

제주지역 장년층 전문 인력 활용을 위한 인적자원개발 프로그램 개발

박 홍 식



제주발전연구원
제주지역인적자원개발지원센터

제 출 문

(재)제주발전연구원장 귀하

본 보고서를

“제주지역 장년층 전문인력 활용을 위한
인적자원개발 프로그램 개발”

최종보고서로 제출합니다.

2010. 12.

연구책임자 : 박 홍 식

(주) 하나기업컨설팅 책임컨설턴트

연구 요약

1. 연구 개요

본 연구는 제주지역에 있는 전문 인력 중 장년층들이 어떻게 그들의 경험과 노하우, 지식과 기술을 사회에 환원하고, 그렇게 하므로 개인의 자아실현을 가능하게 하며, 더 나아가 제주지역이 지식사회로 발전될 수 있는 기반을 마련하기 위한 문제의식에서 시작되었다.

공식조직에서 물러난 제주지역의 전문인력들 (제주지역은 지역적 특성상 일반 기업이 주축인 제조업 분야가 부족한 관계로 학교나 공기업 출신 전문인력에 초점을 두고)이 사회에 기여할 수 있는 방법을 찾아 보고자 하였다.

제주지역 전문인력의 객관적 규모를 파악하고, 특히 그 중에서도 지역사회에 기여하고자 하는 의지와 능력을 지닌 전문인력을 파악하기란 매우 쉽지 않기 때문에 본 연구에서는 그러한 인력이 있다는 전제 하에 어떻게 하면 그들을 육성하고 사회에 기여할 수 있을 지에 대한 방안을 제시하는 데 초점을 두었다.

2. 장년층 인력을 활용하기 위한 프로그램 개발

제주지역 장년층 전문인력을 대상으로 이를 활용하기 위한 인적자원개발 프로그램을 개발하였다. 개발 영역은 세 집단으로 전문 강사 집단, 상담중심의 컨설턴트 집단, 그리고 지원자 집단으로 구분하여 각 집단별로 그 역할을 부여하였다.

궁극적으로는 인력 양성 방안과 양성된 인력의 활용방안을 마련하는 것이 본 연구의 목적이라고 할 수 있음.

전문 강사 집단은 본인이 보유한 경험과 지식을 평생학습센터에서 전수하는 전문 강사로서의 역할을 하는 인력으로 다음과 같은 특성을 지니고 있다.

- 강의를 전문으로 수행하는 인력으로서 필요한 역량과 과정을 수료하도록 함.
- 이들은 지식의 발굴, 가공 및 재창조자로서의 역할을 함께 하도록 하여 제주 지역의 전문 지식이나 문화유산 등의 암묵지를 형식지화 하는 역할을 하는 인력이라고 할 수 있음.

컨설턴트 집단은 평생학습센터 이용자에게 상담과 코칭을 실시하는 인력으로 평생학습센터 내 교육과정 이수의 로드맵을 수립하여 진행하게 하는 등의 학습 가이드로서 역할을 하며 다음과 같은 특성을 가지고 있다.

- 코칭과 상담을 전문으로 수행하는 인력으로서 필요한 역량과 과정을 수료하도록 함.
- 지역민들에 대한 학습 상담가 역할과 전문 강사와 학습자 간의 코디네이터 역할을 함.

지원자 집단은 특별한 전문성을 가지기 보다는 센터 및 전문가(강사, 컨설턴트)의 보조자 역할로 다음과 같은 특성을 가지고 있다.

- 전문가들이 본연의 역할에 충실하게 하기 위해 필요한 행정업무, 고객응대 및 문제해결에 필요한 역량과 과정을 수료하도록 함.

이와 같은 집단 구분을 한 후, 두 집단(전문 강사와 컨설턴트 집단)에 대해 역량 모델링에 의한 역량기반 교육 체계를 제시하였다.

각 집단별로 초급, 중급, 고급 수준으로 역량을 정의하고, 각 수준의 역할을 수행하기 위해 필요한 역량을 정의하고, 역량 향상을 위한 교육 체계를 설정하였으며, 각각의 교육 과정에 대한 내용을 설계하여 향후 교육 과정 개발에 참고하도록 하였다.

(1) 부문별 주요 역량 도출 및 내용

장년층 전문인력 양성을 위한 과정을 세 집단으로 구분하고, 그에 따른 단계별 필요한 역량을 도출하였다.

고 급	상황대응 능력	설득력 논리적 사고력	목표의식 변화관리
중 급	프리젠테이션 경청 및 공감 능력	문제해결력 협상력	인맥관리 시간관리
초 급	성인학습 이해 대인 감수성 능력	계획수립 능력 동기부여 능력	팀워크
공 통	고객지향 마인드 / 자기개발 능력 / 프로의식		
부 문	강의 전문가	컨설턴트	지원자

(2) 역량 향상을 위한 주요 교육과정

단계별 역량 향상을 위해서는 교육과정 이수가 필수적이고, 이를 위해 집단별, 단계별 교육 과정을 연계하여 개발하였다.

구분	수준	역량명	교육 과정명
강의 전문가 (6개 과정)	초급	성인학습 이해 대인 감수성 능력	● DiSC를 통한 행동유형 파악 과정 ● 강사 퍼실리테이션 과정
	중급	프리젠테이션 경청 및 공감 능력	● 프리젠테이션 과정 ● 감성 리더십 과정
	고급	상황대응 능력	● 상황창조 리더십 과정 ● 갈등관리 과정
컨설 턴트 (6개 과정)	초급	계획수립 능력 동기부여 능력	● 기획력 과정 ● 동기부여 과정
	중급	문제해결력 협상력	● 전략적 문제해결 과정 ● Win-Win 협상 과정

	고급	설득력 논리적 사고력	● 창의적 사고력 과정 ● 설득 커뮤니케이션 과정
지원자 (5개 과정)	초급	팀웍	● 팀 빌딩 과정
	중급	인맥관리 시간관리	● 인적 Networking 과정 ● 시간관리 과정
	고급	목표의식 변화관리	● 목표관리 과정 ● 변화관리 과정
공 통 (2개 과정)		고객지향 마인드 / 자기관리 능력 / 프로의식	● CS 과정 ● 변혁추구 리더십 과정

(3) 인력 양성을 위한 세부 교육 프로그램 체계 및 내용

필요 역량이 갖춰진 뒤에는 개인별 특성을 고려하여 세 부문 중 해당 분야를 선정하여 과정을 이수함으로써 지역의 인적자원으로서 활용이 가능해진다.

또한 매우 전문적인 과정으로 끊임없는 개인 개발이 병행되어야 하는 과정이기도 하다.

고급	상황 창조 리더십 과정 갈등관리 과정	설득 커뮤니케이션 과정 win-win 협상력 과정	목표관리 과정 변화관리 과정
중급	감성 리더십 과정 프리젠테이션 과정	창의적 사고력 과정 전략적 문제해결 과정	시간관리 과정 인적 Networking 과정
초급	Disc 과정 강사 퍼실리테이션 과정	동기부여 과정 기획력 과정	팀 빌딩 과정
공통	고객만족 과정 / 변혁추구 리더십 과정		
부문	강의 전문가	컨설턴트	지원자

3. 양성된 인력 활용방안

제주지역 장년층 전문인력을 세 개 집단으로 구분하였고, 이 중 시급히 활용되어야 할 집단인 전문 강사집단과 컨설턴트 집단에 대해 활용 방안을 제시하였다.

전문 강사 집단은 그 역할을 강의에 두고 있다. 따라서 아래와 같은 방안을 제시하였다.

- 강의를 하기 위해서는 과정 개발이 필요한데, 이를 위해서 강의 경험이 있는 자들은 본인이 가지고 있는 콘텐츠들을 상품화하도록 하였고,
- 강의 무경험자들은 제주지역의 암묵지를 형식지화 하여 이를 콘텐츠로 개발하여 상품화하도록 하였다.
- 이에 더불어 강의 유경험자들에게는 “(가칭)문화 유산 발굴 사업”의 주체로서의 역할을 부여하였다. 즉, 제주지역에서 발굴되지 못해서 사장되어 버린 지역의 특이한 유산들을 발굴하고, 이를 가공, 재창조하여 콘텐츠로 상품화하는 역할을 부여한 것이라고 할 수 있다.
- 이를 통해 제주지역의 특이한 문화 유산들이 발굴될 수 있으며 문화 콘텐츠로 개발되어 제주지역 브랜드 가치 제고에 일조할 수 있으리라고 생각된다.

상담을 전담하는 컨설턴트 집단은 현재 각 시도에서 학습 상담가로 활동하고 있는 평생학습 지도사가 그 역할 모델이 될 수 있다.

- 이들은 센터 내에서 교육 프로그램을 기획하고, 평가하며, 지역 주민들을 위한 학습 상담과 컨설팅 업무를 맡아 하고 있음. 이런 역할을 할 수 있도록 능력 향상 교육을 실시하여 실제 역할을 담당하도록 하였다.
- 우리나라가 평생교육이라는 학습방식을 지향할 때, 이러한 컨설턴트의 역할은 매우 유용하고 활용 범위가 매우 넓다고 볼 수 있다.

이와 같은 집단 활용 방안을 제시하였고, 5개년 동안 실행해야 할 과제를 제시하였다.

1) 1년차 실행 과제

- 강사 및 컨설팅 지원자 Pool 발굴
- 활용 방안에 대한 구체적 실행계획 마련
- 진단 도구 확정 등

2) 2년차 실행 과제

- 수준별 맞춤 교육 실시
- 강의 주제에 맞는 수요 조사
- 과정 개발
- 1년 차 실행 실적 정리 및 향후 계획 수립 등

3) 3년차 실행 과제

- 강의 주제별 강의 진행
- 강사 만족도 평가
- 초급 수준 역량 향상 교육 과정 수료 등

4) 4년차 실행 과제

- 강의 주제별 강의 진행
- 강의 주제 외 제주 지역 문화 유산 발굴 작업 실시
- 지역 향토역사가와 지역별 전문가와 연계 등

5) 5년차 실행 과제

- 강의 및 상담가로서의 전문성 확보로 간주
- 본인의 역할에 더하여 멘토로서의 역할 수행
- 강의안 Renewal 작업 실시 등

❧ 목 차 ❧

I. 연구 개요	1
1. 연구 필요성	3
2. 연구 목적 및 범위	4
3. 주요 연구 내용	5
4. 기대 효과	7
II. 이론 연구 고찰	9
1. 국내 평생학습도시 특성화 운영 사례	11
2. 장년층에 대한 이해	21
3. 역량 모델링 및 역량 기반 교육 체계	29
III. 장년층 인력활용을 위한 교육 프로그램 개발	41
1. 부문 선정	43
2. 부문별 역할 정의	43
3. 부문별 주요역량 내용	45
4. 인력 양성을 위한 세부 교육 프로그램 체계 및 내용	59
IV. 양성 인력의 활용 방안	79
1. 양성 인력 운영 및 활용	81
2. 양성 인력 활용을 위한 중·장기 과제	90
V. 결론	93

표 목차

〈표 2-1〉 생애기간별 발달과제의 순환 및 재순환	25
〈표 2-2〉 경력단계의 과제와 이슈	28
〈표 2-3〉 DACUM과 CBC 기법의 비교	38
〈표 4-1〉 전문 강사 및 컨설턴트 활용 계획 정리	89

그림 목차

〈그림 2-1〉 Hall의 전통적 경력단계 모형	27
〈그림 2-2〉 Hall의 경력단계의 새로운 모형	28
〈그림 2-3〉 DACUM 프로세스	37
〈그림 2-4〉 역량기반 훈련과 개발 절차	40

I . 연구 개요

- 1. 연구 필요성**
- 2. 연구 목적 및 범위**
- 3. 주요 연구 내용**
- 4. 기대 효과**

I. 연구 개요

1. 연구 필요성

- 우리나라는 지식·정보화 시대를 살고 있고, 이러한 지식·정보화 시대에는 본인에게는 학습의 기회가 필요하며, 동시에 학습권을 주장할 수 있는 시대적 특성이 있음.
 - 빠른 변화에 적응하기 위해서는 누구나 학습을 해야 하며, 이와 동시에 지속적인 발달을 위해 언제 어디서나 원하는 학습 환경 조성이 필요함.
 - 이러한 시대적 요구를 반영하기 위하여 제주지역에서는 평생학습 제도를 통해 지역주민의 학습 욕구를 충족시켜 주는 학습도시 형성에 많은 노력을 하고 있음.
 - 하지만 평생학습 이수자들의 현장 활용 및 연계성이 부족하다는 평가를 얻고 있고, 이는 수준 높은 전문 인력 부족에 기인한 것으로 볼 수 있음.
- 우리나라는 고령화 사회에 접어들었으며, 이는 기업이나 특정 분야에서 일하던 많은 사람들이 자신의 의지와는 관계없이 산업 현장이나 일선을 떠나게 되는 상황을 가져오게 되는 문제를 가지게 됨.
 - 하지만 숙련도나 경험, 또는 그 이상의 노하우를 가지고 있는 장년층의 전문 인력들이 일선을 떠나 조직적으로는 일부 문제를 야기할 수 있지만 이런 인력들이 사회에 많이 공급되어 사회적으로는 양질의 인력이 충분히 공급되고 있다는 긍정적인 면도 나타나고 있음.
- 제주지역 장년층에서는 전문성을 지닌 장년층들이 자신의 전문성을 발휘할 수 있고, 자신의 전문성을 전수할 수 있는 장이 매우 부족함.
 - 전수할 수 있는 역량을 갖추지 못하고 있음.
 - 이는 개인의 문제라기 보다는 전문 인력의 효율적 활용이라는 점에서 사

회적으로 지원 및 개발이 필요하다고 할 수 있음.

- 제주지역의 평생학습의 효과성 제고를 위해서는 전문성을 보유한 장년층의 적극적인 활용이 필요하다는 전제하에 장년층들이 본인의 전문성(본인 스스로가 본인의 전문성을 정의함) 발휘 및 전수를 위한 역량 확보를 위한 것임.
- 제주지역의 평생학습 체제를 더욱 발전시키고, 사회적으로 충분한 장년층 전문 인력을 적극 활용하기 위한 방안을 마련하기 위해 실시하는 것으로 평생학습을 효과적으로 이끌어 갈 전문 인력을 발굴하고 육성하는 인적자원 프로그램을 개발하고자 하는 것임.

2. 연구 목적 및 범위

(1) 연구 목적

- 제주지역 도민들에게 확산되어 있는 학습 의지와 욕구를 충족시키는 평생학습 체제를 발전시켜 제주지역을 성공적인 평생학습도시의 역할 모델로서의 위상을 확보하고자 함.
- 제주지역의 전문성(경험, 지식이나 이론적 배경, 특정 기술 등)을 보유한 장년층들을 퍼실리테이터와 강사 등의 역량을 확보하게 하여 그들의 전문성이 사회에 효과적으로 전수될 수 있도록 프로그램을 개발하고자 함.
- 단순한 장년층의 일자리 창출이나 취업, 수익 창출에 대한 방안을 마련하는 것이 아니고, 전문 인력들의 사회 기여를 통한 제주지역 발전과 지식화에 이바지 할 수 있는 방안을 제시하는 데 목적이 있음.

(2) 연구 범위

- 1) 연구 적용 대상 : 제주지역 장년층 전문인력(제주지역에 거주하면서 학교, 공기업 등 퇴직으로 영역별 전문성 보유자)

2) 장년층에 대한 정의 : 본 연구 적용 대상은 55세 이상의 정년 퇴직자로 제주지역에 거주하거나 제주지역을 위해 자신의 전문성을 전수할 수 있다고 판단되는 자.

3) 연구 범위

- ① 제주지역 평생학습센터를 중심으로 장년층 인력을 활용한 역할 규명
- ② 역할 수행을 위해 필요한 역량 도출
- ③ 역량 향상 및 개발을 위한 교육체계 수립
- ④ 역량 교육 과정의 설계안 작성
- ⑤ 전문 인력의 활용 방안 제시

3. 주요 연구 내용

(1) 연구 내용

- 제주지역 및 일반적인 장년층이 가지게 되는 특성을 파악하여 전수자로서의 역할 수행에 필요한 점들을 활용하도록 함.
- 장년층 전문가들이 본인의 전문성을 최대한 발휘할 수 있는 역할 모델을 수립하고 이러한 역할별로 성공적 수행을 지원할 수 있는 역량을 개발함.
- 역량 향상을 위한 교육 체계 수립 및 단위 교육 프로그램 개발하며, 이때, 초급, 중급, 고급 수준으로 발전될 수 있는 체계를 수립하도록 하고, 진단 결과 우선적으로 향상시켜야 할 역량이 도출되면 이를 토대로 교육 프로그램을 개발함.
- 상기 주요 내용 외에 평생학습 체제에 대한 성공 사례를 조사하여 성공 요인을 도출하고, 이를 활용할 수 있는 방안을 마련함.

- 평생학습 지원 서비스에 대한 이용자 만족도 및 실태를 조사함.
 - 이용자 만족도 서베이에는 평생학습 지원 서비스의 콘텐츠인 학습 내용, 학습 시설, 강사 및 학습 후 사후 관리방안에 이르는 등 서비스 전반을 포함하여 문제점과 향후 개선방안을 정리하여 시사점을 도출함.
- 전문 인력의 활용 방안에 대해 제언을 함.
 - 전문 인력으로 구분된 인력들이 지역 내에서 어떻게 활용될 수 있는 지에 대한 방안을 제시하여, 본 연구의 실용성을 확보하고자 함.

(2) 연구 방법

본 연구의 성공적, 효과적 진행을 위해서 적절한 방법을 필요에 의해 사용함.

- 문헌조사 : 평생학습 지원 체계(선진국, 국내), 역량 모델링, 장년층 특성
- 관련 설문조사 자료 분석 : 평생학습 시설 이용자 만족도, 이용자 요구 사항
- 커뮤니케이션 채널 : 제주HRD센터와 연구진간 커뮤니케이션 형성

(3) 연구 수행 체계

- 본 연구 결과물의 전문성과 실효성을 추구하기 위해서 연구수행 인력을 엄선하여 진행함.
- 외부 자문단을 활용하여 제주지역에 적합한 평생학습 지원 서비스의 성공요인을 수렴할 수 있고, 제주지역에 밀착된 역량 모델링과 교육 프로그램개발이 가능하도록 함.

4. 기대 효과

본 연구 결과를 토대로 평생학습 지원 서비스가 이루어지게 되면, 다음과 같은 효과를 기대할 수 있음.

- 제주지역이 평생학습 지원 서비스 성공 모델을 창출할 수 있음.
 - 지식·정보화 시대를 선도하는 지역으로써 브랜드 이미지 형성에 기여하고 미래를 준비하는 지역으로 인정받는 효과를 얻을 수 있음
- 학습과 관련한 인구 증가 및 관련 산업이 활성화되고, 궁극적으로는 세수 증가와 지역 경제 발전에 이바지 하는 기회가 창출됨
- 지역의 전문 장년층이 경제활동의 주체로 나서게 되어 사회적으로 고령화 시대를 성공적으로 이끌어 가는 기회가 될 수 있음

II. 이론연구 고찰

1. 국내 평생학습도시 특성화 운영 사례
2. 장년층에 대한 이해
3. 역량 모델링 및 역량 기반 교육 체계

II. 이론연구 고찰

1. 국내 평생학습도시 특성화 운영 사례

가. 평생학습도시 도시형 구축 모델 : 인천시 연수구

1) 평생학습도시 추진배경

- 인천광역시 연수구는 도심 외곽에 인접한 신흥 계획도시로 1995년 3월에 인천시 남구에서 분구되어 인천 국제공항 및 인천항과 근접해 있으며 현재 송도 국제도시가 건립되고 있음.
- 신흥도시다운 아파트 중심의 주거 도시로 서해안 생태 지역과 자연공원의 조화를 이룬 전원 도시형 지역임.
- 높은 교육 수준과 학습 욕구가 높은 특성으로 비추어 볼 때, 정적 문화도시에서 동적 학습도시로의 재구조화를 위해 평생 학습도시 추진을 계획하였음.
- 2003년도에 평생 학습도시로 선정되었음.
 - 단계별로 추진 과제를 설정하여 기반 구축기(2003-2004), 발전기(2005-2006), 확산기(2007)로 설정하여 평생학습 인프라 구축, 네트워크 추진, 축제 개최, 송도 국제도시 조성 및 연계한 사업을 실시하고 있음.
- 연수구의 총 인구는 267,039명으로 인천시 전체 인구의 10.3%를 차지함.
 - 인구 구성은 40대 인구가 전체 인구의 21%를 차지하고 있으며, 30~40대가 전체 인구의 40%로 가장 큰 비율을 차지하고 있음.
 - 이는 자녀 교육 관계로 이주한 입주주민들이 상당 비율 차지하고 있는 것으로 예상하고 있으며, 연수구는 실제 교육에 대한 관심도가 상당히 높은 것으로 파악하고 있음.

- 65세 이상 노인 인구는 13,861명으로 연수구 전체 인구의 5.4%를 차지하며, 아직 연수구는 고령화 사회로 분류 되지는 않으나 향후 고령화 인구 증가에 따른 대응이 필요하다고 생각됨.
- 면적은 25.39km²로 행정구역은 10개동이 있으며, 10개동에는 주민자치센터를 중심으로 평생학습이 이루어지고 있음.
- 이밖에 연수구는 역사적으로는 중국과의 교류를 위한 해상 교통로로 해외문호를 개방한 지역으로 한국 문화산업 근대화에 선도적인 역할을 담당하였으며, 현재는 향후 성장 잠재력이 기대되는 송도 국제도시 건립으로 동북아시아 경제의 중심지로 국가 간 문화 교류의 장으로 국제 교육문화 산업의 요충지로 부상하고 있음.
- 또한 서해안의 산과 바다가 함께 어우러진 친환경 도시로 자리 잡고 있음.
- 이러한 연수구의 재정은 2006년말 재정 규모가 총 133,010,336천원임.
 - 일반회계 124,467,729천원과 특별회계 8,542,607천원임.
 - 평생학습에 관한 예산은 2007년을 기준으로 243,000천원이며, 이는 순수 평생학습도시 추진사업 예산임.

2) 평생학습도시로서의 비전과 목표

- 비전
 - ‘시민과 함께 학습으로 미래를 열어가는 연수구’로 언제, 어디서나, 누구나 학습을 즐기고, 희망을 나누며 개인 능력을 바탕으로 도시 전체의 경쟁력을 높이고, 미래 사회를 준비하고 주도할 수 있는 원동력을 향상시킬 수 있는 역량을 키우는 것이라 할 수 있음.
 - 이념으로는 학습의 즐거움, 파트너십을 통한 시너지 효과의 증대로 지역의 특성화 및 다양화로 사회 통합을 이루는데 그 목적을 두고 있음.

○ 목표

－ 평생학습도시 목표는,

① 학습 친화적 환경을 조성하는데 목적을 두고 있음.

- 학습의 생활화를 위하여 각 동에 주민자치센터의 이용자들이 자율적으로 학습축제를 개최하고, 시민들의 참여를 확대시키도록 하며, 평생학습기관인 공공도서관, 대학평생학습관 등을 중심으로 다양한 전시회와 공모전, 캠페인을 이용하여 학습문화 활성화를 위한 환경을 조성하고, 자기만족을 위한 학습에서 행동하기 위한 학습으로의 새로운 학습 문화를 창조하도록 학습환경을 조성하는데 목표를 두고 있음.

② 교육복지를 실현할 수 있도록 소외 계층을 위한 교육 기회 제공과 평생학습을 매개로 구 연수구와 송도 신도시간 주민의 소득정보 양극화를 극복하고 사회 통합을 바탕으로 인적 자본과 사회 자본을 형성하도록 지원하는 데 목표를 세움.

③ 개인 및 지역 경쟁력을 높이기 위해 학습을 통한 사회·경제적 역량과 지위 확보를 강화하고 자기주도적 학습력 향상으로 급변하는 사회에 적응을 할 수 있게 도와주도록 함.

- 특히 송도 국제도시의 시너지 효과를 극대화하기 위해 지역을 세계화와 정보화의 중심으로 특화하기 위하여 평생 학습센터에서 프로그램 개발에 역점을 두고 있음.

3) 평생학습센터의 특성화 사업 특성

○ 지역사회 리더 육성 강조

－ 현대사회는 교육이 일회적으로 끝나는 것이 아니라 계속적으로 평생학습을 통해 재충전을 해야만 사회의 변화에 대응할 수 있으나 평생학습에 참여하는 성인들은 학생과는 다르게 자신이 필요한 학습을 주도적으로 선택

할 수 있기 때문에 수요자가 아닌 공급자 중심의 일방적인 교육 프로그램은 철저하게 외면 당하고 있음.

- 따라서 하나의 평생교육 프로그램이 개발되고 기획되기 위해서는 철저한 지역 분석 및 주민의 요구 분석을 통해 이루어져야 함.
- 인천광역시 연수구 또한 특성화 사업을 위한 이러한 분석틀을 기초로 하여 지역사회 리더 육성을 위한 ‘평생 학습 활동가 아카데미’를 개발하였는데, 교육을 필요로 하는 시민들에게 평생학습의 홍보와 참여를 하도록 활동 공간과 기회를 제공하여 일정기간 교육 이수 후 평생학습 활동을 할 수 있도록 인적자원개발에 역점을 둔 프로그램이라고 할 수 있음.
- 양성된 대표적인 인력풀이 ‘평생학습 나눔터’에 배치된 학습 설계사임.
- ‘평생학습활동가 아카데미’는 교양과정과 심화 과정으로 구분 선택하여 수강한 결과 259명이 수료하였고, 수료자 중 희망자는 ‘맞춤형 평생학습 지도자 아카데미’를 수강하여 기초 소양과정, 주제별 지도자 과정, 지도자 인증 과정을 거쳐 연수구 평생학습도시 사업에 인턴으로 투입되었음.
- 각 과정은 강남대, 인하대, 인천전문대, 가정상담소 등에 위탁하였으며, 소양 과정 수료는 172명, 주제별 과정 수료는 212명으로 역사문화 산업 해설사 24명, 방과 후 학습지원지도자 51명, 웰빙 플래너 52명임.

○ ‘평생학습나눔터’의 원스톱 서비스 사업.

- 주민들이 많이 왕래하는 구청 로비에 설치된 ‘평생학습나눔터’는 연수구가 2004년부터 계획하여 7억여 원의 예산을 투입하여 2006년 7월에 준공된 시설임.
- ‘평생학습나눔터’는 지역의 평생학습기관과의 학습망을 조직하여 지역의 종합적인 프로그램의 정보 제공과 맞춤 학습 상담을 하는 one-stop 종합 서비스 센터임.
- 연수구에서는 부구청장과 관계 공무원, 평생 교육사가 영국의 학습도시인 노리치(Norwich)시를 방문하여 노리치시의 학습가게를 모델로 하였음.

- 노리치시의 학습가게는 지역의 여러 기관과 조직 간의 협력이 중요함을 시사하며, 이에 연수구는 평생학습센터와 행정 조직간, 평생학습기관 간의 파트너십을 살려서 성공적인 운영을 하고 있음.
- ‘평생학습나눔터’에서 얻은 정보는 교육훈련 기관들에 제공되어 그들이 잠재적 학습자들의 요구에 부응하는 프로그램을 제공할 수 있도록 하여 기존의 공급자 위주에서 수요자 위주로의 전환이 가능하게 되었음.

나. 평생학습도시 도·농 복합형 구축 모델 : 용인시

1) 평생학습도시 추진배경

- 경기도 용인시는 수도권 위성도시로 2000년 이후로 급격하게 도시화가 되면서 발전을 하고 있는 도시와 농촌이 어우러진 도·농 복합 도시임.
 - 2006년 10월 기준 용인시 인구는 762,693명으로, 최근 5년간 12.3%의 인구 증가율은 전국인구 증가율 0.7%에 비해 17.6%로 전국 최고를 보이고 있음.
 - 또한 2010년에는 인구 100만을 넘어 광역도시로의 발전이 예상되고 있음.
 - 용인시의 총 면적은 592km²로 경기도 전체의 5.8%에 해당하며, 31개 시·군 중에서 8번째의 크기를 차지하고 있으며, 처인구, 기흥구, 수지구의 3개구와 1읍 6개면과 23동으로 이루어져 있음.
 - 용인시는 수도권정비계획법상 동부권은 농촌 마을로 전원도시 형태를 형성하고 있는 자연보전권역, 서부권은 성장관리 권역으로 아파트가 밀집하여 거대 도시화가 형성된 도시 건설 잠재력이 내재해 있는 복합 특성을 지니고 있음.
- 반면, 지나친 지역 격차로 인하여 매우 심각한 도시문제로 부각되고 있으며, 이로 인한 교육 기회 격차 또한 우려되는 상황이며, 빠른 인구유입으로 인하여 정주 의식과 공동체 의식이 부족한 문제점을 안고 있음.

- 이러한 도시 전체적인 측면에서의 문제점과 해결해야 할 과제가 많음에도 불구하고 용인시는 계속적으로 주목을 받고 성장하고 있으며, 무한한 성장 가능성을 지닌 도시로 평가되고 있음.
- 이를 위한 노력의 일환으로 용인시는 2006년 평생학습도시로 선정되면서 그 필요성과 중요성을 인식하고 2007년 도시 발전을 위한 주요 시책으로 삼고 적극적인 지원 체제를 구축하고 추진 중에 있음.
- 관내 한국외국어대학교를 비롯한 11개 대학과 용인외국어 고등학교를 비롯한 142개의 초·중등학교가 소재하고 있어 매우 풍부한 교육인프라를 바탕으로 평생학습도시를 조성하는 데 노력하고 있음.
- 2006년말 재정 규모는 총 1,334,240백만 원임.
- 일반회계 882,686백만 원(66%)과 특별회계 451,554백만 원(34%)으로 재정 자립도는 59.41%에 달하는 것으로 나타남.

2) 평생학습도시로서의 비전과 목표

- 비전
 - 배움을 통해 성장하고 나눔을 통해 변화해가는 “꿈과 학습, 창조의 평생 학습 도시 구현”을 비전으로 언제 어디서나 누구나 소외됨 없이 평생학습의 기회를 제공하고 평생학습의 균형 발전을 통한 학습공동체 구현을 목적으로 추진하고 있음.
- 목표
 - 평생학습도시 목표는
 - ① 꿈과 학습, 창조를 펼쳐나가는 도시를 만들기 위해 도시와 농촌이 조화를 이루는 용인시를 건설하고 잃어버린 꿈을 찾아 평생학습을 실천함으로써 꿈과 학습의 조화를 통한 개인과 도시의 재창조를 목표로 하고 있음.

- ② 경쟁력있는 도시 용인을 실현하기 위하여 이웃과 함께 나누는 학습공동체 형성.
 - 지역사회가 갖고 있는 경제, 사회, 정치, 문화의 전 분야에 산재한 자원을 발굴하여 미래지향적인 도시로 가꾼다는 목표를 가지고 있음.
 - 특히 지역민들의 기술과 재능을 활용하고 새롭게 도시를 재생하는데 협력하며 더 나아가 학습공동체가 개인의 삶의 질 향상은 물론 지역의 자치화를 구현하는데 기여하고자 함.
- ③ 일터와 나눔터, 쉼터가 공존하는 도시 구현을 위하여 산·학·연구소와 연대한 평생교육으로 기업하기 좋은 도시를 만들고, 기술 전문교육 및 직업개발로 취업하기 좋은 도시로 발돋움 한다는 것임.
 - 도·농 복합도시의 특징을 살려 도시지역과 농촌지역을 연결한 체험 학습과 1도시 1농촌지역 자매결연 등을 추진하여 나눔의 공동체를 형성하고 휴식을 통한 삶의 에너지 충전소의 역할을 하게 감당하게 함.
- ④ 평생학습도시로서의 도약을 위해 태아에서 노년까지 더불어 학습하고 발전하는 시민 중심의 도시를 구축함.
 - 민·관·산·학을 연계한 균형적 발전을 위해 안정된 평생학습 지원체제를 구축하고 자발적인 시민의 참여와 시민이 주도하는 시민 자치도시를 목표로 함.
 - 이러한 성과를 바탕으로 세계최고 선진용인을 실현하며 국제적 학습도시로서의 활로를 개척하고자 함.

3) 평생학습센터 주요사업

- 네트워크 사업
- 지역 인재 발굴 및 양성 사업(용인시민대학을 통한 배출).
- 시민의 요구에 부응하는 다양하고 특성화된 프로그램 개발 및 보급.

- 평생학습 관계자 전문성 함양과 인적 네트워크 강화를 위한 전문 연수 및 세미나 개최.
- 언제, 어디서나, 누구나 소외됨 없이 신속 정확한 정보를 제공받을 수 있는 평생학습 통합 정보시스템 구축.
- 차별화된 홍보 마케팅으로 참여 유도.
- 이러한 모든 사업들이 체계적이고 지속적인 성장을 하기 위한 중장기 종합 발전 계획을 수립하여 시민의 요구에 부응하기 위한 각종 평생학습 요구 조사, 질 관리를 위한 평가 시스템을 구축 운영하고 있음.

다. 평생학습도시 농촌형 구축 모델 : 단양군

1) 평생학습도시 추진배경

- 단양군은 충청북도 내륙 산간지대에 위치한 전형적인 농촌형의 도시임.
 - 지리적으로 강원도 영월군, 경상북도 예천군과 문경시, 풍기읍과 제천시와 경계하고 있는 중부 내륙 권역과 3도에 접경 지역임.
 - 군 면적은 780.1km²로 넓은 면적이지만 83.7%가 산악지대로 경지 면적은 11.2%에 불과함.
 - 행정구역은 단양읍과 매포읍의 2개 읍과 영춘면을 비롯하여 6개 면으로 구성되어 있으며 전체 148개 행정리가 있음.
- 단양군의 2006년말 재정규모는 2,046억 원으로 재정자립도가 20.9% 수준임.
- 단양군은 2005년도에 평생학습도시로 지정되었으며, 동 연도에 단양군 평생학습 운영에 관한 조례를 제정하고, 2006년에는 평생학습센터를 준공하여 개소하는 등 평생학습도시 사업을 활발하게 진행하고 있음.
- 단양군의 평생학습도시 조직은 군청 기획 감사실 평생학습 담당 아래 8개 읍면의 주민자치센터와 2개의 여성발전센터, 농업기술센터 및 자원봉사센터

등으로 구성되어 있음.

- 단양군의 인구는 2007년 11월 현재 34,356명으로, 이촌향도로 인한 지속적 인구감소, 다문화 가정의 증가, 노령화 인구가 증가하고 있음.
- 통계청조사에 의하면 우리나라의 노령화 인구는 8.7%이나 단양군은 2004년 통계조사에서 17.8%로 전체 노령 인구의 두 배임.
- 이러한 지역적 특성을 고려하여 지역사회 발전을 위한 전기가 필요한 시점으로 단양군의 발전을 위한 지역의 사회, 문화, 환경적 특성에 적합한 비전과 목표를 설정하여 현실화할 수 있도록 평생학습도시를 조성하는 데 노력하고 있음.

2) 평생학습 도시로서의 비전과 목표

- 단양군은 2005년도에 평생학습도시로 지정되어 평생학습을 위한 조례제정, 담당조직 및 인력 배치, 평생학습시설 및 프로그램에 대한 지원과 단양군 평생학습의 전담시설인 평생학습센터를 건립, 빠른 시간에 비약적인 발전을 하고 있음.
- 그러나 인구의 지속적 감소와 부가가치가 적은 1차 산업 위주의 취약한 산업 구조, 소외 계층의 증대와 고령화의 증가로 평생학습교육의 프로그램의 다양화를 요구하고 있음.
- 단양군은 지역 환경적인 문제와 주민의 학습 욕구를 충족하고자 꿈과 비전이 실현되는 학습 비전을 설정하였음.
- 비전
 - ‘배움과 나눔의 평생학습을 통한 국제적 문화관광 학습도시 단양’으로 비전을 설정하고, ‘배움’은 평생학습을 통한 ‘배움’으로 군민들에게 기쁨과 행복이 되고, 꿈과 희망을 주는 평생학습도시 단양을 지향한다. ‘나눔’은 배우는 것으로 그치는 것이 아닌 이웃에게 다시 그 기쁨과 행복을 나누는 지역 복지사회를 구현하는 것이라고 생각함.

- 그 ‘배움’과 ‘나눔’으로 군민이 함께하는 과정을 통해 지역의 화합과 삶의 질을 고양시킬 수 있도록 지역 혁신을 위해 학습하는 것을 목적으로 함.
- 특히 단양군은 다른 지역에 비해 자체 고급 인력을 양성할 수 있는 고등 교육기관이 전혀 없고, 산간 지역과 광업 지역으로 지역적 구조적 단점이 있음.
- 단점은 보완하여 원거리 지역은 주민자치센터와 학교와 학습 네트워크를 구축하여 찾아가는 교육으로 군민의 학습 욕구를 충족시키며, 관광 지역의 특성을 살려 관광 해설사 자격을 위한 학점은행제를 실시하여 배움으로 개인의 삶을 행복하게 만들어 나가고 있음.

○ 목표

- 평생학습의 성공적인 수행을 위하여
 - ① 교육도시, 살기 좋은 단양을 위한 평생학습 활성화를 위한 환경의 조성
과 교육형 살기 좋은 단양 구축.
 - ② 평생학습으로 아름다운 나눔을 위해 소외 계층의 교육을 체계화하여
누구나 교육을 받을 수 있도록 함.
 - ③ 하나가 되어 더욱 커지는 배움을 위하여 국내외 평생학습 네트워크의
기반 구축을 확립함.
 - ④ 생활 속에 녹아드는 평생학습을 위해 평생학습의 생활화를 추진함.
 - ⑤ 즐겁게 학습하는 단양을 위한 평생학습프로그램 제공 및 확대를 실시함.
 - ⑥ 궁극적인 목표는 평생학습 공동체의 실현, 지역사회 통합, 지역 경쟁력
제고, 인적 자원 개발, 지역 혁신, 삶의 질 향상으로 나아갈 수 있도록
하는 것임.

3) 평생학습센터 주요사업

- 군내 고등교육기관 부재로 인한 고급인력 양성을 위한 대안적 고등교육

제도인 학점은행제 전공을 확대하여 관광경영 전공의 학습과목을 인정받아 운영.

- 시민요구에 부응하는 특성화된 프로그램 개발 및 보급.
- 평생학습기관간의 네트워크구축과 관계자 연수 및 세미나 개최.
- 평생학습도시 추진 과정과 성과에 대한 외부 전문 평가단을 통한 평가시스템을 구축하여 지속발전을 도모.
- 군민과 평생학습담당자에게 평생학습프로그램과 교육기관, 교강사 등의 체계적인 정보를 제공하기 위하여 평생학습 정보망 구축, 운영.

2. 장년층에 대한 이해

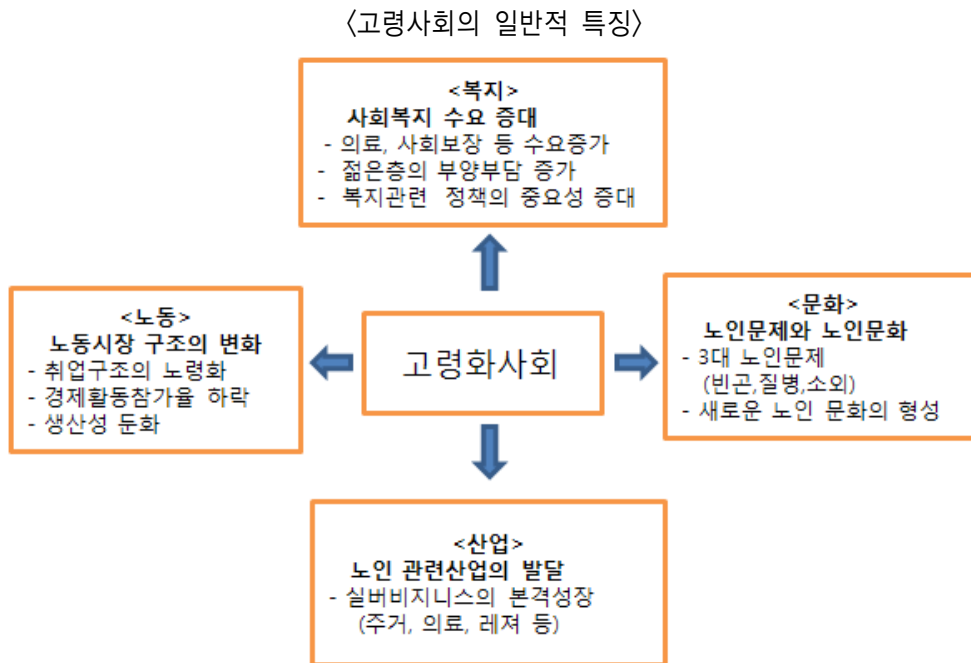
(1) 장년층 인력(55~65세)의 특성

1) 특성

- 우리나라의 인구구조는 출산력 감소 및 평균수명 연장으로 유년인구와 생산가능 인구는 감소하고, 고령인구는 증가하는 추세를 보이고 있음.
 - 15~64세 생산가능 인구는 2000년 기준으로 총인구 중 71.7%, 2014년 72.2%를 고비로 점차 감소하여 2030년 64.4% 수준으로 계속 낮아질 추세임.
 - 반면 생산가능 인구 중 비교적 높은 연령층인 50~54세 인구는 2000년 생산 가능 인구의 18.4% 수준에서 2020년 32.9%, 2030년 36.0%로 계속 증가할 것으로 예상함.
 - 50~64세 인구는 인구 통계학적으로 생산가능 인구에 속하지만 많은 이들이 정년퇴임을 하게 되는 나이이기 때문에 그 증가세는 65세 이상 고령인구의 증가와 함께 고령사회의 문제가 될 수 있음을 인식해야 함.

2) 사회문제로서의 고령화

- 고령화된다는 것은 노인 개인의 문제이자 사회전체의 문제로 인식해야 함.
 - 고령화 사회는 단순히 노인이 많다는 의미보다 전체 인구 중 노인인구의 비중이 증가하면서 사회, 경제적 구조에 있어서 많은 변화를 수반함을 의미함.
 - 삼성경제연구소(2002a)의 보고서 ‘고령화 사회의 도래에 따른 기회와 위협’에 따르면 고령화 사회의 일반적인 특징을 복지, 노동, 문화, 산업의 여러 차원에서 정리하고, 그 위협요인을 다음의 그림과 같이 정리함.
- ① 복지 차원에서는 의료, 사회보장, 젊은 층의 부양부담 증가에 따른 사회 복지 수요의 증대로 복지관련 정책이 증대할 수 있음.
- ② 노동력 차원에서는 취업구조의 고령화, 경제활동 참가율 하락, 그리고 생산성 둔화에 따라 노동시장 구조가 전반적으로 변화할 수 있음.
- ③ 문화 차원에서는 노인의 빈곤, 질병, 소외 같은 노인문제가 심화되고 새로운 노인문화가 형성될 수 있음.
- ④ 산업 차원에서는 주거, 의료, 레저 등과 같은 노인 관련 산업이 발달할 수 있음.



출처 : 삼성경제연구소(2002a), 「고령화 사회의 도래에 따른 기회와 위협」

(2) 고령자에 대한 경력개발에 관한 이해

가. 개인관점의 경력개발 이론

- 개인관점의 경력개발 이론은 개인의 성격과 취향에 따라 경험하게 되는 경력과정을 설명하는 이론으로 성인발달이론, 경력선택이론, 경력 닻 이론 등이 이에 속함.

1) 성인발달 이론

- 인간의 인생 순환기를 단계별로 나누어 그 진화과정을 설명한 이론으로서 Erickson과 Super의 이론이 대표적임(이진규, 2001).
- Erickson은 인생순환기를 8단계로 구분함.
 - 청년기(15~24세)는 사춘기로 표현되며 개인의 독자적인 자아를 형성하는 시기.

- 초기 성인기(25~35세)에는 다른 사람과의 관계나 사회집단의 참여를 통해 사회적 친숙함과 참여감을 개발하는 시기.
- 성년기(35~65세)는 개인적, 사회적 생식본능을 유지하면서 자신이나 자신의 가치관을 다음 세대에 전수하는 역할을 함. 여기서 생식본능 또는 자신의 전수는 개인 또는 가족을 통해 자신의 자식을 키우는 개인적 창조성과 다음 세대에 여러 가지 기술, 충고, 경험 등을 전달해 주는 사회적 생산성으로 표출된다고 설명하고 있음.
- 마지막인 성숙기(65세 이상)에는 자신의 자아를 완성시키는 시기인 동시에 인생의 종말을 맞이하기 때문에 두려움의 시기이기도 함.
- Super는 개인의 경력개발이 성장(출생~14세), 탐색(15~24세), 확립(25~44세), 유지(45~64세), 쇠퇴(65세 이상)의 다섯 가지 생애단계에 걸쳐 이루어진다고 설명하고 있음.
- 성장단계는 가족과 학교의 중요한 인물들과의 동일시 과정을 통해 자아개념이 발달되는 시기.
- 탐색단계에는 학교생활, 여가활동 및 시간제 일을 통해 자신에 대한 점검과 직업에 대한 탐색이 이루어짐.
- 확립단계는 적절한 직업분야를 발견하고 그곳에서 자리를 잡는 단계.
- 유지단계는 직장에서 안정을 찾고 그것을 계속 유지하는 단계로서 직장을 옮기는 등의 새로운 것을 추구하는 일은 거의 없는 시기.
- 마지막으로 쇠퇴단계는 신체적, 정신적 힘이 떨어지고 업무활동이 정지되는 단계로서 새로운 역할이 요구되는 시기임.
- Super 이론의 대표적인 특징은 각 생애발달의 순환주기를 대순환과 소순환으로 구분함.
- 각각의 생애단계를 생애발달의 커다란 흐름의 변화가 이어지는 대순환 주기로 보고 있음.

- 이러한 대순환의 각 단계에서 다시 성장으로부터 쇠퇴로 이어지는 소순환 내지 재순환이 이루어진다는 것이 바로 그이 독특한 견해로 다음과 같이 정리할 수 있음.

〈표 2-1〉 생애기간별 발달과제의 순환 및 재순환

재순환 단계	생애단계			
	탐색기 (15~24세)	확립기 (25~44세)	유지기 (45~64세)	쇠퇴기 (65세 이상)
쇠퇴	취미에 대한 할애 시간 절약	스포츠에 대한 참여 소감	꼭 필요한 활동들에 집중	일하는 시간의 감소
유지	현재의 직업 선택에 대한 입증	직장에서의 지위 안정 도모	경쟁에서 자기 자신을 지킴	즐거움을 주는 것을 계속 추구
확립	선택한 분야에서 직장생활 시작	확정된 직위의 정착	새로운 스킬 개발	자신이 항상 추구하고 싶어 했던 일을 함
탐색	더 많은 기회 탐색	희망업무에서 일 할 수 있는 기회 발견	착수해 볼 새로운 문제 발견	은퇴하고 할 만한 좋은 일의 발견
성장	현실적 자아개념 개발	타인들과의 대인 관계 방법 학습	자신의 한계 인정	직업 이외의 역할 개발

출처 : Super, D. E., & Thompson, A. S.(1981). Adult career concerns inventory. New York: Teachers College, Columbia University. 김홍국(2000). 경력개발의 이론과 실제. 재인용

2) 경력선택 이론

- Holland(1985)는 한 개인의 직업선택은 직업에 대한 흥미로 표현되는 개인의 성격과 밀접한 관계를 가지며, 직업에 대한 흥미는 개인의 신체적 특성과 가정환경, 학교교육, 개인의 활동 등이 복합적으로 작용하여 형성된다고 주장함.
- 개인의 경력, 혹은 직업이 개인의 성격에 의해 선택된다는 이론이 바로 경력 선택이론임.

- 사람들은 현실적, 탐구적, 예술적, 사회적, 모험적, 보수적인 여섯 가지 성격 유형 중 하나의 지배적인 성격을 가지고 있으며, 이러한 성격이 경력이나 직장을 선택할 때 주된 요인이 된다고 설명하며 이것을 Holland의 '육각형 모형'이라고 함.
- 물론 그는 개인이 경력과 직장을 선택할 때 자신의 지배적인 하나의 성격에 의해서만 좌우되는 것은 아니며, 특수한 역할과 상황에 따라 두 가지 혹은 그 이상의 유형을 사용할 수도 있다고 제언함.
- 또 그는 사람들이 자신의 적성과 능력에 맞고 자신의 가치와 부합하는 환경을 가진 직업을 선택한다고 주장하고 개인의 성격과 직업환경이 적합할수록 직업에 대한 만족감과 직무성고가 높아진다고 했음.

3) 경력 닻 이론

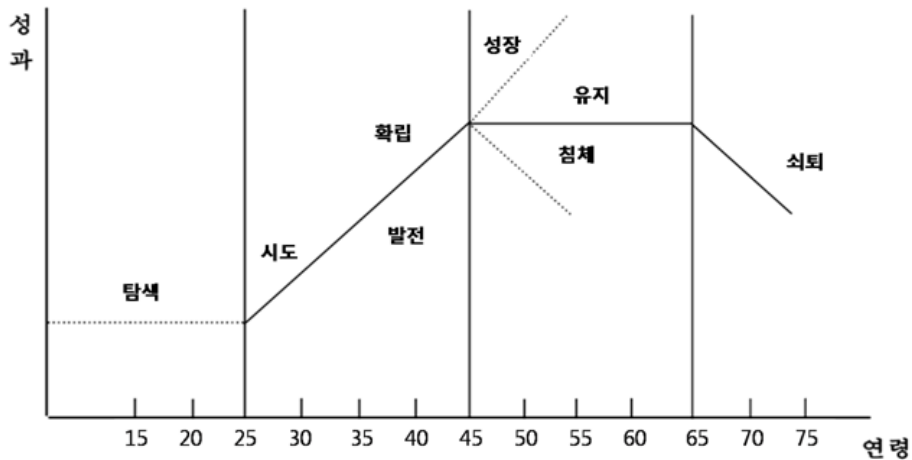
- Schein(1990)은 경력 닻이라는 개념을 들어, 자신의 관심영역이 아닌 다른 어떤 직업이나 경력을 선택하더라도 자신의 관심과 가치를 포기하지 않는 현상을 설명하고 있음.
- 경력 닻에서 경력은 배에 비유될 수 있음. 즉, 어디에 정박해야 될지 모르는 배가 항해를 계속하면서 정박하고자 하는 항구를 찾게 되고 결국 자신에게 맞는 항구에 정박하게 됨을 말한다. 마찬가지로 경력 닻은 개인이 어떤 직업을 추구할 것인가와 어떻게 자신과 직업생활의 균형을 이룰 것인가에 대한 결정을 할 때 제약조건의 기능을 하게 된다는 것임.

나. 조직관점의 경력개발 이론

- 조직관점의 경력개발 이론은 한 조직의 종업원이 조직생활 속에서 조직목표를 달성하면서 거치는 과정 및 상황을 보여주고 그러한 정보는 조직이 조직목표를 달성하기 위한 전략을 계획하는 데 많은 시사점을 줄 수 있음.
- 대표적인 이론은 경력수명주기와 경력단계모형이 있음.

1) 경력수명주기 모델

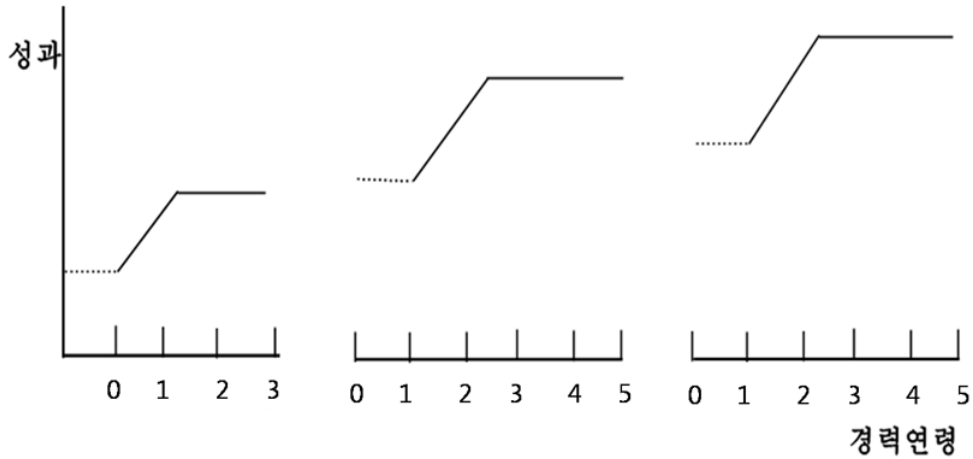
- Hall(1976)은 개인이 태어나 소정의 교육과정을 이수해 직장에 입사하고 또 퇴직할 때까지의 일련의 과정을 나타낸 경력수명주기 모델을 개발함.
 - 인간의 경력 수명주기는 탐색기, 확립기, 유지기, 쇠퇴기로 구분함.
 - Hall의 경력수명주기 모델은 기존의 개념적 수준의 연구단계가 실제 현실에서 존재한다는 사실을 입증했다는 평가를 받고 있음(이진규, 2001).
 - 사회심리적 발달과 역할의 변화에 초점을 맞춘 기존의 생애단계 내지 경력 단계 이론들과 달리 경력단계별 업무성과의 변화를 다루고 있다는 특징을 가지고 있음.



〈그림 2-1〉 Hall의 전통적 경력단계 모형

- 또한 Hall(1993)은 최근 기술의 가속화 추세와 함께 기술혁신의 주기가 짧아진 점을 주목해 새로운 경력단계모형을 제시하였음.
 - 한곳에 머물다 그곳에서 능력을 발휘하고 나면 또 다시 새로운 스킬을 익혀 다른 일자리를 찾아 3~5년마다 일자리를 바꾸는 전이형 경력이동이 이 모형에 해당한다고 볼 수 있음.

〈그림 2-2〉 Hall의 경력단계의 새로운 모형



2) 경력단계 모형

- Feldman(1988)은 연령대별로 각 개인의 경력단계는 탐색기, 시도기, 확립기, 전환기, 발전기, 유지기, 쇠퇴기를 거친다고 전제하며, 이를 다시 경력이전, 경력초기, 경력중기, 경력후기로 구분해 단계별 경력과제와 심리적 이슈를 정리한 경력단계모형을 제시함.

〈표 2-2〉 경력단계별 과제와 이슈

연령	경력단계	경력과제	심리적 이슈
15~22	경력이전 : 탐색기	■올바른 경력의 발견 ■적절한 교육	■자기자신의 욕구와 흥미 발견 ■능력에 대한 현실적 자기평가
22~30	경력초기 : 시도기	■첫 번째의 적합한 직업 선택 ■매일의 일상 업무와 상사에 대한 적응	■경험부족에 따른 불안정 극복 및 자신감의 개발 ■직장에서 다른 사람들과 원만히 지내는 방법 학습
30~38	경력초기 : 확립기	■특정한 역량분야의 선택 ■조직에 독립적 기여자가 됨	■직업과 조직에 대한 몰입수준 결정 ■최초의 독립적 프로젝트 또는 도전에서의 실패로 인한 감정의 처리

38~45	경력중기 : 전환기	■ 자신의 진정한 경력관리능력, 재능 및 흥미의 재평가 ■ 자신의 멘토로부터의 독립 및 타인의 멘토가 될 준비	■ 자신의 야망과 비교한 실제 진행의 재평가 ■ 직장과 개인생활 사이의 갈등 해결
45~55	경력중기 : 발전기	■ 멘토가 됨 ■ 일반관리자로서의 더 많은 책임	■ 고속 승진경로에 있는 젊은 사람들과의 경쟁과 공격성향의 처리 ■ 당면한 기술적 스킬을 지혜에 기초한 경험으로 대체하는 방법을 학습
55~62	경력후기 : 유지기	■ 기업의 미래에 대한 전략적 의사 결정권자 ■ 조직의 정치적 장에서의 역할 확대에 관심	■ 자기 자신의 경력보다 조직의 발전에 일차적 관심을 둠 ■ 정치적 또는 중요한 결정문제를 감정적 격앙없이 처리
62~70	경력후기 : 쇠퇴기	■ 핵심부하들 중 미래 지도자 후보를 선발해 개발 ■ 권력과 책임수준의 감소 수용	■ 직무 이외에서 삶의 만족을 주는 새로운 원천을 발견 ■ 일자리 없이 자기 가치의 느낌 유지

3. 역량 모델링 및 역량 기반 교육 체계

(1) 역량의 개념

- Frederick Taylor가 업무를 세부적인 구성 요소로 나눈 것을 제안하면서 1920년에 ‘역량’이라는 용어가 처음 시작 되었음(Raelin & Cooledge, 1996).
- 미국 심리학자 McClelland라는 사람에 의해 진행되어 전통적 의미의 지능 보다는 개인의 직무를 수행하여 실제 성과로 나타나는 데 있어 구체적인 특성이라 할 수 있는 ‘역량’이 개인의 평가 기준이 되어야 한다고 주장함.
- 특히 해외 공보요원 선발에 있어서 기존의 지능 검사법이 실제 직무성과를 예측하지 못했고, 소수민족에 속한 사람들에게 대한 편견을 배제하지 못하였다고 비판받으면서 드러남(McClelland, 1973).

- ‘역량’을 주제로 1995년 요하네스버그에서 열린 회의에서는 그곳에 참석한 인적자원 전문가의 의견을 종합하여 정의를 내렸음.
- 역량이란 “개인이 수행하는 업무 중 주요한 부분들에 영향을 미치고, 업무성과와 관련성이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 성과기준에 대비하여 측정될 수 있으며, 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체”라고 결론 내렸음(Parry, 1996).

가. 역량의 구성요소

- 역량을 ‘개인의 내적 특성’으로 규정할 때, 역량은 동기(motives), 특질(traits), 자아개념(self-concept), 지식(knowledge), 기술(skill)로 제시할 수 있음.
 - 소위 ‘빙산모델’로 명명된 이 역량의 구조에서 지식과 기술은 가시적으로 드러난 부분이며, 동기, 특질, 자아개념은 감추어져 있어 드러나지 않은 부분에 해당된다는 것임.
 - 이 모델에서 지식과 기술은 표면에 드러나기 때문에 개발하기에 비교적 쉬운 부분으로 볼 수 있으며, 자아개념, 특질, 동기 부분은 상대적으로 개발이 어렵다고 설명하고 있음.
- Spencer & Spenser 가 이 모델을 제시했을 때 그의 의도는, 많은 조직에서 표면적인 지식이나 기술 위주로 사람을 선발하는 비효율성을 지적하면서, ‘동기’, ‘특질’ 면에서 뛰어난 사람을 선발하는 것이 효과적이라는 점을 부각시키는 것이라 볼 수 있었음(김광민, 2009).
- 한편, 역량의 주요 구성요소는 지식, 기술, 태도와 같은 내용적인 부분과 더불어, 구체적인 행동지표로도 표현될 필요가 있음. 그 이유는 다음과 같음.
 - 첫째, 역량 중 업무 환경에서의 개념은 개인의 행동이나 표현을 통해 추정되는 내적인 특성을 의미하는 것이지 심리적인 내면의 세계를 규명하는 것은 아니기 때문임. 따라서, 개인의 내적인 행동 특성을 외적으로 관찰 가능

하고 측정 가능한 형태로 규명해 내는 것이 중요한 것임(조소연, 2002).

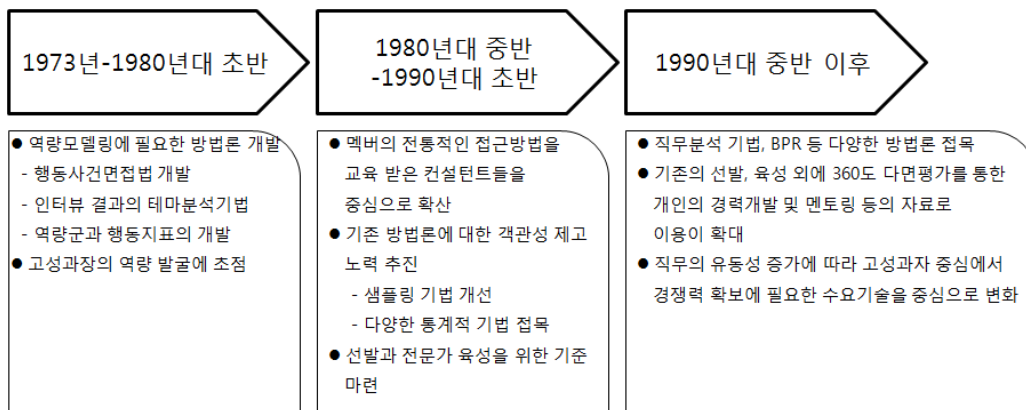
- 여기에서 이야기하는 ‘지식’은, 특정 개인의 역량은 어떠한 사실을 알고, 정보를 보유하고 있으며, ‘무엇인가 안다는 것’은, 지식을 습득하는 차원에서 요소로 반드시 포함되어야 함.
- 또한 지식이 있더라도 실제 경험이나 연습 등을 통해 습득된 업무 스킬, 전략, 절차에 대한 체험적 능력이 없으면 제대로 그 역량이 발휘되지 못한다고 보며, 지식과 스킬을 기반으로 하여 업무에 대한 열성과 헌신, 긍정적인 자세와 같은 ‘태도’의 요인이 없으면 성과를 창출하기 힘들다고 설명함.
- 둘째, 성과를 창출할 만한 역량을 보유하고 있는지 평가하고 진단하여 조직내 선발·배치·보상 과정에 적용하기 위한 용도와, 성과를 창출할 수 있는 역량 개발을 위한 교육체계 및 제도 마련에 적용되기 위한 주 용도로 활용되고 있음.
- 이러한 용도에 적합한 역량 진단 준거와 역량 개발 준거를 설정하기 위해서 지식, 기술, 태도를 가시화 하는 구체적 행동지표가 필요한 것임(이재경, 2002).

나. 역량모델의 개념

- 역량모델은 개인이나 조직이 업무성과에 영향을 주는 기술, 지식, 특성에 초점을 맞추도록 하는 결정적 역할을 담당하며, 자신의 현재 능력을 진단하고 성과 도출을 위해 필요한 행동을 결정하는데도 많은 도움을 주는 것으로 설명하고 있음(Eubanks, Marshall, & O'Driscoll, 1990).
- Hendry & Maggion (1996)은 자신들의 연구에서 역량모델을 다음과 같이 네 가지로 정의하고 있다.
 - ① 고성과자와 그렇지 못한 직원이 조직목표에 기여하는 행동의 차이점을 밝혀내는 것
 - ② 조직목표에 개인을 집중하게 만드는 특성들을 분류, 전달, 평가, 개발하

는 것

- ③ 바람직한 결과를 달성하는데 필요한 행동들을 기술하는 것
- ④ 급여, 성과측정, 선발기준, 교육, 보직, 경력개발 및 승계계획 등을 위해 필요한 기술, 태도, 특성, 행동을 기술하는 것
- Dubois(1993)는 현재 역량모델은 인적자원 시스템의 다양한 분야에서 활용되고 있다고 주장하며 역량 모델이 직무설계라든지, 채용, 경력개발, 성과관리 등 다양한 인적자원 시스템을 하나로 묶어 줄 수 있다고 설명함.
- 다시 말해 조직에서 하나의 역할을 효과적으로 수행하기 위해서 필요한 지식, 기술, 특성의 조합이며, 그 목적에 따라 개발과 활용 범위가 다양하게 정해질 수 있음.
- 따라서 그 역량모델을 사용할 때 효과성을 높이기 위해서는 조직의 요구(needs)와 목표, 이에 따른 특정한 업무나 역할을 염두에 두고 개발해야 함(Lucia & Lepsinger, 1999).
- 역량모델을 정의하는 사람이 역량을 통해 얻고자 하는 것이 무엇인가에 따라 제 각각 다르게 사용될 수 있기 때문에 역량 모델에 관한 개념 정립은 구체적이거나 명쾌하지 않지만, 역량모델에 대한 연구 변천 흐름은 아래의 그림과 같다고 할 수 있음.



출처 : 갈렘 앤 컴퍼니(2003), 「역량모델의 활용과 개발」

다. 역량 모델 개발 절차

- 박혜영(2004)은 “역량 모델의 개발이 성공적으로 이루어지기 위해 가장 중요하게 고려되어야 할 요인은 어디에 역량모델을 활용할 것인가 하는 점이다” 라고 지적하였음.
 - 사전에 역량모델을 어디에 활용할 것인가를 정해 두면 자료의 수집과 분석 방법이 결정되고 형태와 모델을 정할 수 있다.
- 이재정(2002)은 역량 모델 개발의 준비 작업으로써, 첫째, 비전과 요구분석, 둘째, 목표집단 파악 및 역량 모델 활용 범위 결정, 셋째, 개발 방법의 결정을 제시하였음.
 - 역량모델이라는 것은 구체적인 사업 요구와 목적이 반영 될 때, 인적자원 개발 도구로써 의미를 가짐.
 - 조직의 비전과 요구분석은 조직 문화와 주요 업무, 조직 구조의 특성 등의 내적 요소, 그리고 관련 산업의 동향 및 환경 변화 등 외적 요소와 유기적으로 결합되어 있는 사업 목적과 요구를 정확하게 파악해 낼 수 있음.
 - 이 요구를 만족하기 위해 개선이 필요한 업무, 사업단위 대상과 범위를 알아볼 필요가 있음.
 - 또한 인적자원관리 측면에서 활용될 것인지, 교육훈련 목적으로 활용될 것인지, 혹은 둘 다 모두 인지를 결정해야 하며 이것이 결정되지 않으면 역량 모델 개발의 윤곽과 규모를 구체적으로 그릴 수 없으며, 개발에 들어가는 시간과 자원을 활용하는 것이 비생산적으로 흐를 수 있음.

(2) 역량 모델의 활용

- 역량 모델의 활용을 알아보기에 앞서 기존의 연구자들이 제시하였던 역량 모델의 적용을 살펴보면 Spencer & Spencer가 그의 저서 ‘Competence at work’에서 제시한 것으로 다음 8가지로 구분할 수 있음.
- ① 채용, 배치, 승진을 위한 평가(Assessment and Job-Person Matching

for Recruiting, Placement, Retention, and Promotion)

- ② 수행관리(Performance Management)
 - ③ 승계계획(Succession Planning)
 - ④ 능력개발과 경력경로 설정(Development and Career Pathing),
 - ⑤ 보수(Pay)
 - ⑥ 통합 인력관리 정보시스템 (Integrated Human Resource Management Information Systems)
 - ⑦ 사회적 응용(Societal Applications)
 - ⑧ 미래의 인력 관리(Competency-Based Human Resource Management in the Future)
- 또한 기업의 경영성과와 핵심역량간의 관계를 살펴본 연구를 보면, 경쟁자가 쉽게 모방하기 힘든 차별화된 역량을 구축하여 지속적인 경쟁우(sustainable competitive advantage)를 창출 할 수 있다고 함.
- 즉, 독특한 역량을 가지고 있는 기업들은 자사의 상품에 대한 가격우위를 누릴 수 있다고 말한 것임(Barney, 1991).
- Lucia와 Lepsinger(1999)는 역량모델의 광범위한 활용성에 대해 다음과 같이 설명하고 있음.
- 역량모델은 채용시스템에 있어서 모든 면접자들이 동일한 능력과 특성 기준을 가지고 지원자를 선발하도록 도와주며, 교육훈련과 개발, 평가시스템에서는 성공적 업무수행에 필요한 행동과 기술의 목록을 제공해 준다고 설명함.
 - 승진계획은 모든 의사결정자들이 동일한 역량들을 활용하여 후보자들을 평가하도록 도와줄 뿐만 아니라 이 역량들이 승진 직위에도 적절하다는 것을 보장함.
 - 또한 역량 모델은 성과기대치를 명확히 함으로써 개인에게 업무에서 관심

을 두어야 할 방향을 제시해 주고 있음.

- 조직 구성원들은 특정한 업무의 필요조건을 이해함으로써 그들에게 무엇이 기대되며, 자신의 능력개발을 위해 어떤 교육훈련과 개발을 목표로 하여야 하는지에 대해 명확히 이해 할 수 있음(하재룡, 최창수, 전용수, 2002).

(3) 역량기반 교육과정 개발

- 기존의 기업 교육에서는 교육 과정이나 교육 체계의 개발과정에 ISD(Instructional System Development)모형을 적용함으로써 체제적 접근을 시도 하였음.
 - ISD 모형은 교육 프로그램 개발 모형 가운데 가장 유명하고 영향력이 강한 모형으로 모든 적절한 구성요소와 그 요소들을 사용하기 위한 관리기능을 포함한 완전한 교수체제의 설계, 제작, 평가, 적용에 있어서의 체제적 접근을 의미함(권대봉, 2003).
 - 그러나 ISD모형은 문제를 보는 시각이 교육적 차원에서 시작되기 때문에 기업에서 요구하는 경영상의 성과 향상에 직접적 영향을 주기에는 한계가 있으며, 대부분 현업의 문제해결을 위한 접근 방식으로 활용되고 있음.
 - 현업의 문제해결을 위한 관점에서 시작되는 교육은 교육 활동위주로 구성되어 있고 교육의 효과가 나타나야 할 현업과 분리되어 결국은 교육을 위한 교육으로 끝나 업무성과 향상이나 경영상의 성과에는 직접적인 영향을 미치지 못하고 있음(윤여순, 1998).
- 이러한 자각의 일환으로 역량 중심의 교육과정 개발방법이 등장하게 되었음.
 - 기업이나 조직에서 널리 쓰이고 있는 역량 중심의 교육과정 개발 방법에는 직무분석을 통한 교육과정 개발방법과 역량 기반 교육과정 개발 방법(Competency-Based Curriculum)이 있음.

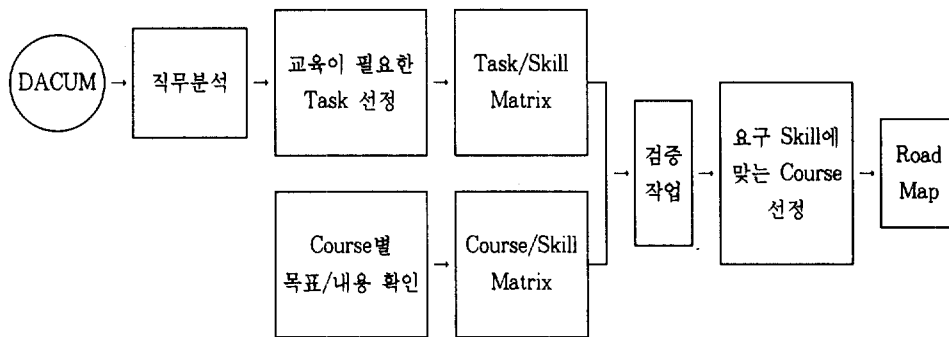
가. 직무분석을 통한 교육과정 개발

- 직무분석(Job analysis)이란 조직 내 구성원이 담당하고 있는 각 직무의 성

- 질 및 내용과 직무수행상의 필요요건에 관한 직무정보자료를 수집하고 분석하는 과정으로서, 그 결과를 일정한 문서로 작성하는 일련의 과정임(2005, 이원우).
- 직무분석의 방법을 교육의 측면에서 살펴보면 최초 분석기법, 비교확인법 및 DACUM 기법으로 나눌 수 있음.
 - 최초 분석기법은 조사할 직무에 대한 참고자료가 드물고 그 직무에 관한 전문가가 적을 때 직접 현장을 방문하여 분석하는 방법으로 분석방법으로 면담법, 관찰법, 체험법, 설문법 및 녹화법이 있음.
 - 비교 확인기법은 이미 분석된 자료를 바탕으로 현재의 직무내용을 비교확인 하는 방법으로 분석대상이 되는 직무의 폭이 넓어 단시간 내에 관찰을 통해 파악하기 어렵지만 참고자료가 풍부하고 널리 알려진 직무를 분석할 때 효과적인 기법임(김진모, 2001).
 - DACUM 기법은 DACUM(Developing A Curriculum)의 줄임말로, 1960년대 캐나다에서 해당 업무의 우수 수행자로 구성된 위원회의 전문지식을 기반으로 직무분석 차원의 역량 명세서를 개발 하는 활동에서 시작되었음.
 - 이후 미국 오하이오 주립 대학의 ‘고용을 위한 교육훈련센터(an approach to occupational analysis)’에 의해 더욱 발전하였음.
 - 이러한 DACUM은 교육 프로그램 체계를 수립하는 데 있어 다음과 같은 기본 전제를 가지고 있다(Coffin, 1993; Norton, 1997).
 - ① 탁월한 업무수행자는 자신의 업무에 대해 누구보다도 정확하게 설명하고 규명해 낼 수 있음.
 - ② 어떤 직무든 성공적인 업무수행자들이 직접 행하는 과업에 의거할 때 가장 효과적으로 기술될 수 있음.
 - ③ 모든 업무는 업무수행자들이 그 과제를 정확하게 수행하기 위한 특정 지식, 기술, 태도를 필요로 함.
 - DACUM 기법에서의 직무 분석은 특정한 직무(Job)를 탁월한 업무 수행자들

의 동의를 얻어 업무(Duty)와 과제(Task)로 정의하여 분석하는 과정으로 그 목적을 특정한 직무나 그와 관련된 직무군에 종사하는 사람들의 교육훈련 요구를 결정하는 데 두고 있음.

- 직무분석을 통해 교육이 필요한 과제가 선정되고 그 과제를 수행하는 데 요구되는 기술을 도출함.
- 이후 각 과정을 나열하여 구성된 과제 기술 대조표와 교육과정 기술 대조표를 특정 직무를 수행하는 동료들의 검증작업을 거쳐 특정 직무수행에 필요한 교육과정 로드맵(Training Roadmap)을 구성함(윤여순, 1998).
- 지금까지의 내용을 바탕으로 구성한 DACUM기법의 프로세스는 그림과 같음.



〈그림 2-3〉 DACUM 프로세스

출처 : 윤여순, (1998), 기업교육에서의 Competency-Based Curriculum의 활용과 그 의의, 기업교육연구 1(1), p. 103~123

- DACUM 기법은 교육과정을 개발하는데 많은 장점을 가지고 있음.
- 첫째, DACUM은 기존 교육과정이나 새로운 교육과정을 효과적이면서 신속하게 평가·수정·보완·개발하는 데 활용될 수 있음.
- 둘째, DACUM은 교육내용분석이나 과제분석에서 다양한 직무에 속하는 능력들을 다각도로 분석하는 데 활용될 수 있음.
- 셋째, 빠른 시일 내에 작업을 완수할 수 있으며 최소의 물리적 지원으로 운영할 수 있어 비용이 저렴함(나일주, 임철일, 이인숙, 2003).

나. 역량 기반 교육과정(Competency-Based Curriculum)의 개발

- 역량기반 교육과정(Competency-Based Curriculum)의 가장 기본적인 관점은 특정업무의 수행을 통해서 달성해야 할 성과 및 기대되는 결과로부터 시작된다는 것임.
- 기대되는 결과가 확인되면 그 결과를 수행하는 데 필요한 역량이 추출되며 그 역량을 구성하고 있는 지식, 기술, 태도 등을 규명함.
 - 이에 요구되는 지식, 기술, 태도 등을 교육하고 지원해 줄 다양한 형태의 역량 중심의 커리큘럼을 개발하게 됨(윤여순, 1998).
 - 따라서 역량 기반 교육과정은 특정업무를 수행하기 위해 요구되는 지식, 기술, 태도를 제공할 수 있고, 조직의 목적에 부합하고, 기대되는 수행 및 성과 향상을 도모할 수 있다는 장점이 있다고 말할 수 있음(최육, 2002).
- CBC 기법은 해당 직무나 직무환경에서 가장 최적의 총체적 능력 개발 체계를 설계하여 결과적으로 다양한 수행 기반 학습 지원책의 모습을 갖추게 한다는 특징이 있음(최육, 2002).
- DACUM 기법과 CBC기법의 접근방법의 차이는 다음 <표 2-7>과 같이 정리할 수 있음.

<표 2-3> DACUM과 CBC 기법의 비교

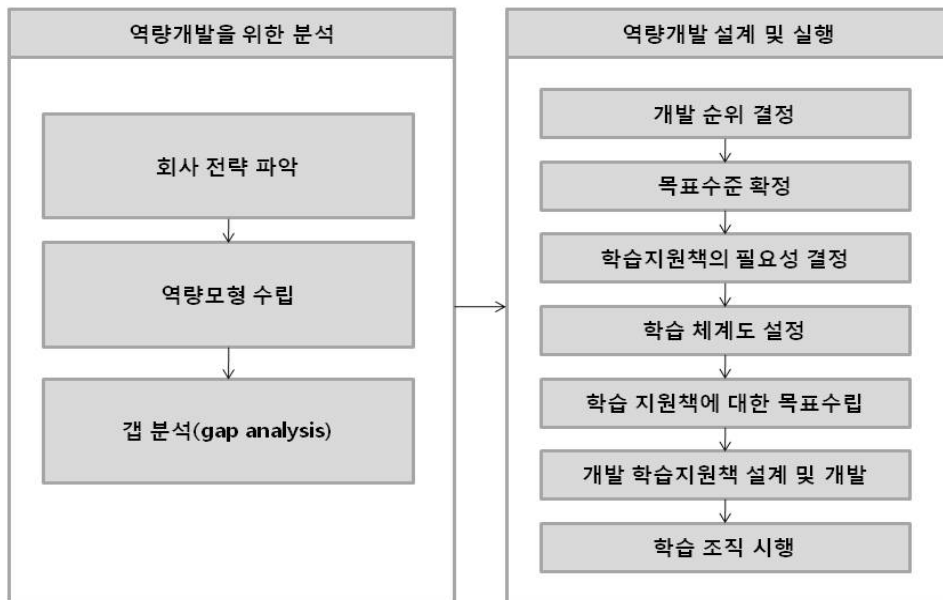
구 분	DACUM 기법	CBC 기법
목적	개인의 지식, 기술의 개발	비즈니스 성과증대
요구	필요한 지식, 기술의 충족	수행성과 충족
해결책	교육과정-체계의 개발	다양한 학습지원책 개발
평가기준	직무수행의 충실도	조직차원의 효율성 제고

출처 : 윤여순, (1997), 기업교육에서의 Competency-Based Curriculum의 활용과 의의, 인재개발, 24, LG 인화원

- 역량기반의 교육과정의 개발절차는 학자마다 조금씩 차이가 있음.
- Spencer & Spencer(1993)는 역량기반 교육과정의 개발 절차를 아래와 같이 여섯 단계로 제시함.

- 1단계는 학습자에게 요구되는 역량이 있으며, 우수한 수행을 위해서 중요한 역량임을 학습자가 인식할 수 있도록 함.
 - 2단계는 학습자가 자기평가를 통해 요구되는 역량과의 차이에 대한 정보를 얻음.
 - 3단계는 학습자 스스로 부족한 역량을 파악함.
 - 4단계는 실제와 비슷한 상황에서 우수한 수행자와의 차이를 파악하고 피드백을 받음.
 - 5단계는 요구되는 역량을 발휘할 때까지 실습과 피드백을 반복하게 함.
 - 6단계는 역량에 대한 학습이 지속적으로 이루어 질 수 있도록 Follow-up 함.
- Dubois(1993)는 역량기반 교육과정 개발을 위한 절차로 총 7단계를 제시함.
- 1단계는 학습자의 특성을 분석함.
 - 2단계는 역량을 분석하여 우선순위를 정하고 학습할 내용으로 조직함.
 - 3단계는 주요 역량과 그 하위 역량에 대한 우선순위를 정함.
 - 4단계는 역량을 학습자에게 요구되는 목적으로 구성함.
 - 5단계는 해당 교육과정을 설계, 개발함.
 - 6단계는 해당 교육과정에 대한 브리핑함.
 - 7단계는 Pilot test를 실시하고 수정한 뒤 프로그램을 실시함.
- 최옥(2002)은 역량기반 교육과정의 개발 절차를 아래 그림과 같이 제시함.
- 역량기반 교육과정을 개발에 선행하여 역량개발을 위한 분석활동을 실시함.
- 이러한 분석활동에는 회사전략을 토대로 역량모형을 수립하고 이를 통해 갭(Gap)을 분석하는 활동이 포함되며, 본격적인 역량기반 교육과정의 개발 절차는 총 7단계로 구성된다.
- 1단계는 역량과 학습 지원책의 개발순위를 결정함.

- 2단계는 역량개발 목표수준을 확정함.
- 3단계는 각 학습 지원책의 필요성을 결정함.
- 4단계는 역량 개발을 위한 학습 체계도(Learning roadmap)를 설정함.
- 5단계는 각 학습 지원책에 대한 목표를 작성함.
- 6단계는 각 학습 지원책을 설계·개발함.
- 7단계는 개별 역량 개발과 실행계획을 토대로 학습 조직을 시행함.



〈그림 2-4〉 역량기반 훈련과 개발 절차

출처 : 최육, (2002), 「기업교육 체계수립 개발 사례」, 교육공학연구 18(2), pp112

- 역량기반 교육과정의 개발절차는 이와 같이 다양하지만 해당 조직의 특성에 맞추어 역량을 도출하고 학습이 가능한 역량의 우선순위에 따라 교육과정을 개발한다는 점에서는 공통점이 있다고 할 수 있음(현영섭, 변정현, 허선주, 김소이, 서성진, 2008).
- 본 연구에서는 직무분석에 의한 역량 교육과정 개발에 초점을 두는 것이 아니라 역량 모델링과 이에 기반한 교육 과정 개발에 초점을 두고 있음.

Ⅲ. 장년층 인력 활용을 위한 교육 프로그램

1. 부문 선정
2. 부문별 역할 정의
3. 부문별 필요 역량 도출
4. 세부 교육 프로그램 체계 및 내용

Ⅲ. 장년층 인력 활용을 위한 교육 프로그램

1. 부문 선정

- 제주지역 장년층 전문인력을 평생학습의 주체로 활용하여 지역 발전을 도모하고, 지식기반 사회로 발전하려는 제주지역의 의지를 반영하고자 함.
- 따라서 장년층 전문인력을 활용하기 위하여 우선적으로 세 부문으로 나누어 각각에 적합한 역량을 도출하고 이에 기반한 교육 체계 및 과정을 개발하고자 함.
 - 전문 강사 집단
 - 컨설턴트 집단
 - 지원자 집단
- 평생학습 기반 조성 및 평생학습 기회 확산을 위해서는 컨설턴트의 역할이 강조될 수 있지만, 향후 본인의 경험과 지식을 전수·공유 또는 암묵적 지식의 형식지화를 위해 특히 전문 강사 집단의 역할이 중요함.

2. 부문별 역할 정의

(1) 전문 강사 집단

- 본인이 보유한 경험과 지식을 평생학습센터에서 전수하는 전문 강사로서의 역할을 하는 인력을 말함.
 - 강의를 전문으로 수행하는 인력으로서 필요한 역량과 과정을 수료하도록 함.
 - 이들은 지식의 발굴, 가공 및 재창조자로서의 역할을 함께 하도록 하

여 제주 지역의 전문 지식이나 문화유산 등의 암묵적 지식을 형식지화 하는 역할을 하는 인력이라고 할 수 있음.

(2) 컨설턴트 집단

- 평생학습센터 이용자에게 상담과 코칭을 실시하는 인력으로 평생학습센터 내 교육과정 이수 로드맵을 수립하여 진행하게 하는 등의 학습 가이드로서 역할을 함.
 - 코칭과 상담을 전문으로 수행하는 인력으로서 필요한 역량과 과정을 수료하도록 함.
 - 지역민들에 대한 학습 상담가 역할과 전문 강사와 학습자 간의 코디네이터 역할을 함.

(3) 지원자 집단

- 특별한 전문성을 가지기 보다는 센터 및 전문가(강사, 컨설턴트)의 보조자 역할
 - 전문가들이 본연의 역할에 충실하게 하기 위해 필요한 행정업무, 고객응대 및 문제해결에 필요한 역량과 과정을 수료하도록 함.

3. 부문별 주요 역량 내용

대상자별 역량은 각 집단별 필요 역량 사전과 국내 평생학습 참여 설문조사 결과 분석, 경험자들을 대상으로 한 심층 면접을 토대로 연구진이 설정하였음.

(1) 역할별 지식(Knowledge), 기술(Skill), 태도(Attitude) 도출

역할	K. S. A
강의 전문가	지식 : 교육생에 대한 이해, 자기 분야의 전문 지식, 성인학습에 대한 이해, 교수-학습전략에 대한 이론 및 실제, 강의 평가 이론, 교육에 몰입하게 하는 동기 부여 이론, 교육생 심리에 대한 지식, 일반상식 및 비즈니스에 대한 기본 상식, 제주도(민)에 대한 지역적/인구적 특성에 대한 이해 등
	기술 : 강의용 슬라이드 제작 기술, 프리젠테이션 기술, 질문 기술, 쌍방향 대화를 이끌어 낼 수 있는 기술, 문제 교육생 대응기술, 교육생의 경험과 지식을 이끌어 내는 기술, 교육생의 의도나 분위기 파악 기술
	태도 : 교육생은 고객이라는 고객지향 마인드, 전문지식 전달보다는 경험과 기술 등을 공유하려는 나눔의 자세 등
컨설턴트	지식 : 논리적 사고력, 문제를 풀어 나가는 종합 상황대응 능력, 업무계획 수립에 관한 전반적 이해, 상대방의 심리 파악 지식, 어떤 고객이 찾아와도 대응할 수 있는 폭 넓은 일반상식, 컨설팅에 대한 기본 원리 및 개념 이해
	기술 : 센터에 찾아오는 도민의 주요 니즈 발굴 기술, 문제해결에 관한 프로세스 및 활용 기술, 업무계획서 수립 및 작성 기술, 컨설턴트의 의견을 조리 있게 전달할 수 있는 표현력, 찾아온 도민의 문제를 꼬집어 내는 기술, 상대방의 니즈에 맞게 적절한 대안을 찾아 주는 능력 및 코칭 능력
	태도 : 자기업무에 대한 프로의식, 어떤 문제나 도민의 욕구에 대해 대안을 찾아주려는 탐구적 자세나 긍정의 자세
지원자	지식 : 고객심리에 대한 이해, 자기업무를 평가할 수 있는 지식, 지속적으로 업무 발전을 위한 변화관리 분야의 지식,
	기술 : 정확한 시간 관리 기술, 내/외부 고객에 대한 관리 기술, 함께 일하는 타 동료들과의 시너지 발휘 기술 등
	태도 : 센터에 찾아오는 주민을 진정한 고객으로 인식하는 마인드, 강사 및 컨설턴트를 지원하려는 배려의 자세 및 희생정신,

(2) K. S. A의 유목화를 통한 역량명 도출

○ 앞서 언급된 지식, 기술, 태도를 통합하고, 정리하여 역량으로 정의함

역할	K. S. A	역량명(유목화)
전문 강사	1-1. 교육생에 대한 이해	1-1, 1-3, 1-4, 1-5,
	1-2. 자기 분야의 전문 지식	1-6, 1-7, 1-8, 1-9,
	1-3. 성인학습에 대한 이해	⇒ 성인 학습에 대한 이해
	1-4. 교수-학습전략에 대한 이론 및 실제	
	1-5. 강의 평가 이론	
	1-6. 교육에 몰입하게 하는 동기부여 이론	1-2, 1-4, 1-6, 1-7,
	1-7. 교육생 심리에 대한 지식	2-1, 2-2, 2-3, 2-4
	1-8. 일반상식 및 비즈니스에 대한 기본 상식	⇒ 프리젠테이션 능력
	1-9. 제주도(민)에 대한 지역적/인구적 특성에 대한 이해	2-3, 2-4, 2-5, 2-6,
		3-1, 3-2
	2-1. 강의용 슬라이드 제작 기술	⇒ 공감 및 경청 능력
	2-2. 프리젠테이션 기술	
	2-3. 질문 기술	1-8, 1-9, 2-5, 2-6
	2-4. 쌍방향 대화를 이끌어 낼 수 있는 기술	⇒ 상황대응 능력
	2-5. 문제 교육생 대응기술	
	2-6. 교육생의 경험과 지식을 이끌어 내는 기술	1-7, 2-3, 2-4, 2-6,
	2-7. 교육생의 의도나 분위기 파악 기술	2-7
		⇒ 대인 감수성 능력
	3-1. 교육생은 고객이라는 고객지향 마인드	
	3-2. 경험과 기술 등을 공유하려는 나눔의 자세	

역할	K. S. A	역량명(유목화)
컨설턴트	1-1. 논리적 사고력 1-2. 문제를 풀어 나가는 종합 상황대응 능력 1-3. 업무계획 수립에 관한 전반적 이해 1-4. 상대방의 심리 파악 지식 1-5. 폭 넓은 일반상식 1-6. 컨설팅에 대한 기본 개념	1-1, 1-2, 1-4, 1-6, 3-2 => 논리적사고력 1-4, 2-1, 2-4, 2-6, 2-7 => 설득력 1-2, 1-6, 2-2, 2-5, 2-6 => 문제해결력
	2-1. 센터에 찾아오는 도민의 니즈 발굴 기술 2-2. 문제해결에 관한 프로세스 및 활용 기술 2-3. 업무계획서 수립 및 작성 기술 2-4. 자신의 의견을 조리 있게 전달할 수 있는 표현력 2-5. 문제 파악 능력 2-6. 문제에 대한 대안 제시 능력 2-7. 코칭 기술	1-4, 2-1, 2-6, 2-7 => 협상력 1-1, 1-3, 1-5, 2-3, 2-5, 2-6 => 계획수립능력
	3-1. 자기업무에 대한 프로의식 3-2. 탐구적 자세, 긍정적 자세	1-4, 1-5, 2-1, 3-1, 3-2 => 동기부여능력

역할	K. S. A	역량명(유목화)
지원자	1-1. 고객심리에 대한 이해 1-2. 자기업무에 대한 평가할 수 있는 지식 1-3. 목표관리에 관한 지식 및 기술 1-4. 업무 발전을 위한 변화관리 분야의 지식	1-1, 2-2, 3-1 => 인맥관리 1-2, 1-3 => 목표의식
	2-1. 정확한 시간 관리 기술 2-2. 내/외부 고객에 대한 관리 기술 2-3. 동료들과의 시너지 발휘 기술	1-4 => 변화관리 2-1 => 시간관리
	3-1. 센터에 찾아오는 주민을 진정한 고객으로 인식하는 마인드 3-2. 감사 및 컨설턴트를 지원하려는 배려의 자세 3-3. 희생정신	2-3, 3-2, 3-3 => 팀워크

(3) 역량 로드맵

- 도출된 역량을 세 개 집단에 따라 수준별로 습득할 수 있는 로드맵을 수립함
- 각 수준은 세 개 집단에서의 경력을 기준으로 하되 각각의 역량 이수를 판단하여 수준을 판단할 수 있음

고 급	상황대응 능력	설득력 논리적 사고력	목표의식 변화관리
중 급	프리젠테이션 경청 및 공감 능력	문제해결력 협상력	인맥관리 시간관리
초 급	성인학습 이해 대인 감수성 능력	계획수립 능력 동기부여 능력	팀웍
공 통	고객지향 마인드 / 자기개발 능력 / 프로의식		
부 문	강의 전문가	컨설턴트	지원자

(1) 부문별 주요 역량 향상을 위한 교육과정

○ 필요 역량 향상을 위해 아래와 같은 과정 이수가 필요함.

구분	수준	역량명	교육 과정명
강의 전문가 (6개 과정)	초급	성인학습 이해 대인 감수성 능력	● DiSC를 통한 행동유형 파악 과정 ● 강사 퍼실리테이션 과정
	중급	프리젠테이션 경청 및 공감 능력	● 프리젠테이션 과정 ● 감성 리더십 과정
	고급	상황대응 능력	● 상황창조 리더십 과정 ● 갈등관리 과정
컨설 턴트 (6개 과정)	초급	계획수립 능력 동기부여 능력	● 기획력 과정 ● 동기부여 과정
	중급	문제해결력 협상력	● 전략적 문제해결 과정 ● Win-Win 협상 과정
	고급	설득력 논리적 사고력	● 창의적 사고력 과정 ● 설득 커뮤니케이션 과정
지원자 (5개 과정)	초급	팀웍	● 팀 빌딩 과정
	중급	인맥관리 시간관리	● 인적 Networking 과정 ● 시간관리 과정
	고급	목표의식 변화관리	● 목표관리 과정 ● 변화관리 과정
공 통 (2개 과정)		고객지향 마인드 / 자기관리 능력 / 프로의식	● CS 과정 ● 변혁추구 리더십 과정

(2) 역량별 주요내용

역량명	성인학습 이해	대상	강의전문가-초급
정의	전문 강사로서 학습자에 대한 인식을 하기 위해 성인에 대한 이해와 학습 성향에 대한 이해를 한다.		
행동지표 (Behavior Index)	• 성인이 학습에 몰입할 수 있는 동기유발 요인을 알고, 이를 활용한다. • 자신의 문제나 경험, 노하우에 대해 공유하고, 함께 풀 나가는 학습 방법에 대해 알고 활용한다. • 정해진 학습 방식 보다는 그때 그때 환경에 맞게 의미를 부여하고, 진행시켜 나가는 구성주의 학습방법을 이해하고 활용한다. • 학습 평가 이론에 대해 이해하고, 적절한 평가 방식을 활용한다. • 교육장에서 학습한 내용이 현업에 적용될 수 있도록 하는 방법을 이해하고, 적절히 실천한다.		

역량명	대인 감수성 능력	대상	강의전문가-초급
정의	타인의 감정이나 의지를 적절히 파악하고, 이에 대응할 수 있는 방법이나 스킬을 가지고 있다.		
행동지표 (Behavior Index)	• 강의 중에도 교육생과의 대화에서 듣기보다는 주로 말하는 것을 즐거한다. • 쌍방향 의견 교환 중에 교육생의 말 자체보다 뒤에 숨겨 느낌이나 욕구를 잘 파악하는 편이다. • 교육생 등의 언행에 대해 선입견을 갖지 않고 그들이 하고자 하는 말의 의미를 파악한다. • 강의 중 특정 주장을 펼칠 때 교육생을 고려하여 자신의 감정을 직접적으로 표출하지 않는다. • 교육생 중 어떤 사람의 표정이나 말투만 들어도 기쁜지 슬픈지 감정 상태를 읽어 낼 수 있다.		

역량명	프리젠테이션	대상	강의전문가-중급
정의	청중이 있다는 전제로 그들에게 알리고 싶은 것을, 또한 그들이 알고 싶은 것을 그들이 알기 쉬운 형태로 전달한다.		
행동지표 (Behavior Index)	- 강의 전에 교육생이 누구이고 그들이 어떤 것에 흥미를 가지고 있는지 사전에 파악한다. - 강의를 시작할 때, 간결하게 전체의 내용과 시간배분을 설명한다. - 주장하는 내용에 대해서는 반드시 자료를 통해 명확한 근거를 제시하도록 한다. - 메시지가 확실히 기억에 남도록 그림이나 표, 이미지 자료의 활용을 적절히 한다. - 강의가 끝난 뒤에는 질문을 유도하고, 예상되는 질문에 대비해 준비한다.		

역량명	경청 및 공감적 이해	대상	강의전문가-중급
정의	상대방의 이야기를 주의 깊게 들으며 진정으로 공감하고자 노력한다.		
행동지표 (Behavior Index)	- 교육생이 이야기를 할 때, 말하려는 표면적인 메시지(내용) 뿐만 아니라 아이디어, 감정, 의도에도 주의를 기울인다. - 교육생의 말을 끊지 않고 끝까지 들으며, 말하려는 교육생이 계속 이야기할 수 있도록 격려한다. - 교육생의 진의를 파악하기 위해 적절한 질문을 던진다. - 교육생이 얘기한 내용을 자신의 말로 바꾸어 다시 반복, 전달해보아 본인의 이해도를 확인한다. - 적절한 body language(끄덕임, 눈맞춤, 반사적 행동 등)를 통해 관심을 표현한다.		

역량명	상황대응 능력	대상	강의전문가-고급
정의	비정형적이고 돌발적 상황에 직면했을 때 해당 분야에 대한 전문성과 경험을 바탕으로 상황 해결의 실마리를 찾아내고, 단호하게 판단하고 신속하게 대처한다.		
행동지표 (Behavior Index)	• 강의 중 복잡한 상황 발생 시에도 관련 변수들을 명확히 파악하여 상황을 객관적으로 인식한다. • 강의 현장의 문제를 즉각적으로 파악하고, 독려하여 신속하게 업무를 추진한다. • 변화나 예상치 못했던 문제의 배경을 정확히 파악하고, 이를 근거로 야기된 상황에 적합한 솔루션을 제안한다. • 강의 진행 도중 문제점 발생이 예상되면 관련자에게 보고하고 조치 사항에 대한 적절한 지시를 요청한다. • 위기상황이 발생했을 시에도 당황하지 않고 상황을 정확히 인식하여 필요한 조치를 취하도록 한다.		

역량명	계획수립 능력	대상	컨설턴트-초급
정의	목표달성을 위해 세부 활동들을 파악하여 현실적이고 실행 가능한 실천계획을 수립한다.		
행동지표 (Behavior Index)	• 계획 수립 시 장기적이고 전략적인 관점과 세부 활동을 적절히 조화시킨다. • 계획 수립 시 각 활동별 소요시간, 인원, 비용 등을 정확하게 산출한다. • 계획실행에 앞서 다양한 기능과 잠재적 문제들을 예견하고 이에 대한 대응책을 구상한다. • 계획에 대한 상호이해와 동의를 위해 관련된 사람 및 타부서와 지속적으로 의사소통한다. • 계획을 실행하기 앞서 관련자들과 함께 실행안의 타당성을 검토하고 수정 보완한다.		

역량명	동기부여 능력	대상	컨설턴트-초급
정의	구성원들이 자발적이고, 적극적으로 업무를 수행할 수 있도록 지원하고, 다양한 방식으로 격려 및 보상을 해 준다.		
행동지표 (Behavior Index)	• 목표달성에 따른 긍정적 결과를 강조하고 개인의 경력 목표를 추구하도록 함으로써 자신감, 성취욕, 경쟁의식 등을 북돋워준다. • 각자의 업무 목표를 달성하는데 필요한 제반 정보 및 지원을 제공한다. • 구성원들의 노력과 성취에 대해 다각도로 보상 및 격려한다. • 목표달성을 위한 개인의 역할 및 책임에 대해 알려줌으로써 업무에 대한 주인의식을 고취시킨다. • 구성원들이 흥미를 가지는 업무 분야를 파악하고 이를 추구할 수 있는 기회를 부여한다.		

역량명	문제해결능력	대상	컨설턴트-중급
정의	문제발생시 관련된 상황을 정확하고 신속하게 파악하여 문제의 근본적인 해결방안을 찾아내고 실행한다.		
행동지표 (Behavior Index)	• 문제발생시 문제상황과 관련된 정황(관련인, 발생 배경 등)을 신속, 정확히 파악한다. • 전문가나 타 구성원들의 의견을 적극 수렴하여 가능한 대안을 모두 도출한다. • 현실성과 긴급성 등을 고려하여 가장 적합한 타이밍에 합리적인 해결안을 이끌어낸다. • 발생한 문제의 일시적인 해결보다는 근본적인 해결을 위해 문제의 핵심적인 원인 파악에 주력한다. • 문제 발생시 정황을 파악한 후 과거의 경험이나 방법론을 적절히 응용하거나 변형하여 해결책을 강구한다.		

역량명	협상력	대상	컨설턴트-중급
정의	협상 대상으로부터 최선의 결과를 얻어내면서도 서로 win-win할 수 있도록 입장을 잘 조율한다.		
행동지표 (Behavior Index)	• 협상의 쟁점을 예상하고 적절한 양보와 타협안을 미리 생각한다. • 협상시 상대의 주요 관심사를 파악한 후 상대의 이점에 초점을 맞추어 인간적 관계를 손상시키지 않은 채 양보를 얻어낸다. • 철저한 자료분석, 관련문서 준비 등을 통해 사전 준비를 충분히 한다. • 최소한의 잡음으로 양측간의 이견을 조정한다. • 규칙에 따른 정당한 협상을 거절하는 핵심 권력자나 트릭(trick)을 부리는 사람을 효과적으로 다룰 수 있다.		

역량명	설득력	대상	컨설턴트-고급
정의	타인에게 적극적으로 자신의 생각과 행동을 관철시키고자 한다.		
행동지표 (Behavior Index)	• 강사나 교육생들 사이에서 영향력을 행사하여 자신의 견해를 관철시키고 타인의 생각과 행동을 변화시킨다. • 구체적인 시각 자료, 사례, 시범 등을 통해 자기 입장을 다양한 형태로 표현한다. • 자신이 주장하고자 하는 내용과 상대의 관심사를 정확히 이해한다. • 설득하고자 하는 상대방의 의중을 파악하기 위해 정확한 탐색 질문을 한다. • 상대방에게 영향력을 행사하기 위해 제 3자를 끌어 들이거나 정치적 수완을 발휘하기도 한다.		

역량명	논리적 사고력	대상	컨설턴트-고급
정의	복잡한 과제나 데이터 등을 작은 단위로 세분화하여 각각의 관련성을 파악하고 핵심적인 사항을 분류해 낸다.		
행동지표 (Behavior Index)	• 복잡한 과제를 체계적 방법으로 처리할 수 있는 작은 단위로 세분화한다. • 복잡하고 상호 연관된 시스템 내에서 사건이나 정보가 가지는 함축적 의미를 파악한다. • 분석기법, 논리, 자료를 사용하여 적절한 정보를 분류해 낸다. • 자료나 정보 간 중요도를 고려하여 우선순위를 설정한다. • 어떤 사건을 대할 때 개연성 있는 원인을 파악하거나 행동에 앞서 여러 가지 가능한 결과들을 예측해 본다.		

역량명	팀워크	대상	지원자-초급
정의	팀원들끼리 자주 의견을 공유하고 함께 일한다는 마음가짐을 갖는다. 모든 팀 업무에 팀원들이 적극 개입하도록 한다.		
행동지표 (Behavior Index)	• 팀원 간에 잦은 대화가 이루어지도록 분위기를 조성한다. • 어떤 결정을 내리거나 계획을 세울 때 팀원들끼리 아이디어와 의견을 구하고 수렴한다. • 모든 팀원이 참여할 수 있는 행사나 자리를 통해 친목을 도모한다. • 구성원들에게 지속적으로 팀의 작업 진행에 대한 최신의 정보를 제공해 주고 모든 유용한 정보를 공유한다. • 팀 업무에 팀원들이 최대한 개입하도록 유도한다.		

역량명	시간관리 능력	대상	지원자-중급
정의	자신이 정한 업무나 목표달성을 위해 과학적이고, 체계적인 시간관리 방법을 적용하여 효율적 시간관리를 가능하게 한다.		
행동지표 (Behavior Index)	• 시간의 중요성과 활용도의 의미를 파악하고 있다. • 시간을 효율적으로 관리할 수 있는 과학적 기법을 알고, 이를 활용한다. • 업무 지연이나 방해요인이 무엇인지 알고, 이를 대처할 수 있는 기법을 이해하여 활용한다. • 회의운영 기법을 이해하고 활용하여, 회의 시 일어날 수 있는 시간낭비 요소를 적절히 차단할 수 있다.		

역량명	인맥관리 능력	대상	지원자-중급
정의	내부 구성원이나 외부 고객들과 한번 맺은 인연에 대해서는 적절한 방법을 활용하여 좋은 관계를 끝까지 유지하도록 한다.		
행동지표 (Behavior Index)	• 여러 모임이나 행사에 적극적으로 참석하며, 나서서 회장, 총무 등의 직책을 수행한다. • 업무상 필요한 사람들의 전화번호나 주소록을 활용하기 편하게 잘 관리하고 있다. • 극비사항이 아니라 하더라도 가급적 정보를 주고 받는 일도 거리낌 없이 하는 편이다. • 직장이나 친구들 사이에서 마당발로 불린다. • 고객 중에 업무를 넘어서 인간적으로 친하게 지내거나, 만나는 사람이 많은 편이다.		

역량명	목표의식	대상	지원자-고급
정의	우리 조직이 달성해야 할 미래 지향적 목표를 수립하고, 이를 달성하기 위하여 일정한 기준을 세워 추진해 나간다.		
행동지표 (Behavior Index)	• 단기 실적에 연연해 하지 않고 장기적으로 우리 부서의 이익에 도움이 되는 목표를 세운다. • 평가받는 것은 "결과"라고 생각하고 어떻게 해서든 그 "결과"를 만들어 내려고 애쓴다. • 목표달성 수준을 늘 체크하며 그에 따라 향후의 대책·목표수정을 제때 제때 한다. • 현 상황을 고려하여 달성 가능한 합리적인 목표를 설정하되, 항상 도전적인 목표를 지향한다. • 우리 조직이 달성해야 할 목표를 명확히 이해하고 설명할 수 있다.		

역량명	변화관리 능력	대상	지원자-고급
정의	경쟁상황에서의 변화 필요성을 잘 인식하고 변화에 신속히 적응하고자 노력한다.		
행동지표 (Behavior Index)	• 변화를 자극하고 변화 실행을 적극적으로 주도한다. • 새로운 업무 스타일, 새로운 팀 구성원들, 새로운 제도 등에 처해 있어도 쉽게 적응한다. • 경쟁 환경에서의 생존을 위해 지속적으로 변화하 발전해야 한다는 것을 강조한다. • 변화의 촉진자 역할을 하며 타인이 변화에 관심을 갖도록 자극, 격려한다. • 갑작스러운 변화 혹은 커다란 변화에 직면했을 때, 당황하지 않고 긍정적으로 대처한다.		

역량명	고객지향 마인드	대상	공통 기본
정의	내/외부 고객의 기대사항, 요구를 미리 파악하여 이를 만족시키기 위해 적극적으로 사고하고 행동한다.		
행동지표 (Behavior Index)	• 고객의 불만이나 질문에 앞서서 반응하고 행동한다. • 고객요청이나 문제에 대해 신속하고 철저한 서비스를 제공한다. • 장기적 관점에서 고객의 문제를 처리한다. 장기적 관계를 고려하여 일시적 비용이나 노력을 아끼지 않는다. • 고객의 의견을 지속적으로 청취하여 고객의 기대사항을 신속, 정확하게 파악한다. • 고객의 관점에서 상황을 분석하고 고객지향적 접근을 비즈니스 전반에 반영한다.		

역량명	자기관리 능력	대상	공통 기본
정의	항상 자신의 감정을 잘 조절하고, 개인의 사행활동과 업무 수행 사이에 균형을 잘 이룬다.		
행동지표 (Behavior Index)	• 타인의 반대나 적대적인 반응에 직면했을 때, 혹은 업무로 인한 스트레스를 경험할 때 자신의 감정을 잘 컨트롤 한다. • 스트레스 상황에서도 자신의 행동이 타인에게 미치는 영향력을 고려하여 행동한다. • 스트레스 상황에서도 침착하게 현황을 파악하고 해결 대안을 찾는다. • 상황이 좋지 않더라도 여유를 잃지 않는다. • 스트레스를 해소할 수 있는 적당한 방법을 찾는다.		

역량명	프로의식	대상	공통 기본
정의	자신의 강약점을 잘 파악하여 이를 보완하기 위해 자기개발 노력을 기울이며 보다 전문적인 지식과 기술을 습득하기 위해 학습 기회를 놓치지 않는다.		
행동지표 (Behavior Index)	• 개인적 시간을 투자해서라도 자기개발을 위한 기회를 적극적으로 찾는다. • 냉정한 자기평가 혹은 외부의 피드백을 통해 끊임없이 자신의 강점과 개발 필요점을 찾는다. • 필요한 지식과 기술을 습득하기 위해 적극적으로 학습 기회를 찾는다. • 기술 변화나 주위 환경 변화에 민감하며 최신의 동향을 신속히 파악한다. • 자신의 능력개발을 위해 장, 단기 목표를 설정한다.		

4. 인력 양성을 위한 세부 교육 프로그램 체계 및 내용

(1) 세부 교육 프로그램 체계

고급	상황 창조 리더십 과정 갈등관리 과정	설득 커뮤니케이션 과정 win-win 협상력 과정	목표관리 과정 변화관리 과정
중급	감성 리더십 과정 프리젠테이션 과정	창의적 사고력 과정 전략적 문제해결 과정	시간관리 과정 인적 Networking 과정
초급	Disc 과정 강사 퍼실리테이션 과정	동기부여 과정 기획력 과정	팀 빌딩 과정
공통	고객만족 과정 / 변혁추구 리더십 과정		
부문	강의 전문가	컨설턴트	지원자

(2) 세부 교육 프로그램 내용

상황 창조형 리더십 과정

교육대상 전문 강사 고급 Level

교육목표 리더의 역할 · 책임 · 임무의 중요성을 재인식하고, 환경변화에 능동적으로 대처하는 상황창조력 향상

교육일정 3일(합숙), 20시간, 교육인원 40명

교육내용

과 목	주 요 내 용
Personal Leadership	- Paradigm - Empowerment Leader의 가치 - 자신의 가치와 능력개발 목표 - INQ Style 진단
조직활성화 (Team Building)	- 활성화된 팀의 핵심 Point - 활력에 찬 팀 구축을 위한 5단계 - 팀 사명의 설정(Team Building Process)
리더의 변화관리	- 변화관리의 6단계 전략 - 변화의 저항극복과 기본원칙 - 변화에 몰입 시키는 전략
효과적인 리더십의 발휘	- 리더십의 기본 Concept - 리더십의 이론적 배경과 발달과정 - 상황대응 리더십의 자기진단 - 효과적인 영향력 행사 - 리더십 발휘를 위한 자기이해/타인이해 - 팀 리더십의 진단과 효과적인 발휘
상황 창조형 리더되기	- 상황 창조형 리더 - 리더로서의 역할변화 - Empowerment의 정의와 자기진단 - Empowerment의 장애요소 - 상황 창조형 리더의 자기혁신 - 상황 창조형 리더상 확립 - Action Plan

갈등관리 과정

교육대상 ● 전문 강사 고급 Level

교육목표 ● 건설적 갈등관리를 통해 개인 / 조직의 활력 증진

교육일정 ● 3일(비합숙), 20시간, 교육인원 40명

교육내용 ●

과 목	주 요 내 용
갈등관리 이해	■ 갈등의 이해 - 갈등의 개념과 그 성격 ■ 갈등의 본질 - 갈등의 정의 / 종류 - 개인 / 조직 갈등 유형 기본 전략 - 갈등발생의 원인 ■ 갈등의 결과(양면성) ■ 갈등관리 - 갈등의 본질과 효과적 관리 - 갈등관리 유형 진단 - 갈등관리 방법
집단간 갈등관리	■ 집단간 갈등관리 - 집단간 갈등의 원인 - 집단간 갈등 상태에서 예상되는 변화 - 집단사고의 폐해
참여적 문제해결	■ 참여적 문제해결 - 참여적 문제해결(사례연구 / 실습) - 의사결정은 어떻게 이루어졌습니까? - 성숙한 집단의 특징 - 집단토의(작업)의 효과성을 높이기 위한 조건
효과적 갈등관리를 위한 커뮤니케이션	■ 커뮤니케이션 스타일 진단 ■ 의사소통의 기본 기술 - 말하는 기술 / 듣는 기술 ■ 갈등해결의 프로세스(6단계) - 갈등해결 사례연구

감성 리더십 과정

교육대상 ● 전문 강사 중급 Level

교육목표 ● 자신과 타인의 감정반응을 이해하며 효과적으로 관리하는 방법 습득

교육일정 ● 3일(비합숙), 20시간, 교육인원 40명

교육내용 ●

과 목	주 요 내 용
21세기 감성 시대	■ 감성역량의 필요성 - 감정경영, 살아있는 감성 - 감성 바이러스 ■ 감성리더십 - 마음을 이끄는 리더 - 불협화음을 이끄는 리더
자기감정 인식하기 / 자기감정 관리하기	■ 감정 이해 - 자기감정 이해 - 성격검사 ■ 자기감정 관리 - 셀프토크, 셀프이미지 - 성실성, 주도성 및 혁신
감정이입 / 대인관계 기술	■ 감정이입 - 공감대 형성과 공감능력 - 감정이입 리더 - 조직인식 능력 ■ 대인관계 기술 - 영감을 일으키는 능력과 영향력 - 비전달성 능력

프리젠테이션 과정

교육대상 ● 전문 강사 중급 Level

교육목표 ● 효과적인 프리젠테이션능력 향상을 위한 아이디어와 Skill습득

교육일정 ● 3일(비합숙), 교육인원 40명

교육내용 ●

과 목	주 요 내 용
프리젠테이션의 정의와 중요성	■ 프리젠테이션의 정의 ■ 프리젠테이션의 중요성 ■ 프리젠테이션의 종류 ■ 훌륭한 프리젠테이션이 주는 이익
프리젠테이션의 기본 구조	■ 프리젠테이션의 기본 구조 ■ 프리젠테이션의 준비 프로세스 ■ 프리젠테이션의 단계별 Check Point
프리젠테이션 중요 사항	■ 프리젠테이션(제안자/발표자/설득자)의 자세 ■ 프리젠테이션 자세의 Point ■ 상대방(청중/상사/고객/부하)분석
프리젠테이션 기술	■ 논리적 설득 ■ 언어적 커뮤니케이션 ■ 비언어적 커뮤니케이션 ■ 정서적 설득 ■ 시청각 기자재의 활용 ■ 문서작성 ■ 프리젠테이션 불안감의 원인과 대처요령 ■ 효과적인 프리젠테이션을 위한 Lay-out ■ 프리젠테이션 질의 응답 Point
프리젠테이션 실습	■ 효과적인 프리젠테이션 실습 단계 ■ 프리젠테이션 실습 ■ 프리젠테이션 실습 주제(예) ■ 3분 Speech 실습 및 피드백

DiSC 과정

교육대상 전문 강사 초급 Level

교육목표 인간의 행동유형 파악을 통한 자기 및 타인 이해로 신뢰관계 구축

교육일정 3일(비합숙), 20시간, 교육인원 40명

교육내용

과 목	주 요 내 용
자기이해	■ PPS진단/해석 요령 ■ 인간행동이해, DiSC 행동이해 ■ 자기관리 전략 수립
타인이해	■ 타인행동유형판독 ■ 타인관리전략(의사소통, 동기부여, 칭찬, 문제해결, 교정 등) ■ 사례연구/타인관리 전략개발
업무관리	■ 자기업무역할행동분석(RBA)과 PPS와 비교분석 ■ 직무와 직책에 적합한 행동모델 사례연구
업무 수행 관리	■ 효과적 관리방식(지시,지원,훈합,권한위임) ■ 팀원의 개발단계 및 행동분석 (MAP진단/해석) ■ 자신의 자연스런 관리방식과 개선점 파악
관계프로파일 적용	■ 관계프로파일 진단/해석/사례연구 ■ 의사소통방법과 갈등관리 액션프랜작성 ■ DiSC 액션러닝 역할연기 실습 ■ 과정개발 워크샵/ 질의응답/ 평가

강사 퍼실리테이션 과정

교육대상 ● 전문 강사 초급 Level

교육목표 ● 학습자의 과정 몰입도와 적극적 참여를 이끌어낼 수 있는
능숙하고 다양한 교수기법 체득

교육일정 ● 3일(비합숙), 20시간, 교육인원 40명

교육내용 ●

과 목	주 요 내 용
성인학습 심리	■ 성인학습 방법의 이해 ■ 성인학습의 유형 ■ 학습효과를 높이는 원칙 ■ 효과적인 성인학습 Point 10
교수계획과 교안작성	■ 교수계획의 절차 ■ 교안 작성법 ■ 교안 작성 구성 Point ■ 교안 작성 실습
교수기법	■ 강의식 교수법 ■ 토의식 교수법 ■ 역할연기법 ■ 사례연구법 ■ 교수기법 종합정리
강사의 화술	■ Speech 하는 법 ■ 강사의 Speech 요령 ■ Speech의 기본 조건 ■ 3분 Speech 실습 및 상호강평
교수매체의 효과적 활용	■ 칠판 ■ OHP ■ 슬라이드 ■ 컴퓨터 등 장단점과 활용법

설득적 커뮤니케이션 과정

교육대상 ● 컨설턴트 고급 Level

교육목표 ● 설득상황시 발생할 수 있는 갈등원인을 규명하고 역동성 확인

교육일정 ● 3일(비합숙), 20시간, 교육인원 40명

교육내용 ●

과 목	주 요 내 용
설득의 심리적 기초	■ 설득이란? · 설득의 정의 · 설득의 종류 ■ 인간행동의 심리 ■ 설득의 6법칙 · 법칙의 이해 · 법칙의 실제 · 법칙 활용하기
설득을 위한 대화스킬	■ 설득을 위한 필요역량 ■ 설득을 위한 커뮤니케이션 이해 ■ 설득을 위한 대화스킬 · 질문화법 · 설득화법 · 마무리화법 · 거절처리기법
설득을 위한 협상기법 활용	■ 협상전 점검사항 ■ 서로가 원하는 것 기술하기 ■ 서로의 감정표현하기 ■ 서로의 관점에 대한 이유 교환하기 ■ 관점을 바꿔보기 ■ 상호이익을 위한 해결책 도출하기 ■ 현명한 동의에 도달
까다로운 사람 설득하기	■ 까다로운 사람의 갈등유형 · 대인관계 진단 ■ 유형별 특징과 대처방안(A형~F형)
액션 플랜	■ 설득기법 활용계획 ■ 현업적용방안

win-win 협상력 과정

교육대상 ● 컨설턴트 고급 Level

교육목표 ● 모두를 만족시키는 협상안 개발을 위한 이론 및 기술 습득

교육일정 ● 3일(비합숙), 20시간, 교육인원 40명

교육내용 ●

과 목	주 요 내 용
협상의 이해	■ 협상이란? ■ 언제 협상을 하는가? ■ 어떤 협상대안을 사용하는가?
협상의 계획	■ 상황분석 ■ 대안개발 ■ 협상안 결정
협상의 실행	■ 상황설정 ■ 고객의 요구사항 확인 ■ 협상진행 순서 협의 및 확정 ■ 해결안 모색
합의 도출	■ 새로운 제안 만들기 ■ 새로운 제안의 이점 설명 ■ 합의 이행을 위한 단계 명확화 ■ 완결되지 않은 협상 마무리
대처 방안	■ 장애행동의 대처 ■ 담보상태에의 대처

전략적 문제해결 과정

교육대상 ● 컨설턴트 중급 Level

교육목표 ● 문제해결 프로세스의 학습으로 합리적이고 논리적 사고 배양

교육일정 ● 3일(비합숙), 20시간, 교육인원 40명

교육내용 ●

과 목	주 요 내 용
상황을 파악하는 방법	■ 상황분석(Situation Analysis) - 상황분석이란? - 상황분석 Process - 관심사의 세분화와 과제화 - 상황분석을 효과적으로 하는 질문
문제의 근본원인을 규명하는 방법	■ 문제분석(Problem Analysis) - 원인 문제란 무엇인가? - 문제분석 Process - PA의 과제 - 문제분석을 효과적으로 하는 질문
의사결정을 하는 방법	■ 의사결정 분석(Decision Analysis) - 결정사항이란 무엇인가? - 의사결정 분석 Process - DA의 과제 - 의사결정 분석을 효과적으로 하는 질문
장래문제에 대처하는 방법	■ 잠재문제 분석(Potential Problem Analysis) - 잠재 문제란 무엇인가? - 잠재문제 분석 Process - PPA의 과제 - 잠재문제 분석을 효과적으로 하는 질문
문제해결 4가지 Process 종합실습	■ 실무문제 적용을 통한 종합 실습

창의적 사고력 과정

교육대상 ● 컨설턴트 중급 Level

교육목표 ● 창의적 사고의 단계와 창의력의 7가지 요소를 명확히 인식

교육일정 ● 3일(비합숙), 20시간, 교육인원 40명

교육내용 ●

과 목	주 요 내 용
창의력의 개요	■ 창의력의 필요성 ■ 혁신을 통한 발전 ■ 창의력의 본질 ■ 아이디어의 착상과 발상 ■ 지식사회와 창의력 ■ 성과의 향상 ■ 창의력과 아이디어 ■ 창의력 진단
창의력의 장애	■ 창의력의 기본전제 ■ 창의력의 장애요소 ■ 매너리즘 진단 ■ 창의력 장애 극복방안 ■ 유연성의 확립 – 유연성 진단 ■ 창의력이 높은 사람의 특징 ■ 창의력에 대한 오해
창의적 사고의 함양	■ 사고의 단계 ■ 7단계 사고 프로세스 ■ 아이디어 도출 프로세스 ■ 창의적 사고의 함양 ■ 인간의 정신능력(흡수력, 파지력, 추리력) ■ 나의 사고 진단 ■ 문제의식과 문제의 인식 ■ 패러다임의 변환
창의적 사고의 구성 요소	■ 창의력의 6가지 요소 ■ 연상과 유추 ■ 좌뇌 사고와 우뇌 사고의 진단 ■ 정보와 사고력 ■ 발산 사고력 개발 ■ 수축 사고력 개발

동기부여 과정

교육대상 • 컨설턴트 초급 Level

교육목표 • 구성원 동기부여를 위한 신뢰조성, 성과추진을 위한 피드백, 부하의 역량개발 촉진 스킬 습득

교육일정 • 3일(비합숙), 20시간, 교육인원 40명

교육내용 •

과 목	주 요 내 용
동기부여 개론	동기부여의 의미와 이론적 배경
조직 활성화를 위한 동기부여	- 조직의 비전, 목표 공유와 PSM고취 - 권한과 책임감의 증대와 동기부여
코칭 리더	- 나의 리더십 역량과 유형 진단 - 구성원에 대한 관심과 배려 - 부하직원을 성장시키는 코칭과
코칭을 통한 동기부여	- 코칭이란 무엇인가? - 환경변화와 코칭 - 코칭의 정의 및 유래 - 코칭과 멘토링, 리더십 - 코칭의 목표 및 효과 - 코칭의 시기 - 사례연구_언제 코칭을 하는가? - 코칭이 필요한 상황 - Day-to-Day 코칭의 방법론
코칭을 위한 성격유형 및 행동유형분석	- 코치의 성격 및 행동유형 분석 - 항목별 강점 및 약점 - 개발의 필요점 - 상대방의 성격 및 행동유형 분석 - 항목별 강점 및 약점 - 행동유형 분석을 통한 코칭 포인트 찾기
효과적인 코칭을 위한 Tool	- 코칭을 위한 자기평가 - 신뢰구축을 위한 커뮤니케이션 - 질문모델과 질문기법

기획력 과정

교육대상 ● 컨설턴트 초급 Level

교육목표 ● 기획의 프로세스를 이해하고, 기획실무 능력 향상

교육일정 ● 3일(비합숙), 20시간, 교육인원 40명

교육내용 ●

과 목	주 요 내 용
기획능력 개발 (기획의 Basic Concept)	■ 기획이란? ■ 기획의 목적 / 궁극적인 기대 ■ 기획의 의미 ■ 기획하는 사람의 자세 ■ 기획 능력의 구성 요소 ■ 기획의 구성 요소 ■ 기획력 자기진단 ■ 기획의 구분 ■ 기획과 계획
기획능력 개발 (기획 Process)	■ Step 1. 문제의식 - 기획의 주제 선정 - 문제발견 창의적 기법 ■ Step 2. 관련 정보 / 사실 파악 - 정보의 중요성 - 기획인의 정보 Mind - 정보 Mind 확대 방안 ■ Step 3. 핵심개념의 선정 ■ Step 4. 창의적 아이디어 발상과 전개 - 창의적 발상력 향상을 위한 착안점 - 브레인 스토밍 - Osborn의 체크리스트 - 기획서 작성을 위한 사고정리 기법 - 기획서 작성을 위한 사고의 평가 기법 ■ Step 5. 기획안의 구상 ■ Step 6. 기획서의 완성계획
기획안의 제안 / 설득	■ 프리젠테이션의 기본 ■ 프리젠테이션 종류 ■ 프리젠테이션의 3요소 ■ 프리젠테이션 Process (ADDIE법) ■ 프리젠테이션

목표관리 과정

교육대상 ● 지원자 고급 Level

교육목표 ● 전략적 목표관리의 도입, 수행, 성과평가 상의 문제와 Process 연구

교육일정 ● 3일(비합숙), 20시간, 교육인원 40명

교육내용 ●

과 목	주 요 내 용
목표달성을 위한 리더십	■ 리더십의 의미 ■ 리더십의 2가지 역량 ■ 목표관리를 위한 신뢰풍토의 조성
환경변화와 목표관리	■ 환경변화와 경쟁력의 원천 ■ 관리의 기본과 관리자의 역할 ■ 왜 전략적 목표관리인가?
목표관리의 Basic & 목표 설정	■ 목표관리란 무엇인가? ■ 목표관리의 효과 ■ MBO이해촉진 테스트(실습) ■ 바람직한 목표의 모습 ■ 목표설정의 방법 ■ SMART원칙
목표의 실행	■ 목표실행 프로세스 ■ 목표실행에 대한 개입증진방법 ■ 목표달성을 위한 동기부여
성과분석과 평가	■ 성과평가의 중요성 ■ 목표관리 성과평가의 특징 ■ 성과평가의 포인트

변화관리 과정

교육대상 ● 지원자 고급 Level

교육목표 ● 개인과 조직의 변화를 통합시켜 성공적인 변화 추진

교육일정 ● 3일(비합숙), 20시간, 교육인원 40명

교육내용 ●

과 목	주 요 내 용
환경변화와 변화의 필요성	■ 경영환경 변화의 Trends ■ 21C 경영환경 변화의 특징 ■ 기업의 성장과 쇠퇴 ■ 기업의 변혁의 필요성 ■ 기업의 변화의 유형
개인과 조직의 변화	■ New Paradigm ■ Paradigm Shift의 필요성 ■ 변화를 위한 Insight/Foresight ■ 변화이행도 진단 ■ 변화의 단계별 의미
변화관리 Process	■ 변화관리의 의미와 Cycle ■ 기업 변화관리 사례연구 ■ 변화에 대한 추진력과 저항력 ■ 변화와 변화관리 Process ■ 조직변화를 위한 핵심 성공 Factor ■ 기업의 변화전략 ■ 변화 저항 원인과 대응방안
변화관리의 성공 Factor	■ 조직변화 진단 ■ 성공적 변화를 위한 추진 방정식 ■ 성공적 변화 방향과 문화구축 ■ 변혁리더의 육성 ■ 변혁의 실천

인적 Networking 과정

교육대상 ● 지원자 중급 Level

교육목표 ● 커뮤니케이션 촉진방법의 이해와 효과적인 Key Point 학습을 통한 인적 네트워킹 형성

교육일정 ● 3일(비합숙), 20시간, 교육인원 40명

교육내용 ●

과 목	주 요 내 용
인간에 대한 이해	■ 인간행동의 이해 ■ 가치관과 욕구 ■ 보유능력과 활용능력 ■ 성격행동 특성 진단 ■ 생각과 행동 ■ 방어기제
커뮤니케이션 Basic Concept	■ 커뮤니케이션의 경향진단 ■ 커뮤니케이션의 장애요소 ■ 커뮤니케이션의 기본요소 ■ 듣기 실습 ■ 커뮤니케이션의 중요성 ■ 원활한 커뮤니케이션의 조건 ■ 커뮤니케이션의 게임
듣고 받아들이기	■ 관심 기울이기 - 5가지 요소의 의미 / 실습 ■ 사실이해 - 사실 이해 방법 ■ 기분이해 - 공감의 필요성 - 공감성의 개발 ■ 듣고 받아들이기 종합 - 상대방에게 주는 효과 - 공감의 프로세스
영향 미치기	■ 자기 개방 - 자기개방의 의의 / 효과 ■ 피드백 - 노벨의 피드백 - I Message의 방법 / 효과 ■ 지적하기 - 지적하기의 3가지 케이스 - 자기개방의 사례 - 피드백의 의의 / 방법

팀 빌딩 과정

교육대상 ● 지원자 초급 Level

교육목표 ● 조직개발의 Change Agent로서의 기본 이론 및 능력 함양.

교육일정 ● 3일(비합숙), 20시간, 교육인원 40명

교육내용 ●

과 목	주 요 내 용
팀 빌딩과 조직개발의 이해	■ 조직개발과 경영혁신 ■ 조직 개발에서 팀 빌딩의 역할 ■ 팀 빌딩 전개의 성공요인
팀원의 활성화	■ 팀 내 갈등의 효율적 관리 ■ 협력적 분위기 조성 ■ 팀원의 촉진
팀 활성화 진단, 분석결과 해석법	■ 팀 활성화 진단도구의 구조 ■ 결과의 해석 ■ 경과별 조직의 유형과 대처방안
팀 빌딩 화합의 진행기법	■ 회의 진행기법 ■ 팀 빌딩 화합의 프로세스 ■ 해결지향의 미팅을 이끌어 내는 중요 포인트
목표달성의 관리	■ 팀으로서의 목표와 정의 ■ 목표달성의 프로세스 ■ 업적관리의 포인트

고객만족 과정

교육대상 ● 제한 없음

교육목표 ● 고객의 기대수준을 능가하는 서비스 제공능력을 키워주고,
신뢰있는 서비스제공을 위한 균형유지와 고객의 가치 재인식

교육일정 ● 3일(비합숙), 20시간, 교육인원 40명

교육내용 ●

과 목	주 요 내 용
고객만족	■ 고객의 가치 ■ 고객만족의 의미 ■ 고객이 원하는 것 ■ 고객 서비스 실행 방법
고객만족 서비스 기본 원칙	■ 기본 원칙 3가지 ■ 기본 원칙 연습 ■ 효과적인 기본 원칙 사용 ■ 기본 원칙 Skills 개발
고객만족 서비스 Process	■ 서비스 Process 4단계 ■ 서비스 단계별 Check Point ■ 서비스 단계의 활용 ■ Skill 개발
최고의 서비스란?	■ 신뢰로운 서비스 - 서비스 파라독스와 균형 ■ 서비스 인격과 역량 ■ 고객의 유형 ■ 불만족 고객 만족시키기 ■ Skill 개발 실습
종합 Role Playing	■ Role Playing 사례 만들기 ■ 종합 Role Playing 준비 ■ 종합 Role Playing 실행 ■ Role Playing 피드백

변혁 추구 리더십 과정

교육대상 ● 제한 없음

교육목표 ● 환경변화에 능동적으로 대처하는 변혁추구 리더십 확립

교육일정 ● 3일(비합숙), 20시간, 교육인원 40명

교육내용 ●

과 목	주 요 내 용
변혁추구 리더의 역할	■ 리더의 역할 · 임무 · 자세 - 조직 구성원의 Needs - Leaders ■ 리더의 핵심능력과 요소 ■ 리더의 변화관리 - 변화에 대한 저항극복 - 변화를 위한 전략 - 변화의 기본 원칙과 3단계 과정
리더의 목표관리	■ MBO 이해촉진 테스트 ■ 목표와 방침 ■ 목표의 종류 ■ 효율적인 목표설정을 위한 기본 조건 ■ 목표설정의 절차 ■ 목표에 대한 개입 증진 방법
리더의 변혁추구 리더십 발휘	■ 리더십의 Basic Concept ■ 리더십의 이론적 배경과 시사점 ■ 리더십 자기진단 ■ 리더십 발휘를 위한 자기이해 / 타인이해
변혁을 추구하는 리더	■ 변혁을 추구하는 리더 - 리더로서의 역할 변화 - Empowering Leadership의 발휘 - 자기혁신과 리더십 ■ 변혁추구 리더십 확립 - 변혁추구 Action Plan 작성 및 발표

Ⅳ. 양성 인력 활용 방안

- 1. 양성 인력 운영 및 활용 방안**
- 2. 양성 인력 활용을 위한 중·장기 과제**

Ⅳ. 양성 인력 활용 방안

1. 양성 인력 운영 및 활용 방안

본 보고서에서는 장년층 전문인력을 대상으로 세 집단(전문강사, 컨설턴트, 지원자)으로 구분하여 양성 프로그램을 개발하였음. 이때 대상에 대하여 우선적으로 역량 도출을 통한 역량개발을 고려하여 인적자원 개발 프로그램 개발을 정리하였음. 이를 토대로 양성된 전문강사 집단과 컨설턴트 집단에 대한 활용 방안에 대하여 제언하고자 함.

(1) 전문강사 집단에 대한 운영 및 활용 방안

전문강사는 강의 유경험자와 무경험자로 나누어 활용할 수 있음.

1) 유경험자 운영 방안

○ 강사 자질 검증

- 유경험자는 본인이 강의할 수 있는 아이টে을 정하고, 이를 시연을 통해 강의 스킬에 대한 검증을 통해 실제 강사로서의 자격을 부여 받을 수 있음.
- 본 보고서에서 제시한 강가 역량을 측정하여 개개인의 수준을 파악하게 하고, 이를 통해 강사 수준을 정함(강사로 지급에 차등을 둘 수 있게 하기 위함).

○ 강의 아이টে Pool 구성

- 유관 기관에서는 강의 유경험자들로부터 강의 아이টে을 받아 주제별로 구분하여 강의 프로그램을 구성함.

○ 개발(교육 과정)

- 강의 주제로 정해진 과목에 대해서는 일정 기간 개발 시간을 할애하여 품질을 확보해야 함.
- 과정개발이라 함은 교재, 강의용 매체 및 강의용 매뉴얼을 말하는 것으로, 필요할 경우 담당 기관에서 개발비를 일부 지원할 수 있도록 함.

○ 개발(지역 문화 과정)

- 강의 전문가들은 기본적으로 내용 전달에는 수준급이라고 판단됨. 이들은 본인의 콘텐츠를 과정화 하는 작업도 필요하지만, 제주지역의 문화유산(암목지)을 들어 내는(형식지화) 역할도 매우 크게 부여할 수 있음.
- 따라서 이들에게는 지역 향토사학자와 지역내(마을이나 어느 특정 구역 등) 전문가로 지정된 사람과 연계하여 제주지역 특화된 콘텐츠를 개발해 내게 할 수 있음.
- 제주지역 내 특이한 것을 발굴, 가공해서 재창조하는 작업을 부여할 수 있음. 이는 비단 강의 주제로 삼아 상품화하는 것도 목적일 수 있으나, 재창조 자체로도 매우 큰 의미가 있다고 할 수 있으며, 이러한 작업을 통해 제주 지역의 특화된 콘텐츠를 개발해 낼 수 있음.

○ 프로그램 홍보 및 수강생 모집

- 제주지역 및 대학교 내 평생학습센터에 프로그램을 구성하여 홍보를 통해 수강생을 모집하여 교육이 이루어지도록 함. 이때, 지역 평생학습센터와 대학교 평생교육센터 간 협의를 통해 프로그램 이수 이력을 공유할 수 있도록 함.

○ 강사 평가

- 강의 후, 강사 만족도를 측정하여 이후 교육에 반영하도록 함.
- 단, 지속적으로 평가 결과가 낮을 경우, 별도의 교육을 통해 문제를 해결할 수 있도록 함.

○ 강사 자질 향상을 위한 프로그램 운영

- 본 보고서에서 제시한 단계별 역량 향상 과정을 이수하게 하여 강의 스킬 뿐만 아니라 질적 강의 수준 향상을 위한 지원도 필요함.
- 2년에 1회씩 지정한 교육 프로그램을 이수하고, 이를 담당 기관에 통보하여 자기이력 관리를 할 수 있도록 유도함.

○ 강사 동기부여 또는 유지 관리

- 강의에 대한 보수는 강사료를 지불하여 개발 및 강의에 대한 가치를 인정해야 함.
- 본 보고서에서 제시한 모든 교육 과정을 이수하고, 강의 만족도가 기준 이상일 경우 담당 기관에서는 별도의 동기부여 차원에서 평생학습 전문 강사로 위촉하거나, 대학교 평생교육 센터에서는 외부강사로 위촉하도록 함.

○ 특이 사항

- 강의주제가 일부 소수에게 필요한 영역에 국한 될 경우라도, 미래를 대비해 과정개발을 하도록 함.
- 단, 강의는 시범적으로 운영하여 시장을 확보할 수 있도록 유도함(일정 수강생이 모객되기 전까지는 시범강의로 진행함, 즉 무보수 강의가 될 수 있음).

2) 무경험자 운영 방안

- 강의는 누구나 할 수 있다는 생각으로 본인의 지식이나 경험만을 가지고 전달하고자 하는 의욕이 앞선 사람이 있을 수 있음.
- 정보화 시대를 넘어 지식화 시대를 살고 있는 이때, 개인별로 가지고 있는 경험, 즉 암묵지는 겉으로 표출되어 형식지화될 때 그 가치를 발휘하게 됨.

- 이에 개인들이 지니고 있는 암묵지를 형식지화하고 이를 강의 아이템으로 전환하고, 이를 효과적으로 전달하게 하는 스킬을 익히게 하는 방안이 무엇보다 중요함.
- 따라서 강의 경험이 없는 전문가들은 지식의 형식지화로부터 출발하여 아
이템 선정, 강의 스킬 습득에 이르는 단계로 전문 강사로서 활동할 수 있
게 할 수 있음.
- 강사 자질 검증
 - 기본적인 강의 스킬에 대한 측정을 통해 강의에 대한 거부감이 없는지를
확인하여야 함.
 - 대인 기피증이나 무대공포증과 같은 증상이 없고, 남에게 이야기 하는
취미나 성향이 있다면 일단 자질이 있다고 판단할 수 있음.
- 암묵지의 형식지화
 - 강의 유경험자들은 본인의 강의 아이템이 있겠지만, 이들에게는 정확하게
전달하고자 하는 아이템을 본인 스스로 찾아 낼 수 없는 경우가 많음.
 - 이때, 담당 기관에서는 이들이 가지고 있는 암묵지를 형식지화 할 수 있
는지 여부를 판단하고, 이를 상품화(교육 상품) 여부를 판단하여야 함.
- 교육 과정개발
 - 형식지화할 수 있는 즉, 상품화가 가능한 아이템이 선정되면 교재, 강의
용 매체 및 강의용 매뉴얼을 개발할 수 있도록 유도함.
 - 하지만 이들은 강의 경험이 없으므로 교재 구성이라든지 매체 제작에 많
은 시간과 현실적 감각이 필요함.
- 프로그램 홍보 및 수강생 모집
 - 강의 무경험자들에게서 나오는 형식지는 상당히 희소하거나 특정 분야 특
화될 경향이 있으므로, 홍보 및 수강생 모객에 어려움이 있을 수 있음.
 - 따라서 시범강의는 필수적으로 필요하여 시장성을 확보하는 것이 필요하고,

그러기 까지는 담당 기관 등에서 시간을 가지고 홍보가 필요할 수 있음.

○ 강사 능력 향상

- 기본적인 자질이 있어 강의를 시작하였기 때문에 기초부터 역량을 확보해야 함.
- 본 보고서에서 제시한 교육 프로그램을 초급에서부터 이수하게 하고, 시범 강의를 통해 지속적으로 강의 스킬을 향상시킬 수 있도록 지원해야 함.
- 필요시 강의 유경험자와 짝을 이루게 하여 강의스킬 전반에 대해 코칭을 주고 받을 수 있게 하는 방안도 효과적이라 할 수 있음.

○ 유지관리

- 이들은 처음부터 전문 강사의 역할을 하려고 하는 전문가들이 아니었기 때문에 쉽사리 포기할 수 있음. 따라서 이들은 지속적인 관리가 필요함.
- 담당 기관이나 강의 유경험자가 함께 짝이 되는 연결 고리를 만들고 그 안에서 지속적으로 강의 기회를 창출하게 하는 것이 필요함.

3) 전문 강사 활용 계획

- 담당 기관에서 일정 교육을 이수하거나 강의 자질을 인정받은 전문 강사들은 제주 지역 대학교의 평생교육 기관을 통해 강의 기회를 가질 수 있도록 담당 기관에서는 향후 진로계획에 대한 방안이 마련되어야 함.
- 장년층의 소득창출에도 충분한 기여를 할 수 있으므로 이를 적극 활용하여 강사 개인의 소득 창출과 제주지역 문화발전에 기여할 수 있도록 유도해야 함.
- 또한 제주지역이 아닌 타 지역에도 강사 파견을 적극 추진하여 제 지역 전문 강사들만이 할 수 있는 강의를 전국으로 확산, 공유할 수 있는 방안도 마련되어야 함.

- 제주지역 내 방과 후 학습 지도를 위한 강사로 활용할 수 있음. 초·중등생들에게 맞는 형태로 기존의 강의내용 및 방식을 변형하여 방과 후 학습 프로그램으로 구성하여 방과 후 학습 프로그램의 양적 확장을 지원할 수 있도록 함.
- 제주지역 문화재 발굴 사업의 일환으로 지역 향토사학자와 지역별 전문가와 연계한 “제주지역 문화 발굴 사업”의 주체로 활용할 수 있음. 이를 통해 제주 지역은 기존에 미처 발굴되지 못해 사장돼버린 여러 문화유산들(암묵지)을 형식지로 끄집어 내어 세상에 소개하고 이를 제주지역의 문화 콘텐츠로 발전 시켜 제주 경쟁력 확보의 밑거름으로 활용 할 수 있게 함.

(2) 컨설턴트(이후, 평생학습 상담가로 함) 집단에 대한 운영 및 활용 방안

1) 컨설턴트 운영 방안

- 컨설턴트를 일부 지역에서는 상담가 내지는 퍼실리테이터라는 명칭으로 활용하고 있음.
 - 평생학습 시대에 평생학습을 도와줄 수 있는 상담가로서의 역할을 하고 있음.
 - 이들은 기획, 프로그램 개발, 프로그램 운영, 기관 관리, 네트워킹 및 지원, 교수 학습, 학습상담 및 교육 컨설팅을 수행하며, 평생교육시설 및 단체에서 기관의 장·단기 교육 계획을 세우고, 이에 의거해 프로그램을 만들어 실행하며, 평가하는 일을 수행함.
- 컨설턴트 자질 검증
 - 본 보고서에서 제시한 상담가에게 필요한 역량을 측정하게 하여 상담이나 문제해결 또는 대안제시 능력을 확인하도록 함.
 - 특히 컨설팅의 의미가 있으므로 미래를 위해 개인별로 필요한 사항들을 제시할 수 있어야 함.

- 그리고 이러한 대안 제시를 받아들이기 위해서는 신뢰할 수 있는 태도를 지니고 있어야 함. 언어와 행동에서 고객으로부터 신뢰를 받을 수 있는 자세가 갖추어있어야 함.

○ 상담 활동

- 상담 자료 구성 : 제주 지역의 평생학습 센터에 방문하는 고객(도민) 유형을 파악하게 함. 실제 그 동안 상담이 이루어졌던 이력을 살펴보고 이를 기초로 상담 자료를 구성하도록 함. 한편 지역 주민들을 방문하거나 센터에 교육수강생들에게 인터뷰를 통해 니즈를 발굴하여 이를 상담 자료로 구성하도록 함.
- 상담 스킬 확보 : 상담을 위해 필요한 질문 스킬이나 동기부여능력을 함양할 수 있는 교육 프로그램을 이수하도록 함. 이러한 역량은 전문강사 교육 프로그램을 전용할 수도 있음. 교육은 실제 상담이 이루어지는 현장을 그대로 재현할 수 있도록 Role Playing(역할 실행) 위주로 진행되도록 함. 우호적이거나 비우호적인 고객에 대한 유형별 상담요령도 함께 습득하는 것이 바람직함.
- 상담 프로세스 설정 : 상담 프로세스는 평생학습 상담가 전원이 합의하여 정하는 것이 필요함. 그리고 프로세스에 준하여 상담이 이루어지도록 상담가들은 철저히 프로세스를 숙지하고 활용하여야 함. 또한

○ 상담 평가

- 상담이후에는 상담 결과에 대해 피드백할 수 있는 기재가 필요함. 프로세스 준수 여부와 상담 결과, 고객으로부터의 상담 만족 여부를 평가하여 이후 상담에 반영하도록 함.

○ 상담가 동기부여 및 유지

- 상담 활동은 다분히 봉사의 개념이 필요함. 강의와 같은 전문 지식을 전수하는 것이 아니므로 보수를 받는 개념이 아닌 순수 자원봉사의 개념으로의 접근이 필요함.

- 금전적 보상 외의 비금전적 보상이 필수적으로 필요함. 상담 건수를 늘리기 보다는 상담의 질적 수준을 향상시키고, 이를 평가하여 예비 상담가의 멘토 역할을 하게 하는 등 책임과 역할을 부여하는 방식이 바람직함.

2) 컨설턴트 활용 계획

- 제주지역 평생학습센터 내 평생학습 지도사와 연계하여 일부 인, 학습 상담 및 컨설팅 업무를 지원하도록 함.
 - 현재 가장 수요가 많은 부분으로 전국의 평생학습 센터의 활동 내용들을 벤치마킹하여 제주 지역에서 활동하도록 유도함.
- 도민들과 상담 시 발굴되는 수요를 찾아 전문 강사들에게 개발하여 상품화할 수 있도록 유도함.
 - 맞춤형 강의가 되기 위해 수요조사 차원에서 필요한 내용이나 중요한 내용들을 조사, 정리하여 전문 강사들에게 개발 아이템으로 제공하면, 현장감 있는 강의가 될 수 있음.
- 강의 후, 현장 적용 측면에서 측정할 수 있음.
 - 교육 이수자들을 현장 방문하여 교육 내용들이 실제 적용되고 있는지, 적극 활용되고 있는 지를 확인하는(Level 3) 평가자로서의 역할을 하도록 함.
 - 그 결과는 전문 강사들에게 피드백되어 교수 설계에 적극 반영하도록 유도함.
- 상담가는 단순히 학습 상담만을 하는 것이 아니라, 전문 강사와 지역민(교육수혜자)과의 사이에서 학습 코디네이터로서의 역할을 하는 것이라고 할 수 있음.
 - 교육 주제를 정하는 데, 교육 내용이 현장에서 활용되는 지를 확인하는 역할 등을 업무에 포함하여 활동을 유도하는 것이 바람직하다고 사료됨.

〈표 4-1〉 전문 강사 및 컨설턴트 활용 계획 정리

	전문 강사 집단	컨설턴트 집단
역할	- 지식 및 노하우 전수자 - 문화 콘텐츠 개발자	- 학습 상담가 - 학습 코디네이터
자질 진단	- 개인별 시강	- 커뮤니케이션 스킬
자질 향상	- 시강을 통해 기본 강의 스킬 파악 - 초급 수준 평가 : 강의 만족도 3.5 이상과 강의 활동 2년(연간 100시간 이상 강의), 그리고 과정 이수를 기준으로 판단함. - 중급 수준 평가 : 강의 만족도 4.0 이상과 강의 활동 5년(연간 100시간 이상 강의), 그리고 과정 이수를 기준으로 판단함. - 고급 수준 평가 : 강의 만족도 4.3 이상과 강의 활동 10년(연간 100시간 이상 강의), 그리고 과정 이수를 기준으로 판단함. - 각 수준별 평가는 객관적 기준에 의해 정하되, 이에 상응하는 증명서(임명장 등)를 공식기관에서 발급하는 방식이 필요함.	- 인터뷰를 통해 기본 상담 스킬 파악 - 초급 수준 평가 : 평생 학습 지도사의 지도하에 학습 상담을 하며, 상담 만족도 3.5 이상으로 상담 활동 2년, 그리고 과정 이수를 기준으로 판단함. - 중급 수준 평가 : 평생 학습 지도사와 협의하여 학습 상담을 실시하며, 상담 만족도 4.0 이상으로 상담 활동 5년, 그리고 과정 이수를 기준으로 판단함. - 고급 수준 평가 : 평생 학습 지도사의 지도와 별개로 독립적인 상담이 가능하며, 상담 만족도 4.3 이상으로 상담 활동 10년 이상, 그리고 과정 이수를 기준으로 판단함.
활용 계획	- 강의 활동(평생학습 센터 / 대학 내 평생 교육 센터 / 문화센터) - 강의 파견(제주 지역 이외에 파견) - 방과 후 학습 지도사 활동 - 지역 문화 유산 발굴 사업 활동	- 평생학습 센터 내 학습 상담가 - 학습 코디네이터(전문 강사, 학습자 간) - 교육 평가자(Level 3)
동기 부여	- 강사료 - 강사 수준별 임명장 수여 - 개발비(과정 개발 및 문화 유산 개발)	- 봉사활동 실비 - 명예직 위촉 - 평생 학습 지도사에 준하는 자격 부여(중급 이상)

2. 양성 인력 활용을 위한 중·장기 과제

양성된 전문 강사와 컨설턴트가 역할을 성공적으로 수행하기 위해서는 지속적인 교육이 필요함. 이때 필요한 역량과 교육 과정을 연계하여 실시함으로써 좀 더 효과를 가시화 시킬 수 있을 것으로 보임. 즉, 역량 로드맵을 작성하여 이에 기반한 역량 중심 교육 체계가 필요함. 이러한 체계가 실행되기 위해서는 5년 이상의 장기적인 계획을 수반할 필요가 있음.

(1) 실행 계획

전문 강사 및 컨설턴트로 중급 수준 이상이 되기 위해서는 기본 강의 경험을 5년 이상으로 정해 놓았기 때문에 최소 5개년 동안의 실행 계획은 마련되어 운영되어야 함.

1) 1년차 실행 과제

- 강사 및 컨설팅 지원자 Pool 발굴
- 활용 방안에 대한 구체적 실행계획 마련
- 진단 도구 확정
- 제주 지역 내 수요 조사를 통해 강의 주제 구별
- 수요확인 후 전달 강사진 확보
- 전문 인력의 강의 주제 정리
- 강의 주제(전달자 중심)와 수요(교육생 중심)와의 비교 후 주제 선별
- 제주 지역 외 벤치마킹을 통한 컨설턴트의 상담 업무에 대한 명확한 역할 규명
- 평생 학습 지도사의 업무 파악을 통한 컨설턴트와 연계 업무 정리

- 상담 프로세스 수립
- 강의 스킬 및 컨설팅 기본 스킬 파악 후 수준별 인원 정리
- 수준별 교육 과정 개발(또는 기존 과정 커스터마이징)

2) 2년차 실행 과제

- 수준별 맞춤 교육 실시
- 강의 주제에 맞는 수요 조사
- 과정 개발
- 시범 강의를 통한 시장의 반응 파악
- 반응도 파악 후, 강의 주제 및 강사 선정
- 하반기 2~3회 강의 실시
- 평생학습 지도사와 업무 구분
- 평생학습 지도사의 학습 상담 및 컨설팅 보조 업무 진행
- 상담 프로세스에 맞는 매뉴얼 개발
- 1년 차 실행 실적 정리 및 향후 계획 수립

3) 3년차 실행 과제

- 강의 주제별 강의 진행
- 강사 만족도 평가
- 초급 수준 역량 향상 교육 과정 수료
- 강사 평가 후, 초급 수료자 지정
- 평생학습 지도사의 지도하에 일부 학습 상담 진행
- 외부 지역 평생학습 지도사 관찰

- 초급 수준 역량 향상 교육 과정 수료
- 컨설턴트 평가 후, 초급 수료자 지정

4) 4년차 실행 과제

- 강의 주제별 강의 진행
- 강의 주제 외 제주 지역 문화 유산 발굴 작업 실시
- 지역 향토역사가와 지역별 전문가와 연계
- 지역별 특화된 콘텐츠 발굴, 가공, 재창조
- 지역별 특화된 교육 프로그램 개발
- 시범 강의를 통한 시장성 파악
- 강사 평가
- 평생학습 지도사의 협의하에 개별 상담 실시
- 평생학습 지도사에게 상담 상황 및 결과에 대한 보고 후 피드백
- 상담 평가

5) 5년차 실행 과제

- 강의 및 상담가로서의 전문성 확보로 간주
- 본인의 역할에 더하여 멘토로서의 역할 수행
- 강의안 Renewal 작업 실시
- 상담 프로세스 및 매뉴얼 검토 후 Renewal 작업 실시
- 중급 수준 역량 향상을 위한 교육 과정 수료

V. 결 론

V. 결 론

- 본 보고서에서는 제주지역 장년층 전문인력에 대한 경제적 이익 활동에 앞서 고령화 시대 진입에 따른 새로운 직업 활동 유형을 우선적으로 고려하였음.
 - 즉, 조직에서 퇴직한 장년층들이 자신의 노후에 경제적으로 이득을 얻어 삶을 영위하는 수단을 마련하기 위한 보고서는 아님.
- 본 보고서는 노후를 맞은 제주지역의 전문 장년층들이 인생의 의미를 찾고, 이를 제주지역의 경쟁력으로 계승, 승화시킬 수 있는 방안을 마련하는데 목적이 있음.
 - 즉, 전문인력이라고 할 때, 이들은 경제적 영향을 그다지 받지 않는 집단이라고 생각하고, 이들이 사회에 봉사하고 기여할 수 있는 기회를 찾아 보도록 하는 데 더 큰 의미가 있다고 할 수 있음.
- 그래서 본 보고서는 제주지역 장년층 전문인력을 대상으로 세 집단에 대한 인적자원개발 프로그램을 개발하였음. 즉, 전문 강사 집단, 컨설턴트 집단, 그리고 지원자 집단으로 구분하여 대상자들이 본인의 능력과 의지에 따라 집단별 역할을 할 수 있는 방안을 제시하였음.
 - 먼저 전문강사 집단은 강의 경험자와 무경험자가 있을 수 있기 때문에 유경험자들이 보다 활발한 활동을 할 수 있도록 역할을 부여하였음.
 - 그들은 자신이 가지고 있는 콘텐츠들을 개발하여 상품화를 지원하고, 강의 기회를 마련해 주어 강의가 이루어 질 수 있는 방안을 마련하였음. 더불어 제주지역의 특성을 발굴하고 가공하여 재창조의 과정을 거치는 문화유산 발굴사업의 주체로 활동할 수 있는 역할도 부여하였음.
 - 또한 컨설턴트 집단은 평생학습 지도사와 연계하여 학습 상담 및 컨설팅

을 주도하는 역할을 하게 하였음.

- 이들은 학습상담뿐만 아니라 강사와 학습자 간에 코디네이터 역할을 하게 하여 현장의 소리와 현장에서 필요로 하는 주제를 발굴하여 강사에게 전달하는 역할을 하게 하였음.
 - 또한 강의 내용이 현장에서 실제로 활용되고 있는지, 불필요한 강의는 안되었는지를 확인하는 평가자로서의 역할도 함께 부여하였음.
 - 이러한 두 집단에 대해서는 일정 수준에 도달할 경우 상위 단계로 상승할 수 있도록 기준도 마련하고, 인정의 형태도 갖추도록 제언하여 동기부여하고 유지할 수 있도록 하였음.
- 본 보고서의 제언대로 이루어지기 위해서는 역량 교육 과정들이 단계별 목적에 맞게 체계화 되어야 함.
- 이를 위해서는 적은 인원이라도 교육을 실시하겠다는 담당 기관의 의지가 있어야 할 것이며, 집합교육이나 사이버 교육, 독서교육 등 다양한 방법으로 역량 향상 교육을 인정해 줄 수 있는 방법도 함께 마련 되어야 함.
- 전문 강사진이 제대로 활동하기 위해서는 수요파악이 우선 필요함.
- 제주지역에서 도민이 원하는 주제가 무엇인지를 파악하는 Needs Analysis(수요 조사)가 필요함.
 - 다만 원하는 것과 바라는 것에 차이를 분명히 해야 함.
 - 수요가 있을 수 있는 주제를 찾아내는 것이 매우 중요한 것으로, 원하는 것을 일일이 응대할 수 없듯이 그 중에서도 바라는 것, 필요로 하는 것을 찾아내는 지혜가 필요함.

참 고 문 헌

- 권용호(2004), “평생학습사회 조성을 위한 지방자치단체의 역할에 관한 연구”, 연세대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 김민홍(2004), “고령화 사회에 대비한 효율적 고용정책에 관한 연구”, 건양대학교 경영행정대학원 석사학위 논문.
- 김수원, 이지연(2006), “중·고령자 능력개발을 위한 제2의 인생설계 지원프로그램 연구”, 한국직업능력개발원.
- 김중태(2005), “21세기 고령화 사회 하에서 고령인력의 효과적 활용방안에 관한 연구”, 가톨릭대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 엄동욱, 장상수(2005), “고령화·저성장 시대의 기업 인적자원 관리 방안”, 삼성경제연구소.
- 대한상공회의소(2007), “고령사회와 고령인력 활용증진 방안”, 대한상공회의소
- 민승규, 최숙희(2010), “고령화 정책의 우선순위 분석”, 삼성경제연구소.
- 박신자(2007), “지방자치단체 평생학습센터 운영모델 비교 분석”, 아주대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 이삼호, 김주섭, 김태종 외(2005), “인구고령화와 교육·인력개발”, 한국개발연구원.
- 이영웅(2009), “장중년층의 미래시간 전망과 진로경로 개척의지 분석”, 경기대학교 석사학위 논문.
- 이지만, 정승화(2006), “고령 친화적 기업경영모델 개발과 확산에 관한 연구—고령자의 근로능력과 고용가능성을 증진시킬 수 있는 기업경영모델의 모색—”, 보건복지부.
- 정호성(2010), “베이비붐 세대 은퇴의 파급효과와 대응방안”, 삼성경제연구소.
- 하지영(2002), “고령화 사회에서의 기업 CDP 연구”, 연세대학교 대학원 석사학위 논문.

연 구 진

책임연구원	박 홍 식	(주)하나기업컨설팅 책임컨설턴트
공동연구원	최용범	초이스 인재경영개발원 이사
	김재훈	(주)하나기업컨설팅 선임컨설턴트

제주지역 장년층 전문 인력 활용을 위한 인적자원개발 프로그램 개발

발행인 || 양 영 오

발행일 || 2010년 12월

발행처 || 제주발전연구원

690-029 제주시 청사로1길 18-4번지

전화 : (064) 726-0500 팩스 : (064) 751-2168

홈페이지 : www.jdi.re.kr

인쇄처 || 새미출판기획

ISBN : 978-89-6010-185-2 93300

□ 이 책에 실린 내용은 出處를 밝히는 한 자유로이 引用할 수 있으나
無斷轉載나 複製는 금합니다.