

2025 서울특별시 평생교육진흥원 중장기 (2026-2030) 발전방안 연구

발 간 등 록 번 호

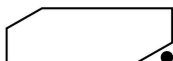
51-B553537-000021-01

SLEI-2025-A-003



서울특별시평생교육진흥원 중장기(2026~2030) 발전방안 연구

2025. 9.



서울특별시평생교육진흥원
SEOUL LIFELONG EDUCATION INSTITUTE

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

제 출 문

서울특별시평생교육진흥원장 귀하

본 보고서를 “서울특별시평생교육진흥원 중장기(2026~2030) 발전방안 연구”의 최종보고서로 제출합니다.

2025년 9월

연구 기간 : 2025. 3. 28. ~ 2025. 9. 30.

수행 기관 : 중앙대학교 산학협력단

연구 책임자 : 이희수 (중앙대학교)

연구 원 : 강충서 (전북대학교)

김형만 ((사)디지털경제사회연구원)

정종철 (경북대학교)

채우공 (한국장애인평생교육연구소)

윤선웅 (중앙대학교)

연구 보조원 : 김제학 (한국대학교육협의회)

조운서 (한국대학교육협의회)

연구 협력 : 김종선 (서울특별시평생교육진흥원)

문이슬 (서울특별시평생교육진흥원)

김혜연 (서울특별시평생교육진흥원)

연구 요약

I. 서론

1. 연구의 필요성과 목적

(1) 서울특별시평생교육진흥원의 역할 재정립

- 기관은 2015년 개원 이후 광역 평생교육 컨트롤타워로 기능해 왔으며, 10주년을 맞아 비전과 전략을 재정립해야 할 시점에 있음.

(2) 국내외 환경 변화에 따른 전략적 방향 설정

- 국내적으로 제5차 평생교육진흥 기본계획과 평생교육법 개정은 지자체의 역할 강화를 명시하고 있으며, 서울특별시평생교육진흥원은 이에 부합하는 중장기 전략체계를 마련해야 함.
- 국제적으로는 UNESCO와 OECD의 지침이 디지털 역량과 사회통합을 중심 가치로 제시하고 있으며, 서울형 모델은 이를 반영한 포용적 학습체계로 설계되어야 함.

(3) 연구의 목표

- 서울특별시평생교육진흥원의 지속가능한 성장 기반을 구축하고, 광역 차원의 중장기 발전 전략(2026~2030)을 수립함.
- 비전·미션·핵심가치를 재정비하고, 서울형 평생학습 모델을 구체화함.
- 기관 운영 효율화, 인적자원 전문성 강화, 재정 안정화, 데이터 기반 행정체계 정착을 주요 목표로 설정함.
- 성과관리 시스템을 단계적으로 정비하여, 실천적 로드맵과 연계된 평가·환류 체계를 확립함.

II. 대내·외 평생교육 관련 환경 분석

1. 국내 평생교육 정책 및 환경 변화 분석

- 생애주기-전환기 기반 학습체계의 정교화가 요구됨.
- AI·데이터 기반 플랫폼 고도화와 다중 취약계층 포용이 핵심 과제로 제시됨.
- 광역-기초 간 이중 거버넌스 강화와 재정 다변화 전략이 병행되어야 함.

2. 국제 평생교육 정책 및 환경 변화 분석

- 평생교육은 인간의 존엄과 사회적 연대를 기반으로 재정의되는 추세로 보임. 서울형 평생교육은 ‘존재하기 위한 학습’ 실현, 녹색·디지털 전환 대응, 데이터 기반 환류체계 구축이 요구됨. 글로벌 기준에 부합하는 포용적 학습생태계 조성 방향이 도출됨.

3. 국가 및 서울특별시 평생교육 법령·제도 분석

- 평생교육법은 생애 전반의 학습권을 제도화하며, 서울특별시는 이를 구체화하는 다층적 조례체계를 확립함.
- 중앙-광역-기초 간 거버넌스가 법령에 반영되어 있으며, 각 조례는 협력체계 구축과 행정 연계를 명시함. 서울특별시 조례는 학습자 유형별로 맞춤형 교육과정을 설계하고 예산 근거를 확보함으로써 실행력을 담보함. 읍·면·동 평생학습센터 운영이 의무화되며, 생활권 단위 학습 전달체계 강화의 필요성이 커짐.
- 경계선지능인, 장애인, 비문해자 등 교육소외계층 중심의 지원이 강화되어, 평생교육이 단순 여가·교양형을 넘어 생애경로 기반 경력학습으로 확장되고 있음.

4. 서울특별시 평생교육 수요 및 인프라 분석

- (1) 서울특별시 평생교육 수요 분석, (2) 서울특별시 평생교육기관 인프라 현황, (3) 서울특별시 평생교육기관 수강인원, (4) 서울특별시 평생교육 프로그램 유형 등을 분석함.

III 내부 역량 및 조직 운영 분석

1. 기관 운영 체계 및 성과 점검

- **(기관 설립 목적과 전략 체계)** 서울특별시평생교육진흥원은 시민의 생애주기별 학습권 보장을 목적으로 설립된 서울시 출연기관임. 2025년 현재 비전은 '변화하는 시민의 성장을 함께하는 진흥원'이며 학습을 통한 개인·공동체 성장과 사회적 연대 강화를 지향. 핵심 가치는 소통협력, 동반성장, 전문역량, 창의경영으로 구성. 전략체계는 비전-전략목표-전략과제-성과지표의 구조로, 정책과 사업, 성과 간 정합성을 중심으로 운영됨.
- **(조직 운영과 의사결정 구조)** 기관은 이사회를 최고 의사결정기구로 두고 있으며, 원장을 중심으로 본부-팀 단위의 조직체계를 운영함.
- **(전략기획 및 성과관리 체계)** 기관은 미션-전략목표-성과지표 체계를 기반으로 연간 사업계획을 수립하고, 결과를 경영평가에 반영. 성과지표는 참여율 중심의 정량지표에서 정책성과 중심 정성지표로 확장되는 추세임. 성과 환류를 통한 사업 재조정은 이루어지고 있으나, 지표 정의의 불명확성과 공동사업의 성과 귀속 문제는 보완이 요구됨.
- **(외부 협력 및 시민 만족도)** 시민, 자치구, 서울시 본청, 교육청 등이 주요 이해관계자로 구성됨. 시민 만족도는 90% 이상 수준으로 안정적이며, 온라인콘텐츠와 세대별 맞춤 과정의 호응이 높음. 자치구와의 협력 사업 확대, 공동사업 운영을 통해 네트워크 기반이 강화되고 있음. 브랜드 인지도는 시민대학과 모두의학교 중심으로 확산되고 있으며, 민간-산학 협력은 확대가 필요한 영역으로 평가됨.

2. 내부 운영성과 및 자원 적절성 평가

- **(예산 변화 및 집행 효율성)** 사업 간 집행을 편차를 고려한 차등 관리기준 설정이 필요하며, 사전 성과예측 및 수요 기반 예산편성 시스템 도입이 요구됨. 민간협력 및 유료 콘텐츠를 통한 자생적 재원 확충 방안 검토가 필요
- **(인력 운영 현황 및 효율성)** 정원은 77명으로 유지되며, 충원률은 평균 95~98%로 안정적으로 관리됨. 신규채용은 2021~2022년 집중 후 감소세를 보이고 있으며, 조직 확대기 이후 유지 중심 단계로 전환됨. 4급 인력 비중이 전체의 35% 이상으로 집중되어 있으며, 승진 적체 및 직급 편중 현상이 지속됨. 중장기적으로 직급별 정원 조정, 승진 소요연한 조정, 직무범위 세분화 등 인사구조 개편이 요구됨.

- **(인사제도 개선 및 평가 결과)** 최근 4개년 서울시 경영평가에서는 정원 초과, 직급 편중, 인사제도 미비 등이 반복적으로 지적됨. 직무 중심 인사제도 도입과 성과연계형 보상 시스템 구축이 핵심 개선과제로 제시됨.
- **(인건비 편성 및 효율성)** 인건비 비중은 총예산 대비 약 30% 내외를 유지하며, 2024년 기준 32.3%로 집계됨. 직무 단위 기반 인력 재배치와 부서별 집행 비중 분석을 통한 정밀 진단체계 마련이 필요
- **(서울특별시평생교육진흥원 10주년 성과분석)** 주요 전략사업으로 서울시민대학, 모두의 학교, 동네배움터, 청년인생설계학교, 문해·디지털문해교육, 정책연구 등을 수행. 분석 결과, 출범기(2015~2016), 제도화 기반기(2017~2019), 코로나 전환기(2020~2021), 재도약기(2022~2024)로 발전 단계를 구분할 수 있음. 각 시기별로 조직의 정책 적응력, 시민참여 기반, 디지털 전환 역량, 협력 거버넌스가 강화된 것으로 평가됨. 서울특별시 평생교육진흥원은 10년간 시민 중심의 평생학습 모델을 제도화하고, 서울형 학습생태계로 발전시켜 온 것으로 분석됨.

3. 서울특별시평생교육진흥원 기관 운영 SWOT 분석 및 시사점

(1) 주요 결과 요약

구분	강점(Strength)	약점(Weakness)	기회(Opportunity)	위협(Threat)
사업측면	<ul style="list-style-type: none"> - 대표사업의 정체성 확립 - 시민 대상 서비스 품질 우수 - 변화 대응력 및 정책기획 역량 	<ul style="list-style-type: none"> - 전략과 사업 간 연계 약화 - 성과지표의 불명확성 - 민간협력 기반 미비 	<ul style="list-style-type: none"> - 평생학습 수요 확대 - 디지털 전환의 정착 - 대학·공공기관과의 협력 확대 - 중장년 전환학습 수요 증가 	<ul style="list-style-type: none"> - 기능 중복 및 사업 간 경계 불명확 - 단기성과 중심의 평가체계
기관운영측면	<ul style="list-style-type: none"> - 체계적 조직구조 및 내부 관리체계 - 사업 환류 및 평가 제도화 	<ul style="list-style-type: none"> - 직급편중으로 인한 인사 불균형 - 출연금 의존도 높음 - 전결 기준의 불투명성 	<ul style="list-style-type: none"> - 지역 및 산학협력 여건 개선 - 공공-민간 협력 네트워크 확장 가능성 	<ul style="list-style-type: none"> - 재정의 경직성 - 제도화 미비 - 자치구 간 협력 격차

(2) 전략 방향

- S-O(강점활용-기회활용) 전략은 대표사업을 중심으로 정책 연계성과 디지털 전환을 강화하고, 대학 협력형 학습모델을 제도화하는 방향으로 설정됨.
- W-O(약점보완-기회활용) 전략은 인력 구조 개선과 외부 협력기반 확대를 통해 실행 조직의 유연성과 성과측정의 명확성을 확보하는 데 초점을 둠.
- S-T(강점활용-위협최소) 전략은 대표사업의 성과 정례화, 디지털 성과 홍보, 제도화 추진을 통해 유사기관 대비 정체성을 고도화하는 방향으로 구성됨.
- W-T(약점보완-위협최소) 전략은 직급 구조 정비, 재정 다각화, 전결체계 명확화, 평가 신뢰성 확보를 중심으로 조직운영의 안정성과 투명성을 높이는 방향으로 제시됨.

(3) 블루오션 전략 제안

- 진흥원은 기존의 '관리 중심 기관'에서 '시민 중심 생태계 조정자'로의 전환을 목표로 설정. 이를 위해 ERRC(Eliminate-Reduce-Raise-Create) 전략을 활용
- 제거(Eliminate)는 형식적 성과평가와 수직적 행정관행을 혁신 대상으로 설정
- 축소(Reduce)는 연례형 사업구조와 일률적 자치구 지원방식을 축소하고, 전략 중심의 장기기획체계로 전환
- 강화(Raise)는 기획-예산-인사 연계성 강화, 민관·대학 협력 확대, 시민대학 플랫폼 고도화를 중심으로 추진
- 창출(Create)은 '서울학습허브' 기반의 데이터 연동형 디지털 학습포털, 시민 이수제 중심의 개방형 학습경로(Open Loop) 구축을 포함

(4) 시사점

- 전략-대표사업 연계 강화, 직급·승진 경직 완화, 고등교육·민간 협력 전담·지표 차등화, 시범사업 성과 기준·조례 정비, 재정 구조 다각화·전략사업 중심 재배분

IV 내부 역량 및 조직 운영 현황 진단

1. 서울특별시평생교육진흥원 내부 및 조직 운영 역량 진단

- **(전략기획 역량)** 비전-전략목표-전략과제-성과지표의 연계 구조가 정착되어 있음. 다만 전략 변경·종료 기준이 명확하지 않고, 정성지표 중심의 평가체계 정비가 필요. 정책 파급력과 전략 간 균형을 점검할 수 있는 메타분석형 전략관리 체계 마련 필요
- **(정책운영 역량)** 기획-집행-성과의 순환구조가 구축되어 있고, 성과평가 결과가 차년도 계획에 환류되고 있음. 본부-팀 단위 책임 운영체계가 정착되어 있으나, 부서 간 협업과 정책기능 분장은 여전히 불명확함. 정량·정성 성과자료 기반의 사업 환류는 이루어지고 있으나, 중장기 전략성과의 체계적 누적 관리가 부족. 민간협력의 제도화와 사업 간 차별적 운영모델 구축이 필요
- **(자원관리 역량)** 예산은 안정적 출연금 구조를 유지하나, 자원 다변화는 미흡. 인건비 비중이 30% 내외로 고정되어 재정 운용의 탄력성이 낮음. 정·현원 구조의 직급 편중, 승진 경직성, 인사 유연성 부족이 확인됨. 전략목표 단위 자원 정렬, 불용사업 예산조정, 직급 구조 개편이 주요 과제로 도출됨.
- **(학습자 중심 혁신 역량)** 디지털 콘텐츠 플랫폼과 온라인 시민대학을 통해 학습 접근성이 확대됨. 생애주기별 맞춤형 프로그램 기획과 90% 이상 만족도 기반의 피드백 체계가 정착되어 있음. 그러나 시범사업의 지속률과 제도화 수준이 낮고, 콘텐츠 품질관리 기준이 미비. 학습자 데이터 기반 운영과 시범사업 제도화 기준 마련 필요
- **(내부 평가 및 조직 학습 역량)** 연간 성과계획-사후분석-외부평가의 복합 구조가 정착되어 있음. 지표 구성은 정량·정성 병행형이나, 장기성과 환류 체계는 미흡. 조직 학습 시스템 부재로 부서 간 우수사례 공유와 실행 매뉴얼 표준화가 미흡. 성과-학습-역량개발의 통합 구조 확립이 필요

2. 심층면담 기반 내부 및 조직 운영 역량 검토

- **(내부 구성원 인식)** 비전은 실무 단위에서 일정 수준 공유되고 있으나, 전사적 통합 수준은 낮음. 시정 방향 종속으로 인한 전략 자율성 부족, 개념 포괄성, 내부 전략 연계성 미흡이 개선과제로 도출됨. 조직은 실무 중심 자율 운영 체계를 유지하고 있으나, 행정 절차와 기능 혼재가 효율성을 저해. 성과평가는 실적 중심으로 운영되지만 평가 기준 명확성과 공정성 확보가 요구됨. 업무 우선순위는 단기사업 중심에서 중장기 핵심사업 체계로의 전환이 필요

- **(자치구 협력관계 인식)** 진흥원이 ‘27번째 자치구’처럼 기능 중첩적 역할을 수행하고 있다는 비판이 제기됨. 직접사업 중심 구조로 인해 광역 플랫폼 기능이 약화되었으며, 비전이 추상적으로 인식됨. 자치구는 진흥원의 정책지원·연계기능 강화를 기대하며, 역할 재정립과 지원형 체계 전환을 요구. 성과 공유 부족, 행정 부담 과중, 정보 소통의 비공식화 등이 협력 저해 요인으로 지적됨.

3. 서울특별시평생교육진흥원 내부 및 조직 운영 역량 설문조사

(1) 주요 결과 요약

- **(공유가치 및 전략 분야)** 비전·방향 긍정(3.9~4.0), 실행 과정·계획 수립 참여도 낮음 (3.4~3.6). 전략 이해도의 직급별·근속별 격차(상위직급(1~3급) 높음 / 4~8년·4급, 계약직 낮음) 존재
- **(관리기술 분야)** 업무 협조와 정보 공유는 원활(평균 3.8 이상), 절차 간소화와 조직학습 체계 미흡(평균 3.0 내외). 중기근속자(1~8년)는 절차와 제도 운영에 가장 부정적이며, 이는 제도 신뢰 회복의 필요성을 시사
- **(리더십 분야)** 기관장의 전략 추진과 변화 관리 노력은 긍정적으로 평가됨(평균 3.9 이상). 다만, 인재육성·실무 이해 등 인간적 리더십 영역은 상대적으로 낮게 평가됨. 상위직급은 전략성과를 높게 평가한 반면, 하위직급은 실질적 소통과 지원 측면에서 낮은 응답을 보임. 근속 4~8년 중기집단에서 리더십 전반에 대한 인식이 가장 낮게 나타남.
- **(조직구조 및 권한 분야)** 업무 책임 의식은 높으나, 직무별 권한·인력배치의 적정성은 낮게 평가됨. 본부 간 편차는 크지 않으나, 전체적으로 기능 간 불균형과 자원 배분 문제에 대한 개선 요구가 강함. 하위직급은 실무책임에는 몰입하나 구조적 요인에 대해 낮은 만족도를 보임. 근속 1~4년 집단의 신뢰도가 가장 낮아, 인력 운영체계의 중기단계 지원 필요성이 제기됨.
- **(조직구성원 분야)** 구성원은 직무 만족과 자기개발 의지는 높으나, 조직 목표를 개인의 과제로 인식하는 수준은 낮음. 기획조정본부가 조직책임감 인식에서, 시민대학본부가 자기개발 영역에서 더 긍정적임. 상위직급은 팀워크 관련 항목에서, 하위직급은 개방성과 성장의지 항목에서 각각 높은 응답을 보임. 1~4년 차 근속자들은 조직 정체감과 주인 의식이 가장 낮게 나타남.
- **(조직체계 분야)** 교육훈련 기획의 공정성은 비교적 긍정적이나, 인사평가·보상체계·인력 배치 등은 낮게 평가됨. 시민대학본부는 교육훈련에, 기획조정본부는 인사제도에 대한

인식에서 차이를 보임. 상위직급은 평가체계 정합성에, 하위직급은 공정한 기회 제공에 더 긍정적임. 중기 근속자 집단이 인사관리 전반에서 가장 낮은 신뢰를 보여, 맞춤형 조직몰입 관리가 요구됨.

V. 서울특별시평생교육진흥원 중장기 발전계획 수립

1. 미션

- 서울특별시평생교육진흥원의 미션은 ‘미래 평생학습 생태계 구현’으로 설정함.
- 급변하는 사회환경에 대응하고 시민의 학습수요를 반영하여, 가치·기술·거버넌스를 통합한 새로운 평생학습 체계를 제시하고자 함.

2. 비전

- 비전은 ‘시민과 함께 미래를 여는 글로벌 평생학습 선도기관’으로 설정함.

3. 4대 핵심가치

- **(혁신성(Innovation))** 서울특별시평생교육진흥원은 수행기관을 넘어 정책을 직접 기획하고 설계하는 혁신 중심 기관으로 전환, 시민의 요구를 반영한 정책 아젠다를 선제적으로 발굴함으로써 기관의 공공성과 정당성을 강화하는 방향
- **(고유성(Ingenuity))** AI와 디지털 기술을 적극적으로 도입해 미래 시민의 성장 동력을 제공하는 것이 핵심. 민간이 수행하기 어려운 영역에서 공공 차원의 기술교육과 리스킬링을 통해 기관의 독창성을 확보하는 방향
- **(균형성(Balance))** 설립 목적에 따라 핵심 기능을 체계적으로 강화하고, 변화하는 사회적 요구와 시민이 학습 형태 다변화에 대응하며 고유한 운영 철학과 전문성을 확립하는 방향
- **(연결성(Connection))** 학습경험과 성과를 연계하고, 다양한 주체 간 네트워크를 통해 유연한 학습경로를 설계하는 것이 목표, 디지털 배지나 오픈루프(Open Loop) 이수제 등 인증 체계 구축을 통해 평생학습 성과의 사회적 신뢰를 높이는 방향

4. 서울특별시평생교육진흥원 비전체계

미 선	미래 평생학습 생태계 구현			
비 전	시민과 함께 미래를 여는 글로벌 평생학습 선도 기관			
핵심가치	혁신성	고유성	균형성	연결성
핵심전략	평생학습 전문성 강화	학습생태계 확장	시민 학습권 보장	창의 인화 경영
전략과제	세부 과제			
	미래평생학습 정책연구소	평생학습진로상담: AI학습 네비게이션 플랫폼 구축	서울시민대학 고도화	데이터 기반 성과혁신체계 구축
	시민정책연구 오픈플랫폼	서울 평생학습 인증센터	공공 포용적 평생학습을 통한 평생학습권 보장: 장애/문화/생애주기별 교육	창의·협력 조직문화 형성
	서울 평생학습 데이터센터	민관산학 거버넌스 허브	학습공동체 성장펀드	열린 소통경영 체계화
	서울 평생학습 연수센터	평생학습 글로벌 연계	시민학습공동체 글로벌컨퍼런스&시민평생학습축제	사전예방 중심 청렴 윤리경영

[그림 1] 서울특별시평생교육진흥원 비전체계

5. 주요 전략과제

핵심전략	전략과제(안)
Ⅰ. 평생학습 전문성 강화	Ⅰ-1. 미래평생학습정책연구소
	Ⅰ-2. 시민정책연구 오픈 플랫폼
	Ⅰ-3. 서울평생학습데이터 센터
	Ⅰ-4. 서울평생학습연수센터
Ⅱ. 학습생태계 확장	Ⅱ-1. 평생학습진로상담: AI학습 네비게이션 플랫폼 구축
	Ⅱ-2. 서울평생학습인증센터
	Ⅱ-3. 민관산학 거버넌스 허브
	Ⅱ-4. 평생학습 글로벌 연계
Ⅲ. 시민학습권 보장	Ⅲ-1. 서울시민대학 고도화
	Ⅲ-2. 공공 포용적 평생학습을 통한 평생학습권 보장: 장애/문화/생애주기별 교육
	Ⅲ-3. 학습공동체 성장펀드
	Ⅲ-4. 시민학습공동체
	Ⅲ-5. 글로벌 컨퍼런스 & 시민평생학습축제
Ⅳ. 창의 인화 경영	Ⅳ-1. 데이터 기반 성과혁신체계 구축
	Ⅳ-2. 창의·협력 조직문화 형성 및 열린 소통경영 체계화
	Ⅳ-3. 사전예방 중심 청렴 윤리경영

VI. 기관 중장기 조직설계 및 인력 운영계획 수립

- 현행 조직 및 인력 운영의 주요 쟁점
 - 현재 조직은 부서 간 업무 중복, 기능 불균형, 의사결정 구조의 집중화 등으로 인해 전략적 기민성이 낮은 상태
 - 특히 시민대학, 공동체, AI 학습 등 신규사업이 빠르게 확대되는 상황에서, 전담 인력의 전문성이 확보되지 못하고 지원부서 중심의 수동적 대응이 지속되는 문제가 발생함.
 - 디지털 전환과 AI 기반 행정관리 요구가 확대되는 시점에서, 데이터 분석·기획·운영 능력을 갖춘 신유형 인력의 확보가 시급한 상황임.
- 조직 기능별 개선 방향
 - 첫째, 전략기획 기능은 기관 전체의 방향성을 통합관리하고, 데이터 기반 정책조정 기능으로 강화되어야 함. 성과관리팀과 기획조정팀을 통합·연계함으로써 계획-실행-평가의 순환 구조를 확립하는 것이 핵심임.
 - 둘째, 사업수행 기능은 ‘시민대학’, ‘AI 학습’, ‘공동체’, ‘포용교육’ 등 전략과제 단위로 분화하여, 각 사업의 전담 조직이 기획부터 평가까지 일관된 책임을 지는 체계로 개편함. 이를 통해 부서 간 경계를 최소화하고, 책임성과 전문성을 동시에 확보하는 것이 필요함.
 - 셋째, 행정지원 기능은 예산·회계·홍보·정보화 기능을 하나의 통합 지원 플랫폼으로 운영함으로써, 단위 사업에서 발생하는 행정업무를 지원 중심으로 전환함. 향후 RPA(로봇 프로세스 자동화) 및 ERP(통합자원관리시스템) 연계를 통해 행정 효율성을 극대화하는 구조임.
- 인력 운영 및 전문성 강화 방안
 - 핵심사업별 직무기술서(Job Description)를 정비하고, AI 활용 교육, 정책분석, 시민 참여형 플랫폼 관리 등 신수요에 대응하는 신규 직무군을 신설 고려
 - 신규 인력 채용은 단순 행정업무보다는 정책기획, 연구분석, 데이터 활용 등 전문직 중심으로 이루어져야 하며, 계약직과 정규직 간의 경력 이동경로를 명확히 설정하여 내부 승진의 동기를 강화할 필요가 있음.
 - 교육훈련은 직급별로 구분된 단기 강의 중심에서 벗어나, 학습공동체형 직무연수·프로젝트형 학습 등 실무 중심 역량개발로 재편할 필요가 있음.

- 성과 및 기대효과

- 조직 재설계를 통해 서울특별시평생교육진흥원은 기존의 부서 중심 행정 구조에서 벗어나, 데이터와 지식이 순환하는 플랫폼형 조직으로 전환될 것으로 기대됨.
- 업무 프로세스의 표준화와 자동화를 통해 중복사업이 효율적으로 통합되고, 자원 배분의 투명성과 예산 운영의 합리성이 한층 강화될 것임. 직무 재정의와 전문인력 확충은 AI·데이터 기반 정책 설계, 시민 맞춤형 서비스 개발, 협력 네트워크 운영 등 미래 핵심 영역에서의 실행력을 높이는 결과로 이어질 것임.
- 구성원 중심의 자율적이고 학습지향적인 조직문화가 정착됨에 따라, 내부 혁신 역량과 외부 대응력이 동시에 성장하는 구조가 형성될 전망이다. 이러한 변화는 향후 서울특별시 평생교육진흥원이 '미래형 공공조직'으로서 도시 학습생태계 전반을 설계·조정·연결하는 핵심 허브로 발전하는 기반이 될 것으로 보임.

I. 서론	1
1. 연구 개요	3
2. 연구 범위	17
3. 연구 방법	22
4. 연구 추진체계	33
II. 대내·외 평생교육 관련 환경 분석	41
1. 국내 평생교육 정책 및 환경 변화 분석	43
2. 국제 평생교육 정책 및 환경 변화 분석	71
3. 국가 및 서울특별시 평생교육 법령·제도 분석	93
4. 서울특별시 평생교육 수요 및 인프라 분석	101
III. 조직 운영 체계 및 성과 분석	117
1. 기관 운영 체계 및 성과 점검	119
2. 내부 운영성과 및 자원 적절성 평가	123
3. 서울특별시평생교육진흥원 기관 운영 SWOT 분석 및 시사점	150

IV. 내부 역량 및 조직 운영 현황 진단	163
1. 서울특별시평생교육진흥원 내부 및 조직 운영 역량 진단	165
2. 심층면담 기반 내부 및 조직 운영 역량 검토	176
3. 서울특별시평생교육진흥원 내부 및 조직 운영 역량 설문조사	202
V. 서울특별시평생교육진흥원 중장기 발전계획 수립	239
1. 서울특별시평생교육진흥원 비전체계 수립 방향	241
2. 서울특별시 평생교육 관계자 의견수렴 및 키워드 분석	242
3. 중장기 발전계획 비전 및 목적 도출	250
4. 서울특별시평생교육진흥원 비전 및 전략체계	251
5. 서울특별시평생교육진흥원 세부 전략과제 실행 계획	260
VI. 기관 중장기 조직설계 및 인력 운영계획 수립	315
1. 조직설계 및 인력 운영의 기본 방향	317
2. 조직 개발적 접근을 통한 최적 조직 구조 설계(안)	321
3. 조직 효율성 제고 및 디지털 전환 방안	338
4. 사업-조직 연계성 강화 및 인력 운영계획	345
부 록	353
[참 고 문 헌]	425

표 목차

〈표 I-1〉 서울특별시 자치구 현황	17
〈표 I-2〉 국내·외 평생교육 환경분석 주요내용	23
〈표 I-3〉 서울특별시평생교육진흥원 내부역량분석	23
〈표 I-4〉 서울특별시평생교육진흥원 중장기 발전계획(3단계)	24
〈표 I-5〉 서울특별시평생교육진흥원 중장기 발전계획(4단계)	24
〈표 I-6〉 문헌분석 주요내용	25
〈표 I-7〉 SWOT 전략 유형 도출	27
〈표 I-8〉 FGI 주요 조사 내용	28
〈표 I-9〉 맥킨지 7S 기반 주요 분석내용	32
〈표 II-1〉 문해수준별 추정인구(2023)	54
〈표 II-2〉 2023 장애유형별 등록장애인 현황	57
〈표 II-3〉 1차~5차 GRALE Report의 변화	82
〈표 II-4〉 학력 및 스킬 불일치(PIAAC)	85
〈표 II-5〉 평생교육법 제·개정	94
〈표 II-6〉 서울특별시 평생교육기관 현황 및 유형별 분포	108
〈표 II-7〉 서울특별시 평생교육기관별 수강인원 현황 및 유형별 분포	113
〈표 II-8〉 서울특별시 평생교육기관 기관유형별 프로그램 주제 분포	114
〈표 II-9〉 서울특별시 평생교육기관 프로그램 세부 유형 분석	116
〈표 III-1〉 서울특별시평생교육진흥원 각 년도 예산 규모	125
〈표 III-2〉 2022년도 서울특별시평생교육진흥원 사업별 예산 집행 결과	126
〈표 III-3〉 2023년도 서울특별시평생교육진흥원 사업별 예산 집행 결과	126
〈표 III-4〉 2024년도 서울특별시평생교육진흥원 사업별 예산 집행 결과	127
〈표 III-5〉 서울특별시평생교육진흥원 연도별 정·현원 및 충족률	128
〈표 III-6〉 서울특별시평생교육진흥원 연도별·급수별 정·현원 변화	129
〈표 III-7〉 최근 4년 서울특별시평생교육진흥원 주요 지적사항	133

〈표 III-8〉 최근 5년 서울특별시평생교육진흥원 총 예산 및 인건비 비중	134
〈표 III-9〉 시기 구분에 따른 주요 특징 및 관점	137
〈표 III-10〉 지난 10년간 서울특별시평생교육진흥원의 주요 역할과 성과	138
〈표 III-11〉 지난 10년간 서울시민대학 사업 개요	139
〈표 III-12〉 지난 10년간 모두의학교 사업 개요	140
〈표 III-13〉 지난 10년간 동네배움터 사업 개요	141
〈표 III-14〉 지난 10년간 청년인생설계학교 사업 개요	142
〈표 III-15〉 지난 10년간 문해·디지털문해교육 사업 개요	143
〈표 III-16〉 지난 10년간 평생교육 정책·연구 사업 개요	144
〈표 III-17〉 서울특별시평생교육진흥원 시기별 성과 분석(2015~2024)	146
〈표 IV-1〉 전략기획 역량 강점 및 한계	167
〈표 IV-2〉 정책운영 역량 강점 및 한계	170
〈표 IV-3〉 정책운영 역량 강점 및 한계	172
〈표 IV-4〉 학습자 중심 혁신 역량 강점 및 한계	174
〈표 IV-5〉 내부 평가 및 조직 학습 역량 강점 및 한계	176
〈표 IV-6〉 심층면담(FGI) 문항 구조	177
〈표 IV-7〉 심층면담(FGI) 대상	178
〈표 IV-8〉 서울특별시평생교육진흥원 역할 및 결과에 대한 인식 비교	194
〈표 IV-9〉 협력기관 인터뷰 기반 서울특별시평생교육진흥원 전략적 개선을 위한 핵심 제안	201
〈표 IV-10〉 조직운영 진단 설문조사 진단 분야별 구성 내용	202
〈표 IV-11〉 공유가치 및 전략 분야 설문조사 결과	204
〈표 IV-12〉 관리기술 분야 설문조사 결과	210
〈표 IV-13〉 리더십스타일 분야 설문조사 결과	215
〈표 IV-14〉 조직구조 및 권한 분야 설문조사 결과	220
〈표 IV-15〉 조직구성원 분야 설문조사 결과	225
〈표 IV-16〉 조직체계(system) 분야 설문조사 결과	230
〈표 V-1〉 4대 핵심 키워드 비교	250

〈표 V-2〉 서울특별시평생교육진흥원 전략과제(안)	259
〈표 VI-1〉 2025년 현재 부서 및 직급별 정원 현황	322
〈표 VI-2〉 서울특별시평생교육진흥원의 2026년 필요 인력 산출	323
〈표 VI-3〉 서울특별시 권역별 노년인구 분포와 시민대학 분포 현황	323
〈표 VI-4〉 평생교육진흥원의 현행 및 신설(이전) 예정 시설 현황	327
〈표 VI-5〉 현행 직군별 인력 분포	330
〈표 VI-6〉 향후 증원을 반영한 6직급 체제 도입안	332
〈표 VI-7〉 상위 직급 공석을 고려한 연도별 승진 인원	333
〈표 VI-8〉 관리직 및 지원기능인력의 적정 비율 유지	333
〈표 VI-9〉 업무 난이도에 따른 현행 직급과의 매칭	334
〈표 VI-10〉 직무분석 결과에 따른 부서별 적정 인원	334
〈표 VI-11〉 서울특별시평생교육진흥원의 중장기 재정 수지 전망	335
〈표 IV-12〉 시나리오별 중장기 재정 수지 근거 인력 추계	336
〈표 VI-13〉 경영혁신 활동의 성공 요인	339
〈표 VI-14〉 행정 사무 자동화 적용 가능 영역(안)	340

그림 목차

[그림 I-1] 기술 발달에 따라 반복되는 일자리의 두려움과 현실	11
[그림 I-2] 서울특별시 행정 지도	18
[그림 I-3] 서울특별시 평생교육진흥원 조직체계	19
[그림 I-4] Lewin의 조직 변화과정	30
[그림 I-5] Implications of Business Strategy for Training 모형	30
[그림 I-6] 서울특별시 평생교육진흥원 비전과 경영목표	35
[그림 I-7] 연구 추진의 5P 전략적 사파리 개념	37
[그림 II-1] 서울특별시 RISE 사업 비전 및 목표	46
[그림 II-2] 부산평생학습플랫폼 홈페이지 초기 화면	66
[그림 II-3] OECD Learning Compass	80
[그림 II-4] 서울특별시 평생교육 뉴스 워드클라우드(전체)	102
[그림 II-5] 서울특별시 평생교육 뉴스 워드클라우드(2015~2019년)	103
[그림 II-6] 서울특별시 평생교육 뉴스 워드클라우드(2020~2022년)	104
[그림 II-7] 서울특별시 평생교육 뉴스 워드클라우드(2023~2025년)	105
[그림 II-8] 서울특별시 평생교육 뉴스 워드클라우드(2023년)	106
[그림 II-9] 서울특별시 평생교육 뉴스 워드클라우드(2024년)	106
[그림 II-10] 서울특별시 평생교육 뉴스 워드클라우드(2025년)	106
[그림 II-11] 행정구별 평생교육기관 수	110
[그림 II-12] 행정구별 평생교육 수강인원	112
[그림 II-13] 행정구별 평생교육 수강인원(원격형태 제외)	112
[그림 II-14] 전체 프로그램의 워드클라우드	115
[그림 III-1] 서울특별시 평생교육진흥원 각 연도별 조직도 변화	131
[그림 III-2] SWOT 분석 기반 서울특별시 평생교육진흥원 전략캔버스	159
[그림 III-3] SWOT 분석 기반 ERRC(Eliminate-Reduce-Raise-Create) 불루오션 전략	160
[그림 IV-1] 서울특별시 평생교육진흥원 내부 구성원 대상 FGI 주요 키워드	200
[그림 IV-2] 공유가치 및 전략 문항별 전체 평균	205

[그림 IV-3] 공유가치 및 전략 문항별 본부별 평균	206
[그림 IV-4] 공유가치 및 전략 문항별 직급별 평균	208
[그림 IV-5] 공유가치 및 전략 문항별 근무기간별 평균	209
[그림 IV-6] 관리기술 문항별 전체 평균	211
[그림 IV-7] 관리기술 문항별 본부별 평균	212
[그림 IV-8] 관리기술 문항별 직급별 평균	213
[그림 IV-9] 관리기술 문항별 근무기간별 평균	214
[그림 IV-10] 리더십스타일 문항별 전체 평균	216
[그림 IV-11] 리더십스타일 문항별 본부별 평균	217
[그림 IV-12] 리더십스타일 문항별 직급별 평균	218
[그림 IV-13] 리더십스타일 문항별 근무기간별 평균	219
[그림 IV-14] 조직구조 권한 문항별 전체 평균	221
[그림 IV-15] 조직구조 권한 문항별 본부별 평균	222
[그림 IV-16] 조직구조 권한 문항별 직급별 평균	223
[그림 IV-17] 조직구조 권한 문항별 근무기간별 평균	224
[그림 IV-18] 조직구성원(Staff) 문항별 전체 평균	226
[그림 IV-19] 조직구성원(Staff) 문항별 본부별 평균	227
[그림 IV-20] 조직구성원(Staff) 문항별 직급별 평균	228
[그림 IV-21] 조직구성원(Staff) 문항별 근무기간별 평균	229
[그림 IV-22] 조직체계(system) 문항별 전체 평균	231
[그림 IV-23] 조직체계(system) 문항별 본부별 평균	232
[그림 IV-24] 조직체계(system) 문항별 직급별 평균	233
[그림 IV-25] 조직체계(system) 문항별 근무기간별 평균	234
[그림 V-1] 서울특별시평생교육진흥원 비전체계 수립 방향	242
[그림 V-2] 서울특별시평생교육진흥원 비전체계	258
[그림 V-3] 미래평생학습정책연구소 역할	262
[그림 V-4] 시민참여 정책연구 오픈 플랫폼	266
[그림 V-5] 서울평생학습데이터센터	270
[그림 V-6] AI 기반 맞춤형 학습 네비게이션 플랫폼	278

[그림 V-7] 평생학습인증센터 개요	282
[그림 V-8] 민관학 거버넌스 허브(안)	285
[그림 V-9] 단계별 학습공동체 성장 펀드	298
[그림 VI-1] 조직설계 및 인력 운영의 기본 방향	320
[그림 VI-2] 서울특별시평생교육진흥원 미래 조직 구조(1단계 개편안)	325
[그림 VI-3] 서울특별시평생교육진흥원의 신설(이전) 예정 시설을 반영한 시민대학 캠퍼스 위치	328
[그림 VI-4] 서울특별시평생교육진흥원 미래 조직 구조(2단계 개편안)	329
[그림 VI-5] 서울특별시평생교육진흥원 직원의 근속연수	331
[그림 IV-6] NIA의 RPA 도입 전 현재(as-is) 프로세스	341
[그림 VI-7] NIA의 RPA 도입 이후 소프트웨어 로봇이 수행할 미래(to-be) 프로세스	341
[그림 VI-8] AI-기반 학습관리 시스템(안)	342
[그림 VI-9] 잠재적 수요를 고려하는 미래형 평생학습의 모습	343
[그림 VI-10] 서울평생교육협력망(예시)	349
[그림 VI-11] 서울특별시평생교육진흥원 조직과 외부 전문성의 협력체계(예시)	351

I. 서론

1. 연구 개요
2. 연구 범위
3. 연구 방법
4. 연구 추진체계

I. 서론

1. 연구 개요

가. 연구 추진 배경

1) 정책적 배경(Political & Policy Context)

- 국민주권정부 맞춤형·AI 기반 평생학습 요구
 - 국민주권정부 3개 키워드: 회복(내란극복 및 민주주의 회복), 성장(AI등 신산업, 국가 균형발전), 행복(생활안정)
 - 국민주권정부 정책 기조와 맞물려 평생학습은 AI·디지털 전환, 맞춤형 지원, 지역 협력 거버넌스와 연계된 성장 의제로 부상(국정기획위원회, 2025).
 - AI에 대한 강조가 두드러짐. 특히 디지털 리터러시 강화, 중장년층 재교육, 국정 아젠다에 부응하는 평생학습 마케팅 필요
- 국내 평생교육 정책 변화
 - 제5차 평생교육진흥 기본계획(2023~2027)
 - 교육부의 중장기 평생학습 정책으로, 디지털 전환 및 포용적 학습 기회를 확대하는 방향을 제시
 - 특히, 디지털 평생학습 체제 구축, 성인문해교육 강화, 지역기반 평생교육 활성화 등이 주요내용으로 포함됨. 디지털 평생학습 체제는 AI 기반 학습플랫폼 구축, 온라인 콘텐츠 통합 제공, 학습자 맞춤형 진단·피드백 시스템 도입 등을 포함하며, 정보 소외계층을 대상으로 한 디지털 역량 강화도 함께 추진됨. 성인문해교육 강화는 기초문해력 외에 금융문해, 건강문해, 미디어문해 등 다차원적 문해력 향상을 포함하고, 지역기반 평생교육 활성화는 기초자치단체 중심의 수요맞춤형 학습 거점 운영과 민관학 협력 플랫폼 구축으로 구체화되고 있음.
 - RISE(Regional Innovation System & Education) 사업은 지방정부 주도의 교육 거버넌스를 강화하는 정책으로, 광역 평생교육진흥원의 역할 확대를 요구함. 중앙정부 중심의

획일적 지원체계에서 벗어나, 각 지역이 고유의 사회·경제적 여건에 기반하여 교육 정책을 기획하고 집행하는 분권형 모델이 확산되고 있음. 이에 따라 광역단위 평생교육 기관은 자치구 간 정책 연계를 조정하고, 중장기적 관점에서 지역 맞춤형 학습체계를 통합적으로 설계하는 조정자적 역할로 부각되고 있음. 특히 서울은 25개 자치구가 독립적으로 평생교육 사업을 운영하고 있어 지역 간 불균형과 중복사업, 자원 배분의 비효율성이 지속적으로 제기되는 구조에 놓여 있음.

- 서울특별시평생교육진흥원은 서울특별시 자치구와 협력하여 지역 맞춤형 평생학습 체계를 구축하고, 대학과 지자체 간 유기적 협력 모델을 개발해야 함. 자치구별 인구구조와 학습 수요가 상이하고, 학습 접근성이나 참여 여건의 격차가 존재하는 상황에서 이를 종합적으로 조율하고 연계할 수 있는 광역기관의 전략적 기능이 요구되고 있음. 또한 서울 내 대학들은 지역사회와의 협력 기반이 상대적으로 미약한 편이며, 이는 지역 내 학습 자원의 순환과 활용을 제한하는 요인으로 작용하고 있음. 대학과 자치구 간 연계 부족, 사업 간 중복과 단절, 학습자 관점의 연속성 미흡 등이 병존하는 구조 속에서, 서울특별시평생교육진흥원은 다양한 주체를 유기적으로 연결할 수 있는 정책 플랫폼으로의 기능 확대가 필요하다는 환경적 압력에 직면해 있음.
- 성인학습자의 교육 접근성을 높이기 위한 평생교육 바우처 지원 확대 정책을 추진해야 함. 학력이나 연령, 경제적 여건과 관계없이 평생학습 기회를 보장하려는 국가 차원의 정책 기조에 따라, 최근 바우처 지원 대상과 범위가 점차 확대되고 있음. 특히 중장년층, 경력 단절 여성, 저소득층 등 학습 소외계층에 대한 교육비 지원이 강화되는 추세이며, 일부 지역에서는 학습자의 수요에 따라 사용할 수 있는 맞춤형 바우처 제도 도입도 검토되고 있음. 그럼에도 불구하고 지역 간 바우처 수급 격차, 정보 접근성의 제한, 바우처 사용 가능 프로그램의 다양성 부족 등 구조적 한계가 상존하고 있음. 서울특별시 평생교육 바우처 제도의 실효를 확보하기 위해서는 수혜자의 특성과 활용 실태에 대한 정밀한 현황 파악이 선행되어야 하며, 이를 토대로 바우처 신청 및 사용 절차의 간소화, 정보 전달 체계 정비, 수요자 중심의 프로그램 설계 등 제도개선이 요구되는 상황임.
- 국제 평생교육 정책 변화
 - UNESCO ‘Reimagining our futures together: a new social contract for education’(2021)에서는 평생교육을 공공재로 인식하고, 지속가능성과 포용성을 강화하는 방향을 제안함. 전통적인 교육 체계를 넘어서 인간 중심의 새로운 사회계약이 필요하다는 관점에서, 평생학습은 전 생애에 걸쳐 지속가능한 사회를 실현하기 위한 핵심 조건으로 강조되고 있음. 특히 형식·비형식·무형식 학습 간 경계를 허물고, 모든 학습자의 권리로서

평생교육을 보장해야 한다는 세계적 합의가 형성되고 있는 추세임. 이러한 흐름 속에서 평생교육은 단순한 역량 개발의 수단을 넘어 사회통합, 문화다양성, 세대 간 연대 등 공공적 가치를 실현하는 영역으로 확대되고 있으며, 한국을 포함한 각국은 이에 부응하는 제도 정비와 정책 전환의 압력에 놓여 있음.

- CONFINTEA VII ‘Marrakech Framework for Action’(2022)은 성인학습 및 평생교육(ALE)의 글로벌 가이드라인으로, 기후변화 대응 교육, 디지털 리터러시, 지속가능한 발전과 연계한 교육 강화를 제안함. 해당 프레임워크는 평생교육이 지속가능발전목표(SDGs) 달성의 기반임을 재확인하며, 성인학습을 통해 기후 위기, 디지털 전환, 경제불평등, 사회 배제 등 복합적 위기에 대응해야 한다는 국제사회의 공감대를 담고 있음. 특히 성인학습 기회가 구조적으로 제한되어 있는 취약계층에 대한 국가적 책임이 강조되면서, 각국은 성인교육 참여 격차 해소, 디지털 접근성 보장, 녹색역량 함양 등을 주요 과제로 삼아야 하는 상황에 직면해 있음. 이러한 국제 흐름은 국내 평생교육 정책의 가치 지향과 전략적 우선순위 설정에 영향을 미치고 있으며, 서울특별시 또한 도시 차원의 지속가능성과 사회적 포용을 실현하기 위한 평생학습 체제 구축이 요구되는 환경에 놓여 있다고 볼 수 있음.

2) 사회적 배경(Societal Context)

- 저출산·고령화 및 인구구조 변화
 - 한국은 2025년 초고령사회(65세 이상 인구 20% 이상)에 진입하였으며, 이에 따라 고령층 대상 평생학습 수요가 급증할 것으로 예상함. 기대수명 증가 및 퇴직 이후 생애 기간 연장으로 인해, 고령인구의 학습권 보장과 사회참여 확대를 위한 교육적 요구가 다층화되고 있음.
 - 특히 서울특별시는 출산율 저하와 청년층의 유출, 고령인구의 집중이라는 이중적 인구구조 변화에 직면하고 있으며, 노년층의 학습공간 부족, 교육 콘텐츠 제한, 디지털 접근 격차 등 다양한 제약 요인이 복합적으로 작용하는 환경에 놓여 있음. 이에 따라 단순한 여가형 강좌를 넘어, 사회적 고립 예방, 건강관리, 지역사회 기여 등과 연계된 노인 대상 평생교육의 다기능적 역할이 강조되고 있음.
- 일자리 변화 및 노동시장 재구조화
 - 4차 산업혁명 및 자동화로 인해 기존의 일자리 구조가 변화하고 있으며, 이에 따라 재교육(Re-skilling) 및 향상교육(Up-skilling)이 필수적임. 특히 플랫폼 노동, 프리랜서형 고용, 직무단위 고용 증가 등 고용 형태의 불안정화가 가속화되는 가운데, 성인학습자는 보다

유연하고 실용적인 교육을 통해 직업 생애 전반의 적응력을 높여야 하는 압박에 놓여 있음.

- 서울특별시평생교육진흥원 역시 고학력 청년층의 취업난, 중장년층의 이직 및 퇴직 증가, 경력단절 여성의 재진입 수요가 동시에 존재하는 구조 속에서, 연령별·계층별로 상이한 학습 요구를 수용할 수 있는 다층적 교육체계를 마련해야 하는 상황에 직면하고 있음.
- 사회적 격차 해소를 위한 평생교육 역할 강화
 - 자치구별 평생학습 인프라 및 학습 참여율 격차가 존재하며, 이러한 격차를 해소하는 것이 서울특별시평생교육진흥원의 중요한 과제임. 서울 내 자치구 간 재정, 공간자원, 학습장소 접근성 등에서 뚜렷한 불균형이 지속되고 있으며, 이는 평생교육의 기회 편중 및 학습 사각지대로 이어지는 구조적 원인으로 작용하고 있음.
 - 특히, 다문화가정, 장애인, 저소득층 등 취약계층은 교육 참여에 있어 물리적·정보적 장벽뿐 아니라 정서적 거리감을 동시에 경험하고 있는 상황이며, 이로 인해 평생학습이 지닌 공공성과 형평성을 실질적으로 구현하기 위한 제도적 보완 필요성이 꾸준히 제기되고 있음. 맞춤형 프로그램의 설계, 이동형 학습공간 운영, 학습상담 및 중개 기능의 강화 등 다양한 접근이 병행되어야 한다는 정책적 요구가 확산되는 환경에 처해 있음.
 - 최근 OECD(2025a)의 보고서에서 일상에서 읽기 기술을 자주 사용하는 고학력 성인층의 참여율이 낮고, 읽기 기술을 적게 사용하는 저학력층의 참여율은 더욱 미미한 수준에 그치는 것이 주요한 문제점으로 나타남. 한국 사회에서 학습과 사회경제적 불평등이 서로 연결되어 있으며, 전반적인 평생학습 시스템의 취약성이 크다는 것을 시사. 교육 기회의 불균형을 해소하고 모든 성인에게 재교육의 동기를 부여할 수 있는 포괄적인 평생교육 시스템의 활성화가 중요한 과제로 부각된다고 볼 수 있음.

3) 기술적 배경(Technological Context)

- AI 및 에듀테크 활용 확대
 - AI 및 빅데이터를 활용한 맞춤형 학습 시스템이 활성화되고 있으며, 서울특별시평생교육진흥원도 AI 기반 학습플랫폼을 구축할 필요가 있음. 국내외적으로 인공지능 기술을 접목한 개인화 학습, 자동 진단·피드백 시스템, 예측기반 수강 추천 등 학습지원 기술이 급속히 진화하고 있으며, 이러한 기술 발전은 기존의 집합 중심 교육방식에서 벗어난 유연한 학습환경의 확산을 촉진하고 있음. AI 튜터링 시스템, VR/AR 기반 학습환경, 블렌디드 러닝(Blended learning: 온 오프라인 혼합학습) 등의 새로운 학습모델 도입이 요구됨.

- 특히 포스트코로나 시대로 전환되면서 비대면 학습 수요가 고착화 되고, 에듀테크 기반 학습은 선택이 아닌 필수로 자리 잡고 있으며, 기술 격차에 따른 학습 격차 심화 우려도 병존하는 상황임.
- 디지털 리터러시 교육 필요성 증가
 - 디지털 소외계층(고령층, 저소득층, 장애인 등)의 증가로 인해 디지털 리터러시 교육이 필수적인 사회적 과제가 됨. 정보접근성과 기기 활용 능력의 격차는 학습 참여 여부를 결정짓는 핵심 변수로 작용하고 있으며, 특히 고령층과 저소득층은 공공기관 중심의 보편적 디지털 교육 제공이 없을 경우 평생교육 전반에서 배제될 위험에 처해 있음.
 - 서울특별시 또한 디지털 포용성(Digital Inclusion) 확보를 위한 기반이 여전히 미흡한 상태로, 디지털 기술의 활용은 확산 되고 있으나 학습자 간 수용 능력 차이를 완화하기 위한 체계적 대응은 부족한 상황에 있음.
- 데이터 기반 평생학습 정책 수립 필요
 - 빅데이터 및 학습 분석 기술을 활용하여 서울시민의 학습 패턴과 요구를 정량적으로 분석하고, 데이터 기반 정책을 수립할 필요가 있음. 정책 타당성 제고와 성과관리 효율화를 위해 학습자 중심의 참여 이력, 수요 특성, 학습 효과 등을 종합적으로 수집
 - 분석하는 데이터 기반 의사결정 체계의 필요성이 증대되고 있음. 그러나 현재 서울특별시 차원의 평생학습 데이터는 자치구별로 분산되어 있거나 정형화되지 않은 형태로 축적되고 있어, 통합 분석과 정책 연계에 한계가 존재하는 실정임. 이는 지역 간 학습 수요의 차별적 대응을 어렵게 하고, 성과기반 행정체계 정착을 저해하는 구조적 과제로 작용하고 있음.

4) 경제적 배경(Economic Context)

- 산업구조 변화 및 신기술 중심 일자리 증가
 - AI 및 자동화로 인해 전통적인 제조업 중심의 일자리가 감소하고 있으며, 신기술 중심의 새로운 직업군이 형성되고 있음. 산업 전반에 걸쳐 디지털 전환이 가속화되면서, 단순 반복 업무나 전통적 기능직의 수요는 축소되는 반면, 데이터 분석, 인공지능 개발, 탄소 중립 관련 ESG 경영 등 신산업 분야에서 새로운 인력 수요가 발생하고 있음.
 - 이러한 변화는 직무 내용의 고도화와 전문화로 이어지며, 기존 직업군의 재편뿐 아니라 완전히 새로운 형태의 일자리 출현으로 연결되고 있음. 교육을 통한 적응력이 노동시장

경쟁력의 핵심이 되는 흐름 속에서, 직무 수준에 따른 평생학습 수요의 이질성이 확대되고 있으며, 전통적 교육체계만으로는 이러한 수요에 충분히 대응하기 어려운 환경에 놓여 있음.

- 경제 불확실성 증가로 인한 평생교육 필요성 확대
 - 경기 변동성이 커지면서, 노동시장 불안정성이 증가하고 있음. 글로벌 경제의 불안정성, 고용 유연화, 구조조정 확대 등의 요인은 생애주기 전반에서 반복적 직무 전환과 실직 가능성을 높이고 있으며, 이에 따라 개인은 단일한 진로가 아닌 다중 경력경로를 설계해야 하는 시대에 직면하고 있음. 특히 서울은 고용 밀도가 높고 산업구조의 변화 속도가 빠른 도시로서, 급변하는 직업 환경에 대한 적응과 생계형 재진입을 위한 교육 수요가 다층적으로 존재하고 있음. 이에 따라 학습의 성격은 단순한 취미나 교양을 넘어서 생계 안정과 직무 전환을 위한 전략적 선택으로 재정의되고 있으며, 이는 평생교육의 사회경제적 기능에 대한 기대를 더욱 높이는 배경이 되고 있음.
 - 실제로 고령 노동자의 낮은 직장 유지율은 한국 사회에서 숙련 기술의 단절을 초래하는 현상으로 관찰됨. 55~59세 노동자들의 40% 미만이 현재 직장에서 5년 이상 근속하는 결과는 노동력의 불안정성을 보여주는 지표임(OECD, 2025b). 이러한 조건은 개인 차원에서 숙련 기술을 충분히 활용하지 못하고, 사회적으로도 인적자원의 효율적 활용을 저해하는 결과를 낳음. 따라서 고령 노동자가 변화하는 노동환경 속에서도 자신의 경험과 기술을 학습과 재교육을 통해 갱신할 수 있도록 평생교육 체계를 강화할 필요가 있음. 이는 노동시장 재적응을 가능하게 하고 숙련 자원의 사회적 손실을 줄이는 기반으로 작용할 것임.

나. 연구 필요성

1) 서울특별시평생교육진흥원의 역할 변화 및 중장기 발전계획 수립 필요

- 서울특별시평생교육진흥원은 2015년 개원 이후 서울시민을 위한 평생교육 지원 및 정책 개발을 주도하는 기관으로 정착함. 10년이 지난 현재, 기관의 역할을 재정립하고 미래 지향적인 발전전략을 수립 필요성 대두
- 서울특별시 평생교육의 광역 컨트롤타워로서 자치구 및 지역 평생교육기관과의 협력을 통해 서울시민의 평생학습 참여를 촉진하는 역할을 함
- 2025년부터 RISE사업이 본격적으로 추진됨에 따라, 평생교육진흥원의 역할이 더욱

강조되고 있음. 이에 따라 서울특별시평생교육진흥원도 평생교육 지원기관을 넘어, 지역 맞춤형 평생교육 정책을 기획하고 조정하는 역할로 전환 필요

- 서울특별시의 특성을 반영한 차별화된 중장기 발전전략을 수립하여 기관의 지속가능한 성장을 도모
 - 국내 광역단위 평생교육기관 연구보고서 시사점에 따른 필요성 부각
- **(국가평생교육진흥원 중기 발전계획(2021~2023))** 시민·학습자·종사자의 의견을 반영하는 FGI, 설문, 인터뷰 기반의 참여형 전략 수립 모델 제도화의 필요성 시사
 - 서울형 평생교육 실행조직의 기능 분장, 직무 분석, 유연조직 설계 등을 통해 전략 실행력 필요 도출
 - 단순 콘텐츠 제공 수준이 아닌, AI 추천, 학습이력 기반 맞춤형 학습, 디지털 취약계층 접근 전략을 포함한 생태계 모델 요구 시사
 - 서울형 전략 추진의 성과를 단순 정량지표 중심이 아닌, 실행력과 현장 효과성 중심 설계의 필요성 도출
- **(국가평생교육진흥원 중기 발전계획 고도화 방안(2025))** 서울형 학습플랫폼 구축과 연계하고, 기술 인프라뿐만 아니라 접근성 강화 및 취약계층 대상 맞춤 기능을 함께 설계해야 함
 - 직무 중심 설계, 정원 연계 전략, 부서 간 협업 구조 등이 미션과 전략 목표와 일치해야 하며 조직 진단 체계화가 요구됨.
 - 단순 실적 관리가 아닌, 전략-성과의 정합성과 ‘지속 가능한 경영’ 차원에서의 성과 설계를 도입해야 함.
 - 중앙-광역-기초 간 연계 정책 구조를 고려한 협력 모델 설계가 필요함.
- **(경기도평생교육진흥원 3차 중장기 발전계획(2023))** 서울형 디지털 학습플랫폼 전략 구축 시, 지식포털(GSEEK) 사례의 구조와 기능을 벤치마킹하여 기술·수요·콘텐츠 기반 3요소 통합이 요구됨.
 - 취약계층 접근성 보장 전략을 도시 맞춤형 포용모델로 재설계가 필요함.
 - 서울특별시정의 5대 분야와 전략 연계성을 확보함으로써 지속성과 예산 정당성이 담보됨.
 - 전략 수립 과정에서 시민참여 구조 정착이 중요함. 단순 의견수렴을 넘는 ‘공동 설계’ 방식의 실험이 서울형 전략 설계에 요구됨.

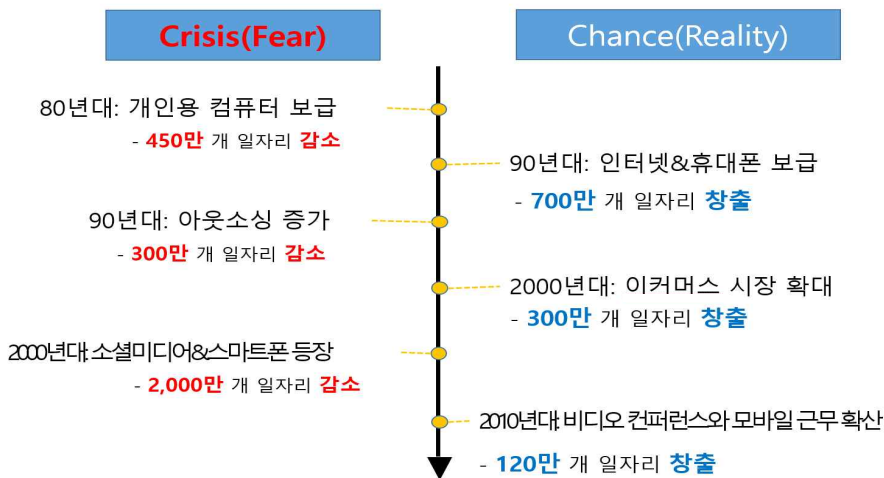
- ERRC 분석과 같은 전략적 검토 프레임워크를 통해 기존 사업의 재편과 신규 사업의 명분을 확보함.
- **(서울특별시평생교육진흥원 중장기(2019~2025)발전계획 수립 연구)** 정책 변화에도 흔들리지 않는 기관 고유의 전략 정체성 확립이 필요함. 전략체계는 중장기 계획의 틀을 유지하되, 정책적 유연성을 반영할 수 있는 세부 실행 모형을 구상해야 함.
- 서울형 거버넌스 설계는 자치구의 실행력을 중심으로 구체화하여야 함. 협력구조에 있어 단순 연계가 아니라 공동기획 및 공동성과 관리체계로 전환해야 함.
- 조직 기반 전략은 정교하게 수립하였으나, 실행을 위한 자율적 인사·예산 권한 확보 방안 병행이 필요함. 광역기관의 법적 지위 및 기능 확대에 대한 논의도 병행할 필요가 있음.
- 디지털 기반 전략 및 ESG, AI와 같은 사회변화 요인에 대한 정책 연계 강화가 요구됨. 플랫폼화된 학습생태계 구축과 디지털 취약계층 대응을 병행해야 함.
- 서울의 도시성과 인구구조를 반영한 생활권 기반 전략 고도화 필요함. 서울 5대 권역, 또는 25개 자치구 단위의 인구 및 자원 분포 분석을 바탕으로 지역별로 전략을 수립할 필요가 있음.

2) 국내 평생교육 정책 변화와 연계

- 서울특별시 평생교육은 제5차 평생교육진흥 기본계획(2023~2027) 및 정부 주도의 다양한 사업과 밀접한 연관성을 갖고 있음.
- 제5차 평생교육진흥 기본계획에서는 디지털 전환 및 포용적 평생학습 강화를 주요 목표로 설정하고 있으며, 서울특별시의 평생교육 정책도 이러한 흐름을 반영해야 함.
- 평생교육바우처의 지자체 전환 정책은 취약계층을 위한 학습 지원 강화 방향으로 추진되고 있으며, 정책 변화에 따라 서울특별시 맞춤형 사업으로 연계하는 방안을 마련해야 함.
- RISE사업은 지역 중심의 교육 거버넌스를 강화하는 방향으로 추진되고 있으며, 이에 따라 평생교육진흥원의 역할이 더욱 강조되고 있음.

3) 급변하는 사회환경과 평생교육의 대응 필요성

- 현대 사회는 고령사회, 4차 산업혁명, AI 기반 디지털 전환 등 급격한 변화를 경험하고 있으며, 이에 따른 평생교육의 역할과 방향도 변화하고 있음.
- AI 혁명시대, 두려움의 제4물결
 - Bob Suh (OnCorps AI CEO) “기술에 대체되기 싫으면 기술을 활용하는 법을 알아야 한다”



[그림 1-1] 기술 발달에 따라 반복되는 일자리의 두려움과 현실

*출처: 휴넷 [세션 1] ATD25 Debriefing 재구성

- AI를 토대로 가치 중심의 평생교육으로 전환에 대한 사회적 요구 증가. AI 관련 문해력 기술 역량 제고가 성공의 관건인 시대
- 대규모 인력에 대한 재교육 수요가 증가하고 있으며, 효과적인 재교육(Re-skilling)전략과 방법론 개발이 시급한 과제로 떠오르고 있음 → 학습 개발과 인재 관리를 담당하는 부서의 적극적인 역할 수행 필요
- 장기 경력 계획이 불확실해지고, 18개월 단위의 단기 경력설계가 부상
- 동적인 변화(Dynamic Change)에 대한 수용력이 요구되는 사회 변화 대비 필요
- 초고령사회 진입에 따른 학습 수요 변화
 - 한국은 2025년 초고령사회(65세 이상 인구 20% 이상)에 진입하여, 성인 및 노인 학습

수요가 급격히 증가하고 있음.

- 노인의 디지털 소외 문제가 심각하게 대두되면서 디지털 리터러시 교육 및 고령층 맞춤형 평생교육 프로그램이 필요함.
- 낮은 참여율과 부족한 학습 시간
 - 2024년 기준 국내 성인의 평생학습 참여율은 33.1% 수준(국가평생교육진흥원, 2024)으로 높지 않으며, 연령이 높을수록 학습 시간이 극히 적은 상태임. 특히 60대의 경우 학습 시간이 3분에 불과함(통계청, 2025).
 - 참여장벽을 해소하기 위한 시도가 필요함. 특히 일과 여과 시간의 교차가 발생하는 시기 학습자의 평생학습으로의 '첫 진입' 촉진 요구됨.
- 생애주기의 다양성 및 변화에 대응하기 위한 평생교육 기반 마련
 - 단선형 생애 단계에서 다중단계 삶의 생애 단계로 변해가면서, 지속적인 학습이 요구되는 사회로 변해가고 있음.
 - 기존 역량 강화 및 새로운 역량 발굴 등을 통해 다양한 직업 경로의 계기를 마련해주는 평생교육진흥원의 역할이 중요해짐.
- AI 및 디지털 전환(AID30+)에 따른 평생학습 체계 혁신 필요
 - 교육부의 AID30+ 정책에서는 AI와 디지털 기술을 활용한 교육 혁신을 강조하고 있으며, 이는 평생학습 분야에서도 중요한 과제로 떠오르고 있음.

4) 국제 평생교육 동향 및 글로벌 시사점 반영 필요

- UNESCO의 '교육을 위한 새로운 사회계약(2021)' 보고서에서는 평생교육을 공공재로서 접근하고, 시민교육과 지속가능한 발전을 연계하는 방향을 제안하고 있음.
- UNESCO의 제7차 세계성인교육회의(CONFINTEA VII) 보고서(2022)는 성인교육을 통한 사회 통합과 지속가능성 강화를 강조하여, 서울형 평생교육 모델과 연계를 고려함.
- OECD의 성인역량조사(PIAAC) 결과에 따르면 우리나라 성인의 경우, 문해력, 수리력, 적응적 문제해결 능력의 평균 점수는 OECD 평균 점수(각 260점, 263점, 251점)보다 낮아 성인교육 기반을 강화할 필요성이 있음.

5) 기존 성과와 한계 분석을 통한 발전 방향 도출 필요성

- 서울특별시평생교육진흥원의 중장기 발전을 위해서는 기존의 성과를 평가하고, 이를 기반으로 지속가능한 발전전략을 수립할 필요가 있음.
- 지난 10년간 성과를 계승하면서도, 변화하는 환경에 대응하는 차별화된 발전전략을 도출해야 함.

6) 조직문화 개선 필요성

- 서울특별시평생교육진흥원의 지속가능한 발전을 위해서는 조직문화의 혁신과 내적 역량 강화를 병행할 필요가 있음.
- 조직 내 업무 수행 방식 및 커뮤니케이션 방식 개선 위해 지난 10년 동안 다양한 평생교육 사업을 수행하면서 조직 내 협업 체계와 업무 프로세스를 발전시켜 왔지만, 보다 효율적인 조직체계를 구축할 필요가 있음.
- 조직이 성장하고 기능이 확장됨에 따라 리더십 모델을 보다 전략적으로 재정립할 필요가 있음.
- 개원 10주년을 맞아 새로운 조직문화 정체성을 확립할 시점임.
- 조직 문화의 변화와 새로운 학습에 대한 수요
 - 조직 문화가 급격히 변화하고 있으며, 세대별 가치관 차이로 인해 새로운 학습 방식과 경력 개발 패턴이 등장하고 있음
 - 특히 Z세대는 ‘의식적 리더십 회피(Conscious Unbossing)’ 경향이 뚜렷하며, 이전 세대 대비 리더직 회피 비율이 약 1.7배 높음
 - 리더직 기피의 주요 이유는 자유로운 업무 환경, 일과 삶의 균형(워라벨), 목적 중심의 일, 지속적인 성장 기회에 대한 선호
 - 기존의 직급 중심-승계 중심 리더십 모델은 이러한 변화에 대응하기 어려운 구조적 한계를 드러내고 있음
 - 이러한 환경 변화는 경력 전환, 자기주도적 역량 개발, 다원적 리더십 역량을 지원하는 새로운 평생학습 모델의 필요성 시사

다. 연구 목적

1) 서울특별시평생교육진흥원의 지속가능한 성장과 중장기 발전전략 수립

- 서울특별시평생교육진흥원은 지난 10년 동안 서울특별시 평생교육의 거점 기관으로 역할을 수행하며, 그동안 축적된 성과를 기반으로 미래 환경 변화에 대비한 지속가능한 성장 전략을 수립할 필요가 있음. 특히, 평생교육의 가치와 목표를 재정비하고, 광역 단위에서 지역과 연계를 강화하는 전략을 마련하여 기관 발전 방향을 명확히 설정해야 함.
- 서울특별시평생교육진흥원 개원 10주년을 맞아 기관의 역할과 비전 재정립
 - 서울특별시평생교육진흥원의 주요 사업과 성과를 분석하고, 조직 및 사업 운영의 강점과 개선점을 도출하여 향후 10년을 대비한 새로운 조직 문화 설정
 - 서울특별시의 평생교육 정책을 반영하고, 국가 정책 및 글로벌 트렌드와 적합성을 갖춘 기관 운영 전략을 마련
 - 서울특별시평생교육진흥원의 조직 정체성을 재정립하고, 서울시민에게 신뢰받는 기관으로 자리매김할 수 있도록 내부 혁신을 추진
- 광역 평생교육진흥원의 기능 강화 및 지속가능한 발전 방향 제시
 - 국가 및 지방정부의 평생교육 정책 변화에 대응하여 서울특별시평생교육진흥원이 광역 평생교육 컨트롤타워 역할을 수행할 수 있도록 기능을 강화
 - 서울특별시 및 25개 자치구와의 협력체계를 강화하고, 지역 평생교육 거버넌스 모델을 구축하여 보다 체계적인 지원 시스템을 마련
 - 기관 운영의 지속가능성을 높이기 위해 재정 안정성 확보, 인적·물적 자원의 효율적 활용, 데이터 기반 행정 운영체계 등을 수립

2) 대내·외 평생교육 환경 변화 대응 및 전략적 방향 설정

- 국내·외 환경 변화는 평생교육의 역할과 방향을 새롭게 정의하는 데 중요한 영향을 미침. 특히, 정부 정책의 변화, 기술 발전, 사회·경제적 변화 등은 서울특별시평생교육진흥원의 역할과 사업 방향을 재정립하는 데 중요한 요소가 됨.
- 국내·외 평생교육 정책 변화 및 거버넌스 개편에 대한 대응
 - 제5차 평생교육진흥 기본계획(2023~2027), RISE 정책, 평생교육바우처 사업 등 정부

정책과의 정합성을 확보하고, 국가 차원의 평생교육 방향과 서울특별시 정책을 연계하여 실행 방안을 마련

- UNESCO, OECD 등 국제기구에서 제시하는 글로벌 평생학습 지침을 분석하고, 국내 평생교육 정책과의 비교를 통해 서울특별시평생교육진흥원의 역할과 정책 방향 수립
- 유관 기관과 비교 분석하여 서울특별시평생교육진흥원에 적용 가능한 전략을 도출
- AI, 디지털 전환, 저출산·고령화 등 사회적 변화에 맞춘 평생교육 전략 마련
 - AI 및 디지털 전환(AID30+)을 반영하여 평생학습 시스템을 혁신하고, 학습자 맞춤형 학습 지원 체계를 구축
 - 저출산·고령화 사회에 대응하여 중장년 및 노인층을 위한 학습 프로그램을 개발하고, 평생학습이 삶의 질 향상과 사회 참여로 연결될 수 있도록 지원
 - 에듀테크, 빅데이터, 온라인 학습 플랫폼 등의 최신 기술을 활용하여 평생교육 접근성을 높이고, 디지털 소외계층을 위한 맞춤형 교육을 강화
- 2024년 국제성인역량조사(PIAAC) 2주기 주요 결과 고려
 - 우리나라 성인의 역량 분석 결과, 모든 영역에서 OECD 평균보다 낮은 결과를 보였음.
 - 문해력 점수는 1주기(273점) 대비 24점 하락하였으며, 수리력도 1주기(263점) 대비 10점 하락함.
 - 연령별 분석에서는 16~24세 성인의 문해력(276점)과 수리력(273점)이 OECD 평균 (각 273점, 272점)과 유사한 수준이었으며, 연령이 낮을수록 역량 수준이 높은 경향이 나타남.
 - PIAAC 2주기 결과는 전 세계적으로 성인의 기초 역량이 감소하거나 정체된 경향을 보였음.
 - 우리나라 역시 문해력과 수리력 점수가 하락한 것으로 나타났지만, 높은 교육 참여율과 디지털 접근성이 강점으로 평가되었으며, 정책적 지원을 통해 성인 역량을 향상시킬 가능성이 높은 것으로 분석되었음.
 - 우리나라는 고령층 및 저소득층 대상 맞춤형 학습 프로그램, 직업능력 재교육 프로그램, 평생학습 시스템을 강화하여 기초 역량을 향상하고 역량 격차를 해소해야 할 과제가 있음.

3) 서울형 평생교육 모델 구축 및 차별화 전략 제시

- 서울특별시는 다양한 사회·문화적 특성을 가진 도시이며, 지역별, 계층별 특성을 고려한 차별화된 평생교육 모델이 필요함. 본 연구는 서울특별시의 특성에 맞는 독자적인 평생학습 모델을 구축하고, 이를 통해 서울특별시평생교육진흥원의 경쟁력을 강화하는 것을 목표로 함.
- 시민 중심의 평생학습 기회 확대 및 맞춤형 프로그램 개발
 - 학습자 맞춤형 교육 모델을 구축하여 연령, 직업, 학습 목적에 따라 다양한 교육 프로그램을 제공
 - 서울시민대학 캠퍼스별 특화 사업을 개발하고, 시민이 원하는 교육을 받을 수 있는 체계를 마련
 - 학습 접근성이 낮은 취약계층(노인, 장애인, 다문화가정 등)을 위한 맞춤형 교육 프로그램을 개발하여 평생학습의 포용성을 확대
- 광역단위의 평생교육 컨트롤타워로서 정책 주도 및 지원체계 구축
 - 서울특별시평생교육진흥원이 서울특별시의 평생교육 정책을 조정하고, 자치구 및 교육 기관과의 협력을 강화할 수 있도록 정책 거버넌스를 구축
 - 시민참여 기반의 학습생태계를 조성하여, 시민이 직접 기여할 수 있는 평생학습환경을 마련
 - 공공·민간 협력을 통한 다자 협력 모델을 구축하고, 기업·대학·시민사회와의 협력을 통해 평생교육의 지속가능성을 확보

4) 서울특별시평생교육진흥원의 조직·사업 운영 역량 강화 및 혁신 방안 도출

- 서울특별시평생교육진흥원의 조직 운영 체계를 강화하고, 효율적인 사업 운영을 위한 전략을 마련하여 기관의 경쟁력을 강화
- 기관 내부역량(조직구조, 사업운영, 재정, 인력, 조직문화) 분석을 통한 개선방안 마련
 - 조직구조를 효율적으로 개편하여 각 부서의 역할을 명확히 하고, 업무의 중복을 줄여 조직 운영의 효율성을 제고
 - 조직문화 개선을 위해 리더십 개발, 내부 커뮤니케이션 방식 혁신, 협업 강화 전략을 추진
- 효과적인 경영전략과 연계된 중장기 조직설계 및 인력 운영계획 수립
 - 서울특별시평생교육진흥원의 중장기 발전 목표와 조직구조가 일관되게 운영될 수 있도록 조직 재설계 및 인력 운영 전략을 마련
 - 핵심 인력 양성을 위한 교육 및 리더십 개발 프로그램을 도입하고, 조직 내 전문성을 강화

5) 성과관리 체계 및 실행 로드맵 수립

- 서울특별시평생교육진흥원의 중장기 계획이 효과적으로 운영될 수 있도록 체계적인 성과관리 시스템을 구축하고, 단계별 실행 로드맵을 마련
- 실행 전략 및 단계별 추진계획 마련
 - 실현 가능한 단기 목표와 중장기 목표를 설정하고, 연차별 추진계획을 수립
- 기관 발전계획의 성과관리 체계 구축 및 지속가능한 성과 환류 방안 제시
 - 경영 평가 지표를 도입하여 기관 운영 성과를 측정하고, 성과 피드백을 반영하여 지속적인 개선이 가능하도록 함.

2. 연구 범위

가. 공간 범위

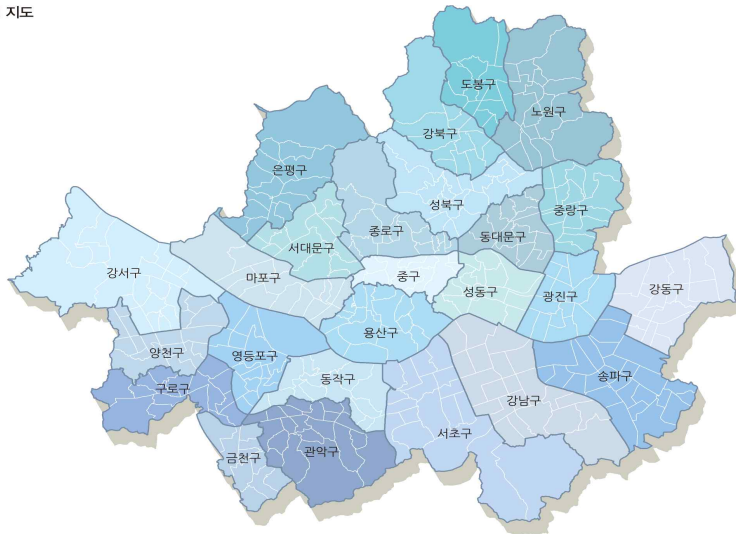
1) 서울특별시 전역: 25개 자치구(2025. 2. 6. 기준)

〈표 1-1〉 서울특별시 자치구 현황

구별	세대	인구	면적(km ²)	구별	세대	인구	면적(km ²)
종로구	72,166	149,608	23.91	마포구	181,135	372,745	23.84
중구	64,995	131,214	9.96	양천구	180,209	434,351	17.40
용산구	103,241	217,194	21.87	강서구	273,911	562,194	41.43
성동구	131,953	281,289	16.85	구로구	183,891	411,916	20.12
광진구	169,931	348,652	17.06	금천구	121,075	239,070	13.02
동대문구	172,840	358,603	14.21	영등포구	192,199	397,173	24.53
종랑구	188,651	385,349	18.50	동작구	186,950	387,352	16.35
성북구	196,485	435,037	24.58	관악구	285,963	495,620	29.57
강북구	143,063	289,374	23.60	서초구	170,681	413,076	47.00
도봉구	138,759	306,032	20.70	강남구	245,094	563,215	39.50
노원구	217,743	496,552	35.44	송파구	287,017	656,310	33.88
은평구	215,305	465,350	29.70	강동구	212,585	481,474	24.59
서대문구	146,221	318,622	17.61	계	4,482,063	9,597,372	605.21

* 출처: 서울특별시 열린데이터 광장

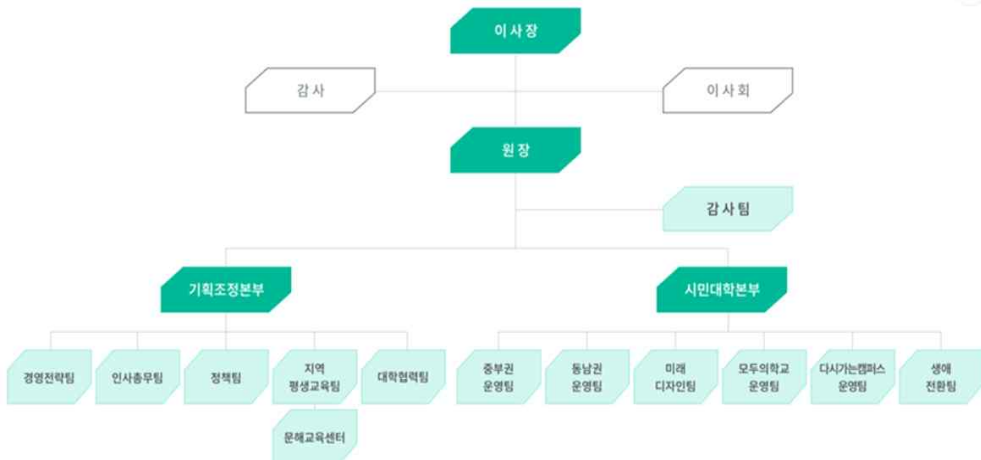
서울특별시 행정 지도



[그림 1-2] 서울특별시 행정 지도

- 서울특별시는 25개 자치구로 이루어져 있으며, 각 구는 자체적인 평생교육 정책과 사업을 운영함.
- 구별로 인구, 산업구조, 교육 인프라, 경제 수준 등이 다르게 형성되어 있어 자치구 특성이 반영된 정책 수립이 필요함.
- 서울특별시 총인구는 2024년 기준 약 960만 명으로 나타남.
- 65세 이상 인구 비율이 증가함에 따라 고령화가 진행됨(2025년 초고령사회 진입).
- 다문화 및 외국인 인구가 증가하여 글로벌 도시로서 다양한 인구 구성을 반영한 교육 정책이 필요함.
- 지역적 측면에서 서울은 대한민국 경제의 중심지로 금융, IT, 창업, 문화·예술 등 다양한 산업이 밀집해 있으며, 각 자치구별로 경제적 특성이 달라 강남구·서초구 등은 고소득 전문직 중심, 중랑구·강북구 등은 중소기업·제조업 비중이 높음.
- 자치구별로 평생학습관 및 관련 기관이 운영되며 평생학습 참여율과 교육 인프라의 편차가 큼. 서울특별시평생교육진흥원이 이를 조정하며 균형 발전을 유도하는 역할을 하는 것이 요구됨.
- 계층간, 지역간 교육격차 해소를 위한 디지털 교육, 성인학습 지원, 중장년·고령층 교육 프로그램 확대가 필요함.

2) 서울특별시평생교육진흥원 조직체계



[그림 1-3] 서울특별시 평생교육진흥원 조직체계

나. 시간 범위

- 분석기간: 2015년 개원 ~ 2025년 현재
- 계획기간: 2026년 ~ 2030년(5개년)

다. 내용 범위

1) 대내·외 평생교육 관련 환경 분석

- 거시환경 분석
 - 국내·외 평생교육 정책 동향 및 국정, 시정방향 등 정책 환경
 - 국내·외 성장률, 산업별 인력전망, 일자리 추세 등 경제 환경
 - 저출산·고령화, 다문화 4차산업혁명, 에듀테크, AI, ESG 등 사회문화 및 기술환경
- 지역환경 분석
 - 서울특별시 및 관내 25개 자치구별 지리적, 평생교육 정책적 특성 분석
 - 서울특별시 평생교육 인프라 현황 및 시민참여 실태분석
 - 서울특별시 평생교육 관련 빅데이터 분석

- 우수사례 분석
 - 국내·외 평생교육 관련 우수 혁신 정책 및 사업 사례 조사분석
 - 국내·외 유사기관 중장기 발전계획 벤치마킹 및 시사점 도출
 - 우수사례분석을 통한 우리 기관의 적용 가능성 및 적합성 분석

2) 서울특별시평생교육진흥원 내부역량분석

- (History) 기존 성과 및 한계, 발전계획 분석
 - 서울특별시평생교육진흥원의 주요 성과 및 한계 분석
 - ※ 중장기 경영전략 이행, 고유사업 수행, 사회적 책임 실현, 경영혁신 등
 - 선행 중장기 발전계획 분석을 통한 계승 지향점, 주요 차별점 설정
- (Strategy) 비전 및 전략 분석
 - 비전과 전략의 적절성 점검, 기관 특성화 계획 등에 대한 전략체계 분석
 - 기관의 성과목표와 본부, 사업부서 성과와의 연계체계 강화
- (Process) 사업구조 분석
 - 기관 경영 시스템 현황 및 운영 실태 점검을 통해 보완 필요사항 도출
 - 기관 주요 사업 운영의 제도 및 프로세스 분석을 통한 효율성 제고 방안 도출
- (Resource) 예산, 인력, 인프라 분석
 - 개원 이래 예산, 인력, 인프라 변화 및 과도기 주요 이슈 분석
 - 기관의 비전 및 전략 추진을 위한 자원의 양적/질적 적절성 분석
- (Organization) 조직구조 분석
 - 사업수행을 위한 조직구조의 접합성, 효율성 점검
 - 조직의 수평/수직분화 분석, 성과책임 분석, 업무분장 분석 등
- (Culture) 조직문화 분석
 - 조직 내 업무 수행 방식, 커뮤니케이션 방식, 리더십 스타일, 조직 내 공유되는 선호되는 가치와 문화 등 조직운영 효율성에 영향을 미치는 무형의 요소 분석

3) 기관 중장기 발전계획(2026~2030) 수립

- SWOT분석을 통한 전략적 방향성 도출
- 기관의 설립 목적에 따른 중장기 가치·전략체계 고도화
 - 미션, 비전, 슬로건, 핵심가치 등 진단 및 개선
 - 사업전략 목표 수립, 전략과제 도출, 단계별(단기, 중기, 장기) 로드맵 수립
 - (고유화 전략) 광역단위 교육전문 공공기관으로서 정책 주도 및 지원자의 역할

- 시민의 평생학습 기회 확충 및 교학(敎學)을 통한 지역 인적자원 개발 방안
- 대상별, 지역별 평생교육 기회 및 성취 격차 해소 방안
- 관내 평생교육 기관 및 관계자 네트워크 구축 및 협업 활성화 방안
- 평생교육 전문인력 양성 및 역량 강화 방안
- 정책개발 및 지식·정보의 공유·확산 활성화 방안

- (특성화 전략) 미래 평생교육 전망을 통한 선도적·혁신적 정책사업 발굴·확산

- 다자협업을 통한 새로운 평생학습 모델 제시
- IT 기술발전에 따른 온·오프라인 융합 새로운 학습모델 제시
- 약자와 동행하는 사회 참여 및 학습형 일자리 연계 방안 제시
- 서울시민대학 캠퍼스별 특화 사업 제안
- 대상별, 지역별 맞춤형 특화 사업 제안
- 이외 서울특별시 평생교육의 새로운 역할기능 제시

- 기관 단위 발전계획을 중심으로 사업별 추진 전략 고도화
 - 전사-본부-사업 부서별 연계 강화
 - 국가 및 시정 사업과 연계성 제고를 위한 핵심분야 발전계획 고도화
- 성과관리 방안
 - 기관 발전계획의 성과관리를 위한 성과관리체계, 추진조직 구성과 역할 정립
 - 지속가능한 합리적 성과관리방안 제시
 - 연차 계획안에 대한 내부 구성원의 공감대 형성
 - 사업 성과의 종합적인 환류체계 구축 제안
 - 대외적 성과확산 방안 제시
 - 경영평가 연계

- 과거 경영평가 지적사항에 대한 주요 개선방안 도출 및 타 기관 우수사례 벤치마킹
- 기관 차원의 효율적·효과적인 경영평가 대응(인력, 프로세스 등) 방안 마련

4) 기관 중장기 조직설계 및 인력 운영계획(2026~2030) 수립

- 조직 재설계
 - 중장기 전략 실행을 위한 기능조정, 조직개편, 인력 배분 로드맵 도출
※ 고려사항: 업무량, 업무 난이도, 업무 특화성 등을 고려한 인력 배분 및 관리의 효과성
 - 핵심업무 및 직무를 고려한 사업부서의 역할 및 책임 재설정
 - 기관의 사업환경 변화에 따른 조직 진단 및 지속가능경영 실천을 위한 조직문화 개선 방안 도출
- 경영전략과 연계한 조직 및 인적자원 운영계획
 - 조직·인력운영 점검 및 성과평가를 통한 개선방안 도출, 중장기 운영 방향 및 단기 추진 과제 도출
 - 중장기 경영전략과 연계한 소요인력 현황 및 중장기('26~'30) 전망, 인력운영의 효율화 방안, 주요 사업 단위별 인력 운영계획

3. 연구 방법

가. 영역별 분석방법

- 과업지시서 기반 대내·외 환경 분석(1단계), 내부역량 분석(2단계), 기관 중장기 발전계획 수립(3단계), 기관 중장기 조직 설계 및 인력 운영계획 수립(4단계) 영역별 특성에 맞는 연구 방법을 아래 <표 1-2>에 제시함.
- 정량적·정성적 분석 기법을 병행하여 문헌조사, 정책분석, 전략 분석, FGI(Focus Group Interview), 전문가 협의회 등의 접근법을 활용하며, 조직개발(OD) 측면에서 조직 진단 및 변화 관리 전략 수립을 위한 세부 분석을 포함함.

1) 국내·외 평생교육 관련 환경분석(1단계)

〈표 1-2〉 국내·외 평생교육 환경분석 주요내용

분석방법	분석 목표	주요 분석내용
문헌조사/ 정책분석	국내·외 평생교육 정책 및 환경 변화 파악	국내·외 평생교육 정책 동향 및 국정·시정 방향 분석
		산업별 인력 전망, 경제 성장률, 일자리 변화 검토
		저출산·고령화, 다문화 사회, 4차 산업혁명, AI·에듀테크, ESG 등 분석
	법·제도적 환경 평가 및 기관 전략 연계성 검토	국가 및 지자체 평생교육 법령 및 재정 지원 제도 분석
		서울특별시 및 25개 자치구별 평생교육 정책 특성 분석
		국내·외 평생교육 혁신 정책 및 유사 기관 발전계획 벤치마킹
정량/ 빅데이터 분석	산업·고용·인구 구조 변화 및 교육 수요 정량 분석	서울 및 수도권 산업별 인력 전망 및 일자리 변화 데이터 분석(통계청, 한국고용정보원, 서울특별시 데이터 분석)
		서울특별시 평생교육 인프라 현황 및 참여 실태 분석
		서울특별시 평생교육 관련 빅데이터 활용 및 수요 예측(신문 기반 서울특별시 평생교육, 직업교육 등 키워드 중심 크롤링 후 워드클라우드·텍스트 분석으로 평생교육 관련 수요 흐름 파악)
전문가 협의회	환경 분석 결과 검증 및 정책 시사점 도출	평생교육 및 미래 교육 정책 환경 변화 및 대응 전략 논의

2) 내부역량분석(2단계)

〈표 1-3〉 서울특별시평생교육진흥원 내부역량분석

분석 방법	분석 목표	주요 분석내용
문헌조사 기반 성과분석	내부 운영체계 및 성과 점검	기관의 예산서, 사업 성과 보고서, 운영 매뉴얼, 조직도 종합 검토 (내부 문서 및 경영 전략 보고서 분석)
		중장기 경영 전략 이행, 고유 사업 수행, 성과 검토 (선행 중장기 발전계획 및 성과 분석)
		성과 목표와 본부·사업 부서 연계성 분석 (기관 성과 지표 분석 및 부서별 실적 평가)
FGI	내부 역량 및 조직 현황 진단	조직 경영 시스템 현황 및 운영 실태 점검(임직원 대상 FGI 실시) 조직의 공유 가치 및 실제 체감되는 핵심 가치 등 분석
		조직 운영 제도 및 프로세스 분석

분석 방법	분석 목표	주요 분석내용
정량분석	내부 운영 성과 평가 및 자원 적절성 평가	기관의 예산, 인력, 인프라 변화 추이 분석 (예산 집행률, 인력 구성 변화, 인프라 확충 지표 분석)
		기관 내 운영 조직 여건 분석 (맥킨지 7s 기반 조직 여건 관련 설문조사)
SWOT 분석	내·외부환경 통합 분석 및 전략 방향성 도출	SWOT 환경 분석 결과를 반영한 기회·위협 요소 정리 (외부환경 분석 결과와 내부 역량 연계 분석)
		SWOT 매트릭스 작성 및 전략 방향 도출을 통한 기관 내부 강점·약점 도출 및 전략적 시사점 정리

3) 기관 중장기 발전계획(2026~2030) 수립(3단계)

〈표 1-4〉 서울특별시평생교육진흥원 중장기 발전계획(3단계)

분석 방법	분석 목표	주요 분석내용
1, 2단계 분석 기반-연계 전략 수립	전략적 방향성 도출 및 성과관리 연계	SWOT 기반 전략적 방향성 선정 및 과제 도출
		전략 과제별 우선순위 및 단계적 추진 방안 마련 (전략 과제 우선순위 평가 매트릭스 작성)
	비전·가치 체계 설계	기관 미션, 비전, 슬로건, 핵심 가치 진단 및 개선 (1·2단계 분석 및 내부 문서 분석·설문 조사 기반 재설계)
	중장기 사업 전략 수립	단기·중기·장기 사업 로드맵 설정 (사업 우선순위 분석 및 단계별 계획 수립)
		부서별 핵심 사업 및 성과 목표 설정 (역할 및 성과 지표 제시 포함)

4) 기관 중장기 조직설계 및 인력 운영계획 수립(4단계)

〈표 1-5〉 서울특별시평생교육진흥원 중장기 발전계획(4단계)

분석 방법	분석 목표	주요 분석내용
조직개발적 접근	중장기 발전계획 실행을 위한 조직 설계	전략 과제 중심 조직 구조설계 및 최적화 모델 도출

분석 방법	분석 목표	주요 분석내용
프로세스 리엔지니어링	업무 효율성 개선 및 디지털 전환	업무 프로세스 분석 및 비효율성 개선 (FGI 분석 결과 반영, 업무 프로세스 매핑 및 최적화)
		디지털 전환기반 업무자동화 및 효율화 방안 제시 (자동화 적용가능성분석 및 도입계획 수립)
사업구조 매핑	사업-조직 연계성 강화	사업별 목표·예산·성과·인력 정리 및 최적 재배치 안 제언 (사업운영성과 및 자원배분 분석)
전문가 협의회	조직 및 인력 운영 계획 검증	공공기관 조직개편 사례 및 성공요인 도출 (조직관리 전문가 자문회의 및 벤치마킹)
		인사제도 개선 및 역량 강화 방안 도출 (HR 전문가 자문 및 역량모델 개발)

나. 분석방법 및 내용

1) 문헌분석

- 기존 발간된 연구자료, 정책보고서, 내부 문서 등을 체계적으로 수집·분석하여 정보를 도출. 환경분석, 정책분석, 성과평가 등 다양한 영역에서 기초자료 확보를 위해 활용
- 주요 분석내용

〈표 1-6〉 문헌분석 주요내용

분석 유형	주요 분석내용	연구 단계*
대외환경 문헌분석	국내·외 평생교육 정책 동향 및 법령체계 변화 추이 조사	1단계
	경제환경 변화(산업구조 및 일자리 변화, 직업별·산업별 인력 수요 전망)	1단계
	사회·기술환경 변화(저출산·고령화, 다문화 사회, 4차 산업혁명, AI·에듀테크, ESG 가치 확산 관련 자료)	1단계
정책 문헌분석	평생교육법 및 관련 법령, 조례 체계 분석	1단계
	국가평생교육진흥 기본계획 및 서울특별시 교육정책 검토	1단계
	서울특별시 및 25개 자치구 평생교육 정책 특성화 전략 및 예산 투자 현황 분석	1단계
	국내·외 평생교육 혁신 정책 및 유사 기관 발전계획 비교 분석	1단계
내부역량 문헌분석	기관 정관, 규정, 업무 매뉴얼, 조직도 검토	2단계
	예산서, 결산서, 사업계획서, 사업평가보고서 분석	2단계

분석 유형	주요 분석내용	연구 단계*
	기존 중장기 발전계획 대비 실제 추진 성과 평가	2단계
	부서별 사업목표와 기관 성과지표 간 연계성 검토	2단계
비전·전략체계 문헌분석	기관 미션, 비전, 슬로건, 핵심가치 현황 검토	3단계
	유사 공공기관의 비전·전략체계 사례 수집	3단계
	경영철학 및 가치체계의 내부 공유 현황 분석	3단계

주. *대내·외 환경 분석(1단계), 내부역량 분석(2단계), 기관 중장기 발전계획 수립(3단계)

2) SWOT 분석

- (전략 우선순위 설정 및 중장기 전략과제 도출) SWOT 분석을 통해 조직의 내부 강점(Strengths) 및 약점(Weaknesses)과 외부 기회(Opportunities) 및 위협(Threats)을 체계적으로 분석함. 분석 과정에서 기관 내부 자료(성과 보고서, 조직 평가 자료)와 외부 환경 자료(정책 보고서, 시장 분석 보고서)를 종합적으로 활용
- SWOT 분석 결과를 기반으로 기관의 핵심 전략 과제 도출 및 전략별 중요도 및 실행 가능성을 평가하여 우선순위 설정하고, 중장기 발전계획의 실천 방안 및 로드맵 수립에 활용
- 세부 분석내용(안)
 - 강점-약점 분석(내부환경 분석)
 - (강점 분석) 기관의 핵심 강점 도출(조직 역량, 인력, 운영 시스템, 재정 안정성), 경쟁 기관 대비 차별적 경쟁우위 요소 분석(전문성, 브랜드 가치, 네트워크), 선진사례 벤치마킹을 통한 경쟁력 평가 및 개선 방향 설정
 - (약점 분석) 조직 구조적 문제 및 의사결정 체계 분석(인력 배치, 조직 문화), 재정적 제약, 인프라 부족, 정책적 한계 등 운영상의 구조적 약점 도출, 조직의 주요 기능별 강약점 평가(조직 구조, 인적 자원, 재정, 프로그램, 네트워크)
 - 기회-위협 분석(외부환경 분석)
 - (기회 분석) 정책 변화 및 정부 지원 확대 가능성 분석(평생교육 관련 법·제도 개편, 국가·지자체 지원 정책), 기술 발전을 통한 교육 혁신 가능성 검토(AI·에듀테크, 디지털 전환, 비대면 교육 확대), 사회·경제 변화에 따른 신규 교육 수요 증가 가능성(저출산·고령화, ESG, 산업 변화)
 - (위협 분석) 경쟁 환경 변화(유사 기관 및 민간 교육 시장과의 경쟁 심화), 정책·재정적 불확실성(정부 지원 축소, 규제 강화), 학습자 기대 변화 및 교육 트렌드 변화 대응 필요성

- 전략적 방향성 도출(SWOT 매트릭스 활용)

〈표 1-7〉 SWOT 전략 유형 도출

전략 유형	설명
SO 전략 (강점 활용 - 기회 포착)	기관이 보유한 강점을 활용하여 외부 기회를 극대화하는 전략.
ST 전략 (강점 활용 - 위협 대응)	기관의 강점을 바탕으로 외부 위협을 극복하는 전략.
WO 전략 (약점 보완 - 기회 활용)	내부 약점을 개선하여 외부 기회를 활용하는 전략.
WT 전략 (약점 보완 - 위협 회피)	내부 약점을 최소화하고 외부 위협을 회피하는 전략

3) 정량 분석

- 정량 분석 및 빅데이터 분석을 활용하여 서울특별시 평생교육진흥원의 외부 인프라, 환경 내부 자원 및 사업 운영 효율성 등을 분석하여 발전방안 수립의 기초 자료로 활용하고자 함
- 1단계: 대내·외 환경 분석
 - (산업·고용 데이터 분석) 서울지역 산업별 인력 수급 전망 및 평생교육 수요 연계 분석, 직종별 일자리 변화에 따른 평생교육 프로그램 수요 예측 등(통계청, 한국고용정보원, 서울특별시 산업 및 고용 데이터, 산업별 성장률 및 노동시장 통계 등 활용)
 - (평생교육 인프라 현황 분석) 서울특별시 및 자치구별 평생교육기관 분포 및 접근성 분석(서울특별시 공공데이터, GIS 자료 등 활용)
 - (빅데이터 활용 수요 예측) 신문 기사 제목 및 본문에서 자주 등장하는 키워드를 추출하고, 워드클라우드 및 토픽 모델링(LDA) 기법을 활용하여 핵심 주제 도출. 특정 키워드의 연도별 기사 빈도 변화를 분석하고, 주요 정책 발표 시점과의 상관관계를 평가하여 정책 변화 흐름 파악. 시계열 분석을 활용하여 평생교육 관련 키워드의 장기적 변화 패턴을 예측하고, 미래 교육 수요 및 정책 방향성 도출
- 2단계: 내부 역량 분석
 - (평생교육 인프라 현황 분석) 교육 프로그램 유형별 공급 현황 및 지역별 격차 분석, 시민 평생교육 참여율 및 만족도 시계열 분석(서울특별시 교육기관 데이터, 자치구별 교육 예산 배분 자료, 서울특별시 평생교육 관련 참여 통계 등 활용)

- (내부 자원 현황 분석) 최근 5개년 예산 규모 및 구성 변화 추이 분석, 인력 구성·전문성·이직률 등 인적자원 지표 분석, 물적 인프라 활용률 등(서울특별시 평생교육진흥원 예산 보고서, 직원 인사 데이터, 근속년수 및 퇴사율 자료, 시설 및 장비 사용률 데이터, 디지털 자원 이용 현황 등 활용)
- (내부 설문조사: McKinsey 7S 기반 진단) 조직의 전략(Strategy), 구조(Structure), 시스템(System), 공유가치(Shared Values), 스타일(Style), 인재(Staff), 역량(Skills) 등 7개 핵심 요소에 대해 내부 구성원의 인식과 실행 수준을 설문조사를 통해 진단하고자 함. 이를 통해 조직의 정렬 상태(alignment)를 점검하고, 구조적 개선이 필요한 영역을 식별하여 중장기 조직운영 전략 수립의 기초자료로 활용

4) FGI(Focus Group Interview)

- FGI를 통해 내부 구성원의 의견을 수렴하고, 기관의 내부역량과 조직 운영 체계를 심층적으로 분석하여 중장기 발전계획 수립의 실효성을 높이하고자 함.
- 조직 운영 및 내부역량을 심층적으로 진단하고, 중장기 발전계획의 실행 가능성을 높이는데 활용함. 특히, 기관장, 경영진, 중간관리자, 실무자를 포함한 다양한 집단의 의견을 수렴하여 조직 구조, 운영 체계, 의사결정 방식, 협업 시스템의 개선 방향을 도출하고자 함.
- FGI 주요 조사 영역

〈표 1 -8〉 FGI 주요 조사 내용

조사 영역	주요 조사 내용(안)	주요 분석 대상
조직 역량 및 운영 체계 진단	조직 내 역할 및 책임(R&R) 평가, 업무 수행 방식 검토	임원진, 팀장급, 실무급
	조직 문화 및 의사결정 방식(의사결정 구조, 업무 자율성)	임원진, 팀장급
	기관의 미션·비전·핵심가치에 대한 인식 조사	팀장급, 실무급
	세대별·직급별 조직 운영 방식에 대한 인식 분석	팀장급, 실무급
	조직 내 소통 체계 및 내부 갈등 요소 파악	팀장급, 실무급
조직 구조 및 운영 프로세스 개선	부서 간 협업 체계 및 업무 프로세스 분석	팀장급, 실무급
	핵심 업무별 프로세스 및 병목현상·중복 업무 식별	실무급
	조직 내 자원 공유 방식 및 효율성에 대한 인식	팀장급, 실무급
	조직 개편 및 직무 재설계를 통한 최적 인력 배치 방안	임원진, 인사·조직관리 부서

조사 영역	주요 조사 내용(안)	주요 분석 대상
중장기 조직 운영 방향 및 실행가능성 검토	전략과제별 실행 계획에 대한 조직 내부 의견 수렴	임원진, 팀장급
	연차별 계획안에 대한 조직 구성원의 공감대 형성	임원진, 팀장급, 실무급
	조직 구조 조정 및 부서별 역할 재정립 방안 논의	임원진, 팀장급
	조직 개편에 따른 내부 저항 요소 및 변화 수용에 대한 인식	팀장급, 실무급

- 지자체 평생교육 담당자 FGI를 실시를 통한 서울특별시평생교육진흥원과 자치구 간의 협력 현황을 진단하고, 행정적·실무적 연계 체계의 개선방안 도출
 - 지역 단위 평생학습 운영 과정에서 발생하는 협업의 한계, 업무 중복 및 정보 비대칭 문제를 진단하고, 기관 간 업무 효율화를 위한 협조 체계 및 공동기획 구조의 정립 방향을 모색하고자 함.
 - 또한, 자치구의 평생교육 수요와 정책 요구를 파악하여 서울특별시평생교육진흥원의 중장기 전략과 실무 실행계획 간의 연계성을 강화하고, 지역 기반 맞춤형 정책 지원체계를 수립하는 데에 FGI 결과를 활용하고자 함.

5) 조직개발적 접근(Organization Development)

- Lewin의 조직 변화과정 이론적 접근
 - 해빙(unfreezing): 조직구성원들이 변화를 불가피하다고 인정하고 변화에 저항하는 일을 그치도록 하는 과정
 - 이동(moving, change): 조직구성원들이 새로운 상황 혹은 바람직한 상황을 수용하도록 하는 과정
 - 재결빙(refreezing): 새로운 상황 또는 바람직한 상황에서 요구되는 실천, 정책, 행동을 조직 운영이나 기대 역할에 정착시키고 제도화하는 것
 - 서울특별시평생교육진흥원 개원이 10주년이 되는 상황에서 기존의 조직 문화체계에서 변화가 필요한 부분을 바람직한 방향으로 개선하여, 조직의 문화와 혁신을 통해 재도약하는 계기를 마련



[그림 1 -4] Lewin의 조직 변화과정

*출처: Noe, R. A. (2020). Employee training and development. McGraw-Hill.

• Implications of Business Strategy for Training 모형



[그림 1 -5] Implications of Business Strategy for Training 모형

- 조직의 인력 전략은 요새, 야구팀, 클럽 및 아카데미의 네 가지 유형을 보임.

- 야구팀은 혁신과 창의성을 강조하는 유형으로 혁신과 창의성과 관련된 기술을 교육하기 어려울 수 있으므로 경쟁사에서 직원을 스카우트하거나 전문 기술을 가진 졸업생을 고용
- 아카데미는 해당 산업이나 시장에서 지배적인 회사인 경향이 있으며, 주로 현재 직원(즉, 내부

- 노동 시장)을 교육하고 개발하여 새로운 직위와 관리 역할을 채우는 데 의존
- 클럽은 에너지나 의료와 같이 내부 노동 시장에서 인재를 개발하는 데 의존하지만 승진이나 중요한 개발 활동이나 과제를 획득할 기회를 결정하기 위해 팀이나 부서 성과에 의존하는 고도로 규제된 산업의 회사 유형
- 요새는 상당한 변화를 겪고 생존을 위해 고군분투하는 산업의 회사가 포함. 필요에 따라 외부(즉, 외부 노동 시장)에서 인재를 고용하는 데 의존하는 경향
- 프로세스 리엔지니어링(Business Process Reengineering, BPR) 적용
 - 목적: 업무 절차 간소화 및 중복 업무 제거를 통해 프로세스를 최적화하고, 디지털 전환 기반 업무 자동화 및 효율화 방안을 마련하며, AI 및 데이터 분석을 활용한 자동화 가능성을 평가하고, 자동화 적용 가능 영역을 선정하여 도입 계획 수립
 - BPR은 기존 업무 방식을 단순 개선하는 것이 아니라 근본적인 변화와 혁신을 목표로 함. 조직 내 비효율적인 프로세스를 분석하고, 디지털 전환과 연계하여 최적화된 업무 체계를 제안하고자 함.
 - 기존 업무 프로세스(As-Is) 매핑을 통해 병목현상 및 비효율 요소 식별(FGI 결과 반영)
 - 세부 분석 영역: (1) 업무 흐름도 및 프로세스 맵을 분석, (2) 병목현상과 중복 업무를 식별, (3) 부서별 업무 처리 과정 간 비효율 요소 도출, (4) FGI 결과를 반영해 업무 효율화-자동화 가능성을 검토, (5) 효율화-자동화 적용 가능 영역을 선정하여 조직 운영 최적화 방안 수립
- 조직 구조, 업무 프로세스, 인력 운영을 체계적으로 분석하고 개선방향을 도출하기 위해 조직개발적 접근을 적용하며, 이를 위해 프로세스 리엔지니어링, 맥킨지 7S 모델 기반 사업구조 매핑, 인력 운영 시뮬레이션 등의 조직개발 관련 연구방법을 활용하여 조직의 변화 및 최적화 방안을 도출하고자 함.
 - 맥킨지 7S 모델 기반 사업구조 매핑 및 전략적 조직 재설계
 - 맥킨지 7S 모델의 전략(Strategy), 구조(Structure), 시스템(System), 공유가치(Shared Value), 스타일(Style), 구성원(Staff), 기술(Skill) 요소를 종합적으로 고려하여 사업구조 간 연계성을 분석하고, 전략적 중요도가 높은 사업에 최적의 자원을 배분하여 성과를 극대화하는 방안 제시
 - 맥킨지 7S 기반 주요 분석내용. 서울특별시평생교육진흥원 내 직원 대상 설문조사 후 내부 역량평가에 반영

〈표 1-9〉 맥킨지 7S 기반 주요 분석내용

맥킨지 7S 요소	분석내용
전략 (Strategy)	중장기 발전계획과 사업 연계성 평가, 사업별 우선순위 설정
구조 (Structure)	사업별 목표·예산·성과·인력 분석, 조직 구조 조정 및 조직 유형 재설계
시스템 (System)	사업 운영 프로세스 점검, 성과관리·의사결정 체계 최적화
공유가치 (Shared Values)	기관 핵심 가치와 사업 목표 정합성 평가, 조직 문화 및 협업 체계 개선
스타일 (Style)	리더십 스타일 분석, 권한 위임·자율적 의사결정 방식 평가
구성원 (Staff)	사업별 인력 배치 최적화, 중장기 인력 운영 로드맵 수립
기술 (Skills)	조직 핵심 역량 분석, 업무 진행 프로세스 효율화·자동화 가능성 평가

6) 전문가 협의회

- 관련 분야 전문가들의 다양한 의견을 종합하여 서울특별시평생교육진흥원의 중장기 발전 방향과 조직 운영 전략의 타당성을 검토하고, 정책 환경 변화에 대한 대응 방안 논의
- 주요내용
 - (평생교육 기관 운영 혁신 및 방향성 검토) 공공 및 민간 평생교육 기관 운영 사례 공유를 통한 벤치마킹, 정책 변화 및 사회적 요구를 반영한 운영 모델 검토
 - (환경 분석 검증 및 정책 시사점 도출) 평생교육 정책 및 환경 변화에 대한 전문가 의견 수렴, PEST 분석 결과 검토 및 서울 평생교육의 대응 방향 논의
 - (조직 개편 및 운영 자문) 공공기관 및 유사 기관의 조직 개편 사례 검토 및 성공·실패 요인 검토, 조직 개편 방향의 타당성 검토 및 실행 가능성 논의, 조직 운영 효율성 제고를 위한 사례 기반 전략 도출

4. 연구 추진체계

가. 이재명 정부 국정 운영 방향 연계

- 국정 운영 10대 방향
 - 1. 세계를 선도하는 ‘경제 강국’을 만들겠습니다.
 - 2. 글로벌 소프트파워 ‘문화 강국’을 만들겠습니다.
 - 3. 세계질서 변화에 실용적으로 대처하는 ‘외교안보 강국’을 만들겠습니다.
 - 4. 대한민국 방방곡곡이 고르게 발전하는 ‘균형발전 국가’를 만들겠습니다.
 - 5. 세계의 표준이 되는 ‘민주주의 강국’을 만들겠습니다.
 - 6. 기본이 튼튼한 ‘복지 강국’을 만들겠습니다.
 - 7. 함께 잘사는 ‘상생 사회’를 만들겠습니다.
 - 8. 미래인재가 양성되는 ‘교육 강국’을 만들겠습니다.
 - 9. 지속가능한 ‘미래 강국’을 만들겠습니다.
 - 10. 기후위기와 식량위기, 재난에 대응하는 ‘안전 국가’를 만들겠습니다.
- 공정, 공존, 민주주의, 통합을 토대로 국민주권정부 출범
 - 첫째, 명실상부한 국민이 주인인 나라를 만들겠습니다.
 - 둘째, 다시 힘차게 성장 발전하는 나라를 만들겠습니다.
 - 셋째, 모두 함께 잘사는 나라를 만들겠습니다.
 - 넷째, 문화가 꽃피는 나라를 만들겠습니다.
 - 다섯째, 안전하고 평화로운 나라를 만들겠습니다.
- 국정기획위원회 구성
 - 이재명 정부의 국정운영 5개년 계획 마련

나. 제5차 국가 평생교육진흥 기본계획 연계

- 2022년 12월 말에 발표된 제5차 국가평생교육진흥 기본계획(평생교육진흥방안, 2023~2027)에 맞춰 서울특별시평생교육진흥원 중장기 발전방안에 연계함.
- 정부는 제5차 평생교육진흥 기본계획에서 ‘누구나 계속 도약할 수 있는 기회, 함께 누리는 평생학습사회’를 비전으로 하여 지자체, 대학, 기업 등이 함께하는 지역 평생학습 진흥, 사각지대 없는 평생학습 사회 등 성인 평생학습 활성화를 위한 과제를 제시하고 단계별 추진을 구상함.
- 제5차 국가 평생교육진흥기본계획(2023~2027)은 ‘누구나 누리는 맞춤형 평생학습 진흥’이라는 슬로건 아래, 디지털 대전환, 초고령사회 등 시대적 변화에 대비한 ‘평생학습 대전환’을 정책 방향으로 설정함.
- 3대 핵심 키워드로 지속가능성, 기회, 연계를 제시함.
 - 지속가능성: 국민의 계속 성장을 위한 평생학습 정책을 추진하고, 데이터 등 기반으로 정책을 지속 고도화
 - 기회: 모든 국민에게 실질적인 평생학습 기회를 제공하고, 평생학습을 국가·지자체의 성장과 도약을 위한 기회로 활용
 - 연계: 국민의 다양한 학습경험이 연계될 수 있는 체제를 구축하고, 평생학습을 구심점으로 국가-지자체-민간이 연계·협력
- (주요 추진 방향과 추진과제) 개인별, 생애주기별 학습지원, 사회변화 대응 및 사회문제 해결을 위한 대학과 지역과의 연계, 평생교육 추진방안 마련, 실질적 추진체계 강화, 지역 균형 발전 등임.

다. 평생교육법 연계

- 평생교육법(2023. 5.)을 서울특별시평생교육진흥원 중장기 발전방안에 연계
- 「평생교육법」은 2021년도 6월 개정에 이어 이번 개정으로 2007년 전부개정 이후 평생교육법을 가히 전부 개정했다고 할 수준으로 많이 개정됨.
- 일부개정을 통해 급속한 디지털 대전환 및 인구구조 변화에 따라 높아진 평생학습 수요에 대응하기 위해 평생교육 체계 정비·지원 강화, 사내대학 설립요건 완화, 장애 유형별 맞춤형 평생교육 프로그램 운영 및 폐쇄·변경 신고 등에 대한 근거를 마련함.

- 평생교육 정의에 성인진로개발 역량향상 교육을 포함하여 평생교육의 범위를 확대하였으며, 관계 중앙행정기관의 장 및 시·도지사가 연도별 평생교육진흥계획을 수립하고 시행, 읍·면·동 평생학습센터 설치 및 운영 의무화, 노인 평생교육 확대, 자발적으로 참여하는 학습모임 지원이 주요내용임.

라. 서울특별시평생교육진흥원 사업추진 방향과 연계

- 비전 및 경영목표



[그림 1-6] 서울특별시평생교육진흥원 비전과 경영목표

- 2025년 사업추진 방향
 - 생애전환기 인생의 방향 설계 및 실행력 강화
 - 평생교육 문화 확산 및 정책 개발
 - 광역 평생학습 체계 강화 및 교육약자 지원
 - 미래사회 변화 대응능력 향상을 위한 서울특별시 인문학 허브 구축
 - 서울이 가진 다양한 자원 및 기관과 연계·협력하여 교육과정 개발
 - 서울시민대학 성과관리 및 활성화
- 서울특별시평생교육진흥원이 추구하는 비전과 경영목표와 변화되는 RISE, 평생교육 바우처, AID30+ 등 다양한 정책변화와 연계하여 중장기발전방안을 수립하고, 조직문화 및 개선 방안 도출

마. RISE 사업 연계

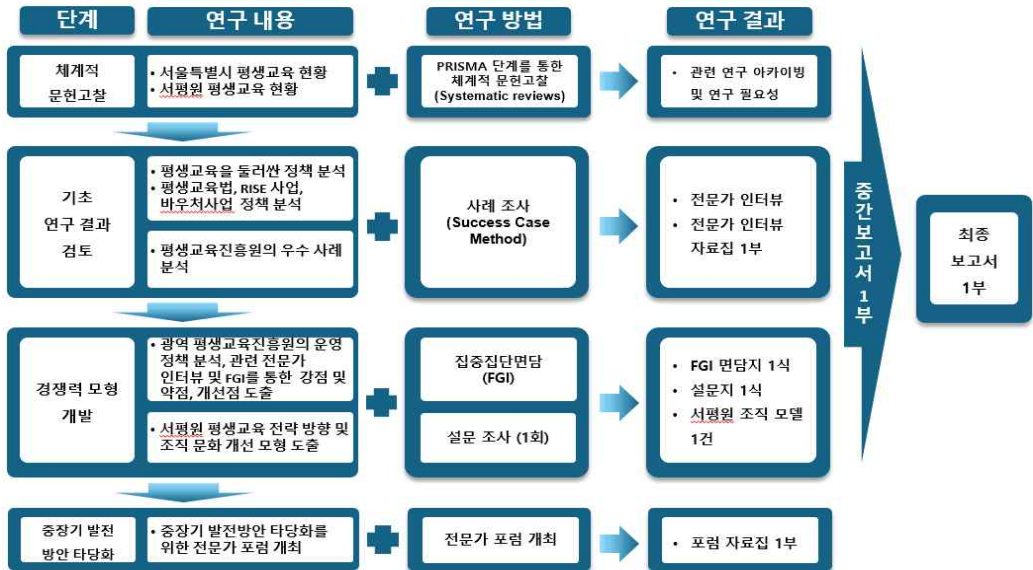
- 지역혁신중심 대학지원체계(RISE: Regional Innovation System & Education)는 교육부가 추진하는 정책으로, 대학 지원의 행·재정 권한을 지방자치단체(지자체)에 위임 및 이양하여 지역 발전과 연계한 전략적 지원을 통해 지역과 대학의 동반 성장을 도모하는 체계임.
- 지자체 주도의 대학 재정 지원 추진으로 기존의 대학 재정 지원 사업인 지역혁신(RIS), 산학협력(LINC 3.0), 대학평생교육(LiFE 2.0), 전문직업교육(HiVE), 지방대 활성화 사업 등을 통합하여 RISE 체계로 전환
- 지역별 계획 시안의 주요내용
 - 경쟁력 있는 대학 육성으로 지역 정주형 인재 양성의 기반을 구축
 - 자·산·학·연 협력 생태계 구축으로 지역의 미래성장동력을 발굴
 - 지역민들의 일과 학습, 삶이 이어질 수 있도록 직업·평생교육을 지원
 - 대학의 역량을 활용해 지역 현안을 해결

바. 추진 개념 전략: 5P 전략 사파리 적용

- Mintzberg(1998) 5P 전략적 사고, 전략적 사파리 개념 적용¹⁾
- (Pattern으로서의 전략) 일정한 시간에 걸쳐 나타나는 행동의 일관성으로서 평생교육을 둘러싼 인구 통계학적 추이, 평생교육 관련 정책의 변화에 따른 변화, 10주년을 맞이한 서울특별시평생교육진흥원의 조직문화 변화 추이 분석
- (Plan으로서의 전략) 미래로 가는 방향, 안내, 행동지침 같은 것으로서 여기에서 저기까지 도달하는 길이란 점에서 향후 서울특별시 평생교육 경쟁력 강화 방향, 방안 제시
- (Position으로서의 전략) 특정 시장에 특정 제품을 위치시키는 선택 집중 전략으로서 여기에서는 서울특별시 평생교육 진흥을 위해 선택·집중해야 할 영역, 대상 등을 도출
- (Perspective로서의 전략) 조직이 어떤 일을 수행하는 근본적인 방법, 길, 철학, 관점을 의미하는 것으로 서울특별시 평생교육 운영 철학, 평생교육의 목적, 존재의 의미, 평생교육과 대학의 연계 모델 발굴

1) Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (2005). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. Free Press. 5P에 5대 sight를 접목한 것임

- (Ploy로서의 전략) 적 또는 상대의 허를 찌르거나 압도하려는 기발하고 특수한 책략이나 기동 작전으로 우리나라 특수한 상황을 고려한 임기응변 유연성 전략



[그림 1-7] 연구 추진의 5P 전략적 사파리 개념

사. 관련 정보 수집 전략

- 국가통계포털(KOSIS), 서울특별시포털, 국가평생교육진흥원, 서울특별시평생교육진흥원, 교육부 홈페이지, 타 지자체 평생교육진흥원 등에서 광역단위 평생교육 관련 통계 등 관련 자료 수집
- (검색 및 다운로드) 웹사이트에서 제공하는 검색 기능을 통해 관련 통계와 보고서를 직접 검색한 후, 필요 자료를 조사하는 방식으로 진행
- (관계 기관 협력 및 요청) 필요시 관련 기관에 공식적으로 자료 요청하여 웹사이트에서 제공되지 않는 자료 확보

아. 평생교육 전문가 및 지자체 담당자 협조 전략

- 전문가 조사를 위한 평생교육 전문가, 지자체 담당자, 정책입안자 등 이해관계자 네트워크 구축

- 연구 초기 단계에서부터 전문가와 이해관계자 네트워크를 구축하고, 조사 진행 과정 동안 협력
- 광역 평생교육 기반 구축과 관련된 다양한 의견과 전문 지식을 보다 폭넓게 수렴하고, 각 단계에서 발생할 수 있는 문제점이나 새로운 요구 사항을 즉각적으로 반영할 수 있는 유연한 소통 구조 형성
- 지자체 평생교육 담당자, 국가 평생교육, 정부 및 공공기관 등 각 분야에서 활동하는 이해관계자들 대상 온라인 및 오프라인으로 전문가 협의회를 통해 분야별, 직무별로 고유한 시각을 공유할 수 있도록 네트워크 강화
- 이 과정에서 분야별로 마주하는 고유한 문제점과 기회 요인을 명확히 제시하며, 전략 도출 및 조직 문화 개선을 위한 실효성 있는 전략 도출

자. 2026~2030 중장기 발전전략 수립을 위한 전략 체계

- SWOT 분석을 통한 전략적 방향성 도출
 - 대외환경 분석 결과를 바탕으로 기회와 위협 요인을 추적함. 잠정적으로 외부환경 분석(PEST)은 정책(political), 경제(Economic), 사회(Social), 기술(Technological)의 네 영역에 대한 기회 요인과 위협 요인을 정리함.
 - 내부환경 분석의 결과를 바탕으로 강점과 약점 요인을 추적함. 잠정적으로 내부환경 분석(SPRO)은 전략(Strategy), 업무 프로세스(Process), 자원(Resource), 조직(Organization)의 네 가지 관점에서 강점 요인과 약점 요인을 정리함.
 - 대외 환경과 경영진단(기관 평가 결과, 국회 등의 지적, 고객 요구, 내부 진단 등의 결과 등) 기반의 내부환경 분석을 통해서 당면 도전과 쟁점 그리고 극복해야 할 과제와 기관의 발전 방향을 도출함.
- 기관의 설립 목적에 따른 중장기 가치·전략적 체계 고도화
 - 기관의 설립 목적인 “서울시민의 더 나은 삶의 변화를 위한 학습 기회를 제공하고, 체계적으로 서울 평생교육 생태계의 창출”을 구현하기 위한 비전과 중장기 전략을 도출함.
 - 또한 중장기 관점의 가치 및 전략적 체계(예, 조직인력의 효율화, 소통 및 협력 활성화, 디지털화 촉진, 평생학습 수요자 중심의 전문화 등)를 설정함.
- 기관 단위 발전계획을 중심으로 사업별 추진 전략 고도화

- 기관의 설립목적과 중장기 비전을 실현할 중장기 발전 전략을 바탕으로 비전을 실현할 실행 과제를 도출함.
- 유연하고 혁신적 조직, 직무역량 중심의 인사관리, 공공기관 혁신의 선도, 고객 중심의 서비스, 협업에 의한 시너지창출, 현장 소통에 고객 중심의 업무수행, 업무의 디지털화, 고객 중심의 서비스 등과 같은 구체화된 영역과 하위의 실행 과제를 제시함.
- 성과관리 방안
 - 경영의 혁신을 위한 직원의 조직 만족도 향상, 부서별 혁신활동 달성도, 업무 자동화 (PRA) 기반 업무효율성 등에 대한 계량 및 비계량 성과지표를 개발하여 제시

차. 기관 중장기 조직설계 및 인력 운영계획 수립 전략

- 조직 재설계
 - 기관의 사업환경 변화에 따른 쟁점을 도출하기 위한 조직진단은 서울특별시평생교육진흥원 구성원 및 지자체 담당자 간 FGI 및 맥킨지 7S 모형 기반 설문조사를 통해 현황 파악 후 개선방안을 도출
 - 조직 개편은 ESG 확산 추세에 부응하면서, 중장기적으로 인구디지털·기후 등에 의한 복잡계의 환경을 극복할 전문성을 확보하는 방향으로 기능조정, 조직 개편, 인력배분 로드맵과 그에 상응하는 조직도 제시
- 경영전략과 연계한 조직 및 인적자원 운영계획
 - 미래의 환경변화에 기관의 선도적 위상을 점할 수 있는 개편된 조직의 운영 철학 및 경영전략과 그에 따른 조직별 업무를 제시함.
 - 조직 및 인적자원의 운영은 조직 내의 소통과 협력뿐만 아니라 외부의 전문성을 서울특별시 평생교육진흥원에서 평생교육 싱크탱크 전문성 공간(평생교육 전문성 플랫폼으로서 협력체계와 협력망 등)을 창출하는 계획을 제시함.

II. 대내·외 평생교육 관련 환경 분석

1. 국내 평생교육 정책 및 환경 변화 분석
2. 국제 평생교육 정책 및 환경 변화 분석
3. 국가 및 서울특별시 평생교육 법령·제도 분석
4. 서울특별시 평생교육 수요 및 인프라 분석

II. 대내·외 평생교육 관련 환경 분석

1. 국내 평생교육 정책 및 환경 변화 분석

가. 이재명 정부 국정 운영 방향 연계

- 국정 운영 10대 방향
 - 이재명 정부는 경제 강국, 문화 강국, 민주주의 강국, 복지 강국을 중심으로 ‘진짜 대한민국’으로 도약하고자 하는 국정 목표를 세움.
 - 국정 운영 10대 방향 표어

1. 세계를 선도하는 ‘경제 강국’을 만들겠습니다.
2. 글로벌 소프트파워 ‘문화 강국’을 만들겠습니다.
3. 세계질서 변화에 실용적으로 대처하는 ‘외교안보 강국’을 만들겠습니다.
4. 대한민국 방방곡곡이 고르게 발전하는 ‘균형발전 국가’를 만들겠습니다.
5. 세계의 표준이 되는 ‘민주주의 강국’을 만들겠습니다.
6. 기본이 튼튼한 ‘복지 강국’을 만들겠습니다.
7. 함께 잘사는 ‘상생 사회’를 만들겠습니다.
8. 미래인재가 양성되는 ‘교육 강국’을 만들겠습니다.
9. 지속가능한 ‘미래 강국’을 만들겠습니다.
10. 기후위기와 식량위기, 재난에 대응하는 ‘안전 국가’를 만들겠습니다.

- 공정, 공존, 민주주의, 통합을 토대로 국민주권 정부 출범
 - 첫째, 명실상부한 국민이 주인인 나라를 만들겠습니다.
 - 국민의 주권의지가 일상적으로 국정에 반영되는 진정한 민주공화국
 - 둘째, 다시 힘차게 성장 발전하는 나라를 만들겠습니다.
 - 새로운 성장 동력을 만들고, 성장의 기회와 결과를 함께 나누는 공정 성장이 더 나은 세상의 문을 열 것
 - 셋째, 모두 함께 잘사는 나라를 만들겠습니다.
 - 균형발전, 공정성장 전략, 공정사회

- 넷째, 문화가 꽃피는 나라를 만들겠습니다.
 - K팝부터 K드라마, K무비, K뷰티에 K푸드까지..., 글로벌 소프트파워 5대 강국으로 도약
- 다섯째, 안전하고 평화로운 나라를 만들겠습니다.
 - 대화 협력을 통해 한반도 평화를 구축
- 국정운영 방안에서의 평생교육
 - AI 시대 인공지능 미래교육
 - AI 시대, 미디어교육 강화
 - 미디어 리터러시 교육과정 마련 및 찾아가는 미디어리터러시 교육
 - 지역 미디어 센터 확대 및 시설 확충
 - 민주주의 회복
 - 생애주기에 따라 필요한 금융·노동 교육을 언제든 쉽게 받을 수 있는 기반 마련
 - 시니어 디지털 금융교육 활성화
 - 퇴직 금융기관 직원 활용(재고용 시 일부 정부 지원)
 - 교원의 정치활동 보장
 - 미래인재 양성 및 기반 조성
 - AI 전문 기술인력 양성 및 기업수요 맞춤형 계약학과 확대
 - AI 대학원, 전문대학원, 연구기관 확대 및 AI 융복합학위과정 증설
 - 재직자 및 구직자에 대한 AI, SW 전문교육강화
 - 비전공자의 AI+X(자신의 전공에 AI 활용 교육) 실시
 - AI 현장 전문가, 재직자의 사외 교육활동 기반 조성(기업 인센티브 제공 등)
 - AI, SW 경력자와 퇴직자 최신 기술 재교육 후 전문 강사 활용

나. 지역혁신중심 대학지원체계(RISE)

- 주요내용
 - 2023년 5개 내외 지자체(시도) 시범운영 후 2025년부터 전 지역 확대
 - 2025년부터 교육부 대학재정지원사업 예산의 50% 이상을 지역 주도로 전환
 - 2027년까지 지역이 키우고 지역을 살리는 글로컬대학 30개 내외 지정 육성

Regional Innovation System & Education

대학지원의 행·재정 권한을 지자체에 위임·이양하고
지역발전과 연계한 전략적 지원으로 지역과 대학의 동반 성장을 추진하는 체계

- RISE는 대학지원의 행·재정 권한을 지자체에 위임·이양하고 지역발전과 연계한 전략적 지원으로 지역과 대학의 동반 성장을 추진하는 체계임.
 - ‘지역 대학에 대한 지자체의 책무성 강화’를 국정과제로 설정하고, 지역산업에 맞는 ‘지역인재 양성-취업-정주’ 체계를 구축하고, 지역대학 중심의 창업·산학 협력 강화, 지역 정주형 우수 유학생을 유치
 - 지자체 주도로 지역발전과 연계하여 선택과 집중을 통해 지역대학에 투자할 수 있도록 지자체의 대학지원 권한을 확대하고, 혁신을 위해 노력하는 대학에 대한 규제를 대폭 완화하는 라이즈(RISE) 체계를 구축
 - ‘대학의 지역발전 중심(허브)화’와 ‘경쟁력 있는 지역대학 육성’을 목표로, 재정·규제·구조 측면에서 대학개혁을 추진하며, 교육부 역할을 지원 중심으로 대 전환하고 범정부적으로 지역 주도 정책을 강화
- 주요 추진과제
 - 첫째, 지자체 주도의 대학재정지원을 추진
 - 산학협력, 평생·직업교육 등 지역의 수요를 반영하여 추진할 필요성이 있고, 지자체와의 협력이 중요한 대학재정지원사업을 연계·통합
 - RIS(지역혁신), LINC 3.0(산학협력), LiFE(대학평생교육), HiVE(전문직업교육), 지방대학성화 사업은 2023~2024년에는 시범지역을 중심으로 지자체와 대학의 협력을 강화하고, 2025년부터는 라이즈(RISE)로 통합하여 지원
 - 대학재정지원사업의 구조·규모의 조정 등을 통해 2025년부터는 교육부 대학재정지원사업 예산의 50% 이상을 지역주도로 전환
 - 둘째, 지역이 키우고, 지역을 살리는 지역대학을 육성
 - 지자체는 지역발전계획과 대학 특성화 분야 등을 고려하여 지역의 실수요에 기반한 대학지원계획(RISE 계획)을 수립
 - 대학 구조를 전면 혁신할 의지와 지역 성장을 견인할 역량을 갖춘 지역대학을 ‘글로벌대학’으로 선정하여 육성
 - 글로벌대학은 지역발전 전략과 연계하여 지역의 발전을 선도하고 지역 내 다른 대학의 성장을 견인할 수 있는 특화 분야에 세계적인 대학으로 비수도권 모든 지역에 총 30개 내외를 지정.

- 지정된 대학에는 중앙부처와 지자체의 집중적인 재정 투자와 과감한 규제 특례 등을 부여
- 셋째, 규제를 완화하고 지자체의 대학지원 권한을 확대
 - 시범지역을 고등교육혁신특화지역(지방대육성법 제22조)으로 지정하고, 대학과 지역의 혁신에 필요한 규제 특례는 신속히 적용될 수 있도록 지원
 - 지자체 주도의 대학재정지원사업에 대한 기획·배분 및 사업관리 권한을 시·도지사에게 위임하고, 규제는 과감히 개혁할 수 있도록 관련 법령의 개정 추진
- 넷째, 라이즈(RISE)가 차질 없이 구축되기 위해서는 지역의 대학지원 추진기반의 확보 필요
 - 시·도에 대학지원 전담부서를 신설하여 지역의 대학 관련 업무를 총괄 및 기획하고, 지자체, 대학, 등이 참여하는 (가칭)‘지역고등교육협의회’를 신설하여 지역 고등교육정책 사항을 심의 및 조정
 - 지자체가 사업의 관리와 선정, 평가 등을 위한 전담기관을 지정 및 운영하도록 하여 체계적·전문적 대학지원이 이루어지도록 함.
- 다섯째, 시범지역으로 경남, 경북, 대구, 부산, 전남, 전북, 충북 7개 시·도를 선정하고 지역발전전략과 연계한 지자체 주도의 대학지원체계로 전환
- 서울특별시 RISE 사업
 - 서울특별시 RISE 체계는 시(市)의 경제산업 발전과 연계한 전략적 대학 지원으로 서울 특별시와 대학의 동반성장을 추진하여 대학과 함께 서울의 미래혁신을 성장시키도록 함.
 - 서울특별시 RISE 사업 비전 및 목표

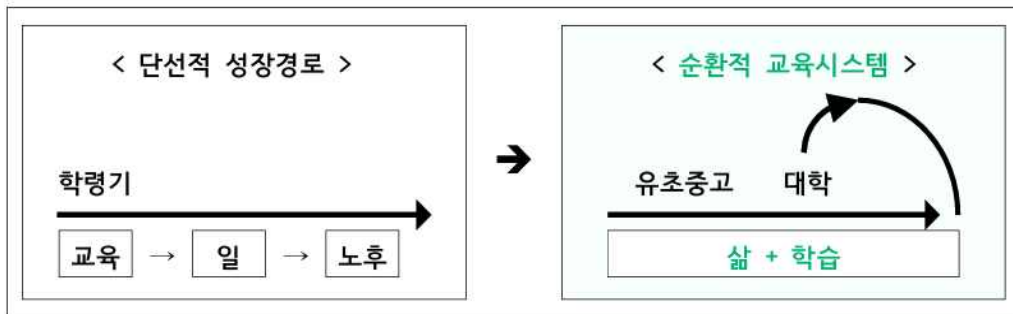


[그림 II-1] 서울특별시 RISE 사업 비전 및 목표

다. 제5차 평생교육진흥 기본계획

1) 수립 배경 및 비전

- 헌법 제31조 제5항은 “국가는 평생교육을 진흥하여야 한다”고 규정함. 헌법 조문 중 유일하게 ‘진흥’이라는 용어를 사용한 항목으로서, 평생교육의 헌법적 위상을 부각함.
- 평생교육법 제9조 제1항에 따라 교육부장관은 5년마다 평생교육진흥을 위한 기본계획을 수립해야 하며, 같은 법 제11조에 따라 시도지사는 교육감과 협의하여 시행계획을 수립·시행해야 함.
- 정책 전환의 필요성
 - 기존 평생학습 정책은 학력보완, 복지 차원의 접근에 머물며 필수 교육이 아닌 선택 교육으로 인식됨.
 - 4차 산업혁명과 디지털 대전환, 인구구조 변화, 지역 소멸 위기 등 복합적 사회문제는 국민의 재교육(Re-skill), 향상교육(Up-skill)을 필수적으로 요구
 - 2023년 기업교육에서 가장 주목하는 키워드(휴넷, 2022): 업스킬/리스킬(40.7%), 디지털 전환(26.9%), 맞춤형 큐레이션(13.8%)
 - 삶과 학습이 하나가 되는 교육 패러다임으로 순환적 교육시스템이 필요



- 평생학습 정책을 ‘복지’에서 ‘권리’로 전환하고, 단순 공급자 중심 정책에서 학습자 중심 수요 대응 정책으로 재정립할 필요가 있음.
- 계획 비전 및 3대 핵심 키워드
 - 비전: 누구나 계속 도약할 수 있는 기회, 함께 누리는 평생학습사회
 - 정책 목표
 - 전 국민의 삶의 질 향상을 위한 평생학습 진흥

- 국가-지자체-민간이 함께 건설하는 평생학습사회
- 디지털 기반 맞춤형 평생학습환경 마련
- 3대 키워드
 - 지속가능성(Sustainability): 국민의 계속 성장, 정책의 지속 고도화
 - 기회(Opportunity): 실질적인 기회 확대, 국가-지자체 도약의 기회
 - 연계(Connectivity): 다양한 학습경험 연계, 국가-지자체-민간 연계
- 6대 핵심 과제
 - 과제 1: 평생학습 상시플랫폼으로서 대학의 역할 확대

정책 배경	<ul style="list-style-type: none"> · 학령인구 감소에 따라 대학의 기능 전환 필요성이 대두됨. · 성인학습자의 학위 및 비학위 수요가 증가하고 있음. · 대학이 지역사회와 연계한 평생학습 거점으로서의 역할이 강조되고 있음. · 법령상 대학의 평생교육 기능이 명문화되며 정책적 기반이 마련됨.
세부 추진항목	<ul style="list-style-type: none"> · 대학이 신산업·신기술분야 등의 성인 맞춤형 재교육·향상교육 과정을 운영하고, 학점을 제공할 수 있는 제도 신설(마이크로디그리 과정을 포함하여, 다양한 기간·방식으로 운영) · 과정이수자에게는 이수증 또는 자격증(자격과정의 경우)을 발급하고, 이를 누적하여 학위취득이 가능하도록 지원 · LiFE 대학은 성인학습자에 특화된 입학전형, 학과개설, 학사관리, 교육과정 등을 운영하는 대학(일반, 전문대학) 지속 확대 · 학습자가 일터에서 쌓은 경력·경험 등을 학점으로 인정하여 대학수업과 결합한 일터-대학 결합형 교육과정 운영 · LiFE 대학 간 성인학습자 대상 공동 교양과목 등을 개발 및 공유하여, 성인학습자 대상 강의 개발의 효율성·다양성 제고 · 누구나 언제 어디서든지 K-MOOC를 통해 국내외 대학의 양질의 강의를 무료로 수강할 수 있도록 지원 강화

- 과제 2: 지자체, 대학, 기업 등이 함께 지역 평생학습 진흥

정책 배경	<ul style="list-style-type: none"> · 중앙집중적 교육행정 구조의 한계를 극복하기 위한 지역 주도의 평생학습 필요성 증가 · RISE 정책과 연계하여 지역 중심의 교육자치와 학습 생태계 조성 요구 · 광역과 기초 자치단체 간 협력 부족으로 실행력과 지속가능성이 낮음. · 평생학습을 공공재(public goods)에서 공공과 민간이 지식·기술을 함께 제공하고 공유하는 공동재(common goods)로 전환 필요
-------	---

세부 추진항목	<ul style="list-style-type: none"> · 기업이 사내대학 강의를 자사직원 외에 일반국민 대상으로 운영할 수 있도록 제도 개선 · 기업은 취업 등 실질적 활용가치가 높은 교육과정을 일반국민 대상으로 운영하여, ESG 경영, 사회적 가치실현 등 도모 · 일반국민을 대상으로 사내대학을 운영하는 기업을 ‘우수 학습기업’(교육을 통해 사회적 가치를 실현하는 기업)으로 지정 · 대학-사내대학 간 학점교류를 활용해, 대학-기업 연계 교육과정 우수모형을 발굴·확산 · 사내대학 설립규제를 대폭 완화하고 기업의 사내대학 운영 자율성을 강화하여, 사내대학 확산 유도 · 특별한 조건(종업원 수, 회원 수 등)에서만 설립 가능했던 학력미인정 평생교육 기관의 설립조건 최소화 추진
---------	--

- 과제 3: 3050 생애도약을 위한 평생학습 지원

정책 배경	<ul style="list-style-type: none"> · 30~50대 중장년층은 생애전환기적 특성을 가지며 직무전환과 경력설계에 대한 학습 수요 급증 · 중장년 세대는 소득 재설계, 가족 변화, 건강관리 등 복합적 생애과제 경험 · 기존 고용 및 교육체계는 3050 세대의 전환적 학습 요구를 반영하지 못해 중단기적 정책 보완이 필요함. · OECD 평균 대비 한국의 중장년 재교육 참여율이 낮아 국가 생산성 차원에서도 개선이 필요함.
세부 추진항목	<ul style="list-style-type: none"> · 30~50대 국민을 생애도약기로 지정하고, 평생학습 정책을 집중적으로 지원할 수 있는 법적근거 마련 · 30~50대 국민을 대상으로 자신에게 필요한 각종 상담(정신상담, 심리상담, 직업상담 등)을 받을 수 있도록 지원 · 30~50대 국민에게는 전문적인 평생학습컨설팅 무료제공 · 3050 평생학습 대상자에게는 대학 등 다양한 평생학습 기관에서 사용할 수 있는 평생학습 원-패스 카드 지급 검토 · 국민의 평생학습 참여 활성화를 위한 평생학습휴가 보장 추진 · 30~50대 국민을 대상으로 평생학습휴직제 도입 검토 · 관계부처 지자체 특성별 3050 생애도약기 맞춤형 평생학습 프로그램 개발·확대를 위한 범정부 협력체계 구축 · 3050 생애도약기 평생학습 정책을 체계적으로 추진하기 위해 국가평생교육진흥원을 전담기관으로 지정 운영

- 과제 4: 사각지대 없는 따뜻한 평생학습사회

정책 배경	<ul style="list-style-type: none"> · 고령층, 장애인, 저소득층, 다문화가정 등은 기존 평생교육 체계에서 소외되는 경향이 있었음. · 정보화, 디지털, 지역격차 등 다층적 학습 접근성 문제로 인해 평등한 학습 기회 보장이 어려웠음. · 학습권을 보편적 권리로 인식하는 사회적 전환이 필요하며 이를 위한 정책적 기반 확충이 시급함. · 학습 소외계층을 위한 인프라 및 인력 부족 문제 해결이 정책 우선과제로 떠오름.
세부 추진항목	<ul style="list-style-type: none"> · 대학 등(평생교육원 포함)에 고령층의 사회활동 참여를 위한 일자리, 자격증 등 관련 (가칭) '액티브 시니어 트랙' 신설 · 지자체가 중심이 되어 고령층 학습인프라 구축, 일자리 지원 등을 추진하는 평생학습도시 지정·운영 · 장애인에게 지역사회에서 필요한 평생학습 프로그램과 인프라를 제공하는 장애인 평생학습도시 지속 확대 · 장애인 생애주기별, 특성별(예: 임신·육아 중) 학습설계를 제공하고, 저소득층 장애인에게는 학습비 지원 강화 · 온라인 콘텐츠 접근성 확대를 위해, K-MOOC 등 정부·공공기관 제공 콘텐츠에 수어·자막 등 제공 지속 확대 · 평생교육바우처를 지속 확대하여 '27년까지 저소득층의 최소 5% 지원(약 18만명) 추진 · 신산업분야 직업능력향상교육 등 학습수요가 높은 사용자 발굴을 지속 확대하고, 복리닝, 대학 비학위과정 등에 사용 지원 · 전 국민을 대상으로 실생활을 중심으로 디지털 기초-생활-심화 등 수준별 맞춤형 디지털 배움터를 운영 · 성인문해교육의 개념과 정책대상을 문자해득에서 국민 기초생활능력 향상을 위한 생활 문해교육까지 확장 · 각 부처·지자체와 대학, 직업계고 등을 연계하여, 북한이탈주민, 재외동포, 다문화 가족 등 평생학습 지원 고도화

- 과제 5: 다양한 경력, 자격, 학력 등의 연결 강화

정책 배경	<ul style="list-style-type: none"> · 사회 전반에서 다양한 형태의 학습경험과 경력, 자격을 쌓고 있음에도 제도권에서 인정받지 못해 학습 동기가 저하되고 있음. · 학습성과의 인정체계가 미비하여 학교 밖에서의 평생학습이 개인 성장이나 경력 이동으로 이어지기 어려운 구조 · 산업현장 중심 학습, 민간자격 취득, 단기 교육과정 이수 등의 결과를 제도적으로 연계할 수 있는 기반 부족 · 경력 중심 사회로의 전환과 유연한 고등교육 진입체계를 구축하기 위한 제도적 보완 요구
-------	---

<p>세부 추진항목</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 학교, 직장 등 삶의 여러 영역 안에서 이루어지는 다양한 학습경험 간 연계를 통해 평생학습경로 유연화 · 학위-비학위과정 연계, 온-오프라인 학습 연계 등 교육방식·과정 간의 적극적인 융합 추진 · 직업경력만 가지고도 학력을 인정받고 학위를 발급받을 수 있는 국가 학습경험 인정제 마련 · 메타버스, AI, SW 등 디지털분야 온라인강의를 학습자가 선택·조합하여 학위를 취득할 수 있는 제도 신설 · 과정 이수결과는 디지털배지와 연계하여 취업을 지원하고, 미완료시에도 이수한 부분은 학점으로 인정(학점은행제) · 학점은행제 신청자격을 국내 거주자에서 외국 거주자까지 확대하여, 외국인 등의 학점·학위·자격 취득 지원 · K-MOOC, 매치업, 대학,기업 등 다양한 기관에서운영하는 디지털 분야 온라인 강의를 조합한학위과정 신설
-----------------------	--

- 과제 6: 인공지능 기반 맞춤형 평생학습 및 활용

<p>정책 배경</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 코로나19 이후 온라인 학습 수요가 급증하고 디지털 전환이 가속화됨에 따라 기존 대면중심 평생교육체계로는 학습자 요구에 대응하기 어려움. · 디지털 소외계층을 위한 학습환경 보장과 AI 기술을 활용한 맞춤형 학습제공 시스템 마련 필요 · 디지털 기술과 평생학습의 융합은 단순 인프라 제공을 넘어 학습자 중심의 설계, 진단, 피드백 체계 구축으로 전환되어야 함. · AI 기반 플랫폼, 콘텐츠 큐레이션, 데이터 연계 등 고도화된 학습 생태계 조성 시급
<p>세부 추진항목</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 평생학습이력 빅데이터를 구축하고, AI를 활용하여 적응형 학습 등 개인별 맞춤형 평생학습을 제공하는 시스템 구축 · 학습이력 누적에 따라 포인트를 적립하고, 학습비로 전환하여 사용할 수 있는 평생학습포인트제 도입 · 평생학습 원스톱 플랫폼에서 민간 학습지원 서비스와 연계하여, 취업·채용 지원 등 기업 수요 맞춤형 서비스 제공 · 채용시장 정보, 기업 인사정보 등 민간 정보와 연계하여, AI를 통해 유망한 역량·스킬(skill) 분석 및 최적의 학습추천 · 개인의 평생학습 빅데이터를 기업, 공공기관 등의 SI와 연계하여, 학습이력에 기반한 취업 지원 서비스 제공

라. 2025년 서울특별시 평생교육

1) 정책적 배경(Political & Policy Context)

- 초고령사회, 교육 격차, 생애전환기 확대 등 복합적 사회변화에 대응하기 위한 생애주기별 평생학습정책 수립 필요성 대두
- 「서울특별시 평생교육진흥에 관한 조례」, 「성인문해교육 지원조례」, 「장애인 평생교육 지원조례」 등 법적 기반을 바탕으로 취약계층을 포함한 시민 대상 포괄적 학습권 실현 지향
- 중앙정부의 제5차 평생교육진흥 기본계획(2023~2027) 및 「신중년 인생3모작 기반구축 계획」 등과 연계된 전략적 실행 과제 요구
- 플랫폼 중심 학습 접근 방식의 확산과 디지털 전환 흐름에 대응하여 서울형 온라인 학습 체계 구축 필요성 증대

2) 중점 추진방향

- 공정한 출발을 위한 학습기반 조성
 - 서울런 통합서비스 고도화
 - 온라인 학습 콘텐츠와 멘토링을 결합한 학습지원 시스템을 무상으로 제공
 - 실시간 맞춤형 학습관리, 자기주도형 학습습관 형성을 위한 다변화된 멘토링을 제공함.
 - 정서지지형·시니어·대학생 멘토링 등 복합 지원 체계를 확대 운영함.
 - 디지털 취약계층 아동을 위한 서울런 키즈 시범사업을 운영함.
 - 서울장학재단 연계 장학제도(서울 선순환 인재 장학금, 우리미래 서울러너 등)를 통해 성장 경로를 연계함.
 - 타 지자체와 협약을 체결하여 서울런 기반 플랫폼을 확산함.
- 중장년 및 교육약자 집중지원 추진
 - 서울런4050 평생학습포털 운영
 - 40대 이상 중장년을 위한 자격증, 디지털, 부가수익 창출 등 분야별 온라인 콘텐츠를 무상 제공함.
 - 기술교육원, 여성발전센터 등 현장실습과 연계한 실전 교육과정을 운영함.
 - 직업전환 상담·멘토링을 위한 50+재단, 민간 협력기관의 컨설팅 자원을 연계함.

- 경계선지능인 평생교육 맞춤지원
 - 식생활활동가 양성, 도시양봉 등 신규 직무 기반의 직업교육을 운영함.
 - 금융교육(소비습관, 금융사기 예방)과 가족대상 교육을 병행함.
 - 언어치료, 미술치료 등 심리정서 안정 프로그램을 확대 운영함.
 - ‘서울형 경계선지능인 평생교육 계획(2023~2025)’에 따른 체계화된 모델을 추진함.
- 장애인 평생교육시설 운영지원
 - 시 교육청 등록 장애인 평생교육시설 5개소에 임차료, 급식비, 공공요금 등 운영비를 지원함.
- 성인문해교육 활성화
 - 디지털한글햇살버스 운영 기간을 확대하고, 찾아가는 교육 모델을 추진함.
 - 스마트폰, 키오스크, 챗GPT 활용 등 디지털 활용 중심 문해과정을 확대함.
 - 디지털문해학습장을 40개소로 확대 지정하고, 생활권 기반 상설 운영을 강화함.
- 평생교육바우처(이용권) 지원
 - 1인당 35만원의 평생학습 이용권을 저소득층, 고령자, 장애인, 디지털 소외계층에게 지급함.
 - 총 18,960명(일반 14,336명, 디지털 1,683명, 노인 1,346명, 장애인 1,595명)에게 바우처를 지원함.
- 중장년 가치동행 일자리 지원
 - 사회공헌형 일자리 제공
 - 중장년에게 월 57시간 이내 활동 기반의 사회참여형 공익 일자리를 5,700개 제공함.
 - 신규 특화사업으로 외로움돌봄동행단, 정원텃밭지원단, 중장년경력전환컨설팅터를 운영함.
- 참여자의 재취업, 경력 전환을 위한 사전 교육과 소양교육을 의무화함.
 - 서울 리(Re)테크 운영
 - 40세 이상 서울시민에게 1:1 맞춤형 재무상담과 경제교육을 제공함.
 - 서울시민대학을 통해 중장년 대상 경제 역량강화 과정을 운영함.
 - 서울평생학습포털을 활용한 상담 연계시스템을 정비함.
- 약자와의 동행을 위한 평생교육 강화
 - 학력미인정 평생교육시설 운영 지원
 - 학교형태 평생교육시설의 학력인정 과정 미해당 기관을 대상으로 시설비 및 프로그램 운영비를 지원함.

– 소외계층 대상 특화 프로그램 운영

- 경계선지능인, 중도중복장애인, 탈시설 대상자 등 교육 소외계층 대상의 맞춤형 프로그램을 확대함.
- 초고령사회 진입에 대비하여 시니어 대상 평생학습 강화 전략을 수립함.

마. 2025년 성인 문해교육 지원사업 기본계획

1) 정책적 배경(Political & Policy Context)

- 문해능력은 일상생활을 영위하는 데 필요한 가장 기초적인 능력으로, 문해교육은 개인의 기본권 보장과 국가경쟁력 향상에 기여
- OECD(2019)에 따르면 문해력 수준에 따라 건강, 정치적 효능감, 고용 여부 등 삶의 질에서 뚜렷한 차이가 발생
- 디지털 시대 도래 및 복잡한 사회환경 변화에 따라 문해교육의 범위를 문자해득 중심에서 디지털·경제·시민영역 등 생활문해로 확장할 필요성 증대
- 「평생교육법」 개정(2023. 4. 18.)을 통해 ‘문자해득교육’을 ‘문해교육’으로 용어를 정비하고, 문해 개념의 다차원화 기반 마련
- 제5차 평생교육진흥 기본계획(2023~2027)에 ‘성인문해교육 지속 확대 및 다양화’ 과제로 반영

〈표 II-1〉 문해수준별 추정인구(2023)

구분	내용	비율(%)	추정인구(명)
수준 1	일상생활에 필요한 기본적인 읽기, 쓰기, 셈하기가 불가능한 수준(초등 1~2학년 학습 필요 수준)	3.3	1,460천명
수준 2	기본적인 읽기, 쓰기, 셈하기는 가능하지만, 일상생활에 활용은 미흡한 수준(초등 3~6학년 학습 필요 수준)	5.2	2,313천명
수준 3	가정 및 여가생활 등 단순한 일상생활에 활용은 가능하지만, 공공 및 경제생활 등 복잡한 일상생활에 활용은 미흡한 수준(중학 1~3학년 학습 필요 수준)	8.1	3,584천명
수준 4 이상	일상생활에 필요한 충분한 문해력을 갖춘 수준(중학 학력 이상 수준)	83.4	36,887천명
전체		100.0	44,245천명

2) 중점 추진방향

- 생활 문해교육 지원 프로그램 신설
 - 기존의 기초문해 중심 교육 범위를 확대하여, 건강, 안전, 금융, 교통 등 실생활에 밀접한 내용의 생활문해영역을 신규로 도입
 - 생활문해 프로그램은 가정·여가생활, 공공생활, 경제생활 영역으로 구성되며, 일상 속에서 실질적으로 필요한 문해역량을 기를 수 있도록 설계
- 찾아가는 디지털 문해교육 확대 운영
 - 2024년 시범사업으로 도입된 ‘한글햇살비스’ 프로그램을 확대하여, 디지털 취약계층에게 직접 찾아가는 디지털 문해교육 기회 제공
 - 키오스크, ATM기기, 배달 앱 등 실생활 기기 사용 중심의 현장실습을 병행하여, 디지털 기술에 대한 학습자의 두려움을 낮추고 자율적 활용역량 향상
 - 지자체, 문해교육기관, 민간 기업이 컨소시엄을 구성하여 지역 맞춤형 교육을 운영할 수 있도록 구성
- 기초 및 디지털 문해능력 온라인 자가진단 시스템 고도화
 - 기존의 기초문해 자가진단 기능에 더해, 디지털 활용 역량을 측정하는 디지털 자가진단 시스템을 신규 도입하여 참여자 수준별 학습경로 추천이 가능하도록 함.
 - 자가진단 데이터를 통해 국가와 지자체의 문해교육 수요 기반 정책 수립과 프로그램 개발의 기초자료로 활용

3) 사업 세부 추진계획

- 성인 문해교육 프로그램 운영 지원
 - 성인의 기초 학습권 보장을 위해 기초문해, 디지털문해, 생활문해의 세 영역으로 문해교육을 세분화하고 프로그램별 최소 운영기준을 설정하여 전국 문해교육기관을 통해 운영
 - 디지털문해교육은 스마트폰, 키오스크, 공공서비스 앱 등을 중심으로 구성되며, 일상생활과 직업생활에 필요한 실용 역량을 중심으로 편성함
 - 생활문해교육은 건강문해, 문화문해, 교통문해, 금융문해 등 실생활 중심의 교육 콘텐츠를 포함하여 신규 운영

- 특히 찾아가는 문해교육 프로그램은 경로당, 마을회관, 가정 방문 등 지역 내 고령자와 중도탈락 학습자를 대상으로 문해교육 접근성을 확보
- 디지털 문해교육 기반 구축 및 활성화
 - 디지털 문해능력의 격차를 해소하기 위해 문해교육 현장에서 실제로 사용되는 기술과 기기에 기반한 교육과정 개발과 다양한 실습장을 확보하고, 학습자에게 체험 중심의 수업 제공
 - 문해학습자의 특성과 수준, 필요 역량을 고려한 3단계 디지털 문해교육과정(기초, 일상 생활, 직업생활)을 개발하여 다양한 학습 목적에 대응할 수 있는 교육 콘텐츠를 확충
- 데이터 기반 성인 문해교육 정책 추진
 - 정책 수립의 과학화를 위해 성인 디지털문해능력조사 및 성인문해능력조사를 정기 실시하고, 그 결과를 통해 지역별·연령별 맞춤형 정책 수립과 콘텐츠 개발에 활용
 - 2024년 실시된 제1차 디지털문해능력조사 결과는 2025년 9월 공표 예정이며, 전국 18세 이상 성인 1만 명을 대상으로 한 표본조사 결과는 디지털 활용능력 4단계 수준 분석자료로 공개 예정
 - 문해교육종합정보시스템 고도화 사업을 통해 전국 문해교육기관의 운영 현황, 교수자 연수, 학습자 관리까지 디지털화하여 행정 효율성과 학습자 편의성을 동시에 높일 계획임.

바. 2020~2022 장애인 평생교육 활성화 방안

1) 정책적 배경(Political & Policy Context)

- 장애인의 자립과 사회참여는 평생교육을 통한 역량 개발과 지속적인 학습 참여 보장을 통해 실현될 수 있음.
- 「평생교육법」 제5조의2에 따라 국가는 장애인의 평생학습 기회를 확대할 책무가 있으며, 「발달장애인 권리보장 및 지원에 관한 법률」 제18조에도 평생교육의 실시가 명시됨.
- 기존 특수학교 졸업 이후 교육 공백 문제, 탈시설 장애인의 지역사회 내 학습 욕구 확대, 중도중복장애인에 대한 교육 소외 해소 필요성 등이 정책 수립 배경으로 작용함.
- 장애인에 대한 복지 접근 중심에서 벗어나 역량강화 기반의 생애학습권 보장 체계로의 전환이 요구됨.

- 등록장애인은 아래 <표 II-2>와 같음.

<표 II-2> 2023 장애유형별 등록장애인 현황

단위: 천명

유형	지체	청각	시각	뇌병변	지적	신장	정신	자폐성	언어	장루 요루	간	호흡기	뇌전증	심장	안면	
합계	2,642	1,154	433	248	241	230	109	104	43	23	17	16	11	7	5	3
	100.0%	43.7%	16.4%	9.4%	9.1%	8.7%	4.1%	3.9%	1.6%	0.9%	0.6%	0.6%	0.4%	0.3%	0.2%	0.1%

2) 비전 및 목표

- 비전: 장애인과 함께 성장하는 평생학습사회 구현
- 목표
 - 양질의 장애인 평생학습권 보장
 - 장애인의 지역사회 참여역량 강화
- 추진방향
 - 지역 내 장애인 평생교육 활성화 촉진
 - 장애유형별 맞춤형 평생교육 지원체제 확립
 - 일반 및 장애인 평생교육기관 간 연계 강화

3) 추진과제

- 장애 친화적 평생학습환경 구축
 - 장애인이 지역사회 내에서 자유롭게 접근하고 참여할 수 있는 학습 공간을 확보하고, 시공간의 제약 없이 학습할 수 있도록 온라인 기반 학습환경을 확산함.
 - 지역별 여건에 따라 장애인 평생학습도시를 지정하여, 자치단체 중심의 특화된 교육 거점으로 운영하며, 지역 내 장애인 평생교육기관과의 연계를 강화함.
 - 장애인 대상 평생학습 공간에 대해 이동 접근성, 교육 보조기기, 음향·시각 설비 등의 공간환경 표준안을 개발하고 시설 개선을 유도함.
 - 디지털 격차 해소를 위해 온라인 강좌 수강 환경을 구축하고, 웹 접근성을 고려한 콘텐츠 및 운영체계를 마련함.

- '찾아가는 장애인 평생교육 프로그램'을 운영하여 교육 소외지역이나 이동이 어려운 장애인을 대상으로 맞춤형 방문교육을 실시함.
- 국가 및 지방자치단체의 평생학습포털과 장애인 정보시스템을 연계하여 콘텐츠와 서비스의 접근성을 높임.
- 장애인 맞춤형 평생교육 지원 강화
 - 장애유형과 생애주기에 따라 필요한 교육영역을 세분화하고, 해당 영역에 적합한 교육 과정, 교수방법, 교재·교구를 체계적으로 개발함.
 - 발달장애인을 위한 기초문해, 학력보완, 인문교양, 직업탐색·준비 등의 교육과정을 특성화 하여 운영하고, 반복학습 및 시각자료 중심의 교수방법을 적용함.
 - 시각·청각장애인을 위한 수어통역, 점자, 자막, 화면 해설, 음성 지원 기능 등을 포함한 콘텐츠를 개발하여 학습 접근성을 제고함.
 - 중도중복장애인, 탈시설 장애인, 여성장애인 등 특수한 학습 지원이 필요한 대상자에 대해 맞춤형 콘텐츠와 보조기기를 함께 제공함.
 - 장애인 문해교육 과정은 비문해 및 저학력 장애인을 위해 설계되며, 학력인정 체계를 통해 초등·중등 학력 취득이 가능하도록 구성됨.
 - 학교형태 장애인 평생교육시설을 운영하는 기관에 대해서는 운영비, 시설비, 인건비 등에 대한 기준을 마련하고, 안정적 운영이 가능하도록 지원 기반을 마련함.
 - 학습형 일자리 연계 프로그램을 통해 평생학습을 통한 자격 취득과 실제 취업 또는 지역 사회 역할 수행이 가능하도록 연계 정책을 추진함.
- 장애인 평생교육 지원 기반 강화
 - 발달장애인 평생교육센터를 광역 및 기초지자체 단위로 설치하여 지역 중심의 거점기관으로 운영하며, 2019년 21개소에서 2022년까지 32개소로 확대를 추진함.
 - 기존 공공기관의 유휴공간, 복지시설 등을 활용하여 시·군·구별 1개소 이상 장애인 평생교육시설을 설치하고, 지역 내 다양한 기관과 연계 운영함.
 - 시도평생교육진흥원을 장애인 평생교육의 광역 거점으로 지정하여, 지역 내 정책 연계, 기관 협업, 인력 양성 등의 중심 역할을 수행하게 함.
 - 지자체 조례 제정, 협의회 운영, 지역계획 수립 등 제도적 기반을 마련하고, 지속가능한 행정지원 체계를 강화함.

- 현장 교원 및 실무자를 대상으로 한 장애인 인권교육, 교수법 연수, 직무연수 프로그램을 운영하여 전문성을 강화함.
- 중앙-지방-기관 간 협의체를 구축하고, 운영 매뉴얼과 우수사례를 담은 자료집을 제작하여 현장에 보급함.
- 장애인 평생교육 체계적 관리 및 정보 제공 강화
 - 장애인 평생교육 실태를 전국 단위로 조사하여 유형별, 지역별, 연령대별 통계자료를 확보하고, 이를 바탕으로 정책 우선순위를 설정함.
 - 중앙정부 차원의 연차별 이행점검 체계를 구축하여 정책의 실효성을 확보하고, 성과가 우수한 사례는 지역 간 확산이 가능하도록 공유 체계 마련
 - 국가장애인평생교육진흥센터(평생배움세상)의 정보시스템을 통해 장애인 대상 프로그램, 기관 정보, 교육 콘텐츠 등을 통합 제공함.
 - 보호자, 복지기관, 지자체 공무원 등을 대상으로 한 설명회, 간담회, 워크숍을 정기 운영하여 현장의 이해도를 높이고 장애인 평생교육에 대한 인식을 개선함.
 - 홍보 카드뉴스, 수어영상, 리플릿 등 다양한 유형의 맞춤형 콘텐츠를 제작·배포하여 정보 접근성이 낮은 대상자의 참여를 유도함.

사. 신중년 인생 3모작 기반구축 계획(2017)

1) 정책적 배경(Political & Policy Context)

- 기대수명 증가와 고령화 가속에 따라 50~64세 인구(신중년)는 전체 인구의 1/4, 생산 가능인구의 1/3을 차지하며, 주요한 사회·경제 주체로 부상함.
- 신중년은 부모 부양과 자녀 교육을 동시에 수행하면서도 노후 준비가 부족한 세대로, 은퇴 이후 20년 이상의 생애 후반기를 준비해야 하는 구조적 전환기를 맞고 있음.
- 인생 1모작(주된 일자리)에 집중되어 온 정책 지원을 넘어서, 재취업-창업-사회공헌 등 생애경로 다변화에 맞춘 제도적 기반이 필요함.
- 기존에는 고령자노인 중심으로 대상이 협소하며, 신중년 특성을 고려한 맞춤형 지원은 미흡했음.
- 노동시장 이탈 후에도 생산적·사회적 활동을 지속할 수 있도록 ‘인생 3모작 기반’을 국가 차원에서 종합적으로 구축할 필요가 있음

2) 추진과제

- 재취업 지원서비스 확대
 - 신중년 인생3모작 패키지를 신설하여 생애설계 직업훈련 취·창업 지원이 연계된 통합 서비스를 제공
 - 온라인 진단과 커리어 컨설팅을 통해 개인별 적합 경로를 설계하고 재교육 연계
 - 대기업 중심으로 전직지원서비스를 의무화하여 이직자의 전환기 지원을 체계화
 - 폴리텍 내 신중년 특화 캠퍼스를 지정하여 중장년 실무교육을 시범 운영
 - 장년층에 적합한 직무를 발굴하고 해당 직무 채용 시 사업주에게 고용장려금을 지급
- 비생계형·세대융합형 창업 활성화
 - 과밀 업종 창업을 억제하고 지역 기반 틈새시장 중심의 특화 창업 장려
 - 교육 점포체험 사후관리까지 포함된 신사업 창업사관학교를 확대 운영
 - 청년의 아이디어와 신중년의 경험을 결합한 융합 창업팀을 구성하여 창업 지원
 - 시니어 기술창업센터를 세대교류 중심 공간으로 개편하여 은퇴자 창업 촉진
 - 온라인 기반 창업교육과 사회안전망 강화를 통해 창업자의 초기 정착 지원
- 귀농·귀어·귀촌 지원 내실화
 - 신중년의 특성과 정착 단계에 맞춘 맞춤형 귀농귀촌 교육과정 개발
 - 가족 단위 체류형 창업지원시설을 운영하여 실습과 정착을 동시에 지원
 - 주택 빈집 농지 정보 제공을 통해 지역 정착 인프라 접근성을 높임
 - 지역사회와의 융화를 위한 공동체 기반 프로그램을 구성하여 이주 적응을 촉진함
 - 귀농귀촌과 연계된 일자리 창출을 위해 농업법인 사회적기업 등과 협력 강화
- 사회공헌 일자리 및 자원봉사 확충
 - 사회문제 해결을 위한 분야별 맞춤형 자원봉사 프로그램을 기획 운영
 - 은퇴자의 재능기부 활동을 제도화하여 공식적인 사회참여 인정
 - 사회공헌형 유급 일자리를 확대하기 위해 NGO 및 공익단체와 연계
 - 공익형 노인일자리를 사회적 수요 중심으로 개편하고 수당 현실화
 - 신중년의 사회적경제 진입을 위해 창업교육과 마을기업 설립지원을 확대

- 생애경로 설계 및 서비스 연계 강화
 - 생애주기별 커리어 점검과 경력설계를 제공하여 경로 전환 지원
 - 노후준비지원센터를 통해 재무 건강 여가 대인관계 중심의 노후설계 서비스 제공
 - 고용복지플러스센터를 중심으로 재취업 창업 귀촌 등 신중년 대상 서비스 통합 운영
 - 구직자 이력과 기업 정보를 연계한 맞춤형 일자리 매칭 시스템 구축
 - 서비스별 홍보자료와 교육 콘텐츠를 개발하여 이용자 접근성을 높임.

아. 고등·평생교육지원특별회계의 신설과 일몰(한국대학교육협의회, 2024, 2025)

1) 신설 배경과 제도 개요

- 법적 근거: 「국가재정법」 제13조 및 동법 시행령 제7조의2에 근거, 2023년 「고등·평생교육지원특별회계법」 제정 및 시행
- 도입 목적: 고등 및 평생교육에 대한 안정적 재정 기반 마련과 정책 추진력 제고
- 운영 구조: 교육부 일반회계와 별도로 설치된 특별회계로, 고등교육 부문과 평생·직업교육 부문, 타부처 이관 사업 등으로 구성

2) 연도별 예산 현황과 주요 변화 맥락

- 2023년도: 고특회계 출범
 - 총 예산 약 9.74조원으로 출범
 - 고등교육 부문에 8.44조원 편성
 - 맞춤형 국가장학금제도 기반 조성(4.89조), 국립대 운영지원, 대학혁신지원(1유형) 등 주요 항목 포함.
 - 평생·직업교육은 비교적 소규모로 시작(0.94조)
- 2024년도: 본격 확대 및 구조 개편 시작
 - 총 예산 15.53조원, 전년 대비 5.79조원 증가
 - 주요 확대 요인

- 국가장학금 사업의 일반회계 → 고특회계 이관(약 5.09조원)
- RISE(지역혁신중심 대학지원체계) 일부 내역사업 이관(1.2조 규모)
- 주요 감액 요인
 - RISE로 이전된 기존 사업(지방대 활성화, 산학연, 평생직업교육 등)
- 구조적 특징
 - 대학혁신지원 1유형, 산학연협력 고도화, LiFE, HiVE 등의 사업 일부를 RISE 예산으로 편성
 - 글로벌대학30 사업은 독립 항목 없이 RISE 예산의 인센티브 방식 활용
- 2025년도: 고특회계 운영체계 고도화와 전국 확대
 - 총 예산 16.40조원, 전년 대비 0.87조원 증가
 - RISE 사업 전국 시행: 전년 대비 7,985억원 증액(66.4%), 총 2조원 규모
 - 국가장학금: 약 5.71조 원, 전년 대비 6,251억 원 증가(12.3%)
 - 의대정원 확대 대응 예산(시설·기자재·인건비 등) 포함.
 - 반면 기존 산학연협력 고도화, 대학혁신지원사업, 국립대학육성사업 등은 감액
 - 특별회계 일몰제(3년 한시)에 따라 2025년 12월 종료 예정
 - 법 개정 논의 및 지속 재정 확보 체계 마련 필요성이 대두됨.

자. 평생교육이용권(구 평생교육바우처) 확대(국가평생교육진흥원, 2024)

1) 제도 개요

- 개념: 평생교육법 제16조(경비보조 및 지원)에 의거, 학습자가 본인의 학습 요구에 따라 자율적으로 학습 활동을 결정하고 참여할 수 있도록 학습 비용을 지원하는 제도
- 목적: 사회적·경제적 여건으로 인해 평생학습 기회에서 소외되기 쉬운 경제적 취약계층에게 평생학습 참여 기회를 확대하여 교육격차 해소
- 정책적 배경: 성인학습자의 학습권 보장, 사회통합, 교육복지 실현이라는 평생교육의 핵심 가치 실현을 위한 정책 수단으로 기획
- 주요내용
 - 대상: 기초생활수급자, 차상위계층, 기준 중위소득 65% 이하 성인

- 지원 금액: 1인당 연간 35만원 (우수 이용자 70만원까지 가능)
- 사용 용도: 강좌 수강료, 교재비, 자격증 취득을 위한 학습비 등
- 사용 가능 기관: 대학 부설 평생교육원, 평생교육시설, 직업교육기관 등
 - 「평생교육법」에 따라 인가·등록·신고된 시설·법인 또는 단체
 - 「학원의 설립·운영 및 과외교습에 관한 법률」에 따른 학원 중 교과교습학원을 제외한 평생직업교육을 실시하는 학원
 - 그 밖에 다른 법령에 따라 평생교육을 주된 목적으로 하는 시설·법인 또는 단체기관 「평생교육법」 제2조에 따른 평생교육기관

2) 신설 배경과 제도적 변천

- 2018년
 - ‘평생교육바우처’ 명칭으로 시범 도입 시작(저소득층 중심)
 - 기초생활수급자, 차상위계층, 기준 중위소득 65% 이하 성인을 대상으로 했으며, 점차 대상 확대 검토
 - 연간 35만 원 수준의 바우처가 제공되었으며, 우수 이용자에게는 추가 35만 원(총 70만 원)까지 제공
 - 교육부와 국가평생교육진흥원이 공동 주관하여 지역별로 참여기관을 모집해 운영
- 2019년 ~2022년
 - 운영기관 확대, 온라인 강좌 포함, 성과 분석 기반의 이용자 인센티브 도입
 - 이용자 수 약 3만 명, 성인학습자의 직업역량 강화와 자격취득 목적 뚜렷
- 2023년: 「평생교육법」 전부개정안 마련(2023.7), ‘평생교육이용권’의 법제화 근거 마련
- 2025년: 평생교육이용권의 확대(국가-지자체)
 - 제도 명칭을 ‘평생교육이용권’으로 변경
 - 단순한 바우처 정책이 아닌 공공 교육복지의 일환으로 제도화되는 기반이 마련됨.
 - 지방자치단체 중심의 운영체계로 이관
 - 기존의 평생교육바우처가 세가지 유형, 즉 일반(지역특화) 평생교육이용권, 디지털 평생교육이용권, 노인 평생교육이용권으로 유형과 대상 확대

3) 2025년 이후 변화 방향

- 제도 명칭을 ‘평생교육이용권’으로 변경
→ 단순한 바우처 정책이 아닌 공공 교육복지의 일환으로 제도화되는 기반이 마련됨.
- 2025년 기준 지원 규모: 103,000명 내외
- 운영 주체의 지방 이관: 기존의 중앙정부 중심에서 지방자치단체 중심 운영으로 전환 예정 → 서울특별시, 경기도 등은 선도적으로 계획 수립 운영중
- 지원 유형 다양화: 일반형 외에도 디지털형, 장애인형, 노인형 등 다양한 유형으로 세분화된 이용권 체계 운영이 계획됨 → 19세 이상 성인 중 기초생활수급자, 차상위계층, 지역특화 대상자, 디지털교육 수요자, 노인 등
- 통합 플랫폼 운영 예정: 기존 국가평생교육진흥원의 ‘바우처 전용 시스템’을 보완하여, 지역-중앙 연계된 관리체계 구축 예정

차. 타 시·도 진흥원 주요 평생학습 추진 사례

1) 벤치마킹 대상 기관 개요

기관	주요 역할 및 중요 프로그램
경기도 평생교육 진흥원	① 주요 역할 · 경기도 전체의 평생교육 컨트롤타워로서 GSEEK 온라인 플랫폼 운영, 기초자치단체 컨설팅, 모범사례 확산 등 ② 중요 프로그램 및 특징 · · GSEEK 온라인 학습 플랫폼 - 8개 영역, 1,700여 개 온라인 과정을 무료 제공하며 회원 400만 명 이상으로 국내 최대 규모 - PC·모바일로 24시간 이용 가능하고 설문·토론 기능, 수료증 발급, 화상회의, 학습 공간 예약, 부모·자녀 관계진단 등 다양한 기능을 갖춘. · · 우수사례 연구 - 지역 특성에 따라 ‘주민소통형’, ‘공간확산형’, ‘권리보장형’ 등 평생학습 도시 모델을 유형화하여 부천 퇴근학습길, 남양주 학습등대, 오산 백년시민대학 등 사례를 확산
대구 평생교육 진흥원	① 주요 역할 · 대구시 평생학습의 중심 기관으로 평생교육 플랫폼 운영, 학습 공간 발굴, 컨설팅 지원, 평생교육 이용권 배포 등을 담당

기관	주요 역할 및 중요 프로그램
	<p>② 중요 프로그램 및 특징</p> <ul style="list-style-type: none"> · 평생교육 프로그램 컨설팅 지원사업 <ul style="list-style-type: none"> - 대구시 소재 평생교육기관을 대상으로 평생교육 프로그램 운영·관리 지표를 활용한 현장 및 서면 컨설팅을 제공 · 평생교육 이용권 <ul style="list-style-type: none"> - 기본·디지털·노인용으로 구분된 이용권을 배포하여 기초생활수급자(19세 이상), 30세 이상 성인, 65세 이상 노인 등에게 강좌 수강료와 교재비 지원 · 대구형 학습공간 발굴 사업 <ul style="list-style-type: none"> - 생활권 내 민간 학습공간을 지정하고 프로그램 운영비(강사비 약 120만원)와 홍보를 지원. 신청 대상은 5인 이상 평생학습 프로그램을 운영할 수 있는 민간기관·단체이며, 구·군별 1개소 이상 17개소 내외 선정
부산 여성가족과 평생교육 진흥원	<p>① 주요 역할</p> <ul style="list-style-type: none"> · 양성평등·가족·평생교육을 통합한 연구·교육기관으로 부산시민대학 운영, 평생교육 컨설팅, 평생교육 이용권 지원 등 수행 <p>② 중요 프로그램 및 특징</p> <ul style="list-style-type: none"> · 평생교육컨설팅 지원사업 <ul style="list-style-type: none"> - 2024년 공모에서 남구·강서구·수영구 3개 구를 선정하여 대학연계 특화프로그램 개발, 비전·전략 수립, 지역 학습공간 활성화 등 지역 현안 해결방안 모색 · 부산시민대학 <ul style="list-style-type: none"> - 부산시와 9개 대학이 협력해 시민이 전략산업·인문학·문화예술 등 분야별 과정을 무료로 수강할 수 있도록 지원하는 대학 기반의 평생학습 사업 · 평생교육 이용권 <ul style="list-style-type: none"> - 경제적 여건에 따른 교육격차 해소를 위해 저소득층·디지털교육 대상·노인 등에 1인당 최대 35만 원의 수강료와 교재비를 지원하는 제도

2) 서울특별시평생교육진흥원 벤치마킹 기관 비교 분석

- 디지털 학습 플랫폼
 - 경기도는 전국에서 가장 규모가 큰 온라인 학습 플랫폼(GSEEK)을 운영하며, 24시간 이용 가능한 1,700여 개 과정을 무료로 제공. 회원 수가 400만 명 이상이고, 수강자 참여도 향상을 위한 설문·토론·수료증 발급 등 기능을 갖추었음. 또한 화상회의 및 학습 공간 예약 서비스 등 지역과 연계된 기능을 제공해 온라인과 오프라인 학습을 연결
 - 대구는 자체 플랫폼을 통해 자격증/취업, IT/외국어, 취미/예술, 건강/교양, 유아/청소년, 기초학력 분야로 나누어 약 300개 이상의 온라인 강화를 운영하고 있으며, 오프라인

강좌 및 시민대학 강좌도 대구평생학습플랫폼 사이트를 통해 한번에 신청할 수 있도록 구성하여 접근성을 높임.

- 부산은 대학과 연계한 부산시민대학 사업을 운영하며 대학 온라인 강좌를 시민에게 무료로 제공. 또한 각 구청별, 대학부설 평생교육원 별로 나누어 바로 신청할 수 있도록 마련되어 있으며 비전 또한 ‘시민과 함께하는 15분 평생학습도시!’로 접근성을 더욱 강조하고, 특색으로 마련하고 있음.



[그림 11-2] 부산평생학습플랫폼 홈페이지 초기 화면

- 서울은 경기도처럼 방대한 무료 온라인 학습 플랫폼을 구축하는 것이 필요함. 특히 GSEEK의 사례처럼 다양한 영역의 다양한 콘텐츠와 수강자 참여 기능, 화상회의·학습 공간 예약 등 서비스를 통합하는 것이 필요하며 대구의 이용권 제도와 부산의 대학연계 프로그램을 통해 저소득층과 특정 집단을 위한 맞춤형 온라인 강화를 마련하는 것도 고려할 수 있음.

• 지역 특색 기반 프로그램과 공간

- 경기도는 지역 특성을 반영한 평생학습 도시 모델을 연구해 “주민소통형·공간확산형·권리보장형”으로 구분하고, 각 유형에 적합한 프로그램(부천 퇴근학습길, 화성이움터 등)을 확산하고 있음.
- 대구는 학습공간 발굴 사업을 통해 주민 생활권 안에 있는 민간시설을 ‘학습공간’으로 지정하고 프로그램 운영비(강사비 약 120만 원) 및 홍보를 지원한다. 구·군별 1개소 이상, 총 17개소를 선정해 시민 주도형 학습문화를 확산하고 있음.

- 부산은 매년 ‘평생교육컨설팅 지원’ 및 ‘우리동네 배움터 창조놀이터’으로 지역 내 학습 공간을 발굴하여 특화 사업으로 자리잡도록 컨설팅을 제공하고, 대학과 연계한 프로그램을 통해 지역 산업·문화에 맞춘 강좌를 개발하고 있음.
- 서울은 경기도처럼 지역 특화 모델을 연구·분류하여 동별 학습 커뮤니티를 육성하고, 대구의 학습공간 발굴 사업을 참고해 민간 시설을 학습공간으로 지정·지원하는 제도를 마련할 필요가 있음. 부산의 대학연계 프로그램처럼 지역 대학·기관과 협력해 전략산업 관련 과정과 문화예술 과정을 개설하면 차별화된 브랜드 창조 필요
- 컨설팅·지원 제도
 - 경기도는 31개 시·군을 대상으로 평생학습 도시 지정과 우수사례 확산을 위한 컨설팅을 제공하고, 도 단위 정책연구 수행
 - 대구는 평생교육 프로그램 컨설팅 지원사업을 통해 평생교육기관별로 현장 방문과 서면 자료를 활용한 맞춤형 컨설팅 실시
 - 부산은 2024년 평생교육컨설팅 지원사업에서 남구(대학연계 특화프로그램), 강서구(중장기 비전·전략), 수영구(학습공간 활성화) 등 지역별 이슈를 해결하기 위한 컨설팅 실시, 이는 2020년부터 지속되어 온 사업으로 지역 평생학습 도시의 개별적 문제를 해결하는 데 초점을 두고 있음.
 - 서울특별시평생교육진흥원은 서울특별시와 자치구 간 연계·협력모델 설계를 강조하고 있으며, 이는 타 기관의 컨설팅 사업과 연계될 수 있음.
 - 서울도 대구·부산처럼 자치구·기관을 대상으로 한 프로그램 컨설팅을 제도화하여 현장 맞춤형 지원을 제공해야 함. 특히 부산 남구의 대학과 연계한 특화 프로그램 개발 사례, 부산 강서구의 비전·전략 수립 컨설팅 사례 등 구체적인 서비스를 도입하면 각 구의 자율적 역량이 향상될 것
- 거버넌스 및 정책 연구
 - 경기도는 31개 시·군을 대상으로 평생학습 도시를 확산하고 우수사례 연구를 진행하면서 지방자치단체 간 협력 거버넌스를 구축
 - 대구는 자치구·군 협의회, 평생교육활성화 협의회 등을 통해 정책 협력체계를 운영
 - 부산은 양성평등·가족·평생교육 연구와 컨설팅을 결합해 정책 개발 기능을 담당, 특히 대학연계, 학습공간, 비전 수립 등 지역별 특성을 고려한 맞춤형 컨설팅을 통해 거버넌스를 강화하고 있음.

- 서울은 부산처럼 연구·정책개발 기능을 강화하고, 경기도의 평생학습 도시 네트워크처럼 자치구별 우수사례를 발굴하는 거버넌스 체계를 갖추어야 함. 특히 시민 참여를 유도하는 협의체를 운영하면 정책 수립과 실행의 현장성을 높일 수 있음.

카. 종합 시사점

- 생애주기별 평생학습체계 정교화 필요
 - 청년층은 대학 진학 이외의 경로를 선택한 비진학 청년에 대한 지원 체계를 보강하고, 일-삶-학습 균형 중심의 학습모델을 확산할 필요가 있음.
 - 중장년층은 커리어 전환, 생애설계, 사회공헌형 학습 연계를 통해 인생 다단계 구조에 부합하는 정책으로 진화해야 함.
 - 고령층은 문해, 디지털, 시민참여 중심의 생애 후반 학습을 강화하고, 사회적 고립 예방을 위한 커뮤니티 기반 학습을 확대해야 함.
 - 기존의 연령 구분을 넘어서 삶의 과제 중심의 전환기 학습 설계가 요구되며, 서울형 '생애경로 설계형 평생학습체계' 구축이 필요함.
- 소외계층 중심 포용형 정책의 실질화 필요
 - 서울특별시는 고령자, 장애인, 이주민, 탈시설 대상자, 중도중복장애인 등 복합적 소외 지표를 고려한 접근 필요
 - 문해와 디지털 소외를 동시에 겪는 대상자를 위한 프로그램 설계가 필요하며, 생활문해와 디지털 역량을 통합한 교육과정 개발이 요구됨.
 - 교육 접근성 확보를 위한 찾아가는 서비스 모델, 생활권 거점 공간 지정, 학습권 조례 제정 등을 병행 추진해야 함.
 - 2025년 디지털문해학습장 확대 등 실생활 기반 디지털문해를 도입함에 따라, 서울형 생활권 기반 디지털문해센터 확산 전략 요구
 - '경계선지능인 평생교육', '중도중복장애인 대상 학습', '학교형태 평생교육시설 미인정 기관에 대한 시설비 지원' 등 교육 소외지대 대상의 행정적 지원체계가 마련되므로, 이를 포괄한 '서울형 다중 취약계층 맞춤지원 프레임' 구성 필요
 - 공공시설의 장애인 접근성 개선과 시각·청각 정보 접근권 보장을 위한 교육 정보 인프라의 보편화가 요구됨.

- 디지털 전환에 대응하는 학습 플랫폼 고도화 필요
 - 중앙 정책은 AI 기반 추천시스템, 디지털 자가진단, 생활밀착형 콘텐츠 제공 등 맞춤형 디지털 학습기반 구축을 강조하고 있음.
 - 서울특별시시는 전국에서 디지털 인프라가 가장 뛰어난 지역임에도, 고령층·저소득층·기초 문해자 대상의 디지털 접근 역량 격차가 뚜렷하다는 점에서 정책 우선순위를 달리해야 함.
 - 자치구별 디지털 평생학습 인프라 현황을 점검하고, 디지털 정보 취약지역 및 배움터 위치를 확인할 수 있는 디지털 러닝 지도 구축, AI 튜터 기반 서비스 개발, 지역학습 포털 간 연계 체계 정비 필요
 - 서울런4050 포털, 챗GPT 기반 문해교육, 온라인 학습 콘텐츠 통합 지원을 추진함에 따라, 플랫폼 중심의 교육행정 체계를 기반 마련 필요
 - 서울런 키즈, 서울장학재단 연계 등 연령·계층 통합 플랫폼 내 학습자 정보 흐름 연계 구조 마련 요구
 - 특히 현장기기 중심(키오스크, ATM 등) 실습 프로그램과 실시간 피드백 기반 시스템을 도입하여 학습 지속성을 높이는 방향이 요구됨.
- 지역 기반 거버넌스와 실행력 강화 필요
 - 서울특별시의 25개 자치구 간 여건 차이와 운영 수준 격차를 고려하여, 광역 단위 전략 조정 기능과 기초 단위 자율성과 실행력 강화를 동시 추진 필요
 - 자치구 대상 정책 컨설팅, 성과관리 기반 자율모델 확산, 기초 단위 학습권 조례 제정 유도 등의 간접 지원 체계 요구
 - 지역 거점 평생교육기관(기술교육원, 여성발전센터 등)과 서울런 포털 간 연계 구조와 운영 프로토콜 정립 필요
 - 지역대학, 공공도서관, 마을학교, 복지관 등 지역 내 학습자원 간 수평적 연계 네트워크를 활성화하고, 민간과 공동기획이 가능한 학습거버넌스 필요
 - 지자체 특성에 따라 고령친화, 청년활력, 이중언어 등 특성화 모델의 정책 확산 기반을 마련
- 삶의 다단계 구조에 기반한 중장년 특화 전략 필요
 - ‘신중년 인생3모작 기반구축 계획’은 기존 단선형 생애모델을 다단계 전환모델로 재구성 하였으며, 이는 고령사회 서울의 중장년 정책에 핵심적인 시사점을 제공
 - 중장년층은 단순 재취업이 아닌 생애설계 중심의 경력전환과 사회공헌형 활동 경로를

- 동시에 구성할 수 있는 중장년 생애설계와 사회참여 경로의 행정적 연계체계 마련 요구
- 서울형 '신중년 3모작 학습경로'로서 '생애설계', '직업능력 향상', '사회공헌 및 창업 학습'이 연계되는 구조 필요
- 퇴직 예정자를 대상으로 하는 경력설계형 평생학습, 퇴직 후 인생전환기를 위한 재정·건강·여가 통합 교육과정, 커뮤니티 기반 사회참여 프로그램 등이 포함되어야 함.
- 생애도약기 정책과 연결하여 서울형 중장년 평생학습 모델 개발 필요
- 국가 재정·제도 구조의 변화에 따른 서울특별시 평생교육 전략의 재정립 필요
 - 고등·평생교육지원특별회계의 신설과 확장은 평생교육이 고등교육과 함께 국가 전략 사업으로 격상되었음을 보여주는 중요한 변화로, 서울특별시 또한 이에 발맞춰 평생교육을 단순한 복지정책이 아닌 미래인재 육성의 전략적 축으로 재정의해야 함.
 - 특히 RISE 등 국가정책과 직결된 교육 영역이 고특회계를 통해 유기적으로 재편되고 있어, 서울특별시도 자치구-대학-지역사회 연계형 교육 플랫폼 구축 및 정책 융합형 평생교육(기후·디지털 등) 설계에 나설 필요가 있음.
 - 아울러 고특회계의 일몰제 도래에 대비해 서울특별시 자체 재정 기반 확보 전략 및 중앙 정부 대응 기획 역량 강화가 요구됨.
- '평생교육이용권' 제도화와 지자체 이관에 따른 서울형 교육복지 체계 정립
 - 평생교육바우처가 '이용권' 체계로 확대, 법제화되면서 서울특별시는 이를 시민의 학습권을 보장하는 공공 교육복지 시스템으로 재정립할 필요가 있음.
 - 특히 2025년부터 중앙정부에서 광역지자체로 운영 주체가 이관되므로, 서울특별시 평생교육진흥원은 서울형 이용권 체계를 설계하고, 생애주기(청년, 신중년, 노인)별 디지털 격차 해소 등 상황별 유형에 맞는 정책 설계를 선도할 필요가 있음.
 - 이를 위해 늘배움, 서울런, 시민대학 등 기존 플랫폼과 연계한 통합 디지털 운영 플랫폼을 구축하고, 자치구 간 자원 불균형 해소 및 품질 관리 체계도 병행할 필요
- 제도 연계 및 민관협력 기반의 재정 다변화 전략 수립 필요
 - 향후 고특회계의 종료 가능성과 이용권 제도의 지방 이관에 대응하기 위해 서울특별시는 자체 자원 확보 및 민관협력형 재정구조를 모색할 필요가 있음.
 - 민간 기업의 CSR, ESG와 연계한 모델 개발과 구청 단위의 공동 재정 운영체계, 시민 장학금이나 디지털 소외계층 무상교육 같은 사회적 가치 기반 정책과의 연계가 중요함.

- 특히 중앙-광역-기초 간의 연계성과 정책 유연성을 확보하는 동시에, 서울특별시 고유의 인구구조(고령화, 청년밀집지역 등)를 고려한 정책-예산-플랫폼의 유기적 통합이 발전 전략의 핵심 축이 될 것으로 사료됨.

2. 국제 평생교육 정책 및 환경 변화 분석

가. 1차 포르 보고서: 존재하기 위한 학습(Learning to Be)(1972)

1) 핵심 철학

- 정책적·철학적 배경
 - 유네스코는 1972년 보고서를 통해 양적 팽창 위주의 학교 중심 교육 체계에 비판을 제기하고, 평생교육(lifelong education)과 학습사회(learning society)를 대안으로 제시함. 교육의 목적은 단순 생존이 아닌 '완전한 인간(complete man)'의 실현임을 천명
- 핵심 철학과 전제
 - 교육은 과학기술 발전, 민주주의, 고용 향상 등에 충분히 기여하지 못하고 있으며, 선진국과 개발도상국 모두에서 교육과 사회의 불일치 현상 존재
 - 인간 중심 교육, 민주주의 실현, 인간 잠재성 개발, 전 생애 학습이 필요하다는 네 가지 전제 제시
- 주요 개념: 평생교육과 학습사회
 - 평생교육은 학교의 대체가 아니라 모든 사회 영역을 포함하는 학습 생태계로, 학교 중심을 넘는 학습사회 구축이 강조됨. 이는 1996년 들로르 보고서에도 철학적으로 연결
- 미래 교육을 위한 제언
 - 교육은 시간과 공간의 제약을 넘어 비형식 및 탈형식 교육을 포함한 열린 시스템으로 전환되어야 함.
 - 교육의 양적 확대는 이뤄졌지만 질적 측면은 부족하며, 기술 변화 속도에 제도권 교육이 대응하지 못하고 있음.
- 국제 협력과 전지구적 전략
 - 보고서는 국가 간 교육 불균형, 개발도상국의 교육 역량 강화를 위해 국제적 연대와 협력 강조

2) 주요내용

- 제1부: 조사 결과

- 제1장. 교육의 질문

- 교육은 생존과 공동체 유지를 위한 비형식적 전승에서 시작되었으며, 문자 출현과 함께 제도화됨. 고대 동서양의 다양한 철학 전통과 중세 종교교육을 거쳐 근대에는 대중교육 체계가 국가 주도로 확산됨.
 - 서구형 제도의 강제 이식은 비서구 지역과 충돌을 일으켰고, 현재 교육은 대중화되었지만 불평등을 재생산하는 경향이 있음.

- 제2장. 진보와 막다른 지점

- 교육의 양적 팽창에도 불구하고 질적 성장은 미흡하며, 수요와 제공 간의 질적 불균형이 심화됨.
 - 기술 변화와 사회구조 변화 속도에 학교교육은 대응하지 못하고 있음. 이로 인해 졸업생이 노동시장과 사회에 적응하지 못하는 문제 발생

- 제3장. 교육과 사회

- 교육은 시민성을 기르는 민주적 공동체 형성 장치로 작동해야 하나, 현실에서는 불평등을 재생산
 - 참여적 교육과 공동체성 회복이 중요하며, 학교 안팎에서 협력적 학습 구조와 사회참여 경험이 확대되어야 함.

- 제2부: 미래

- 제4장. 도전

- 지식·기술 사회로의 전환에 따라 교육의 정의와 방향 재설정이 필요함. 과학기술 발전 속에서 인간 중심의 통제가 중요하며, 윤리적 통찰력과 비판적 사고를 강조

- 제5장. 발견

- 인지과학, 심리학, 교육공학 등에서 학습자 중심 교육을 위한 통찰 제공. 자동화 교수, 개별화 학습, 문제해결 중심 커리큘럼이 제안되며, 학습 시간과 주체의 유연화 필요성 강조

- 제6장. 목적

- 교육은 노동력 생산이 아닌 인간의 삶의 질 향상을 위한 수단이자 목적임. 핵심 가치는 ‘인간 완성(human fulfillment)’, ‘사회적 연대(social cohesion)’, ‘지속가능한 발전(sustainable development)’이며, 이는 이후 ‘Learning to Be’ 개념과 들로르 보고서로 이어짐.

- 제3부: 학습사회를 위하여

- 교육은 학교와 청소년기에 한정되지 않고 인생 전반을 포괄하는 ‘실존적 연속체’로 재정의됨.

- 시공간적 확장, 초·중등 간 경계 해체, 비형식 학습 통합 등 개방형 체계 전환이 제안됨.
- 이 철학에 기반해 21개 교육개혁 항목을 구체적으로 제시하며, 성인교육, 자기학습, 교육 공학, 교사 역할 전환 등도 포함

나. 2차 들로르 보고서: 21세기 교육을 위한 새로운 관점과 전망(1997)

1) 핵심 철학

- 교육은 인간 삶의 본질적 활동
 - 교육은 단순한 지식 습득이나 직업 준비가 아니라, 자아 이해와 사회적 참여, 지속가능한 삶을 형성하는 존재 방식으로 이해되어야 함.
- 네 가지 학습의 기둥 제시
 - ‘알기 위한 학습’은 스스로 배우는 능력과 지식 기반 형성
 - ‘행동하기 위한 학습’은 실제 참여와 직업기술에 기반한 실행력
 - ‘함께 살기 위한 학습’은 다양성과 평화적 공존을 위한 시민적 역량
 - ‘존재하기 위한 학습’은 자아실현과 전인교육을 위한 핵심 가치
 - 이 네 기둥은 평생교육의 핵심 구조로 작동하며, 전 생애적 학습의 철학을 구성
- 학교를 넘는 학습사회 강조
 - 학습은 학교에 국한되지 않으며, 가정, 지역, 직장, 디지털 공간 등 다양한 삶의 장에서 지속적으로 이루어져야 함.
- 인간 중심 교육의 회복 필요
 - 교육은 경제도구가 아니라 인간 존엄과 공동체적 가치 실현을 위한 수단이며, 공공성과 세계시민성에 기반한 윤리적 관점 중요
- 미래 역량 중심 교육 지향
 - 빠르게 변화하는 사회에서 필요한 것은 ‘무엇을 아는가’가 아니라 ‘어떻게 배울 수 있는가’이며, 창의력·지속가능성·문제 해결 능력 등의 핵심 역량 강조

2) 주요내용

- 제1부: 개관
 - 제1장. 지역사회에서 세계사회로
 - 현대 사회는 인구 증가, 기술 발전, 생태 위기, 정보 과잉 등으로 인한 구조적 긴장과 양극화 속에 있음. 교육은 단순한 경제 성장 수단이 아니라 인간의 삶과 사회 통합을 위한 윤리적·문화적 기반으로 재정되어야 하며, 미래 준비를 넘어 현재 위기를 전환시키는 힘으로 기능해야 함.
 - 제2장. 사회적 결속으로부터 민주적 참여로
 - 보고서는 21세기 교육개혁의 핵심 과제로 일곱 가지 구조적 긴장을 제시함. 이에는 전통과 현대성, 자아와 타자, 개인과 공동체, 장기적 비전과 단기적 압박 간의 갈등 등이 포함되며, 교육은 이러한 긴장을 조율하는 역할을 수행해야 함.
 - 제3장. 경제성장으로부터 인간개발로
 - 교육은 단지 기능 습득의 도구가 아닌, 존재 방식이자 인간의 존엄성과 연대를 실현하는 경로로 간주됨. 궁극적으로 교육은 자기 성찰적 문명 형성에 기여하는 핵심 동력으로 자리매김해야 함.
- 제2부: 원리
 - 제4장. 교육의 네 기둥
 - 평생학습을 구성하는 네 가지 핵심 원리를 ‘기둥(pillars)’이라는 은유로 제시함. 이 네 기둥이 서로 독립적이지 않고, 상호보완적이며 통합적으로 구성되어야 한다고 강조
 - 함께 살아가는 법을 배우기(Learning to live together)는 세계시민성 함양과 민주적 문화 실현의 핵심이며, 타인과의 공존, 갈등 해결 능력을 포함
 - 알기 위한 학습(Learning to know)은 지식에 대한 접근과 비판적·자기주도적 학습 태도 강조. 지식의 양보다 다루는 능력 중시
 - 행동하기 위한 학습(Learning to do)은 변화하는 사회에 대응할 수 있는 실천적 능력과 팀워크, 창의력 등 비인지적 기술 포함함.
 - 존재하기 위한 학습(Learning to be)은 자아실현과 전인교육을 지향하며, 자기성찰과 창의성, 책임의식을 함양하는 과정임.
 - 제5장. 평생학습
 - 네 가지 학습 원리는 특정 시기가 아닌 전 생애를 아우르는 학습 체계로 확장되어야 함.
 - 평생학습은 유아기부터 노년기까지 전 생애에 걸쳐 이루어져야 하며, 가정·직장·지역사회·디지털 공간 등 다양한 학습환경을 포괄함.

- 학습은 학교 중심이 아니라 사회 전체를 학습 공간으로 전환하는 새로운 교육 패러다임을 요구함.
- 생애 전환점(취업, 이직, 은퇴 등)에서의 교육 기회 확대가 중요하며, 디지털 기술 기반 학습은 평생학습 실현을 위한 도구로 주목됨.
- 포용성과 형평성을 실현하기 위한 공공적 평생학습 체계 구축 필요함.
- 제3부: 방향
 - 제6장. 기초교육에서 대학교육까지
 - 교육 체계 전반의 연계성과 균형 발전이 강조됨.
 - 기초교육의 질 확보는 고등교육의 확장보다 우선되어야 하며, 불균형 확대를 방지해야 함.
 - 고등교육은 대중화·국제화되는 추세이며, 일-학습 병행, 지역 기반 시스템, 비형식 교육과의 연계 필요
 - 고등교육은 단순한 지식 전달을 넘어 공공성과 민주 시민성 증진의 장으로 재정립되어야 하며, 특히 소외계층의 접근 확대가 국제적 과제로 제시됨.
 - 제7장. 교사에 대한 새로운 관점의 추구
 - 교사는 지식 전달자가 아니라 학습 촉진자이자 사회 변혁의 주체로 재정립되어야 함.
 - 학습자 중심 학습, 창의적 교육환경 조성 등 새로운 역할 요구됨.
 - 이를 위해 교사교육·재교육 혁신, 인간 중심 교육 강화, 자율성과 지위 보장 등 지원체계 필요
 - ICT는 교사를 대체하는 것이 아니라 도구로 보완되어야 하며, 교사 간 전문적 학습공동체와 국제 교류도 강조됨.
 - 제8장. 교육을 위한 여러 가지 선택들: 정치적 요인
 - 교육은 더이상 단일 경로로 작동하지 않으며, 다양한 학습경로 확보 필요
 - 정치적 결단과 제도 개혁이 필수이며, 개인의 자기 주도성과 유연한 시스템 설계가 핵심
 - 전일제·시간제·통신 교육 등 형태의 다양성 수용 및 상호 인정 필요
 - 국가별 현실에 따라 적용 방식은 다르나, 제도 개방성과 선택의 자유 보장이 이상적임.
 - 제9장: 국제협력: 지구촌 교육
 - 교육은 전 지구적 과제로, 국가 간 협력과 상호 책임이 필요
 - ‘원조’ 중심 구조에서 ‘파트너십’ 기반 협력으로 전환해야 함.
 - 국제 교육 협력은 사례 공유, 지역별 특화 지원, 교육행위자 네트워크 구축 등으로 실현 가능
 - 국제기구의 역할 재정립과 공정한 자원 분배가 중요하며, 교육권 확대와 지속가능성 확보가 협력의 핵심 목표임.

다. 3차 보고서: 함께 그려보는 우리의 미래(교육을 위한 새로운 사회계약)(2021)

1) 핵심 철학

- 교육은 공동의 미래를 함께 창조하기 위한 사회적 약속임.
 - 교육은 개인의 능력 개발을 넘어, 시민사회 전체가 정의롭고 지속가능한 미래를 공동으로 설계하기 위한 사회적 구조임.
 - 사회계약으로서의 교육은 시민 간 연대와 협력, 상호 책임을 기반으로 하며, 공공의 목적 실현에 기여함.
- 교육은 평생 누려야 할 권리이자 공동재(public and common good)임.
 - 교육은 특정 시기나 대상에 한정되지 않고 전 생애에 걸쳐 누려야 할 보편적 권리로 정의됨. 단순 참여를 넘어 질, 형평성, 접근성, 거버넌스를 포함한 포괄적 공공성 확보가 요구됨.
- 교육은 지속가능하고 평화로운 사회로의 전환을 이끄는 평생학습 체계로 기능해야 함.
 - 교육은 불평등, 기후위기, 디지털 전환 등 복합 위기에 대응하는 전환적 장치로 재편되어야 하며, 과거를 치유하고 미래 위기에 대응하며, 인간성과 지역공동체를 회복하는 매개로 작동해야 함.
- 평생교육은 변화와 혁신을 위한 시민적 대화와 실천의 과정임
 - 교육은 시민, 지역사회, 공공 및 민간이 함께 참여하는 공적 대화와 협력 실천 위에서 구현됨. 학습은 개인 중심에서 벗어나 공동체 기반의 실천으로 나아가야 하며, 이는 '함께 변화하는 시민'의 성장으로 연결됨.

2) 주요내용

- 제1부: 과거의 약속과 불확실한 미래 사이에서
 - 제1장. 보다 공평한 교육의 미래로
 - 교육 접근성은 향상되었지만, 여전히 질적 격차와 사회경제적 불평등이 지속됨. 특히 여성, 농촌, 소수자, 저소득층은 문해율과 학습 지속률이 낮고 고등교육 접근성이 불균등함.
 - 코로나19로 교육 이탈이 심화되며, 불평등 구조가 고착화됨.
 - 단순한 수치 중심의 접근이 아니라 지속가능성, 회복력, 형평성, 참여성을 반영하는 평가체계가 필요함.

- 교육은 수혜자 수보다 ‘누가 배제되고 어떤 교육을 받는가’를 중시해야 함.
- 제2장. 혼란과 점점 드러나는 변화들
 - 기후 위기와 생태 불안정은 교육의 존재 방식 자체를 재정의하게 함.
 - 지속가능성을 중심에 둔 교육체계로의 전환이 요구됨.
 - 기술 변화에 따라 교육 내용과 윤리 기준 재구성이 필요하며, 인간 중심성, 비판적 사고, 공공선 감수성이 중요 과제로 부상함.
 - 민주주의 위기 속에서 시민성 교육과 공공 대화의 회복이 시급함.
 - 노동 유연화에 따른 생애 전환에 대비한 회복력 중심의 학습이 강조됨.
- 제2부: 교육의 혁신
 - 제3장. 협력과 연대의 교육학
 - 교육은 차별 금지와 다양성 존중, 회복적 정의에 기반해야 하며, 돌봄과 호혜 윤리를 중심 가치로 삼아야 함.
 - 학습자는 자기 삶의 목적을 발견하고, 공동체 미래 설계 역량을 길러야 하며, 형식·비형식 교육 모두에서 연대의 교육학이 실현되어야 함.
 - 편견을 탈학습하고, 공감·연민을 통한 치유와 능동적 시민성을 기르는 교육 실천이 필요함.
 - 제4장. 교육과정과 진화하는 공유지식
 - 교육과정은 지식의 목록이 아니라, 공유지식 창조와 참여를 위한 열린 구조가 되어야 함.
 - 학습자는 지식의 공동 제작자로서 다양한 인식론을 비판적으로 조망할 수 있어야 하며, 지속가능성과 책임 있는 삶을 반영한 교육과정이 필요함.
 - 문해력·시민성 등 다양한 역량은 통합적이고 유기적으로 연결된 교육과정을 통해 길러져야 함.
 - 제5장. 교사의 변혁적 역할
 - 교사는 지식 실천가이자 사회 변화를 이끄는 주체로 재정의되어야 하며, 집단적 전문성 개발과 정책 참여가 보장되어야 함.
 - 생애주기 전반의 전문성 지원체계가 필요하고, 자율성과 협업이 가능하도록 제도적 환경이 뒷받침되어야 함.
 - 제6장. 학교의 수호와 변혁
 - 학교는 교육 공동체의 중심 공간으로서 포용성과 다양성을 실현하는 장이 되어야 함.
 - 기계적 모델에서 벗어나 협력과 실험의 공간으로 전환하고, 디지털 기술은 창의성과 의사소통을 보완하는 수단으로 활용해야 함.

- 미래 학교는 집단적 역량 형성, 생태 전환, 민주적 참여의 모델로 재설계되어야 함. → 우리나라도 학교는 평생교육의 장으로서 기반을 갖추고 있음. 다만, 행정 조직상의 이원화, 학교 공간의 개방에 대한 폐쇄성 등의 이슈가 있음.
- 제7장. 서로 다른 시간과 공간에서의 교육
 - 교육은 유아기부터 성인기까지 전 생애에 걸쳐 이루어져야 하며, 성인교육은 필수적 교육으로 재위치되어야 함.
 - 학습 생태계는 디지털 공간, 생물권, 지역사회를 포함하는 통합 구조로 확장되어야 하며, 디지털 기술은 공공성과 포용성 강화에 기여해야 함.
 - 교육권은 정보 접근과 문화적 권리까지 포괄해야 하며, 이를 위해 공공재정과 정책적 역량이 강화되어야 함.
 - 평생학습은 기술 습득을 넘어 자율성, 해방, 시민참여로 이어져야 함.
- 제3부: 교육을 위한 새로운 사회계약의 촉진
 - 제8장. 연구와 혁신에 대한 요청
 - 교육은 교육자와 학습자가 지식 창출의 주체가 되는 자기 성찰적 체계로 기능해야 함.
 - 교육 혁신은 맥락에 맞는 다양성과 실험, 비판적 사고를 중시하며, 미래 문해력과 다원적 인식론을 포함해야 함.
 - 대학과 현장은 협력하여 현장 기반 연구와 순환적 평가를 강화하고, 교육정책은 역사적 맥락에 기반한 미래지향적 접근이 필요함.
 - 제9장. 세계적 연대와 국제협력의 요청
 - 교육을 위한 새로운 글로벌 협력이 필요하며, 이는 단순한 원조가 아닌 다자적 거버넌스와 지역 간 연대에 기반해야 함.
 - 다양한 국제행위자의 참여와 상향식 구조가 강조되며, 유네스코는 평화·정보 접근·이주민 교육권 보장을 위한 조정자 역할을 수행해야 함.

3) 유네스코 1·2·3차 보고서 간 연계

- 유네스코의 세 차례 평생교육 보고서는 교육에 대한 철학과 구조, 그리고 사회적 실천 방식의 전환을 일관되게 제시해 왔음. 교육은 단순히 지식 습득이나 직업 훈련을 넘어, 인간의 전인적 성장과 사회적 정의 실현을 위한 본질적 활동으로 이해되며, 이러한 인식은 점차 '학습을 위한 사회'에서 '사회 전체의 공동 설계와 실천'이라는 구조적 전환으로 이어졌음.

- 보고서는 학습 주체를 개인에 국한하지 않고, 사회와 국가, 더 나아가 국제사회와 시민 사회의 집합적 주체로 확장하며, 평생교육을 공동 책임과 연대의 기반 위에 놓고자 하였음. 교육의 장 역시 학교 중심에서 벗어나 지역사회, 직장, 디지털 환경, 생태계 등 일상의 다양한 영역으로 확장되었고, 제도권 안팎의 공식·비공식·무형식 학습이 통합적 체계로 포괄될 필요성을 강조하였음.
- 특히 최근 보고서는 평생교육을 민주주의, 지속가능성, 기후위기, 기술 권력, 사회적 포용 등 윤리적·정치적 대응의 핵심 영역으로 인식하며, 교육을 시민적 책임과 공동체 회복, 글로벌 연대 실현의 중심축으로 재정의하였음. 이는 교육을 통해 ‘나’에서 ‘우리’로, ‘개인적 성장’에서 ‘사회적 전환’으로 나아가는 실천적 패러다임의 변화를 의미함.

라. OECD The Future of Education and Skills: Education 2030(2021)

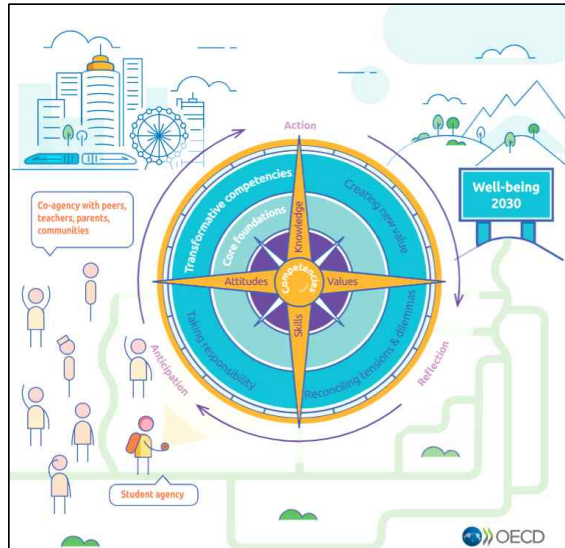
1) 발간 배경 및 목적

- 디지털 전환, 기후위기, 인구구조 변화 등 급변하는 사회 변화 속에서 교육은 기존 지식 전달 중심 체계를 넘어, 학습자의 삶과 사회를 능동적으로 형성할 수 있는 역량 중심의 평생교육체계로 전환되어야 함.
- 이에 따라 OECD는 회원국들이 지속가능하고 포용적인 미래를 위한 교육과정 개혁과 정책 수립에 참고할 수 있도록, 학습자 중심의 교육철학과 전환적 역량 기반의 정책 방향을 제안하고 있음.

2) 주요내용

- 교육 2030 비전
 - 교육은 단순한 지식 전달을 넘어 학습자가 복잡하고 불확실한 미래를 주도할 수 있도록 역량을 함양하는 과정임. 개인의 정체성 확립과 공동체 참여를 촉진하고, 지속가능한 사회 형성을 위한 노력으로 이해되어야 함.
- OECD 학습 나침반 2030(OECD Learning Compass 2030)
 - 학습은 지식(지식의 유형 전반), 기술(인지·사회정서·신체 기술), 태도·가치(공감·책임 등 민주적 가치), 학습자 주체성(자기결정과 반성적 사고)의 통합으로 구성됨.
 - 학습자는 예측-행동-성찰(anticipation-action-reflection) 순환을 통해 역량을 스스로 개발하며, 교사·학부모·지역사회와 함께 공동 주체(co-agency)로 작동함.

- 전환적 역량(Transformative Competencies)
 - 미래 사회를 살아가기 위한 핵심 역량으로, 창의적 가치 창출, 긴장과 딜레마의 조정, 책임 있는 행동이 강조되며, AI 시대에도 인간 고유의 능력을 구성하며, 공동체와 윤리 중심의 삶을 위한 핵심 조건임.



[그림 II -3] OECD Learning Compass

- 학습자 주체성(Learner Agency)
 - 학습자는 자기 삶의 의미를 학습에 반영하고, 자율적 목표 설정과 자기조절을 통해 주도적으로 학습을 이끌어야 함. 이를 위해 학교는 신뢰 기반의 환경과 자율적 탐색 기회를 보장해야 함.
- 교육 설계 원칙(Design Principles)
 - 학습 공동체 중심의 공동주체성, 포용성과 형평성 보장, 유연하고 맞춤형 교육과정 구성, 지속 가능한 정책 개선 체계가 필요하며, 통합형 교육과정, 프로젝트 기반 학습, 비판적 성찰 학습을 통해 복합적 사고와 미래 설계 역량을 함양해야 함.

3) 주요 구성 항목

- 변혁적 역량 (Transformative Competencies)
 - 미래 사회의 복잡한 문제를 해결하기 위한 고차적 통합 역량으로, 창의적 가치 창출, 딜레마 조율, 윤리적 책임 실천을 포함함.

- 모든 교육과정에 통합되어야 하며, 인간 중심의 지속가능한 사회 형성을 목표로 함.
- 핵심 기초 (Core Foundations for 2030)
 - 인지적(문해력, 디지털 리터러시), 건강(웰빙, 회복탄력성), 사회·정서적(공감, 자율성 등) 역량이 통합되어야 하므로 과잉 지식 전달을 지양하고, 전인적 성장을 위한 교육 구조 재설계 필요
- 태도와 가치(Attitudes and Values for 2030)
 - 공감, 포용, 책임 등의 민주적 가치를 내면화하고, 윤리적 판단과 행동을 이끄는 교육 필요함. AI 시대에 도덕성과 시민성이 더욱 강조됨
- 지식 (Knowledge for 2030)
 - 학문적, 학제간, 인식론적, 절차적 지식을 유기적으로 통합하며, 문제 해결 중심의 구조적 사고를 지향하는 교육 설계가 요구됨.

마. 제7차 세계성인교육회의(CONFINTEA VII)(2024)

1) 제7차 세계성인교육회의

- 개요
 - 유네스코 주관으로 성인학습 및 교육(ALE)에 대한 정책 대화를 위한 유네스코 정부 간 회의임. 1949년 제1차 이후 12~13년 주기로 개최하고 있음.
 - Elsinore(1949) → Montreal(1960) → Tokyo(1972) → Paris(1985) → Hamburg(1997)
→ Belém(2009) → Marrakesh(2022)

2) 제5차 GRALE(Global Report on Adult Learning and Education)

- GRALE은 2009년 이후 3년마다 발간하며, 회원국의 BFA·RALE 이행 현황을 모니터링하고 신흥 이슈·과제를 반영

〈표 II -3〉 1차~5차 GRALE Report의 변화

구분	GRALE 1 [2009]	GRALE 2 [2012]	GRALE 3 [2016]	GRALE 4 [2019]	GRALE 5 [2022]
목적	· UNESCO 6차 세계성인교육 회의 진행에 앞서 성인학습의 흐름과 해결 과제를 개괄	· 벨렘 행동강령에 따른 현황 조사·성과 평가 · 문해 10개년이 마무리됨에 따라 성인 문해를 본 보고서 주제로 채택	· 벨렘 행동강령에 따라 이행한 결과를 점검하고, 효과성을 검증하되 국제 문해의 날 50주년 맞이하여 문해에 주목	· SDGs 개발 흐름과 맞물려 소외되는 성인학습자에게 주목하고, 각국의 정책 모니터링	· 현황 점검 실행 · 2022년 6월 모로코 마라케시에서 개최되는 제7차 세계성인교육 회의의 토대 마련
대상	154개국	141개국	139개 회원국	159개국	142개국
내용	· 총 6개 챕터로 구성	· 벨렘 행동강령에 따른 5가지 핵심 분야(정책, 거버넌스, 참여, 재정, 품질)에 의거	· 벨렘 행동강령에 따른 5가지 핵심 분야(정책, 거버넌스, 참여, 재정, 품질)로 구성	· 6가지 핵심 분야(참여, 지식, 거버넌스, 예산, 교육의 질, 불평등)로 구성	· 5가지 핵심 분야(정책, 거버넌스, 재정, 참여·포용 및 형평, 양질의 교육)로 구성
의의	· 성인교육 관련 정책을 시행 하나 재정 지원은 미비한 현황을 알리고, 세계성인교육 회의 관련 참고문헌 동시에 정책 판단을 위한 중요 도구로서 역할	· 문해 재조명(Rethinking Literacy)에 초점 · 벨렘 행동강령에 따라 발전을 평가할 기회 제공	· 성인학습과 교육이 건강한 삶과 웰빙, 양질의 고용과 노동시장, 사회적·시민적·지역 공동체적 삶에 긍정적 영향이 있음을 조사국의 성인학습 데이터를 통해 제시 · 성인학습이 SDGs 2030 의제 관련 회의에 반영될 수 있도록 역할	· 성인학습과 교육 참여로 인한 이점과 불평등하게 분배되어 있음을 함께 제시 · 참여 불평등을 아는 것은 성인학습 관련 SDG 달성에 있어 매우 중요 · 2030 지속가능 발전 의제와 17개 목표 에서 성인학습과 관계된 지표는 SDG4 이며, 달성을 위해서 보다 통합적이고 포괄적인 접근 요구	· 디지털 혁명에 힘입어 원격 학습과 개방형 교육 자원이 주류로 편입되면서, 성인 학습 교육 제공은 전 세계에서 확장 · 성인학습 교육은 유소년기에 뒤쳐진 사람들의 방편으로 취급받지 않음. · 성인학습 교육은 모두를 위한 것이며, 평생에 걸쳐 학습하는 능력이 21세기의 궁극적인 역량임.

- ALE(성인학습 및 교육)는 평생학습의 핵심 영역으로, 성인의 삶과 노동 참여를 보장하는 정규·비정규·비형식 학습을 모두 포함함. 학습은 역량 개발과 반영적 인식 등을 포함한 지속적 과정으로 정의됨.
- 주요 목표는 지속가능발전목표(SDG 2030)를 달성하고, 비판적 사고, 디지털·미디어 리터러시, 지속가능성 인식 등을 갖춘 시민을 육성하는 데 있음.
- 주요 추진 방향으로서는 유연한 학습경로 확대, 시민교육 중심의 구조 정립, ALE 정책·실천 프레임워크 채택, 그리고 유네스코 2021 보고서와의 연계를 통한 전환적 교육 기반 조성이 제시됨.
- ALE의 현황에서는 성인학습 참여율의 불균형, 특히 취약 계층(장애인, 이주민, 고령자 등)의 낮은 참여율과 공공 재정의 전반적 부족, 그리고 교육의 질 향상이 병존함.
- 권고 사항으로는 ▲포용적 접근 강화(맞춤형 프로그램 개발), ▲시민성 교육 확대, ▲공공 및 민간의 재정 투자 확대, ▲다부처 정책 통합을 통한 지속가능한 학습 생태계 조성이 제시됨.

3) 마라케시 실행계획(Marrakech Framework for Action, 2022)

- 2030년까지 전 세계 성인학습·교육(ALE: Adult Learning and Education) 정책과 실행을 위한 국제 합의문으로, 팬데믹, 기후위기, 디지털 전환 등 복합 위기 속에서 성인학습의 역할 확대를 강조함. 문해력, 시민의식, 디지털 역량, 웰빙, 기후대응 등이 주요내용으로 포함됨.
- 중점 권고 사항
 - 포용적 학습 체계 구축: 다양한 부처와 시민사회 협력을 통한 다부문 거버넌스 체계 정립 및 지역 기반 접근 확대
 - 녹색·디지털 전환 대응: 지속가능발전교육(ESD)과 디지털 문해력 교육 강화, 교육기관의 환경 친화적 전환 촉진
 - 유연한 학습경로 보장: 다양한 교육 경로 인정과 인증 확대를 통한 노동시장 전환 대응
 - 교육자 역량 강화: 훈련 체계 구축과 성인지적·포용적 교육과정 개발, 현장 중심 평가체계 마련
 - 문해력·시민성 교육 확대: 전 세계 문해 미달 인구 대상 정책 확대 및 세계시민교육·정보문해 중심 교육 강화

- 재정 및 국제 연대 강화: 공공 투자 확대와 국제기구 협력을 통한 글로벌 교육체계 내 ALE 통합 촉진

바. OECD 국제성인역량조사(PIAAC) 제2주기 주요 결과(2024)

1) OECD 국제성인역량조사(PIAAC)

- (개요) 성인역량의 분포·수준을 파악하여 OECD국가 간 인적자원 특성 비교 및 교육·직업능력개발 정책에 활용 위한 10년 주기 국제조사
 - 1주기: 2011년~2012년 조사, 2013년 발표
 - 2주기: 2022년~2023년 조사(한국은 2022년 9월~11월), 2024년 발표
- (대상) 국내 거주 16세~65세 성인(2주기 6,198명)
- (조사내용) 직접평가(언어능력, 수리력, 적응적 문제해결력) 및 배경설문
- PIAAC 주요 조사영역
 - 언어능력: 개인의 목표를 달성하고 지식과 잠재력을 개발하며, 사회에 참여하기 위해 문서화된 글에 접근하고, 이해하고, 평가하고, 성찰
 - 수리력: 삶의 다양한 상황에서 주어지는 수학적 요구에 개입하고 풀어나가기 위해 다양한 방식으로 제시된 수학적 내용, 정보, 아이디어에 접근하고, 사용하며, 비판적으로 추론
 - 적응적 문제해결능력: 문제해결을 위한 방법이 즉시 주어지지 않은 역동적인 상황에서 개인의 목표를 달성하는 능력으로, 인지적, 메타인지적 과정에 참여하여 문제를 정의하고, 정보를 찾아 다양한 정보 환경과 맥락에서 해결책에 적용

2) 국제성인역량조사(PIAAC)의 주요 결과

- 한국 성인의 언어능력·수리력·적응적 문제해결력
 - 16~65세 한국 성인의 언어능력은 249점으로, OECD 평균 260점보다 낮으며, 스페인, 헝가리, 라트비아와 유사한 수준
 - 16~65세 한국 성인의 수리력은 253점으로, OECD 평균 263점보다 낮으며, 크로아티아, 헝가리, 뉴질랜드와 유사한 수준

- 16~65세 한국 성인의 적응적 문제해결력은 238점으로, OECD 평균 251점보다 낮으며, 크로아티아, 이스라엘과 유사한 수준
- 우리나라와 국제 비교
 - 우리나라 16~65세 성인은 세 영역 모두 OECD 평균인 언어능력 260점, 수리력 263점, 적응적 문제해결력 251점보다 낮음. 또한 전체적으로 연령이 높을수록 역량 수준이 낮아지는 경향이 나타났음.
 - 학력불일치 조사 결과, 우리나라 16~65세 성인 중 실제 학력 대비 일자리에서 요구하는 학력 수준이 적정한 경우는 65.0%로 나타났음.
 - 스킬불일치 조사 결과, 우리나라 16~65세 성인 중 실제 스킬 대비 업무를 수행하는데 요구되는 능력이 적정한 경우는 65.1%로 나타났음.

〈표 II-4〉 학력 및 스킬 불일치(PIAAC)

구분	학력 불일치(%)			스킬 불일치(%)		
	학력과잉	학력부족	적정학력	스킬과잉	스킬부족	적정스킬
한국	31.3	3.7	65.0	23.9	11.0	65.1
OECD평균	23.4	9.5	67.2	26.1	9.6	64.3

사. 해외 공공성 및 시장성 결합 사례

1) IBM SkillsBuild (2023 Impact Report, <https://skillsbuild.org>)

- 개요
 - IBM SkillsBuild는 IBM이 주도하는 무료 온라인 직무 및 디지털 역량 교육 플랫폼으로, 전 세계의 청소년, 성인, 이직자, 저소득층 등을 대상으로 취업 과 경력개발에 필요한 기술 학습 기회를 제공하는 공공-민간 협력 기반 글로벌 이니셔티브
 - IBM의 사회공헌 프로그램(CSR)이자, ESG경영의 대표 모델- 디지털 전환 시대에 대비해 사회적 소외 계층의 디지털 격차 해소, 취업 준비와 재직자 역량 강화를 목적으로 설계됨.
 - 20개 이상의 언어로 제공되며, 글로벌 확산을 지향
 - 비영리단체·정부·학교 등과의 파트너십을 통해 무료로 제공
- 운영 방식

- 학습콘텐츠 제공 방식
 - 온라인 플랫폼(<https://skillsbuild.org>)을 통해 누구나 무료 가입 후 학습
 - AI, 데이터 분석, 클라우드, 사이버보안, 소프트 스킬, Design Thinking 등 실무 중심 콘텐츠 구성
 - 자기주도형 학습 + 모듈형 커리큘럼 + 실습 중심 과제로 구성됨.
- 인증 체계
 - 과정을 이수하면 IBM이 발급하는 디지털 배지(Digital Badge) 부여
 - 해당 배지는 LinkedIn, 이력서, 포트폴리오에 첨부 가능
- 운영 주체 및 파트너십
 - IBM이 플랫폼 운영 및 콘텐츠 개발 주체.
 - 협력 기관: UN, UNESCO, 미국 공공도서관, 라틴아메리카 교육기관, 인도·일본·유럽 등의 지자체 및 NGO
 - 일부 지역에서는 가상 인턴십, 멘토링, 실습 기회도 함께 제공
- 운영의 주요 특징
 - 목표 지향성: 단순한 교육 제공을 넘어서 취업, 진로 전환, 디지털격차 해소에 초점을 맞춤.
 - 글로벌 확장성: 전 세계 다양한 언어 및 문화권을 고려한 다국어 콘텐츠 제공
 - 학습자 맞춤형 경로: 사전 진단 및 목표 설정 후, 개인화된 학습경로 추천 시스템 운영
 - 디지털 자격 인증: 학습 완료 후 국제적으로 통용되는 디지털 배지 발급으로 실질적 경력 활용 가능
 - 민관 협력 기반: 정부, NGO, 교육기관 등과의 협업을 통해 공공성과 확산 가능성 확보
 - 실무 연계형 설계: 실무 중심의 콘텐츠 + 프로젝트 기반 학습 + 가상 인턴십 병행
- 무료 운영임에도 시장성과 수익성을 내재하는 구조
 - 브랜드 전략 및 ESG(사회적 가치 실현)를 통한 기업 가치 제고
 - IBM 전 세계 정부, NGO, 학교, 유니세프, UNESCO 등과의 관계 구축과 브랜드 신뢰도 상승이라는 무형의 시장 가치를 획득
 - 주주·시장 평판 강화 → 주가 및 투자 유치에 긍정적 영향으로 이어짐. - B2B·B2G 파트너십 기반 비즈니스 모델
 - SkillsBuild는 정부, NGO, 학교, 기업 등과 맞춤형 파트너십 계약을 맺고 있음. → 공공기관과의 협력에서 'B2G 시장'을 형성하여 수익성을 확보

- IBM의 유료 솔루션과의 간접 연계
 - SkillsBuild를 통해 교육받은 학습자는 자연스럽게 IBM의 클라우드, AI, 데이터 분석 플랫폼(예: Watson, Cloud Pak 등)을 접하게 됨.
 - 기업 및 기관은 이후 해당 기술을 실제로 채택하게 되는 잠재 고객군이 됨.
 - SkillsBuild는 IBM의 솔루션 생태계에 대한 진입 통로(free trial + activation)로 기능하며, 결과적으로 고객 유입 및 제품 확산을 유도
- 사회적 가치 기반의 펀딩 및 정책 연계 수익
 - 일부 국가는 SkillsBuild를 도입하는 대가로 디지털 교육예산(ODA, 공공기금)을 활용해 IBM과 협약 체결
 - 또한 SkillsBuild의 성과를 정책 효과로 환산함으로써 정부는 교육비용 절감, IBM은 교육공급자 역할 강화로 상호 이익을 얻음.
- 서울특별시평생교육진흥원에 주는 시사점
 - ‘서울형 디지털 학습생태계 구축’사업을 통해 SkillsBuild와 같은 민관공동 운영 모델 도입을 고려할 수 있음.
 - IBM SkillsBuild는 CSR·ESG 기반의 공공성과 동시에, 기업 수익성과 기술 생태계 확산이라는 시장성을 함께 확보하고 있음.
 - 서울특별시 또한 서울런, 디지털 학습지원, 경력단절 여성 재취업, 청년 경로 전환 등에서 공공-민간 협력 기반 모델을 적극 도입할 수 있음.
 - 서울특별시평생교육진흥원은 민간 기술기업·플랫폼(예: 마이크로소프트, 구글코리아, 네이버, AI기업 등)과의 공공 교육 협력체계를 기획할 수 있음.
 - ‘서울 디지털 리터러시 허브’ 운영 시, 일부 고도화 기능은 민간 파트너와 공동 개발 및 위탁 방식 도입을 검토할 수 있음.
 - SkillsBuild는 무료 제공임에도 불구하고, 파트너 계약, 솔루션 확산, 정책 협약 등으로 지속 가능한 구조를 유지함.
 - 서울특별시도 공공 플랫폼을 무료로 운영하면서 유료 B2B 기능 모듈, 정책 연계 모델 등을 도입해 재원 다각화 가능
 - 특히 AI·디지털 기초 교육을 위한 B2G 파트너십 체계를 활용해 기업이 사회공헌 활동으로 콘텐츠를 제공하고, 서울특별시평생교육진흥원은 공공성과 확산력을 확보하는 방식
 - ‘서울형 학습이력·디지털배지 시스템’ 개발로, 개인화 경로 설계 및 민간 채용 연계 가능성 확보

- SkillsBuild는 사전 진단 기반의 개인화 경로와 직무 역량 기반 배지 인증을 통해 취업 및 커리어 전환을 지원
- 서울특별시평생교육진흥원도 성인학습자의 직업 전환과 경력 설계를 지원하는 배지 기반 이력 관리 시스템 또는 학습 성과 포트폴리오 체계를 개발할 수 있음.
- 특히 디지털 배지 발급 체계 구축은 서울특별시 평생교육의 실질적 경력 전환 지원 기능을 강화함.
- ‘서울 글로벌 학습도시(GNLC) 연계 디지털 공공학습 플랫폼’ 구상 및 시범사업 추진 검토
 - SkillsBuild는 UNESCO, UNICEF, 각국 정부와 협력하는 글로벌 CSR 플랫폼
 - 서울특별시는 글로벌 ESG 어젠다에 부합하는 도시 기반 공공교육 플랫폼으로서, IBM, Google, OECD 등과의 협력 가능성 확대 가능
 - 특히 SkillsBuild와 같은 글로벌 디지털 공공재(GPG) 모델을 벤치마킹해 서울형 글로벌 교육 협력 프레임 구성 가능
- ‘서울 디지털사회 포용 학습권 보장 계획’에 SkillsBuild형 사례를 포함하여 전략 설계 고려
 - SkillsBuild는 디지털 소외계층(이직자, 저소득층, 여성 등)을 위한 맞춤형 경로와 인증을 제공함.
 - 서울특별시도 고령층, 경력단절 여성, 저소득 청년층 등 디지털 취약계층 맞춤형 경로 개발이 시급
 - 기존의 디지털배움터 등과 차별화된 진로·커리어 중심 디지털 학습 모델을 서울특별시평생교육진흥원이 주도할 수 있음.

2) Cities of Learning (citiesoflearning.net)

- 개요
 - Cities of Learning은 유럽 중심의 지자체 기반 디지털 플랫폼 네트워크로, 청소년을 비롯한 다양한 도시 구성원들이 학습 기회와 역량을 한 곳에서 연결하고 인식할 수 있도록 설계된 시스템
 - 지역 기반 지도를 통해 비형식·비공식 학습 기회를 시각화하고 연결하며, Open Badges(디지털 배지) 체계를 통해 학습자를 인증하고 포트폴리오화할 수 있음.
 - 배지 기반 학습 시스템의 대표 개발자 중 하나인 Badgecraft와 유럽연합 Erasmus+의 지원하에 40개 이상의 도시에서 운영되고 있으며, 유럽, 아프리카, 카리브해 지역까지 확장
 - 최근 Awero라는 비영리 조직이 Cities of Learning, Badgecraft, Badge Wallet 세 플랫폼을 통합적으로 운영하는 주체가 됨.

- 운영 방식
 - 인터랙티브 지도(Map): 학습자들이 지역 내 기관, 이벤트, 강좌 등을 지도 기반으로 탐색할 수 있음.
 - 학습경로(Playlists): 온라인·오프라인 학습경험을 연결한 개인화 과정 설계 가능
 - 디지털 배지(Open Badges): 참여한 활동에 대해 디지털 배지를 발급하고 이를 포트폴리오 및 경력인증 수단으로 활용
 - 네트워크 기반 운영: 도시 단위 파트너 기관들이 플랫폼에 참여하며, 청소년 근로자, 교육기관과 협업하여 지역 생태계 형성
- 운영의 주요 특징
 - 장소 기반 통합성: 지역 내 비형식학습 기회를 하나의 플랫폼 지도상에 통합
 - 맞춤형 학습경로 설계: 관심 기반 플레이리스트를 통해 체계적 연결
 - 인증과 인식 구조: Open Badges를 통한 공식 외형 없이도 인정 가능한 학습 포트폴리오 구성 가능
 - 청소년 및 지역 중심 설계: 대상은 주로 청소년이며 지역 정책과 연계된 참여 활동 중심
 - 글로벌 네트워크 기반 확산: 유럽 뿐 아니라 아프리카, 카리브해 등지의 도시들 연결 플랫폼으로 확장 중
- 시장성과 수익성을 내재하는 구조
 - Cities of Learning은 기본적으로 비영리·공공 중심 플랫폼이지만, 다음과 같이 지속 가능성과 확장성을 확보함,
 - Erasmus+ 및 유럽연합의 공공 자금 지원을 통해 네트워크 유지 및 확장 기반 확보
 - Badgecraft 등 플랫폼 운영 주체가 유료 워크숍, 스타터 키트, 컨설팅 제공을 통해 수익 모델 구축
 - 교육기관, 지자체가 배지를 통해 학습성과를 인증받음으로써 정책 가치를 입증, 후속 지원이나 확산을 유도하여 간접적 경제적·정책적 성과 창출
 - 청소년 취업연계, 기업연계 워크숍 등을 통해 교육성과가 경제활동으로 연결되는 구조로 직, 간접적 시장 효과 도모
- 서울특별시평생교육진흥원에 주는 시사점
 - 청소년뿐 아니라 시민 전 연령층 대상으로 지역 기관 및 프로그램 통합 지도 플랫폼

구축 가능(Awero가 하는 역할)

- 서울특별시 자치구 단위 배움센터, 시민대학, 공공도서관 등의 학습 자원을 지도 포털에 시각화해 접근성 제고 가능
- 학습 성과를 인증할 수 있는 서울형 디지털 배지 시스템 도입으로 학습자 맞춤형 역량 경력관리 체계 마련
- 자치구별, NGO, 대학, 민간 교육기관 간 협력 네트워크를 통해 학습 기회 연계와 지역 생태계 활성화 유도
- UNESCO Learning City 또는 GNLC 활동과 연계해 Erasmus+와 유사한 국제 협력·공공자금 활용 모델 수립 가능
- 시민 참여, 배지 기반 학습경로, 지역 자원 통합 배치, 취업 및 커뮤니티 연계 모델을 복합적으로 설계하는 서울형 학습도시 전략과 맞물릴 수 있음.
- 직접적으로 Cities of Learning과 국제 협력 추진도 고려해볼 수 있음.
 - Cities of Learning은 지역 기반 디지털 학습 지도와 Open Badges 인증 체계를 활용하는 글로벌 평생학습 플랫폼이므로, 서울특별시평생교육진흥원은 이를 통해 글로벌 학습 도시 네트워크에 참여하고, 디지털 기반 학습 생태계를 구축할 수 있음.
 - 협력 방식은 도시 파트너로 가입, 디지털 배지 발급 시스템 공동 운영, 공동 프로젝트 및 정책 실험, 서울형 플랫폼 공동 개발 또는 커스터마이징 등이 될 수 있음.
 - 실행 시 고려사항으로는 언어 및 기술 커스터마이징 필요성(한국어 지원, 서울특별시 환경에 맞는 플랫폼 설정), 개인정보 보호 및 서버 운영 이슈(데이터의 국외 저장 여부, 국내법과의 정합성 검토), 지속가능한 운영 모델의 필요성(플랫폼 유지비, 파트너십 비용, 배지 설계 인력 확보) 등이 있음.

아. 종합 시사점

- 성인학습의 사회적 권리 정립과 제도 기반 강화
 - CONFINTEA VII와 마라케시 실행계획은 성인학습을 헌법적 권리로 규정하고 있음. 서울특별시도 이를 반영해 조례·예산·시행계획을 권리 기반 체계로 재구조화해야 함. 학습 소외계층(고령자, 이주민, 돌봄노동자 등)을 위한 보장책과 모니터링·상담·사각지대 발굴 체계 마련이 필요함.
- 복합 역량 중심 커리큘럼 체계화
 - GRALE 5와 OECD는 문해력, 디지털 리터러시, 시민성, 기후의식 등의 통합 역량을 강조함. 서울특별시는 고학력 도시 특성과 동시에 나타나는 디지털 배제, 정보격차 등 복합 불평등을 반영하여 기초+사회적 역량을 아우르는 커리큘럼을 설계해야 함.
- 생애전환기 중심 유연 학습경로 설계
 - 마라케시 실행계획은 일-학습-삶을 유기적으로 연결하는 순환형 학습경로를 제시함. 서울특별시는 중장년, 퇴직자, 비정규직 등을 대상으로 선행학습 인정(RPL), 학습이력 관리, 일터 기반 교육 등을 포함한 유연한 경로 설계 체계를 마련해야 함.
- 지속가능성과 변혁적 학습의 정책화
 - 성인학습은 기후위기, 젠더, 돌봄, 공동체 회복 등 전환 사회의제를 다루는 전략적 수단이 되어야 함. 서울특별시는 이를 정책 중심 커리큘럼으로 설계하고, 지역 학습 거점과 실행 플랫폼 구축을 통해 도시 전환역량을 강화해야 함.
- 시민사회 기반 분산형 거버넌스 구축
 - 서울특별시는 자치구, 마을, 시민사회와 협력해 상향식 참여형 정책 구조를 확대해야 하며, 시민참여평가단·정책 자문기구 등을 통해 평생학습의 실질적 민주화를 실현할 수 있음.
- 디지털 기반 학습생태계 구축을 통한 공공성과 시장성의 동시 실현
 - 서울특별시평생교육진흥원의 발전방안을 모색함에 있어, IBM SkillsBuild와 Cities of Learning 사례는 디지털 기반의 학습 생태계 구축과 공공성과 시장성을 동시에 확보하는 전략적 방향성을 제시함.
 - 두 사례는 공통적으로 플랫폼 중심, 배지 기반 인증 체계, 민관협력 모델, 실질적 커리어 연계라는 네 가지 핵심 요소를 기반으로 하며, 서울특별시가 지향할 수 있는 ‘개방형 평생학습 플랫폼’의 모델을 구체적으로 상상할 수 있게 함.

- 특히 SkillsBuild는 글로벌 기업의 ESG 경영과 연계되어 디지털 소외 계층을 위한 무료 학습 기회를 제공하면서도, B2B/B2G 파트너십 및 기업 솔루션 확산이라는 간접적 수익 구조를 내재하고 있으며, Cities of Learning은 도시 단위에서 학습 기회를 시각화하고 디지털 배지 인증을 통해 지역 기반의 학습생태계를 촘촘하게 연결하는 강점을 지님.
- 이러한 사례는 서울형 디지털 평생학습 생태계의 미래상을 구체화하는 데 유용함. 첫째, 디지털 배지 기반의 학습인증 및 포트폴리오 시스템을 구축함으로써 서울 시민이 참여한 다양한 학습경험이 실제 경력, 진로 전환, 사회참여로 이어지도록 할 수 있음. 둘째, 자치구, 시민대학, 도서관 등 지역 자원을 디지털 학습 지도에 통합하여 학습 접근성과 연결성을 높이고, 시민 주도 학습경로 설계와 민간·공공 파트너십을 촉진할 수 있음. 셋째, 유네스코 학습도시 및 글로벌 파트너십과의 연계를 통해 서울형 공공 플랫폼이 국제적 ESG와 디지털 포용 어젠다와 연결되는 지속가능한 모델로 확장될 수 있음. 이와 같은 전략은 단기적 사업을 넘어 서울특별시 평생교육의 공공성과 확산력을 고도화하는 중장기 로드맵의 핵심 축이 될 수 있음.

3. 국가 및 서울특별시 평생교육 법령·제도 분석

가. 평생교육 법령

1) 평생교육법

- 평생교육법의 개요
 - 평생교육법은 헌법과 교육기본법에 근거하여, 국가와 지방자치단체가 국민의 평생교육을 진흥할 책임을 지도록 규정한 법률임. 해당 법은 형식적인 학교교육과정을 제외한 모든 비형식·무형식 교육을 포함하며, 교육을 받을 권리를 생애 전반에 걸친 사회적 기본권으로 확장하고자 함.
 - 헌법 제31조 제5항은 국가가 평생교육을 진흥하여야 할 의무가 있음을 명시하고 있음. 이를 구체화한 법률이 1982년 사회교육법으로 제정되었고, 이후 1995년 5.31 교육개혁을 거치면서 교육법 체계가 개편됨.
 - 1997년 교육기본법을 모법으로 하여 초·중등교육법, 고등교육법, 사회교육법이 병립되었고, 1999년 사회교육법이 전부개정되어 평생교육법으로 대체됨. 이후 2004년 유아교육법이 제정되면서 현재의 교육 관련 법령 체계가 갖추어짐.
 - 이 법은 국가와 지방자치단체의 책무를 명시하는 동시에, 평생교육의 개념, 운영체계, 기관 유형, 자격 제도, 재정 지원, 실태조사 및 평가 등 제반 사항을 포함하고 있음. 결과적으로 평생교육의 행정적 기반을 제공하고 있음.
- 평생교육법 제·개정의 주요 경과와 목적
 - 최근 평생교육법은 2023년부터 2024년까지 제20차~제22차 개정을 통해 세 차례에 걸쳐 개정되었으며, 이는 2024년부터 시행됨.

〈표 II-5〉 평생교육법 제·개정

구분	법명	시행일	제·개정일	주요내용
제20차 일부개정	평생교육법	2023. 12. 14	2023. 6. 13	· 성인진로개발 역량 향상교육을 포함하는 지역진로교육센터의 제도 개선(보완)
제21차 일부개정	평생교육법	2024. 4. 19	2023. 4. 18	· 평생교육진흥시행계획 수립 및 시행, 평가(시·도지사, 중앙행정기관) · 장애 유형별 맞춤 교육 프로그램 운영 · 노인평생교육시설 설치 및 운영(신설) · 학습자의 자발적 학습모임 지원(신설)
제22차 타법개정	평생교육법	2024. 5. 17	2023. 8. 8	· 타 법률의 개정으로 인한 개정

– 개정 목적은 다음과 같음

- ① 성인 진로개발역량 강화를 위한 제도 개선
- ② 시·도 및 중앙행정기관의 평생교육진흥시행계획 수립 및 시행, 평가 제도화
- ③ 장애인과 노인 대상 맞춤형 교육 기회 확대
- ④ 자발적 학습모임의 지원 근거 마련
- ⑤ 평생교육사 처우 및 실태조사 강화
- ⑥ 학력인정 평생교육시설 정보 공시 의무화
- 제20차 개정에서는 직업능력 향상교육의 정의에 성인 진로개발역량 향상교육을 추가하여, 학습자의 생애설계 지원 기능을 법적으로 명확화함.
- 제21차 개정에서는 ‘노인평생교육시설’과 ‘자발적 학습모임’ 조항이 신설되었고, 읍·면·동 평생학습센터의 설치 운영 조항에서 ‘운영할 수 있다’는 표현이 ‘운영하여야 한다’로 강화 되어 기초지자체의 책무가 강조됨.
- 제22차 개정은 타 법률 개정에 따른 정비 성격이 강하지만, 평생교육을 둘러싼 행정제도 정합성 확보에 기여함.
- 세부 개정 내용의 구조적 분석
 - 제2조(정의)에는 직업능력 향상교육 외에도 성인 진로개발역량 향상교육이 포함되어, 평생교육의 대상과 범위가 확대됨.
 - 제40조의3 신설을 통해 성인 진로교육의 법적 근거가 마련되었으며, 대학, 평생교육기관,

- 국가진로교육센터 등 다양한 기관이 진로교육을 제공할 수 있도록 명시됨.
- ‘성인 문자해득교육’이라는 용어는 ‘성인 문해교육’으로 일원화되어, 정책 및 실무 적용의 명확성이 확보됨.
 - 제3조 제2항 신설을 통해, 향후 타 법령이 평생교육 관련 사항을 제정 또는 개정할 경우, 평생교육법의 목적과 이념에 부합하도록 규정함.
 - 제19조(국가평생교육진흥원)는 정보화 기반 평생교육 관리 기능과 정책연구 기능을 추가로 명시함.
 - 제20조의2와 제20조의3은 각각 장애인과 노인을 위한 평생교육시설 설치 및 프로그램 운영의 법적 근거를 구체화함.
 - 제21조의3과 제21조의4를 통해 읍·면·동 평생학습센터 운영을 의무화하고, 자발적 학습 모임 지원 근거를 마련함.
 - 시행령 및 시행규칙 개정 사항
 - 시행령은 2024년 3차례 개정되었으며, 그 주요내용은 다음과 같음.
 - ① 평가인정 평생교육기관의 공고 절차 구체화
 - ② 학력인정시설 폐쇄신고 관련 사항 명문화
 - ③ 시민사회단체 부설 기관의 인력 기준 완화
 - 장애인평생교육시설 관련해 제12조의2~12조의6까지가 신설되었으며, 등록·운영비 지원·변경등록·폐쇄신고 절차가 상세히 규정됨.
 - 시행규칙 개정을 통해 장애인평생교육시설 등록서식, 학습과정 평가인정 신청 양식, 평생교육사 자격증 신청 절차 등이 보완됨.
 - 개인정보 보호, 문해교육 프로그램 학력인정기준, 직인관리 등의 사항도 개정되어 법령 운영의 세밀함이 강화됨.
 - 자치조례 정비 현황: 광역·기초자치단체 중심
 - 광역자치단체 17곳 모두 평생교육 관련 조례를 제정함. 2024년 한 해에만 14곳에서 조례가 제·개정되었으며, 조례의 용어 정비, 자립·직업훈련 지원, 조문 체계화 등이 주된 내용임.
 - 서울특별시도 경계선지능인 평생교육 지원 조례를 개정하여 맞춤형 직업훈련, 행정적·재정적 지원 근거, 사회참여를 위한 조항을 신설함.

- 부산시는 시민대학 조례 개정을 통해 시민명예학위제와 학습이력관리 제도를 도입하고, 운영기관 위탁 근거도 마련함.
- 인천시는 성인 문해교육 지원 조례를 전부개정하여 문해교육센터 직무, 시장 책무, 기관 협력, 포상 규정을 포함함.
- 기초자치단체 차원에서는 서울 17개 자치구가 조례를 개정하고 4개 구가 시행규칙을 보완함. 노원구는 글로벌교육원을 신설하였고, 강북구·강서구·중구 등은 느린학습자(경계선지능인) 지원 조례를 제정함.
- 전국적으로는 2024년 한 해에 133개 기초자치단체에서 평생교육 조례가 제·개정되었으며, 장애인·다문화·경계선지능인 등을 위한 특화 조례들이 제정됨.
- 교육청 조례 제정 및 개정 현황
 - 2024년 기준 평생교육 관련 조례를 운영 중인 교육청은 서울, 부산, 제주, 광주이며, 4개 교육청이 2024년 조례를 개정함.
 - 경기도교육청은 평생학습관의 기능과 학교의 평생교육 역할을 명시하고, 장애인 대상 교육내용 보완함.
 - 강원특별자치도교육청은 평생학습관 지정·운영 및 수강료 징수 조항을 정비함. 충남·충북 교육청은 용어정비 및 실태 반영을 목적으로 타법개정을 진행함.
- 국회 발의 주요 법안 동향(2024년)
 - 경계선지능인 평생교육 지원법: 자립 및 사회참여 지원을 위한 맞춤형 교육 프로그램 제공 근거 마련
 - 외국교육기관 평생교육시설 설치 관련 개정안: 외국교육기관의 질 높은 교육 프로그램을 통한 국내 평생교육 품질 향상 도모
 - 전국학부모지원센터 설치법안: 평생교육법 내에 학부모지원센터 운영 조항을 신설함으로써 학부모교육의 활성화 도모
 - 사내대학원 설치 운영 법안: 첨단산업 분야 석박사급 인재 육성을 위한 사내 고등교육 제도 기반 마련
 - 장애인평생교육법안: 평생교육 참여권 명문화, 교육부 소속 장애인평생교육위원회 설치, 진흥센터 및 전문인력 양성체계 구축 등 포함

2) 서울특별시 평생교육법령(관련 조례)

- 서울특별시 경계선지능인 평생교육 지원 조례(2020. 10. 5. 제정, 2024. 9. 30. 일부개정)
 - 이 조례는 경계선지능인의 자립 및 사회참여를 촉진하고 삶의 질을 향상시키기 위해 평생교육 지원에 관한 사항을 규정함을 목적으로 함.
 - '경계선지능인'은 지적장애에 해당하지 않으나 평균지능에 도달하지 못해 일상생활 적응에 어려움을 겪는 자로 정의됨.
 - 시장은 경계선지능인에게 평생교육 기회를 보장하기 위한 시책을 수립·추진하고, 행정적·재정적 지원을 제공할 수 있음(2024년 개정).
 - 3년마다 중장기 정책 목표, 교육 프로그램 개발·운영, 관련 기관 간 협력체계 구축 등을 포함한 평생교육 지원계획을 수립·시행함.
 - 시장은 필요 시 경계선지능인 생애주기별 실태조사를 실시할 수 있음.
 - '경계선지능인 평생교육 지원센터'를 설치·운영할 수 있으며, 프로그램 개발·상담, 직업 훈련·취업지원, 자조모임 및 가족 교육 지원, 인식개선 사업 등을 수행함(2024 개정).
 - 센터의 운영은 전문성을 가진 법인 또는 단체에 위탁 가능하며, 위탁 조건 위반시 해지 조항을 규정함.
 - 시장은 센터의 운영 및 재산 등에 대해 보고·자료 제출을 요구하거나 검사할 수 있으며, 위법하거나 부당할 경우 시정 조치를 할 수 있음.
 - 서울특별시교육청, 자치구, 관련 기관 및 단체와 협력체계를 구축하고 공동사업을 추진할 수 있음(2024년 개정).
 - 시장은 경비를 예산 범위 내에서 지원하며, 지방보조금 관리조례를 따름.
- 서울특별시 성인 문해교육 지원에 관한 조례(2019. 9. 26. 제정, 2023. 5. 22. 타법개정)
 - 성인 비문해자의 문자해득능력 및 기초생활능력을 강화하여 일상생활의 불편을 해소함을 목적으로 함.
 - 비문해자는 18세 이상으로 문자해득 능력이 부족한 자이며, 문해교육은 문자해득 및 사회·문화적으로 요청되는 기초생활능력을 포함함.
 - 시장은 비문해자에게 문해교육 기회를 충분히 제공하기 위한 시책을 수립하고 재정적 지원을 할 수 있음.
 - 문해교육은 자유로운 참여와 자발적 학습을 바탕으로 하며, 연령·성별·직업에 관계없이

기회의 평등을 보장함.

- 시장은 5년마다 문해교육 종합계획을 수립·시행하고, 정책 목표·사업 계획·기관 협력체계 구축·재원 조달방안 등을 포함함.
- 서울특별시문해교육센터를 지정·운영할 수 있으며, 교육감과 협의하여 지정함.
- 센터는 대상자 발굴, 프로그램 개발·지원, 교원 양성 및 역량 강화, 조사연구, 인식개선 등의 업무를 수행함.
- 교육청, 자치구, 민간단체 등과의 교류협력을 통해 문해교육 활성화를 도모함.
- 시장은 자치구 및 문해교육기관을 대상으로 프로그램 운영을 지원하고, 필요 경비는 예산 범위 내에서 보조함.
- 서울특별시 장애인 평생교육 지원 조례(2017. 7. 13. 제정, 2019. 9. 26. 일부개정, 2022. 12. 30. 타법개정)
 - 장애인의 자립 및 사회참여를 촉진하고 건강한 복지사회 구현에 기여하기 위해 장애인 대상 평생교육 지원을 규정함.
 - 장애인 평생교육은 정규학교 교육을 제외한 학력보완교육, 성인문해교육, 직업능력 향상, 인문·교양·문화예술·시민참여 교육 등을 포함함.
 - 시장은 장애인의 평생교육 기회를 보장하기 위한 정책을 수립·시행하여야 함.
 - 매년 장애인 평생교육 지원계획을 수립·시행하며, 계획에는 접근성 증진, 프로그램 개발·지원, 장애유형별 지원, 정책 평가 및 제도 개선 등이 포함됨(2019년 개정).
 - 실태조사와 관련 기관 전문가 의견수렴을 바탕으로 계획을 수립하고, 계획 수립·시행은 「서울특별시 평생교육진흥에 관한 조례」에 따라야 함.
 - 서울특별시평생교육진흥원은 정보제공, 프로그램 운영·홍보, 연계체계 구축, 정책개발, 연구, 시설 운영 등의 사업을 수행함.
 - 시장은 장애인평생교육시설을 설치 또는 지정·운영할 수 있으며, 편의시설 설치·유지·관리를 의무로 함.
 - 시설 운영에 필요한 경비(시설 개보수, 인건비, 급식비, 교재비 등)는 예산 범위 내에서 지원할 수 있음.
 - 시설 운영은 위탁 가능하며, 필요한 경우 위탁 경비도 예산 범위 내에서 지원함.
 - 전문기관, 단체, 전문가에 자문을 구할 수 있으며, 이에 따른 비용도 지원 가능함.
 - 장애인 평생교육 지원에 대해 타 법령이나 조례에서 정한 사항을 제외하고는 본 조례를 따름.

3) 국가 및 서울특별시 평생교육관련 법령의 시사점

- 법적 기반 강화가 지역 평생교육 진흥의 출발점
 - 평생교육법은 생애 전반에 걸친 학습권을 제도화함으로써, 형식교육 이외의 모든 학습 기회를 헌법적 권리로 확장함.
 - 서울특별시는 서울특별시 평생교육진흥 조례를 중심으로, 세부 대상을 규정한 경계선 지능인 평생교육 지원 조례, 장애인 평생교육 지원 조례, 성인 문해교육 지원 조례를 통해 법적 기반을 확장해 옴.
 - 이는 특정 대상 맞춤형 학습권 보장이라는 방향으로 지역 평생교육이 진화하고 있음을 의미함.
 - 대상별 조례는 중장기 계획 수립, 센터 설치, 예산 지원 등 세부 실행 조항까지 포함하고 있어 정책의 실행 가능성을 제도적으로 확보함.
- 자치조례는 평생교육법의 실행성을 확보하는 수단
 - 「평생교육법」은 중앙 차원의 기본 방향을 제시하고, 서울특별시 조례는 이를 구체화함.
 - 조례는 대상자(예: 성인 비문해자, 장애인, 경계선지능인)에 대한 정의와 지원 원칙을 명확히 하며, 종합계획 수립 의무, 센터 설치 및 예산 지원 근거를 통해 법의 실행성과 책무성을 지역 단위에서 강화함.
 - 결과적으로 조례는 서울특별시 평생교육 정책의 실천력 있는 제도화 수단으로 기능하고 있음.
- 평생학습 전달체계의 다층화 필요성 시사
 - 중앙-광역-기초로 이어지는 평생교육 행정체계와 함께, 서울특별시 조례는 교육청·자치구·민간 간 협력체계 구축을 명시하고 있음.
 - 조례들은 시장의 책무를 명시하는 한편, 자치구 및 교육청과의 협력체계 구축 조항을 포함함. 이는 평생교육이 단일 주체가 아닌 복수의 공공기관 간 역할 분담과 협업을 전제로 한다는 것을 보여줌.
 - 교육청의 평생교육 참여는 법령상 책무로 규정되어 있으나, 실제로는 학교교육 중심 구조로 인해 소극적이며, 이에 대한 실질적 역할 강화와 연계체계 설계가 필요함.
- 평생학습관과 읍·면·동 학습센터의 전략적 위상 재정립 필요
 - 「평생교육법」 개정을 통해 읍·면·동 평생학습센터의 운영이 기초지자체장의 ‘선택’에서

‘책무’로 전환되었고, 서울특별시 조례에서도 센터 설치·운영의 명시적 조항이 확대되고 있음.

- 서울특별시 각 조례는 해당 학습자 특성에 따라 센터 또는 위탁기관 운영을 명시하고 있어, 동(洞) 단위의 미시행정과 매칭되는 평생교육 실행거점 확보가 요구됨.
- 서울형 평생학습관 및 센터는 지역주민의 삶에 밀착된 학습설계자이자 커뮤니티 중심 플랫폼으로 기능해야 함.
- 학습자의 생애경로와 전환기에 주목한 지원 구조 강화
 - 경계선지능인, 장애인, 비문해자 등 전통적 교육체계 밖의 시민들을 위한 조례는 학습권의 형평성을 실현하는 제도적 기반이 됨.
 - 평생직장이 사라지고, 불연속적 경력과 전환이 일상화되는 노동환경에서, 성인 대상 직업능력 개발 및 진로설계 교육은 핵심 영역이 되고 있음. ‘맞춤형 직업훈련’, ‘자조모임’, ‘기초생활능력’ 등은 단순한 교육 제공을 넘어, 삶의 조건을 변화시키는 평생학습 실천 모델로 기능함.
 - 평생교육법은 이를 반영하여 ‘성인 진로개발역량 향상교육’을 정의에 포함하였으며, 서울특별시 조례도 ‘자립’, ‘직업훈련’, ‘취업 알선’을 교육지원 항목에 포함시킴.
 - 이는 서울특별시 평생교육이 더이상 ‘여가-교양형 학습’에 머무를 수 없고, 생애경로 기반 경력학습으로 확장되어야 함을 보여주는 중요한 시사점임.

4. 서울특별시 평생교육 수요 및 인프라 분석

가. 서울특별시 평생교육 수요 분석

1) 서울특별시 평생교육 워드클라우드 분석(전체)

- '평생교육' 및 '서울특별시'로 검색된 뉴스 기사의 주요 키워드 빈도 분석 및 워드클라우드 데이터를 기반으로, 2015년부터 2025년까지 서울특별시 평생교육 관련 뉴스 기사에서 추출한 키워드 빈도 데이터를 분석하여, 정책적 관심사와 사회적 요구의 변화를 파악하고자 함.
- 빅카인즈(BigKinds) 뉴스사이트에서 '서울특별시'와 '평생교육'을 핵심 검색어로 설정하여 2015년 1월 1일 ~ 2025년 5월 31일 사이에 보도된 기사들의 키워드 메타데이터를 수집·정제한 후, 빈도 분석과 워드클라우드 시각화 기법을 적용하여 지난 10년간 서울특별시 평생교육 담론의 변화를 고찰하고자 함.
- 수집 과정에서 동일 의미어 통합(예: '온라인학습'→'온라인'), 불용어 제거, 연관 단어 예외 처리(기관명·인명 제외) 등의 텍스트 클렌징 절차를 선행하여 분석의 신뢰성을 확보함.
- 분석은 (1) 전체 기간(2015~2025), (2) 3개 분기별(2015-2019 / 2020-2022 / 2023-2025), (3) 최근 3개 연도(2023, 2024, 2025)로 구분하여 실시함.
- 10년간 뉴스 기사의 키워드는 주로 '정책 및 행정', '핵심 이슈', '교육 방식', '참여 주체'를 다루고 있었으며 이에 관련된 키워드로 분류하여 확인함. 핵심 키워드들은 다음과 같음.
- (정책 및 행정) 구청장(247), 자치구(172), 관계자(164), 진흥원(140), 위원회(112), 지자체(107) 등의 키워드가 높은 빈도를 차지
 - 뉴스에서는 구청장 및 자치구, 지자체, 진흥원, 위원회 등의 서울특별시 평생교육 제도 및 정책을 실현하는 행정 주체를 언급하고 있음.
- (핵심 이슈) 뉴스기사에서 제시하는 핵심 이슈는 장애인(226)과 일자리(206)가 주요 키워드로 언급되고 있었음. 이는 서울특별시 평생교육이 지향하는 사회적 약자와 시민의 일자리 핵심 목표가 지속적으로 이슈되고 있음을 의미함.
- (교육 방식) 온라인(207), 홈페이지(159) 키워드의 등장은 교육 제공 방식의 핵심이 디지털 플랫폼으로 전환되었음을 보여줌. 이는 코로나(136)의 영향으로 비대면 교육 트렌드가 평생교육 분야에 완전히 정착되었음을 나타냄.

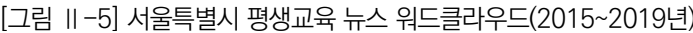
- (참여 주체) 시민(125), 주민(121), 학생(104), 전문가(164), 지역사회(99) 등이 주요 키워드로 나타남. 평생교육의 대상으로는 시민, 주민, 학생 등 다양한 집단의 참여 주체가 언급되었으며 또한 전문가 및 지역사회의 역할도 중요하게 인식되고 있었음.



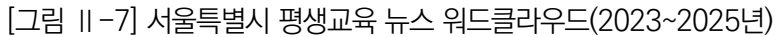
[그림 II -4] 서울특별시 평생교육 뉴스 워드클라우드(전체)

2) 서울특별시 평생교육 워드클라우드 분석(분기별)

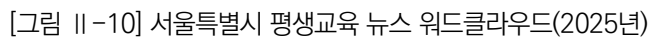
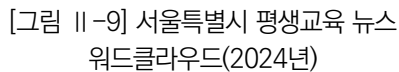
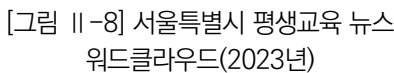
- 최근 10년간(2015~2025) ‘서울특별시 평생교육’ 관련 뉴스 기사에서 추출한 주요 키워드 상위 20개를 1) 2015-2019, 2) 2020-2022, 3) 2023-2025 세 개 시기로 구분·비교하여 정책 동향과 변화 지점을 분석하고자 하였음.
- (2015-2019년 주요키워드) 일자리 (95), 장애인 (91), 자치구 (91),구청장 (88), 전문가 (88), 도서관 (82), 관계자 (70), 홈페이지 (68), 주민 (66), 인문학 (62)
 - 정책·행정 - 구청장·자치구·위원회 등 행정 주체(지자체)의 빈도가 높음.
 - 서울특별시 및 자치구 단위의 평생교육 법·제도 기반 마련과 재정 지원 체계에 대한 논의가 지속되어오고 있었음.
 - 핵심 이슈는 ‘일자리’, ‘장애인’ 키워드가 최상위권을 차지함.
 - 또한 교육 방식·참여 주체에 대하여 ‘도서관’, ‘인문학’, ‘시민’, ‘주민’, ‘학생’ 키워드도 많이 언급되었음.



- 103 –



- 2023년부터 2025년까지 3개 연도(최근 3년) 서울특별시 평생교육 관련 뉴스 기사에서 추출한 키워드 빈도 데이터에 대한 분석을 실시
- 최근 3년간 키워드의 흐름을 살펴본 결과 서울특별시 평생교육의 정책적 대상은 장애인 및 경계선지능인에서 청년 및 중장년 그리고 최근에는 중장년, 시니어로의 흐름으로 변화하고 있었음.
- 또한 최근 2025년에는 AI 키워드가 등장하여 새로운 기술에 대한 언급도 등장하였으며 교육부 RISE사업과 지역사회의 연계도 강조되고 있었음.



- 106 –

학습 체계 구축 및 협력 구조에 대한 언급이 많아짐.

- 온라인·일자리 키워드를 통해 비대면 학습 수요와 직업 역량 개발에 대한 지속적 관심이 있었음.
- (2024년 주요 키워드) 경계선지능인 (51), 관계자 (31), 온라인 (22), 구청장 (18), 업무협약 (18), 현대산업개발 (18), 광운대 (17), 중장년 (19), 일자리 (19), 청년 (21), 진흥원 (16)
 - 경계선지능인 빈도 급증하여 장애인 지원사업에 대한 논의가 지속적으로 이루어지고 있음.
 - 청년·중장년·일자리 키워드 지속적으로 이슈됨. 생애주기별 평생교육과 고용과의 연계 교육 수요가 있음을 확인
- (2025년 주요 키워드) 지역사회 (15), 중장년 (15), 온라인 (14), AI (14), RISE (14), 65세 (12), 시니어 (10), 장애인 (11), 구청장 (11), 지자체 (11), 교육부 (11)
 - 중장년·65세·시니어 키워드 부각되고 있었음. 생애주기별 평생교육의 대상이 고령화 대응관련 언급이 많았음.
 - AI·RISE 등 신기술 및 고등교육과 지역사회 연계 키워드 등장함. 대학-지역 연계 모델의 부상

나. 서울특별시 평생교육 인프라 분석

1) 서울특별시 평생교육기관 현황

- 2023년 기준, 서울특별시에는 총 1,929개의 평생교육기관이 운영되고 있는 것으로 나타났음. 각 유형별 분포는 다음과 같음.
 - 원격형태 기관이 785개소(40.7%)로 가장 큰 비중을 차지하고 있어, 디지털 기반 학습 및 비대면 교육에 대한 높은 수요와 공급을 반영하고 있음.
 - 그 뒤로는 언론기관부설기관이 552개소(28.6%)이며 지식·인력개발형태 기관은 255개소 (13.2%)로, 직업 능력 향상 및 전문성 개발을 위한 교육 수요가 그다음으로 많은 것을 확인할 수 있음.
 - 언론기관부설기관으로는 언론기관의 특성을 반영한 평생교육기관이라기보단 비영리단체가 해당 시설에서 지식, 기술 등의 교육 용역에 한해 부가가치세를 면세하기 때문에 특정 업종의 사업자 등록하고 있는 경우가 대다수로 해석에 유의해야 함.

- 그 외 유형으로는 시민사회단체부설 102개소(5.3%), 학교부설기관 86개소(4.5%), 진흥원·평생학습관 82개소(4.3%), 사업장부설 67개소(3.5%) 순으로 나타남.

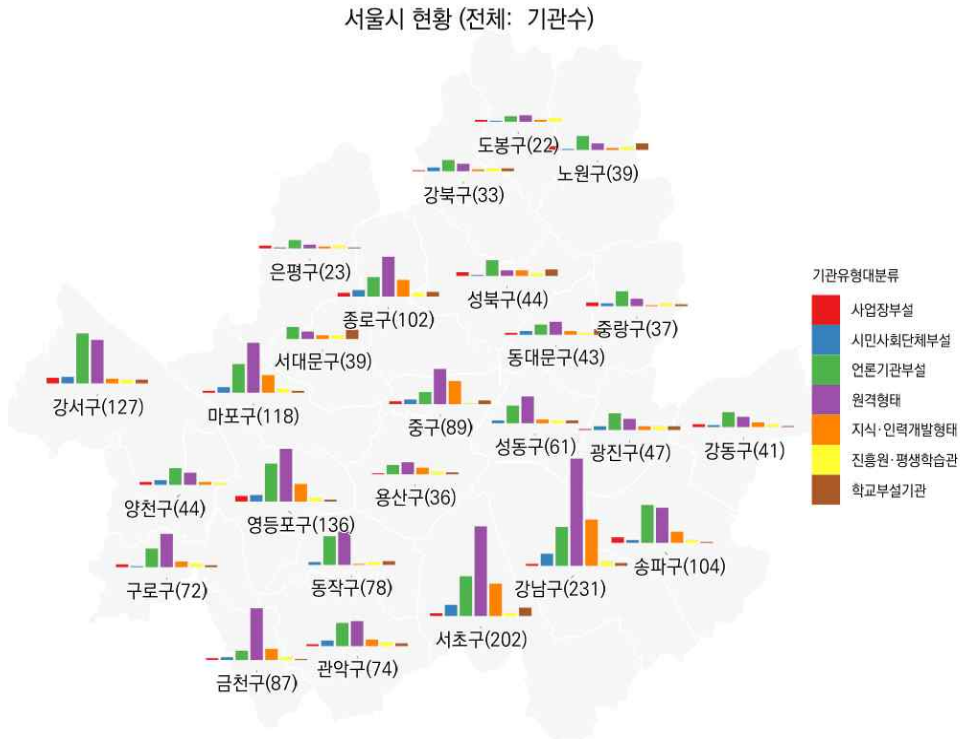
〈표 II-6〉 서울특별시 평생교육기관 현황 및 유형별 분포

행정구	전체	사업장 부설		시민사회단체 부설		언론기관 부설		원격형태		지식·인력 개발형태		진흥원 및 평생학습관		학교 부설기관	
	기관수	기관 수	%	기관수	%	기관수	%	기관수	%	기관수	%	기관수	%	기관수	%
서울	1929	67	3.5	102	5.3	552	28.6	785	40.7	255	13.2	82	4.3	86	4.5
강남구	231	2	0.9	13	5.6	42	18.2	116	50.2	50	21.7	5	2.2	3	1.3
강동구	41	3	7.3	2	4.9	16	39.0	11	26.8	5	12.2	3	7.3	1	2.4
강북구	33	1	3.0	4	12.1	12	36.4	8	24.2	2	6.1	3	9.1	3	9.1
강서구	127	6	4.7	7	5.5	54	42.5	47	37.0	5	3.9	4	3.2	4	3.2
관악구	74	2	2.7	6	8.1	25	33.8	27	36.5	7	9.5	4	5.4	3	4.1
광진구	47	1	2.1	4	8.5	18	38.3	12	25.5	4	8.5	4	8.5	4	8.5
구로구	72	3	4.2	1	1.4	20	27.8	36	50.0	6	8.3	4	5.6	2	2.8
금천구	87	2	2.3	3	3.5	10	11.5	56	64.4	12	13.8	3	3.5	1	1.2
노원구	39	4	10.3	1	2.6	15	38.5	7	18.0	2	5.1	3	7.7	7	18.0
도봉구	22	2	9.1	1	4.6	6	27.3	7	31.8	2	9.1	4	18.2	0	0.0
동대문구	43	2	4.7	4	9.3	11	25.6	14	32.6	4	9.3	2	4.7	6	14.0
동작구	78	0	0.0	3	3.9	31	39.7	36	46.2	1	1.3	3	3.9	4	5.1
마포구	118	2	1.7	6	5.1	31	26.3	54	45.8	19	16.1	4	3.4	2	1.7
서대문구	39	0	0.0	0	0.0	13	33.3	8	20.5	4	10.3	4	10.3	10	25.6
서초구	202	3	1.5	12	5.9	43	21.3	97	48.0	35	17.3	3	1.5	9	4.5
성동구	61	0	0.0	3	4.9	19	31.2	29	47.5	4	6.6	3	4.9	3	4.9
성북구	44	4	9.1	1	2.3	17	38.6	6	13.6	6	13.6	3	6.8	7	15.9
송파구	104	6	5.8	3	2.9	41	39.4	38	36.5	12	11.5	3	2.9	1	1.0
양천구	44	3	6.8	5	11.4	18	40.9	13	29.6	3	6.8	2	4.6	0	0.0
영등포구	136	6	4.4	7	5.2	41	30.2	57	41.9	19	14.0	4	2.9	2	1.5
용산구	36	1	2.8	0	0.0	10	27.8	13	36.1	7	19.4	3	8.3	2	5.6
은평구	23	3	13.0	1	4.4	9	39.1	4	17.4	2	8.7	3	13.0	1	4.4
종로구	102	4	3.9	7	6.9	21	20.6	43	42.2	18	17.7	4	3.9	5	4.9
중구	89	3	3.4	5	5.6	13	14.6	38	42.7	25	28.1	1	1.1	4	4.5
중랑구	37	4	10.8	3	8.1	16	43.2	8	21.6	1	2.7	3	8.1	2	5.4

2) 서울특별시 행정구별 평생교육기관 분포

- 평생교육기관이 많은 지역은 강남구(231개소), 서초구(202개소), 영등포구(136개) 순임. 해당 지역의 기관유형은 원격형태와 지식·인력개발형태의 비중이 높은 유사한 형태로 분포되어 있음.
 - 강남구는 총 231개소의 평생교육기관이 운영되어 서울특별시 자치구 중 가장 많은 기관 수를 보유하고 있음. 특히 원격형태(116개소, 50.2%)와 지식·인력개발형태(50개소, 21.7%)의 비중이 높아, IT 기반 교육 및 직업 능력 개발 관련 교육 시장이 발달한 것으로 보임.
 - 서초구는 202개소로 두 번째로 많은 기관을 보유하며, 강남구와 유사하게 원격형태(97개소, 48.0%)와 지식·인력개발형태(35개소, 17.3%)의 비중이 높게 나타남.
 - 영등포구(136개소), 강서구(127개소), 마포구(118개소) 등도 비교적 많은 수의 평생교육기관이 분포하고 있으며, 이들 지역 역시 원격형태와 언론기관부설 유형의 비중이 높은 경향을 보임.
- 유형별 분포를 살펴본 결과 각 행정구역별로 유형분포가 상이하였음.
 - (원격형태) 금천구는 총 87개 기관 중 56개소(64.4%)가 원격형태로, 해당 유형의 집중도가 매우 높음. 또한 구로구(50.0%) 원격형태 기관비중이 높음.
 - (언론기관부설) 강서구(54개소, 42.5%), 중랑구(16개소, 43.2%), 양천구(18개소, 40.9%), 송파구(41개소, 39.4%), 동작구(31개소, 39.7%) 등에서 해당 유형의 비중이 높았음.
 - (지식·인력개발형태) 중구는 89개 기관 중 25개소(28.1%)가 해당 유형으로, 직장인 대상 직무 교육 수요가 높은 것으로 나타남.
 - (학교부설기관) 서대문구는 39개 기관 중 10개소(25.6%)가 학교부설기관으로, 학교와 연계된 기관이 많은 지역적 특성을 나타냄. 또한 노원구(18.0%), 성북구(15.9%) 등도 학교부설기관 비중이 높은편임.
 - (진흥원·평생학습관) 도봉구는 22개 기관 중 4개소(18.2%)가 해당 유형으로, 평생학습관 인프라의 상대적 비중이 높았음. 은평구(13.0%)도 유사한 경향을 보임. 다만 개수 자체는 대부분 2~4개로 확인됨.
 - (사업장부설) 은평구(3개소, 13.0%), 중랑구(4개소, 10.8%), 노원구(4개소, 10.3%) 등에서 상대적으로 높은 비중을 보이거나, 절대적인 수는 적은 편임.

- (시민사회단체부설) 강북구(4개소, 12.1%), 양천구(5개소, 11.4%)에서 비교적 높은 비중을 차지함.



[그림 II-11] 행정구별 평생교육기관 수

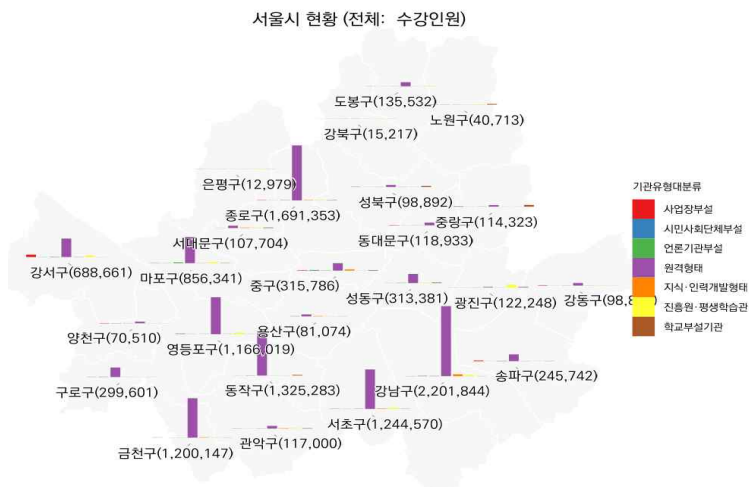
3) 서울특별시 평생교육기관 수강인원

- 2023년 기준, 서울특별시 평생교육기관의 총 수강인원 수는 12,682,712명으로 집계 되었음. 서울특별시의 평생학습 참여 및 수요를 보여주는 수치이며, 기관 유형별 수강 인원 분포는 다음과 같은 특징을 보임.
- 서울특별시 전체 수강인원 현황
 - 원격형태 기관의 수강인원 수가 11,479,793명으로, 전체의 90.5%를 차지하며 매우 높은 비중을 보임. 원격형태를 제외한 대부분의 기관 유형은 1~3%대의 낮은 비중을 보이고 있음.

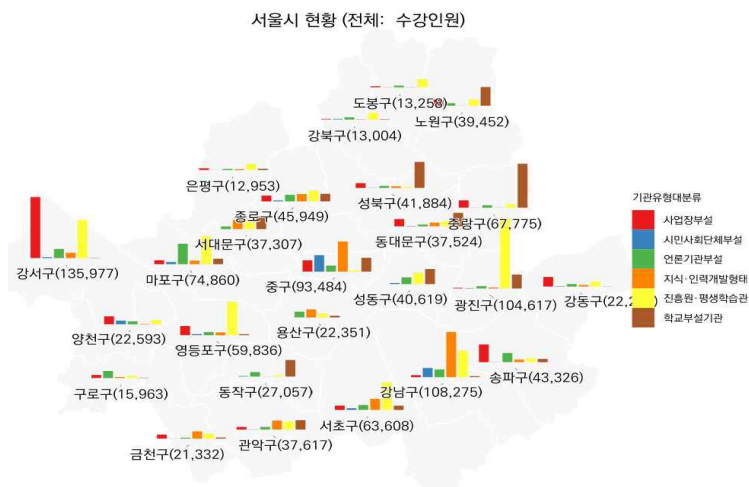
- 진흥원 및 평생학습관은 382,753명(3.0%)의 수강인원으로 두 번째로 높은 비중을 차지함.
- 그 뒤를 이어 학교부설기관 249,943명(2.0%), 사업장부설 203,436명(1.6%), 지식·인력 개발형태 179,853명(1.4%), 언론기관부설 140,084명(1.1%), 시민사회단체부설 46,850명(0.4%) 순으로 나타남.
- 서울특별시 행정구별 수강인원 분포
 - 수강인원 수가 가장 많은 지역은 강남구로, 총 2,201,844명의 수강인원을 기록함. 이 중 95.1%(2,093,569명)가 원격형태 수강인원으로 나타나, 강남구의 많은 수강인원 수는 원격 기관에 집중되어 있음을 알 수 있음.
 - 종로구는 1,691,353명으로 두 번째로 많은 수강인원 수를 보였으며, 이곳 역시 원격형태가 97.3%(1,645,404명)로 절대적인 비중을 차지함.
 - 동작구(1,325,283명, 원격형태 98.0%), 서초구(1,244,570명, 원격형태 94.9%), 금천구(1,200,147명, 원격형태 98.2%), 영등포구(1,166,019명, 원격형태 94.9%) 등도 100만 명 이상의 수강인원 수를 기록했으며, 이들 지역 모두 94% 이상의 수강인원이 원격형태에 집중된 유사한 패턴을 보임.
- 유형별 수강인원 분포 특성
 - 각 행정구별로 특정 유형의 수강인원 비중이 높은 지역을 살펴보면 다음과 같은 특징이 나타남.
 - (원격형태) 금천구(98.2%), 동작구(98.0%), 종로구(97.3%) 등은 수강인원의 거의 전부가 원격형태에 집중되어 있었음.
 - (진흥원 및 평생학습관) 광진구는 전체 수강인원의 67.9%(83,024명)가 이 유형에 집중되어 가장 높은 비중을 보임. 강북구(53.3%)와 은평구(54.5%)도 비중은 높았으나, 절대적인 수강인원 수는 각각 8,103명, 7,072명으로 상대적으로 적었음.
 - (학교부설기관) 노원구는 수강인원의 54.3%(22,091명)가, 중랑구는 45.6%(52,101명)가 학교부설기관에서 학습하여 해당 유형의 강세를 보임. 성북구(31.2%)도 비교적 높은 비중을 나타냄.
 - (사업장부설) 강서구는 72,390명(10.5%)으로 가장 많은 사업장부설 수강인원 수를 기록함. 비중 면에서는 노원구(17.6%), 은평구(15.0%), 양천구(13.4%) 등이 높게 나타났음.
- (지식·인력 개발형태) 중구는 35,666명(11.3%)의 수강인원이 이 유형에 속해, 도심 지역의 직무 관련 교육 수요를 반영하는 것으로 보임. 용산구(11.6%)와 서대문구

(10.0%)도 높은 비중을 보였음. 수강인원 수는 강남구가 53,595명으로 가장 많았으나, 전체에서 차지하는 비중은 2.4%에 그침.

- (언론기관부설) 강북구는 17.8%로 비중이 가장 높았지만 수강인원 수는 2,705명이었음. 수강인원 수 자체는 마포구가 24,207명(2.8%)으로 가장 많았음.
- (시민사회단체부설) 중구가 19,433명(6.2%)으로 가장 많은 수강인원 수와 높은 비중을 동시에 보였음.



[그림 II-12] 행정구별 평생교육 수강인원



[그림 II-13] 행정구별 평생교육 수강인원(원격형태 제외)

〈표 II-7〉 서울특별시 평생교육기관별 수강인원 현황 및 유형별 분포

행정구	전체	사업장부설		시민사회단체부설		언론기관부설		원격형태		지식·인력 개발형태		진흥원 및 평생학습관		학교부설기관	
	수강인원 수	수강인원 수	%	수강인원 수	%	수강인원 수	%	수강인원 수	%	수강인원 수	%	수강인원 수	%	수강인원 수	%
서울	12,682,712	203,436	1.6	46,850	0.4	140,084	1.1	11,479,793	90.5	179,853	1.4	382,753	3.0	249,943	2.0
강남구	2,201,844	2,291	0.1	10,865	0.5	9,047	0.4	2,093,569	95.1	53,595	2.4	31,335	1.4	1,142	0.1
강동구	98,859	11,340	11.5	459	0.5	2,916	3.0	76,561	77.4	1,832	1.9	5,654	5.7	97	0.1
강북구	15,217	691	4.5	708	4.7	2,705	17.8	2,213	14.5	319	2.1	8,103	53.3	478	3.1
강서구	688,661	72,390	10.5	1,058	0.2	10,765	1.6	552,684	80.3	6,169	0.9	45,316	6.6	279	0.0
관악구	117,000	3,028	2.6	140	0.1	3,121	2.7	79,383	67.9	10,645	9.1	9,571	8.2	11,112	9.5
광진구	122,248	792	0.7	370	0.3	2,786	2.3	17,631	14.4	1,138	0.9	83,024	67.9	16,507	13.5
구로구	299,601	3,541	1.2	-	0.0	8,322	2.8	283,638	94.7	1,175	0.4	2,564	0.9	361	0.1
금천구	1,200,147	4,808	0.4	47	0.0	1,052	0.1	1,178,815	98.2	8,579	0.7	5,607	0.5	1,239	0.1
노원구	40,713	7,149	17.6	-	0.0	2,907	7.1	1,261	3.1	42	0.1	7,263	17.8	22,091	54.3
도봉구	135,532	1,259	0.9	102	0.1	1,984	1.5	122,274	90.2	132	0.1	9,781	7.2	-	0.0
동대문구	118,933	8,666	7.3	352	0.3	2,086	1.8	81,409	68.5	4,440	3.7	5,984	5.0	15,996	13.5
동작구	1,325,283	-	0.0	567	0.0	5,262	0.4	1,298,226	98.0	29	0.0	1,611	0.1	19,588	1.5
마포구	856,341	4,635	0.5	2,569	0.3	24,207	2.8	781,481	91.3	4,202	0.5	32,868	3.8	6,379	0.7
서대문구	107,704	-	0.0	-	0.0	3,070	2.9	70,397	65.4	10,767	10.0	8,395	7.8	15,075	14.0
서초구	1,244,570	5,035	0.4	1,974	0.2	5,844	0.5	1,180,962	94.9	13,141	1.1	32,613	2.6	5,001	0.4
성동구	313,381	-	0.0	1,286	0.4	7,989	2.6	272,762	87.0	-	0.0	13,494	4.3	17,850	5.7
성북구	98,892	5,634	5.7	132	0.1	2,319	2.3	57,008	57.7	1,869	1.9	1,108	1.1	30,822	31.2
송파구	245,742	20,965	8.5	58	0.0	10,846	4.4	202,416	82.4	3,141	1.3	4,530	1.8	3,786	1.5
양천구	70,510	9,448	13.4	4,293	6.1	3,391	4.8	47,917	68.0	463	0.7	4,998	7.1	-	0.0
영등포구	1,166,019	10,909	0.9	1,262	0.1	3,704	0.3	1,106,183	94.9	3,303	0.3	39,484	3.4	1,174	0.1
용산구	81,074	-	0.0	-	0.0	6,749	8.3	58,723	72.4	9,405	11.6	4,207	5.2	1,990	2.5
은평구	12,979	1,943	15.0	29	0.2	1,323	10.2	26	0.2	1,114	8.6	7,072	54.5	1,472	11.3
종로구	1,691,353	6,876	0.4	1,109	0.1	7,712	0.5	1,645,404	97.3	8,637	0.5	12,615	0.8	9,000	0.5
중구	315,786	13,351	4.2	19,433	6.2	7,118	2.3	222,302	70.4	35,666	11.3	1,513	0.5	16,403	5.2
종랑구	114,323	8,685	7.6	37	0.0	2,859	2.5	46,548	40.7	50	0.0	4,043	3.5	52,101	45.6

4) 서울특별시 평생교육기관 프로그램 유형 분석

- 서울특별시 평생교육기관의 수강 현황을 프로그램 주제별로 심층 분석한 결과, 기관 유형에 따라 선호하는 교육 분야에 차이가 있는 것으로 나타남.
- 기관 유형별 주요 프로그램 주제
 - (사업장 부설 기관) 전체 수강생 203,436명 중 88.5% (180,088명)가 문화예술 프로그램에 집중되었으며 직업능력 향상(4.8%)과 인문 교양(4.7%)은 상대적으로 낮은 비중을 차지함.
 - (시민사회단체 부설 기관) 직업능력 향상 프로그램이 70.6% (33,057명)로 매우 높았음. 문화예술(16.5%)과 인문 교양(12.3%)이 그 다음의 비중을 차지함.
 - (언론기관 부설 기관) 문화예술(46.0%, 64,372명)과 직업능력 향상(42.1%, 59,027명)이 많았음. 인문 교양(9.3%)도 일정 비중을 차지했음.
 - (원격 형태 기관) 1,147만여 명의 가장 큰 수강인원을 보인 원격 형태 기관은 직업능력 향상(55.2%, 6,333,267명)이 가장 높은 비중을 보임. 이어 학력 보완(22.1%, 2,532,968명)과 인문 교양(21.8%, 2,502,026명) 순으로 나타남. 문화예술 비중은 1%로 매우 낮았음.
 - (지식·인력 개발 형태 기관) 기관의 성격에 맞게 직업능력 향상이 58.0% (104,223명)로 가장 높은 비중을 차지함. 인문 교양(14.2%), 문화예술(13.5%), 학력 보완(13.5%)도 비교적 고른 분포를 보였음.
 - (진흥원·평생학습관) 문화예술이 62.4%(238,855명)로 가장 많았고, 인문 교양이 31.9%(122,193명)로 그 다음 비중을 차지함. 직업능력 향상(4.4%)은 상대적으로 비중이 낮았음.
 - (학교 부설 기관) 학력 보완 프로그램이 65.8% (164,513명)로 가장 많은 비중을 보임. 문화예술(14.9%)과 직업능력 향상(10.2%)도 일부 운영되었음.

〈표 II-8〉 서울특별시 평생교육기관 기관유형별 프로그램 주제 분포

기관유형	전체	문화예술		성인문해		시민참여		인문교양		직업능력향상		학력보완	
	수강인원	수강인원	%	수강인원	%	수강인원	%	수강인원	%	수강인원	%	수강인원	%
사업장부설	203,436	180,088	88.5	64	0.0	-	0.0	9,635	4.7	9,668	4.8	3,981	2.0
시민사회 단체부설	46,850	7,718	16.5	34	0.1	75	0.2	5,752	12.3	33,057	70.6	214	0.5
언론기관부설	140,084	64,372	46.0	47	0.0	-	0.0	13,073	9.3	59,027	42.1	3,565	2.5
원격형태	11,479,793	111,302	1.0	226	0.0	4	0.0	2,502,026	21.8	6,333,267	55.2	2,532,968	22.1

〈표 II -9〉 서울특별시 평생교육기관 프로그램 세부 유형 분석

순 위	문화예술			인문교양			직업능력향상			학력보완			성인문해			시민참여		
	소분류명	프로 그램 수	수강 인원 수	소분류명	프로 그램 수	수강 인원 수	소분류명	프로 그램 수	수강 인원 수	소분류명	프로 그램 수	수강 인원 수	소분류명	프로 그램 수	수강 인원 수	소분류명	프로 그램 수	수강 인원 수
1	건강·미용	2362	127474	영어	7941	114088	윤리	602	1115970	사회복지	1420	862370	한글지도(문해)	111	2989	인문교양	12	730
2	레저·스포츠	385	100609	인문교양	5290	217566	보건	307	762179	부동산	592	619419	한국어	37	2349	정치학	1	300
3	아동발달	2265	88812	기타외국어	1410	203144	소방·경찰·경호	874	372451	심리·상담	695	185341	멀티미디어	50	1197	환경·지리	8	285
4	서양악기	1219	79933	일본어	1812	178577	조직관리	3119	336497	교육학	555	173363	영어	11	293	사회복지	2	66
5	그림·회화	1244	62986	금융재무	882	120931	통신	736	324852	조직관리	256	92565	컴퓨터기초	2	210	윤리	1	10
6	생활무용	563	37889	중국어	1638	117665	영어	3933	322017	아동지도	283	84597	인문교양	4	37	생활공예	1	4
7	생활공예	532	20920	프로그래밍	809	90210	법학	2110	272593	한국어	232	51945	수학	3	35	신문방송출판	1	4
8	멀티미디어	77	13433	조직관리	1077	64682	심리·상담	925	198748	건강·미용	392	49070	한문	1	21			
9	일과스트레이션	140	11941	경영이론	599	45898	역사	528	184225	경영이론	182	43234	그림·회화	1	14			
10	대중음악	146	11403	역사	854	35359	행정학	1003	183216	마케팅	188	42333	음악이론·교양	1	14			
11	생활요리	166	11388	경제	540	32806	데이터베이스	1087	176786	회계·세무	147	41186	금융재무	1	13			
12	게임	63	10158	데이터베이스	323	29331	건설건축토목	1051	153323	결혼·가족·가정	102	40327	문화·문예·창작	1	10			
13	사진·만화	128	9975	아동지도	91	23570	금융재무	798	143392	법학	583	34269	사회복지	1	10			
14	글씨디자인	195	8322	독서	322	22687	취업·창업	557	142389	신문방송출판	82	27033						
15	성악	127	6525	부동산	444	22430	아동지도	489	136235	프로그래밍	235	24337						
16	전통공예	231	5916	멀티미디어	535	19337	멀티미디어	1105	124768	경영정보	59	23001						
17	현대무용	105	4853	마케팅	460	19273	회계·세무	1958	124088	영어	742	22871						
18	서예·서화	184	4848	취업·창업	239	16311	프로그래밍	2274	120420	경제	78	21674						
19	제과제빵	76	4739	전략·국제경영	604	16115	마케팅	1263	119079	전략·국제경영	87	20291						
20	음악이론·교양	150	3666	논술·글쓰기	296	15425	사회복지	413	117245	사회학	73	18584						

Ⅲ. 조직 운영 체계 및 성과 분석

1. 기관 운영 체계 및 성과 점검
2. 내부 운영성과 및 자원 적절성 평가
3. 서울특별시평생교육진흥원 기관 운영 SWOT 분석 및 시사점

Ⅲ. 조직 운영 체계 및 성과 분석

1. 기관 운영 체계 및 성과 점검

가. 기관 설립 목적, 비전 및 전략 체계

- **(설립 목적: 전 생애 학습권 보장과 지역사회 전환 역량 확보)** 서울특별시평생교육진흥원은 「평생교육법 제20조」와 「서울특별시 평생교육진흥 조례 제3장」에 따라 설립된 서울특별시 출연기관으로, 시민 누구나 생애주기 전반에 걸쳐 학습 기회를 가질 수 있도록 보장하는 것을 핵심 사명으로 삼고 있음. 나아가 학습을 통해 개인의 삶을 변화시키고, 지역 기반 공동체 회복과 사회적 연대 형성을 동시에 도모하는 평생학습 생태계를 구축하는데 목적을 두고 있음.
- **(비전: ‘변화하는 시민의 성장’ 구현)** “변화하는 시민의 성장을 함께하는 진흥원”이라는 비전을 구축하고 있으며, 이는 평생학습이 단순한 교육을 넘어 시민의 인생을 바꾸는 실질적 자원이 되어야 한다는 방향성을 내포하고 있음.
- **(핵심가치: 소통협력, 동반성장, 전문역량, 창의경영)** 기관은 이 비전을 실현하기 위해 네 가지 핵심가치를 공공적으로 천명하고 있으며, 각 가치는 평생학습의 운영 원리를 이론적으로 뒷받침함. 공공성은 학습권의 보편적 보장을 통해 국가책임을 강조함. 포용성은 사회적 약자의 참여 확대를 통해 교육의 형평성과 통합성을 지향함. 혁신성은 디지털 전환과 융복합 콘텐츠 개발을 통해 기술변화에 대응하는 학습환경을 구현함. 책무성은 투명한 성과관리로 공공기관의 책임성과 신뢰성을 확보함.
- **(전략체계: 구조화된 기관 운영 프레임)** 비전-전략목표-전략과제-성과지표로 구성된 전략 구조를 중심으로 정책과 사업, 성과 간의 정합성을 제고하고 있으며, 이 구조는 기관의 연간 실적평가와 예산 편성 기준에도 직접 연동되고 있음. 다만, 최근 외부 기관평가에서 전략과제 간 연계성 및 실행 체계의 정합성 측면에서 일부 개선이 필요하다는 지적도 제기됨.
- **(핵심 실행 과제: 사회 변화 대응형 전략 구성)** 서울시민대학 운영체계 고도화, 미래사회 대비 직업역량 강화, 중장년 대상 전환기 학습지원, 취약계층 평생교육 기회 확대,

자치구 협력형 평생학습모델 정착 등이 기관 전략방향과의 연계를 바탕으로 추진됨. 한편, 전략목표와 실행과제 간 계층적 구조가 명확히 정립되어 있지 않다는 평가도 일부 제기되었으며, 정책-사업-성과 간 연결 구조의 정합성 확보가 과제로 지적됨.

- **(정책 적응력: 사회 변화 대응을 위한 실행전략 조정)** 2024년에는 디지털 기반 학습환경 강화, 일-학습 병행 가능성 확대, 중장년 경력전환 지원 등 사회구조 변화에 대응하는 실행전략이 중점적으로 추진되었음. 특히 ‘서울런4050’, ‘서울마이칼리지’와 같은 직업 전환·경력개발 중심 프로그램이 확대되었고, 조직 측면에서는 대학협력사업팀 신설, 시민대학 통합운영체계 정비 등을 통해 기능 중심의 조직 조정이 이루어졌음. 이와 같은 조치는 변화하는 정책환경에 탄력적으로 대응하기 위한 전략 실행 기반으로 작용하고 있음.

나. 리더십과 의사결정 구조

- **(이사회 중심의 법적·전략적 의사결정 구조)** 서울특별시평생교육진흥원은 「지방자치단체 출자·출연기관의 운영에 관한 법률」 및 「서울특별시 출자·출연 기관의 운영에 관한 조례」에 따라 이사회를 최고 의사결정기구로 두고 있으며, 예산·결산 승인, 기본운영계획 수립 등 주요 안건에 대한 의결 권한을 보유함. 이사회는 비상임 이사 중심으로 구성되며, 외부 민간 전문가(교육, 법률, 회계, 경영 등)의 참여를 확대하여 공공기관으로서의 책임성과 전문성을 강화하고 있음.
- **(집행부 중심의 전략 실행)** 이사회는 법적 위상에 따라 예산, 사업계획, 결산 등 주요 사안을 심의·의결하는 최고 의사결정기구로 기능하며, 실행은 원장을 중심으로 한 본부-팀 체계에서 이루어짐. 집행부는 전략 실행과 사업 운영의 실질적 주체로서 기능하지만, 전결 기준과 권한 위임 구조가 명확하게 규정되어 있지 않다는 점은 조직 운영의 구조적 한계로 지적됨.
- **(2024년 기준, 본부 단위 중심 조직구조로 전환 완료)** 조직은 2023년 개편을 통해 2 본부(기획조정본부, 시민대학본부) 중심 체계를 확립하였으며, 이는 기능별 역할 분장과 집행단위 정비를 목적으로 한 개편임. 기획조정본부는 전략, 예산, 인사, 지역사업 등을 총괄하며, 시민대학본부는 시민대학 캠퍼스 및 교육과정 운영을 담당함. 각 팀은 업무 성격에 따라 정책-운영-사업 실행 단위로 세분화되어 있음.
- **(대학협력사업팀 신설 등 신규 기능 대응 체계 반영)** 2024년 조직개편에서는 ‘대학

평생직업교육 혁신사업'을 전담하기 위한 대학협력사업팀이 신설되었으며, 이는 대학 연계형 평생학습 콘텐츠 개발과 실행을 위한 기능 단위로 재구성된 것임. 해당 개편은 단순 기능 확대가 아닌 전략과제에 부합하는 기능 책임 조직 확보라는 점에서 정책목표 변화에 대응하는 조직설계 사례로 해석됨.

- **(의사결정의 분산과 전결 체계에 대한 정비 요구)** 2024년 서평원 경영평가보고서에 따르면, 기관장, 본부장, 팀장 간 권한·책임의 위임 체계가 존재함에도 불구하고, 전결 기준의 명확성 부족, 실무 권한 위임의 불균형, 직급체계 현실성 부족 등의 한계가 지적된 것으로 보임. 특히 일부 업무에서 전결권이 불명확하거나 상위 결재 의존도가 높은 점은 의사결정의 적시성 저해 요인으로 작용하고 있는 것으로 보고됨. 이에 따라 위임전결 규정 재정비 및 실질적 권한 분산이 필요한 과제로 제시됨.
- **(성과기반 의사결정과 예산책임성 강화를 위한 구조적 기반 마련 중)** 팀장급 조직 단위에서 예산 협조, 사업계획 수립, 결과보고 전결 등의 권한이 명확히 부여되고 있으며, 이에 따라 기획-집행-성과 평가를 연결하는 책임경영 체계를 점진적으로 구축 중임. 특히 지출 결의 등 실무 전결 범위에 있어 의사결정의 신속성과 사업성과 책임 간의 연계성이 강화를 지속하고 있음.

다. 전략기획 및 성과관리 시스템

- **(전략-사업-성과의 구조적 연계 체계 정립)** '미션-경영목표-전략과제-성과목표'로 구성된 전략 연계 체계를 바탕으로, 전 부서 및 개인 단위 성과관리를 운영하고 있음. 이러한 체계는 연간 사업계획 수립, 예산 편성, 성과 평가 등 전 과정에 적용되며, 경영목표와 사업 실행, 평가의 흐름이 통합된 구조를 갖추고 있음.
- **(성과지표 구성: 참여율-집행률 중심에서 정책성과 중심으로 전환 시도)** 과거 주로 참여자 수, 예산 집행률, 프로그램 수 등 활동 중심 정량지표가 활용되었으나, 최근에는 정책연구 반영률, 시민참여 결과물 수, 협력사업 이행률 등 정성 및 정책성과 지표가 확대되고 있음. 2024년에는 주요 사업별로 목표부여 방식의 성과관리 방식을 도입하고, 성과지표의 도전 수준과 평가 난이도를 기준으로 목표치를 차등 설정하는 구조가 운영됨.
- **(전략평가 결과의 피드백 체계 정비)** 전략과제별 성과는 연말 자체 평가와 경영실적 평가를 통해 점검되며, 최근에는 사후성과 분석 결과를 다음 연도 사업계획 수립 및 조직 개편 시 참고 자료로 활용하는 절차가 본격화됨. 특히 우수사례는 조직 내 전파되고,

성과가 미흡한 사업은 예산·기능 조정 대상이 되는 등 전략평가 결과가 실질적인 피드백
기제로 작동하고 있음.

- **(성과관리 실효성 확보를 위한 기반 정비 진행 중)** 성과지표의 실효성을 높이기 위해
지표 정의서 작성, 지표별 측정기준 정비, 난이도 설정 방식 개선 등이 병행되었으며,
각 본부 및 팀 단위로 성과책임자를 명시하는 제도가 시행됨. 다만 일부 사업에서는
지표의 의미 불명확, 측정 방법 일관성 부족, 공동수행 사업의 성과 귀속 불명확성 등의
문제가 확인됨.
- **(성과관리의 전략기획 환류 구조 확립 필요)** 전체적으로 성과지표 기반 사업 운영 체계가
점진적으로 정착되고 있으나, 전략목표 간 균형성 확보, 지표 우선순위 설정, 장기지표
도입 등 전략기획과의 연계 측면에서는 보완이 요구됨. 특히 시민대학, 문해교육, 모두의
학교 등 핵심사업에서는 단기성과 위주의 운영 한계를 극복하고, 파급효과·생애주기별
효과를 반영한 지표 설계 필요성이 강조되고 있음.

라. 외부 이해관계자 만족도 및 기관 브랜드 가치

- **(이해관계자 인식 관리: 시민·자치구·유관기관 중심)** 시민, 자치구 평생교육 담당자,
서울특별시 본청 및 시의회, 유관 교육기관(대학, 교육청, 민간기관 등)과 긴밀한 관계를
유지하고 있으며, 주요 외부 이해관계자로 설정하고 있음. 시민 대상 평생학습 만족도
조사는 정례화되어 있으며, 자치구 및 유관기관과의 협력도에 대한 질적 평가도 병행되고
있음. 특히 자치구 협의체, 장애인 네트워크, 민간 협의회 등 다양한 채널을 통해 정책
기반의 파트너십 체계를 강화해오고 있음.
- **(시민 만족도 지표는 매년 90% 이상 수준 유지)** 2021년 이후 시민대학을 비롯한
대부분의 프로그램 만족도가 지속적으로 90% 이상으로 조사되어 높은 만족도를 유지
한다고 볼 수 있음. 더불어, 디지털 콘텐츠, 온라인 학습 접근성, 세대별 특화과정에 대한
만족도가 높은 것으로 분석되며, 이는 변화된 시민 수요와 기술환경에 효과적으로 대응한
결과로 해석됨.
- **(자치구 및 기관과의 협력체계는 구조화 단계에 진입)** 자치구 평생학습 담당자와의 협업
체감도는 전략사업의 공동 추진, 정책협의체 운영, 협력 프로그램 실적 등을 통해 강화되고
있으며, 협력 네트워크와 정보공유 구조가 제도화 단계에 진입하고 있음. 다만 일부
자치구에서는 협업 기획력의 편차, 실무 역량 불균형, 자원 분배의 현실적 제약 등

구조적 과제가 존재함. 이에 따라 맞춤형 컨설팅, 공동과제 발굴, 지역중심 평생교육 전략 수립 등이 병행되고 있음.

- **(기관 인지도 및 대외 신뢰도는 점진적 상승세)** 2021년 이후 서울형 정책 브랜드(예: 시민대학, 모두의학교, 인문학 허브 등)를 기반으로 고유 브랜드 인지도를 확보해가는 단계에 있으며, 유튜브 콘텐츠, 카드뉴스, 이슈포커스 발간 등 다양한 채널을 통해 대국민 소통 수단을 다각화하고 있음. 2024년 기준 유튜브 시민대학 채널에서만 총 83편의 콘텐츠를 제작해 약 14만 6천 회의 조회 수를 기록하였으며, 이는 평생학습에 대한 대중적 인지도 확산의 기반이 되고있는 것으로 파악됨.
- **(외부 평가에서 대외 협력성과는 일부 영역에서 강세)** 서울특별시 경영실적평가(2023, 2024년)에서는 소통 성과, 유관기관과의 연계 협력, 정책 전달력 등에서 긍정적 평가를 받았으며, 특히 '서울형 평생교육 플랫폼'으로서의 위상 정립이 성과로 언급됨. 반면 기업, 민간단체 등 민간영역과의 전략적 협력은 상대적으로 낮은 수준으로 지적되며, 대외 파트너십 다각화를 위한 전략적 접근이 과제로 남아 있음.
- **(통합 브랜드 관리와 맞춤형 만족도 지표 체계화 필요)** 시민 대상 만족도 조사는 체계적으로 이루어지고 있으나, 민간 파트너, 대학, 자치구 등 다양한 이해관계자를 포괄하는 통합적 지표 설계는 미비한 상황임. 향후에는 이해관계자군별 만족도 지표를 구분하고, 이를 기관의 성과관리체계와 연계하여 브랜드 운영 전략과 정책성과 간의 정합성을 높일 필요가 있음.

2. 내부 운영성과 및 자원 적절성 평가

가. 평가 개요

- 분석 목적 및 필요성
 - 서울특별시평생교육진흥원의 중장기 발전 전략 수립을 위한 기초분석
 - 기관 운영의 지속가능성 및 전략적 자원배분의 타당성 확보
 - 서울특별시 출연기관으로서 예산·인력 운영의 공공성과 효율성 확보 필요

- 분석 대상 범위
 - 주요 분석 대상
 - 예산(세입·세출, 집행률, 출연금 비중 등)
 - 인력(정·현원, 직급, 부서, 조직 구조)
 - 인프라(캠퍼스 수, 학습 공간, 디지털 자산 등)
 - 사업별 효율성(투입-산출 기반 분석)
- 분석 방법
 - 계량적 분석: 정량 통계지표 활용(연차보고서, 예산서 등)
 - 문헌 및 평가 분석: 경영실적보고서, 평가의견서 등
 - 내부 연구자료 연계: 자체 성과지표 체계 연구 연계 분석

나. 예산 변화 추이 및 집행 효율성 분석

1) 총 세입-세출 구조 및 변화추이

- 각 년도 예산 규모 비교
 - 서울특별시평생교육진흥원의 총예산은 2020년 133억 원에서 2024년 107억 원 수준으로 약 26억 원 감소하였으며, 같은 기간 총지출 역시 119억 원에서 93억 원으로 줄어드는 등 전체 재정규모는 점진적 축소 양상을 보임. 이는 출연금 및 자체수입 감소와 더불어 조직 운영의 전략적 긴축 기조와 연결되는 흐름으로 해석 가능함.
 - 출연금은 연평균 약 82% 내외의 높은 비중을 유지하고 있으며, 2023년 94억 원(83%), 2024년 88억 원(82%)으로 나타나 지속적인 서울특별시 재정 의존 구조를 반영함. 특히 자체수입이나 외부 자원 확보보다는 시 출연금 기반의 안정적 운영에 집중하고 있는 점은 재정 구조의 경직성과도 맞닿아 있음.
 - 총수입 대비 총지출 규모는 연도별로 약 88~92% 수준에서 운영되고 있으며, 이로 인해 발생하는 이월금(순세게잉여금) 비중이 예산계획에 반영되는 구조로 반복되고 있음. 결과적으로 수입 구조의 다변화 및 지출구조의 효율적 재편이 향후 과제로 도출됨.

〈표 Ⅲ-1〉 서울특별시평생교육진흥원 각 년도 예산 규모

연도	총수입(백만원)	총지출(백만원)	출연금(백만원)	출연금 비중(%)
2020	13,325	11,906	10,924	82
2021	13,092	11,116	10,226	78
2022	10,844	9,481	8,585	79
2023	11,433	9,970	9,478	83
2024	10,770	9,350	8,845	82

출처: 2025년도 서울특별시 평생교육진흥원 중장기(2025~2029) 재정계획

2) 예산 집행을 분석

- 사업유형별 예산 편차 분석
 - 최근 3개년(2022~2024) 사업별 예산 집행결과를 살펴보면 각각 Ⅲ-2, Ⅲ-3, Ⅲ-4와 같다.
 - 최근 3개년(2022~2024년) 고유사업비의 전체 집행률은 평균 96~98% 수준으로, 예산 계획 대비 집행 이행률이 전반적으로 양호한 수준을 유지하고 있음. 특히 2024년에는 ‘미래사회 직업역량 강화’, ‘서울시민대학 캠퍼스 운영 활성화’, ‘서울특별시 평생교육 정책 개발 및 문화 확산’ 등 다수 사업이 99%의 집행률을 기록하며 실행력을 안정적으로 확보한 것으로 나타남.
 - 다만, 동일 기간 중 ‘배우고 소통하는 모두의학교 운영’ 사업은 2023년 94.4%, 2024년 95%로 상대적으로 낮은 집행률을 보였으며, 이는 운영 구조 내 불용 가능 예산 발생 또는 기존 물품 재활용 등에 따른 사업비 절감 조치의 결과로 해석됨. 반복적으로 집행률이 낮게 나타나는 사업군에 대해서는 세부 항목 수준에서의 집행 흐름 점검이 필요함.
 - 2022년 기준으로는 시민대학 본부캠퍼스 및 동남권 캠퍼스 운영 사업이 각각 96.8%, 95.4%로 우수한 집행률을 유지하였으며, 2022년에도 대부분 사업이 96% 이상 집행된 것으로 나타났으며, 이러한 경향은 2023년 및 2024년에도 유지되어 전반적인 예산 실행 체계의 안정성은 유지되고 있는 것으로 판단됨.
 - 사업 간 집행률의 수치 차이는 크지 않지만, 반복적으로 95% 미만의 집행률을 보이는 사업에 대해서는 기획-편성-집행의 과정 전반에 대한 정합성 검토가 필요하며, 중장기적으로는 사업 유형별 특성과 집행 구조를 고려한 차등 관리 기준의 설정이 요구됨. 더

불어, 이는 시민대학이 다양한 기관 및 지역사회와의 연계·협력 기반을 확대하는 과정에서 발생한 조정 및 실행상의 난이도, 즉 협력형 사업 운영의 복합성에서 비롯된 것일 수 있음. 따라서 향후에는 다기관 협력체계 하에서의 집행 구조를 개선하고, 연계기관 간 예산 운영 프로토콜을 명확히 하며, 공통성과관리 지표를 도입함으로써 사업 실행의 안정성과 효율성을 함께 확보할 필요가 있음.

〈표 III-2〉 2022년도 서울특별시평생교육진흥원 사업별 예산 집행 결과

(단위: 천원)

예산과목명	예산액	집행액	집행률
고유사업비	4,924,767	4,726,503	96.0%
1. 서울특별시 평생교육 정책 개발 및 문화 확산	443,880	426,582	96.1%
2. 서울특별시 평생학습 활성화 지원	410,870	395,966	96.4%
3. 서울특별시 문해교육 활성화	320,750	312,425	97.4%
4. 함께 배우고 소통하는 모두의학교 운영	681,611	643,367	94.4%
5. 서울시민대학 본부캠퍼스 운영	1,579,246	1,528,861	96.8%
6. 서울시민대학 동남권 캠퍼스 운영	1,488,410	1,419,301	95.4%

〈표 III-3〉 2023년도 서울특별시평생교육진흥원 사업별 예산 집행 결과

(단위: 천원)

예산과목명	예산액	집행액	집행률
고유사업비	4,880,070	4,787,605	98%
1. 서울특별시 평생학습 활성화	552,670	538,883	98%
2. 대학과 학점연계형 교육과정 운영	892,070	875,638	98%
3. 미래사회 직업역량 강화	1,334,613	1,320,243	99%
4. 서울시민대학 캠퍼스 운영 활성화	923,732	913,279	99%
5. 배우고 소통하는 모두의학교 운영	572,565	543,489	95%
6. 서울특별시 평생교육 정책 개발 및 문화 확산	604,420	596,074	99%

〈표 Ⅲ-4〉 2024년도 서울특별시평생교육진흥원 사업별 예산 집행 결과

(단위: 천원)

예산과목명	예산액	집행액	집행률
고유사업비	4,537,114	4,427,127	97%
1. 대학연계 평생교육 체계 강화	716,000	702,014	98%
2. 평생교육 문화 확산 및 정책개발	685,080	679,712	99%
3. 광역 평생학습 체계 강화 및 교육약자 지원	457,970	438,426	96%
4. 서울특별시 인문학 허브 구축 및 생애전환 역량 증진	814,760	800,468	98%
5. 시민대학 자원연계형 교육과정 운영	299,785	282,014	94%
6. 시민대학 성과관리 및 활성화	404,240	390,980	97%
7. 시민대학 캠퍼스 시설 운영	882,364	856,599	97%

출처: 각 연도별 서울특별시평생교육진흥원 업무(사업) 추진 결과보고서

3) 종합 요약 및 시사점 도출

- 최근 5개년간 서울특별시평생교육진흥원의 예산 규모는 전반적으로 축소되는 양상을 보이고 있으며, 출연금 비중이 전체 예산의 80% 이상을 지속적으로 차지함에 따라 수입 구조의 경직성과 외부 재정 의존도가 고착화되고 있는 것으로 나타남. 이와 같은 구조는 외부 재정 변화에 따른 기관 운영의 탄력성 저하로 이어질 수 있어, 자체 수입 기반 확대 및 외부 자원 확보 전략 마련의 필요성이 증대됨.
- 사업별 예산 집행은 대체로 안정적으로 이루어지고 있으나, 일부 사업에서 95% 미만의 집행률이 반복적으로 나타나는 것은, 시민대학 자원연계형 교육과정과 같이 다양한 기관 및 지역사회와의 협력 구조를 기반으로 하는 사업 특성과 관련이 있을 가능성이 있음. 이러한 협력형 사업은 운영 과정에서 조정 절차가 복잡하고 일정 변동이 빈번하여 불용 예산이 발생할 가능성이 상대적으로 높음. 따라서 향후에는 연계기관 간 역할 조정과 예산 집행 구조를 정교화하고, 협력사업의 특성을 반영한 탄력적 편성 전략을 수립할 필요가 있음.
- 전체적으로는 예산 계획과 집행 간의 정합성은 일정 수준 이상 확보되고 있으나, 각 사업의 특성과 집행 방식에 따라 소규모 편차가 지속되고 있음. 따라서 집행률 지표 중심의 단순 평가를 넘어서, 사업 성격에 따른 집행 방식의 차이를 고려한 분석 기준 마련이 필요하며, 이를 반영한 세부 사업별 예산관리 체계의 고도화가 정책적으로 요청됨.
- 예산 편성과정에서는 사전 성과예측 및 참여율 기반 편성기준 적용이 미비하며, 향후 성과지표 및 참여자 수요예측 모델을 연계한 예산 편성 시스템 도입이 장기적으로 요구됨.

또한 출연금 중심의 단일 자원 구조에 대한 리스크 분산을 위해 민간 협력 기반 확보 및 유료 콘텐츠 운영 등 자생적 자원 확충 방안 검토가 필요함.

다. 인력 운영 현황 및 효율성 분석

1) 정원·현원 및 직급 구조 변화 추이

- 연도별 정·현원 규모 비교
 - 2020년부터 2024년까지 5개년간 서울특별시평생교육진흥원의 정원은 77명 수준으로 유지되었으며, 실제 현원은 연도별로 소폭 변동하면서 평균 95~98% 수준의 충원률을 기록함. 특히 2021년에는 전원 충원(100%)을 달성하였으며, 이후에도 충원률 95% 이상을 유지함으로써 조직 안정성 확보 측면에서는 비교적 안정적인 인력 운영 체계를 유지하고 있는 것으로 나타남.
 - 연도별 신규 채용 규모는 2020년 14명, 2021년 14명, 2022년 16명, 2023년 8명, 2024년 7명으로, 2021~2022년간의 집중 채용 이후 채용 규모가 점차 감소하는 추세를 보이고 있음. 이는 조직 확대기 도입 인력의 정착 이후, 유지 단계에서의 충원 위주 인사 전략으로 해석 가능함.

〈표 Ⅲ-5〉 서울특별시평생교육진흥원 연도별 정·현원 및 충족률

연도	정원(명)	현원(명)	충족률(%)	비고
2020	50	49	98	14명 신규채용
2021	77	77	100	14명 신규채용
2022	77	73	94.8	16명 신규채용
2023	77	74	96.1	8명 신규채용
2024	77	76	98.7	7명 신규채용

출처: 각 연도별 경영실적보고서

- 직급별 인력 구성 추이
 - 2020년부터 2024년까지 5개년간의 직급별 인력 분포를 살펴보면, 전체 정원이 77명으로 고정된 가운데 4급 인력의 비중이 지속적으로 증가하며 조직 내 인력 구조가 특정 직급에

편중되는 양상을 보이고 있음. 2020년 기준 4급 정원은 22명이었으나, 실제 현원은 27명으로 정원을 초과하였고, 2024년에도 동일하게 정원 27명 대비 현원 27명을 유지하며 4급의 인력 집중 현상이 지속되고 있음.

- 반면, 1~3급 직군은 대부분 정원과 현원이 유사하게 유지되며 안정적인 구조를 보이고 있으며, 기능직의 경우 2020년 18명에서 2024년 17명으로 소폭 감소한 반면 4급 인력 비중은 35%에 달하는 수준으로 고착화되고 있음. 이는 신규 채용 인력의 직급이 대부분 4급으로 배치되고 있으며, 승진·전보 구조 내에서 상위직으로의 이동 경로가 제한적인 구조와 연관된 결과로 해석됨.
- 특히 2021년부터 2023년까지는 4급 현원이 정원을 초과하여 최대 118.5%까지 도달한 시기도 있었으며, 이에 따라 내부 평가 및 외부 경영평가에서도 4급 현원 과다 문제에 대한 지적이 지속적으로 제기되어 왔음. 이는 직급별 정·현원관리 체계의 정비와 더불어, 승진적체 해소를 위한 제도 개선의 필요성을 뒷받침하는 근거로 작용함.
- 향후 중장기적으로는 4급 정원 조정, 승진소요연한 현실화, 직무범위 세분화 등을 통한 수직적 인사운영 체계의 개편이 요구되며, 조직의 기능 확장이나 구조 변화에 따라 직급별 정원 재설계 작업이 선행되어야 할 것으로 판단됨. 아울러 직급 간 균형 있는 배분을 통해 조직 내 역할 구분의 명확성과 수평적 책임 구조 확립이 동시에 달성될 수 있도록 하는 인사관리 체계 정비가 필요함.

〈표 Ⅲ-6〉 서울특별시평생교육진흥원 연도별·급수별 정·현원 변화

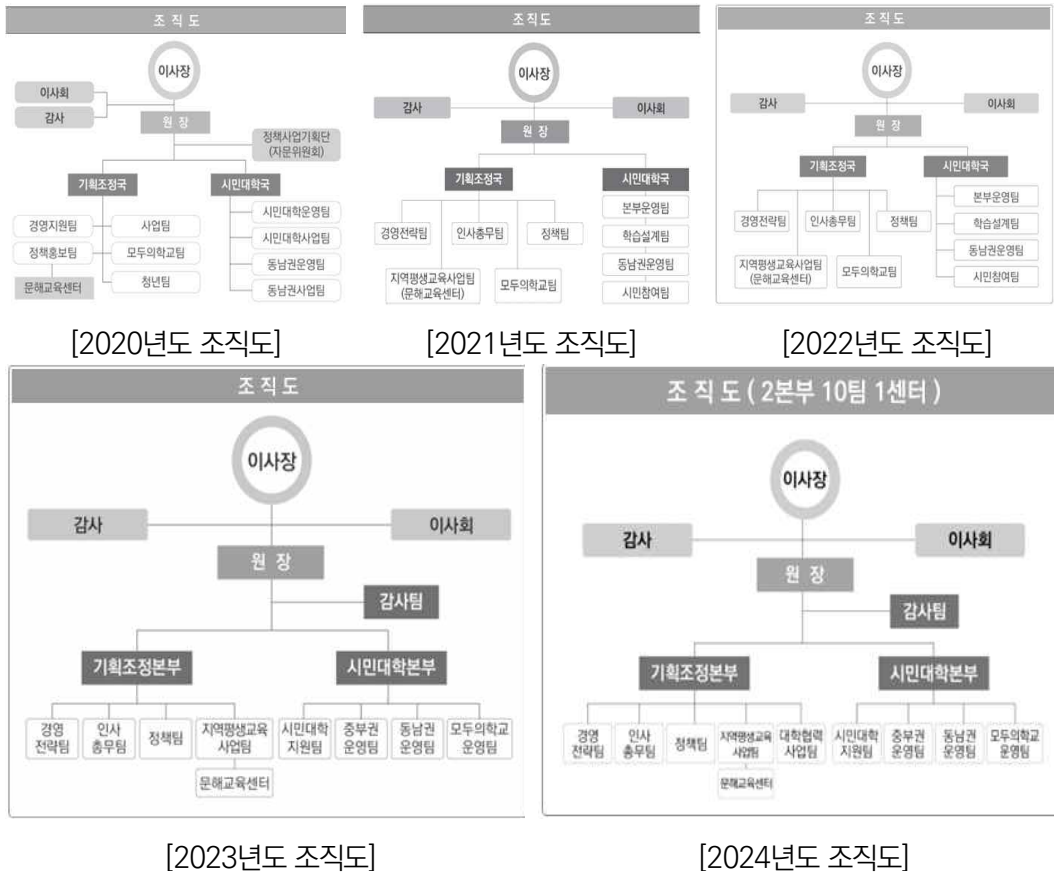
연도	1급		2급		3급		4급		기능직		비고
	정원	현원	정원	현원	정원	현원	정원	현원	정원	현원	
2020	2	2	9	8	16	11	22	27			
2021	2	2	10	8	19	12	27	36	18	18	
2022	2	2	10	9	19	14	27	32	18	16	
2023	2	1	10	10	19	19	27	26	18	12	
2024	2	2	10	10	19	19	27	27	18	17	4급 집중도 높음(35%)

출처: 각 연도별 경영실적보고서, 기준은 각 연도 12월 기준

• 연도별 조직도 변화

- 2020년 조직은 기획조정국과 시민대학국의 2국 체제로 구성되었으며, 총 9개 팀이

- 편제되어 있었음. 기획조정국은 경영지원, 정책홍보, 사업, 모두의학교, 청년 팀으로 구성되었으며, 정책홍보팀 산하에 문해교육센터가 설치되어 있었고, 시민대학국은 시민대학 운영, 시민대학사업, 동남권운영, 동남권사업 팀을 포함하고 있었음.
- 2021, 2022년에는 팀 명칭과 기능 조정이 이루어졌으나 2국 9팀 체제는 유지되었음. 기획조정국은 경영지원, 인사총무, 정책, 지역평생교육사업, 모두의학교 팀으로 구성되었으며, 지역평생교육사업팀 산하에 문해교육센터가 편성되었고, 시민대학국은 본부 운영, 학습설계, 동남권, 시민참여 팀으로 재편되며 기능 중심의 재조정이 이루어졌음. 특히 이 시기에 청년대상 전담 부서의 일몰과 함께 정책팀이 별도 부서로 신설되면서, 기관 차원에서 정책 기획과 사업관리 기능을 강화하고 전문성을 체계적으로 확립하려는 조직적 전환이 본격화되었음.
 - 2023년에는 국 단위에서 본부 단위로의 조직 체계 전환이 이루어지며, 기획조정본부와 시민대학본부의 2본부 체제로 전환되었음. 팀 수는 9개로 유지되었으며, 기획조정본부에는 경영전략, 인사총무, 정책, 지역평생교육사업팀(문해교육센터 포함)이, 시민대학본부에는 시민대학지원, 중부권운영, 동남권운영, 모두의학교 팀이 배치되었음. 이는 행정 지원 기능과 사업 수행 기능의 이원화와 기능별 전문성 강화를 위한 개편으로 분석됨.
 - 2024년에는 전년도 체계를 유지하되 팀 수가 10개로 확대되었으며, 기획조정본부 내에 대학협력사업팀이 신설된 것이 주요 변화로 나타남.
 - 전체적으로 서울특별시평생교육진흥원의 조직은 2020년 이후 점진적으로 기능 중심 재편과 체계적 구조화를 거치며, 운영 효율성 및 역할 분담의 명확성을 높여온 것으로 평가됨. 특히 본부 체제로의 전환과 신규 기능 신설은 조직의 전략적 방향 전환과 중장기 과제 대응력을 높이기 위한 기반 마련으로 판단됨.



[그림 III -1] 서울특별시평생교육진흥원 각 연도별 조직도 변화

2) 인사제도 개선 추진 현황

- 외부 평가 기반 경영/인사운영 문제점 점검
 - 최근 4개년(2021~2024년) 서울특별시 경영평가 의견서를 종합해보면, 조직의 인사 운영 및 경영체계 전반에 대해 반복적으로 제기된 주요 문제점은 정원 기준 미준수, 직급 편중, 인사제도 정비 미흡 등으로 요약됨. 이는 전체적으로 조직운영의 계획성과 제도화 수준이 기대에 미치지 못하고 있음을 시사함.
 - 2021년에는 전략 및 사업과 연계한 인력 배분과 조직개편이 다소 미흡하다는 평가와 함께, 4급 인력의 정원 초과 운영에 대한 개선 요구가 제기되었으며, 이에 대해 정·현원 기준의 인사 편성 체계 확립이 필요하다는 지적이 이어졌음. 이는 인력 배치와 조직 설계 간 연계성이 부족하다는 구조적 문제를 반영함.
 - 2022년 평가에서는 정·현원 총족률이 100%에 도달하였음에도 불구하고 4급 현원 과다 현상이 반복되었다는 점에서, 직급체계 자체의 비효율성과 승진 적체 구조에 대한 우려가 명확히 제기되었음. 이에 따라 직급 세분화 또는 승진소요연한 조정을 통한 인사 구조 개선이 요구되었으며, 이는 단순 총원률 중심 인사관리의 한계를 드러낸 사례로 볼 수 있음.
 - 2023년 평가에서는 역량 기반 채용 및 보상 체계 정비 필요성이 강조되었으며, 직무 역량에 따른 평가 결과가 인사 실무에 반영되지 않는 구조에 대한 문제 제기가 이루어졌음. 특히 4급 인력의 비율이 전체의 35%를 초과하며 조직 내 중간 직급이 과다하게 집중되어 있다는 점이 조직 탄력성을 저해하는 요인으로 지적됨.
 - 2024년에는 이직률 최소화 방안의 미비, 전결범위 미정비, 이사회 운영 기준 미흡 등이 추가적으로 지적되었으며, 이는 인사 운영뿐 아니라 조직 전반의 의사결정 체계와 제도적 정합성 전반에 대한 개선 필요성을 의미함. 퇴사자 면담 등 일부 보완 조치는 이루어졌으나, 제도 개선 수준은 여전히 행정 실무 중심에 머물러 있다는 한계가 존재함.
 - 종합적으로 보면, 외부 평가는 반복적으로 인사 운영의 정합성과 직급 구조의 비효율성, 전략-인력 연계성 부족 문제를 지적해 왔으며, 이는 단순히 운영상 오류가 아닌 구조적 개편의 필요성으로 귀결됨. 따라서 향후에는 직무 중심 인사제도와 평가·보상 연계 시스템의 본격적 도입을 통해 정원 기준의 준수와 조직 탄력성 확보라는 이중 과제를 동시에 해결할 수 있는 방향으로 인사관리 체계의 정비가 필요함.

〈표 Ⅲ-7〉 최근 4년 서울특별시평생교육진흥원 주요 지적사항

연도	주요 지적사항
2021	<ul style="list-style-type: none"> 경영목표를 달성하기 위한 주요사업 실행계획 마련, 사업계획과 연계한 조직 및 인력 운영이 추진되었다고 하나 전략 및 사업과 연계한 인력 배분과 조직개편은 다소 미흡함 4급에서 정원 초과되고 있어 직급별 정·현원 관리가 필요함
2022	<ul style="list-style-type: none"> 정·현원충족률 100%인 상황으로 전년에 이어 신규직원 채용 등으로 4직급 현원 과다 현상이 발생하고 있어 현재 운용 중인 4직급 체계의 직급 세분화 또는 승진 소요연한 확대를 통한 승진 적체 개선이 필요함
2023	<ul style="list-style-type: none"> 직원 발전을 위한 역량 모형의 구체적 개발, 역량 평가 결과의 직무별 채용과 성과관리 활용을 통해 공정한 보상체계 구축으로 직무 만족도 강화를 추진할 필요성이 있음 전년도에 이어 신규직원 채용 등으로 4직급 현원 과다 현상(118.5%)이 발생하고 있어 현재 운용 중인 4직급 체계의 직급 세분화 또는 승진 소요연한 확대를 통한 승진 적체 개선이 필요함
2024	<ul style="list-style-type: none"> 이직률 최소화 방안 마련, 직급체계 개선, 전결범위의 하부위임, 이사회 운영기준 명시화 등 조직효율성 증진을 위한 방안 마련 및 제도개선 필요 퇴사자 대상 개별 면담을 통한 이직률 최소화 방안 마련으로 사업 운영 안정성 확보

출처: 각 연도별 서울특별시평생교육진흥원 평가의견서

*지적사항은 전년도 실적에 대한 지적사항임

3) 인건비 편성 및 효율성 분석

- 연도별 인건비 규모 및 예산 비중
 - 2020년부터 2024년까지 5개년간 서울특별시평생교육진흥원의 총예산 대비 인건비 비중은 평균 약 30% 내외를 유지하고 있으며, 연도별로는 2020년 25.0%, 2021년 33.6%, 2022년 31.5%, 2023년 29.3%, 2024년 32.3%로 나타남. 2021년을 정점으로 한시적 증가 이후 소폭 하락과 재상승을 반복하며 전체적으로 높은 수준의 인건비 집행 구조가 유지되고 있음.
 - 2024년 기준 총예산 약 107억 원 중 인건비는 약 34억 7천만 원으로 집계되어 전체의 32.3%를 차지하고 있으며, 이는 타 서울특별시 출연기관 대비 비교적 높은 수준으로 볼 수 있음. 또한 총 예산이 축소되는 가운데 인건비의 절대액이 일정 수준 유지됨에 따라, 향후 인건비 비중이 점진적으로 확대될 가능성도 내포하고 있음.
 - 특히 정원과 현원이 고정된 상태에서 신규 사업이나 기능 확대가 이루어질 경우, 인건비 외 예산의 상대적 축소로 인해 고유사업 재원에 대한 압박 요인이 커질 수 있으며, 이는

전체 재정 운영의 탄력성을 저해하는 구조적 제약으로 작용할 수 있음.

- 이러한 흐름 속에서 인건비 편성 기준의 정합성과 집행의 투명성을 강화하는 한편, 직무 단위 기반의 인력 재배치 및 효율적 보상 설계가 병행되어야 할 것으로 보이며, 중장기적으로는 인건비 예산의 구성 항목별 분석과 부서별 집행 비중에 따른 정밀 진단 체계 구축이 필요함.

〈표 III-8〉 최근 5년 서울특별시평생교육진흥원 총 예산 및 인건비 비중

연도	총예산(천원)	인건비(천원)	인건비 비중(%)
2020	13,325,080	3,337,324	25
2021	12,934,753	4,344,203	33.6
2022	10,843,650	3,413,733	31.5
2023	11,432,692	3,354,535	29.3
2024	10,769,905	3,479,003	32.3

출처: 각 연도별 경영실적보고서

4) 종합 요약 및 시사점

- 안정적 총원률에도 불구하고 직급 간 불균형 존재
- 직무 중심 인사제도는 도입 기반은 마련되었으나 현장 적용은 초기 단계
- 인건비 예산 운영의 합리성과 공정성 확보 필요
- 향후 직무-성과-보상 연결 체계 구축이 핵심 과제로 부각됨

라. 서울특별시평생교육진흥원 10주년 성과 분석

1) 목적 및 필요성

- 서울특별시평생교육진흥원은 2015년 독립 재단법인으로 2)재출범한 이후, 서울시민의 생애 전 주기에 걸친 학습 기회를 보장하고자 다양한 전략사업을 추진해 옴. 특히 시민 대학, 모두의학교, 동네배움터, 청년인생설계학교 등은 서울형 평생학습 모델로 제도화·확산되며, 시민의 삶의 질 향상과 사회적 학습권 보장에 기여함.
- 본 절에서는 진흥원이 지난 10년간 추진한 주요 전략사업들의 성과를 연차별로 정리하고, 이를 통해 서울특별시평생교육진흥원이 지난 기간 쌓아온 역량을 종합적으로 분석하고자 함. 이는 향후 서울 평생교육 정책의 지속가능한 방향 수립을 위한 기초자료로 활용될 수 있음.
 - 서울특별시 평생학습 생태계의 성장 과정을 시계열적으로 조망하고, 주요 전략사업의 정량·정성적 성과 분석
 - 코로나19 팬데믹, 디지털 전환, 시민 수요 다변화 등 변화하는 사회 환경에 대응해 온 기관의 적응력과 조직 학습 역량 점검
 - 서울형 평생학습 모델의 정책적 확장 가능성과 행정적 기반을 진단하여 향후 발전방향 설정 근거 확보

2) 분석 대상 및 범위

- 본 분석은 2015년부터 2024년까지 10년간 서울특별시평생교육진흥원이 추진해 온 다음의 핵심 전략사업을 중심으로 진행
 - 서울시민대학, 모두의학교, 동네배움터, 청년인생설계학교, 문해·디지털문해교육, 평생교육 정책개발 및 연구사업
 - 각 사업별로 연차별 운영현황, 참여자 수, 만족도, 제도화 여부, 콘텐츠 및 거버넌스 변화 등을 주요 분석 대상으로 설정

2) 서울특별시평생교육진흥원은 2013년 서울연구원 부설 「서울평생교육진흥센터」로 출범한 이후, 2015년 3월 서울특별시 출연기관으로 전환되어 독립 재단법인 형태로 재출범함

3) 분석 방법

- 연차보고서(2015~2024년)를 기반으로 사업별 정량적 지표(강좌 수, 참여 인원 등) 및 주요 추진성과 정리
- 정책 전환점, 운영 방식 변화, 시민 수요 대응 양상 등 정성적 변화 요소를 병행 분석
- 각 전략사업별로 연도별 성과를 매트릭스 및 표 형태로 정리하고, 시기별 흐름을 서사 중심의 서술형 분석으로 병기
- 사업 간 연계성과 진흥원의 조직 역량을 통합적으로 해석하여 종합 평가 도출

4) 연도 구간 구분 및 주요 평가 관점

- 서울특별시평생교육진흥원의 10년 성과를 분석함에 있어, 단순한 연도별 나열이 아닌 조직의 전략적 변화 및 사회적 환경 요인을 반영한 시기 구분이 필요하였음. 이에 따라 본 분석은 서울특별시평생교육진흥원의 설립 및 출범 초기(2015~2016년), 제도화 기반 확립기(2017~2019년), 코로나 전환기(2020~2021년), 재도약기(2022~2024년)의 4개 시기로 구분하여 사업별 추진 성과와 변화 과정을 살펴보았음.
- 각 시기는 조직의 전략방향 전환, 외부환경 변화(예: 코로나19 팬데믹), 정책적 이슈 및 시민의 학습 수요 변화 등을 고려하여 설정하였으며, 이를 통해 10년간 서울형 평생학습 모델이 어떻게 진화하고, 확산하였는지 체계적으로 분석하고자 하였음.

〈표 Ⅲ-9〉 시기 구분에 따른 주요 특징 및 관점

구분	시기	주요 특징 및 평가 관점
출범기	2015~2016년	사업 기반 구축과 조직 정비를 통해 시민대학, 행복학습센터 등 시범사업을 시작하고 평생학습 전략 과제와 조직 기반을 마련한 시기
제도화 기반기	2017~2019년	모두의학교 개관, 동네배움터 전환, 서울자유시민대학 위탁 운영 실시, 시민학위제 도입, 평생학습지수 개발 등을 통해 평생학습 제도화와 확산 기반을 마련한 시기
코로나 전환기	2020~2021년	코로나19 팬데믹에 대응하여 온라인 전환 및 비대면 학습환경을 구축하고 디지털 시민대학과 디지털 리터러시 교육을 강화하여 학습 연속성과 접근성을 확보한 시기
재도약기	2022~2024년	생애주기별 학습 체계를 재정립하고 대학연계 학점제를 확장하며 ESG와 민관협력 기반의 지속 가능한 평생학습 생태계를 확산한 시기

5) 서울특별시와 함께 한 서울특별시평생교육진흥원의 10년: 공백에서 학습생태계로

- **(제도화 이전의 단절)** 2010년대 초반까지 서울의 평생교육은 개별 자치구와 민간기관 중심의 단편적·단기적 프로그램 운영에 머물렀으며, 정책 기반, 공간 인프라, 운영체계 모두 불완전한 상태였음
- **(삶과 연결되지 못한 배움)** 시민의 생애과정에 대응하는 체계적 학습모델이나 제도적 학습 보장 장치가 제도화되지 않았으며, 광역 단위에서 평생학습을 기획하고 조정할 조직도 부재한 상황
- **(서울형 평생학습의 출발점)** 이러한 공백을 메우기 위해, 2015년 설립된 서울특별시 평생교육진흥원은 서울특별시 평생학습의 전략적 기획·운영을 담당하는 광역 컨트롤 타워로서 다음과 같은 역할을 수행
- **(정책에서 출발한 학습생태계 구축)** 핵심 전략사업(서울시민대학, 모두의학교 등)을 중심으로 정책의제와 학습 콘텐츠를 개발하고, 실행체계를 정립
- **(확산 가능한 정책모델 설계 역량 내재화)** 자치구 맞춤형 동 단위 근거리 학습 동네 배움터 모델, 명예시민학위제 기반의 시민대학, 디지털 콘텐츠 기반 문해교육 등은 타 지역에서도 벤치마킹이 가능한 정책모델로 발전, 서울특별시평생교육진흥원은 10년간의 실험과 정착을 통해 확산 가능한 서울형 평생학습 모델 설계 역량 축적

- **(정책-현장-성과 간 연계 역량 축적)** 단순히 아이디어를 실행하는 데 그치지 않고, 실태조사, 참여자 만족도 분석, 커뮤니티 활동 추적 등을 통해 데이터 기반의 정책 환류 구조를 갖추어 왔으며 서울특별시평생교육진흥원은 각 전략사업의 성과를 지속적으로 측정하고 정책화하여, 실행과 제도 간 연결성 확보
- **(정책실험의 구조화와 확산)** 서울청년의회 제안에서 출발한 청년인생설계학교, 시민참여 기반 공간으로 설계된 모두의학교 등은 서울특별시평생교육진흥원이 정책 아이디어를 실험 가능한 모델로 기획하고 실행에 옮긴 대표 사례. 3)이들 사업은 일정한 운영성과를 거친 후, 대표적 평생교육 사업으로 자리매김하고 일부는 서울특별시 정책 영역으로 이관되며 공공서비스로 제도화 됨.

〈표 Ⅲ-10〉 지난 10년간 서울특별시평생교육진흥원의 주요 역할과 성과

영역	성과
생활권 기반 공간 운영	권역단위 시민대학 캠퍼스와 동 단위 배움터를 연계한 공간 중심 모델을 통해 지역 간 격차를 줄이고 생활권 중심의 학습 접근성 확대
학습 제도화 기반 구축	명예시민학위제, 나노디그리, 학점은행제 연계 등 제도적 인증 체계를 기획하고 학습의 제도화 실현
디지털 학습환경 전환	디지털 시민교육 콘텐츠와 온라인 학습 플랫폼을 개발하여 비대면 기반 학습환경 전환 선도
정책-데이터 기반 정책 설계	서울형 평생학습지표 개발, 정책포럼 운영, 2030 기본계획 수립 등을 통해 정책 수립-실행-데이터 연계 기반 마련

3) 청년인생설계학교(현 서울특별시 미래청년기획관 사업 이관), 모두의학교(현 서울시민대학 모두의학교캠퍼스)

6) 서울시민대학: 도시에 학습의 틀을 세우고, 시민의 여정에 배움의 이름을 붙인 10년

〈표 Ⅲ-11〉 지난 10년간 서울시민대학 사업 개요

구분	주요 성과	대표 운영성과
출범기 (2015~2016)	서울형 시민대학의 정체성과 기본 구상을 제도화하기 위한 초석 마련	본부·권역 캠퍼스 기획, 시민청·독섬·은평 학습장 등에 시민대학 시범 운영, 시민학위제 도입 구상
제도화 기반기 (2017~2019)	학습경로와 참여모델의 체계화를 통해 제도적 운영틀 완성	서울특별시 운영에서 진흥원 위탁 운영 전환('18), 본부 (중부권)캠퍼스 개관('18), 대학연계 확대(30개교), 인 문단체·대사관·기업 연계 시민대학 운영, 제1회 명예시민학위제 시민학사 381명 배출('19), 연 3.1만여 명 참여 기반 구축
코로나 전환기 (2020~2021)	디지털 전환 기반 학습 연속성과 접근성 확보	진흥원 위탁 운영에서 고유사업으로 전환('20), 동남권 캠퍼스 개관('21), 비대면 체계 전환, 온라인 강좌 352개 운영, 명예시민석사학위 출범
재도약기 (2022~2024)	생애주기별 맞춤형 학습체계와 인증 연계기반 정착	학령기-청년-중장년-노년을 아우르는 생애주기별 시민 학습 체계 구축(329개 생애과정 프로그램 운영), 명예 시민박사학위 출범, 모두의학교 캠퍼스 개편·편입('24) ※25년 기준 1개 캠퍼스 추가(다시가는캠퍼스)로 4개 캠퍼스 운영 (중부권,동남권,모두의학교,다시가는캠 퍼스)

- **(정체성 구축과 공공모델 실험)** 서울시민대학은 단순 강좌 개설을 넘어, 서울형 시민학습의 공공 플랫폼 모델을 구상하는 시도로 시작. 본부와 권역 캠퍼스를 기획·설계하고 시민청·독섬·은평학습장 등에 연간 100여 개 강좌를 시범 운영하며, 제도화 가능한 시민대학 모델을 실험. 이 과정에서 시민학위제 도입을 위한 정책 구상도 병행하였으며, 공공주도의 시민학습제도 기반 마련
- **(제도화 기반의 구조화)** 본부(중부권)캠퍼스 개관('18)과 연간 30개교 이상의 대학연계를 통해 입체적 운영체계 마련. 연간 3만 명 이상이 참여하는 안정적 운영 기반이 형성되고, 참여자의 학습경로가 제도화될 수 있도록 학습 설계와 인증 체계 구축 본격 추진
- **(디지털 전환과 기능 다변화)** 팬데믹 상황에서 시민대학은 단절이 아닌 전환을 선택, Zoom과 유튜브 기반 비대면 체계로 전환하고, 352개의 온라인 강좌를 운영하며 디지털 학습 기반을 강화. 시민석사과정 출범('19)을 통해, 시민학습이 단순 수료에서 벗어나 공식 학위 취득으로 연계될 수 있는 제도 마련, 동남권 캠퍼스 개관('21)

- **(통합형 플랫폼으로의 도약)** 재도약기에는 생애주기별 시민학습과정 329개를 운영하며, 서울시민 누구나 자신의 삶의 국면에 맞는 학습을 설계할 수 있는 체계 구축. 시민박사 과정을 출범('22)하여 시민학사·석사·박사 과정의 정규화, 나노디그리 운영, 커뮤니티 74개 운영 등 학습-인증-참여가 선순환하는 통합형 플랫폼으로 고도화. 현재 서울시민 대학은 공공기관이 설계한 제도화된 시민학습의 대표 모델로 정착, 확대된 수요 대응 및 지역간 고른 교육 기회 배분을 위해 '24년 모두의학교 캠퍼스 개편·편입, '25년 다시가는 캠퍼스(관악) 출범. 현재 총 4개의 캠퍼스 운영

7) 모두의학교: 10년간 시민과 함께 실험하고 정착시킨 학습모델

〈표 III-12〉 지난 10년간 모두의학교 사업 개요

구분	주요 성과	대표 운영성과
출범기 (2015~2016)	시민참여 기반 공간 기획 및 학습 실험 구조 설계	시민워크숍 6회, 공간 설계 및 전략 마련, 개관 준비
제도화 기반기 (2017~2019)	참여형 학습 운영모델 정착 및 커뮤니티 플랫폼화	개관('17), 연간 2천여 명 참여, 앙상블·디자인 툃킷 등 서울형 평생학습 혁신 프로그램 운영, 시민참여형 '모두의책방' 개관, 커뮤니티 활동 체계화
코로나 전환기 (2020~2021)	비대면 콘텐츠 운영 기반 확보 및 온라인 전환	온라인 소통창구 마련, 비대면 콘텐츠 80편, 시민자원활동가 50명, 연간 3천여 명 참여
재도약기 (2022~2024)	지역협력 프로젝트 및 공유공간 운영체계 확산	연간 100여 개 프로그램 운영, 5천여 명 이상 참여, 시민커뮤니티학교 활성화, 모두공연장 책방·운동장 등 특화 공간 확대 운영, 서울시민대학 '모두의학교' 캠퍼스로 편입('24)

- **(시민참여 기반 설계)** 모두의학교는 시민이 직접 기획에 참여하는 공간으로 출발. 개관 전 시민워크숍 6회를 통해 공간의 철학과 기능을 공동 설계. 행정 주도가 아닌 참여형 학습공간의 정책 실험장으로서의 상징성 확보. 초기부터 콘텐츠보다 공간 기획과 운영 주체 형성에 집중
- **(참여형 모델 정착)** 개관 이후 서울시민이 학습자의 역할을 넘어 프로그램을 직접 기획·운영하는 체계 정착. 앙상블, 디자인툴킷 등 자율 기획형 커리큘럼이 확산되었고, 연간

2천 명 이상 참여. 시민이 주도하는 플랫폼형 학습 공간으로 진화

- **(온라인 전환 및 지속성 확보)** 코로나19 시기에도 운영 중단 없이 디지털 전환을 선도. 비대면 콘텐츠 80편을 자체 제작하고, 시민자원활동가 50명을 조직해 학습의 연속성과 커뮤니티 운영을 유지. 기존 오프라인 중심 공간이 비대면 시민 플랫폼으로 확장
- **(공유공간 플랫폼 확산)** 최근에는 모두공연장, 책방, 운동장 등 특화 공간을 중심으로 시민 커뮤니티가 자발적으로 프로그램 운영. 연간 100여개 이상의 활동이 진행되었고, 참여자 수는 5천여 명을 넘김. 보다 효율적인 평생학습 프로그램을 제공하기 위해 독립성이 강조되던 ‘모두의학교’를 ‘서울시민대학 모두의학교 캠퍼스’로 편입. 공유학습 생태계를 중심으로 한 지역 플랫폼으로 정착

8) 동네배움터: 생활에서 시작해, 마을에 뿌리내린 동 단위 학습생태계 10년

〈표 Ⅲ-13〉 지난 10년간 동네배움터 사업 개요

구분	주요 성과	대표 운영성과
출범기 (2015~2016)	생활권 기반 학습 모델의 기초 실험 및 실행기반 마련	행복학습센터 51개소 운영, 매니저 96명 양성
제도화 기반기 (2017~2019)	자치구 중심 실행체계 구축 및 지역학습 공동체 활성화	행복학습센터→동네배움터 전환(111개소), 학습 공동체 2천여 건 이상, 연 1.2~1.3만 명 참여
코로나 전환기 (2020~2021)	비대면 병행 운영 및 주민 프로젝트 확산	182개소 운영, 온라인 병행, 주민 실천 프로젝트 확산
재도약기 (2022~2024)	생활밀착형 콘텐츠 고도화 및 실행관리 체계 강화	218개소 운영, 주민 프로젝트 341건, 연간 1.7만 명 이수

- **(생활권 중심 실험의 시작)** 2015년, 행복학습센터를 통해 학습을 생활 가까이 두겠다는 의제로 출발. 51개소의 학습공간이 지역 곳곳에 마련되었고, 동 단위 매니저 96여 명 양성을 통해 실행 기반 형성. 행정을 통해 공급하는 교육이 아니라, 주민 생활공간에 침투하는 학습의 실험적 기반 조성
- **(자치구 실행체계의 구축)** 2017년, ‘동네배움터’로 공식 명칭을 전환하며 학습공간 제도화. 111개소에서 연 1.2만~1.3만 명이 참여하고, 학습공동체 2천여 건 이상이 자발적으로 운영되며 지역이 학습 주체로 기능하는 기반 마련. 자치구 중심의 운영모델이

정착되며 행정-주민 간 협력 체계 정착을 통한 지역 주도 평생학습 실행체계 확립

- **(위기 속 확산과 전환)** 코로나19 시기에도 중단 없이 182개소가 운영되었고, 온라인과 병행하여 주민 실천 프로젝트의 확산, 동 단위 주민들이 직접 콘텐츠를 기획·운영하면서 공간 중심에서 실행 중심으로의 전환 실행. 학습공간은 단순한 모임장이 아니라 지역 문제를 함께 다루는 실천의 장으로서 기능 확대
- **(생활밀착형 생태계로의 확장)** 2022년 이후에는 218개소로 확장, 주민 프로젝트 341건 운영과 연간 1.7만여 명 규모의 이수로 나타난 성장, 지역생활 문제, 일상 기술·사회참여 등으로 이루어진 콘텐츠의 다층화, 학습성과를 공유·순환·자립하는 운영체계로의 진화가 이루어짐.

9) 청년인생설계학교: 청년이 제안하고, 서울특별시평생교육진흥원이 설계한 자기인생 교육 무대

〈표 Ⅲ-14〉 지난 10년간 청년인생설계학교 사업 개요

구분	주요 성과	대표 운영성과
출범기 (2015~2016)	청년 제안 기반 정책 실험의 출발	서울청년의회 제안, 정책기획 착수, 파일럿 단계 구상
제도화 기반기 (2017~2019)	자기설계형 프로그램 정착 및 참여모델 확대	14개 프로그램 운영, 연간 1천여 명 참여, 캠페인·워크숍·커뮤니티 운영 정착
코로나 전환기 (2020~2021)	비대면 학습 전환 및 사회참여 프로그램 확산	연간 1.3만여 명 참여, 500여 명 선발, 출석률 70%, 사회공헌형 모델 고도화
재도약기 (2022~2024)	포트폴리오 중심 설계 역량 강화 및 정책 이관	'22년 서울특별시 미래청년기획관으로 이관, 청년인생설계학교 사업 추진경험을 바탕으로 한발 더 나아간 실천적 교육과정인 청년포트폴리오 학교 출범 및 운영('24)

- **(정책 실험의 성공적 출발)** 청년인생설계학교는 서울청년의회의 제안에서 시작된 시민 참여형 정책 실험으로, 진로불안과 전환기 고민을 제도 차원에서 다루기 시작한 계기를 마련. 서울특별시평생교육진흥원은 초기 기획부터 청년의 자기설계를 교육모델로 전환하는 기초를 마련
- **(참여형 구조의 정착과 확산)** 정규 프로그램은 연간 1천여 명 이상이 참여하는 자기설계형

커리큘럼으로 운영, 캠페인·커뮤니티·프로젝트 기반 학습모델이 안정적으로 정착. 청년이 자신의 삶과 진로를 설계하는 과정을 공공의 교육과정으로 정립

- **(위기 속 확장과 사회적 연계)** 팬데믹 기간 동안 비대면 전환에도 불구하고 1.3만여 명이 참여하고 500여 명이 선발되는 등 높은 참여율을 유지. 사회공헌형 프로젝트 등 사회 참여와 연결되는 학습모델이 확산되며 청년교육의 파급력 강화
- **(제도화 이후 공공기관의 사례)** '22년 서울특별시 미래청년기획관으로 이관, 청년인생 설계학교 사업 추진경험을 바탕으로 한발 더 나아간 실천적 교육과정인 청년포트폴리오 학교 출범 및 운영('24). 청년인생설계학교는 서울특별시평생교육진흥원이 정책 실험을 성공적으로 정착시킨 뒤, 제도화된 공공서비스로 이관한 대표 사례로 평가

10) 문해·디지털문해교육: 배움의 문턱을 낮추고, 디지털 격차를 좁혀온 10년

〈표 Ⅲ-15〉 지난 10년간 문해·디지털문해교육 사업 개요

구분	주요 성과	대표 운영성과
출범기 (2015~2016)	기초문해 기반 조성과 교원 네트워크 구축	문해교원 105명 양성(초등·중등), 문해교육교원 양성 프로그램 운영 및 성인문해교육 지원을 위한 체계 구축
제도화 기반기 (2017~2019)	문해교육센터 지정 및 콘텐츠 다변화	문해교육교원 98명 양성, 시화전 13회, 디지털 보조교재 개발, 관계자 보수교육 연도별 개최, 디지털 생활문해교육 강사 양성 연수 운영 및 프로그램 및 강사 지원(31개 기관)
코로나 전환기 (2020~2021)	디지털문해교육 체계 구축 및 비대면 전환	‘문해교육 매니저’ 선발 및 각 운영소 배치 및 운영, 찾아가는 서울 문해교육 강사 운영, 디지털 강사 69명 양성, 비대면 콘텐츠 110편, 꾸러미·앱 기반 도구 운영
재도약기 (2022~2024)	양적·질적 콘텐츠 전환 및 확대, 디지털 문해학습장 운영 확대 및 AI 기반 콘텐츠 운영	서울형 뉴딜일자리 ‘약자동행’을 위한 평생교육 매니저’ 선발, 디지털문해학습장 88개소 운영, 학습자 7,276명, 프로그램 556개 운영, 디지털 햇살 버스 30회, AI·앱 기반 콘텐츠 운영

- **(기초문해 기반 조성)** 서울시민의 학습권을 보장하기 위한 첫 걸음으로, 성인 기초문해 교원을 양성 프로그램을 운영하고, 이를 위한 체계를 구축. 문해교육을 소수 대상이 아닌 공공정책으로 자리매김하려는 초기 시도

- **(콘텐츠 확장과 제도화)** 서울특별시문해교육센터 지정('19)과 함께, 교원 양성과 콘텐츠 개발이 병행되며 정책 기반 마련, 시화전은 정례화되고, 디지털 보조교재가 개발되며 디지털 생활문해교육 강사 양성 연수 운영 및 프로그램 강사 지원 등 디지털 전환을 선제적으로 추진
- **(디지털 역량 접근 보장)** 코로나19 이후 비대면 전환에 발맞춰 디지털문해교육이 본격화. 디지털강사 양성, 앱 기반 꾸러미 제공 등을 통해 단순한 기기 사용이 아닌, 디지털 시민성을 위한 학습환경을 조성
- **(학습장 확산과 기술 기반 학습 확대)** 디지털문해학습장(88개소 운영)을 단계적으로 늘리고, 디지털 햇살버스·AI 콘텐츠·앱 기반 활동 등 다양한 형식의 학습을 시도함으로써, 정보격차 해소를 넘어 사회참여로 확장되는 문해교육 플랫폼으로 발전. 또한, 서울형 뉴딜일자리인 '약자동행을 위한 평생교육 매니저'를 선발하여 디지털문해교육의 운영과 확산을 뒷받침하고, 공공일자리 창출에도 기여

12) 평생교육 정책·연구: 근거 기반 정책 수립 및 평생학습 생태계 조성 10년

〈표 III-16〉 지난 10년간 평생교육 정책·연구 사업 개요

구분	주요 성과	대표 운영성과
출범기 (2015~2016)	정책 기반 기초 설정 및 협력구조 정비	평생교육 정책개발을 위한 참여실태 조사와 시민학습 성과평가를 위한 지표 개발, 평생학습 미래를 대비한 아카이브 구축방안, 융복합 평생학습 모델 개발 연구 등 추진(총 7건)
제도화 기반기 (2017~2019)	지표 개발 및 실태조사를 통한 기초자료 구축	연구보고서 10종 발간(시민대학 운영 매뉴얼 개발, 동 단위 평생학습센터 운영모델 개발 등), 연간 7천여 명 실태조사 실시, 통계 데이터 기반 '이슈브리프' 발간 등 자료 구축 및 기반 마련, 서울형 평생학습지수(5영역 25지표) 개발
코로나 전환기 (2020~2021)	비대면 환경 속 실태조사 및 포럼 운영	연구 보고서 6종 발간(사업 고도화를 위한 추진과제 도출, 동네배움터 중장기 발전방안 연구 등), 실태조사 7,412명, 기관 688개소 참여, 「서울특별시 평생교육 2030」 기본계획 수립
재도약기 (2022~2024)	장기계획 수립 및 실행연계형 정책생산 체계 정착	서울특별시평생학습 정책 이슈 분석 보고서 「이슈포커스」 신규 개발 및 발행, 연구보고서 19종 발간, '씹크탱크 위원회' 설립·운영, '서울미래학습포럼', '작은 세미나' 등 개최

- **(정책 기반 기초 형성)** 서울시민을 대상으로 한 첫 대규모 조사를 통해 평생학습의 정책 과제를 도출하고, 유관기관 협력 기반을 마련. 서울특별시평생교육진흥원은 단순 운영 기관을 넘어, 정책 기획과 조정의 출발점 역할 수행
- **(정량 기반 진단체계 구축)** 2017년에는 평생학습지수(5영역 25지표)를 자체 개발하고, 시민 7천여 명 대상으로 조사 및 기관 전수조사를 실시. 정량지표를 통해 학습격차, 참여 특성, 지역별 인프라 등을 비교·진단할 수 있는 정책 분석 구조화
- **(데이터 기반 의제 확산)** 코로나 시기에도 실태조사(7,412명)와 기관조사(688개소)를 지속하며, 연간 정책포럼과 의제 공론장을 통해 시민학습의 공공성과 회복력을 논의. 비대면 환경에서도 정책 생산과 공유를 멈추지 않고, 지속 가능한 논의 구조를 유지. 또한, 「서울특별시 평생교육 2030 기본계획」을 수립하여 미래 평생학습의 방향성과 실행 기반 마련
- **(실행기반 정책 설계 역량 정착)** 2022년부터 장기적 관점에서 서울특별시 평생학습 정책을 체계적으로 생산·실행하기 위한 기반을 마련. 「이슈포커스」 등 정책 이슈 분석 보고서를 신규 개발·발행하고, 정책 개발과 실행 간 연계성을 높이기 위해 다양한 정책 생산 구조를 운영. 연구보고서 19종을 발간하고, 정책 자문과 토론을 위한 ‘씹크탱크’ 위원회, 정책기획단을 운영하였으며, ‘서울미래학습포럼’, ‘작은 세미나’ 등 정책 논의의 장을 지속적으로 마련

- 위 주요 사업을 시기별로 정리한 내용은 아래 <표 Ⅲ-17>과 같음.

<표 Ⅲ-17> 서울특별시평생교육진흥원 시기별 성과 분석(2015~2024)

	사업 목적	핵심 역량	출범기 (2015~2016)	제도화 기반기 (2017~2019)	코로나 전환기 (2020~2021)	재도약기 (2022~2024)
서울 시민 대학	서울시민의 생애 역량 증진 및 인문·시민 교양 강화	서울형 시민대학 운영모델 정립 학습경로 설계 및 학점인정 기반 체계 수립 디지털 시민교육 콘텐츠 설계, 유튜브 기반 학습 저변 확대 생애주기별 맞춤형 학습모델 기획 및 실행력 강화	시민청·은평·독서 학습장 운영, 연간 100여 강좌 운영, 연 5천여 명 참여	본부(중부권) 캠퍼스 개관('18) 연간 천여 강좌 운영, 연 3.1만여 명 참여, 명예시민학위제 운영(시민학사 381명 수여), 대학연계 30개교 협력	동남권캠퍼스 개관('21) 유튜브·온라인 강좌 300편 이상 운영, 시민청 학습장 연간 7천 명 이상 참여, 디지털 시민교육 운영체계 확립 명예시민석사학위 출범	모두의학교 캠퍼스 편입('24) 나노디그리 50명 수여, 학점은행제 평가과목 승인, 생애주기별 과정 329개 운영, 연간 3.6만~5만 명 참여 명예시민박사학위 출범
모두 의학 교	시민참여 기반 평생학습 실험 및 혁신 프로그램 구현	시민주도 참여형 기획·운영 체계, 공간기획 및 커뮤니티 운영 역량, 융복합 프로그램 설계력	시민워크숍 6회 개최, 공간 설계 및 전략 마련, 개관 준비 및 시민참여 기반 조성	개관(2017), 양상블·디자인툴킷 등 서울형 평생학습 혁신 프로그램 운영, 연간 2천여 명 참여. 플랫폼형 프로그램, 공간 운영 매뉴얼, 커뮤니티 활동 체계화.	비대면 콘텐츠 80편 운영, 시민자원활동가 50여 명 구성, 연간 3천 명 참여, 비대면 체계 전환	연간 100여 개 프로그램 운영, 연간 4천~5.5천 명 참여, 모두공연장·책방·운동장 등 공간특화 기획 정착. 지역협력 프로젝트 정례화, 연계기관 벤치마킹 요청 다수.

	사업 목적	핵심 역량	출범기 (2015~2016)	제도화 기반기 (2017~2019)	코로나 전환기 (2020~2021)	재도약기 (2022~2024)
동네 배움 터	생활권 기반 학습기회 제공 및 지역 커뮤니티 학습 활성화	자치구 협력 기반 조성, 동 단위 실행관리 체계, 생활밀착형 콘텐츠 기획 역량	행복학습센터 51개소 운영, 연간 3천여 명 참여, 동 단위 매니저 96명 양성	(‘17년도 ‘행복학습센터’->‘동네배움 터 사업’으로 변경) 111개소 운영, 연간 1.2만~1.3만 명 참여, 만족도 4.5 이상 유지, 학습공동체 활동 2천 건 이상 운영, 배움운영위원회 등 거버넌스 기반 구축	182개소 운영, 온라인 전환 병행, 연간 1.3만 명 이상 참여, 주민 실천 프로젝트 및 공공서비스 연계 시범 구축	218개소 운영, 주민 프로젝트 341건 실행, 연간 1.7만 명 이수. 생활밀착형 콘텐츠 고도화, 학습성과 공유·순환 구조 체계화.
청년 인생 설계 학교	청년의 생애 전환 지원 및 진로·자기설 계 역량 강화	청년 특화 커리큘럼 설계, 집단·자기설계형 혼합형 교육모델 구현, 청년 커뮤니티 운영 역량	서울청년의회 제안 기반 기획 착수, 파일럿 단계 구상	14개 프로그램 운영, 연간 1천여 명 참여, 커뮤니티 10개 이상 운영, 캠페인·워크숍 정착, 자율기획 프로젝트 시작	연간 1.3만 명 참여, 500여 명 선발, 평균 출석률 70%, 워크앤라이프, 미니갭이어, 캠페인형 사회공헌 모델 고도화.온라인 전환	’22년 서울특별시 미래청년기획관으로 이관, 청년포트폴리오학교 출범 및 운영(’24)
문해· 디 지 털 문해 교육	기초문해력 및 디지털 역량 확보를 통한 학습권 보장	현장기반 문해교원 양성, 디지털문해 콘텐츠 개발·확산, 학습자 맞춤형 지원 역량	문해교육 교원 105명 양성(초등·중등), 문해교육교원 양성 프로그램 운영 및 성인문해교육 지원 체계 구축	(’19년 11월 서울특별시문해교육센터 첫 지정) 교원 98명 양성, 시화전 13회 개최, 디지털 보조교재 개발, 연간 3천여 명 사업 참여	디지털강사 69명 양성, 비대면 콘텐츠 110편 운영, 연간 3천여 명 참여, 생활문해 콘텐츠 개발, 꾸러미·온라인학습 도구 운영 확대.	디지털 햇살버스 30회 운영, 디지털학습장 88개소 운영, 연간 약 3천여 명 참여, 디지털 골든벨, AI·앱 기반 콘텐츠 개발 및 실천 중심 모델 정착.

	사업 목적	핵심 역량	출범기 (2015~2016)	제도화 기반기 (2017~2019)	코로나 전환기 (2020~2021)	제도약기 (2022~2024)
평생 교육 정책 ·연 구	근거 기반 정책 수립 및 생태계 조성	서울형 정책지표 개발 및 메타데이터 아카이빙 역량 실태조사 기반 과학적 정책설계 능력 강화 거버넌스 기반 운영 프레임: 자치구 컨설팅, 싱크탱크, 포럼 등 협치모델 구축 온라인 플랫폼(SLEI) 콘텐츠 기획·운영 역량 정착, 통계·정책정보 융합	평생학습 전략과제 기초 설정, 유관기관과 협력기반 정비 시작 시민 2,700명 온라인 조사 실시	서울형 평생학습지수 개발(5개 영역 25개 지표) 시민 7,000여 명 표본조사, 서울특별시 평생교육기관 전수조사 실시 지표 기반 정책 평가체계 도입, 아카이브 기획 및 이슈브리프 발간	정책포럼 운영, 실태조사 7,400여 명 참여, 기관 실태조사 688개소 실시 '서울특별시 평생교육 2030 기본계획' 수립, 정책사업기획단 운영 자치구-시민-전문가 협력형 정책 거버넌스 기틀 마련	정책연구 연평균 6건, 작은세미나 4회, 이슈포커스 10종 발간 서울평생교육포털(SLEI): 연 20만명 이용, 콘텐츠 800건 이상 등록 정책연구 관리 매뉴얼 개정, 메타데이터 통합 아카이빙 체계 확립 싱크탱크, 포럼, 자문단 등 입체적 정책 거버넌스 체계 완성

13) 소결 및 시사점

- **(10년간 평생학습 생태계 구축)** 시민참여 기반의 정책 및 사업 추진으로 서울형 평생학습 모델 정립
 - 시민대학, 모두의학교, 동네배움터, 청년인생설계학교, 문해·디지털문해교육, 정책연구 등 전략사업을 통해 사업 기반 및 운영 체계 확립
 - 시민 주도의 학습문화 확산과 지역 기반 실행력 강화, 정책 기반 평생학습 모델 고도화를 달성
- **(시기별 전략적 전환)** 환경 변화에 따른 유연한 대응 및 단계별 발전 전략 추진
 - 출범기에는 사업 기반 및 조직 정비를 통해 초기 모델을 구축하고, 제도화 기반기에는 시민 참여형 운영모델 및 정책기반을 확립
 - 코로나 전환기에는 비대면·디지털 전환으로 학습 연속성을 확보하고, 재도약기에는 생애주기별 학습 경로 확립 및 민관협력 기반 확장을 통해 지속 가능성 강화
- **(디지털·맞춤형 학습 확대)** 디지털 전환 및 시민 맞춤형 학습 체계 확산
 - 유튜브·온라인 강좌 운영, 디지털 시민교육 콘텐츠 개발 등 디지털 기반 확산으로 학습 접근성 확대
 - 생애주기별 과정 및 시민학위제, 나노디그리 등 맞춤형 학습경로 제공으로 학습의 지속성과 전문성 확보
- **(지역 협력 및 거버넌스 강화)** 자치구 및 민간 협력 기반을 통한 실행력 확대
 - 동 단위 배움터 및 지역 기반 학습 실천으로 주민 주도의 학습문화 형성
 - 정책포럼, 싱크탱크, 자치구 컨설팅 등 정책적 거버넌스를 통해 실행 기반 강화
- **(미래 대응 전략 필요)** 지속 가능한 평생학습 생태계 구축을 위한 전략적 과제 도출
 - ESG, 디지털 전환 등 미래 사회 변화에 대응하는 평생학습 전략 고도화 필요
 - 생애주기별·맞춤형 학습경로 정교화 및 제도적 안정성 확보
 - 자치구·민간·시민과의 협력 기반 확장을 통한 지속 가능한 생태계 조성
- 서울특별시평생교육진흥원은 향후 시민의 학습권 보장을 넘어 사회적 가치 창출의 기반으로 자리매김할 필요가 있으며, 이를 위한 전략적 정책 방향 수립과 실행이 지속되어야 함.

3. 서울특별시평생교육진흥원 기관 운영 SWOT 분석 및 시사점

가. SWOT 분석 개요

1) 분석 목적

- 서울특별시평생교육진흥원의 현재 조직 운영 체계와 전략 실행력의 실질적 수준을 종합적으로 진단하고, 기관의 고유 기능, 사업 구조, 자원 배분 방식이 외부 정책환경 변화와 조응하고 있는지를 구조적으로 점검하고자 함.
- 내부 강점 및 약점을 체계적으로 정리하여 조직의 정체성, 실행력, 지속가능성 확보를 위한 전략적 기반 마련에 기여하는데 목적이 있음.
- 외부환경요인의 기회·위협 구조를 검토함으로써, 정책 변화와 제도 재편 흐름에 대한 전략적 대응 시나리오 설계에 활용하고자 함.

2) 분석 절차

- 1단계: 기존 내부 진단 문서 및 운영 실태 조사 내용을 기반으로 핵심 이슈와 구조적 요인 정리
- 2단계: 기존 분석 결과를 토대로, 기관 내부 자산(Strengths), 취약점(Weaknesses), 외부 기회(Opportunities), 외부 위협(Threats)을 개별 항목별로 추출
- 3단계: 도출된 SWOT 항목 간 유기적 관계를 분석하여, 전략 조합 유형별(S-O, W-O, S-T, W-T) 대응 방향 설정
- 실행 가능성과 제도 정합성을 중심으로 전략 대안 제시

3) 분석 기준

- 내부 강점(Strengths)
 - 조직의 전략기획 역량, 성과관리 체계, 대표사업의 인지도, 구성원 만족도, 제도 운영의 안정성 등 내부 자원과 운영 성과 중 강점으로 작용하는 요소를 중심으로 선정

- 정성적 평판뿐 아니라 정량지표(예: 시민만족도, 집행률, 충원률 등)와 연결되는 항목을 우선 반영
- 내부 약점(Weaknesses)
 - 전략 실행력의 불균형, 인사 구조의 경직성, 재정 운용의 고정성, 조직 내 피드백·역량 개발의 단절 등 구조적 취약요인을 중심으로 도출
 - 외부 평가에서 반복적으로 지적된 항목 및 제도화되지 못한 사안 위주로 분석
- 외부 기회요인(Opportunities)
 - 국가 및 서울특별시 정책 방향, 시민 수요 변화, 디지털 전환 흐름, 중장년 학습 확산 환경 등 외부에서 발생하고 있으나 기관에 긍정적 영향을 미칠 수 있는 변화 요인을 중심으로 정리
 - 기관의 자산 및 역량과 연계 가능성이 있는 외부환경 요인을 주로 포함
- 외부 위협요인(Threats)
 - 재정구조의 불안정성, 정책 기능 중복에 따른 통폐합 가능성, 성과관리의 제도적 미비, 제도화되지 못한 시범사업의 정책 지속성 부족 등 부정적 외부 요인을 중심으로 도출
 - 제도화·법제화 수준이 낮거나 기관 기능의 정당성 확보에 불리한 요소 위주로 정리

나. SWOT 분석 결과

1) 강점(Strength)

- 비전-전략-사업-성과 간 4단계 프레임 정착
 - 비전-전략목표-전략과제-성과지표로 구성된 4단계 전략체계가 제도적으로 정착되어 있으며, 사업계획과 성과지표 설정의 기본 틀로 기능하고 있음.
 - 특히 각 전략목표별로 대표 사업이 지정되어 있고, 사업별 지표와 예산도 전략단위로 연동되어 집행되는 구조가 정착됨.
 - 이러한 실행 일관성은 정책-사업-성과 간 연계성과 책임성을 동시에 확보할 수 있는 기반으로 작용함.
 - 외부 경영실적평가에서도 전략체계의 정합성과 지표 기반 운영이 지속적으로 우수 항목으로 언급됨.

- 대표사업 중심의 조직 정체성 강화
 - ‘서울시민대학’, ‘중장년 전환역량 프로그램’, ‘모두의학교’ 등은 전략목표와 직접 연동되는 대표 플랫폼으로 작동하고 있음.
 - 해당 사업들은 단순한 교육서비스가 아니라 정책브랜드로 발전해 시민·유관기관 인식에서 조직의 핵심 역할로 자리를 잡아가고 있음.
 - 특히 시민대학은 본부·동남권 캠퍼스 체계를 바탕으로 학습공간, 교육과정, 성과지표가 통합 관리되며 전략성과-실행역량-조직기능 간 구조적 일치가 높게 나타남.
 - 이는 기관의 조직 정체성과 전략적 방향성이 사업 실천 수준에서 제도화되고 있음을 보여줌.
- 성과관리 환류체계 제도화
 - 사후 성과분석보고서 활용이 제도화되어 있으며, 전략과제별 결과가 다음 해 사업계획, 조직 개편, 예산 재배정 등에 실질적으로 반영되고 있음.
 - 각 팀 단위로 성과책임자가 지정되고, 연말 실적평가와 외부 평가가 병행되어 사업 운영의 투명성과 책임성을 높이고 있음.
 - 정책성과 중심의 정성지표(시민 인식 변화, 협력 확산 등) 도입이 확대되고 있으며, 이는 단기성과 중심 체계의 보완 시도로 기능하고 있음.
 - 이러한 성과 환류 구조는 전략 실행력의 실효성을 보완하고, 학습조직으로서 기능 개선 기반을 제공함.
- 서비스 품질 및 정책 브랜드 인지도 확보
 - 시민대학, 모두의학교, 문해교육 프로그램 등의 수강생 만족도는 최근 3개년 모두 90% 이상을 유지하고 있음(예: 시민대학 92.3%, 모두의학교 91.8%).
 - 서울특별시 정책브랜드(시민대학, 인문학 허브 등)를 기반으로 기관 인지도와 신뢰도가 점진적으로 확대되고 있음.
 - 디지털 콘텐츠, 온오프라인 병행 학습환경 등 코로나19 이후 변화된 수요에 맞춘 서비스 개선이 이용자 반응도 향상에 기여함.
 - 이러한 정책 기반 브랜드 가치 확보는 공공성과 기관 정체성을 동시에 강화하는 성과로 평가됨.
- 사회 변화에의 전략적 적응 역량 보유

- 디지털 전환, 중장년 생애전환, 일·학습 병행 등 사회 구조 변화에 대응하기 위해 전략 과제가 지속적으로 재정비되고 있음.
- ‘디지털 콘텐츠 플랫폼 고도화’, ‘대학협력사업팀 신설’ 등은 이러한 사회 변화에 전략적으로 반응한 사례임.
- 특히 기능 중심 조직개편(2본부 10팀 체계)은 전략목표별 실행조직과의 일치성을 높이며, 조직 유연성과 기능 대응력을 동시에 확보함.
- 사회 변화에 대한 정책적 감수성과 실행 전환 능력이 조직 내부에 내재되어 있다는 점에서 구조적 강점으로 작용함.

2) 약점(Weakness)

- 직급 간 인력 불균형 구조가 고착화되어 있음
 - 4급 인력의 비중이 전체 인원의 약 35%를 차지하고 있으며, 정원을 지속적으로 초과하는 구조가 유지되고 있음.
 - 1~3급과 기능직의 인력은 비교적 안정적인 반면, 중간 직급의 과밀화로 인해 수직적 승진 경로가 다소 막혀 있음.
 - 승진소요연한 제도나 직무 세분화 기준이 미비하여 직급 운영의 전략성이 부족함.
- 전략과 사업 간 연계 논리가 일부 약화되어 있음
 - 전략체계는 존재하나, 실제 사업 내용과 성과지표 간의 연계가 실행 수준에서 구조화되지 못하고 있음
 - 연간사업계획 수립 시 전략과제별 성과기대치나 파급력에 대한 실증적 분석이 부족함.
 - 정책성과를 중심으로 한 전략적 사업 배분보다는 집행 중심 구조가 반복되고 있음.
- 성과지표의 설정 및 측정 기준이 불명확한 경우가 존재함
 - 정성지표 확대 노력에도 불구하고, 일부 지표는 개념 정의나 측정 방식의 일관성이 부족해 전략성과 측정의 타당성 확보에 어려움이 있음.
 - 외부 협력사업의 경우, 성과 귀속 기준이 명확하지 않아 기관 평가와 연계되지 못하고 있음.
 - 지표 간 우선순위 설정, 중장기 평가축 도입 등이 체계화되지 않아 전략성과 측정에 한계가 있음.

- 출연금 의존적 재정 구조가 고착되어 있음.
 - 전체 예산의 80% 이상을 출연금이 차지하고 있으며, 외부 공모 수입이나 자체 수익 비중이 극히 낮음.
 - 자체 수입 기반의 프로그램 기획이나 유료 콘텐츠 운영 전략이 부재함.
 - 사업 다변화 또는 기능 확장 시에도 자율적 자원 운용이 어려운 구조임.
- 의사결정 구조의 권한 위임과 전결 체계가 정비되지 않음
 - 이사회-원장-본부장 간의 수직적 구조는 존재하나, 실질적 전결 권한의 위임 기준이 불명확함.
 - 이사회 운영 기준이나 위임 범위에 대한 내규가 미흡하여, 의사결정의 시의성과 책임 소재가 혼재됨.
 - 실무 단위에서의 자율성 확보와 동시에 책임 기반 운영이 병행되지 못하고 있음.
- 민간 협력 기반과 고등교육 연계가 제도화되지 못함.
 - 자치구 협업 체계는 정착 중이나, 대학, 기업, 시민사회 등 민간 부문과의 전략적 연계는 초기 수준임.
 - 외부 파트너 대상의 만족도 조사나 성과 분석 틀이 통합되어 있지 않음.
 - 기관 브랜드 확장을 위한 다부문 협업 전략이 체계적으로 마련되어 있지 않음.

3) 외부 기회요인(Opportunity)

- 국가 및 서울특별시 차원의 평생학습 확대 기조가 지속되고 있음.
 - 중앙정부의 약자 동행 프로젝트, 학점연계형 평생교육 확대 등의 흐름이 강화되고 있음.
 - 서울특별시 또한 디지털 기반 학습 접근성 확대, 시민 역량강화 중심 정책을 추진하고 있어 진흥원의 전략사업과 연계 가능성이 높아지고 있으나, 이를 제도적 기능화하지 못할 경우 오히려 기관 간 기능 중복으로 인한 조정 가능성도 존재함.
 - 공공 평생학습 기관으로서의 위상을 제도적 흐름에 맞춰 강화할 수 있는 환경이 조성되고 있음.
- 디지털 기반 학습환경의 정착으로 확장 가능성이 높아지고 있음

- 코로나19 이후 비대면 학습 수요가 정착되었고, 콘텐츠 플랫폼과 원격 수업 기반의 확장성이 지속해서 증가하는 환경
- 서울특별시의 원격형태 평생교육기관 비중과 학습자 수가 전국 대비 압도적으로 높아 디지털 전환 선도 모델 구축이 가능함.
- 진흥원의 디지털 학습 인프라를 활용한 시민 맞춤형 서비스 고도화 여지가 큼.
- 대학 및 공공기관과의 협력 기반이 제도화 가능 단계에 진입하고 있음.
 - 대학협력사업팀 신설 등 실행조직 중심의 대학 연계 전략이 시작되었으며, 고등교육 기관과의 공동 프로그램 개발 여지가 있음.
 - 시민대학 내 학점연계, 마이크로디그리 운영 모델 등과의 접점이 확장되고 있음.
 - 공공성 기반의 고등교육 연계 모델을 정착시킬 수 있는 정책 환경과 조직 여건이 동시에 존재함.
- 중장년 대상 생애전환 및 직업재설계 수요가 확대되고 있음.
 - 4050세대 중심의 이직·퇴직·재취업 흐름이 강화되며, 인생 2막 설계 수요가 본격화되고 있음.
 - 서울특별시평생교육진흥원의 중장년 전환역량 교육사업이 서울런4050, 경제교실, 인생 디자인학교 등을 통해 제도화 가능성을 확보하고 있음.
 - 시민주도 학습설계, 이수제 기반 교육과정 등의 접근이 고령화 사회 대응 전략과 연계 가능함.
- 지역·산학·시민사회 협력 기반의 파트너십 확장 가능성이 존재함.
 - 정책협의회, 자치구 공동캠퍼스, 서울형 학습공동체 운영 등 기초적 협력 모델이 다수 형성되어 있음.
 - 이를 기반으로 민간기관, 산업체, 공익단체와의 연계 구조를 다양화할 수 있는 조건이 마련되고 있음.
 - 플랫폼 기반 기관으로서 확산형 파트너십 구조를 안정화할 기회로 작용할 수 있음.

4) 외부 위협요인(Threats)

- 기관 간 기능 중복 및 정체성 모호성으로 인해 탐다운 방식의 구조조정 위험이 상존함.

- 서울특별시 내 유사 기능을 수행하는 평생학습 기관 및 중간지원조직이 존재하고 있음.
- 기능 구분이 명확하지 않거나 정책 연계성이 약한 경우, 기능 통합 또는 기관 통폐합 논의가 제기될 수 있음.
- 기관의 고유 역할에 대한 제도적 근거가 불명확한 점은 외부 조정 가능성을 높이는 요인임.
- 재정 규모 축소 및 고정 지출 비중 증가로 재정 탄력성이 저하되고 있음.
 - 총 예산은 최근 5년간 점진적으로 축소되는 추세이며, 출연금 비중은 여전히 80% 이상을 유지하고 있음.
 - 인건비 고정 지출이 증가하면서 고유사업 예산 운용의 자율성과 전략적 유연성이 저하되고 있음.
 - 수입구조의 획일성과 집행 구조의 경직성은 외부 재정 환경 변화에 취약하게 작용함.
- 주요 전략성과의 제도화 수준이 낮아 정책 지속 가능성이 미흡함.
 - 신규 전략과제(예: 중장년 역량 강화)는 제도화 수준이 낮아 정책 지속 가능성을 높이기 위한 접근이 요구됨.
 - 운영 기준이나 법제화가 미비하여 장기적으로 정책 수요가 줄어들 시 사업 추진에 어려움이 있을 수 있음. 해당 사업의 활성화와 함께 운영의 제도화를 함께 추구할 필요 있음.
 - 전략사업의 제도 기반 확보가 병행되지 않을 경우 성과의 축적과 지속적 확산이 어려울 수 있음.
- 성과관리 체계가 단기성과 중심으로 운영되어 구조적 한계가 존재함.
 - 중장년 생애전환 등 장기적 전략과제가 확대되는 상황에서, 전략의 누적 성과를 적절하게 평가하기 위한 장기적 관점에서의 평가 체계에 대한 고민 필요
 - 정성지표나 정책 파급력을 측정할 수 있는 평가 체계가 부족하여 전략적 기획과 평가 간 불균형이 발생함.
 - 실행 단위의 자율성과 장기성과 측정 기준을 반영하는 다층적 평가 프레임 도입이 요구됨.
- 지역 간 자치구 협력 격차가 확산 체계의 위협 요인으로 작용함.
 - 자치구별 평생학습 수행 여건과 정책 수용역량의 차이가 있음.
 - 통일된 확산 모델보다는 지역 맞춤형 전략이 요구되나, 이에 대한 기준이나 자원 배분 원칙이 미정비 상태임.

- 전략 기반 협력 사업임에도 성과 측정 기준이 표준화되지 않아 제도적 정착에 어려움이 존재함.

5) 전략 매트릭스 (TOWS Matrix)

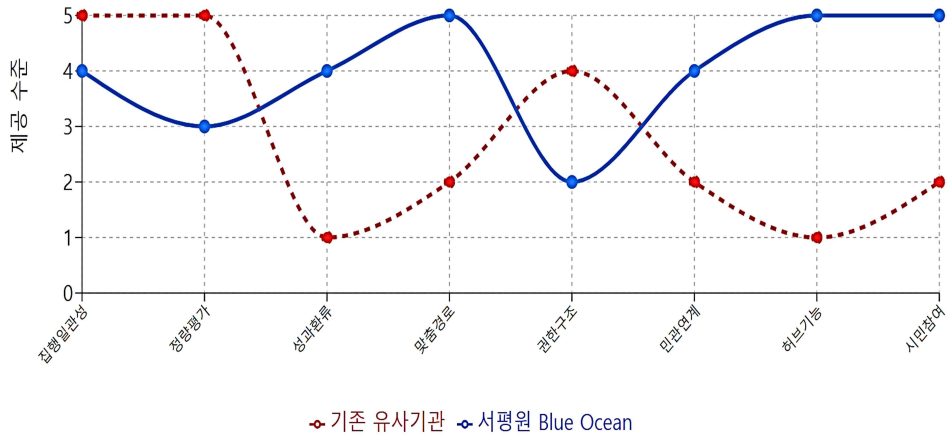
- [S-O 전략] 전략체계 기반 대표사업 확장 및 정책 연계 강화
 - 전략기획 및 성과지표 체계를 활용하여 정부·서울특별시 평생교육 기조와 연계된 전략 과제 기획
 - 시민대학, 중장년 프로그램 등 대표사업의 디지털 전환을 통해 온라인 학습 콘텐츠 및 이수제 기반 고도화
 - 대학협력사업팀 신설을 활용하여 학점연계형 프로그램의 제도화 가능성 검토 및 시범 운영 방안 수립
 - 사후성과분석체계를 기반으로 중장년 역량사업의 효과성과 정책성과를 구조화하고, 중기지표 설계 연계
 - 자치구 협력사업 운영 경험을 기반으로 민·관 파트너십 모델의 기획 및 실행 기반 마련
- [W-O 전략] 조직 내 구조 개선과 외부 협력 기반 확대
 - 인력 구조의 직급 편중 해소 및 기능 중심 배치 기준 마련을 통해 실행조직의 유연성 제고
 - 전략과 실행과제 간 정합성을 높이고, 사업단위 지표체계를 명확화하여 외부 제안서 수준 고도화
 - 시민 대상 콘텐츠 차별화 및 활용도 제고를 통해 공공 서비스 확산 기반 강화
 - 고등교육 및 민간기관 협력에 대응하는 전담 기능 정비 및 외부 파트너 만족도 체계 구축
 - 중장기 성과지표 설계를 통해 전략성과 측정 가능성과 정책 지속성 확보 기반 마련
- [S-T 전략] 조직 정체성 고도화 및 제도적 대응 논리 정립

- 대표사업의 구조화된 성과 정리를 통해 유사기관과의 기능 중복 논의에 대한 대응 논리 마련
 - 디지털 학습 성과 및 시민 만족도를 기반으로 서울특별시 정책 성과 사례로 홍보 및 제도화 추진
 - 전략-사업-성과 간 성과환류 구조를 활용하여 단기성과 중심의 운영 구조를 보완하고, 중장기 효과성 중심 체계 마련
 - 시범사업 성과지표를 구체화하여 조례 개정, 제도화 검토 등 행정 절차 연계 기반 마련
 - 자치구 협력 사례를 기반으로 지역 격차에 따른 차등형 확산 전략 설계
- [W-T 전략] 구조적 취약요소 정비와 평가 신뢰도 확보
 - 직급 구조 집중 해소 및 연도별 정현원 기준 정비를 통해 조직 운영의 계획성과 안정성 확보
 - 출연금 중심의 경직된 재정 구조를 완화하기 위해, 전략사업 중심의 예산 편성 비중을 확대하고, 민간 및 공공 협력 기반의 자원 다각화를 추진하는 방안을 검토할 필요가 있음.
 - 전결 기준 명시 및 이사화-실무 간 권한 배분 체계를 재정비하여 책임성과 의사결정 적 시성 확보
 - 정성지표 구조화 및 지표 정의서 마련을 통해 평가의 타당성과 전략성과 환류 기반 마련
 - 자치구 간 격차를 반영한 맞춤형 실행지표 및 협력 전략 구조화

6) SWOT 분석 기반 블루오션 전략 제안

- SWOT 분석 결과를 기반으로 전략캔버스를 시각화 함. 전략캔버스는 경쟁 환경 내에서 상대적 포지션을 보여주는 것으로 블루오션 전략 수립을 위해 기존 평생교육 정책 영역 안에서 동종 기관과의 차별화된 새로운 방향성을 찾기 위한 프레임워크임.
- 기관의 가치 요소(key competing factors)를 X축, 조직이 해당 요소에 대해 제공하는 상대적 수준을 Y축에 배치하여 경쟁 구도를 시각적으로 재구성함.

• SWOT 분석 결과 기반 전략캔버스



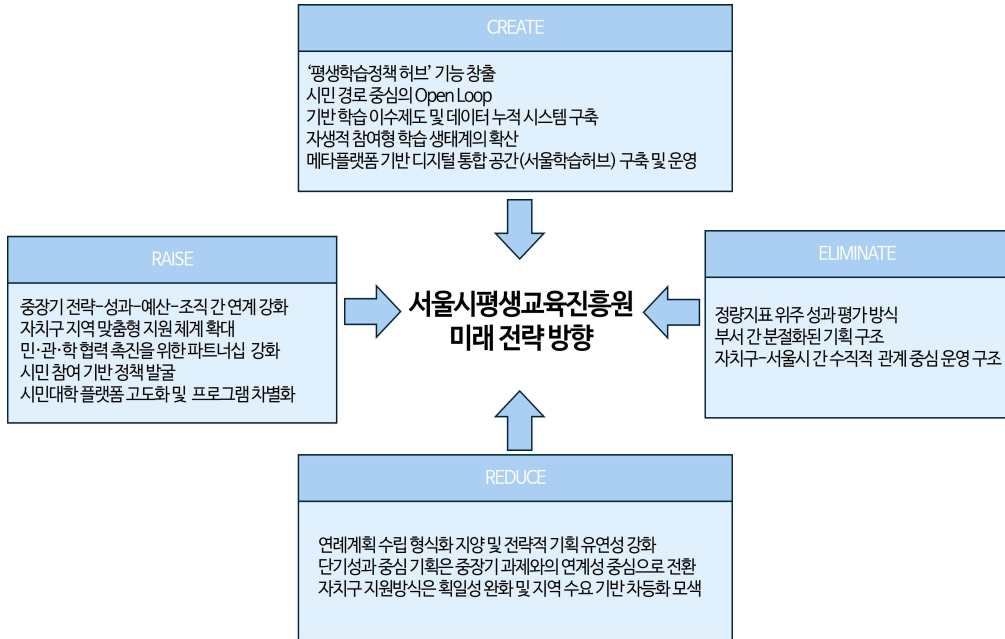
핵심 경쟁 요소	기존 유사기관	서평원	차이
집행중심 일관성 연례 사업계획의 체계성 및 반복성 수준	●●●●● (5점)	●●●●○ (4점)	↘1
정량실적 중심평가 이수자 수, 만족도 등 양적 수치 기반 평가 비중	●●●●● (5점)	●●●○○ (3점)	↘2
전략성과 환류 성과 → 기획 → 예산 → 조직 재정비의 연계 강도	●○○○○ (1점)	●●●●○ (4점)	↗3
학습자 경로설계 AI 상담, 이수제, 경로 설계 등 시민 개인화 지원 체계	●●○○○ (2점)	●●●●● (5점)	↗3
수직적 권한구조 위계 중심 결재 구조 및 전결권 위임 정도	●●●●○ (4점)	●●○○○ (2점)	↘2
민관연계 전담조직 외부 파트너십을 제도화하고 전담 기능을 확보한 정도	●●○○○ (2점)	●●●●○ (4점)	↗2
정책허브 조정기능 자치구, 시민사회 등 외부 주체와의 연계·확산 조정 능력	●○○○○ (1점)	●●●●● (5점)	↗4
시민참여 커뮤니티 자발적 시민조직 운영, 집단지성 확산을 위한 구조 유무	●●○○○ (2점)	●●●●● (5점)	↗3

핵심 차별화 포인트

서평원은 기존 기관의 '관리 중심 운영'에서 벗어나 '시민 중심 생태계 조정자' 역할로 포지셔닝. 특히 개인화된 학습경로 설계와 정책 허브 기능을 통해 기존 시장에서 제공되지 않던 새로운 가치를 창출할 필요가 있음

[그림 III -2] SWOT 분석 기반 서울특별시평생교육진흥원 전략캔버스

- SWOT 분석 결과 기반 ERRC(Eliminate-Reduce-Raise-Create) 블루오션 전략



[그림 Ⅲ -3] SWOT 분석 기반 ERRC(Eliminate-Reduce-Raise-Create) 블루오션 전략

- 서울특별시평생교육진흥원의 미래 전략 방향은 Blue Ocean 전략의 핵심 도구인 ERRC(Eliminate-Reduce-Raise-Create) 프레임워크를 기반으로, 기존 조직운영 관행의 한계를 극복하고 새로운 공공가치를 창출하기 위한 전략적 지향점을 제시함. 각 영역은 '제거(Eliminate)', '축소(Reduce)', '강화(Raise)', '창출(Create)'의 네 가지 범주로 구성되며, 조직의 핵심 기능 재정립과 지속가능한 혁신체계 마련을 위한 전략 요소들을 포함하고 있음.
- **(Eliminate-제거)** 성과지표와 위주 중심의 형식적 평가 방식, 부처 간 분절화된 기획 구조, 그리고 자치구-서울특별시 간 수직적 관계 중심의 운영 체계는 현재의 전략적 기획 역량과 현장 연계성 확보에 있어 제약으로 작용하고 있는 것으로 파악됨. 이에 따라, 정책 실행의 실제성과 실행력 강화를 위해 이와 같은 전통적 관행 요소에 대한 혁신적 접근이 요청된다고 볼 수 있음.
- **(Reduce-축소)** 전략목표와 연계되지 않은 연례 단위 사업 계획 수립은 자원 낭비와

성과분석의 한계를 초래할수 있기에, 이를 전략 중심의 장기 기획 방식으로 점진적으로 전환할 필요가 있음. 또한 기관 내부에서 모든 기능을 담당하려는 경향은 외부 전문성과의 협업을 막는 요인이 될 수 있음. 자치구 지원 방식이 일률적인 것도 지역별 여건을 충분히 반영하지 못할 가능성이 있기에 점차 개선할 필요가 있음.

- **(Raise-강화)** 중장기 기획, 예산, 인사, 조직 운영 간의 연결성을 강화하여 사업 추진의 일관성과 효과 제고 추구. 자치구에 대한 지원은 단순한 예산 배분이 아니라, 실제 기획 역량과 실행 능력을 키우는 방향으로 전환될 필요가 있음. 민간과 대학 등 외부와의 협력체계를 구축하고, 시민의 실제 수요를 반영한 학습 모델 설계가 강화. 특히, 서울형 시민대학 플랫폼을 기존보다 고도화하고 차별화하는 노력이 요구됨. 기존의 강좌의 질 제고 뿐만 아니라, 시민 주도 학습설계, 주제 기반 모듈화, AI-데이터 기반 개인화 기능을 포함하는 등 공공플랫폼으로서의 독창성과 경쟁력을 동시에 강화할 필요가 있음.
- **(Create-창출)** 미래 평생학습 패러다임에 부합하는 신규 기능과 서비스를 중심으로 전략 방향을 추구할 필요가 있음. ‘평생학습정책 허브’ 기능을 강화하여 서울특별시와 자치구 간 정책 방향과 과제를 통합 관리할 수 있는 기반을 조성하고, 시민 중심 이수제 기반의 Open Loop# 학습체계를 구축함. 이를 위해 기존 학습 플랫폼을 통합한 메타포털형 디지털 학습공간(서울학습허브)을 개발·운영하고, 데이터 기반 성과 분석 시스템을 설계하여 실시간 정책 환류와 확산을 지원할 필요가 있음. 아울러 자치구의 정책 실험과 학습 커뮤니티의 성장을 지원하는 새로운 정책 아이디어 발굴 플랫폼도 함께 구축하는 것이 과제임.

#Open Loop 구조에서는 학습자가 필요에 따라 교육기관에 ‘임시적으로’ 들어왔다가 다시 나갈 수 있음. 예컨대, 대학에 입학한 후 2년만 수학하고 창업이나 직업 활동을 하다가, 5년 후 다시 복귀해 학습을 이어가는 것이 가능

다. 시사점

- 첫째, 서울특별시평생교육진흥원은 전략체계와 대표사업 간의 연계 구조를 강화함으로써 정책-사업-성과 간 계층적 연계를 정비할 필요가 있음. 이를 통해 전략 목표의 방향성이 대표사업의 실행성과에 반영될 수 있도록 하고, 성과환류 구조를 정착시켜 중장기 관점의 전략관리 체계로 전환이 요구됨.
- 둘째, 조직 내 직급 편중 및 승진 경로의 경직성은 전략 대응의 유연성을 저해하므로,

기능 중심 인력 배치와 직급 재설계를 통해 실행 조직의 기동성과 책임성을 강화할 필요가 있음. 특히 팀 단위 성과관리 책임 구조를 기반으로 실행 단위 중심의 전략 운영체계를 고도화하는 방향이 요구됨.

- 셋째, 외부 협력은 양적으로 확대되고 있으나, 구조화된 협력 전략은 다소 미흡하므로, 고등교육기관 및 민간파트너 대상 전담조직 및 지표 구조 정비가 필요함. 자치구 간 역량 차이를 고려한 차등화된 협력모델과 성과기반 협업전략 설계가 병행되어야 함.
- 넷째, 일부 전략과제가 여전히 시범사업 형태로만 운영되고 있어, 사업의 지속성과 확대에 한계가 있음. 이들 사업의 실질적 효과를 판단하기 위한 성과 기준이 명확하지 않고, 제도적 근거 또한 부족한 상태임. 사업 성과를 평가할 수 있는 명확한 기준을 마련하고, 관련 조례 제정 또는 개정, 행정 절차의 정비 등을 통해 제도적 기반을 강화할 필요가 있음.
- 다섯째, 고정 지출 중심의 재정구조는 기관의 전략적 유연성을 저해하는 요인임. 외부 자원 확보 전략은 구조적 한계가 있는 만큼, 민간 및 공공 파트너십 기반의 협력 사업 확대, 전략사업의 선택과 집중을 통한 내부 재배분 유연성 확보 등이 현실적인 대안이 될 수 있음

Ⅳ. 내부 역량 및 조직 운영 현황 진단

1. 서울특별시평생교육진흥원 내부 및 조직 운영 역량 진단
2. 심층면담 기반 내부 및 조직 운영 역량 검토
3. 서울특별시평생교육진흥원 내부 및 조직 운영 역량 설문조사

IV. 내부 역량 및 조직 운영 현황 진단

1. 서울특별시평생교육진흥원 내부 및 조직 운영 역량 진단

가. 내부 역량 진단 개요

- 본 절은 서울특별시평생교육진흥원의 전략수립 능력, 정책집행 체계, 자원 활용 구조, 성과관리 역량 등 전반적인 기능적 역량 수준을 진단하고, 중장기 발전을 위한 실행 기반의 적합성을 분석하고자 함.
 - 기관의 고유 사업이 사회 변화에 대응하여 적절히 기획·운영되고 있는지, 전략과 사업, 조직과 자원이 정합성 있게 연계되어 있는지를 종합적으로 점검하는 데 목적이 있음.
- 진단은 최근 3~4개년 경영실적보고서, 조직 개편 자료, 전략계획 문서 등을 참고하여 이루어졌음.
 - 특히 사업 기획과 실행 간 연계성, 성과지표 기반 운영 실태, 혁신 대응 능력, 환류 시스템의 구조화 여부 등 전략적 운영 능력을 중심으로 검토함.
- 분석 항목: 전략기획 역량, 정책운영 역량, 자원관리 역량, 학습자 중심 혁신 역량, 내부 평가 및 조직 학습 역량
 - 위 항목 구분은 기관이 실제 사용하는 전략-사업-성과 구조와 평가 기준을 바탕으로 기능적 구획에 따라 구성
 - 각 항목별로 핵심 기능의 체계화 수준과 실행 가능성을 중심으로 강점과 한계를 도출하고, 향후 보완 과제를 제시하고자 함.

나. 전략기획 역량 진단

1) 비전 중심의 전략 프레임 정립

- 서울특별시평생교육진흥원은 '변화하는 시민의 성장을 함께하는 진흥원'을 비전으로 설

정하고 있으며, 이를 전략목표-전략과제-성과지표로 연결하는 구조화된 전략체계를 통해 연간사업계획 및 성과관리 운영을 일관되게 수행하고 있음.

- 이 전략체계는 기관의 연간 예산 편성, 부서별 성과목표 수립, 개인별 업무계획 수립까지 연동되는 구조로 정착되어 있으며, 이를 통해 전략의 실행 가능성과 운영 기반이 체계적으로 유지되고 있음.
- 다만, 전략의 전환 또는 종료에 대한 명확한 기준이나 실행 절차는 문서상 확인되지 않으며, 전략의 유연성 확보를 위한 기준 정비는 향후 과제로 제기될 수 있음.

2) 전략목표-실행과제의 연계 강화

- 서울시민대학 고도화, 시민 맞춤형 학습지원 강화, 직업역량 향상 지원, 평생교육 정책 기반 고도화, 디지털 기반 평생학습 확산 등 정책 환경 변화에 따라 기관의 전략 주안점이 점진적으로 조정되었으며, 단위별로 예산과 조직을 연계해 체계적으로 집행하고 있음.
- 특히 서울시민대학의 운영체계 개편, 중장년 대상 직업역량 강화 프로그램(예: 서울런 4050, Career Jump Up), 자치구 기반 공동 캠퍼스 운영 등은 전략목표 단위에서 과제화되어 있으며, 각 사업은 전담팀 단위로 운영되면서 정책-사업-성과 간의 연계가 구조화되고 있음.

3) 사회변화 대응형 전략조정 체계

- 디지털 전환, 중장년 경력 전환, 일·학습 병행 등 사회 변화에 대한 전략적 대응을 위해 사업구조와 실행계획이 지속적으로 재정비됨. 예를 들어, 디지털 콘텐츠 플랫폼 강화, 대학연계 직업교육 확대, 시니어 생애전환 프로그램 도입 등이 이에 포함됨.
- 조직 측면에서도 2024년 ‘대학협력사업팀’ 신설, 시민대학 본부 내 캠퍼스 통합 및 운영체계 개편 등 전략과제에 맞춘 기능 조직 전환이 이루어졌으며, 실행 체계의 전략 반영력을 높이는 방향으로 운영되고 있음.
- 다만 외부환경 변화에 대응한 전략 기획 및 조정이 주로 내부 조직 중심으로 이루어져, 외부 이해관계자와의 전략 소통, 의견수렴 구조는 향후 보완이 필요한 영역으로 평가됨.

4) 중장기 전략목표 설정 및 연차 실행관리 체계

- 중장기 전략목표를 달성하기위해 해당 목표에 기반한 연차 실행계획을 병행하여 운영하고 있음.
- 이러한 전략목표는 부서별 연간 사업계획과 조직 단위 책임체계(본부-팀 단위 운영) 및 예산 배정에 직접 연계되어 있으며, 전략수립-집행-성과관리 간의 구조적 환류가 가능하도록 체계를 정비해 나가고 있음.
- 다만, 전략목표별 연차성과의 누적 관리 및 장기성과에 대한 구조적 기록 방식은 아직 정교화되지 않았으며, 전략의 지속성과 축적된 성과의 확산을 체계적으로 보여줄 수 있는 평가 도구 마련이 향후 과제로 지적됨.

5) 전략기획 역량의 고도화 과제

- 전반적으로 전략기획 체계는 제도화 수준으로 정착되고 있음.
- 한편, 정책 파급력, 생애주기별 효과 등 ‘성과의 질’을 평가할 수 있는 전략지표 확장, 복수의 전략 간 실행 수준을 비교·분석하고 운영 균형을 점검할 수 있는 메타분석 기반의 전략관리체계 마련이 장기적인 차원에서 요구됨.
- 전략 간 자원 배분의 불균형이나 목표 간 중복을 예방하기 위해 전략 간 조정 체계를 마련하고, 전략 실행 이후 일정 시점에 중간 점검 및 수정이 가능하도록 사전 진단 및 조정 절차를 정립할 필요가 있음. 이를 통해 전략 수립에서 실행, 평가, 환류까지 전 주기를 체계적으로 관리하는 전략운영모델을 보완할 수 있을 것으로 기대됨.

〈표 IV-1〉 전략기획 역량 강점 및 한계

구분	주요내용
강점	<ul style="list-style-type: none"> • 전략체계가 제도화되어 예산, 조직, 사업계획과 연계되어 운영되고 있음 • 전략목표별 대표사업이 팀 단위로 실행되며 기획-집행-성과관리의 정합성이 확보됨 • 전략 변화에 따른 조직 개편이 이루어져 실행 유연성이 강화되고 있음 • 일부 전략사업은 중장기 목표 설정과 연차성과 누적관리를 통해 실행 기반을 확장 중임
한계	<ul style="list-style-type: none"> • 전략 간 자원배분과 집행 강도에 다소 차이가 있는 것으로 보임 • 정성지표의 측정 기준이 불명확하고 정량 중심 성과관리 편중이 있음 • 중장기 성과 환류 및 통합관리 체계는 아직 정비가 필요함 • 전략과제 간 연계성과 효과성 진단 체계 구축이 요구됨

다. 정책운영 역량 진단

1) 기획-집행-성과의 순환 구조 정비

- 기관은 연간 사업계획 수립 시 전략목표에 기반하여 과제를 편성하고, 각 팀 단위로 예산과 인력을 배정하여 사업을 실행하는 구조를 갖추고 있음.
- 사업 종료 후에는 자체 평가 및 외부 경영실적평가 등을 통해 환류가 이뤄지며, 이 평가 결과가 다음 해 사업계획 및 예산 편성에 반영되는 순환 체계를 점진적으로 고도화하고 있음.
- 다만 환류 결과가 전략 조정이나 사업구조 개편으로까지 직접 연결되는 사례는 제한적이며, 주로 기존 사업의 유지 및 부분 보완 형태로 반영되는 경향이 있음.

2) 정책 기반 사업 운영 체계 강화

- 2022년에는 정책팀을 독립 부서로 신설하여 기관의 정책 기획 및 연구개발 기능을 강화하고 있음. 이를 통해 사업 중심 운영체계에서 정책 설계와 중장기 전략 수립을 병행하는 체계를 대비하고 있음. 특히 평생교육 정책 개발, 시정 연계 사업 기획, 자치구 협력정책 지원 등 서울시 평생교육 정책 분야에서 전문성과 기획 역량을 지속적으로 구축해온 것으로 보임.
- 시민대학 고도화, 모두의학교, 중장년 전환 역량 강화, 자치구 협력 사업 등은 단순한 프로그램 수준이 아닌 정책 목표 단위로 기획·운영되고 있음.
- 특히 최근에는 대학협력, 민간협력, 디지털 기반 콘텐츠 등 정책연계형 기획사업이 확대되며, 사업 실행이 정책 플랫폼 기능과 결합되는 양상을 보이고 있음.

3) 실행단위 중심의 책임운영 강화

- 각 전략사업은 본부-팀 체계 하에 운영되며, 팀장은 연간 성과지표 달성에 대한 실질적 집행 책임을 지고 있음.
- 실행단위에 대한 예산 책임성과 지표 기반의 사업 관리가 병행되며, 내부적으로는 성과 기획서, 사후성과보고서 등 실행 성과 관리 도구도 정비되고 있음.

- 한편, 팀별 성과관리 경험, 지표 해석 역량, 사업 운영 여건에 따라 운영 방식의 편차가 나타나는 측면도 존재함.

4) 환류 체계 및 사업 재설계 역량 확대

- 고유사업은 연차별 운영 결과를 바탕으로 대상, 내용, 운영방식 등을 조정하고 있으며, 부서 단위 성과평가 및 성과지표 분석 결과는 차년도 계획 및 예산 편성에 실질적으로 반영되고 있음.
- 예산 집행률, 프로그램 참여율, 만족도, 수료율 등 다양한 성과자료가 수집되어 사업 개선에 활용되고 있으며, 일부 사업은 반복 운영을 통해 지표 체계나 실행 모델을 조정한 사례가 보고됨.
- 다만 성과 환류가 중장기 전략 재정립이나 과감한 구조 조정으로 이어지기보다는, 연도별 조정 및 미시적 개선 수준에서 이루어지는 경향이 지속되고 있음.

5) 정책운영 역량의 과제

- 사업 간 유사성과 실행방식의 획일화 문제, 참여자군의 중복 문제 등이 여전히 존재하며, 이는 정책별 성격에 따른 차등화된 운영 모델 부족에서 기인함.
- 전략사업이 확대되는 흐름에 비해 중장기 실행 로드맵, 부서 간 조정 메커니즘, 민간·지역 협력 분담구조 등은 구조화가 미흡한 편이며, 실행조직 내 정책별 특화기능의 명확화가 추가로 요구됨.
- 정책별 실행체계의 내적 연계성과 분담 구조가 보다 명확히 설정될 필요가 있으며, 부서 간 협업 구조 정비와 실행 전략 간 조정 메커니즘에 대한 추가 검토가 요구됨.

〈표 IV-2〉 정책운영 역량 강점 및 한계

구분	주요내용
강점	<ul style="list-style-type: none"> · 전략목표에 기반한 사업기획과 본부-팀 단위 실행책임 체계가 정착되어 있음 · 성과평가 결과가 차년도 사업계획 및 조직 운영에 실질적으로 반영되고 있음 · 정책연계형 시범사업 확대와 조직 개편을 통해 전략-기획-집행 간 연계가 강화됨 · 정량·정성 성과자료 기반으로 프로그램 환류와 재설계가 이뤄지고 있음
한계	<ul style="list-style-type: none"> · 사업 간 유사성과 운영 방식의 획일성은 여전히 완화되지 않고 있음 · 전략과제별 정책 기능 분장이 미흡하고, 조직 간 역할 연계가 불명확함 · 민간 협력은 개별 실행에 머물고 있으며, 제도화된 파트너십 구조는 미흡함 · 중장기 전략성과를 체계적으로 누적·관리할 수 있는 구조는 아직 부족함

라. 자원관리 역량 진단

1) 예산 규모와 구조의 안정성

- 서울특별시 출연기관으로서 기관의 전체 예산은 2020년 133억 원에서 2024년 107억 원으로 감소하였으나, 전체 예산 대비 서울특별시 출연금 비중은 연평균 80% 이상을 유지하고 있음.
- 이는 예산의 안정성 측면에서는 긍정적이나, 수입 구조의 경직성과 외부 자원 의존도 고착이라는 이중 구조적 성격을 동시에 지님.
- 출연금 외 자체 수입 및 외부 협력 자원 확보 비율은 미미하며, 예산 운영의 자율성과 확장성 측면에서는 개선 여지가 존재함.
- 서울특별시 예산 기조 및 출연기관 평가에 따른 영향을 크게 받는 구조이므로, 중장기 사업 확대 및 정책자율성 확보를 위해 다원적 자원 조달 전략 수립이 필요한 시점임.

2) 예산 집행을 기반 사업 운영의 안정성

- 최근 3개년(2022~2024년) 고유사업비의 전체 집행률은 모두 95% 이상의 수준으로, 사업단위 집행을 계획성과 실행력이 일정 수준 확보되어 있음.
- 단일 사업 내에서도 대부분의 과제가 95% 이상 집행률을 기록하고 있으나, 반복적으로

94~95% 미만을 보이는 일부 사업군의 경우 예산 구조상의 불용 위험이 내재되어 있음.

- 사업별 집행 흐름과 특성을 반영한 예산 편성 기준이 부족하며, 연례 반복 사업의 집행을 편차를 고려한 탄력적 조정 체계가 미흡한 실정임.

3) 인건비 구조와 인력 자원 압력

- 전체 예산 중 인건비 비중은 평균 30% 내외로, 타 출연기관 대비 높은 수준이며, 총예산 감소 국면에서도 인건비 절대액은 유지되고 있음.
- 이는 조직 안정성과 고용 지속성 측면에서는 장점이나, 고유사업비 확보 여력을 압박하고 장기적으로는 재정 운용의 탄력성을 제약하는 요인으로 작용함.
- 인건비 항목 내에서도 직무별 자원 배분, 성과연계 보상체계의 부재 등 세부 항목 정비 필요성이 존재하며, 조직 기능 변화에 따른 탄력적 인건비 운영 시스템이 요구됨.

4) 정·현원 및 직급별 자원 편중 문제

- 2020~2024년까지 정원은 77명 수준으로 고정된 반면, 실제 현원 구성은 직급별로 편중되어 있음. 특히 4급 인력의 비중이 전체의 약 35%를 차지하며, 승진 적체와 정현원 기준 초과 현상이 지속되어 왔음.
- 직급구조 내에서 기능별 자원 배분이 명확하지 않으며, 중장기 사업 다변화에 따른 인력 재배치 유연성 확보가 필요한 시점임.
- 동일 직급 내 역할 편차, 승진 구조의 경직성, 보직-직무 일치도의 불균형 등으로 인해 인력 배치의 전략성과 운영 효율성 모두에서 구조적 개선 여지가 큼.

5) 자원관리 역량의 과제

- 수입 구조의 다변화, 반복적 불용 사업의 예산조정 기준 마련, 직급 구조 개편을 통한 인력자원 효율화 등이 향후 핵심 과제로 지목됨.
- 특히 전략목표 단위의 예산·인력 자원 정렬도 강화되어야 하며, 중장기 자원관리 로드맵과 성과연계형 예산 편성 시스템 구축이 요구됨.

- 예산-조직-성과를 통합적으로 설계할 수 있는 기획·운영 시스템 구축이 필요하며, 정책 과제 유형별 자원 소요 기준 정립을 병행할 필요가 있음.

〈표 IV-3〉 정책운영 역량 강점 및 한계

구분	주요내용
강점	<ul style="list-style-type: none"> • 안정적인 출연금 기반 예산 구조 유지 • 사업별 예산 집행률 95% 이상으로 실행 안정성 확보 • 인건비 구조의 지속성과 고용 유지율 확보 • 연도별 예산 간 연계 관리 체계 정비
한계	<ul style="list-style-type: none"> • 출연금 의존으로 인한 수입 구조 경직성 • 일부 반복 사업의 예산 불용 및 낮은 집행률 지속 • 인건비 비중 증가로 고유사업비 비탄력적 구조화 • 직급 간 인력 편중 및 인사·조직 유연성 부족

마. 학습자 중심 혁신 역량 진단

1) 디지털 기반 학습 콘텐츠 확대

- 2021년 이후 코로나19를 기점으로 온·오프라인 병행 교육체계가 본격화되었으며, 디지털 콘텐츠 플랫폼 구축, 서울런 연계 콘텐츠 확산, 온라인 시민대학 프로그램 확대 등 디지털 기반 학습 서비스의 다각화가 이루어졌음.
- 2024년에는 디지털 콘텐츠 품질 고도화와 주제별 콘텐츠 아카이빙이 강화되며, 단순 강의 전달을 넘어 자기설계형 학습경험으로의 전환을 시도하고 있음.
- 콘텐츠 제공 방식은 웹 기반 강좌에서 영상 콘텐츠, AI 튜터형 학습 등으로 확장되고 있으나, 플랫폼 운영의 독립성이나 콘텐츠 활용률 제고 방안은 아직 구조적으로 미흡한 수준임.

2) 생애주기 맞춤형 프로그램 기획력

- 중장년 대상 직업역량 강화 프로그램, 퇴직 전환설계 과정, 청년층 학점연계형 대학 협력 프로그램, 고령자 인문교양 학습 등 생애주기별 특성을 반영한 프로그램 구성 노력이 꾸준히 진행되고 있음.
- 특히 최근에는 참여자 성향, 수요 특성, 프로그램 적합도를 반영한 세분화된 교육과정

체계 설계가 강화되며, 학습자 유형별 맞춤형 운영 방식이 점차 정착되는 경향을 보임.

- 다만 연령대별 기획 수준과 실행 수준 간 차이가 존재하며, 특히 청년 및 고령층 대상 프로그램은 정규 교육과정 및 커뮤니티 연계 부족으로 독립성 확보에 한계가 있음.

3) 학습자 만족도 및 수요 기반 운영체계

- 서울시민대학, 모두의학교, 문해교육 등 고유사업 대부분에서 연 평균 학습자 만족도가 90%를 상회하고 있으며, 특히 콘텐츠 구성, 강사 전문성, 접근성 영역에서 높은 평가를 받고 있음.
- 정기적인 참여자 피드백, 학습 요구조사, 수료 후 사후 인터뷰 등의 방식이 병행되며, 단순 참여율 지표를 넘어 학습경험의 질적 분석이 가능한 기반이 형성되고 있음.
- 반면, 수요조사-기획-운영 간 데이터 흐름이 정교하지 않아 참여자 의견이 프로그램 구조 개선으로 직접 연결되지 않는 사례가 적지 않으며, 환류 체계의 구조화가 과제로 남아 있음.

4) 혁신 사업의 실행역량과 위험관리 수준

- 역량인증제, 전환역량 강화 프로그램, 메타버스 기반 시범 콘텐츠 운영 등 새로운 시도가 다양하게 이루어지고 있으며, 이 중 다수는 정책 연계 가능성을 고려한 실험적 기획으로 평가됨.
- 다만 일부 시범사업은 제도화 수준에 이르지 못하고 종료되거나 낮은 지속률을 보이는 경우도 있으며, 실행 안정성, 학습자 반응 예측, 내부 운영 경험 부족 등이 위험요인으로 작용하고 있음.
- 혁신 사업의 성과 평가는 개별 프로그램 중심으로 이뤄지는 경우가 많아, 성과의 구조적 해석이나 기관 차원의 혁신 방향성 설정과는 분리된 채 운영되고 있음.

5) 학습자 중심 혁신 역량의 과제

- 디지털 콘텐츠의 질 관리 및 학습자 맞춤형 설계 역량을 고도화하고, 생애주기형

프로그램의 실행단위 표준화가 요구됨.

- 혁신 사업의 기획-운영-제도화 간 연계성을 높이기 위해, 시범사업 성과지표 및 지속성 기준 마련, 정책과의 제도적 접합성 확보가 중장기 과제로 제기됨.
- 학습자 참여 데이터 기반 분석, 민간 콘텐츠 연계, 인증제 제도화 등 전체 사업 간 연계와 혁신 구조의 통합적 설계가 요구되며, 이를 위한 조직 내부 기능 전환이 병행되어야 함.

〈표 IV-4〉 학습자 중심 혁신 역량 강점 및 한계

구분	주요내용
강점	<ul style="list-style-type: none"> • 디지털 콘텐츠 기반 확장 및 온라인 학습환경 다변화 • 생애주기별 맞춤형 교육과정 운영 확대 • 90% 이상 만족도를 기반으로 한 피드백 환류 시스템 형성 • 실험적 기획 역량을 바탕으로 다양한 혁신 시도 전개
한계	<ul style="list-style-type: none"> • 일부 시범사업의 제도화 미비 및 지속률 저조 • 디지털 콘텐츠 품질 기준 및 운영 안정성 부족 • 생애주기형 사업 간 연계구조 미정립 • 혁신 기획과 정책 구조 간 연계성 부족

바. 내부 평가 및 조직 학습 역량 진단

1) 자체 성과관리 체계 구축

- 서울특별시평생교육진흥원은 매년 주요사업별로 연간 성과계획서를 수립하고, 각 팀 단위에서 집행 실적과 성과지표 달성 여부를 자체 점검하고 있음.
- 사업 종료 후에는 사후 성과분석보고서를 작성하여 정량적 집행성과와 정성적 효과(만족도, 파급효과 등)를 함께 기록하고 있으며, 일정 수준의 내부 환류 시스템이 구조화되고 있음.
- 성과계획서 및 보고서는 문서화 수준이 비교적 높은 편이나, 그 활용도가 팀 단위 운영에 실질적으로 반영되는 사례는 제한적이며, 형식화 우려도 일부 존재함.

2) 외부 평가 연계성 및 대응 수준

- 서울특별시 경영실적평가와 기관 운영실적 점검 등을 통해 외부 평가 체계를 지속적으로 반영하고 있으며, 주요 지적사항(전결 범위, 직급구조, 인사운영 등)은 연차별 개선계획 수립을 통해 대응하고 있음.
- 다만 반복적으로 유사한 항목이 지적되는 경우가 많아, 외부 지적사항이 내재화되어 제도 수준에서 반영되는 구조는 아직 다소 미흡
- 외부 평가와 관련된 보고 체계는 안정화되어 있으나, 전략과 연계된 개선 방향의 도출은 비교적 미진하며, 평가 결과가 다음 연도 조직운영에 구조적으로 반영되는 시스템은 제한적임.

3) 성과지표의 구성 및 실효성

- 대부분의 사업에 정량지표(예: 참여율, 이수율, 집행률 등)와 정성지표(예: 만족도, 수요 적합도 등)를 병합한 복합 성과체계를 적용하고 있음.
- 그러나 지표별 평가 기준의 명확성, 실제 성과와 정책성과 간 연결성, 장기 성과관리로의 환류 구조 등에서는 개선 여지가 있으며, 성과지표가 여전히 단기성과 중심에 머무르는 경향이 있음.
- 사업 유형별로 지표 구성의 가중치나 우선순위 설정 기준이 부재하며, 전사적 차원에서 지표 간 통합적 분석이 이뤄지는 구조는 아직 정비되지 않았음.

4) 조직 학습 시스템 기반 수준

- 보고서, 지표관리자료, 사업 성과 공유 세션 등을 통해 일정 수준의 지식 축적은 이루어지고 있으나, 조직 차원의 학습관리시스템(LMS)이나 조직 내 확산 메커니즘은 구조화되어 있지 않음.
- 특히 신규직원, 승진대상자, 전략사업 담당자 등 대상별 맞춤형 피드백 체계나 교육 환류 구조는 체계화되어 있지 않아, 성과-학습-역량 개발이 분절적으로 운영되는 경향이 존재함.-
- 부서 간 우수사례 공유, 실패 원인 분석, 실행매뉴얼 표준화 등 학습 조직의 기본 요소에 대한 실행 기제가 조직문화 차원에서 정착되지 못하고 있음.

5) 내부 평가 및 조직 학습 역량의 과제

- 성과지표의 질적 고도화, 사후 성과자료의 활용성 강화, 지표별 메타분석 기반의 정책 평가 체계 구축이 요구됨.
- 동시에 조직 내 학습자원 공유, 직원 성과 리뷰 기반의 피드백 체계 정비, 정책기획-운영 간 조직 학습 연계 구조의 제도화가 필요함.
- 정량적 수치 달성에 그치지 않고 실질적 조직 개선과 실행 전략 혁신으로 이어지는 평가-학습 연계 모델 수립이 핵심 과제로 부각됨.

〈표 IV-5〉 내부 평가 및 조직 학습 역량 강점 및 한계

구분	주요내용
강점	<ul style="list-style-type: none"> · 자체 성과계획 및 사후 성과분석 체계 운영 · 정량·정성 복합 성과지표 운영 기반 확보 · 외부 평가 결과에 대한 연차별 대응 체계 마련 · 지표 기반 문서화 및 내부 평가자료 축적
한계	<ul style="list-style-type: none"> · 지표 기준의 명확성 및 정책성과 연계 부족 · 외부 지적사항의 제도화 반영 미흡 · 조직 차원의 학습환류 체계 부재 · 피드백-역량개발-성과개선 간 유기적 연결 부족

2. 심층면담 기반 내부 및 조직 운영 역량 검토

가. 심층면담(FGI) 개요

1) 심층면담(FGI) 목적

- 서울특별시평생교육진흥원 내부 구성원 입장에서 서울특별시평생교육진흥원 발전 방안을 위한 내부 성과를 평가하고, 향후 비전 및 사업, 조직 운영 방안 등에 대한 인식과 중요도 등을 파악하고, 실질적인 지원방안을 도출하기 위함.
- 서울특별시평생교육진흥원 내부구성원 및 지자체 평생교육 담당자 등 내·외부 관계자들의 심층 면담을 통해 서울특별시평생교육진흥원에 대한 방향, 활성화 방안 등을 모색하기

위함.

2) 심층면담(FGI) 반구조화된 질문지 개발

- FGI 문항의 개발은 연구진 논의를 통해 초안을 작성한 뒤, 전문가의 서면 검토를 거쳐 수렴된 의견을 연구진 회의에서 재논의하여 최종안에 반영
- 서울특별시평생교육진흥원의 비전, 가치, 조직 내부 역량, 업무 우선 순위 등에 대한 질문 구성
- FGI 문항의 구조는 다음 <표 IV-6>과 같음.

<표 IV-6> 심층면담(FGI) 문항 구조

구분	내용
비전(Vision)	<ul style="list-style-type: none"> • 비전의 적절성 • 현재 적합성 및 미래 변화상
가치(Values)	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심 가치 • 우선적으로 추진해야 할 가치
조직 방향 (Organizational Direction)	<ul style="list-style-type: none"> • 현 조직 운영방식에 대한 평가 • 소통 및 협력 방식 • 유기적 연계 방안
업무 우선순위 (Work Priorities)	<ul style="list-style-type: none"> • 우선 추진 사업 • 역량 집중 지원 방안

3) 심층면담(FGI) 절차

- 서울특별시평생교육진흥원 운영현황 조사
 - 서울특별시평생교육진흥원 운영 현황에 대한 사전 조사
 - 사업 내용 구성, 운영 방식 등에 대한 사전 분석
- FGI 내용 설계
 - FGI를 통해 확인하고자 하는 서울특별시평생교육진흥원 운영에 대한 방향 및 내용 설정
- FGI 대상 설정

- 서울특별시평생교육진흥원 내부 구성원을 중심으로 대상 설정
- 본부장, 팀장, 직원 등으로 직급별 분류
- 서울특별시평생교육진흥원과 밀접하게 협력(시민대학 본부 위치 지자체 등)하고 있는 서울특별시 권역별 지자체 평생교육담당자를 외부전문가로 설정
- FGI 실시 및 내용 분석
 - 사전 설계된 FGI 계획에 따라 실시
 - 오프라인 면담 및 온라인(ZOOM) 면담, 서면 면담 등 병행 실시

4) 심층면담(FGI) 대상

- 서울특별시평생교육진흥원 내부 구성원
 - 본부장, 팀장, 직원 등으로 직급별 분류
- 서울특별시 자치구 권역별 평생교육 담당자 외부 전문가
- 세부 대상은 다음 <표 IV-7>과 같음.

<표 IV-7> 심층면담(FGI) 대상

구분	소속 및 직위	성명(가칭)
내부구성원	서울특별시평생교육진흥원 본부장 및 팀장	강○○
		김○○
		김○○
		문○○
		이○○
		이○○
		장○○
		장○○
		정○○
		최○○
		최○○
서울특별시 자치구 평생교육사	○○구 평생교육사	김○○
	○○구 평생교육사	이○○
	○○○○구 평생교육사	박○○
	○○○○구 평생교육사	최○○

나. 심층면담(FGI) 주요 결과

1) 서울특별시평생교육진흥원 내부구성원 심층면담 조사 결과

- 심층면담(FGI) 실시 개요
 - 일시: 2025년 5월 ~ 6월
 - 대상: 서울특별시평생교육진흥원 및 지자체 관계자 명
 - 방법: 심층면담(FGI)을 통해 수집한 자료의 분석은 연역적, 귀납적 방법을 병행한 혼성 접근방식(hybrid approach)의 주제 분석(thematic analysis)(Swain, 2018)을 통해 진행. 필요시에 추가로 심층면접(in-depth interview)를 실시함.
 - 면담 내용 직접인용 시, 내담자의 익명성을 최대한 보장하기 위해 인터뷰 1, 2, 3, 4차와 같은 형태로 제시함. 해당 숫자는 인터뷰 회차를 의미함.
 - 참여자의 발화를 인용할 때, 결과 제시 과정에서 가독성을 높이기 위해 불필요한 구어체, 부사, 동어 반복(예: 그게, 되게, 그러니까, 이제 등)은 생략하여 일부 표현을 정제함.
 - 주요내용: '변화하는 시민의 성장을 함께하는 서울특별시평생교육진흥원'이라는 비전의 적합성과 실제 적용, 서울특별시 시정과의 관계, 진흥원의 고유한 정체성 확립의 필요성, 예산 운영, 조직 내부 인사 및 성장 시스템 문제 등 다양한 쟁점 사항
- 비전 인식 진단: 현장에 자리 잡은 비전, 전략적 정비는 필요
 - 진흥원의 비전은 실무 단위에서 일정 수준 공유되고 있으며, 팀 단위로 연초 회의 등을 통해 비전의 방향성과 사업 연계 가능성을 함께 점검하는 방식으로 운영되고 있음. 특히 시민대학 본부 내 일부 부서는 정규 프로그램 및 전환기 대상 과정을 통해 '변화'와 '성장'이라는 비전의 핵심 개념을 실질적으로 반영하고자 하는 노력을 기울이고 있음. 이는 비전이 단순한 상징어를 넘어 일정한 실천 기반으로 활용되고 있다는 점에서 긍정적인 사례로 볼 수 있음.

“이 비전 체계를 먼저 다루는 게 사실 구성원들이 (그것을) 알고 진행하는 부분과 그렇지 않은

상황들이 굉장히 차이가 있을 것이고, (...) 서울특별시평생교육진흥원은 뭐 하는 데냐라고 했을 때 그 비전 체계를 갖고 설명할 수 있는 부분들이 있어야 한다. 우리가 정체성 갖는 부분이기도 한 것 같아요. (...) 사실 구체적인 사업과 연결된다기보다는 (...) 이 비전으로 이 팀에서 하는 역할이 다 그냥 맞닿아 있는 것 같아요. (...) 그게 결국에는 저희가 교육 프로그램을 제공하는 것이니까.” (3차 인터뷰 中)

- 비전이 실무자의 자율적 해석에 따라 사업 기획과 실행에 반영되고 있다는 점은 주목할 만한 부분이지만, 전체 조직 차원에서 비전이 일관되게 통합되고 체계적으로 작동하고 있는지는 보다 면밀한 점검이 필요한 지점임. 실무자의 노력과는 별개로, 비전이 상위 전략 체계와 연계되어 전사적으로 기능하고 있다는 인식은 상대적으로 낮은 것으로 나타남. 이러한 점은 향후 비전 체계의 내적 정합성을 강화해 가는 방향으로의 보완 여지를 시사함.
- 서울특별시 시정 방향과의 밀접한 연동 속에서 진흥원의 사업 기조는 유연하게 조정되고 있으며, 이에 따라 비전 역시 외부 기조를 수용하는 방향으로 설정되고 있다는 평가가 다수 존재함. 이러한 구조는 정책 환경 변화에 민감하게 대응할 수 있다는 장점이 있으나, 조직 고유의 전략 정체성을 축적하는 데는 일정한 제약으로 작용할 수 있음. 따라서 시정과의 정합성을 유지하면서도 내부 전략 언어로서의 자율성을 확보하려는 균형 잡힌 접근이 요구됨.

“시민대학이라든지 평생교육진흥원은 자발적으로든 비자발적으로든 어쨌든 이 시정을 따라갈 수밖에 없잖아요. 그러니까 따라갈 수밖에 없다. 우리 사업의 구조나 내용이나 이런 것들은 이게 서울특별시 시정을 따라가다 보면 이 비전을 지향할 수밖에 없을 것 같아요.” (3차 인터뷰 中)

- ‘변화하는 시민’이라는 표현은 평생교육의 포괄적 가치를 반영하고 있다는 점에서 긍정적으로 받아들여질 수 있으나, 구체적인 정책 대상이나 수요대상을 명확히 식별하는 데에는 한계가 있다는 지적도 제기되고 있음.
- 특히 실제 기획과 설계 과정에서 이러한 개념적 포괄성은 정책 대상의 범주 설정과 수요 기반 논리를 정교화하는 데 어려움을 초래하는 것으로 나타남. 이러한 점은 비전 체계의 실용성과 전략 연계성 측면에서 개선의 방향을 제시함.

“변화하는 시민이라는 표현이 굉장히 광범위하고 이거를 보고 ‘아~ 이런 사람들을 대상으로 하고 있구나’라는 것을 알기에는 어려운 용어라고 생각하거든요. 이 용어만 보고

우리가 누구를 대상으로 하고 있는지 그려지지 않아요. 누구나 다 해당이 될 수 있니까 너무 모호하고 그래서 비전만 가지고는 저희가 메인 타깃을 설정하거나 그 사람들의 수요를 분석하거나 사업을 설계하기에는 어려움이 있다고 생각해요.” (1차 인터뷰 中)

- 시민을 대상으로 진흥원의 존재 이유와 전략 방향을 효과적으로 전달하기 위해서는, 비전이 조직 외부에 대한 설명 언어로도 기능할 수 있어야 한다는 점 또한 강조되고 있음. 현재는 시민이 진흥원을 단순히 프로그램을 운영하는 기관으로 인식할 가능성이 크며, 이를 넘어서기 위한 전략적 메시지 체계로서의 비전 언어가 필요하다는 인식이 공유되고 있음.
- 조직 내부적으로는 비전과 성과목표 체계를 연계하려는 시도가 추진된 바 있으며, 이 과정은 실무자들의 참여와 내부 워크숍을 기반으로 수행되었다고 진술되고 있음. 해당 경험은 비전을 전략적 실행 체계로 구체화하려는 시도로 이해될 수 있으며, 향후 비전 체계 고도화 과정에서 참조 가능한 사례로 기능할 수 있음. 보다 체계적인 실행 기반 구축이 병행된다면, 조직 전략 언어로서의 위상을 높일 수 있을 것으로 기대됨.

“저희 내부적인 워크숍을 통해서 (...) 저희가 성과 목표 체계 연구를 2년 동안 고민하면서 지금, 현재 바라보는 저희 비전 체계도가 나온 거거든요.” (2차 인터뷰 中)

- 종합적으로 볼 때, 진흥원의 비전은 실무 단위에서 의미 있게 활용되고 있으며, 현장성과 개념적 연계 가능성을 모두 갖추고 있는 것으로 판단됨. 동시에 정책 종속 구조, 개념 포괄성, 조직 전략과의 연계성 부족 등은 향후 개선이 필요한 영역으로 지적될 수 있음. 앞으로는 실행 가능성과 외부 전달력을 함께 고려한 전략 언어로서의 비전 정비와 조직의 정체성과 기능을 명확히 하는 데 기여할 수 있을 것으로 기대됨.
- 조직 운영 및 경영 시스템 진단: 실무 주도 자율적 운영 체계 유지, 조직 정비는 여전히 과제
 - 진흥원의 의사결정 방식은 실무자 중심의 자율성에 기반하고 있으며, 일상적인 과업 수행에서 하향식 지시보다는 상호조율과 자율적 판단에 의존하는 경향이 강하게 나타나고 있음. 구성원들은 자기 업무에 대한 판단과 실행 권한이 상당 부분 보장되고 있다는 점에서 긍정적으로 평가하고 있으며, 이러한 구조가 업무 몰입도와 만족도에 기여하고 있다는 반응이 많음. 한편, 사업 조정이나 외부 대응과 관련하여 책임 경계가 모호해지는 상황에서는

통일된 방향 제시와 역할 정렬이 필요한 경우도 존재함.

“자기 업무에 대한 만족도가 되게 높은 편이어서 직원들이 밝게 일할 수 있는 환경은 되는 것 같거든요. 그래서 그런 부분을 조금 더 이제 지속 가능할 수 있게 하는 게 좀 필요하지 않을까...” (4차 인터뷰 中)

- 업무 프로세스는 기본적인 체계는 마련되어 있으나, 불필요한 반복 행정이나 기준 모호성 등으로 인해 실무자의 효율적 운영을 저해하는 지점이 일부 존재함. 특히 공공기관의 특성상 생략하거나 간소화하기 어려운 행정 절차들이 다수 포함되어 있어, 구성원들은 필요 이상의 행정 부담을 경험하고 있음. 이에 따라 조직 내에서는 일정 기준을 갖춘 프로세스를 유지하되, 유연하고 간결한 운영을 위한 조정 노력이 함께 이루어질 필요가 있다는 인식이 형성되고 있음.

“프로세스를 위한 일을 하라는 건 아니고 업무 체계를 만드는 데 있어서 필요한 것이 프로세스라고 생각하고 (...) 불필요한 업무를 간결하게 하거나 아니면 변화시키는 것에 대해서도 언제나 긍정적이긴 한데 이제 약간의 걸림돌은 공공기관이니까 우리가 아무리 하기 싫어도 해야 하는 것들이 많아요.” (4차 인터뷰 中)

- 본부 간 협업은 운영 체계상 명확히 기능 분리된 부서 간 업무 조율의 어려움이 존재하며, 특히 기획조정 기능과 사업 추진 기능이 하나의 본부 내에 혼재되어 있어 실행력과 전략 정합성 간 충돌이 발생할 여지가 있음. 일부 구성원은 인사·회계·홍보·전략 등의 기능을 별도의 본부 또는 실단 단위로 재정비할 필요성을 제기하고 있으며, 경영 지원 기능과 사업 기획 기능 간 균형 있는 분리가 이루어져야 효율적인 운영이 가능하다는 입장을 나타냄. 이러한 문제의식은 향후 조직 개편 방향 논의에서 중요한 참고점이 될 수 있음.

“그래서 기획조정본부에서 인사와 경영에 대한 시스템들은 따로 떼 나가는 게 맞아요. 경영본부든 경영실이든 해서 실 단위든 해서 빠져나가서 거기에서 인사 총무 회계 그다음에 경영 전략 그리고 홍보 이런 게 거기에 붙어야 되는 게 맞거든요.”(4차 인터뷰 中)

- 협업 구조에 있어서는 부서별 정보 공유 및 논의 수준이 팀장 개인의 운영 방식에 따라 편차가 있으며, 공유 회의가 정례화되지 않거나 정보가 부서 내에서만 순환되는 경우도 존재함. 주간 보고 체계는 운영되지 않고 있으나, 본부장과의 비공식 상호작용이나 월간 업무 보고를 통해 일정 수준의 연계는 이루어지고 있음. 보다 체계적인 정보 순환 구조가

마련될 경우, 실행력 향상에 도움이 될 수 있을 것으로 기대됨.

“저희는 원장님하고 하는 월간 업무 보고를 팀장들이 이제 팀별로 업무를 보고하고 그 안에서 전체적인 것들을 이제 팀장들이 공유를 받으면 다시 돌아가서 팀원들에게 공유를 해주고 있고요. 주간 업무 보고를 하지는 않아요. 다만 이제 본부장들하고는 계속 수시로 왔다 갔다 하니까 그건 상호 작용을 많이 하고 있다고 생각해서 주간까지는 그렇게 하고 있지는…” (4차 인터뷰 中)

- 인사 및 성과관리 제도 관련 사업 확장을 통한 승진 가능성 확보 등 제도 외적 동기 부여 요인도 확인됨. 다만, 공식적인 승진 경로의 제한성과 직급 체계의 협소함은 장기적 조직 성장과 개인 역량 개발 측면에서 한계로 인식되고 있음. 이에 따라 4직급 체계에서 6직급 체계로의 개편 필요성이 지속적으로 제기되고 있으며, 이는 조직의 유연한 성장 기반을 마련하기 위한 제도 개선의 일부로 해석될 수 있음.

“우리가 지금 6직급 체계로 개편하기 위해서 계속 지금 (서울)시랑 협의하고 노력하고 있는데 6직급 체계에 대한 필요성이나 당위성도 자료는 지금 많이 갖고 있거든요. (...) 향후 이제 조직이라든지 진흥원 발전을 위해서는 4직급 체계에서 6직급 체계로 가야 된다.” (1차 인터뷰 中)

- 종합하면, 진흥원의 조직 운영 구조는 실무 중심의 자율성을 바탕으로 일정한 유연성과 실행 역량을 확보하고 있는 것으로 보임. 동시에 기능 간 역할 정렬, 행정 부담 완화, 협업 체계 고도화, 성과 기반 인사 구조 등은 향후 개선이 요구되는 영역으로 파악됨. 전체적으로는 실무 주도 구조의 장점을 유지하면서도 운영 효율성과 전략 정합성을 함께 높일 수 있는 조직 체계 정비 노력이 병행될 필요가 있음.

- 조직문화 인식: 신뢰 기반의 유연한 협업 구축 그러나 일관된 기준 필요

- 구성원 간 협업은 자발성과 신뢰를 기반으로 비교적 원활히 이뤄지고 있으며, 실무자 간 관계와 경험이 중요한 매개가 되고 있음. 특히 지역 단위 협력에서는 실질적 성과 공유와 공동의 가치 창출이 중요한 요소로 인식되고 있음. 다만 협업의 기준과 성과 체계가 명확하지 않을 경우 인식 차이로 인한 갈등 또는 동기 저하가 발생할 수 있음.

“신뢰도 네트워크 신뢰도 사회적 자본 측면일거라 생각하는데 (...) 어찌 됐든 네트워크 하는 것도 경험치가 있어야 되는 부분인 것이고 지금 상황이야 어떻게 보면 가장 확실하게 도출되는 게 예산 갖고 얘기하는 부분이긴 한데 지자체에서 사실 예산만을 바라지는 않는다는 것이죠. 같이 공동의 성과를 창출한다거나 본인들이 하는 것이 더 돋보이게 할 수 있는 것들을 만들어주는 게 중요한 것 같아요.” (1차 인터뷰 中)

- 반복적인 협력 경험은 부서 간 신뢰 구축에 도움이 되며, 이는 협업의 실효성을 높이는 요소로 작용하고 있음. 하지만 협력 과정에서 기준과 절차가 명확하지 않을 경우 커뮤니케이션이 단절되거나 비효율로 이어질 수 있음. 따라서 실무 중심의 협력이라 하더라도 일정 수준의 표준화와 매뉴얼화가 필요하다는 인식이 확인됨.

“그건 왜 그래야 되지? 하면 막히는 거예요. 그러니까 뭐든지 기준이 있어야 설득도 되고, 기준이 있어야 다음 사람이 따라 하기도 쉬운데 지금은 그런 게 없이 그냥 사람마다 방식이 다른 거예요. 그래서 표준을 좀 만들었으면 좋겠다는 얘기를 하게 되는 거죠.” (1차 인터뷰 中)

- 일부 협업은 관계적 경험에 의존하기보다 제도화된 회의체, 공동 기획 구조, 통합 피드백 절차 등으로 점진적으로 구조화되고 있음. 특히 시민대학, 자치구 등 외부 기관과의 연계 사업을 중심으로 운영 체계나 방향성에 대한 내부 논의가 활발히 이뤄지고 있음. 이러한 논의는 중장기적으로 조직 정체성과 방향성을 재정립하는 데 기여할 수 있음.

“우리가 가지고 있는 방향성이라든지 그거를 어떻게 갈 것인가하고 그림이 나와줘야 되거든요. (...) 그래서 우리가 미래전략 TF라든지 지금 이제 회의체를 운영하고 있어요. 우리가 지난달부터 그래서 그 회의체에 여러 가지 안건이 나오고 했는데 ...” (1차 인터뷰 中)

- 부서 간 협업이 비교적 수평적인 방식으로 이뤄지고 있다는 점은 조직문화의 강점으로 작용할 수 있음. 실무진 주도 회의와 자율적인 과업 조정은 실행력을 높이는 기반이 되지만, 명확한 협업 지침이나 피드백 경로가 부재한 상황에서는 책임소재나 의사결정 체계가 불분명해질 수 있음. 이러한 한계는 특히 다부서 공동사업이나 외부 협업 시에 가시화됨.

“일을 하다보면 그 상황에 따라서 좀 더 해야 되는 일이 생기거나 바뀌는 일도 있고

그런데 이럴 때 누구랑 상의하고 어떻게 조율해서 바뀌야 되는지 명확한 매뉴얼이 있는 건 아니거든요. 그냥 서로 조율하고 진행하면서 해결하는 게 많아요. 그런데 그런 과정에서 어떤 기준이 있었으면 좋겠다는 생각은 종종 들어요.” (3차 인터뷰 中)

- 실무자가 서로의 일정과 사업 목적을 충분히 이해하지 못한 채 병렬적으로 업무를 진행하는 경우, 협업보다는 병존에 가까운 구조가 나타날 수 있음. 협업 효과를 극대화하려면, 협업을 위한 일정 공유 체계와 중간 조율 과정이 제도적으로 보장되어야 할 필요가 제기됨.

“각 부서 일정이 충돌할 때도 있고, 협업하려다가 서로 일정을 몰라서 어렵게 되는 경우가 있어요. 일정이 한꺼번에 모이는 시스템이 없으니까 수시로 물어봐야 하거나 나중에야 겹친 걸 알게 되기도 해요. 특히 외부와 같이 하는 사업에서는 이런 문제 때문에 다시 조정하는 일이 많아요.” (3차 인터뷰 中)

- 진흥원의 협업 문화는 구성원 간 신뢰와 경험 기반의 자율적 연계에 의존하는 경향이 있으나, 이를 제도적으로 뒷받침할 수 있는 체계 마련이 필요한 시점임. 특히 반복 가능한 협업 절차와 기준, 공동 프로젝트 관리 시스템, 협업 회의 운영 매뉴얼, 통합 피드백 시스템 등이 갖춰질 경우 협업의 일관성과 실행력을 높일 수 있음. 비공식 네트워크의 강점을 살리면서도 이를 구조화할 수 있는 실천적 체계 설계가 장기적인 조직 발전에 기여할 것으로 기대됨.

- 제도 및 업무 프로세스의 적합성: 실무 기반의 체계 수립 필요성에 대한 공감대가 존재하며, 경직된 행정 절차에 대한 개선 요구도 점진적으로 제기되고 있음.
- 실무 수준에서 나타나는 반복 행정이나 문서 작업의 중복은 효율성을 저해하는 주요 요인으로 지적되고 있음. 각 부서에서 보유하고 있는 자료를 별도로 재작성하거나 보고용으로 중복 작성하는 경우, 업무 흐름의 일관성이 떨어지고 피로도가 누적될 수 있다는 우려가 제기됨. 이에 따라 행정 문서의 표준화와 공유 방식 개선이 요구됨.

“문서 근거들이 되게 많아요. 근데 그게 사실은 다 본인들이 갖고 있는 것들이고 안에서 공유가 되고 있는 것들이라 반복되는 경우도 있고, 우리가 또 보고용으로 써야 되는 거는 또 따로 쓰게 되니까 (...) 근데 어쨌든 그게 되게 타당하고 납득 가능하게 얘기가 돼야 해요.” (1차 인터뷰 中)

- 조직의 구조적 측면에서는 본부 간 업무 분장이 다소 혼재되어 있어 기획, 인사, 회계 등의 기능이 명확히 구분되지 않은 채 각 본부에 분산되어 있다는 점이 언급됨. 이는 중복 조율, 관리 주체 불분명, 실행 책임의 모호성 등으로 이어질 수 있으며, 실무 부담을 가중시키는 구조로 작용할 수 있음. 이에 따라 조직 기능 정렬 및 분화에 대한 구조적 개선 논의가 요구됨.

“기획조정본부는 전체 한 본부의 일이 아니라 인사 회계 예산 그 다음에 전체적인 경영 전략 홍보 이런 것들이 다 뭉쳐져 있잖아요. (...) 시민대학 본부에서는 이런 경영에 관련 한 업무에 제한을 받게 되면 그 제한을 받게 되는 것에 대해서 약간 불만일 수 있죠.”
(4차 인터뷰 中)

- 문서, 일정, 결과 공유 등과 관련한 실무 기록은 여전히 개별 구성원의 방식에 의존하는 경향이 존재하며, 이는 업무의 연속성과 인수인계에 제약으로 작용할 수 있음. 담당자별로 다른 기준이 적용될 경우 조직 전체의 일관성과 투명성이 저해되므로, 공통된 기준 마련 및 기록 체계의 표준화가 요청됨. 구성원 간 정보 공유와 기록 방식 개선을 위한 내부적 합의가 필요함.

“지금은 다 본부에서 공유하고 말고의 문제를 떠나 본인이 이걸 들고 가야 하는 일이니까 본인이 계속 기록하고 해야 하거든요. 그러면 이것을 기록하는 방식도 이제는 조금 정형화되거나 표준화 돼야 한다는 생각이 들어요. 그러니까 누가 이 사업을 다시 맡아도 이 기준으로 정리하면 되게끔, 그게 필요한 것 같아요.” (1차 인터뷰 中)

- 일정 변경, 회의 계획, 회계 처리 등 업무 전반에서 시스템화되지 않은 부분은 여전히 수작업 또는 구성원 개인 역량에 의존하는 경향이 있음. 특히 캠퍼스 운영 등 실무 단위에서는 현장에서 직접 판단하고 조정해야 하는 사례가 빈번하여, 반복 가능한 프로세스 설계가 어려운 측면이 있다는 점도 고려되어야 함. 이 과정에서 구성원 간 판단 기준과 절차의 공유는 중요함.

“회의 잡는 것도 그렇고 일정 조율하고 회계 결재 올리고 이런 것들을 다 각자가 판단해서 움직이는데 그러다 보니 좀 기준이 없고 제각각일 때도 많거든요. 그러니까 어떤 사람은 엄청 미리 준비해서 회계도 두 번 세 번 확인에서 올리는 사람이 있고 어떤 사람은 급하게 몰아서 일주일 안에 다 해버리기도 하고요. 시스템화된 느낌이 아니라 각자 알아

서 하고 있는 느낌이에요.” (1차 인터뷰 中)

- 실무 프로세스의 효율화는 결국 개인의 노력과 역량에 의존하기보다는 반복 가능한 구조와 제도 마련을 통해 뒷받침되어야 한다는 인식이 일부 공유되고 있음. 특히 표준화된 기준이 없을 경우 구성원 간 갈등이나 불신으로도 이어질 수 있으며, 이는 실무 효율성 뿐 아니라 조직 문화 전반에 영향을 줄 수 있음. 이러한 점에서 제도 기반의 일관된 운영 기준 마련이 필요함.

“문제는 이게 기준이 없으니까 뭔가 이렇게 해보자고 해도 누가 ‘그건 왜 그래야 되지?’ 하면 막히는 거예요. 그러니까 뭐든지 기준이 있어야 설득도 되고, 기준이 있어야 다음 사람이 따라 하기도 쉬운데 지금은 그런 게 없이 그냥 사람마다 방식이 다른 거예요. 그래서 표준을 좀 만들었으면 좋겠다는 얘기를 하게 되는 거죠.” (1차 인터뷰 中)

- 종합적으로, 진흥원의 제도 및 업무 프로세스는 실무 자율성과 공공기관 운영 규정 간의 균형 속에서 운용되고 있으며, 행정절차 간소화, 기능 재배치, 기록 표준화 등의 방향으로 점진적인 개선이 요구됨. 구성원들은 현장의 효율성을 높이기 위한 구조적 정비에 비교적 수용적인 태도를 보이고 있으며, 향후 조직 규모와 기능 변화에 대응한 체계적 기준 마련이 중요한 과제로 제시되고 있음.

- 성과관리: 성과 중심 운영에 대한 기대

- 진흥원의 성과관리는 실적 중심의 기초와 함께 운영되고 있으며, 구성원들은 평가 기준의 명확성과 과업 단위의 책임성 강화를 기대하고 있음. 그러나 일부에서는 과업 분장과 평가 결과 간의 연계성이 불투명하거나, 기여도가 명확하지 않은 업무가 정당하게 반영되지 않는다는 인식을 갖고 있음. 이는 평가 공정성과 내부 신뢰 구축 측면에서 보완이 필요한 지점으로 판단됨.

“올해 1년 치 평가를 내가 받아야 되는데 업무 분장이 명확한 걸 하나를 처음부터 기획해서 끝까지 가져가서 한 거에 대한 거는 굉장히 정당하게 평가받았다고 생각하는데 중간에 내가 이것도 조금 했는데요. 근데 그게 정확하게 내가 이걸 계획해서 이 성과가 난 건지 확인하기가 애매하잖아요.” (2차 인터뷰 中)

- 평가 결과가 인사나 승진과 직결되는 구조 하에서, 구성원 간 감정적 부담이나 결과

수용의 어려움이 발생할 수 있다는 점이 지적됨. 특히 결과 공유 방식과 평가 기준의 투명성 부족은 동료 간 관계나 조직 분위기에 부정적 영향을 줄 수 있으며, 공정하고 신뢰 가능한 성과관리 체계 구축이 중요 과제로 부상하고 있음.

“엄청나게 저희가 차등 난 건 아니지만 그래도 있어요. (... 어떤 기준에 의해 평가되었는지-연구자 삽입) 이거는 중요하죠.” (2차 인터뷰 中)

- 진흥원의 성과관리 체계는 실적 기반 구조로 운영되며 일정한 기준과 책임성이 존재하나, 업무 분장과의 정합성, 평가 공정성, 내부 신뢰 확보 측면에서 제도적 보완이 필요한 상태임.

- 업무 우선순위 및 역량 집중 방안: 지속가능성과 연계성을 갖춘 사업 체계 마련 필요
 - 단기 사업 중심의 반복 구조를 넘어서기 위한 핵심 과업 도출의 중요성이 강조되고 있음. 구성원은 진흥원의 역할과 방향성을 반영한 중장기 핵심사업의 도출 및 지속가능한 테마 구성이 필요하다고 언급함. 사업명이나 프로그램 변경보다도 전략적 우선순위에 따른 코어 사업 정립이 중요하다는 시각이 공유됨.

“사업 카테고리라든지 중장기 방향을 좀 솔루션을 도출하실 때 정말로 이게 우리에게 핵심 코어가 뭔지를 좀 도출해서 그런 코어가 4년, 5년이라도 좀 갈 수 있는 사업 테마를 잡아서 이리이러한 이유 때문에 평생교육진흥원이 이러한 사업으로 갔으면 좋겠다” (1차 인터뷰 中)

- 장기적 기획은 큰 틀의 방향성과 역할 설정에서 출발해야 하며, 이를 통해 소프트웨어 사업 구조가 안정화될 수 있다는 인식이 나타남. 구성원은 프로그램명 자체보다도 진흥원이 추구해야 할 ‘중심축’을 설정하고 그 안에서 유연하게 움직이는 구조를 지향하고 있음. 이러한 방식은 현장의 역량을 장기적으로 집중할 수 있는 조건이 될 수 있음.

“기초적인 구체적인 사업 거리를 만들고 사업 프로그램 명을 만드는 게 핵심이 아닌 것 같다. 우리 진흥원의 역할과 핵심적인 부분이 어떤 식으로 가져가야 되는지 그리고 그 틀 안에서 사실 이게 중심을 잡고 움직일 수 있는 것들을 만들어 나가는 것들이 가장 핵심적인 것 같습니다.” (1차 인터뷰 中)

- 향후 핵심 우선 과제로는 직업 역량 교육과 디지털 학습 이력 통합 플랫폼 구축이 주목되고 있음. 특히 서울마이 칼리지 및 대학협력사업 등은 직업 전환기 대상의 실질적 수요와 연계되어 있으며, 역량을 집중할 수 있는 구조로 언급되고 있음. 이는 민간 협력 기반 확장, 디지털 배지와 마이크로디그리 연계 등 새로운 교육 생태계 구축과도 연결됨.

“저희가 하고 있는 ‘서울마이칼리지’라는 사업이 그런 직업 평생교육 사업이고, 라이즈(RISE) 사업에 넣은 것도 직업 평생교육 영역이에요. 그러다 보니까 거기에 기업을 연결해 주면 되는데 말씀하신 것처럼 재직자 교육이나 뭐 이제 그런 것들을 연결해 주면 되는데 그것까지 지금 라이즈 센터에서 할 수 있는지는 잘 모르겠어요.” (4차 인터뷰 中)

- 향후 플랫폼 기반 체계를 구축하면서 기관이 인증 기능을 수행하고, 우수한 학습자 및 강사를 선별·관리하는 구조에 대한 비전이 논의되고 있음. 이는 진흥원의 전략적 역할 강화와도 직결될 수 있는 핵심 과제로 인식됨.

“그래서 다양한 영역 분야 교육들을 연계해 줄 수 있는 이러한 체계를 갖는 게 저는 당장은 안 되더라도 장기적으로는 이게 꼭 그려지면 좋겠다 (...) 이런 것들을 사업화하는 게 이제 내년에 저희도 지금 기관 차원에서 어떤 사업을 확대하면 좋을까 이런 아이디어를 나누고 있기는 한데 이것과 별개로 평생학습 인증센터 같은 것들 그런 구조를 만들자(...)” (1차 인터뷰 中)

- 또한 진흥원은 플랫폼 기반의 디지털 학습 이력 관리 시스템 구축을 모색하고 있으며, 이를 통해 개인의 교육 이력을 종합적으로 관리하고 시민의 학습경험을 공적으로 인증하려는 방향이 논의되고 있음. 학습자, 강사, 기관 단위에서 축적되는 데이터를 기반으로 통합 시스템을 운영하는 구조는 장기적 정책 기반 확보에 기여할 수 있음.

“초중등에서 내가 어떻게 학습을 했고 어떤 활동들을 했는지 짝 나오는 것처럼 성인들의 생 기부(생활기록부-연구자 삽입)도 우리가 여기에서 통합적으로 관리해 준 평생교육의 생기 부처럼 그렇게 해주는 시스템을 만드는 게 (...) 저희가 플랫폼으로 구현하려는 것들을 지금 만들려고 ISP 용역을 하고 있거든요.” (1차 인터뷰 中)

- 현재 시민대학 중심의 사업 구조는 인력 확충 측면에서는 유리하지만, 광역 단위 지원

조직으로서의 정체성과 기능 확장에는 제약이 있다는 분석이 제기됨. 이에 따라 본부 차원에서는 직업교육센터, 평생교육전문연수센터 등 중장기 확장 기반을 전략적으로 기획하고 있음. 이러한 구상은 향후 조직 및 사업 체계의 재정렬로 이어질 수 있음.

“조직을 늘리고 가야 되니까 (...) 직업교육센터나 평생교육 전문 연수 센터나 이런 것들을 향후 전략으로 좀 만들어 놓고 있는...” (4차 인터뷰 中)

- 외부 수요에 즉각적으로 대응하기 위한 신속 기획·집행 체계의 장점은 존재하지만, 전체 과업의 우선순위와 연결되지 못할 경우 정책성과가 축적되지 않는다는 우려가 나타남. 특히 부서 간 일정 조정이나 기획 충돌 등으로 인해 업무 비효율이 반복될 경우, 역량 분산이 가속화될 수 있음. 이를 방지하기 위해 사업 포트폴리오 구조 및 연차별 실행 로드맵 수립이 필요하다는 의견이 제시됨.

“일정도 늦게 공유되는 편이라 저희끼리 나중에 조율하거나 급하게 바꾸는 일이 종종 있고요. 방향이나 기획이 먼저 정해지고, 우리는 맞춰가는 느낌이라서 때로는 부서 간 조율이나 일정 계획이 꼬이게 되는 경우도 있어요. 결정되고 나서 내려오는 느낌이에요.” (3차 인터뷰 中)

- 일부 구성원은 진흥원이 선도적으로 집중해야 할 사업으로 성인 진로 설계, 전환기 직무 전환 역량 지원, 시민 맞춤형 교육 상담 및 경로 설계 기능 등을 제안함. 이들은 단순한 교육 제공을 넘어 새로운 직무 연결과 성인학습자의 자기주도 역량 형성을 지원할 수 있는 구조로 구상되고 있음. 특히 이러한 기능은 기존 평생교육의 틀을 넘는 새로운 우선순위로 설정될 가능성이 높은 것으로 인식되고 있음.
- 외부 수요 반영 중심의 단기적 사업 전개에서 벗어나, 고유 기능과 비전 중심의 구조적 재정비를 통해 중장기 전략과 연계될 필요가 있다는 인식이 확인됨. 이를 위해서는 핵심 사업의 지속성 확보, 전략 테마 중심의 사업군 구성, 플랫폼 기반 협력 구조 구축이 병행되어야 하며, 역량 집종의 효율성과 방향성을 동시에 고려한 기획체계 전환이 요구된다고 볼 수 있음.

2) 서울특별시평생교육진흥원 협력관계 대상 심층면담 조사 결과

- 서울특별시평생교육진흥원 협력관계 대상 심층면담(FGI) 실시 개요

- 일시: 2025년 6월 5일(목), 15:00 ~ 18:00
- 장소: YDP미래평생학습관 3층 회의실
- 대상: 서울특별시 지자체 평생교육사 4명.
- 주요내용: 서울특별시평생교육진흥원에 대한 서울특별시 자치구 평생교육 담당자들의 심층 인터뷰(FGI) 결과를 분석하여 서울특별시평생교육진흥원의 현재 비전, 역할, 사업 운영 방식 및 자치구와의 관계에서 드러나는 주요 문제점들을 진단하고, 이에 대한 전략적 개선 방안 제시
- 서울특별시평생교육진흥원 비전 및 핵심 역할에 대한 인식: 신뢰 기반 협력과 자원 효율화를 위한 역할 재정립 필요
 - 일부 평생교육사는 현재 기관의 비전이 다소 추상적으로 인식되고 있으며, 보다 명확한 목표 설정과 일관된 역할 정립의 필요성을 제기함. 이들은 비전이 구체적인 운영방향과 연계될 수 있도록 체계화될 경우, 내부 운영의 안정성과 외부 협력의 예측 가능성이 함께 제고될 수 있을 것으로 보았음.

“비전이 명확하지 않으니깐 그거에 대한 역할이 흔들리는 것 같아요. (...) 어느 정도 구체적으로 목표나 이렇게 좀 설정이 돼서 나와야 하는데.” (평생교육사 인터뷰 中)

- 또 다른 참여자는 서울특별시평생교육진흥원의 현행 비전이 개별 기관으로서의 정체성에는 부합할 수 있으나, 자치구와 협력하는 진흥기관으로서의 본연의 역할과는 다소 괴리가 있다고 보았음. 특히 협력 관계를 강조하는 태도와 자치구의 현실적 기대 사이에 간극이 존재할 수 있다는 점이 언급됨. 이에 따라 비전의 방향성과 기관 태도 간 일치 여부에 대한 재점검이 필요하다는 제안이 제기됨.

“진흥원이라는 곳이 사실 아까 그 비전을 들었을 때 저는 지금 하고 있는 직접 사업을 하고 또 27번째 자치구의 모습을 하고 있는 서울특별시평생교육진흥원이라면 관철은 비전이다라는 생각을 해요. 진흥원의 비전이라기보다는 하나의 뭔가 독립된 기관의 비전으로서는 관철한다고 생각은 하는데 저희랑 같이 뭔가 공유하고 같이 가려고 진흥원이 만약에 태도를 취하고 있다면 그건 조금 다시 생각을 해 보시는 게 좋을 것 같아요.” (서울특별시 지자체 평생교육사 인터뷰 中)

- 진흥원의 핵심 역할이 거시적인 정책 지원과 자치구 연계에 있음에도 불구하고, 현재 직접 사업 수행에 초점을 맞춘 운영이 많다는 점이 제기됨. 이러한 방식은 광역 차원의 전략 조정 기능보다는 단위 프로그램 수행 기관에 가까운 모습으로 비칠 수 있으며, 이에 따라 자치구와의 관계에서 기능 중첩과 갈등이 발생할 가능성이 있음. 참여자들은 진흥원의 전략 기능을 재정비하여 자치구가 수행하기 어려운 영역을 보완해야 한다고 보았음.

“진흥원은 평생교육 서울특별시 평생교육의 정책이나 그거를 이제 자치구로 약간 그것도 플랫폼 역할을 하면서 자치구랑 연결하거나 뭐 이런 역할을 해야 (...)” (평생교육사 인터뷰 中)

- 서울특별시평생교육진흥원의 직접 사업 운영 방식은 자치구와의 기능적 경계를 모호하게 만들며, 결과적으로 자치구와 경쟁하는 관계로 비칠 수 있다는 인식을 확인함. 참여자들은 서울특별시평생교육진흥원이 지원기관이라기보다 또 하나의 실행기관처럼 보인다는 점에서 우려가 있었음.

“자꾸 직접 사업을 하게 되고 그렇다고 결국 자치구와 경쟁하게 되고. 저희끼리 그냥 우스갯소리로 27번째 자치구라는 얘기가 나올 정도.” (평생교육사 인터뷰 中)

- 특히, 자치구가 자체적으로 수행 가능한 단위 사업에 진흥원이 동일한 방식으로 개입하는 경우, 역할 분담의 효율성이 떨어질 수 있다는 인식이 있었음.

“진흥원이 직접 사업을 하고 있어서 뭔가 공유를 해도 같이 기획해서 하기보다는 따로 따로 하는 느낌이 있어요. (...) 나중에 결과만 확인하고 끝나기도 하고요.” (평생교육사 인터뷰 中)

- 한편, 일부 참여자는 서울특별시평생교육진흥원이 본연의 진흥 기능을 강화한다면, 자치구에 필요한 전략적 파트너로서 중요한 역할을 수행 할 수 있다는 가능성을 언급함. 자치구 단위에서 해결하기 어려운 정책 기획, 디지털 학습 이력제도 연계, 성인 진로 설계 사업 등은 서울특별시평생교육진흥원이 주도적으로 추진할 수 있는 영역임. 이러한 방식으로 비전과 실행 간 정합성을 높인다면, 서울특별시평생교육진흥원의 존재 의미는 자치구와도 자연스럽게 공유될 수 있을 것으로 보임.

- 서울특별시 지자체 평생교육사들은 서울특별시평생교육진흥원이 광역 플랫폼 기관으로서 비전과 역할을 보다 구체화하고, 자치구와의 협력 기반을 명확히 재정립할 것을 기대하고 있음. 이는 협력 신뢰 구축과 중복 해소, 자원 배분의 효율성 제고를 위한 핵심 조건으로 제시되고 있으며, 서울특별시평생교육진흥원이 이를 전략적으로 수용할 경우 서울특별시 평생교육 체계의 통합성과 지속 가능성이 높아질 수 있을 것으로 판단됨.
- 서울특별시평생교육진흥원 프로그램 운영 및 성과 공유 평가에 대한 인식: 개별 시범 사업에서 자치구 확산 모델로의 전환이 필요
- 서울특별시평생교육진흥원이 관악구 등에서 추진한 일부 직접 프로그램은 가시성과 시민 인식 제고에 일정 부분 기여한 것으로 평가됨. 물리적 공간을 통한 접근성 확보는 서울특별시평생교육진흥원의 활동을 시민에게 더 가시적으로 전달하는 계기를 제공 하였으며, 이는 지역 기반 사업의 긍정적 측면을 보여줌. 다만 이러한 효과는 특정 지역에 국한되어 있으며, 확산을 위한 구조적 장치는 부족한 상황으로 여겨짐.

“그런 실험적인 사업에 대한 확산을 시범 사업으로 운영을 하면서 자치구에 확산을 하거나 자치구에 지원을 하거나 제안을 하거나 이런 형태가 아니라 그런 것들이 완전히 분열의 사업으로 그냥 서울특별시평생교육진흥원 본연의 사업으로 굳어져 버리는 것 같아서.”
(평생교육사 인터뷰 中)

- 공모 사업 운영에서는 행정 부담과 불명확한 지침이 자치구의 참여를 저해하는 요인으로 작용하고 있음. 일부 참여자는 ‘디지털 문해 학습장’ 사례를 통해, 지원금 대비 과도한 행정 요구와 결과보고의 불명확성, 개인정보 수준의 자료 요구 등을 비판적으로 언급하였음. 이러한 운영 방식은 사업의 취지보다 수행 부담이 강조되는 결과로 이어지고 있음.
- 성과 공유의 부족 역시 자치구 협력 확대를 어렵게 만드는 요인으로 언급됨. 자치구는 제출한 보고서나 데이터를 통해 다른 자치구와의 비교나 모범 사례를 접하고자 하나, 이에 대한 환류가 거의 이루어지지 않는다고 느끼고 있음. 특히 성공적 사업의 구체적인 실행방식, 현장 문제 해결 사례에 대한 실질적 공유가 부족하다는 의견이 다수 제기됨.

“공고는 똑같이 보여주는데 그 다음에 결과값에 대한 공유가 없더라고요.” (평생교육사 인터뷰 中)

“사례 공유라기보다는 뭘 어떻게 했고 그런 어떤 과정 같은 것도 조금 저희들한테 교육 이라든가 그런 것들에 대해서 아니면 예를 들어서 연말이나 그럴 때 자기네들이 어떤 사업을 했다고 보여주고 이 중에서 혹시 관심이 있는 것들을 자치구마다 관심 있는 것 사업이 다를 수가 있으니까 그런 것들에 대해서 (...) 저희한테 교육을 한다거나 아니면 (...) 저희가 좀 컨설팅을 한다거나 저희가 궁금한 부분에 대해서 서로 의견을 공유할 수 있는 걸 했으면 좋겠어요.”(평생교육사 인터뷰 中)

- 자치구는 결과뿐 아니라 추진 과정에서 나타난 시사점, 실패 사례 등을 포함한 ‘과정 기반 공유’의 필요성을 강조하고 있음. 이를 통해 유사 상황에 직면한 자치구가 참고하거나 서울특별시평생교육진흥원 사업을 변형·확산할 수 있는 실질적 기반을 마련할 수 있음. 서울특별시평생교육진흥원이 자료를 요구하는 데에 비해 자체 성과 공유는 부족하다는 점에서, 쌍방향 정보 교환 구조의 재정비가 필요함.
- 서울특별시평생교육진흥원의 시범 사업이 개별 사례에 머무르지 않고, 자치구 확산 모델로 기능하기 위해서는 명확한 목적 설정, 단계적 확산 전략, 실행 컨설팅 체계 등이 함께 마련되어야 함. 공모 사업의 경우도 단순 지원금을 넘어 설계, 실행, 환류 전반에서의 실행성과와 피드백 구조를 강화해야 함. 이를 통해 사업의 가시성과 지속가능성을 높이는 동시에, 진흥원 고유의 ‘확산 기관’으로서 정체성을 회복할 수 있을 것으로 판단됨.

〈표 IV-8〉 서울특별시평생교육진흥원 역할 및 결과에 대한 인식 비교

구분	현재 인지되는 역할/결과	이상적/기대되는 역할/결과
사업역할	<ul style="list-style-type: none"> · 직접 서비스 제공자 · 자치구의 경쟁자 · 고립된 사업 주체 · 관료적 행정 부담 유발자 	<ul style="list-style-type: none"> · 시범 사업 및 확산 허브 · 정책 지원자, 협력 파트너, 자원 촉진자 · 지식 공유 플랫폼
사업결과	<ul style="list-style-type: none"> · 자치구의 낮은 투자수익률(ROI) · 높은 행정 부담 · 학습 공유 부족, 노력의 중복 	<ul style="list-style-type: none"> · 확장 가능한 모델 제시 · 자치구 부담 경감 및 역량 강화 · 시스템 효율성 증대, 상호 성장

- 서울특별시평생교육진흥원 컨설팅 서비스 평가에 대한 인식: 컨설팅 기능 개선을 위한 수요 기반 지원과 자격 체계 정비 필요

- 일부 자치구 담당자는 서울특별시평생교육진흥원이 제공하는 컨설팅 서비스의 실효성에 대해 회의감을 드러냄. 형식적인 절차 중심의 컨설팅이 반복되고 있으며, 실제 현장에 도움을 주는 내용이 부족하다는 인식이 확인됨. 특히 이러한 문제는 단기간의 현상이 아니라 10년 가까이 반복되고 있다는 진술하고 있다는 점에서, 개선이 필요한 부분으로 여겨짐.
- 컨설턴트의 전문성 및 조언의 실효성에 대한 불만도 다수 제기되었음. 자치구 상황과 무관한 사례나 오래된 경험을 일반화하여 전달하는 방식은 현실과 괴리된 조언으로 인식되었으며, 오히려 자치구의 자원 낭비로 이어졌다는 비판이 뒤따름. 컨설턴트의 자격, 사전 이해도, 결과물의 질 등에 대한 사전 검토와 사후 평가 체계의 필요성이 제기됨.

“결과물이 너무 없어서 이렇다 그러면 내가 시간을 들여서 이 자료를 수합해서 전달하고 그런 노력에 비해서 결과물이 너무 없다.” (평생교육사 인터뷰 中)

“우리 구의 내용도 모르고 그냥 자기가 아는 얘기만 하다가 가시는 분이 좋은 얘기 내가 했던 경험 (...) 우리 구랑 이게 기간이 다른데 그냥 하는 얘기만 하고 가면” (평생교육사 인터뷰 中)

“10년도 훨씬 전의 사례를 들어가면서 얘기해 줄 때 그 다른 지역 얘기를 10년도 훨씬 전에 다른 지역 얘기를 지금 이게 먹히는 얘기냐고 물으면서 진짜 저는 무의미하다는 생각이 들기도 합니다.” (평생교육사 인터뷰 中)

- 컨설팅을 위한 자료 준비와 시간 투자에 비해 이득이 크지 않다고 인식하는 경험이 반복되면서, 컨설팅을 운영하는 서울특별시평생교육진흥원에 대한 비판적 태도가 형성되고 있는 것으로 보임. 기관이 책임지고 현장 적합성 있는 컨설턴트를 선발하고, 자치구의 실제 요구에 맞춰 설계해야 한다는 요구가 나타남. 이는 단순히 컨설턴트 개인의 문제를 넘어서, 서울특별시평생교육진흥원이 외부 전문가를 관리하고 자치구와 매칭하는 시스템 전반의 개선이 필요한 현상으로 볼 수 있음.
- 일부 참여자는 대안으로서 자치구 간 상호 컨설팅 모델의 필요성을 제시함. 자치구 담당자들이 서로의 경험을 바탕으로 논의하고 조언하는 구조가 보다 현실적이고 유용할 수 있다는 의견이 제기되었음. 특히 외부 전문가보다는 실제 유사 환경에서 유효한 사례를 공유할 수 있는 구조가 현장 실무자에게 더 실질적 가치를 제공할 수 있음.

“상호 컨설팅 하는 게 나아요. 오히려, 서로 모여서 그런 부분에 논의하고 이런 것들 (...) 그런 부분들로 좀 전환을 시키면 좋겠다 싶은 생각이 들어요.” (평생교육사 인터뷰 中)

- 요컨대, 서울특별시평생교육진흥원의 컨설팅 서비스는 본래 의도와 달리 실효성과 신뢰를 확보하는 데 어려움을 겪고 있으며, 현장의 실질적 수요를 반영한 맞춤형 지원 방식, 컨설턴트 자격 기준의 정립, 자치구 간 수평적 학습 구조 설계 등을 통해 개선 할 가능성이 있는 것으로 확인됨. 이를 통해 서울특별시평생교육진흥원이 다시 실질적인 지원 기관으로서의 위상을 회복할 수 있을 것으로 기대됨.
 - 기관 간 소통 및 협력의 문제점: 자치구와의 협력 회복을 위한 소통 구조 정비와 신뢰 기반 구축 필요
 - 서울특별시평생교육진흥원과 자치구 간의 일상적인 소통이 원활하게 이루어질 필요성에 대한 인식이 확인됨. 전화나 메일 등 기본적인 연락 수단을 통한 응대가 원활하지 않아 업무 진행에 어려움을 겪는 사례가 확인됨. 이는 기관 간 신뢰 형성뿐 아니라, 단기적 업무 추진 속도에도 영향을 미치는 요소로 확인됨.
 - 서울특별시평생교육진흥원의 공식 정보제공 시스템의 효과적인 작동이 강력히 요구되는 것으로 나타남. 특히 카카오톡 단체방이 실질적인 정보 공유 플랫폼으로 기능하고 있다는 지적은 서울특별시평생교육진흥원의 정보 중심 기관으로서의 위상이 약화되고 있음을 시사함. 정보 흐름의 비공식화는 장기적으로 정책 신뢰도 저하와 사업 조정의 어려움으로 연결될 수 있음.
- “자치구 담당자 간 카톡방이 현재 정보 등을 확인하는 플랫폼 역할을 하고 있지” (평생교육사 인터뷰 中)
- 정기적인 협력 행사나 회의가 점차 사라지고 있다는 점은 관계 약화의 주요 원인 중 하나로 지적됨. 자치구와 서울특별시평생교육진흥원이 공식적으로 만날 수 있는 기회가 줄어들면서 자연스럽게 소통 채널이 축소되고, 공동 사업 기획이나 문제 해결 논의가 어려워지고 있음. 협력 기반 구축을 위한 체계적 관리가 필요하다는 요구가 제기됨.

“매년 자치구 워크숍이라든지 그런 것도 관계자 워크숍 이런 것도 했었는데 올해는 한 번도 안 한 것 같아 ...”(평생교육사 인터뷰 中)

- 사업 기획 시기나 내용이 자치구와 조율되지 않는다는 점은 협업 구조의 단절을 더욱 부각시키는 요소로 작용하고 있음. 자치구와 유사한 시기에 비슷한 사업을 기획함으로써 오히려 협력이 아닌 경쟁 또는 방해로 인식되는 사례가 발생하고 있음. 사전 정보 공유와 일정 조율 등 협업 체계의 체계적인 정비가 필요한 상황임.

“사업 시기도 문제예요. 왜 지자체하고 같은 시기에 비슷한 사업을 기획하고 추진하는 지 이해가 가지 않습니다. 미리 지자체의 상황을 파악하고 뭐가 필요하고, 지원하고 같이 할 내용을 찾아야 하는데, 항상 같이 가니, 필요할 때 같이 못하는 경우가 많은 것 같아요.”
(평생교육사 인터뷰 中)

- 서울특별시평생교육진흥원 내부 부서의 업무 과부하가 외부 협력의 단절로 이어지고 있다는 인식도 확인됨. 특정 부서에 업무가 집중되면서 외부 기관과의 연결 및 협의 업무가 뒷 순위로 밀리는 현상으로 보이며, 이는 전반적인 협업 체계의 약화로 이어지는 것으로 보임.
- 서울특별시평생교육진흥원과 자치구 간의 소통 및 협력 구조는 반복적인 단절과 소극성으로 인해 신뢰 형성과 공동 기획에 제약 요인으로 작용하고 있는 것으로 보임. 기본적인 연결 시스템의 정상화와 함께, 정례적 협력 기회 마련, 정보 공유 플랫폼 정비, 업무 분산 구조 개선 등을 통해 신뢰 기반의 협력 체계를 회복할 필요가 있음. 이는 단기적인 사업 협업을 넘어 서울특별시 평생교육 체계 전반의 통합성과 전략적 연계를 강화하는 데 기여할 수 있음.
- 서울특별시평생교육진흥원 기관 인지도 및 전략적 포지셔닝: 서울특별시평생교육진흥원의 정체성 확립과 내부 신뢰 기반 강화가 선결 과제
- 서울특별시평생교육진흥원이 시민사회에서 인지도가 낮다는 인식이 존재함. 평생교육에 대한 이해뿐만 아니라, 서울특별시평생교육진흥원이 어떤 기관이며 어디에 있는지도 모르는 시민이 많다는 의견이 있었음. 이는 기관의 주요 사업이 시민 체감성과 연결되지 않고 있다는 우려로 이어지고 있음.

“서울특별시평생교육진흥원이 어디 있는지 그게 뭐 하는 기관인지 평생교육이 뭔지도 모르는 서울시민이 굉장히 많잖아요.”(평생교육사 인터뷰 中)

- 서울특별시평생교육진흥원이 자치구와 기능적으로 구분되지 않는다는 인식도 확인됨. 특히 직접 사업 중심의 운영이 이어지면서, 외부에서는 서울특별시평생교육진흥원이 자치구처럼 보일 수 있다는 의견이 제기됨. 이는 광역 단위 진흥기관으로서의 고유한 전략적 정체성이 명확하게 전달되지 않고 있다는 신호로 해석됨.

“저희들끼리 그냥 우스갯소리로 27번째 자치구라는 얘기가 나올 정도로...” (평생교육사 인터뷰 中)

- 또한, 자치구 실무자들 사이에서는 서울특별시평생교육진흥원이 외부 인지도 제고보다 내부 이해관계자들로부터 먼저 신뢰를 얻는 것이 중요하다는 인식이 있음. 관계자들의 인정을 받는 것이 기관의 정책 실행력과 협력 기반을 강화하는 출발점이라는 점에서, 외부 확산 이전에 내부 기반 강화가 우선되어야 한다는 의견이 제시됨.

“지금 오히려 이 평생교육 관계자들에게 먼저 인정받는 게 1순위 일 것...” (평생교육사 인터뷰 中)

- 서울특별시평생교육진흥원이 외부 이해관계자들로부터 고유한 정체성과 기능을 충분히 인정받고 있지 못하다는 인식이 존재하며, 이로 인해 기관의 전략적 위상 구축에 어려움이 있을 것으로 판단하고 있음. 전략적 메시지의 정립(‘서평운은 무엇이며, 무엇을 하고, 왜 존재하는가’)과 함께, 우선적으로 내부 핵심 이해관계자와의 관계를 공고히 하고 신뢰 기반을 강화해 나가는 것이 대외 영향력 제고의 선행 조건으로 고려할 필요가 있음.
- 서울특별시평생교육진흥원의 미래를 위한 전략적 제언
 - 서울특별시 자치구 평생교육 담당자 대상 심층면담(FGI)을 통해 확인된 인식과 의견을 바탕으로 도출된 전략 과제로, 서울특별시평생교육진흥원이 광역 단위 평생교육 진흥 기관으로서의 기능을 강화해 나가기 위한 실질적 개선 방향을 제시함.

- 광역 진흥기관으로서의 역할 회복을 위한 비전 및 기능 재정립
 - 서울특별시평생교육진흥원의 핵심 기능은 정책 수립, 플랫폼 구축, 자치구 간 연계 지원에 있다는 인식이 반복적으로 제기되었으며, 이를 바탕으로 기관 비전의 명확한 재정립이 요구된다는 의견이 개진됨.
 - 특히 직접 사업 중심의 운영은 기관의 본래 기능과 충돌할 수 있으므로, 광역 단위 진흥 기능에 전략적 초점을 맞출 필요가 있다는 제안이 확인됨. 외부에 전달되는 기관 메시지가 역할과 정체성을 보다 명확히 반영해야 한다는 지적도 동반됨.
- 확산 가능한 시범 사업 구조와 데이터 기반 운영 체계 정비
 - 직접 사업은 자치구가 적용 가능한 시범 모델 형태로 전환하고, 관련 성과와 과정을 체계적으로 문서화·공유할 필요가 있다는 의견이 확인됨.
 - 공모 사업은 과도한 행정 부담과 낮은 실효성에 대한 불만이 다수 제기되었으며, 이에 따라 지원금 수준과 업무 요구의 균형, 개인정보 수집의 최소화 등이 시급한 개선 과제로 지적됨.
 - 경쟁 중심 공모보다는 협력 재정 방식으로의 전환 필요성에 대한 제안도 제시되었으며, 이는 자치구 정책 설계와 실행에 기여하는 지식 허브 기능으로 연결될 수 있다는 기대가 함께 제시됨.
- 실효성 높은 컨설팅과 실무자 역량 강화를 위한 지원 체계 개선
 - 현행 컨설팅이 실용성과 현장 적합성 면에서 미흡하다는 인식이 강하게 확인되었으며, 전문성과 관련성을 갖춘 컨설턴트 선정 기준 마련이 필요하다는 의견이 개진됨.
 - 일방적인 자문 방식보다는 자치구 간 상호 학습 중심의 컨설팅 모델 전환이 보다 실효적이라는 제안이 제시되었고, 이를 통해 실질적 문제 해결과 경험 공유 기반의 학습 구조가 가능하다는 기대도 동반됨.
 - 또한 평생교육사 대상 교육과정은 철학·윤리 등 직무적 가치에 대한 심화와 현장 전문가 중심 교육의 확대 필요성도 함께 언급됨.
- 정례 협력 채널 재개 및 소통 역량 강화를 위한 조직문화 개선

- 자치구와의 협력 채널이 축소되었다는 우려가 제기되었으며, 자치구 워크숍 등 정례적 협력 기제의 재운영 필요성이 다수 응답에서 강조됨.
- 특히 협의 방식은 하향식 전달이 아닌 상향식 의견 수렴과 공동 기획 중심으로 전환되어야 한다는 제언이 반복적으로 나타남.
- 또한 사업 일정 충돌을 방지하기 위한 자치구-서울특별시평생교육진흥원 간 사전 조율 시스템 구축 필요성, 서울특별시평생교육진흥원 직원의 응대 태도, 현장 이해력 제고를 위한 실습 프로그램 운영 등의 제안도 병행되어 제시됨.

분야	주요 내용	핵심 키워드
비전 인식 진단	• 비전의 현장 반영 노력은 있으나, 전사적 연계 및 명확한 대상 설정 부족. 서울시 시정 연동 속 고유 정체성 확보 필요	비전 현장화, 연계 부족, 정체성 확보
조직 운영 및 경영 시스템 진단	• 실무자 중심 자율성 높으나, 불명확한 책임 경계와 행정 비효율 존재. 기능 재정렬 및 직급 체계 개선 요구	실무 자율, 책임 모호, 기능 재정렬
조직문화 인식	• 신뢰 기반 자발적 협업은 강점이나, 명확한 기준과 체계적 정보 공유 시스템 부재. 협업의 표준화 및 매뉴얼화 필요	자율 협업, 기준 부재, 표준화 필요
제도 및 업무 프로세스의 적합성	• 공공기관 행정 절차의 비효율성 인지, 기능 분산으로 인한 업무 부담. 프로세스 간소화 및 표준화된 기록 체계 구축 요구	행정 비효율, 기능 분산, 프로세스 간소화
성과관리 및 역량개발	• 실적 중심 성과관리의 공정성 및 신뢰성 보완 필요	평가 신뢰성 보완
업무 우선순위 및 역량 집중 방안	• 단기 사업 중심 탈피, 중장기 핵심 코어 사업 정립 및 지속가능성 확보 중요. 직업 역량 교육 및 통합 플랫폼 구축에 역량 집중 요구	핵심 사업, 지속가능성, 역량 집중

[그림 IV-1] 서울특별시평생교육진흥원 내부 구성원 대상 FGI 주요 키워드

〈표 IV-9〉 협력기관 인터뷰 기반 서울특별시평생교육진흥원 전략적 개선을 위한 핵심 제안

구분	주요 진단 결과	전략적 제안 사항	기대효과
비전 및 역할	<ul style="list-style-type: none"> 정책 기능과 직접 사업 수행 간 균형이 요구됨 자치구와 기능 구분의 재조정 필요성 대두됨 	<ul style="list-style-type: none"> 정책 수립, 플랫폼 운영, 연계·지원 중심으로 기능 재편 비전 및 핵심역할 재정립 	<ul style="list-style-type: none"> 기관 정체성 명확화 자치구와의 협력 기반 강화 기능 간 분업을 통한 효율성 제고
사업운영	<ul style="list-style-type: none"> 시범사업의 지속적 확산 체계 미비 공모사업의 행정 절차 개선 여지 존재 수집된 데이터의 활용성 제고 필요 	<ul style="list-style-type: none"> 시범사업의 전환모델 정착 공모사업의 운영 간소화 및 지원 모델 정비 지식 순환형 데이터 플랫폼 개발 	<ul style="list-style-type: none"> 정책 전파력 확대 참여율 향상 데이터 기반 기획 역량 강화
컨설팅 서비스	<ul style="list-style-type: none"> 자치구 수요에 부합하는 실질적 조언 제공이 필요 컨설턴트 전문성·현장성과 연계 강화 요구됨 	<ul style="list-style-type: none"> 맞춤형 컨설팅 체계 정립 컨설턴트 교육 및 관리체계 고도화 상호 피드백 기반 구조 구축 	<ul style="list-style-type: none"> 현장 활용도 제고 서비스 신뢰성 확보 지역 특화 역량 강화
소통 및 협력	<ul style="list-style-type: none"> 일부 소통 채널의 비공식성 존재 일정 조율 및 정보공유 체계의 고도화 필요 	<ul style="list-style-type: none"> 공식 소통 구조의 정례화 공동 기획 협력 구조 마련 사업 연계 일정 공유 체계화 	<ul style="list-style-type: none"> 조직 간 신뢰 기반 조성 협력 생태계 강화 행정 효율성 향상
기관 인지도	<ul style="list-style-type: none"> 자치구 중심 사업 속에서 기관 고유성의 외적 인식 강화 필요 대외적 홍보 전략 강화 여지 존재 	<ul style="list-style-type: none"> 평생교육 주체 간 협력 기반 강화 권역 기반 공동사업 확대 전략적 홍보 체계 수립 	<ul style="list-style-type: none"> 기관 위상 제고 정책 영향력 강화 외부 협력 기반 확장

3. 서울특별시평생교육진흥원 내부 및 조직 운영 역량 설문조사

가. 서울특별시평생교육진흥원 조직운영 진단 설문조사

- 조사목적
 - 서울특별시평생교육진흥원의 조직 운영 전반을 진단하여 중장기 발전전략 수립의 기초 자료로 활용
 - 구성원 인식을 토대로 조직 내부 강점과 개선 과제를 구조적으로 도출
- 조사대상: 서울특별시평생교육진흥원 전 직원 (운영원 기준)
- 조사기간: 2024년 5월 13일(월) ~ 5월 24일(금)
- 조직운영 진단 항목 구성 및 분석틀
 - 본 설문조사는 맥킨지 7S 진단모형(Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Style, Staff, Skills)을 기반으로 구성되었음.
 - 다만, 조직 특성과 실제 응답 용이성을 고려하여 7개 요소를 다음의 6개 진단 분야로 재구성하여 문항을 설계함.
 - 진단 분야별 구성

〈표 IV-10〉 조직운영 진단 설문조사 진단 분야별 구성 내용

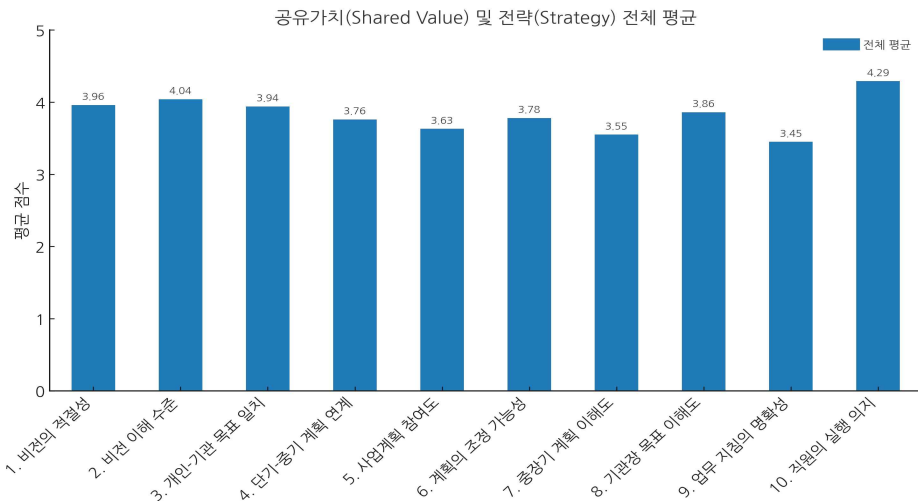
진단 분야	주요 진단 내용
① 공유가치 및 전략	조직의 핵심 가치와 중장기 전략 간의 정합성, 전략 실행 기반의 명확성 진단
② 관리기술	정책수행 능력, 문제 해결 역량, 실무 전문성 등 조직이 내재한 집합적 역량 진단
③ 리더십 스타일	상급자의 의사결정 방식, 소통 방식, 신뢰 기반의 리더십 특성 진단
④ 조직구조 및 권한 분장	기능 및 역할 분담의 명확성, 업무 흐름과 권한 위임의 합리성 진단
⑤ 조직구성원	인력 배치의 적정성, 직무 수행 준비도, 전문성 및 성장 가능성 진단
⑥ 시스템	의사결정 구조, 평가체계, 성과관리 및 행정운영의 체계성 진단

- 문항 구성 방식
 - 각 진단 분야는 기본적으로 폐쇄형 문항(5점 리커트 척도)으로 구성되어 있으며, 종합적으로 조직운영 관련 의견을 묻는 개방형 의견을 추가로 구성하여 응답자의 인식을 정량적으로 평가하도록 하되, 정성적 경험에 관한 자료도 함께 수집
 - 각 요소별로 조직 내부 운영의 현황, 적합성, 개선 필요지점 등을 실증적으로 파악 가능하도록 설계함.
- 응답률 평가
 - 본 조사는 서울특별시평생교육진흥원 운영 영역 직원을 모집단(총 55명)으로 설정한 전수 조사 방식으로 기획되었음. 최종 응답자는 49명(응답률 89.1%)
 - 응답률 89.1%는 사회조사 기준으로도 준수한 수준에 해당하며, 조직 내 다수의 인식을 반영할 수 있는 수치로 평가할 수 있음. 이에 분석 가능성과 해석의 타당성 측면에서 실용적인 수준의 신뢰도가 확보된 것으로 간주함.
 - 비응답자 6명은 전체 구성원 대비 소수에 해당하며, 누락이 체계적으로(systemic) 특정 부서나 직급에 집중되지 않았을 가능성이 높음. 이에 따라 표본 편향(bias)의 위험은 제한적인 수준으로 판단됨.
 - 따라서 이번 설문조사는 전수조사로서의 이상적 기준에는 미달하였으나, 응답률과 참여 구성의 관점에서 조직 진단 자료로 활용하기에 충분한 대표성과 분석 가능성을 갖춘 것으로 판단됨. 다만, 전체 구성원의 100%가 참여한 완전한 전수조사는 아니므로, 특정 문항의 결과 해석 시에는 비응답자 집단의 특성이 반영되지 않았을 가능성을 감안할 필요가 있음.
- 공유가치 및 전략 분야 분석 결과
 - 아래 <표 IV-11>은 조직진단 6개 영역 중 ‘공유가치 및 전략’ 분야에 대한 설문조사 결과를 제시한 것으로, 기관의 비전 적합성, 전략 목표에 대한 구성원 이해도, 단년도 사업계획과의 연계성, 구성원 참여 수준 등을 진단하기 위해 구성된 10개 문항 (1-11-10)에 대한 응답 결과를 포함하고 있음. 각 문항에 대해 전체 평균 및 표준편차(괄호)가 제시되어 있으며, 응답자 집단은 본부별(기획조정본부 / 시민대학본부), 근무 기간별(1년 미만 ~ 8년 이상), 직급별(4급 및 계약직 / 1~3급)로 구분하여 제시함. 결과를 구체적으로 살펴보면 다음과 같음.

〈표 IV-11〉 공유가치 및 전략 분야 설문조사 결과

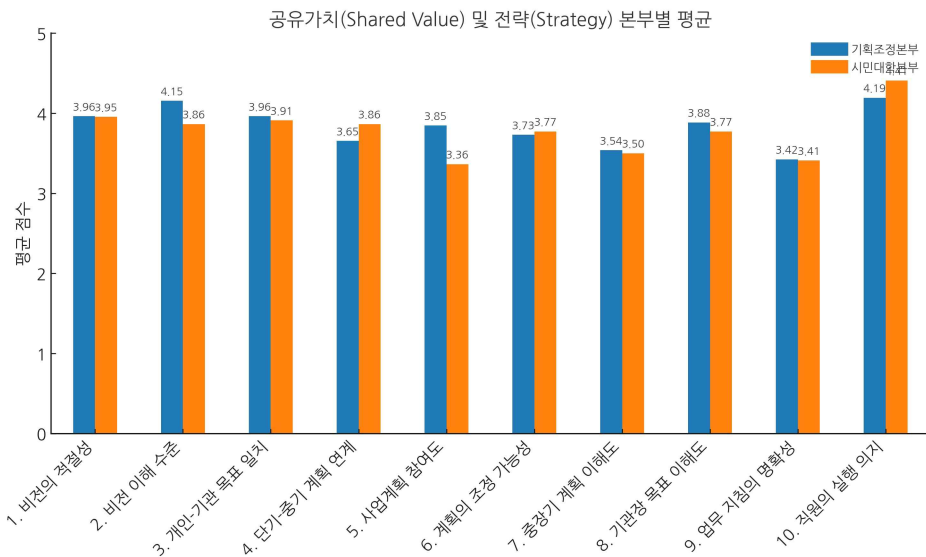
	전체 평균 (N=4)	본부		근무기간				직급	
		기획 조정 본부 (N=26)	시민 대학 본부 (N=22)	1년 미만 (N=12)	1년 이상 ~ 4년 미만 (N=11)	4년 이상 ~ 8년 미만 (N=21)	8년 이상 (N=5)	4급 및 계약직 (N=27)	1~3급 (N=22)
1-1. 우리 기관의 비전은 경영환경에 맞게 적절히 설정되어 있다.	3.96 (0.76)	3.96 (0.77)	3.95 (0.79)	4.17 (0.83)	4.09 (0.94)	3.71 (0.64)	4.20 (0.45)	4.07 (0.87)	3.82 (0.59)
1-2. 나는 기관의 비전에 대해 잘 이해하고 있다.	4.04 (0.82)	4.15 (0.88)	3.86 (0.71)	3.92 (0.79)	3.91 (0.83)	4.05 (0.86)	4.60 (0.55)	3.89 (0.89)	4.23 (0.69)
1-3. 나의 개인적인 목표는 기관의 목표와 일치한다.	3.94 (0.85)	3.96 (0.87)	3.91 (0.87)	3.83 (1.11)	4.09 (0.83)	3.81 (0.75)	4.40 (0.55)	3.85 (1.03)	4.05 (0.58)
1-4. 기관의 단년도 사업계획은 중장기 사업계획과 잘 연계되어 있다.	3.76 (0.83)	3.65 (0.98)	3.86 (0.64)	4.08 (0.67)	3.73 (0.79)	3.43 (0.87)	4.40 (0.55)	3.81 (0.83)	3.68 (0.84)
1-5. 구성원들은 기관의 중장기 및 단년도 사업계획 마련 시 참여도가 높다.	3.63 (0.95)	3.85 (0.97)	3.36 (0.9)	4.08 (0.9)	3.45 (1.13)	3.38 (0.86)	4.00 (0.71)	3.74 (1.06)	3.50 (0.8)
1-6. 기관의 중장기사업계획은 환경변화에 맞게 조정/보완되고 있다.	3.78 (0.85)	3.73 (0.92)	3.77 (0.75)	4.08 (0.67)	3.73 (1.01)	3.48 (0.81)	4.40 (0.55)	3.89 (0.85)	3.64 (0.85)
1-7. 나는 기관의 중장기사업계획에 대해 잘 이해하고 있다.	3.55 (1.0)	3.54 (1.17)	3.5 (0.74)	3.5 (1.0)	3.18 (1.08)	3.52 (0.93)	4.60 (0.55)	3.37 (1.04)	3.77 (0.92)
1-8. 나는 기관장의 경영목표에 대해 잘 이해하고 있다.	3.86 (1.0)	3.88 (1.18)	3.77 (0.75)	3.83 (0.83)	3.64 (1.29)	3.81 (0.98)	4.60 (0.55)	3.67 (1.07)	4.09 (0.87)
1-9. 기관은 중장기사업계획의 목표달성을 위해 내가 무슨 일을 해야 하는지 명확한 지침을 제공 한다.	3.45 (1.04)	3.42 (1.1)	3.41 (0.96)	3.67 (1.07)	3.18 (1.08)	3.29 (1.06)	4.20 (0.45)	3.33 (1.14)	3.59 (0.91)
1-10. 우리 기관의 직원들은 경영목표를 달성하기 위해 적극적으로 노력하고 있다.	4.29 (0.76)	4.19 (0.85)	4.41 (0.67)	4.50 (0.52)	4.36 (1.03)	4.05 (0.74)	4.60 (0.55)	4.37 (0.79)	4.18 (0.73)

- 첫째, [그림 IV-2] 공유가치 및 전략 문항별 전체 평균을 나타냄.
- “나는 기관의 비전에 대해 잘 이해하고 있다”(1-2, 4.04), “나의 개인적인 목표는 기관의 목표와 일치한다”(1-3, 3.94), “나는 기관장의 경영목표에 대해 잘 이해하고 있다”(1-8, 3.86) 등의 문항은 모두 3.8~4.0 수준의 응답을 보여, 조직의 전략적 방향성에 대한 구성원들의 이해도와 공감도가 전반적으로 높게 형성되어 있음을 시사함.
- “우리 기관의 비전은 경영환경에 맞게 적절히 설정되어 있다”(1-1, 3.96), “기관의 단년도 사업계획은 중장기 사업계획과 잘 연계되어 있다”(1-4, 3.76), “기관의 중장기 사업계획은 환경변화에 맞게 조정·보완되고 있다”(1-6, 3.78) 등의 항목은 조직 전략의 적절성, 연계성, 유연성에 대한 인식을 묻는 항목으로, 대체로 긍정적인 수준의 응답이 확인되었음.
- “구성원들은 기관의 중장기 및 단년도 사업계획 마련 시 참여도가 높다”(1-5, 3.63), “나는 기관의 중장기사업계획에 대해 잘 이해하고 있다”(1-7, 3.55), “기관은 중장기사업계획의 목표달성을 위해 내가 무슨 일을 해야 하는지 명확한 지침을 제공한다”(1-9, 3.45) 등 전략 실행 단계와 관련된 문항에서는 상대적으로 낮은 응답 경향이 나타났으며, 특히 지침 제공 문항은 본 분야 전체 중 가장 낮은 평균을 기록함.
- “우리 기관의 직원들은 경영목표를 달성하기 위해 적극적으로 노력하고 있다”(1-10, 4.29)는 문항은 모든 항목 중 가장 높은 평균값을 기록하였으며, 구성원의 책임감과 실행의지 수준이 매우 높음을 보여줌.



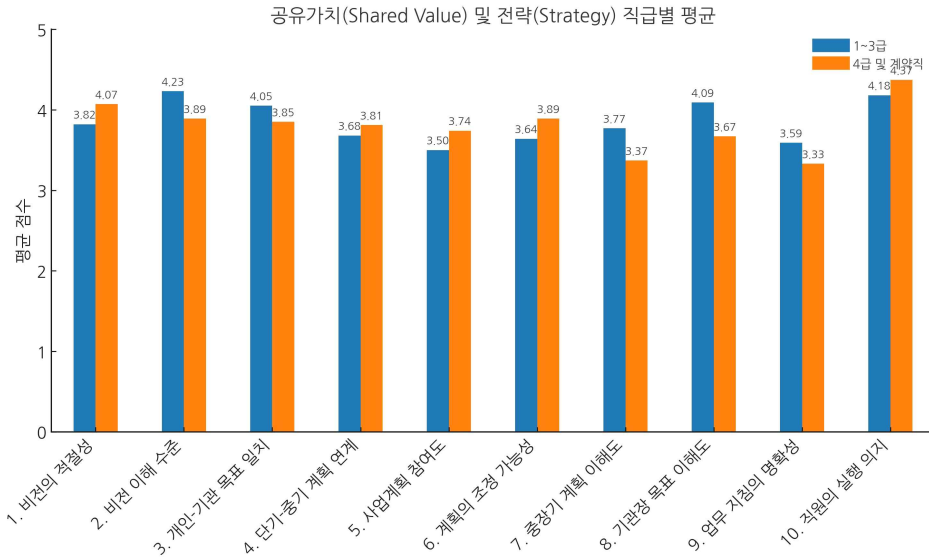
[그림 IV-2] 공유가치 및 전략 문항별 전체 평균

- 둘째, [그림 IV-3]는 공유가치 및 전략 문항별 본부별 평균을 나타냄.
- 전반적으로 기획조정본부와 시민대학본부 간 공유가치 및 전략 인식 수준은 전반적으로 유사한 편이며, 대부분의 문항에서 평균 차이는 0.1~0.2 수준으로 크지 않았음. 이는 두 본부가 동일한 조직 전략 하에 비교적 일관된 조직문화와 전략적 정체성을 공유하고 있음을 시사함.
- 그러나 “구성원들은 기관의 중장기 및 단년도 사업계획 마련 시 참여도가 높다”(1-5) 문항에서는 기획조정본부가 3.85, 시민대학본부는 3.36으로, 0.49점의 차이를 보임.
- 반면 “기관의 단년도 사업계획은 중장기 사업계획과 잘 연계되어 있다”(1-4) 문항에서는 시민대학본부가 3.86, 기획조정본부는 3.65로, 시민대학본부에서 약간 더 높게 응답하였음.
- 추가로, 직원들은 경영목표를 달성하기 위해 적극적으로 노력하고 있다(1-10) 문항은 기획조정본부 4.19, 시민대학본부 4.41로 시민대학본부가 다소 높게 평가하였으며, 이는 조직 차원의 목표 실천에 대한 현장 실무자 관점의 자율성과 몰입감이 반영된 것으로 해석될 수 있음.
- 두 본부 간 전략 인식은 전반적으로 유사하나, 실천 참여도와 몰입감에서는 시민대학본부가 다소 높은 경향을 보임.



[그림 IV-3] 공유가치 및 전략 문항별 본부별 평균

- 셋째, [그림 IV-4]는 공유가치 및 전략 문항별 직급별 평균을 나타냄.
- “우리 기관의 비전은 경영환경에 맞게 적절히 설정되어 있다” (1-1), “기관의 단년도 사업계획은 중장기 사업계획과 잘 연계되어 있다” (1-4), “기관의 중장기사업계획은 환경변화에 맞게 조정/보완되고 있다” (1-6) 항목에서 4급 및 계약직 집단(4.07, 3.81, 3.89)이 1~3급 집단(3.82, 3.68, 3.64)보다 높게 나타나, 하위 직급에서 조직 전략의 적절성과 실천 체계에 대해 더 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 해석됨.
- “나는 기관의 비전에 대해 잘 이해하고 있다” (1-2), “나의 개인적인 목표는 기관의 목표와 일치한다” (1-3), “나는 기관장의 경영목표에 대해 잘 이해하고 있다” (1-8), “나는 기관의 중장기사업계획에 대해 잘 이해하고 있다” (1-7) 항목은 모두 1~3급 집단(각각 4.23, 4.05, 4.09, 3.77)이 4급 및 계약직(3.89, 3.85, 3.67, 3.37)보다 높게 응답해, 상위 직급에서 전략 방향과 기관장의 목표에 대한 이해 수준이 더 높게 체감되고 있음을 나타냄.
- “구성원들은 기관의 중장기 및 단년도 사업계획 마련 시 참여도가 높다” (1-5), “기관은 중장기 사업계획의 목표달성을 위해 내가 무슨 일을 해야 하는지 명확한 지침을 제공한다” (1-9)는 항목에서는 4급 및 계약직(3.74, 3.33)이 1~3급(3.50, 3.59)과 엇갈린 방향성을 보였으며, 특히 실행지침 관련 체감도는 4급 및 계약직 집단에서 가장 낮게 나타남.
- “우리 기관의 직원들은 경영목표를 달성하기 위해 적극적으로 노력하고 있다” (1-10) 항목은 4급 및 계약직(4.37)이 1~3급(4.18)보다 다소 높아, 하위 직급의 실천 의지와 몰입 정도가 상대적으로 강한 경향을 드러냄.
- 상위 직급(1~3급)은 전략 문서와 기관장의 비전 이해 측면에서 더 높은 인식을 보이는 반면, 하위 직급(4급 및 계약직)은 실행 체계와 노력 수준에서 보다 긍정적 평가를 보이고 있어, 전략 수립-이해-실천 과정에서 직급 간 기능적 분화와 체감도 차이가 존재하는 것으로 해석됨.

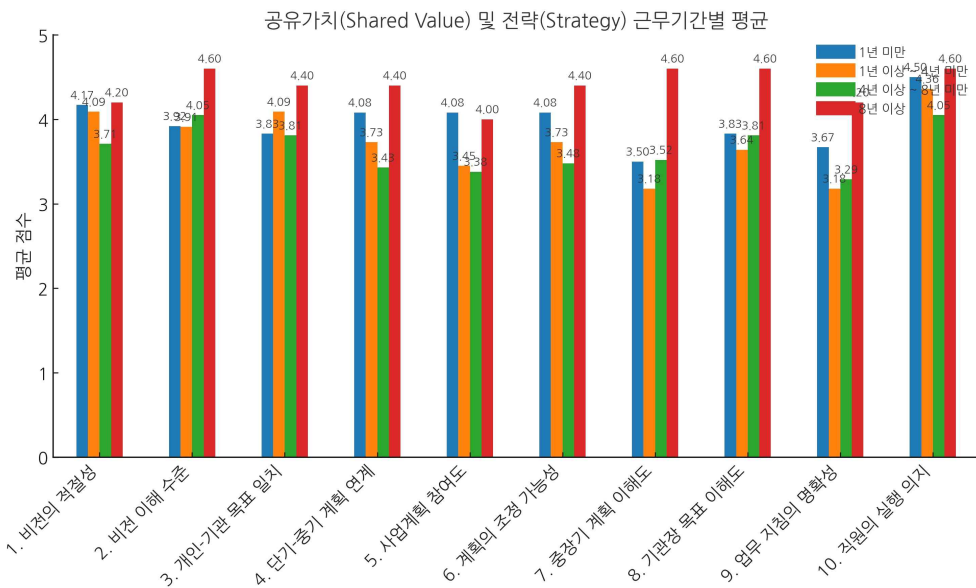


[그림 IV-4] 공유가치 및 전략 문항별 직급별 평균

- 넷째, [그림 IV-5]는 공유가치 및 전략 문항별 근무기간별 평균을 나타냄.
- “우리 기관의 비전은 경영환경에 맞게 적절히 설정되어 있다” (1-1)와 “기관의 단년도 사업계획은 중장기 사업계획과 잘 연계되어 있다” (1-4)는 항목에서 1년 미만(4.17, 4.08)과 8년 이상(4.20, 4.40) 집단이 상대적으로 높은 응답을 보였으며, 4년 이상 ~ 8년 미만 집단은 3.71, 3.43으로 가장 낮게 응답함. 이는 근속 중기 집단에서 전략 정합성에 대한 체감도가 일시적으로 낮아지는 경향을 시사함.
- “나는 기관의 비전에 대해 잘 이해하고 있다” (1-2)와 “나는 기관장의 경영목표에 대해 잘 이해하고 있다” (1-8)는 항목에서도 8년 이상 집단(각각 4.60, 4.60)이 가장 높게 응답한 반면, 14년 미만과 48년 미만 집단은 3.6~4.0 범위에 머무름. 장기근속자가 조직 목표 및 방향성에 대한 내적 합치도를 가장 높게 인식하고 있음을 보여줌.
- “구성원들은 기관의 중장기 및 단년도 사업계획 마련 시 참여도가 높다” (1-5), “기관은 중장기사업계획의 목표달성을 위해 내가 무슨 일을 해야 하는지 명확한 지침을 제공한다” (1-9) 항목에서도 1년 미만(4.08, 3.67)과 8년 이상(4.00, 4.20) 집단이 높게 응답함. 특히 4~8년 미만 집단은 각 3.38, 3.29로 가장 낮은 수치를 보임.
- “나는 기관의 중장기사업계획에 대해 잘 이해하고 있다” (1-7)에서는 8년 이상 집단이

4.60으로 가장 높은 반면, 14년 미만 집단은 3.183.50 수준으로 낮게 응답하여, 중장기 전략 문서나 체계에 대한 이해도가 근속 기간에 따라 차이를 보이는 양상을 확인할 수 있음.

- “우리 기관의 직원들은 경영목표를 달성하기 위해 적극적으로 노력하고 있다” (1-10)는 항목은 모든 집단에서 4.0 이상으로 나타났으며, 특히 1년 미만(4.50)과 8년 이상 (4.60) 집단에서 실천 의지가 높게 체감됨.
- 전략에 대한 이해와 실행 의지는 1년 미만이나 8년 이상 근속한 직원에게서 비교적 높게 나타난 반면, 4~8년 미만의 중기 근속자 집단은 전략의 이해도, 사업계획 수립 참여도, 실행 지침에 대한 인식이 상대적으로 낮게 나타났음. 이는 중기 근속 시점에서 조직 전략에 대한 인식이 다소 부정적으로 형성되는 경향이 있음을 시사함.



[그림 IV-5] 공유가치 및 전략 문항별 근무기간별 평균

• 관리기술 분야 분석 결과

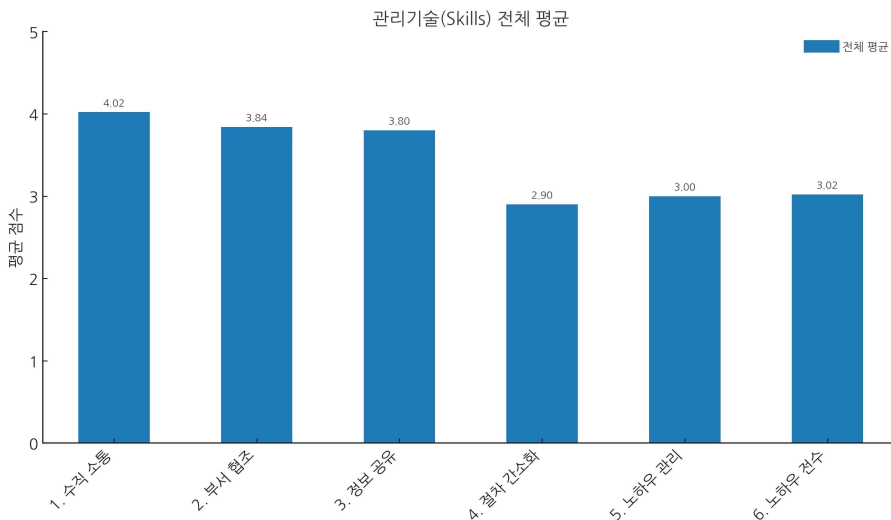
- 아래 <표 IV-12>는 조직진단 6개 영역 중 ‘관리기술’ 분야에 대한 설문조사 결과를 제시한 것으로, 상하 간 보고체계와 피드백, 부서 간 협조, 업무 정보 공유, 절차 간소화,

업무 노하우의 관리 및 전수 여부 등을 진단하기 위해 구성된 6개 문항(2-12-6)에 대한 응답 결과를 포함하고 있음. 각 문항에 대해 전체 평균 및 표준편차가 제시되어 있으며, 응답자 집단은 본부별, 근무기간별, 직급별로 구분하여 제시함. 결과를 구체적으로 살펴보면 다음과 같음.

〈표 IV-12〉 관리기술 분야 설문조사 결과

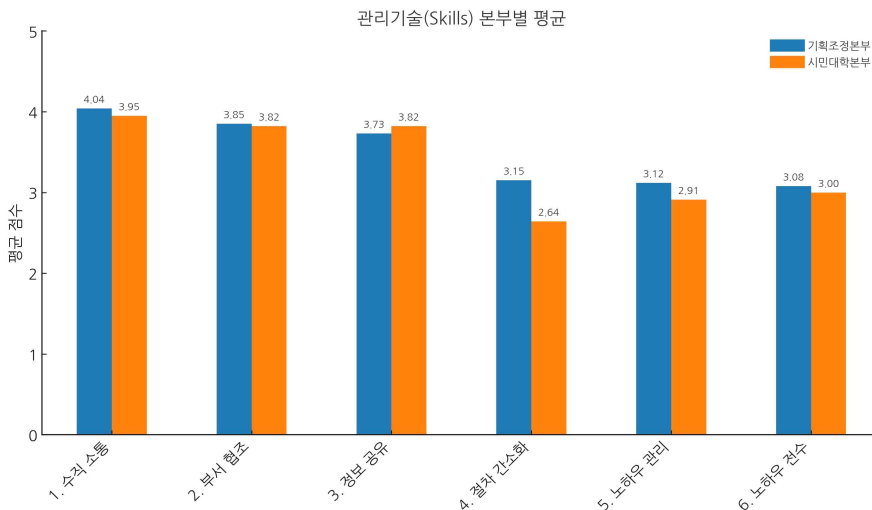
	전체 평균 (N=4)	본부		근무기간				직급	
		기획 조정 본부 (N=26)	시민 대학 본부 (N=22)	1년 미만 (N=12)	1년 이상 ~ 4년 미만 (N=11)	4년 이상 ~ 8년 미만 (N=21)	8년 이상 (N=5)	4급 및 계약직 (N=27)	1~3급 (N=22)
2-1. 우리 기관은 상급자와 하급자 간의 업무지시, 보고, 결과 피드백 등이 원활하게 이루어지고 있다.	4.04 (0.92)	4.04 (0.92)	3.95 (0.65)	4.17 (0.72)	4.00 (0.89)	3.86 (0.85)	4.40 (0.55)	4.07 (0.87)	3.95 (0.72)
2-2. 우리 기관은 부서간 업무협조가 원활히 이루어지고 있다.	3.84 (0.85)	3.85 (0.88)	3.82 (0.85)	4.08 (0.79)	3.73 (1.19)	3.71 (0.72)	4.00 (0.71)	3.96 (0.98)	3.68 (0.65)
2-3. 우리 기관은 업무상의 정보 및 의사소통이 원활하게 이루어지고 있다.	3.80 (0.98)	3.73 (1.08)	3.82 (0.85)	3.83 (1.11)	3.82 (1.25)	3.71 (0.85)	4.00 (0.71)	3.89 (1.12)	3.68 (0.78)
2-4. 우리 기관은 공식적 방침과 규정이 복잡하지 않아 업무처리 절차가 간소하다.	2.90 (1.14)	3.15 (1.16)	2.64 (1.09)	2.83 (1.34)	2.55 (1.13)	2.90 (1.04)	3.80 (0.84)	2.67 (1.21)	3.18 (1.01)
2-5. 우리 기관의 업무처리 노하우는 체계적으로 관리되고 있다.	3.00 (1.12)	3.12 (1.18)	2.91 (1.06)	3.25 (1.22)	2.73 (1.27)	2.86 (0.96)	3.60 (1.14)	3.00 (1.21)	3.00 (1.02)
2-6. 우리 기관의 업무처리 노하우는 하급자에게 원활히 전수되고 있다.	3.02 (1.11)	3.08 (1.23)	3.00 (0.98)	3.25 (1.29)	2.73 (1.1)	2.90 (1.0)	3.60 (1.14)	3.00 (1.21)	3.05 (1.0)

- 첫째, [그림 IV-6]은 관리기술 문항별 전체 평균을 나타냄.
- “우리 기관은 상급자와 하급자 간의 업무지시, 보고, 결과 피드백 등이 원활하게 이루어지고 있다”(2-1, 4.02), “우리 기관은 부서간 업무협조가 원활히 이루어지고 있다”(2-2, 3.84), “우리 기관은 업무상의 정보 및 의사소통이 원활하게 이루어지고 있다”(2-3, 3.80) 등 협업 및 의사소통 관련 문항은 모두 평균 3.8 이상으로 비교적 높게 나타나, 조직 내 기본적 협업체계와 커뮤니케이션 구조는 원활하게 기능하고 있음을 보여줌.
- 반면, “우리 기관은 공식적 방침과 규정이 복잡하지 않아 업무처리 절차가 간소하다”(2-4, 2.90)는 평균이 가장 낮은 문항으로, 규정의 복잡성 및 행정절차 간소화에 대한 개선 요구가 나타남.
- “우리 기관의 업무처리 노하우는 체계적으로 관리되고 있다”(2-5, 3.00), “우리 기관의 업무처리 노하우는 하급자에게 원활히 전수되고 있다”(2-6, 3.02)는 평균 3.0 수준으로 나타나, 지식관리 및 조직학습 체계에 대한 체감도는 다소 낮은 편이며, 관리기술의 내재화와 전수 체계 측면에서 제도적 보완이 필요함을 시사함.
- 전체적으로 보면, 업무 협업과 상호 소통 구조는 대체로 긍정적으로 평가되는 반면, 업무 노하우의 축적 및 전수, 절차 간소화 등 시스템적 요소는 상대적으로 낮은 평가를 받고 있는 양상으로 확인됨.



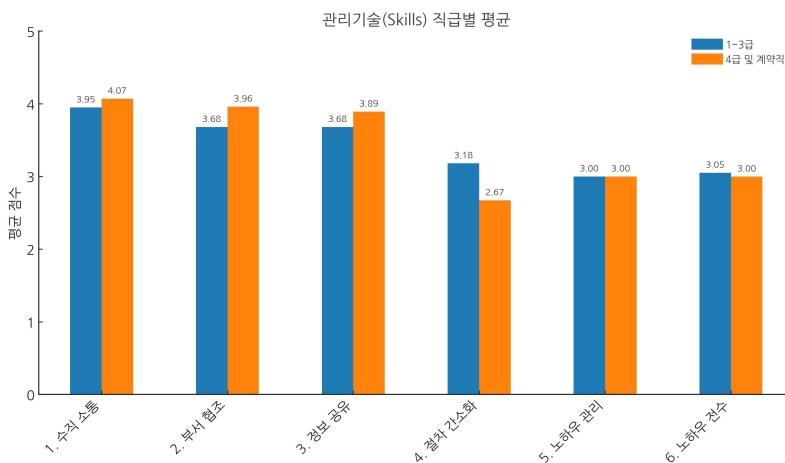
[그림 IV-6] 관리기술 문항별 전체 평균

- 둘째, [그림 N-7]은 관리기술 문항별 본부별 평균을 나타냄
- “상급자와 하급자 간의 업무지시, 보고, 결과 피드백이 원활하게 이루어지고 있다”(2-1)는 항목은 두 본부 모두에서 4.0 수준의 높은 평균을 보였으며, 기획조정본부(4.04)와 시민대학본부(3.95)의 차이는 미미하여 전반적인 커뮤니케이션 흐름에 대한 긍정적 인식이 공유되어 있음.
- “부서간 업무협조가 원활히 이루어지고 있다”(2-2), “업무상의 정보 및 의사소통이 원활하게 이루어지고 있다”(2-3)는 문항에서도 양 본부 모두 평균 3.7~3.8 수준으로 나타났으며, 특히 응답 분포가 유사하여 조직 간 협업 구조에 대한 인식도 비슷한 양상임.
- 반면, “공식적 방침과 규정이 복잡하지 않아 업무처리 절차가 간소하다”(2-4)는 항목에서는 기획조정본부(3.15)가 시민대학본부(2.64)보다 뚜렷하게 높게 응답하여, 시민대학본부에서 행정 절차의 복잡성에 대한 체감이 더 크게 나타난 것으로 해석됨.
- “업무처리 노하우의 체계적 관리”(2-5) 및 “업무처리 노하우의 전수”(2-6) 항목에서도 기획조정본부가 각각 3.12, 3.08로 시민대학본부(2.91, 3.00)보다 소폭 높게 나타났으며, 업무 지식 관리 체계에 대한 인식에서도 약간의 차이가 관찰됨.
- 업무 커뮤니케이션 및 협업 관련 문항에서는 두 본부 간 차이가 거의 없고 전반적으로 긍정적인 평가를 보인 반면, 업무절차 간소화나 지식전수 체계와 관련해서는 기획조정 본부가 상대적으로 긍정적으로 인식하는 경향이 뚜렷하게 나타났음.



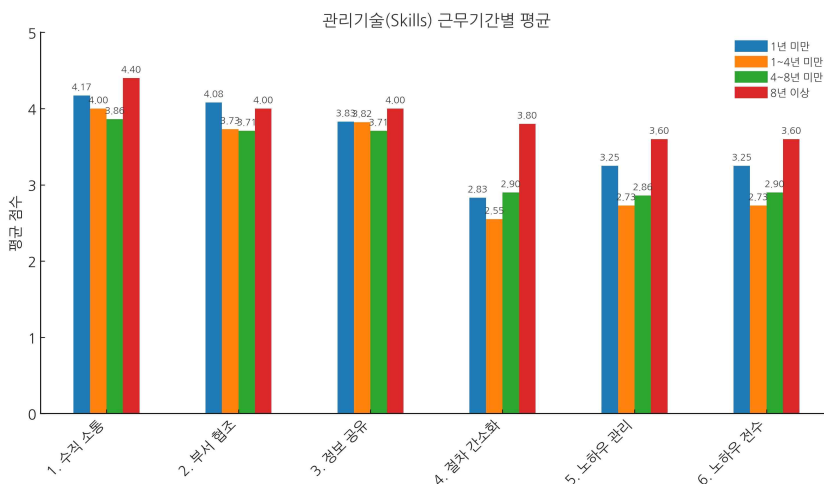
[그림 N-7] 관리기술 문항별 본부별 평균

- 셋째, [그림 IV-8]은 관리기술 문항별 직급별 평균을 나타냄.
- “우리 기관은 상급자와 하급자 간의 업무지시, 보고, 결과 피드백 등이 원활하게 이루어지고 있다”(2-1)는 문항에서 4급 및 계약직 집단은 4.07점, 1~3급 집단은 3.95점으로 응답하여, 실무 직급일수록 수직적 커뮤니케이션의 원활함을 더 긍정적으로 평가하고 있음을 보여줌.
- “우리 기관은 부서간 업무협조가 원활히 이루어지고 있다”(2-2)와 “우리 기관은 업무상의 정보 및 의사소통이 원활하게 이루어지고 있다”(2-3)에서도 각각 4급 및 계약직 집단이 3.96점, 3.89점으로, 1~3급 집단(각각 3.68점)보다 높게 응답하였으며, 이는 실무자들이 부서 간 협업과 정보 흐름에 대해 보다 긍정적으로 체감하고 있음을 시사함.
- “우리 기관은 공식적 방침과 규정이 복잡하지 않아 업무처리 절차가 간소하다”(2-4)는 항목에서는 1~3급 집단이 3.18점, 4급 및 계약직 집단이 2.67점으로 응답하여, 상위 직급에서 규정의 간소성에 대해 더 관대하거나 덜 복잡하게 인식하고 있음을 보여줌.
- “우리 기관의 업무처리 노하우는 체계적으로 관리되고 있다”(2-5)와 “우리 기관의 업무 처리 노하우는 하급자에게 원활히 전수되고 있다”(2-6)에서는 모두 4급 및 계약직 집단이 각각 3.60점으로, 1~3급 집단(3.00점, 3.05점)보다 더 높게 응답함. 이는 실무 직급에서 업무 노하우의 체계화와 전수 활동을 보다 적극적으로 체감하고 있음을 의미함.
- 전체적으로 보면, 4급 및 계약직 집단은 커뮤니케이션, 협업, 지식 전수와 같은 실행 기반 항목에서 높은 응답 경향을 보였으며, 1~3급 집단은 공식 규정의 간소성 등 제도적 항목에서 상대적으로 더 긍정적인 평가를 나타냄.



[그림 IV-8] 관리기술 문항별 직급별 평균

- 넷째, [그림 IV-9]는 관리기술 문항별 근무기간별 평균을 나타냄
- “우리 기관은 상급자와 하급자 간의 업무지시, 보고, 결과 피드백 등이 원활하게 이루어지고 있다” (2-1), “우리 기관은 부서간 업무협조가 원활히 이루어지고 있다” (2-2), “우리 기관은 업무상의 정보 및 의사소통이 원활하게 이루어지고 있다” (2-3)는 항목에서 1년 미만(각각 4.17, 4.08, 3.83)과 8년 이상(4.40, 4.00, 4.00) 집단은 모두 높은 응답 경향을 보였으며, 1~8년 미만 집단은 상대적으로 낮은 수치를 보여 조직 내 커뮤니케이션 인식에서 근속기간별 차이가 확인됨.
- “우리 기관은 공식적 방침과 규정이 복잡하지 않아 업무처리 절차가 간소하다” (2-4)는 항목은 8년 이상 근속자(3.80)가 유일하게 평균을 웃돌았으며, 특히 1년 이상~4년 미만 집단은 2.55로 가장 낮아 규정 및 절차 체계에 대한 비판적 인식이 집중된 것으로 보임.
- “우리 기관의 업무처리 노하우는 체계적으로 관리되고 있다” (2-5), “우리 기관의 업무처리 노하우는 하급자에게 원활히 전수되고 있다” (2-6)는 문항 모두에서 8년 이상 집단이 3.60으로 가장 높았고, 중기 근속자 집단은 2.73~2.90 수준으로 낮은 응답을 보여 조직학습 체계에 대한 회의적 인식을 드러냄.
- 요컨대, 1년 미만 및 8년 이상 근속자의 경우 조직 운영 체계 전반에 대해 긍정적 인식이 우세했으며, 중기 근속자에게서는 전략 체감도와 제도 신뢰 수준이 낮게 형성되는 경향이 뚜렷하게 나타남.



[그림 IV-9] 관리기술 문항별 근무기간별 평균

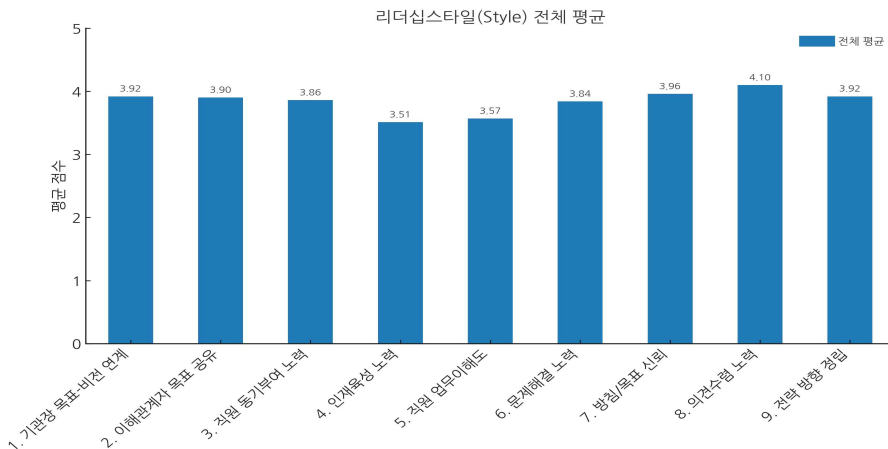
• 리더십스타일 분야 분석 결과

- 아래 <표 IV-13>은 조직진단 6개 영역 중 ‘리더십스타일’ 분야에 대한 설문조사 결과를 제시한 것으로, 기관장의 경영목표와 비전의 정합성, 내부·외부 이해관계자와의 소통, 동기부여와 인재육성 노력, 문제 해결 및 변화 대응 태도 등을 진단하기 위해 구성된 9개 문항에 대한 응답 결과를 포함하고 있음. 각 문항에 대해 전체 평균 및 표준편차가 제시되며, 응답자 집단은 본부별, 근무기간별, 직급별로 구분하여 제시함. 결과를 구체적으로 살펴보면 다음과 같음.

<표 IV-13> 리더십스타일 분야 설문조사 결과

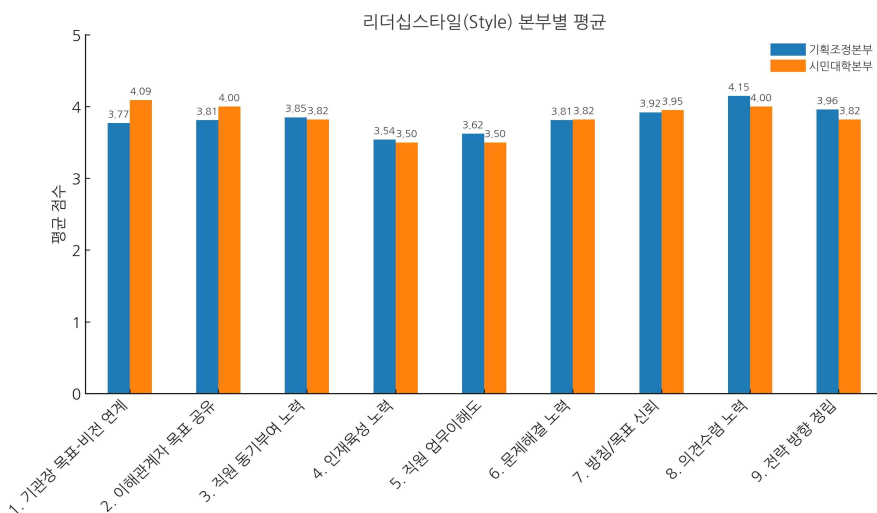
	전체 평균 (N=4)	본부		근무기간				직급	
		기획 조정 본부 (N=26)	시민 대학 본부 (N=22)	1년 미만 (N=12)	1년 이상 ~ 4년 미만 (N=11)	4년 이상 ~ 8년 미만 (N=21)	8년 이상 (N=5)	4급 및 계약직 (N=27)	1~3급 (N=22)
3-1. 기관장의 경영목표는 기관의 비전과 잘 연계되어 있다.	3.92 (0.89)	3.77 (1.07)	4.09 (0.61)	3.92 (0.67)	3.91 (1.22)	3.81 (0.87)	4.4 (0.55)	3.89 (0.93)	3.95 (0.84)
3-2. 기관장은 대내외 이해관계자들에게 경영목표 및 전략적 방향을 공유, 전파시키기 위해 적극 노력하고 있다.	3.9 (0.9)	3.81 (1.06)	4.0 (0.69)	4.17 (0.72)	3.91 (1.14)	3.62 (0.86)	4.4 (0.55)	3.93 (1.0)	3.86 (0.77)
3-3. 기관장은 부하직원의 동기부여를 위해 적절한 노력을 한다.	3.86 (0.94)	3.85 (0.92)	3.82 (0.96)	4.08 (0.9)	3.73 (1.01)	3.67 (0.97)	4.4 (0.55)	3.81 (1.0)	3.91 (0.87)
3-4. 기관장은 인재육성을 위한 노력을 많이 하는 편이다.	3.51 (0.96)	3.54 (1.1)	3.5 (0.8)	3.67 (0.78)	3.36 (1.21)	3.24 (0.83)	4.6 (0.55)	3.48 (1.01)	3.55 (0.91)
3-5. 기관장은 부하직원의 업무에 대한 이해도가 높은 편이다.	3.57 (0.87)	3.62 (1.06)	3.5 (0.6)	3.92 (0.67)	3.36 (1.12)	3.43 (0.87)	3.8 (0.45)	3.59 (0.97)	3.55 (0.74)
3-6. 기관장은 경영상 발생하는 문제해결을 위해 적극적으로 노력한다.	3.84 (0.75)	3.81 (0.8)	3.82 (0.66)	3.83 (0.72)	4.0 (0.77)	3.71 (0.85)	4.0 (0.0)	3.81 (0.83)	3.86 (0.64)
3-7. 기관장이 추구하는 방침과 경영목표를 신뢰한다.	3.96 (0.93)	3.92 (1.06)	3.95 (0.79)	4.17 (0.58)	3.82 (1.33)	3.76 (0.89)	4.6 (0.55)	3.89 (1.05)	4.05 (0.79)
3-8. 기관장은 부하직원의 의견을 잘 수렴해주는 편이다.	4.1 (0.8)	4.15 (0.78)	4.0 (0.82)	4.33 (0.65)	4.0 (0.89)	3.95 (0.86)	4.4 (0.55)	4.07 (0.87)	4.14 (0.71)
3-9. 기관장은 경영효율화 등을 위한 적절한 전략적 방향이 정해지면 변화와 혁신에 적극적으로 노력한다.	3.92 (0.81)	3.96 (0.82)	3.82 (0.8)	4.08 (0.51)	3.82 (0.98)	3.76 (0.89)	4.4 (0.55)	3.85 (0.86)	4.0 (0.76)

- 첫째, [그림 IV-10]은 리더십스타일 문항별 전체 평균을 나타냄.
- “기관장은 부하직원의 의견을 잘 수렴해주는 편이다” (3-8)는 평균 4.10으로 가장 높은 응답을 보여, 구성원들은 기관장의 경청 태도에 대해 가장 긍정적으로 평가하고 있는 것으로 나타남. 이어 “기관장이 추구하는 방침과 경영목표를 신뢰한다”(3-7, 3.96)와 “기관장의 경영목표는 기관의 비전과 잘 연계되어 있다”(3-1, 3.92), “기관장은 변화와 혁신에 적극적으로 노력한다”(3-9, 3.92) 등의 문항도 모두 3.9 이상으로 비교적 높은 수준의 신뢰와 전략 추진 역량을 보여줌.
- “기관장은 대내외 이해관계자들에게 경영목표 및 전략적 방향을 공유, 전파시키기 위해 적극 노력하고 있다”(3-2, 3.90), “기관장은 경영상 발생하는 문제해결을 위해 적극적으로 노력한다”(3-6, 3.84), “기관장은 부하직원의 동기부여를 위해 적절한 노력을 한다”(3-3, 3.86) 등도 유사한 수준으로 응답되어, 기관장의 전략 집행력과 관리적 역량 전반에 대해 대체로 긍정적인 평가가 이루어짐.
- 반면, “기관장은 인재육성을 위한 노력을 많이 하는 편이다” (3-4, 3.51), “기관장은 부하직원의 업무에 대한 이해도가 높은 편이다” (3-5, 3.57)는 평균이 상대적으로 낮게 나타나, 리더십의 ‘성장 지원’ 측면이나 ‘직무 이해도’에 대해서는 다소 아쉬움을 느끼는 구성원이 있는 것으로 보임.
- 전체적으로 볼 때, 기관장의 전략적 방향성과 실행 노력, 의견 수렴 태도 측면에서 전반적으로 높은 신뢰를 받고 있으나, 구성원 개별 역량 개발이나 실무 이해력과 같은 인적 리더십 요소에 대해서는 개선 여지가 남아 있는 것으로 해석됨.



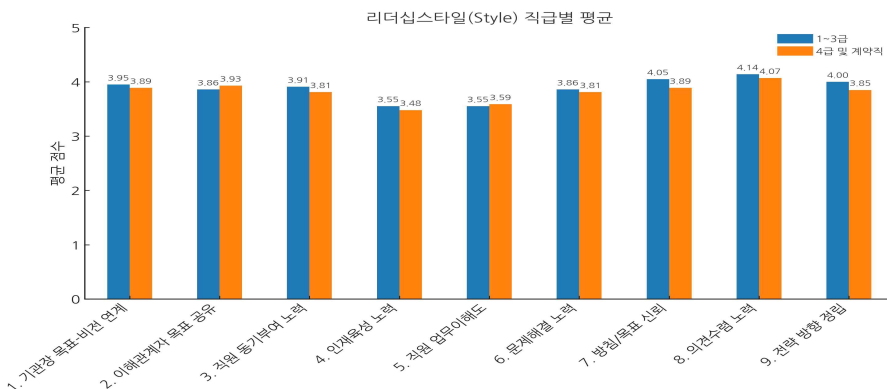
[그림 IV-10] 리더십스타일 문항별 전체 평균

- 둘째, [그림 IV-11]은 리더십스타일 문항별 본부별 평균을 나타냄.
- “기관장의 경영목표는 기관의 비전과 잘 연계되어 있다”(3-1)는 문항에서 시민대학본부(4.09)가 기획조정본부(3.77)보다 더 높은 응답을 보여, 시민대학본부 소속 직원들이 기관장의 전략적 방향과 비전 간의 연계성을 더 긍정적으로 인식하고 있음을 시사함.
- “기관장은 대내외 이해관계자들에게 경영목표 및 전략적 방향을 공유, 전파시키기 위해 적극 노력하고 있다”(3-2) 역시 시민대학본부(4.00)가 기획조정본부(3.81)보다 높게 나타났으며, 기관장의 외부 소통 노력을 시민대학본부가 더 긍정적으로 평가하고 있음을 보여줌.
- “기관장은 부하직원의 의견을 잘 수렴해주는 편이다”(3-8)는 문항은 기획조정본부(4.15)가 시민대학본부(4.00)보다 다소 높아, 내부 구성원 의견 반영 노력에 대한 인식은 기획조정본부에서 더 긍정적이었음.
- 그 외의 문항들은 본부 간 평균 차이가 작으며(0.1~0.2 차이 수준), 응답 경향이 대체로 유사하게 나타남. 특히 “기관장은 부하직원의 동기부여를 위해 적절한 노력을 한다”(3-3), “경영상 문제해결에 적극적이다”(3-6), “경영목표를 신뢰한다”(3-7) 등은 두 본부 모두 비슷한 수준의 긍정 응답을 보였음.
- 두 본부간 차이는 크다고 보기 어려움. 다만 상대적으로 시민대학본부는 기관장의 전략적 방향성과 외부 공유 노력에 대해 보다 긍정적으로 평가하였고, 기획조정본부는 구성원 의견 수렴 등 내부 소통과 리더십의 수평성 측면에서 더 우호적인 인식을 보였음.



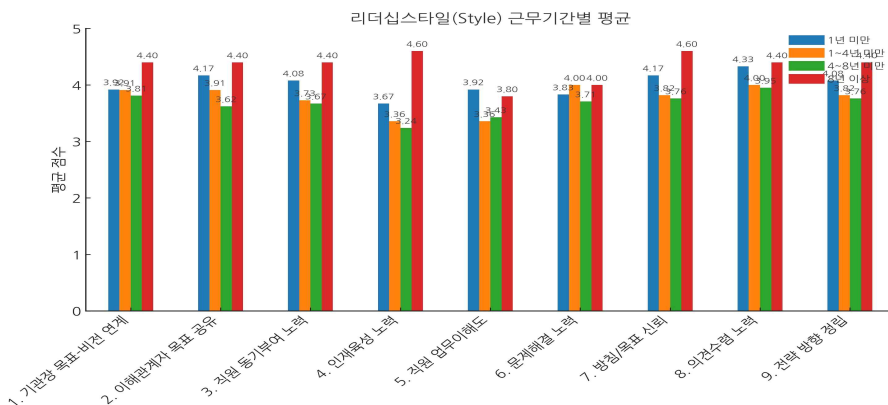
[그림 IV-11] 리더십스타일 문항별 본부별 평균

- 셋째, [그림 IV-12]는 리더십스타일 문항별 직급별 평균을 나타냄.
- “기관장의 경영목표는 기관의 비전과 잘 연계되어 있다”(3-1), “기관장은 대내외 이해관계자들에게 경영목표 및 전략적 방향을 공유, 전파시키기 위해 적극 노력하고 있다”(3-2)는 항목 모두 1~3급과 4급 및 계약직 간 평균 차이가 미미하게 나타나, 직급에 관계없이 기관장의 전략적 리더십에 대해 유사한 평가가 이루어졌음을 보여줌.
- “기관장은 부하직원의 동기부여를 위해 적절한 노력을 한다”(3-3), “기관장은 인재육성을 위한 노력을 많이 하는 편이다”(3-4), “기관장은 경영상 발생하는 문제해결을 위해 적극적으로 노력한다”(3-6) 항목도 양 직급 모두 3.8 전후로 유사한 평가를 나타내고 있으며, 전반적인 리더십 운영에 대한 인식 차이는 크지 않음.
- “반면, 기관장이 추구하는 방침과 경영목표를 신뢰한다”(3-7) 및 “기관장은 경영효율화 등을 위한 적절한 전략적 방향이 정해지면, 변화와 혁신에 적극적으로 노력한다”(3-9)는 항목은 1~3급 집단이 소폭 더 높은 수치를 보여, 상위직급일수록 기관장의 전략적 신뢰도와 실행력에 보다 긍정적인 평가를 부여하는 경향이 관찰됨.
- “기관장은 부하직원의 의견을 잘 수렴해주는 편이다”(3-8)는 문항에서도 1~3급이 소폭 높게 나타났으며, 리더십의 수평성이나 의견 반영 측면에서도 직급이 높을수록 체감 수준이 약간 더 긍정적인 양상을 보임.
- 요약하면, 리더십 전반에 대한 평가는 두 집단 간 차이가 크지 않으나, 상위 직급일수록 기관장의 전략 신뢰도, 변화 주도력, 의견 수렴 노력 등에서 더 긍정적인 인식을 나타내는 경향이 있음. 이는 전략 의사결정이나 변화 관리 등 리더십 핵심 기능에 대한 경험 접근성 차이에서 기인할 가능성이 있음.



[그림 IV-12] 리더십스타일 문항별 직급별 평균

- 넷째, [그림 IV-13]는 리더십스타일 문항별 근무기간별 평균을 나타냄.
- “기관장의 경영목표는 기관의 비전과 잘 연계되어 있다”(3-1), “기관장은 경영효율화 등을 위한 적절한 전략적 방향이 정해지면, 변화와 혁신에 적극적으로 노력한다”(3-9)는 항목 모두에서 8년 이상 집단이 가장 높은 응답(각 4.4)을 보여, 장기 근속자가 기관장의 전략 방향성과 실행력에 대해 가장 긍정적으로 인식하고 있음.
- “기관장은 대내외 이해관계자들에게 경영목표 및 전략적 방향을 공유, 전파시키기 위해 적극 노력하고 있다”(3-2)와 “기관장은 부하직원의 동기부여를 위해 적절한 노력을 한다”(3-3) 역시 1년 미만(4.17, 4.08), 8년 이상(4.4, 4.4) 집단이 모두 높은 평균을 보여, 입사 초기와 장기 재직자 모두 기관장의 소통 및 동기부여 노력에 대해 긍정적 반응을 보이는 경향이 확인됨.
- “기관장은 인재육성을 위한 노력을 많이 하는 편이다”(3-4), “기관장은 부하직원의 업무에 대한 이해도가 높은 편이다”(3-5) 항목에서는 8년 이상 집단이 다른 집단보다 확연히 높은 평균(각 4.6, 3.8)을 기록한 반면, 4년 이상 ~ 8년 미만 집단은 전반적으로 모든 항목에서 가장 낮은 응답을 보여, 중기 근속자에서 리더십 체감도가 일시적으로 낮아지는 현상이 나타남.
- “기관장이 추구하는 방침과 경영목표를 신뢰한다”(3-7), 기관장은 부하직원의 의견을 잘 수렴해주는 편이다(3-8)에서도 1년 미만과 8년 이상 집단의 응답 수준이 모두 높게 나타난 반면, 4~8년 미만 집단은 상대적으로 낮았음.
- 종합하면, 입사 초기(1년 미만)와 장기 근속자(8년 이상)는 기관장의 리더십에 대해 긍정적으로 평가하는 반면, 중간 근속 집단(4년~8년)은 상대적으로 낮은 만족도를 보이고 있음.



[그림 IV-13] 리더십스타일 문항별 근무기간별 평균

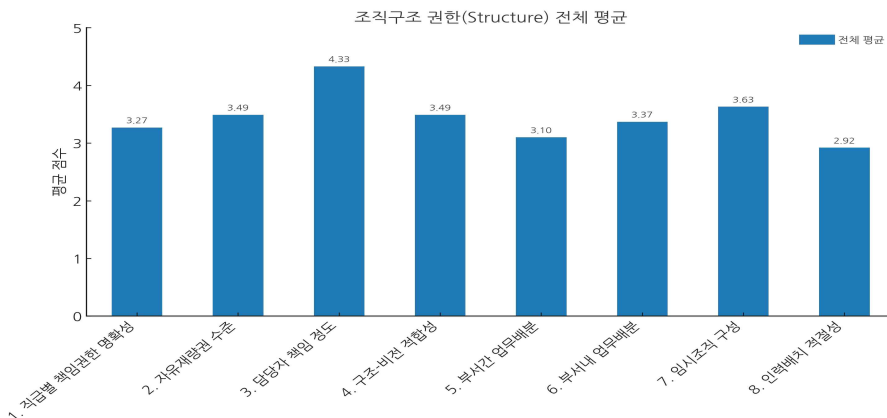
• 조직구조 및 권한 분야 분석 결과

- 아래 <표 IV-14>는 조직진단 6개 영역 중 ‘조직구조 및 권한’ 분야에 대한 설문조사 결과를 제시한 것으로, 직급별 책임과 권한의 명확성, 부서 및 업무 단위 간의 역할 분담, 조직구조의 합리성, 인력배치와 조직 적합성 등을 진단하기 위해 구성된 8개 문항 (4-1~4-8)에 대한 응답 결과를 포함하고 있음. 각 문항에 대해 전체 평균 및 표준편차가 제시되며, 응답자 집단은 본부별, 근무기간별, 직급별로 구분하여 병렬 제시함. 결과를 구체적으로 살펴보면 다음과 같음.

<표 IV-14> 조직구조 및 권한 분야 설문조사 결과

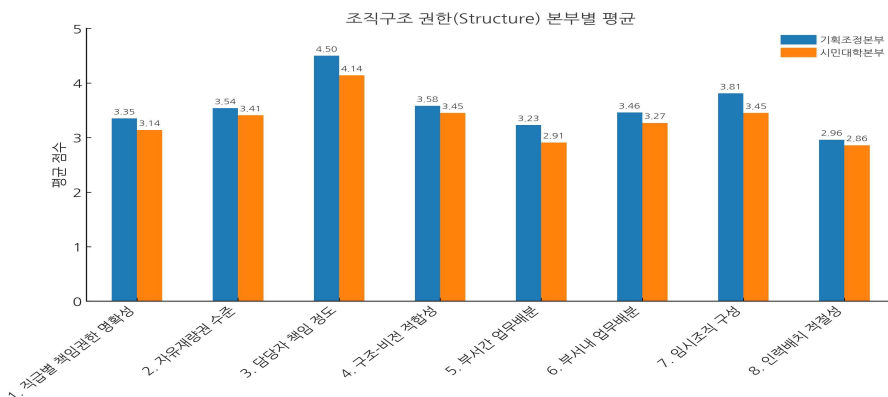
	전체 평균 (N=4)	본부		근무기간				직급	
		기획 조정 본부 (N=26)	시민 대학 본부 (N=22)	1년 미만 (N=12)	1년 이상 ~ 4년 미만 (N=11)	4년 이상 ~ 8년 미만 (N=21)	8년 이상 (N=5)	4급 및 계약직 (N=27)	1~3급 (N=22)
4-1. 우리 기관은 직급 및 직무별 책임과 권한이 명확하다.	3.27 (1.19)	3.35 (1.29)	3.14 (1.08)	3.33 (1.15)	3.0 (1.26)	3.19 (1.25)	4.00 (0.71)	3.07 (1.3)	3.50 (1.01)
4-2. 우리 기관은 일선부서의 업무처리에 있어 자유재량권이 높다.	3.49 (1.02)	3.54 (1.21)	3.41 (0.8)	3.50 (1.09)	3.27 (0.79)	3.52 (1.12)	3.80 (1.1)	3.44 (1.01)	3.55 (1.06)
4-3. 우리 기관은 업무처리결과에 대한 업무담당자의 책임 정도가 높다.	4.33 (0.66)	4.50 (0.58)	4.14 (0.71)	4.42 (0.51)	4.09 (0.83)	4.38 (0.67)	4.40 (0.55)	4.37 (0.69)	4.27 (0.63)
4-4. 우리 기관의 조직구조는 비전을 달성하는 데 적합하도록 적절하고 합리적으로 구성되어 있다.	3.49 (0.92)	3.58 (0.99)	3.45 (0.8)	3.67 (0.89)	3.55 (0.82)	3.24 (1.0)	4.00 (0.71)	3.56 (0.89)	3.41 (0.96)
4-5. 우리 기관의 부서간 업무는 적절히 배분되어 있다.	3.10 (1.16)	3.23 (1.31)	2.91 (0.97)	3.42 (1.31)	2.64 (1.29)	3.00 (1.05)	3.80 (0.45)	2.93 (1.36)	3.32 (0.84)
4-6. 우리 기관의 부서내 업무는 적절히 배분되어 있다.	3.37 (1.05)	3.46 (1.17)	3.27 (0.94)	3.67 (1.15)	3.27 (1.01)	3.10 (1.04)	4.00 (0.71)	3.37 (1.15)	3.36 (0.95)
4-7. 환경변화에 따른 임시조직 및 기구의 구성은 원활히 이루어진다.	3.63 (0.78)	3.81 (0.8)	3.45 (0.74)	3.58 (0.79)	3.64 (0.92)	3.52 (0.75)	4.20 (0.45)	3.59 (0.84)	3.68 (0.72)
4-8. 우리 기관은 직급 대비 인력배치가 적절히 배분되어 있다.	2.92 (1.1)	2.96 (1.15)	2.86 (1.08)	3.17 (1.34)	2.27 (0.79)	2.86 (1.01)	4.00 (0.0)	2.63 (1.15)	3.27 (0.94)

- 첫째, [그림 IV-14]는 조직구조 권한 문항별 전체 평균을 나타냄.
- “우리 기관은 업무처리결과에 대한 업무담당자의 책임 정도가 높다”(4-3)는 평균 4.33으로 가장 높은 수치를 보여, 조직 구성원들이 책임 수행에 있어 자율성과 책임감을 충분히 인식하고 있음을 시사함.
- “우리 기관은 일선부서의 업무처리에 있어 자유재량권이 높다”(4-2)와 “우리 기관의 조직구조는 비전을 달성하는 데 적합하도록 적절하고 합리적으로 구성되어 있다”(4-4)는 모두 평균 3.49로 유사하게 나타났으며, 업무 자율성과 구조적 적합성에 대한 평가는 대체로 중간 이상 수준임.
- “환경변화에 따른 임시조직 및 기구의 구성은 원활히 이루어진다”(4-7)는 3.63으로 나타나, 유연한 조직 운영에 대한 평가는 상대적으로 긍정적인 편임.
- 반면, “우리 기관은 직급 및 직무별 책임과 권한이 명확하다”(4-1)는 3.27, “우리 기관의 부서간 업무는 적절히 배분되어 있다”(4-5)는 3.10, “우리 기관의 부서내 업무는 적절히 배분되어 있다”(4-6)는 3.37로, 업무 배분 및 역할 명확성에 대한 평가는 낮은 편임.
- 특히, “우리 기관은 직급 대비 인력배치가 적절히 배분되어 있다”(4-8)는 평균 2.92로 전체 문항 중 가장 낮은 응답을 기록하였으며, 인력 구조에 대한 불균형이나 과중 부담의 문제가 체감되고 있음을 나타냄.
- 책임 수행에 대한 체감 수준은 높은 반면, 조직 내 역할 구분, 인력 배분, 부서 간 업무 조정 등에 있어 개선이 필요하다는 인식이 다수 존재함. 이러한 항목은 향후 조직 재설계나 인력 운영 전략 수립 시 주요한 고려 요인이 될 수 있음.



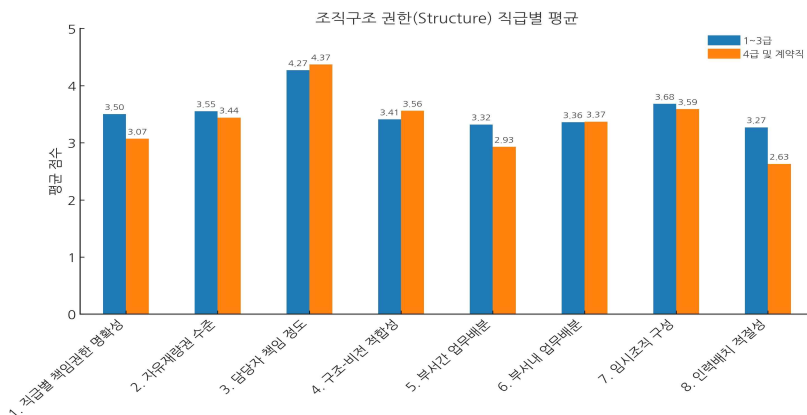
[그림 IV-14] 조직구조 권한 문항별 전체 평균

- 둘째, [그림 IV-15]은 조직구조 권한 문항별 본부별 평균을 나타냄.
- “우리 기관은 업무처리결과에 대한 업무담당자의 책임 정도가 높다”(4-3)는 항목은 두 본부 모두에서 가장 높은 응답을 보였으며, 특히 기획조정본부(4.50)가 시민대학본부(4.14)보다 더 긍정적으로 인식하고 있음.
- “우리 기관은 조직구조가 비전을 달성하는 데 적합하게 구성되어 있다”(4-4), “일선부서의 업무처리에 있어 자유재량권이 높다”(4-2)는 항목에서도 기획조정본부(3.58, 3.54)가 시민대학본부(3.45, 3.41)보다 소폭 높은 평균을 보여, 조직 운영의 구조적 적절성과 자율성에 대한 인식에서 기획조정본부가 약간 우세함.
- 반면, 직급 및 직무별 책임과 권한의 명확성(4-1), 부서 간 업무의 적절한 배분(4-5), 부서 내 업무 배분(4-6) 항목은 양 본부 모두에서 3점대 초반으로 낮게 응답되었으며, 특히 시민대학본부는 부서 간 업무 배분(2.91)에 있어 가장 낮은 평균값을 보여 과중하거나 불균형한 업무 체감 가능성이 존재함.
- 환경변화에 따른 임시조직 및 기구 구성(4-7)에 대한 문항은 기획조정본부(3.81)가 시민대학본부(3.45)보다 높게 응답하여, 기획 기능이 중심이 되는 본부에서 더 긍정적 인식을 보임.
- 마지막으로, 직급 대비 인력배치의 적절성(4-8)은 두 본부 모두에서 2점대 후반(2.96, 2.86)으로 낮은 응답을 보여, 인력 구조에 대한 불만족은 본부에 상관없이 공통적인 조직 진단 과제로 해석됨.
- 기획조정본부가 대부분 항목에서 시민대학본부보다 다소 긍정적으로 평가하는 경향을 보였으나, 업무 배분 및 인력 운영에 대한 평가는 두 본부 모두에서 낮게 나타나고 있어, 조직 구조의 기능적 정합성과 균형에 대한 개선 요구가 상존함.



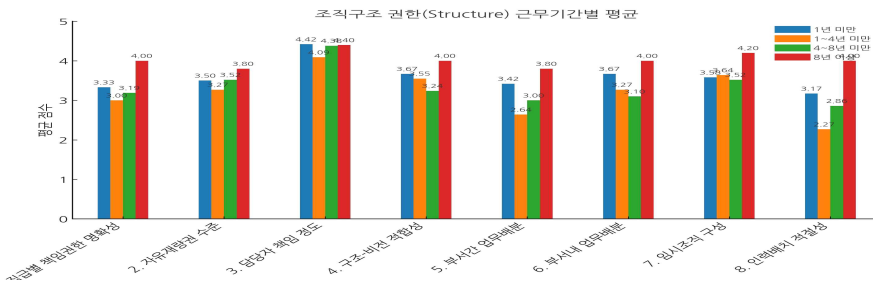
[그림 IV-15] 조직구조 권한 문항별 본부별 평균

- 셋째, [그림 IV-16]은 조직구조 권한 문항별 직급별 평균을 나타냄.
- “우리 기관은 직급 및 직무별 책임과 권한이 명확하다”(4-1), “우리 기관은 부서 간 업무가 적절히 배분되어 있다”(4-5), “우리 기관은 직급 대비 인력배치가 적절히 배분되어 있다”(4-8) 항목은 모두 1~3급 집단(3.50, 3.32, 3.27)이 4급 및 계약직 집단(3.07, 2.93, 2.63)보다 높게 응답하였으며, 상위 직급일수록 조직구조와 인력배치, 역할 명확성에 대해 보다 긍정적으로 평가하는 경향을 보임.
- 반면, “우리 기관의 조직구조는 비전을 달성하는 데 적합하도록 적절하고 합리적으로 구성되어 있다”(4-4) 문항은 4급 및 계약직(3.56)이 1~3급(3.41)보다 약간 더 높게 응답하였으나, 전체적으로 큰 차이는 아님.
- “업무처리결과에 대한 업무담당자의 책임 정도가 높다”(4-3) 문항은 양 직급 모두 4.2 이상으로 높게 평가되었으며, 특히 4급 및 계약직 집단(4.37)이 더 높게 나타나 실무 중심 계층의 책임 체감이 강한 양상을 보임.
- “일선부서의 업무처리에 있어 자유재량권이 높다”(4-2), “부서 내 업무는 적절히 배분되어 있다”(4-6), “환경변화에 따른 임시조직 및 기구의 구성은 원활히 이루어진다”(4-7)는 항목은 두 집단 간 차이가 거의 없거나 미미하여, 부서 내 재량과 운영 체계에 대해서는 직급 간 인식 차이가 크지 않음.
- 1~3급 상위 직급에서 조직 구조 및 자원 배분의 적절성에 대해 상대적으로 긍정적인 인식을 보였으며, 4급 및 계약직은 실무 단위에서 책임감 체감은 높지만, 구조나 인력 측면에서는 더 낮은 평가를 나타냄. 이는 조직운영에 대한 상위·하위 직급 간 시각 차이를 보여주는 결과로 해석할 수 있음.



[그림 IV-16] 조직구조 권한 문항별 직급별 평균

- 넷째, [그림 IV-17]은 조직구조 권한 문항별 근무기간별 평균을 나타냄.
- “우리 기관은 업무처리결과에 대한 업무담당자의 책임 정도가 높다”(4-3)는 항목은 전 근무기간 집단에서 4.0 이상으로 높게 응답되었으며, 특히 1년 미만(4.42)과 4년 이상 ~ 8년 미만(4.38) 집단에서 매우 높게 나타남. 이는 구성원 전반이 결과 책임에 대한 명확한 인식을 공유하고 있음을 시사함.
- “우리 기관은 직급 및 직무별 책임과 권한이 명확하다”(4-1), “우리 기관의 조직구조는 비전을 달성하는 데 적합하도록 적절하고 합리적으로 구성되어 있다”(4-4), “우리 기관의 부서내 업무는 적절히 배분되어 있다”(4-6)는 항목은 초기근속자(1년 미만)와 고연차(8년 이상) 집단이 평균 3.6~4.0 수준으로 높게 응답한 반면, 중기 근속자 집단은 3.0 전후의 낮은 평가를 보임. 이는 조직 구조의 명확성이나 내부분장에 대한 체감이 근속 중기에서 일시적으로 약화된 것을 시사함.
- “우리 기관의 부서간 업무는 적절히 배분되어 있다”(4-5)는 항목은 1년 이상 ~ 4년 미만 집단(2.64)이 특히 낮게 응답하여, 조직 간 업무조정 체계에 대한 불만이나 부담이 중기 근속자에게 더 크게 인식되고 있음을 보여줌.
- “우리 기관은 직급 대비 인력배치가 적절히 배분되어 있다”(4-8) 문항에서는 8년 이상 집단(4.0)만이 상대적으로 높게 응답하였으며, 그 외 집단은 2.3~3.2 수준으로 낮은 평가를 보임. 특히 1년 이상 ~ 4년 미만 집단(2.27)이 가장 낮게 응답하여 인력운용에 대한 불균형 인식이 집중됨.
- “환경변화에 따른 임시조직 및 기구의 구성은 원활히 이루어진다”(4-7)는 항목은 모든 집단에서 3.5 이상으로 응답되어 평균적인 긍정 평가가 확인됨.
- 조직구조와 권한 체계에 대한 긍정적 평가는 근속 초기와 장기 집단에서 두드러지며, 1년 이상 ~ 4년 미만 집단은 대부분 항목에서 낮은 응답 경향을 보이는 특징이 있음. 이는 조직 내부의 구조나 배분 체계에 대한 이해도와 수용도가 근속 중기에서 가장 낮은 상태로 나타날 수 있음을 시사하는 결과임.



[그림 IV-17] 조직구조 권한 문항별 근무기간별 평균

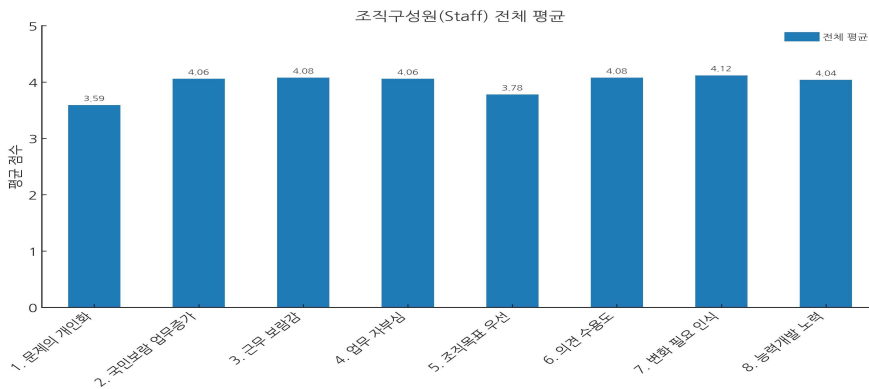
- 조직구성원 분야 분석 결과

- 아래 <표 IV-15>는 조직진단 6개 영역 중 ‘조직구성원’ 분야에 대한 설문조사 결과를 제시한 것으로, 조직에 대한 소속감, 직무 만족감과 자부심, 공동체적 협력 인식, 변화 대응 태도, 자기계발 노력 등을 진단하기 위해 구성된 8개 문항(5-1~5-8)에 대한 응답 결과를 포함하고 있음. 전체 평균 및 표준편차와 함께 본부, 근무기간, 직급별 세부 응답 값이 병렬로 제시되어 있음. 결과를 구체적으로 살펴보면 다음과 같음.

<표 IV-15> 조직구성원 분야 설문조사 결과

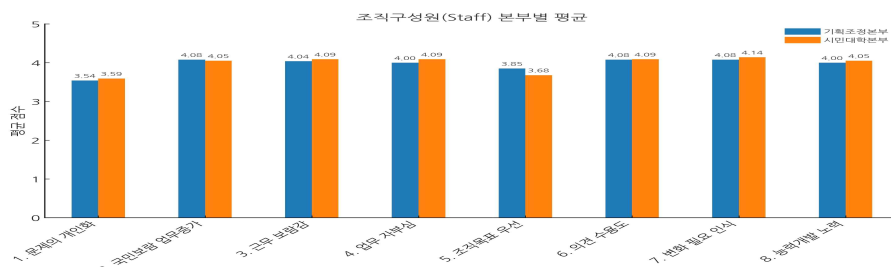
	전체 평균 (N=49)	본부		근무기간				직급	
		기획조 정본부 (N=26)	시민대 학본부 (N=22)	1년 미만 (N=12)	1년 이상 ~ 4년 미만 (N=11)	4년 이상 ~ 8년 미만 (N=21)	8년 이상 (N=5)	4급 및 계약직 (N=27)	1~3급 (N=22)
5-1. 우리 기관의 문제는 내 문제처럼 느껴진다.	3.59 (0.93)	3.54 (1.07)	3.59 (0.73)	3.67 (1.07)	2.91 (0.94)	3.76 (0.7)	4.20 (0.84)	3.41 (1.05)	3.82 (0.73)
5-2. 일을 통해 국민들에게 도움을 주고 있다는 생각이 늘어나고 있다.	4.06 (0.77)	4.08 (0.89)	4.05 (0.65)	4.17 (0.83)	3.91 (0.83)	4.00 (0.77)	4.40 (0.55)	4.07 (0.83)	4.05 (0.72)
5-3. 나는 우리 기관에 근무하면서 커다란 보람을 느낀다.	4.08 (0.79)	4.04 (0.82)	4.09 (0.75)	3.83 (0.94)	4.27 (0.79)	4.05 (0.74)	4.40 (0.55)	4.04 (0.85)	4.14 (0.71)
5-4. 내가 하고 있는 일에 자부심을 느낀다.	4.06 (0.77)	4.0 (0.8)	4.09 (0.75)	3.92 (1.0)	4.09 (0.7)	4.10 (0.7)	4.20 (0.84)	4.0 (0.83)	4.14 (0.71)
5-5. 우리 기관의 구성원들은 개인적인 욕구보다는 조직 목표나 팀워크를 위주로 업무를 수행하는 편이다.	3.78 (0.85)	3.85 (0.88)	3.68 (0.84)	3.75 (0.97)	3.64 (1.03)	3.76 (0.77)	4.20 (0.45)	3.7 (0.99)	3.86 (0.64)
5-6. 나는 나와 상이한 의견에 대해서도 수용도가 높은 편이다.	4.08 (0.61)	4.08 (0.56)	4.09 (0.68)	4.17 (0.39)	4.18 (0.87)	3.9 (0.54)	4.40 (0.55)	4.22 (0.64)	3.91 (0.53)
5-7. 우리 스스로 크게 변화되지 않으면 수요자로부터 외면받게 될 것이다.	4.12 (0.81)	4.08 (0.93)	4.14 (0.64)	3.92 (1.08)	4.00 (0.89)	4.33 (0.58)	4.00 (0.71)	4.07 (0.96)	4.18 (0.59)
5-8. 우리 직원들은 개인적 발전을 위해 능력개발 및 노력을 많이 하는 편이다.	4.04 (0.76)	4.0 (0.75)	4.05 (0.79)	4.25 (0.45)	4.00 (1.0)	3.90 (0.83)	4.20 (0.45)	4.11 (0.75)	3.95 (0.79)

- 첫째, [그림 IV-18]는 조직구성원(Staff) 문항별 전체 평균을 나타냄.
- “일을 통해 국민들에게 도움을 주고 있다는 생각이 늘어나고 있다”(5-2), “나는 우리 기관에 근무하면서 커다란 보람을 느낀다”(5-3), “내가 하고 있는 일에 자부심을 느낀다”(5-4), 나는 나와 상이한 의견에 대해서도 수용도가 높은 편이다”(5-6), “우리 스스로 크게 변화되지 않으면 수요자로부터 외면받게 될 것이다”(5-7), “우리 직원들은 개인적 발전을 위해 능력개발 및 노력을 많이 하는 편이다”(5-8) 등 다수 문항에서 평균이 4.0 이상으로 나타났다. 이는 구성원들이 공공조직으로서의 사회적 책임감, 직무에 대한 자부심, 개인 성장에 대한 인식, 변화의 필요성에 대해 전반적으로 긍정적으로 인식하고 있음을 보여줌.
- 특히 “우리 스스로 크게 변화되지 않으면 수요자로부터 외면받게 될 것이다”(5-7) 문항은 4.12로 가장 높은 평균을 기록해, 조직 내 구성원들이 변화와 혁신의 필요성에 강하게 공감하고 있음을 시사함.
- 반면, “우리 기관의 문제는 내 문제처럼 느껴진다”(5-1) 문항은 평균 3.59로 가장 낮은 응답값을 보여, 조직 문제에 대한 개인 책임감 또는 주인의식 수준은 상대적으로 낮게 인식되고 있는 양상을 나타냄.
- 또한 “우리 기관의 구성원들은 개인적인 욕구보다는 조직 목표나 팀워크를 위주로 업무를 수행하는 편이다”(5-5)는 문항도 평균 3.78로 나타나, 공동 목표 중심의 협업 문화에 대한 체감은 일부 한계가 존재함.
- 직무의 의미, 자기개발, 조직 변화에 대한 긍정적 인식은 강한 반면, 조직 책임의 공유, 구성원 간 팀워크 체감은 상대적으로 낮은 수준으로 확인됨. 이러한 결과는 전략·조직적 측면보다는 구성원의 태도 및 직무 경험에서 조직몰입의 긍정성이 더 강하게 작용하고 있음을 보여주는 지표로 해석할 수 있음.



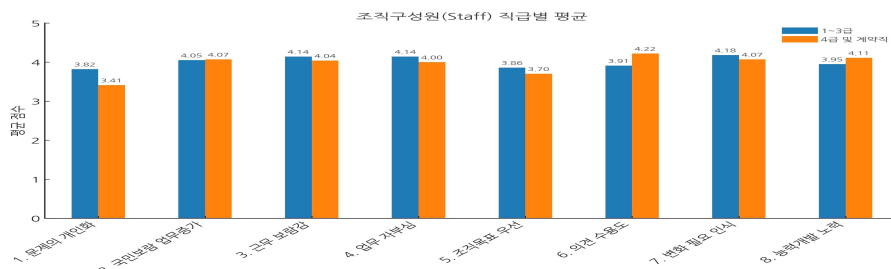
[그림 IV-18] 조직구성원(Staff) 문항별 전체 평균

- 둘째, [그림 IV-19] 조직구성원(Staff) 문항별 본부별 평균
- “우리 기관의 문제는 내 문제처럼 느껴진다”(5-1)는 기획조정본부(3.54)와 시민대학본부(3.59) 모두 평균 이하 수준으로 나타났으며, 두 본부 간 인식 차이도 거의 없는 수준으로 확인됨. 이는 조직 문제에 대한 개인의 책임감 또는 주인의식이 본부별로 유사하게 낮게 인식되고 있음을 시사함.
- “일을 통해 국민들에게 도움을 주고 있다는 생각이 늘어나고 있다”(5-2), “나는 우리 기관에 근무하면서 커다란 보람을 느낀다”(5-3), “내가 하고 있는 일에 자부심을 느낀다”(5-4) 등 직무의 의미에 대한 문항은 두 본부 모두 평균 4.0 이상으로 높게 응답하였으며, 시민대학본부에서 약간 더 긍정적인 경향을 보였음.
- “우리 기관의 구성원들은 개인적인 욕구보다는 조직 목표나 팀워크를 위주로 업무를 수행하는 편이다”(5-5)는 기획조정본부(3.85)가 시민대학본부(3.68)보다 다소 높아, 조직 공동체 중심 업무 수행 인식이 기획조정본부에서 더 긍정적으로 나타남.
- “나는 나와 상이한 의견에 대해서도 수용도가 높은 편이다”(5-6)와 “우리 스스로 크게 변화되지 않으면 수요자로부터 외면받게 될 것이다”(5-7)는 두 본부 간 유의한 차이 없이 높은 평균(4.08~4.14)을 기록해, 조직 내 변화 인식과 개방성에 대해서는 전반적으로 유사한 인식을 공유하고 있는 상태임.
- “우리 직원들은 개인적 발전을 위해 능력개발 및 노력을 많이 하는 편이다”(5-8) 문항에서도 양 본부 모두 4.0 이상의 응답 수준을 보였으며, 구성원들의 자기개발에 대한 의지가 전반적으로 긍정적임을 나타냄.
- 두 본부 모두 직무에 대한 자부심, 자기개발, 변화의식 측면에서는 유사한 긍정 응답 경향을 보이고 있으며, 조직 목표 중심의 업무 수행이나 주인의식과 같은 조직몰입 관련 항목에서는 기획조정본부가 상대적으로 더 높은 수준을 보임. 결과적으로 본부 간 조직에 대한 전반적 인식은 유사하되, 일부 공동체적 책임감 영역에서는 차이를 보임.



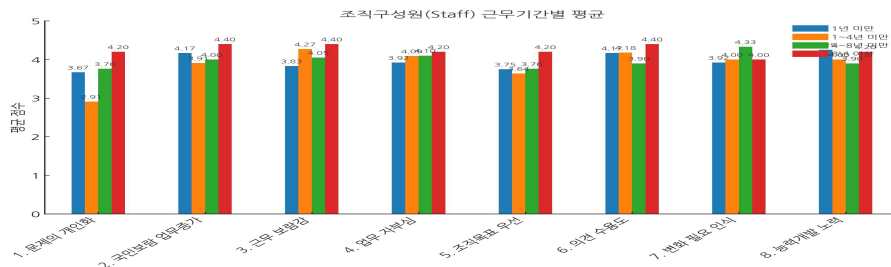
[그림 IV-19] 조직구성원(Staff) 문항별 본부별 평균

- 셋째, [그림 IV-20]은 조직구성원(Staff) 문항별 직급별 평균을 나타냄.
- “우리 기관의 문제는 내 문제처럼 느껴진다”(5-1)는 문항에서 1~3급(3.82)이 4급 및 계약직(3.41)보다 높게 나타나, 조직 문제에 대한 주인의식은 상대적으로 상위 직급에서 더 강하게 인식되는 경향이 확인됨.
- “일을 통해 국민들에게 도움을 주고 있다는 생각이 늘어나고 있다”(5-2), “나는 우리 기관에 근무하면서 커다란 보람을 느낀다”(5-3), “내가 하고 있는 일에 자부심을 느낀다”(5-4) 등 직무 의미와 관련된 문항에서는 두 직급 간 큰 차이는 없으나, 대체로 1~3급에서 약간 더 높은 응답 수준을 보임.
- “우리 기관의 구성원들은 개인적인 욕구보다는 조직 목표나 팀워크를 위주로 업무를 수행하는 편이다”(5-5) 문항 역시 1~3급이 더 높게 응답하여, 상위 직급일수록 조직 중심의 업무 수행 인식이 다소 더 강한 것으로 판단됨.
- 반면 “나는 나와 상이한 의견에 대해서도 수용도가 높은 편이다”(5-6)에서는 4급 및 계약직(4.22)이 1~3급(3.91)보다 높게 나타나, 하위 직급에서 타인의 의견에 대한 수용 태도가 더 긍정적으로 나타남.
- “우리 스스로 크게 변화되지 않으면 수요자로부터 외면받게 될 것이다”(5-7)는 문항은 두 집단 모두 유사한 수준의 높은 평균을 보여, 조직 혁신의 필요성에 대한 인식은 직급과 무관하게 공유되고 있음을 시사함.
- “우리 직원들은 개인적 발전을 위해 능력개발 및 노력을 많이 하는 편이다”(5-8)는 항목에서는 4급 및 계약직(4.11)이 1~3급(3.95)보다 높아, 자기개발 노력에 대한 체감도는 실무 중심 직급에서 더 긍정적인 경향을 보임.
- 요약하면, 조직 책임감과 팀워크에 대한 인식은 1~3급 집단이 상대적으로 높으며, 반대로 개방성이나 자기개발 노력에 대한 체감은 4급 및 계약직 집단이 더 긍정적으로 응답한 경향을 보임. 직급에 따라 몰입의 방식과 조직 인식의 특성이 다르게 나타나는 점에 주목할 필요가 있음.



[그림 IV-20] 조직구성원(Staff) 문항별 직급별 평균

- 넷째, [그림 IV-21]은 조직구성원(Staff) 문항별 근무기간별 평균을 나타냄.
- “나는 우리 기관에 근무하면서 커다란 보람을 느낀다(5-3), 내가 하고 있는 일에 자부심을 느낀다”(5-4)는 항목에서 전 집단이 모두 평균 3.8 이상으로 응답하였고, 특히 8년 이상 집단(4.4)이 가장 높았음. 이는 근속 연한이 길수록 조직과 업무에 대한 긍정적 정서가 강화되는 경향을 시사함.
- “일을 통해 국민들에게 도움을 주고 있다는 생각이 늘어나고 있다”(5-2)와 “우리 직원들은 개인적 발전을 위해 능력개발 및 노력을 많이 하는 편이다”(5-8)에서도 전체적으로 4.0 이상의 높은 응답이 나타났으며, 1년 미만과 8년 이상 집단은 특히 높게 응답함. 조직에 대한 기여감과 자기계발 인식은 초기와 장기 근속자에게서 상대적으로 강한 것으로 분석됨.
- “나는 나와 상이한 의견에 대해서도 수용도가 높은 편이다”(5-6)는 항목은 모든 집단에서 4.0 내외의 유사한 높은 수준을 보여, 개방적 태도에 대한 인식은 근무기간과 무관하게 고르게 나타남.
- 반면, “우리 기관의 문제는 내 문제처럼 느껴진다(5-1) 항목에서는 1년 이상 ~ 4년 미만 집단”(2.91)이 유일하게 3점 미만으로 응답하여, 중기 근속자들의 조직에 대한 심리적 소속감이나 주인의식이 일시적으로 저하된 상태임을 시사함.
- “우리 스스로 크게 변화되지 않으면 수요자로부터 외면받게 될 것이다”(5-7)는 항목은 전체적으로 높게 응답되었으나, 4년 이상 ~ 8년 미만 집단(4.33)에서 특히 강조되었음. 이는 해당 연차에서 대외 환경 변화에 대한 민감성이 더 클 수 있음을 의미함.
- “우리 기관의 구성원들은 개인적인 욕구보다는 조직 목표나 팀워크를 위주로 업무를 수행하는 편이다”(5-5) 문항은 전체적으로 3.6~4.2의 범위였으며, 8년 이상 집단이 가장 높게 평가한 반면, 1년 이상 ~ 4년 미만 집단이 가장 낮게 응답함. 팀워크 인식도에서 근속 기간에 따른 차이가 존재함.
- 조직에 대한 정체감과 업무 자긍심은 초연차와 고연차에서 강하게 나타나며, 중연차(1~4년)의 경우 일부 항목에서 몰입도와 주인의식이 상대적으로 낮게 나타나는 경향이 있음. 이는 근무기간별로 조직 몰입도와 동기 수준에 차이가 발생할 수 있음을 시사하는 결과임.



[그림 IV-21] 조직구성원(Staff) 문항별 근무기간별 평균

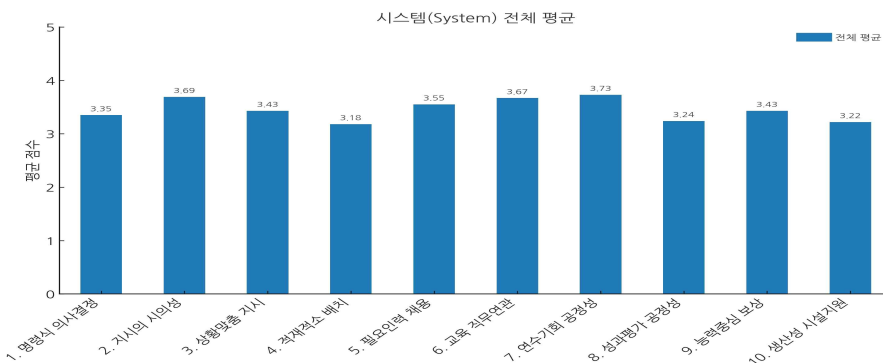
• 조직체계(system) 분야 분석 결과

- 아래 <표 IV-16>은 ‘조직체계(system)’ 분야에 대한 설문조사 결과를 제시한 것으로, 의사결정 방식, 업무지시 체계의 유연성, 인사·교육·평가·보상 제도의 적절성과 공정성, 조직 운영을 위한 제도적 기반 등을 진단하기 위해 구성된 10개 문항(6-1~6-10)에 대한 응답 결과를 포함하고 있음. 전체 평균 및 표준편차가 문항별로 제시되며, 응답자 집단은 본부별, 근무기간별, 직급별로 구분되어 구성됨. 결과를 구체적으로 살펴보면 다음과 같음.

<표 IV-16> 조직체계(system) 분야 설문조사 결과

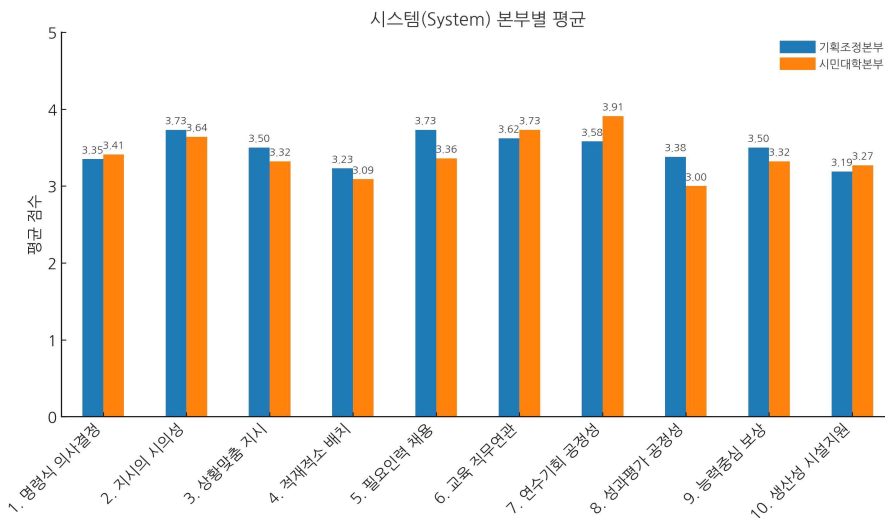
	전체 평균 (N=49)	본부		근무기간				직급	
		기획조 정보부 (N=26)	시민대 학본부 (N=22)	1년 미만 (N=12)	1년 이상 ~ 4년 미만 (N=11)	4년 이상 ~ 8년 미만 (N=21)	8년 이상 (N=5)	4급 및 계약직 (N=27)	1~3급 (N=22)
6-1. 대부분의 의사결정은 명령하달/지시적 방식으로 이루어진다.	3.35 (0.99)	3.35 (0.94)	3.41 (1.05)	3.50 (0.9)	3.36 (1.21)	3.38 (0.86)	2.80 (1.3)	3.41 (1.01)	3.27 (0.98)
6-2. 상사의 업무지시는 시의적절하다.	3.69 (0.71)	3.73 (0.72)	3.64 (0.73)	3.5 (0.8)	3.73 (0.65)	3.67 (0.73)	4.20 (0.45)	3.7 (0.78)	3.68 (0.65)
6-3. 업무지시는 공식적인 권한이나 규정에 얽매이지 않고 상황에 맞게 이루어지는 것을 중시한다.	3.43 (0.91)	3.50 (1.03)	3.32 (0.78)	3.67 (0.78)	3.27 (0.9)	3.24 (1.0)	4.00 (0.71)	3.48 (0.98)	3.36 (0.85)
6-4. 구성원의 적성 및 경력 등을 감안하여 적재적소에 배치되고 있다.	3.18 (0.95)	3.23 (1.03)	3.09 (0.87)	3.08 (1.16)	3.0 (1.0)	3.24 (0.89)	3.60 (0.55)	3.00 (1.04)	3.41 (0.8)
6-5. 우리 기관의 발전에 필요한 인력이 채용되고 있다.	3.55 (0.96)	3.73 (0.92)	3.36 (1.0)	3.75 (0.87)	3.27 (1.01)	3.38 (0.97)	4.40 (0.55)	3.52 (0.98)	3.59 (0.96)
6-6. 우리 기관의 교육훈련 프로그램은 직무와 연관되어 역량개발에 도움이 된다.	3.67 (0.88)	3.62 (1.02)	3.73 (0.7)	4.00 (0.85)	3.55 (0.52)	3.52 (1.03)	3.80 (0.84)	3.81 (0.79)	3.50 (0.96)
6-7. 교육 및 연수 기회는 공정하게 부여되고 있다.	3.73 (1.04)	3.58 (1.21)	3.91 (0.81)	4.00 (0.95)	3.73 (1.19)	3.52 (1.08)	4.00 (0.71)	3.81 (1.08)	3.64 (1.0)
6-8. 우리 기관은 개인성과에 대한 평가가 공정하게 이루어지는 편이다.	3.24 (1.01)	3.38 (0.98)	3.0 (0.98)	3.42 (0.9)	2.73 (1.19)	3.24 (1.0)	4.00 (0.0)	3.11 (1.09)	3.41 (0.91)
6-9. 우리 기관은 연공서열보다는 능력/업적 위주로 승진 및 보상이 이루어지고 있다.	3.43 (0.94)	3.50 (0.95)	3.32 (0.95)	3.67 (0.65)	2.73 (0.9)	3.48 (0.98)	4.20 (0.45)	3.26 (0.94)	3.64 (0.9)
6-10. 우리 기관은 업무 생산성을 높일 수 있는 제반시설과 제도가 잘 갖추어져 있다.	3.22 (0.98)	3.19 (1.13)	3.27 (0.83)	3.50 (1.0)	2.82 (0.87)	3.10 (1.0)	4.00 (0.71)	3.19 (1.04)	3.27 (0.94)

- 첫째, [그림 IV-22]는 조직체계(system) 문항별 전체 평균을 나타냄.
- 교육 및 연수 기회는 공정하게 부여되고 있다(6-7), 우리 기관의 교육훈련 프로그램은 직무와 연관되어 역량개발에 도움이 된다(6-6), 상사의 업무지시는 시의적절하다(6-2)는 문항은 각각 3.73, 3.67, 3.69로 상대적으로 높은 평균을 기록하였음. 이는 역량개발과 상사 피드백의 질에 대해서는 비교적 긍정적인 체감이 형성되어 있음을 시사함.
- 반면, “구성원의 적성 및 경력 등을 감안하여 적재적소에 배치되고 있다”(6-4), “우리 기관은 개인성과에 대한 평가가 공정하게 이루어지는 편이다”(6-8), “우리 기관은 업무 생산성을 높일 수 있는 제반시설과 제도가 잘 갖추어져 있다”(6-10)는 각각 3.18, 3.24, 3.22로 낮은 수준을 보임. 이는 조직 구성원들이 인력 배치와 성과 평가, 물리적 업무 인프라 측면에서 체감하는 공정성과 효율성이 상대적으로 낮음을 보여주는 결과임.
- 또한 “대부분의 의사결정은 명령하달/지시적 방식으로 이루어진다”(6-1)와 “업무지시는 공식적인 권한이나 규정에 얽매이지 않고 상황에 맞게 이루어지는 것을 중시한다”(6-3)는 각각 3.35, 3.43으로 나타나, 의사결정과 지시 방식에서 전통적인 위계 구조가 여전히 작동하고 있는 것으로 해석할 수 있음.
- “우리 기관은 연공서열보다는 능력/업적 위주로 승진 및 보상이 이루어지고 있다”(6-9)는 평균 3.43으로 중간 수준에 위치하며, 제도 운영 방식에 대한 일부 신뢰와 동시에 개선의 여지를 내포함.
- 전체적으로 보면, 교육과 연수, 상사 피드백 등에 대한 평가는 비교적 우호적인 반면, 조직의 인사배치, 평가, 인프라, 의사결정 구조 등 운영체계 전반에 대한 체감도는 다소 낮은 상태임. 이는 역량개발은 지원되되, 그 성과가 공정하고 체계적으로 반영된다고 보기는 어려운 조직 인식 환경을 반영함.



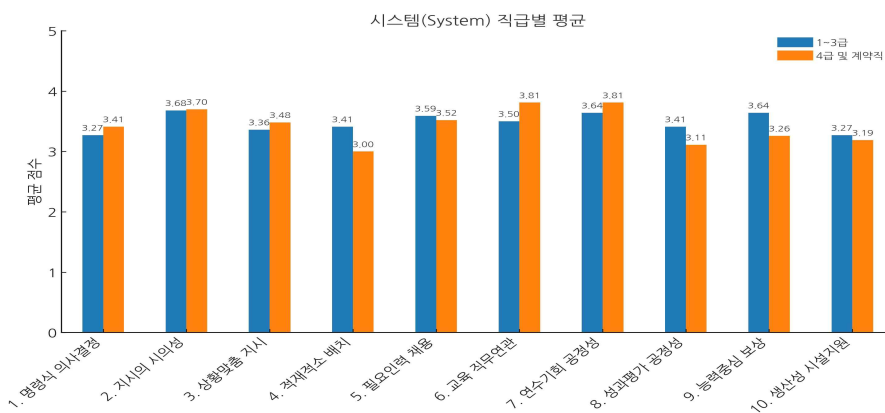
[그림 IV-22] 조직체계(system) 문항별 전체 평균

- 둘째, [그림 IV-23]은 조직체계(system) 문항별 본부별 평균을 나타냄.
- 전반적으로 두 본부 간 평균 차이는 크지 않으나, “교육 및 연수 기회는 공정하게 부여되고 있다”(6-7)는 항목에서 시민대학본부(3.91)가 기획조정본부(3.58)보다 높아, 교육훈련의 공정성 체감에 다소 차이가 나타남.
- “우리 기관의 발전에 필요한 인력이 채용되고 있다”(6-5)에서는 기획조정본부(3.73)가 시민대학본부(3.36)보다 높아, 인재 확보 체계에 대한 인식 차이를 보여줌.
- “우리 기관은 개인성과에 대한 평가가 공정하게 이루어지는 편이다”(6-8) 항목에서도 기획조정본부(3.38)가 시민대학본부(3.00)보다 높았으며, 성과평가의 공정성에 대한 시민대학본부의 체감도가 더 낮은 것으로 나타남.
- 전체적으로 보아 시민대학본부는 교육훈련의 기회 측면에서 보다 긍정적으로 평가하는 반면, 채용과 평가의 공정성 체감에서는 다소 낮은 응답 경향을 보임. 이는 두 본부의 인사·조직 관련 정책 적용 양상이나 운영 방식에 미세한 차이가 있을 가능성을 시사함.



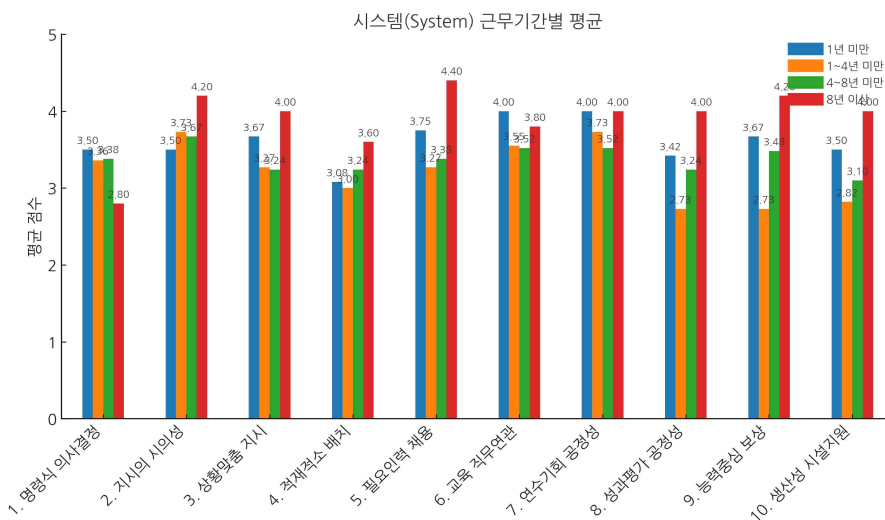
[그림 IV-23] 조직체계(system) 문항별 본부별 평균

- 셋째, [그림 IV-24]는 조직체계(system) 문항별 직급별 평균을 나타냄.
- “구성원의 적성 및 경력 등을 감안하여 적재적소에 배치되고 있다”(6-4), “우리 기관은 연공서열보다는 능력/업적 위주로 승진 및 보상이 이루어지고 있다”(6-9), “우리 기관은 개인성과에 대한 평가가 공정하게 이루어지는 편이다”(6-8) 등 인사 배치, 승진, 평가 관련 항목은 모두 1~3급 집단(3.41, 3.64, 3.41)이 4급 및 계약직 집단(3.00, 3.26, 3.11)보다 높았음. 이는 상위 직급일수록 인사관리 제도의 공정성과 적절성에 대한 체감도가 더 높은 것으로 해석할 수 있음.
- 반면, “교육훈련 프로그램이 직무와 연관되어 역량개발에 도움이 된다”(6-6)와 “교육 및 연수 기회는 공정하게 부여되고 있다”(6-7) 항목은 4급 및 계약직 집단(3.81, 3.81)이 1~3급(3.50, 3.64)보다 높게 응답해, 교육 관련 체감도는 실무중심 직급에서 더 긍정적으로 인식되고 있음.
- 의사결정 방식(6-1~6-3)과 제반시설(6-10) 관련 문항에서는 큰 차이가 나타나지 않았으며, 전체적으로 교육기회나 지시체계에 대한 인식은 직급 간 유사하나, 인사운영의 공정성과 전략성에 대해서는 상위 직급의 평가가 다소 긍정적인 경향을 보임. 이는 직급에 따라 인사 시스템 체감에 다층적 경험 차이가 존재함을 시사함.
- 직급에 따라 인사 제도와 교육훈련에 대한 체감 차이가 존재함. 상위 직급은 인사 운영의 공정성과 전략성에 대해 상대적으로 긍정적으로 인식하고 있음. 반면, 하위 직급은 교육훈련의 실효성과 기회 제공 측면에서 더 높은 만족도를 보이고 있음. 이는 직급에 따라 조직 제도의 작동 방식에 대한 체감과 기대가 상이하게 형성되고 있을 가능성을 보여줌.



[그림 IV-24] 조직체계(system) 문항별 직급별 평균

- 넷째, [그림 IV-25]는 조직체계(system) 문항별 근무기간별 평균을 나타냄.
- “교육훈련 프로그램이 직무와 연관되어 역량개발에 도움이 된다(6-6), “교육 및 연수 기회는 공정하게 부여되고 있다”(6-7), “우리 기관의 발전에 필요한 인력이 채용되고 있다”(6-5)는 항목에서 1년 미만 집단과 8년 이상 집단이 모두 상대적으로 높은 평균을 보여, 교육 기회 및 인력 채용에 대한 긍정적 인식이 조직 입문 초기 및 장기 근속자에게서 강하게 나타났음.
- “대부분의 의사결정은 명령하달/지시적 방식으로 이루어진다”(6-1)는 항목에서는 근속 8년 이상 집단(2.8)이 가장 낮게 나타나, 조직의 의사결정 방식에 대해 비지시적이고 유연한 구조로 인식하고 있는 반면, 입문 초기(1년 미만)와 중기 집단은 보다 위계적인 구조로 인식함.
- 반면, 개인성과 평가(6-8), 능력/업적 위주 보상(6-9), 업무 생산성을 높일 수 있는 제반시설 및 제도(6-10) 등 인사평가와 조직 인프라 관련 항목은 1년 이상~4년 미만 집단이 전반적으로 가장 낮게 응답하였으며, 평가의 공정성이나 조직 운영 인프라에 대한 체감도가 다소 낮은 편임.
- 근속 초기(1년 미만)와 장기근속자(8년 이상)는 교육과 제도에 대한 긍정적 인식이 높으며, 중간근속층(1~4년)에서는 인사평가와 인프라 측면에서 낮은 체감도가 나타나, 이들의 조직 내 체류 만족도 및 몰입을 높이기 위한 전략적 보완이 필요함.



[그림 IV-25] 조직체계(system) 문항별 근무기간별 평균

- 조직역량 평가 설문조사 소결

- 공유가치 및 전략 분야

- 조직구성원들은 기관의 방향성과 비전, 그리고 이를 주도하는 리더십에 대해 전반적으로 긍정적인 인식을 갖고 있으며(3.9~4.0), 개인의 업무 목표 또한 조직의 전략적 목표와 일정 부분 연결되어 있다고 느끼는 경향이 있음.
- 전략이 실제로 실행되는 과정—예컨대 조직 차원의 계획 수립에 구성원이 얼마나 참여하는지, 그리고 각자의 업무에서 어떤 역할을 맡아야 하는지를 명확하게 안내받는지에 대해서는 상대적으로 공감 수준이 낮았음(3.4~3.6).
- 본부 간 비교에서는 시민대학본부가 직원들이 적극적으로 경영목표를 달성하려 한다는 항목에서 더 높은 점수를 보여, 실제 실행 측면에서 더 높은 몰입도를 보이고 있음.
- 직급별로는 1~3급 응답자들이 전략 문서나 기관장의 목표에 대한 이해 수준이 높았고, 4급 및 계약직은 '전략 실행에 있어 내가 무엇을 해야 하는지는 잘 모르겠다'는 항목에서 가장 낮은 응답을 보여, 전략 수립-전달-실행 과정에서 직급에 따라 인식의 간극이 있음을 시사함.
- 근속기간별로는 1년 미만 및 8년 이상 집단은 전략에 대해 대체로 긍정적인 응답을 보였지만, 4년 이상~8년 미만의 중기근속자 집단은 전략 이해도, 실행 안내, 계획 수립 참여도 등에서 모든 항목의 평균이 가장 낮았음.

- 관리기술 분야

- 업무 협업 및 커뮤니케이션 구조는 대체로 원활한 편이다. 상하 간 보고체계와 부서 간 협조, 정보 공유에 대한 응답이 모두 평균 3.8 이상으로 나타나, 실무 기반은 비교적 안정적으로 작동하고 있음.
- 반면, 업무 절차가 간소한지에 대한 인식과 업무 노하우의 관리 및 전수 체계는 모두 평균 3.0 내외로 낮게 나타났으며, 절차의 복잡성이나 조직학습 기반에 대한 불만족이 확인됨. 특히 규정·절차에 대한 인식은 집단 간 편차도 커, 개선 필요성이 상대적으로 크다고 볼 수 있음.
- 기획조정본부는 행정절차와 지식관리 체계에 대해 더 긍정적으로 평가하는 경향이 있으며, 이는 부서 기능과 역할 차이에 따른 것으로 보임.
- 하위 직급(4급 및 계약직)은 실행 기반 요소에 대해 높은 인식을 보인 반면, 상위 직급(1~3급)은 공식 규정 및 절차적 요소에 대해 더 우호적인 평가를 나타냄.
- 근속 1년 미만과 8년 이상 집단은 전반적으로 조직 운영에 대해 긍정적인 반응을 보인 반면, 중기 근속자(1~8년)는 절차와 제도에 대해 부정적인 인식을 보이는 경향이 있음
- 종합하면, 실행력 기반은 충분히 확보된 반면, 이를 지속가능하게 뒷받침할 수 있는 제도적 시스템은 미흡한 상태이며, 중간 근속자 중심의 제도 개선 요구가 내재되어 있음.

－ 리더십 분야

- 기관장의 전략적 방향성과 실행 노력은 대체로 긍정적으로 인식됨. 특히 전략 공유, 의견수렴, 변화 관리 측면에서 전반적으로 높은 신뢰를 받고 있음(평균 3.9 이상).
- 다만, 인재육성 노력이나 실무 이해도와 같은 인적 리더십 요소는 상대적으로 낮은 평가를 받고 있으며, 리더십의 인간적 관심과 내부 역량 지원 측면에서는 개선 여지가 있음.
- 본부 간 차이는 미미한 수준이지만, 시민대학본부는 기관장의 외부 소통과 전략 추진에 더 긍정적이고, 기획조정본부는 내부 의견 수렴과 수평적 리더십 측면에서 높은 평가를 보였음.
- 직급별로는 상위 직급일수록 리더십의 전략성과 변화 추진력에 더 우호적인 인식을 보였고, 하위 직급은 다소 제한적인 평가 경향을 나타냄. 이는 리더십 작동의 정보 접근성 차이와 관련될 수 있음.
- 근속기간별로는 입사 1년 미만과 8년 이상 장기근속자는 기관장 리더십에 대해 긍정적인 평가가 우세했으며, 반면 중기 근속자(4~8년)는 리더십 전반에서 상대적으로 낮은 인식을 보이는 경향이 확인됨.

－ 조직구조 권한 분야

- 구성원 다수는 본인의 업무 책임에 대해서는 비교적 강한 인식을 갖고 있으나, 직무별 권한 구분, 인력배치의 적절성, 부서 간 업무 조정과 같은 조직의 구조적 요인에는 불만족하거나 부정적으로 인식하는 경향이 있음. 이는 향후 조직 재설계와 인사전략 개선의 핵심 근거가 될 수 있음.
- 기획조정본부가 시민대학본부보다 대체로 높은 점수를 보였으나, 특히 업무 분담과 인력 배치의 적절성에 대해서는 양 본부 모두 낮은 점수를 기록, 조직 전체적으로 기능 간 불균형과 배분 문제에 대한 개선 요구가 공통적으로 나타남.
- 상위 직급(1~3급)은 조직 구조와 자원 배분의 전략성과 정합성에 대해 다소 긍정적으로 평가한 반면, 하위 직급(4급 및 계약직)은 실무 책임에 대한 몰입은 강하나 구조적 요소에 대해 더 낮은 평가를 보여, 직급에 따라 구조 이해 및 수용도에서 뚜렷한 차이가 존재함.
- 근속 1년 미만 및 장기 근속자(8년 이상)는 조직구조 전반에 대해 긍정적인 반응을 보인 반면, 1년 이상 ~ 4년 미만 집단은 모든 항목에서 낮은 응답 경향을 나타냄. 이는 조직 구조와 인력 운영 체계에 대한 수용성과 신뢰가 근속 중기에서 일시적으로 약화되는 경향이 있음을 시사함.

－ 조직구성원 분야

- 조직구성원들은 자신이 수행하는 업무에 대해 전반적으로 긍정적인 태도를 가지고 있으며, 업무를 통해 성취감을 느끼고, 지속적인 자기개발의 필요성도 인식하고 있음. 이러한 경향은 직무 만족과 개인 성장에 대한 조직 내 분위기가 비교적 잘 형성되어 있음을 보여줌.

- 반면, 조직 전반의 과제나 목표를 구성원 스스로의 일로 받아들이는 인식은 상대적으로 낮은 편으로, 구성원 간 팀워크나 공동체적 책임감에 대한 체감은 다소 약한 양상임.
 - 기획조정본부와 시민대학본부는 직무 태도나 자기개발 인식에서는 유사한 응답 경향을 보였으나, 조직의 문제를 자신의 문제로 인식하는 태도에서는 기획조정본부가 상대적으로 더 높은 수준을 보임
 - 상위 직급(1~3급)은 팀워크나 조직 책임감 관련 항목에서 더 긍정적인 인식을 보였고, 반대로 4급 및 계약직 집단은 자기개발 노력이나 개방성 관련 항목에서 더 높은 응답을 보임. 직급에 따라 조직에 몰입하는 방식이나 기대하는 보상 체계가 상이할 수 있음을 시사함.
 - 근속 1년 미만과 8년 이상 집단은 업무 의미, 변화 필요성, 자기개발 등에서 매우 높은 응답 경향을 보인 반면, 1~4년 미만의 중기 근속자는 조직 정체감, 주인의식 관련 항목에서 가장 낮은 평균값을 기록함. 근무 초기와 장기 근속자에 비해, 중기 근속자들이 조직과 자신의 관계에서 동기 유발이나 유대감을 상대적으로 덜 느끼고 있음을 암시함.
- － 조직 체계 분야
- 교육훈련 프로그램의 실효성과 교육 및 연수 기회의 공정성 등 역량 개발에 대한 인식은 비교적 긍정적으로 나타났음. 이는 실무자 수준에서 자기개발 기회가 일정 부분 보장되고 있음을 시사함.
 - 그러나 개인성과에 대한 공정한 평가, 능력 기반 보상 및 승진, 적재적소 인사배치, 업무 인프라 및 제도 마련 등 인사 및 운영 체계 전반에 대한 인식은 낮은 수준으로, 조직의 성과관리 체계 및 운영 기반에 대한 신뢰 부족이 드러남.
 - 본부별로는 시민대학본부가 교육훈련 관련 문항에서 긍정 응답 경향을 보인 반면, 인사 채용 및 평가의 공정성에 대해서는 상대적으로 낮은 평가를 보임. 이는 실무 현장에서 제도 적용에 대한 체감 차이가 존재할 수 있음을 시사함.
 - 직급별로는 상위 직급(1~3급)에서 인사 운영의 전략성과 평가의 정합성에 대해 더 긍정적으로 인식한 반면, 하위 직급(4급 및 계약직)에서는 교육 프로그램의 실효성과 공정한 기회 제공에 대해 높은 평가를 보였음. 이는 제도 수혜 양상과 기대치가 직급에 따라 다르게 작동하고 있음을 나타냄.
 - 근속 기간별로는 1년 미만과 8년 이상 근속자가 제도 전반에 대해 긍정적으로 평가한 반면, 1~4년 차 중기 근속자는 인사관리와 인프라에 대해 낮은 응답을 보여, 이 집단에 대한 맞춤형 몰입 전략이나 운영 개선이 요구된다고 볼 수 있음.

V. 서울특별시평생교육진흥원 중장기 발전계획 수립

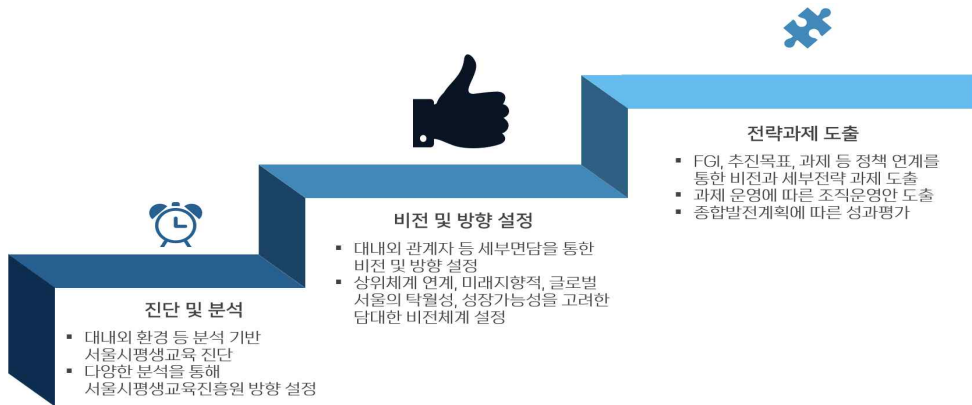
1. 서울특별시평생교육진흥원 비전체계 수립 방향
2. 서울특별시 평생교육 관계자 의견수렴 및 키워드 분석
3. 중장기 발전계획 비전 및 목적 도출
4. 서울특별시평생교육진흥원 비전 및 전략체계
5. 서울특별시평생교육진흥원 세부 전략과제 실행 계획

V. 서울특별시평생교육진흥원 중장기 발전계획 수립

1. 서울특별시평생교육진흥원 비전체계 수립 방향

가. 서울특별시평생교육진흥원 중장기 발전계획 수립 절차

- 서울특별시평생교육진흥원 중장기 발전계획은 2026년부터 2030년까지를 목표 연도로 하며, 본 제안에 따른 연구의 진단-요구조사-과제도출 등의 소정의 절차를 통하여 수립
- 진단 및 분석: 다양한 현황과 이슈 등의 분석 기반 시사점 도출
 - 거시환경(PEST), 국내·외 평생교육 정책, 법령, 서울특별시 평생교육 인프라 분석, 워드클라우드 등 수요 분석
 - 조직 운영 체계 및 성과분석: 기관 비전 및 전략체계, 리더십과 의사결정 구조, 전략 기획 및 성과관리, 이해관계자 만족도 및 기관 브랜드 가치 등
 - 내부 역량 및 조직 운영 현황분석: 전략기획, 정책운영, 자원관리 역량 등 강점 및 한계 분석
- 비전 및 방향 설정: 서울특별시 평생교육 이해관계자, 서울특별시평생교육진흥원 내부 구성원 등을 대상으로 FGI, 워크숍 등을 통해 설계
 - 국민주권정부방향 및 서울특별시평생교육계획 등 상위 계획 연동, 미래지향적이고, 성장 및 지속가능성을 고려한 비전 체계 설정
- 전략과제 도출: 비전체계를 바탕으로 FGI 등을 통해 추진영역 등 전략에 맞는 과제 도출
 - 목적, 사업내용 및 방법, 추진시기, 기대효과 등 세부 로드맵 제시



[그림 V-1] 서울특별시평생교육진흥원 비전체계 수립 방향

2. 서울특별시 평생교육 관계자 의견 수렴 및 키워드 분석

가. 서울특별시평생교육진흥원 내부 평가 및 외부환경 평가

1) 서울특별시평생교육진흥원 내부구성원의 자체 평가

- 서울특별시평생교육진흥원은 서울특별시의 투자 출연기관이지만, 자체 운신의 폭이 좁다는 문제가 있음.
 - 즉, 세금을 주된 재원으로 서울특별시의 평생교육과 관련한 시정방침과 의회의 심의와 감독 틀 내에서 사업을 수행함으로써 확장성과 미래 지향성을 담아내는 사업 발굴과 추진에는 한계가 있음.
 - 향후 서울특별시평생교육진흥원의 역할 확대를 위해 기업가형 과제 발굴과 수익 창출을 통한 재정 확충과 선순환적 사업 관리체계로의 보완도 필요
- 서울특별시 평생교육국 시정방침과 25개 자치구 평생교육 전담조직에서 추구하는 평생 교육 활성화 사향을 수렴하여 추진하는 데 구조적 한계가 있음.
 - 현재 서울특별시평생교육진흥원 사업구조는 팀 단위 사업 및 시민대학 운영 구조로 되어 있어, 서울특별시정 방침에 따른 프로그램 운영이 주된 사업임.
 - 지역평생교육사업팀이 지자체와의 소통과 네트워크를 중심으로 운영되고는 있으나, 전체 서울특별시평생교육진흥원의 사업 운영구조를 반영하고 있지 못함.

2) 서울특별시평생교육진흥원 내부구성원 자체평가에 따른 시사점

- (기관 인지도) 서울시민대학 등 대표사업을 중심으로 조직의 정체성이 강화되었고, 비전-전략-사업-성과의 4단계 프레임 구성을 통하여 실행의 일관성을 보여왔으나, 시민들의 기관 인지도와 관심은 상대적으로 부족
- (미래지향) 디지털 전환시대의 평생학습 추진 방향, 대학 및 공공기관 협력 제도화, 중장년 생애전환 수요 등 다양한 기회 요소에 선도적으로 대응하는 다양한 정책 실행을 통해 기관 정체성 확보 가능
- (네트워크 활성화 시급) 지역평생교육사업팀이 중심이 되어 서울특별시 25개 지자체 간 협력을 도모하나, 상호 네트워크가 원활하지 않음. 자치구와의 연계, 상생 등 주체 간 네트워크 협의체를 중심으로 서울특별시 및 지자체 평생교육 비전, 목적 등의 공유를 시작으로 적극적 참여 기대
- (다양성 반영) 현 시민대학 등 기관 프로그램 운영 중심 틀에서 벗어나 다양한 서울시민의 학습권을 보장하고, 학습결과를 지역 내 삶에 반영하는 체제로 전환하는 다양성, 선도적 평생학습 기대
- (내부구성원 역할 변화) 현 공급사업 위주의 평생교육에서 가치 중심의 평생교육으로 변화를 주어야 하는 시점으로 내부 구성원들의 열정과 변화 의지를 반영, 이들의 역량 강화를 통해 지원체제로서의 서울특별시평생교육진흥원 역할 추진 필요

3) 외부환경 변화

- 국정 및 사회 변화: 맞춤형·AI 기반 평생학습 요구
 - 국민주권정부 3개 키워드: 회복(내란극복 및 민주주의 회복), 성장(AI 등 신산업, 국가 균형발전), 행복(생활안정) ↔ 윤석열 정부 3개 키워드(지속가능성, 기회, 연계)
- 국민주권정부 정책 기조와 맞물려 평생학습은 AI·디지털 전환, 맞춤형 지원, 지역 협력 거버넌스와 연계된 성장 의제로 부상(국정기획위원회, 2025). AI에 대한 강조가 두드러짐. 특히 디지털 리터러시 강화, 중장년층 재교육, 국정 아젠다에 부응하는 평생학습 마케팅 필요
- AI 혁명시대, 두려움의 제4물결에 대한 평생학습 요구
 - AI를 토대로 가치 중심의 평생교육으로 전환에 대한 사회적 요구 증가

- AI 관련 문해력 기술 역량 제고가 성공의 관건인 시대
- 대규모 인력에 대한 재교육 수요가 증가하고 있으며, 효과적인 리스킬링 전략과 방법론 개발이 시급한 과제로 떠오르고 있음.
- 학습 개발과 인재 관리를 담당하는 조직의 적극적인 역할 수행 필요
- 장기 경력계획이 불확실해지고, 18개월 단위의 단기 경력설계 트렌드 부상
- 동적인 변화(Dynamic Change)에 대한 수용력이 요구되는 사회 변화 대비 필요
- 낮은 평생교육 참여율과 부족한 학습시간
- 2024년 기준 국내 성인의 평생학습 참여율은 33.1% 수준(국가평생교육진흥원, 2024)으로 높지 않으며, 연령이 높을수록 학습시간은 극히 적은 상태임. 특히 40대 이상은 하루 평균 학습시간이 10분 미만에 불과함(60대의 경우 3분)(통계청, 2025).
- 참여장벽을 해소하기 위한 방안이 필요하며, 특히 일과 여가시간의 교차가 발생하는 시기 평생학습으로의 ‘첫 진입’ 촉진이 요구됨.
- 조직 문화가 급격히 변화하고 있으며, 세대별 가치관 차이로 인해 새로운 학습 방식과 경력개발 패턴이 등장하고 있음.
- 특히 Z세대는 ‘의식적 리더십 회피(Conscious Unbossing)’ 경향이 뚜렷하며, 이전 세대 대비 리더직 회피 비율이 약 1.7배 높음.
- 리더직 기피의 주요 이유는 자유로운 업무 환경, 일과 삶의 균형(워라벨), 목적 중심의 일, 지속적인 성장 기회에 대한 선호
- 기존의 직급 중심·승계 중심 리더십 모델은 이러한 변화에 대응하기 어려운 구조적 한계를 드러내고 있음.
- 이러한 환경 변화는 경력 전환, 자기주도적 역량 개발, 다원적 리더십 역량을 지원하는 새로운 평생학습 모델의 필요성 시사

4) 외부환경 변화에 따른 시사점

- (포괄적 반영) 미래의 상황에 대처하는 국내외 평생교육진흥정책과 국민주권정부 및 교육부 미래전략의 신규 대처방안을 포괄적으로 반영 필요

- (미래성장 이미지 반영) 글로벌도시 서울의 이미지를 반영, 미래 선도 가치지향 평생학습 정책 추진을 위해 서울특별시평생교육진흥원의 평생학습정책 방향성, 목적 추구 등의 이미지와 연결, 연구진 논의와 워크숍을 통해 반영
 - 미래 평생학습 수요를 고려하여 미래지향적인 비전 및 사업 방향 제시
 - 서울특별시평생교육진흥원 브랜드인 ‘시민대학’의 미래 역할, 운영 고도화에 대한 고민 반영
 - 조직운영, 협력 중심 거버넌스 체계 반영
- (미래기술 활용 반영) AI 기반 평생교육 활성화 등 적극적 기술 생활화를 도입한 선제적 평생학습 활성화 반영
 - AI 활용, 시민 대상 학습상담 등 Purpose learning 지원체계, AI 기술 기반의 평생교육 서비스 제공
 - AI를 통한 개별화 학습, 개인 학습참여 유연성 확장
 - 지역과 연계한 학습자원의 체계적, 조직적 관리시스템 구축 등 활용 가능

나. 서울특별시평생교육진흥원 비전 도출을 위한 키워드 도출

1) 서울특별시평생교육진흥원 내부구성원 의견 수렴

- (도출 방법) 서울특별시평생교육진흥원 관리자급 FGI, 서울특별시평생교육진흥원 비전 수립을 위한 워크숍 운영을 통해 핵심 키워드 및 방향 설정
 - 관리자급 FGI(6~7월): 본부장급 2회, 팀장급(본원, 시민대학) 1회
 - 비전 수립 워크숍(8월): 1회
- (비전체계 정립 이유) 서울특별시평생교육진흥원의 기존 사업성과에 대한 종합적인 평가를 통해 지속사업 선정 및 변화하는 환경과 새로운 평생교육 수요에 맞는 신규사업 발굴
 - 지속사업 및 신규사업을 통해 서울특별시평생교육진흥원의 역할을 리모델링하고 새로운 비전, 핵심 전략 등 체계를 재정립하고자 함.
 - ‘글로벌도시 서울’의 정체성을 반영하여, 미래 선도 가치지향 평생학습 정책이 추진 되기를 희망

- 중장기 발전방안 수립 (정책)연구와 연계 추진
 - 서울특별시평생교육진흥원의 내부구성원은 그동안 추진한 사업성과를 바탕으로 그 역할을 충실히 해왔다고 자체평가함.
 - 그럼에도 불구하고 기존 사업성과만으로는 새롭게 요구되는 서울특별시평생교육진흥원 미래상 정립과 미래 역할을 포함한 신사업 발굴에 내재적인 한계가 있다고 판단
 - 따라서 외부 연구자들의 전문성과 객관적 인식에 기반을 두고 대외적인 환경변화에 선제적으로 대응하며 미래 평생학습 수요 파악 등을 통해 미래지향적 사업과 과제를 발굴하고, 단위사업들을 핵심 전략으로 연결하여, 그 상위에 기관의 미래 지향점과 정체성을 담은 비전체계를 설정하고자 함.

2) 서울특별시평생교육진흥원 비전체계 키워드 도출 사항

도출 키워드 1: 서울 평생학습 디자이너, 크리에이터, 허브

- 핵심 역할: 평생학습 정책 기획기관으로의 역할 부각을 통한 정체성 확립
- 키워드 도출에 따른 서울특별시평생교육진흥원 역할 차별성 부각
 - 자치구 평생학습관과 서울특별시교육청은 평생교육 전담기관으로 지역 평생교육 활성화를 위해 평생교육 프로그램을 운영하는 등 유사 기능을 수행
 - 서울특별시평생교육진흥원이 정책집행기관의 역할만 수행할 경우, 광역단위의 평생교육 활성화 역할, 지자체 평생교육 프로그램과의 중복 경쟁 속에서 기관의 독자성을 잃게 될 수 있음.
 - 이는 광역단위의 “평생교육 정책기획·설계(디자인)” 기능을 강화하는 역할 중심으로 개편되어야 함을 의미함.
- 도출 이유
 - 현재 서울특별시평생교육진흥원은 서울특별시가 수립한 정책을 집행하는 수행기관 역할이 핵심이었음. 이는 평생교육추진체제에서 전담기구인 서울특별시평생교육진흥원은 평생교육 전문성을 갖추고 평생교육 정책 및 사업 운영을 전담하게 되어 있기 때문임.
 - 서울특별시 평생교육 추진체계 구축 및 발전과 관련된 다양한 이슈 사항에서 평생교육

진흥원 등 전담기구의 위상 강화에 대한 내용이 언급되어 있음.

- 따라서 수행기관의 역할만으로는 한계가 뚜렷해 오히려 평생교육 전문기관으로서 미래상을 정립하기 어렵다는 평가가 제시됨. 단순 수행을 넘어서 정책 아젠다를 직접 발굴·기획하는 기관으로 전환할 필요가 있음.
- 이는 수행기관에서 정책중심기획자로서의 역할 전환을 통해 서울특별시평생교육진흥원의 정체성을 재점검하고 서울특별시 위상에 맞는 미래 평생학습도시를 설계할 수 있는 원동력이 될 수 있음.
- 따라서 첫 번째 키워드는 『서울 평생학습 디자이너, 크리에이터, 허브』로 도출

도출 키워드 2: 미래, AI, 디지털, 혁신, 기술

- 핵심 역할: 신기술의 적극적 도입과 활용을 통한 미래시민 성장의 동력
- 키워드 도출에 따른 서울특별시평생교육진흥원 역할 차별성 부각
- AI·LLM(Large Language Model) 등 신기술 전환에 대응하지 못하는 평생교육기관은 기술 격차 확대와 교육 수요 감소로 역할이 축소될 위험이 큼.
 - 반대로 서울특별시평생교육진흥원이 “AI와 성장하는 시민”을 지원하는 기관으로 자리매김 하면, 디지털 전환 시대 시민 역량 강화의 공공 중심 허브로 장기적 정체성을 확립할 수 있음.
- 도출 이유
 - 지금까지 AI·디지털 관련 교육은 주로 도구 활용법이나 단편적 리터러시 함양에 그쳤음.
 - LLM 기반 생성형 AI의 확산은 시민의 삶·일·학습 전반을 재구조화하고 있음. 따라서 서울특별시평생교육진흥원은 기존 단편 리터러시 제공자가 아닌, AI 시대 시민을 성장시키는 교육 설계자로 전환해야 할 필요가 있기에 선정
 - 또한 서울특별시평생교육진흥원은 신기술 훈련에 집중하여 활용하는 민간기업과는 달리 평생학습을 통한 사회적 격차 대응 및 노동시장 변화 등 사회문제에 공공적으로 포괄하는 역할을 수행해야 함.
 - 즉 서울특별시평생교육진흥원은 AI·디지털 리터러시를 공공 차원에서 체계적으로 보장하고 함양할 수 있는 체제를 구축/운영하여 사회적 안전망으로서의 기능을 수행해야 함.
 - 서울특별시평생교육진흥원은 서울이라는 거대 광역에 AI·디지털 역량 교육의 표준 모델을

개발하고, 지자체에 확산, 지원하는 상위 플랫폼 기능을 수행해야 신기술을 적극 활용하여 미래시민으로서의 성장을 도모하는 등 혁신 체계를 구축하여 활성화할 수 있음.

- 따라서 두 번째 키워드는 『미래, AI, 디지털, 혁신, 기술』로 도출

도출 키워드 3: 모두의 학습, 학습권 보장, 평생학습생태계, 전환학습

- 핵심 역할: 서울시민 모두의 평생학습권리 보장을 위한 평생학습생태계 구축
- 키워드 도출에 따른 서울특별시평생교육진흥원 역할 차별성 부각
 - 서울특별시평생교육진흥원의 장기 비전에서 평생학습의 공적 기능이 충분히 강조되지 못하면 공공기관으로서의 정당성을 잃을 위험이 큼.
 - 학습권 보장과 이를 누릴 수 있는 기반을 구축한다는 것은 평생학습의 기반을 보다 탄탄하게 가질 수 있는 기초공사로 메가도시 서울에서, 서울특별시평생교육진흥원이 선도적 역할을 수행할 때 기관의 정체성도 부각될 수 있음.
 - 즉, 평생학습권 보장과 포용, 생태계 구축, 다단계 사회에서의 전환을 중심축으로 설정하게 되면, 평생학습의 중요성 및 사회적 신뢰 구축의 발판이 될 수 있음.
- 도출 이유
 - 헌법 제31조에서 국가의 평생교육 진흥 의무를 규정하고 있는 만큼 일생에 걸친 학습참여는 교육기본권의 관점에서 대한민국 국민 누구나 누릴 권리임.
 - 그러나 평생학습 참여가 누구나 누릴 수 있는 권리임에도, 약자와 소외계층의 참여가 완전하게 보장되어 활성화되어 있지 않음.
 - 평생교육 운영 차원에서, 민간기관은 수익성 높은 계층 중심의 교육을 제공하는 반면, 서울특별시평생교육진흥원은 사회적 약자·소외계층의 학습권을 제도적으로 보장할 수 있는 선도적 공공기관임.
 - 학습권 보장은 단순한 사업을 운영하고 프로그램을 제공하는 것으로 달성할 수 없기에. 시민과 함께 정의하고 확장해 갈 필요가 있음.
 - 지자체, 시민단체, 지역 커뮤니티와의 연계, 협력을 통해 포용적 학습 권리를 누릴 수 있는 평생학습생태계, 서울시민의 전환학습모델을 공동으로 설계할 수 있음.

- 즉, 서울특별시평생교육진흥원은 프로그램 수행 기관을 넘어, 모든 서울시민에게 학습권을 제도적으로 보장하고 전환적 가치를 담아내는 공공기관으로 정체성을 강조할 필요가 있음.
- 따라서 세 번째 키워드는 『모두의 학습, 학습권 보장, 평생학습생태계, 전환학습』로 도출

도출 키워드 4: 이수·인증(Open Loop), 연결, 학습경로, 디지털 배지

- 핵심 역할: 학습성취에 대한 인증, 다음 단계로의 학습 연결을 통한 서울시민의 평생학습 활성화
- 키워드 도출에 따른 서울특별시평생교육진흥원 역할 차별성 부각
 - 대학·민간·지자체가 각각 평생학습 프로그램을 운영하지만, 이들을 제도적으로 연결하여 시민에게 하나의 경로로 제공할 수 있는 주체는 현재 없음.
 - 서울특별시평생교육진흥원이 시민들의 주체적 학습경로 관리 역할을 맡으면, 서울형 학습 경로 모형 모델을 제시하는 차별성을 확보할 수 있음.
- 도출 이유
 - 서울특별시 평생학습은 프로그램 중심으로 제공되었고, 단편적 프로그램 제공은 민간기관 및 대학 등과의 차별화를 보일 수 없음.
 - 또한 시민이 평생학습 프로그램에 참여하더라도 학위·자격·직업으로 이어지는 장기 경로는 보장되지 않는 한계가 있음.
 - 따라서 서울특별시평생교육진흥원은 단순 학습기회 제공자가 아니라, 학습 여정을 설계·연결해 주는 경로 설계자로 전환할 필요가 있음.
 - 서울특별시평생교육진흥원의 역할은 일생에 걸쳐 이어지는 학습 네트워크를 경험할 수 있도록, Open Loop 이수제, 디지털 인증 체계와 같은 시스템을 구축해 학습에 참여한 서울시민 누구나 성과를 공식적으로 인증받을 수 있는 학습인증하브로서의 정체성을 확보해야 함.
 - Open Loop 제도, 디지털 배지 등의 인증 체계는 ‘경로 설계’ 없이는 효과가 제한적일 수 있기에, 서울특별시평생교육진흥원이 학습경험과 성과를 연속적·누적적 여정으로 체계적으로 관리할 때, 서울특별시평생교육진흥원의 역할이 시민 삶 속에서 실질화될 수 있을 것으로 기대
 - 따라서 네 번째 키워드는 『이수·인증(Open Loop), 연결, 학습경로, 디지털 배지』로 도출

- 이상 도출된 4대 핵심 키워드의 특징은 비교하면 다음 <표 V-1>과 같음.

<표 V-1> 4대 핵심 키워드 비교

핵심 키워드	특징	초점	주요 역할
서울 평생학습 디자이너, 크리에이터, 허브	<ul style="list-style-type: none"> • 평생학습 정책 아젠다 기획 및 창출 • 도시 차원 조정·연결 허브 	정책 기획 기관으로서 전문, 정체성	<ul style="list-style-type: none"> • 수행기관을 넘어 평생학습정책 의제 개발자·학습 설계자
미래, AI, 디지털, 혁신, 기술	<ul style="list-style-type: none"> • LLM 이후 학습사회 대응 • 데이터 기반 개인화 디지털 포용 	기술·혁신 기반	<ul style="list-style-type: none"> • AI 활용 • 미래사회를 여는 평생교육 체제 기획 및 운영
모두의 학습, 학습권 보장, 평생학습생태계, 전환학습	<ul style="list-style-type: none"> • 시민의 권리로서 학습 보장 • 사회·환경 전환 가치 반영 	가치·철학	<ul style="list-style-type: none"> • 포용적 학습권 보장 • 지속가능 학습생태계 조성
이수·인증(Open Loop), 연결, 학습경로, 디지털 배지	<ul style="list-style-type: none"> • 학습경험·성과·인증연결 • 유연한 학습 경로 보장 	제도·구조 혁신	<ul style="list-style-type: none"> • 학습 성과를 사회적으로 인정·제도화하는 공신력 있는 인증자

3. 중장기 발전계획 비전 및 목적 도출

가. 요인 활용 분석

- [내부요인] 중장기 발전 계획(안) 수립을 계기로 서울특별시평생교육진흥원 운영 현황 파악 및 추진 동력이 강화되었고, 서울특별시평생교육진흥원 역할 재설정 등 새로운 서울특별시평생교육진흥원 운영 방향의 동기가 생성되어 이에 관한 내부요인 도출
- [공급요인] 기존 자체 프로그램 공급 체계의 서울특별시평생교육진흥원 평생학습 운영 체제에서, 다양한 서울의 자원들과 연계하고, 새로운 가치를 창출할 수 있는 새로운 평생학습 모델이 필요한 시기임을 인지하고, 이에 관련한 제반 사항 도출
- [수요요인] 다양한 서울시민들의 가치를 존중하고, 이들의 학습 동기를 부여하여, 즐겁게

참여하고 결과를 누릴 수 있는 서울시민들의 학습을 통한 성장 지원과 관련한 제반 사항 도출

- [대체요인] 개개인의 만족이 아닌 학습과 경험으로 얻는 삶의 질, 활동으로 이어지는 행복 등 지역공동체, 사회에 미치는 평생교육의 직간접 요인 도출
- [신규요인] 국내외 평생학습 정책의 동향과 주요 시사점을 반영하고 평생학습과의 정책 전환점에 시사하는 학습 네트워크, 프로그램, 정책 방법론 등 다양한 요인 도출

나. 요인 분석에 따른 전략 방향

- [네트워크 중심] 서울특별시평생교육진흥원을 위해 서울특별시평생교육진흥원 기관 차원에서의 정책 추진에서 다양한 지역의 기관과 관계자 간 ‘네트워크’형 전환하여 공공, 민간기관, 단체 등 평생교육 이해관계자들 간 연계와 관리를 통합적으로 운영하는 체제로 변화
- [평생교육가치 중심] 다양한 서울 및 글로벌 네트워크를 활용하여, 다양한 가치 중심, 지역문제 해결 등을 통해 일상의 변화와 학습과 삶이 연결되는 평생교육 정책 개발 체제 확립
- [다양성 중심] 일방향이 아닌 서로 도움을 주고받는 성장 경험으로 지원하는 다양한 중심 정책 체제 구성
- [새로운 평생학습 중심] 서울특별시평생교육진흥원 출범 10주년을 계기로, 관계자들의 탁월한 역량을 바탕으로 서울특별시평생교육진흥원이 유기적으로 운영될 수 있는 체제 구축

4. 서울특별시평생교육진흥원 비전 및 전략체계

가. 서울특별시평생교육진흥원 미션

- 서울특별시평생교육진흥원 미션은 『미래 평생학습 생태계 구현』으로 설정
- 급변하는 사회환경에 서울시민의 평생학습 수요에 선제적으로 대응하고, 다양한 주체

간의 유기적 연결을 통해 서울특별시 평생학습의 새로운 표준을 제시하고자 하는 기관의 궁극적인 존재 이유이자 목표임.

- 기존의 사업 중심 운영에서 벗어나, 가치와 기술, 거버넌스를 아우르는 통합적 체계를 구축하여 서울의 평생학습환경을 혁신적으로 재편하는 청사진을 제시함.

나. 서울특별시평생교육진흥원 비전

- 서울특별시평생교육진흥원 비전은 『시민과 함께 미래를 여는 글로벌 평생학습 선도 기관』으로 설정
- 기존 교육 프로그램 제공 중심 기관의 역할을 넘어, 평생학습 생태계의 설계자(Designer), 조정자(Hub), 그리고 주도자(Leader)로서의 역할을 수행하겠다는 의지를 담고 있음.
- '글로벌도시 서울'의 정체성을 반영하여, 미래 선도, 가치지향 평생학습 정책을 추진하고, AI·디지털 전환 시대의 시민 성장을 지원하는 공공 중심 허브로 장기적인 정체성을 확립하여, 평생학습사회를 선도하는 비전을 제시

다. 서울특별시평생교육진흥원 4대 핵심가치

- 서울특별시평생교육진흥원의 핵심가치는 중장기 비전 달성을 위해 사전에 내부구성원, 서울시평생교육관계자 등의 다양한 논의를 통해 네 가지 핵심 키워드를 도출하였고, 이를 바탕으로 '혁신성(Innovation)', '고유성(Ingenuity)', '균형성(Harmony)', '연결성(Connection)' 네 가지 핵심 가치를 설정함.
- 이러한 핵심가치를 기반으로 각각 평생학습 전문성 강화, 학습생태계 확장, 시민학습권 보장, 창의 인화 경영이라는 네 가지 핵심 전략과 연동되어 진흥원의 새로운 역할을 규정함.
- 핵심가치와 핵심전략의 연계 체계는 단순히 개별 사업을 나열하는 것을 넘어, 기관의 존재 이유와 나아가야 할 방향을 명확하게 설정하고자 함.

핵심가치 1: 혁신성(Innovation) – 정책 아젠다 기획 및 창출자로서의 역할

- 첫 번째 핵심 가치는 '혁신성(Innovation)'으로, 혁신에 기반한 정책 기획 기관으로서의 위상 확립을 위함.
 - 기존 서울특별시평생교육진흥원은 서울특별시의 시정 방침에 따른 프로그램을 운영하는 데 주된 역할을 해왔음.
 - 그러나 이러한 역할은 서울특별시교육청, 자치구 평생학습관 등 유사한 기능을 수행하는 다른 기관들과의 중복성을 야기하고, 서울특별시평생교육진흥원의 독자성과 전문성을 잃게 할 위험이 있다는 지적이 있었음.
 - 이러한 한계를 극복하기 위해, 서울특별시평생교육진흥원은 단순한 정책 집행 기관을 넘어서 평생학습 정책을 직접 기획하고 설계하는 기관으로 전환해 정체성을 강화해야 할 시점에 와있음.
- 이는 평생교육 추진 체제 내에서 서울특별시평생교육진흥원의 위상을 강화하고, 서울특별시시의 위상에 걸맞은 미래 평생학습도시를 능동적으로 설계하는 원동력이 될 것으로 기대
 - 이러한 혁신적 역할 재정립은 단순히 조직 내부의 변화를 넘어, 시민의 진정한 요구를 반영한 정책을 선제적으로 발굴함으로써 서울특별시평생교육진흥원의 공적 기능과 사회적 정당성을 재확립하는 중요한 전략적 전환점으로 기능할 것 기대

핵심가치 2: 고유성(Ingenuity) – 본연 역할 기반의 정체성 강화

- 두 번째 핵심 가치는 '고유성(Ingenuity)'으로, 서울시평생교육진흥원의 설립 목적에 따라 수행해 온 본연의 역할을 충실히 이어가면서, 사회 변화에 부합하는 기관 고유의 정체성을 중장기적으로 확립해 나가는 데 중점을 둠.
- 진흥원은 그동안 문해교육 지원, 자치구 평생학습 활성화, 시민대학 운영 등 공공적 기반 위에서 평생학습의 저변을 확대해 왔음.
- 이러한 핵심 기능을 체계적으로 강화하고, 지역 간 학습 격차 해소와 학습권 보장을 실질적으로 지원하는 것이 기관의 지속가능성을 높이는 출발점이 됨.
- 앞으로는 기존의 공공적 역할을 토대로 변화하는 사회적 요구와 시민의 학습 형태 다변

화에 대응하면서, 서울형 평생학습 모델을 구체화하고 기관만의 고유한 운영 철학과 전문성을 확립해 나가는 것이 필요함.

- 이니 단순한 사업 수행기관을 넘어, 평생학습 정책과 현장을 연결하는 핵심 허브로서 기능하고, 서울 시민의 학습권 보장을 실질적으로 구현하는 방향으로 나아가는 것을 의미

핵심가치 3: 균형성(Balance) - 포용적 학습 생태계 및 학습권 보장

- 세 번째 핵심 가치인 '조화성(Balance)'은 모든 서울시민의 평생학습 권리를 보장하고 이를 위한 포용적 평생학습 생태계를 구축하는 데 초점을 맞춤.
- 헌법 제31조 국가의 평생교육 진흥 의무 및 평생교육법 제1조에서 모든 국민이 평생에 걸쳐 학습하고 교육받을 수 있는 권리 보장을 명시하고 있음에도 불구하고, 사회적 약자 및 소외계층의 평생학습 참여는 여전히 충분히 보장되지 못하고 있는 상황임.
- 서울특별시평생교육진흥원은 공공기관으로서 소외계층의 학습권을 제도적으로 보장하는 선도적 역할을 수행해야 할 정당성을 확보하고 있음.
- 이러한 역할은 단순히 프로그램을 제공하는 것을 넘어, 지자체, 시민단체, 지역 커뮤니티 등과의 연계와 협력을 통해 포용적 학습환경을 공동으로 설계하고 조성함으로써 달성 될 수 있음.
- 조화성의 가치는 서울특별시평생교육진흥원이 사회적 신뢰를 구축하고, 프로그램 수행 기관을 넘어 모든 시민에게 학습 기회를 제공하는 공공적 정체성을 강조하는 기반이 됨.

핵심가치 4: 연결성(Connection) - 다양한 평생학습 주체간 네트워크와 학습성과 인증 및 유연한 경로 설계

- 네 번째 핵심 가치인 '연결성(Connection)'은 내부적으로는 조직과 사업 간의 협력 구조를 강화하고, 외부적으로는 다양한 평생학습 주체와의 연계 및 상생 체계를 구축함으로써, 시민의 학습경험이 사회적 가치로 확장되도록 하는 것을 목표로 함.
- 현재 서울특별시 평생학습은 대부분 프로그램 중심으로 제공되어 왔고, 이수하더라도 학위, 자격, 직업으로 이어지는 장기적인 경로가 보장되지 않는 한계가 있었음.

- 이러한 한계를 극복하기 위해, 서울특별시평생교육진흥원은 단순한 학습 기회 제공자를 넘어 학습여정을 설계하고 연결해 주는 '경로 설계자'로의 전환을 시도함.
- 이를 위해, 서울특별시평생교육진흥원은 서울특별시의 평생학습을 운영하는 다양한 주체들(지자체, 대학, 민간기관 등)을 유기적으로 연계하는 네트워크 구축에 보다 많은 노력을 기울여야 함.
- 새로운 유기적 네트워크를 통해 평생교육 전반에 걸친 정보와 자원을 공유함으로써, 시민들이 어떤 기관에서 학습하든 그 성과를 하나의 유연한 학습경로로 연결할 수 있는 기반을 마련할 수 있음.
- 또한, 연결성은 '오픈 루프(Open Loop)' 이수제나 '디지털 배지'와 같은 인증 체계를 구축하여 시민들이 누적적인 학습 성과를 공식적으로 인증받을 수 있는 체제를 마련하기 위한 기본 가치임.
- 특히 블록체인 기반의 '디지털 배지'를 활용하여 학습자의 역량과 이력을 시각화하고 위·변조를 방지함으로써, 평생학습 성과의 사회적 신뢰를 높일 수 있음.
- 연결성의 가치는 개인의 학습경험에 사회적 가치를 부여하고, 평생학습을 학력 및 경력과 연동시키는 핵심적인 인프라를 구축하는 것으로, 서울특별시평생교육진흥원이 유기적 네트워크 체제로의 전환을 통한 서울형 학습경로 모델을 제시하는 차별화된 역할 수행의 기반이 됨.

다. 서울특별시평생교육진흥원 핵심 전략

핵심전략 1: 평생학습 전문성 강화

- '평생학습 전문성 강화' 전략은 서울특별시 평생학습 정책의 질적 도약과 미래 대응력 확보를 목표로 함. 본 전략은 단순한 서비스 제공을 넘어, 미래 사회 변화에 선제적으로 대응하고, 데이터 기반의 정책 과학화를 실현하며, 시민참여를 제도화하는 통합적 전문 역량 생태계 구축에 초점을 맞춤.
- 이를 위해 네 가지 핵심 전략 과제인 미래평생학습정책연구소, 시민정책연구 오픈 플랫폼, 서울평생학습데이터센터, 서울평생학습연수센터를 유기적으로 연계하는 운영 방안을 제시
- 이 네 가지 전략 과제는 개별적으로 운영되는 것이 아니라, 데이터가 연구를 지원하고,

연구 결과가 연수 프로그램의 내용이 되며, 시민의 현장 지식이 다시 연구소와 데이터 수집에 환류되는 순환 구조를 형성함.

- 이러한 통합적 접근 방식은 조직의 역량을 극대화하고, 서울특별시 평생교육 정책이 학문적 엄밀성과 시민적 정당성을 동시에 확보하도록 설계함.

핵심전략 2: 학습생태계 확장

“AI 등 미래 기술을 평생학습에 적극적으로 도입하여, 개인 맞춤형 학습경험을 설계하고 사회적 기술 격차를 해소하는 혁신을 촉진한다.”

- ‘학습생태계 확장’은 서울특별시평생교육진흥원의 고유성(Ingenuity)과 연결성(Connection)이라는 핵심가치에 기반하며, 미래 기술의 적극적 도입과 다양한 평생교육 주체 간의 유기적 네트워크 구축을 통해 시민의 성장을 지원하는 것을 목표로 함.
- 양적인 평생교육 프로그램을 늘리는 것을 넘어, 평생학습의 경험을 다음 단계로 연결하고, 그 성과를 사회적으로 인정받을 수 있는 제도적 기반을 마련함으로써 서울특별시 평생학습환경을 혁신적으로 재편하는 청사진을 제시하고자 함.
- 확장 전략으로 시민에게는 학습경험이 누적적 여정으로 관리되어 취업 및 경력 연계로 이어지는 실질적인 효용성을 제공하고, 기관 측면에서는 AI 활용, 신기술 훈련 등 미래에 대응하는 공공 중심 허브로 장기적인 정체성을 확립하는 기반이 될 것으로 기대됨.

핵심전략 3: 시민학습권 보장

“공급자 중심의 프로그램 운영에서 벗어나, 시민의 삶과 경력 전환을 위한 가치 중심 평생학습 모델을 육성하고 모두의 학습권을 보장한다.”

- ‘시민학습권 보장’은 균형성(Balance)이라는 핵심가치에 기반하며, 모든 서울시민의 평생학습 권리를 보장하고 이를 위한 포용적 평생학습 생태계를 구축하는 데 초점을 맞추는 것을 목표로 함.
- 이는 헌법에 명시된 국가의 평생교육 진흥 의무에 따라, 사회적 약자 및 소외계층의 학습 참여를 제도적으로 보장하고, 서울시민들이 학습을 통해 삶의 변화와 성장을 경험할 수

있도록 하는 공공기관으로서의 정체성을 강화하는 핵심 전략임.

- 시민학습권 보장 전략은 포용적 학습생태계를 조성하여 사회적 약자를 포함한 모든 시민이 평생학습에 참여할 수 있는 기회를 보장함.
- 이를 통해 시민 개개인의 삶의 질과 만족도를 향상시키고, 서울특별시평생교육진흥원은 공공기관으로서의 사회적 정당성과 신뢰를 확보하여 평생학습 생태계의 질적 성장을 선도할 것으로 기대하여 설계함.

핵심전략 4: 창의 인화 경영

“파편화된 학습경험을 연결하고, 공신력 있는 인증 체계를 구축하여 서울시민의 학습성과를 사회적으로 인정받게 하는 공공가치를 수호한다.”

- ‘창의 인화 경영’은 내부조직의 혁신과 협력을 바탕으로 효율적 운영체계를 구축하고, 궁극적으로 외부 평생학습 생태계의 확장을 뒷받침하는 지원체제로서의 기능을 강화하는 것을 목표로 함. 창의의 측면에서는 새로운 아이디어와 유연한 사고를 통해 조직의 변화를 주도하고 혁신 역량을 높이하고자 하며, 인화의 측면에서는 구성원 간 신뢰와 협력을 기반으로 조화롭게 소통하고 함께 성장하는 문화를 형성하여 자율과 책임이 균형을 이루는 경영 체계를 실현하고자 함.
- 이는 내부관리 개선을 넘어, 내부 구성원의 열정과 변화 의지를 반영하고 이들의 역량 강화를 통해, 혁신적인 평생학습 정책을 능동적으로 추진할 수 있는 유기적이고 탄력한 조직운영 체제를 구축하는 데 중점을 두는 핵심전략임.
- 창의인화경영은 기관 내부적으로는 업무 오류 감소 및 생산성 향상을 통해 탄력한 조직 운영 체제를 구축하고, 대외적으로는 전문성과 객관성을 갖춘 조직 역량을 통해 평생학습 정책의 질을 향상을 도모함.
- 이는 기업가형 과제 발굴과 수익 창출을 통한 재정 확충 및 선순환적 사업 관리체계로의 보완을 가능하게 하여, 서울특별시평생교육진흥원의 역할을 리모델링하고 새로운 비전과 전략을 실행할 수 있는 강력한 내부 동력을 제공할 것으로 기대하여 설계함.

미 선	미래 평생학습 생태계 구현			
비 전	시민과 함께 미래를 여는 글로벌 평생학습 선도 기관			
핵심 가치	혁신성	고유성	균형성	연결성
핵심 전략	평생학습 전문성 강화	학습생태계 확장	시민 학습권 보장	창의 인화 경영
전략 과제	세부 과제			
	미래평생학습 정책연구소	평생학습진로상담· SI학습 네비게이션 플랫폼 구축	서울시민대학 고도화	데이터 기반 성과혁신체계 구축
	시민정책연구 오픈플랫폼	서울 평생학습 인증센터	공공 포용적 평생학습을 통한 평생학습권 보장: 장애/문해/생애주기별 교육	창의·협력 조직문화 형성
	서울 평생학습 데이터센터	민관산학 거버넌스 허브	학습공동체 성장펀드	열린 소통경영 체계화
	서울 평생학습 연수센터	평생학습 글로벌 연계	시민학습공동체 글로벌컨퍼런스& 시민평생학습축제	사전예방 중심 청렴·윤리경영

[그림 V-2] 서울특별시평생교육진흥원 비전체계

라. 서울특별시평생교육진흥원 전략과제(안)

〈표 V-2〉 서울특별시평생교육진흥원 전략과제(안)

핵심전략	전략과제(안)
Ⅰ. 평생학습전문성 강화	Ⅰ-1. 미래평생학습정책연구소
	Ⅰ-2. 시민정책연구 오픈 플랫폼
	Ⅰ-3. 서울평생학습데이터 센터
	Ⅰ-4. 서울평생학습연수센터
Ⅱ. 학습생태계 확장	Ⅱ-1. 평생학습진로상담: AI학습 네비게이션 플랫폼 구축
	Ⅱ-2. 서울평생학습인증센터
	Ⅱ-3. 민관산학 거버넌스 허브
	Ⅱ-4. 평생학습 글로벌 연계
Ⅲ. 시민학습권 보장	Ⅲ-1. 서울시민대학 고도화
	Ⅲ-2. 공공 포용적 평생학습을 통한 평생학습권 보장 장애/문해/생애주기별 교육
	Ⅲ-3. 학습공동체 성장펀드
	Ⅲ-4. 시민학습공동체
	Ⅲ-5. 글로벌 컨퍼런스 & 시민평생학습축제
Ⅳ. 창의인화경영	Ⅳ-1. 데이터 기반 성과혁신체계 구축
	Ⅳ-2. 창의·협력 조직문화 형성 및 열린 소통경영 체계화
	Ⅳ-3. 사전예방 중심 청렴·윤리경영

5. 서울특별시평생교육진흥원 세부 전략과제 실행 계획

핵심전략	평생학습 전문성 강화
실행과제	I -1. 미래평생학습정책연구소

가. 배경

- 현 시대는 인공지능, 지정학적 변화, 극단적 포퓰리즘 등 어느 하나 간단한 문제가 없는 '대전환기의 시대'로 규정
- 이러한 복잡한 환경 속에서 국가와 공동체의 미래를 설계하기 위한 전략적 기획은 중요한 화두가 되고 있으며, 평생학습 분야 역시 이러한 거대한 변화에 선도적으로 대응할 수 있는 전문적인 싱크탱크 기능을 요구받고 있음.
- 기존 공공 연구기관이 단기적인 현안 과제에 매몰되는 경향이 있었다는 분석에 따라, 서울특별시평생교육진흥원의 연구소는 서울특별시와 지역사회를 선도하는 중장기적 정책 연구의 비중을 높여가야 할 필요성이 대두
 - 나아가, 수행하는 연구가 실용성을 추구하더라도 학문적으로 엄격한 기준을 적용하여 정책의 질적 수준을 근본적으로 높여야 함.
- 서울특별시평생교육진흥원은 기존 사업성과를 바탕으로 그 역할을 충실히 수행해 왔다고 자체 평가를 내림.
 - 그럼에도 불구하고, 기존 사업성과만으로는 새롭게 요구되는 기관의 미래상 정립과 신 사업 발굴에 내재적인 한계가 있다고 판단
- AI 혁명, 조직문화의 변화, 낮은 평생학습 참여율 등 급변하는 외부환경에 선제적으로 대응하기 위해서는 외부 연구자들의 전문성과 객관적 인식에 기반을 둔 미래지향적 사업 발굴은 필수
- '미래평생학습정책연구소'는 이러한 필요성을 직접적으로 반영하는 전략
 - 단순 자료를 수집하고 분석하는 수준을 넘어, 서울이라는 메가시티의 특성과 글로벌 트렌드를 결합한 미래 평생학습 정책 모델을 능동적으로 설계하고 제안하는 역할 수행

- 이는 기관의 정체성인 '서울 평생학습 디자이너'의 역할을 구체화하는 핵심 동력이 될 것으로 기대

나. 목적

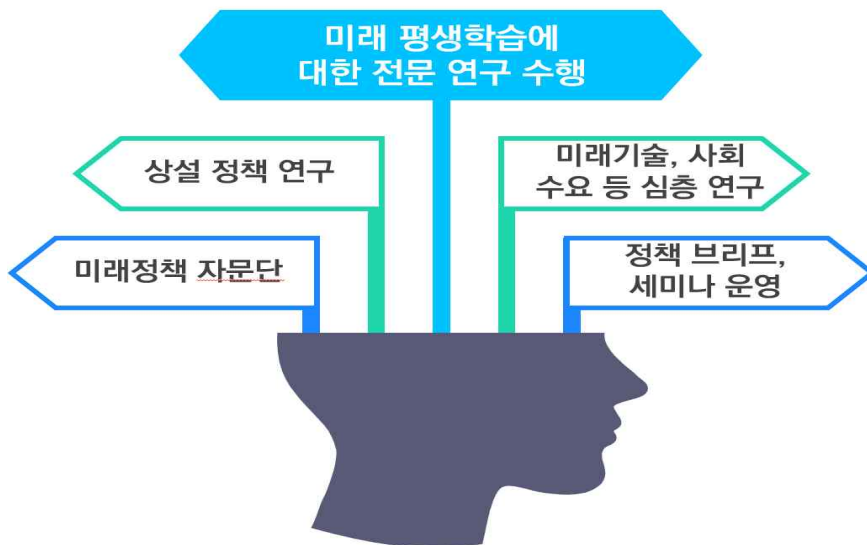
- 국내외 평생학습 정책 동향 및 미래 사회 변화 선제적 연구
- 연구결과를 바탕으로 서울의 특성을 반영한 혁신적인 평생학습 정책 모델 개발
- 서울특별시평생교육진흥원의 정책 전문성을 강화하고, 미래지향적 사업 발굴을 위한 싱크 탱크(Think-Tank) 역할 수행
- 서울시 평생학습의 미래 의제(Agenda)를 선점하고, 인공지능 기반 학습환경 변화, 고령화 사회의 학습 수요 등 신규 영역에 대한 선도적이고 학술적으로 엄밀한 연구 수행
- 연구 성과가 단순히 보고서로 그치는 것이 아니라 정책적 영향력을 실질적으로 확대하고, 수요자 및 시민과의 소통을 강화함으로써 서울특별시평생교육진흥원의 정책 결정에 과학적 기반과 전략적 방향을 제시하는 데 기여

다. 주요내용

- 미래 평생학습에 대한 전문적인 연구와 네트워크 구축을 통해 기관의 정책 설계 역량 향상
- 상설 정책 연구 기능
 - 서울특별시평생교육진흥원 내부에 연구 전담 조직 신설
 - 미래기술(AI), 사회 변화(18개월 단위 경력설계), 수요 변화(중장년층 생애전환) 등을 포괄하는 장기적·심층적 연구를 수행
- 미래 학습 트렌드 조사 및 예측: 매년 또는 격년 주기로 '서울 미래 평생학습 트렌드 리포트'를 발간하여 정책 입안자 및 현장 교육자에게 전략적 정보를 제공
- 데이터 기반 연구 강화: 서울평생학습데이터센터와의 협력을 통해 데이터 웨어하우스 (DW) 기반의 통계 분석 결과를 연구 주제 발굴 및 가설 설정 단계부터 적극적으로

활용하여 연구의 객관성 확보

- 시민정책 연계 연구: 시민정책연구 오픈 플랫폼에서 제기된 현장 기반의 연구 아이디어를 연구소가 정교화하고 정책 대안으로 발전시키는 '시민-전문가 협력 연구 모델' 정례적 운영
- 외부 전문가 협력
 - 국내외 평생학습 전문가, 학계, 산업계 전문가 등으로 구성된 '미래정책 자문단' 운영
 - '미래정책 자문단'은 자문으로 그치는 것이 아닌 연구에 직접 참여 및 점검자의 역할을 통해 연구의 전문성과 객관성 확보
 - 또한 '미래정책 자문단'은 서울시 각 지자체 및 평생교육기관 성장을 위한 컨설팅단으로 병행 운영
- 정책 연구 결과 공유 및 확산
 - 연구 보고서, 정책 브리프 등을 정기적으로 발간
 - 온/오프라인 세미나를 통해 연구 결과 공유
 - 평생교육 생태계 전반의 역량 강화 지원



[그림 V-3] 미래평생학습정책연구소 역할

라. 추진 방법 및 활동

- 연구의 질을 담보하기 위해 전문 인력 및 네트워크 구축은 필수사항
- 국내외 싱크탱크 및 학술 기관과의 학술적 연구 및 실천적 참여를 균형 있게 수행할 수 있는 협력 체계 구축
- 연구 결과물에 대한 외부 심사 제도(Peer Review)를 도입하여 학문적 엄격성 확보
- 아울러, 연구 성과의 사회적 영향력을 확대하기 위해 수요자와의 소통을 강화할 수 있는 다양한 홍보 전략과 수단 개발
 - 정책 브리프 발간, 전문 포럼 개최, SNS를 활용한 아젠다 공유 등이 포함

실행시기	추진방법
2026년 연구소 설립 및 인력 확보	<ul style="list-style-type: none"> - 미래평생학습정책연구소(가칭) 설립을 위한 조직 및 예산 편성 - 기존 직원 중 연구 특화된 직원들의 업무 전환 - 전담 연구인력 채용
2027년 ~ 2028년 중점 연구 과제 선정 및 수행	<ul style="list-style-type: none"> - 'AI 시대 평생학습 로드맵', '서울형 전환학습 모델' 등 중점 연구 과제 선정 및 수행 - 정기적인 정책 포럼 개최
2029년 ~ 2030년 연구결과 정책화	<ul style="list-style-type: none"> - 연구 결과를 기반으로 한 신규 전략과제 및 세부사업 제안 - 서울시 및 교육부 등 상위 기관에 정책 권고

마. 기대효과

- 기관 측면
 - 외부환경 변화에 선제적으로 대응할 수 있는 지식 기반 확보
 - 서울특별시평생교육진흥원의 정책 전문성 및 공신력 향상
 - 서울이라는 거대 도시의 평생교육을 선도하는 기관으로서의 위상 강화
- 사회/시민 측면
 - 체계적인 연구를 통해 도출된 과학적이고 미래지향적인 정책의 수혜자가 되어, 불확실한 미래사회에 대비할 수 있는 역량 확보

핵심전략	평생학습 전문성 강화
실행과제	1-2. 시민정책 오픈 플랫폼

가. 배경

- 평생학습이 지향하는 궁극적인 목표는 시민이 학습의 주체일 뿐만 아니라 정책 형성의 주체가 되는 학습사회를 구현하는 것임.
- 그러나 현재는 시민의 현장 지식과 학습경험이 정책 결정 과정으로 직접적이고 체계적으로 환류되는 통로가 부족한 상황
- 효과적인 플랫폼 구축을 위해서는 시민 참여 환경과 플랫폼 도입 목적을 명확히 정의하고, 시민의 참여가 실제 정책 반영 구조로 이어지는 운영 체계를 분석하는 것이 중요함.
- 이러한 상시적이고 투명한 소통 기반의 구축은 정책연구의 민주적 정당성을 확보하는 데 필수
- 서울특별시평생교육진흥원은 평생교육 전문성을 갖추고 정책 및 사업 운영을 전담하는 기관임에도 불구하고, 단순 정책 수행 기관의 역할에 머물렀음.
- 이는 기관의 정체성 확립에 내재적인 한계를 드러냈으며, 서울시민들의 기관 인지도와 관심이 상대적으로 부족한 원인으로 작용
- 위의 한계를 극복하고, 기관의 위상에 맞는 미래 평생학습도시를 설계하기 위해서는 수행 기관의 역할을 넘어 정책 아젠다를 직접 발굴·기획하는 기관으로 전환해야 할 필요성이 제기됨.
- '시민정책 오픈 플랫폼'은 이러한 전환을 위한 핵심적인 도구
- 서울시민의 실질적인 요구와 의견을 정책 수립 과정에 직접 반영하여 기관의 공적 기능과 사회적 정당성을 재확립하는 중요한 전략
- 이는 서울특별시평생교육진흥원의 존재 이유를 서울시민과의 능동적인 소통에서 찾는 혁신적 접근법임.

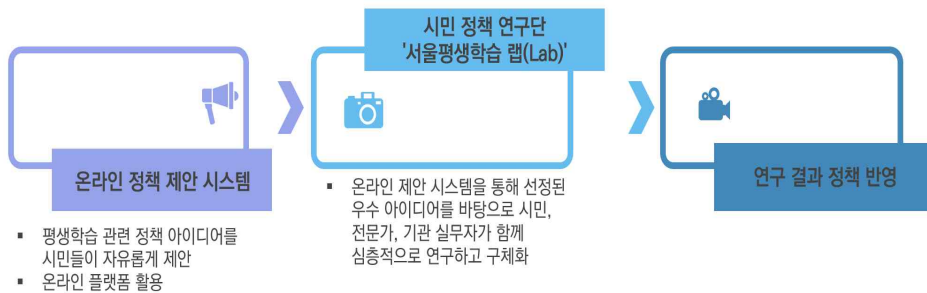
나. 목적

- 시민이 평생학습 정책연구의 주체로 참여하고, 그 결과가 투명하게 시정(市政)에 반영 되는 '시민 주도 정책 연구 생태계' 구축
- 서울시민들의 다양한 평생학습 수요를 정책 수립 과정에 능동적으로 반영할 수 있는 소통 채널 구축
- 평생학습 정책의 공공성과 민주적 정당성 확보
- 서울특별시평생교육진흥원의 정책 기획 역량 강화와 서울시민들의 직접 참여를 통한 평생학습 생태계의 자생력 촉진
- 지역 사회의 미시적인 문제나 학습 수요와 같은 시민의 현장 지식을 체계적으로 수집하고, 이를 미래평생학습정책연구소의 연구 아젠다 발굴에 활용하여 정책의 적실성을 높이는 데 기여

다. 주요내용

- 서울시민이 평생학습 정책의 단순한 수혜자가 아닌, 정책 설계 과정에 직접 참여하는 주체로 기능할 수 있도록 지원하는 온라인 플랫폼 및 오프라인 활동을 결합하는 형태
- 시민 연구 전문성 강화를 위한 매뉴얼 및 온라인 도구 제공
- 플랫폼 구축은 초기에는 특정 주제나 지역을 대상으로 시범 운영하여 운영 체계의 효율 성과 정책 환류 시스템의 실효성을 검증한 후, 전면적으로 확대하는 단계별 구축 및 시범 운영 방식을 채택
- 온라인 정책 제안 시스템
 - 평생학습 관련 정책 아이디어를 시민들이 자유롭게 제안
 - 다른 시민의 제안에 의견을 개진하며, 투표를 통해 우선순위를 정할 수 있는 온라인 플랫폼 운영
 - 온라인 정책 리서치 환경 제공: 시민이 쉽게 접근할 수 있는 온라인 설문 조사, 심층 토론헤, 데이터 시각화 도구 등의 리서치 기능을 플랫폼에 구현하여 데이터 접근성을 높임.
- 시민 정책 연구단 '서울평생학습 랩(Lab)' 운영

- 온라인 제안 시스템을 통해 선정된 우수 아이디어를 바탕으로 시민, 전문가, 기관 실무자가 함께 심층적으로 연구하고 구체화하는 시민 정책 연구단 '서울평생학습 랩(Lab)' 구성 및 운영
- 시민 학습 매니저 육성: 시민의 연구 활동을 촉진하고 지역 학습 커뮤니티와 플랫폼을 연결하는 핵심 인력인 '시민 연구 매니저(Facilitator)'를 양성하고 활용
- 연구 결과의 정책 반영
 - 정책 반영 심의 절차 공개: 시민이 제안한 연구 및 정책 아이디어가 정책으로 반영되는 과정(심의 기준, 일정, 최종 결정권자)을 투명하게 공개
 - 시민 정책 연구단의 연구결과물을 서울특별시평생교육진흥원의 중장기 계획 및 연간 사업 계획에 적극적으로 반영



[그림 V-4] 시민참여 정책연구 오픈 플랫폼

라. 추진 방법 및 활동

실행시기	추진방법
2026년 플랫폼 기획 및 구축	- 시민 정책 제안 및 투표 시스템, 연구단 모집 및 활동 관리 기능 등을 포함하는 오픈 플랫폼 설계 및 개발
2027년 ~ 2028년 시범 운영 및 연구	- 특정 주제(예: AI 디지털 리터러시, 중장년 생애 전환)를 중심으로 시민 정책 연구단 1~2기 운영 - 플랫폼을 통해 접수된 제안을 정기적으로 검토 및 발표
2029년 ~ 2030년 확산 및 제도화	- 시민 정책 연구단 운영 규모 및 주제 확대 - 우수 제안의 사업화 및 예산 편성 연계 - 시민참여 정책제안 제도 공식화 및 정례화

마. 기대효과

- 기관 측면
 - 서울시민의 진정한 요구를 반영한 정책을 선제적으로 발굴
 - 서울특별시평생교육진흥원의 공적 기능과 사회적 정당성 강화
 - 서울특별시평생교육진흥원의 정책기획 전문성 향상 및 서울시민과의 관계 재설정을 통한 사회적 신뢰 구축
- 사회/시민 측면
 - 평생학습 정책에 대한 주인의식과 참여 향상
 - 시민 개인의 목소리가 실제로 정책에 반영되는 경험을 통해 서울평생학습의 가치 체감

핵심전략	평생학습 전문성 강화
실행과제	I -3. 서울평생학습데이터센터

가. 배경

- 디지털 전환 시대의 도래와 함께, AI 기반 행정 효율성 향상 및 고품질 시민 서비스 제공을 위해 다분야 데이터 융합을 통한 지능형 신(新)행정서비스 발굴 및 구축이 추진되고 있음.
- 평생학습 분야 또한 예외는 아니며, 데이터에 기반하지 않은 기존의 주관적 사업 운영 방식으로는 급변하는 미래 평생학습 수요에 대한 정책적 적실성을 확보하기 어려운 상황임.
- 평생학습 관련 정보시스템은 다양한 기관과 시스템에 분산되어 있다는 특성과 이를 통합해야 한다는 통합성 요구가 공존
- 분산된 정보를 통합하고 고품질의 의사결정지원시스템(DSS)을 구축하는 것은 정책의 과학화 및 효율화를 달성하기 위한 핵심과제임.
- 서울특별시평생교육진흥원은 객관적이고 과학적인 정책 수립을 위해 평생학습 관련 데이터의 체계적인 수집, 관리, 분석 및 활용을 위한 전담 시스템 구축은 필수 사항임.
- 서울평생학습데이터센터는 정책연구의 과학적 기반을 제공하고, 시민의 학습경험을 정량적으로 분석하여 개인화된 학습 서비스를 실현하는 것과 더불어 서울시 평생학습 정책의 실증적 근거를 마련하는 핵심 인프라 역할 수행

나. 목적

- 서울시 평생학습 관련 데이터 및 정보를 통합하여 단일의 신뢰성 높은 통합 정보 체계 구축
 - 데이터 웨어하우스(DW), 데이터 마이닝, 온라인 분석 처리(OLAP) 기술을 전략적으로 도입
 - 정책 입안자에게 과거 분석을 넘어 선제적이고 예측가능한 의사결정 근거제공
- 평생학습 정책 과학화 실현
 - 서울시 평생학습 관련 데이터를 체계적으로 통합·분석하여 과학적 근거에 기반한 정책

수립 및 의사결정 체계 구축

- 시민 학습경험의 질 제고
 - 학습자별 특성과 참여 이력 데이터를 분석하여 AI 기반의 맞춤형 학습경로 추천 등 개인화된 평생학습 서비스 제공 기반 마련
- 데이터 기반 평생학습 생태계 조성
 - 민·관·학 데이터를 융합하고 유통·활용하는 시스템을 구축하여 서울시 평생학습 전반의 혁신 선도

다. 주요내용

- 데이터 통합 및 관리시스템 구축
 - 서울특별시평생교육진흥원(시민대학 포함), 25개 자치구 평생학습관, 서울시교육청, 대학교, 민간기관 등 다양한 주체의 평생학습 데이터를 통합하는 데이터 웨어하우스(DW) 구축
 - 학습 참여율, 학습 만족도, 학습 결과(자격, 학위 연계), 학습경로 등 핵심 평생학습 지표 데이터베이스화
- 데이터 표준화 및 메타데이터 구축, 품질관리
 - 수집된 데이터의 신뢰성과 활용도를 높이기 위한 정기적인 품질 검증 및 표준화 작업 수행
 - 서울시 내 평생학습 관련 기관들이 사용하는 핵심 용어, 지표, 데이터 포맷을 통일하는 데이터 표준화 작업을 최우선 과제로 시행하여 통합 환경의 기초 마련
- 데이터 분석 및 활용 서비스 개발
 - AI 기반 학습 분석: 대규모 데이터를 활용하여 미래학습 트렌드 예측, 정책 효과 분석, 취약계층 학습 격차 해소 방안 연구 지원
- 분석 모델 개발 및 시범 운영
 - 학습자의 특성, 지역별 학습 격차 등 예측 가능한 분석 모델을 데이터 마이닝 기법(예: 인공지능망)을 활용하여 개발하고, 연구소와의 협력을 통해 정책 시나리오 분석에 시범 적용

- 데이터 기반 서비스 연계
 - 서울평생학습연수센터의 교육수요 분석에 필요한 통계를 실시간으로 제공하고, 시민 정책 플랫폼에 필요한 지역학습환경 정보(예: 커뮤니티 구역 프로필)를 데이터센터 기반으로 제공, 타 전략과제의 실행력 향상 도모
- 평생학습 통계 및 리포트 발간
 - 데이터 분석 결과를 바탕으로 '서울 평생학습 지표 리포트'를 정기적으로 발간하여 정책 입안자와 시민에게 정보 제공
- 시민 개방형 데이터 시각화 플랫폼
 - 주요 통계 및 분석 결과를 시민이 쉽게 이해할 수 있도록 온라인 플랫폼을 통해 시각화 하여 공개
- 시스템 구축 및 운영 과정에서 도출된 정보는 정책 제언의 형태로 체계화되어 정책 환류가 이루어지도록 설계



[그림 V-5] 서울평생학습데이터센터

라. 추진 방법 및 활동

실행시기	추진방법
2026년 센터 설립 및 인프라 구축	<ul style="list-style-type: none"> - 서울 평생학습 데이터센터(가칭) 설립을 위한 조직 및 예산 편성 - 데이터 웨어하우스(DW) 구축 및 데이터 수집, 표준화 시스템 설계
2027년 ~ 2028년 데이터 연계 및 시범 운영	<ul style="list-style-type: none"> - 자치구 및 대학 등 핵심 기관과의 데이터 공유 협약 체결 및 시스템 연동 - 미래평생학습정책연구소와의 협력을 통해 데이터 기반 연구 아젠다 발굴 및 파일럿 연구 수행
2029년 ~ 2030년 서비스 고도화 및 확산	<ul style="list-style-type: none"> - AI 학습 네비게이션 플랫폼 연계를 통한 개인화 학습경로 추천 서비스 개발 - 데이터 분석 결과의 정책 반영 정례화 및 전 기관 활용 확산

마. 기대효과

- 기관 측면
 - 정책 전문성 및 공신력 극대화 (과학적 근거 기반 정책 수립)
 - 조직 운영 및 사업 추진의 업무 효율성 강화(RPA 등 기술 활용 가능)
- 사회/시민 측면
 - 학습 참여의 적절성 및 만족도 향상으로 개인화된 맞춤형 서비스 제공
 - 도시현상 데이터를 활용한 스마트 평생교육 정책 수립의 수혜자로서 불확실한 미래사회 대비 역량 확보

핵심전략	평생학습 전문성 강화
실행과제	I -4. 서울평생학습연수센터

가. 배경

- 평생학습을 둘러싼 AI 혁명, 대규모 리스킬링 수요, 사회문화적 변화 등은 평생교육 실무자와 전문가들에게 새로운 역량과 역할 요구
 - 이에 따라 평생교육 실무자들이 갖춰야 할 기획 역량, 분석 역량, 창의력, 소통력 등의 연계 역량을 함양하는 것이 매우 중요해짐.
- 기존의 평생교육 인력 양성 시스템은 이러한 급변하는 환경과 미래 트렌드에 대응하기에 한계가 있으며, 디지털 전환 시대의 평생학습 체제를 기획·운영할 수 있는 전문가 및 실무 인력에 대한 체계적이고 선도적인 재구조화가 시급
 - 일반적인 연수 프로그램을 넘어, 평생교육사의 다양한 직무를 파악하고 이를 기반으로 교수역량 모델 초안을 정립하는 등 체계적인 역량 강화 필요
 - 특히, 장애인 평생교육 종사자와 같이 연수 기회가 부족하여 지원 역량이 미흡한 특수 분야 인력에 대한 체계적인 지원 역량 강화가 요구
- 서울특별시평생교육진흥원의 연수센터는 단순 직무 교육을 넘어, 미래 평생학습의 비전을 공유하고 실현할 수 있는 미래형 인재를 양성하는 역할을 수행

나. 목적

- 미래형 평생교육 전문 인재 양성
 - AI, 디지털 전환, 생애 전환 등 미래 사회 변화에 선제적으로 대응할 수 있는 평생교육 전문성과 역량을 갖춘 인재 양성
 - 미래형 평생교육 전문가(평생교육사, 강사, 학습매니저 등)의 직무 및 교수 역량을 체계적으로 강화
- 평생학습 생태계 전반의 역량 강화

- 서울시 산하 자치구, 대학, 민간기관 실무자 및 시민 학습 매니저 등 평생교육 이해관계자들을 위한 체계적인 직무 및 전문 연수 제공
- 블렌디드 러닝(Blended Learning) 및 플립러닝(Flipped Learning) 등 온/오프라인 통합 학습방법 도입
- 수요자 중심의 직무 모듈형 연수 프로그램을 개발하고 연수 효과와 접근성을 극대화
- 정책-연구-실천의 선순환 체계 구축
- 미래평생학습정책연구소의 최신 연구 결과를 연수 콘텐츠로 환류하여 연수 내용의 학문적 엄밀성과 정책적 적실성 확보

다. 주요내용

1) 미래 평생학습 연수 프로그램 구성

- 연수 프로그램은 문헌 연구, 설문 조사, 전문가 그룹 인터뷰 등을 통해 도출된 평생교육 교수자의 교수역량 모델을 기반으로 구성
- 평생교육 실무자들의 직무 특성 및 4차 산업혁명 시대에 요구되는 역량을 고려하여 수요자 맞춤형 연수 모듈 설계
- 미래 학습법 적용을 위해 온라인 및 오프라인 학습 방법을 혼합하는 블렌디드 러닝이나, 온라인 선행 학습 후 오프라인 토론을 진행하는 플립러닝 방식을 핵심적으로 도입
- 직무별 역량 진단 및 로드맵 제공
 - 평생교육사 직무별 역량 진단 도구를 개발하고, 진단 결과를 바탕으로 개인 맞춤형 연수 로드맵을 제공하여 학습동기 부여
- 연수 내용에 지역 특화 및 실무 연계를 강화하여, 지역 특화 프로그램 발굴을 위한 학습 매니저의 역할 정의, 실제 직무 매뉴얼 작성, 지역 학습커뮤니티 활용 사례 분석 등 현장 중심의 실무 능력을 배양하는 데 초점을 맞춤.

2) 미래 평생학습 연수 프로그램 개발 및 운영

- 디지털 리터러시 및 AI 활용 교육
 - AI 도구 활용법을 넘어, AI 시대의 교육 설계, 디지털 포용 전략 등 기술적용 역량을 강화하는 연수 과정 집중 운영
- 생애 전환 및 경력 설계 전문가 과정
 - 중장년층 생애재설계, 단기 경력설계 트렌드 등 사회 수요에 맞춘 전문 컨설팅 및 지도 역량 강화 연수
- 정책 기획 및 거버넌스 연수
 - 수행기관을 넘어 정책 의제 개발자, 학습 설계자로서의 역할을 수행할 수 있도록 전략 기획 및 민관산학 협력 거버넌스 운영 역량 강화
- ICT 기반 연수
 - 연수 접근성을 높이고 효과를 극대화하기 위해, 한국교육학술정보원(KOCW)이나 국가 평생교육진흥원(K-MOOC) 등 국가 평생학습 포털의 콘텐츠를 적극적으로 활용하는 ICT 환경 구축

3) 연수 대상별 맞춤형 프로그램

- 평생교육기관 관리자: 미래 비전 및 리더십, 조직문화 혁신, 성과관리 시스템 연수
- 실무자: 평생교육 프로그램 개발, 학습자 데이터 활용 분석, 시민학습권 보장 실천 연수
- 시민 연구 매니저: 시민 정책 연구단 운영 역량, 지역 커뮤니티 연결 역량 등 퍼실리테이터(Facilitator) 전문성 강화
- 장애인 평생교육 종사자 등 특정 집단: 연수 기회를 확대하고, 관계 부처, 중앙-지방, 장애인 평생
- 교육기관 간의 연계 체계 구축을 통해 체계적인 연수 지원 강화

4) 블랜디드 러닝 환경 구축

- 온라인(e-Learning)과 오프라인(집합 교육)을 결합하고 성인 친화형 학습환경을 구축하여 시공간적 제약을 해소하고 학습참여 장벽 해소

라. 추진 방법 및 활동

실행시기	추진방법
2026년 센터 설립 및 콘텐츠 개발	<ul style="list-style-type: none"> - 서울 평생학습 연수센터(가칭) 설립 및 연수 인력 확보 - 미래정책 자문단을 활용하여 미래지향적 연수 콘텐츠 개발 및 연수 프로그램 인증 시스템 도입
2027년 ~ 2028년 연수 모델 정착 및 확산	<ul style="list-style-type: none"> - 미래평생학습정책연구소의 연구 결과를 반영한 심화 연수 프로그램 정례화 - 자치구 및 유관기관과의 연수 협력 체계 구축
2029년 ~ 2030년 전문성 강화 및 거점화	<ul style="list-style-type: none"> - 연수 과정의 학습성과를 디지털 배지 등으로 인증하는 시스템 연동 - 서울형 평생교육 연수의 표준 모델 제시 및 전국적인 평생학습 연수 거점 기관으로 위상 강화.

마. 기대효과

- 기관 측면
 - 평생학습 정책과 현장 실천 역량 간의 연계 강화
 - 서울특별시평생교육진흥원의 평생교육 전문성 및 리더십 확보
- 사회/시민 측면
 - 개별 학습자의 특성과 요구를 반영한 최적의 학습경험 제공
 - 학습효과 및 만족도 극대화를 통한 평생학습 참여 촉진

핵심전략	학습생태계 확장
실행과제	II-1. 평생학습진로상담: AI학습 네비게이션 플랫폼 구축

가. 배경

- AI 혁명 시대는 대규모 인력에 대한 재교육(리스킬링) 수요를 증가시키고, 디지털 문해력 기술 역량 제고를 성공의 핵심 요소로 만들고 있음.
 - 그러나 국내 성인의 낮은 평생학습 참여율(33.1%)과 40대 이상 연령층의 극히 적은 학습 시간은 평생학습의 첫 진입을 막는 주요 장벽으로 작용
 - 기존의 평생학습은 공급자 중심의 프로그램 운영이 주를 이루어, 개별 학습자의 다양한 요구와 경력 목표를 반영하기 어려웠음.
- 평생학습진로상담을 위한 AI 기반 맞춤형 학습 네비게이션 플랫폼은 시민의 학습 여정을 설계하고 연결해 주는 '경로 설계자'로 전환이며, 학습성과가 장기적 경로 보장을 못하고 있는 문제를 해결하기 위한 혁신적인 접근임.
 - 이는 단순히 AI 도구 활용법을 가르치는 단편적 교육에서 벗어나, AI 시대에 필요한 역량을 설계하고 제공하는 '교육 설계자'로의 기관 역할 전환을 의미
 - 또한, 민간 기업이 수익성 높은 기술 훈련에 집중하는 것과 달리, 공공 차원에서 사회적 격차에 포괄적으로 대응하는 사회적 안전망 기능을 수행함으로써 기관의 고유성 (Ingenuity)을 확보하고자 함.
- AI 기술을 활용한 개별화 학습 및 개인학습 참여 유연성 확장을 통해 시민의 복잡한 진로 및 학습 수요에 선제적으로 대응
 - 기술 격차 확대 위험을 해소하는 미래기술 기반의 성장 동력을 제공하기 위한 혁신적인 플랫폼 구축이 필수적인 사항임.

나. 목적

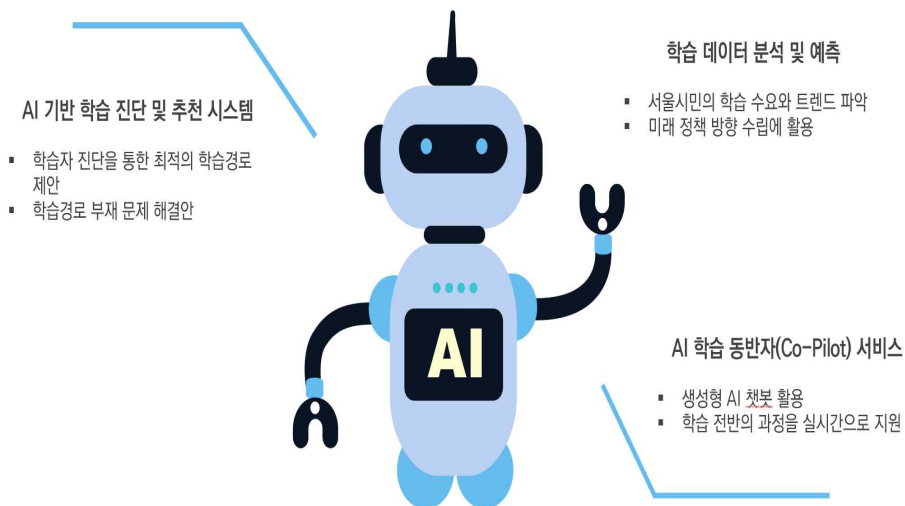
- AI 혁명 시대는 대규모 인력에 대한 재교육(리스킬링) 수요를 증가시키고, 디지털 문해력 기술 역량 제고를 성공의 핵심 요소로 만들고 있음.

- 그러나 국내 성인의 낮은 평생학습 참여율(33.1%)과 40대 이상 연령층의 극히 적은 학습 시간은 평생학습의 첫 진입을 막는 주요 장벽으로 작용
- 기존의 평생학습은 공급자 중심의 프로그램 운영이 주를 이루어, 개별 학습자의 다양한 요구와 경력 목표를 반영하기 어려웠음.
- 평생학습진로상담을 위한 AI 기반 맞춤형 학습 네비게이션 플랫폼은 시민의 학습 여정을 설계하고 연결해 주는 '경로 설계자'로 전환이며, 학습성과가 장기적 경로 보장을 못하고 있는 문제를 해결하기 위한 혁신적인 접근임.
- 이는 단순히 AI 도구 활용법을 가르치는 단편적 교육에서 벗어나, AI 시대에 필요한 역량을 설계하고 제공하는 '교육 설계자'로의 기관 역할 전환을 의미
- 또한, 민간 기업이 수익성 높은 기술 훈련에 집중하는 것과 달리, 공공 차원에서 사회적 격차에 포괄적으로 대응하는 사회적 안전망 기능을 수행함으로써 기관의 고유성 (Ingenuity)을 확보하고자 함.
- AI 기술을 활용한 개별화 학습 및 개인학습 참여 유연성 확장을 통해 시민의 복잡한 진로 및 학습 수요에 선제적으로 대응
- 기술 격차 확대 위험을 해소하는 미래기술 기반의 성장 동력을 제공하기 위한 혁신적인 플랫폼 구축이 필수적인 사항임.

다. 주요내용

- AI 알고리즘을 활용해 서울시 내 모든 평생학습 자원을 통합하고, 학습자에게 개인화된 학습경험을 제공하는 플랫폼 구축
- AI 기반 학습 진단 및 추천 시스템, 개인화 된 학습 네비게이션
 - 학습자의 기존 역량, 관심사, 학습이력, 경력 목표 등을 진단하여 서울시 내 평생교육 자원(시민대학, 자치구 평생학습관, 민간 평생교육기관 등)을 기반으로 AI가 최적의 학습 경로(Curated Pathways) 및 관련 인증(디지털 배지) 과정을 추천
 - 학습자가 '무엇을 배워야 할지' 모르는 학습경로의 부재 문제를 해결하는 실질적인 해결책으로 작동
- 진로 및 경력 전환 상담 모듈: AI 학습 동반자(Co-Pilot) 서비스

- 생성형 AI 챗봇을 활용하여 학습 상담, 진로 컨설팅, 콘텐츠 추천 등 학습 전반의 과정을 실시간으로 지원
- AI LLM(대규모 언어 모델)을 활용하여 18개월 단위 단기 경력 설계 트렌드, 산업 동향, 미래 직업군 등 전문적인 정보를 기반으로 24시간 맞춤형 진로 상담 지원
- 서울평생학습데이터센터 연계 분석 및 예측
 - 플랫폼 이용 데이터를 분석하여 서울시민의 학습 수요와 트렌드 파악
 - 이를 바탕으로 미래 정책 방향 수립에 활용하고 평생학습데이터센터 연계로 데이터 분석 기반 정교한 추천 알고리즘 구현
- 서울 평생학습 자원 연계 및 통합
 - 서울시민대학, 자치구 평생학습관, 대학, 민간 교육기관 등 다양한 학습자원과 프로그램 정보를 플랫폼 내에 통합, 학습경로에 따라 유기적으로 연결
- 학습 성과 연결 및 인증 지원
 - 서울평생학습인증센터와 연동하여 플랫폼에서 추천한 과정을 이수한 시민에게 '디지털 배지' 또는 'Open Loop' 이수 인증을 발급하는 시스템 구축
 - 인증받은 학습 성과를 학위, 자격, 직업 연계 정보와 연결하여 학습의 사회적 가치 증대



[그림 V-6] AI 기반 맞춤형 학습 네비게이션 플랫폼

라. 추진 방법 및 활동

실행시기	추진방법
2026년 플랫폼 기본 설계 및 기술 파트너십 구축	<ul style="list-style-type: none"> - AI 학습 알고리즘 개발 - 서울시 내 평생교육 자원 데이터베이스 구축 - 유관 기술 기업과의 협력을 통한 플랫폼 기본 설계 - AI 학습 네비게이션 플랫폼 구축을 위한 전문 인력 확보 및 예산 편성 - 핵심 기능(진단, 추천, 연계)에 대한 요구사항 정의 및 시스템 설계
2027년 ~ 2028년 프로토타입 개발 및 베타 테스트	<ul style="list-style-type: none"> - 주요 시민대학 및 자치구와 협력하여 플랫폼 시범 운영 - 학습 동반자 서비스 프로토타입 개발 및 사용자 피드백 반영 - AI LLM 기반 진로 상담 모듈 및 맞춤형 학습경로 추천 알고리즘 개발 - 중장년 생애 전환 등 특정 학습 수요를 대상으로 시민 정책 연구단과 협력하여 베타 테스트 운영
2029년 ~ 2030년 전면 서비스 시행 및 고도화	<ul style="list-style-type: none"> - 평생학습 인증센터의 블록체인 기반 학습 인증 시스템 연동을 통해 학습 성과의 사회적 가치를 보장하는 기능 추가 - 서울평생학습데이터센터와의 데이터 연동 최적화 및 디지털 배지 발급 시스템 통합 - 전 시민 대상으로 서비스 확대 및 플랫폼 활용 교육 실시

마. 기대효과

- 기관 측면
 - 단순 수행기관을 넘어 미래 기술 기반의 학습경로 설계자로 자리매김하여 고유성 (Ingenuity) 확보
 - 정책 전문성 향상 및 사회적 안전망으로서의 기능 수행
 - 데이터 기반의 과학적 정책 수립 가능
 - 미래기술을 선도적으로 활용하는 혁신적인 기관 이미지 구축
- 사회/시민 측면
 - 개별 학습자의 특성과 요구를 반영한 최적의 학습경험 제공
 - 학습효과 및 만족도 극대화를 통한 평생학습 참여 촉진
 - 학습 참여 장벽 해소: AI 기반 맞춤형 상담 및 경로 추천을 통해 시간적, 공간적 제약을 줄이고 학습의 첫 진입을 촉진
 - 학습 성과의 사회적 활용 극대화: 이수 인증 및 디지털 배지를 통해 학습경험이 경력, 직업, 삶의 질 향상으로 실질적으로 연결되는 전환학습 모델 체감

핵심전략

학습생태계 확장

실행과제

II -2. 서울평생학습인증센터

가. 배경

- 서울시 평생학습은 프로그램 중심으로 제공되었으며, 단편적인 프로그램 제공은 민간 기관 및 대학과의 차별화를 보이기 어려운 한계가 있음.
 - 시민이 평생학습 프로그램에 참여하더라도 학위, 자격, 직업으로 이어지는 장기적인 경로가 보장되지 않아 학습 동기 저하의 원인이 되었음.
- 대학, 민간, 지자체 등 다양한 주체가 프로그램을 운영하고 있으나, 이들을 제도적으로 연결하여 시민에게 하나의 경로로 제공할 수 있는 주체가 부재
 - 이러한 한계를 극복하고 학습성과를 사회적으로 인정받을 수 있도록, 서울특별시평생교육진흥원은 단순 학습 기회 제공자를 넘어 학습여정을 설계하고 학습경험을 사회적으로 인정받게 하는 '경로 설계자'로 전환해야 할 필요가 있음.
- '평생학습 인증센터'는 시민의 분절적 학습경험을 통합하고, 공신력 있는 인증 체계를 구축하여 학습성과에 사회적 가치를 부여함으로써 기관의 공적 기능과 위상을 재정립 하는 핵심 전략임.
- 이수인증(Open Loop) 제도와 블록체인 기반의 '디지털 배지'와 같은 인증 체계를 도입하여 학습성과를 공식적으로 인증하고, 학습경험과 성과를 연속적·누적적 여정으로 체계적으로 관리하는 시스템은 필수 요소임.

나. 목적

- 서울시민의 분절적 학습경험을 통합하고, 블록체인 기반의 공신력 있는 인증 체계(디지털 배지) 구축
- 학습성과의 사회적 신뢰 확보
 - 디지털 인증 체계를 통해 시민의 누적적인 학습 성과를 공식적으로 인증하고, 위변조를 방지하여 학습 성과의 사회적 신뢰를 높이는 학습인증 허브로서의 정체성 확립

- 유연한 학습경로 보장
 - 대학, 지자체, 민간기관 등 다양한 학습주체 간 유기적 네트워크 구축
 - 학습 성과의 사회적 가치 수호하고, 학습 성과를 제도적으로 연결하여, 시민에게 학습-경력 연동
 - 즉, 학습결과가 학력, 자격, 경력으로 이어지는 유연한 학습경로 보장
- 평생학습 활성화 및 가치 부여
 - 학습경험에 사회적 가치를 부여
 - 학습성과를 학력 및 경력과 연동시키는 핵심 인프라를 구축하여 서울시민의 평생학습 참여 동기 및 활성화 도모

다. 주요내용

1) Open Loop 이수인증 체계 도입 및 운영

- 학습경험을 공식적으로 인증하고, 그 학습성과를 누적·관리할 수 있는 시스템 구축
- 학습 성과 인증 시스템 구축
 - 서울시 평생학습 프로그램 및 교육과정을 대상으로 Open Loop(학습-인증-활용의 개방적 순환) 원칙에 기반한 표준화된 이수인증 제도 설계 및 구축.
- 디지털 배지(Digital Badge) 도입
 - 블록체인 기반의 디지털 배지를 활용하여 학습자의 역량과 이력을 시각화하고 공식적으로 인증하며, 위변조를 방지하여 공신력 강화
 - 학습성과를 블록체인 기반의 위·변조 불가능한 디지털 배지 형태로 발행하는 시스템 구축

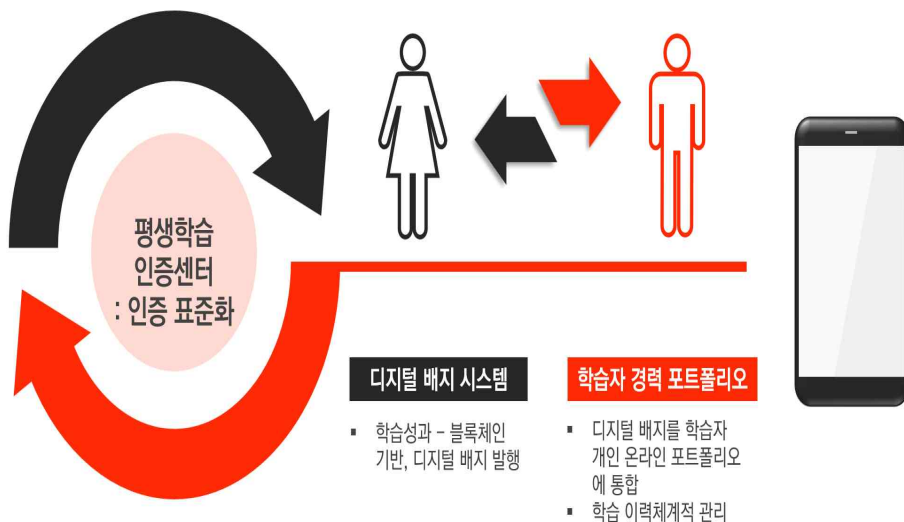
2) 평생학습경로 설계 및 연동

- 학습경로 모델 개발
 - 다양한 학습 주체(대학, 기업, 자치구 등)의 프로그램 성과를 하나의 학습경로로 묶어주는 서울형 학습경로 모형(Curated Pathways) 제시
- 학습 성과-사회 연계 지원

- 인증된 학습 성과(디지털 배지)를 취업, 승진, 자격, 학위 연계 등 사회적 활용처와 연결하여 학습의 실질적인 효용성 제고
- 학습자 경력 포트폴리오 관리
 - 발행된 디지털 배지를 학습자 개인의 온라인 포트폴리오에 통합하여 학습 이력을 체계적으로 관리할 수 있는 서비스 제공
- AI 기반 맞춤형 학습 네비게이션 플랫폼과 연동되어 학습경로를 추천하는 기반 데이터로 활용

3) 인증 시스템 거버넌스 구축

- 인증 협력 네트워크
 - 서울시 교육청, 대학, 산업체, 민간 교육기관 등 평생학습 주체와의 인증 협의체를 구성하고, 인증 기준 및 절차를 공동으로 마련하여 시스템의 폭넓은 수용성 확보
- 인증 프로그램 표준화
 - 평생교육기관간 협력, 인증 가능한 프로그램의 요건 및 성과평가 기준 표준화



[그림 V-7] 평생학습인증센터 개요

라. 추진 방법 및 활동

실행시기	추진방법
2026년 인증 체계 기획 및 법적 기반 마련	<ul style="list-style-type: none"> - Open Loop 제도 및 디지털 배지 도입을 위한 관련 조례 및 규정 검토 - 평생학습 기관 관계자 대상 '인증 협의체' 구성 - 서울평생학습인증센터 설립 및 운영을 위한 조직 및 예산 편성 - 대학 및 자치구와의 인증 협력 체계 구축 논의
2027년 ~ 2028년 플랫폼 개발 및 시범 운영	<ul style="list-style-type: none"> - 블록체인 기반 디지털 배지 시스템 및 학습경로 설계 기능 개발 - 시민대학, 시범 자치구, 또는 특정 직업훈련 프로그램(예: AI 교육)을 대상으로 인증-연계 시범사업 운영
2029년 ~ 2030년 확대 및 고도화	<ul style="list-style-type: none"> - 인증 협력 기관 확대 및 전 시민 대상 서비스 확산 - 기업 및 공공기관과의 연계를 통해 학습 성과를 채용/평가에 반영하는 방안 모색 - 서울형 학습경로 모형을 전국 표준 모델로 제시

마. 기대효과

- 기관 측면
 - 평생학습 성과를 사회적으로 인정받는 공신력 있는 기관으로 위상 재정립
 - 대학, 민간 교육기관과 차별화되는 '학습인증 허브'로서의 독자적인 기능 및 공신력 확보로 서울특별시평생교육진흥원의 공공적 기능과 사회적 정당성 강화
 - 유기적 네트워크 체제 전환을 통한 평생교육 전반의 연결성(Connection) 강화
- 사회/시민 측면
 - 학습 성과의 가시화 및 사회적 인정: 디지털 배지를 통해 학습 이력이 시각화되고 공식적으로 인증되어 취업, 경력 전환 등에 실질적으로 활용
 - 단절 없는 학습 여정: 다양한 기관의 학습경험이 누적적으로 관리되어 평생에 걸친 유연하고 연속적인 학습경로를 경험하여, 지속적인 평생학습에 대한 강력한 동기 및 만족도 증대

핵심전략	학습생태계 확장
실행과제	II-3. 민관산학 거버넌스 허브

가. 배경

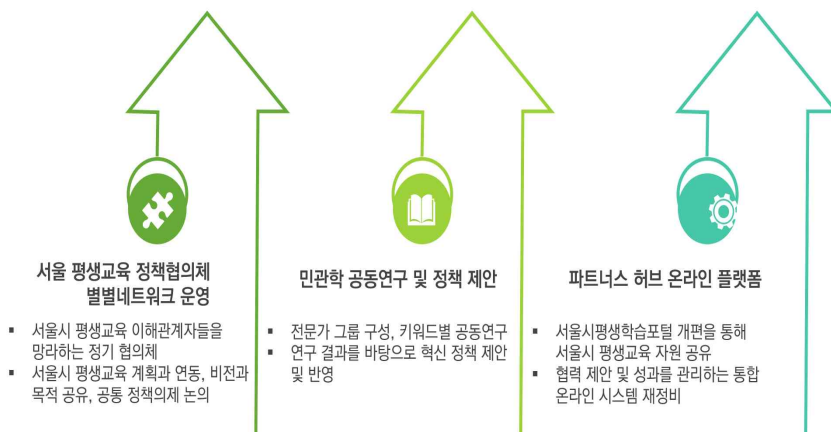
- (수행기관 역할 한계) 서울특별시평생교육진흥원은 서울시의 시정 방침에 따라 정책을 집행하는 수행기관 역할을 핵심적으로 수행해왔음.
 - 그러나 수행기관의 역할은 광역단위 정책 기획 및 설계 기능을 강화해야 한다는 기관의 정체성 요구와 부합하지 않는 측면이 있었음.
- (역할 중복 문제) 서울시교육청, 25개 자치구 평생학습관 등 유사 기능을 수행하는 다른 기관들과의 역할이 중복될 수 있다는 문제와 기관의 독자성을 잃을 수 있다는 지적이 지속적으로 제기
- 내부 평가에서도 자치구와의 상호 네트워크에 한계가 있어 전체 사업 운영 구조에 한계가 있음이 드러남.
 - 이와 같은 환경은 기관이 단순히 정책 실행을 넘어, 평생교육 전문성을 갖추고 정책 아젠다를 직접 발굴·기획하는 주체로 위상을 강화해야 할 필요성을 시사
- 민관학 거버넌스 허브 구축은 단순한 협력 관계 증진을 넘어, 기관의 역할을 재정립하고 서울시 위상에 맞는 미래 평생학습도시를 능동적으로 설계하는 근본적인 원동력으로 기능할 것으로 기대
 - 서울특별시평생교육진흥원이 시예산을 주된 재원으로 시정방침과 의회의 틀 내에서 운신의 폭이 좁아 확장성과 미래 지향성을 담아내기 어렵다는 내부 평가의 구조적 한계를 해소하는 핵심적인 전략임.

나. 목적

- 서울시 평생교육 주체들(민간, 공공, 학계)을 하나의 유기적 생태계로 통합
- 혁신적 정책 기획 역량을 확립하여 서울특별시평생교육진흥원의 독자성과 전문성을 강화
- 서울의 위상에 맞는 미래 평생학습 정책의제 발굴 및 유기적 협력을 통한 평생학습 생태계의 상호 성장 촉진

다. 주요내용

- 서울 평생교육 정책협의체 별별네트워크 운영
 - 서울시, 25개 자치구 평생교육 전담조직, 대학, 산업계, 시민사회단체 등 평생교육 이해 관계자들을 망라하는 정기 협의체 구성
 - 별별 네트워크를 통해 상위 계획인 서울시 평생교육 계획과 연동하여 기관의 비전과 목적을 공유하고, 공통 정책의제 논의
- 민관학 공동연구 및 정책 제안
 - 협의체 내 전문가 그룹을 구성하여 AI 기반 평생학습, 리스킬링, 학습권 보장 등 핵심 키워드를 중심으로 공동 연구 과제를 수행
 - 연구 결과를 바탕으로 혁신적인 정책을 서울시에 제안하여 반영, 수립
 - 기관의 내부 역량만으로는 신사업 발굴에 한계가 있다는 평가 극복
- 파트너스 허브 온라인 플랫폼 구축
 - 서울시평생학습포털 개편을 통해 서울시 평생교육 자원(프로그램, 인력, 공간, 데이터 등)을 공유하고, 협력 제안 및 성과를 관리하는 통합 온라인 시스템 재정비
 - 파트너스 허브 온라인 플랫폼은 단순히 정보를 제공하는 것을 넘어, 기관 간의 협력과 소통을 활성화하는 매개체 역할 수행



[그림 V-8] 민관학 거버넌스 허브(안)

라. 추진 방법 및 활동

실행시기	추진방법
2026년 기반조성	<ul style="list-style-type: none"> - 민관학 협의체 구성 및 운영 규정 마련 - 핵심 주체별 워크숍 개최를 통한 비전 공유 및 협력 방향 설정 - 네트워크 허브 플랫폼 개발을 위한 기초 기획
2027년 ~ 2028년 실행 및 기능 고도화	<ul style="list-style-type: none"> - 정기 협의체를 통한 공동 연구과제 선정 및 실행 - 우수 정책 제안 경진대회 개최를 통한 확산 - 파트너스 허브 플랫폼 시범 운영 및 참여 기관 확대
2029년 ~ 2030년 성과 확산 및 제도화	<ul style="list-style-type: none"> - 공동 연구 결과 발표회 및 정책 컨퍼런스 개최 - 우수 협력 사례집 발간 - 허브 플랫폼 기능 고도화(AI 기반 자원 매칭 등) 및 서울시 평생교육 정책 수립 시 협의체 결과 반영 의무화 추진

마. 기대효과

- 기관 측면
 - 파편화된 평생교육 시장에서 서울특별시평생교육진흥원의 독자성, 전문성 확립
 - 서울시 위상에 걸맞은 정책 리더십 확보
 - 서울특별시평생교육진흥원 재정 확충 및 선순환적 사업 관리 체계 기반 마련
- 사회/시민 측면
 - 다양한 주체 간의 연계와 협력을 통해 평생학습 생태계의 역동성 증진
 - 서울시민들에게 보다 다양하고 질 높은 학습 기회 제공

핵심전략	학습생태계 확장
실행과제	II-4. 평생학습 글로벌 연계

가. 배경

- 서울특별시평생교육진흥원은 '글로벌도시 서울'의 정체성을 반영하여 미래 선도 가치지향 평생학습 정책을 추진하고, 평생학습사회를 선도하는 비전을 제시해야 함.
 - 글로벌 도시 서울의 위상에 맞게, 평생교육 또한 미래 선도 가치 지향적이어야 한다는 요구 존재
- 현재 평생교육 정책의 동향과 주요 시사점을 반영하고, 새로운 가치를 창출하며 지역사회 문제 해결에 기여하기 위해서는 다양한 서울 및 글로벌 네트워크를 활용하는 것이 중요
- 학습과 삶이 연결되는 평생교육 정책 개발 체제를 확립하고, 일방향이 아닌 서로 도움을 주고받는 성장경험을 지원하는 정책 체제 구성 필요
- 따라서 글로벌 수준의 지식과 국내외 모범 사례를 지역 현장의 학습과 연계하고, 서울의 평생학습을 세계로 확장하는 '글로벌(Glocal, Global+Local)' 전략은 필수 사항임.
- 이 전략은 평생학습 생태계 확장에 있어 서울특별시평생교육진흥원의 고유성(Ingenunity)와 연결성(Connection)을 강화하고, 서울형 학습 모델을 제시하는 차별화된 역할 수행의 기반이 될 수 있음.

나. 목적

- 글로벌 선도 기관 위상 확립
 - 글로벌 평생학습 트렌드 및 지식 교류를 통해 서울특별시평생교육진흥원을 시민과 함께 미래를 여는 글로벌 평생학습 선도 기관으로 포지셔닝
- 학습가치의 글로벌 순환
 - 국제적인 평생학습 의제와 미래 기술(AI, 디지털) 관련 자식을 지역사회(Local) 학습 현장에 맞게 적용
 - 서울의 선도적 학습모델을 글로벌 무대에 확산하여 상호 성장 도모
- 다양한 주체 간 네트워크 강화

- 국내외 학술 기관, 싱크탱크, 국제기구, 지역 평생교육 이해관계자들 간의 학술적 연구 및 실천적 참여를 균형 있게 수행할 수 있는 협력체계 구축

다. 주요내용

1) 글로벌 평생학습 협력 거점 확대

- 국제기구 및 해외 도시 연계
 - UNESCO, OECD 등 국제기구 및 선도적인 글로벌 평생학습 도시와의 공동 연구, 프로그램 교류, 인력 연수 협력을 추진하여 글로벌 지식 기반 강화
- 국내외 싱크탱크 협력
 - 해외 우수 싱크탱크 및 국내 학술 기관과의 학술적 연구 및 실천적 참여를 위한 협력체계를 구축하고 연구 결과물에 대한 외부 심사 제도(Peer Review) 도입

2) 글로벌 학습모델 개발 및 확산

- 지역문제 해결형 글로벌 프로그램 개발
 - 글로벌 트렌드(예: 기후 변화, 디지털 격차 등)를 지역사회 현안에 적용하여 해결 방안을 모색하는 '글로벌 시민 학습 모델' 개발 및 시범 운영
- 평생학습 글로벌 컨설팅단 운영
 - 미래정책 자문단을 활용하여 서울시 각 지자체 및 평생교육기관의 글로벌 역량 강화를 위한 컨설팅단 병행 운영

3) 글로벌 아젠다 공유 및 교류 활성화

- 글로벌 컨퍼런스 & 시민평생학습축제 연계 개최
 - 국제적인 평생교육 의제와 트렌드를 공유하는 글로벌 컨퍼런스를 시민 참여형 평생학습 축제와 연계하여 개최
- 정책 브리프 및 세미나 정례화

- 글로벌 연구 및 협력 결과를 바탕으로 정책 브리프를 정기적으로 발간하고, 온/오프라인 세미나를 통해 평생교육 생태계 전반의 역량 강화 지원

라. 추진 방법 및 활동

실행시기	추진방법
2026년 글로벌 협력 기반 조성	<ul style="list-style-type: none"> - 국제 평생교육 관련 주요 기관(국내외)과의 MOU 체결 및 네트워크 구축 - 글로벌 컨퍼런스 기획팀 구성 및 개최 아젠다 확정
2027년 ~ 2028년 모델 개발 및 시범 운영	<ul style="list-style-type: none"> - 글로벌 시민 학습모델 1~2개 시범 프로그램 개발 및 운영 - 미래평생학습정책연구소와 연계하여 국제 공동 연구 과제 선정 및 수행 - 지역 평생교육기관 대상 글로벌 컨설팅 실시
2029년 ~ 2030년 확대 및 거점화	<ul style="list-style-type: none"> - 글로벌 컨퍼런스 정례화 및 국제적 인지도 제고 - 서울형 글로벌 학습 모델을 타 광역 지자체 및 해외 도시로 확산하여 서울 평생학습의 새로운 표준 제시

마. 기대효과

- 기관 측면
 - 글로벌 선도 기관으로 위상 강화
 - 국내 평생학습을 넘어 국제적인 정책 기획 및 전문성을 확보하고 서울특별시평생교육진흥원의 공신력 향상
 - 기관 운영의 유기적 체제 구축
 - 외부 지식과 지역 현장 연결을 통해 기관 사업의 혁신 동력 확장
- 사회/시민 측면
 - 미래지향적 학습경험 제공: 글로벌 평생학습 트렌드를 반영한 최신 지식 및 기술을 지역사회 학습으로 체감
 - 시민의 사회적 역량 강화: 지역문제 해결을 위한 글로벌 협력 프로그램 참여를 통해 시민의 주인의식 및 국제적 시야 확대

핵심전략	시민학습권 보장
실행과제	Ⅲ-1. 서울시민대학 고도화

가. 배경

- 서울시민대학은 서울특별시평생교육진흥원의 대표 브랜드 사업으로, 성인학습자의 평생학습 접근성을 확대하고 생애주기별 학습권을 보장하는 핵심 플랫폼으로 운영되어 왔음.
- 그러나 현재까지는 운영 초기의 ‘강좌 중심 교육기관’의 성격에서 완전히 벗어나지 못하여, 학습경험이 사회적 참여나 공동체 활동으로 확장되는 구조가 미흡한 한계가 존재함.
- 또한 시민대학 4개 캠퍼스가 중부권·동남권·서남권 일부 지역에 집중되어 있어 고령인구가 많은 동북권 및 서북권의 참여 접근성이 낮은 상황임.
- 이러한 편중을 완화하고, 초고령사회 진입 및 디지털 전환 등 사회적 변화에 대응하기 위해, 시민대학의 역할은 단순한 강좌 제공을 넘어 시민의 학습이 사회적 가치 창출과 도시 혁신으로 이어지는 체계로 전환될 필요가 있음

나. 목적

- 서울시민대학을 서울형 평생학습의 대표 브랜드이자, 학습·참여·성과가 통합된 도시형 평생학습 플랫폼으로 재정립하는 것을 목표로 함.
- 이를 위해 기존 강좌 중심의 구조를 학습 생태계 중심으로 전환하고, 캠퍼스 간 연계 및 온라인 학습 인프라를 강화하여 ‘학습-참여-기여’의 순환적 구조를 구축함.
- 아울러 시민대학의 운영과 성과관리 체계를 디지털 기반으로 통합하여, 학습자의 교육 이력과 활동 결과가 지역사회 기여 및 정책적 성과로 이어지는 구조를 마련하고자 함.
- 이러한 고도화 과정을 통해 시민대학은 서울시 전역에서 학습권 보장, 지역균형 발전, 시민 주도 학습문화 확산을 동시에 견인하는 핵심 플랫폼으로 자리매김하게 될 것임.

다. 주요내용

- 플랫폼 기반 학습생태계 구축
 - 서울형 시민대학 통합 플랫폼을 구축하여 오프라인 캠퍼스와 온라인 학습 공간을 연계함. 학습자 개인의 교육 이력, 수료 정보, 사후 활동을 연동 관리하는 디지털 성과관리 시스템을 도입하고, 캠퍼스 간 데이터가 실시간으로 공유되도록 함. 이를 통해 학습자가 단순히 강좌를 수강하는 것을 넘어, 학습-참여-사회적 기여로 이어지는 순환 구조를 경험할 수 있도록 함.
- 브랜드 정체성 및 사업구조 재정립
 - 기존 강좌 중심의 운영 구조를 탈피하여, 시민대학을 ‘서울형 시민학습 브랜드’로 재정립함.
 - ‘서울시민대학-서울런4050-신기술 시민교육’ 등 기존 사업 간 연계 체계를 강화하고, 생애·세대·직무 전환 단계별 맞춤형 학습경로를 통합 설계함.
 - 핵심 전략사업별 정량·정성 성과지표를 재구조화하여, 시민대학의 성과가 서울시 평생학습 정책 기조(OECD, UNESCO 지표체계)에 부합하도록 표준화함.
- 지역순환형 학습 참여 확산 구조 구축
 - 고령층과 중장년층의 학습 접근성 강화를 위해 동북권·서북권 신규 캠퍼스 및 위성거점(종합사회복지관 등)을 단계적으로 확충함.
 - 수료 이후의 사회참여, 자원봉사, 커뮤니티 활동 비율 등을 시민참여 성과지표로 관리하며, 자치구 평생학습센터 및 시민사회단체와 연계하여 ‘시민대학→생활권 학습→사회참여’로 이어지는 순환형 학습 모델을 운영함.
- 디지털 인증 및 데이터 기반 운영 강화
 - 캠퍼스별 운영성과, 참여자 특성, 프로그램 효과를 통합 데이터베이스로 관리하여, 정책 결정과 예산 편성의 근거로 활용함.
 - 학습 성과 인증 시스템(디지털 배지) 개발과 연계하여 시민의 학습 성취를 인증하고, 이를 고용기관·자치구 기관 등과 상호 인정 가능한 구조로 확대

라. 추진 방법 및 활동

실행시기	추진방법
2026년 기초 진단 및 기본계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> - 시민대학 운영 실태 및 학습자 수요조사 실시 - 통합 플랫폼 기능 정의 및 데이터 표준 설계 - 고도화 기본계획(2026~2030) 및 단계별 로드맵 수립 - 민관학 협의체 구성 및 캠퍼스별 발전 방향 협의
2027~2028년 시범 구축 및 운영모델 검증	<ul style="list-style-type: none"> - 온·오프 통합 시민대학 플랫폼 시범 구축 및 운영 - 신규 캠퍼스 확충(1차) - 학습이력·성과관리 시스템 시범 적용 및 개선 - 자치구 연계 순환형 학습모델 운영 및 효과 검증 - 시민대학 브랜드 재정립 및 운영 매뉴얼 확정
2029~2030년 전면 확대 및 제도화	<ul style="list-style-type: none"> - 통합 플랫폼 전면 운영 및 신규 캠퍼스 확충(2차) - 디지털 배지 인증제 도입 및 상호인정체계 구축 - 학습데이터 기반 정책평가·예산기획 제도화 - 시민대학을 서울형 평생학습 플랫폼으로 제도화

마. 기대효과

- 서울형 평생학습 플랫폼으로의 도약
 - 시민대학이 오프라인 캠퍼스와 온라인 시스템을 아우르는 도시 단위 통합 플랫폼으로 기능하여, 서울시 전체 평생학습의 허브이자 거점으로 자리매김
- 대표 브랜드 사업으로서의 공신력 강화
 - 시민대학의 교육·성과 지표가 표준화되고, 국제지표와의 연계성을 확보함으로써 정책적 대표성과 국제 비교 가능성 강화
 - 서울형 시민학습 브랜드로서의 인지도와 신뢰도 제고
- 학습의 사회적 전이와 시민역량 확산
 - 학습이 개인의 성장에 머물지 않고 지역사회 기여로 확장됨으로써, 시민 주도형 학습문화와 공동체 기반의 참여 생태계 활성화
- 데이터 기반의 지속가능한 운영체계 확립
 - 성과관리와 학습이력 데이터가 축적·환류되는 구조를 정착시켜, 중장기 전략 수립의 근거와 예산의 투명성 확보
 - 향후 캠퍼스 확충, 신규사업 검증, 정책 성과평가 등에 활용

핵심전략	시민학습권 보장
실행과제	Ⅲ-2. 평생학습권 보장을 위한 공공·포용적 평생학습 : 장애/문해/생애주기별 교육

가. 배경

- 헌법 제31조에서 국가의 평생교육 진흥 의무를 규정하고 있고, 평생교육법 제1조는 모든 국민이 평생에 걸쳐 학습하고 교육받을 수 있는 권리 보장을 명시하고 있으나, 현실적으로 사회적 약자 및 소외계층의 평생학습 참여는 여전히 충분히 보장되지 못하고 있는 상황
- 민간기관은 수익성이 높은 계층 중심의 교육을 제공하는 반면, 서울특별시평생교육진흥원은 사회적 약자·소외계층의 학습권을 제도적으로 보장할 수 있는 선도적 공공기관으로서의 역할을 수행해야 함.
- 서울특별시평생교육진흥원은 공공기관으로서 소외계층의 학습권을 제도적으로 보장할 정당성을 확보하고 있음.
 - 지자체, 시민단체, 지역 커뮤니티 등과의 연계와 협력을 통해 포용적 학습환경을 공동으로 설계하고 조성하여, 모두의 학습, 학습권 보장이라는 핵심 가치를 일구어야 함.

나. 목적

- 시민 학습권의 제도적 보장
 - 사회적 약자, 소외계층, 학습 취약계층(장애, 문해, 다문화 등)의 평생학습권을 제도적으로 보장
 - 학습참여 장벽을 해소하여 포용적 학습 생태계 구축
- 생애주기별 맞춤 지원
 - 40대 이상의 낮은 평생학습 참여율 및 극히 적은 학습시간 문제 해소
 - 중장년 생애 전환 수요 등 생애주기별 특성을 반영한 맞춤형 교육과정 제공
- 공공 정체성 및 신뢰 구축

- 평생학습의 공적 기능 강조하고, 균형성(Harmony)의 가치에 기반하여 프로그램 수행 기관을 넘어 모든 시민에게 학습기회를 제공하는 공공적 정체성 확립

다. 주요내용

1) 취약계층 포용교육 강화

- 장애 평생학습 지원
 - 접근성(물리적/디지털), 맞춤형 콘텐츠 및 보조공학기기 지원 확대를 통한 장애인 평생 학습 참여율 제고 방안 수립
- 성인문해교육 고도화
 - 기초교육 및 디지털 문해 역량강화를 결합한 통합형 문해교육 모델 개발 및 보급
- 생애주기 전환교육
 - 40대 이상 중장년층의 생애재설계 및 단기 경력설계 트렌드 대응을 위한 특화교육 프로그램 집중 운영

2) 공공 연계 학습 모델 개발

- 지역 학습권 협력 체계
 - 자치구, 시민단체, 지역 커뮤니티와의 연계 및 협력을 통해 학습 취약계층이 거주지 근처에서 학습권을 누릴 수 있는 지역 밀착형 평생학습생태계 공동 설계
- 공공기관 자원 활용
 - 서울시 산하 공공기관, 교육청, 복지기관 등과의 협력을 통해 유휴 공간, 전문 인력 등 공공 자원을 평생학습에 활용하는 통합 모델 구축

3) 디지털 포용 학습환경 조성

- 디지털 격차 해소 교육
 - AI, 디지털 기술 활용에 대한 사회적 격차에 공공적으로 포괄 대응하기 위한 교육을 확대하고, 디지털 리터러시 강화 교육을 통해 디지털 전환 시대에 적응할 수 있도록 지원

라. 추진 방법 및 활동

실행시기	추진방법
2026년 실태 조사 및 기본 계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> - 서울시 취약계층(장애, 문해, 고령자 등) 평생학습 참여 실태 및 수요 심층 조사 실시 - '서울형 학습권 보장 기본계획' 수립
2027년 ~ 2028년 맞춤형 모델 개발 및 시범 운영	<ul style="list-style-type: none"> - 생애주기 전환 교육 모델(예: 4050 재교육) 개발 - 희망 자치구 또는 대상 계층을 중심으로 시범 운영하여 효과 검증 - AI 기반 학습 네비게이션 플랫폼을 활용하여 취약계층에게 맞춤형 콘텐츠 추천
2029년 ~ 2030년 전면 확대 및 제도화	<ul style="list-style-type: none"> - 공공·포용적 학습모델을 25개 자치구 및 유관기관에 전면 확대 적용 - 취약계층 학습지원을 위한 재정 지원 및 인력 양성 시스템 제도화

마. 기대효과

- 기관 측면
 - 사회적 정당성 확보: 학습권 보장 및 포용적 생태계 구축을 통해 공공기관으로서의 역할과 사회적 신뢰 극대화
 - 정책의 균형성 강화: 특정 계층에 편중되지 않고 모두를 아우르는 평생교육 정책을 추진함으로써 기관의 균형성(Harmony) 가치 실현
- 사회/시민 측면
 - 학습 격차 해소: 사회적 약자와 소외계층이 학습 참여의 기회 및 권리를 누릴 수 있게 되어 교육기본권 실질적 보장
 - 시민의 삶의 질 향상: 생애주기별 맞춤형 교육을 통해 불확실한 미래 사회 변화에 능동적으로 대처하고 개인의 성장과 삶의 만족도 향상

핵심전략	시민학습권 보장
실행과제	Ⅲ-3. 학습공동체 성장 펀드

가. 배경

- 서울시 평생학습은 일방향적인 프로그램 제공을 넘어, 상호 도움을 주고받는 성장 경험으로 전환될 필요가 있음.
 - 평생학습 생태계의 다양성과 역동성을 촉진하기 위해서는 학습자들이 주도적으로 학습하고 성장할 수 있는 환경을 마련해야 함.
- 서울특별시평생교육진흥원은 다양한 서울시민의 학습권을 보장하고, 학습 결과가 지역 내 삶에 반영되는 체제로 전환하는 다양성, 선도적 평생학습을 기대
 - 학습권 보장은 단순한 사업 운영이나 프로그램 제공만으로는 달성하기 어려우며, 시민과 함께 정의하고 확장해 갈 필요가 있음.
- 학습공동체는 시민들이 주도적으로 학습하고 그 성과를 지역문제 해결 및 사회변화에 반영하는 핵심적인 기제
- 시민 중심의 학습활동을 활성화하고 학습생태계의 자생력을 촉진하기 위해서는, 단순히 단발적인 지원을 넘어 학습공동체가 지속적으로 성장하고 사회적 가치를 창출할 수 있도록 재정적, 행정적 지원을 제도화하는 혁신적인 접근이 요구됨.
- ‘학습공동체 성장 펀드’는 이러한 필요성을 바탕으로, 공급자 중심의 평생교육에서 학습자 주도 혁신을 지원하는 체제로의 전환 촉진
 - 이는 단순히 교육 프로그램을 제공하는 것을 넘어, 시민의 잠재력을 발굴하고 학습을 통해 삶의 질을 높이는 사업으로 기대
 - 학습공동체 성장 펀드는 균형성(Harmony)의 가치를 실현하고, 학습과 삶이 연결되는 평생교육 정책 개발 체제를 확립하는 핵심적인 방안임.

나. 목적

- 시민 주도 학습의 자생력 강화
 - 학습공동체에 대한 지속적이고 체계적인 지원을 통해 시민 주도 학습활동의 자생력을 높이고, 학습공동체를 지역사회 문제해결의 주체로 육성
- 학습 성과의 사회적 환류
 - 학습공동체 활동을 통해 창출된 지식, 기술, 경험 등 학습 성과가 지역사회 및 공동체의 발전으로 직·간접적으로 이어지는 선순환 구조 확립
- 평생교육 가치 중심의 확산
 - 다양한 서울의 자원과 연계하고, 가치 중심, 지역문제해결 등을 통해 일상의 변화와 학습이 삶과 연결되는 평생교육 가치 중심의 확산 체제 확립

다. 주요내용

1) 학습공동체 투자 및 재정 지원 모델 구축

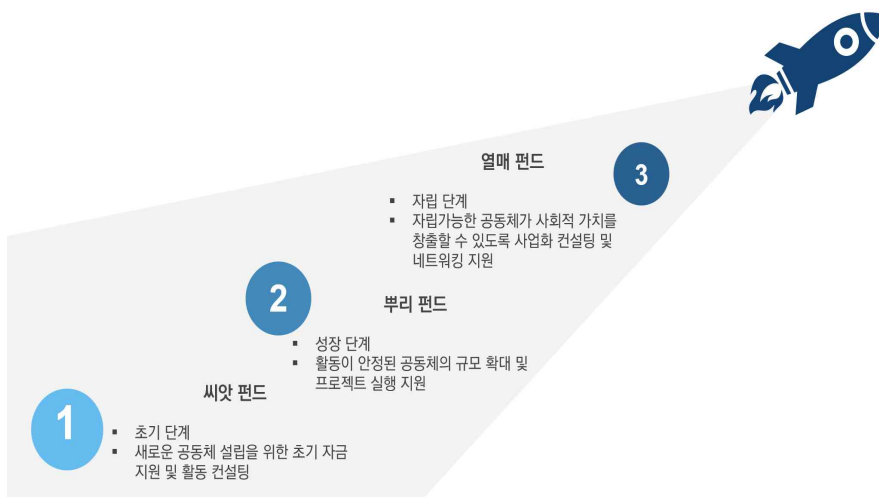
- 펀드 조성 및 운영
 - 학습공동체 지원을 위한 전용 펀드 조성
 - 공모 및 심사 과정을 통해 지원 대상 선정
 - 지원 내용은 공동체 운영비, 학습 자료 구입비, 멘토링 비용 등으로 구성
- 성장 단계별 지원 프로그램: 학습공동체의 성숙도와 성장 단계에 따라 차등화된 ‘성장펀드’를 조성하고 지원, 지속적 활동 기반 마련
 - 초기 단계(씨앗 펀드): 새로운 공동체 설립을 위한 초기 자금 지원 및 활동 컨설팅
 - 성장 단계(뿌리 펀드): 활동이 안정된 공동체의 규모 확대 및 프로젝트 실행 지원
 - 자립 단계(열매 펀드): 자립가능한 공동체가 사회적 가치를 창출할 수 있도록 사업화 컨설팅 및 네트워킹 지원
- 사회적 가치 창출 연계
 - 펀드 지원 시, 공동체의 학습결과가 지역 문제 해결, 사회 공헌, 재능 나눔 등 사회적 가치 창출에 기여하는 정도를 평가하여 인센티브 제공

2) 학습-활동 연계 컨설팅 및 역량 강화

- 성장 컨설팅 지원
 - 펀드 지원과 별도로, 공동체의 조직 운영, 재정 관리, 학습활동의 사회적 활동 연계 등을 위한 전문 컨설팅 및 멘토링 지원
- 시민 학습 매니저 활용
 - 시민 연구 매니저(Facilitator)를 활용하여 학습공동체 활동 촉진
 - 지역학습 커뮤니티와 시민정책연구 오픈 플랫폼을 연결하는 핵심 인력으로 활용

3) 성장 펀드 성과 공유 시스템 운영

- 우수 사례 공유 및 확산
 - 펀드 지원을 통해 성장하고 사회적 성과를 창출한 학습공동체의 우수 사례를 발굴 온/오프라인 채널을 통해 공유 및 확산
 - 새로운 공동체 결성 독려 및 지원으로 평생학습 인식 확산 및 타 공동체에 대한 벤치마킹 자료로 활용



[그림 V-9] 단계별 학습공동체 성장 펀드

라. 추진 방법 및 활동

실행시기	추진방법
2026년 펀드 조성 및 운영 방안 설계	<ul style="list-style-type: none"> - 학습공동체 성장 펀드 규모, 조성 자원 설정 - 성장 단계별 지원 기준 마련 - 성과평가 모델 설계 - 관련 규정 제정
2027년 ~ 2028년 펀드 시범 운영 및 모델 정립	<ul style="list-style-type: none"> - 특정 분야(예: AI 디지털 학습, 환경 문제 해결) 학습공동체를 대상으로 시범 펀드 운영 - 희망 자치구 펀드 지원 시범 사업 운영 - 지원 공동체 대상 전문 컨설팅을 정례화하고 성장모델 정립
2029년 ~ 2030년 전면확대 및 제도화	<ul style="list-style-type: none"> - 성장 펀드 규모 및 지원 대상 확대 - 서울시 학습공동체 대상으로 지원 범위 확장 - 학습공동체 활동 지원을 평생학습 진흥 조례 등에 명시하여 제도화

마. 기대효과

- 기관 측면
 - 시민 주도 학습의 선순환 체계 구축: 공급자 중심에서 벗어나 시민의 자생적 학습활동을 지원하는 지원 체제로서의 역할 강화
 - 정책의 균형성(Harmony) 증진: 다양한 가치를 존중하고, 상호 도움을 주고받는 다양성 중심 정책 체제 구성에 기여
- 사회/시민 측면
 - 학습과 삶의 연결: 학습경험이 지역공동체, 사회에 미치는 직간접적 요인으로 작용하여 삶의 질과 활동으로 이어지는 행복 추구
 - 시민 역량의 응집력 발휘: 공동체 활동을 통한 네트워크 형성 및 성장을 통해 시민이 지역문제해결의 능동적인 주체로 성장

핵심전략	시민학습권 보장
실행과제	Ⅲ-4. 시민학습공동체

가. 배경

- 현재 서울시 평생교육진흥원의 사업 구조는 팀 단위 사업 및 시민대학 운영 구조로 되어 있음.
 - 서울시정 방침에 따른 프로그램 운영이 주된 사업임.
 - 이러한 기관 프로그램 운영 중심 틀에서 벗어나 다양한 서울시민의 학습권을 보장하고, 학습결과를 지역 내 삶에 반영하는 체제로 전환하는 것이 필요
- 학습권 보장은 시민이 학습의 주체일 뿐만 아니라 정책 형성의 주체가 되는 학습사회를 구현하는 것이 궁극적인 목표
 - 이를 위해 시민이 스스로 학습을 기획하고 주도하며, 그 성과를 지역사회와 공유하는 시민학습공동체 활동의 활성화는 필수 사항임.
- 학습공동체는 시민들이 지역사회의 미시적인 문제나 학습 수요를 직접 해결하도록 돕고, 지자체, 시민단체, 지역 커뮤니티와의 연계와 협력을 통해 활성화되어야 함.
 - 결국 시민학습공동체는 포용적 학습권리를 누릴 수 있는 평생학습생태계를 공동으로 설계하는 핵심적인 축임.

나. 목적

- 시민 주도 학습생태계 구축
 - 시민이 학습의 단순한 수혜자를 넘어, 스스로 학습을 기획, 운영하고 성과를 공유하는 시민 주도 학습활동의 주체적 참여를 보장하고 촉진
- 학습성과의 지역사회 환류
 - 학습공동체 활동을 통해 얻은 지식과 경험이 지역 내 삶과 문제 해결에 실질적으로 반영 되도록 유도하여, 학습과 삶이 연결되는 평생교육 가치 중심의 확산에 기여
- 포용적 학습환경 조성

- 지자체, 시민단체, 지역 커뮤니티와의 유기적 연계를 통해 시민학습공동체 활성화
- 포용적 학습권리를 누릴 수 있는 평생학습생태계 공동 설계

다. 주요내용

1) 시민학습공동체 역량 강화 및 지원

- 주체적 학습 기획 지원
 - 학습공동체가 자발적으로 학습 주제를 선정하고 프로그램을 기획할 수 있도록 교육 및 컨설팅 제공
- 학습 매니저 연계
 - 학습활동을 촉진하고 지역 학습 커뮤니티와 시민정책연구 오픈 플랫폼을 연결하는 '시민 연구 매니저(Facilitator)'의 양성 및 공동체 활동 연계 지원
- 학습공동체 성장펀드 연동
 - 학습공동체 활동의 지속가능성을 높이기 위해 학습공동체 성장펀드 지원 사업과 유기적으로 연동하여 재정적 안정성 및 성장 지원

2) 학습성과 사회적 환류 시스템 구축

- 지역문제해결 프로젝트 연계
 - 학습공동체의 학습결과를 활용, 지역사회의 미시적인 문제 해결을 위한 '지역 커뮤니티 기반 실천 프로젝트' 추진 지원
- 시민정책 제안 연동
 - 학습공동체 활동 중 도출된 아이디어나 현장 지식을 시민정책연구 오픈 플랫폼의 온라인 정책 제안 시스템과 연동, 정책 아젠다 발굴에 활용

3) 다양성 및 포용성 강화

- 취약계층 연계

- 장애/문해/생애주기별 교육 연계 과제와 연계하여, 학습 소외계층을 포괄하는 통합형 학습공동체 모델 개발 및 지원
- 다양한 형태의 공동체 발굴
 - 기존의 학습모임 형태를 넘어, 세대별, 주제별, 기술 활용별 등 다양한 가치 중심의 공동체를 발굴하고 지원하여 다양성 반영

라. 추진 방법 및 활동

실행시기	추진방법
2026년 기본 모델 설계 및 시범 운영	<ul style="list-style-type: none"> - 서울형 시민학습공동체 기본 모델 및 지원 기준 수립 - 희망 지역 및 주제를 대상으로 시민학습공동체 시범 프로젝트 공모 및 운영
2027년 ~ 2028년 시스템 연계 및 전문화	<ul style="list-style-type: none"> - 시민 연구 매니저 양성 및 공동체와의 매칭 시스템 구축 - 시민정책연구 오픈 플랫폼을 통한 학습 성과-정책 제안 환류 시스템 정착
2029년 ~ 2030년 전면 확대 및 협력 거점화	<ul style="list-style-type: none"> - 시민학습공동체 지원 사업의 규모 및 주제 확대 - 자치구 평생학습관, 시민대학 등과의 공동체 지원 협력 거점 구축 및 제도화

마. 기대효과

- 기관 측면
 - 정책 전문성 및 정당성 확보: 시민의 현장 지식을 체계적으로 수집하고 정책 결정 과정에 반영하여 민주적 정당성 확보
 - 기관 역할 전환의 동력: 단순 프로그램 수행 기관을 넘어 시민과의 능동적인 소통을 통해 기관의 정체성을 재정립하고 사회적 신뢰 구축
- 사회/시민 측면
 - 학습 주권 강화: 시민이 평생학습 정책에 대한 주인의식과 참여를 높이고, 학습의 주체로 성장하여 학습가치 체감
 - 지역사회 역량강화: 공동체 활동을 통해 지역 회의 미시적인 문제 해결에 기여하고, 학습생태계의 자생력을 촉진하여 시민 삶의 질 향상

핵심전략 **시민학습권 보장**

실행과제 **Ⅲ-5. 글로벌 컨퍼런스 & 시민평생학습축제**

가. 배경

- 서울특별시평생교육진흥원은 '글로벌도시 서울'의 위상에 걸맞게 미래를 여는 글로벌 평생학습 선도기관으로서의 비전을 제시해야 함.
- 이를 위해, 국내외 평생학습 정책 동향과 미래 사회변화에 대한 선제적인 연구 결과를 바탕으로 혁신적인 평생학습 정책 모델 개발할 필요가 있음.
- 정책-연구 성과가 단순히 보고서로 그치지 않고, 정책적 영향력을 실질적으로 확대하며 시민과의 소통을 강화하는 것이 중요함.
- 또한, 시민들에게 다양한 학습경험을 제공하고, 평생학습 인식을 확산하여 참여를 촉진함으로써 시민 학습권 보장을 실현하는 데 기여해야 함.
- 글로벌 컨퍼런스를 통해 전문성을 확보하고, 이를 시민평생학습축제와 연계하여 학술적 엄밀성과 시민적 정당성을 동시에 확보하는 통합적 접근이 필요한 상황

나. 목적

- 글로벌 평생학습 선도
 - 국제적인 평생학습 전문가, 학계, 산업계와의 교류를 통해 미래 평생학습 의제 (Agenda)를 선점
 - 서울형 학습모델의 글로벌 영향력을 확대하여 선도적 기관의 위상 확립
- 정책 성과의 시민 환류 및 공감대 형성
 - 미래평생학습정책연구소 등 기관의 연구 및 정책 성과를 시민에게 공유하고, 평생학습에 대한 시민들의 인식 확산
 - 평생학습의 공공성 및 사회적 정당성 강화
- 포용적 학습 기회 제공

- 모두의 학습, 학습권 보장의 가치에 기반하여, 흥미롭고 접근성이 높은 축제의 장 마련
- 다양한 서울시민의 학습권을 보장하고 학습 참여 촉진

다. 주요내용

1) 글로벌 컨퍼런스 개최

- 주요 의제 발굴
 - AI, 디지털 전환, 고령화 사회 학습 수요, 생애 전환 등 미래 평생학습 트렌드를 반영한 주제로 미래정책 자문단 및 국내외 전문가와 협력하여 컨퍼런스 의제 발굴 및 심층 논의
- 학술적 교류
 - 국내외 싱크탱크 및 학술 기관과의 학술적 연구 결과 발표
 - 정책 브리프, 세미나 등을 통해 평생교육 생태계 전반의 역량 강화 지원

2) 시민평생학습축제 연계 운영

- 이전 서울평생학습축제, 전국평생학습축제 및 박람회의 운영 사항을 이어 서울형 시민 평생학습축제 리부트(reboots)
 - 전국적으로 평생학습축제와 박람회가 자취를 감춰, 이를 다시 살려 운영할 요구와 필요성 제기
 - 서울특별시평생교육진흥원이 광역 단위, 전국 단위를 넘어 글로벌 평생학습의 장을 마련하고 위상을 강화하는데 의의를 둘 수 있음.
- 학습경험의 장
 - 서울시민대학, 자치구 평생학습관, 시민학습공동체 등 다양한 주체의 우수 학습 성과를 공유
 - 시민들이 직접 체험할 수 있는 흥미로운 학습 체험 부스 및 프로그램 운영
- 정책 및 연구 결과 공유
 - 컨퍼런스에서 논의된 글로벌 평생학습 트렌드와 미래 정책 방향을 시민 눈높이에 맞춰

전시, 강연, 토론회 등의 형태로 축제와 연계하여 공유

- 평생학습 인식 확산 캠페인
 - 대중 매체 및 홍보 활용을 통해 시민평생학습축제 및 컨퍼런스를 계기로 평생학습의 가치와 중요성을 알리는 대규모 미디어 캠페인을 전개하여 시민들의 평생학습 인식 제고

라. 추진 방법 및 활동

실행시기	추진방법
2026년 기본 계획 수립 및 협력 구축	<ul style="list-style-type: none"> - 컨퍼런스 및 축제 통합 운영 모델 확정 및 기본 계획 수립 - 국제기구, 해외 도시 등 글로벌 협력 기관과의 연계 방안 마련
2027년 ~ 2028년 시스템 구축 및 파일럿 운영	<ul style="list-style-type: none"> - 컨퍼런스 및 축제를 위한 통합 홍보 및 등록 시스템 구축 - 미래평생학습정책연구소의 중점 연구 성과를 축제 콘텐츠로 연계하는 파일럿 운영
2029년 ~ 2030년 정례화 및 확대	<ul style="list-style-type: none"> - 글로벌 컨퍼런스 및 시민평생학습축제를 서울의 대표 행사로 정례화 - 참여 규모 및 국제적 위상을 지속적으로 확대 - 우수 연구결과를 상위 기관(서울시, 교육부)에 정책 권고하는 통로로 활용

마. 기대효과

- 기관 측면
 - 정책 전문성 및 위상 강화: 글로벌 아젠다를 선점하고 연구성과를 정책에 실질적으로 반영함으로써 서울특별시평생교육진흥원의 공신력과 전문성 향상
 - 균형성(Harmony) 가치 실현: 학술적 엄밀성과 시민참여의 조화를 통해 기관 운영의 민주적 정당성과 포용적 이미지 강화
- 사회/시민 측면
 - 학습 참여 촉진 및 인식 변화: 축제를 통해 평생학습에 대한 긍정적 인식을 형성하고, 낮은 평생학습 참여율 개선에 대한 동기 부여
 - 미래사회 대비 역량 확보: 글로벌 트렌드 및 최신 정책 정보를 접하고, 과학적이며 미래 지향적인 정책의 수혜자가 되어 불확실한 미래사회에 대비할 수 있는 역량 확보

핵심전략	창의 인화 경영
실행과제	Ⅳ-1. 데이터 기반 성과혁신체계 구축

가. 배경

- 디지털 전환과 AI 기술 발전에 대응하기 위해, 성과관리 전반을 데이터 기반으로 전환할 필요가 제기되고 있음.
- 기존의 성과평가 방식은 정성적 보고 중심으로 이루어져 사업 간 연계성과 피드백의 실효성이 낮았으며, 사업성과의 축적과 환류가 체계적으로 이루어지지 못하는 한계가 존재함.
- 이에 따라 데이터 기반 성과혁신체계 구축은 기관의 전략목표와 사업성과를 유기적으로 연결하고, 실시간 데이터 분석을 통한 의사결정 지원체계를 마련하는 방향으로 추진될 필요가 있음.

나. 목적

- 기관의 핵심 전략과제를 중심으로 성과관리 프로세스를 전면 재정비하고, 성과데이터의 표준화·통합·분석·환류가 유기적으로 순환되는 데이터 거버넌스 체계 구축
- 이를 위해 성과지표의 디지털 전환(정량·정성 지표의 DB화), 자동 수집·연동 시스템 구축, 실시간 대시보드 운영, AI 기반 분석모듈 적용 등을 추진하여 사업계획 수립-실행-성과분석-환류의 과정의 데이터화 추구
- 데이터 기반의 성과분석 결과를 활용해 사업별 효율성을 정량적으로 비교·검증하고, 이를 근거로 예산 재배분·인력 재배치·성과평가·보상체계를 합리화함으로써, 기관 전체가 성과, 자원, 인사, 정책 간 선순환 구조 구축에 목적
- 궁극적으로 사업성과 데이터를 기관 내부 의사결정뿐 아니라 서울특별시 및 자치구, 협력 기관과 공유 가능한 개방형 성과플랫폼으로 확장함으로써, 정책적 투명성과 공공적 신뢰 기반의 협력체계를 강화

다. 주요내용

- 사업별 성과지표를 세분화하고 표준 양식으로 통일
 - 모든 사업이 동일한 기준 아래에서 비교·분석될 수 있도록 고려
 - 지표는 '투입-활동-성과-영향'의 흐름으로 구성하여, 사업의 과정과 결과가 어떻게 연결되는지를 한눈에 파악할 수 있게 설계
- 성과데이터는 자동으로 수집되고, 모든 사업의 진행상황을 실시간으로 확인할 수 있도록 성과관리 대시보드를 운영
 - 예시: 팀이 입력한 참여자 수, 예산 집행률, 만족도 조사 결과 등이 자동으로 업데이트되어 기관 전체의 성과 현황이 즉시 공유되도록 함.
- 행정적으로 반복되는 업무(예: 보고서 취합, 예산 정리, 사업 실적 입력 등)는 로봇 프로세스 자동화 적용
 - 수작업을 줄이고 직원들이 분석·기획 등 가치 창출 업무에 집중할 수 있는 환경 조성함.
- 성과분석 결과는 단순한 평가에 그치지 않고 다음 연도 사업계획과 인사평가, 예산 편성에 직접 반영되도록 제도화
 - 예시: 성과가 높거나 개선율이 높은 팀은 인센티브나 인력 지원을 우선적으로 받도록 하고, 개선이 필요한 사업은 분석 결과를 토대로 구체적인 보완계획을 수립하도록 함.
- 데이터가 단순히 '기록'이 아니라 조직 운영의 판단 근거이자 개선 도구로 작동하는 성과관리 문화 확립

라. 추진 방법 및 활동

실행시기	추진방법
2026년 기초 설계 및 표준체계 수립	<ul style="list-style-type: none"> - 기관 성과관리 현황 및 데이터 흐름 진단 - 사업별 성과지표 세분화 및 표준 지표체계 마련 - 데이터 표준화 및 메타데이터 관리체계 설계 - 성과관리 기본계획 수립 및 시스템 요구사항 정의
2027~2028년 시스템 구축 및 시범운영	<ul style="list-style-type: none"> - 성과데이터 자동 수집·연동 시스템 구축 - 실시간 성과관리 대시보드 및 AI 분석모듈 시범 적용 - RPA(로봇 프로세스 자동화) 도입으로 행정업무 효율화 - 시범운영을 통한 지표 검증 및 성과환류 프로세스 개선
2029~2030년 전면 확산 및 제도화	<ul style="list-style-type: none"> - 전 부서·사업 단위의 데이터 기반 성과관리체계 전면 적용 - 성과분석 결과를 예산·인사·보상체계에 반영하는 제도 확립 - 서울시·자치구·협력기관과의 개방형 성과데이터 공유 플랫폼 구축 - 성과관리 문화 정착 및 지속가능한 데이터 거버넌스 운영

마. 기대효과

- 데이터 기반의 객관적 성과관리체계를 확립함으로써 기관 운영의 투명성과 신뢰성을 제고할 수 있을 것으로 예상됨.
- 성과지표의 실시간 분석과 예측을 통해 중복사업이나 비효율적 과업을 사전에 방지하고, 전략적 자원배분의 정확도를 높일 수 있을 것으로 기대됨.
- 디지털 기반 성과관리체계의 내재화를 통해 구성원의 책임의식과 업무몰입도를 강화하고, 성과 중심의 조직문화로 전환하는 기반을 마련할 수 있을 것으로 보임.

핵심전략	창의 인화 경영
------	----------

실행과제	Ⅳ-2. 창의·협력 조직문화 형성 열린 소통경영 체계화
------	--------------------------------

가. 배경

- 서울특별시평생교육진흥원 내부 조직 역량 분석에서 부서 간 업무조정 효율, 직무별 권한 불명확 등으로 인한 조직 내 소통 한계가 주요 개선 과제로 제시됨.
- 평생학습정책이 다원화되고 사업이 복합화됨에 따라 부서 간 긴밀한 협력과 정보공유를 촉진할 수 있는 조직문화 혁신이 필요함.
- 열린 소통경영 체계는 ‘기관의 비전 공유, 구성원 참여 확대, 정보의 투명한 흐름’을 핵심 원리로 하여 경영 프로세스 전반을 개방적으로 재구조화하는 방향으로 추진할 필요가 있음.
- 특히 민관학 연계 사업의 확대, 전략사업본부와 시민대학본부의 기능 구분 강화 등 새로운 협력 구조가 등장하면서, 이를 뒷받침할 개방적 창의적 조직문화가 요구됨.

나. 목적

- 구성원이 스스로 참여하고 협력적으로 문제를 해결하는 조직문화를 정착시켜, 현장 중심의 아이디어가 실제 정책과 사업 추진에 반영되는 구조를 만드는 것을 목표로 함.
 - 단순히 지시와 보고의 관계를 넘어, 모든 직원이 자신의 의견을 제안하고 실험할 수 있는 자율적 협업 환경을 조성함으로써 창의적 사고가 일상화된 조직으로 전환
- 구성원이 업무를 수행하면서 자연스럽게 배우고, 그 과정에서 얻은 경험이나 아이디어를 다른 구성원과 나누는 실행 중심의 학습 방식을 조직문화로 자리 잡게 하도록 장려
 - 새로운 사업을 진행한 팀이 시행착오나 성과를 정리해 공유하면, 다른 팀이 같은 문제를 반복하지 않고 더 나은 방법으로 업무를 수행할 수 있도록 돕는 구조 구축
 - 개인이 혼자 성장하는 데 그치지 않고, 서로의 경험이 축적되어 조직 전체의 역량이 점차 높아지는 공동 학습의 순환 구조를 만드는 데 목적

- 조직이 실무 경험을 지식으로 전환하고, 그 지식이 다시 새로운 혁신으로 이어지는 선순환 형성하는데 목적
- 조직이 개별 업무 수행의 집합이 아니라 공동의 비전과 학습을 통해 성장하는 협력적 생태조직으로 자리매김할 수 있도록 함.

다. 주요내용

- 협력 네트워크 활성화
 - 본부·팀 간 협력 프로젝트를 정례화하고, 사업 간 시너지 창출을 위한 협업 워크숍을 정기적 개최
 - 핵심사업TF팀, 정책협력팀(안), 기획조정팀(안) 등 협력 단위를 중심으로 부서 간 연계 과제 발굴
- 의사소통 구조 개선
 - 기관장-본부장-팀장 간 전결 기준을 명확히 하고, 의사결정 단계를 단축함으로써 구성원의 자율적 판단과 창의적 제안 활성화
 - AI 기반 협의시스템을 도입해 실시간 정보 공유와 의사소통을 강화함(AI 어플리케이션을 통해 문서 및 일정 통합 관리-과거 회의 기록, 사업성과, 예산 집행 데이터 등 의사결정에 참고할 수 있는 자료 자동 구축)
- 조직 내 신뢰 기반 협력 환경 조성
 - 상호 존중과 신뢰를 기반으로 한 동료집단평가 및 피드백 문화를 정착
 - 부서 간 목표 공유와 성과 연동 평가 병행
- 창의성과 자율성 강화 프로그램 운영
 - 직원의 아이디어 제안, 사내 소규모 연구모임, 혁신 프로젝트 제안제도 등 창의적 실험이 가능한 제도를 신설
- 의사결정 프로세스의 투명화
 - 부서 내 기안권, 예산권, 외부협의권 등의 세부 기준을 운영규정에 명시
 - 모든 구성원이 의사결정 절차를 명확히 이해하고 참여할 수 있도록 장려

- 대외 커뮤니케이션 플랫폼 구축
 - 시민, 협력기관, 민간파트너 등 외부 이해관계자와의 실시간 정보공유를 위한 대외 커뮤니케이션 허브를 신설
 - 기관의 정책 방향과 사업성과 공유

라. 추진 방법 및 활동

실행시기	추진방법
2026년 조직문화 혁신 기반 구축	<ul style="list-style-type: none"> - 조직 내 소통 진단 및 부서 간 협업 현황 조사 - 전결 기준 정비 및 의사결정 프로세스 매뉴얼 수립 - AI 기반 협의시스템(문서·일정 통합관리) 시범 도입 - 협력 프로젝트 워크숍 및 내부 혁신TF 구성
2027~2028년 제도 운영 및 협력문화 확산	<ul style="list-style-type: none"> - 부서 간 협업 프로젝트 정례화 및 공동성과 평가 시행 - 사내 아이디어 제안제, 소규모 연구모임 등 창의적 실험 제도 운영 - 신뢰 기반 피드백·동료평가제 도입 및 내부 공유회 개최 - 대외 커뮤니케이션 허브 구축 및 민관학 협력 네트워크 운영
2029~2030년 정착 및 제도화 단계	<ul style="list-style-type: none"> - 협력문화 및 열린 소통경영 제도 전면 확대 적용 - AI 협의시스템 고도화 및 전 부서 통합 운영 - 협업·소통지표를 포함한 조직성과평가체계 제도화 - 구성원 참여 기반의 학습·혁신 생태조직으로 전환

마. 기대효과

- 수직적 의사결정 구조에서 벗어나 자율적 판단과 협업이 가능한 유연한 조직문화 확립
- 구성원 간의 신뢰가 강화되어, 부서 간 갈등이 완화되고 공동 목표에 대한 몰입도 제고
- 협력 중심의 조직문화를 통해 민관학 협력 사업의 추진력을 높이고, 대외적 평판과 기관의 혁신 이미지 제고
- 의사결정 과정의 투명성 향상을 통한 구성원의 신뢰와 참여 확대 및 조직 내 상호 존중과 협력 문화 제고
- 궁극적으로 창의적 문제 해결과 협업적 실행이 일상화된 조직으로 전환

핵심전략	창의 인화 경영
실행과제	Ⅳ-3. 사전예방 중심 청렴·윤리경영

가. 배경

- 서울특별시평생교육진흥원은 공공기관으로서 청렴성과 윤리성이 기관 신뢰도의 핵심 요인으로 작용함에도 불구하고, 최근 공공부문 전반에서 투명성 강화와 내부통제 제도의 실효성 확보가 중요한 과제로 부상하고 있음.
- 행정 효율화와 디지털 전환이 진행됨에 따라 정보의 접근성과 데이터 활용 범위가 확장되고 있으며, 이에 상응하는 윤리적 기준과 책임체계 정비가 필요함.
- 특히 조직 내 의사결정 자율성 확대 및 AI 활용 등 새로운 업무방식의 확산은 부패 발생 가능성을 사전에 예방하기 위한 제도적 장치 구축을 필수적으로 요구함.

나. 목적

- 청렴·윤리경영의 목적은 문제가 발생한 후에 대응하는 방식이 아니라, 위험요인을 미리 발견하고 예방하는 조직 운영 체계를 확립하는 데 있음.
 - 부패나 비윤리적 행위가 생기지 않도록 사전에 점검하고, 구성원 스스로가 투명성과 공정성을 기준으로 행동하도록 하는 조직문화를 만드는 것을 목표로 함.
- 기관의 모든 의사결정과 업무 수행 과정에서 청렴, 공정, 책임의 원칙을 일상적인 판단 기준으로 삼는 조직 환경을 조성하고자 함.
 - 예산 집행, 인사관리, 계약 등 주요 업무 단계마다 윤리적 기준 구체화
 - 데이터 기반 모니터링과 내부 통제 시스템을 결합해 신뢰할 수 있는 경영 기반 마련

다. 주요내용

- 윤리 리스크 사전진단 시스템 구축
 - 사업기획, 계약, 예산집행 등 주요 업무 프로세스별로 부패 취약요인을 사전에 점검하는

‘청렴 리스크 진단표’ 도입

- 잠재적 부패 가능성을 조기 발견하고 예방조치 제도화
- AI 기반 청렴 모니터링 체계 운영
 - 업무 로그(이력), 예산 집행 내역, 외부협약 이력 등 데이터를 분석하여 이상 패턴을 탐지하는 AI 기반 모니터링 기능을 도입(데이터 기반 성과 분석 체계 구축 과정과 연계)
- 직원 참여형 윤리교육 강화
 - 청렴·윤리 관련 규정 숙지 교육 정례화
 - 특히 정기적인 오프라인 청렴교육을 실시하여 구성원 간 대면 토론과 경험 공유를 촉진하고, 현실적인 윤리 문제 해결력 제고
 - 실제 사례 중심의 윤리토론, 상황별 시뮬레이션 학습을 통해 윤리적 판단 역량 강화
- 투명한 인사 및 의사결정 절차 정립
 - 직무분석에 기반한 6직급 체계를 도입하고, 각 직급별 권한과 책임을 명확히 문서화함으로써 부당한 권한 집중 방지
- 내부 신고 및 보호제도 강화
 - 익명 신고 시스템과 내부고발자 보호제도 정비
 - 구성원이 불합리한 행위를 자유롭게 신고할 수 있는 조직 분위기 조성

라. 추진 방법 및 활동

실행시기	추진방법
2026년 윤리경영 기반 조성 및 진단체계 설계	<ul style="list-style-type: none"> - 기관 내 부패취약 분야 및 윤리 리스크 요인 진단 - ‘청렴 리스크 진단표’ 시범 적용 및 제도 설계 - 청렴·윤리경영 기본계획 및 실행 로드맵 수립 - 직원 대상 오프라인 청렴교육 및 윤리 인식조사 실시
2027~2028년 AI 기반 청렴관리체계 구축 및 시범운영	<ul style="list-style-type: none"> - 업무 로그, 예산집행, 외부협약 이력 등 데이터 기반 AI 모니터링 시스템 구축 - 이상 패턴 탐지 알고리즘 적용 및 시범운영 - 청렴리스크 진단 결과를 내부통제 절차와 연계 - 윤리토론·시뮬레이션 학습 정례화 및 맞춤형 윤리상담 운영
2029~2030년 제도화 및 청렴문화 정착	<ul style="list-style-type: none"> - AI 기반 청렴모니터링 전 부서 확대 운영 - 윤리 리스크 진단-AI 분석-교육-피드백이 연동된 통합 관리체계 제도화 - 내부 신고 및 보호제도 고도화 - 청렴·윤리경영을 조직문화 핵심 가치로 내재화

마. 기대효과

- 사전예방 중심의 청렴경영 체계가 정착되어, 부패 위험을 조기에 차단하고 기관 운영의 투명성과 신뢰도가 제고될 것으로 예상됨.
- 구성원 전반의 윤리의식과 책임감이 강화되어, 행정과 사업 전반에서 공정성과 투명성이 내재화될 것으로 기대됨.
- 청렴·윤리경영이 기관의 핵심 경영철학으로 자리 잡음으로써, 시민에게 신뢰받는 공공 기관으로서의 위상을 공고히 하는데 기여할 할 것으로 보임.
- 나아가 청렴 리스크 관리체계의 정착은 장기적으로 예산낭비를 방지하고, 지속가능한 조직운영의 토대를 강화하는 결과로 이어질 전망이다.
-

Ⅵ. 기관 중장기 조직설계 및 인력 운영계획 수립

1. 조직설계 및 인력 운영의 기본 방향
2. 조직 개발적 접근을 통한 최적 구조 설계(안)
3. 조직 효율성 제고 및 디지털 전환 방안
4. 사업-조직 연계성 강화 및 인력 운영계획

VI. 기관 중장기 조직설계 및 인력 운영계획 수립

1. 조직설계 및 인력 운영의 기본 방향

가. 조직설계 및 인력 운영의 논거

- 이 장에서의 조직 설계 및 인력 운영은 조직 구성원 모두가 미래의 변화에 대한 인식을 공유하여 미래의 환경에 적응하고, 미래지향적인 바람직한 상황을 만들고, 조직의 문화의 혁신을 통해 재도약하는 계기를 만드는 조직 개발적 접근을 하며(Lewin의 조직 변화 과정 이론에 근거),
- 업무의 중복을 제거하는 절차의 간소화, AI 및 데이터 분석을 바탕으로 하는 디지털 기법을 적용하여 업무를 수행하는 방식의 혁신을 상정하는 조직 및 인력 운영을 상정함.⁴⁾
- 기관의 핵심과제를 안정적으로 추진하기 위해, 단기적인 조직 운영을 넘어 중장기 관점에서 단계별로 조직을 재편하고 인력을 구성하는 전략이 필요함. 이를 위해 핵심 기능 중심의 본부 구조를 유지하되, 향후 5년간 추진될 전략과제(성과혁신, 협력 거버넌스, 디지털 전환 등)에 맞춰 전문 조직과 인력의 점진적 확충 계획을 수립함.
- 또한 조직설계와 인력 운영은 종합적인 시각에서 기관이 수행하는 사업 영역 사이의 연계성을 고려하여 전략적으로 중요한 사업에 최적의 자원을 배분하는 조직의 구조와 인력 운영을 체계적으로 분석하는 조직개발의 관점에서 접근함.⁵⁾

4) 이는 프로세스 리엔지니어링(Business Process Reengineering, BPR)의 개념에 바탕을 두는 것임(문제유연성필, 2016: 644-645; 채명산·박송마·전켄트, 2006:159-160).

5) 이러한 접근은 맥켄지의 7S - 맥켄지 7S는 전략(Stratgy), 구조(structure), 시스템(Sysetm), 공유가치(Shared Values), 스타일(Style) 구성원(Staff), 숙련(Skills) - 와 유사하며, 이들 요소는 하드웨어(전략, 구조), 소프트웨어(시스템, 공유가치, 스타일, 구성원, 숙련)가 상호 유기적으로 연계되는 것임(Thomas and Waterman, 2004: 10-11). Thomas and Wateman(2004)는 혁신적인 기업을 구분하는 특징으로 1) 행동하고, 실천하려는 성향, 2) 고객과 가까움, 3) 자율성과 기업가 정신, 4) 사람을 통한 생산성, 5) 실무 및 가치 중심, 6) 핵심에 집중, 7) 단순한 형태, 효율적인 직원, 8) 느슨한 부분과 긴밀한 부분이 공존(중앙집중화와 분권화를 모두 갖춘) 등의 여덟 가지를 제시함(Thomas and Waterman, 2002: 13-16).

나. 현행 조직 및 인력에 대한 쟁점

- 미래의 평생교육은 학습 수요가 다원화될 것으로 전망되며, 이에 대비한 조직 및 인력 투입이 재정비될 필요성이 제기됨.
 - 디지털 및 녹색 전환으로 일터에서 직무 수행을 위한 역량(또는 숙련)의 생존 주기가 빠르게 단축되면서 생애전환 및 직업재설계 등을 위한 상시적인 학습이 요구되고 학습 방식도 가상공간으로 확장되고 있음. 주 4일제 도입과 함께 원격근무의 선호에 대비하는 것은 미래의 중요한 과제임.
 - 우리나라 인구는 지속적으로 감소하여 노동력의 부족 현상이 나타나기 시작하였으며, 고령자와 외국인의 증가에 따른 이들의 학습 수요도 중요해지고 있음.
 - 대학 및 공공기관과 협력의 중요성이 커지고 있고, 지역산학시민사회가 협력하는 파트너십의 중요성이 증대되고 있음.
- 이러한 상황에서 서울특별시평생교육진흥원은 직급 간 인력 구성의 불균형, 전략과 사업 간의 연계, 성과지표 불명확, 출연금 의존적 재정 구조, 위임과 전결 체계의 미비, 대학 등 민간 협력이 체계화되지 못한 문제는 해결해야 할 미래의 과제로 등장해 있음.
- 조직 운영 구조의 분석 결과에 의하면 조직 간 역할 정렬, 행정 부담 완화, 협업의 고도화, 성과 기반 인사 등의 개선과 함께 신뢰에 기반한 유연한 협업을 위한 일관된 기준이 요구됨.
- 구성원의 설문조사에서는 조직의 직급별 이해도와 인식, 그리고 부서간 업무조정 및 책임감 등과 관련해서 조직설계에 반영 필요성이 제기됨.
 - 구체적으로 (1) 대학공유가치 및 전략이 근속별 중기 근속자의 이해도가 다소 낮고, (2) 관리기술에 있어서 지속가능한 제도적 시스템 부재, (3) 리더십은 상대적으로 중기 근속자가 낮게 인식, (4) 조직 구조는 직무별 권한 구분, 인력 배치의 적절성, 부서 간 업무조정 등에 부정적으로 인식, (5) 조직 구성원은 조직 내 분위기가 잘 형성되어 있지만 과제나 목표에 대한 인식과 팀워크나 공동체적 책임감은 약하고, (6) 조직의 성과관리에 대한 신뢰 부족 등이 쟁점으로 제기됨.
- 기타 면담에서 수요자의 특성을 파악하는 데에 한계, 서울특별시의 인력관리와 연계되어 서울특별시평생교육진흥원 인력 구성 변화의 비탄력성, 인증(디지털배치)이 시도되고 있지만 인증의 공신력 확보를 위한 인프라는 부진(국평원 학점은행제 등과 연계 없음),

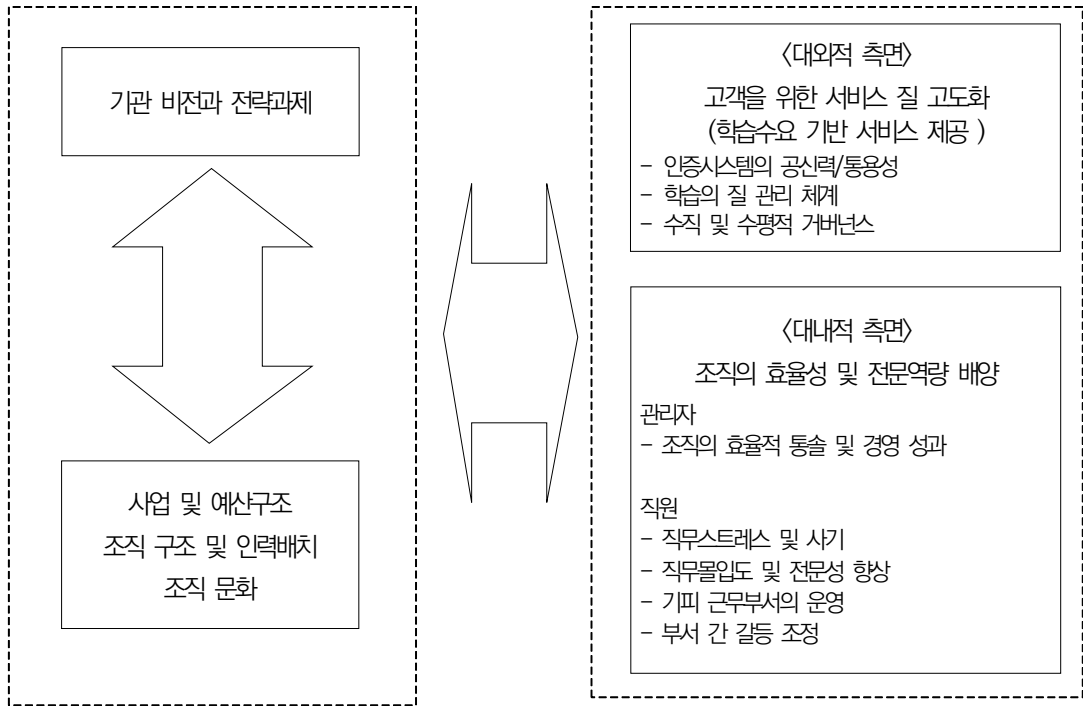
서울특별시평생교육진흥원의 지원·진흥·전문 기관으로서 위상 중요하지만, 전문성 확보에 한계 등이 쟁점으로 정리됨.

- 한편 서울특별시평생교육진흥원 협력 기관 관계자들은 비전이 모호하고 사업추진에 있어서 자치구와 경쟁, 시범사업 확산 미흡, 비효율적 소통, 낮은 대중 및 이해관계자 인지도 등을 지적하였으며, 이는 협업 구조의 재확립이 요구되는 사안임.

다. 조직설계 및 인력 운영의 기본 구도

- 기관의 설립 목적 및 법적 근거에 의한 조직 및 인력 운영의 당위성 확보
 - 평생교육법 및 기관 설립 취지를 반영하는 기관 존립의 근거 확보하고⁶⁾, 평생교육진흥 기본계획의 방향과 정합성 확립: 제5차 평생교육진흥기본계획(2023~2027)을 반영함.
 - 미래의 변화를 반영하는 평생학습환경을 제공하기 위해 서울특별시가 추구하는 평생학습 정책 영역을 함께 고려함.
- 기관의 비전과 전략과제의 실현을 위한 조직 및 인력 운영체계 확립
 - 중장기적인 관점에서 경영목표 및 기관혁신의 사업 및 예산구조를 반영하는 기관 운영, 디지털 전환을 반영하는 조직 운영 및 사업 추진체계 확립, 변화에 탄력적으로 대응하는 생산성 있는 조직의 문화 창출 등을 고려하는 조직 및 인력 운영체제를 확립함.

6) 대한민국헌법 제31조는 “⑤ 국가는 평생교육을 진흥해야 한다”고 정하고 있으며, 교육기본법의 “제10조(평생교육) ① 전국민을 대상으로 하는 모든 형태의 평생교육은 장려되어야 한다”와 “제5조(국가 및 지방자치단체의 임무) ① 국가 및 지방자치단체는 모든 국민에게 평생교육기회가 부여될 수 있도록 평생교육진흥정책과 평생교육사업을 수립·추진하여야 한다”고 정하고 있음. 그리고 평생교육법 제20조(사·도·평생교육진흥원의 운영)은 제①항에서 사·도지사기 대통령령으로 정하는 바에 따라 사·도·평생교육진흥원을 설치 또는 지정·운영할 것을 정하고 있으며, 시제②항에서 ·도·진흥원의 주요 업무는 1. 해당 지역의 평생교육 기회 및 정보제공, 2. 평생교육 상담 및 컨설팅 지원, 3. 평생교육프로그램 운영 및 지원, 4. 해당 지역의 평생교육기관간 연계체계 구축, 5. 국가 및 사·군·구 간 협력·연계, 6. 해당 지역의 평생교육 진흥을 위한 조사·연구, 7. 시행계획 수립의 지원, 8. 평생교육관계자의 역량강화 지원, 9. 평생교육 관계자의 역량강화 지원, 그 밖에 평생교육진흥을 위하여 사·도·지사가 필요하다고 인정하는 사항” 등을 정하고 있음(박상욱, 2025: 3).



[그림 VI-1] 조직설계 및 인력 운영의 기본 방향

- 평생학습 수요에 기반을 두는 평생학습 서비스 창출
 - 인구구조변화, 디지털 및 녹색 전환, AI 기반 기술혁신 등으로 다원화되고 있는 학습 수요에 맞는 자격, 인증 등에 필요한 정보의 공신력 및 통용성 확보하는 차원의 조직 및 인력 구조를 설계함.
 - 생애주기적 관점에서 평생학습의 신뢰성을 확보하기 위한 학습 이력 등의 학습의 질 관리 역량 강화하는 운영체계를 마련함.
 - 중앙정부-서울특별시-서울특별시평생교육진흥원의 수직적인 평생학습정책 협력 거버넌스 확립하고, 자치구, 대학, 기타 평생학습 기관 등과의 수평적인 협력체제 확립하는 대안을 모색함.
 - 서울특별시의 대학에서 평생학습 영역의 확장 및 재구조화를 선도하면서 서울특별시에 소재한 대학의 발전적 전환과 서울특별시평생교육진흥원이 공존할 서울특별시평생교육진흥원-서울연구원-대학 등과의 수평적 협력체제 확립을 반영함.

- 기관의 비전과 대외 서비스 질 향상을 위한 조직 운영체제 확립
 - 서울특별시 대학과 연계하는 평생직업교육체제 구축 등 사업의 확장에 대비한 조직 운영 체제를 정비함.
 - 경계선지능인 평생교육, 직업교육, 대학 평생교육 등 향후 영역별 특성을 반영할 직원의 직무몰입도 및 전문성 향상을 지향함.
 - 조직 내의 정보 공유 및 협업을 구현하기 위한 토대로서 부서 간 갈등과 협력을 지향하는 조직 운영을 제시함.

2. 조직 개발적 접근을 통한 최적 조직 구조 설계(안)

가. 서울특별시평생교육진흥원 조직 구조 설계의 논거

- 협력적 정책 생산능력: 광역 단위 평생학습 정책의 주도성 강화: 국가와 기초자치단체 사이를 연결하는 수준에서 국가-기초자치단체의 협력을 주도하기 위한 독자적 정책생산 능력을 축적·활용함.
- 평생학습을 통한 지역문제를 해결할 전문성 확보: 디지털 및 녹색 전환 등의 급변하는 사회환경에 대응하기 위해서 지역 주민 삶의 질적 측면에서 건강, 문화, 일자리, 여가, 기타 공동체 활동 등에 효과적으로 접근을 가능하게 하는 지역문제를 해결하는 평생 학습으로 진화하기 위한 역량을 확보함.
- 기초단위 지역의 특성을 반영하는 평생학습의 접근성 강화: 자치구 차원의 지역 특성과 역량, 그리고 사회적 맥락을 반영하는 정책을 기획·집행하여 양질의 학습 기회를 제공함.
- 생애주기의 지역 맞춤형 학습생태계 고도화: 지역평생교육 현황 조사 및 성과관리, 정책 연구 및 지역 특화 프로그램 개발, 변화에 적응과 협력 네트워크, AI 등 디지털 기술 기반 제도 및 행·재정 기반 확보함.
- 평생학습의 양적 확대에서 질적 성과로 전환: 개인의 경력개발, 기업의 인력수요, 사회적 인정 등과 이어지는 질적 성과에 초점을 맞추는 학습 결과의 종합적인 관리체계를 확립함. 이를 위해 학습 정보를 바탕으로 학습 결과를 인증·활용할 기반이 필요하고, 학습 참여를 촉진할 평생학습 투자의 유인을 제공할 정책적 장치가 마련되어야 함.

나. 현행 조직 및 필요 인력 산출

1) 현재의 조직 구조와 전체 필요 인력

- 2025년 현재 조직 및 인력 구성은 2본부 12팀 1센터로 정원은 87(현원 85명)이며, 동년 2월 서울시민대학 다시가는캠퍼스가 개관되었음.

〈표 VI-1〉 2025년 현재 부서 및 직급별 정원 현황

구 분	총 계 (정원)	일 반 직					기능직
		임원	1급	2급	3급	4급	
계	87	1	2	12	22	32	18
원 장	1	1	-	-	-	-	-
기획조정본부	30	-	1	5	10	13	1
기획조정본부장	1	-	1	-	-	-	-
경영전략팀	6	-	-	1	3	2	-
인사총무팀	9	-	-	1	3	4	1
정책팀	4	-	-	1	1	2	-
지역평생교육팀(문해교육센터)	5	-	-	1	1	3	-
대학협력팀	5	-	-	1	2	2	-
시민대학본부	55	-	1	6	12	19	17
시민대학본부장	1	-	1	-	-	-	-
중부권운영팀	13	-	-	1	4	4	4
동남권운영팀	13	-	-	1	2	3	7
미래디자인팀	5	-	-	1	1	3	-
모두의학교운영팀	13	-	-	1	3	3	6
다시가는캠퍼스운영팀	5	-	-	1	1	3	-
생애전환팀	5	-	-	1	1	3	-
감 사 팀	1	-	-	1	-	-	-

출처: 서울특별시평생교육진흥원(2025.8), p.2.

- 현재 직무 기반 필요 인력 대비 약 28명이 부족하고, 초과근무 및 업무 재배치 등을 고려할 때도 5명이 필요한 상황임(〈부록 2〉 참조). 향후 조직 2개 팀의 신설에 필요한 인력은 17.3명으로 초과근무를 고려하면 최종 배치될 11명이 필요함(〈부록 3〉 참조).

〈표 VI-2〉 서울특별시평생교육진흥원의 2026년 필요 인력 산출

사업명	증원인력	세부인력	팀 신설
7학년교실 사업 확대	3명	2급 1명, 3급 1명, 4급 1명	1팀 신설
시설팀	3명	2급 1명, 3급 2명	1팀 신설
청소년 인문독서 프로그램	1명	3급 1명	(대학협력팀)
AI 평생학습 연수센터	2명	3급 1명, 4급 1명	(지역평생교육팀)
총 합	9명	2급 2명, 3급 5명, 4급 2명	2팀 신설

출처: 서울특별시평생교육진흥원(2025.8), p.2.

2) 학습 수요에 대응하는 필요 인력

○ 7학년교실 사업을 확대하기 위한 조직 및 인력 확대

- 초고령사회 대응 종합계획 <9988 서울프로젝트>를 위해 7080세대 시니어 대상 특화 평생교육 사업은 “7학년교실”의 생활권역별 확대: 2025년 서울특별시 초고령사회 진입에도 불구하고 노년층의 사회적 고립감과 우울증 급증 및 삶의 만족도 최하위로 의미 있는 노년 생활을 위한 사회적 지원은 부족
- 2024년 서울시민대학 4개 캠퍼스에서 320회차 교육과정을 운영(연인원 8,000명 참여) 했으며, 이는 2023년 1개 캠퍼스에서 2024년 75명(2개 캠퍼스, 2025년 200명(4개 캠퍼스)로 확대되었으며, 이에 따라 전담인력 2.5명(사업총괄 3급 0.5명, 캠퍼스별 운영 인력 0.5명×4개 캠퍼스 = 2.0명)이 요구됨.
- 또한 서울시민대학 4개 캠퍼스가 일부 지역에 위치(종로, 금천, 관악, 강동)하여 노년 인구가 많은 동북권과 서북권에서 7학년교실의 참여 어려움에 대응하기 위해 서울특별시의 초고령사회 대응 종합계획(시장방침 33호)에 상응하여 전담인력 3명 확충이 요구됨.

〈표 VI-3〉 서울특별시 권역별 노년인구 분포와 시민대학 분포 현황

구분	중부권	서남권	동남권	동북권	서북권	서울 전체
노년인구의 지역별 분포(%)	5.2	30.1	20.1	32.6	11.9	100.0
				44.5		
시민대학 소재 (7학년교실 운영중)	중부권 캠퍼스	모두의학교, 다시가는 캠퍼스	동남권 캠퍼스	X	X	-

출처: 주민등록인구통계(행정안전부, 2025년 5월 기준): 서울특별시평생교육진흥원(2025.8), p 20.

- 이와 같이 고령자 분포가 많은 동북권과 서북권(노령인구의 44.5% 분포)에 캠퍼스 부재에 따른 편향된 캠퍼스 분포의 문제를 해결하기 위해 현행 4개 캠퍼스에 추가하여 2026년 종합사회복지관 10개, 그리고 2030~2040년 기간에 서울시민대학의 신설 및 종합사회복지관 25개에서 7학년교실 운영을 확대함.⁷⁾
- 청소년 인문독서 프로그램 인력 확대
 - 디지털 전환 환경은 청소년들의 짧고 간결한 정보습득 습관에 의한 집중력 저하 및 비판적 사고 학습 기회가 감소하는 상황에서 문해력 향상 및 인문학적 소양 증진을 위한 오프라인 기반 인문학교육이 필요함.
 - 대학도서관 중심의 지역 거점을 중심으로 평생교육시설 등과 연계하여 독서, 토론, 글쓰기 교육활동을 촉진하기 위한 대학협력팀 내에 전담 인력을 확충함.

3) AI 기반 평생학습 질적 전문성을 강화할 조직 및 인력 확보

- 전문 평생학습연수센터 체계 구축
 - 현재 지역사업팀에서 평생교육 관계자를 대상으로 하는 연수에서 역량진단에 따른 맞춤형 교육 운영 및 후속 관리가 미흡한 수준임. 2025년 온오프라인으로 자치구 관계자 전문 연수 4회, 문해교육 교원 양성 연수 2회, 디지털 문해교육 연수 2회 실시되었지만, 개인별 역량에 따른 맞춤형 교육을 위한 진단이 부재하고, 실시간 학습지원 및 피드백에 의한 순환 학습은 불가능한 상황임.
 - 향후 AI 기반 전주기 연수체제 구축을 위해 AI 진단설계, 데이터 분석, 맞춤형 콘텐츠 연계 및 개발, 성과관리 피드백 등의 고도화된 업무 기획과 운영이 요구되며, 이러한 업무수행을 위한 2명의 인력 증원이 요구됨.
- AI 강국 실현의 국가정책에 부응하는 운영 기반 확립
 - AI 강국을 지향하는 국가정책에 부응하여 평생교육 관계자 연수 이외에 평생학습 참가자의 학습이력 및 교강사의 학습 준비 등을 혁신할 AI 기반 학습관리 체계를 확립하고 이에 요구되는 정보의 생성 및 관리 기능을 확립함.

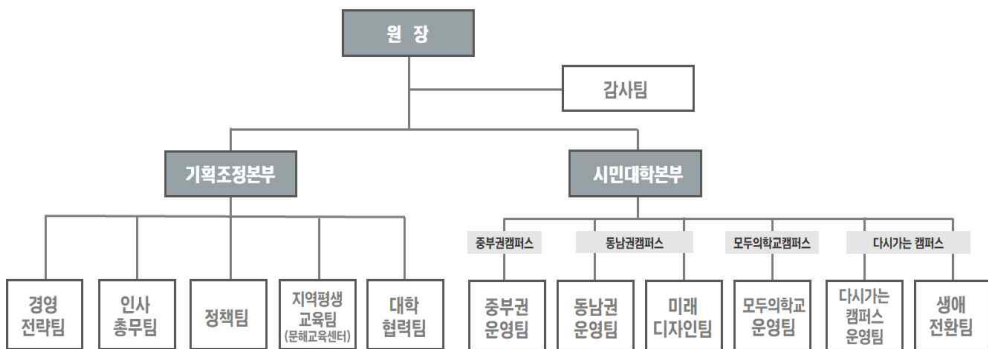
7) 서울특별시평생교육진흥원에서는 7학년교실의 확대 운영에 따라 현행 60분 이동생활권에서 2026년 30분 이동생활권으로 그리고 2030~2040년 10분 이동생활권으로 단축하여 노인의 평생학습 참여를 촉진할 것을 구상함(서울특별시(2025.8: 20).

- 중장기적으로 AI 기술에 기반을 두는 학습설계 및 교육 방법을 실현할 교강사 및 기관 종사자의 역량을 배양함과 아울러 학습의 질적 수준을 담보할 전문성 창출 기반이 될 관련 정보의 수집·활용을 위한 전담 조직을 설치함.

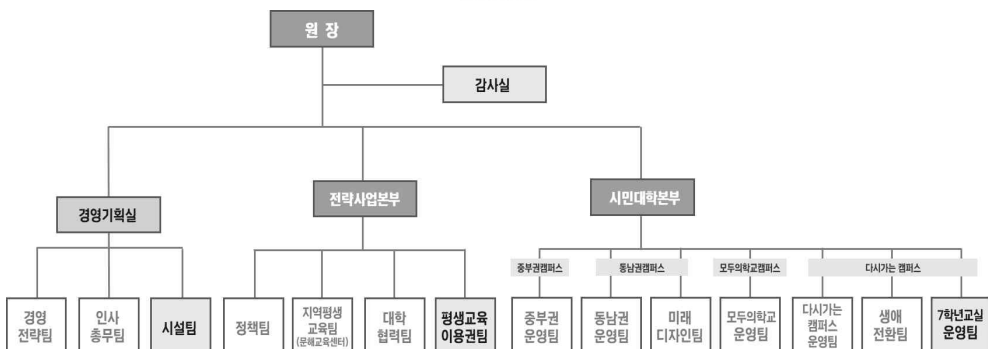
다. 전략-성과 연계형 조직 운영체제 정비

1) 현행 쟁점을 해결하는 조직 개편

- 앞의 필요 인력 분석 결과와 경영효율화를 위해 경영기획실을 신설하고, 기관의 전략사업의 성과관리를 위한 전략사업본부와 대시민 교육사업을 주관할 시민대학본부로 개편하여 2본부 2실 14팀 체제를 구축함.



〈 2본부 12팀 〉※문해교육센터 생략



〈 2본부 2실 14팀 〉

[그림 VI-2] 서울특별시평생교육진흥원 미래 조직 구조(1단계 개편안)

- 경영기획실 신설로 경영-사업 기능을 분리하고, 지속적인 운영 시설 증가 등에 따라 체계적인 시설관리 업무수행을 위한 시설팀을 신설함.
- 전략사업본부 신설로 평생교육 정책, 지역-대학 연계, 평생교육 이용권 활성화 등 전략 사업의 전문성을 강화하고, 점차 확대되는 평생교육 이용권 사업의 체계적인 운영을 위해 평생교육이용권팀을 신설함.
- 시민대학본부에서는 시장방침 및 노인평생교육 기회 제공 법적 강화에 따른 7학년교실 운영팀을 신설하여, 종합사회복지관 등과 연계한 7학년교실 사업의 안정적인 확대 추진함.
- 조직과 업무의 다변화에 따라 발생할 수 있는 기존 감사 기능을 재확립하기 위해 팀을 실 수준으로 확대하여 체계적인 감사 기능을 수행하도록 개편함.

2) 중장기적 관점의 조직 및 인력 운영체계 재확립

- 최근 정부의 AI 정책 추진에 조응하는 이외에도 협력적 정책 생산능력, 전문성, 자치구 수준의 평생학습 접근성 강화, 지역 맞춤형 학습생태계, 평생학습의 질적 성과 등을 구현할 조직의 운영체계를 확립함.
- 서울특별시평생교육진흥원은 지역의 특성을 반영하도록 캠퍼스별 평생학습의 성과를 높이기 위해 캠퍼스 운영체계로 전환하여 자치구 주민들의 평생학습 접근성 보장을 위한 캠퍼스 신설을 계획하고 있음.
- 2029년 서울특별시평생교육진흥원의 본원 이전과 평생직업교육총괄센터 신규 설치와 함께 2030년 이후에 세 개의 캠퍼스 신설되면 이에 상응하는 조직 및 인력 운영 개편이 요구됨.

〈표 VI-4〉 평생교육진흥원의 현행 및 신설(이전) 예정 시설 현황

구분	시설	위치	규모	비고
현행 시설	평생교육진흥원 본원	마포구 새창로 7	389,45m2 (약 118평)	임대사용
	서울시민대학 모두의학교캠퍼스	금천구 남부순환로 128길 52	2,482.87m2 (약 751평)	2024년 시민대학 전환 (자체 혁신추진계획)
	서울시민대학 중부권캠퍼스	종로구 송월길 52	1,458m2 (약 499평)	
	서울시민대학 동남권캠퍼스	강동구 고덕로 399	11,833.03m2 (약 3,579평)	
	서울시민대학 다시가는캠퍼스	관악구 낙성대로 70	7,040m2 (약 2,130평)	2025년 시민대학 전환 (민간위탁 -> 고유사무)
신설 (이전) 시설	평생교육진흥원 본원, 평생직업교육총괄 센터	중구 봉래동 2가 122번지 일대	5,595m2 (약 1,693평)	2029년 입주 예정 (2023년 기부채납부지 확보)
	서울시민대학 서남권캠퍼스	동작구 노량진 1구역	4,240m2 (약 1,283평)	2030년 신설 예정
	서울시민대학 동북권캠퍼스	강북구 미아동 일대	3,922m2 (약 1,186평)	2032년 신설 예정
	서울시민대학 서북권캠퍼스	서대문구 북하현3 재정비구역	6,808.08m2 (약 2,059평)	2033년 신설 예정

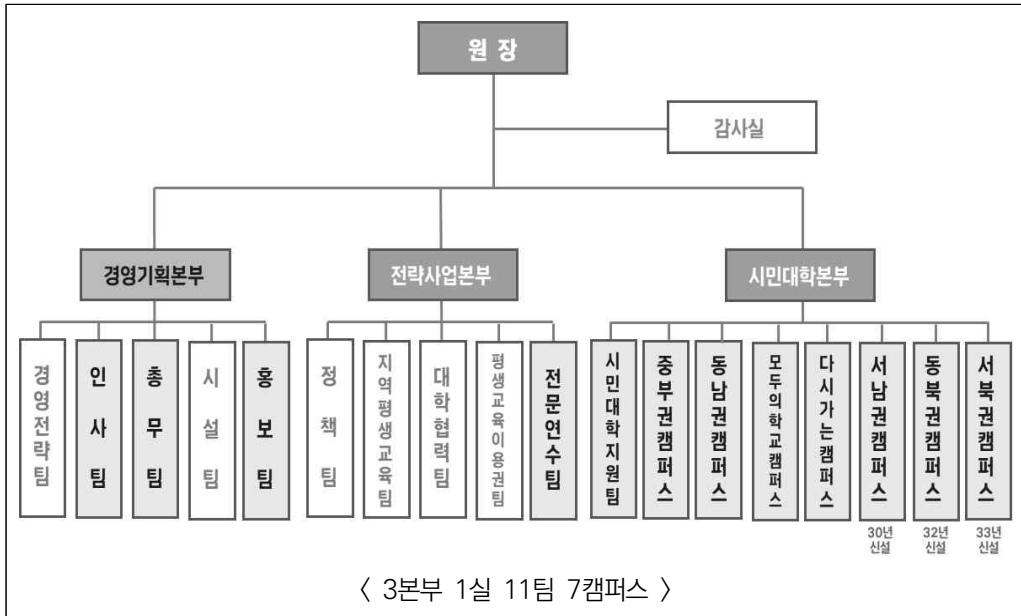
출처: 서울특별시평생교육진흥원 내부 자료에 근거하여 작성.



[그림 VI-3] 서울특별시평생교육진흥원의 신설(이전) 예정 시설을 반영한
시민대학 캠퍼스 위치

- 이러한 캠퍼스 신설 및 사업 확장 등에 대비한 조직의 경영 체제 체계화 및 강화가 필요함.
 - 타 출연기관의 경영 체제와 동일한 수준으로 전략(기획 · 예산)-인사-총무-시설-홍보로 이어지는 경영 체계화 도입이 필요함
- 서울특별시평생교육진흥원 본원 이전 및 캠퍼스 신설 등은 기본적으로 평생학습의 질적 향상과 지역 맞춤형 학습생태계 구축과 맥락을 같이 하는 것이며, 더욱이 최근 AI 기술을 이용하면 평생학습의 전문성을 확보할 기회가 높아지므로 이에 대응한 고품질 평생학습 생태계를 구축하도록 중장기적 관점에서 조직 개편을 검토함.
 - 2단계 개편안은 시설 · 사업 확장 등으로 성장한 기관 규모에 맞는 경영체제를 도입하고, 전략사업본부에는 대내외 협력과 전문성을 확보하기 위한 기능을 대폭 강화하여,

시민대학본부는 캠퍼스별 지역의 학습 수요에 맞는 사업의 특성을 반영하여 효율화하도록 자율과 책무성을 강화하는 캠퍼스 운영체제로 전환하는 것임.



[그림 VI-4] 서울특별시평생교육진흥원 미래 조직 구조(2단계 개편안)

- 경영 체제 강화를 위해 경영기획실을 경영기획본부로 확대하고, 인사총무팀을 인사팀/총무팀으로 나누고, 다수 시설 및 사업 확대에 체계적인 홍보를 위해 홍보팀을 신설하여, 전략-인사-총무-시설-홍보 경영체제 운영
- 전략사업본부의 정책팀은 중장기 전략 목표와 사업 또는 과제 간의 연계 체계를 수립하고, 지표에 바탕을 두는 전략 성과관리 매뉴얼을 내재화함. 이를 위해 현재의 정책팀의 연구개발 업무 이외에 정책의제를 발굴하는 기능을 하기 위한 전문가, 유관기관 등의 네트워크를 관리운영하는 업무를 수행함에 의해 평생학습 정책의 전문성을 강화함. 그리고 자치구 맞춤형 컨설팅, 민간 협력 전략기획, 공동기획 지원 등 전담하고, 외부 협력 기반 경영전략팀과 협력하여 성과관리 지표 및 피드백 시스템 정착함.
- 전문연수팀은 전체적인 평생학습 관계자 연수 운영 디지털전환 기획 및 학습플랫폼을 관리하는 조직으로 AI/ESG 연계 콘텐츠 개발, 온라인 학습 콘텐츠 품질 관리, 학습 이력 시스템 고도화하고, 향후 LLM 기반 맞춤형 교육과정 및 콘텐츠 추천시스템 및 AI Agent 도입을 통한 업무 자동화, 인증 체계 연계, 보고서 초안 생성 기능 등과 연계하는

업무를 수행하여 디지털 전환 대응 기능을 강화함.

- 전략사업본부에서는 임시조직으로 핵심사업 TF팀을 구성하여 서울특별시 시정정책에 따른 전략 사업 등을 전담하는 실행 단으로 각 팀별로 수행되는 과업의 기능 중복 방지하고, 종합적인 틀에서 각 사업을 연계하는 방안을 모색함에 의해 실행과 성과의 누적 연계 가능성 제고하는 특임 TF 조직을 운영하게 하여 평생학습정책과 사업의 연계성을 확보할 수 있도록 함.
- 시민대학본부의 시민대학지원팀은 캠퍼스 운영 전반을 기획과 업무를 조정하는 역할을 강화하도록 인력을 배치하고, 특히, 전략사업본부 정책팀 및 전문연수팀과 등과 협력하여 업무를 추진할 수 있도록 함.
- 또한, 기존 캠퍼스 시설별 팀 단위를 캠퍼스 단위 조직으로 대단위 팀으로 편성하여, 시민대학본부를 효율적으로 운영할 수 있도록 조정함.

라. 직급체계 개선 및 효율적 인력 배치

1) 직급 중심 구조를 유연화하기 위한 6직급 체계 도입

- 서울특별시평생교육진흥원은 설립 당시 4급 체계(정원 12명)으로 출범하였으나, 2025년 현재 정원 87명으로 기관의 규모가 확장되었고, 그간 직원의 재직 경력이 쌓임에 따른 승진의 적체 문제가 발생함.
- 현행 4단계 직급체계는 일반직 4급 직원이 43.4%이며, 특히 직무별로 교육사업 중에서 평생교육 운영은 46명(55.4%)로 분포가 편중됨.

〈표 VI-5〉 현행 직군별 인력 분포

(단위: 명, %)

직군	계	직급				
		일반직				기능직
		1급	2급	3급	4급	
경영지원사무	17(20.5)	1	2	6	7	1
교육사업	50(60.2)	1	8	12	26	3
캠퍼스 시설관리/운영	16(19.3)	-	-	1	3	12
계	83(100)	2(2.4)	10(12.0)	19(22.9)	36(43.4)	16(19.3)

주) 정원은 84명이며 원장과 계약직(육아휴직대체인력/1명)은 제외됨.

출처: 서울특별시평생교육진흥원(2025.3), p.3..

- 재직기간별로 평균 재직기간은 4년 1개월로 2년 미만 재직자 27%, 신규재직자의 비중이 낮지만 6년 이상의 고참 직원도 16%를 차지함.



[그림 VI-5] 서울특별시평생교육진흥원 직원의 근속연수

출처: 서울특별시평생교육진흥원(2025.3), p.4.

- 현행 직급구조를 6단계로 재설계하여 관리·실무·전문 인력 간 권한과 책임 명확화하고, 2029년 “평생교육총괄센터” 및 “경계선지능인 평생교육 지원센터”설치에 따른 인력 충원을 반영하여 직급체계 운영과 연계함. 실무 중심으로 팀에 전결권 부여함과 동시에 실무자의 정책 판단 및 실행 자율성 확보는 방향으로 직급을 개편함.
- 직급 개편은 부장(1급), 실장과 선임 팀장(2급), 보직 2년 미만 팀장(3급), 주임(4급), 선임(5급), 실무(6급) 등을 기준으로 6직급 체계로 전환하고, 현재 4급 직원의 높은 비중을 2029년까지 22.7%로 낮추어 인사관리의 효율성을 도모함.

〈표 VI-6〉 향후 증원을 반영한 6직급 체제 도입안

(단위: 명, %)

직군		계	원장	직급							기능직	비고
				일반직								
				1급	2급	3급	4급	5급	6급			
현재	정원	87 (100)	1 (1.1)	2 (2.3)	12 (13.8)	22 (25.3)	32 (36.8)	-	-	18 (20.7)		
	현원	84 (100)	1 (1.2)	2 (2.4)	10 (11.9)	19 (22.6)	36 (42.9)	-	-	16 (19.0)		
2025년		87 (100)	1 (1.1)	2 (2.3)	12 (13.8)	22 (25.3)	32 (36.8)	-	-	18 (20.7)	채용 3명, 승진 7명	
2026년		87 (100)	1 (1.1)	2 (2.3)	-	12 (13.8)	22 (25.3)	20 (23.0)	12 (13.8)	18 (20.7)	직급개편 승진 20명	
2027년		87 (100)	1 (1.1)	2 (2.3)	3 (3.4)	12 (13.8)	19 (21.8)	21 (24.1)	11 (12.6)	18 (20.7)	승진 7명	
2028년		87 (100)	1 (1.1)	2 (2.3)	3 (3.4)	12 (13.8)	19 (21.8)	22 (25.3)	10 (11.5)	18 (20.7)	승진 1명	
2029년		97 (100)	1 (1.0)	2 (2.1)	3 (3.1)	14 (14.4)	22 (22.7)	27 (27.8)	10 (10.3)	18 (18.6)	신규캠퍼스 개관(10명 증원)	
2030년		97 (100)	1 (1.0)	2 (2.1)	3 (3.1)	14 (14.4)	22 (22.7)	27 (27.8)	10 (10.3)	18 (18.6)		

출처: 서울특별시평생교육진흥원(2025.3), p.6..

- 현재의 정원에 미달하는 현원은 신규 채용 및 승진을 통해 정원 내에서의 효율적인 인력 운영체계를 마련함.
 - “평생직업교육총괄센터” 설치에 따른 증원(10)은 6직급 체제의 운영 기준에 따라 신규 채용함.
 - 조직 규모에 상응하는 직급체계를 실현하기 위하여 4직급에서 6직급으로 확대함에 의해 최상위 직급(1급)을 제외한 나머지 직급 하향 이동(1-2급) 및 현행 최하위 직급(4급)의 승진을 통해 인사 적체를 해소함.
 - 승진 인사는 승진 소요 기간의 기준을 마련하고, 승진 기간에 도달한 직원을 대상으로 리더십과 전문성 등에 대한 기존의 승진 심사 기준을 보완함.

〈표 VI-7〉 상위 직급 공석을 고려한 연도별 승진 인원

(단위: 명)

직급	정원	2025년		정원	2026년		2027년		2028년		2029년	
		현원	승진		현원	승진	현원	승진	현원	승진	현원	승진
계	87	87	7	87	87	20	87	7	87	1	97	
원장	1	1		1	1		1		1		1	
1급	2	2		2	2		2		2		2	
2급	12	12	2	3			3	3	3		3	
3급	22	22	5	12	12		12	3	12		14	
4급	32	32		20	22		19		19		22	
5급	-	-	-	21	20	20	21	1	22	1	27	
6급	-	-	-	10	12		11		10		10	
기능직	18	18		18	18		18		18		18	

출처: 서울특별시평생교육진흥원(2025.3), p.10~11..

2) 경영의 효율성을 기하기 위한 적정 인력 배치

- 기관 경영평가에서 지적된 인사 운영의 적합성과 직급구조의 비효율성, 사업추진 전략과 인력의 연계성 부족 등으로 이에 대응하기 위한 직무 중심 인사제도와 평가와 보상이 연계되게 하는 적정 수준의 인력 배치를 계획함.
- 우선 관리직의 비율과 지원 인력의 비율을 적정 수준으로 유지하여 건전한 경영을 구현함.

〈표 VI-8〉 관리직 및 지원기능인력의 적정 비율 유지

(단위: 명, %)

구분	2025년	2026년	2027년	2028년	2029년	2030년
정원	87	87	87	87	97	97
관리직	15(17.2)	15(17.2)	15(17.2)	15(17.2)	17(17.5)	17(17.5)
지원기능인력	15(17.2)	15(17.2)	15(17.2)	15(17.2)	15(17.5)	15(17.5)

주) 관리직은 정원의 20% 이내, 지원기능인력은 정원의 30% 이내 수준을 유지함. 관리직은 부서장 또는 전 결권을 가지고 업무를 수행하는 차이며, 지원기능인력은 전략기획, 인사, 총부, 예산, 회계, 전산, 감사, 행정, 사무 등 지원기능을 수행하는 인력임.

출처: 서울특별시평생교육진흥원(2025.3), p.8..

- 업무의 난이도를 고려하는 부서별 적정 인력 분석을 바탕으로 직무 중심 인사에 의한 적재적소에 인력을 배치함.
- 진흥원이 산출한 NCS 직무분석에 기반을 두는 직무 및 부서별 적정 인원 산출한 근거에 따라 직급별로 매칭함.

〈표 VI-9〉 업무 난이도에 따른 현행 직급과의 매칭

(단위: 명)

구분	난이도별 인원	
계	86	
Level8	2	
Level7	3	17
Level6	14	
Level5	19	
Level4	20	30
Level3	10	
Level2	18	

직급별 인원	직급	증감
계	86	-
일반직1급	2	-
일반직2급	12	-5
일반직3급	22	+3
일반직4급	32	+2
기능직	18	-

출처: 서울특별시평생교육진흥원(2025.3), p.9.

- 그리고 이러한 매칭에 기반하여 직급별로 필요한 지식(knowledge), 기술(skills), 태도(attitude) 등을 고려하여 인력을 배치함.

〈표 VI-10〉 직무분석 결과에 따른 부서별 적정 인원

(단위: 명)

구분	직무 난이도별 인원	직급						가능직
		1급	2급	3급	4급	5급	6급	
계	86	2	3	12	19	21	11	18
정책기획본부	26	1	1	5	7	7	3	2
시민학습진흥본부	48	1	1	6	10	11	5	14
경영관리실	12	-	1	1	2	3	3	2

출처: 서울특별시평생교육진흥원(2025.3), p.12-13의 표를 토대로 15개 팀으로 조직 개편을 상정하여 작성함.

마. 중장기 재정 확보 시나리오와 조직 운영의 효율성 제고

1) 중장기 재정 구조의 변화 예상

- 이상의 조직설계 및 인력 운영안은 서울특별시평생교육진흥원의 2025년 다시가는캠퍼스 개관에 따른 출연금 수입 29.3% 증가와 2029년 평생직업교육총괄센터 개관에 따른 출연금 10.5% 증가를 반영하여 산출한 것이며, 2030년까지의 재정수지 전망에 따른 시나리오를 설정하기 위한 기초 값을 상정할 수 있음.
- 2029년 평생직업교육총괄센터 개관의 외생적 수입 증가를 배제하기 위하여 2028년까지 총수입은 연평균 5.1%, 출연금 수입은 연평균 5.8%, 인건비 지출은 연평균 8.3% 증가한 자료를 이용하여 2030년의 추정 재정 수지를 반영하고, 총지출에서 차지하는 인건비 비중은 평균 35% 수준임.

〈표 VI-11〉 서울특별시평생교육진흥원의 중장기 재정 수지 전망

(단위: 천원, %)

구분	2025년	2026년	2027년	2028년	2029년	2030년
수입(지출) 총계(A)	13,435,144	14,112,919	14,799,349	15,580,094	17,010,544	17,871,491
출연금수입	11,432,807	12,067,320	12,772,060	12,550,500	14,976,664	15,849,512
인건비(B)	4,066,834	4,863,542	5,009,448	5,159,731	5,314,513	5,753,344
(B/A)×100	30.3	34.5	33.8	33.1	31.2	32.2

주) 2030년 값은 서울특별시평생교육진흥원의 중장기 재정 수입지출 전망에서 연평균 증가율을 이용하여 계산함.

출처: 서울특별시평생교육진흥원(2025.2), p.20.

- 위의 중장기 재정수지는 정원의 변동 없이 사업의 성과 목표가 유지될 것으로 예상한 결과이지만 서울특별시평생교육진흥원의 자원 확보 노력에 따라 이러한 재정 추계는 증가할 수 있음. 이러한 점을 고려하여 총지출(수입) 추정치와 인건비 비중을 고려하여 다음 세 가지의 시나리오를 설정하고 이를 바탕으로 가상의 소요 인력을 추계함.
- 〈시나리오1〉 시민대학 7학년 교실, 4050인생디자인학교 등의 특화사업 정착 및 자체 수입 확대 등에 의한 2026년 이후 연평균 8%의 수입 증가를 상정함. 이러한 사업은 초고령사회에 진입하면서 관련한 사업이 정착되면서 출연금 수입이 확장될 것이라는 예상에 근거하는 것임.

- 〈시나리오2〉 〈시나리오1〉의 수입 증가에 추가하여 지자체가 주도하는 RISE의 대학 재정 지원이 평생학습 중심으로 확장하는 경우를 고려하여 10%의 수입 증가를 상정함. 서울특별시의 RISE 재정지원 사업에 기반하여 대학이 중심이 되는 평생학습이 확장되는 것 이외에 평생학습의 확장에 상응하는 재원확보도 있을 것으로 예상됨.
- 〈시나리오3〉 서울특별시평생교육진흥원의 출연금 및 보조금 의존도를 낮추는 노력의 결과로 자체 수입이 대폭 확대되면서 12%의 수입 증가를 상정함. 이것은 현재 서울특별시 평생교육진흥원이 출연금에 의존하고 있지만 기업과 시민들의 재교육 및 업스킬링 요구가 증대되는 미래를 상정하는 것임.

〈표 IV-12〉 시나리오별 중장기 재정 수지 근거 인력 추계

(단위: 천원, %)

구분	2025년	2026년	2027년	2028년	2029년	2030년	연평균 증가율
수입총계	13,435,144	14,112,919	14,799,349	15,580,094	17,010,544	17,871,491	5.9
시나리오1	13,435,144	14,509,956	15,670,752	16,924,412	18,278,365	19,740,634	8
시나리오2	13,435,144	14,778,658	16,256,524	17,882,177	19,670,394	21,637,434	10
시나리오3	13,435,144	15,047,361	16,853,045	18,875,410	21,140,459	23,677,314	12

(단위: 명)

고용가능 인원	2025년	2026년	2027년	2028년	2029년	2030년	총증가 인원
정원	87	87	87	87	97	98	11
시나리오1	87	93	97	101	105	109	22
시나리오2	87	94	100	106	113	119	32
시나리오3	87	96	104	112	121	131	44

주) 하단의 표에 제시된 연도별 고용 가능 인원의 산출은 앞의 〈표 IV-7〉의 총지출에서 차지하는 인건비 비중 평균값(32.5%)과 2024년 1인당 인건비 증가율 3.7%를 고려하여 계산함.

- 위 시나리오에 근거한 2026년부터 2030년까지 총수입이 증가한다면 5년간 총고용 인원은 시나리오별로 5년간 총 10명 이상 증가할 수 있음.

- 현재 서울특별시평생교육진흥원이 추계⁸⁾한 2029년 정원 97명에 더하여 <시나리오1>은 22명, <시나리오2>는 32명, <시나리오3>은 44명의 추가 고용 여력을 확보할 수 있음.
- 따라서 출연금에 의존하는 인건비 지출을 넘어서 수익사업을 확대하는 전략이 요구되며, 이를 위해 서울특별시와 정원의 탄력적인 운영을 위한 협력이 요구됨.

2) 조직 운영에 있어서 전문성에 기반을 두는 효율성 실현

- 조직의 비전과 목표 달성을 위해 기획 또는 전략 수립과 각 팀의 성과가 유기적으로 연계되도록 하는 기반을 확립함([그림 VI-2]에서 제시한 바와 같이 기획조정팀과 정책협력팀으로 신설 또는 개편 등의 정책기획 기능을 대폭 강화함).
- 또한 정책기획은 서울특별시평생교육진흥원 내부의 협력(핵심사업 TF팀 등과 협업)하는 이외에 대외에 산재한 지력을 결집할 기능을 부여함에 의해 정책 협력 및 대외 파트너십을 강화함.
 - 핵심사업TF팀과 정책협력팀은 서울련4050, 시민대학 등 전략사업을 전담하고, 신규 발굴되는 사업의 실행 성과 관리에 있어서 전문성을 제고하기 위해 상시 또는 주기적으로 외부 전문성을 결집하는 업무를 구체화함.
- 디지털 전환에 대응하고, 조직의 의사소통 기능을 강화하기 위하여 권한 위임 및 의사결정을 효율화함.
 - 개편 조직도에서와 전략사업본부가 주도하여 디지털 전환 또는 학습플랫폼의 운영과 연계하여 사업추진의 성과를 높일 수 있는 기획을 하여 조직을 개편(예, 연수정보관리팀)함. 이 조직에서는 AI에 기반을 두고 ESG를 연계하는 콘텐츠 개발, 온라인 학습 콘텐츠 품질 관리, 학습 이력 시스템 고도화하여 디지털배지와 같은 인증의 실효성을 확보함.
 - 디지털 기반 의사결정 시스템을 확립하고, 기관장-권한 위임 및 의사결정 기준 명확화함. 또한 기관장-본부장-팀장 간 전결 기준 제도화하여, AI 기반 내부 협의 및 의사결정 구조를 확립함.
 - 부서의 팀 또는 팀 내에서의 기안권, 예산권, 외부협의권 등 세부 기준을 운영 규정에 명시하고, 각 직급별 R&R(Role & Responsibility) 문서화 및 직무 표준 운영함.

8) 서울특별시평생교육진흥원은 '25-'29년 중장기 재정 수입지출을 전망하고 있으며(서울특별시평생교육원, 2025.2. :20), 이에 근거하여 2030년 수입(지출)과 인건비를 산출함.

- 조직 개편은 우선 조직 구조를 설계하는 기획 단계를 거쳐서 시범적 조직 개편 후 점진적 확산함.
- 전면적 조직 개편 이전에 현행 본부의 2개 팀에서 시범 적용하여, 결과를 분석한 다음 제도화 여부를 결정함. 예: 시민대학 고도화와 전략 연계 방식 우선 도입 등

3. 조직 효율성 제고 및 디지털 전환 방안

- 서울특별시평생교육진흥원의 조직 효율성 제고 및 성공적인 디지털 전환을 위해 특히 생성형 AI 서비스 활용, 데이터 관리, 그리고 행정 효율화에 초점을 맞춘 방안을 제안함.

가. 행정 및 사무 자동화 확대

- 이는 인적자원의 고부가가치 업무 집중에 가능하게 하여, 단기적으로는 업무 시간 단축 및 장기적으로는 인력 재배치 유연성 확보에 기여할 것으로 기대됨.
- RPA 도입은 BPR(Business Process Reengineering, 린 6시그마, 프로세스 아웃소싱, ERP(Enterprise Resource Planning) 등의 경영혁신 활동에서 발생하는 어려움을 해소하는 데 중요한 역할을 할 것으로 기대됨(남명기 외, 2019: 159).

〈표 VI-13〉 경영혁신 활동의 성공 요인

공통 요인	구분	필수 요인
최고경영자의 강력한 리더십(후원과 일의 그리고 추진의지 표명) 직원들에 대한 교육고 kgnsfus(지속적인 교육훈련 프로그램의 운영 및 구축)	6시그마	블랙벨트 제도 운영, 인사제도 연계, 정확한 데이터에 의한 관리, 재무성과와 연계된 개선 프로젝트 수행, 프로젝트 진척 관리
	TQM	품질부서의 독립과 역할, 종합적 목표 설정, 품질정보시스템 구축, 품질 우선의 기업 철학
	린 6시그마	고객 Needs와 가치 창출에 기초한 가치 흐름 선정, 기업 내에서 가치에 기초한 프로젝트 파악과 선정이 이루어지는 프로세스 구축
공정한 성과보상 체계 구축 동기 부여(인사고과, 인센티브)	ERP	지속적인 시스템 유지 및 업그레이드, 사용자 만족도의 정기적인 측정과 —지원, 유자보수를 위한 운영체계 및 방침, 기업 내 IT 인프라 구축, 변화 적응 상황 모니터링, 업무성과 향상에 집중
	TPM	최고 경영층의 설비관리의 중요성 인식, 의욕 넘치고 활기찬 Bottom-up, 장기적 안목의 필요성, 보전업무 자체가 유형의 효과를 낼수 있도록 지속적인 인내심
성과 및 개선에 대한 관리 기업의 비전과 사업전략과의 연계성	BPR	프로세스 자체의 변화 추구, 직원들의 위기의식 관리
	Project Management	적극적인 위험관리를 통하여 관리적 기술적 위험을 감소시키는 전략 수행, 프로젝트에 대한 참여자들의 프로젝트 관리와 요구 사항 관리에 대한 공통의 이해와 체계적 관리
전 임직원의 참여유도(전 직원의 의식개혁) 구체적 추진 조직의 결성 타개선 활동과의 병행 노력 벤치마킹	System Engineering	실패 위험요인들을 사전에 분석 점검함으로써 허용된 범위 내에서 비용과 일정 그리고 성능을 절충하여 최적의 균형된 시스템 설계, 큰 문제를 해결 가능한 작은 문제들을 분해하고 시스템적인 시각에서 구성품들의 인터페이스를 고려하여 다양한 해결 방안 도출

출처: 문제유연성필(2016), p.647.

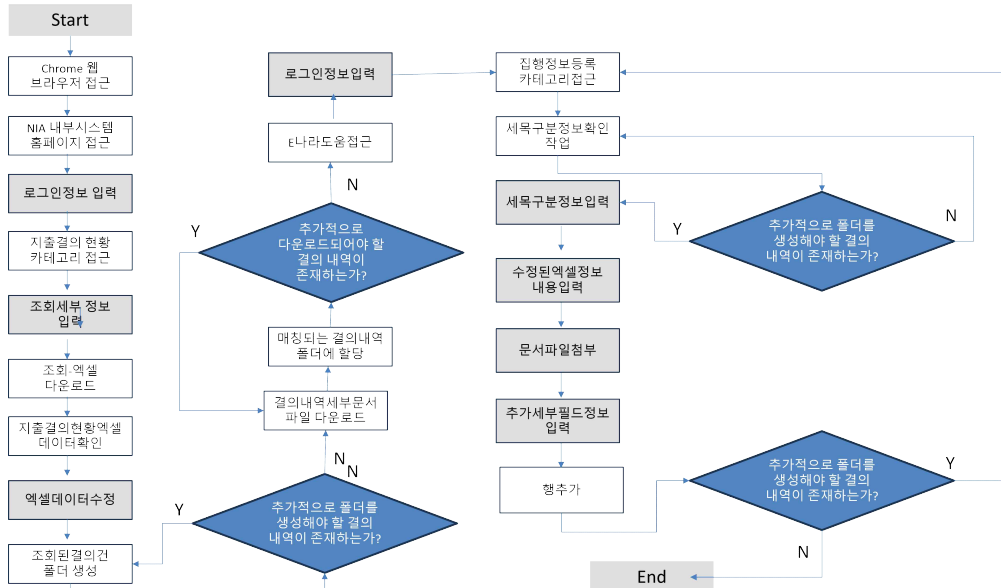
- 생성형 AI 기반 문서 자동 생성 템플릿 구축 및 RPA(로봇 프로세스 자동화) 솔루션 도입은 직원의 단순 반복 업무 부담을 줄여 업무 처리 속도를 향상시킬 수 있을 것으로 기대됨.

- RPA 적용 사례는 한국전력공사가 회계 처리, 자산 관리, 계약 업무, 검침 데이터 관리 등 내부 핵심 업무에 RPA를 도입하여 운영 비용 절감하고 있고, 한국정보화진흥원(NIA)가 도입하여 비용, 운영, 비즈니스에서 효과가 있는 것으로 알려짐(남명기 외, 2019:166).
- RPA 대상 프로세스 선정은 반복 업무, 정형 데이터, 프로세스의 표준화, 고정된 시스템이나 웹과 연결, 인력배치 현황, 작업흐름 등을 고려함(남명기 외, 2019: 163).
- 이러한 점을 고려하면 서울특별시평생교육진흥원의 주요 업무 중에서 강사 관련 업무와 행정 및 지원 관리 업무가 RPA 대상 프로세스가 될 수 있음.

〈표 VI-14〉 행정 사무 자동화 적용 가능 영역(안)

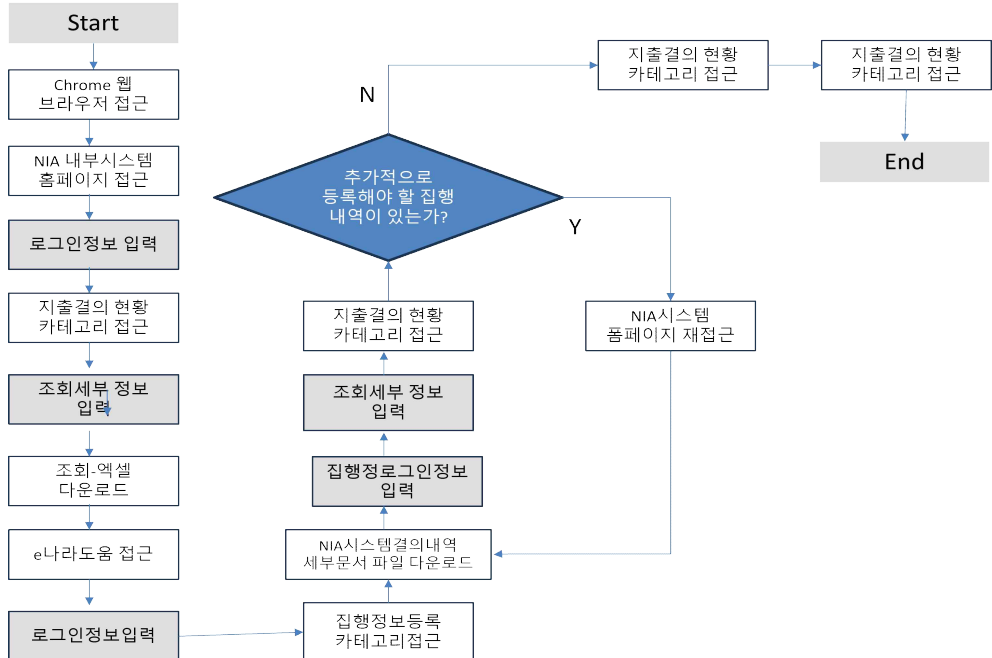
분야	주요 업무	RPA 적용 내용
강사 관련 업무	강사로 정산 및 지급 처리	출강 정보 기반 강사료 자동 계산, 회계 시스템 입력 또는 지급 요청서 자동 작성
	교육 자료 배포 및 관리	강사 자료 수신 후 학습자 플랫폼 자동 업로드 또는 지정 폴더 자동 분류 저장
	설문조사 데이터 취합 및 기초 분석	온라인 설문 응답 자동 취합, 평균 점수 등 기초 통계 산출 및 보고서 양식 자동 입력
행정 및 지원 관리	시설 예약 및 관리	시설 예약 요청 확인, 중복 예약 방지, 예약 현황 자동 업데이트
	각종 보고서 데이터 취합	부서별 수강생 현황, 만족도 등 데이터를 자동 추출하여 주간/월간 보고서 양식에 자동 입력

- RPA 대상 프로세스 선정은 반복 업무, 정형 데이터, 프로세스의 표준화, 고정된 시스템이나 웹과 연결, 인력 배치 현황, 작업흐름 등을 고려하여 프로세스를 선정함(남명기 외, 2019: 163).
- 업무의 자동화는 동일한 데이터의 담당자 업무 부담 및 오류를 줄이고, 다른 기관과 연계 가능성을 높일 수 있는 장점이 있음. RPA 도입은 오류의 감소에 의해 업무의 정확도가 높아지고, 직원들이 단순 반복적인 행정업무에서 벗어나 가치를 창출할 수 있는 업무에 집중할 수 있음.
- 기존 프로세스의 20개 단계를 15단계를 줄이면서 오류 발생으로부터 벗어난 NIA의 사례를 참고하여 서울특별시평생교육진흥원의 RPA 도입을 추진할 것을 권장함.



[그림 IV-6] NIA의 RPA 도입 전 현재(as-is) 프로세스

출처: 남명기 외(2019), p.164.

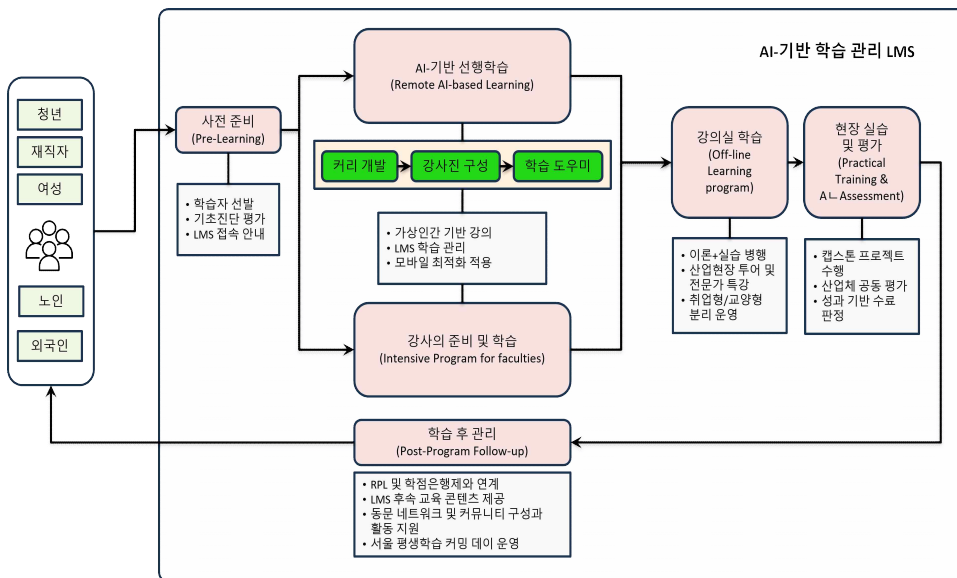


[그림 VI-7] NIA의 RPA 도입 이후 소프트웨어 로봇이 수행할 미래(to-be) 프로세스

출처: 남명기 외(2019), p.164.

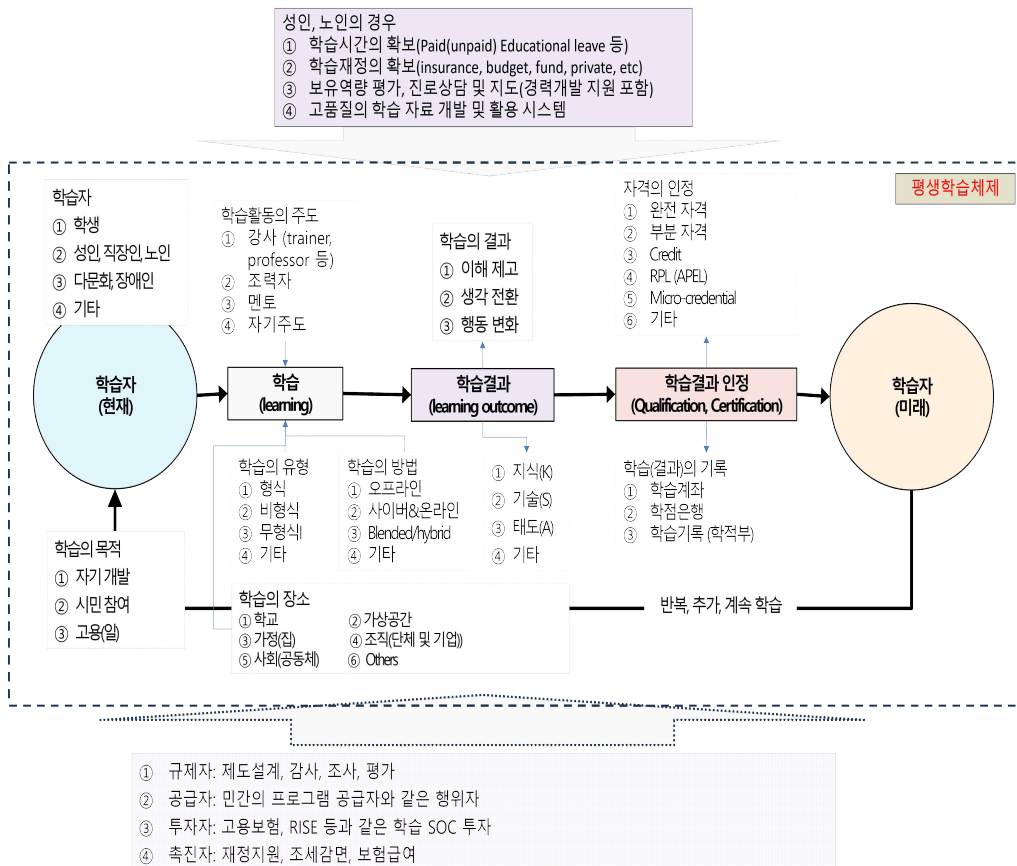
나. 생성형 AI 서비스 기반 기획 및 개발 지원 강화

- 생성형 AI 서비스 도입은 초기 투자 비용을 수반하나, 콘텐츠 생산 시간 단축을 통한 장기적 효율성 확보를 목표로 할 수 있으며, 구독형 상용 솔루션 또는 오픈소스 기반의 맞춤형 개발을 우선 검토하여 초기 비용 부담을 최소화할 필요 있음
- 특정 교육프로그램에 AI 도구 시범 적용을 통해 효과를 검증하고, 이를 기반으로 점진적 확산을 추진함.
 - AI 도구의 사용은 서울특별시평생교육진흥원에서 운영 중인 다양한 형태 프로그램의 종합적인 기획, 모니터링 및 평가, 평가 결과의 환류 등을 유기적으로 연계되도록 할 수 있음.
 - AI에 기반을 두고 수집된 정보는 하이브리드 러닝, 브렌디드 러닝, 프로젝트 기반 학습 등을 구현할 수 있으며, 학습자의 역량과 특성에 맞는 학습 기회를 제공할 수 있음.
- AI 기반 학습관리 LMS는 학습자의 선발, 선행학습, 강사의 준비, 강의 및 학습, 현장 실습 등을 유기적으로 연계시킴에 의해 학습의 효과를 높이고, 학습 수요를 창출하는 기반이 됨.
 - 학습자들이 학습을 마친 이후 커뮤니티를 구성하고, “(가칭)서울 평생학습 커밍 데이”를 개최하는 등을 통하여 평생학습을 통한 사회통합을 실현할 근간을 제공함.



[그림 VI-8] AI-기반 학습관리 시스템(안)

- AI 기반 학습 수요 창출: 현재의 학습자들이 요구하는 자기개발, 시민참여, 고용(일) 등의 유형별로 분류하고 학습자의 특성(청년, 성인, 재직자, 노인, 외국인 등)에 따라 강사진을 구성하고 학습 프로그램을 운영할 기반을 제공함.
- AI 기반 학습 이력 관리 고도화: 학습의 유형별 학습 방법을 다원화하여 강사진의 강의와 AI 강의를 조화함에 의해 강사가 학습 내용을 내실화하도록 LMS 시스템을 운용함.
- 또한 학습 결과의 축적된 이력뿐만 아니라 평생학습의 정량적 통계와 정성적 통계를 바탕으로 하는 관리는 인증제의 공신력과 통용성을 확보할 수 있도록 하며, 학점은행제와 자격 제도 연계 고리를 확보함.



[그림 VI-9] 잠재적 수요를 고려하는 미래형 평생학습의 모습

출처: 김형만 외(2024), p.138.

- 서울특별시평생교육진흥원은 LMS에 수집된 정보는 서울특별시에 소재한 대학의 LMS와 연계하여 평생학습 정보의 통합적 이용 영역을 확장하고, 이를 바탕으로 RISE를 평생학습을 중심으로 재확립함.

다. 학습자 맞춤형 서비스 고도화

- 앞의 RPA 및 AI 기반 LMS 시스템이 확립되면 AI 챗봇 솔루션 도입으로 학습자 문의 응대 자동화를 통해 인력 운영 효율성 제고할 수 있으며, 단순 반복 업무에서 발생하는 인력 낭비를 줄이고, 핵심 업무에 재배치하여 생산성을 높이는 효과를 기대할 수 있음.
- 학습 이력 데이터 연동 및 맞춤형 학습 로드맵 추천 시스템 개발은 학습자 이탈률 감소 및 만족도 제고로 이어져 장기적인 기관 운영의 효율성 증대를 기대할 수 있음.
- 서울특별시평생교육진흥원이 추진하고 있는 디지털 배치가 장기지속적으로 유지되기 위해 학습자가 습득한 배치가 인재의 활용에 유용해야 하며, 이러한 공신력을 강화하기 위해 AI 기반 LMS 시스템에서 학점은행제와 경험학습인정(RPL) 제도와의 연계를 선도 하면서 재직자 및 일을 위한 학습의 수요를 창출하도록 함.
- 학습자 맞춤형 서비스는 학습자들이 생애 동안 학습에 참여할 기회를 얻고, 평생학습 참여를 통해 공동체의 의사결정에 참여하고, 글로벌 시민으로 활동할 기회를 제공함.
- 또한 외국인 유입이 늘어 나는 현실에 대비해 평생학습에 외국인 참여를 유인함에 의해 국내외 지한파와 친한파 육성함. AI 기반 LMS 체계는 다국적 언어에 바탕을 두는 학습의 장을 제공함에 의해 외국인의 국내에서 통합 기능을 강화하고, 본국으로 귀환 이후에도 서울특별시평생교육진흥원 LMS 시스템을 통해 반복 또는 계속 학습을 할 수 있도록 함.

라. 직원 역량 강화 및 거버넌스 구축

- 직원들을 대상으로 하는 AI 활용 교육 및 가이드라인 수립은 초기 교육 비용이 발생하지만, 직원의 AI 활용 역량 내재화를 통해 장기적으로는 외부 컨설팅 의존도를 낮추고 자체적인 혁신 역량을 강화하는 효과를 가져올 수 있음.
- RPA 및 AI-기반 LMS 시스템 구축은 직원들의 시스템 운영 및 활용을 위한 관련 역량을

함양함. 이들 시스템의 구축 단계에서 직원들이 모두 참여하여 RAP 프로세스 정의, LMS 콘텐츠 구성 등을 구현함에 의해 향후 기관의 디지털 역량을 배양하도록 함.

- 직원들이 스스로 학습과 배움(learning by doing)이 상시적으로 구동될 수 있도록 조직 내의 선임자와 신참의 조화있는 배치와 승진 및 이동 경로를 설계하고, 부서장의 직원 역량개발을 도울 수 있도록 함. 부서장 평가에 명시적인 지표(내부자의 학습권을 보장하는 지표)로 반영함.

4. 사업-조직 연계성 강화 및 인력 운영계획

- 전략적 사업 목표 달성과 조직의 지속 가능한 성장을 위해, 사업-조직 연계성 강화 및 효율적인 인력 운영계획 수립이 필수적임. 이에 아래와 같은 사업-조직 연계성 강화 방안과 인력 운영계획 및 효율화 방안을 제안함.

가. 사업-조직 연계성 강화 방안

1) 전략 목표와 조직 구조의 정합성 확보

- 전략과제를 중심으로 본부/팀 단위의 업무를 재조정하여 사업의 특성과 기능을 중심의 조직 간 협업하는 연계협업 체계 구축
 - 예컨대 '서울런4050'의 경우 초기 단계에서 사업을 설계할 전담팀에서 사업을 기획하고, 이후 사업을 전담할 팀을 정하여 장기 지속되는 사업으로 육성함.
 - 캠퍼스·거점 중심 운영에서 전략 프로그램 중심 운영으로 이행할 수 있는 구조 정비
- 기관의 비전 “시민과 함께 만드는 지속 가능한 미래형 평생학습 플랫폼 구축”을 실현하기 위해 정책기획본부를 신설하여([그림 VI-2] 참조), 기관의 비전을 실현할 목표, 전략, 하위 주요 과제를 유기적으로 연계할 기반을 확립함.
 - 시민이 중심에 서는 학습생태계를 조성하기 위해 AI·디지털 기반 서울 평생학습의 미래형으로 전환함.
 - 사업의 지속가능성을 위한 사업의 발굴과 실행이 기관의 지속적인 혁신을 바탕으로 달성 되도록 하는 글로벌 선도형 서울평생학습 체제를 확립함.

2) 실행 과제와 전략 목표 간 기여 관계 명확화

- 전략 목표와 실행을 유기적으로 연계하기 위해 팀 단위로 로직모델(투입 → 활동 → 산출 → 성과 → 영향) 간에 도식화 도입 → 팀의 과제가 전략 목표에 어떻게 기여하는지 연간 성과보고서에 표기함.
 - 정책기획본부의 기획조정팀을 중심으로 기관의 경영 목표와 사업의 수행이 정합성을 갖도록 사업의 생성과 실행의 단계별 성과 관리 체계를 마련하고, 평가지표 개발 등의 가이드라인을 작성함.
- 사업의 기획 단계에서 사업계획서에 '전략기여도 섹션' 신설하여, 실무자 수준에서 기여 구조 인지가 가능하도록 설계함.
 - 정책기획본부의 기획조정팀은 사업계획서에서 사업수행자의 역할을 명기하게 하고 이를 과업의 성과평가와 연구자의 업무수행 평가와 연계함.

3) 성과 기반의 자율-책임 운영모델 구축

- 전략사업단 단위로 성과지표를 설정하고 해당 목표 달성 여부를 기준으로 다음 연도 사업 계획 재편에 반영함.
 - 사업의 계획 단계에서의 평가와 실행 단계에서의 평가별 성과지표를 설정하고, 목표 달성을 위한 사전 평가와 사후 평가하고 그 결과를 차기 연도 사업계획과 실행에 반영함.
- 성과기반 환류와 개선 중심의 자율 운영 구조 정착시켜 성과관리의 효과성을 제고함.
 - 성과보고서의 '개선 중심' 서식 표준화, 성과 공유 및 사례 확산 메커니즘 구축, '개선률' 기반 평가체계 마련 등을 구체화함.
 - 사업 참가자들이 표준화된 서식에 따라 사업 수행 중간에 자체적으로 진행 상황을 점검 및 모니터링한 결과를 보고하는 보고대회를 개최함.

나. 인력 운영계획 및 효율화 방안

1) 핵심 기능 중심의 인력 배치 및 재배치

- 신기술 연계 교육, AI 활용 사업 등 미래 핵심 과제 대응을 위한 신규 직무 정의 및

전문인력 우선 확보함.

- AI 등 디지털 기술의 활용을 위해 기존 직무의 내용을 이러한 영역을 구체적으로 명기하여 업무 분장표에 반영하고, 기존 직원들의 신기술 관련 교육훈련을 실시함.
- 신규 채용에서 새로운 직무의 전문인력을 우선 적으로 확보하고, 이들과 기존 인력의 융합적 협업을 하는 조직 운영체계를 마련함.
- 장기적으로 캠퍼스 운영 등 유사 기능의 통합을 전제로 기존 인력 재배치 및 직무 재설계를 추진함.
- 평생학습의 환경과 교육부와 서울특별시 등의 정책 변경 등으로 인한 환경변화에 따라 사업의 생성소멸을 면밀히 검토하여 기존 사업의 축소 또는 통합하고, 그에 따른 인력의 재배치함.
- 인력의 재배치는 신규 채용 이후 직원들의 경력개발을 유인할 수 있도록 이동 배치하며, 선임자로부터의 학습이 일상화될 수 있도록 학습 조직의 매뉴얼을 작성하고 관리함.

2) 직무 중심의 유연한 인사 체계 구축

- 직무분석에 기반하여 6직급 체계 시범 도입을 하고, 직무의 난이도 및 책임 수준에 따라 등급별 역할 재설정함.
- NCS 기준으로 역량의 단계를 구분하고, 단계별 승진 또는 직무 이동 트랙을 설정함.
- 난이도와 책임 수준에 따라 교육훈련 기회와 연계하여 개인이 직무개발에 의한 유인을 가질 수 있도록 직무와 교육훈련을 연계함.
- 보직 순환이 아닌 일부 부서/팀의 경우 기능 중심 직무 고정제 도입을 검토함(전문성 누적 지원).
- 팀별 업무의 난이도와 전문성 요구 수준을 계량화하고 근무연수를 팀별로 직무에 상응하도록 표준화하여 구성원들이 장기적으로 역량을 개발하면서 성장할 수 있도록 함.
- 예컨대, 내부에서 전문성 확보에 한계가 있는 직무의 경우 대학 등에서 교육훈련을 통하여 역량을 축적할 기회를 제공함.

3) 실무 전결권 확대 및 의사결정 프로세스 개선

- 실무자 중심 기안-결재-집행 프로세스를 ‘일괄 기획-결정’ 구조로 간소화하여 업무의 효율성을 높임.
 - RPA를 도입하여 행정업무와 사업의 상시적인 단순 업무를 줄여 업무의 효율성을 기하고, 직원들은 학습과 가치 창출에 집중하도록 함.
- 결재 생략이 아니라, 사후 점검·보고 체계를 유지하여 행정적 통제력 확보함(이행 점검제 도입).
 - 사안에 따라 적절한 점검 및 보고할 체계를 마련하고, 점검 및 보고에서 논의된 결과를 토대로 결재하여 업무의 몰입도를 높임.
- 전결 기준 명확하게 하는 매뉴얼을 배포하고, 팀장급 이상 전결 권한 이양 확대함.
 - 전결권을 확대함에 의해 업무 수행자의 책임성을 강화하고, 대신 업무 수행 평가를 강화함과 동시에 승진 또는 보상과 연동하는 인센티브를 부여하여 업무수행의 책무성을 강화함.

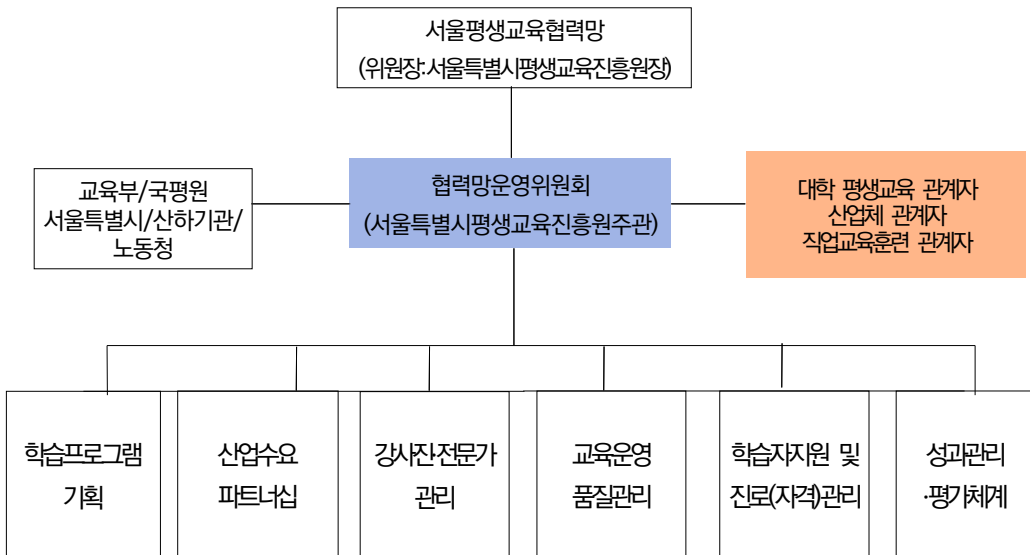
4) 성과 기반 인센티브 및 역량 개발 지원

- 실현이 가능한 정성적 유인 체계를 마련하고, 기관 총수입의 범위에서 성과에 대해 보상할 수 있는 적정 규모의 예산을 확보함.
 - 정성적 유인 체계의 수혜자는 성과에 대한 정보를 공유하는 발표를 제도화하고 우수직원의 사례(예, 상품권 지급)에 대해 홍보함.
- 디지털 콘텐츠 기획, 공공협력, 사회적 기여 등 핵심 전략 직무 대상 역량 강화 교육 프로그램을 개설하고 지원함.
 - 성과가 있는 직원에게 국내외 교육훈련 프로그램에 참여하여 역량개발을 할 기회를 제공함.

다. 디지털 기반 학습 정보 및 전문성 관리 조직 운영

1) 학습이력 등 정보의 생성 및 전문성 활용 플랫폼 운영

- 전산 등의 설비 운영 이외에 정보를 분석하여 서울특별시평생교육진흥원 내부, 서울특별시, 자치구, 국평원, 그리고 일반 학습 수요자들이 활용할 정성·정량적 정보를 제공하는 업무를 재확립하고 운영의 전문성을 확보함.
- 기관 간(서울특별시 유관기관), 대학, 평생학습 및 교육훈련(교육부, 고용부, 과기부 등) 협력 업무를 수행함(협력망 운영).



[그림 VI-10] 서울평생교육협력망(예시)

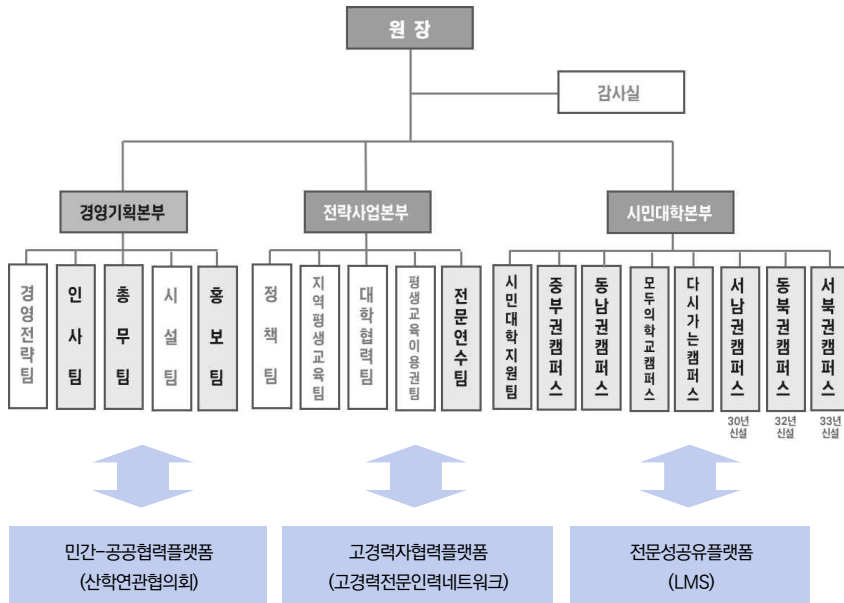
- 협력망은 서울특별시평생교육진흥원의 평생학습 영역의 주요 사안에 대해 의제발굴 및 정책화하는 일을 수행하며, 운영 방식은 의제 발굴과 이어서 발굴된 의제에 전문가에 의한 단기 수시 연구 또는 심화 연구를 수행하고 그 결과를 바탕으로 사업을 형성하고, 사업의 추진 결과에 대한 전문적인 점검 평가함.
- 협력망의 참가자는 교육부와 서울특별시, 그리고 관련기관 관계자와 대학, 산업체 직업 교육훈련 관계자 및 전문가로 구성하고 서울특별시평생교육진흥원 원장이 주관함.
- 주요 논의 영역은 학습프로그램기획, 산업수요파트너십, 강사진관리, 교육운영품질 관리,

학습자지원 및 자격 관리, 성과관리 등의 분야별로 논의하여 전문성을 결집함.

- 또한 [그림 VI-10]과 유사한 형태로 자치구 지역별 평생학습의 현장 소통을 강화할 수 있는 (가칭)자치구협력망을 운영하여, 현장에서 발생하는 애로 및 전문성을 지원할 창구를 마련함.
- 이는 서울특별시평생교육진흥원이 주기적으로 지역별로 학습자의 (가칭)커밍코뮤니티데이 등과 같은 교류 행사를 지원하여 학습에 참여한 이후 공동체에서 활동을 공유할 기회를 창출할 수 있음.

2) 전문성 확보 및 관리 조직 운영

- 조직 내 전문성을 확보하기 위하여 내부 구성원의 역량을 배양하는 이외에 외부로부터 전문성과 연계하도록 조직을 운영함.
- 외부 전문성 활용은 관련 부서별로 외부 전문가와 연계하는 절차와 네트워크를 구축하되, 전체 전문성의 관리는 정책기획본부의 정책협력팀에서 총괄하여 관리함.
- 중요한 사항은 외부 전문가와 연계는 전문성을 관리할 플랫폼이 있어야 할 것이며, 평생학습 전문성 공유 플랫폼 구축은 AI 기반 학습이력 관리 등과 연계하여 운영할 틀의 마련이 요구됨.



[그림 VI-11] 서울특별시평생교육진흥원 조직과 외부 전문성의 협력체계(예시)

- 조직 밖의 전문성은 이해 당사자의 조직 내 전문성으로 전환할 수 있는 서울특별시평생교육진흥원 내에 기관의 싱크탱크 기능할 수 있도록 신설될 조직을 설치하고, 그 조직에서 정형화된 전문성 결집(연구 수행 등)과 상시 자문의 형태를 구분하여 관리하게 함으로써 기관의 전문성을 강화함.

부 록

1. 연차별 운영 성과 분석
2. 현재 직무에 기반을 둔 필요 산출 인력
3. 2026년 필요인력 산출 결과
4. 현행 조직의 12개 팀별 담당 업무

〈부록 1〉 연차별 운영성과 분석

- 2015년(1년차)

항목	세부 항목	내용	성과
평생학습 정책개발	발전계획과 전략과제 수립	- 정책 개발과 사업 추진을 위한 자치구 대상 요구조사, 진흥원 내부 요구조사 및 시민 2,700여명 대상으로 온라인 조사 등 실시	- ‘서울은 학교다’, ‘시민이 만든다’ ‘현장이 성장한다’, ‘서울학습은 혁신한다’ 등의 전략 슬로건 수립
	서울시 평생교육통계 조사·분석	1. 유관기관과 공조체계 구축(시청과 업무협력, 한국교육개발원 MOU 체결) 2. 3,600여 명 대상 평생학습 참여실태 조사 실시 3. 2,800개 기관, 109,000개 프로그램 대상 데이터 검증 및 분석	- 서울시민 대상「평생학습 참여 개인 실태조사」최초 시행, 객관적 데이터를 기반으로 한 <이슈브리프> 발간
	지역 네트워크 기반의 특성화 모델 발굴	1. 서울 평생교육 네트워크 구축을 위해 한국평생교육사협회와 MOU 체결 2. 25개 자치구와 268개 평생교육기관 담당자 대상 평생학습 네트워크 현황 분석 등 진행	- 네트워크 현황에 대한 질적 사례 조사, 네트워크 자원 매핑, 현장 실천가 원탁회의 및 워크숍, 실천과제 도출
평생교육 역량강화 (전문인력 양성)	문해교육교원 양성	- 고졸 이후 140시간 이상 문해교육기관에서 문해교육 관련 자원봉사 경력자 또는 대학(교) 졸업자를 대상으로 6일간의 집합연수, 5일간의 현장실습 진행	- 총 35명의 문해교육교원(초등과정) 양성

항목	세부 항목	내용	성과
	서울 평생교육 맞춤형 컨설팅	- 4개 자치구(광진구, 동작구, 은평구, 종로구) 대상 맞춤형 컨설팅을 통해 지역 평생교육 추진 역량 강화 및 발전 도모	- ‘서울 평생교육 맞춤형 컨설팅 매뉴얼’ 발간
	평생교육 역량강화 연수	- 서울시 25개 자치구 평생학습 소관 부서장 대상 연찬회 진행, 실무자를 위한 현장중심형 연수 진행	1. 16명의 관리자 과정 연수 수료 2. 103명의 실무자 과정 연수 수료
지역 평생학습 활성화	행복학습센터 운영 지원	- 시민 누구나 근거리 생활권에서 평생학습에 참여 할 수 있는 동(洞)단위 행복학습센터 운영 지원	1. 3,420명의 학습자 참여, 176개의 프로그램 운영, 96명의 행복학습매니저 양성, 78개의 지역자원 활용(네트워크 구축), 45개의 학습동아리 활성화 2. 총 10개 자치구에 51개 행복학습센터 설치·운영
	일-학습 선순환 학습형 일자리 프로그램 지원	- 지역주민의 다양한 학습 결과를 지역사회 활동(재능기부, 자원봉사 등)과 소득 창출로 연계할 수 있는 지역 기반 학습형 일자리 프로그램 모델 발굴 및 확산	- 184명의 학습자 참여, 79명의 경제활동 참여, 사회환원활동 35명 참여, 31개의 지역자원 활용 및 연계(협력 네트워크 구축)
	1인 1자율학습모임 활성화	- 자율학습모임의 정책적 지원을 통해 시민의 자기주도적인 학습문화 및 학습의 일상화 도모	- 총 13개의 팀 선정 및 지원: 지역의제(4개) / 네트워크(4개) / 재능기부(5개)
평생학습 대중화	웹진 <다들> 발간	- 체계적 평생학습 정보 공유의 장 마련 및 평생학습 문화 조성	- 월 1회 발간 (사안에 따라 호외 발간)

- 2016년(2년차)

항목	세부 항목	내용	성과
평생학습 혁신전략 및 정책 개발	서울형 평생학습 혁신모델 개발	- 서울 평생학습 마스터플랜 연계 과제외의 구체 화 방안 모색 및 전문가 모니터링을 통한 진 흥원 사업 추진의 전문적 질관리 체계 구축	1. 서울형 평생학습 혁신기획단 구성 및 회의 운영(4 회 개최) 2. 모두의학교 설립 추진체계 수립 3. 서울형 융복합 평생학습 사업모델 개발 등
	서울시 평생교육실태조사 및 이슈브리프 발간	1. 평생교육기관 실태조사 수행 2. 평생학습 참여 실태조사 확대 실시	1. 조사대상 3,600명에서 6,000명으로 확대 실시 2. 통계자료를 활용한 '이슈브리프' 4건 발간
	서울형 평생학습지수 개발	1. 국내외 평생학습지수의 사례 비교·분석 2. 평생학습지수 모형 구안 및 하위 지표 선정(5개 영역 25개 지표) 3. 지수 산출을 위한 하위 지표별 가중치 선정 및 평생학습지수 산출식 개발 4. 가용 데이터를 활용한 자치구별 상대적 지수 시범 산출	
평생학습 거버넌스 구축 및 활성화	민·관·학 교육협력망 구축 및 공동사업 운영	- 서울지역 평생학습 네트워크 구축 및 활성화	1. 서울시평생교육관계자 협의회 4회 개최, 97명 참여 2. 민·관·학 다층적 협의회 4회 개최, 37명 참여 3. 서울시협동조합센터 MOU 체결 등
	평생교육 관계자 역량강화 프로그램 운영	- 서울시 평생교육 관계자의 역량강화 및 네트 워크 구축	1. 역량강화 연수 총 5회 개최 2. 관리자 과정 2회 개최, 17명 수료 3. 실무자 과정 3회 개최, 156명 수료

항목	세부 항목	내용	성과
	지역 평생교육 컨설팅 서비스 제공	- 맞춤형 컨설팅을 통한 지역 평생교육 추진 역량 강화	- 총 10개 기관 평생교육 컨설팅 지원 71회의 서면 및 현장컨설팅, 현장탐방
	평생학습 디지털 아카이브 구축	- 평생교육 실천영역에서의 평생학습 공유체계로서의 자원 시스템 마련	1. '서울 평생학습 디지털 아카이브' 구축방안 마련 연구역 실현 2. 서울 평생학습 역사기록물 수집 및 자료 수집처정보 확보 3. 서울 시민의 학습스토리 수집·발굴을 위한 양식과 샘플 개발 등
	문해교육교원 양성 프로그램 운영 및 성인문해교육 지원	- 비문해 성인의 인성적 학습환경 구축	- 문해교육교원 양성 (초등과정 39명, 중학과정 31명)
일상에서의 학습문화 활성화	행복학습센터 운영 지원	- 시민 누구나 근거리 생활권에서 평생학습에 참여할 수 있는 동단위 행복학습센터 운영 지원	1. 행복학습센터 운영 체제 장비를 위한 민관한 다층적 협약제 및 구성 및 운영을 위한 협의화 워크숍 4회 개최 2. 배움메이트 구성·운영을 통한 센터별 홍보 기사 작성·SNS 배포
	1인1자율학습모임 활성화	- 자율학습모임 발굴 지원을 통해 자발적인 학습문화 조성	- 1인자율학습모임 15개 운영 지원, 139명 참여
	생애전환기 학습형 일자리 프로그램 개발	- 다양한 학습 결과를 사회환원 활동과 경제활동으로 연계할 수 있는 지역기반 학습형 일자리 프로그램 지원	1. 학습자 수: 208명 2. 학습동아리 구성 및 활동: 8개, 116명 3. 학습결과 순환(경제활동 및 사회환원 활동 참여): 112명, 535회 4. 협력 네트워크 구축: 72개

항목	세부 항목	내용	성과
	서울평생학습대토론회 개최	- 평생교육계가 주목해야 할 우리사회 이슈 점검 및 발전과제 모색	1. 2016.10.7.(금) 서울평생학습대토론회 개최 2. 1,300여명의 참석자, 12개 이슈 토론, 좌장 12명, 발표자 15명, 토론자 35명 참여 6개 매체, 8회 기사 게재
	평생학습 릴레이 강연회 개최	- 민·관·학 협력을 통한 서울 전역에서의 평생 학습 문화 확산	1. 민·관·학 추진위원회 구성·운영(소회의 5회, 정례회의 3회) 2. 릴레이 강연회 개최 (마디학교-시민학교-포용학교-일터학교)
대시민 평생학습 인지도 제고	평생학습 전문 정보 매거진 <다들> 제작	- 웹진 <다들> 제작 및 발행	1. <다들> 12회 발행 2. 시민기자단 29명 운영, 기사 167건 발굴
<모두의 학교> 추진기반 마련	<모두의 학교> 추진기반 마련	- 시민과 함께 만들고 모든 세대가 소통하는 평생 학습 공간인 '모두의 학교' 조성	1. 주민참여워크숍 준비회의 2회 2. 주민참여워크숍 6회 3. 주민참여워크숍 결과 보고회 1회 진행

- 2017년(3년차)⁹⁾

항목	세부 항목	내용	성과
평생학습 혁신전략 및 정책 개발 (이랑을 고르고)	서울특별시 평생교육 혁신 전략 및 정책 개발	- 「서울특별시 평생교육 종합계획」의 추진 및 당면 현안에 긴밀히 대응하기 위해 서울특별시 평생교육 정책 개발 및 혁 신전략 수립	-연구 분과별 보고서 각 1종씩 총 3종 개발 1. 시민 주도 평생학습 주제 발굴 2. 서울형 융복합 혁신 프로그램 개발 분과 보고서 3. 평생학습 문화 확산을 위한 시민 소통 전략 수립
	서울형 평생교육 서비스 품질관리 방안 연구	- 서울특별시 평생교육기관 프로그램의 질 적 제고를 통한 수준 높은 평생교육 사비 스 제고를 위한 품질관리 체계 수립	-연구보고서 1종 및 품질관리 매뉴얼 1종 개발
	평생학습 디지털 아카이브 자료 수집·발굴	- 서울 평생학습에 관한 연구 기록 사례 의 체계적 수집 및 축적을 통한 평생학 습 실천영역에서의 기록물 공유 체계 마련	1. 시민학습 아카이브 기획전시: 2017.9월 2. 평생학습 기록 물 수집 및 발굴 2. 평생학습 기록물 전문가 협약체 운영으로 수집의 양적 확대 와 주제의 다변화
	시민력 제고를 위한 평생학습지수 개발	- 시민의 지속적 생애능력 증진을 위한 서 울특별시 평생학습 정책의 중 장기 추 진과 모니터링을 위한 종합 지표로서 서울형 평생학습지수 개발	- 연구보고서 1종 개발 (서울형 평생학습지수 개발 2차년도 연구)

9) 2017년 사업보고서는 '2017년 평생교육 농사' 컨셉으로 제작되었으며 이에 상응하는 키워드를 전년도에 입각하여 대처하였음.

항목	세부 항목	내용	성과
	평생교육기관 및 평생학습 참여 실태조사	- 서울 시민의 평생학습 참여 실태 및 요구에 대한 실증 자료 구축	1. 서울특별시 소재 평생교육기관 전수조사 실시 2. 서울 시민 7,000명 대상 표본조사 실시 =>25개 자치구 별 50개 표집층 7,000여명에 대한 조사 및 검증 실시
일상에서의 학습문화 활성화 (씨를 뿌렸습니다)	서울형 동단위 평생학습 센터 「동네배움터」 운영	- 시민 누구나 근거리 생활권에서 평생학습에 참여할 수 있는 서울형 동(洞)단위 평생학습센터 동네배움터 운영	1. 지역 내 유휴공간 발굴을 통한 동네배움터 45개 설치 및 지정 2. 주민 맞춤형 평생학습 프로그램 143개 운영, 1,910명 이수 3. 평생교육 자원인력 배움플래너 69명 배치 4. 주민참여를 위한 배움운영위원회 위원 305명 참여, 203회 활동 5. 학습공동체 활동 2,153명 참여, 470회 활동 6. 참여 학습자 만족도: 4.51(5점 만점)
	지역 평생교육 컨설팅 지원	- 맞춤형 컨설팅을 통한 지역 평생교육 추진 역량 강화	- 맞춤형 컨설팅 지원: 20개 기관, 현장컨설팅(총 90회)
	1인 1자율학습모임 활성화	- 학습모임 활동을 통한 자발적 학습 문화 조성	1. 자율학습소모임 51개 지원, 총 604명 참여 2. 학습동아리 개별 컨설팅 총 60회 진행 3. 학습 결과를 공유하고 즐기는 성과 공유회 총 5회 개최(자치구별 1회) 4. 학습모임 학습 결과를 사회에 환원하는 자원봉사활동 389회 실시 5. 학습모임 활동 수기공모전 1회 개최 (10개 작품 선정), 운영 매뉴얼 1종 제작

항목	세부 항목	내용	성과
	시민강사 양성·활동 지원	- 학습 성과를 지역사회 활동, 재능기부 등으로 나누는 시민강사를 양성하여 지역 평생교육 활동의 선순환 체제 구축	1. 주민의 평생학습 참여 확대를 위한 시민강사 159명 양성 2. 시민강사 활동 경로 안내를 위한 진로교육 14회 운영 3. 시민강사 현장 역량 강화를 위해 43개교 학교 연계 인턴활동 실시 4. 시민강사 홍보 및 활동처 연계를 위한 네트워크 구축 144회
대시민 평생학습 인지도 제고 (비가 내린 뒤)	평생학습 전문 매거진 발간	- 서울 평생학습 전문 정보 및 이슈 발굴·확산을 통해 체계적 정보 공유의 장 마련	1. 평생학습 전문 웹진 <다들> 제작 및 발간: 정례호 12호, 특별호 1호 2. 웹진 <다들> 기사 수: 106건 3. 웹진 <다들> 무크지 vol. 2 발간: 1종 4. 웹진 창간 2주년 기념 멘토 강연회모든 이가 스승이고 모든 곳이 학교다 개최 5. 서울 평생학습 이슈 분석 <이슈브리프> 발간: 6종 6. 2016년도 연차보고서 <평생학습 서울함> 발간: 1종 7. 지역 평생학습 소식 발굴 확산을 위한 시민기자단 운영: 25명 선발, 147건 기사 발굴 8. 시민기자 전문 교육 '시민기자 아카데미' 개최: 총 3회
	서울 평생학습 대토론회	- 평생교육계가 주목해야 할 우리사회 이슈 점검 및 발전과제 모색	- 서울특별시평생교육진흥원 개원 이래 최초로 개최된 국제행사
	시민 참여형 평생학습 캠페인	- 온/오프라인 캠페인 전개를 통한 평생학습 활성화	- '서울은 학교다' TED형 강연회 개최: 총 6회 1) EBS2TV '생각하는 콘서트-서울은 학교다' 방영 2) 자치구, EBS, 서울특별시교육청, 대학 등 다양한 주체와의 협력
평생학습 거버넌스 구축 및 활성화 (땅을 복돋우고)	평생교육 관계자 네트워크 및 공동사업 운영	- 서울지역 평생학습 네트워크 구축 및 활성화	1. 서울특별시 평생교육 관계자 협의회 개최: 4회 개최, 99명 참석 2. 만관학 다층적 협의회 개최: 5회 개최, 45명 참석

항목	세부 항목	내용	성과
			3. 청년층 평생교육 활성화 지원 사업 운영: 총 10차시 프로그램 운영, 106명 참석 4. 서울특별시 평생교육 성과공유회 '서울 평생교육의 날' 개최: 총 140여명 참여
	평생교육 관계자 역량강화 연수	- 서울시 평생교육 관계자의 역량강화 및 네트워크 구축	1. 평생교육 관계자 역량강화 연수 개최: 3회(151명) 2. 정책사업 대상자 맞춤형 연수 개최: 5회(361명) 3. 평생교육 공동 직무에 대한 역량 습득과 이해 증진을 돕는 교육용 영상콘텐츠 개발: 2종
	문해교원 역량강화 연수 및 성인문해교육 지원	- 비문해자 '제로'인 학습도시 서울을 구현하기 위해 문해교육 프로그램 확대 및 양질화를 위한 기반 조성 사업 추진	1. 성인 문해교육 교원 30명 양성 2. 158개 문해교육 기관 대상 문해교육 교원 및 활동가 보수 교육 159명 참여 3. 성인문해교육 보조교재 1종(서울 궁궐나들이) 개발 4. 성인문해교육 시화전 공모작품 중 50작품 선정하여 문해교육 시화전 개최, 800여 명 참여 5. 성인문해교육 시화전 수상작(2편) 시 낭송회 개최 등
〈모두의 학교〉 추진기반 마련 (마침내 맞은 결실)	〈모두의 학교〉 개관	〈모두의 학교〉 개관 (2017.10.28.) 1. 모두의학교 시민참여형 학습공간 조성 2. 모두의학교 기관 운영 기반 마련 3. 모두의학교 홍보(아이덴티티 및 홍보물 제작) 4. 모두의학교 개관식 개최(17.10.28): 800여 명의 시민 참여	
	시민과 함께 만드는 서울형 혁신 프로그램 개발·운영	- 기존 평생교육 사업 현장의 한계를 극복할 수 있는 프로그램 운영 모델의 연구 개발을 통해 서울형 평생 학습 혁신 프로그램 운영 기반 마련	1. [융합 혁신 모델] 모두의양상블 프로젝트 2. [방법론 혁신 모델] 플랫폼형 프로그램 개발 전파 3. [시민학교 스타트업 모델] 시민학교 스타트업 지원 사업 등 프로그램 개발 및 운영

- 2018년(4년차)

항목	세부 항목	내용	성과
평생학습 혁신전략 및 정책 개발 (서울 평생학습의 미래를 그리다)	서울시 평생교육 혁신정책 개발 및 평생학습지수 모니터링	1. 서울시 평생교육 진흥을 위한 혁신정책 개발 2. 서울형 평생학습지수 모니터링	1. 연구 분과별 보고서 각 1종씩 총 3종 개발 2. 평생학습지수 모니터링 실시
	서울시 평생교육기관 실태조사	1. 서울시 소재 평생교육법 외 기관 전수 조사 실시 2. 분석보고서 발간 및 자치구 대상 통계 서비스 제공	1. 2017년 조사결과 서울시 통계시스템(SSIS) 및 '서울통계' 홈페이지에 자료 탑재 2. 2018년 평생교육기관 현황 자료집 1종 발간 3. 통계 데이터의 분석 결과를 바탕으로 '주제별 통계 분석형 이슈브리프 5종 발간'
	참여형 시민학습 아카이브 구축	1. 평생학습 기록물 수집 및 발굴 2. 시민학습 아카이브 기획 전시 3. 평생학습 기록물 전문가 협의체 운영: 2018. 3~12월	1. 평생학습 기록물 수집·발굴 1,837건 - 공모사업 기록물 발굴 1,707건 - 시민학습 기록물 발굴 130건 2. 서울학습 아카이브 전시 개최 2회
일상에서의 학습문화 활성화 (서울 평생학습을 일상에서 누리다)	서울형 동(洞) 단위 평생학습센터 「동네배움터」 운영	1. 사업 운영 모형 설계 2. 동네배움터 선정·운영 3. 지속가능한 성과 관리 및 확산을 위한 사업 운영 지원	1. 15개 자치구 53개 동네배움터 운영·지원을 통해 생활권 중심의 근거리 평생학습 지원 체제 구축 2. 지속가능한 성과 관리 및 확산을 위한 사업 운영 지원 - 동네배움터 공간 위치 정보 및 프로그램 정보 '서울형 지도태깅 공유마당' 탑재(53건) - 사업 조기 안착 및 관계자 역량강화를 위한 착수협의회 개최 - 배움플래너 비전 선포식 및 성장워크숍 개최 - 동네배움터 1차 그룹 컨설팅 운영(10월) - 동네배움터 주제별 컨설팅 및 모니터링 3회, 현장탐방 1회 운

항목	세부 항목	내용	성과
			<p>영(10~11월)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 사업운영 및 향후 추진사항 협의를 위한 간담회, 자문회의 2회 운영(11월, 12월) - 동네배움터 운영사업 사업 성과공유회 운영(12월) - 동네배움터 운영사업 성과자료집 및 웹 홍보물 각 1종 제작
	학습동아리 활성화 지원사업	<ol style="list-style-type: none"> 1. 학습 - 실천 연계형 학습소모임 (자원봉사형) 지원 2. 시민기획단 지원 3. 일상 속 학습동아리 우수사례 공유를 위한 학습동아리 문화 확산 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 5개 자치구 총 62개 학습소모임 선정·지원 2. 학습소모임 심화학습 총 574시간 운영, 1,752명 참여 3. 학습 결과를 사회에 환원하는 자원봉사 활동 총 484회 실시, 1,479명 참여 4. 학습소모임 지원 활동 17회, 총 528명 참여 5. 학습소모임 활동 간담회 및 성과공유회 총 24회 개최, 934명 참여 6. 학습소모임 활성화를 위한 네트워크 구축 및 지역자원 활용 7. 자치구별 홍보매체를 활용한 사업 홍보 7건 8. 학습동아리 수기공모전 개최, 10편의 우수작 선정·홍보 9. 학습동아리 성과공유회 개최 및 성과자료집 제작·배포
대시민 평생학습	평생학습 전문 매거진	1. 평생학습 전문 웹진 <다들> 발간: 12호(기사 167건)	

항목	세부 항목	내용	성과
인지도 제고 (서울 평생학습의 감동을 전하다)	발간	2. 웹진 <다들> 무크지 vol. 3 발간: 1종 3. 서울 평생학습 이슈 분석 간행물 <이슈브리프> 발간: 8종 4. 2017년도 서울특별시평생교육진흥원 연차보고서 <평생학습 · 서울함> 발간: 1종 5. 지역 평생학습 소식 발굴 · 확산을 위한 시민기자단 운영 - 시민기자 11명 선발(기사 76건) - 시민기자 역량 강화 아카데미 및 성과공유회 개최: 3회	
	서울 평생학습 대토론회 개최	1. 대토론회 기획을 위한 집행위원회 구성·운영 - 집행위원회 8회 개최(7~10월)를 통해 주제 및 세부 프로그램 기획 - 원내 TF팀 회의 운영(상시)을 통해 행사 개최 준비 2. 제3회 서울평생학습 대토론회 개최: 학계, 유관기관 관계자, 시민 등 400여 명	
	시민 참여형 평생학습 캠페인	1. '서울은 학교다' TED형 강연회 개최: 2회 개최 2. '서울은 학교다' 주제 사회공헌 활동: '세상에서 가장 큰 나눔 옷장' 설치운영	
평생학습 거버넌스 구축 및 활성화 (서울 평생교육을 이끌어가다)	평생교육 관계자 네트워크 및 공동사업 운영	1. 서울시 평생교육관계자 협의회 개최: 4회 개최, 199명 참석 2. 민·관·학 다층적 협의회 개최: 6회 개최, 61명 참석 3. 장애인 평생교육 활성화 지원 사업 운영: 총 20차시 프로그램 운영, 359명 참석 4. 서울시 평생교육 성과공유회 '서울 평생교육의 날' 개최: 총 150여 명 참여	
	평생교육 관계자 역량강화 연수	1. 평생교육 관계자 역량강화 연수: 4회 개최, 153명 참석 2. 정책사업 대상자 맞춤형 연수: 6회 개최, 372명 참석 3. 역량강화 연수 온라인 교재 개발: 3종 개발	

항목	세부 항목	내용	성과
	지역 평생교육 컨설팅 지원	1. 평생교육 사업에 대한 체계적이고 집중적인 정책 자문 및 아이디어 발굴 지원 2. 기관 특성에 기반한 현안 과제 공유 및 개선 방안 제안 3. 「평생교육 프로그램 품질 관리 매뉴얼」(2017)을 활용한 프로그램 진단 및 컨설팅	1. 맞춤형 컨설팅 지원: 30개 기관, 집단 및 현장 컨설팅 총 85회 진행 2. 학습기획자를 위한 활용서 1종 개발
	서울시 문해교육 활성화 사업	1. 서울시 문해교육 협의체 구성·운영 2. 초등학력 문해교육 교원 양성과정 운영 3. 성인문해교육 관계자 역량강화 워크숍 4. 문해교원 동지찾기 워크숍 5. 성인문해 시화교육 강사 파견 6. 서울지역 성인문해 시화전 운영	1. 초등학력 문해교육 교원양성과정 운영: 40명 참여/ 38명 최종 이수 2. 관계자 및 문해교원 보수교육 2회 실시 3. 서울지역 문해교육 시화전 10회 실시 4. 시화교육 강사파견 시범사업 실시
모두의 학교 운영 및 활성화	모두의학교 운영 체제 구축	1. 참여 주체의 다각화 체계 구축·운영 - 실행위원회 구성 및 운영, 시민자원활동가 '모두야띠' 구성 및 운영, 협력 네트워크 발굴 및 파트너십 구축 2. 참여자 관리체계 구축·운영 - 요구조사 및 피드백 체계 구축 3. 성과 관리 및 확산 체계 구축 - 모두의학교 운영 안정화와 핵심가치 전파를 위한 혁신 모델 발굴 및 확산 - 모두의학교 비전체계도 개선 - 모두의학교 마스터 프로세스 체계·구축·발간·배포	

항목	세부 항목	내용	성과
	서울형 평생학습 혁신 프로그램 개발·전파	1. 모두의 앙상블 프로젝트 - 건축, 예술, 다양성, 미디어, IT 생활 기술 등 다양한 영역을 융합하여 새로운 경험과 체험 중심의 배움을 제공 (5개 유형 융복합 프로젝트 개발 및 84개 프로그램 운영) 2. 모두를 위한 교육 디자인 툴킷 설계 및 개발 추진(2019년도) 3. 시민학교 스타트업 지원 사업 운영 - 지원 기간: 시범단계, 정규단계, 자립단계 각 1년씩, 약 3년간 3단계로 구성된 인큐베이팅 서비스 지원	
	모두의학교 학습자 커뮤니티 활성화 지원	1. 학습자 및 지역사회 단체 등 공간 지원 2. 학습자 커뮤니티 활동 선정 · 지원 - 모두의학교 활동 공간 제공(55개 기관 및 공동체, 총 12건 지원) - 총 16개 커뮤니티 팀 활동비 지원 - 커뮤니티 팀과 컨설턴트 1:1 맞춤 컨설팅 17회 지원 3. 커뮤니티 역량개발 징검다리 프로그램 운영 - 징검다리 프로그램 2개 개발, 20회 운영 - 징검다리 프로그램 길라잡이 및 형용사 카드(60장) 제작·배포 - 징검다리 활동기록집 제작 · 배포 등 4. 지역자원 연계형 사회공헌 프로젝트 운영 - 사회공헌 대상 발굴 및 활동 추진을 위한 기획 회의 9회 개최 - 지역 사회공헌 4개 대상 발굴 - 4개 추진단 구성 및 사회공헌 활동 15회 운영 - 4개 추진단 사회공헌 활동 공유회의 7회 개최	
	책과 함께하는 쉽 공간 조성 및 운영	1. 시민 모두의 ‘책과 함께하는 쉽’ 공간 조성 2. 모두의학교의 정체성에 맞는 장서 수집 및 도서 서비스	1. ‘나와 커뮤니티’를 주제로 한 도서 4,763권 수집 및 서비스 제공 2. 시민 참여형 모두의책방 설계, 인테리어 시공 및 개관

항목	세부 항목	내용	성과
		3. 시민 지식인과 함께하는 지식 공유 및 창작 프로그램 운영	3. 각 분야 전문 잡지를 포함한 연속간행물 42종 수집 및 서비스 4. 모두의학교의 정체성에 맞는 도서 주제 선정 (공간, 시간, 사람) 5. 매월 다양한 계층의 시민이 직접 도서를 선정, 전시해보는 시민 북큐레이터 운영 6. 지식공유 프로그램 9개 운영 (공유형 6개, 수집형 2개, 창작형 1개), 500여명 참여
시민학교, 서울자유시민대학 및 학습자 커뮤니티 운영 등	본부 및 권역별 캠퍼스 확대 운영	1. 총괄 본부 『본부캠퍼스』 개관(4.10) 2. 본부 교육과정 분야 다양화(7개 학과) 및 기획 강좌 운영: 86개 강좌, 2,451명 참여 3. 권역별 캠퍼스를 통한 균형 있는 평생학습 참여기회 제공: 187개 강좌, 9,071명 참여 4. 학점은행제 과정 ‘평생교육사 2급’ 자격증 27명 취득 5. 평생학습 참여 촉진을 위한 학습공간 지원: 총 78건, 2,096명 이용	
	지역사회와 함께하는 대학 연계 시민대학	1. 대학 연계 시민대학 확대 운영 - 국민대, 동덕여대, 명지대, 세종대, 총신대 등 신규 5개 대학 확대 운영 - 건축, 과학기술, 세계시민, 인권 등 대학별 특화 영역 설계 및 운영(169개 강좌) - 교육 현장 전문 지원 인력인 학습 매니저 모집 및 교육, 배치(16명) 2. 대학의 지역사회 기여 확산을 위한 신규 모델 발굴 및 운영 개선 추진 - 대학별 운영의 질적 제고를 위한 현장방문 모니터링 및 컨설팅 강화(25회) - 대학의 지역사회 기여에 대한 인식제고와 사업품질 향상을 위한 운영 개선 회의 개최(5회) - 다양한 학습자 및 지역사회 수요에 맞춘 현장학습, 워크숍, 특강 시범 운영: 대학 연계 아트 & 토크 콘서트 특강, 시민토론 워크숍 등 신규 기획운영	
	민간 기관과 함께하는 네트워크	1. 공모를 통해 네트워크 시민대학 선정 (11개 민간기관) - 2018년 공모주제: “서울에는 ○○시민이 산다”	

항목	세부 항목	내용	성과
	시민대학	2. 지속 가능한 네트워크 협력체계 구축 및 관리 - '서울자유시민대학 네트워크 학습장' 현판 및 홍보 리플렛 제작·배포 - 네트워크 시민대학 운영사업 취지 및 방향 공유를 위한 사업설명회 개최 - 원활한 사업 추진을 위한 실무 워크숍 개최 - 기관 간 네트워크 강화 및 프로그램 운영 현황 공유를 위한 중간보고회 개최 - 기관별 프로그램 운영 현장 모니터링 운영 - 네트워크 시민대학 운영사업 평가를 위한 자문회의 운영 - 네트워크 시민대학 선정기관 사업 결과공유회 개최 - 2018년 우수 네트워크 시민대학 선정을 위한 평가회의 개최 - 2018년 네트워크 시민대학 운영 사례집 제작·배포	
	서울 자유시민대학 활성화 사업	1. 재능나눔학교 총 80개 강좌, 재능나눔학교 강사 85명, 학습자 수 1,445명 참여 2. 서울자유시민대학 운영매뉴얼 개발: 서울자유시민대학 연구보고서 1종, 강사역량 매뉴얼, 학습경로 상담 매뉴얼 2종 개발 3. 부부 성장학교 오프라인 특강 총 6개 강좌 218명 참여, 온라인콘텐츠 개발	
청년 평생교육 정책 수립 및 운영	청년인생설계 배움·체험 프로그램 제공	- 인생전환기를 맞이한 청년들에게 다양한 사유와 경험의 기회를 제공해 인생 방향과 목적 설정 필요성을 환기 (2017년 서울청년의회 정책 제안, 2018년 시범 사업 운영)	1. 프로그램 운영: 총 14개 - 참여 인원: 누적 1,008명 2. 청년인생설계학교 오리엔테이션〈쉬어가도 괜찮아〉 - 운영 관련 안내, 갭이어 개념 설명, 참여자 동기 부여 3. 청년인생설계학교 활동공유회 〈Happy new year, Happy gap year〉 - 활동의 과정과 소회를 나누는 공유와 소통의 장 마련 4. '미니 갭이어' 활동 지원 - 사유와 경험 내재화를 위한 단기 갭이어 체험
	또래 집단 커뮤니티 활성화 지원	대상: 2018 청년인생설계학교 참여자(7명 내외, 총 10개 그룹 구성) 1. 소그룹 활동 지원 2. WITH캠프 개최	

항목	세부 항목	내용	성과
	‘서울형 갭이어’ 공감대 형성을 위한 캠페인 전개	1. ‘나 · 너 · 우리들의 갭이어’ 수기공모전 개최 - 접수: 총 19편 (우수작 3편 선정, 활동공유회 시상) 2. 온라인 플랫폼을 활용한 아카이빙 실시 3. 기타 홍보 및 언론보도 - 언론보도: 총 12건 - 오프라인 홍보: 옥외 영상매체, 홍보 포스터 배부, 공문 발송 *옥외 영상매체: 서울시 전광판, 버스, 지하철 등 총 68개 매체 노출- 홍보 포스터 배부 및 시내 대학 공문 배포	

• 2019년(5년차)

항목	세부 항목	내용	성과
평생학습 정책 연구·개발	서울시 평생교육 정책 연구개발	1. 2019년 진흥원 정책사업기획단 운영 2. 2019년 서울시민 평생학습 참여 실태조사 실시 - 조사대상: 만25~79세 서울시민 6,701명 3. 서울시 장애인 평생교육 지원방안 연구	1. 2019년 진흥원 정책사업기획단 운영 2. 2019년 서울시민 평생학습 참여 실태조사 실시 및 분석 보고서 1종 3. 서울시 장애인 평생교육 지원방안 연구 보고서 1종
	서울 평생학습 아카이브 기록물 발굴·수집	1. 서울 평생학습 기록물 발굴·수집(1,846건) - 평생학습 특성화 기록물 공모(1,838건) - 주제별 시민학습 기록물 발굴·수집(8건) - 공모사업 컨설팅 및 모니터링(4회) 2. 서울학습 아카이브 기획전시 개최(2회) 3. 평생학습 기록물 전문가 협의회 운영(5회)	
평생교육 관계자 및 네트워킹	2019년 서울 평생교육 협력 네트워크 구축	1. 서울시 평생교육 네트워크 협의회 - 서울시 평생교육 관계자 협의회 개최: 4회 개최, 103명 참석 - 영역별 평생교육 네트워크 협의회 개최: 9회 개최, 132명 참석 2. 서울 평생교육 컨설팅 지원 사업 - 맞춤형 컨설팅 지원: 기관 특성 및 컨설팅 주제에 맞는 맞춤형 컨설팅 5개 기관 지원 3. 추후컨설팅을 통한 변화 확인 및 새로운 과제 점검 - 2018년 컨설팅 지원 기관에 대한 사후관리로써 1:1 방문컨설팅을 통해 컨설팅 결과 활용도 점검 및 새로운 이슈에 대한 기관별 심도 있는 컨설팅 기회 제공	

항목	세부 항목	내용	성과
	서울 평생교육 관계자 전문성 강화	1. 평생교육 관계자 역량강화 연수: 총 9회	
	서울시 문해교육 활성화 사업	1. 서울지역 중학과정 문해교육 교원 양성(30명) 2. 서울지역 문해교육 관계자 보수교육(2회) 3. 서울지역 성인문해교육 시화전 개최(2회) 4. 디지털 생활문해교육 강사 양성 연수 운영(10시간) 및 보조강사 활동 지원(30명), 디지털 생활 문해교육 프로그램 및 강사 지원(31개 기관)	
서울자유시민대학 운영	서울자유시민대학 본부 운영	1. 시민의 요구와 시대적 필요성을 반영한 '7개 학과' 운영 2. 시민들의 자발적 심화학습과 사회 참여활동을 지원하는 '시민연구회' 운영 3. 본부 유휴 시간 대 학습공간 지원을 통한 평생학습 참여 촉진	1. 시민 수요와 사회트렌드를 반영한 교육과정 운영: 97개, 3,097명 참여 2. 전문가 역량강화 과정: 13개, 276명 참여 3. 자발적 학습문화 조성을 위한 시민연구회 운영: 19개 연구회 발굴, 149명 참여 4. 평생학습 활성화를 위한 유휴 학습공간 지원 총 38개 기관 및 단체, 1,549명 참여, 참여 학습자 만족도: 93%
	서울자유시민대학 권역별 학습장 운영	1. 시민청, 은평학습장, 독섬학습장, 중랑학습장, 금천학습장 등 운영 2. 명사초청 특강 진행	1. 균형 있는 평생학습 참여 기회를 돕는 권역별 학습장 운영 2. 고품격 인문학 강좌 239개 운영, 참여 학습자 11,891명 3. 학점은행제 과정 '평생교육사 2급' 자격증 12명 취득 4. 평생학습 참여 촉진을 위한 학습공간을 지원하여 1,730명 방문
	대학연계 시민대학 (28개교) 운영	1. 대학별 대학연계 시민대학 강좌 운영(28개교) 2. 대학의 지역사회 기여 확산을 위한 신규 대학 발굴 및 운영개선	1. 연계 대학 28개교와 대학연계 시민대학 협력 운영 2. 대학별 특화된 168개의 인문특화과정 운영, 5,991명의 시민 참여 3. 신규 연계 대학 2개교 발굴

항목	세부 항목	내용	성과
		추진	4. 대학 교수 및 기관장, 관계자 대상 대학연계 시민대학 운영개선 회의 4회 추진 5. 참여 학습자 종합 만족도: 95%
	민간연계 시민대학 운영	1. 인문단체연계 시민대학 운영 2. 대사관연계 시민대학 3. 기업연계 시민대학	1. 인문단체연계 시민대학 - 서울시민의 인문적 감성과 시민의식 함양을 위한 프로그램 및 기관 공모를 통하여 총 17개 기관(단체) 선정(1차-11개, 2차-6개) - 각 기관(단체)의 특성·전문성을 살린 36개의 강좌 운영, 총 1,213명의 시민 참여 2. 대사관연계 시민대학 - 국민외교 열린캠퍼스 대사관연계 시민대학 운영을 위한 「서울시-외교부」 업무협약체결 - 베트남·덴마크·브라질·미국·외교부연계 시민대학 운영, 총 256명의 시민 참여 3. 기업연계 시민대학 - 총 21개 강좌, 학습자 수 880명(연인원 2,116명) - 20~40대 참여율 증가 및 신규 참여자 다수 유입 (20~40대 참여율 70% 달성, 신규 참여율 72% 달성) - 참여기관 담당자 간담회 및 자문을 통한 기관 간 네트워크 강화

항목	세부 항목	내용	성과
	명예시민학위제 운영	1. 명예시민학위수여식 개최 2. 시민석사 과정 수강생 선발 3. 시민석사 공통과정 운영	1. 제1회 명예시민학사 381명 배출 2. 제1기 시민석사과정 148명 승인
	서울자유시민대학 디지털 시민교육 운영	1. 디지털 시민성 향상 2. 학습자 수준에 따른 단계별 맞춤 형 교육 운영 3. 협력파트너 연계를 통한 학습 품 질향상	1. 운영실적: 20개 강좌, 91회 운영, 학습자 760명 참여 2. 학습자 특성과 요구에 맞는 컴퓨터, 스마트폰, 유튜브 등 실용강좌 운영을 통한 서울자유시민대학 정규 프 그램과 차별화 도모 3. 단계별(기초-활용-심화) 과정 운영을 통한 학습자 수준 별 학습 지원
	서울자유시민대학 활성화 사업	1. 서울자유시민대학 학습매니저 운영 2. 서울자유시민대학 통합홍보 진행	1. 본부(100개), 권역별 학습장(216개), 대학연계(168개) 강좌 운영 지원(43명) 2. 역량강화교육(4회), 운영결과 간담회 및 실무회의(3회) 진행 3. 학습매니저 양성과정 수료율 87% 달성 및 설문결과 93% '만족한다.' 응답 4. 언론보도(383건), TV방송(4건), 행사개최(2건), 대중교 통 광고 등 진행 5. SNS(Instagram, Kakao) 신규 채널 개설을 통한 소통 채널 확대
모두의학교 운영	모두의학교 운영체제 구축	1. 참여 주체의 다각화 체계 구축·운영 - 실행위원회 구성·운영: 모두의학교 정체성을 구현하기 위한 다양한 층위의 실험 과제 제안 및 실행 - 시민자원활동가 '모두아띠' 구성·운영: 시민이 모두의학교 운영의 주축이 될 수 있도록 유연한 참여 기회 제공 - 협력 네트워크 발굴 및 파트너십 구축: 모두의학교 운영 분야별 유기적으로 협력 할 수 있는 기관 발굴 및 파트너십 구축	

항목	세부 항목	내용	성과
		2. 참여자 관리체계 구축·운영 - 요구 조사 및 피드백 체계 구축: 참여자의 요구를 적극적으로 수렴하고, 사업 전반에 체계적으로 반영하기 위한 요구조사 및 피드백 체계 구축 - 참여자 멤버십 제도 구축: 모두의학교에 대한 소속감 부여 및 능동적 참여를 유도하기 위한 참여자 멤버십 제도 구축 3. 성과 관리 및 확산 체계 구축 - '마스터 프로세스 보고서' 발간·배포: 모두의학교 운영 안정화와 핵심가치 전파를 위한 혁신 모델 발굴 및 확산	
	서울형 평생학습 혁신 프로그램 개발·확산	1. 모두의 앙상블 프로젝트 2. 모두를 위한 교육 디자인 툴킷 3. 시민학교 스타트업 지원	1. 3개 영역, 86개 모두의 앙상블 프로젝트 개발·운영 2. 모두를 위한 교육 디자인 툴킷 3단계 개발, 교육기획자 369명 참여 3. 13개 시민학교 발굴 및 육성
	모두의학교 학습자 커뮤니티 활성화 지원	1. 학습자 커뮤니티 공간 지원 2. 학습자 커뮤니티 활동 지원 3. '함께 프로젝트'(사회공헌활동 연계 지원) 운영	1. 커뮤니티 공간지원 243건 2. 사회공헌 활동 6건 지원 3. 학습자 커뮤니티 19개 활동 지원(공공주제형 5개, 자유주제형 14개) 4. 커뮤니티 역량개발 '징검다리 프로그램' 4회 운영
	시민문화 서재 '모두의책방' 운영	1. 도서를 매개로 하는 활동 모임 지원 2. 모두의학교의 정체성에 맞는 도서 수집 및 서비스 3. 시민 중심의 지식공유 프로그램 운영	1. '나와 커뮤니티'를 주제로 한 도서 7,263권 수집 및 서비스 제공 2. 모두의책방만의 연속간행물 46종 수집 및 서비스 제공 3. 문화공유 시민모임 모두북클럽 15개 지원 (도서문화 활동형 10개, 프로그램 연계형 5개) 4. 매월 다양한 계층의 시민이 직접 운영하는 시민 북 큐레이터 진행(12회) 5. 지식공유 프로그램 15회 운영(공유형 9개, 향유형 4개,

항목	세부 항목	내용	성과
			창작형 2개), 700여명 참여
동네배움터 운영	한걸음에 달는 동네배움터 운영	1. 동네배움터 선정·운영(14개 자치구, 동네배움터 111개소) 2. 지속가능한 성과관리 및 확산	1. 지역 내 유휴공간 발굴을 통한 동네배움터 111개 설치 및 지정 2. 실용·생활 중심의 평생학습 프로그램 1,254개 운영, 13,307명 이수 3. 사업 전담 인력인 동 평생학습 전문가(평생교육사) 30명 배치 4. 주민참여를 위한 학습공동체 활동 1,168회 운영, 13,712명 참여 5. 참여 학습자 만족도: 4.54(5점 만점)
청년인생설계학교 운영	청년인생설계학교 운영	1. 청년 인생 설계 프로그램 제공 2. 미니캡이어 실시 3. 자율기획 프로젝트 운영	1. 인생 설계 프로그램 13개 운영 2. 연간 1,841명 지원, 335명 선발, 누적 1,573명 참여, 평균 출석률 69% 3. 총 15개 청년 커뮤니티 구성 및 지원 4. 싱어송라이터 도전, 환경운동 클라우드 펀딩 등 15개 자율 프로젝트 지원 5. 미니캡이어 45명 선발 및 지원: 참여 권유 의향 4.2/5점, 재 참여 희망 84% 6. 청년인생설계학교×별마당 도서관 협업 강연 「멘토스」 2회 실시 7. 네이버 해피빈과 함께하는 사회 공헌 캠페인 45,6060건 참 여, 댓글 6,562건
서울특별시평생교육진흥원 대외 홍보활동	평생학습 전문 매거진 발간	1. 평생학습 전문 매거진 <다들> 제작 및 발행 12회 - 월 1회 정기 발행, 구독자 9,950명 2. 웹진 <다들> 무크 발간 3. 단행본 <공부 열전> 출판 - 우리 시대 스승들의 평생 공부 이야기 엮은 단행본	

항목	세부 항목	내용	성과
		<ul style="list-style-type: none"> - 고령자, 저시력자 등에 독서 편의를 제공하기 위한 큰글자도서 출판 4. 연차보고서 <평생학습·서울함> 1종 발간- 전국 평생학습 기관 및 관계자 400여개소 배포 5. 기관 홍보 브로슈어 1종 재구성 및 배포	
	서울 평생학습 대토론회 개최	1. 서울시 유관기관과 공동 주관으로 '서울 디지털 에이징 포럼' 개최 2. 디지털 에이징 관련 민간 기업들과 연계하여 체험 부스, 주제별 토론허 운영을 통한 다양한 시민참여 콘텐츠 제공 3. 서울 시민 및 평생교육 유관기관 종사자, 평생교육사 등 196명 참여	

- 2020년(6년차) 분석 -코로나19 시대 진입

항목	세부 항목	내용	성과
평생학습 정책 연구·개발	서울시 평생교육 정책 연구	1. 서울시 평생교육기관 실태조사 2. 서울시 인생학교에 대한 운영모델 개발과 시범운영 연구 3. 서울형 생활문화 콘텐츠 개발 및 연구 운영 4. 2020년 서울시 평생교육 정책포럼 개최 5. 2020년 진흥원 정책사업기획단 운영	1. 2020년 진흥원 정책사업기획단 운영 2. 2020년 서울 평생교육 정책포럼 개최 3. 2020년 서울시 평생교육기관 실태조사 실시 (688개 기관 대상 조사) 4. 서울시 인생학교 운영모델 개발 및 시범운영 연구 1식 5. 서울형 생활문화 콘텐츠 3종 개발(대중교통, 문화생활, 환경 보호)
	서울 평생교육 협력 네트워크 구축	1. 서울시 평생교육 네트워크 협의회 - 서울시 평생교육 관계자 협의회: 총 2회 개최, 65명 ※ 코로나19 확산 방지를 위해 권역별 소규모(오프라인) 및 비대면(온라인) 협의회 운영 - 영역별 평생교육 네트워크 협의회 개최: 총 4회 개최, 49명 2. 서울 평생교육 컨설팅 지원 - 맞춤형 컨설팅 지원: 기관 특성 및 컨설팅 주제에 맞는 맞춤형 컨설팅 5개 기관 지원 - 추후컨설팅을 통한 변화 확인 및 새로운 과제 점검 - 2019년 컨설팅 지원 기관에 대한 사후 관리로서 1:1 방문 컨설팅을 통해 컨설팅 결과 활용도 점검 및 새로운 이슈에 대한 기관별 심도 있는 컨설팅 기회 제공	
	서울 평생학습 아카이브 기록물 발굴·수집	1. 서울 평생학습 기록물 발굴을 위한 전문가 협의회 운영(4회) 2. 평생학습 특성화 기록물 공모 기관 단체(2개소) 선정 (미루 64건, 색동어머니회 161건 기록물 발굴) 3. 온라인 평생학습 기획 아카이브 전시 2회 운영	
평생교육 관계자 및 네트워킹	서울 평생교육 관계자 전문성 강화	- 총 8회차로 운영된 '2020년 서울시 평생교육 전문성 강화 연수'는 온라인으로 진행하였고, 진흥원 유튜브를 통해 실시간으로 송출(총 동시접속자: 802명)	

항목	세부 항목	내용	성과
서울자유시민대학 운영	서울자유시민대학 본부 (본부, 시민연구회)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 시민의 요구와 사회적 필요성을 반영한 '7개 학과과정' 운영 2. 코로나19 장기화에 따른 다양한 방법의 비대면 교육과정 운영 3. 유휴 시간대 본부 학습공간 대관을 통한 평생학습 참여 촉진 4. 시민들의 자발적인 심화학습과 사회 참여활동을 지원하는 '시민연구회' 운영 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 외부환경 변화에 능동적으로 대응할 수 있는 다양한 온라인 교육방법 구축 2. 학과별 체계적이고 연계성 있는 정규강좌 61개 운영, 참여 학습자 2,394명, 참여 학습자 만족도 84%(만족, 매우만족) 3. 통일교육원과 용산문화원과 네트워크 협력을 통해 특화콘텐츠 개발 운영 4. 평화통일 교육협력을 위한 MOU 체결('20.12.2)을 통해 지속적 협력연계 방안 모색 5. 본부 학습공간 자원: 28개 기관 및 단체, 707명 이용 6. 총 18개 시민연구회 모집 및 운영, 연구회 회원 164명 참여
	권역별 학습장 운영	<p>- 시민청, 서소문학습장, 은평학습장, 독섬학습장, 중랑학습장, 실시간 온라인 특강 등 운영</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 균형 있는 평생학습 참여 기회를 돕는 권역별 학습장 운영 2. 고품격 인문학 강좌 150개 운영, 참여 학습자 7,149명, 참여 학습자 만족도 91% 3. 코로나19 환경에 능동적으로 대응 할 수 있는 대면·비대면 교육체계 구축 4. 온라인을 이용한 평생학습 프로그램 참여 촉진 및 평생학습 문화 확산
	대학연계 시민대학	<ol style="list-style-type: none"> 1. 연계 대학 30개교와 대학연계 시민대학 협력 운영 2. 대학별 특화된 50개의 교육과정 운영, 1,784명의 시민 참여 3. 각 대학의 대표강좌를 선정하여 26개 온라인 강의 (사전제작 ZOOM 실시간 강의) 운영 4. 신규 2개 대학 업무협약 체결('20.2) 및 시범운영 대학연계 시민대학 운영 5. 2021년 대학연계 시민대학 운영 개편을 위한 각 대학별 개별간담회 25회 개최 6. 참여 학습자 종합 만족도: 90.7% 	

항목	세부 항목	내용	성과
	민간연계 시민대학 (인문단체·대사관·기업 연계)	1. 인문단체연계 시민대학 - 공모를 통하여 민간연계 시민대학 운영사업 총 22개 기관(단체) 선정 (A유형: 15개, B유형: 7개) - 서울시민의 인문적 감성과 시민의식 함양을 위한 37개의 강좌 운영, 총 1,221명의 시민 참여 2. 대사관연계 시민대학 -〈스위스·러시아·이집트·말레이시아 대사관연계 시민대학〉 운영, 총 158명 시민참여 -대사관 투어 영상 제작을 통하여, 대사관연계 시민대학에 참여하지 못한 모든 서울 시민들에게 온라인 대사관 투어 기회 제공 3. 기업연계 시민대학 사업 - 10개 기관 발굴 - 코로나시대에 공간적 제약 없는 학습기회 제공으로 기업의 학습문화 조성 및 평생학습 실현 - 참여율 68.8% 달성 (2019년 서울자유시민대학 사업 결과 보고 기준 18%), 신규참여율 40.8% 달성	
	명예시민학위제	1. 명예시민학사 배출 2. 시민석사 과정 수강생 선발 3. 시민석사 공동과정 운영 4. 시민석사 전공세미나 운영	1. 제2회 명예시민학사 292명 배출 (누적 673명) 2. 제2기 시민석사과정 95명 승인 (누적 243명) 3. 시민이 연구하는 전공세미나 과정 신설 (74명 참여)
	서울자유시민대학 활성화 사업	1. 학습매니저 운영 - 평생교육 분야 일자리 창출: 학습매니저 50명 선발(34명 활동, 16명 활동중단) - 서울자유시민대학 강좌 운영 지원: 59개소, 395개 강좌 운영 지원 - 품질관리 시스템 운영: 사전교육(2회), 역량강화교육(2회), 운영결과회의(1회) 진행 2. 통합홍보 진행- 언론보도(124건), 대중교통(버스 출입문 18명, 지하철 출구조명 11개역) 등 홍보 진행	
	온라인 시민대학	1. 다양한 유형의 온라인 강의 운영 2. 본부·권역별 학습장·대학연계·기업연	1. 코로나19 이후 평생교육의 새로운 전환점 마련 - 언택트 시대에 온라인 강의를 통해 시·공간적 제약 없는 평생교육 학습 기회 제공

항목	세부 항목	내용	성과
		계: 대서관연계 비대면 정규강좌 운영	2. 비대면 학습을 위한 환경 조성 - 강의 운영 소프트웨어(V-mix) 및 촬영장비 구입 등 비대면 학습환경 구축 - 직원을 대상으로 영상 촬영 및 편집 교육을 실시하여 담당자 업무역량 향상 - 각 학습장별 담당자 주도의 비대면 강의 제작(영상 촬영, 편집 및 송출)으로 효율적인 강의 운영
	유튜브 시민대학	1. 명예시민석사 과정: 5편, 7,530회 2. 일반인문교양과정: 22편, 17,880회 3. 포스트코로나 특강: 3편, 1,250회	1. 오프라인 강좌 중심의 시민대학에서 온라인(유튜브) 시민대학으로의 가능성 확장 2. 기존 오프라인 학습자 대비 20대~40대 중반 참여 인원 증가 (17.6%→49.3%) 3. 코로나시대에 비대면 인문학 콘텐츠를 제공함으로써 인문학적 학습 욕구 충족 및 유지 4. 명예시민학위제 관심 환기 및 시민석사과정 참여 의지 확산
	동남권 캠퍼스	1. 미래이슈특강 기획 - 총 4개 강좌, 학습자 수 378명 모집 2. 인문석학특강 기획 - 총 16개 강좌, 학습자 수 1,204명 모집 3. 동남권 시민수요 조사 - 동남권 캠퍼스 인근 거주시민 1,000명을 대상으로 온라인 조사를 실시하여 조사데이터 구축 및 분석 4. 시민기획단 모집 - 캠퍼스 교육과정 및 공간설계에 참여하는 시민기획단 41명 모집 5. 동남권 캠퍼스 임시운영 및 개관행사 기획 - 오픈기념 시그널 음악회, 그린미래 원데이 체험클래스 141명 모집 6. 동남권 평생학습 활성화를 위한 네트워크 활동: 평생학습 활성화를 위한 4개 기관 단체와의 협업 추진	

항목	세부 항목	내용	성과
모두의학교 운영	시민참여형 학습공간 운영 및 혁신 모델 전파	<ol style="list-style-type: none"> 1. 참여 주체의 다각화 체계 구축·운영 <ul style="list-style-type: none"> - 시민자원활동가 ‘모두아띠’ 구성·운영: 시민이 모두의학교 운영의 주축이 될 수 있도록 유연한 참여 기회 제공 - 협력 네트워크 발굴 및 파트너십 구축: 모두의학교 운영 분야별 유기적으로 협력 할 수 있는 기관 발굴 및 파트너십 구축 2. 참여자 관리체계 구축·운영 <ul style="list-style-type: none"> - 요구 조사 및 피드백 체계 구축: 참여자의 요구를 적극적으로 수렴하고, 사업 전반에 체계적으로 반영하기 위한 요구조사 및 피드백 체계 구축 - 참여자 멤버십 제도 구축: 모두의학교에 대한 소속감 부여 및 능동적 참여를 유도하기 위한 참여자 멤버십 제도 구축 3. 공유 공간 개편 및 공간 문화 조성 <ul style="list-style-type: none"> - ‘따로 또 같이’ 공유 공간 개편: 같은 시간에 동일한 공간이 아닌 대상별로 따로 공간을 공유하도록 유리벽으로 분리 조성 - ‘우리는 모두나입니다’ 공간 문화 조성 캠페인 추진: 아무나가 아닌 모두의학교를 존중하고 좋아하는 이용자들에게 열린 공간으로써 공간 문화 조성 	
	서울형 평생학습 혁신 프로그램 개발	<ol style="list-style-type: none"> 1. 온·오프라인 다양한 주체 및 영역 간 융합을 통해 다채로운 체험 중심의 배움을 제공하는 모두의 앙상블 프로젝트 62개 프로그램 기획·운영 2. 모두를 위한 교육 디자인 톨킷 온라인 운영 프로세스 개발, 교육기획자 400여명 참여 3. 시민 누구나 자신이 필요로 하는 내용을 원하는 형태로 직접 설계하고 운영하는 9개 시민학교 발굴 및 육성 	
	모두의학교 커뮤니티 활성화 지원	<ol style="list-style-type: none"> 1. 학습자 커뮤니티 10개 활동 지원(공공주제형 2개, 자유주제형 7개, 사업연계형 1개) 2. 커뮤니티 역량개발 ‘징검다리 프로그램’ 3회 운영 3. 사회공헌 활동 2건 지원 	

항목	세부 항목	내용	성과
	시민 문화서재 ‘모두의책방’	1. 시민 참여형 도서 수집 및 서비스 제공 2. 시민 중심의 문화공유행사 운영 3. 취향을 공유하는 북 큐레이션 운영	1. 7,807권 장서 및 20여 개 분야 53종 정기간행물 제공 2. 문화공유행사 6개 개최 3. 북 큐레이션 프로그램 6회 운영
동네배움터 운영	한걸음에 닿는 동네배움터	1. 지역 내 유휴공간 발굴을 통한 동네배움터 182개 설치 및 지정 2. 주민 생활밀착형 평생학습 프로그램 1,144개 운영, 13,182명 이수 3. 사업 전담 인력인 동 평생학습 전문가(평생교육사) 35명 배치 4. 주민 주도의 학습 실천 프로젝트 354개 운영, 4,530명 참여 5. 참여 학습자 만족도: 4.62(5점 만점)	
청년인생설계학교 운영	청년인생설계학교 〈베이직 코스〉	1. 오리엔테이션 운영 - 코로나19 대응 지침에 따라 온라인 영상송출, 생중계 시행 2. 통합 교육과정 개발 운영 3. 다양한 경험과 유용한 정보를 제공하는 7개 선택 프로그램 운영	1. 다양한 청년 당사자, 교육 전문가와 협력을 통해 통합 교육과정 개발 2. 연간 1,352명 지원, 500명 선발, 누적 12,132명 참여 3. 총 11개 프로그램, 125회차 운영
	청년인생설계학교 〈프로젝트 코스〉	1. 환경과 여건상 도전하지 못했던 인생의 새로운 도전을 위한 프로젝트 지원 2. 원하는 삶의 방향을 새로이 모색해 보는 탐색 과정을 지원	1. 총 189명 지원, 45명 선발 2. 1인당 수행비용 최대 3,000천원 지원: 총 135,000천원 규모 지원금 지원 3. 연간 소모임 총 150회 운영(모임별 월 2회, 총 15개 소모임) 4. 연간 전체 참여자 네트워킹 모임 총 3회 운영
	청년인생설계학교 〈워크앤라이프 코스〉	1. ‘일과 함께하는 건강한 삶’을 테마로 권역별 정기 소모임 활동 운영 2. 일상에 활력을 주는 원데이클래스 제공	1. 총 624명 지원, 총 100명 선발(학기당 50명) 2. 총 3개 커뮤니티 운영 및 지원 3. 소모임 활동 총 58명 수료, 연간 누적 참여 559회 4. 원데이클래스 활동 연간 누적 참여 1,159회

항목	세부 항목	내용	성과
	서울 평생학습 청년위원회	1. 1기 서울 평생학습 청년위원회 발족 2. 청년위원 20명 위촉, 3팀으로 구성 운영 3. 청년위원 역량 강화 교육 2회 실시, 출석률 100% 4. 월별 팀별 워크숍 33회, 정기 워크숍 8회 추진, 출석률 99.4% 5. 개인별 활동 보고서 85건, 팀 종합 보고서 15건 수합 6. 청년 친화적 평생학습 구현을 위한 정책 아젠다 3건 도출 7. 정책 포럼 온라인 생중계 영상 누적 조회수 415회(2020. 12. 15. 기준)	
	정책 활성화 홍보 캠페인	1. 참여자 모집 홍보: 연간 2,165명 자원 2. 프로그램 운영 아카이빙 - 카드뉴스 63종 제작, 동영상 5종 제작 및 배포 3. 정책 확산 캠페인 전개- 해피빈 캠페인: 사회공헌 연계로 사업에 대한 전 세대 공감대 형성을 도모 - 조회수 203,399회, 클릭수 207,723건, 댓글 수 9,405건 4. 활동기록집 제작- 참여자, 운영 파트너, 전년도 참여자 등 다양한 주체의 관점에서 활동을 기록	
	청년 친화적 평생학습 기반 마련	1. 청년인생설계학교 사업 지표 개발 2. 참여자 이력 관리 및 특성 분석 3. 참여자 소통 창구 마련- 1:1 상담 실시 - 참여자 의견 수렴회 실시: 참여자 총 52명, 그룹별 10회 개최 4. 참여 독려 행사 개최 5. 운영 품질 관리를 위한 협의체 운영- 청년인생설계학교 운영 자문위원회 구성·운영 6. 서울 청년 평생학습 실태 및 요구조사 - 서울 시내 청년 평생학습 운영 사례 조사 - 서울 청년 평생학습 참여 실태 및 요구 조사 - 자치구 평생학습관 실무자 사례 조사	

항목	세부 항목	내용	성과
문해교육센터	서울시 문해교육 활성화 사업 운영	<ol style="list-style-type: none"> 1. 초등과정 문해교육 교원 양성연수 30명 이수 2. 서울형 생활문해교육 콘텐츠 3종 개발 3. 온라인 보수교육 2회 운영 4. 역량개발 모형 및 교육체계 개발(1식) 5. 문해교육 매니저 9명 선발 및 7개소 배치, 운영 6. 찾아가는 서울 문해교육 강사 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 기관 지원형: 4개 기관에서 총 57시간 규모 맞춤형 프로그램 운영 - 학습자 지원형: 문해학습자 152명 대상 비대면 문해교육 학습꾸러미 제작 배부 7. 체험형 디지털 문해학습장 7개소 지정, 운영 8. 디지털 문해교육 강사 33명 양성 9. 디지털 문해교육 프로그램 30회 운영 	
서울특별시평생교육진흥원 대외 홍보활동	시민참여형 평생학습 캠페인	<ol style="list-style-type: none"> 1. 기관 브랜드 개편 (브랜드 로고 변경, 프로그램별 BI 통일) 2. 전용 서체 1종 개발 및 배포: 서평원 꺾꺾체 3. 캠페인 영상광고 1종 제작: 2020 한국광고대상 온라인마케팅부문 최우수상 수상 4. 평생교육 캐릭터 개발: 림자(RIMZA) 캐릭터 개발 5. 챗봇 앱 제휴 서비스 제공: <헬로우봇> 제휴 서비스 제공 	
	인문학 포럼 개최	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1회차당 5인 명사 섭외 및 촬영, 총 3회차 진행 2. 강연별 2종류 영상 제작(본 강연 영상, 요약 영상) 3. 총 조회수 7,335,460회 기록 	

항목	세부 항목	내용	성과
	평생학습 전문 매거진 발간 (웹진 <다들> → <라이프롱런> 개편)	1. 상반기 웹진 <다들> 발간, 하반기 <라이프롱런> 개편 및 발간 - 연간 뉴스레터 13회 제작 발송 (정기구독자 5,643명) - 평생학습 인식 개선 위한 칼럼, 인터뷰 등 콘텐츠 82건 생산·제공 2. 커뮤니케이션 전략 자문회의 3회 운영 (웹진 운영위원회 대체) 3. 기관 통합 홍보물 제작 및 배포 - <굿잡키트> 1종 - 쇼핑백 1종, 2021년도 달력 1종 - 2019년 연차보고서 <평생학습·서울함> 1종	

- 2021년(7년차) 분석 -코로나19 시대 고도화

항목	세부 항목	내용	성과
평생학습 정책 연구·개발	서울시 평생교육 정책 연구	1. 서울시 평생교육 2030 기본계획 수립 2. 서울시민 평생학습 참여 실태조사 실시(만25~79세 서울시민 7,412명 대상) 3. 정책연구 3개 수행 · 지역대학 연계 평생교육 운영방안 연구 · 서울시 평생학습포털 고도화 추진과제 도출 연구 · 서울시 평생직업교육 추진 방향 및 전략 수립 연구	
	서울 평생교육 협력 네트워크 구축	1. 서울시 평생교육 네트워크 협의회 1) 서울시 평생교육 관계자 협의회: 총 2회 개최, 69명 ※ 코로나19 확산 방지를 위해 권역별 소규모(오프라인) 및 비대면(온라인) 협의회 운영 2). 장애인 평생교육 네트워크 협의회 개최: 총 3회 개최, 22명 2. 서울 평생교육 컨설팅 지원 1) 맞춤형 컨설팅 지원: 기관 특성 및 컨설팅 주제에 맞는 맞춤형 컨설팅 4개 기관 지원 2). 추후컨설팅을 통한 변화 확인 및 새로운 과제 점검 - 2020년 컨설팅 지원 기관에 대한 사후 관리로서 1:1 방문 컨설팅을 통해 컨설팅 결과 활용도 점검 및 새로운 이슈에 대한 기관별 심도 있는 컨설팅 기회 제공	
평생교육 관계자 및 네트워킹	서울 평생교육 관계자 전문성 강화	1. 연수 수요조사 실시(2021년 5월) 2. 연수 프로그램 기획(2021년 6월) 3. 전문성 강화 연수 프로그램 운영 (2021년 7~10월)	1. 사전 수요조사를 반영한 맞춤형 프로그램 운영 2. 모바일과 PC 접근성이 좋은 유튜브 활용으로 평생교육 관계자 참여 확대 3. 서울 장애인 평생교육 기관 협회 연계를 통한 연수 홍보 및 참여 유도 4. 총 7회 운영, 평생교육 관계자 868명 참여, 만족도 91.4%

항목	세부 항목	내용	성과
서울시민대학 운영	서울시민대학 본부 운영	1. 7개 학과 정규과정 운영: 117강좌, 585회 운영 2. 학습자 참여: 3,116명 3. 참여 학습자 만족도: 93% 4. 총 10개 시민연구회 모집 및 운영, 71명 모집	
	권역별 학습장 운영	- 시민청, 서소문학습장, 은평학습장, 디지털 시민교육 등 운영	1. 인문학 강좌 59개 강좌 운영, 참여 학습자 1,759명 2. 디지털 시민교육 실습강좌 30개 운영, 참여 학습자 464명
	대학연계 시민대학 운영	1. 연계대학 30개교와 대학연계 시민대학 협력 운영 2. 대학별 운영 상황 및 강좌 특성을 고려하여 144개 유형별 강의 운영, 참여학습자 3,553명, 종합 만족도 93.5% (ZOOM 실시간 강의, 오프라인 강의, 블렌디드 강의) 3. 2021년 분기별 대학연계 시민대학 운영 결과 회의 추진 (상·하반기 총 2회)	
	민간연계 시민대학 (인문단체·대사관·기업 연계)	1. 인문단체연계 시민대학: 총 14개 기관(단체) 선정, 34강좌 운영, 참여 학습자 1,461명 2. 대사관연계 시민대학: 4국가(남아공, 호주, 싱가포르, 네덜란드) 대사관 연계, 참여학습자 156명 3. 기업연계 시민대학: 퇴근길 명동학교 1·2기 진행	
	명예시민학위제	1. 제3회 명예시민학위수여식 개최 (학습 우수상 및 특별상 22명), 시민학사 294명, 시민석사 58명 배출 2. 시민석사 공통과목 운영 강좌 12개 운영, 시민이 연구하는 전공세미나 과정 운영 (15개 그룹, 48명 참여) 3. 시민석사과정 일반트랙(3기) 참여자 25명 승인 (누적 268명)	
	서울시민대학 활성화 사업	1. 학습 매니저 운영: 학습매니저 31명 선발, 운영 지원 강좌 수 464개(2,899회차) 2. 강사 역량강화 사업: 상반기 강사 역량강화 2회 진행, 54명 참여 / 하반기 신규 강사 워크숍 2회 진행, 40명 참여	
	온라인, 유튜브 시민대학	1. 시민대학 학습장별 온라인(zoom) 정규 강좌 운영, 온라인 정규 강좌 수 352개, 참여자 수 9,786명 2. 석사 공통 과정 강좌(35회차), 학과별 입문 과정 강좌(40회차)를 온라인 콘텐츠로 제작 3. 유튜브 시민대학 콘텐츠 43개 강좌, 조회수 112,382회, 누적 구독자 수 8,453명 달성	

항목	세부 항목	내용	성과
	동남권 캠퍼스	<p>동남권 캠퍼스 개관('21년 4월)</p> <p>1. 미래학 특화과정 운영: 29개 강좌 기획 및 운영, 참여 학습자 443명, 만족도 97%, 수료율 75%</p> <p>2. 그린미래(생활환경학) 특화과정 운영: 총 12개 강좌, 참여 학습자 191명, 만족도 88%, 수료율 64%</p> <p>3. 동남권캠퍼스 정규과정 운영: 총 42개 강좌, 참여 학습자 755명, 만족도 94%, 수료율 81%</p> <p>4. 동남권캠퍼스 자문단 운영: (교육과정 설계 및 사업 운영) 자문회의 16회 개최 및 운영 / (공간조성 및 운영 활성화) 자문 7회 운영</p>	
	참여형 시민대학	<p>1. 마니아를 마스터로: 총 2개 분야 마니아 17개팀 선발 및 활동, 마니아 광장 17개 강의 진행, 시민 126명 모집</p> <p>2. 시민지혜오름 활성화</p> <p>-북 큐레이션 양성과정 및 역량 강화교육 22회차 진행, 인원 62명 모집</p> <p>-북 토크, 북 캠프 등 6개 독서 문화 행사 진행, 인원 279명 모집</p> <p>-독서 모임 북크선장 총 4개 분야에서 20회 진행, 인원 45명 모집</p> <p>-독서 기반 교육 프로그램 총 5개 운영, 39회 진행, 인원 94명 모집</p> <p>3. 시민갤러리</p> <p>-8개 전시 운영, 참여 작가 32명, 작품 수 224점, 방문객 수 1,957명</p> <p>-5개 도슨트 프로그램 운영, 교육 인원 34명</p> <p>4. AI 로봇 클로이</p> <p>1) 도슨트 프로그램</p> <p>-클로이 가이드봇이 안내하는 시민갤러리 프로그램 32명 참여</p> <p>-상시 로봇 운영을 통한 시민대학 관련 영상 홍보 384회 재생</p> <p>-도슨트 기능 및 사진 촬영 기능을 활용한 학습자 소통 121회 진행</p> <p>2) 클로이 안내로봇 도입으로 언론 홍보를 통한 기관 홍보</p> <p>-보도자료 및 기사 72건</p> <p>-YTN뉴스 방송 송출 ('21.12.21기준 조회 수 1127회)</p>	

항목	세부 항목	내용	성과
모두의학교 운영	시민참여형 학습공간 운영 및 혁신 모델 전파	1. 시민의 주체적 참여체계 구축을 위한 자원활동가 '모두아띠' 2개 기수, 52명 선발 2. 시민 요구 파악을 위한 배움 버킷 리스트존 상시 운영 및 온라인 소통창구 마련 (165개 의견 수렴) 3. 지역사회 평생학습 협력망 안정화를 위한 연계사업 지속 추진 금천구청, 금천노인종합복지관, 독산고, 금천문화예술정보고등학교 등 12개 기관과 협력, 공유 공간 운영, 학교 협력 프로젝트(주인공학교) 추진 4. 코로나19 감염증 확산 방지와 공공의 거실로써 공유 공간 이용 활성화 공유 공간 개편에 따른 시설 운영 기반 마련 및 공간 활성화 프로젝트 추진 (일일카페, 재료탐험대, 스크린 인문학 등)	
	서울형 평생학습 혁신 프로그램 개발	1. 다양한 주체 및 영역 간 융합을 통해 다채로운 체험 중심의 배움을 제공하는 모두의 양상별 프로젝트 105개 운영 프로그램 기획·운영(1,905명 참여) 2. 모두를 위한 교육 디자인 툴킷 체험 및 전파 워크숍 10기 운영(140명 참여) 및 퍼실리테이터 12명 양성 (100% 수료)	
	시민 커뮤니티학교 활성화 지원	1. 학습을 기반으로 한 14개 커뮤니티 발굴 활동 지원(공공주제형 5개, 자유주제형 9개) 2. 시민 누구나 자신이 필요로 하는 내용을 원하는 형태로 직접 설계하고 운영하는 5개 커뮤니티학교 육성(시범 단계 2개, 정규단계 2개, 지속단계 1개) 3. 공공성, 사회적 가치교육, 비대면 프로젝트 운영을 위한 역량 강화 워크숍 10회 개최 4. 아카이빙, 조직 관리, 프로그램 개발 등 관련 교육 및 맞춤형 컨설팅 36회 운영	
	시민 문화서재 '모두의책방'	1. 시민 참여형 도서 수집 및 서비스 제공 2. 시민 중심의 문화공유행사 운영 3. 취향을 공유하는 북 큐레이션 운영	1. 8,200여 권 장서 및 49종 정기간행물 제공 2. 문화공유행사 5개 진행 3. 북 큐레이션 프로그램 4회 운영
동네배움터 운영	한걸음에 달는 동네배움터 운영 지원	1. 운영 지원을 통한 동네배움터 활성화 (17개 자치구, 197개 개소) 2. 교육 운영을 통한 지역 평생학습 내실화	1. 주민 생활밀착형 평생학습 프로그램 1,133개 운영, 13,782명 이수 2. 주민 주도의 학습 실천 프로젝트 335개 운영, 4,886명 참여 3. 사업 전담 인력 '동 평생학습 전문강사(평생교육사)' 34명 배치지원

항목	세부 항목	내용	성과
		3. 사업 홍보 캠페인 및 성과공유를 통한 평생학습 인식 제고	4. 동네배움터 운영 사업 중장기 발전계획 수립 연구 추진 5. 동네배움터 참여 학습자 만족도(5점 만점) 4.63점
	우리동네 책방배움터	1. 우리동네 책방배움터 선정 · 운영(15개 자치구, 동네서점 20개소) 2. 지속가능한 성과관리 및 확산	1. 평생학습 참여 공간이자 동네 문화공간으로의 동네서점 역할 확대 2. 동네서점 프로그램을 통해 다양한 스토리 발굴(도도봉봉, 살롱드북, 역사책방) 3. 대시민 사업 홍보 활성화를 위한 홍보 채널 다양화
청년인생설계학교 운영	청년인생설계학교 <베이직 코스>	1. 오리엔테이션 운영 2. 통합 교육과정 개발 운영 3. 다양한 경험과 유용한 정보를 제공하는 8개 선택 프로그램 운영 4. 파트너 워크숍 운영	1. 청년인생설계학교 통합 교육과정 및 워크북 개발 2. 8주 과정의 지속적, 안정적 참여를 위한 유형별 5개 반 편성, 온라인 운영 3. 연간 541명 지원, 404명 선발, 누적 8,148명 참여 4. 운영 프로그램 수 12개, 124회 운영
	청년인생설계학교 <프로젝트 코스>	1. 환경과 여건상 도전하지 못했던 인생의 새로운 도전 프로젝트 지원 2. 원하는 삶의 방향을 새로이 모색해 보는 탐색 과정 지원	1. 선발자 44명 대상, 프로젝트별 수행비용 최대 3,000천원 지원 2. 독립출판(인터뷰 기록), 영화음원 제작, 전시/연극 등 다양한 프로젝트 추진 3. 5~6명 규모의 총 16개 소모임을 통한 참여자 네트워킹 및 멘토링 실시 4. 총 참여 경쟁률 3.9:1 / 총 프로젝트 지원금 132,000원

항목	세부 항목	내용	성과
	청년인생설계학교 〈워크앤라이프 코스〉	1. '일과 함께하는 건강한 삶'을 테마로 권역별 정기 소모임 활동 운영 2. 일상에 활력을 주는 원데이 클래스 제공	1. 총 353명 지원, 총 100명 선발(학기당 50명) 2. 요일별 6개 소그룹 운영 및 지원 3. '청년 중간관리자'를 중심으로 한 커리큘럼 및 워크북 개발 4. 소모임 활동 수료 인원 66명, 연간 누적 참여 횟수 598회
	서울 평생학습 청년위원회	1. 월별 팀 워크숍 55회, 정기 워크숍 10회 추진 2. 개인별 활동 보고서 108건, 팀 종합 보고서 30건 수합 3. 청년 친화적 평생학습 구현을 위한 정책 아젠다 5건 도출 4. 평생교육 정책기획자 양성 과정 누적 참여자 149명, 위촉자 수 18명, 정책 제안 건수 5건	
문해교육센터	서울시 문해교육 활성화 사업 운영	1. 서울시 문해교육 교강사 역량 강화 2. 서울시 관내 문해교육기관 전문인력 및 프로그램 지원 3. 서울형 디지털 문해교육 운영 4. 서울지역 문해의 달 행사 및 사회전 개최	1. 문해교육 매니저 10명 선발 및 6개소 배치 2. 찾아가는 서울 문해교육 1) 기관 지원형: 5개 기관에서 맞춤형 프로그램 182회 운영 2) 학습자 지원형: 문해 학습자 300명 대상 학습꾸러미 5종 제작 및 배포 3. 중학교정 문해교육 교원 양성과정 이수자 30명 4. 문해교육 교강사 및 관계자 보수교육 2회 운영 5. 체험형 디지털 문해학습장 지정 및 운영 13개소 6. 디지털 문해교육 강사 36명 양성, 문해교육 프로그램 80개 운영 7. 비대면 문해교육 콘텐츠 1종 개발
서울특별시평생교육진흥원 대외 홍보활동	시민참여형 평생학습 캠페인	1. 매거진 〈라이프롱런〉 제작: 5개 테마, 54개 콘텐츠 발행, 뉴스레터 13회 배포 2. 언론보도: 보도자료 배포 24건, 기획자료 4건, , 지면 보도 20회, 방송 8회, 전체 516회 보도 3. 기관 홍보물 제작 및 배포: 2020년 연차보고서 1종, 큐브 방향제 2종, 2022년도 달력 1종	

- 2022년(8년차) 분석 -코로나19 시대 고도화

항목	세부 항목	내용	성과
평생학습 정책 연구·개발	서울시 평생교육 정책 연구	1. 평생교육 현안별 전문가로 구성된 싱크탱크 위원회 운영- 서울시 평생교육 현안 과제 관련 정책 개발 및 관리 - 미래사회(일자리), 빅데이터, 서울 시민·사회, 에듀테크, 평생교육 정책 5가지 분야의 전문가 45명과 총 35회의 자문회의 및 정책 사업 모니터링 실시 2. 서울 평생학습 정책연구 브리프 [이슈브리프] 신규 제작 및 발행 - 관내 25개 자치구 및 16개 전국 시도 평생교육진흥원 대상 배포 3. 6개 정책연구(사업) 진행	
평생교육 관계자 및 네트워킹	평생교육 협력 네트워크 강화	1. 서울시 평생교육 관계자 협의회 운영 2. 영역별 네트워크 협의회 운영 3. 지역 평생교육 컨설팅 운영 4. 서울시 자치구 평생학습 현황조사	1. 서울시 평생교육 관계자 역량기화 워크숍 2회 2. 서울시 자치구 네트워크 활성화 자문회의 1회 3. 장애인 평생교육, 평생직업교육 영역 네트워크 회의 3회 4. 평생학습도시 재지정평가 1,2주기 자치구 컨설팅 워크숍 3회 5. 장애인 평생교육 컨설팅 공모사업 선정을 통한 장애인 평생교육기관 역량강화 및 컨설팅 지원 6. 전년도 서울 평생교육 컨설팅 지원 4개 기관 점검 7. 서울시 25개 자치구 평생교육 담당부서 현황조사 및 결과 배포
서울시민대학 운영	본부 캠퍼스 교육과정 운영	- 7개 학과 및 4개 교육과정 운영, 133개 강좌 운영(609회), 학습자 3,516명, 만족도 4.5점, 수료율 71.9%	

항목	세부 항목	내용	성과
	권역별 학습장 운영	- 서소문학습장, 은평학습장, 디지털 시민교육 등 운영	1. 권역별 학습장 48개 강좌 운영, 학습자 1,385명 2. 디지털 배움터 34개 실습 강좌, 학습자 162명
	대학연계 시민대학 운영	1. 시민의 근거리 평생학습 기회 확대를 위해 서울 소재 30개교와 연계한 상하반기 정규강좌 운영 2. 시민의 직업·진로 역량 강화를 위한 대학 특성화 지원 사업 운영(5개 대학 선정) 3. 총 운영강좌 141개, 학습자 2,345명, 만족도 93.7%, 온라인 심화과정 4개 제작, 총 20편 제작	
	명예시민학위제 운영	1. 제4회 명예시민학위수여식 개최(시민학사 197명, 시민석사 35명 배출) 2. 시민석사과정 졸업심사위원회 개최(45명 승인) 3. 시민석사과정 전공세미나 운영(17개 강좌, 157명 참여) 4. 네트워크형 명예시민학위제 운영(2개 기관 협업) - 서울시자원봉사센터, 서울시 뉴미디어담당관 5. 예비시민박사과정 운영(3개 강좌, 118명 참여)	
	민간연계 시민대학 운영	1. 대사관연계 시민대학 운영: 4개국 운영(이탈리아, 멕시코, 사우디아라비아, 중국), 학습자 160명 2. 기업연계 시민대학 운영: 직장인 특화 정기 커뮤니티 워크숍 운영, 총 16회 운영-129명 참여	
	서울시민대학 운영 활성화 및 홍보	1. 학습매니저 운영: 34명(32명 활동, 2명 활동중단), 운영지원 강좌 수 586개) - 서울시민대학 강좌 운영(총 2,742회차, 1인당 평균 83회 활동분) 2. 강사역량 강화 사업 - 신규 강사 선발자 수: 지원자 187명, 31명 선발 / 신규 강사 역량강화교육 3회 개최-90명 참여 3. 시민연구회 운영 - 연구회 10개 운영, 연구회 회원 참여자 수 72명	

항목	세부 항목	내용	성과
	동남권 캠퍼스 특화과정 운영	1. 미래학 기본과정 운영: 강좌 운영 수 26개, 358명 학습자, 만족도 4.7점, 수료율 74% 2. 미래학 특별과정 운영: 강좌 운영 수 26개, 1,124명 학습자, 만족도 4.7점, 수료율 79% 3. 생활환경학 기본과정 운영: 강좌 운영 수 34개, 531명 학습자, 만족도 4.4점, 수료율 86% 4. 그린미래 특강 워크숍 운영: 특강 및 워크숍 11회 운영, 219명 학습자, 만족도 4.6점, 수료율 89% 5. 시로봇 활용 시설투어-어린이집 연계 체험: 1,158명 참여 6. <디지털 체험존> 조성 및 운영: 체험존 강좌 운영 수 268개, 1,099명 학습자	
	동남권 캠퍼스 정규과정 운영	1. 동남권 캠퍼스 정규과정 운영 - 다양한 학습제공을 위해 정규 프로그램 30% 증설 - 하반기 업스킬-리스킬 분야를 통한 취·창업 직무역량에 대한 교육과정 23% 신설 2. 온라인시민대학 운영: 온라인시민대학 전체 수료율 75% 달성, 만족도 96%, 4.7점 3. 유튜브시민대학 운영: 서울런, NABIS, KOCW 등 유관기관 자식정보 플랫폼을 통한 시민대학 콘텐츠 연계	
	시민이 만드는 시민지혜오름 과정	1. 시민이 중심이 되는 시민참여형 프로젝트 운영 - 「플랜B 커뮤니티」 활동을 통해 사이드 프로젝트 목표 달성 및 N잡러 데뷔 사례 배출 - 시민갤러리 참여 작가와 함께 동남권 캠퍼스 공간 내 전시회 개최(9회, 271점 작품) - 시민작가가 만드는 여행드로잉 전시 1회(16명 시민작가, 40점 작품) - 시민기획단 워크숍 운영을 통한 시민과의 만남(8회, 50명) - 시민파트너 공모를 통한 신규강사 발굴 10명 2. 시민지혜오름 서가공간 조성 및 독서기반 프로그램 운영 - 도시기반 문화행사 및 독서 프로그램 24개 운영, 358명 참여, 시민주체 북 큐레이션 9회 전시, 독립출판 결과물 24권 전시	
모두의학교 운영	시민참여형 학습 공간 운영 및 운영체제 구축	1. 모두의학교 추진 전략 및 과제 발굴을 위한 실행위원회 23회 운영 및 마스터 프로세스 보고서 발간 2. 시민자원활동가 모두아띠 2개 가수, 59명 선발 3. 모두의학교 공간 및 사업 벤치마킹으로 18개 기관, 10개 지자체, 243명 전파	

항목	세부 항목	내용	성과
		4. 지역사회 평생학습 협력망 안정화를 위한 연계사업 지속 추진 5. 코로나 19 감염증 확산 방지와 공공의 거실로써 공유 공간 이용 활성화 6. 시민 요구 파악을 위한 배움 버킷 리스트존 상시 운영 및 온라인 소통창구 마련(407개 의견 수렴)	
	서울형 평생학습 혁신 프로그램 개발·운영	1. 모두의양상불 프로젝트 11개 기획·운영, 2,503명 참여 2. 모두를 위한 교육 디자인 툴킷 체험 및 전파 워크숍 9기 운영, 169명 참여 및 파살마티아터 역량강화 1기 운영	
	시민 커뮤니티학교 활성화 지원	1. 시민 커뮤니티학교 지원 2. 시민 커뮤니티학교 역량 강화 3. 시민 참여 프로젝트 운영 지원	1. 학습을 기반으로 하는 15개 커뮤니티 발굴 활동 지원 2. 커뮤니티학교 6개 육성(시범 2, 정규3, 지속1) 3. 역량강화 워크숍 5회 개최 4. 맞춤형 컨설팅 40회 운영
	시민 문화서재 모두의책방 운영	1. 시민 참여형 도서 수집 및 서비스 제공 2. 시민 중심의 문화공유행사 운영 3. 취향을 공유하는 북 큐레이션 운영	1. 8,600여 권 장서 및 74종 정기간행물 제공, 문화공유행사 4회 진행 2. 다양한 주제의 북 큐레이션 프로그램 4회 운영 3. 도서 전시 및 프로젝트 진행
동네배움터 운영	한걸음에 달는 동네배움터 운영 지원 사업	1. 지역 내 유휴공간 발굴을 통한 동네배움터 활성화: 18개 자치구, 218개 동네배움터 2. 동네배움터 사업 관계자 대상별 역량강화 연수 6회 진행 3. 집단 컨설팅 8회 진행 4. 사업 추진사항 협의를 위한 간담회 15회 진행 5. 생활밀착형 평생학습 프로그램 1,392개 운영, 17,807명 참여 6. 시민주도의 학습 실천 프로젝트 341개 운영, 5,544명 참여 7. 사업 전담인력 '동 평생학습 전문가(평생교육사)' 30명 배치 지원 8. 동네배움터 사업 성과공유회 1회 및 성과자료집 1종 제작·배포	

항목	세부 항목	내용	성과
	동네서점 기반 우리동네 책방 배움터 사업	1. 우리동네 책방 배움터 선정·운영(12개 자치구, 동네서점 20개소): 학습자 참여형 평생학습 프로그램 총 66개 운영 2. 지속가능한 성과관리 및 확산: 운영위원회 1회, 컨설팅 4회, 간담회 20회 개최 등	
청년생활학교 운영	서울특별시(미래청년기획관)로 이관		
문해교육센터	서울시 문해교육 기반 조성	1. 문해교육 매니저 - 문해교육 매니저 9명 선발, 문해교육기관 7곳에 배치 2. 문해교육 교원양성 연수 - 초등과정 문해교육 교원 40명 양성 3. 문해교육 관계자 보수교육: 107명 참가 4. 성인 문해학습자를 위한 책 <술술 이야기 읽기> 3종 개발 5. 제2기 성인 문해교육 활성화 종합계획 수립 연구 진행 6. 국가 성인 문해교육 자원사업 및 기초문해 프로그램 운영 지원: 74개 기관, 생활문해 4개 기관	
	서울시 문해교육 특화 사업	1. 찾아가는 서울 문해교육 2. 문해학습자 300명 대상 학습꾸러미 4회 제작 및 배포 3. 디지털 문해학습장 19개소 진행, 프로그램 138개 운영, 학습자 1,530명 참여 4. 성인문해교육 시화전 218개 작품 접수, 83개 기관 참여	
서울시 장애인평생교육센터 운영		1. 장애인 평생교육 관계자 전문성 강화 연수 기획개발 및 운영 2. 장애인 평생교육 강사양성 연수 기획개발 및 운영 3. 서울시 장애인 평생교육센터 운영 사업 자문회의 개최 4. 장애인 학습자 교육지원 가이드북 제작	1. 장애인 평생교육 강사 양성 연수 총 148명 참여 2. 장애인 평생교육 관계자 전문성 강화 연수 46명 참여 3. 장애인 학습자 교육 지원을 위한 가이드북 제작 및 배포(30여 곳) 4. 장애인 평생교육센터 운영 사업 자문회의 개최

항목	세부 항목	내용	성과
서울특별시평생교육진흥원 대외 홍보활동	서울시 평생학습 문화 확산	매거진 <라이프롱런> 제작: 6개 테마 66개 콘텐츠 제작, 뉴스레터 22회 발송 홍보물 제작: 2021년 연차보고서, 기관 통합 브로슈어, 2023년도 달력 등 제작	

- 2023년(9년차) 분석 -포스트코로나: 상당부분 사업 일원화 및 간소화

항목	세부 항목	내용	성과
평생학습 정책 연구·개발	서울시 평생교육 정책 과제 연구·개발	<ol style="list-style-type: none"> 1. 서울시 평생교육 정책 현안 과제 연구·개발 <ul style="list-style-type: none"> - 서울시정과 주요 현안 과제에 대한 정책 방안 제시하는 정책연구 7건 수행 2. 서울시 평생학습 정책개발 체제 운영 <ol style="list-style-type: none"> 1) 서울시 평생교육 현황 파악 및 정책개발을 위한 통계조사 시행 2) 정책개발 자문기구 '서울시 평생학습 싱크탱크 위원회' 운영 <ul style="list-style-type: none"> - '평생교육', '공공 정책', '조직 및 인적자원 개발' 등 분야별 전문가 8인으로 위원회 구성, 연 6회 수시·정례회의 개최 3. 서울시 평생학습정책 이슈 분석보고서 「이슈포커스」 발행 <ul style="list-style-type: none"> - 기관 웹진 구독 시민 7,000여명, 25개 서울시 자치구 및 17개 국가·시·도 평생교육 진흥원 대상 배포 - 독자 의견수렴 및 신규 주제 발굴을 위한 온라인 의견수렴 채널 운영 4. 통합적인 기관 연구관리체계 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 연구수행 프로세스 개선 및 매뉴얼 개정, 관련 양식 7종 개발·배포 - 2015~2023년 진흥원 발간 연구물 메타데이터 정리 및 아카이빙 5. 평생교육의 정책개발의 공론장, '서울미래학습포럼' 개최 <ul style="list-style-type: none"> - 정책 당사자가 체감하는 평생교육 정책개발을 위해 전문가와 시민이 함께하는 의견수렴 및 정책·현안 공유의 장, 서울미래학습포럼 3회 개최 - 서울시민 및 평생교육 관계자 336명이 참여해 공공 평생교육의 역할 및 서울시 미래 평생학습 정책 방향 논의 활성화 6. 중장년 인생설계학교 교육과정 및 운영체제 개발 <ul style="list-style-type: none"> - 생애전환기를 맞이한 중장년 세대가 자신의 미래를 주도적으로 설계하고, 계획의 실현 가능성을 높일 수 있는 역량개발 지원체제 '중장년 인생설계학교' 모델 개발 	

항목	세부 항목	내용	성과
광역 평생학습 체계 강화	지역 평생교육 연계 사업	1. 서울시 평생교육 관계자 워크숍 총 3회 운영, 94명 참석 2. 서울시 25개 전체 자치구 평생학습 현황조사 참여 및 결과 공유 3. 자치구 평생교육 집단컨설팅(평생학습도시 재지정 평가) 총 13회, 17개 자치구 참여 ※ 평생학습도시 재지정평가 우수 자치구(강남구, 서대문구), ※ 17개 전체 자치구 평생학습도시 재지정 달성 4. 금천구 평생교육 중장기 발전계획 수립 지원	
	시민 심리건강을 위한 평생학습 프로그램 운영	1. 시민 심리건강 프로그램 운영 지원 - 진흥원에서 공모 선정한 5개 자치구에 시민 심리건강 프로그램을 운영하도록 보조금 지원 및 관리 2. 온라인 기반 시민 심리건강 프로그램 개발 - 온라인 시민 심리건강 온라인 콘텐츠 개발, 효과성 분석, 제작배포	1. 총 275명의 서울시민이 심리건강 평생학습 프로그램에 참여 (동대문구 81명, 강동구 77명, 송파구 63명, 광진구 34명, 관악구 20명) 2. 5개 자치구 모두에서 프로그램의 전반적 만족도에 높은 수치 달성 3. 효과성, 난도 등 조사 문항에 대해 대부분의 수강생(80%이상) 이 만족 이상 응답, 향후 자치구 평생학습관 프로그램으로 지속 운영 예정
서울시민대학 운영	본부 캠퍼스 교육과정 운영	2023년부터 연차보고서 작성흐름이 달라져 캠퍼스 별이 아닌, 프로그램별로 정돈	
	권역별 학습장 운영	캠퍼스 확대에 따라 권역별 학습장 운영은 '22년부로 종료. 이때부터 캠퍼스 중심의 직업역량 강화 교육 + 대학 학점연계 사업에 집중	
	대학 학점연계 프로그램 운영 지원	1. 일반교정 - 연계대학과 시민대학이 직접 운영하는 직무역량기초 과정: 1·2학기, 특별학기 - 대학연계 시민대학 운영성과집 제작(1종) 및 강좌운영 아카이빙 2. 공모사업 - 공모를 통한 대학연계 직무역량 심화과정 운영 (특성화형 4개, 인증형 2개 대학 참여) - 인증형 대학 내 학칙개정을 통해 나노디그리 발급(50명) 및 학점 인정 근거 마련 - 언론보도, SNS, 오피니언이터 광고 등 다양한 채널을 통한 사업 홍보 (93건) 3. 대학연계 시민대학: 참여대학 36개, 참여학습자 2,500명, 139개 강좌 운영(970회차), 나노디그리 50명 수여	

항목	세부 항목	내용	성과
	(동남권 캠퍼스) 생애진로탐색 및 직무역량 교육과정 운영	<ol style="list-style-type: none"> 1. [재능발견] 진로 탐색에 앞서 흥미와 동기를 유발하는 재능발견과정 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 체험 활동을 통해 흥미와 적성을 파악할 수 있는 재능발견 프로그램 운영(8개, 155명 참여) 2. [진로설계] 스스로 진로 목표를 설정하고 실행하는 진로설계과정 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 직업에 대한 새로운 도전을 함께하는 N잡 커뮤니티 운영(사이드 프로젝트 달성 47%) - 중·장년의 진로 재탐색 도전을 지원하는 플랜B 프로젝트 운영(15개 프로젝트 지원) - 자기이해를 바탕으로 진로를 설계해 보는 세대별 진로탐색워크숍 운영(6개, 153명 참여) - 서울의 트렌드 이슈를 발굴하고 홍보 콘텐츠를 제작하는 서울청년크루 운영(6개, 174명 참여) 3. [성장지원] 직업·직무 관련 실무 경험을 제공하는 성장지원과정 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 시민작가의 작품 활동과 전시 경험을 지원하는 시민갤러리 공모사업 운영(전시회 7회 운영, 13개 프로그램, 139명 참여) - 창작을 통해 문화예술 감수성을 함양할 수 있는 어린이 창작 워크숍 운영(2개, 24명 참여) - 전문성을 갖춘 시민을 발굴해 강의자로서 데뷔 경험을 지원하는 시민강사 공모 및 시범 강의 운영(시민강사 20명 발굴, 20개 특별 기획 프로그램 운영, 511명 참여) 4. [직무탐색] 미래 사회 변화에 대응하는 직무역량 향상 교육과정 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 미래 사회에 적응하고 유연하게 대응할 수 있도록 다양한 신분야의 공인·민간 자격취득 연계 과정 개설 및 운영(44개, 711명 참여) - 시민들이 적극적으로 직업·생애전환에 대응할 수 있도록 학습의 결과가 공인된 학점으로 이어지는 학점은행제 평가인정 신청 및 승인- 평가과목: 박물관과 문화유산, 한국문화사, 한국민중생활사(각 2학점)- 추진결과: 평가인정 승인('23.12.5.)에 따른 학점연계 과정 운영('24~'27) <p>=> 총 114개 프로그램 운영, 2,228명 참여</p>	
	(동남권 캠퍼스) 미래·디지털 교육과정 운영	<ol style="list-style-type: none"> 1. 미래기초과정 운영: 21개 강좌 운영, 343명 참여, 만족도 92.6% 2. 미래 특강 「인생 2막 Life Jump Up!」 운영: 15개 주제 운영, 453명 참여, 만족도 95.8% 3. 미래 탐색과정 운영: 10개 과정 운영, 125명 참여, 만족도 94.6% 4. 디지털 시민성 전문가 양성 과정 운영: 16개 강좌 운영, 396명 참여, 만족도 92% 5. 디지털 시민성 특화 커리큘럼 개발, 「디지털 시민성 교육 가이드북」 제작 6. 미래리터러시 과정 운영: 시민 미래연구단 선발, 3개 워크숍, 71명 참여, 만족도 92% 	

항목	세부 항목	내용	성과
		7. 디지털 체험 과정 운영: 15개 운영, 69명 참여, 만족도 95.4% 8. 지역 초등학교 연계 [디지털 캠프] 운영: 12개 과정 운영, 120명 참여, 만족도 91.8% 9. 관내 어린이집 연계 [AI 로봇 체험] 운영: 18회 운영, 1,019명 참여, 만족도 86% 10. 네트워크형 디지털 역량교육(디지털배움터) 협력 운영: 총 816개 강좌 운영, 4,106명 참여	
	(중부권, 동남권 캠퍼스) 생애 전환을 위한 평생교육 프로그램 운영	1. 중장년 생애과제 해결을 위한 시민대학 특화 교육과정 개발 및 시범 운영 2. 안정적인 생활관리를 위한 중장년 맞춤형 경제교실 3. 전환기 생애 역량을 강화하는 시민대학 교육과정 개편 및 운영 ※ 생애전환을 위한 평생교육 프로그램 운영 종합 성과: 본부캠퍼스 170개 프로그램(654회) 교육 연인원 12,963명, 동남권캠퍼스 19개 프로그램(61회) 교육 연인원 15,022명 4. 국민외교센터와 협력·연계해 글로벌 역량을 강화하는 「대사관 연계 시민대학」 프로그램 기획운영 5. 언제 어디서나 학습하는 온라인 시민대학 교육 콘텐츠 제작 및 운영	
	(동남권 캠퍼스) 민주시민교육 콘텐츠 개발 및 운영	1. 온라인 콘텐츠 제작 - 10개 제작, 조회수 64,014회 2. 세계시민 토크콘서트 운영 - 토크콘서트 현장을 온라인 콘텐츠로 제작, 현장 참여자 30명, 콘텐츠 조회수 4,688회 - 세계시민 시민참여 슬로건 347건 접수, 전문가 심사를 통해 우수작 5건 선정 3. 청소년 정책기획단 운영 - 청소년정책기획단 교육 종합만족도 100% - 서울시 시민제안 플랫폼 「상상대로 서울」을 통한 정책제안 4건 4. (공유 확산) 온라인 콘텐츠 10건 제작 및 유튜브 채널 업로드 5. (문화 활성화) 민주시민문화 형성을 위한 시민참여 사업 추진 - 민주시민교육 슬로건 공모를 통해 '시민 스스로가 정의하는 세계시민' 문화 활성화 도모 - 시민제안플랫폼 '상상대로 서울'에 직접 자신이 생각한 정책을 제안해봄으로써 민주시민으로서의 정책제안 6. (협력 연계) 유관기관과의 협력 연계를 통한 사업성과 극대화 - (유네스코 한국위원회) 토크콘서트 주제 공동기획 및 행사 홍보 협력	

항목	세부 항목	내용	성과
		<ul style="list-style-type: none"> - (市여성가족정책실) 세계시민교육분야 우수활동자 토크쇼 패널 연계 - (강명초등학교) 지역학교 연계형 청소년 민주시민교육 추진을 통한 새로운 민주주의 평생학습 모델 제시 - (市뉴미디어담당관) '상상대로 서울' 대학생 서포터즈 연계 콘텐츠 제작 	
	서울시민대학 인적자원 발굴 및 지원	<ol style="list-style-type: none"> 1. 신규강사 공개 선발 및 역량 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 신규강사 9명 선발(63명 지원) - 강의 제공: 13개 강좌, 연간 747명 참여 2. 서울시민대학 자문단 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 서울시민대학 자문위원 9명 위촉, 자문회의 5회 실시 3. 학습매니저 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 학습매니저 33명 선발(최종 활동 인원 31명) - 평생교육 일자리 창출: 총 2,425회차 강좌 배정(학습매니저 1인 평균 77회차 배정) - 네트워킹 행사 3회, 역량강화 교육 2회, 운영 결과 회의 8회 개최 - 미래퍼실리테이터 교육과정 개발(12차시) 및 시범운영(2회, 49명 참여) 	
	명예시민학위제 운영	<ol style="list-style-type: none"> 1. 제5회 명예시민학위수여식 개최: 시민학사 157명, 시민석사 45명 배출 2. 시민석사과정 입학심사위원회 개최: 입학 승인 84명 3. 시민석사과정 졸업심사위원회 개최: 졸업 승인 51명 4. 시민석사과정 강좌 48개 운영, 775명 참여 5. 네트워크형 명예시민학위제 운영: 기관 협업 2개 6. 시민석사과정 13명 선발, 3개 강좌, 39명 참여 	
모두의학교 운영	서울형 동행 프로젝트 개발·운영	<ol style="list-style-type: none"> 1. 학기별 정규프로그램 64개 기획·운영(802명 참여) 2. 사회공헌 프로그램 23개 기획·운영(1,399명 참여) 3. 모두를 위한 교육 디자인 툴킷 워크숍 4개 운영(76명 참여) 4. 모두를 위한 교육디자인 툴킷 워크숍에서 나온 결과를 반영한 프로그램 2개 운영 (17명 참여) 5. 평생교육 관계자(강사) 연수 프로그램 기획·운영(5회차, 181명 참여) 	

항목	세부 항목	내용	성과
	시민 커뮤니티 활성화 지원	1. 학습을 기반으로 하는 커뮤니티 발굴활동 지원 (자유주제 학습형, 공공주제 실천형, 공간운영형, 학습공간 지원형) 2. 커뮤니티가 추구하는 가치와 활동을 시민을 초대해 함께 나누는 커뮤니티 공유프로젝트 개발 및 운영(20개, 39회차) 3. 커뮤니티 운영을 위한 공통역량 향상 워크숍 실시(2회) 4. 프로그램 개발·커뮤니티 활성화 등 주제별·이슈별 맞춤형 집단컨설팅 운영(9회) 5. 활동공유회 실시(1회) 및 활동기록집(1종)과 활동결과 요약 폼보드(1종) 제작	
	모두의학교 운영 활성화 및 성과관리	1. 모두의학교 성과자료집 발간 2. 시민자원활동가 모두아띠 2개 가수(16,17기), 61명 선발 및 활동 3. 모두의학교 공간 및 사업 벤치마킹으로 19개 기관, 316명 전파 4. 지역사회 평생학습 협력망 안정화를 위한 연계사업 지속 추진 <ul style="list-style-type: none"> - 구로구청 및 금천구청, 금천문화예술정보학교와 지역주민을 위한 공동프로젝트 및 행사 운영 - 지역의 4개 학교(난곡중·문성중·독산고·성보중)와 협력하여 주인공학교 운영 - 시민 요구 파악을 위한 배움 버킷 리스트존 상시 운영 및 이용자 만족도 온·오프라인 조사(401명 참여) 	
	시민 문화서재 모두의책방 운영	1. 시민참여형 도서 수집 및 서비스 제공 2. 취향을 공유하는 북큐레이션 및 프로그램 운영	1. 8,600여권 장서 및 42종 정기간행물 제공 2. 도서를 매개로 한 프로그램 4회 운영 3. 다양한 주제의 북큐레이션 프로그램 4회 운영
동네배움터 운영	한걸음에 달는 동네배움터 운영 지원 사업	동네배움터 사업의 경우 서울시로 사업이 이관되어, 시에서 지원금을 내려보내고 진흥원은 네트워킹+역량강화 지원만 추진	
	동네서점 기반 우리동네 책방 배움터 사업	동네서점 사업: 일몰	

항목	세부 항목	내용	성과
문해교육센터	약자 동행을 위한 문해학습자 디지털 교육 강화	<ol style="list-style-type: none"> 1. 문해학습자 특화 디지털 문해교육 프로그램 운영 2. 문해학습자 역량변화 조사지 개발 3. 약자동행 평생학습 성과공유회 개최 4. 문해교원 양성연수 5. 서울시 문해교육 관계자 보수교육 6. 서울형 성인 문해교육 콘텐츠 개발 및 배포 7. 국가 성인문해교육 지원사업 운영 8. 서울형 뉴딜일자리 '약자동행을 위한 평생교육매니저 파견 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 디지털 문해학습장 31개소 지정, 프로그램 206개 운영, 학습자 3,122명 참여 2. 디지털 문해학습자 역량변화 조사지 총 8종, 지침서 1부 개발 3. 약자동행 평생학습 성과공유회: 디지털 문해골든벨 15개 기관, 학습자 61명 참여 4. 중학교정 학력인정 문해교육 교원 양성 연수 30명 참여, 초등·중학 누적 332명 양성 5. 서울특별시 문해교육 관계자 보수교육 총 2회, 124명 참여 6. 서울형 성인 문해교육 콘텐츠 『술술 이야기 읽기』 시리즈 추가 2종, 오디오북 3종 개발 7. 국가 성인문해교육 지원사업 서울지역 총 24개 자치구 및 74개 문해교육기관 참여, 8. 81개 프로그램 운영, 국비 4억 730만원 지원 9. 제12회 전국 성인문해교육 사회전 서울지역 공모 결과, 366작품 접수, 우수작 48개 작품 선정 10. 서울형 뉴딜일자리 '약자동행을 위한 평생교육 매니저 22명 선발, 서울 소재 평생교육 프로그램 운영기관 20개소 파견
서울시 장애인평생교육센터 운영	서울시 장애인 평생교육 거점기관 운영	<ol style="list-style-type: none"> 1. 장애인 평생교육 기관 컨설팅 2. 장애인 평생교육 연수 및 전문 강사 양성과정 운영 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 높은 학습자 선호도와 지속가능성 확보 <ul style="list-style-type: none"> - 자치구 발달장애인평생교육센터에 교육 프로그램 시범 운영 기회(강서·성동 12회 / 강동 11회)와 프로그램 개선 컨설팅(금천 6회) 완료 2. 장애인 평생교육 관계자 연수 3회 운영, 총 98명 참여 3. 장애인 전문 강사 양성과정 8회차 36시간 연수 총 30명 연수자 참여, 27명 이수 완료 (90% 이수율 달성)

항목	세부 항목	내용	성과
			4. 만족도 조사 결과 전체 4.6점(5점 척도) / 90.9점(100점 환산), 화차별 평균 4.7점 / 93.2점 5. 다양한 분야의 전문 교수진 초빙 및 차기 연수과정까지 이어질 강의진 인력 네트워크 구축 6. 장애인 평생교육 전문 강사 양성과정 교재 기획제작배포 1종
서울특별시평생교육진흥원 대외 홍보활동	서울시 평생학습 문화 확산	1. 매거진 <라이프롱런> 제작: 6개 테마 60개 콘텐츠 제작, 뉴스레터 25회 발송 2. 서울시민 동기부여 프로젝트 - 강연별 2종류 총 12개 콘텐츠 영상 제작(강연회 실시간 라이브 영상, 개인별 강연 편집 영상)	

- 2024년(10년차) 분석 -사업별 특화과정 신설, 고도화

항목	세부 항목	내용	성과
평생학습 정책 연구·개발	서울시 평생교육 정책 과제 연구·개발	<ol style="list-style-type: none"> 1. 서울시 평생교육 정책 현안 과제 연구·개발 <ul style="list-style-type: none"> - 서울시정과 주요 현안 과제에 대한 정책 방안 제시하는 정책연구 6건 수행 2. 서울시 평생학습 정책개발 체제 운영 <ol style="list-style-type: none"> 1) 서울시 평생교육 현황 파악 및 정책개발을 위한 통계조사 시행 2) 정책개발 자문기구 '서울시 평생학습 싱크탱크 위원회' 운영 <ul style="list-style-type: none"> - '평생교육', '공공 정책', '조직 및 인적자원 개발' 등 분야별 전문가 8인으로 위원회 구성 3. 서울시 평생학습정책 이슈 분석보고서 「이슈포커스」 발행 <ul style="list-style-type: none"> - 평생교육 정책 동향 및 국가-서울시 주요 현안 관련 심층 분석 보고서 10종 개발 및 배포 - 기관 웹진 구독 시민 7,500여명, 25개 서울시 자치구 및 17개 국가·시·도 평생교육 진흥원 대상 배포 - 2023년 창의행정 아이디어 공모전 수상 제안을 반영한 WHERE Edition 신규 기획 및 발행 4. 통합적인 기관 연구관리체계 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 연구 수행 단계별 관리 및 지원 체계 강화를 위해 기관 학술 연구 수행 매뉴얼 점검 및 개정, 연구 수행 단계별 모니터링 체제 구축 - 2015-2024년 진흥원 발간 연구물 60건 메타데이터 정리 및 아카이빙 - 서울시 정보소통광장, 기관 홈페이지 등 연구 결과물 게시 및 공유 5. 서울시 평생학습 정책 이슈 및 연구 공유·확산의 장 '작은 세미나' 개최 <ul style="list-style-type: none"> - 평생교육 관계자의 전문 역량 강화 및 기관 정책연구 결과의 효과적 공유를 위한 연수형 온라인 세미나 신규 기획 및 작은세미나 4회 운영 - 주제별 관련분야 전문가 강연과 참여자들의 질의응답으로 양방향 소통학습 진행 	
광역 평생학습 체계 강화	지역 평생교육 연계 사업	<ol style="list-style-type: none"> 1. 서울시 평생교육 관계자 워크숍 총 4회 운영(25개 자치구, 159명 참여) 2. 찾아가는 자치구 평생교육 컨설팅 9회 제공(16개 자치구, 47명 참여) 3. 종로구 평생교육 중장기 발전계획 수립 지원 	

항목	세부 항목	내용	성과
	찾아가는 약자동행 심리건강 인문학	1. 인문적 사고와 철학을 제공하는 인문학 콘서트 3회 운영(425명 참여) 2. 자치구별 소외계층을 매칭하여 일상에서 바로 활용할 수 있는 마음 치유 기술을 배우는 인문학 교실 3개 운영(44명 참여)	
서울시민대학 운영	정규과정 운영	1. [공통] 정규과정 프로그램 308개 운영, 학습자 만족도 평균 4.6점 달성(5점 만점) - 서울시민의 생애 역량 증진 및 시민대학 정체성 정교화를 위한 표준화된 운영체계수립 - 인문교양 6개 영역, 직업역량 3개 영역에 기반한 평생교육 프로그램 설계 및 제공	
	캠퍼스 특화 과정 운영	1. [중부권 캠퍼스] 대사관, 기상청 등 주변 인프라와의 연계 사업 및 중장년 경제교실, 학점은행제 연계 과정을 특화사업으로 운영 - 연계 협력 시민대학: 대사관 연계(4회 운영, 122명 참여), 국립기상박물관 연계(2회 운영, 63명 참여), 지역 연계(2회 운영, 72명 참여), 한국자산관리공사 연계(3회 운영, 179명 참여) - 중장년 경제교실: 은퇴 후 대비와 재무설계를 돕는 1:1 맞춤형 재무상담 운영, 경제 자가 진단도구(2종 제공, 506명 참여), 수준별 경제교실 운영(19개 운영, 502명 참여), 주요 경제 이슈 특강(36개 운영, 974명 참여, 만족도 91.8점), 1:1 맞춤형 재무상담 운영(120회 운영, 60명 참여, 만족도 96.4점) - 학점은행제 연계 과정: 3개 과정(박물관과 문화유산, 한국문화사, 한국민중생활사) 운영(50명 참여, 역량 변화 정도 97.6점 달성) 2. [동남권 캠퍼스] 디지털 시민성, 미래생활체험교육 등 디지털 사업과 교육공간의 기반으로 한 특화사업 운영 - 디지털 시민성 교육: 한국언론진흥재단, 서강대학교 SSK연구단, 한림대학교 미디어스쿨 등 디지털 시민성 전문기관 연계 프로그램 운영을 통한 전문성 강화 / 생애주기별, 대상 맞춤형, 문제 이슈별 디지털 시민성 교육 체계화(26개 강좌, 621명 참여, 콘텐츠 4종 배포) - 시민갤러리 및 디지털 갤러리 조성 및 운영(시민작가 5개 팀 선정, 시민갤러리 연계 프로그램 11개 운영, 151명 참여) - 동남권 캠퍼스 공간 특화 사업(189개 강좌 운영, 3,983명 참여) 3. [모두의학교 캠퍼스] 지역 기반 사회공헌 사업을 특화사업으로 운영 - 문화접근성이 부족한 지역주민을 위해 문화예술 공연 ‘모두공연장’ 운영: 모두공연장(10개) - 모두의 운동장 및 실내공간 활용, 아동·청소년 및 노년을 위한 신체활동 프로그램 운영: 액티브 시니어(17개), 액티브 걸스/모두(7개), 기타(6개) - 연계기관 발굴 협력을 통한 다채로운 주제의 평생교육 프로그램 공동 기획 및 운영: 세계문화교실(8개),	

항목	세부 항목		내용	성과
			예술로돌봄(1개), 독립영화제(8개)	
	생애주기 별과정	노년 대상	다시가는 학교, 7학년 교실: 2개 캠퍼스(모두의학교, 동남권) 3개반 편성(20개 프로그램 운영, 65명 참여)	
		중장년 대상	4050 인생디자인학교(53개 교육과정 운영, 438명 참여, 교육과정 만족도 91.7%, 모범기관상 수상)	
		청년 대상	청년포트폴리오학교 운영(뮌헨 프로젝트 14개 운영, 현장 프로젝트 12개 운영, 41명 참여, 만족도 결과 4.78점/5점)	
		청소년 대상	주인공학교 운영(141명 참여, 만족도 4.3점/5점) - 동남권 캠퍼스: 60명 참여, 만족도 4.13점(5점 만점) - 모두의학교 캠퍼스: 81명 참여, 만족도 4.54점(5점 만점)	
대학연계 평생교육 체계 강화	서울마이칼리지		1. 서울마이칼리지 운영: 챌린지업, 점프업, 릴레이 특강(17개 대학 운영, 138개(714회) 강좌 운영, 3,593명 참여, 연 인원 14,292명, 216명 마이크로디그리 취득, 288명 민간자격증 취득) 2. 서울마이칼리지 사업 홍보(리플릿 4종, 웹포스터/배너 4종, 카드뉴스/블로그 10종, 현수막 17종, 보도자료 4종, 성과자료집 1종) 3. '서울형 대학연계 평생교육 체계 강화 전략 수립 연구' 수행 4. 서울마이칼리지 대학 관계자 간담회 개최 5. 대학과 함께 지역사회 문제 해결을 위한 프로그램 공동 개발 및 운영	
문해교육센터	서울시문해교육센터		1. 2024 서울특별시 성인문해교육 성과공유회 운영(문해학습자 및 문해교육 기관 관계자 등 250여명 참여) - 2024년 전국 성인문해교육 시화전 서울지역 수상자 총 40명 - 디지털 문해 골든벨 참여자 총 45명	

항목	세부 항목	내용	성과
		2. 디지털 한글햇살버스 운영 - 기관 방문 및 개방행사 포함 30회 운영, 방문 기관 10개소 참여, 543명 학습자 참여 - 서울시 뉴스, ktv 정책티비 등 언론보도, 블로그 개재 다수 3. 2024 디지털 문해학습장 운영 사업: 학습자의 근거리에서 디지털 문해교육 지원 - 서울시내 38개 디지털 문해학습장 선정, 212개 프로그램 운영, 학습자 2,624명 이상 - 디지털 교육 현장 강화 역량강화 연수 2회, 85명 참여(1차 50명, 2차 35명) - 디지털문해 학습자 역량변화 조사 시행, 사전 대비 사후 종합역량변화 지수 +26.6점 상승	
장애인 평생교육 거점기관	서울시 장애인 평생교육 활성화 기반 마련	1. 현장 수요에 기반한 장애인 평생교육 거점기관 역할 강화 - 장애인 평생교육 네트워크 협의회 신규 구축 및 정례화 운영(연4회) - 장애인 평생교육 관계자 대상 민-관 통합 전문성 강화 연수 운영(2회, 52명 참여) 2. 장애인 평생교육 전문 강사 양성 이후 찾아가는 강사 지원 시스템 구축 - 장애인 문화 예술, 인문 교양 분야의 고도화된 전문 강사 양성 과정 이후 찾아가는 장애인평생교육 전문 강사 지원으로 장애인 학습자 교육 기회 확대(8개 기관) - 2024년 장애인 평생교육 유공기관 부문 교육부 장관 표창 수상 3. 다층적 평생교육 네트워크 협력 체계 강화 - 협의회 및 연수 운영 등 장애유형별, 영역별 다양한 유관 기관 연계 협업 - 장애인 평생교육 단독 성과공유회 개최(작품 전시 및 관계자 40명 상호 성과 공유)	
평생학습 문화 확산	서울시민 동기부여 프로젝트	1. 서울 시민 쏠쏠 자랑회 개최(강연별 2종류 총 24개 콘텐츠 영상 제작) - 다양한 채널 통해 영상 배포 - 콘텐츠 확산 결과(유튜브 조회수 3,879,789 / 페이스북 조회수 1,388,885 / 인스타그램 조회수 1,240,773) - 추진 성과 및 효과: 다양한 위기극복 경험 공유를 통한 동기부여 문화 확산, '세바시' 채널(유튜브 구독자 185만명)을 활용한 기관 홍보 및 이미지 제고, 타이틀 및 제작지원 로고 노출 등	
	기관 통합 홍보	1. 웹진 '라이프롱런' 제작 및 배포(연 9개 테마 78개 콘텐츠 제작, 뉴스레터 17회 발송) 2. 기관 통합 SNS 채널 운영(대표 SNS 채널 4종 상시 운영해 421건 콘텐츠 제작) - 네이버 블로그 185건, 페이스북 98건, 인스타그램 116건, 유튜브 22건) 3. 기관 통합 마케팅 커뮤니케이션 및 언론보도 - 홍보영상 제작 및 콘텐츠 광고 집행	

항목	세부 항목	내용	성과
		<ul style="list-style-type: none"> - TBS 라디오 '서울플러스' 평생교육 코너 7회 운영 - 서울시 문화예술책자(13건), 주요 시민안내사항 및 행사계획(44건) 등 서울시 매체 활용 홍보 - 언론보도 적극 배포 및 기획기사 발굴(보도자료 28건 배포, 누적 494회 보도 / 단독보도 18건, 공동배포 1건) <p>4. 홍보물 제작(2023년 연차보고서 1종, 통합 브로슈어 1종)</p> <p>5. 기관 브랜드(BI) 가이드 개편 및 엠블럼 제작</p>	

〈부록 2〉 현재 직무에 기반을 둔 필요 산출 인력

기능 및 업무		기존 인력	직무기반 필요인력	내부재조정 검토	최종 산출결과	비고
대기능	중기능					
합계		66명	94.25명 (+28.25)	-23.25명	71명 (+5)	
경영 전략	소계	6명	9.5명 (+3.5)	-2.5명	7명 (+1)	
	○ 경영전략팀 업무 총괄 관리	-	1.00	내부 기능 재조정 통해 인력 확보 필요 1.4배 이내 초과된 필요인원은 초과근무로 대체	최소 1명 인력 증원 필요	
	○ 기관 예산 수립, 출연금 교부		0.40			
	○ 예산 집행 관리(조정 통제 등) 및 예 결산		0.40			
	○ 기관경영 중장기 발전계획 관리		0.30			
	○ 이사회, 임원추천위원회 운영 및 임원 관리		0.30			
	○ 기관 원규 제규정 재개정사항 관리		0.20			
	○ 기관 전체 홍보 모니터링 및 커뮤니케이션		0.40			
	○ 언론홍보 및 대외협력 관리		0.40			
	○ 기관 대표 SNS 채널 운영		0.40			
	○ 홍보물 제작 및 연차보고서 발간		0.20			
	○ 동기부여 프로젝트 및 기관 홍보 행사		0.40			
	○ 경영기획 및 경영혁신 추진 업무		0.40			
	○ 기관 전략체계 구축 운영(신규 시설 조정 등)		0.30			
	○ 기관 경영평가 및 성과관리(경영)		0.40			
	○ 기관장 성과계약 체결 및 실적 관리		0.30			
	○ 조직관리(조직/직급개편, 임시조직 신설)		0.20			
	○ 서울특별시(주무과 공기업과) 대응 및 업무보고		0.40			
	○ ESG 경영추진(위원회 운영 및 성과관리)		0.40			
	○ 인권경영 및 환경경영 추진		0.30			
	○ 기관 경영평가 및 성과관리(사업)		0.30			
	○ 시의회 국회 대응 및 업무보고		0.40			
	○ 창의경영 및 적극행정 추진 업무		0.30			
	○ 조직문화 관리 및 사회공헌 추진 업무		0.20			
	○ 부서별 성과목표 관리 및 점검		0.30			
	○ 민원접수 대응 및 모니터링, 기관 만족도조사		0.30			
	○ 경영공시 및 정보공개		0.20			
	○ 기관 홍보 행사(10주년, 시도지정문화의 협력 지원		0.30			
	○ 부서 서무 관리		0.10			

기능 및 업무		기존 인력	직무기반 필요인력	내부재조정 검토	최종 산출결과	비고
대기능	중기능					
인사 총무	소계	8명	12.3명 (+4.3)	-3.3명	9명 (+1)	
	○ 인사총무팀 업무 총괄 관리	-	1.00	내부 기능 재조정 통해 인력 확보 필요 1.4배 이내 초과된 필요인원은 초과근무로 대체	최소 1명 인력 증원 필요	
	○ 통합업무관리시스템 유지보수 및 기능개선		0.40			
	○ 홈페이지 관리 및 유지보수		0.30			
	○ 개인정보보호, 정보보안		0.30			
	○ 정보화기기 및 업무용 소프트웨어 관리		0.30			
	○ 시설안전보건관리(중대재해처벌법 등)		0.40			
	○ 기관 인사제도 실무(규정관리 및 외부대응)		0.40			
	○ 직무중심 인사제도 개선 및 운영		0.40			
	○ 인사위원회 구성 및 운영		0.20			
	○ 노사제도 운영 및 관리		0.40			
	○ 임원 일정관리 등		0.10			
	○ 회계결산(반기·기말) 및 회계감사		0.40			
	○ 법인세 신고·납부관리		0.30			
	○ 법인세 외 세무 신고·납부		0.30			
	○ 임직원 급여 및 부가급여 지급		0.30			
	○ 임직원 보수체계 및 총인건비 관리 (급여 및 부가급여, 퇴직금, 연말정산 등)		0.30			
	○ 계약 총괄 및 공공구매 관리		0.40			
	○ 계약업무 모니터링		0.40			
	○ 자산관리(재물조사, RFID시스템 유지)		0.40			
	○ 총무관리(본원임대, 차량관리, 사무용품 등)		0.40			
	○ 서무관리(회의, 문서 접수 및 배부 등)		0.10			
	○ 기록물관리 및 출판물 등록		0.30			
	○ 인사제도 운영(신규직원 채용)		0.40			
	○ 임직원 교육기획 및 운영		0.40			
	○ 성별영향평가 사업관리		0.30			
	○ 성평등 기반조성 및 감정노동 대응 등		0.30			
	○ 복무제도 운영 및 관리		0.40			
	○ 임직원 출장여비 지급 관리		0.30			
	○ 통합업무관리 신규시스템 도입 업무지원		0.40			
	○ 개인정보보호관리 업무지원		0.30			
	○ 정보화사업 예산타당성 심사 업무지원		0.30			
	○ 출납업무 관리 및 자금운용		0.40			
	○ 법인카드(모니터링) 및 수입관리		0.40			
	○ 임직원 복리후생 운영		0.40			
	○ 업무추진비 및 팀 관서업무비 관리		0.20			
정책	소계	4명	5명 (+1)	-1명	4명 (-)	

기능 및 업무		기존 인력	직무기반 필요인력	내부재조정 검토	최종 산출결과	비고	
대기능	중기능						
	○ 정책팀 업무 총괄 관리	-	1.00	1.4배 이내 초과된 필요인원은 초과근무로 대체	-		
	○ 서울특별시 평생교육 정책 현안과제 및 외부 대응		0.40				
	○ 서울특별시 평생학습 싱크탱크 위원회 구성·운영		0.20				
	○ 서울특별시 평생교육진흥원 중장기 발전 방안 연구		0.40				
	○ 동(洞) 평생학습센터 운영모델 개발 및 체계화 연구		0.30				
	○ 부서 성과 및 예산 관리		0.10				
	○ 서울특별시 평생학습정책 이슈 발굴 및 콘텐츠 기획		0.30				
	○ 평생학습정책 이슈 분석보고서 <이슈포커스> 발행		0.40				
	○ 평생학습정책 공유 및 학습의 장 <작은세미나> 운영		0.20				
	○ 서울 평생학습 디지털 배지 인증 체계 설계 연구		0.30				
	○ 원내 업무보고 대응		0.10				
	○ <국가 평생교육 통계> 서울지역 현황조사 및 관리 수행		0.30				
	○ 서울특별시 평생교육 정책 공급 및 수요 조사		0.40				
	○ 생애주기별 평생학습 사업 성과관리 방안 연구		0.30				
	○ 평생학습 아카이브 <자식공유소> 운영		0.20				
	○ 진흥원 연구수행 지원 및 부서 서무관리		0.10				
지역 평생 교육	소개	5명	8.3명 (+3.3)	-2.3명	6명 (+1)		
	○ 지역평생교육팀 업무 총괄 관리	-	1.00	내부 기능 재조정 통해 인력 확보 필요	최소 1명 인력 증원 필요		
	○ 평생교육 관계자 전문 연수 운영		0.40				
	○ 서울특별시 평생교육 현황 조사		0.30				
	○ 자치구 평생교육 중장기 발전계획 수립 지원		0.30				
	○ 평생교육이용권 장려 기획 및 행정 대응 지원위원회 운영 등		0.40				
	○ 평생교육이용권 성과·통계 관리		0.10				
	○ [국비] 지역 평생교육 활성화 사업(집중진흥지구) 운영		0.40				
	○ 부서 성과·예산관리 및 대외 대응		0.10				
	○ 학력인정 문해교육 교원양성 연수 운영		0.40				
	○ 문해교육 관계자 보수교육 운영		0.40				
	○ 서울형 성인문해교육 콘텐츠 개발		0.40				
	○ 광역 성인문해교육 지원 사업 컨설팅·모니터링		0.20				
	○ 서울지역 성인문해교육 성과공유회 운영		0.20				
	○ [국비] 성인문해교육 자원사업 운영(광역, 프로그램)		0.20				
	○ 찾아가는 평생교육 컨설팅 운영		0.30				
	○ 약자동행 심리건강 인문학 운영		0.40				
	○ 장애인 평생교육 네트워크 협의회 운영		0.20				
	○ 장애인 평생교육 관계자 연수		0.40				
	○ 장애인 평생교육 전문 강사 양성 및 자원사업 운영		0.40				
	○ 장애유형 맞춤형 생활기술 프로그램 모듈 개발 및		0.20				

기능 및 업무		기존 인력	직무기반 필요인력	내부재조정 검토	최종 산출결과	비고	
대기능	중기능						
	운영						
	○ 자치구 협력 홍보 등		0.10				
	○ 디지털 문해학습장 운영(운영 교육기기 배치, 사업, 성과관리 등)		0.40				
	○ 디지털 문해강사보조강사 양성 연수 운영		0.30				
	○ 디지털 문해학습자 역량변화 조사		0.20				
	○ 서울지역 성인문해교육 사회전 운영		0.20				
	○ [국배 찾기]는 디지털 문해교육 한글햇살버스 운영		0.40				
대학 협력	소계	5명	6.25명 (+1.25)	-1.25명	5명 (-)		
	○ 대학협력팀 업무 총괄 관리	-	1.00	1.4배 이내 초과된 필요인원은 초과근무로 대체 내부업무분 장 재조정 검토	-		
	○ 대학연계 평생교육 체계 강화 종합기획		0.40				
	○ 부서 종합성과 및 예산 관리		0.10				
	○ 대외 협력 및 대내외 행정 대응		0.20				
	○ 서울마이컬리지 인증형 및 예비 인증형 기획 관리		0.30				
	○ 학습결과 인증, 선수학습점 등 대학연계 협력 모델 추진		0.20				
	○ 서울마이컬리지 대학 컨설팅 및 운영 모니터링		0.30				
	○ 평생교육 플랫폼 구축 정보화전략 계획(ISP) 수립		0.40				
	○ 서울마이컬리지 학습 효과성 측정 조사 및 분석		0.40				
	○ 대학평생교육 정책 동향 분석 및 현안 모니터링		0.20				
	○ 대학평생교육 연계협력 사업 대응		0.20				
	○ 서울마이컬리지 성과공유회		0.10				
	○ 서울마이컬리지 특성화형 기획 관리		0.40				
	○ 서울마이컬리지 대학 컨설팅 및 운영 모니터링		0.30				
	○ 서울마이컬리지 통합 홍보 및 커뮤니케이션		0.30				
	○ 서울마이컬리지 성과자료집 제작		0.10				
	○ 대학평생교육 관계자 네트워크		0.20				
	○ 구독대학 기획 관리		0.40				
	○ 구독대학 컨설팅 및 운영 모니터링		0.30				
	○ 구독대학 네트워크 및 매니저 운영 관리		0.20				
	○ 포털 및 학습자 이력 관리		0.15				
	○ 부서 서무 관리		0.10				
중부 권 운영	소계	9명	13.5명 (+4.5)	-3.5명	10명 (+1)		
	○ 중부권운영팀 업무 총괄 관리	-	1.00	내부 기능 재조정 통해 인력 확보 필요 1.4배 이내	최소 1명 인력 증원 필요		
	○ 시민대학 종합기획 및 성과 관리		0.40				
	○ 시민대학 예산 및 운영체계 관리		0.30				
	○ 시민대학 대외협력 및 대내외 행정 대응		0.20				
	○ 시민대학 자문단 구성 및 운영		0.20				

기능 및 업무		기존 인력	직무기반 필요인력	내부재조정 검토	최종 산출결과	비고
대기능	중기능					
	○ 시민대학 강사 관리 및 강사선발 모니터링		0.30	초과된 필요인원은 초과근무로 대체		
	○ 시민대학 홍보 종합기획 및 성과 관리		0.40			
	○ 시민대학 통합 홍보물 제작 및 관리		0.30			
	○ 시민대학 SNS관리 및 운영		0.40			
	○ 시민대학 유튜브 콘텐츠 제작 운영		0.30			
	○ 민주시민교육 콘텐츠 제작 및 대응		0.20			
	○ 관련 자문단 운영 및 성과 관리		0.20			
	○ 중부권 캠퍼스 종합기획 및 성과 관리		0.40			
	○ 중부권 예산 관리, 대외 행정 대응		0.30			
	○ 시민대학 학습비 징수 및 반환		0.40			
	○ 평생학습포털 관리 및 운영		0.40			
	○ 학습매니저 선발배치 및 역량강화 교육		0.30			
	○ 시민대학 수익 관련 규정 재개정 및 정산		0.20			
	○ 리테크 사업 종합기획 및 성과 관리		0.30			
	○ 리테크 클래스 정가강좌 기획 및 운영		0.30			
	○ 리테크 특강 기획 및 운영		0.30			
	○ 리테크 재무상담 체계 구축 및 운영		0.20			
	○ 리테크 사업 예산 및 인력관리 등		0.20			
	○ 특별 정규과정 계획 수립 및 성과 관리		0.30			
	○ 연계 시민대학 계획 및 성과 관리		0.30			
	○ 학점은행제 과정 운영 성과 관리		0.30			
	○ 리테크 사업 홍보 기획 및 운영		0.20			
	○ 리테크 특강 기획 및 운영, 연계기관 발굴 등		0.20			
	○ 리테크 재무상담 운영(재무설계사 관리)		0.20			
	○ 리테크 사업 정산 및 인력관리		0.20			
	○ 중부권 캠퍼스 시설 및 안전관리		0.40			
	○ 중부권 캠퍼스 자산 및 기록물 관리		0.20			
	○ 중부권 캠퍼스 시설 총무, 대관 관리		0.40			
	○ 중부권 캠퍼스 기능직 협력 업무 및 관리		0.20			
	○ 시민대학 유튜브 콘텐츠 개발 및 운영		0.20			
	○ 온라인 시민대학 기획운영		0.20			
	○ 연계 시민대학(가성박물관/산규) 운영		0.20			
	○ 특별 정규과정 기획운영		0.30			
	○ 중장년 프로젝트 운영(문화여가)		0.20			
	○ 7학년 교실 운영		0.40			
	○ 산규강사 공개선발 및 강사 역량강화		0.30			
	○ 중부권 캠퍼스 시설 투어		0.10			
	○ 특별 정규과정 기획운영		0.30			
	○ 중장년 프로젝트 운영(중장년 경제)		0.30			

기능 및 업무		기존 인력	직무기반 필요인력	내부재조정 검토	최종 산출결과	비고	
대기능	중기능						
	○ 연계 시민대학 운영(대사관)		0.30				
	○ 중부권 캠퍼스 학습매니저 관리 지원		0.20				
	○ 부서 서무관리		0.10				
동남 권 운영	소계	6명	8.4명 (+2.4)	-2.4명	6명 (-)		
	○ 동남권운영팀 업무 총괄 관리	-	1.00	1.4배 이내 초과된 필요인원은 초과근무로 대체	-		
	○ 동남권 캠퍼스 종합기획 및 성과관리		0.40				
	○ 동남권 정규과정 계획수립 및 성과관리		0.30				
	○ 동남권 정규과정 운영(인문교양, 직업역량)		0.40				
	○ 동남권 명예시민학위제 운영		0.40				
	○ 동남권 캠퍼스 상담 및 학습매니저 관리 지원		0.20				
	○ 부서 성과 관리 및 대내외 행정 대응		0.10				
	○ 동남권 캠퍼스 문화예술 공간계획 수립 및 성과 관리		0.30				
	○ 동남권 캠퍼스 온오프라인 홍보 및 시설 투어		0.20				
	○ 동남권 캠퍼스 시민갤러리 운영		0.40				
	○ 동남권 캠퍼스 도시라운지·책놀이터 운영		0.30				
	○ 동남권 캠퍼스 문화예술 공간 발굴 및 운영		0.40				
	○ 시민대학 시민커뮤니티 종합기획 및 성과관리		0.30				
	○ 시민대학 시민커뮤니티 선발 및 역량강화		0.20				
	○ 동남권 캠퍼스 커뮤니티 운영		0.30				
	○ 동남권 정규과정 운영(인문교양, 직업역량)		0.40				
	○ 동남권 캠퍼스 시설 및 안전 관리		0.50				
	○ 동남권 캠퍼스「집합건물법」관련 대응		0.20				
	○ 동남권 캠퍼스 자산 관리		0.30				
	○ 동남권 캠퍼스 시설 총무		0.30				
	○ 동남권 캠퍼스 대관 관리		0.30				
	○ 동남권 캠퍼스 기능직 협력 및 관리		0.20				
	○ 동남권 캠퍼스 커뮤니티 운영		0.30				
	○ 동남권 캠퍼스 커뮤니티 공간지원		0.20				
	○ 동남권 정규과정 운영(인문교양, 직업역량)		0.40				
	○ 부서 서무		0.10				
미래 디자인	소계	5명	7명 (+2)	-2명	5명 (-)		
	○ 미래디자인팀 업무 총괄 관리	-	1.00	1.4배 이내 초과된 필요인원은 초과근무로 대체	-		
	○ 인생디자인학교 종합기획 및 성과관리		0.40				
	○ 인생디자인학교 자문단 실무협의회 운영		0.20				
	○ 동남권 라이프스킬 실용 및 프로젝트 실험실 운영		0.30				
	○ 인생디자인학교 성과공유회 개최		0.20				
	○ 디지털 시민성 기본 역량 강화 과정 계획 수립 및		0.20				

기능 및 업무		기존 인력	직무기반 필요인력	내부재조정 검토	최종 산출결과	비고
대기능	중기능					
	성과관리			내부업무분 장 재조정 검토		
	○ 디지털 시민성 일반과정 운영		0.30			
	○ 동남권 캠퍼스 평생교육사 현장실습관리		0.10			
	○ 부서 성과 관리 및 대내외 행정 대응		0.10			
	○ 동남권 캠퍼스 특화과정 계획 및 성과관리		0.30			
	○ 동남권 생애주기별 교육과정 운영(청소년)		0.30			
	○ 동남권 캠퍼스 7학년 교실 신규반 운영		0.30			
	○ 동남권 캠퍼스 7학년 교실 홍보 및 소풍 운영		0.20			
	○ 디지털 시민성 콘텐츠 개발		0.20			
	○ 동남권 캠퍼스 인생디자인학교 계획 및 성과관리		0.30			
	○ 동남권 캠퍼스 인생디자인학교 참여자 관리 및 입학식 개최		0.20			
	○ 동남권 캠퍼스 비전하우스 및 라이프스킬 실롱 운영		0.30			
	○ 동남권 캠퍼스 인생디자인학교 홍보		0.20			
	○ 디지털 시민성 전문과정 운영		0.30			
	○ 디지털 시민성 활용 역량강화 과정 계획 및 성과관리		0.30			
	○ 디지털 전문가 양성과정 운영		0.30			
	○ 미래생활체험존 디지털배움터 운영		0.30			
	○ 동남권 7학년교실 선배반 운영 및 커뮤니티 지원		0.30			
	○ 동남권 생애주기별 교육과정 운영(청년)		0.30			
	○ 부서 서무		0.10			
모두 의 학교 운영	소개	7명	9.1명 (+2.1)	-2.1명	7명 (-)	
	○ 모두의학교운영팀 업무 총괄 관리	-	1.00	1.4배 이내 초과된 필요인원은 초과근무로 대체		
	○ 캠퍼스 종합기획 및 성과 관리		0.40			
	○ 캠퍼스 예산관리 및 행정 대응		0.30			
	○ 캠퍼스 운영실적 관리 및 대외 협력		0.20			
	○ 캠퍼스 정규과정 총괄 및 기획운영		0.40			
	○ 캠퍼스 홍보 및 시설 투어 운영		0.20			
	○ 명예시민학우제 종합기획		0.40			
	○ 명예시민학우제 통합행사 운영		0.20			
	○ 명예시민학우제 운영성과 관리		0.30			
	○ 명예시민학우제 교육과정 기획운영		0.40			
	○ 캠퍼스 특화과정 기획운영		0.40			
	○ 생애주기별 프로그램 기획운영		0.40			
	○ 지역공헌 프로그램 기획운영		0.40			
	○ 지역 네트워크 연계 프로그램 기획운영		0.30			
	○ 캠퍼스 시설 및 안전 관리		0.50			
	○ 캠퍼스 총무 및 자산 관리		0.30			

기능 및 업무		기존 인력	직무기반 필요인력	내부재조정 검토	최종 산출결과	비고	
대기능	중기능						
	○ 캠퍼스 학습공간 조성 및 대관 관리		0.30				
	○ 캠퍼스 기능직 협력 및 관리		0.20				
	○ 캠퍼스 정규과정 기획·운영		0.40				
	○ 캠퍼스 시민 커뮤니티 운영 및 공간 대관		0.40				
	○ 캠퍼스 학습매니저 관리 지원		0.20				
	○ 평생교육사 현장실습 관리		0.10				
	○ 공유공간 관리 및 프로그램 운영		0.20				
	○ 부서 서무		0.10				
	○ 명예시민학우제 교육과정 기획·운영		0.30				
	○ 캠퍼스 정규과정 기획·운영		0.40				
	○ 공유공간 관리 및 프로그램 운영		0.30				
	○ 협력기관 파견인력 관리		0.10				
	다시 가는 캠퍼 스 운영		소계				5명
○ 다시가는캠퍼스운영팀 업무 총괄 관리		-	1.00	1.4배 이내 초과된 필요인원은 초과근무로 대체 내부 업무분장 재조정 검토			
○ 다시가는캠퍼스 종합계획 수립 및 발전방향 모색			0.40				
○ 다시가는캠퍼스 예산관리 및 대외행정대응			0.30				
○ 다시가는캠퍼스 대학연계 실무 특화과정 운영			0.40				
○ 다시가는캠퍼스 개관행사 운영(정)			0.30				
○ 다시가는캠퍼스 자문단 운영 및 관리			0.20				
○ 캠퍼스 홍보 및 활성화			0.20				
○ 다시가는캠퍼스 시설총무 및 안전관리			0.50				
○ 다시가는캠퍼스 자산관리 및 운영			0.30				
○ 다시가는캠퍼스 대관 관리 및 지원			0.30				
○ 다시가는캠퍼스 용역사 관리 및 지원			0.30				
○ 명예시민학우제 환경학 석사과정 운영			0.30				
○ 명예시민학우제 환경학 석사과정 홍보 및 참여자 관리			0.20				
○ 다시가는캠퍼스 커뮤니티 발굴 및 운영			0.30				
○ 공유오피스 입주사 관리 및 지원			0.30				
○ 특별 정규학기 교육과정 운영			0.40				
○ 다시가는캠퍼스 학습매니저 관리 지원			0.20				
○ 다시가는캠퍼스 개관행사 운영(부)			0.30				
○ 부서 서무			0.10				
생애 전환	소계	5명	6.4명 (+1.4)	-1.4명	5명 (-)		
	○ 생애전환팀 업무 총괄 관리	-	1.00	1.4배 이내 초과된 필요인원은 초과근무로 대체 내부			
	○ 생애전환팀 예산 및 성과 관리		0.30				
	○ 생애전환팀 대외 행정대응		0.10				
	○ 7학년 교실 성과 관리 및 총괄		0.40				
	○ 7학년 교실 홍보 및 참여자 관리		0.20				
	○ 7학년 교실 자문위원 운영 및 관리		0.20				
	○ 웰니스 라운지 특화프로그램 운영		0.40				

기능 및 업무		기존 인력	직무기반 필요인력	내부재조정 검토	최종 산출결과	비고	
대기능	중기능						
	○ 넥스트 아카데미 성과관리 및 총괄		0.30	업무분장 재조정 검토			
	○ 넥스트 아카데미 홍보 및 참여자 관리		0.20				
	○ 넥스트클래스 기획 및 교육과정 운영		0.40				
	○ 넥스트 프로젝트 및 넥스트 커리어 운영		0.30				
	○ 인생디자인학교 홍보 및 참여자 관리		0.20				
	○ 라이프스킬 살롱 및 프로젝트살롱실 운영		0.30				
	○ 인생디자인학교 성과공유회 운영		0.20				
	○ 인생디자인학교 자문위원 운영 및 관리		0.20				
	○ 7학년교실 교육과정 운영(오후반)		0.30				
	○ 다사가는캠퍼스 인생디자인학교 계획 및 성과관리		0.30				
	○ 라이프스킬 살롱 및 비전하우스 운영		0.30				
	○ 인생디자인학교 입학식 운영		0.20				
	○ 인생디자인학교 참여자 및 자원 관리		0.20				
	○ 7학년교실 교육과정 운영(오전반)		0.30				
	○ 부서 서무		0.10				
감사	소계	1명	2.2명 (+1.2)	-0.2명	2명 (+1)	최소 1명 인력 증원 필요	
	○ 청렴·감사 부패방지 시책업무	-	0.50	초과된 필요인원은 초과근무로 대체 내부업무분 장 재조정 검토			
	○ 내·외부 감사 및 조사업무		0.50				
	○ 공직기강 확립 및 행동강령 이행실태 점검 관리		0.40				
	○ 일상감사제도 관리 및 점검		0.40				
	○ 부조리통합신고, 응답소 등 내·외부 제보 대응 관리		0.20				
	○ 권익위 등 제도개선 권고과제 이행 및 관리		0.20				

출처: 서울특별시평생교육진흥원(2025.8), p.11-17

〈부록 3〉 2026년 필요인력 산출 결과

대기능	기능 및 업무	직무기반 필요인력	내부재조정	최종 산출결과
	중기능			
	합계	13.9명	-4.9명	9명
7학년 교실 확대	소계	4.5명	-1.5명	3명
	○ 7학년교실운영팀 업무 총괄 관리	1.00	초과된 필요인원으로 초과근무로 대체	-
	○ 7학년교실 총괄 기획 및 운영체계 수립	0.40		
	○ 7학년교실 사업 성과관리	0.30		
	○ 7학년교실 자문위원회 구성 및 운영	0.20		
	○ 동북권 종합사회복지관 연계 7학년교실 사업관리	0.40		
	○ 동북권 7학년교실(시니어 라운지)공간 조성 및 운영관리	0.30		
	○ 동북권 5개 종합사회복지관 7학년교실 교육과정 기획 운영	0.40		
	○ 동북권 커뮤니티 활동 및 후속 활동 연계 지원	0.20		
	○ 서북권 종합사회복지관 연계 7학년교실 사업관리	0.40		
	○ 서북권 7학년교실(시니어 라운지)공간 조성 및 운영관리	0.30		
	○ 서북권 5개 종합사회복지관 7학년교실 교육과정 기획 운영	0.40		
	○ 서북권 커뮤니티 활동 및 후속 활동 연계 지원	0.20		
시설팀	소계	5.3명	-2.3명	3명
	○ 시설팀 업무 총괄 관리	1.00	초과된 필요인원으로 초과근무로 대체	-
	○ 시설운영 통합 기본 계획 수립 및 이행관리	0.40		
	○ 행정재산 위수탁 계약 관리	0.20		
	○ 시설물 안전보건, 시설물 사용료 징수 등 규칙 관리	0.40		
	○ 시설물 위험성평가 실시 및 개선 계획 운영	0.30		
	○ 시설관련 대외업무 및 업무보고	0.30		
	○ 중대재해처벌법 시설안전보건 경영평가 관리	0.40		
	○ 시설관련 법무검토	0.30		
	○ 시설물 위기상황 대응 등 매뉴얼 관리 운영	0.40		
	○ 재난훈련관리(소방안전, 위기상황 대응, 응급처치 등)	0.40		
	○ 시설물 장애물 없는 생활환경(BF) 인증 관리	0.20		
	○ 용역 안전관리(안전관리비 편성, 용역 근로자 교육 및 안전조치 등)	0.40		
	○ 발주공사 및 관리감독	0.30		
	○ 전기 안전 관리(전기안전관리자 자격자)	0.30		
청소년 인문독서 프로그램	소계	1.6명	-0.6명	1명
	○ 청소년 인문독서 사업 종합기획	0.40	초과된 필요인원으로 초과근무로 대체	-
	○ 청소년 인문독서 예산 및 성과관리	0.30		
	○ 대학협력 인문독서 교육과정 운영 및 참여자 관리	0.40		
	○ 청소년 인문독서 운영 협의체 운영	0.20		
	○ 대학-도서관 협력연계 관리	0.30		
평생 학습 연수 센터 운영	소계	2.5명	-0.5명	2명
	○ 평생학습연수센터 교육과정 총괄 기획·설계	0.40	초과된 필요인원으로 초과근무로 대체	-
	○ 평생학습연수센터 프로그램 운영 및 성과관리	0.40		
	○ 평생학습연수센터 중장기 발전 연구 추진	0.40		
	○ 대외 네트워크 협력연계 관리	0.30		
	○ 평생학습연수센터 프로그램 운영 및 참여자 관리	0.40		
	○ 평생학습연수센터 이수자 및 포트폴리오 관리	0.40		
	○ 평생학습연수센터 운영 행정 지원	0.20		

출처: 서울특별시평생교육진흥원(2025.8), p.18-19

〈부록 4〉 현행 조직의 12개 팀별 담당 업무

팀명	업무내용	주요 핵심기능
경영전략팀	<ul style="list-style-type: none"> 경영기획 및 경영혁신 추진 기관 경영평가 및 성과관리, 기관장 경영계약 이사회 운영 및 시의회/국회/시 대응 대외업무 진흥원 원규 제·개정 관리 ESG경영(인권/환경경영 및 사회공헌 등) 창의경영 및 적극행정 추진 예산편성 및 집행 관리 경영공시 및 정보공개 진흥원 언론홍보, 홈페이지·SNS 채널 콘텐츠 기획 및 운영 기관 홍보물 제작 및 연차보고서 발간 	공공기관
인사총무팀	<ul style="list-style-type: none"> 인사·노무제도 기획 및 운영 임직원 교육 기획 및 복리후생 관리 급여 및 총인건비 관리(퇴직연금 포함) 회계, 세무 및 결산(4대 보험·원천세 신고 등) 계약 총괄 및 공공구매 관리 전산 및 보안 업무(통합업무관리시스템 운영 등) 시설안전보건 관련 업무(중대재해처벌법 관련) 기록물 관리 및 출판물 관리 총무(사무용품비 및 본원 계약 관리 외) 및 기관장 수행 업무 	공공기관
정책팀	<ul style="list-style-type: none"> 〈국가평생교육통계〉 서울지역 현황조사 및 관리 서울특별시 평생교육정책 공급 및 수요 조사 서울특별시 평생학습 싱크탱크 위원회 운영 서울특별시 평생학습정책 이슈 분석보고서 〈이슈포커스〉 개발 및 발간 서울특별시 평생교육정책 공유 및 학습의 장 〈작은 세미나〉 개최 및 운영 서울특별시 평생교육진흥원 중장기(2026~2030) 발전방안 연구 동(洞) 평생학습센터 운영모델 개발 및 체계화 연구 서울형 디지털배지 도입 및 활성화 방안 연구 생애주기별 평생학습 사업 성과관리 방안 연구 서울특별시 평생교육 정책개발 제안(Ⅰ·Ⅱ) 진흥원 연구 수행관리 및 지식공유 체계 구축 및 운영 기반 마련 	전문기관
지역평생교육팀(문해교육센터)	<ul style="list-style-type: none"> 자치구 평생교육 관계자 전문 연수 프로그램 운영 자치구 평생교육 정책 현황 조사 및 찾아가는 컨설팅 운영 자치구 평생교육 중장기 발전계획 수립 지원 찾아가는 약자동행 심리건강 인문학 지원 사업 운영 디지털 문해학습장 운영 및 학습자 디지털 역량변화 조사 시행 문해교육 교원 양성 연수 및 보수교육 운영, 서울형 성인문해교육 콘텐츠 개발·배포 장애인 평생교육 네트워크 협의회 및 관계자 연수 운영 장애인 평생교육 전문 강사 양성 및 찾아가는 전문 강사 지원 사업 운영 (국비)성인문해교육 지원사업(광역 단위, 프로그램 단위) 운영 (국비)찾아가는 디지털 문해교육 프로그램 한글 햇살버스 운영 (국비)지역 평생교육 활성화 지원사업(평생학습 집중진흥지구) (대행)평생교육이용권(바우처) 사업 운영 	지원기관
대학협력사업팀	<ul style="list-style-type: none"> 서울마이칼리지 운영(일반대, 전문대, 인증형) 서울마이칼리지 대학 컨설팅 및 운영 모니터링 서울마이칼리지 사업홍보 및 커뮤니케이션 학습결과 인증, 선수학점 등 대학연계 협력모델 추진 대학평생교육 관계자 네트워크 대학 평생교육 지원체계(플랫폼 등) 구축 	지원기관

팀명	업무내용		주요 핵심기능
	▸ 지역혁신중심 대학지원체계(RISE) 대응		
중부권운영팀	<ul style="list-style-type: none"> · 시민대학 종합기획 및 성과 관리 · 예산 및 운영체계 관리, 행정 대응 · 자문단 구성 및 운영 · 홍보 종합기획 및 성과 관리 · 유튜브·온라인 시민대학 운영 · 서울특별시평생학습포털 관리 및 대응 · 학습매너저 선발 및 역량 강화 · 신규강사 공개선발 및 역량 강화, 강사 관리 	<ul style="list-style-type: none"> · 학습비 장수 및 정산 관리 · 정규 교육과정 기획 및 운영 · 캠퍼스 특화 교육과정 기획 및 운영(연계협력시민대학, 학점은행제) · 생애주기별 교육과정 기획 및 운영(7학년 교실) · 러닝사업 종합기획 및 성과 관리 · 중부권 캠퍼스 시설 관리 및 대관 	진흥기관
동남권운영팀	<ul style="list-style-type: none"> · 정규 교육과정 기획 및 운영 · 캠퍼스 특화 교육과정 기획 및 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 세대통합 문화예술, 시민갤러리, 도서관문지, 책놀이터 - 명예시민학위제 기획 및 운영 	<ul style="list-style-type: none"> · 시민커뮤니티 종합기획 및 운영 · 동남권 캠퍼스 학습매너저 배치관리 · 동남권 캠퍼스 홍보 · 동남권 캠퍼스 시설 관리 및 대관 	진흥기관
미래 디자인 팀	<ul style="list-style-type: none"> · 미래디지털 특화 교육과정 기획 및 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 디지털시민성 디지털전문가 양성과정 - 미래생활 체험존, 디지털 배움터 운영 · 시민대학 인생디자인학교 종합기획 및 성과 관리 	<ul style="list-style-type: none"> · 생애주기별 교육과정 기획 및 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 7학년 교실, 주인공학교, 청년포드폴리오학교 	진흥기관
모두의 학교 운영팀	<ul style="list-style-type: none"> · 시민대학 명예시민학위제 종합기획 및 성과 관리 · 명예시민학위제 통합 행사 운영 · 정규 교육과정 기획 및 운영 · 캠퍼스 특화 교육과정 기획 및 운영(지역공헌 지역 네트워크 연계) · 생애주기별 교육과정 기획 및 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 7학년교실 주인공학교 등 	<ul style="list-style-type: none"> · 시민커뮤니티 기획 및 운영 · 모두의책방 조성 및 운영 · 모두의학교 캠퍼스 학습매너저 배치관리 · 모두의학교 캠퍼스 홍보 · 모두의학교 캠퍼스 시설 관리 및 대관 	진흥기관
다시가는캠퍼스운영팀	<ul style="list-style-type: none"> · 다시가는 캠퍼스 개관 행사 운영 · 정규 교육과정 기획 및 운영 · 캠퍼스 특화 교육과정 기획 및 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 대학연계 실무과정 - 명예시민학위제 기획 및 운영 	<ul style="list-style-type: none"> · 다시가는 캠퍼스 학습매너저 배치관리 · 다시가는 캠퍼스 홍보 · 공유오피스 운영 지원 · 다시가는 캠퍼스 시설 관리 및 대관 	진흥기관
생애전환팀	<ul style="list-style-type: none"> · 생애전환 특화과정 기획 및 운영(시니어 에듀파인) · 시민대학 7학년 교실 종합기획 및 성과관리 	<ul style="list-style-type: none"> · 7학년 교실 통합 행사 및 홍보 · 생애주기별 교육과정 기획 및 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 7학년 교실, 인생디자인학교 · 시민커뮤니티 기획 및 운영 	진흥기관
감사팀	<ul style="list-style-type: none"> · 청렴·감사 부패방지 시책업무 · 내·외부 감사 및 조사업무 · 공직기강 확립 및 행동강령 이행 실태 점검 관리 · 일상감사제도 관리 및 점검 · 부조리통합신고, 응답소 등 내·외부 제보 대응 관리 · 국민권익위원회 등 제도개선 권고과제 이행 및 관리 		공공기관

출처: 서울특별시평생교육진흥원 내부자료

[참 고 문 헌]

〈국내문헌〉

고용노동부(2023). 경제협력개발기구(OECD) 국제성인역량조사(PIAAC) 2주기 주요 결과 발표. 고용노동부.

고용노동부(2024.12.10.). 경제협력개발기구(OECD) 국제성인역량조사(PIAAC) 2주기 주요 결과 발표. 보도자료, <https://www.moel.go.kr> 에서 인출.

관계부처 합동(2024.10.16.). 인공지능·디지털(AID) 30+프로젝트. 관계부처합동.

교육부(2022). 제5차 평생교육진흥 기본계획(2023~2027). 교육부.

교육부(2023). 2025년 지역혁신중심 대학지원체계(RISE) 본격 시동, 교육부.

교육부(2024). 「인공지능·디지털(AID) 30+ 프로젝트」 발표. 교육부.

교육부(2024.1.15.). 저소득층 성인 7.1만명, 연간 35만원(최대 70만원) 평생교육이용권 혜택. <https://www.moe.go.kr> 에서 인출.

교육부(2024.1.23.). 2024년 교육부 주요정책 추진계획. 교육부.

교육부(2024.1.29.). 2024년 성인 대상 기초 문해교육 및 무인안내가·금융앱 활용 등 생활밀착형 디지털 문해교육 실시. <https://www.moe.go.kr> 에서 인출.

교육부(2024.1.30.). 벽을 허무는 과감한 혁신을 통해 지역과 동반성장하는 글로벌대학 지정. <https://www.moe.go.kr> 에서 인출.

교육부(2024.12.26.). 지역혁신중심 대학지원체계(라이즈), 2025년 전국 시행. <https://www.moe.go.kr> 에서 인출.

교육부(2024.2.8.). 2024년 장애인 평생교육이용권 확대 지원하여 연간 9,000명 혜택. <https://www.moe.go.kr> 에서 인출.

국정기획위원회. (2025). 대한민국 진짜 성장을 위한 전략

김형만 외(2024). 직업·평생교육 발전 방안 연구, 국가교육위원회.

남명가·강영식·이희석·곽찬희(2019). RPA를 활용한 공공기관 디지털 혁신에 관한 연구: 한국정보화진흥원 사례를 중심으로, Information System Review Vol. 21, No.4.

문제옥·윤성필(2016). 국내 경영혁신 활동의 핵심 성공요인 문헌 연구 - 6시그마, TQM, 린 6시그마, ERP, TPM, BPR, Project Management, System Engineering 중심으로 -, J Korean Soc Qual Manag Vol. 44, No. 3: 639-648.

박상옥(2025), ISSUE FOCUS - 평생교육의 전략 거점, 사도평생교육진흥원, 2025 서울평생학습 이슈포커스 Vol.4, 서울특별시평생교육진흥원.

서울특별시평생교육진흥원(2025.2), 2025년 ~ 2029년 중장기 재정 계획.

서울특별시평생교육진흥원(2025.3). 서울특별시평생교육진흥원 중장기 인력운영계획[2025~2029].

서울특별시평생교육진흥원(2025.8), 서울특별시평생교육진흥원 조직진단 분석 자료.

이수현(2025), ISSUE FOCUS - 성인 역량의 경고등, 평생학습이 답이다, 2025 서울평생학습 이슈포커스 Vol.5, 서울특별시평생교육진흥원.

통계청(2023). 장래인구추계. 통계청.

〈해외문헌〉

Mintzberg, H, Lampel, J, & Ahlstrand, B. (2005). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. Free Press.

Noe, R. A. (2020). Employee training and development (8th). McGraw-Hill Higher.

OECD (2025b), OECD Employment Outlook 2025: Can We Get Through the Demographic Crunch?, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/194a947b-en>.

OECD. (2002). Glossary of key terms in evaluation and results based management. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD. (2021). Education at a Glance 2021: OECD indicators. Paris: OECD Publishing.

OECD. (2025a). Education at a Glance 2025: OECD indicators. Paris: OECD Publishing.

Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman, JR. (2004). In Search of Excellence, HarperBusiness Essentials.

UNESCO Institute for Lifelong Learning. (2015). Key features of learning cities - Introductory note. Hamburg: UNESCO Institute for Lifelong Learning.

UNESCO(2021). Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education. UNESCO.

UNESCO(2022). 7th Global Report on Adult Learning and Education. UNESCO.

서울특별시평생교육진흥원 중장기(2026~2030) 발전방안 연구

관 리 번 호 : SLEI-2025-A-003 / 51-B553537-000021-01
발 행 일 : 2025. 9.
발 행 처 : 서울특별시평생교육진흥원
발 행 인 : 서울특별시평생교육진흥원장 한용진
편 집 인 : 정책팀 문이슬, 김혜연
주 소 : (본원) 서울특별시 마포구 새창로7(도화동) 14층
전 화 번 호 : 02-719-6085
홈 페이지 : slei.seoul.kr
본 저작물의 저작권은 서울특별시평생교육진흥원에 있습니다.

SEOUL MY SOUL

서울특별시평생교육진흥원
중장기(2026~2030) 발전방안 연구