 전달해야 하는지, 어떤 채널로 홍보해야 하는지, 장기 프로그램의 경우 어떤 방식으로 사람을 모아야 하는지에 대한 체계가 부족하다고 인식함</li> <li>• 평생교육사는 대체로 비정규직이 많고, 직업적 안정성이 낮으며, 자격 취득도 어렵지 않아 전문직으로서의 위상이 약하다고 인식함</li> </ul>

유형	내용
<p>참여 활성화 및 지원 제도에 대한 인식</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육사는 자신의 커리어와 연수 이력이 별도로 관리되지 않아, 어떤 교육을 받았고 어떤 역량을 갖췄는지 외부에서 확인하기 어렵다고 인식함</li> <li>• 단순 수강 이력이 아니라, 실제로 경력과 전문성의 증거로 활용될 수 있는 브랜드형 인증 과정이 필요하다고 인식함</li> <li>• 아무나 다 듣는 일반 교육이 아니라, 일정한 경력·성과·심사를 거쳐 선발된 사람만 참여하는 고급 과정이 있어야 연수센터의 권위가 생긴다고 인식함</li> </ul>
<p>AI 및 데이터 활용에 대한 인식</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육 현장에서는 프로그램 기획, 홍보, 모집, 보고서 작성, 일정 관리, 결과 정리 등 단계별 업무에 AI를 어떻게 적용할 수 있는지를 구체적으로 제시하는 교육이 필요하다고 봄</li> <li>• AI가 기획 자체를 대신할 수는 없지만, 홍보물 제작, 영상 편집, 보고서 작성, 일정 관리 등 비핵심 실무를 줄여줌으로써 실무자가 본연의 기획에 집중할 수 있게 해야 한다고 인식함</li> </ul>
<p>플랫폼 및 자료 공유 기능에 대한 인식</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현재는 어디서 어떤 프로그램이 필요한지, 어떤 수요가 있는지, 어떤 기관이 무엇을 할 수 있는지 알 수 있는 통합 플랫폼이 없다고 인식함</li> <li>• 플랫폼은 단순히 교육 자료를 모아두는 공간이 아니라, 자치구·서울시·대학·기관들이 어떤 프로그램을 원하고 어떤 기관이 대응할 수 있는지를 연결하는 구조여야 한다고 인식함</li> <li>• 현장에는 분명 수요가 있는데 그 수요가 어디에 있는지 모르는 경우가 많고, 프로그램을 운영할 수 있는 기관도 연결되지 않아 미스매칭이 발생한다고 인식함</li> </ul>
<p>연수센터에 대한 추가 요구 및 확장 기능</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수센터는 많은 사람을 대상으로 한 보편적 교육보다, 소수라도 고급화된 전문 과정으로 차별화하는 전략이 더 적절하다고 인식함</li> <li>• 경기도 사례처럼 누구나 와서 듣는 방식은 의미가 약하다고 보고, 서울은 특별한 사람에게 특별한 교육을 제공하는 구조로 가야 한다고 봄</li> <li>• 연수센터는 일반 평생교육 프로그램처럼 누구나 수강하는 구조가 아니라, 업계에서 인정받는 명품 과정, 영재 과정, 최고위 과정처럼 인식될 필요가 있다고 봄</li> </ul>

## 6) 평생교육 실무자 F

〈표 III-23〉 인터뷰 : 평생교육 실무자 F

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>연수센터가 실질적으로 기능하려면 명칭만 있는 조직이 아니라, 해당 업무를 전담하는 인력과 체계가 뒷받침되어야 한다고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>연수센터는 단순 교육 기능을 넘어서 자치구와 기관 간 사례 공유와 네트워크 연결을 지원하는 허브 역할을 해야 한다고 봄</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>자치구에서 평생교육 업무의 이해도가 가장 낮고, 동시에 영향력이 큰 집단은 새로 인사이동으로 온 과장·팀장·행정직이라고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>실무자는 현장에서 정책을 실제로 집행하고 프로그램을 운영하는 중심축이므로, 이들에 대한 교육도 매우 중요하다고 봄</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역 기반에서 활동하는 만큼 해당 지역의 특성과 맥락에 대한 이해가 중요하며, 대상별 특성을 파악하고 그에 맞는 프로그램을 기획하는 역량이 필요하다고 봄</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>프로그램 기획과 운영 이후 평가와 성과관리 단계에서 어려움이 크며, 데이터를 어떻게 수집하고 어떻게 활용해야 하는지에 대한 역량이 부족하다고 인식함</li> </ul>
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>평생교육법, 기본 개념, 제도 이해 등 이론적인 내용은 온라인 콘텐츠나 이수형 교육으로 제공하는 것이 효율적이라고 봄</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>강의식 교육보다 실제 사례를 놓고 논의하거나 과제를 수행하며 실습하는 방식이 실효성이 높다고 인식함</li> </ul>

유형	내용
실무 수행의 어려움에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육 업무는 프로그램 기획, 학습자 관리, 홍보, 동아리 지원, 사후관리 등 매우 넓은 범위를 모두 포괄하고 있어, 한 사람이 “1당 100”의 역할을 수행해야 하는 구조라고 인식함</li> <li>• 장애인 평생교육, 디지털·AI 교육, 느린학습자 지원 등 새로운 사업이 계속 내려오지만, 이를 어떻게 준비하고 수행해야 하는지에 대한 친절한 안내가 부족하다고 인식함</li> </ul>
네트워크 기능에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경기도나 충남 등과 비교할 때 서울은 평생교육사 네트워크가 매우 약하며, 누가 어디서 무엇을 하는지조차 잘 모르는 상황이라고 인식함</li> <li>• 현재 자치구 평생교육사들이 단체대화방을 통해 조례, 사업, 양식, 자료, 느린학습자 대응 등 거의 모든 실무 정보를 주먹구구식으로 공유하고 있다고 인식함</li> </ul>
참여 활성화 및 지원 제도에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수 참여를 높이기 위해서는 필수 참여 대상 지정, 공문 발송, 공모사업 참여도 반영 등 일정 수준의 강제성과 유인이 필요하다고 인식함</li> <li>• 서울시나 진흥원 차원에서 참여도가 높은 자치구, 협업 성과가 좋은 자치구, 적극적으로 참여한 개인에 대해 표창이나 명예적 보상을 제공하는 방식도 참여 유인책이 될 수 있다고 인식함</li> </ul>
AI 및 디지털 활용에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실무 현장에서는 GPT, 클라우드 등 AI 도구를 스스로 익혀 사용하는 경우가 많고, 실제로 큰 도움을 받고 있다고 인식함</li> <li>• AI 종류와 특성, 기본 활용법을 익히는 기초 교육이 필요하며, 동시에 실제 포스터 제작, 계획서 작성, 자료 요약 등 실무 적용 중심의 실습형 교육도 필요하다고 인식함</li> </ul>
플랫폼 및 자료 공유 기능에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 강사, 활동가, 프로그램 운영에 필요한 양식과 사례가 자치구마다 중구난방으로 운영되고 있어, 이를 공유·축적할 수 있는 체계가 필요하다고 인식함</li> <li>• 새로운 시스템을 만든다면 반드시 인증이나 확인 기능까지 포함되어야 하며, 그렇지 않다면 기존 플랫폼을 활용하거나 서울시 평생학습 포털 자체를 실질적으로 개편하는 편이 더 낫다고 봄</li> </ul>
연수센터에 대한 추가 요구 및 확장 기능	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이슈성 프로그램은 필요하지만, 그보다 중요한 것은 기본 소양과 필수 역량을 꾸준히 다루는 틀이라고 봄</li> <li>• “무엇이 필요할 때 가장 먼저 떠오르는 곳”이 연수센터가 되어야 하며, 필요한 정보를 검색하면 바로 찾을 수 있는 구조가 마련되길 바란다고 인식함</li> </ul>

## 7) 평생교육 실무자 G

〈표 III-24〉 인터뷰 : 평생교육 실무자 G

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기존 진흥원이 광역 단위 평생교육을 진흥하는 역할을 충분히 수행하지 못했다는 인식이 있으며, 연수센터는 이러한 공백을 보완하는 기능을 해야 한다고 봄</li> <li>• 기존 교육은 대상별로 운영되더라도 실제 필요와는 다소 거리가 있는 경우가 많았고, 실무자 입장에서는 체감도가 낮았다고 인식함</li> <li>• 서울시 내 자치구마다 여건과 상황이 다르기 때문에, 광역 단위 기관이 공통 정보와 기준을 정리해 제공하는 역할이 필요하다고 봄</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실무자가 현장의 중심축 역할을 하고 있으며, 실제 사업 기획과 운영, 관계 조정, 실행을 담당하기 때문에 가장 직접적인 지원이 필요하다고 봄</li> <li>• 중간관리자나 과장급의 영향도 크지만, 실제로 현장에서 그들을 움직이고 설득할 수 있는 여지는 실무자의 역할에 달려 있다고 봄</li> <li>• 실무자라고 하더라도 저연차, 중연차, 고연차에 따라 역량과 시각 차이가 매우 크므로, 일괄적 교육 방식은 적절하지 않다고 봄</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기술적인 교육은 외부에서 충분히 접할 수 있지만, 평생교육을 어떤 마음가짐으로 대하느냐는 별도의 교육과 성찰이 필요하다고 봄</li> <li>• 프로그램을 기획·운영하는 기술만으로는 부족하며, 평생교육사로서 가져야 할 정체성과 전문성의 기반을 다시 세울 필요가 있다고 봄</li> <li>• 평생교육사는 다양한 분야를 연결하고 조정하는 역할을 수행하므로, 특정 기술보다 폭넓은 관심과 관계 맺기 역량이 중요하다고 인식함</li> </ul>

유형	내용
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 온라인 교육은 집중이 어렵고 참여 효과가 낮기 때문에, 기본적으로 대면 교육이 중요하다고 인식함</li> <li>• 특히 고연차 평생교육사들의 경험과 생각을 나눌 수 있는 교육이 참여도와 만족도를 높일 수 있다고 봄</li> <li>• 단계별·연속형 교육 구조가 바람직하다고 보지만, 실제 참여율이 낮은 현실 때문에 운영은 쉽지 않을 것이라고 인식함</li> </ul>
실무 수행의 어려움에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현재 실무자로서 가장 큰 고민은 성과를 어떻게 보여주고 설명할 것인가의 문제라고 인식함</li> <li>• 이수율, 참여 유지율, 주민 변화, 정주 의식 등 다른 방식의 성과 지표가 필요하다고 봄</li> <li>• 평생교육은 예산이 어려울 때 가장 먼저 축소되는 영역이기 때문에, 사업의 필요성과 성과를 가시적으로 설명하는 일이 더욱 중요해졌다고 인식함</li> </ul>
네트워크 기능에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서울시 자치구 평생교육사들끼리 운영하는 비공식 단체대화방이 가장 실질적인 정보 공유 채널이라고 인식함</li> <li>• 자치구별 현황 조사나 자료 배부는 일부 하고 있지만, 실질적인 피드백과 네트워크 운영은 부족하다고 인식함</li> <li>• 실무자가 다른 자치구로 이동할 경우 해당 지역의 환경, 사업 구조, 정책 흐름을 알 수 있는 체계가 거의 없다고 인식함</li> </ul>
참여 활성화 및 지원 제도에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 아무리 좋은 콘텐츠라도 참여하지 않으면 의미가 없기 때문에, 참여를 이끌 수 있는 강제성 또는 유인책이 필요하다고 인식함</li> <li>• 평생학습도시 재지정 평가 가산점, 기관 평가 반영 등 제도적 장치가 현실적인 방안이 될 수 있다고 봄</li> <li>• 일정 시간 이상의 연수 이수 실적이 채용, 강사 공모, 평가 등에 반영되면 효과성이 커질 수 있다고 인식함</li> </ul>
AI 및 디지털 활용에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AI를 어떻게 쓰는지에 대한 기초 교육과, AI를 활용해 실제 결과물을 만드는 심화 교육이 모두 필요하다고 인식함</li> <li>• AI가 개인 역량을 대체할 수 있다는 우려는 이해하지만, 시대적으로 AI를 배제할 수는 없다고 인식함</li> <li>• AI를 단순히 쓰는 것보다, AI가 제공하는 수많은 정보와 결과를 걸러내고 해석하는 능력이 더 중요하다고 봄</li> </ul>
연수센터에 대한 추가 요구 및 확장 기능	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기술적 교육은 많지만, 평생교육사로서의 철학과 마인드를 다루는 교육은 부족하다고 인식함</li> <li>• 따라서 모든 교육의 밑바탕이 될 수 있는 철학·정체성·마인드 교육은 연수센터가 반드시 포함해야 하는 핵심 내용이라고 봄</li> <li>• 연수센터가 운영하는 교육이 경력과 평가에 반영될 수 있으려면, 센터 자체의 권위성과 공신력이 확보되어야 한다고 인식함</li> </ul>

## 바. 평생교육 학습매니저

### 1) 평생교육 학습매니저 A

〈표 III-25〉 인터뷰 : 평생교육 학습매니저 A

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>수업 진행 시 학습매니저가 학습을 따라오기 어려운 학습자를 지원해야 하므로 이에 대한 실무 역량 강화 연수가 필요하다고 인식함</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>평생교육 프로그램 강사를 주요 대상으로 인식하고 있음</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>프로그램 기획 및 운영 역량이 기본적으로 필요하다고 인식함</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>참여자의 학습 지속을 유도하고 중도 포기를 방지할 수 있는 운영 역량이 중요하다고 봄</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI 및 새로운 기술에 대해 기본적인 수준이라도 학습이 필요하다고 인식함</li> </ul>
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>실제 평생교육 과정에서 발생하는 문제 상황을 중심으로 한 사례 기반 실습형 교육이 필요하다고 봄</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>프로젝트 기반 문제 해결형 교육에 대한 수요가 있음</li> </ul>
실무 수행의 어려움에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>학습이 개별 활동으로 끝나고 동아리나 지속 활동으로 이어지지 않는 점이 어려움으로 나타남</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>좋은 프로그램과 강사진이 있어도 학습자의 중도 포기를 방지하고 참여를 유지하는 것이 어렵다고 인식함</li> </ul>
참여 활성화 및 지원 제도에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>연수 참여를 위해 기관 차원의 지원 제도가 필요하다고 인식함</li> </ul>
AI 및 디지털 활용에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>학습자 관리 및 분석 기능이 필요하며, 교육 운영과 행정업무의 자동화가 필요하다고 인식함</li> </ul>

## 2) 평생교육 학습매니저 B

〈표 III-26〉 인터뷰 : 평생교육 학습매니저 B

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>평생교육의 성과는 ‘누가 어떻게 운영하느냐’에 따라 달라지므로 강사보다 실무자 양성과 관리가 우선되어야 한다고 인식함</li> <li>체계적인 종사자 교육을 통해 안정적인 프로그램 운영 기반을 마련해야 한다고 봄</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>프로그램을 직접 운영하는 기관 실무자의 발굴과 역량 강화가 가장 우선되어야 한다고 인식함</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>학습자의 요구를 파악하고 참여를 유지할 수 있는 역량이 중요하며, 성과·만족도 데이터를 분석해 개선하는 능력이 필요하다고 봄</li> <li>지역사회 이슈와 학습자 니즈를 반영한 프로그램 기획 역량이 핵심이라고 인식함</li> <li>디지털 도구 활용 능력이 필수이며, 프로그램 운영과 학습자 관리, 데이터 정리에 활용할 수 있어야 한다고 봄</li> </ul>
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>현장 사례를 기반으로 한 실습형 교육이 가장 효과적이라고 인식함</li> <li>온라인 교육은 편리하지만, 학습매니저 특성상 오프라인 교육이 태도와 실천 측면에서 더 효과적이라고 봄</li> </ul>
실무 수행의 어려움에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역사회 이슈와 학습자 요구를 파악하는 데 어려움이 있으며, 이에 기반한 프로그램 기획이 쉽지 않다고 인식함</li> </ul>
참여 활성화 및 지원 제도 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>연수 이수 인증과 경력 인정이 필요하며, 프로그램 기획 우선권이나 재선발 시 혜택 등 실질적 인센티브가 필요하다고 봄</li> </ul>
AI 및 데이터 활용 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>향후 AI 활용이 필수적이며, 학습자 관리, 피드백 정리, 프로그램 분석, 지역 정보 수집 등에 유용하게 활용될 수 있다고 인식함</li> <li>디지털 도구에 익숙해지는 것이 원활한 업무 수행에 중요하다고 봄</li> </ul>

### 3) 평생교육 학습매니저 C

〈표 III-27〉 인터뷰 : 평생교육 학습매니저 C

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>이론 중심에서 벗어나 실제 적용 가능한 교육 체계를 구축해야 함</li> <li>기관·자치구 간 격차 완화를 위한 표준 교육과정 및 운영 매뉴얼이 필요함</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>프로그램 기획·운영·학습자 관리 담당 실무자가 핵심 대상임</li> <li>정책과 학습자를 연결하는 핵심 역할을 수행하기 때문임</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>참여율·지속성을 고려한 프로그램 기획 역량을 요구함</li> <li>온라인 플랫폼 운영 및 데이터 기반 학습자 관리 역량을 강화해야 함</li> </ul>
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>프로그램 기획서 작성, 매뉴얼 제작 등 산출물 중심 교육이 필요함</li> <li>실제 업무 적용 중심 교육 구조가 필요함</li> </ul>
실무 수행의 어려움에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>다양한 민원 대응에 대한 표준 매뉴얼이 부족함</li> <li>행정 중심 업무 구조 및 정량 중심 성과평가가 한계임</li> </ul>
참여 활성화 및 지원 제도 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>연수 이수 인증 및 경력 인정 체계가 필요함</li> <li>연수 이후 지속적인 네트워크 운영이 필요함</li> </ul>
AI 및 데이터 활용 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>데이터 분석, 홍보, 행정 자동화 등 활용 가능성 높음</li> <li>실제 업무 적용 가능한 실습형 교육이 필요함</li> </ul>

#### 4) 평생교육 학습매니저 D

〈표 Ⅲ-28〉 인터뷰 : 평생교육 학습매니저 D

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 각 기관별 집중과제와 운영 맥락을 이해할 수 있는 교육이 필요하며, 단순 공동교육이 아닌 기관 상황을 반영한 맞춤형 연수가 필요하다고 인식함</li> <li>• 실무자가 현장에서 겪는 이슈와 고민에 대해 대응할 수 있도록 매뉴얼 제공과 상담 기능이 필요하다고 봄</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습자를 직접 대면하는 실무자가 가장 우선적인 교육 대상이며, 실제 현장 대응 역량 강화를 중심으로 지원이 필요하다고 인식함</li> <li>• 기관 운영을 고려할 때 실무자뿐 아니라 관리자도 함께 교육 대상에 포함되어야 한다고 봄</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시대 변화와 학습 트렌드를 읽고 이에 맞는 프로그램을 기획할 수 있는 역량이 중요하다고 인식함</li> <li>• 다양한 세대와 특성을 가진 학습자를 수용할 수 있는 접근 방식과 창구 개발 역량이 필요하다고 봄</li> </ul>
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 온라인과 오프라인을 병행하는 교육 방식이 효과적이라고 인식함</li> <li>• 실무자 간 사례를 공유하고 학습하는 방식이 실제 업무에 도움이 된다고 봄</li> </ul>
실무 수행의 어려움에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관의 연간 사업 구조나 운영 맥락을 충분히 이해하지 못한 상태에서 업무에 투입되는 점이 어려움으로 나타남</li> </ul>
참여 활성화 및 지원 제도 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수 이수 경력을 인정하고 인증서 형태로 남길 필요가 있다고 인식함</li> <li>• 교육시간을 근무로 인정하고 교육비 지원, 대체 인력 제공 등 참여 환경 지원이 필요하다고 봄</li> </ul>
AI 및 데이터 활용 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습자 통계 분석을 통해 대상 맞춤형 프로그램 설계가 가능할 것으로 인식함</li> <li>• 교육 프로그램 기획 고도화와 행정 문서 작성 간소화에 AI 활용이 도움이 될 것으로 봄</li> </ul>

## 5) 평생교육 학습매니저 E

〈표 III-29〉 인터뷰 : 평생교육 학습매니저 E

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기존 단기·단편적 연수에서 벗어나 프로그램 기획, 개발, 홍보 등 실무 전 과정을 다루는 체계적 교육이 필요하다고 인식함</li> <li>• 현장에 바로 적용 가능한 실천 중심 교육으로 구성되어야 하며, 이론보다 실제 업무 역량 강화에 초점이 맞춰져야 한다고 봄</li> <li>• 활동가·매니저 등 실무자의 경험과 요구를 반영한 연수 설계가 필요하며, 획일적 교육이 아닌 주제별·수준별 맞춤형 구조가 필요하다고 인식함</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생교육사, 활동가, 학습매니저 등 직접 프로그램을 운영하는 실무자 대상 교육이 가장 시급하다고 봄</li> <li>• 실제 교육 성과는 실무자의 역량에 의해 좌우되므로 이들에 대한 집중 지원이 필요하다고 인식함</li> <li>• 행정·관리자 이해도 보완이 필요함</li> <li>• 행정직과 관리자들이 평생교육에 대한 이해가 부족할 경우 현장과의 괴리가 발생하므로, 이들을 위한 기본 이해 교육도 병행되어야 한다고 봄</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 참여자 요구를 반영하고 기획-운영-성과까지 연결할 수 있는 종합적 기획 역량이 핵심이라고 인식함</li> <li>• 특히 기획자, 강사, 참여자 간 간극을 조정하는 능력이 중요하다고 봄</li> <li>• 평생교육 종사자로서의 철학과 사명감을 지속적으로 강화할 필요가 있으며, 변화하는 환경에 맞춰 시를 활용한 실무 역량도 함께 필요하다고 인식함</li> </ul>

유형	내용
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 접근성을 고려한 온라인 교육이 기본이 되되, 실습·토론·질의응답은 대면으로 보완하는 방식이 효과적이라고 인식함</li> <li>• 단발성 특강이 아닌 단계적·지속적 교육 체계가 필요하며, 반복 학습과 심화를 통해 실질적 역량 향상이 가능하다고 봄</li> </ul>
실무 수행의 어려움에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현장 관리자 및 참여자의 평생교육 이해 부족으로 프로그램 방향이 왜곡되거나 취지와 다르게 운영되는 문제가 발생한다고 인식함</li> <li>• 실무 과정에서 발생하는 문제를 공유하고 해결할 수 있는 소통 구조가 부족하며, 경험 기반 학습 기회가 부족하다고 봄</li> <li>• 다양한 대상자를 모집하는 데 어려움이 있으며, 특히 지역 특성과 대상에 맞는 홍보 전략 부족이 문제라고 인식함</li> </ul>
참여 활성화 및 지원 제도 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수 참여 기관에 강의 기회, 우선권 등 실질적 혜택을 제공해야 참여 유도가 가능하다고 인식함</li> <li>• 연수 이수 기록이 개인 경력으로 인정되고 취업·평가 등에 활용되어야 참여 동기가 강화된다고 봄</li> <li>• 단순 수료가 아닌 이후 기회로 연결되는 구조가 중요하다고 인식함</li> </ul>
강사 및 연수 품질 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일부 강의의 질이 낮았던 경험을 바탕으로 강사 검증과 관리가 중요하다고 인식함</li> <li>• 오래된 자료나 형식적 강의를 아닌, 최신 흐름과 현장 적용성이 높은 콘텐츠가 필요하다고 봄</li> </ul>

## 6) 평생교육 학습매니저 F

〈표 III-30〉 인터뷰 : 평생교육 학습매니저 F

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서울시 평생교육 전반을 총괄하고 방향을 제시하는 상위 기관 역할이 필요하다고 인식함</li> <li>• 지자체, 기관, 강사, 실무자를 연결하는 네트워크 허브 기능이 핵심 역할로 인식됨</li> <li>• 직접 사업 수행보다 현장을 지원하고 필요한 정보를 제공하는 플랫폼 역할이 중요함</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 프로그램 기획과 운영을 직접 수행하는 실무자의 역량이 교육 품질을 좌우한다고 인식함</li> <li>• 학습매니저는 운영 중심 직무로 별도 교육 체계가 필요하다고 인식함</li> <li>• 중장기적으로는 예비 종사자까지 확대 필요성이 제기됨</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 강의 운영, 행정 처리, 문서 작성, 시스템 활용 등 운영 전반 역량이 핵심임</li> <li>• 학습자 니즈, 지역 특성, 프로그램 흐름을 반영한 기획 역량이 필요함</li> <li>• 단순 이해가 아닌 실제 업무 적용 중심의 활용 역량이 중요함</li> </ul>
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 참여와 상호작용이 가능한 대면 교육이 효과성이 높다고 인식됨</li> <li>• 기초 이론은 온라인으로 학습하고, 오프라인에서는 실습 중심으로 운영하는 방식이 적절함</li> <li>• 실제 적용과 성과 도출까지 연결되는 구조가 중요함</li> </ul>

유형	내용
실무 수행의 어려움에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신규 매니저가 충분한 교육 없이 현장에 투입되어 혼란을 겪고 있음</li> <li>• 문서 작성, 시스템 활용, 행정 처리 등 실무 교육이 부족한 상황임</li> <li>• 표준화된 기준 필요성이 제기됨</li> </ul>
강사 운영 및 관리에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 강사 역량에 따라 교육 품질이 좌우되지만 관리 체계가 부족함</li> <li>• 일부 강사가 최신 트렌드를 반영하지 못하고 기존 내용을 반복하는 문제가 있음</li> <li>• 강의 기준과 방향을 공통적으로 제시할 필요가 있음</li> </ul>
네트워크 및 플랫폼 기능에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현재 비공식 네트워크 중심으로 정보가 공유되고 있음</li> <li>• 지자체, 기관, 프로그램 정보를 연결하는 플랫폼 기능이 필요함</li> <li>• 프로그램 수요, 학습자 특성, 교육 트렌드 제공 기능이 요구됨</li> </ul>
AI 및 디지털 활용에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수강생 관리, 참여율 모니터링 등 실무에 이미 적극 활용되고 있음</li> <li>• 단순 사용법이 아닌 실제 결과물을 만들어내는 활용 역량이 중요함</li> <li>• 업무 적용 중심 교육 필요성이 제기됨</li> </ul>

### 3. 이해관계자 인터뷰 종합

#### 가. 내부 직원 인터뷰 종합

〈표 III-31〉 인터뷰 종합 : 내부 직원

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 광역 단위 평생교육 통합 플랫폼 기능 필요</li> <li>• 교육 중심이 아닌 네트워크·교류 중심 기능 강화</li> <li>• 대상 기반 차별화 전략 필수</li> <li>• AI 기반 차별화 정체성 구축 필요</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 초기: 공공 영역 관리자·실무자 중심 구축</li> <li>• 교·강사 대상 포함 및 수요 반영 필요</li> <li>• 관리자 대상 교육 공백 해소 필요</li> <li>• 중장기:민간 및 대학까지 대상 확장 필요</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공통 필수 역량 교육 체계화 필요</li> <li>• 실무 역량+미래 대응 역량 병행 설계 필요</li> <li>• 경험 기반 학습(현장탐방) 확대 필요</li> <li>• 교육과정은 우선순위 기반 최소화 설계</li> </ul>
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 참여 메리트 부족이 가장 큰 구조적 문제</li> <li>• 보상 및 인센티브 체계 설계 필수</li> <li>• 연수의 핵심은 교육이 아닌 관계 형성</li> <li>• 연간 계획 사전 제시 및 구조화 필요</li> </ul>
업무 수행의 주요 어려움	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 참여 메리트 부족이 가장 큰 구조적 문제</li> <li>• 자격체계와 실무 역량 간 괴리 존재</li> <li>• 민간자격 및 인증체계 도입 가능성 존재</li> <li>• 중장기적으로 제도화 필요성 존재</li> </ul>
AI 및 데이터 활용에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수요조사 체계 부재 → 핵심 개선 과제</li> <li>• LMS 기반 연수 운영 필요</li> <li>• 기존 플랫폼(서울평생교육포털)과 역할조정 필요</li> <li>• 데이터 기반 운영체계로 전환 필요</li> </ul>

- 연수센터의 본질은 '교육기관'이 아니라 '연결 플랫폼'임
- 대상 설정의 차별화가 핵심으로 참여 메리트 부족에 따른 구조적 한계 보완이 필요함
- 제도·자격·의무교육 부재로 인한 구조적 약점 존재하여 구조전환을 통한 명확화가 필요함

## 나. 전문가

〈표 Ⅲ-32〉 인터뷰 종합 : 전문가

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수센터는 단순 교육 제공 기관이 아니라 보수교육 공백을 보완하고 평생교육 인력의 전문성 재생산을 담당하는 핵심 인프라로 기능해야 함</li> <li>• 기존 단발성·일회성 연수를 탈피하여 체계성·지속성·실효성을 갖춘 구조로 전환이 필요함</li> <li>• 교육 중심 기능을 넘어 진단·상담·컨설팅·사후관리까지 포함하는 통합적 지원 플랫폼으로 확장되어야 함</li> <li>• 연구 기반 정책 설계와 실행 간의 간극을 줄이는 실천형 운영 모델 구축이 요구됨</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공공 영역에서는 중간관리자가 조직 변화와 실행력에 미치는 영향이 커 최우선 대상으로 고려될 필요가 있음</li> <li>• 평생교육사는 핵심 대상이지만 경력·분야별로 세분화하지 않으면 연수 효과가 저하됨</li> <li>• 공공과 민간은 구조·역할·니즈가 상이하므로 통합이 아닌 분리 또는 '따로 또 같이' 방식 설계가 필요함</li> <li>• 미취업자, 활동가, 강사 등 잠재 인력까지 포함하여 생태계 전체를 고려한 대상 확장이 필요함</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공공은 정책기획·사업설계 역량, 민간은 프로그램 운영·마케팅 역량 중심으로 차별화된 역량 설계가 필요함</li> <li>• 공통적으로 기획 역량과 홍보·마케팅 역량이 핵심 요구 역량으로 지속적으로 제기됨</li> <li>• AI 활용 역량은 별도 기술이 아닌 업무 전반에 내재화된 실무 도구 활용 능력으로 정의되어야 함</li> <li>• 성인 진로설계, 사회변화 대응 역량 등 법·정책 변화에 따른 신규 역량 요구가 확대되고 있음</li> </ul>
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 온·오프라인을 결합한 블렌디드 기반 운영이 필수이며, 학습자 상황을 고려한 유연한 참여 구조가 요구됨</li> <li>• 강의식 중심에서 벗어나 문제기반학습(PBL), 사례·토론 중심 학습 등 참여형 방식 확대가 필요함</li> <li>• 공동과정(필수)과 선택과정을 병행하는 구조를 통해 필수 역량 확보와 자율성을 동시에 보장해야 함</li> <li>• 수요조사 결과에만 의존하지 않고 기획자가 필수 학습 요소를 전략적으로 포함하는 설계가 필요함</li> </ul>

유형	내용
네트워크 기능에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공공-민간-학습자 간 상호 이해를 촉진하는 네트워크 기능이 연수센터의 핵심 역할로 작동해야 함</li> <li>• 인재개발원, 대학, 시민대학 등 기존 기관과의 연계 및 협력 체계 구축이 필요함</li> <li>• 강사 제안, 참여자 추천, 학습자 기반 운영 등 참여형 네트워크 구조가 요구됨</li> <li>• 연수 참여를 통해 형성된 관계가 현장 협력으로 이어지는 구조 설계가 중요함</li> </ul>
운영체계 및 조직설계에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제한된 인력 구조를 고려하여 플랫폼 기반 운영 및 외부 자원 활용 전략이 필수적임</li> <li>• HRD 전문성을 갖춘 전담 인력 확보가 연수센터 성과를 좌우하는 핵심 요소임</li> <li>• 연구-기획-운영-평가가 분절되지 않고 연계되는 통합 운영체계 구축이 필요함</li> <li>• 강사 풀 또한 기존 교수 중심에서 벗어나 실무 전문가 및 신규 인재까지 확장해야 함</li> </ul>
성과관리 체계 및 환류에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 만족도 중심 평가에서 벗어나 실천과제 수행, 현장 적용, 역량 변화 등 아웃컴 중심 평가로 전환 필요</li> <li>• 연수 이후 실천계획 제출 및 사후 추적 관리를 통한 지속적 성장관리 체계 구축이 요구됨</li> <li>• 학습이력 관리 및 포트폴리오 기반 경력관리 시스템 도입이 필요함</li> <li>• 연수 성과가 채용, 승진 등과 연계되는 인센티브 구조 설계가 중요함</li> </ul>
AI 기반 맞춤형 연수체계에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AI는 별도 교육이 아닌 전 과정에 내재화된 방식으로 설계되어야 하며, 업무 효율화 도구로 활용되어야 함</li> <li>• 개인 역량 진단-추천-이력관리까지 연결되는 맞춤형 학습 시스템 구축이 필요함</li> <li>• 디지털 기반 학습관리시스템(LMS) 및 데이터 기반 의사결정 체계 도입이 요구됨</li> <li>• AI 활용 역량은 향후 모든 평생교육 종사자의 기본 역량으로 자리잡을 가능성이 높음</li> </ul>

- 연수센터는 “교육 제공 기관”이 아니라 인력 양성·관리·생태계 구축을 담당하는 플랫폼형 조직으로 전환되어야 함
- 기존 연수의 한계(단발성·비체계성·저참여)를 극복하기 위해 체계적 설계와 실행 중심 모델이 필수적임

- 대상, 역량, 운영 방식 모두에서 획일화가 아닌 세분화·맞춤형 전략이 핵심 성공 요인으로 작용함
- 성과 관리 또한 단순 참여 지표가 아닌 현장 변화와 역량 향상을 반영하는 아웃컴 중심 체계로 전환이 필요함
- 시와 디지털 기술은 선택이 아닌 필수 요소로, 연수체계 전반의 구조를 재설계하는 핵심 기반이 됨

## 다. 평생교육 관리자

〈표 III-33〉 인터뷰 종합 : 평생교육 관리자

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>연수센터는 단순 교육기관이 아니라, 평생교육 종사자의 실무역량을 체계적으로 강화하는 종합 지원 플랫폼이어야 함</li> <li>프로그램 기획·운영뿐 아니라 행정, 성과관리, 정책 대응, 네트워크 협력, 디지털 활용까지 포함한 통합 역량 지원 기능이 필요함</li> <li>정책 변화, 법령 개정, 신규 사업 등장 등 변화 환경에 대해 해석·전달하는 광역 단위 구심점 기능이 필요함</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>연수 초기에는 현재 종사자 중심 지원이 필요하며, 특히 실무자·중간관리자·관리자 체계를 고려한 설계가 필요함</li> <li>그중에서도 중간관리자 및 과장급 관리자가 핵심 대상임</li> <li>중간관리자는 조직의 방향 설정과 실행력을 좌우하고, 과장급 관리자는 정책 이해도에 따라 사업 추진력과 예산 확보가 크게 달라짐</li> <li>장기적으로는 예비 종사자까지 확장하는 구조가 필요함</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>정책을 읽고 해석하여 현장 사업에 반영하는 정책 이해 및 대응 역량이 중요함</li> <li>기관의 방향 설정, 사업 기획, 조직 정합성을 확보하는 전략·기획 역량이 요구됨</li> <li>목표 설정, 과정 관리, 조정까지 포함하는 성과관리 및 변화관리 역량이 필요함</li> <li>지역 특성과 학습자의 성장을 반영할 수 있는 성과지표 설계 역량이 중요함</li> <li>AI 및 디지털은 별도 기술이 아니라 업무 효율화와 성과관리 지원 도구로서의 활용 역량이 필요함</li> </ul>
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>이론 중심이 아니라 사례 기반·실습형·현장 문제해결형 교육이 가장 효과적임</li> <li>단기·단발성 교육이 아니라 장기·연계형(단계형) 학습 구조가 필요함</li> <li>현장 방문, 실제 사례 적용 등 현장 기반 학습 방식이 중요함</li> <li>멘토-멘티, 연차별 노하우 공유 등 암묵지 전달 구조가 필요함</li> <li>서울의 물리적 인프라를 활용한 대면 중심 + 유연한 시간 운영(야간·주말)도 고려할 필요가 있음</li> </ul>
관리자 업무 수행의 주요 어려움	<ul style="list-style-type: none"> <li>예산 부족으로 인해 사업 추진 범위가 제한되는 재정적 제약이 가장 큰 문제로 작용함</li> <li>조직 전체 방향성과 평생교육 정책을 맞추는 정합성 확보의 어려움이 존재함</li> </ul>

유형	내용
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 과장·국장·단체장 등 상위 관리자 설득이 중요하데, 이에 대한 실질적 역량과 지원이 부족함</li> <li>• 종사자의 참여율 관리, 성과관리 등 운영 부담이 관리자에게 집중됨</li> <li>• 평생교육사의 성장과 역량을 조직적으로 관리하는 것이 현장에서 매우 어려운 과제임</li> </ul>
네트워크 및 협력 기능 요구	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 네트워크는 부가 기능이 아니라 평생교육 운영의 핵심 기반 요소로 인식됨</li> <li>• 기관-기관, 기관-사람, 사람-사람을 연결하는 구조가 필요함</li> <li>• 특히 강사, 프로그램, 사업 운영 경험 등 실질적인 운영 정보 공유 기능이 중요함</li> <li>• 자치구 간 교류는 필요하지만 현재는 제한적이므로, 광역 차원의 구조화된 네트워크 지원이 필요함</li> <li>• 대상별(과장, 실무자, 특정 사업 담당 등)로 구체화된 네트워크 운영이 효과적임</li> <li>• 워크숍, 교류형 프로그램 등 관계 형성 중심 프로그램도 필요함</li> </ul>
AI 및 디지털 활용 방향	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AI는 맞춤 추천 중심이 아니라, 행정 효율화·성과관리·업무 자동화 중심으로 접근하는 것이 현실적임</li> <li>• 성과관리, 데이터 기반 의사결정, 반복업무 감소 등 실무 적용 중심 활용이 중요함</li> <li>• 기술 자체보다 현장 적용 가능성과 정책 방향과의 정합성이 핵심 기준임</li> </ul>
참여 활성화 및 제도적 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수 참여는 개인 의지보다 기관 차원의 참여 구조에 크게 영향받음</li> <li>• 따라서 개인 인증보다 기관 단위 참여 의무 또는 인센티브 구조가 더 효과적임</li> <li>• 연간 교육 실적 관리, 인재개발원 연계 등 제도적 연계 장치가 필요함</li> <li>• 장기적으로는 평생교육사 의무교육 제도화가 필요함</li> <li>• 평생학습계좌제 등과 연계한 이력·성과 누적 관리 체계 구축이 필요함</li> <li>• 무엇보다 실제 도움이 되는 연수 콘텐츠가 전제되어야 참여가 활성화됨</li> </ul>
추가 요구 및 확장 기능	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25개 자치구를 동일 기준으로 분석할 수 있는 광역 단위 데이터 및 지표 체계 구축 필요</li> <li>• 성과관리 체계 및 지표개발을 연수센터가 지원하는 기능이 중요함</li> <li>• 정책 변화, 신규 사업(신규 대상 포함)에 대해 신속 대응 교육 기능이 필요함</li> <li>• 연구 기능(통계, 기초자료, 현황 분석 등)을 포함한 연구·지원 기능 확대 필요</li> <li>• 공간 기획, 시설 설계 등 현장 실무와 연결된 특화 교육 영역도 요구됨</li> <li>• 글로벌 역량(국제교류, 외국어, 협력 등) 지원 기능도 필요함</li> </ul>

- 연수센터는 교육기관을 넘어 정책-현장-사람을 연결하는 광역 운영 허브로 설계되어야 함
- 초기 전략은 전체 대상이 아니라 중간관리자 및 관리자 중심의 ‘핵심 레이어 집중’ 구조가 필요함
- 평생교육의 본질 역량은 기술이 아니라 사람을 연결하고 조직을 움직이는 관계·설계 역량임
- 연수는 지식 전달이 아니라 현장 문제 해결과 암묵지 전수를 중심으로 재설계되어야 함
- 네트워크는 선택 기능이 아니라 운영모델의 중심 축으로 구조화되어야 함
- AI·디지털은 별도 영역이 아니라 성과관리·행정 효율화 도구로 내재화하는 방향이 적합함
- 참여 활성화는 개인이 아니라 기관 단위 제도 설계로 해결해야 함
- 연수센터는 교육 + 연구 + 데이터 + 네트워크를 통합한 복합 기능 조직으로 발전할 필요가 있음

라. 평생교육 교·강사

〈표 Ⅲ-34〉 인터뷰 종합 : 평생교육 교·강사

유형	내용
<p>연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>연수센터는 단순 교육 제공 기관이 아니라 강사의 프로그램을 인증하고 확산하는 공신력 기반 플랫폼으로 기능해야 함</li> <li>이론 교육이 아닌 실제 수업 설계와 운영을 지원하는 실무형·실행형 플랫폼 역할이 요구됨</li> <li>강사, 실무자, 기관을 연결하여 기획-운영-강의가 유기적으로 작동하는 구조를 만드는 것이 중요함</li> <li>교육 제공을 넘어 프로그램 실험, 개발, 적용까지 이어지는 R&amp;D형 기능 강화가 필요함</li> </ul>
<p>우선 지원 대상에 대한 인식</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육의 질은 강사뿐 아니라 이를 기획·운영하는 실무자와의 협력 구조에서 결정된다고 인식됨</li> <li>특히 실무자의 이해 부족이 프로그램 실행의 병목으로 작용하여 실무자 역량 강화가 우선 필요함</li> <li>프리랜서 강사를 포함한 현장 중심 종사자에게 연수 기회가 충분히 제공되지 못하는 한계 존재</li> <li>강사-실무자-기관이 함께 성장하는 통합적 지원 구조 구축 필요</li> </ul>
<p>필요 역량에 대한 인식</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>학습자의 삶과 맥락을 반영한 맞춤형 교육 설계 역량이 핵심으로 인식됨</li> <li>단순 전달이 아닌 참여와 경험을 이끄는 퍼실리테이션 역량이 중요하게 요구됨</li> <li>프로그램을 기획하고 확장할 수 있는 프로젝트 기반 설계 역량 필요</li> <li>AI 및 디지털 도구를 활용하여 기획·콘텐츠 제작·운영 효율화를 수행하는 역량이 필수화됨</li> </ul>
<p>효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>이론 중심 강의보다 직접 설계하고 적용하는 프로젝트 기반 실습형 연수가 효과적임</li> <li>연수 결과가 실제 현장 적용까지 이어지는 실행 중심 구조가 중요함</li> <li>온라인과 오프라인을 결합한 하이브리드 방식이 접근성과 효과성을 동시에 확보함</li> <li>단기 교육이 아닌 반복 학습과 확장을 고려한 지속형 연수 체계 필요</li> </ul>

유형	내용
업무 수행의 주요 어려움	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습자 특성과 수준 차이를 고려한 수업 운영이 가장 큰 어려움으로 나타남</li> <li>• 수업과 프로그램이 단발성으로 종료되어 축적·확산되지 못하는 구조적 한계 존재</li> <li>• 홍보 부족과 정보 단절로 인해 학습자 모집 및 프로그램 확산에 어려움 발생</li> <li>• 강사 간 교류와 협업 기회 부족으로 개인 단위 역량에 의존하는 구조 지속</li> </ul>
AI 및 데이터 활용에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AI는 콘텐츠 제작, 강의 준비, 자료 구성 등에서 효율성을 높이는 핵심 도구로 인식됨</li> <li>• 학습자 이해도에 맞춘 자료 제작 및 접근성 향상에 활용 가능성이 높음</li> <li>• 교육 운영 및 피드백 관리 등 사후 관리 영역에서도 활용 가치가 큼</li> <li>• 단순 활용 교육이 아닌 실제 수업 적용 중심의 실습형 교육 필요</li> </ul>

- 연수센터는 교육 제공 기관을 넘어 인증, 기획, 실험, 확산 기능을 통합한 플랫폼으로 재정립될 필요가 있음
- 강사 역량보다 실무자 구조와 운영 체계가 교육 품질을 좌우하는 핵심 요인으로 작용하고 있음
- 이론 중심 연수에서 벗어나 실제 수업 설계와 적용까지 이어지는 실습형·프로젝트 기반 교육 전환이 필요함
- 현장의 경험과 노하우가 축적·공유되지 못하는 구조를 개선하기 위한 네트워크 및 플랫폼 구축이 요구됨
- 프리랜서 강사를 포함한 다양한 종사자에게 접근 가능한 연수 기회 확대가 필요함
- AI 및 디지털 도구는 선택이 아닌 필수 요소로, 실무 적용 중심 교육 확대가 요구됨

**마. 평생교육 실무자**

〈표 Ⅲ-35〉 인터뷰 종합 : 평생교육 실무자

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수센터는 단순 교육기관이 아닌 실무자 역량 강화를 위한 통합 지원 플랫폼으로 기능해야 함</li> <li>• 기관 간 단절을 해소하고 정보를 연결하는 네트워크 및 매칭 허브 기능 필요</li> <li>• 교육-수요-성과-취업까지 이어지는 연결 구조 설계 역할 요구됨</li> <li>• 정책 변화, 사업 정보, 수요 흐름을 공유하는 광역 단위 구심점 기능 필요</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실무자 중심 지원이 최우선 (프로그램 품질을 좌우하는 핵심 인력)</li> <li>• 기획-운영-홍보-정산을 수행하는 통합형 실무자 역량 강화 필요</li> <li>• 강사, 상담 인력 등 학습자 영향 직군까지 확장 필요</li> <li>• 실무자 → 관리자 → 강사로 이어지는 단계적 지원 구조 필요</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현장 대응을 위한 문제 해결형 기획·운영 역량 필수</li> <li>• 업무 효율화를 위한 AI·디지털 활용 역량 필수</li> <li>• 학습자 이해 및 수요 분석 기반의 매칭·설계 역량 중요</li> <li>• 데이터 기반 의사결정을 위한 성과관리·평가 역량 필요</li> </ul>
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이론 중심이 아닌 사례 기반·실습형·문제 해결형 교육 필요</li> <li>• 온라인 이론 + 오프라인 실습의 혼합형 교육 구조 적합</li> <li>• 단기 교육이 아닌 프로젝트형·성과 연계형 연수 필요</li> <li>• 실무자 간 경험 공유 및 네트워크 기반 학습 구조 중요</li> </ul>
실무자 업무 수행의 주요 어려움	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습자 모집 및 참여 유지의 어려움 (수요 파악 한계)</li> <li>• 교육이 실제 성과·취업으로 이어지지 않는 구조적 한계</li> <li>• 행정업무 과중 및 반복 업무 부담 증가</li> <li>• 성과관리 기준 부족 및 정책·사업 가이드라인의 불명확성</li> </ul>

- 현재 평생교육은 기관별로 분산된 구조로 운영되며, 정보와 수요가 통합되지 않아 중복 운영과 비효율이 발생하고 있음
- 실무자 개인 역량에 대한 의존도가 높으나, 이를 체계적으로 지원하는 구조는 부족하여 현장 부담이 지속적으로 증가하고 있음

- 기존 연수는 이론 중심으로 운영되어 실무 적용성이 낮고, 참여 동기 및 효과성이 제한되는 문제가 나타남
- 교육은 확대되고 있으나 성과관리 체계가 미흡하여 교육이 실제 변화나 취업으로 이어지지 않는 구조적 한계 존재
- 학습자 수요에 대한 데이터 기반 분석이 부족하여 맞춤형 교육 설계와 모집 전략 수립이 어려운 상황임
- AI 및 디지털 도구는 현장에서 이미 활용되고 있으나, 체계적인 교육과 적용 가이드가 부족한 상태임
- 결과적으로 평생교육은 '교육 제공 중심 구조'에 머물러 있으며, 수요-교육-성과를 연결하는 구조로의 전환 필요성이 높음

바. 평생교육 학습매니저

〈표 Ⅲ-36〉 인터뷰 종합 : 평생교육 학습매니저

유형	내용
연수센터의 기능 및 정체성에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실무자의 기획·운영·학습자 대응 역량을 체계적으로 강화하는 실무 중심 플랫폼 기능 필요</li> <li>• 이론 교육이 아닌 현장 문제 해결 중심의 실습 문제해결형 교육 체계 구축 필요</li> <li>• 기관 간 편차 해소를 위한 표준 교육과정, 운영 매뉴얼, 학습자 대응 가이드라인 구축 필요</li> <li>• 기관별 사례와 경험을 축적·공유하는 네트워크 허브 기능 강화 필요</li> </ul>
우선 지원 대상에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 프로그램을 직접 운영하고 학습자를 관리하는 학습매니저·활동가·평생교육사 중심 지원 필요</li> <li>• 학습자와 직접 대면하는 실무자의 역량이 교육 품질을 좌우하므로 최우선 대상 설정 필요</li> <li>• 행정직과 관리자에 대한 평생교육 이해 교육 병행 필요</li> <li>• 강사 중심이 아닌 실무자 중심의 교육 구조로 전환 필요</li> </ul>
필요 역량에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습자 요구 분석 기반 프로그램 기획 및 운영 역량 필수</li> <li>• 학습자 참여 유도 및 유지, 민원 대응 등 현장 대응 역량 중요</li> <li>• 성과·참여 데이터 분석을 통한 운영 개선 및 의사결정 역량 필요</li> <li>• AI 및 디지털 도구 활용을 통한 기획·운영·행정 효율화 역량 필요</li> </ul>
효과적인 연수 운영 방식에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사례 기반·실습 중심의 문제해결형 교육 방식 필요</li> <li>• 실제 담당 프로그램을 활용한 프로젝트 기반 학습 구조 필요</li> <li>• 온라인 사전학습 + 오프라인 실습·토론 중심 혼합형 교육 필요</li> <li>• 단발성 교육이 아닌 단계적·지속적 심화형 교육 체계 필요</li> </ul>
업무 수행의 주요 어려움	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습자 민원 대응 및 다양한 요구 관리에 대한 부담 존재</li> <li>• 지역사회 특성 및 학습자 니즈 파악 기반 기획의 어려움</li> <li>• 현장 운영 과정에서 표준 매뉴얼 및 지원 체계 부족</li> <li>• 학습자 참여 유지 및 중도 탈락 방지의 어려움</li> </ul>

- 연수센터는 이론 중심 교육기관이 아닌 실무자 역량 강화 플랫폼으로 재정립될 필요가 있음
- 실무자 중심 지원 구조와 표준화된 운영 체계 구축이 평생교육 품질 향상의 핵심 요소로 작용함
- 문제해결·프로젝트 기반 실습형 교육 방식이 효과적인 연수 모델로 도출됨
- 학습자 대응, 참여 유지, 데이터 기반 운영 등 현장 중심 역량 강화 필요성이 높게 나타남
- 연수 참여를 제도화하고 경력·평가와 연계하는 인센티브 설계가 필수적임
- AI 및 디지털 역량은 선택이 아닌 필수 요소로, 실무 적용 중심 교육 확대 필요

## 사. 이해관계자 인터뷰 종합

〈표 Ⅲ-37〉 인터뷰 종합 : 이해관계자

유형	내용
연수 대상 및 참여 구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기존 사업(문해·장애인 등)과 중복되지 않는 일반 평생교육 영역 대상 재정립 필요</li> <li>• 공공 실무자 중심에서 → 교강사·민간·대학까지 확장 필요</li> <li>• 대상은 넓히되 무작정 확대가 아닌 핵심 타깃 중심 전략 필요</li> <li>• 대상 간 역할 단절 → 실무자·강사·기관 간 연결 구조 부족</li> <li>• 대상자 스스로 “평생교육 종사자” 인식 부족 → 정체성 형성 필요</li> </ul>
연수 내용 및 운영 방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이론 중심 교육 → 현장 적용 가능한 실습·프로젝트형 교육 요구</li> <li>• 단기·단발 교육 구조 → 지속·심화 학습 구조 부족</li> <li>• 공통 교육 vs 직무 교육 간 구분 미흡</li> <li>• 교육 간 연계성 부족 → 커리큘럼 구조화 필요</li> <li>• 현장 탐방·사례 기반 학습 등 경험형 학습 수요 증가</li> </ul>
참여 유인 및 인센티브 구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자율 참여 구조 → 참여 동기 부족</li> <li>• “좋은 교육”만으로는 참여 유도 한계</li> <li>• 연수 이수 후 실질적 혜택(고용·평가·사업 연계 등) 부족</li> <li>• 가점, 인증, 마일리지 등 보상체계 부재</li> <li>• 조직 내 출장·참여 승인 등 제도적 장치 미흡</li> </ul>
수요 기반 운영 및 데이터 체계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수요조사 체계 부재 → 공급자 중심 운영</li> <li>• 대상별 니즈 파악 부족 (실무자 vs 강사 vs 관리자 차이 큼)</li> <li>• 교육 효과 및 활용에 대한 피드백 구조 부족</li> <li>• 데이터 축적 및 활용 기반 없음</li> <li>• 경험·직관 중심 → 데이터 기반 운영 전환 필요</li> </ul>
조직·기능 및 거버넌스 구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수 기능이 분산되어 총괄·컨트롤타워 부재</li> <li>• 사업 간 연계 부족 (시민대학, 지역사업 등)</li> <li>• 기관 간 협력 및 네트워크 약함</li> <li>• 연수센터 역할과 기능 불명확</li> <li>• 정책-사업-연수 간 연계 구조 부족</li> </ul>

### 1) 핵심 타깃 중심 대상 재정의 및 확장 전략

- 기존 사업과 차별화된 일반 평생교육 영역 중심 대상 재정립
- 공공 실무자 기반 → 교강사·민간·대학까지 단계적 확장 구조 설계

### 2) 실행 중심 교육체계 및 경험형 학습 구조 전환

- 이론 중심 교육에서 벗어나 프로젝트·현장 적용형 연수 강화
- 공통 역량 + 직무 특화 결합형 체계 구축

### 3) 참여 유도형 인센티브 및 보상 연계 체계 구축

- 마일리지, 가점, 인증 등 참여 메리트구조 설계
- 연수-사업-평가 연계 기반 지속 참여 구조 확보

### 4) 수요·데이터 기반 순환형 운영체계 구축

- 수요조사 → 설계 → 운영 → 평가 → 재설계의 환류체계 구축
- 데이터 기반 맞춤형 연수 운영으로 전환

### 5) 광역 단위 네트워크 및 통합 거버넌스 구축

- 평생학습연수센터를 평생교육 생태계 허브로 기능화
- 기관·인력·정보를 연결하는 플랫폼 역할 강화

### 6) 단계적 AI·디지털 기반 연수 인프라 구축

- AI 활용 교육 및 업무 지원 도구 제공
- 학습 이력 기반 추천 및 큐레이션·데이터 기반 맞춤형 플랫폼 고도화



## IV. 우수사례 및 유사기관 벤치마킹

1. 벤치마킹 개요
2. 기관별/유형별 벤치마킹
3. 벤치마킹 및 환경요인 결과 종합



## IV. 우수사례 및 유사기관 벤치마킹

### 1. 벤치마킹 개요

- 서울시 광역 평생학습연수센터 운영모델 개발을 위해 유사기능을 수행하는 기관을 중심으로 벤치마킹함
  - 목적: 연수 프로그램 운영의 우수사례를 분석 및 파악을 통해 서울시 광역 평생학습 연수센터 운영모델 개발 시 참고 및 적용
  - 대상 선별 기준: 유사기능 수행 및 우수사례 기관
  - 대상 기관: 인천인재평생교육진흥원 외 5개 기관
  - 조사 방법: 기관별 홈페이지 공지사항 및 운영자료집 등
  - 분석 범위: 연수센터(혹은 전담조직) 운영, 법적 강제성, 연수 대상 구분 등

〈표 IV-1〉 우수사례 및 유사기관 벤치마킹 주요 항목

구분	기관명	전담 조직 운영	연수 의무화	공문 발송	연수 혜택	대상별 연수 운영
광역단위 평생교육기관	인천인재평생교육진흥원					√
	대전평생교육진흥원					√
	광주인재평생교육진흥원	√				√
	경기도평생교육진흥원	√	△			√
공공 연수기관	지방자치인재개발원	√		√	√	√
유사 전문종사자	한국사회복지사협회	√	△			√

## 2. 기관별/유형별 벤치마킹

### 가. 인천인재평생교육진흥원

- 인천인재평생교육진흥원은 중간관리자 및 기관담당자 등으로 대상을 구분하여 연수 프로그램을 진행하고, 다모아평생교육정보망을 운영하여 시민과 종사자가 쉽게 정보를 얻을 수 있도록 함
- ‘인천다모아평생교육망’은 인천광역시 평생교육 정보를 한 곳에 모아 제공하는 광역단위 종합 평생교육 정보 서비스로 인천인재평생교육진흥원 홈페이지 내에서 쉽게 원하는 강좌, 기관, 강사 등을 검색하고, 수강할 수 있도록 운영하여 강좌 수강 희망자는 누구나 쉽게 찾아볼 수 있도록 접근성 향상을 고려함
  - 또한, 강좌정보, 강사정보, 기관정보, 평생교육통계 등의 정보를 제공함으로써 인천 평생교육 정책 및 정책기조 수렴 지표로 활용되는 선순환 체계가 구축되어 있음
- 연수 대상을 중간관리자, 권역별 기관 담당자 및 관계자로 구분하여 연수 프로그램을 진행하고 있으며, 연수 프로그램은 강의형, 워크숍의 형태로 운영됨
  - 평생교육 종사자 및 관계자 교육 외에도 노인교육지도사 양성과정, 치매예방관리사 교육 등 평생교육 관련 민간 자격증 취득 및 직무교육도 ‘인천다모아평생교육정보망’을 통해 수강신청이 가능함

〈표 IV-2〉 2025 인천인재평생교육진흥원 연수 및 강좌 운영 현황

구분		대상	프로그램명
평 생 교 육	중간 관리자	중간관리자/관계자	변화하는 정책과 평생교육 트렌드
	권역별 관계자	기관담당자/관계자	현장 속 법과 정책, 시와 함께하는 기획 설계
	워크숍	평생교육사 및 관계기관 종사자	평생교육사의 길
토크콘서트			
기타 자격증		종사자 및 관계자	물놀이형 어린이놀이시설·수경시설 안전요원 필수 교육
		일반시민	노인교육 지도사 양성과정
			치매예방관리사 교육

## 나. 대전평생교육진흥원

- 대전평생교육진흥원은 연수 대상을 종사자, 교강사, 실천가로 구분하여 연수사업을 진행하며, 강사를 희망하는 일반 시민도 교강사 대상 연수 프로그램 신청이 가능하도록 하여 예비 종사자의 역량 강화에도 힘쓰고 있음
  - 평생교육 종사자 직무연수는 지역 공공·민간 평생교육기관 종사자 또는 실무자를 대상으로 직무영역별 맞춤형 콘텐츠를 제공하고 있음
  - 평생교육 교·강사 직무연수는 지역 평생교육 교·강사 및 강사를 희망하는 시민은 누구나 대상에 포함될 수 있으며, 교·강사의 개인적 수준 및 특성을 고려한 맞춤형 직무연수를 운영함
  - 평생교육 실천가 직무연수는 학습매니저, 학습동아리 관계자, 자원봉사자 등 지역 평생 교육 실천가를 대상으로, 관계자 대상 수요조사를 통한 수요조사 맞춤형 직무연수를 운영함
- 연수 프로그램은 3개의 구분으로 분류된 대상별 맞춤형 콘텐츠를 기획 및 운영하여 관계자 역량강화 및 전문성을 제고하며, 공통 과정을 활용해 관계자의 공통역량 및 평생학습 생태계 전반에 대한 이해도 향상이 가능토록 함

〈표 IV-3〉 2025 대전평생교육진흥원 연수 및 강좌 운영 현황

대상	프로그램명
공통	퍼실리테이션 교수법
	변화하는 사회, 교육과 평생교육
	성공적인 강사의 보이스
평생교육기관 종사자 또는 실무자	맛과 깊이를 더하는 평생교육 피드백 전략
	일류시민 학습 커뮤니티 만들기
	매력적인 기획서 작성법
교·강사 및 강사 희망자	챗 지피티를 활용한 교안작성
	학습자의 보약 피드백
	사업계획서 작성 노하우
	매력적인 강의교안 작성법
	국가평생교육진흥계획을 통한 본 지역과 대학의 상생 연계방안
	평생교육 조직관리에 대한 이해
실천가	평생교육 조직의 성과 관리
	평생교육 실천가 직무연수

### 다. 광주인재평생교육진흥원

- 광주인재평생교육진흥원은 연수 대상을 시민리더와 티칭리더로 구분하여 평생학습 연수를 운영하며, 2024년부터 진흥원 내에 별도의 광역 평생학습연수센터를 운영하고 있음
  - 시민리더 교육과정은 주민자치위원, 공공기관 임직원 등 공공영역에서 활동하는 다양한 분야의 참여시민을 대상으로 대상별 요구 조사에 기반한 맞춤형 시민리더소양 과정임
  - 티칭리더 교육과정은 평생교육사 및 관계자, 문해교육교원 등 양성과정을 통해 배출된 분야별 강사 및 평생교육 관계자를 대상으로 필요 역량 함양을 위한 과정임
- 연수 프로그램의 목적에 따라 대상을 더욱 세부적으로 분류하여 직무 맞춤형 교육을 운영하는데 현장 및 실무에 적용 가능한 내용으로 구성된 AI 강의가 운영되고 있으며, 참여·실습형 교수법을 활용하여 능동적인 학습이 가능토록 함

〈표 IV-4〉 2025 광주인재평생교육진흥원 연수 및 강좌 운영 현황

목적	대상	프로그램명	
종사자 역량강화	공통	매력적인 강의자료(PPT) 만들기	
	평생교육사 및 관계자	평생교육사의 도전과 성장로드맵	
		은평구 성인학습 유형검사(ALST)의 모든 것	
		초고령사회의 시니어 리빙랩	
	교·강사	챗 GPT 활용 사업계획서 작성 실습	
		AI·DX 시대, 평생교육 강사로 살아남기	
		잘 나가는 평생교육강사 실전 노하우	
		강사를 위한 퍼스널 브랜딩	
	지역 평생교육 활성화	매니저	성인학습자를 위한 ABCD 교수설계
			동 캠퍼스 운영취지 및 평생학습에 대한 이해·역할 등
평생학습센터 운영의 이해			
우리 마을 평생학습 자원 발굴			
기획서 작성법 이해 및 실습·발표 및 피드백			
평생학습 매니저의 역할 및 비전, 학습설계			
변화하는 평생학습시대! 평생학습 매니저 역량 강화			

## 라. 경기도평생교육진흥원

- 경기도평생교육진흥원은 광역 평생교육 연수센터 운영을 통해 교육 유형에 따라 연수 대상을 분류하고 맞춤형 연수 프로그램을 기획 및 운영하고 있으며, 평생교육사 보수교육을 실시하고 있어 추후 법정 의무화됨에 따른 연수 참여의 의무성·참여성이 향상될 것으로 기대됨
- 경기도 광역 평생교육 연수센터는 교육수요를 조사하여 기본교육, 직무교육(보수교육), 핵심역량 교육 3가지의 정규과정을 운영하고 연수생들의 학습이력을 관리함
  - 기본교육은 평생교육 관계자를 대상으로 필수 이해가 필요한 분야와 특별주제(행사)에 대한 교육과정임
  - 직무교육(보수교육)은 평생교육사 및 평생교육 관계자를 대상으로 정보를 제공하고 전문성을 강화를 목적으로 하는 교육과정임
  - 핵심역량교육은 평생교육 업적 수행 시 필요한 능력 및 활동을 수행하는 교육과정이며, 특히 AI 실습 강의로서 연수 참가자의 지속적 학습을 위해 교육 이후에도 참여자 대상 유료 계정을 지원하는 등 단발성 교육이 되지 않도록 함

〈표 IV-5〉 2025 경기도평생교육진흥원 연수 및 강좌 운영 현황

정규과정	대상	프로그램명
기본교육	평생교육 관계자	평생교육법, 정책, 트렌드 이해
		평생교육 우수사례 벤치마킹
직무교육 및 보수교육	평생교육사 및 평생교육 관계자	평생학습관(센터) 종사자 과정
		평생교육사 보수교육
		지역 평생학습 네트워크 관리자 과정
		평생학습마을 및 동아리 관계자 과정
		신중년, 직업(진로) 교육 관계자 과정
핵심역량교육	관리자 및 관계자	평생교육 프로젝트 관리 전문가 기본과정
		평생교육 전략기획 전문가 심화과정

- 수강생에게는 아래 3가지 혜택을 제공함으로써 연수 프로그램 수강의 연결성을 향상하고자 하며, 수강생의 이력관리를 위해 평생학습계좌제에 연동하여 학습 결과 누적 및 증빙 자료로 활용할 수 있도록 함
  - 혜택1. 80% 이상 참여 시 수료증 발급
  - 혜택2. 각종 이벤트 및 우수 학습자 선정
  - 혜택3. 참가자 대상 지속적 네트워킹 기회 제공
- 이외에도 연수 참여 실적에 따라 이후 연수 수강생 모집 시 우선 선발권 부여 및 민간 자격증 발급조건 충족 등의 혜택을 제공하고, 참여율 향상을 위해 연수 신청 후 미참여한 수강생에게는 연수 선발에 제한을 둬으로써 연수 참여의 지속성·연계성을 강화하고자 함

#### 2025년 지역 평생학습 네트워크 관리자 과정 모집 공고 中

- 신청자 수가 많을 시 **참여일자가 많은 기준으로 우선 선발**될 수 있음
- 그간 **연수센터 등 참여 실적에 따라 우선 선발 및 제한**이 있을 수 있음
- 교육전일 및 당일 취소, 참여 노쇼일 경우, **향후 연수센터 과정 등 선발시 제한**될 수 있음

#### 2024년 지역 평생학습 네트워크 관리자 과정 모집 공고 中

- 신청자 수가 많을 시 **참여일자가 많은 기준으로 우선 선발**될 수 있음
- 교육혜택  
: 6월~11월 교육생 대상 '퍼실리테이터 2급' **민간 자격 발급\***

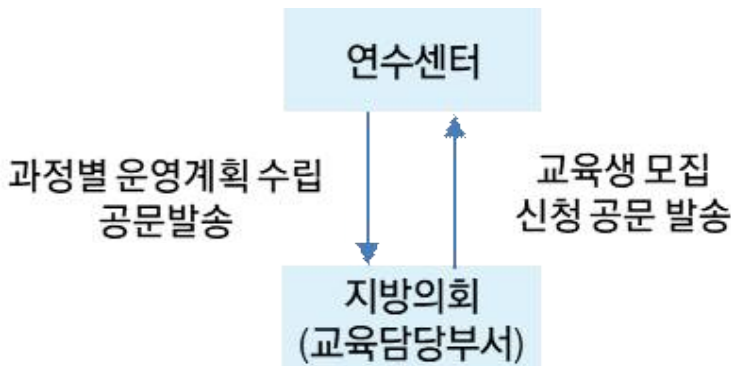
**\*자격 발급조건**

- ① 하반기 연수센터 정규과정 중 1개 과정+정규과정, 총 2개 과정 수료  
(교육시간 80%이상 참여)
- ② 필기&실기 시험(70점 이상)

[그림 IV-1] 경기도평생교육진흥원 연수 모집 공고 사례

## 마. 지방자치인재개발원

- 지방자치인재개발원은 지방직 공직자 및 승진 대상 후보자의 역량 향상을 위한 교육을 운영하는 기관으로 지방의회의원 및 지방직 공무원의 승진, 역량 등 다양한 목적에 따라 직급별·직무별 맞춤형 연수 프로그램을 운영하고 있으며, 원 내 별도 연수센터 전담운영 조직을 구성하여 집중 운영함
- 전담운영 조직인 ‘지방의정 연수센터’는 각 기능별 연수기획팀, 연수운영팀, 연수협력팀 3개의 팀으로 운영되며, 센터장을 제외하고 8명으로 구성되어 있음
- 연수 운영 절차는 총 3단계로 이루어지며, 의정연수의 경우 법적 의무성이 존재하지는 않으나 원에서 진행되는 교육 수료 후 발급되는 이수증(수료증)은 추후 교육에 참가한 지방 공무원의 보직, 역량평가 등 인사평가에 활용됨
  - 연수센터는 과정별 운영계획을 수립하고 각 지방의회의 교육담당부서로 공문을 발송함
  - 교육담당부서는 교육생을 모집하고 신청 공문을 연수센터로 발송함
  - 연수센터는 신청 인원, 연수 수요 현황 등을 고려하여 연수를 개설하고 운영함



[그림 IV-2] 지방자치인재개발원 연수센터 운영 프로세스

- 명확한 연수 수요를 파악하여 운영되는만큼 지방자치인재개발원의 교육과정은 대상별·목적별 맞춤형 연수 프로그램으로 구성되어 운영하고 있음

- 직무별로는 크게 의회의원과 의회 공무원으로 구분되며, 의회 행정 공무원은 개원준비와 같이 공통 역량으로 필요한 과정과 정책지원관, 인사 보수담당자, 속기사 등 특정 업무에 따른 필요한 역량을 강화할 수 있는 과정으로 나누어 직무별 맞춤형 연수 프로그램을 운영하고 있음
- 직급별로는 3~4급은 고위정책 과정, 4급은 고급리더 과정, 5급은 중견리더 과정 등 경력 및 역량에 따라 구분되어 맞춤형 연수 프로그램을 운영하고 있음

〈표 IV-6〉 2025 지방자치인재개발원 연수 및 강좌 운영 현황

구분	대상	프로그램명
시책/전문교육	4급 이하 지방공무원	AI 활용 미래 행정 혁신
		찾아가는 국정철학 공유 워크숍
기본교육	승진후보자	5급 승진리더 과정
		지방 5급 승진후보자
역량교육	승진후보자	국·과장급 후보자 역량교육 과정
장기과정	3~4급 지방 공무원	고위정책 과정
	4급	고급리더 과정
	5급	중견리더 과정
의정연수	지방의회의원	지방의회 당선인 과정
		찾아가는 초선의원 직무연수
		지방의회 아카데미
	의회 공무원	지방의회 개원준비 특별과정
		지방의회 맞춤형 생성형 AI 활용 과정
	업무 담당자	지방의회 정책지원관 역량강화 과정
		지방의회 인사 보수 실무 과정
		지방의회 속기 실무 과정

## 바. 한국사회복지사협회

- 한국사회복지사협회는 평생교육사와 유사한 기능을 수행하는 사회복지사의 자격관리 및 보수교육을 법률에 근거하여 위탁받아 운영하는 기관으로서, 교육과목 및 실시기관을 관리, 교육 운영 현황 관리 등의 업무를 수행함
  - “보건복지부 장관은 보수교육을 보건복지부령으로 정하는 기관 또는 단체에 위탁할 수 있다”(사회복지사업법 제13조)
  - “사회복지사업법 제13조에 따라 보건복지부 장관은 보수교육을 협회, 사회복지관계 기관 또는 단체에 위탁할 수 있다”(사회복지사업법 시행규칙 제5조)

### 1) 사회복지사업법 및 사회복지사업법 시행규칙 상 보수교육

- 사회복지사의 보수교육은 매년 심사에 통과한 시도 협회·협의회 등 실시기관에서 실시하는 연간 최소 8시간 이상의 법정 의무교육으로 운영되며, 대리급 실무자로 구성된 교육연수 본부에서 보수교육을 전담하여 운영하고 있음
  - 사회복지사업법 제13조에 따라 사회복지법인 또는 사회복지시설에 종사하는 사회복지사는 정기적으로 인권에 관한 내용이 포함된 보수교육을 받아야 함
  - 사회복지사업법 시행규칙 제5조에 따라 사회복지법인 또는 사회복지시설에 종사하는 등급별 사회복지사는 연간 8시간 이상의 보수교육을 받아야 하고, 의료 사회복지사 또는 학교 사회복지사의 자격을 가지고 해당 자격과 관련된 업무에 종사하는 영역별 사회복지사는 연간 12시간 이상의 보수교육을 받아야 함

### 2) 사회복지사 보수교육 전담조직, 운영 절차 및 실시기관 선정

- 한국사회복지사협회는 보수교육 위탁기관으로서 매년 보수교육 운영을 위해 실시기관을 선정하고 교육계획서를 심사한 후 모니터링, 평가를 통해 차기 교육에 반영하는 환류 체계로 운영함
  - 교육 실시기관 심사: 매년초 사회복지사 보수교육센터를 통해 실시기관 모집 공고를 공지하고, 교육 실시기관 기준 및 요건에 따라 심사 후 선정결과 공지

- 교육계획서 심사: 실시기관이 제출한 분기별 교육계획서의 운영 규정 준수여부 심사
- 교육 모니터링: 각 실시기관이 운영 규정에 맞춰서 교육을 진행하는지 모니터링을 통해 관리 및 감독
- 교육평가: 만족도 조사 및 보수교육 모니터링을 통해 파악된 사항을 당초 교육 계획과 비교하여 평가
- 차기 교육 반영: 문제 사항을 차기 교육에 시정하도록 조치하고, 시정 결과를 교육 실시 기관 재인증 여부에 반영 및 평가내용 통보
- 2026년 현재 협회에 의해 인증된 보수교육 실시기관의 범위는 다음과 같음
  - 한국사회복지사협회(시도협회 및 산하단체 포함)
  - 한국사회복지협의회(시도협의회 일부 포함)
  - 한국보건복지인재원
  - 중앙부처 장관으로부터 설립 허가를 받은 전국적 규모의 사회복지 분야 시설협회로서, 최근 3년간 사회복지사·시설종사자를 대상으로 교육 실적을 보유하고 있는 비영리 법인
- 본부장 외 1명의 팀장, 3명의 대리가 실무자로 구성된 교육연수본부에서 전담 운영함

〈표 IV-7〉 한국사회복지사협회 교육연수본부 업무분장

대상	주요업무
팀장	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육팀 총괄</li> <li>• 보수교육 제도 개선 및 대외협력 등</li> </ul>
대리1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 보수교육 대상자 및 미이수자 관리</li> <li>• 강사양성워크숍</li> <li>• 실시기관 모니터링 등</li> </ul>
대리2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 보수교육 실시기관 심사 및 관리</li> <li>• 보속교육 계획 접수 및 심사</li> <li>• 온라인 콘텐츠 개발 관리</li> </ul>
대리3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 보수교육 의무기관 관리</li> <li>• 실시기관 간담회 및 컨퍼런스 운영</li> <li>• 하이브리드 개발 및 보급</li> </ul>

### 3) 사회복지사 보수교육 프로그램 운영 현황

- 사회복지사의 보수교육은 필수와 선택으로 나뉘어져 있으며, 각 등급별 및 영역별 사회복지사의 연간 이수 시간에 따라 과목 선택이 가능함
  - 사회복지 윤리와 인권 영역은 사회복지 윤리와 가치의 기초, 인권과 분야별 사회복지 등을 학습하여 사회복지의 사명과 실천 활동에 담겨 있는 가치, 윤리 및 철학적 지식을 기초로 현장에서 직면하는 다양한 윤리적 갈등 대처 능력을 향상하고, 인권과 자유에 대한 보편적 존중과 수호를 포괄하는 사회복지 활동을 하고자 함
  - 사회복지실천 영역은 실천현장에 대한 이해, 사례관리에 대한 이해와 연습 등을 학습하여 전문적인 사회복지실천에 필요한 이론적 지식과 개입기술을 습득하고 향상하고자 함
  - 사회복지 정책과 법 영역은 사회복지정책 이슈 및 동향, 국제법과 사회복지 등을 학습하여 사회복지 관련 정책을 이해하고 현장에 적용하는 능력을 향상하고자 함
  - 사회복지행정 영역은 사회복지기관 조직관리 및 인적자원관리 등의 학습을 통해 최신 이론을 습득하고 실제 현장에 적용할 수 있는 능력을 향상하고자 함
  - 사회복지조사연구 영역은 조사주제 선정과 양적·질적조사 등 각종 연구·분석 방법을 학습하여 조사연구 설계와 보고서 작성 등 사회복지사의 실제 수행능력을 향상하고자 함
  - 특별분야 영역은 직종별 특성화 교육, 타 분야 연계교육, 소진예방프로그램 등을 통해 현장에 필요한 다양한 분야에 대해 학습할 기회를 제공하고자 함

〈표 IV-8〉 2026년 사회복지사 보수교육 운영 프로그램

대상	프로그램명	비고
등급별 및 영역별 사회복지사	사회복지 윤리와 인권	필수(의무)
	사회복지실천	필수(선택)
	사회복지 정책과 법	필수(선택)
	사회복지행정	필수(선택)
	사회복지조사연구	필수(선택)
	특별분야	선택

#### 4) 사회복지사 보수교육 이외 연수 프로그램 운영 현황

- 법정 의무 보수교육 외에도 관계기관에서 실무역량강화를 위해 연수 프로그램을 운영함

〈표 IV-9〉 2025년 사회복지사 연수 운영 프로그램

기관	대상	프로그램명
한국사회복지사협회 (보수교육센터)	지역별 사회복지사 및 소속별 종사자	사회복지 스마트워크와 AI
		구글 워크스페이스-관리자편
		[사례관리] 실무자를 위한 사례관리 핵심 구조화
		사회복지현장실습 지도자 과정(지역아동센터편)
		(참여형) 쉼과 채움 연수
한국보건복지인재원	(공공)지자체 공무원	사회복지 법인 및 시설 관리 기본 과정
		사회복지 법인 및 시설 관리 심화 과정
		사회복지법인 및 시설 노무관리 과정
	(민간)사회복지시설 종사자	사회복지 시설 회계관리 실무
		사회복지법인 및 시설 재경관리 심화과정
	(공민)사회복지시설 종사자 및 담당공무원	사회복지시설 종사자 디지털 역량강화 기본 과정
		사회복지시설 종사자 AI실전(입문) 과정
사회복지시설 종사자 AI실전(응용) 과정		
공무원+공무직 +민간사례관리사	월간 사례마루 LIVE	
한국사회복지사협의회 (복지넷)	관련 중소기업 근로자	사회복지 프로포절 작성 실무
	사회복지사업(복지서비스) 종사자	사회복지사가 알아야할 환경변화에 따른 리더십
	사회서비스 종사자	사회서비스 종사자 디지털교육

### 3. 벤치마킹 및 환경요인 결과 종합

#### 가. 벤치마킹 결과 종합

- 서울시평생교육진흥원은 2026년부터 광역 평생학습연수센터를 운영할 예정으로 지역평생교육팀 내에 연수센터의 업무가 포함되어 있으며, 현재는 연수의 대상이 구분되어 있지 않고 연수 이후 발급되는 이수증의 활용이 어려움
- 벤치마킹 결과, 대부분 연수 및 연수센터를 중점으로 운영하는 기관들은 전담 조직을 운영하고 있으며, 연수 프로그램별 대상을 구분하여 학습자 맞춤형 연수 프로그램을 운영하고 있음
- 또한 적극적인 연수 이수 및 활성화를 위해 연수 이수를 선택이 아닌 필수 과정인 것으로 여길 수 있는 인식 개선과 맞춤형 연수 대상 구분, 이수증 활용성이 중요한 것으로 나타남

〈표 IV-10〉 2025년 연수 운영 기관 벤치마킹 주요 사항 종합

기관명	연수센터 운영	이수증 활용	연수 대상 구분		
서울시평생교육진흥원	X	X	X		
인천인재평생교육진흥원	X	X	중간관리자	권역별 기관담당자	
대전평생교육진흥원	X	X	종사자 및 실무자	교·강사 (예비강사)	실천가 (매니저)
광주인재평생교육진흥원 (광주 평생학습연수센터)	O	X	평생교육사 및 관계자	교·강사	매니저
경기도평생교육진흥원 (경기도광역평생교육연수센터)	O	X	관계자	평생교육사 및 관계자	관리자 및 관계자
지방자치인재개발원	O	O	지방의회의원	지방의회직원 (직무별·승진대상)	
한국사회복지사협회	O	O	등급별 사회복지사	영역별 사회복지사	

## [참고] 공공·민간 기업 및 연수원 홍보 및 연수 활성화 방안 종합

- 연수 이수 혜택을 중심으로 7개의 공공 및 민간분야의 연수 유형과 혜택 제공 사항을 분류하여 비교하였음
- 연수 유형은 5개 유형(성과인정형, 경력개발형, 네트워킹형, 취업연계형, 직접보상형)으로 구분하였음
  - 성과인정형은 수료, 학위, 배지, 이수 결과 등을 인사·승격·지원 자격 등에 반영하는 것
  - 경력개발형은 대학원, 사외교육, 심화학습, 경력개발 기회를 제공하는 것
  - 네트워킹형은 기업·현직자·예비종사자 간 교류 기회를 제공하는 것
  - 취업연계형은 채용 우대, 취업 연계, 기업 접점 등을 제공하는 것
  - 직접보상형은 응시료, 장비, 비용 등 직접적인 금전 및 현물을 지원하는 것을 의미함
- 대부분의 기관(기업)에서 성과인정형 및 경력개발형의 유형이 두드러지게 나타나는 반면, KT의 경우 직접보상형, 취업연계형의 유형이 나타남
  - 특히 우수 수료생에게 KT 그룹 채용 지원 시 서류 전형 가점 부여 및 KT 채용 전환형 인턴십 등을 제공함
- 대부분의 기관에서는 인사 가점, 우선 선발 혜택 제공 등 이수 완료 시 혜택을 제공하여 연수 참여를 활성화하는 방안을 채택하여 운영하나, 경기도평생교육진흥원의 경우 제한을 두는 방안도 함께 활용하고 있음
  - 경기도 광역 평생학습연수센터는 실질적인 참여율 향상을 위해 연수 참여 실적 및 실제 참석 여부에 따라 이후 연수 참여에 제한이 있을 수 있음을 신청 공고에 명시함
- 네이버 부스트캠프의 경우 네트워킹 데이를 통해 기업과의 소통 기회를 제공함
  - 네트워킹 데이는 6개월간의 집중 교육 이후 수료생 멘토, 파트너 기업 관계자가 모여 성과를 공유하고 교류하는 행사로서, 기술적 성장과 취업 기회를 제공함
- SK그룹의 마이씨나는 각종 사내 교육 이수 시 디지털 배지를 제공하며, 추후 사내에서 직무 공고가 열릴 때 관련 분야의 디지털 배지 특정 레벨 이상만 지원가능하도록 제한을 걸어놓음으로써 실질적인 디지털 배지 연계 활용 방안을 운영함

〈표 IV-11〉 공공 및 민간 연수 운영 기관의 연수 활성화 방안 종합

구분	기관/기업	유형	보상 및 혜택 내용
공공	경기도 평생교육진흥원	성과인정형 경력개발형	<ul style="list-style-type: none"> <li>연수 참여 실적에 따른 우선 선발 혜택 제공</li> <li>민간자격 발급과 연계되어 학습성과를 경력개발로 확장</li> <li>평생학습계좌제 연동을 통한 이수경력 증빙</li> </ul>
	지방자치인재개발원	성과인정형 경력개발형	<ul style="list-style-type: none"> <li>인사평가 시 교육수로 이수증을 가점으로 활용</li> <li>직무별·직급별 맞춤형 연수 운영</li> </ul>
	한국사회복지사협회	성과인정형 경력개발형	<ul style="list-style-type: none"> <li>보수교육과정 심사, 평가, 모니터링 등 체계적인 품질관리를 통해 교육의 공신력과 신뢰성 확보</li> <li>보수교육 미이수자 및 기관에 과태료 부과</li> </ul>
민간	삼성전자 (SSIT/연수원)	성과인정형 경력개발형	<ul style="list-style-type: none"> <li>사내대학 학위 부여 및 인사 가점</li> <li>민간 최초 교육부 인가 사내대학으로, 졸업 시 정규 학사 및 석사 학위 취득</li> <li>취득 학위는 인사 고과 및 승격 시 가점 부여</li> </ul>
	SK그룹 (마이씨니)	성과인정형 경력개발형	<ul style="list-style-type: none"> <li>사내 직무 공고 시 디지털 배지와 연계하여 특정 레벨 이상 지원 가능</li> <li>대학원 및 사외 교육 신청 시 해당 분야 가점 부여</li> </ul>
	네이버 (부스트캠프)	네트워킹형 취업연계형	<ul style="list-style-type: none"> <li>네트워킹 데이터를 통해 기업과 예비종사자가 직접 소통할 수 있는 기회 제공</li> </ul>
	KT (에이블스쿨)	직접보상형 성과인정형 취업연계형	<ul style="list-style-type: none"> <li>미취업자 대상 취업연계 지원</li> <li>우수수료자 KT 채용 지원 우대</li> <li>AI 민간 자격증(AIFB) 응시료 지원</li> <li>교육기간 동안 사용하는 PC 무상 지원 등</li> </ul>

## 나. 환경요인 종합 결과

### 1) 환경 요인 종합

- 외부환경 요인
  - AI·디지털 전환에 따른 평생교육 패러다임 변화
  - 평생교육 종사자 역할 및 역량 고도화 요구 증가
  - 생애주기 계층별 맞춤형 학습 수요 확대
  - 지역 기반 평생학습 생태계 및 협력 거버넌스 확대
  - 평생교육 참여 확대 대비 질적 성장 및 체계화 요구 증가
  - 노동시장 변화 및 직무 전환 대응 필요성 증가
  - 평생교육 정책 확대 및 재정 투자 강화 흐름
- 내부환경 요인
  - 광역 연수 허브로서 역할 및 기능 정립 필요
  - 연수 프로그램 구조 미흡(단발성, 이론 중심)
  - 학습-적용-확산으로 이어지는 프로세스 부재
  - 대상별·직무별 맞춤형 교육체계 부족
  - 연수센터 전담 인력 및 예산 부족
  - 조직 간 연계 및 네트워크 기반 부족
  - AI·디지털 기반 연수 프로그램 및 시스템 미흡
- 이해관계자 요인
  - 대상 재정립 및 확장 필요(공공→민간·교강사·대학)
  - 실무 중심 프로젝트 기반 교육 요구 증가
  - 공통역량+직무특화 교육체계 필요
  - 참여 유도 구조 부족(인센티브 보상 부재)

- 수요조사 및 데이터 기반 운영체계 부재
- 연수 기능 분산 및 컨트롤타워 부재
- AI 활용 방향성 및 실질적 활용 기반 부족

## 2) 환경요인 분석에 따른 평생학습연수센터 운영모델 도출 방향성

- 대·내외 및 이해관계자 요인 분석 및 종합한 결과에 따라 광역 평생학습연수센터의 운영 모델의 8가지 방향성을 도출하였음
- 종사자 역할 변화 대응 역량체계 구축
  - AI·디지털 및 정책 변화 대응 교육 강화
- 대상 맞춤형 연수 운영체계 구축
  - 직군·경력·역할 기반 차별화된 교육 설계
- 실행 중심 교육 및 경험형 학습 구조 전환
  - 프로젝트·현장 적용 중심 연수 강화
- 공통역량-직무특화 이중 트랙 교육체계 구축
  - 체계적 교육 커리큘럼 구조화
- 참여 유도형 인센티브 및 보상 연계 체계 구축
  - 가점·인증·마일리지 등 참여 메리트 설계
- 수요·데이터 기반 순환형 운영체계 구축
  - 수요조사-운영-평가-재설계 구조 정립
- 광역 단위 네트워크 및 통합 거버넌스 구축
  - 연수센터 중심 생태계 허브 기능 강화
- AI·디지털 기반 연수 인프라 및 플랫폼 구축
  - LMS·데이터·큐레이션 기반 운영체계 구축

### 3) 서울시 광역 평생학습연수센터 운영모델 최종 방향성

- 앞서 도출된 8개 방향성에 따라 서울시 광역 평생학습연수센터 운영모델은 ‘기존 교육 제공 중심에서 통합형 연수 플랫폼으로의 전환’을 목표로, 아래 3가지의 최종 방향성을 도출하였음
- AI·데이터 기반 디지털 연수 운영체계 구축
  - AI·디지털 전환과 데이터 기반 정책 요구에 대응, 학습 이력·수요 데이터를 활용한 맞춤형 연수 설계 운영이 가능한 디지털 기반 연수체계 구축 필요
- 실행 중심 맞춤형 교육(연수) 체계 구축
  - 평생교육 종사자의 역할 확장에 따라, 이론·단발성 교육에서 벗어나 직무·경력별 맞춤형·현장 적용 중심 연수체계로 전환 필요
- 참여·협력 기반 지식·데이터 연계 거버넌스 구축
  - 참여 저조 및 기관 간 연계 부족을 해소하기 위해, 네트워크·인센티브 기반의 지속 참여 및 협력 중심 평생교육 생태계 구축 필요



## V. 서울시 광역 평생학습연수센터 운영모델 도출

1. 운영모델 설계 관점
2. 연수센터 전략체계(안)
3. 연수센터 운영모델 도출
4. 연수센터 비전 도출
5. 연수센터 브랜드명 제시(안)
6. 연수센터 조직·인력 운영 방안



# V. 서울시 광역 평생학습연수센터 운영모델 도출

## 1. 운영모델 설계 관점

- 본 운영모델은 서울시 광역 평생학습연수센터를 단순 교육 제공기관이 아닌, 정책·현장·네트워크를 연결하는 “광역 평생교육 플랫폼 허브”로 재정립하기 위한 방향을 제시함
- 특히 정체성(Identity), 수요자(Target), 가치 및 서비스(Value & Service), 운영 프로세스(Process)의 4대 설계 관점을 중심으로 연수체계 전반을 구조적으로 설계하고자 함

### 1) 정체성(Identity) : 광역 평생교육 플랫폼 허브로의 재정립

- 서울시 광역 평생학습연수센터는 기존의 단순 교육 운영기관 역할을 넘어, 서울시 평생교육 정책과 현장 실행을 연결하는 핵심 거점으로 기능해야 함
- 이를 위해 교육 제공 기능뿐 아니라 네트워크 구축, 정책 연계, 현장 지원 기능을 통합 수행하는 플랫폼형 조직으로의 전환이 요구됨
- 주요 역할 방향
  - 광역 평생교육 연수 허브 기능 수행
  - 정책-사업-현장 간 연계 중심축 역할 강화
  - 자치구·대학·민간기관 협력 네트워크 구축
  - 내부 사업 및 외부 기관을 연결하는 협업 거점 기능 강화
  - 온·오프라인 기반 통합 학습지원 체계 운영

- 추진 방향
  - “교육기관” 중심 개념에서 “플랫폼·허브” 중심 개념으로 전환
  - 연수 공급 중심에서 현장 문제 해결 중심 체계로 재설계
  - 기관 간 협업과 정보 공유를 촉진하는 연결형 운영체계 구축
- 기대 효과
  - 서울시 평생교육 정책 실행력 강화
  - 현장 중심 연수체계 정착
  - 기관 간 협업 기반 확대 및 네트워크 활성화

## 2) 수요자(Target) : 핵심 대상 중심의 전략적 타기팅

- 연수 운영은 무분별한 대상 확대보다 핵심 대상군에 대한 전략적 접근을 기반으로 설계되어야 함
- 특히 평생교육 현장의 실무자와 관리자, 강사 및 민간 협력 주체 등 역할 기반의 차별화된 연수체계를 구축할 필요가 있음
- 주요 역할 방향
  - 공공 실무자 중심 운영에서 민간·대학·현장 활동가까지 단계적 확대
  - 직무·역할·경력 기반 세분화 체계 적용
  - 관리자·실무자·강사 대상 맞춤형 연수 제공
  - 지역 평생교육 종사자 참여 기반 확대

- 추진 방향
  - 대상별 교육 니즈 조사 정례화
  - 역할 기반 역량모델 구축
  - 경력 단계별 맞춤형 학습체계 운영
  - 커뮤니티 및 참여 네트워크 활성화
  
- 기대 효과
  - 연수 참여율 및 현장 활용도 제고
  - 대상별 요구에 적합한 맞춤형 지원 가능
  - 평생교육 종사자 전문성 및 소속감 강화

### 3) 가치 및 서비스(Value & Service) : 교육을 넘어선 통합 서비스 제공

- 연수센터는 단순 강의 제공 방식에서 벗어나, 현장 적용·협업·네트워크·디지털 지원을 포함하는 통합형 서비스 모델을 구축해야 함
  
- 주요 역할 방향
  - 직무역량 및 현장 문제 해결 중심 교육 제공
  - 사례·프로젝트 기반 실천형 학습 운영
  - 교육 이후 현장 적용까지 연계 지원
  - 협업·네트워크·정보 공유 기능 강화
  - AI·디지털 기술 기반 학습지원 확대

- 추진 방향
  - (교육 서비스) 직무별·역량별 교육과정 운영 및 사례 기반 워크숍, 실습형 교육 확대
  - (네트워크 서비스) 현장 실무자 커뮤니티 운영 및 기관 간 협력 네트워크 지원
  - (플랫폼 서비스) LMS 기반 통합 학습관리체계 구축 및 콘텐츠 아카이브, 자료 공유 기능 제공
  - (디지털 지원 서비스) AI 기반 맞춤형 추천 서비스 및 데이터 기반 학습 분석, 피드백 제공
  
- 기대 효과
  - 교육의 현장 적용성과 실효성 강화
  - 기관 간 협력 및 지식 공유 활성화
  - 디지털 기반 학습 생태계 조성

#### 4) 운영 프로세스(Process) : 데이터·플랫폼 기반 순환형 운영체계 구축

- 운영 프로세스는 수요조사부터 설계·운영·평가·재설계까지 이어지는 순환형 체계로 구축하여 지속적인 품질 개선이 가능하도록 설계함
- 주요 역할 방향
  - 수요조사 → 설계 → 운영 → 평가 → 재설계의 순환형 운영체계 구축
  - LMS 기반 온·오프라인 통합 운영체계 구축
  - 데이터 기반 성과관리 및 운영 고도화
  - 참여와 성장을 유도하는 인센티브 체계 마련
- 추진 방향
  - (수요 기반 과정 설계) 정기 수요조사, 현장 의견 수렴 및 정책 변화, 현장 이슈 반영
  - (통합 운영체계 구축) 온라인·오프라인 연계 운영 및 학습 이력, 성과 데이터 통합 관리
  - (데이터 기반 운영 고도화) 참여 데이터 분석 기반 맞춤형 추천 및 과정 효과성 분석, 개선체계 운영
  - (참여 촉진 체계 마련) 마일리지·인증·성과연계 인센티브 운영 및 우수 사례 공유, 확산 체계 구축
- 기대 효과
  - 지속 가능한 운영 품질 개선
  - 학습 참여 및 만족도 향상
  - 데이터 기반 정책 및 사업 운영 가능

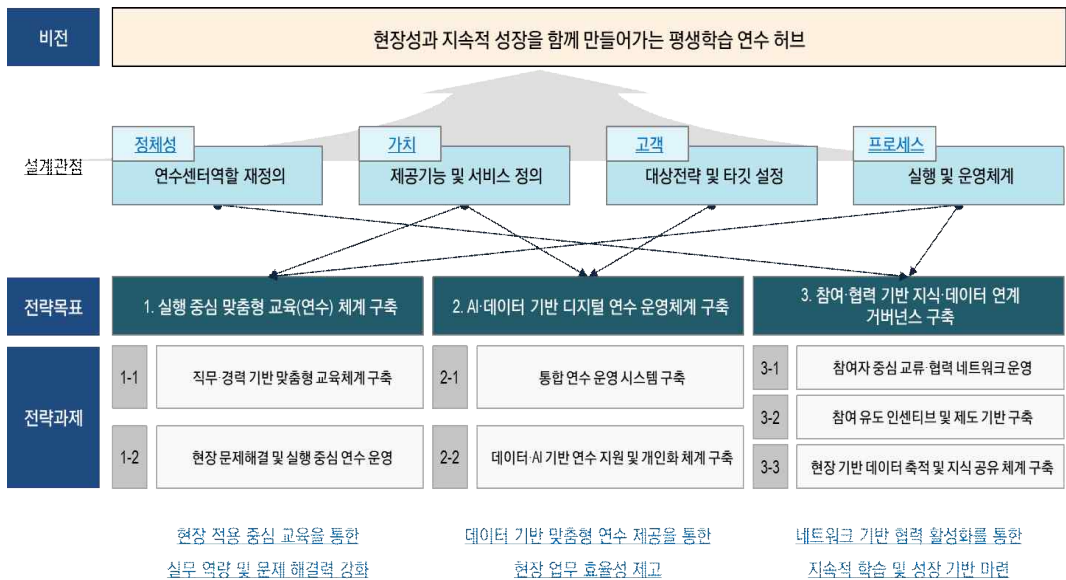
## 5) 종합

- 서울시 광역 평생학습연수센터는 단순한 교육 수행기관이 아니라, 정책·현장·기관·학습자를 연결하는 “광역 평생교육 플랫폼 허브”로 기능해야 함
- 이를 위해 정체성 재정립, 핵심 대상 중심 전략 운영, 통합 서비스 제공, 데이터 기반 순환형 운영체계 구축 등을 중심으로 운영모델을 체계화할 필요가 있음
- 궁극적으로는 서울시 평생교육 생태계 전반의 연결성과 실행력을 강화하고, 지속 가능한 학습지원 플랫폼으로 발전하는 것을 목표로 함

## 2. 운영모델 전략체계(안)

- 서울시 광역 평생학습연수센터는 정체성, 가치, 수요자, 운영 프로세스 등 4대 설계 관점을 기반으로 실행 중심의 전략체계를 구축하고자 함
- 특히 단순 교육 운영을 넘어 현장 적용성, 디지털 기반 운영, 참여·협력 중심 거버넌스를 강화함으로써 지속 가능한 광역 평생교육 연수 플랫폼으로 기능하는 것을 목표로 함
- 이를 위해 3대 전략목표와 세부 전략과제를 중심으로 단계적 운영체계를 설계하였음

### 가. 평생학습연수센터 운영체계(안)



[그림 V-1] 서울시 광역 평생학습연수센터 운영체계(안)

#### 1) 전략목표 1. 실행 중심 맞춤형 교육(연수) 체계 구축

- 현장 실무에 직접 적용 가능한 교육체계를 구축하고, 직무·경력 역할 기반의 맞춤형 연수 운영을 강화함

- 이론 중심 교육에서 벗어나 현장 문제 해결형·실행 중심 연수 운영체계로 전환함
  - 1-1. 직무·경력 기반 맞춤형 교육체계 구축
  - 1-2. 현장 문제 해결 및 실행 중심 연수 운영

## 2) 전략목표 2. AI·데이터 기반 디지털 연수 운영체계 구축

- 디지털 플랫폼 기반의 통합 운영체계를 구축하고, AI·데이터를 활용한 맞춤형 연수 자원체계를 강화함
- 이를 통해 운영 효율성과 학습 경험 품질을 동시에 향상함
  - 2-1. 통합 연수 운영 시스템 구축
  - 2-2. 데이터·AI 기반 연수 지원 및 개인화 체계 구축

## 3) 전략목표 3. 참여·협력 기반 지식·데이터 연계 거버넌스 구축

- 기관·현장·참여자 간 협력 네트워크를 강화하고, 지식과 데이터를 공유·연계하는 지속 가능한 학습 생태계를 구축함
  - 3-1. 참여자 중심 교류·협력 네트워크 운영
  - 3-2. 참여 유도 인센티브 및 제도 기반 구축
  - 3-3. 현장 기반 데이터 축적 및 지식 공유 체계 구축

## 4) 종합 추진 방향




- 서울시 광역 평생학습연수센터는 단순한 교육기관이 아닌, 현장·정책·데이터·네트워크를 연결하는 “광역 평생교육 플랫폼 허브”로 전환되어야 함
- 이를 위해 실행 중심 교육체계 구축, AI·데이터 기반 운영 고도화, 참여·협력 중심 거버넌스 강화 등을 단계적으로 추진함으로써 서울형 평생교육 연수 생태계의 지속가능성과 실행력을 강화하고자 함

〈표 V-1〉 연수센터 전략체계(안)

전략목표	전략과제	실행과제	목적
1. 실행중심 맞춤형 교육(연수)체계 구축	1-1. 직무·경력 기반 맞춤형 교육체계 구축	1-1-1. 직무·경력 기반 교육과정 체계 설계	직무·경력 기반 체계 구조화
		1-1-2. 신규·예비 종사자 대상 진입 교육체계 구축	수요자 확대 (사업 확대)
		1-1-3. 공통역량 및 직무특화 교육과정 모듈화	모듈형 교육과정체계 구축
	1-2. 현장 문제해결 및 실행 중심 연수 운영	1-2-1. 프로젝트·문제해결 기반 실습형 연수 운영	실습형 연수로 전환
1-2-2. 현장 적용·피드백·재학습 연계 운영체계 구축		연수 순환체계 구축	
2. AI·데이터 기반 디지털 연수 운영체계 구축	2-1. 통합 연수 운영 시스템 구축	2-1-1. 연수 운영 프로세스 표준화 및 LMS 구축	표준화 및 시스템 기반 구축
		2-1-2. 연수 데이터 통합 관리 및 분석 체계 구축	데이터 통합 관리 체계 구축(시스템)
	2-2. 데이터·AI 기반 연수 지원 및 개인화 체계 구축	2-2-1. 수요·학습이력 기반 맞춤형 연수 지원 체계 구축	맞춤형 연수 지원 체계 구현
		2-2-2. AI 기반 연수 기획·운영 지원 및 개인화 기능 도입	AI 기반 개인화 연수 운영 환경 구현
3. 참여·협력 기반 지식·데이터 연계 거버넌스 구축	3-1. 참여자 중심 교류·협력 네트워크 운영	3-1-1. 직군·주제 기반 참여자 커뮤니티 및 네트워크 운영	거버넌스(네트워크) 구축
		3-1-2. 협력 기반 공동 학습 프로젝트 프로그램 운영	공동 성과 창출 구조 형성
	3-2. 참여 유도 인센티브 및 제도 기반 구축	3-2-1. 연수 참여 인센티브 체계 설계 및 운영	참여자 유인책 확보
		3-2-2. 기관 및 개인 참여 활성화를 위한 제도적 기반 마련	활성화를 위한 제도 기반 마련
	3-3. 현장 기반 데이터 축적 및 지식 공유 체계 구축	3-3-1. 연수 현장 데이터 축적 및 통합 관리 체계 구축	데이터 통합 관리 체계 구축(연구)
		3-3-2. 사례 기반 지식 콘텐츠 개발 및 확산 체계 구축	지식·자산 확산

## 나. 전략체계별 로드맵 설정

### 서울시 광역 평생학습연수센터 전략체계

실행 중심 맞춤형 교육(연수) 체계 구축	
<b>전략목표 1</b> 	<b>전략과제 1-1</b> 직무·경력 기반 맞춤형 교육체계 구축 ① 1-1-1 직무·경력 기반 교육체계 설계 ② 1-1-2 신규·예비종사자 대상 진입 교육체계 구축 ③ 1-1-3 공통역량 및 직무특화 교육과정 모듈화
	<b>전략과제 1-2</b> 현장 문제해결 및 실행 중심 연수 운영 ① 1-2-1 프로젝트·문제해결 기반 실습형 연수 운영 ② 1-2-2 현장 적용·피드백·재학습 연계 운영체계 구축
AI·데이터 기반 디지털 연수 운영체계 구축	
<b>전략목표 2</b> 	<b>전략과제 2-1</b> 통합 연수 운영 시스템 구축 ① 2-1-1 연수 운영 프로세스 표준화 및 LMS 구축 ② 2-1-2 연수 데이터 통합 관리 및 분석 체계 구축
	<b>전략과제 2-2</b> 데이터·AI 기반 연수 지원 및 개인화 체계 구축 ① 2-2-1 수요·학습이력 기반 맞춤형 연수 지원체계 구축 ② 2-2-2 AI 기반 연수 기획·운영 지원 및 개인화 기능 도입
참여·협력 기반 지식·데이터 연계 거버넌스 구축	
<b>전략목표 3</b> 	<b>전략과제 3-1</b> 참여자 중심 교류·협력 네트워크 운영 ① 3-1-1 직군·주제 기반 참여자 커뮤니티 및 네트워크 운영 ② 3-1-2 협력 기반 공동 학습·프로젝트 프로그램 운영
	<b>전략과제 3-2</b> 참여 유도 인센티브 및 제도 기반 구축 ① 3-2-1 연수 참여 인센티브 체계 설계 및 운영 ② 3-2-2 기관 참여 활성화를 위한 제도 기반 마련
	<b>전략과제 3-3</b> 현장 기반 데이터 축적 및 지식 공유 체계 구축 ① 3-3-1 연수·현장 데이터 기반 분석·연구 및 활용 체계 구축 ② 3-3-2 사례 기반 지식콘텐츠 개발 및 확산 체계 구축

#### • 전략 로드맵 •

구분	단기 (1~2년)	중기 (3~4년)	장기 (5년 이상)
<b>전략목표 1</b>	• 직무·경력 기준 설계 • 공통·직무 모듈형 과정 설계 • 실습형 연수 시범 운영	• 대상별 교육과정 세분화 • 대상·수준별 모듈 조합체계 구축 • 프로젝트형 협업 연수 확대 • 현장 적용 결과 공유·피드백 도입	• 경력개발 연계 통합체계 구축 • 학습이력 기반 맞춤형 과정 자동 구성 • 공동 문제해결형 연수 모델 정착 • 성과 중심 학습 순환체계 정착
<b>전략목표 2</b>	• 운영 프로세스 표준화·LMS 구축 • 기초 운영 데이터 수집·관리 • 맞춤형 연수 설계 기준 마련 • AI 기획·운영 지원 시범 도입	• 운영 시스템 반영 및 학습 지원 확대 • 성과 데이터 통합·분석 기반 개선 • 학습이력 기반 추천·경로 설계 • AI 추천·운영 자동화 확대	• 전 과정 통합 지능형 운영체계 구현 • 연수·현장·성과 데이터 통합 분석 고도화 • 성과 데이터 기반 개인 맞춤형 지원 고도화 • AI 기반 통합 운영·개인화 체계 구현
<b>전략목표 3</b>	• 소규모 커뮤니티 구성·운영 • 교류 중심 프로그램 운영 • 기초 인센티브 및 참여 실적 반영 제도 도입 • 데이터 분석 기초 연구 기반 마련	• 참여 범위 확대 및 네트워크 체계화 • 참여 수준별 자동 인센티브 확대 • 데이터 기반 사례 분석·활용 • 교육과정 연계 및 협업 프로그램 등 확대	• 기관 간 협력 네트워크 구축 • 경력·평가 연계 통합 인센티브 구성 • 기관 참여 유도 체계 구축 • 정책 연계 및 확산형 지식 콘텐츠 체계 구축

[그림 V-2] 서울시 광역 평생학습 연수센터 전략체계 및 로드맵

## 1) 전략목표 1. 실행 중심 맞춤형 교육(연수) 체계 구축

- 직무·경력 및 대상별 특성을 반영한 교육체계를 단계적으로 구축하고, 현장 문제 해결 중심의 실습형 연수와 학습 순환 구조를 연계하여 실무 적용성과 성과 창출 중심의 실행형 연수체계로 전환하고자 함
- 또한 관리자·실무자·교강사·예비 종사자까지 연계되는 성장 기반 교육체계를 마련하여 지속적인 역량 개발과 현장 적용성을 강화하고자 함

### ① 전략과제 1-1. 직무 경력 기반 맞춤형 교육체계 구축

- 실행과제 1-1-1. 직무·경력 기반 교육과정 체계 설계

(단기) : 직무·경력 기준 교육과정 설계 및 기본 구조 마련

- 관리자 및 실무자 중심으로 직무·경력(초급/중급/고급) 기준을 정의, 교육과정 체계 설계
- 최소 단계 구분 기반 교육과정을 구성하여 현장 적용 가능한 기본 교육체계 구축

(중기) : 직무·경력·대상별 교육과정 세분화 및 운영체계 확장

- 학습매니저 및 교강사를 포함한 직무·경력 기준을 고도화
- 대상별 특성을 반영하여 교육과정을 세분화
- 다양한 수준과 역할에 맞는 교육 운영체계 확장

(장기) : 경력 개발과 연계된 통합 교육체계 구축

- 평생교육 예비종사자를 포함, 직무-교육-경력 개발이 연계된 통합 교육체계를 구축
- 교육 이수 및 경력 개발 연결되는 체계를 통해 지속적 역량 개발 기반 마련

### ② 전략과제 1-1. 직무 경력 기반 맞춤형 교육체계 구축

- 실행과제 1-1-2. 신규·예비 종사자 대상 진입 교육체계 구축

(중기) : 예비 종사자 대상 진입 교육체계 설계 및 운영

- 신규 및 예비 종사자를 위한 기초 교육과정을 개발, 진입 단계 교육 기능 마련
- 현장 이해 중심의 교육을 통해 초기 적응을 지원

(장기) : 교육-현장-취업 연계 기반 인력 양성 프로그램으로 확장

- 교육-현장-연계를 고려한 인력 양성 프로그램으로 확대
- 평생교육 분야 인력 유입 및 양성 기반을 강화하는 체계로 확장

### ③ 전략과제 1-1. 직무 경력 기반 맞춤형 교육체계 구축

- 실행과제 1-1-3. 공통역량 및 직무특화 교육과정 모듈화

(단기) : 트렌드 등 공통 교육과 직무 교육을 분리하여 기초 모듈형 교육과정 설계

- 공통 교육과 직무 교육을 구분하여 기본적인 교육과정 구조를 정립
- 핵심 역량 중심의 필수 교육과정을 우선 구성하여 운영 기반을 마련

(중기) : 모듈을 조합한 대상별 맞춤형 교육과정 구성 체계 구축

- 교육과정을 모듈 단위로 재구성하여 다양한 대상과 수준에 맞게 조합 가능한 구조를 구축
- 유연한 교육과정 운영이 가능하도록 체계적 모듈화 기반을 강화

(장기) : 개인별 학습이력 기반 맞춤형 교육과정 자동 구성 체계 구축

- 개인별 학습 이력 및 수준에 따라 맞춤형 교육과정이 자동 설계되는 구조로 발전
- 데이터 기반 개인화 교육체계로 고도화하여 교육 효과 극대화

### ④ 전략과제 1-2. 현장 문제해결 및 실행 중심 연수 운영

- 실행과제 1-2-1. 프로젝트·문제해결 기반 실습형 연수 운영

(단기) : 현장 문제 해결 중심 실습형 연수 시범 운영

- 관리자 및 실무자를 중심으로 실제 현장 문제를 기반으로 한 실습형 연수를 시범 운영
- 소규모 프로젝트 형태로 운영하여 현장 적용 가능성과 실효성을 검증

(중기) : 협업 기반 프로젝트형 연수 확대 및 운영 체계화

- 학습매니저 및 교강사를 중심으로 참여 범위를 확대, 협업 기반 프로젝트형 연수를 운영
- 다양한 역할 간 협업 구조를 통해 문제 해결형 연수 운영 체계 정착

(장기) : 기관 간 협력 기반 공동 문제 해결형 연수로 확장

- 기간 관 협력 기반의 공동 문제 해결형 프로그램으로 확장하여 광역 단위 실습형 연수 체계 구축
- 지속적인 문제 해결 및 성과 창출이 가능한 실행 중심 연수 모델로 정착

#### ⑤ 전략과제 1-2. 현장 문제해결 및 실행 중심 연수 운영

- 실행과제 1-2-2. 현장 적용·피드백·재학습 연계 운영체계 구축

(중기) : 현장 적용 결과 공유 및 피드백 기반 학습 구조 도입

- 관리자 및 실무자 중심으로 교육 후 현장 적용 결과를 공유하고 피드백을 반영하는 구조 도입
- 단기 피드백 중심의 학습·현장 연결 구조 마련

(장기) : 성과 중심 학습 순환체계 정착

- 현장 적용·피드백·재학습이 지속적으로 이루어지는 학습체계를 정착
- 지속적인 성과 창출과 역량 향상이 가능한 실행 중심학습 구조 완성

#### 2) 전략목표 2. AI·데이터 기반 디지털 연수 운영체계 구축

- 연수 운영 전 과정의 표준화와 데이터 기반 관리체계를 구축하여 운영 안정성과 효율성을 확보하고, 축적된 데이터를 기반으로 맞춤형 연수 지원 및 AI 기반 운영 기능을 단계적으로 확대하고자 함

- 또한 연수 기획-운영-분석-추천이 유기적으로 연계되는 지능형 운영체계를 구현하여 개인화된 학습 지원과 데이터 기반 의사결정 체계를 강화하고자 함

### ① 전략과제 2-1. 통합 연수 운영 시스템 구축

- 실행과제 2-1-1. 연수 운영 프로세스 표준화 및 LMS 구축

(단기) : 신청-선발-운영-이수-평가 전 과정 표준화 및 LMS 기반 운영체계 구축

- 관리자 및 실무자를 중심으로 연수 운영 전 과정을 표준화하여 운영 기준과 관리체계를 정립
- 과정-이수 관리 중심의 LMS 핵심 기능을 구축하여 초기 운영 안정성을 확보

(중기) : 운영 프로세스 시스템 반영 및 학습 지원 기능 확대

- 학습매니저 및 교강사를 중심으로 운영 프로세스를 시스템에 반영하고 운영 학습 지원 기능을 확대
- 일부 업무 자동화를 통해 운영 효율성을 높이고 교육 운영의 품질을 개선

(장기) : 전 과정 통합 및 지능형 연수 운영체계 구현

- 평생교육 예비종사자까지 포함하여 연수 전 과정이 통합된 운영체계 구축
- 데이터 기반 자동화 기능을 적용하여 지능형 연수 운영 환경을 완성

### ② 전략과제 2-1. 통합 연수 운영 시스템 구축

- 실행과제 2-1-2. 연수 데이터 통합 관리 및 분석 체계 구축

(단기) : 기초 운영 데이터 수집 및 관리 체계 구축

- 관리자 및 실무자를 중심으로 과정-이수 중심의 기초 데이터를 수집하여 데이터 기반을 마련
- 데이터 표준을 정의하고 관리 기준을 수립하여 체계적인 데이터 축적 기반을 구축

(중기) : 성과 데이터 통합 및 분석 기반 운영 개선

- 학습매니저 및 교강사를 중심으로 만족도 및 성과 데이터를 포함한 통합 관리 체계를 구축
- 데이터 분석 기반 교육 기획 및 운영 개선 활용

(장기) : 연수·현장·성과 데이터 통합 및 지능형 분석체계 구축

- 평생교육 예비종사자까지 포함하여 연수 및 현장 데이터를 통합 관리하는 체계를 구축
- 분석 및 예측 기능 적용, 데이터 기반 분석체계 고도화

### ③ 전략과제 2-2. 데이터·AI 기반 연수 지원 및 개인화 체계 구축

- 실행과제 2-2-1. 수요·학습이력 기반 맞춤형 연수 지원 체계 구축

(단기) : 기존 축적 데이터 기반 맞춤형 연수 설계 기준 마련

- 관리자·실무자를 중심으로 기존 축적된 수요 및 학습이력 데이터를 활용하여 대상별 맞춤형 연수 설계 기준을 수립
- 직무·경력 기준 연수 기획 기준을 정립하여 맞춤형 연수 운영의 기초 체계 확보

(중기) : 학습이력 기반 맞춤형 추천 및 학습경로 설계 도입

- 학습매니저 및 교강사를 포함하여 학습이력 기반 대상별 추천 체계를 적용
- 개인별 학습경로를 설계·관리하여 연수 참여의 연속성과 학습 효과를 강화

(장기) : 성과 데이터 기반 개인 맞춤형 연수 지원 체계 고도화

- 전 주체를 기반으로 개인 특성 및 성과 데이터를 반영한 맞춤형 연수 지원체계를 고도화
- 개인별 학습경로와 추천 기능을 정교화하여 지속적인 역량 개발을 지원

### ④ 전략과제 2-2. 데이터·AI 기반 연수 지원 및 개인화 체계 구축

- 실행과제 2-2-2. AI 기반 연수 기획·운영 지원 및 개인화 기능 도입

(단기) : AI 기반 연수 기획 및 운영 지원 기능 시범 도입

- 관리자 및 실무자를 중심으로 교육 기획 및 자료 생성에 AI 기능을 시범 적용
- 운영 지원 중심의 보조적 활용으로 AI 적용 가능성 검증

(중기) : AI 기반 추천 및 운영 자동화 기능 확대 적용

- AI 기반 연수 추천 및 콘텐츠 활용 기능을 확대 적용
- 운영 자동화 기능을 도입하여 연수 기획 및 운영 효율성을 제고

(장기) : 성과 데이터 기반 개인 맞춤형 연수 지원 체계 고도화

- AI 기반 개인화 추천 및 연수 운영 체계를 구축
- 연수 기획-운영-추천 전반을 통합한 지능형 연수 운영 환경을 완성

### 3) 전략목표 3. 참여·협력 기반 지식·데이터 연계 거버넌스 구축

- 참여자 간 교류·협력 네트워크를 기반으로 연수 참여와 공동 학습을 활성화하고, 디지털 배지 기반 인증 체계와 사례·성과 중심의 지식 축적 구조를 연계하여 지속 가능한 참여·협력 기반 거버넌스를 구축하고자 함
- 또한 연수 과정에서 축적되는 데이터와 우수사례를 공유·확산함으로써 기관 간 협력과 자발적 참여가 지속되는 평생학습 생태계 기반을 마련하고자 함

#### ① 전략과제 3-1. 참여자 중심 교류·협력 네트워크 운영

- 실행과제 3-1-1. 직군·주제 기반 참여자 커뮤니티 및 네트워크 운영

(단기) : 직군·주제 기반 소규모 커뮤니티 구성 및 운영

- 관리자 및 실무자를 중심으로 직군(기획·운영 등) 및 주제 기반 소규모 커뮤니티를 구성·운영
- 초기에는 참여자 간 정보 공유 및 관계 형성 중심 네트워크 기반 마련

(중기) : 참여 범위 확대 및 네트워크 운영 체계화

- 학습매니저 및 교강사를 중심으로 참여 범위를 확대, 직군·주제별 네트워크를 체계적으로 운영
- 지속적인 정보 공유와 협력을 기반으로 네트워크 운영 구조를 정착

(장기) : 기관 간 연계 기반 광역 협력 네트워크 구축

- 평생교육 예비종사자를 포함하여 기관 간 연계를 기반으로 광역 단위 네트워크로 확장
- 지속 가능한 협력 구조를 통해 평생교육 생태계 기반 마련

### ② 전략과제 3-1. 참여자 중심 교류·협력 네트워크 운영

- 실행과제 3-1-2. 협력 기반 공동 학습·프로젝트 프로그램 운영

(단기) : 참여자 교류 중심 프로그램 운영 기반 마련

- 관리자 및 실무자를 중심으로 워크숍 및 간담회 등 교류 중심 프로그램을 운영
- 참여자 간 경험 공유와 관계 형성을 통해 협력 기반을 조성

(중기) : 협력 기반 공동 활동 프로그램으로 확장

- 공동 프로젝트 및 협업 프로그램을 도입하여 단순 교류를 넘어 협력 활동으로 발전
- 참여자 간 역할 분담과 협력을 통해 공동 성과 창출 구조를 형성

(장기) : 기관 협력 기반 공동 사업 및 협력 프로그램 고도화

- 기간 관 협력 기반의 공동 사업 및 협력 프로그램으로 확대하여 협력 수준을 고도화
- 지속 가능한 협력 관계를 기반으로 네트워크 중심 연수 구조 정착

### ③ 전략과제 3-2. 참여 유도 인센티브 및 제도 기반 구축

- 실행과제 3-2-1. 연수 참여 인센티브 체계 설계 및 운영

(단기) : 기초 인센티브 도입 및 필수 이수과정 기반 참여 유도

- 관리자 및 실무자를 중심으로 마일리지·이수 혜택 등 기초 인센티브 체계를 도입하고 필수 이수과정을 제시
- 최소 참여 기준을 설정하고, 디지털 배지 기반 이수 인증 체계를 시범 적용하여 초기 참여 기반 형성

(중기) : 참여 수준 기반 차등 인센티브 체계 확대

- 이수·활동·성과 수준에 따라 차등 적용되는 인센티브 및 디지털 배지 체계를 구축
- 연수 참여 이력과 성과를 시각적으로 관리·활용할 수 있는 인증 기반 운영 구조 확대

(장기) : 경력 및 평가와 연계된 통합 인센티브 체계 구축

- 경력 관리 및 성과 평가와 연계된 통합 인센티브 인증 체계 구축
- 디지털 배지를 기반으로 참여 이력과 역량을 관리하여 개인 성장과 경력 개발로 연계

#### ④ 전략과제 3-2. 참여 유도 인센티브 및 제도 기반 구축

- 실행과제 3-2-2. 기관 참여 활성화를 위한 제도 기반 마련

(단기) : 참여 실적 반영 및 기관 협력 기반 제도 마련

- 출장 인정, 참여 실적 반영 등 참여를 지원하는 제도적 기반 협의
- 기관 차원의 참여 유도를 위한 협력 체계 구축

(중·장기) : 기관 우수사례 발굴 및 성과 확산을 통한 참여 유도 체계 구축

- 연수 참여 및 성과 창출 우수 기관(지자체·학습관 등) 사례를 체계적으로 발굴·선정
- 우수사례 공유회, 시상 프로그램 등을 통해 기관 단위 참여 동기 및 관심도 제고
- 성과 중심의 사례 확산을 통해 기관 간 선의의 경쟁과 자발적 참여 문화 형성

〈표 V-2〉 공공 및 민간 마일리지, 인센티브 운영 사례

구분	기관	유형	사례	
연수	공공	경기도평생교육진흥원	인센티브	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘퍼실리테이터 2급’ 민간 자격 발급 연계</li> <li>• 연수 참여 실적에 따른 이후 연수 우선선발 혜택 제공</li> </ul>
		지방자치인재개발원	인센티브	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사평가 시 가점</li> <li>• 직무별·직급별 맞춤형 연수 운영</li> </ul>
	민간	삼성전자(SSIT)	인센티브	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사내대학 학위 취득: 인사 고과 및 승격 시 가점 부여</li> </ul>
		SK그룹(마이씨니)	마일리지 인센티브	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사내 직무 공고 시 디지털 배지와 연계하여 특정 레벨 이상 지원 가능</li> <li>• 대학원 및 사외 교육 신청 시 연수 이수 분야 가점 부여</li> </ul>
		네이버(부스트캠프)	인센티브	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 네트워킹 데이를 통해 기업과 예비종사자 간 직접 소통 기회 제공</li> </ul>
		KT(에이블스쿨)	인센티브	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우수수료자 KT 채용 지원 우대</li> <li>• AIFB 응시료 지원</li> </ul>
	복리 후생	공공	국토교통과학기술진흥원	마일리지
한국토지주택공사			마일리지	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 청렴 마일리지 운영</li> </ul>
민간		삼성전자	마일리지	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 선택적 복리후생 포인트 연 100만원 이상 (사내 임직원 몰 등 활용)</li> </ul>
		SK하이닉스	마일리지	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 복지 포인트 연 200~300만원 (사내 임직원 몰 등 활용)</li> </ul>
		LG에너지솔루션	마일리지	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 복지포인트 연 150만원 (건강/여가/자기개발/복지매장)</li> </ul>

⑤ 전략과제 3-3. 현장 기반 데이터 축적 및 지식 공유 체계 구축

- 실행과제 3-3-1. 연수·현장 데이터 기반 분석·연구 및 활용 체계 구축

(단기) : 연수·현장 데이터 분석을 위한 기초 연구 기반 마련

- 축적된 연수 운영 데이터 및 현장 사례 데이터를 분석 가능한 구조로 정리·체계화
- 사례 및 성과 분석을 위한 공통 연구 기준, 지표 및 방법론을 설정하여 분석 기반 마련

(중기) : 데이터 기반 사례 분석 및 활용 구조 구축

- 연수 및 현장 사례 데이터를 분석하여 유형화하고 교육·운영에 활용 가능한 형태로 구조화
- 분석 결과를 교육과정 설계, 프로그램 개선 등에 반영할 수 있는 활용 체계 구축

(장기) : 데이터 기반 정책 연계 및 지식 확산 체계 구축

- 연수 및 현장 데이터 분석 결과를 정책 및 사업 기획·개선에 체계적으로 연계
- 축적된 사례와 데이터를 기반으로 지속적으로 확산되는 지식·콘텐츠 활용 체계 고도화

⑥ 전략과제 3-3. 현장 기반 데이터 축적 및 지식 공유 체계 구축

- 실행과제 3-3-2. 사례 기반 지식 콘텐츠 개발 및 확산 체계 구축

(단기) : 사례 기반 기초 지식 콘텐츠 개발

- 우수 및 실패 사례를 수집하여 기초 사례집과 매뉴얼 개발
- 현장 중심 학습 자료를 제작하여 실무 활용성 강화

(중기) : 사례 콘텐츠 교육과정 연계 및 확대

- 사례 콘텐츠를 교육과정 및 프로그램에 연계하여 활용
- 다양한 교육 방식에 적용 가능한 콘텐츠로 확장하여 학습 효과 제고

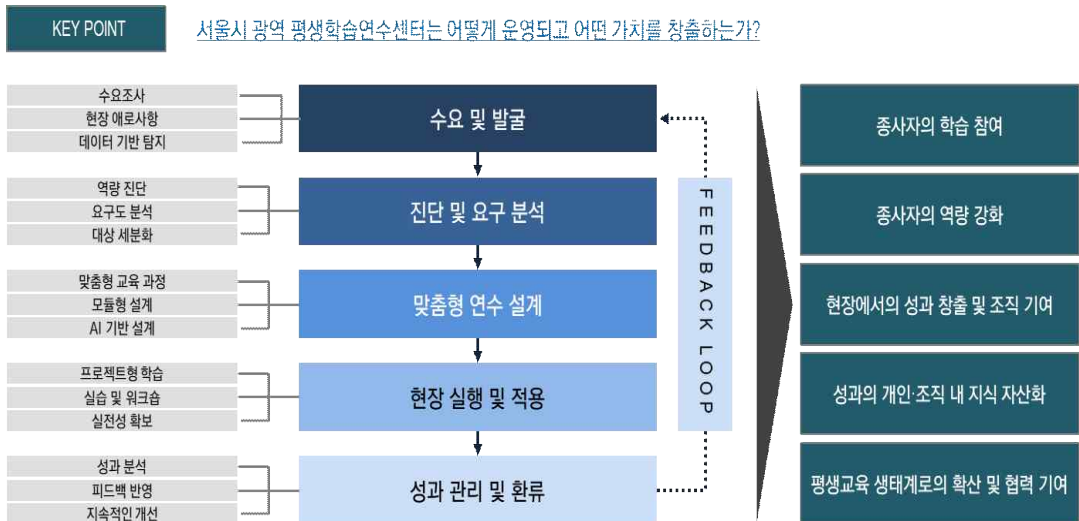
(장기) : 지식 생산·확산되는 지식 콘텐츠 체계 구축

- 축적된 데이터를 기반으로 지속적인 지식 콘텐츠 생산 체계를 구축
- 지식 자산화를 통해 연수 품질 향상과 확산 기반을 고도화

- 연수센터 전략체계 및 로드맵은 실행 중심 연수체계 강화, 데이터·AI 기반 디지털 운영 고도화, 참여·협력 기반 거버넌스 구축 방향을 중심으로 수립하였음
- 또한 연수 운영의 실행력·지속가능성·확장성을 종합적으로 고려하여 3대 전략목표, 7개 전략과제, 15개 실행과제를 기반으로 단계별 추진체계를 구성하였음

### 3. 연수센터 운영모델 도출

- 서울시 광역 평생학습연수센터 운영모델은 수요-진단-설계-실행-환류 전 과정을 체계화하고, 데이터·AI·네트워크·교육콘텐츠 기반을 유기적으로 연계하여 실행 중심의 연수 운영체계를 구축하는 데 목적이 있음
- 특히 단순 교육 제공 기능을 넘어 학습 참여부터 현장 적용, 성과 확산까지 연계되는 통합 플랫폼형 운영체계로 전환하고자 하며, 개인 맞춤형 지원과 참여·협력 기반 학습 구조를 통해 지속적인 성장과 현장 실행력을 강화하고자 함
- 또한 디지털 기반 운영체계와 참여 인증(디지털 배지) 및 성과 환류 구조를 연계하여 연수 참여와 학습 성과가 지속적으로 축적·확산되는 운영 기반을 마련하고자 함
- 이를 기반으로 서울시 평생교육 기관 및 종사자 간 협력과 실행력을 강화하는 광역 평생교육 허브 기능을 수행하고자 하며, 연수센터의 기능과 역할 변화에 맞추어 서비스 지향적 명칭 체계를 함께 도입함으로써 이용자 중심의 접근성과 인식 전환을 강화하고자 함



[그림 V-3] 운영모델: 서울 평생학습 역량 AS센터

## 가. 운영모델 기본 방향

- 운영모델은 연수 운영 전 과정을 통합적으로 연계하고, 실행 중심 학습과 데이터 기반 운영체계를 결합하는 방향을 중심으로 설계하였음
- 특히 기존의 단발성·공급자 중심 교육 운영에서 벗어나, 학습 참여-현장 적용-성과 확산-재학습으로 이어지는 “성과 창출 및 학습 순환 구조”를 구축함으로써 연수의 지속성과 실행력을 강화하는 데 중점을 두었음
- 또한 AI·디지털 기반 운영체계와 참여·협력 중심 네트워크 구조를 연계하여 개인 맞춤형 지원과 지속 가능한 평생학습 생태계 기반을 마련하고자 하였음
  - 수요-진단-설계-실행-환류 전 과정의 통합 운영체계 구축
  - 현장 문제 해결 및 실행 중심 연수 강화
  - 데이터 기반 맞춤형 연수 지원체계 구축
  - AI·디지털 기반 운영 효율화 및 개인화 기능 확대
  - 참여·협력 중심 네트워크 생태계 조성
  - 사례·성과 기반 지속 개선 및 지식 환류체계 구축
  - 서비스 중심 명칭 및 이용자 경험 체계 강화

## 나. 운영 프로세스 체계

- 운영프로세스는 수요 발굴부터 성과 환류까지 전 과정을 유기적으로 연계하여, 단순 교육 운영을 넘어 실행·성과·지속 개선이 순환되는 구조로 설계하였음
- 특히 현장 수요와 데이터 기반 분석을 토대로 맞춤형 연수를 설계하고, 실습·프로젝트 기반 실행 중심 운영과 성과 환류 체계를 결합함으로써 지속 가능한 학습 순환 구조를 구축하고자 하였음
- 또한 AI·디지털 기반 운영 기능과 참여·협력 네트워크를 연계하여 개인화된 학습 지원과 데이터 기반 지속 개선 체계를 함께 강화하고자 하였음

## 1) 수요 및 발굴

- 현장 종사자와 기관의 요구를 기반으로 실제 필요한 연수 수요를 발굴하고, 데이터 기반 분석을 통해 정책 및 현장 이슈를 반영함

(주요내용)

- 수요조사 및 현장 애로사항 발굴
- 데이터 기반 수요 탐색
- 대상별 특성 및 수준 분석
- 신규 연수 수요 및 정책 이슈 발굴

(기대효과)

- 정기 수요조사 체계 운영
- 데이터 기반 수요 예측 기능 강화
- 현장 참여 기반 의견수렴 확대

## 2) 진단 및 요구 분석

- 발굴된 수요를 기반으로 대상별 역량 수준과 요구를 분석하고, 직무·역할·경력 수준에 따른 맞춤형 연수 방향을 구체화함

(주요내용)

- 직무 및 역량 진단
- 교육 요구 분석
- 대상 세분화 및 수준 분석
- 우선 과제 및 지원 방향 도출
- 대상별 특성 및 수준 분석
- 신규 연수 수요 및 정책 이슈 발굴

(기대효과)

- 직무·역량 기반 진단체계 구축
- 데이터 기반 분석체계 고도화
- 대상별 맞춤형 연수 설계 기준 마련

### 3) 맞춤형 연수 설계

- 진단 결과를 기반으로 대상별 맞춤형 연수 프로그램을 설계하며, 실습·프로젝트·AI 기반 개인화 기능 등을 연계한 실행 중심 교육체계를 구축함

(주요내용)

- 맞춤형 교육과정 설계
- 모듈형 교육체계 구성
- AI 기반 학습 지원 기능 적용
- 프로젝트·사례 기반 콘텐츠 개발
- 온·오프라인 연계 운영 설계

(기대효과)

- 직무·경력 기반 교육체계 구축
- 유연한 모듈형 교육 운영 확대
- 개인화 기반 연수체계 구현

### 4) 현장 실행 및 적용

- 연수는 단순 학습이 아니라 실제 현장 실행과 문제 해결을 중심으로 운영하며, 협업과 실습 기반 운영을 강화함

(주요내용)

- 프로젝트 기반 학습 운영
- 실습 및 참여형 연수 확대
- 현장 적용 및 실행 지원
- 협업 기반 공동 학습 운영
- 실행 결과 공유 및 확산

(기대효과)

- 실행 중심 연수체계 강화
- 현장 적용성과 실효성 제고
- 참여·협력 기반 학습문화 조성

## 5) 성과 관리 및 환류

- 연수 종료 이후 성과를 분석, 피드백을 반영하여 운영체계를 지속적으로 개선하고 추가적으로 사례와 데이터를 축적하여 지식 자산화 기반을 마련함

- (주요내용)

- 만족도 및 성과 분석
- 현장 적용 결과 점검
- 피드백 및 개선사항 도출, 반영
- 사례 및 지식 콘텐츠 축적
- 데이터 기반 지속적인 운영 개선

(기대효과)

- 지속 개선형 운영체계 구축
- 성과 기반 학습 순환체계 운영
- 데이터·사례 기반 지식 환류 강화

## 다. 운영모델의 핵심 기반 요소

- 서울시 광역 평생학습연수센터 운영모델은 다음의 4대 기반 요소를 중심으로 운영됨
- ① 연구·데이터(진단 및 성과분석)
  - 연수 수요 분석, 학습 및 성과 데이터 분석, 현장 사례 및 정책 이슈 연구, 데이터 기반 연수 기획 지원, 성과관리 및 운영 개선 지원
- ② AI·디지털(개인화 및 자동화)
  - 학습이력 기반 개인화 추천, 연수 운영 자동화, AI 기반 교육·행정 지원, 온라인 학습관리(LMS) 운영, 데이터 기반 맞춤형 학습 지원
- ③ 네트워크(확산 및 협력)
  - 기관·참여자 간 협력체계 구축, 직군·주제 기반 커뮤니티 운영, 사례·성과 공유 및 확산, 공동 학습 및 프로젝트 연계, 평생교육 생태계 협력 기반 강화
- ④ 교육 콘텐츠(평생학습 설계)
  - 직무·경력 기반 맞춤형 콘텐츠 개발, 실행·실습 중심 연수 콘텐츠 운영, 사례·프로젝트 기반 학습자료 개발, 모듈형 교육과정 설계, 현장 적용형 콘텐츠 확산

## 라. 운영모델 명칭 도출

- 연수센터 기능이 단순 교육 제공 중심에서 종합 학습지원 플랫폼 기능으로 확대됨에 따라, 기존 “연수센터” 중심 명칭을 넘어 서비스 지향적 명칭 체계를 함께 검토하였음
- 특히 본 운영모델은 교육 운영뿐 아니라 수요 진단, 맞춤형 설계, 현장 적용, 성과 환류까지 전 과정을 지원하는 구조로 설계되었으며, 데이터·AI·네트워크 기반 학습지원 기능이 강화된다는 점에서 기존 교육기관과 차별화된 역할 정립이 필요함
- 이에 따라 이용자 관점에서 보다 직관적이고 접근성이 높은 서비스 개념을 반영하고, “교육 제공기관”이 아닌 “문제 해결 및 성장 지원 플랫폼”으로서의 정체성을 표현할 수 있는 명칭 체계를 검토하였음

## 1) 명칭(안) : 서울 평생학습 역량 AS센터

### 2) 명칭의 방향성

- 본 명칭은 평생학습 종사자의 역량 개발 과정 전반을 지속적으로 지원하는 “통합 학습 지원 서비스 플랫폼”의 의미를 담고 있음
- 특히 “AS센터”는 단순 사후관리 개념이 아니라, 학습 과정에서 발생하는 다양한 요구와 현장 문제를 지속적으로 지원·보완하는 서비스 개념으로 설정함
- 즉, 교육 참여 이전의 수요 진단부터 학습 설계, 실행 지원, 현장 적용, 성과 환류까지 연계 지원하는 “지속 지원형 플랫폼”이라는 의미를 포함함

### 3) 명칭에 반영된 핵심 개념

- 수요자 중심 지원 플랫폼
  - 누구나 쉽게 접근 가능한 평생학습 지원 창구 기능
  - 종사자 중심 맞춤형 학습지원 서비스 제공
  - 단순 교육 제공이 아닌 문제 해결 중심 지원체계 강화
- 지속 지원형 학습 서비스
  - 학습 참여 이후 현장 적용까지 연계 지원
  - 피드백 및 재학습 기반 지속 성장 지원
  - 현장 문제 해결 중심 지원 기능 확대
- 실행 중심 역량 강화 체계
  - 직무·경력 기반 맞춤형 역량개발 지원
  - 실습·프로젝트 기반 실행형 학습 강화
  - 현장 성과 창출 중심 연수 운영 지원

- 플랫폼·네트워크 기능 강화
  - 데이터·AI 기반 개인화 학습지원
  - 기관·참여자 간 협력 네트워크 연계
  - 사례·성과 확산 기반 지식 공유 기능 강화

#### 4) 서비스 제공형 명칭 체계의 기대효과

- (이용자 관점) 쉽고 친숙한 서비스 인식 형성
- (기관 역할) 교육기관에서 학습지원 플랫폼으로 기능 확장
- (운영 방향) 참여·실행·성과 중심 운영체계 강화
- (서비스 기능) 학습·현장·성과를 연결하는 통합 지원 기능 강화
- (생태계 측면) 협력·공유 기반 평생교육 플랫폼 역할 확대

#### 5) 기대 인식 변화

- 기존 연수센터가 “교육과정을 제공하는 기관”으로 인식되었다면, 서비스 제공형 명칭 체계 도입 이후에는 다음과 같은 방향으로 인식 전환이 가능할 것으로 기대됨
  - 필요할 때 언제든지 지원받을 수 있는 평생학습 지원 플랫폼
  - 현장 문제 해결과 성장을 지원하는 실행형 연수기관
  - 참여자 중심의 편리한 학습환경을 제공하는 기관
  - 데이터·AI·네트워크 기반의 미래형 평생교육 플랫폼
  - 평생교육 생태계 협력과 확산을 지원하는 광역 허브기관

## 6) 종합 방향

- 서비스 제공형 명칭 체계는 단순 명칭 변경이 아니라, 연수센터 기능과 역할의 확장을 반영하는 운영 전략의 일환으로 검토하였음
- 특히 서울 평생학습 역량 AS센터는 학습자의 성장과 현장 실행을 지속적으로 지원하는 플랫폼 개념을 기반으로, 교육-현장-성과를 연결하는 통합 지원체계로 기능하고자 함
- 이를 통해 서울시 광역 평생학습연수센터는 단순 교육 제공기관을 넘어, 평생교육 종사자의 역량 개발과 현장 성과 창출을 지원하는 실행 중심 플랫폼 허브로 발전하고자 함

## 4. 연수센터 비전 도출

- 비전은 연수센터가 향후 5~10년 내 달성하고자 하는 미래상과 장기적 방향성을 제시하는 핵심 가치로서, 기관의 역할과 정체성을 상징적으로 나타내는 개념임
- 특히 서울시 광역 평생학습연수센터 비전은 단순한 목표 제시를 넘어, 연수센터가 추구하는 가치와 운영 방향, 역할 변화 및 평생교육 생태계 내 지향점을 종합적으로 반영이 필요함
- 이에 본 연구에서는 연수센터의 전략체계 및 운영 방향을 기반으로 가치창출·실행·성장·AI·디지털·생태계 협력 관점 등을 종합적으로 검토하여 유형별 비전 방향을 도출하였으며, 핵심 키워드 분석과 실무진 협의를 통해 최종 비전을 설정하였음

### 가. 비전 설정 방향

- 비전은 다음과 같은 방향을 고려하여 설정하였음
  - ① 미래 방향성 관점
    - 전사적으로 나아가야 할 명확한 미래 방향성을 제시하고 있는지에 대한 여부
    - 기존 비전과 차별성이 있는지에 대한 여부
  - ② 도전적 목표 관점
    - 미래의 목표를 도전적이고 함축적으로 표현하고 있는지에 대한 여부
    - 중장기적으로 달성하고자 하는 모습과 지향하는 방향을 간결하고 상징적인 표현으로 명시했는지에 대한 여부
  - ③ 가치 창출 관점
    - 고객 및 이해관계자의 가치를 창출할 수 있는지에 대한 여부
    - 구체적인 의미와 기대효과 등을 제시하고 있는지에 대한 여부
  - ④ 공감대 형성 관점
    - 센터 내부 변화를 유도 및 내재화를 형성할 수 있는지에 대한 여부
    - 문장이 간결하고 쉽게 이해할 수 있는지에 대한 여부

## 나. 유형별 비전 방향 검토

- 본 연구에서는 연수센터 전략체계 및 운영 방향을 반영하여 다음과 같은 유형별 비전 방향을 도출하였음

### 1) 가치 창출 관점 : 학습을 성과로, 성과를 변화로 연결하는 평생학습 연수 허브

- 연수의 궁극적 목적을 학습 → 성과 → 변화로 명확히 정의
- 단순 교육 제공을 넘어 정책 및 현장 변화까지 연결하는 방향 제시
- 전략목표(데이터·교육·생태계)를 모두 포괄하는 상위 개념

(기대효과)

- 연수 성과 중심 운영체계로 전환
- 교육 결과의 현장 적용 및 정책 반영 강화
- 센터의 역할을 연수기관 → 가치 창출 허브로 확장

### 2) 실행 중심 관점 : 현장에 적용되는 실전형 평생학습 연수체계 구축

- 현장 중심 교육 수요 및 문제 해결 요구 반영
- 실무 적용성을 강조하여 연수 효과에 대한 체감도 제고
- 전략목표인 실행 중심 교육체계와 직접적인 연계

(기대효과)

- 연수 참여자의 업무 적용도 및 활용도 향상
- 단기 성과 창출 및 조직 내 실질적 변화 유도
- 형식적 교육에서 벗어난 실효성 중심 운영

### 3) 성장·확장 관점 : 지속적인 성장과 역량 확장을 이끄는 평생학습 연수 플랫폼

- 종사자 및 예비 인력까지 포함한 장기적 성장 구조 반영
- 교육을 일회성이 아닌 지속적 역량 개발 과정으로 정의
- 플랫폼 개념을 통해 확장성과 유연성 확보

(기대효과)

- 개인 역량의 단계적 성장 및 경력 개발 지원
- 신규 인력 유입 및 평생교육 인력 기반 확대
- 연수센터의 장기적 역할 지속성 확보

### 4) AI·디지털 관점 : AI·디지털 기반 개인화된 평생학습을 구현하는 연수 거점

- 디지털 전환 및 데이터 기반 정책 요구 반영
- 개인 맞춤형 학습 및 지능형 운영체계 방향 제시
- 전략목표인 AI·디지털 기반 체계와 직접적인 연계

(기대효과)

- 학습자 맞춤형 교육 제공으로 만족도 및 효과성 향상
- 데이터 기반 분석역량 제고 및 운영 효율성 증대
- 연수 운영의 자동화 및 지능화 기반 마련

### 5) 생태계·협력 관점 : 학습과 협력이 연결되는 평생학습 생태계의 중심 허브

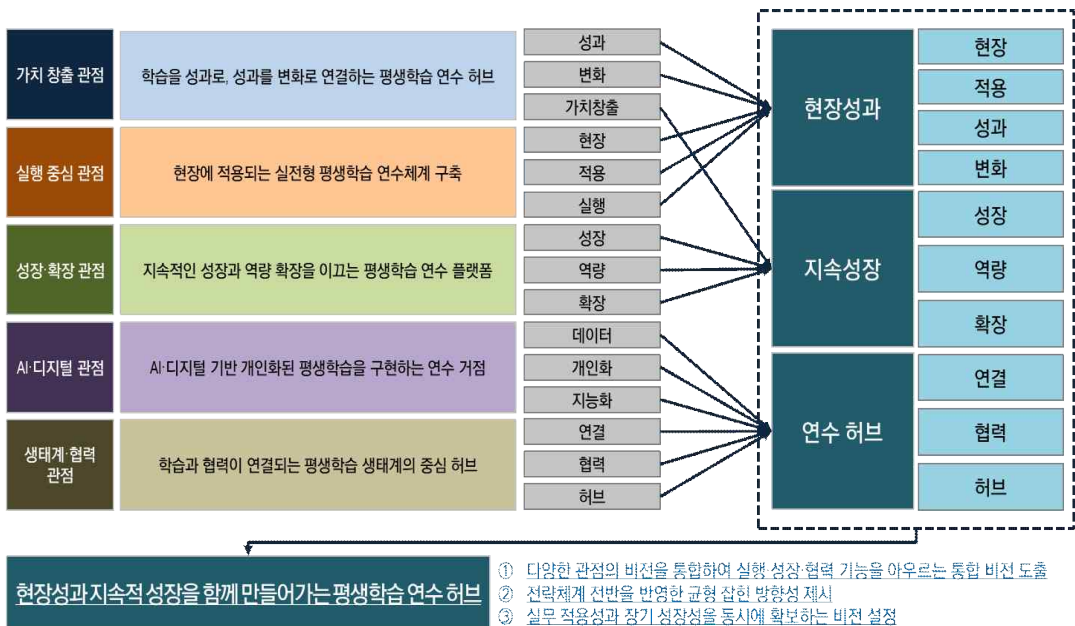
- 광역 단위 협력 및 네트워크 기반 운영 필요성 반영
- 센터·전문가·현장 간 연결 구조 강조
- 전략목표인 참여·협력 생태계와 정합성 확보

(기대효과)

- 광역 기관(센터) 간 협력 및 공동 사업 확대
- 지식·사례 공유 활성화 및 확산 구조 형성
- 지속 가능한 평생교육 생태계 구축

다. 비전(안)별 핵심 키워드 도출

- 유형별 비전 검토 결과를 기반으로 핵심 키워드를 도출하였음
- 도출된 키워드는 연수센터의 기능과 역할, 운영 방향을 상징적으로 반영할 수 있도록 종합적으로 검토하였음



[그림 V-4] 비전(안)별 핵심 키워드

- 관점별 도출된 비전(안) 핵심 키워드들을 연결한 결과, 현장성, 지속적 성장, 연수 허브 키워드가 도출되었음

## 라. 최종 비전 도출

- 유형별 비전에서 도출된 핵심 키워드와 실무진 의견을 종합하여 다음과 같은 최종 비전을 설정하였음

(최종 비전) 현장성과 지속적 성장을 함께 만들어가는 평생학습 연수 허브

- 다양한 관점의 비전을 통합하여 실행·성장·협력 기반의 공동 가치 창출 비전 도출
- 전략체계 전반을 반영한 참여·협력 중심의 방향성 제시
- 실무 적용성과 장기 성장성을 참여 기반으로 함께 만들어가는 비전 설정

## 마. 최종 비전 의미

- 최종 비전은 다음과 같은 의미를 포함함

### ① 현장성과 중심 운영

- 연수 결과가 실제 현장 적용과 성과 창출로 연결되는 실행 중심 체계 지향
- 형식적 교육이 아닌 문제 해결 중심 연수 운영 강화

### ② 지속 성장 기반 구축

- 개인과 조직의 지속적인 성장 및 역량 확장 지원
- 단발성 교육이 아닌 장기적 성장 플랫폼 역할 수행

### ③ 협력 기반 연수 허브 기능 강화

- 기관·참여자·현장을 연결하는 협력 생태계 구축
- 데이터·AI·네트워크 기반 플랫폼 기능 확대

④ 미래형 평생학습 플랫폼 지향

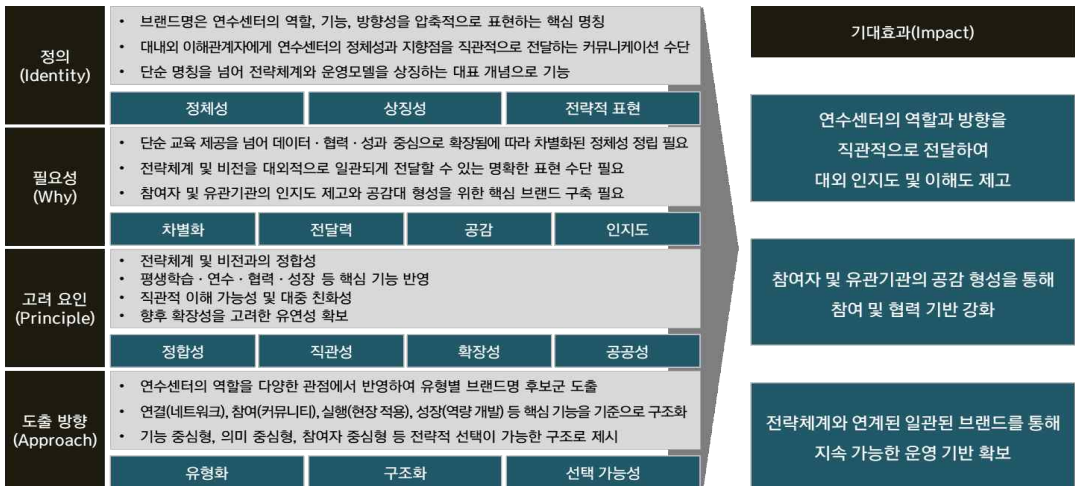
- AI·디지털 기반 개인화 학습환경 구축
- 지속 가능한 평생교육 생태계 중심 플랫폼으로 발전

**바. 종합**

- 본 비전은 단순한 선언적 문구가 아니라, 연수센터 전략체계와 운영모델 전반의 방향성을 통합적으로 반영한 미래 지향적 가치체계로 설정하였음
- 특히 현장성, 지속 성장, 참여·협력, 데이터·AI 기반 운영 방향 등을 종합적으로 반영함으로써 서울시 광역 평생학습연수센터가 실행 중심의 평생교육 플랫폼 허브로 기능할 수 있도록 방향성을 제시하였음

## 5. 연수센터 브랜드명 제시(안)

- 서울시 광역 평생학습연수센터는 참여·실행·연결·성장 중심의 핵심 기능을 수행하는 광역 평생교육 플랫폼으로서, 연수센터의 전략체계와 운영 방향을 대내외적으로 효과적으로 전달할 수 있는 브랜드 체계 마련이 필요함
- 특히 기존 “연수센터” 중심 명칭은 교육 제공기관의 이미지가 강한 반면, 본 운영모델은 데이터·AI·네트워크 기반 실행형 플랫폼으로 기능이 확대된다는 점에서 차별화된 브랜드 전략이 요구됨
- 이에 따라 본 연구에서는 연수센터의 정체성, 핵심 기능, 확장성 및 참여자 관점의 공감 요소를 종합적으로 고려하여 브랜드명 도출 방향을 설정하고, 유형별 브랜드명(안)을 제시하였음



[그림 V-5] 서울시 광역 평생학습연수센터 브랜드명 개요

### 가. 브랜드명 도출 방향

- 브랜드명은 단순 기관 명칭이 아니라 연수센터의 역할과 기능, 지향하는 가치와 방향성을 압축적으로 전달하는 핵심 개념으로 설정하였음
- 특히 다음과 같은 방향을 중심으로 브랜드 체계를 검토하였음

① 정체성(Identity)

- 연수센터의 기능이 단순 교육 제공을 넘어 데이터·협력·성과 중심 플랫폼으로 확대됨에 따라, 이를 반영할 수 있는 차별화된 정체성 구축이 필요

(주요 방향)

- 기존 교육기관과 차별화되는 플랫폼 이미지 강화
- 실행·협력·성장 중심 기능 반영
- 전략체계 및 비전과의 정합성 확보

② 필요성(Why)

- 브랜드명은 참여자와 유관기관이 쉽게 이해하고 공감할 수 있어야 하며, 연수 참여 및 활용을 촉진하는 기능을 수행해야 함

(주요 방향)

- 단순 교육 제공을 넘어 데이터·협력·성과 중심으로 확장됨에 따라 차별화된 정체성 정립 필요
- 전략체계 및 비전을 대외적으로 일관되게 전달할 수 있는 명확한 표현 수단 필요
- 참여자 및 유관기관의 인지도 제고와 공감대 형성을 위한 핵심 브랜드 구축 필요

③ 고려 요인(Principle)

- 브랜드명은 연수센터의 핵심 가치와 운영 방향을 함축적으로 표현하면서도 향후 기능 확장성을 고려한 구조로 설계

(주요 방향)

- 전략체계 및 비전과의 정합성
- 평생학습 연수·협력·성장 등 핵심 기능 반영
- 직관적 이해 가능성 및 대중 친화성
- 향후 확장성을 고려한 유연성 확보

④ 도출 접근 방향(Approach)

- 브랜드명은 단일 명칭 제안이 아니라, 연수센터 기능과 전략 방향을 반영한 유형별 브랜드 체계로 접근하였음

(주요 방향)

- 연수센터의 역할을 다양한 관점에서 반영하여 유형별 브랜드명 후보군 도출
- 연결(네트워크), 참여(커뮤니티), 실행(현장 적용), 성장(역량 개발) 등 핵심 기능을 기준으로 구조화
- 기능 중심형, 의미 중심형, 참여자 중심형 등 전략적 선택이 가능한 구조로 제시

## 나. 브랜드 체계의 기대효과

① 연수센터 정체성 강화

- 연수센터의 역할과 기능을 직관적으로 전달
- 기존 교육기관과 차별화된 플랫폼 이미지 구축

② 참여 및 협력 활성화

- 참여자와 유관기관의 공감 형성
- 연수 참여 및 활용도 제고
- 협력 기반 네트워크 활성화

③ 전략체계와 브랜드 연계 강화

- 비전·전략체계와 일관된 메시지 전달
- 운영모델과 브랜드 간 정합성 확보
- 지속 가능한 브랜드 자산 구축

④ 확장 가능한 플랫폼 이미지 구축

- AI·데이터·네트워크 기반 기능 확장 대응
- 다양한 연수 프로그램 및 콘텐츠 적용 가능
- 미래형 평생교육 플랫폼 브랜드 기반 마련

## 다. 유형별 브랜드명 제시(안)

- 본 연구에서는 연수센터 전략체계 및 운영모델 방향을 반영하여 다음과 같은 유형별 브랜드명(안)을 도출하였음

### ① 실행·연결·성장 통합형(플랫폼 관점) : L-SPACE

- 개념
  - “L-SPACE”는 Learning in Practice, Link to Field, Level up Competency 등의 의미를 복합적으로 반영한 브랜드명으로, 학습-현장-성과-성장을 연결하는 실행 중심 플랫폼 개념을 담고 있음
  - 특히 단순 교육 공간이 아닌 “실행과 연결이 이루어지는 학습 플랫폼(SPACE)”이라는 의미를 강조하였음
- 설정 방향
  - 학습과 현장 적용을 연결하는 실행 중심 플랫폼
  - 연수-현장-성과 간 연계 구조 강화
  - 참여와 성장 기반 통합 연수 플랫폼 이미지 구축
- 기대 효과
  - 학습·협력·실행이 연결되는 통합 플랫폼 인식 강화
  - 참여자의 지속 성장 및 역량개발 지원
  - 기존 교육기관과 차별화된 미래형 연수 플랫폼 이미지 형성
- 핵심 키워드
  - 실행, 연결, 성장, 플랫폼

## ② 실행·혁신형(실행·현장 적용 관점) : 서울연수랩

- 개념
  - “서울연수랩”은 연수를 단순 학습이 아닌 “실행·적용·개선의 실험 공간(Lab)”으로 정의한 브랜드명임
  - 특히 현장 문제 해결과 실습 중심 운영 방향을 강조하고, 새로운 연수 방식과 콘텐츠를 지속적으로 실험·개발하는 혁신형 연수 플랫폼 개념을 반영하였음
- 설정 방향
  - 현장 문제 해결 중심 연수 기능 강조
  - 프로젝트·실습 기반 실행형 연수 운영
  - 실험·혁신 중심 연수 플랫폼 이미지 구축
- 기대 효과
  - 실습 기반 연수 활성화
  - 현장 문제 해결 및 실행 성과 강화
  - 새로운 연수 방식 및 콘텐츠 개발 촉진
- 핵심 키워드
  - 실험, 실행, 문제해결, 혁신

### ③ 참여자 커뮤니티형(사람 중심 관점) : SEOUL LEARNERS

- 개념
  - “SEOUL LEARNERS”는 학습자(종사자·예비 인력)를 중심으로 함께 배우고 성장하는 커뮤니티 기반 브랜드 개념을 담고 있음
  - 특히 단순 센터 중심이 아닌 “사람 중심의 학습 공동체”라는 의미를 강조하고, 참여와 협력을 기반으로 성장하는 평생학습 생태계 방향을 반영하였음
- 설정 방향
  - 참여자 중심 학습문화 조성
  - 커뮤니티 기반 협력 네트워크 강화
  - 참여와 성장 중심 브랜드 이미지 구축
- 기대 효과
  - 연수 참여자의 자발적 참여문화 형성
  - 커뮤니티 기반 지속 학습 및 교류 활성화
  - 소속감 및 참여 동기 강화
- 핵심 키워드
  - 참여, 커뮤니티, 함께, 학습자 중심

## 라. 브랜드명 검토 및 선정

- 본 연구에서는 연수센터 전략체계 및 운영모델 방향을 반영하여 다양한 브랜드 유형을 검토하였으며, 실행·연결·성장 플랫폼 개념을 가장 포괄적으로 반영할 수 있는 브랜드명을 중심으로 최종 방향을 설정하였음

(최종 브랜드) “L-SPACE”



[그림 V-6] 최종 브랜드명 “L-SPACE”

- L-SPACE는 서울시 광역 평생학습연수센터가 지향하는 전략체계와 운영 방향을 가장 종합적으로 반영할 수 있다는 점에서 최종 브랜드명(안)으로 선정
- 특히 다음 요소를 통합적으로 반영할 수 있다는 점을 고려하였음

### ① 실행 중심 연수체계 반영

- 연수를 단순 교육이 아닌 “실행과 적용” 중심 구조로 전환
- 현장 문제 해결 및 실천형 학습 방향 반영
- 학습 결과의 성과 창출 및 현장 연결 강조

② 연결 기반 플랫폼 기능 반영

- 학습·현장·성과 간 연결 구조 강화
- 기관·참여자·콘텐츠·데이터 간 연계 기능 반영
- 광역 평생교육 플랫폼 허브 역할 표현

③ 성장 중심 가치 반영

- 참여자의 지속 성장과 역량개발 지원
- 단발성 교육이 아닌 성장 플랫폼 개념 강화
- 장기적 역량 확장 기반 반영

④ 확장성과 유연성 확보

- AI·데이터·네트워크 기반 기능 확장 가능
- 다양한 연수 프로그램 및 콘텐츠와 연계 가능
- 플랫폼 브랜드로의 확장성과 활용성 확보

**마. 종합**

- L-SPACE는 서울시 광역 평생학습연수센터의 전략체계, 운영모델, 비전 방향을 통합적으로 반영한 실행 중심 플랫폼 브랜드로 설정하였음
- 특히 학습-현장-성과-성장을 연결하는 구조를 기반으로, 단순 교육기관을 넘어 실행과 협력, 지속 성장을 지원하는 광역 평생교육 플랫폼 허브로의 역할과 방향성을 상징적으로 표현하고자 하였음
- 이를 통해 서울시 광역 평생학습연수센터는 참여자 중심의 실행형 학습 플랫폼이자, 현장성과 지속 성장을 함께 만들어가는 미래형 평생교육 연수 허브로 발전하고자 함

## 6. 연수센터 조직·인력 운영 방안

### 가. 연수센터 단/중장기 조직·인력 운영 로드맵 설정 근거

- 서울시 광역 평생학습연수센터는 단순 교육 운영 기능을 넘어, 서울 평생교육 종사자의 역량을 체계적으로 개발·관리하는 광역 평생학습 플랫폼으로 기능할 필요가 있음
- 특히 연수 기능 확대, 데이터·AI 기반 운영체계 도입, 참여·협력 중심 네트워크 기능 강화 등에 따라 단계별 조직 체계 및 전문인력 운영 기반을 구축할 필요가 있으며, 이에 따라 단기-중기-장기로 이어지는 조직·인력 운영 로드맵을 설정하였음
- 본 로드맵은 초기 운영 안정화 단계에서 시작하여 기능별 전문화, 데이터 기반 운영체계 정착, 장기적 플랫폼 조직 완성으로 이어지는 단계적 발전 구조를 기반으로 설계하였음

### 나. 연수센터 단/중장기 조직·인력 운영 목표 및 설정 관점

#### (목표설정)

- 서울 평생교육 종사자 역량을 체계적으로 개발·관리하는 광역 평생학습플랫폼 구축
- 중장기 조직·인력 운영 목표는 연수센터의 전략체계 및 운영모델 방향을 반영하여, 실행 중심 연수 운영체계, 데이터·AI 기반 운영 고도화, 참여·협력 기반 플랫폼 기능 강화를 단계적으로 구현하는 방향으로 설정하였음
- 특히 단순 교육 운영 기능이 아닌, 학습-현장-성과-성장을 연결하는 광역 평생학습 플랫폼 기능 수행을 목표로 조직과 인력을 단계적으로 확장·전문화하는 방향으로 구성하였음

① 실행 중심 연수 운영체계 구축 관점

- 현장 적용성과 실행력을 강화하기 위해 연수 기획·운영·성과관리 기능이 유기적으로 연계되는 조직 운영체계를 구축하고, 단계적으로 전문 운영 기능을 확대함

(주요 방향)

- 실행 중심 연수 운영체계 구축
- 연수 운영 프로세스 체계화
- 현장 지원 기능 강화
- 실습 프로젝트 기반 운영 확대

② 데이터·AI 기반 운영 고도화 관점

- 연수 운영 전 과정의 데이터 기반 관리 체계를 구축하고, AI·디지털 기반 운영 기능을 단계적으로 확대할 수 있는 조직 기반을 마련함

(주요 방향)

- LMS 및 데이터 기반 운영체계 구축
- 디지털·데이터 전문 기능 강화
- AI 기반 운영 고도화 기반 마련
- 학습이력 및 성과 데이터 통합 관리

③ 참여·협력 기반 플랫폼 기능 강화 관점

- 기관·참여자·현장을 연결하는 광역 평생교육 플랫폼 기능 수행을 위해 네트워크 및 협력 기능을 강화하고, 참여 중심 운영체계를 구축함

(주요 방향)

- 참여·협력 중심 운영체계 구축
- 기관 간 연계 및 네트워크 확대

- 광역 평생교육 플랫폼 기능 강화
- 사례·성과 공유 기반 확대

④ 단계적 전문조직 체계 구축 관점

- 초기에는 최소 실행형 조직을 기반으로 운영 안정성을 확보하고, 중장기적으로는 기획·운영 기능이 분화된 전문조직 체계를 구축함

(주요 방향)

- 단기: 최소 실행형 조직 구축
- 중기: 기능별 전문화 체계 구축
- 장기: 기획·운영 분화 기반 전문 플랫폼 조직 완성

## 다. 연수센터 단/중장기 조직·인력 운영 방향

- 서울시 광역 평생학습연수센터의 조직·인력 운영은 다음 방향으로 중심으로 추진함
  - 광역 평생교육 플랫폼 기능 수행을 위한 조직 체계 구축
  - 연수 기획·운영·성과관리 기능의 단계적 전문화
  - 데이터·AI 기반 운영을 위한 디지털 기능 강화
  - 대상별 맞춤형 연수 운영을 위한 전문인력 확보
  - 참여·협력 중심 네트워크 운영 기능 확대
  - 장기적으로 기획·운영 분화 기반 전문조직 체계 구축

## 라. 연수센터 단기 운영 전략(2026-2027)

### 1) 조직 운영 방안 : 연수전담 기능 신설 및 운영 기반 구축

- 초기 단계에서는 연수센터의 독립 기능을 마련하기 위한 기반 구축에 중점을 두고, 연수 전담팀을 신설하여 최소 실행형 조직체계를 운영함
- 특히 관리자 및 실무자 중심 연수 프로그램을 시범 운영하고, 연수 운영 프로세스와 기본 커리큘럼 체계를 정비하여 향후 광역 연수 기능 확대를 위한 기반을 마련함

(주요 내용)

- 연수전담팀 신설
- 관리자·실무자 중심 연수 프로그램 시범 운영
- 연수체계 표준화 및 기본 커리큘럼 설계
- 자치구 협의체 기반 초기 네트워크 구축
- 연수 운영 프로세스 및 행정체계 정비

(운영 방향)

- 초기 운영 안정화 중심 체계 구축
- 최소 실행 기반 조직 운영
- 시범사업 중심 운영모델 검증

### 2) 인력 운영 방안 : 최소 실행형 인력 구성

- 초기 단계에서는 연수센터의 안정적 운영 기반 마련을 위해 기획 및 운영 중심의 최소 실행형 인력체계를 우선 구축함
- 특히 연수 운영 프로세스 정착과 시범사업 운영에 필요한 핵심 기능 중심으로 인력을 구성하고, 기존 조직 내 기능 일부를 연계·분리하여 전담 기능을 부여하는 방식으로 운영함

- 또한 초기에는 운영 안정성과 사업 실행력을 우선 확보하는 데 중점을 두고, 향후 연수 기능 확대와 데이터 기반 운영체계 도입에 따라 단계적으로 전문인력을 확충하는 방향으로 추진함

〈표 V-3〉 단기 인력 운영(안)

구분	주요 역할	인력
팀장	연수사업 총괄 및 운영관리	1명
기획 담당	교육과정 기획 및 운영 지원	1명
운영 담당	연수 운영·행정·참여자 관리	2명
합계		4명

## 마. 연수센터 중기 운영 전략(2028-2029)

### 1) 조직 운영 방안 : 광역연수센터 기능 독립 및 체계화

- 중기 단계에서는 광역 평생학습연수센터 기능을 독립적으로 체계화하고, 데이터 기반 운영체계와 기능별 전문조직 구조를 구축함
- 특히 LMS 기반 학습이력 및 성과관리 체계를 도입하고, 대상·경력별 맞춤형 연수체계를 운영함으로써 광역 연수 기능의 전문성과 체계성을 강화함

(주요 내용)

- 독립적 “광역 평생학습연수센터” 조직화
- 대상·경력별 맞춤형 연수체계 구축
- LMS 기반 학습이력 및 성과관리 체계 도입
- 데이터 기반 운영관리 체계 구축
- 연수 성과 정책 연계 기반 운영모델 정착

## (운영 방향)

- 기능별 전문화 기반 구축
- 데이터 기반 운영체계 도입
- 연수 운영의 체계성 및 전문성 강화

## 2) 인력 운영 방안 : 기능별 분화 인력 구성

- 중기 단계에서는 광역연수센터 기능의 독립성과 전문성을 강화하기 위해 기획·운영·디지털·연구 기능 중심의 전문 인력체계를 구축함
- 특히 LMS 기반 운영체계와 데이터 기반 성과관리 기능이 본격적으로 도입됨에 따라 디지털 운영 및 연구·성과관리 기능을 담당할 전문 인력을 확충하고, 연수 기획과 운영 기능을 체계적으로 분화하여 운영 효율성과 전문성을 강화함
- 또한 대상별 맞춤형 연수 확대와 현장 지원 기능 강화에 따라 운영 인력을 보강하고, 데이터 기반 의사결정이 가능한 운영체계를 단계적으로 정착시킴

〈표 V-4〉 중기 인력 운영(안)

구분	주요 역할	인력
센터장	연수센터 총괄 운영 및 대외 협력	1명
기획 담당	정책기획·교육과정 개발	2명
운영 담당	연수 운영·현장 지원	3명
디지털 및 LMS 담당	LMS 운영·데이터 관리	1명
연구 및 성과관리 담당	성과분석·연구·평가	1명
<b>합계</b>		<b>8명</b>

## 바. 연수센터 장기 운영 전략(2030-)

### 1) 조직 운영 방안 : 연수기획·연수운영 중심 2팀 체계 구축

- 장기적으로는 연수기획과 연수운영 기능을 분리한 전문조직 체계를 구축하고, 정책·연구·데이터·현장 운영 기능을 통합 수행할 수 있는 광역 평생교육 플랫폼 조직으로 발전시킴
- 특히 AI·디지털 기반 운영 고도화와 참여·협력 중심 네트워크 기능 확대를 반영하여 기획·연구 기능과 현장 운영 기능의 전문화를 단계적으로 추진함

〈표 V-5〉 연수기획팀 및 연수운영팀 주요 기능

연수기획팀	연수운영팀
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정책 및 전략 기획</li> <li>• 교육과정·콘텐츠 개발</li> <li>• 연구·성과관리 및 평가</li> <li>• 데이터 분석 및 운영 개선</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연수 운영 및 현장 지원</li> <li>• 참여자 및 강사 관리</li> <li>• 학습이력 및 LMS 운영</li> <li>• 현장 실행 및 네트워크 운영</li> </ul>

(운영 방향)

- 기획-운영 분화 기반 전문조직 운영
- AI·데이터 기반 운영 고도화
- 광역 평생교육 플랫폼 기능 수행
- 협력·네트워크 기반 운영 확대

### 2) 인력 운영 방안 : 전문조직 기반 인력 운영체계 구축

- 장기 단계에서는 연수기획과 연수운영 기능을 분리한 전문조직 체계를 구축하고, 정책·연구·디지털·현장 운영 기능을 포함한 플랫폼형 인력 운영체계를 완성함

- 특히 AI·데이터 기반 운영 고도화와 참여·협력 중심 네트워크 기능 확대에 따라 연구·성과 관리, 디지털 운영, 협력 네트워크 분야 전문인력을 강화하고, 팀별 전문성을 기반으로 한 역할 분화 체계를 정착시킴
- 또한 단순 교육 운영이 아닌 정책-현장-데이터-성과를 연결하는 광역 평생교육 플랫폼 기능 수행을 위해 기획·운영 기능의 이원화 및 전문화를 단계적으로 추진함

〈표 V-6〉 장기 인력 운영(안)

구분	주요 역할	인력
센터장	기관 총괄 및 대외협력	1명
연수기획팀장	전략·정책·연구 총괄	1명
정책·기획 담당	정책기획·사업 연계	1명
교육과정 개발 담당	콘텐츠 및 과정 개발	1명
연구·성과관리 담당	연구·평가·성과분석	1명
디지털·데이터 담당	LMS·AI·데이터 운영	1명
연수운영팀장	현장 운영 총괄	1명
연수 운영 담당	운영·행정·현장 지원	2명
참여자·강사 관리 담당	참여관리·커뮤니티 운영	1명
네트워크·협력 담당	협력기관·현장 연계	1명
<b>합계</b>		<b>11명</b>

〈표 V-7〉 단계별 조직·인력 운영 방향 종합

구분	단기(2026~2027)	중기(2028~2029)	장기(2030~)
조직 형태	연수전담팀	독립 연수센터	2팀 전문조직
조직 운영 방향	운영 안정화 중심	기능 체계화 중심	전문화·고도화 중심
핵심 기능	기초 연수 운영	데이터 기반 운영	플랫폼 기능 수행
인력 규모	4명	8명	11명
인력 운영 방향	최소 실행형	기능별 분화형	전문조직형

## 사. 종합

- 본 중장기 조직·인력 운영 로드맵은 서울시 광역 평생교육 종사자의 역량을 체계적으로 개발·관리하는 광역 평생학습 플랫폼 구축이라는 목표를 기반으로, 연수센터의 기능 확대와 전략체계 고도화 방향을 반영하여 단계적으로 조직과 인력을 확장하는 구조로 설계하였음
- 특히 초기에는 최소 실행형 조직 기반 운영 안정화에 중점을 두고, 중기에는 데이터 기반 기능 체계화를, 장기에는 기획·운영 분화 기반 전문 플랫폼 조직 완성을 목표로 설정하였음
- 이를 통해 서울시 광역 평생학습연수센터는 단순 교육 운영 조직을 넘어, 정책·현장·데이터·협력을 연결하는 광역 평생교육 플랫폼 허브로 기능할 수 있는 조직 기반을 단계적으로 구축하고자 함



## VI. 결론 및 제언

1. 결론
2. 제언
3. 종합



## VI. 결론 및 제언

### 1. 결론

- 본 연구는 서울시 광역 평생학습연수센터의 역할 재정립과 중장기 발전 방향 도출을 목적으로, 대내외 환경 분석, 이해관계자 인터뷰, 유사 사례 벤치마킹을 종합적으로 수행하였음
- 분석 결과, 기존 연수 운영은 교육 제공 중심에서 운영되어 왔으나, 현장 적용과 성과 창출, 그리고 지속적인 역량 개발까지 연결되는 구조로의 전환 필요성이 확인되었음. 또한, 데이터 기반 운영, 기관 간 협력 확대, 참여 유도 체계 마련 등 연수 운영의 질적 전환을 요구하는 환경 변화가 나타나고 있음
- 이에 따라 ‘현장성과 지속적 성장을 함께 만들어가는 평생학습 연수 허브’라는 비전을 중심으로, 연수 운영의 방향성을 실행 중심·데이터 기반·협력 네트워크·지속 성장 구조로 재설정하였음
- 이를 구체화하기 위해 ① 실행 중심 맞춤형 교육(연수) 체계 구축, ② AI·데이터 기반 디지털 연수 운영체계 구축, ③ 현장 기반 데이터 축적 및 지식 공유 체계 구축의 3대 전략목표와 이에 따른 전략과제 및 실행과제를 도출하였음
- 또한 연수 운영 전 과정(수요-진단-설계-실행-성과-환류)을 하나의 흐름으로 통합하고, 데이터, AI, 네트워크, 콘텐츠를 기반으로 한 운영모델을 설계함으로써 단순 교육 제공을 넘어 성과 창출과 확산까지 이어지는 연수 생태계 구조를 제시하였음
- 아울러 외부 이해관계자 관점에서 연수센터의 역할과 이미지를 명확히 전달하기 위해 서비스형, 플랫폼형, 협력형 등 다양한 유형의 브랜드(안)를 도출하여 센터의 정체성과 방향성을 구체화하였으며, 전략체계와 운영모델의 실질적 실행 기반으로서 기획·운영·디지털·연구 기능 중심의 전문인력 확보와 기능별 역할 분화에 기반한 단계적 조직 고도화 방향을 제시하였음

## 2. 제언

- 단계적 추진을 통한 현실적 실행 전략 마련
  - 연수 운영체계 전환은 단기간에 완성하기 어려운 과제로, 단기-중기-장기로 구분된 단계적 접근이 필요함
  - 특히 초기 단계에서는 연수 운영 프로세스 표준화, 데이터 축적 및 관리 기반 구축 등 운영 안정성 확보에 집중하고, 이후 데이터 활용 및 AI 기반 기능 확장을 통해 점진적으로 고도화하는 전략이 요구됨
- 데이터 기반 연수 운영체계로의 전환
  - 향후 연수 운영은 경험과 관행 중심에서 벗어나 데이터 기반 의사결정 체계로 전환되어야 함
  - 이를 위해 연수 참여, 학습이력, 성과 데이터 등을 체계적으로 관리하고, 이를 교육과정 설계, 운영 개선, 정책 연계에 활용할 수 있는 데이터 분석 및 활용 구조를 지속적으로 강화할 필요가 있음
- 실행 중심 연수 체계 정착
  - 연수의 효과성을 제고하기 위해서는 교육-현장 적용-성과-재학습으로 이어지는 실행 중심 구조가 정착되어야 함
  - 특히 프로젝트 기반 실습형 연수, 현장 문제 해결형 프로그램, 피드백 및 재학습 체계를 통해 단순 학습이 아닌 실제 성과 창출로 이어지는 구조를 구축할 필요가 있음
- 기관 중심 참여 확대 및 확산 전략 강화
  - 연수 참여를 확대하기 위해서는 개인 단위 접근을 넘어 지자체 및 학습관 등 기관 단위 참여 유도 전략이 필요함
  - 우수사례 발굴 및 시상, 성과 확산 구조 등을 통해 기관 간 선의의 경쟁과 자발적 참여를 유도하고, 지속 가능한 참여 문화로 정착시켜야 함
- 인센티브 및 인증 체계 구축 (디지털 배지 등)
  - 연수 운영이 일회성으로 그치지 않고 지속가능한 생태계로 작동하기 위해서는 학습자의

참여와 역량을 증명하는 제도적 기반이 필수적임

- 이를 위해 학습 이력과 성과를 디지털 상에서 인증·관리할 수 있는 디지털 배지 기반의 인센티브 체계 도입을 적극 검토하여, 개인의 성장과 경력개발을 통합적으로 지원할 필요가 있음
- 협력 네트워크 기반 거버넌스 구축
  - 연수센터는 단일 교육기관을 넘어 다양한 이해관계자를 연결하는 협력 허브로 기능해야 함
  - 직군·주제 기반 커뮤니티, 공동 프로젝트, 기관 간 협력 프로그램 등을 통해 지속적인 교류와 협력이 이루어지는 네트워크 구조를 구축할 필요가 있음
- 브랜드 전략을 통한 센터 정체성 강화
  - 연수센터의 역할과 방향성을 명확히 전달하기 위해서는 일관된 브랜드 전략이 필요함
  - 서비스, 플랫폼, 협력, 순환 등 다양한 관점에서 도출된 브랜드(안)를 기반으로 외부 이해관계자가 쉽게 이해할 수 있는 명칭과 메시지를 정립하고, 이를 지속적으로 활용하여 기관 이미지와 인지도를 강화할 필요가 있음
- 전문 인력 확보 및 단계적 운영 역량 강화
  - 연수센터의 지속가능한 운영을 위해서는 기능별 전담 인력 확보와 함께 단계적 조직·인력 운영 역량 강화 계획이 병행되어야 함
  - 초기에는 연수전담팀을 중심의 최소 실행형 조직체계를 구축하여 연수 운영의 안정성과 실행력을 확보하고, 중기에는 LMS 및 데이터 기반 운영체계를 전담할 수 있는 독립적 운영 기능을 단계적으로 강화할 필요가 있음
  - 장기적으로는 연수 기획과 운영 기능을 분리한 전문조직 체계를 구축하고, 정책·연구·디지털·현장 운영 등 영역별 역할 분화를 통해 지속가능한 연수 운영 기반을 마련해야 함
  - 이를 통해 연수센터가 단순 교육 운영 조직을 넘어 데이터·연구·현장 실행 기능을 통합 수행하는 광역 평생학습 연수 허브로 기능할 수 있도록 해야 함

### 3. 종합

- 서울시 광역 평생학습연수센터는 단순히 교육 제공의 기능을 넘어 데이터 기반 운영, 실행 중심 교육, 참여·협력 네트워크, 지식 확산 기능을 통합 수행하는 광역 평생학습 연수 허브로 발전해야 함
- 이를 위해 연수 운영 전 과정의 표준화와 디지털 기반 운영체계 구축, 현장 실행 중심 교육 강화, 참여·협력 기반 거버넌스 확산이 유기적으로 연계되는 단계적 추진전략이 필요함
- 또한 운영의 지속가능성과 실행력을 확보하기 위해 내부 운영 역량과 외부 협력체계를 균형 있게 강화할 필요가 있음
- 특히 연수센터의 지속가능한 운영과 전략체계의 실질적 실행을 위해서는 기획·운영·디지털·연구 기능 중심의 전문인력을 단계적으로 확보하고, 이에 기반한 조직 체계를 지속적으로 고도화하는 것이 핵심적으로 뒷받침되어야 함
- 초기에는 최소 실행형 조직 체계를 기반으로 운영 안정성을 확보하고, 중장기적으로는 기능별 역할 분화를 통해 전문성과 독립성을 강화할 필요가 있음
- 궁극적으로는 학습 참여-현장 적용-성과 확산-재학습이 선순환되는 지속 가능한 연수 생태계를 추구하고, 서울시 평생교육 현장의 변화와 성장을 지원하는 핵심 플랫폼으로 자리매김해야 할 것으로 판단됨

## [참고 문헌]

- 교육부. (2022). 제5차 평생교육진흥 기본계획. 교육부.
- 교육부. (2023). 2023년도 예산안 보도자료. 교육부.
- 교육부. (2024). 2024년도 예산안 보도자료. 교육부.
- 교육부. (2025). 2025년도 예산안 보도자료. 교육부.
- 교육부·한국교육개발원. (2025). 2025년 한국 성인의 평생학습 실태. 한국교육개발원.
- 대한민국정부. (2025). 123대 국정과제. 대한민국정부.
- 대외경제정책연구원. (2026). 주요국의 AI 사용 실태와 한국의 현황. KIEP 세계경제 포커스, 9(4).
- 이은경 외. (2021). 서울시 평생교육 2030 기본계획 수립 연구. 충남대학교 산학협력단.
- 정보통신기획평가원. (2023). ICT 10대 이슈. 정보통신기획평가원.
- 정보통신기획평가원. (2024). ICT 10대 이슈. 정보통신기획평가원.
- 정보통신기획평가원. (2025). ICT 10대 이슈. 정보통신기획평가원.
- 정보통신기획평가원. (2026). AI·ICT 10대 이슈. 정보통신기획평가원.
- 법제처. (2026). 평생교육법 일부개정법률안 소관위 검토보고서. 법제처 국민참여입법센터.  
<https://opinion.lawmaking.go.kr/gcom/nsmlmSts/out/2218525/detailRP>
- 산업통상자원부·한국산업기술진흥원. (2025). 2025년 산업기술통계. 한국산업기술진흥원 산업기술정책  
단 정책기획실.
- 서울특별시. (2022). 주요 업무보고. 서울특별시 평생교육국.
- 서울특별시. (2023). 주요 업무보고. 서울특별시 평생교육국.
- 서울특별시. (2024). 주요 업무보고. 서울특별시 평생교육국.
- 서울특별시. (2025). 주요 업무보고. 서울특별시 평생교육국.
- 서울특별시. (2026). 주요 업무보고. 서울특별시 평생교육국.
- 서울특별시평생교육진흥원. (2025). 서울시 평생교육정책 공급 및 수요 조사. 서울특별시평생교육진흥원.
- 한국대학교육협의회. (2024). 2024년 고등교육 부문 관련 예산 현황 분석. 고등교육 포커스, (9), 1-4.
- 현대경제연구원. (2013). 독일의 창조경제: Industry 4.0의 내용과 시사점. VIP 리포트.
- LG CNS. (2022). AI 듀터앱. LG CNS. <https://www.lg.co.kr/media/release/25617>

## 서울시 광역 평생학습연수센터 운영모델 개발 연구

---

관 리 번 호 : SLEI-2026-A-003 / (서울기록원) 51-B553537-000027-01

발 행 일 : 2026. 4.

발 행 처 : 서울특별시평생교육진흥원

발 행 인 : 서울특별시평생교육진흥원장 한용진

편 집 인 : 정책팀 문이슬, 고혜빈

주 소 : (본원) 서울특별시 마포구 새창로 7 (도화동) 14층

전 화 번 호 : 02-719-6429

홈 페이지 : slei.seoul.kr

본 저작물의 저작권은 서울특별시평생교육진흥원에 있습니다.

---



SEOUL MY SOUL

# 서울시 광역 평생학습연수센터 운영모델 개발 연구