조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지1 G5
삼진프린테크 C M Y K

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지2 G5
삼진프린테크 C M Y K

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지4 G5

책을 펴내며

요즘 시민운동이 참 어렵습니다. 한 사회의 건강한 개혁과 발전을 위한 운동이 쉬울 수 없겠지만 그리고 지금까지 한 때도 수월한 적은 없지만 요즘처럼 시민운동가의 어깨가 처지고 마음이 무거웠던 적은 그리 많지 않은 것 같습니다.

하지만 그 혹독한 군부독재 시절도 굳건하게 딛고 넘어온 저력을 디딤돌로 한 우리 시민운동은 이 어려움을 지혜롭게 이겨 나가고자 합니다.

지금까지 어려운 시기를 잘 버텨주고 지켜 온 시민운동가들의 기氣를 살려주고, 이제 시민운동을 막 시작하는 활동가에게 즐거운 전망을 가질 수 있게 돕는 일이 그 어느 때보다도 절실한 때입니다.

그런 시민운동가의 마음이 모여 이 작업이 시작되었습니다. 괜한 일을 벌인 게 아닌가 하는 생각이 작업 내내 들었던 만큼 활동가교육 매뉴얼을 만드는 과정이 참 쉽지 않았습니다. 시민단체 활동가교육에 대해 그동안 각 단체별로 진행한 바는 있었으나 철학에서 시작해서 기획, 진행에 대한 흐름을 한데 모으는 일은 처음 시도되는 것입니다.

매뉴얼을 만드는 저희도 체계 있는 교육을 받지 못했기에 오로지 그동안의 경험과 여러 자료를 뒤져가며 어렵게 만든 것이라 이후 수정되고 보태어져 더욱 발전해 가기를 바랍니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지5 G5

이 매뉴얼을 만드는 과정에는 참으로 많은 사람들의 수고가 모아졌습니다. 바쁜 활동 속에서도 원고를 쓰느라 고생하신 김혜애, 곽형모, 조철민, 박영선, 이인경 교육위원과 이민규 팀장의 노고가 가장 컸습니다. 그리고 수차례 진행된 기획회의에서 좋은 의견을 함께 모아주신 다른 교육위원의 수고도 값진 것이었습니다. 또 자기 단체의 교육 프로그램을 기꺼이 내어놓고 인터뷰에 응해주신 많은 분이 있었기에 가능한 작업이었습니다.

“아는 만큼 보이고, 보이는 만큼 사랑하게 된다.”는 말이 있습니다. 이 작은 시도가 우리 시민단체 활동가에게 더 많은 것을 보고 사랑할 수 있게 하는‘힘’이 되었으면 하는 바람입니다. 이 첫 시도가 바탕이 되어 활동가교육에 대해 사회의 관심이 커지고 지원이 많아졌으면 하는 바람도 가져봅니다. 무엇보다 처져있는 어깨가 활짝 펴지고 자랑스러움으로 빛나는 얼굴의 활동가들의 모습을 보는 것이 가장 큰 기쁨일 것입니다.

끝으로‘민주화운동기념사업회’가 시민운동가의 재교육에 관심을 가지고 재정지원을 마다 않고 해 주신데 대해 깊은 감사와 애정을 드립니다.

2008년 가을

시민사회단체연대회의 시민교육위원장 김 혜 애

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지6 G5

글 싣는 순서

글을 펴내며

제 1장 | 나는 교육활동가다 9

제 2장 | 활동가교육기획, 어떻게 할 것인가?

1. 교육기획이란 무엇인가 21
2. 입체적 교육기획의 요건 36
3. 교육 프로그램 기획 50

제 3장 | 손에 잡히는 교육진행

1. 교육진행과 진행자 71
2. 교육진행의 단계 75
3. 단계에 따른 할일들 77

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지7 G5

제 4장 | 들여다보기 - 활동가교육 사례

1. 한살림 104
2. 청년평화센터‘ 푸름 ’ 111
3. iCOOP 생협연합회 116
4. 참여연대 122
5. 한국YMCA전국연맹 128
6. 대전연대회의 135
7. 참여불교재가연대 141
8. 한국여성의전화연합 147
9. 인천시민사회단체연대회의 156

부록

1. 시민사회단체 내부 활동가교육의 현황 163
2. 교육활동 관련 서식들 172
3. NGO활동가 모범 교육과정(안) 178

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지8 G5
삼진프린테크 C M Y K

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지9 G5

제1장 나는 교육활동가다

'교육'이란 무엇일까?

'슈탄쓰Stans라는 스위스 도시의 어느 거리를 한 노인이 걷고 있었다. 그는 주변을 두리번거리다 간간히 허리를 굽혀 땅에서 무언가를 주워 주머니에 담았다. 그때 길을 순찰하던 경관이 노인의 행동을 수상쩍게 여겨 그를 잡아 세우고 주머니에 넣은 것이 무어냐고 다그쳤다. 별 것 아니라며 난처해하던 노인은 경관이 강제로 주머니를 뒤지려 하자 할 수 없이 주머니 속에 든 것을 꺼냈다. 유리 조각들이었다. 뭔가 귀한 물건일 것이라고 생각하던 경관은 의아한 표정을 지었다. 노인은 주위에서 놀고 있는 아이들을 가리켰다. 아이들의 상당수는 맨발이었다. 경관은 노인에게 경의를 표하고 자신의 무례를 사과했다.'

교육의 아버지로 불리는 페스탈로치Johann Heinrich Pestalozzi(1746~1827)의 일화중 하나입니다. 이 일화가 주는 시사점은 무엇일까요?

전 생애를 통하여 온갖 역경을 참으면서 교육자로서 참뜻을 굽히지 않았던 페스탈로치의 삶은 교육자가 진정으로 어떠해야 함을 보여 줍니다. 진심으로 사랑하고 신뢰하는 마음에서 출발해야 한 인간의 성장과 발전에 기여할 수 있다는 것이 그의 교육자적 삶이 주는 가르침입니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지10 G5

그럼 ‘ 교육 ’이란 무엇일까요?

‘ 教育 ’이란 한자는 맹자孟子의 ‘ 得天下英才而教育之 ’(천하의 영재를 모아 교육하다)라는 글에서 비롯되었다고 합니다. 글자의 구성 면에서 보면 ‘ 教 ’는 매를 가지고 아이를 길들인다는 뜻이고, ‘ 育 ’은 갓 태어난 아이를 살찌게 한다는 뜻으로 ‘ 기른다 ’는 의미가 됩니다.

또 영어의 ‘ Education ’, 독일어의 ‘ Erziehung ’, 프랑스어의 ‘ Education ’은 다같이 라틴어의 ‘ Educatio ’에서 유래한 것으로 ‘ 빼낸다 ’는 의미와 ‘ 끌어올린다 ’는 의미를 가지고 있어 ‘ 내부적 능력을 개발시키고 미숙한 상태를 성숙한 상태로 만든다 ’는 의미를 포함하고 있습니다.

이렇게 보면, ‘ 교육이란 미성숙한 인간 개인의 사회적, 발전적 변화를 위한 활동 ’이라고 볼 수 있습니다. 하지만 이는 다분히 일반적인 ‘ 교육 ’에 대한 정의이니 시민단체 활동가의 개념에서 바라본다면 조금 달라져야 합니다.

페스탈로치의 교육철학을 다시 빌린다면 ‘ 교육은 교육 참여자 스스로의 내적인 힘에 의하여 내면적인 자아의 자기 발전과 자율적인 자기형성을 할 수 있도록 도와주는 것 ’이어야 합니다.

그렇다면 시민단체 활동가가 스스로 내적인 힘으로 자기 발전을 꾀하고 자율적인 자아를 형성하도록 돕는 ‘ 활동가교육 ’은 어떤 것이 되어야 할까요?

이 고민을 해결하려면 두 가지 풀어야 할 숙제가 있습니다. 하나는, 현재 우리 사회가 필요로 하는 시민운동의 사회적 소명을 정확하게 짚어내는 일이고, 또 하나는 현재 시민운동가의 고민이 어디에 있는지 그 초점 알아내는 일입니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지11 G5

시민운동가 교육이 시민운동의 사회적 소명을 알아야 하는 이유는 활동가 교육이 단지 개인의 자아성장 만을 목적으로 하는 것이 아니라 건강한 사회를 만들어 나가야할 주체임을 자각하는 것이기 때문입니다. 또, 어느 교육도 마찬가지지만 활동가교육의 시작은 교육 참여자의 고민으로부터 출발해야 좋은 교육이 될 수 있을 것이기 때문입니다.

현재 우리 시민운동의 사회적 소명은 무엇인가?

지난 국민의정부, 참여정부 기간 동안을 ‘ 잃어버린 10년 ’이라고 한탄하던 보수 진영들은 요즘 진보세력 · 개혁세력을 뿌리 뽑겠다는 의지가 대단합니다. 이명박 대통령은 ‘ 개발독재정부 ’의 전형을 유감없이 보여주고 있습니다. 이른바 경제성장을 위해서라면 환경규제나 인권도 무시할 수 있다는 태도이고 대통령의 추진력을 위해서는 사회 구성원 모두 한 줄로 따라가야만 한다는 식입니다. 어떤 사람들은 그 엄혹했던 5공 · 6공 시절이 다시 돌아온 것 같다고 합니다. 시민운동에 대한 탄압도 강화되고 있습니다. 시민운동 지도자에 대한 조사와 출국금지, 시민단체에 대한 압수수색 등 전례 없는 ‘ 시민운동 죽이기 ’가 연일 이루어지고 있습니다. 이를 앞장서 돕는 것이 바로 보수 언론들입니다. ‘ 시민 없는 시민운동 ’, ‘ 그들만의 리그 ’, ‘ 건강하지 못한 시민운동 ’등 시민운동 죽이기는 강도를 높여가고 있습니다. 그들은 시민운동이 우리 사회를 건강하게 만드는데 기여하는 훌륭한 주체 세력이라기보다 정부의 정책에 사사건건 감정적으로 반대하는 방해자라는 주장도 합니다.

이러한 주장이 시민운동을 지지해온 많은 사람의 의사를 대변하는 것이 아니라는 걸 알면서도 시민운동 진영은 움츠러들 수밖에 없습니다. 후원금은 줄고, 정부

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지12 G5

나 공공기관 프로젝트를 하려면 눈치가 보이고, 아무리 성명서를 쓰고 열심히 활동을 해도 언론은 예전만큼 다루어 주지 않습니다. 적은 활동비라도 ‘ 시민운동가 ’라는 이름만으로 충분히 자랑스러웠던 활동가는 적지 않은 혼란과 고민에 빠지기도 합니다. 그래서 ‘ 시민운동의 위기 ’라는 말도 서슴없이 씁니다. 하지만 잘 생각해 보면 ‘ 위기를 기회로 바꾼다. ’는 것을 실천할 때가 바로 지금일지도 모릅니다.

우리 사회에서 시민운동은 조금 특별한 형태로 발전한 것이 사실입니다. 70~80년대 민주화운동의 주역 세대가 시민운동을 주도했고 더불어 다양한 이유로 시민운동의 주제 또한 우리 사회의 큰 이슈들 중심으로 제기되어 왔습니다.

원래 시민운동이란 의미는 문자 그대로 ‘ 시민의 자발적이고 주도적인 참여와 실천으로 이뤄지는 운동 ’을 의미합니다. 따라서 시민운동은 특정 거대 사안을 해결하기 위해 발생한 운동이라기보다 ‘ 각 개인의 삶의 침해에 대해 저항하는 형태로 일어난 운동 ’을 의미한다고 할 수 있습니다.

요즘 우리 사회도 시민운동의 영역 안에 원래적인 의미의 시민운동이 서서히 들어오고 있습니다. 전통적인 시민운동과 새로운 시민운동의 영역이 어떻게 조화하고 교류할 것인가가 또 다른 우리의 과제입니다.

지금 우리 시민운동 진영에서 추구해야할 사회적인 소명은, ‘ 건강하고 지혜로운 시민을 만나고 그들 속으로 들어가서 함께 사회문제를 해결하는 것 ’입니다. 진정한 의미에서의 ‘ 시민운동 ’을 하자는 것이지요. ‘ 촛불 ’로 상징화되었던 시민들의 ‘ 세상 바꾸기에 대한 참여 ’는 우리나라 시민운동의 밝은 앞날을 충분하게 예고해 주었습니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지13 G5

시민운동이 무언가를 결정하고 우리가 옳으니 따르라 하는 식이 아니라 우리 사회를 아름답게 바꾸기 위해 필요한 것이 무엇인지 함께 토론하여 머리를 맞대고 방법을 논의할 수 있는 장을 만들고 주제를 발굴 하는 역할이 매우 중요합니다.

그렇게 할 수 있으려면 우리가 먼저 바뀌어야 합니다. 바뀌려면 배워야 합니다. 바로 여기에 시민운동 활동가들의 새로운 교육이 중요한 이유가 있습니다. 활동가 교육은 관습화된 운동의 낡은 사고에 머물지 않고 새로운 감각과 능력으로 희망적인 비전을 만들어 갈 토대를 다지는 중요한 활동입니다.

활동가들의 진짜 고민은 어디에 있는가?

한 환경단체의 활동가들은 소속 단체의 새로운 ‘ 전망 ’에 관한 토론을 시작하는 자리에서 먼저 다음과 같은 몇 가지 질문을 던졌다고 합니다.

| 하나 나는 왜 숲길 조사를 하는가?
지리산, 왕피천에 출장을 갔다. 난 무엇 때문에 숲길 조사를 하는가? 유네스코생물권보전지역, 지역민들의 건강한 네트워크, 아니면 그냥 걷기 좋고 공기 좋은 곳을 지키기 위해?

| 둘 도대체 선배들과 말이 안 통한다?
자기들만 세상의 고민을 지고 사는 사람들인가? 아직도 80년대 투쟁과 갈등으로 세상을 보는가? 가치관과 세상의 변화를 인정하지 않는 사람들, 혹은 말로만 인정하는 사람들?

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지14 G5

| 셋 야생동물만 보호하면 그만 아닌가?
점박이물범 보호를 위해 백령도 지속가능한 어촌 사업이 무슨 상관인가? 전 세계적으로 점박이물범은 그래도 많은데, 백령도가 점박이물범 서식의 남방한계선이라서 지켜야 한다?

| 넷 신입 1년차, 그래도 '내' 사업은 내가 짠다?
물론 부서회의, 부서장회의, 전체회의에서 '내' 사업에 관한 검토를 하지만 누가 뭐래도 내가 '내' 사업의 기획자 아닌가? 그런데 이게 맞나? 누가 내 말을 들어주나? 부담스럽다.

| 다섯 활동가가 사직했다. 사업도 날아갔다.
단체 20년의 역사가 사업 담당자 한명이 빠지면서 이렇게 흔들릴 수 있나? 너무 허술하다. 나만의 비밀문서, 내 일은 내가 지킨다?

| 여섯 Web2.0이 뭐야?
먹을거리 문제가 터졌다. 다음 아고라가 갑자기 떴다. Web 2.0이 또 등장했다. 우리 단체의 홈페이지는 우리들의 리그, 우리들만 사용하는 공간 아닌가?

| 일곱 2008시민환경운동가대회를 다녀왔다.
우리 일만 잘하면 되는 게 아닌가? 왜 귀찮게 횡성까지 가서 지겨운 이야기를 또 하나? 시민사회연대는 해야 할 일인가?

이 단체 활동가의 몇 가지 질문 속에 우리 시민단체가 가지고 있는 여러 문제점이 다 녹아 있음을 알 수 있습니다. 자기 단체의 정체성과 개인의 비전이 서로 맞물릴 사이도 없이 터져 나오는 일거리에 허둥지둥 쫓아다녀야 하는 모습을 문득 발견하

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지15 G5

곤 활동가는 단체 활동을 그만두어야 하나 하는 식의 회의감에 빠져들기도 합니다. 과연 나와 우리 단체가 하고 있는 일이 세상을 바꾸는 일에 도움이 될까? 바꿀 수는 있을까? 하는 고민은 머릿속을 떠나지 않습니다. 지금 내가 하고 있는 말은 호소력이 있는 것인지, 도대체 우리 조직문화는 건강하고 바람직한지, 무슨 연대회의와 연대집회는 그리도 많은지, 연대가 정말 중요하고 필요한 일인지. 주말도 쪼개 가며 열심히 현장에 뛰어나가고, 성명서를 쓰고, 집회에도 나가고 하지만 문득문득 짙은 회의감이 밀려들곤 하고, 무엇이 문제인지도 모르겠고, 용기를 내 선배나 동료에게 하소연했더니 혹 떼려다 혹 붙인 경우가 허다하고 … …

선배도 답답한 마음은 마찬가지입니다. 후배들은 무언가가 늘 불만이고, 선배가 도움을 주지 않는다고 하는데 어떤 도움을 어떻게 줘야 하는 건지 막막할 때가 많습니다. 일하는 모양새가 마음에 들지 않아도 마음 놓고 혼내지도 못하고. 이럴 땐 훌륭한 리더십이 어떤 모습인지 고민스러울 때가 많습니다. 마음먹고 시간과 돈을 투자해 리더십 교육을 받아 봐도 시원한 해답을 얻기가 쉽지 않습니다.

어떻게 보면 시민운동의 철학, 역사, 이런 거창한 것보다도 현재 활동가들이 궁금해 하고 풀고 싶어 하는 고민은 이런 내용이 아닐까 하는 생각도 듭니다. 그렇다면 활동가교육은 이런 고민으로부터 시작해야 하지 않을까요?

교육활동가는 동료활동가가 가장 심각하게 고민하는 문제에 항상 귀를 열어 놓아야 합니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지16 G5

우리(교육활동가)는 어떤 사람이어야 할까요?

자, ‘활동가교육’이란 무엇인지 다시 정리해 볼까요?

‘활동가교육은 시민운동의 비전과 전략을 실현하기 위하여 활동가의 목적의식적 변화를 지원하고 독려하는 활동입니다’. 활동가교육은‘가르침’이 아니라 스스로 변화할 수 있도록 개인의 학습을 가능하게 하는 활동 시스템이라고 할 수 있을 것입니다. 그러므로 활동가교육 기획은 단순한 프로그램 설계 기법이 아니라 사람에 대한 무한한 사랑이요, 수준 높은 전략적 행위입니다. 따라서 교육활동가는 실제 교육프로그램 기획에 앞서 다음과 같은 요건을 갖추어야 합니다.

하나 교육철학이 분명하게 있어야 합니다. 교육은 단지 삶의 기술이나 방편을 알려주는 것이 아니라 삶의 의미를 재구성하는 안내자입니다. 시민운동은 시민과 대화를 통해 새로운 삶의 방식을 만들어 가는 것이기 때문에 활동가가 교육철학을 갖는다는 것은 새로운 삶의 길을 찾는‘방향타’를 갖는 일입니다. 교육활동가는 동료 활동가의 교육받을 권리가 침해되지 않도록 지키고 보호해 주어야 하는 사람입니다.

둘 활동가교육이 소속 단체 뿐 아니라 전체 시민사회(시민운동을 넘어선)에서 차지하는 위상을 잘 파악해야 합니다. 활동가교육은 이제 막연하게 중요성을 강조하는 단계를 극복해야 합니다. 활동가교육은 기능이 아니라 전략적 사고를 필요로 합니다. 이를 위해 전체 조직운영에서 활동가교육을 위한 자원배분을 어떻게 할 것인가, 조직 활동의 에너지(조직 확대, 홍보, 리더십, 사업추진, 의사소통, 재정 등)와 활동가교육이 어떤 인과 관계 속에 위치하는가, 조직은 물론 사회운동의 비전을 수립하는데 있어서 활동가교육은 어떤 역할을 해야 하는가, 시민들과 함께 새

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지17 G5

로운 삶을 모색하는데 활동가교육은 어떤 의의를 지니는가, 또 활동가들은 어느 지점에서 무엇을 해야 하는가 등 … 이 모든 것이 교육활동가가 고민하고 가져가야 할 과제 입니다.

셋 교육활동가는 전체 사회운동의 맥락에서 자기 역할을 자리 매김할 수 있어야 합니다. 교육활동가가 어떤 위치에 서느냐에 따라 활동가교육의 위상이 달라집니다. 여기서 위치는 직책이 아니라 ‘ 역할 ’을 뜻합니다. 교육활동가는 어떤 문제를 해결하려고 하는가, 필요한 곳에 에너지를 원활하게 소통시킬 적절한 지점에 자리 잡고 있는가, 그 문제를 해결하는데 있어서 적절한 방법이 있는지 판단해야 합니다. 따라서 교육담당자는 프로그램 기술자가 아니라 전략가가 되어야 합니다.

넷 교육 참여자의 문제에 대해 정확하게 진단하여 기획해야 합니다. 활동가교육의 목적 가운데 하나는 활동가의 어떤 문제를 해결하여 훌륭한 활동가가 될 수 있게 돕는 것입니다. 활동가교육은 몸에 좋다고 먹으면 다 좋은 보약이 아닙니다. 보약도 체질에 따라 처방이 달라지 듯 활동가교육도 누구에게 어떤 문제가 있는가에 따라 내용과 형식이 달라집니다. 다다익선식의 모든 교육이 다 필요한 것은 아닙니다. 효과도 있어야 하지만 효율도 있어야 합니다. 문제에 대한 진단이 없는 교육은 표적 없는 화살과 같습니다.

다섯 활동가교육 목표를 실현할 프로그램을 개발하고 설계할 능력을 지녀야 합니다. 문제 진단을 정확히 하고 좋은 전략을 수립했다 해도 좋은 교육 프로그램이 없다면 소용이 없겠지요. 좋은 교육 프로그램은 영양소가 골고루 들어있는 건강한 식단과 같아서 그걸 먹고 자라는 구성원이 건강한 몸과 마음을 가질 수 있게 합니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지18 G5

마지막으로 그 무엇보다 중요한 것은 교육활동가로서 세상과 잘 관계 맺는 감수성입니다. 교육은 한 사람이 세상과 관계 맺는 중요한 방식 가운데 하나입니다. 동료 활동가가 세상과 좋은 관계를 맺도록 안내하는 것이 바로 교육활동가의 몫일 것입니다. 관계를 잘 맺기 위해서는 무엇보다도 자신의 내면을 들여다보는 능력이 필요할 것입니다. 성찰이 강조되는 이유가 여기에 있습니다. 이런 내면을 가졌다면 사람을 믿고 기다려 주는 것이 가능해 집니다. 그리고 자연과 사람과 세계를 어떻게 바라봐야 하는지에 대한 건강한 관점을 지닐 수 있게 됩니다.

나는 자랑스러운 교육활동가다

교육활동가는 빛이 잘 나지 않지만 없어서는 안 될 소금과 같은 존재입니다. 교육활동가 자신부터 자신의 일이 소중하다는 생각을 가질 때 동료활동가들이나 다른 사람들도 교육과 관련한 일이 소중하다고 생각할 것입니다. 내가 사랑할 때 다른 사람도 사랑하게 되고, 내가 즐거울 때 다른 사람도 즐거움을 느낍니다.

교육 실무는 단지 허드렛일이 아닙니다. 전문성이 필요한 영역입니다. 따라서 귀찮으니 혹은 알아주는 사람이 없으니 대충 한다면 절대 자신의 역량이 성장하지 않습니다. 작은 것이라도 학습 효과에 큰 영향을 미칠 수 있다는 것을 생각하면서 자신만의 전문성을 키워야 합니다. 전문성의 가장 큰 원천은 바로‘ 경험 ’입니다. 어떤 전문가도 알 수 없는 지식은 바로 현장 실무자에게서 나옵니다. 자신만의 경험과 노하우를 쌓아야 합니다.

다시 강조하지만 교육활동가는 프로그램 기술자가 아니라 동료 활동가의 성장

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지19 G5

을 관리하는 주체라는 것을 기억해야 합니다. 단지 프로그램을 무사히 진행하는 것을 뛰어 넘어 동료활동가의 성장에 대한 관심으로 시야를 넓혀야 합니다. 물론 쉬운 일은 아닙니다.

이렇게 보니 교육활동가는 어렵고 대단한 자리인 것 같아 어깨가 부쩍 무거워질 것 같습니다. 하지만 활동가교육 담당자는 스스로 교육자라기보다 교육 안내자라는 것을 다시 상기한다면, 동료활동가 보다 한 발자국만 앞서서 고민하고 나아간다고 생각하면 좋을 것 같습니다. 좋은 안내자란 어떤 사람인지 깊이 고민해 보면 위의 요건들은 어느덧 갖추어질 수 있을 것이라 믿습니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지20 G5
삼진프린테크 C M Y K

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지21 G5

제2장 활동가교육 기획 어떻게 할 것인가?

1. 교육기획이란 무엇인가
2. 입체적 교육기획의 요건
3. 교육 프로그램 기획

1. 교육기획이란 무엇인가

1-1 교육기획이란?

교육에 대한 일반적인 정의는‘ 인간 행동의 계획적 변화를 위한 활동 ’입니다. 여기서 인간 행동은 교육 대상, 계획적이란 교육의 의도성과 계획성, 변화는 교육의 목적과 결과를 나타냅니다. 그렇다면 비계획적 변화로서의 학습은 어떻게 이해할 것인가라는 의문이 떠오르게 됩니다. 비계획적이긴 하나 자발성이 높은 학습의 효과를 놓칠 수는 없는 것이니까요. 뿐만 아니라 교육은 지나친 목적 통제로 활동가들의 잠재력을 오히려 막아버릴 수도 있습니다. 그래서 대두되는 것이 지원과 촉진입니다. 교육기획은 일정한 목적성을 갖지만 지원과 촉진자로서의 역할을 하여야 합니다. 교육기획은 그러한 목표를 달성하기 위하여 최적의 전략을 개발하려는 의도적인 활동이 되겠지요.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지22 G5

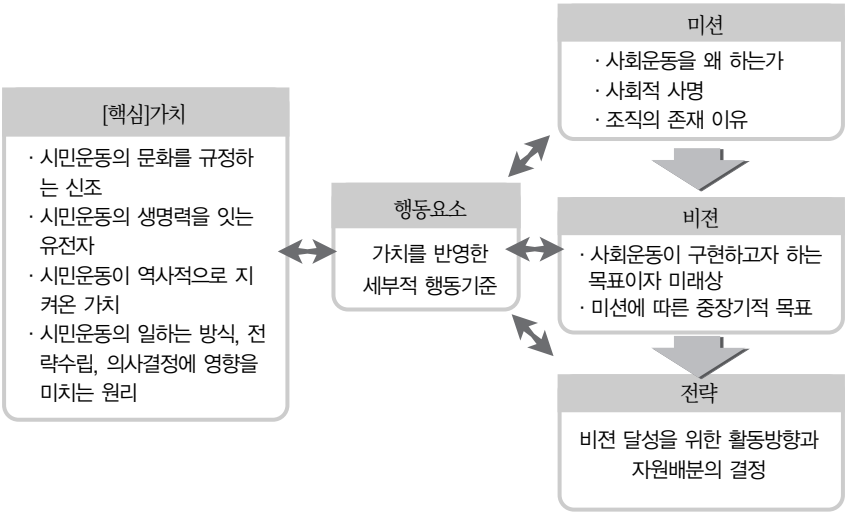
1-2 조직진단과 교육기획

1) 조직진단에서 활동가교육 기회의 포착

활동가교육은 조직의 문제를 해결하려는 것이므로 당연히 조직 활동의 맥락 위에 서 있어야 합니다. 바로 조직진단이 필요한 이유입니다. 하지만 여기까지는 너무나 당연한 얘기입니다. 중요한 것은 조직문제를 해결하는데 있어서 활동가교육 기획이 어느 지점에 서있는가를 포착하는 일입니다. 조직진단을 통해서 활동가들에게 어떤 교육이 필요한지 답을 얻을 수 있을 것입니다.

영리를 추구하는 기업은 물론이고 비영리단체도 조직의 머리에서 발끝까지 모든 세포를 작동시키는 가치를 지니고 있습니다. 기업경영에서는 보통‘ 핵심가치 ’라고 부릅니다. 가장 흔한 것이 창의성, 도전정신, 인간존중, 고객만족, 스피드, 성과지향, 윤리경영, 변화추구, 열린 사고 등입니다. 핵심가치는 기업의 경우 생산성, 의사소통, 일하는 방식, 직장문화를 지배하는 시스템과 같은 것입니다. 뒤집어서 말하자면 핵심가치가 어떻게 정착되느냐에 따라 위기극복, 기회창출, 미래성장의 성공 유전자가 될 수도 있지만 반대로 실패 유전자가 될 수도 있습니다. 핵심가치는 임직원들의 행동규범, 과제설정, 사업의 우선순위 선정의 근거가 되며, 자원동원과 배분을 위한 커뮤니케이션 도구가 됩니다. 그렇다면 사회운동 조직의 경우 핵심가치가 어떻게 작동되고 있는지 그림으로 나타내면 다음과 같습니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지23 G5



[그림 2-1] 사회운동 조직 핵심가치의 작동원리

그림[2-1]에서 활동가교육은 어느 곳에 자리 잡고 있을까요? 기획 의도, 교육방식에 따라 약간의 차이는 있겠지만 대체로‘ 행동요소 ’지점에 서게 됩니다. 말하자면 활동가교육은 시민운동의 핵심가치와 비전 · 전략을 매개하며 활동가들이 실천하도록 안내하고 촉진하는 역할을 맡고 있다고 할 수 있겠습니다.

그렇다면 조직진단은 이러한 미션, 비전, 전략, 행동요소, 핵심가치가 원활하게 작동되고 있는가를 평가하는 것이 됩니다. 그리고 그 진단결과에 따라 교육내용이 달라질 것입니다. 조직혁신은 그러한 각각의 요소들이 지니고 있는 내용과 관계를 재구성하여 조직의 변화를 꾀하는 것이라고 할 수 있습니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지24 G5

최근 들어 활동가교육에도 창의력 향상, 갈등조정, 조직관리, 홍보, 정보, 프레젠테이션, 기획, 펀드레이징Fundraising, 리더십, 셀프 리더십, 커뮤니케이션 등 다양한 내용들이 도입되고 있습니다. 특히 첨단을 달리는 기업경영의 교육기법도 많이 도입되고 있습니다. 하지만 그러한 교육이 기대보다 효과가 낮게 평가되는 것은 자기 자리를 정확히 찾지 못했기 때문입니다. 교육이 어느 지점에 왜 필요한가를 정확하게 짚어내는 기획력이 취약한 상태에서 좋다는 약 먹듯이 도입해서는 효과를 내기 어려운 것입니다. 이쯤 되면 활동가교육의 위상이 어느 정도 드러난 것 같습니다. 이제 각 요소별로 어떤 내용을 진단해야 하는지 살펴보겠습니다.

① 미 션

그림[2-1]에서 본 바와 같이 비영리단체의 미션은 사회적 사명, 조직의 존재 이유입니다. 많은 경우 미션과 비전, 활동 소개를 구분하지 않고 있지만 나름대로 조직의 정체성을 분명히 하고 있습니다. 미션의 예를 들어보겠습니다.

볼런티어21 MISSION

볼런티어21은 자원봉사를 통한 지역사회의 변화를 만들기 위해
- 즐거운 자원봉사를 직접 실천하겠습니다.
- 변화를 이끄는 시민리더를 양성하겠습니다.
- 변화를 위한 네트워크의 허브가 되겠습니다.

부산여성의 전화는

" 차별과 폭력을 넘어
성평등한 사회, 평화세상을 만들기 위해
부산여성의 전화는 다음과 활동을 펼쳐나갑니다 "

[그림 2-2] 조직미션의 사례

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지25 G5

그림[2-2]에서 언급된 단체는 조직의 미션을 간결하게 정리하고 있습니다. 사회운동 미션의 경우에 문제가 간단하지 않습니다. 자칫 비영리단체의 사명을 '자신의 이익을 위한 것이 아니라 남을 위한 것'이라고 표현하기 쉽습니다. 활동가의 역할이 사회적 관계에 관여하는 것은 틀림없지만 그렇다고 '나의 이익 추구냐, 남을 위한 것이냐'는 식의 이분법으로 조직의 미션을 말하는 것은 지나치게 경직된 표현이라고 봅니다. 여기서 '나'와 '남' 사이에는 왠지 도덕적인 벽이 있어 보입니다. 이 경우 사회운동은 뭔가 다른 사람, 도덕적으로 뛰어난 사람, 그야말로 선수들만이 할 수 있는 일이 되고 맙니다. 자신을 돌보지 않고 고난을 이겨낼 용기가 없는 대부분의 시민들은 감히 가까이 할 수 없는 일이 되고 마는 것이죠.

이 같은 인식은 대다수 시민의 의식을 반영한 것이라고 해도 무방할 것입니다. 이 점이 함정입니다. 현재의 시민운동을 '시민 없는 시민운동'이라고 비판하지만 이미 시민운동에 대한 인식부터 빗나가고 있기 때문입니다. 미션단계부터 빗나가고 있다면 살아 움직이는 비전을 세우기가 매우 어려울 것입니다.

그렇다고 그 책임을 시민에게 지울 수는 없습니다. 사회운동의 미션은 너와 나를 경계 짓고 일방통행으로 결정되는 것이 아니라 시민과 상호작용 하며 무엇보다도 시민들 삶 속에서 스스로 형성해 가는 것입니다. 그것은 사회운동이 마땅히 해 내야 하는 또 하나의 미션이기도 합니다. 사회운동의 미션은 시민의 삶의 미션이기 때문입니다.

보통 기업의 경우 미션은 이미 정해져 있습니다. 기업은 이익을 내기 위해서 존재합니다. 피터 드러커Peter F. Drucker는 기업의 미션을 '고객 창출'이라고 말한 바 있습니다. 그러나 시민단체의 경우 차원이 다릅니다. 기업은 사적 소유를 바탕

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지26 G5

으로 하고 있기 때문에 생존이 우선입니다. 그러나 시민운동조직은 생존을 넘어서 의미가 있어야 합니다. 그 의미는 시민이 부여합니다. 그래서 시민의 삶과 소통하지 못하는 시민단체 미션은 의미를 잃게 됩니다.

한국여성단체연합이 2008년 9월부터 두 달 동안 실시한‘ 빈곤 여성과 자녀를 대상으로 경제 교육 ’은 미션까지는 아니더라도 사업 아이템을 시민의 삶 속에서 발굴한 좋은 예라고 할 수 있겠습니다. 사업은 미션의 반영이며 빈곤 여성의 경제적 자존감 향상을 지원하는 이 같은 프로그램 사례는 삶의 미션과 시민운동 미션간 통합을 보여주는 것입니다.

활동가들은 조직 또는 사회운동의 미션과 자신의 일상 행위 사이에 놓여 있는 간극이 너무 클 때 급속하게 소진됩니다. 조직진단에서는 현재의 조직이 얼마나 훌륭한 미션을 지니고 있고 실행하고 있는가를 살피는 것이 중요하고 이보다 앞서 다음과 같은 질문이 필요할 것입니다.

첫째, 조직은 미션을 통해 활동가가 왜 이 일을 하고 있는지에 대하여 충분히 소통하고 있는가?

둘째, 조직의 미션이 시민들의 삶의 방식과 가까이 있는가. 조직의 미션이 시민에게 열려있는가. 자신들이 만든 울타리 안에 갇혀있지는 않는가?

셋째, 활동가는 시민들과 적극적으로 소통할 준비가 되어 있는가? 활동가는 커뮤니케이션의 핵심을 어떻게 이해하고 있는가?

넷째, 시민이 주인으로 나설 수 있도록 활동가는 자신의 역할을 어떻게 자리매김하고 있나. 또 리더십에 대한 관점은 어떠한가?

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지27 G5

위의 질문에 따라 활동가교육은 다음과 같은 방향을 잡을 수 있을 것입니다.

조직미션의 재정립 – 미션은 선정하는 것이 아니라 발굴하는 것이다
활동가 리더십 교육 – 모든 시민이 활동가가 될 수 있도록(자기역할의 주인 되는 것) 하기 위하여 활동가는 어떤 리더십을 가져야 하는가
감수성 교육 – 세상과의 관계를 어떻게 맺을 것인가, 그리고 그것을 미션으로 재구조화 하는 교육

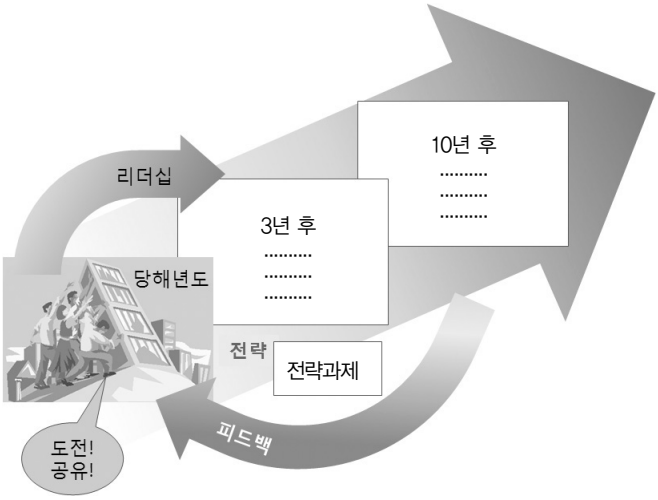
② 비전과 전략

비전과 관련 많이 듣는 말은“ 비전이 있느냐? ”,“ 비전이 없어 떠난다. ”일 겁니다. 개인에게도 조직에게도 비전은 삶의 의미이자 희망입니다. 사람은 배고픈 것은 참을 수 있어도 희망 없이는 살 수 없다고 합니다. 비전은 사람에게 행동의 동기를 부여하는 강력한 힘을 지니고 있습니다. 그래서 사람은 눈에 보이는 비전을 원하기 마련입니다. 비전은 조직의 지향을 알려주는 나침반 구실을 합니다. 비전은 인재를 확보할 수 있는 믿음직한 힘이자 조직의 역량을 한 곳으로 결집할 수 있는 지주와 같은 것입니다.

비전은 액자 속의 그림이나 문구가 아닙니다. 비전의 본질은 단순히 보여 지는 결과물이 아니라 그것이 나오게 된 배경이나 향후 전개될 방식을 명확하게 간파해 내는 과정입니다. 따라서 비전이 있느냐 없느냐를 묻는 것은 큰 의미가 없습니다. 중요한 것은 비전을 만들고 추진할 시스템과 리더십이 갖춰져 있느냐 입니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지28 G5

비전은 한마디로 표현하면‘ 중장기적인 안목에서 미래의 목표와 현실을 연결하는 전략적 구상 입니다. 이 한 문장에 비전 수립에 필요한 모든 것이 담겨있습니다. 비전은‘ 아직 오지 않은 ’미래의 것입니다. 그런데 지금 여기 눈앞에 없는 것은 항상 불안하기 마련입니다. 그래서 도전정신이 필요하고 조직구성원의 잠재력을 일깨우고 공유하는 과정과 리더십이 필요합니다. 그리고 목표가 있고 이를 실현하기 위한 전략이 있어야 합니다. 뿐만 아니라 목표 달성을 위해서는 중점적으로 추진해야 할 과제가 있어야 하며 필요역량 등 현실적 조건을 고려한 중장기적 계획도 세워야 합니다. 그 과정에서 끊임없는 성찰과 피드백이 있어야 합니다. 이를 그림으로 표현하면 다음과 같습니다.

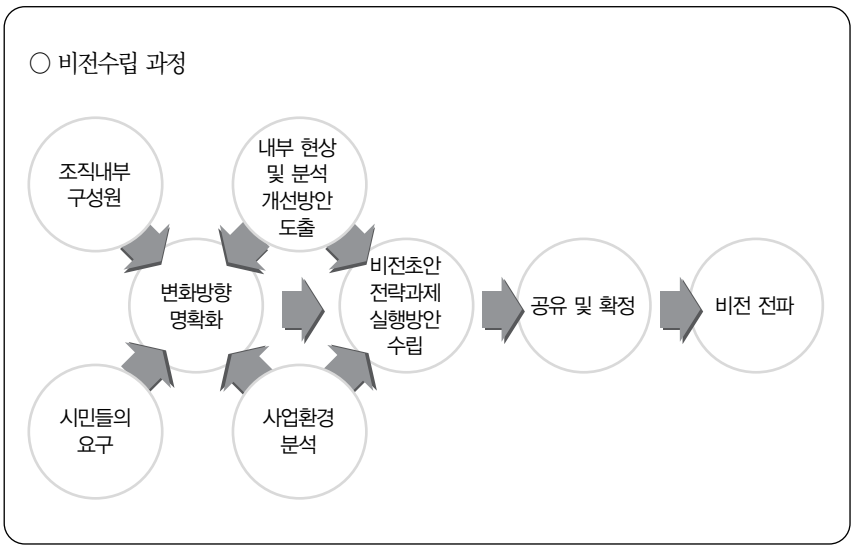


[그림 2-3] 비전의 개념

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지29 G5

활동가교육 기획은 그림[2-3]에서 어느 위치에 있을까요? 비전이 조직의 희망이라면 활동가교육은 요소요소에 자리 잡을 필요가 있을 것입니다. 즉, 활동가의 커뮤니케이션을 통한 비전 수립, 비전을 공유하기 위한 리더십, 활동가의 자존감 향상을 통한 도전정신 일깨우기, 전략수립, 중장기적 계획 세우기 등이 그것입니다.

특히 중장기적 계획 수립은 정성적 비전과 정량적 비전이 균형을 잡을 필요가 있습니다. 가령, ‘ 지역주민들에게 항상 열려있는 조직을 지향한다. ’는 풀뿌리조직에게 흔들릴 수 없는 가치이지만 다소 추상적입니다. 이러한 정성적인 목적만으로는 비전을 구성할 수 없습니다.



[그림 2-4] 비전과 전략의 수립과정

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지30 G5

○ 전략수립 과정

사회운동 조직의 경우 전략은 크게 두 가지로 나뉩니다. 첫째, 조직 전반의 비전 목표를 설정하고 각 사업 분야에 자원을 배분하고 조정하는 활동이 있고 둘째, 회원확보, 지역사업, 재정, 홍보, 교육, 연구 등 각 사업 분야의 기능별 세부전략이 있습니다.

세부추진계획	전략 및 비전 수립 추진단을 조직하고 세부 추진계획을 준비하는 단계
외부환경분석	조직목표 및 평가체계 수립을 위해 외부환경 변화를 파악/분석하여 이에 대한 기회 및 위험요인을 도출하는 단계
내부역량분석	기존의 조직 목표 및 사업영역을 바탕으로 내부 역량 프로세스, 예산, 조직력에 대한 평가 및 분석을 통해 강점 및 약점요인을 도출하는 단계
전략적 과제도출	SWOT분석을 통해 전략적 과제를 도출하고 각 영역별/시기별 전략적 방향을 설정하는 단계
기능별 전략수립	사업목표를 설정하고 홍보전략, 조직, 예산집행 등의 하부구조를 재분배 및 세부계획을 수립하는 단계
실행 및 피드백	수립된 비전과 전략적 의지를 구체적으로 실천함으로써, 전략의 타당성을 증명하고 핵심전략 요소와 기능별 전략의 일체화를 전개하는 단계

[그림 2-4] 비전과 전략의 수립과정

비전이 현실성을 갖추기 위해서는‘3년 후에 회원 ○○○명 확보와 아울러 재정자립도 90% 달성, 5년 후에는 주민조직 3개 결성’등과 같은 정량적 목표가 있어야 합니다. 활동가교육도 그러한 내용을 반영해야 합니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지31 G5

③ **행동요소**

행동요소는 행동기준을 규정하고 그것을 다시 구체적으로 표현한 것이 헌장, 또는 수칙입니다. 녹색연합의 예를 들어보겠습니다.

| 녹색인의 수칙 |

1. 모든 생명을 존중한다.
2. 섬김과 나눔, 아낌과 보살핌을 실천한다.
3. 육식을 줄이고, 음식을 절제한다.
4. 단순하고 소박하게 산다.
5. 미래세대와 약자의 입장을 존중한다.
6. 늘 마음의 여유를 가지며 느리게 산다.
7. 명상으로 하루를 시작하고 마무리한다.
8. 한 달에 한번이상 자연에 든다.
9. 열린 마음으로 토론과 과정을 중시한다.
10. 생산자와 소비자의 연대를 만들어간다.

행동수칙은 개개인의 활동을 평가하는데 중요한 기준이 됩니다. 그것은 곧 조직진단에 있어서 주목할 부분이기도 합니다. 그렇지만 행동요소에 교육을 적용하는데 있어서 반드시 유의할 점이 있습니다. 교육기획자는 투입이 있으면 산출이 있기를 원하기 마련입니다. 가장 대표적인 예가 기업교육입니다. 투자한 만큼 성과가 있기를 바라는 것은 기업의 자연스런 목표입니다. 이때 문제는 행동주의에 쏠리게 된다는 것입니다. 즉, 자극이 있는 만큼 반응을 기대하는 것이죠. 나아가 심리적 환원주의에 경도되기도 합니다. 사람이 변해야 한다는 모토를 내세워 마음, 의식의 변화를 강조합니다. 그런데 이러한 심리적 환원주의는 학습을 성찰과 비판, 통찰, 관계 형성, 실천의 과정으로 보기보다 적응과 기능, 생활방편의 하나로 전락시

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지32 G5

킬 위험이 있습니다. 성찰교육이 중요한 이유가 여기에 있습니다. 변화는 저 멀리 떨어진 정지된 목표가 아니라 본인 스스로 끝없이 성찰하여 얻어내는 움직임의 과정 그 자체입니다.

앞의 그림에서 보자면 조직진단은 ‘ 핵심가치가 행동요소를 거쳐 전략과 비전으로 어떻게 옮아가고 있는가 ’. 그 과정을 평가하는 것입니다. 특히 활동가교육을 조직혁신의 차원에서 보자면 방향을 거꾸로 돌릴 필요도 있을 것입니다. 핵심가치에 대한 비판적 성찰 - 무엇보다도 활동가 자신에 대한 성찰을 주목해야 합니다. 그래야 건강하고 늘 새로워지는 조직 · 활동가가 될 수 있을 것입니다.

④ 핵심가치

조직이나 사회운동에서는 자연스럽게 다양한 가치가 형성됩니다. 핵심가치는 산재되어 있는 가치가 아니라 일정한 목적을 가지고 정제된 것입니다. 핵심가치는 자연발생적으로 만들어지지 않으며 리더의 역할이 매우 중요합니다. 따라서 조직진단에서는 핵심가치 형성을 위한 시스템 특히 리더가 과연 핵심가치 형성에 어떤 역량과 의지를 가지고 있는지가 착안점이 됩니다. 리더의 역할을 정리하면 다음과 같습니다.

- 핵심가치 형성과 조직 내면화를 하려면 내부 구성원 사이에 지속적인 커뮤니케이션을 활성화해야 합니다.
- 조직사업, 홍보, 회원사업, 일하는 방식과 문화, 문제해결 방식, 지역주민과의 소통, 활동가교육 등 모든 일에 핵심가치를 반영하는 것이 필요합니다.
- 조직 구조, 의사결정 구조를 핵심가치를 중심으로 재정렬하는 것이 필요합니다.
- 리더 스스로 모범을 보이고 역할모델을 실천하는 것이 필요 합니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지33 G5

2) 조직개발

비전을 달성하려면 부족한 요소가 무엇인지를 알아내기 위한 조직진단 과정과 문제를 명확히 하여 해결 대안을 실행계획으로 만들어 내는 과정이 필요합니다. 이를 조직개발이라고 합니다. 조직개발은 다음과 같은 과정을 통해서 이루어집니다.

1	문제인식	환경의 변화, 조직지표 변화 또는 조직구성원들의 직관을 통해서, 조직 내외부의 이상 징후를 포착하고, 문제해결의 필요성을 인식하는 단계. 대개 조직 대표의 필요성에 의해서 제기되는 경우가 많음
2	예비토의 및 분석	조직의 대표 및 담당자, 외부 전문가 등 당면한 조직 변화의 필요성을 해결하기 위한 핵심 구성원 간에 추진방향과 전략에 대한 공감대가 형성되어야 함
3	문제진단 피드백	1차적으로 간략한 조직운영에 대한 진단을 통해 문제점을 찾아내고, 문제의 원인을 가려냄. 이를 위해 정성적인 인터뷰, 각종 자료의 분석, 조직 환경에 대한 분석이 이루어지는가 하면, 정량적인 설문조사, 실적자료 분석 등이 이루어짐. 진단결과는 조직 대표와 담당자들에게 피드백되어 문제에 대한 통찰을 주고, 해결책에 대한 아이디어의 원천이 됨
4	변화계획 및 목표설정	최적의 해결안을 모색. 이때 해결안은 복합 계획을 여러 부문에서 동시다발적으로 실시하고, 전략적으로 전개해야 함. 한쪽 부분만 변화하면 그 변화가 일상적으로 정착되기 어렵기 때문
5	변화실시	활동가들의 행동 변화, 전략 요소의 변화, 구조적 변화 등 복합적인 변화를 적합하게 실시
6	평가	변화에 상응하는 지표를 개발하여 효과를 평가 피드백 하는 단계. 이 결과 부족하다고 판단하는 경우 새로운 문제 진단 피드백 단계로 옮겨가서 변화과정을 반복하게 됨

<표2-1> 조직개발의 과정

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지34 G5

이때 변화는 조직 내 다양한 지점을 통해 전면적으로 일어나야 효과적인 조직변화에 이를 수 있을 것입니다. 변화의 지점은 다르되 모두가 변화의 주도자인 셈입니다. 조직구성원들이 서있는 지점에 따라 변화의 역할을 정리하면 다음과 같습니다.

① 변화구상자 : 조직변화의 방향과 변화전략을 구상하는 조직 내 리더 그룹
② 변화유도자 : 전략적 조직운영과 자원배분(예산, 인력 등)으로 변화분위기를 조성하여 구성원에게서 변화를 유도하는 사람
③ 변화지원자 : 조직변화의 구체적인 계획을 수립하고 담당자를 지원하면서 이를 실시 · 조정하는 사람
④ 외부상담자 : 조직개발 전반 또는 어느 특정한 조직운영 과정의 변화계획이나 실시에 관하여 자문이나 상담을 위촉받은 외부 전문가
⑤ 교육전문가 : 조직개발에 필요한 지식과 기술 그리고 조직행동 변화에 대한 교육훈련 전문가
⑥ 변화실천자 : 실무현장에서 개선과 개혁 등 실제 변화를 실천하는 사람

하지만 대부분의 시민단체의 현실에 비추어 위 역할을 별도로 구성하는 일은 쉽지 않습니다. 한 사람이 몇 개의 역할을 해야 한다고 해서 크게 문제가 될 것은 없습니다. 중요한 것은‘ 누가 ’가 아니라 변화의‘ 역할 ’입니다. 그리고 무엇보다 중요한 것은 모든 활동가가 변화의 주도자가 되는 것입니다.

1-3 교육기획의 영역

지금까지는 조직진단을 바탕으로 교육기획을 어떻게 할 것인가에 초점을 맞췄습니다. 그런데 교육기획의 내부를 들여다보면 실무적으로 몇 개의 영역으로 나뉩니다. 활동가교육 기획은 다음과 같은 영역으로 구성됩니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지35 G5

영 역	내 용.
무엇을 하고자 하는가	• 교육철학 형성 • 교육기관은 어떤 목적을 가지고 있는가. • 교육의제 발굴 – 진단, 문제의식, 무엇을 해결하려고 하는가. • 자원배분 – 활동가교육에 대한 전략적 구상 • 프로그램의 개념 Concept 확정
누가 참여 하는가.	• 활동가들의 문제의식 • 활동가 욕구 조사 – 활동가들은 어떤 교육을 원하고 있는가, 참가자들의 눈높이 • 참가대상 세분화 – 직책, 참가자의 관심분야, 이슈 • 참가자 선정 – 자원 모집 또는 사회운동의 요구를 바탕으로 한 전략적 결정 • 참가자 조직
기획자	• 기획자의 정체성 • 기획자 또는 기획단 내부의 역할 분담 (Facilitator, Recorder, Assistant) • 기획자와 조직 내부의 소통 – 프로그램의 목적, 조직적 지원 사항
어떤 내용과 형식으로 기획할 것인가	. • 프로그램 내용 선정 • 프로그램 설계 • 강사와의 소통 • 공간
평가	• 평가의 세부 목표 설정 • 평가 주체(내부, 외부) • 평가 영역(과정평가, 성과평가, 총괄평가) • 평가 지표 작성 • 평가 방법 결정 • 평가 결과를 어떻게 활용할 것인가

<표2-2> 활동가교육 기획의 영역

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지36 G5

2. 입체적 교육기획의 요건

2-1 입체적 교육기획은 왜 필요한가?

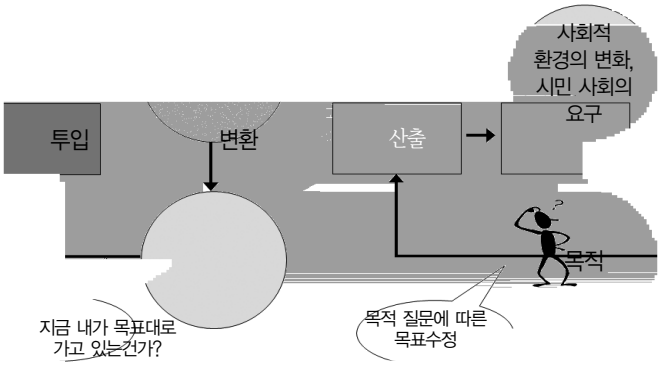
앞에서 언급한 바와 같이 교육기획이 다양한 영역으로 구성되어 있다는 것은 그만큼 다각적인 검토가 필요하다는 뜻입니다. 문제는 그러한 영역을 어떻게 배치하고 움직이게 하느냐 입니다. 그래서 입체적인 기획이 필요합니다.

그러나 아직도 ‘ 하면 된다. ’식 활동가교육 기획을 많이 볼 수 있습니다. 밥을 먹으면 배가 부르듯 교육을 했으니 당연히 성과를 있기를 기대하는 식입니다. 밥을 먹으면 배가 부른 것은 원인과 결과가 명확합니다. 그러나 활동가교육은 다릅니다. 활동가교육은 일단 출발하면 곧바로 종착역에 가닿는 직행버스가 아닙니다. 또한 누르면 나오는 자판기와도 다릅니다. 단선적 사고에서는 하나의 원인에 하나의 결과만이 있을 뿐입니다. 또한 인과관계가 한쪽으로만 흐른다고 여깁니다. 그러나 활동가교육의 성과가 나타나기까지는 다양한 변수가 작용합니다. 또한 변화의 힘은 한쪽으로만 작용하는 것이 아니라 양방향으로 진행됩니다. 이른바 상호작용입니다.

다른 교육도 마찬가지이지만 특히 활동가교육의 성과는「투입 → 변환 → 산출」이라는 단선적인 과정으로 나타나지 않습니다. 그것은 단지 교육이 기계가 아니라 사람의 문제이기 때문만은 아닙니다. ‘ 산출 ’은 끊임없이 투입에 피드백Feedback되어 이 길이 과연 제대로 된 길인지를 점검하는 노력이 필요합니다. 활동가교육의 목적과 방식도 시민사회의 요구와 사회적 환경의 변화에 따라 끊임없이 변화할 것을 요구받고 있기 때문입니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지37 G5

이처럼 목표와 목적에 도달하는 과정은 매우 역동적이고 변화무쌍한 길입니다. 피드백을 무시하는 태도를 우리는‘ 목표 지향적 ’이라 부릅니다. 피드백을 가볍게 여기는 교육은 브레이크 없는 자동차, 백미러 없는 자동차, 신호등을 무시하는 운전자와 같습니다. 사회운동이 피드백을 게을리 하면 냄비 안의 개구리처럼 서서히 죽어갈 것입니다. 활동가교육에 있어서 피드백은 시민운동이 사회 환경의 변화와 소통하면서 새로워지기 위한 존재 이유이기도 합니다. 이를 그림으로 표현하면 다음과 같습니다.



[그림 2-5] 활동가교육에서의 피드백

활동가교육의 의의는 [그림 2-5]처럼 입체적인 그림 위에 놓고 봐야 확연하게 드러납니다. 보통 입체적 사고란 사물을 다각적으로 이해하고 판단하는 것을 말합니다. 입체적 교육기획은 그와 더불어 몇 가지 부가된 의미를 지니고 있습니다.

첫째, 목표에 이르는 다양한 길을 성찰하는 것을 말합니다. 활동가교육이 다양한 인과관계 속에 있다는 것은 대안을 구할 여지가 넓다는 것을 뜻합니다. 그만큼 교육내용도 풍부해집니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지38 G5

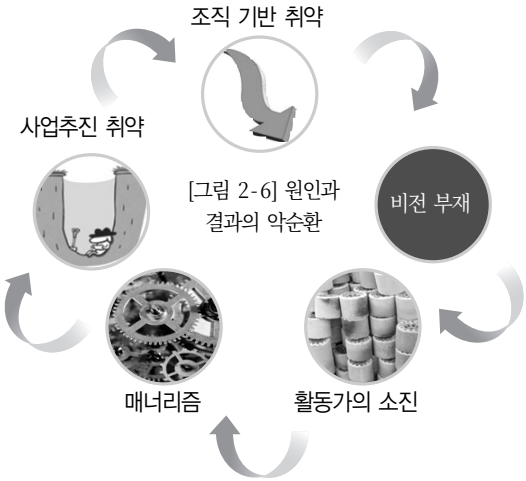
둘째, 활동가들의 성장과 요구, 사회 환경의 변화를 적극적으로 수용하여 사회운동 비전이 끊임없이 거듭나도록 하는 것을 말합니다.

셋째, 다양한 자원과 에너지가 소통하는 가운데 활동가교육이 어느 지점에 있어야 하는지 판단하는 것을 말합니다. 그래야 활동가교육이 무엇을 할 수 있을지, 또 무엇을 해야 할지 명확하게 드러납니다.

2-2 입체적 교육기획의 원리와 방법

1) 악순환으로부터의 탈출

원인과 결과가 서로를 물고 돌아갈 때 우리는 그것을 악순환이라고 부릅니다. 가령,「실업 증가→소비 감소→기업 매출 감소→고용 감소→실업 증가」이런 식입니다. 시민운동도 비슷한 악순환을 그리고 있는 것이 현실입니다. 시민운동의 비전을 만들어 가는 것은 활동가 자신입니다. 그런데 거꾸로 활동가는 불투명한 시민운동 비전 때문에 소진되고 좌절하기도 합니다. 그래서 아랫돌 빼서 윗돌 괴는 식의 악순환이 되풀이 됩니다. 이를 그림으로 표현하면 다음과 같습니다.



[그림 2-6] 원인과 결과의 악순환

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지39 G5

이렇게 문제가 악순환 될 때 대다수 사람은 무언가 화끈한 처방을 원하기 마련입니다. 근본적인 대책이 필요하다고 주장하는 것은 누구나 할 수 있습니다. 시민운동도 탁월한 리더가 혜성처럼 나타나서 단칼에 문제를 해결해주기를 바라는 정서가 있을 수 있습니다. 그런가 하면 열악한 재정을 해결되면 문제가 한꺼번에 잘 풀릴 것 같은 기대도 있습니다.

하지만 이런 방법으로 문제를 해결할 수 없습니다. 왜냐하면 어떤 문제든 그 자리에 박혀서 누군가 고스란히 해결해주기를 기다리는 것이 아니라 끊임없이 움직이기 때문입니다. 설령 문제가 해결되더라도 내부의 사람과 환경 변화에 따라 또 다시 불거지게 마련입니다.

가령, 집게로 집어내듯 재정을 확충했다고 조직운영상의 문제가 쉽게 해결되지는 않습니다. 재정문제에 가려졌던 문제가 한꺼번에 드러난다든가, 미처 준비되지 않아 여기저기서 새로운 문제가 튕겨져 나올 수 있습니다. 재정문제는 이미 재정문제가 아닌 것이죠. 활동가교육도 마찬가지입니다. 이럴 때는 문제가 어느 지점에 있다는 정태적 이해로는 부족합니다. 문제가 어떤 관계망 속에 있는지, 또 어떻게 움직이고 있는지 동태적인 파악이 필요합니다. 문제를 입체적으로 접근해야 하는 이유가 여기에 있습니다.

문제를 해결하기 위해서는 문제가 어디서 왔다가 어디로 흘러갈 것인가를 볼 수 있어야 합니다. 문제가 발생하는 길목을 잘 찾아야 한다는 뜻입니다. 그 지점에서 악순환의 고리를 끊어야 합니다. 바로 지렛대가 필요한 대목입니다.

2) 지렛대 들이대기

악순환의 반대말은 선순환입니다. 악순환에서 선순환으로 돌린다는 것은 흔히 말하는‘ 개편 ’과는 다른 의미를 지니고 있습니다. 개편도‘ 변화 ’인 것은 분명하나 변화의‘ 사실 ’을 말해 줄 뿐입니다. 좀 더 부연하자면‘ 상태변화 ’입니다. 내과적 투약이든 외과적 수술이든 해당 부위를 찾아서 호전시키는 처방입니다.

바로 이런 방법입니다. 문제의 원인을 직접 제거하기보다 자연치유력이 높아지도록 에너지가 흐르는 길을 트는 것입니다. 말하자면 매듭을 푸는 것입니다. 그 매듭이 바로 지렛대를 들이대야 하는 지점입니다. 여기서는 닭이 먼저냐 달걀이 먼저냐는 식으로 원인의 소재를 가리는 것은 큰 의미가 없습니다. 대체로 고질적으로 문제해결이 어려운 것은 바로 그러한 순환논법에서 헤어나지 못하기 때문입니다. 순환논법에서 빠져나오는 길은 문제를 대하는 태도를 바꾸는 길밖에 없습니다.

아르키메데스는 충분한 지렛대와 받침대만 있으면 지구도 들어 올릴 수 있다고 말한 적이 있습니다. 그는 일찍이 지렛대의 위력을 잘 알고 있는 사람이었습니다. 지렛대가 위력을 발휘하기 위해서는 다음과 같은 요건을 갖추어야 합니다.

첫째, 지렛대는 적절한 길이여야 합니다. 지렛대의 길이와 들어가는 힘은 반비례하지만 그렇다고 지렛대가 마냥 길다고 능사는 아닙니다. 효과적이지 못하기 때문입니다. 그래서 아르키메데스가 지구를 들어 올리겠다고 한 것은 이론적으로는 가능하지만 현실적으로는 불가능한 일입니다. 활동가교육 기획에서 지렛대의 길이가 어느 정도면 적절한가를 판단하는 것은 매우 중요합니다. 전체 사회운동의 자원배분에 있어서 활동가교육은 더도 아니고 덜도 아닌 실현 가능한 규모여야 합니다. 활동가교육 기획이 전체적인 맥락 속에서 이루어져야 하는 이유가 여기에 있습니다.

둘째, 적절한 받침대가 있어야 합니다. 모든 일이 그렇듯 교육기획에도 받침대

그啓썪픣 계획을 세울 때는 모든 전제조건과 활용할 수 있는 자원에 대한 분석이 필요합니다. 전체 사회운동에서 삿鮎큼팳籌쌘슪∈교육鍕 졔쇄

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지42 G5

하지만 고양이에게는 그런 능력이 없기 때문입니다.

엉킨 털실을 풀기 위해서는 첫째, 엉킨 털실의 구조를 이해해야 합니다. 문제진단 입니다. 둘째, 엉킨 털실의 실마리를 찾아내야 합니다. 셋째, 엉킨 털실을 풀 수 있는 리더십을 갖추어야 합니다. 활동가에게 리더십이 필요한 대목입니다. 넷째, 힘을 적절하게 분배할 줄 알아야 합니다. 엉킨 털실의 실마리, 바로 그곳이 지렛대를 대야 하는 지점입니다. 지렛대 지점을 정리하면 다음과 같습니다.

① 병목지점

병목현상은 말 그대로 넓은 길이 갑자기 좁아짐으로써 일어나는 교통정체 현상을 말합니다. 사회운동에서 보자면 해소되는 출구가 작아서 여러 문제가 산적해 있는 곳입니다. 즉, 소통이 안 되는 곳입니다. 여기서 막혀있다는 것은 자원의 흐름, 의사소통, 문제해결을 위한 노력 등이 원활하지 못한 곳을 뜻합니다.

병목지점에서는 몇 가지 조짐이 일어납니다, 우선 당연히 활동가들의 요구와 스트레스가 임계점까지 차게 됩니다. 뒤집어보자면 구체적이지 않지만 그만큼 변화요구가 가득 찬 곳입니다. 다음은 여러 문제가 엉켜있는데 누구도 책임지려 하지 않는 상황이 일어날 수도 있습니다. 문제를 해결하려는 의지가 부족하고 회피하려고 합니다. 어느 개인이 감당하기에는 버겁기도 하지만 서로 남 탓하고 있기 때문이죠. 리더십이 취약한 상태라고 할 수 있습니다. 마지막으로 조직의 의미보다는 생존논리를 추구하는 경우가 생길 수 있습니다.

이럴 경우 해결책은 첫째, 좁은 길을 넓혀주는 것입니다. 활동가에게 자존감 향상이 필요할 것이고, 스스로 문제를 해결할 수 있도록 소통의 장도 넓혀주어야 합

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지43 G5

니다. 선택의 폭을 넓혀 문제를 해결할 창의력과 아이디어도 필요합니다. 둘째, 문제가 한꺼번에 몰리지 않도록 해야 합니다. 문제가 한꺼번에 쏟아지면 누구라도 감당하기 힘듭니다. 그래서 문제를 조금씩 조금씩 꺼내도록 하는 것입니다. 그러려면 리더는 물론 활동가 스스로 교통정리 할 수 있는 능력이 필요한데 셀프리더십, 문제해결 훈련, 갈등조정 훈련이 필요할 것입니다.

② 파급효과가 큰 곳

사회운동은 영리 또는 효율만을 추구하지 않지만 일정한 효과를 추구할 수 있습니다. 시민운동에 있어 파급효과는 적은 역량으로 최대의 효과를 올릴 수 있는 것을 말합니다. 대표적인 예가 도미노 효과입니다. 여기서 기대하는 파급효과는 에너지의 일방적인 전달이나 홍보가 아니라 상호작용의 확대입니다. 상호작용을 통해 변화의 폭과 깊이가 확대될 것입니다.

파급효과가 큰 곳은 병목지점과 마찬가지로 목마른 곳입니다. 목마른 곳은 그 만큼 지원 또는 지원효과가 커집니다. 그렇다고 목마른 곳 모두에 지렛대를 댈 수는 없습니다. 제한된 자원을 어떻게 배분할 것인지 결정해야 합니다. 그렇다면 다른 곳에 미치는 파급효과가 큰 곳에 지렛대를 대야 합니다. 사통팔달 퍼져 나갈 수 있는 곳이면 좋겠지만 반대로 고립되어 있기 때문에 오히려 시민운동 전반에 파급효과가 클 수도 있습니다. 그러면‘ 도미노 효과 ’가‘ 나비 효과 ’로 되는 겁니다.

그렇다면 그 지점을 놓고 판단해야 합니다. 교육은 만능이 아니고 교육만으로 문제를 해결할 수 없습니다. 돈이 필요한 곳인지, 매뉴얼이 필요한 곳인지, 인력지원이 필요한 곳인지, 컨설팅이 필요한 곳인지, 아이디어가 필요한 곳인지 … 과연 교육기획으로 이 문제를 해결할 수 있을지에 대해 전략적 판단을 하는 것까지가 교육기획자의 임무입니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지44 G5

③ 사람이 힘을 얻을 수 있는 곳

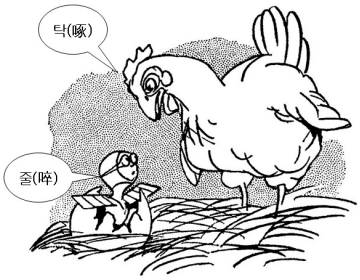
지렛대의 효용은‘ 들어올리는 ’데 있습니다. 그 중에서도 특히 사람을 들어 올리는 것이야말로 효용이 가장 클 것입니다. 사람을 들어 올리면 조직이 움직입니다. 사람을 들어 올린다는 것은‘ 성장 ’입니다. 그것은 개인적인 성장이 아니라 스스로 지렛대를 들어 올릴 수 있는 성장을 뜻합니다.

여기서 들어 올린다는 것은 첫째, 활동가가 의미를 느끼도록 하는 것입니다. 자신이 열정을 바칠만한 근거를 줘야 합니다. 둘째, 활동가의 요구에 응답한다는 것을 뜻합니다. 요구가 없다는 것은 바꿔 말하면 아직 준비되지 않았다는 뜻이기도 합니다. 지렛대는 준비된 곳을 찾아가야 합니다. 바로‘ 줄탁동시 ’입니다.

그렇지만 도미노 효과는 아주 작은 곳에서도 일어날 수 있습니다. 활동가 워크숍에서 찻 받침 하나, 정성스런 간식 한 접시, 시 한 구절, 존중하는 목소리, 카드 한 장, 가슴을 때리는 영상, 감동적인 음악 등 작은 배려가 활동가를 들어 올립니다.

줄탁동시(啐啄同時)란?

줄탁동시란 선종의 불서인 벽암록에 나오는 말입니다. 병아리가 알껍질을 깨고 나오기 위하여 부리로 쪼는 것을 ‘줄’이라고 합니다. 한편 어미닭은 품고 있는 알 속의 병아리가 부리로 쪼는 소리를 듣고 밖에서 알을 쪼아 새끼가 알을 깨도록 도와주는데, 그것을 ‘탁’이라고 합니다.



조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지45 G5

이렇게 활동가교육 기획이 '탁' 하기 위해서는 몇가지 조건이 필요합니다. 첫째, 활동가들도 준비되어 있어야(줄!) 하지만 교육기획도 늘 변화해야 합니다. 활동가들의 요구는 늘 움직입니다. 빗나간 개념Concept이나 낡은 방법이 아니라 움직이는 요구에 응답해야 합니다.
둘째, 경청입니다. 활동가들이 어느 곳을 두드리고 있는지 소리를 잘 들어야 합니다.
셋째, 제 때 소리를 들어야 합니다. 늦어도 안 되지만 너무 빨라도 효과적인 교육기획이 되기 어렵습니다. 때로는 기다려야 할 때도 있습니다.

④ 문제가 구체적이어야 합니다.

문제를 나열하다보면 이것도 해야 할 것 같고 저것도 해야 할 것 같은 혼란에 빠집니다. 대개의 경우 우선순위를 택하기 마련이지만 먼저 고려할 것은 과연 정책수단화 할 수 있느냐 입니다. 문제가 너무 추상적이거나 거대과제일 경우 하나의 방안으로 해결하기 어렵기 때문입니다. 문제가 추상적이라는 것은 그만큼 인과관계가 모호하거나 다양한 변수가 나올 수 있다는 뜻이 됩니다. 특히 교육프로그램의 경우 제한된 시간, 장소, 사람을 대상으로 제한된 수단을 통해서 구체적인 목적을 실현해야 하기 때문에 더욱 그렇습니다. 지렛대를 대는 지점이 구체적이어야 교육프로그램도 구체적으로 만들 수 있습니다.

가령, 시민단체의 조직적 기반이 취약한 것은 매우 심각하고 중요한 문제이나 하나의 교육프로그램으로 이 문제를 단박에 해결할 수는 없습니다. 이 경우에는 문제의 원인을 쪼개거나 구체화해야 합니다. 예를 들어 재정적인 문제라면 그 문제를 세분하여 회비 수납상의 문제인지, 재정을 충당할 사업 기획력의 문제인지, 후원을 얻을 만한 조직력의 문제인지 나누어야 합니다. 회비 수납의 문제는 다시 회원

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지46 G5

들과의 소통, 수납 관리 시스템 등의 문제가 파생됩니다. 그렇게 쪼개서 그것에 맞게 교육이라는 지렛대를 대야 합니다.

3) 활동가교육의 선순환 구조 만들기

활동가교육의 선순환 기획을 위해서는 우선 문제가 어떻게 악순환 되고 있는지 일목요연하게 하나의 그림으로 나타내면 편리합니다(앞의 그림 참조). 둘째, 지렛대를 댈 지점을 찾습니다. 셋째, 지렛대를 댄 지점을 중심으로 반대의 요인을 찾아서 그리면 선순환이 됩니다. 선순환 그림은 다음과 같은 의의를 지닙니다.

① 단선적 사고를 극복하고 입체적인 목표를 설정할 수 있도록 도와줍니다.
② 활동가교육이 전체 사회운동 맥락에서 차지하고 있는 의의를 포착하는 데 도움이 됩니다.
③ 활동가가 자기역할을 찾아 자리매김하는 것을 도와줍니다.
④ 끊임없는 피드백을 통하여 교육의 방향과 방식을 조정할 수 있습니다.
⑤ 기능적 문제해결보다 문제의 핵심에 맞는 대안을 도출하는 데 도움이 됩니다.
⑥ 활동가에게 필요한 프로그램 개념Concept을 세울 수 있는 바탕이 됩니다.

선순환 그림(지도)을 그리는 과정을 예를 들어 설명하면 다음과 같습니다.

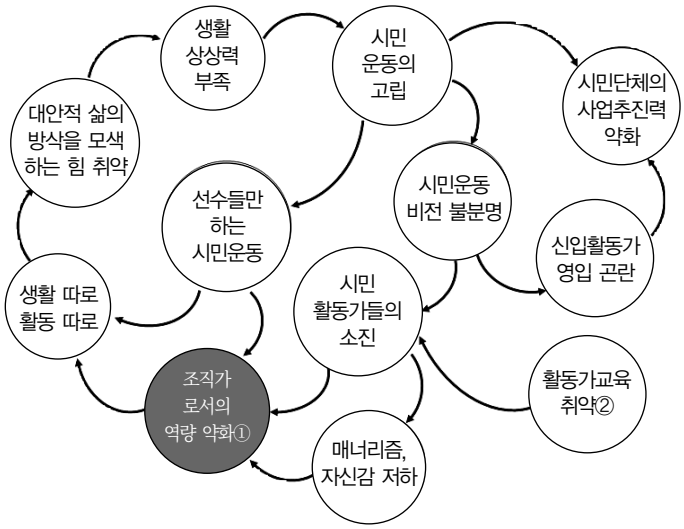
조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지47 G5

1	구체적인 질문과 답	해결하고자 하는 문제를 '질문과 답'으로 연쇄식으로 나열합니다. 예를 들면 다음과 같습니다. ① 활동가들이 왜 소진되고 있는 거지? ② 활동가들의 자기성장 욕구를 채워주지 못하기 때문이지. ③ 욕구를 왜 채워주지 못하는 거지? ④ 조직이 그만큼 비전이 약하기 때문이지. ⑤ 왜 비전이 약하지? ⑥ 조직 기반이 약하기 때문이지 ⑦ 조직 기반이 왜 약하지? ⑧ 활동가들이 소진돼서 사업추진력이 약하기 때문이지 ⑨ … (악순환)
2	주요 변수 도출	문제의 원인과 결과를 명사화 합니다. 소진, 성장욕구 불만, 비전 취약, 조직기반 취약, 사업추진력 약화 ...
3	문제진단 피드백	문제의 원인과 결과가 어떻게 상호작용하고 있는지 화살표로 연결합니다. 소진 → 성장욕구 불만 → 비전 취약 → 조직기반 취약 → 사업추진력 약화 ... 화살표를 연결하는 과정에서 각 요인에 다른 요인이 있는지 찾아서 포도송이처럼 연결합니다.
4	지렛대 대기	지렛대를 댈 지점을 찾습니다.
5	선순환지도 그리기	지렛대를 댄 바로 그 지점을 중심으로 반대의 해결대안을 찾아 선순환 지도를 그립니다. 가령, 소진 대신 충전, 성장욕구 채우기, 사업추진력 강화, 비전 등

<표2-3> 선순환 지도 그리기의 과정

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지48 G5

예를 들어보겠습니다.



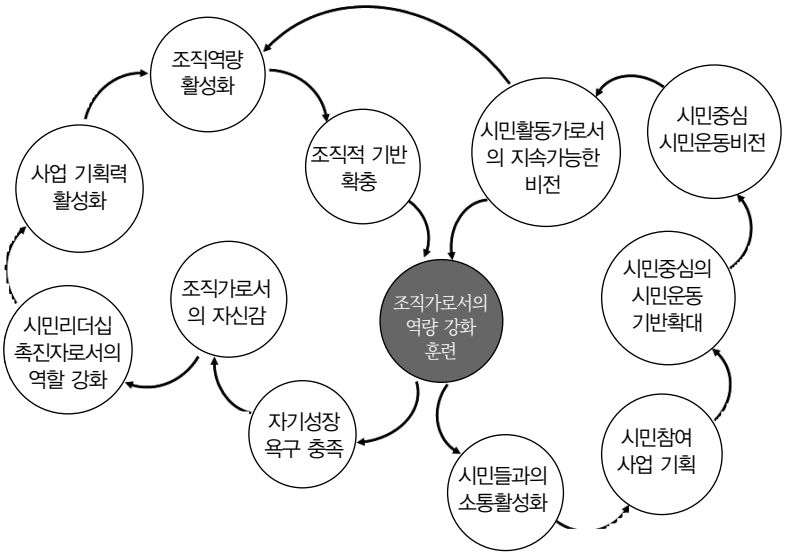
[그림 2-7] 악순환 지도의 예시

[그림 2-7]은 활동가가 어떻게 소진되어 가며 그것이 다시 어떻게 악순환 되고 있는가를 보여줍니다. 여기서 지렛대를 어디에 댈 것인가는 기획자의 판단이나 사회운동의 여건에 따라 다를 수 있습니다.

[그림2-7]은 지렛대를 ① 위치에 대고 있습니다. ② 위치도 있으나 전후 맥락에 약간의 차이가 있습니다. ①의 경우 화살표가 많이 몰려있기도 하지만 풀어야 할 과제가 좀 더 구체적이고 절실한데 비해 ②의 경우는 조금 추상적입니다. 문제가 있지만 추상적인 경우에는 프로그램을 개발하는데 어려움이 따릅니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지49 G5

위의 지렛대를 근거로 선순환 그림을 그리면 다음과 같습니다.



[그림 2-8] 선순환 지도의 예시

[그림 2-8]에서 ‘ 조직가로서 역량강화 훈련 ’은 그 사람이 서 있는 자리이자 비전입니다. 그리고 각각의 요소는 구체적일수록 좋습니다. 사실 하나의 요소에서 다른 요소로 넘어가는 과정은 매우 복잡하고 긴 과정입니다. 그 과정을 구체화 할수록 실현가능성이 높은 비전이 될 것입니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지50 G5

3. 교육프로그램 기획

3-1 프로그램이란?

활동가교육 기획 단계에서 전략적 구상을 마쳤다면 이제 구체적으로 프로그램을 만드는 단계로 들어가야 합니다. 프로그램 개발은 다시 프로그램 기획(프로그램 개발의 요구분석 및 필요성 확인), 프로그램 설계(선정된 교육내용을 계열성, 계속성, 통합성, 난이도, 복잡성, 계절성 등에 따라 조직하고 구성하는 것), 홍보, 평가로 나뉩니다.

교육프로그램은 일반적으로‘ 계획적이고 과학적인 방법으로 학습자에게 의미 있는 변화를 일으키도록 교육내용(지식, 정보, 대상, 원리), 학습목적과 목표, 대상, 활동 및 학습과정, 학습방법, 장소, 시기, 학습자 조직, 교육매체가 유기적으로 통합된 교육적 실체이자 하나의 시스템 ’으로 정의됩니다.

어느 집단을 이해하려면 구성원의 성별, 연령, 소득수준, 지역, 교육수준, 생활패턴 등의 분포도를 파악하는 것이 필요합니다. 한편 집단 내의 관계에서 우러나오는 역동이나 갈등, 의사결정 방식도 주목대상입니다. 전자가 구조적 측면이라면 후자는 기능적 측면입니다. 자동차 설계에 비유하자면 각각 부품들이 정확하게 제자리에 조립되어야 하지만 제대로 작동되는 것도 필요합니다. 조직을 운영하는 데 있어서도 이러한 구조와 기능은 상호보완 관계를 이루고 있습니다. 마찬가지로 프로그램에는 다음과 같은 구조와 기능 두 가지 측면이 존재합니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지51 G5

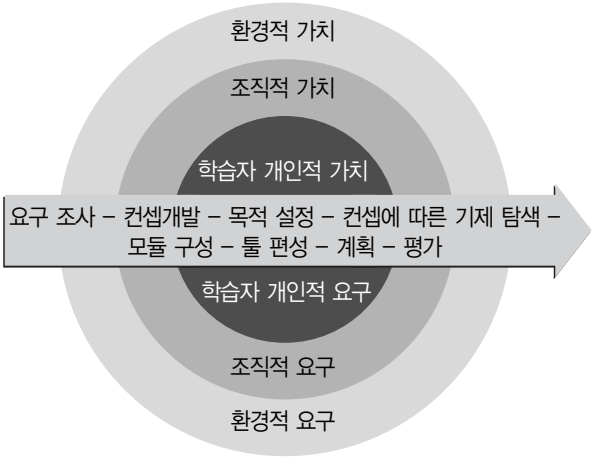
프로그램의 구조적 측면 (각 요소의 분포관계)	프로그램의 기능적 측면 (각 요소의 활동관계)
• 참가의도와 프로그램 개념Concept의 일치 • 참가자들의 편차(요구, 연령, 수준) • 참가자들의 기대치 • 각 모듈의 배치 • 시간 배열(순서, 각 모듈의 시간 등) • 공간의 조건(크기, 천정 높이, 채광, 조명, 온도, 소음, 채색, 바닥재 등) • 공간 배치(좌석 배치, 벽면 구성, 음악 편성, 동선 등) • 참가자들의 정신적, 신체적 리듬	• 전체 개념Concept과 각 모듈의 일관성 • 모듈간의 상호작용 • 교수법(참가자들과의 소통 능력) • 참가자들의 프로그램 내용에 대한 흥미 • 참가자들의 개념Concept에 대한 이해와 집중도 • 참가자 사이의 상호작용 • 참가자의 요구를 유연하게 피드백 하는 기능 • 참가자에 대한 적절한 지원 서비스 • 교육매체의 적절성 및 효능

<표 2-4> 프로그램의 두가지 측면

3-2 프로그램 개발 과정

교육프로그램에는 두 개의 축이 팽팽하게 균형을 이루고 있습니다. 한쪽에는 사회, 조직, 활동가들이 추구하는 가치, 다른 쪽도 마찬가지로 사회, 조직, 활동가의 요구가 포진하고 있습니다. 두 축은 상호보완 관계를 이루지만 때로는 긴장관계를 형성합니다. 그 한가운데를 관통하는 것이 프로그램 개발입니다. 교육요구 조사에서부터 프로그램 개념Concept 개발, 목적설정, 개념Concept에 따른 모듈 및 툴 편성-계획, 실행, 평가에 이르는 실무적인 과정이 그것입니다. 이를 그림으로 나타내면 다음과 같습니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지52 G5



[그림 2-9] 프로그램 개발의 과정

모듈Module이란?

교육 참가자들이 스스로 학습할 수 있도록 준비되어 있는 몇 개의 잘 서술된 교육목표를 가진 하나의 학습 단원

예) 상황진단, 자신의 문제 드러내기, 서로의 활동경험 나누기.
문제해결, 비전세우기, 피드백 등

툴Tool이란?

각 모듈의 교육목표를 실현하기 위한 방법 또는 기법

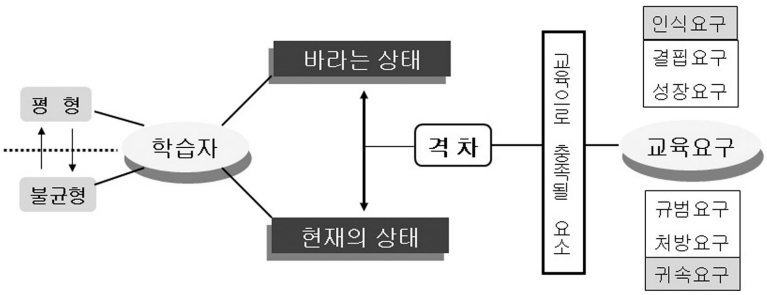
예) 게임, 교육연극, 카드라이팅, 사례 발표, 브레인 스토밍, 토론,
춤 테라피, 명상, 공동체놀이, 특강, 음악, 영상 등

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지53 G5

3-3 학습요구 조사

1) 요구의 교육적 의의

인간은 누구나 미래에 바라는 상태와 현실에 차이가 생기기 마련입니다. 그런가 하면 문제가 해결되었다 싶으면 새로운 문제가 발생하며 당연히 문제해결을 위한 욕구가 생기게 됩니다. 이것을 해결해 주는 것이 교육입니다. 물론 그것은 교육이란 방법으로 충족될 수 있을 경우에 한정됩니다. 가령 활동가의 결핍요구가 교육으로 해결 가능하다면 모르겠지만 경제적 요인이라면 문제가 달라집니다. 이를 그림으로 나타내면 다음과 같습니다.



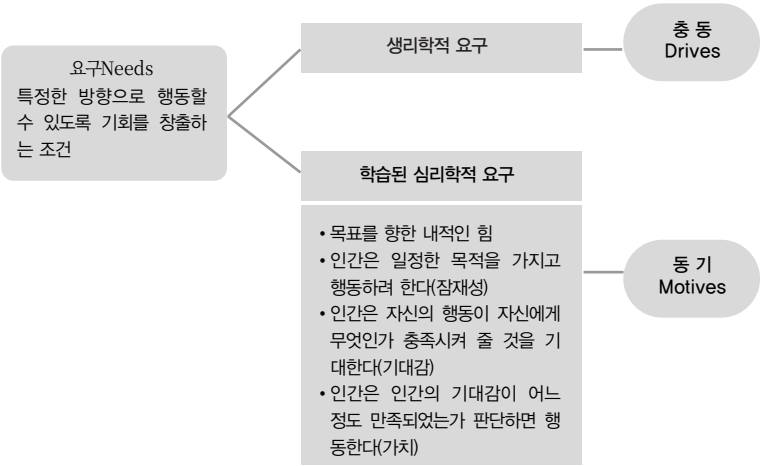
[그림 2-10] 교육요구의 개념

여기서 인식요구란 요구의 근거가 학습자에 있으며 한 개인이 자신에게 필요한 요구가 무엇인지를 직접 인식하고 있거나, 밖으로 표출된 상태의 요구입니다. 귀속요구는 학습자가 충족시켜야 할 결핍요구와 성장 및 발달요구를 외부의 기관이나 전문가가 규정한 상태를 말합니다. 자연스럽게 귀속요구는 규범적이며 처방을 내리려고 하는 속성을 지니고 있습니다. 정리하자면 교육으로 문제를 해결하려면 학습자의 요구와 기획자의 요구가 균형을 이루어야 합니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지54 G5

扶요 구

개인, 집단, 조직, 사회 등에 발현된 욕구로, 교육적 행위에 의해 충족이 가능한 것을 말합니다. 그렇기 때문에 특정한 방향으로 해결 가능해야 합니다. 그림으로 나타내면 다음과 같습니다.



扶필 요

학습자의 자발성이 아니라 외부체계(전문가)에 의해 규정된 것을 가리킵니다.

扶흥 미

특정 대상에 대한 관심 정도, 호기심, 선호도. 잠재적 학습자가 학습에 참여하는 동인이 되나 그들이 성장하는 데 필요한 지식, 기술, 태도와 직접적으로 연계되어 있지는 않습니다.

扶수 요

개발된 교육프로그램에 등록하거나 참여하는 직접적인 행위를 말합니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지55 G5

2) 학습요구 조사의 포인트

학습요구 조사란 학습요구를 여러 가지 방법을 통해 조사하고 분석하는 과정을 말합니다. 기획자는 교육프로그램이 학습자와 시민운동의 요구에 부응하고 최선의 프로그램을 만들고자 할 때 기초자료로 활용합니다. 기획자는 학습요구 분석을 통해 우선 학습자에게 어떤 교육이 필요한지 결정해야 하고 다음으로 교육을 통해 어떤 차이를 만들어 낼 것인지 결정해야 합니다.

① 기대치의 설정

扶기대치는 구체적이면 좋지만 직무교육과 리더십, 교양, 쉼 등 교육내용의 특성을 반영하여 설정해야 합니다.

扶기대치는 지식이나 기능을 이해하는 측면과 변화의 측면이 구분되어야 합니다.

② 현재치의 파악

扶현재 역량/기능의 수준과 상태는 어떠한가를 파악합니다.

扶환경조건, 개인의 문제 등의 변수를 감안합니다.

扶아는 것과 할 수 있는 것을 구분합니다.

扶개인의 수용능력의 편차를 중시합니다.

③ 차이의 발견 및 요구 재정의

扶기대치와 현재치를 비교하여 차이를 발견합니다.

扶차이가 발생하게 된 상황과 여건은 어떠한가, 그러한 상황, 여건에서 무엇이 있으면 기대치에 도달할 수 있는지 파악합니다.

扶몇 차례 재정 과정을 거쳐 요구를 찾아냅니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지56 G5

扶발견한 요구를 각 영역별로 분류, 정의합니다.

扶그 중 교육적 해결 가능성에 비추어 학습요구를 선정합니다.

3) 학습요구 조사는 언제 필요한가?

활동가교육 기획은 문제를 해결하기 위해서 합니다. 그렇다면 학습요구 조사는 문제해결을 위한 다양한 지점을 찾는 과정이기도 합니다. 그 지점은 다음과 같습니다.

요구종류	실 례	검토사항
기본적 필요	• 신입 활동가 영입 • 새로운 시스템(정보 관리, 활동수칙, 회계 등)의 도입 • 새로운 조직의 구성	• 조직적응을 위한 기본 교육 • 시스템 작동을 위해 새로이 필요한 지식 • 새로운 미션의 정의
문제 또는 결함 발생	• 낮은 업무 성과 • 활동가들의 역량 결핍요구 • 사업목표와 역할의 불명확 • 업무 효율성 감퇴	• 과연 문제가 될만한가? • 해결할 가치가 있는가? • 문제가 정확히 무엇인가? • 교육으로 해결이 가능한가?
새로운 방향	• 새로운 사업 방향으로의 진출 • 방향전환이 요구될 때 • 조직미션 변화가 필요할 때	• 지금 현재의 상태는? • 변화를 촉진해야 할 지점은? • 변화에 기여할만한 교육기능은?
기 회	• 새로운 교육프로그램의 개발 • 새로운 자원의 획득	• 조직에 미치는 기대결실은? • 성과가 보장되는 기회인가?
위 기	• 조직 환경의 악화 • 기존 조직운영 전략의 쇠퇴	• 예측할 수 있는 결과는? • 새로운 전략수립과 신속한 전개
강 점	• 성과의 강화 • 블루오션으로 진출 • 조직 강점 인지	• 무엇이 강점인가? • 교육이 뒷받침 할 강점은? • 더욱 지속, 확대시켜야 할 것은?
약 점	• 조직 약점의 인지 • 환경변화에 대한 약점 노출	• 사업효과 감소의 원인 • 위협요인에 대처할 약점 보완

<표 2-5> 요구조사의 지점

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지57 G5

4) 학습요구 조사의 과정

1	필요성의 인식	• 조직 외부의 환경변화를 예의주시 • 조직 내부의 여건변화를 예의주시 • 요구조사의 필요성을 인식
2	요구조사 준비	• 조사계획 수립 – 목적, 결과물, 방법, 일정 등 • 가장 효과적인 도구 선택/개발 – 평소에 생산된 조직 내 자료를 최대한 활용한다 – 정량적, 정성적 조사를 병행하는 것이 자료의 질을 높인다. – 먼저, 느낌조사를 그리고 사실조사를 선별해서 실시한다
3	자료조사 실시	• 예비조사 : 조사범위를 좁혀 가며 도구의 타당성을 검토 • 본 조 사 : 자료수집, 분석계획
4	조사결과 분석	• 합리적 기법을 통해 조사결과를 분석 • 내외 상황을 고려하여 학습요구를 추출 • 소정의 기준을 통해 영역별로 분류
5	학습요구 추출	• 주어진 여건, 즉 기관의 가용자원, 주어진 교육시간 그리고 교육의 가능성 등을 고려하여 확인된 요구를 여과 · 수렴 – 적합성 : 교육에 적합한 요구는? – 용이성 : 교육으로 접근이 용이한 요구는? – 변화정도 : 교육으로 어느 정도 해소/충족시킬 수 있는가?

<표 2-6> 학습욕구 조사의 과정

5) 학습요구 조사 방법

학습요구 조사 방법에는, 우편조사, 전화조사, 집단조사, 면접법, 델파이법, 중요 사건 기술법Critical Incident Technique(CIT), 관찰법이 있으나 여건에 따라 다음과 같이 달라집니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지58 G5

① 여건이 양호할 때

자료수집 시간이 충분할 때	열린 질문 – 기재형 인터뷰 방식
자료수집 경험이 많을 때	덜 구조적인 설문
조사지역의 범위가 좁을 때	일 대 일 조사
조사대상 인원이 많을 때	구조적 설계
비밀유지가 필요 없을 때	기명, 의견
자료의 분량이 많을 때	코드화

② 여건이 충분치 못할 때

자료수집 시간이 짧을 때	닫힌 질문 – 고르기 문항 체크리스트
자료수집 경험이 적을 때	구조적인 설문(표준 설문지)
조사지역의 범위가 넓을 때	우편조사
조사대상 인원이 적을 때	덜 구조적 설계
비밀유지가 필요할 때	무기명
자료의 분량이 적을 때	수작업

학습요구 조사에서 참고할 사항

- ' 그럴 것이다' 라고 예단하지 말 것
- 기존, 유사 프로그램의 분석 결과를 풍부하게 참고할 것
- 학습자가 입으로 한 말과 실제 행동, 선택은 다른 경우가 많으니 유의 할 것
- 학습자 자신도 자신의 욕구를 정확히 알지 못하는 경우가 많다
- 기획자도 다른 프로그램에 많이 참여하여 학습자의 입장에 서보는 것이 필요하다
- 학습자 분석결과는 반드시 공유하고 검증한다.
- 교육개념Concept간 인식이 다를 경우 무리하게 적용하지 말고 재확인과 조율을 한다.
- 약간의 시행착오는 불가피. 도전하는 자세로!

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지59 G5

3-4 프로그램 개념Concept 개발

효과적인 교육프로그램은 활동가와 공유하고자 하는 핵심적인 메시지가 있어야 합니다. 보통 그것을 개념Concept(학습주제)이라고 합니다. 광고의 경우 개념Concept은 상품 또는 서비스의 특성을 잠재 소비자의 요구와 최대한 일치시키는 역할을 합니다. 광고개념Concept은 소비자들의 욕구와 일치할 때 비로소 시장에서 의미를 갖게 됩니다. 가령, 행복, 편리, 청결, 안전, 아름다움, 낭만, 젊음, 품위, 신선함, 청량감, 역동감, 풍요 등이 그것입니다.

물론 활동가교육 프로그램의 개념Concept이 광고 개념Concept과 똑같지는 않습니다. 광고의 경우 개념Concept과 카피가 상품의 명운을 좌우할 수도 있기 때문에 엄청난 비용을 투자하지만 활동가교육 프로그램은 차원이 다릅니다. 오히려 내용보다 홍보카피를 강조하거나 지나치게 참가자의 감성에 호소하는 것은 바람직하지 않은 태도입니다.

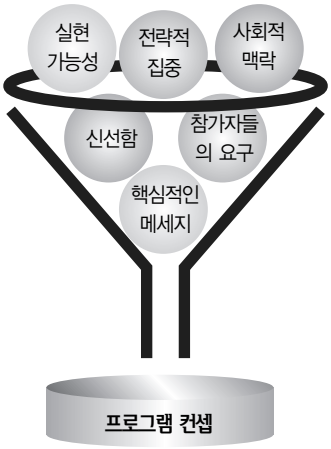
그럼에도 불구하고 활동가교육 프로그램 기획에 있어서 개념Concept이 중요한 이유가 있습니다. 교육프로그램의 메시지는 참가자의 요구, 한국사회의 화두와 일치해야 합니다. 프로그램이 표현하고자 하는 바를 하나의 키워드로 표현하는 과정은 기획 그 자체이기도 합니다. 그래서 많은 소비자들을 상대해야 하는 광고와 달리 활동가교육 기획에서는 표현보다 개념Concept을 만들어 가는 기획 과정이 더 중요합니다.

예를 들어보겠습니다. 2006년 8월 시민의신문이 개최한 「시민사회리더십컨퍼런스」의 개념Concept은 '행복'이었습니다. 제목은 '너, 행복하니?'였습니다. 그

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지60 G5

당시 기획단이 워크숍의 개념Concept으로‘ 행복 ’을 떠올린 배경은 다음과 같습니다. 행복은 인류의 보편적인 욕구요 가치이지만 오랫동안 활동가에게는 괄호 안에 남아 있었습니다. 열악한 처우, 빈약한 자기성장 기회, 불투명한 비전, 권리보다는 많은 책임이 요구되는 업무상황, 원활하지 못한 조직 내 소통, 상대적으로 높은 도덕성을 요구받는 의무감 속에서도 늘 격무에 시달려야 하는 활동가들에게 행복은 그저 남의 일이었습니다. 기획단이 특히 주목했던 부분은‘ 어떻게 행복할 수 있을까? ’였습니다. 그래서 활동가가 자신의 내면을 드러내고 소통을 통해 어떻게 행복할 수 있는지 함께 길을 찾아보기로 한 것입니다.

개념Concept을 만드는 과정은 앞서 말한 활동가교육의 선순환 지도 그리기 연장선상에 있습니다. 선순환지도가 활동가교육의 전략적 지점, 필요성, 방향을 잡아내기 위한 것이라면 개념Concept은 구체적으로 활동가에게 입고 다가갈 옷을 만드는 과정 입니다. 프로그램 개념Concept이 담아야 할 요소는 다음과 같습니다.



개념Concept을 만드는 과정을 다음과 같습니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지61 G5

방법	목표	범주	압축과정
개요 파악	컨셉 개발을 위한 각종 항목 검토	문제의식	· 기획자의 문제의식
		목적의식	· 기획자의 방향 · '해야 한다, 하고 싶다, 할 수 있다' 의 중복되는 부분 도출
	여과		
참가자들의 관점	참가자들과 나누고자 하는 가치	참가자들의 성향	· 누구와 무엇을? · 참가자들의 문제의식
		참가자들의 기대	· 참가자들이 지닌 문제의식의 배경 및 원인 · 참가자들의 요구 및 기대치
	여과		
컨셉의 숙성	다양한 아이디어와 함께 몇 개의 선택사항을 설정	풍부화	· 확산 – 펼치고 늘리고 혼합 · 전환 – 방향과 발상 바꾸기 · 충돌 – 상이한 것 부딪히기
		선택	· 달성하고 싶은 목적 및 목표 · 목표달성을 위해 필요한 컨셉
	여과		
핵심 메세지	최종 결정	평가	· 각 컨셉의 차별적 우위성에 대한 평가 · 최적의 선택은?
		정밀화	· 최종 다듬기

<표 2-7> 프로그램 개념Concept개발의 과정

위와 같이 프로그램 개념Concept을 만들면서 기획자들은 은연중에 ' 하고 싶다 ' 에 쏠리기 마련입니다. 이럴 때 프로그램은 참가자들의 요구와 멀어지기 쉽습니다. 따라서 ' 해야 한다 ',' 하고 싶다 ',' 할 수 있다 ' 삼자의 공통분모를 찾아내는 노력이 중요합니다.

3-5 목표와 목적 설정

1) 목표와 목적의 차이

보통 일상생활에서 목적과 목표를 구분하지 않은 채 쓰고 있으나 엄연한 차이가 있습니다. 목적Objective은 실현하고자 하는 방향에 그치지만 목표Goal는 목적을

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지62 G5

언제까지, 어느 정도까지 달성할 것인지 구체화 한 것을 뜻합니다. 가령, ‘ 성적을 올리겠다 ’는 아직 목적일 뿐입니다. 이것이 목표가 되기 위해서는‘ 하루에 5시간만 자고 공부해서 앞으로 1년 이내에 전교 5등 안에 들겠다 ’와 같이 구체적인 계획이 있어야 합니다.

교육기획에 있어서 목적과 목표 설정을 분명히 해야 하는 이유는 두 가지입니다. 첫째, 가고자 하는 곳이 정확해야 기획도 분명해집니다. 둘째, 목적과 목표는 상호 보완 관계이지만 긴장관계이기도 합니다. 앞에서 설명한 바와 같이 목표는 목적에 대한 성찰을 통해서 끊임없이 점검 되어야 합니다. 목적과 목표는 주체, 항목별로 다양하게 설정할 수 있습니다. 따라서 다양한 목적과 목표를 조정하는 것도 기획의 한 과정입니다.

차 원	항 목	특 성
교육기관 수준	교육목적	교육기관이 지향하는 궁극적인 교육이념. 추상적, 일반적, 장기적 – 교육기관의 설립근거와 정체성을 나타냅니다.
프로그램 수준	프로그램 목적	직접적이고 구체적인 의도성 함축 – 프로그램의 잠재적 참여자에게 선행적 기대감을 갖게 합니다. 프로그램 운영자에게 정체성을, 프로그램 운영과정에서 다양한 지원을 가능케 합니다.
교육활동 수준	학습목표	학습자의 구체적인 변화에 초점이 맞춰집니다. 기획자가 의도한 학습결과와 학습자의 교육요구에 의거 – 학습경험의 범위를 명확히 합니다. 교육의 내용, 방법, 방향을 규정합니다. 학습자의 학습활동을 촉진시키는 기능적 역할을 합니다. 학습 평가의 방향, 내용, 결과 해석의 규준을 결정합니다.

<표 2-8> 목적과 목표의 조정

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지63 G5

2) 교육목표 기술 연습

교육목표 기술의 원칙은 다음과 같습니다.

① 교육목표는 기획자나 강사가 아니라 참가자 행위변화의 내용과 수준을 중심으로 기술되어야 합니다.

② 교육목표는 강의의 진행 과정에서 나타나는 참가자 행위가 아니라 강의를 성공적으로 끝마쳤을 때에 나타날 수 있는 참가자의 변화된 행위로 진술해야 합니다.

③ 교육목표는 학습내용이 무엇인지 누구에게나 분명한 의사소통이 될 수 있을 만큼 구체적으로 진술할 필요가 있을 뿐만 아니라, 전반적인 교육의 방향을 제시할 수 있을 만큼 일반적으로 진술할 필요가 있습니다.

목표를 설정하는 데는 다음과 같은 요소가 필요합니다.

① 상황 : 참가자의 상황 또는 상태

② 대상 : 프로그램 참여 대상

③ 내용 : 제공될 프로그램의 구체적인 내용

④ 직접적인 결과 : 프로그램의 결과로 나타날 변화의 특성

⑤ 기대효과 : 프로그램의 결과로 나타날 기대효과

이러한 원리에 따라 목표기술의 예를 들면 다음과 같이 됩니다.

프로그램 제목 : 시민활동가를 위한 온라인 홍보교육

"급증하는 온라인 홍보 수요에 대응하기 위하여 시민활동가에게 첨단 홍보 기법을 습득하게 함으로써 시민들과의 적극적인 소통능력을 향상시킨다."

3-6 프로그램 설계 프로세스

1) 프로그램 내용 선정

교육목표를 설정했다면 이를 실현할 다양한 툴이 등장하게 되는데 다음과 같은 원리에 따라 선정하게 됩니다.

① 합목적성 : 교육목표에 반영된 개인적 요구나 사회적 요구 및 철학적 이념을 구현할 수 있어야 합니다.

② 눈높이 : 참가자의 선행 학습경험, 능력과 관심사를 최대한 반영하여 참가자의 자발성을 최대한 끌어낼 수 있어야 합니다.

③ 효과성 : 기대하는 학습효과를 고려하여야 합니다.

④ 효율성 : 주어진 교육여건에서 최대한의 효과를 거둘 수 있어야 합니다.

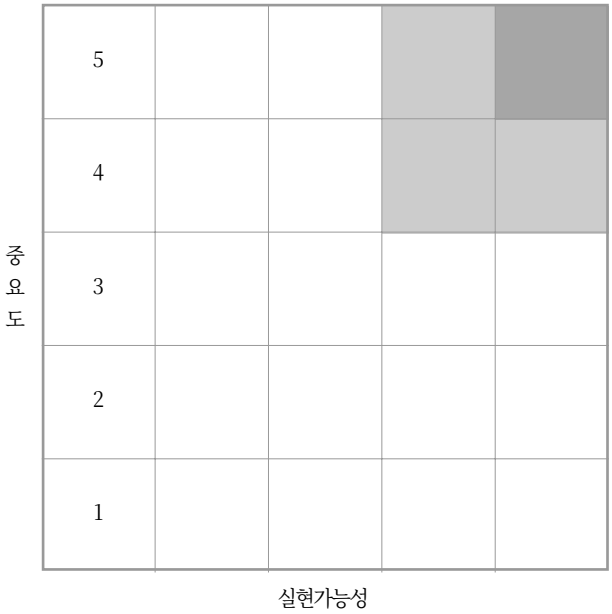
⑤ 중요성 및 긴급성 : 사회적 요구와 과제에 따른 중요성, 우선순위를 고려하여야 합니다.

⑥ 현장성 : 현장에서 활용 가능한 것이어야 합니다.

⑦ 일목적 다경험 일경험 다목적 : 한 가지 목표를 달성하기 위하여 한 가지 내용을 선정하는 것이 아니라 다양한 경험과 관련지으며 반대로 한 가지 경험은 몇 가지 목표에 관련지음으로써 동시학습이 이루어 질 수 있도록 합니다.

⑧ 적절성 :

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지65 G5



[그림 2-11] 중요도-실현가능성 매트릭스

2006년 3차 시민사회리더십 컨퍼런스 기획은 다음과 같은 과정을 거쳤습니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지66 G5

대상 / 내용	3년차 이상 활동가 (팀장급 이상, 활동의 기로에 서서 비전을 고민하는 사람들)
교 양	• 버츄 프로젝트(조직의 화합, 긍정적 시각) • 춤테라피(소통) • 소비생활(알뜰한 활동가 살림) • 자녀교육(아이들 잘 키우기) → 활동가들의 생활 관리로 통합 • 결혼(건강한 결혼, 비용) • 부부갈등(살림) • 자기성장(교육) • 건강(건강 챙기기) • 놀이(잘 놀고 효율적으로 일하기), 휴식(자기관리)
리더십	• 성찰(자기인식) • 의사소통방법 • 관계(조직내 관계) • 갈등조정능력 • 성과향상(승-승) • 조정력과 통합력 • 판단력(내 · 외상 상황 판단, 업무 우선순위) • 셀프리더십(잠재력 개발/튼튼한 셀프이미지 구축, 강의) • 원칙 세우기(원칙 리더쉽)
직무	• 기획력(프리젠테이션) • 평가방법론 • 시스템사고 • 조직관리 • 시간관리 → 기회력 · 평가방법론으로 통합 • 펀딩Funding • 회의진행 방법 • 협상능력(갈등조정 능력에 포함) • 회원관리 • 정보관리(기획력에 포함) • 업무표준화(기획력에 포함) • 활동의 시각화 • 홍보능력 개발(성명서 작성, 언론 이해)
운동론	• 거시적 화두 • 운동론 • 구체적인 사례(풀뿌리 운동 등) • 지향점에 대한논의 • 새로운 거버넌스
비전	• 100년 후 시민운동의 모습 • 10년 후 나의 모습 • 지속가능한 운동 양태 • 자기와 조직의 비전 구성 → 시스템에 포함 • 운동을 가능하게 하는 개인 삶 설계 → 활동가들의 생활관리에 포함. 프로그래밍화해가면서 상세화(생애설계) • 사회적 생산력 고취방법(서비스 능력) → 10년, 100년 후에 포함
창의적 자기표현	• 춤테라피 • 작은사진전 • 시화전 • 작은문화제 • 자기와 단체표현(부스 또는 게시물, 단체간 네트워킹 프로그램) • 문화적 리더십(감수성 개발) • 자기이미지 전략(미소, 코디, 유머, 화법) • 미디어전략(함축적 이미지 전략)

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지67 G5

위의 내용은 다시 매트릭스를 통하여 다음과 같이 1차 여과를 시켰습니다.

활동가들의 요구·가치 \ 중요도	A	B		C	D
		E			

실현가능성 ⅔

프로그램화, 강사선정, 비용

A	• 성찰과 자기인식	• 판단력 · 조정 · 통합
B	• 회원관리(전문 프로그램 필요) • 홍보력 개발(전문 프로그램 필요)	• 활동의 시각화(전문 프로그램 필요)
C	• 지속가능한 운동양태 • 성과향상 • 시스템에 의한 능력개발	• 활동가들의 생활관리 • 셀프리더십 • 새로운 거버넌스
D	• 지향점 · 구체적 사례 • 기획력 · 평가방법론 • 놀이 · 휴식(※ 너 뭐하고 노니?) • 작은 문화제 · 시화전 · 사진전 • 의사소통과 갈등조정 • 자기이미지 전략	• 원칙리더십 • 춤테라피 • 10년 후 · 100년 후 나와 운동의 모습 • 버츄프로젝트 • 자기와 단체 표현
E	• 자기성장(교육) • 운동론	• 거시적 화두
F	• 펀 딩	

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지68 G5

위의 그림에서 4,5-4,5 영역에 모인 툴을 다음과 같은 매트릭스 넣고 점수를 매겨 선정했습니다.

교육목표									
구성 요소 (모듈)	방법 (툴)	프로그램 내용 선정 기준							선정(가부)
		합목적성	적절성	눈높이	효과성	효율성	현장성	목적·경험	

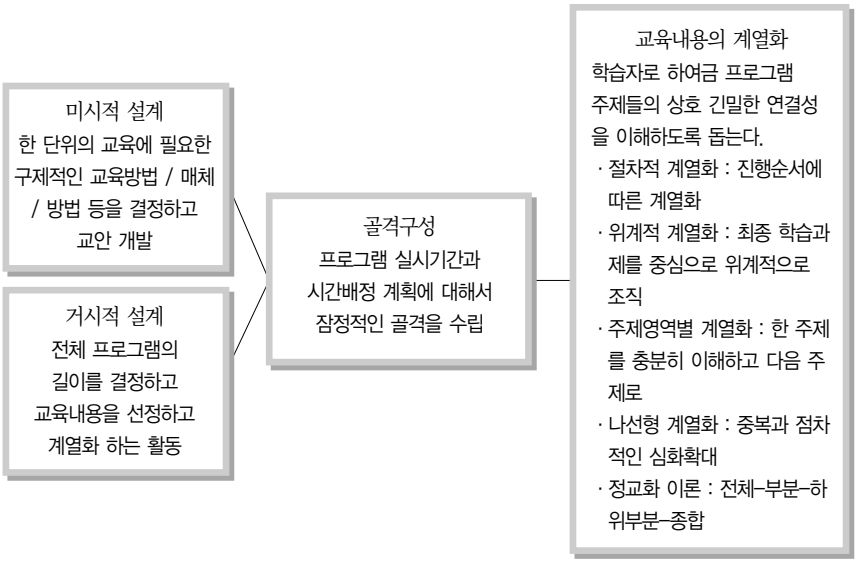
2) 프로그램 내용의 조직 원리 및 방법

위의 그림에서 선정된 모듈과 툴은 다시 일정한 원리에 따라 배치하여야 합니다. 첫째, 계열성입니다. 각각의 모듈과 툴은 본래의 위계성과 관련성에 따라 배열합니다. 둘째, 통합성 입니다. 각각의 내용은 횡적인 관련성, 참가자의 경험과 의미 있게 통합되어야 합니다. 셋째, 계속성입니다. 각각의 내용은 요소요소에 반복성을 가짐으로써 교육효과를 높일 수 있어야 합니다.

선정하는 방식은 이렇습니다. 첫째, 각 모듈과 툴은 상호간에 맥락이 통해야 합니다. 둘째, 구체적인 것에서 추상적인 것으로 셋째, 쉬운 것에서 어려운 것으로 넷째, 가까운 곳에서 먼 곳으로 관련지어 구성합니다.

그림으로 표현하면 다음과 같습니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지69 G5



2006 시민사회 리더십 컨퍼런스의 예를 들면 다음과 같습니다. 이 프로그램의 강조점은 프로그램의 목표가 내용에 관철되고 있는가, 또한 각각의 모듈과 툴이 상호맥락이 통하고 있는가, 나아가 각 부분이 모여 전체적으로 어떤 결과를 기대할 수 있는가였습니다. 이를 위해 아래의 5가지 주안점을 가지고 프로그램을 기획했습니다.

주 안 점	
1	전체 프로그램은 각각의 구성요소 하나하나에 없는 그 무엇이다.
2	각 구성요소는 단순한 부분이 아니라 그 자신이 통합된 하나의 개체이자 전체이다.
3	각 구성요소들이 전체 최적화를 이루도록 한다.
4	각각의 방법은 감성과 이성, 몸이 균형을 이루어야 한다.
5	각 구성요소들은 상호의존적이다.

주 제		"울림으로 만들어 갈 행복 동행 길에 활동가 여러분을 초대합니다."
첫째날	여는마당	도착, 첫 만남 : 등록, 방 배정, 안내 꽃보다 아름다운 우리 1 : 마음열기
	되돌아보는 마당	우리, 뭐하고 있는 거지? : 참가자들이 시민운동에서 겪는 어려움은? 너, 뭐하고 노니? : 활동가들의 노는 모습, 찌든 모습, 행복한 모습 – 문제의식 드러내기–신나는 운동방식 뭐 없을까? 꽃보다 아름다운 우리 2 : 내 인생의 빛과 그림자 존재를 깨우는 춤 : 춤을 통한 나의 내면 들여다 보기 – 행복체험
둘째날	내다보는 마당	꽃보다 아름다운 우리 3 : 영감을 주는 산책–자연과 접하면서 자기인식 나의 경영 : 활동가를 위한 자기경영법, 행복한 생애설계, 셀프리더십 쉼! : 지친 몸과 마음을 여유에 맡기기 꽃보다 아름다운 우리 4 : 버츄카드 뽑기 우리 어떻게 살까? : 열린 연극을 통해 행복한 미래표현 너의 숨은 '끼'를 펼쳐봐 : 행복한 미래, 어울림으로 표현하기
세째날	소통의 마당	꽃보다 아름다운 우리 5 : 운동의 엔돌핀 웃음! 서로의 미덕 인정하기 행복한 너와 나 : 소통, 네트워킹을 통한 다함께 행복한 관계 만들기 좋아! 좋아! : 평가, 피드백, 서로 포옹, 격려하기 집으로

1. 교육진행과 진행자
2. 교육진행의 단계
3. 단계에 따른 할일들

1. 교육진행과 진행자

1-1. 교육진행의 의미

‘ 구슬이 서 말이라도 꿰어야 보배 라는 말이 있습니다. 이는 실행을 강조하는 속담인데 교육활동에서 ‘ 실을 꿰는 ’ 것이 바로 교육진행입니다. 교육기획의 과정에서 공들여 만든 교육 프로그램이 실제 작동되고 계획한대로 추진될 수 있도록 관리하는 것이지요.

일반적으로 교육 프로그램 구성의 전 과정을 프로그램 ‘ 개발 Development이라 하는데 이를 다시 교육 프로그램의 비전과 목적을 세우고 실현하기 위해 내용과 형식을 설계하는 ‘ 기획 Planning, Design‘ 과 계획에 따라 추진하는 ‘ 실행 Practice 두 가지 영역으로 나누어 볼 수 있습니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지72 G5

전자에 관해서는‘ 제 2장 활동가교육기획, 어떻게 할 것인가? ’에서 다루었습니다. 제 3장은 후자인‘ 실행 ’의 영역을 다루고자 합니다. 기획과 실행의 영역은 서로 분리된 것이 아니라 긴밀히 상호작용합니다. 실행 영역을 프로그램 집행, 실행, 관리 등 여러 가지 이름으로 사용하는데 여기서는 흔히 회자되는‘ 교육진행 ’이라는 명칭으로 사용하겠습니다.

교육 프로그램의 ‘기획’	교육의 철학적 토대 설정
	사전 연구조사
	학습자의 욕구와 상황분석
	학습목표 설정
	학습내용과 형식 설계
교육 프로그램의 ‘진행’ (넓은 의미의 진행)	프로그램 추진계획 수립
	인력 및 자원동원
	프로그램 마케팅
	프로그램 실시(좁은 의미의 진행)
	프로그램 평가 및 피드백

<표 3-1> 교육 프로그램의 기획과 진행의 과정

1-2. 교육진행자의 역할

교육 프로그램이 기획 · 실행되는 과정에는 여러 역할이 필요합니다. 물론 활동가 내부교육의 경우 한사람의 교육활동가가 이 모든 과정을 홀로 소화하는 경우가 많습니다만 이 경우에도 사람은 하나이나 여러 가지 역할로 움직이게 됩니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:7 PM 페이지73 G5

프로그램 영역	기획자Programmer	교육 프로그램의 기획
	진행자Practitioner	프로그램의 실행
	강사Lecturer	프로그램 강의 구현
프로그램 外 영역	연구자Researcher	교육 컨텐츠 연구 · 개발
	조직가Organizer	교육 시스템 구축 등

<표 3-2> 교육활동의 역할들

제 3장에서 이야기 하고자 하는 것이 진행자의 역할에 관한 것입니다. ‘ 프로그램 영역 ’에 해당하는 역할은 마치 드라마의 제작진과 비슷합니다. 드라마의 프로듀서 PD, 연출자, 배우의 역할이 교육 프로그램에서는 기획자, 진행자, 강사의 역할이라 할 수 있습니다. 교육진행자가 맡게 되는 역할은 크게 세가지로 나누어 볼 수 있습니다.[1)]

연출자	교육 프로그램이 기획의도대로 잘 구현될 수 있도록 하는 역할. 특히 학습자에게 교육의 목적과 내용이 효과적으로 다가갈 수 있도록 함.
지휘자	교육 프로그램을 실행하는데 함께하는 사람(강사, 스텝 등)이나 자원들이 약속된 자리에서 제 기능을 발휘할 수 있도록 함.
촉진자	교육 참여자와 실무진의 관심과 에너지를 이끌어 내고, 교육 프로그램이 원활하게 추진될 수 있도록 함.

<표 3-3> 교육진행자의 역할들

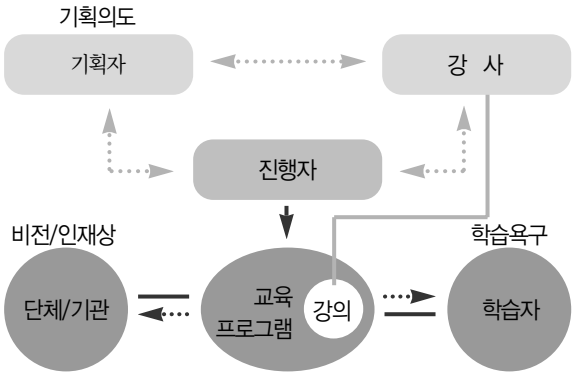
이글을 시작하며 말씀드렸듯 교육의 기획과 실행의 각 과정과 이 과정에 참여하는 주체는 교육 프로그램을 둘러싸고 긴밀히 상호작용을 합니다. 여기서는 교육진

1) 서미화,“ 교육진행 A to Z ”, 볼런티어21 2007 자원봉사 강사양성 과정(2007)

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지74 G5

행의 과정을 다소 이론적으로 분류해 설명하겠지만 현실에서는 꼭 이론대로 진행되지 않습니다. 각 과정과 주체가 상호작용을 하는 가운데 복잡한 변수가 나타납니다. 이는 교육 진행자가 교육 프로그램과 관련된 여러 주체와 과정' 사이에 서 있는 사람 '이기 때문입니다.

따라서 교육진행자는 이러한 상황을 잘 이해하고 대처하는 역량을 터득해야 합니다. 바로 교육 프로그램과 관련된 여러 과정과 주체 간의 상호작용을 지휘, 촉진하는 역량입니다. 교육진행 역량은 이론적인 학습도 필요하지만 많은 경우 경험을 통해 습득되는 것입니다. 교육진행자가 평소 많은 경험을 쌓고 경험을 자신의 것으로 체계화 하는 노력이 필요합니다. 이를 그림으로 나타내면 다음과 같습니다.



[그림 3-1] 교육진행자의 역할들

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지75 G5

2. 교육진행의 단계

2-1. 교육진행의 5가지 단계

1단계	프로그램 추진계획 수립	교육 프로그램을 기획한 대로 잘 구현되도록 추진할 계획 수립
2단계	인력 및 자원동원	교육 프로그램에 필요한 사람과 자원들 얻고, 이를 적재적소에 배치
3단계	홍보와 모집	교육 프로그램에 많은 학습자들이 관심과 의미를 갖고 참여하도록 하는 것
4단계	프로그램 실시	참가자들을 맞이하고, 실제 교육 프로그램을 진행하는 것
5단계	프로그램 평가 및 피드백	교육 프로그램의 다양한 측면을 평가하고, 그 결과를 다음 프로그램에 반영

<표 3-4> 교육진행자의 5가지 단계

교육진행은 각 교육 프로그램의 목적과 내용 등에 따라 조금씩 다른 양상을 보입니다. 따라서 교육진행 단계를 이론적인 모델로 설정한다는 것은 어려운 일입니다. 하지만 여기서는 논의를 위해 교육진행자가 주로 겪는 5단계로 나누어 보기로 합니다. 교육진행의 5단계는 다음과 같습니다.

2-2. 교육진행 중 흔히 겪는 일들

내부 활동가교육과 관련된 일을 하다보면, 이런저런 문제에 부딪치게 됩니다. 다음은 교육 활동가가 흔히 겪는 문제를 간략하게 정리해 본 것입니다.[2)]

먼저 ‘ 프로그램 추진계획 수립 ’의 단계에서는 먼저 교육 참여자, 즉 교육에 참가

2) 민주화운동기념사업회, 시민사회단체연대회의 교육위원회,“ 교육 활동가 워크숍 ”중‘ 문제진단과 대안 모색 ’토론 결과(2008. 4.24)

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지76 G5

할 동료가 너무 바쁘고 일정이 제각각이라 교육시간 잡기가 매우 어렵다는 점입니다. 여러 가지 교육을 동시에 진행하거나 다른 업무를 함께 하다 보니 교육 활동이 즉흥적이고 소홀하게 다루어진다는 어려움도 토로합니다. 원인은 다양하지만 프로그램 추진계획을 효과적으로 수립하지 못한 것 때문이기도 합니다.

'인력 및 자원동원'과 관련된 고충은 △교육을 위한 예산의 부족 △담당 활동인력 부족 △담당 활동가의 전문성 부족 △단체의 정신과 지향을 이해하는 강사발굴의 어려움 △교육 참여자(동료)의 학습의지 부족 △교육에 대한 조직의 인식과 지원의 부족 등이 거론됩니다. 교육 프로그램이 힘 있게 추진되려면 관심과 참여, 그리고 유·무형의 자원이 필요합니다. 하지만 내부 활동가교육을 진행하다보면 이것을 원활하게 얻어낼 수 없어 어려움을 겪을 때가 많습니다.

'홍보와 모집'영역에서는 일반 시민교육에서와 마찬가지로 활동가는 교육 프로그램을 홍보하고 참가자를 모집하는 과정에서 애를 태우는 경우가 많습니다. 내부 활동가교육의 경우 홍보와 모집에 부담이 없을 것이라 생각되지만 또 다른 측면에서 남모를 어려움이 있습니다. 단체 내부에서 활동가교육이 중요하다고 말은 하지만 정작 관심은 부족하거나, 이와 달리 활동가교육에 과도한 기대를 거는 경우도 있습니다. 동료 활동가로부터 '교육은 받고 싶은데 바빠서 참가하지 못 한다'라는 야속한 말도 종종 듣습니다. 따라서 내부 활동가교육의 경우 일반적인 시민교육과 다른 내부 홍보 및 모집 활동이 필요합니다.

'프로그램 실시'단계에서는 큰 어려움이 나타나지는 않는 것 같은데 이는 일종의 '고객'인 시민을 맞이하는 일반적인 시민교육과 달리 서로 편안하기도 하고 이해해 주는 동료가 참가자이기 때문인 것 같습니다. 그런데도 교육 프로그램 진행이 시간이 갈수록 타성적으로 이루어진다거나 좋다고 소문난 교육진행 방법을 무작정

따라하는 등의 문제가 있다는 불만이 오고갑니다. 친숙한 관계일수록 교육 프로그램 진행에서 신경을 써야 할 부분이 분명히 있을 것입니다.

마지막으로 ‘ 프로그램 평가 및 피드백 ’과 관련 활동가는 교육효과 측정의 어려움, 후속교육 및 교육 이후의 작업이 미흡하다는 인식을 갖고 있었습니다.

이렇듯 교육진행의 각 단계에서 흔히 겪게 되는 문제에 주의를 기울이면서 5가지 단계별 교육진행에서 할 일에 관해 자세히 살펴보도록 폐蘖습니다

성장하게 됩니다.

2) 추진계획의 내용과 요소

프로그램 추진계획의 내용과 요소는 크게‘ 무엇을 ’,‘ 어떻게 ’두가지로 나눌 수 있습니다. 전자는 기획된 내용을 간략하게 정리해 놓은 개요로 교육 프로그램의 철학과 내용에 관한 사항이 포함됩니다. 후자는 내용을 실현하기 위한 요소들로 사람과 자원, 절차와 같은 내용이 담기게 됩니다. 이를 간략히 정리해 보면 다음과 같습니다.[3)]

무엇을 (기획내용의 개요)	철학	교육의 비전, 목적, 지향 등
	내용	교육의 내용과 형식(프로그램)
어떻게 (실행의 요소와 절차)	사람	교육활동가, 학습자, 스텝 등
	자원	재정, 동력Energy, 교육 공간, 교보재 등
	절차	기획회의, 중간점검, 실시 및 모니터링, 평가회의 등

<표 3-5> 프로그램 추진계획의 내용과 요소

프로그램 추진계획의 중심 내용은‘ 어떻게 ’에 관한 내용이지만‘ 무엇을 ’에 관한 내용을 잘 정리해 놓아야 합니다. 그래야 교육진행에 참여하는 사람이 교육 프로그램의 목적과 내용에 일관된 상像을 가지고 협력할 수 있습니다. ‘ 어떻게 ’의 경우 교육에 필요한‘ 사람 ’과‘ 자원 ’, 그리고 이들이 유기적으로 역할을 수행하고 관계맺는 방식과 단계를 설명한‘ 절차 ’로 이루어져 있습니다.

3) 좋은 계획의 조건

추진계획이 수립되면 이를 일목요연한 계획서로 작성해 공식화 하고 공유할 수

3) 청년평화센터‘ 푸름 ’,「평화운동을 시작하는 새내기를 위한 도움닫기」,‘ 푸름 ’평화연구 총서 2 (2007)

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지79 G5

있도록 합니다. 모든 활동가가 교육진행 계획서를 쓰지만 모든 계획서가 효과적인 것은 아닙니다. 좋은 계획의 조건은 여러 가지이지만 활동가에게 중요한 것은 다음의 3가지로 살펴볼 수 있습니다.

추진계획의 종류[4)]
1. 교육준비 계획
2. 교육실행 계획
3. 교육 종료 및 평가 계획
4. 예산 계획
5. 세부일정
6. 인력배치계획

① 유기적 조화 : 프로그램의 개요, 참여할 실무자, 소요예산 등 추진계획에 포함돼야 할 요소가 빠짐없이 다루어졌어도 그것이 계획대로 되지 않는 경우가 있습니다. 이는 각 요소가 효과적으로 상호작용하면서 잘 맞물려 돌아갈 수 있도록 하는 요소간의 유기적 조화가 고려되지 않았기 때문입니다. 이는 마치 최고의 선수가 모여 있어도 서로 팀워크를 맞추지 않은 상태에서 오합지졸의 축구팀이 되는 것과 같은 이치입니다.
② 시간계획 : 역할을 담당한 사람이 언제까지 자신의 역할을 마치고 다음 역할을 맡은 사람에게 인수인계 해주며, 언제까지 기획 작업을 마치고, 언제 중간점검을 하는지, 그리고 계획과 달리 현실적으로 각 절차가 조금씩 지연되는 것 등을 고려하여 차질없이 필요한 과정이 일정 내에 마무리 되도록 해야 합니다.
③ 쉽고 명료한 표현 : 좋은 계획서는 누구나 쉽게 이해할 수 있는 쉬운 언어로 누가 보아도 오해가 없도록 명료하게 표현돼야 합니다.

4) 계획수립의 실제

많은 교육활동가는 동료가 너무 바빠서 교육시간 잡기가 어렵다는 이야기를 합니다. 신입 실무자의 교육은 그래도 안정적으로 시간계획을 세우기 수월한데 한참 활동 중인 활동가의 경우 쉽지 않습니다. 그리고 교육 담당자 본인이 교육 외 활동

4) 서미화,“ 교육을 만드는 사람들과 교육실무 ”, 2008 시민교육 활동가 아카데미(2008)

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지80 G5

이 많아 세밀하게 신경 쓰기가 쉽지 않다고도 합니다. 물론 이 문제는 조직 차원에서 업무분장 개선이나 내부교육에 관한 인식의 제고 등 보다 근본적인 해결이 필요한 문제이기도 합니다. 하지만 계획수립에 신경을 쓰는 것으로도 어느 정도 개선을 할 수 있습니다.

첫째, 되도록 미리 계획을 세우는 것입니다. 내부교육은 필요에 따라 그때그때 착수되는 경향이 다수이나 이 보다는 연초에 조직 구성원의 의견을 수렴해 내부교육 일정을 미리 수립해 두는 것이 좋습니다.

둘째, 내부교육의 필요성에 대한 공유와 계획의 수립은 연간계획에 명시되도록 합니다.

셋째, 교육의 내용과 형식 외 교육담당자가 풀기 어려운 문제가 있다면 해결방안과 대책까지 계획서에 반영되도록 합니다. 예를 들어 동료 과 시간 맞추기가 어렵다면 허심탄회하게 이야기를 나눌 수 있는 간담회를 계획할 수 있습니다. 이같은 것이 계획서에 제시되지 않으면 동료들은 교육의 중요성을 잊게 되거나 때에 따라서는 담당자 본인마저도 바쁜 사업일정에 밀려 놓치기 쉽습니다.

3-2. 인력 및 자원의 동원

1) 인 력

‘ 인사人事가 만사萬事 라는 말은 교육진행에도 적용이 됩니다. 교육도 결국 사람이 하는 일이니 교육도 그것을 만들어 가는 사람에 따라 질質이 좌우됩니다. 교육진행자는 다음과 같은 사람들과 관계를 맺으며 일하게 됩니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지81 G5

첫째, 교육 기획자 입니다. 진행자는 기획자와 지속적으로 소통하는 것이 필요합니다. 간혹 기획자는 기획을 완료한 후‘ 교육진행은 그저 실무적인 것으로 알아서 추진되겠거니 ’생각하는 경우가 있습니다. 그러나 진행자는 기획의도대로 프로그램이 잘 추진되고 있는지 기획자와 소통하고 재확인해야 합니다. 또, 진행과정이 기획의 연장선에 있음을 주지시키고 기획자를 진행과정에 관심을 갖게 하고 참여시키는 것이 필요합니다. 수정 · 보완해야 할 사항이 발견되면 기획자와 상의해 조치를 취하기도 합니다. 한편 대부분 한 명의 활동가가 기획자와 진행자를 겸하게 됩니다. 이 경우라도 담당자는 스스로 기획의도대로 진행되고 있는지, 또 수정 · 보완해야 할 것은 없는지를 계속해서 질문해야 합니다. 기획자와 진행자가 같을 때 더 효율적이라고 생각할 수 있으나 기획과정에서 교육진행상 예상되는 어려움을 피하려 하거나 자기 자신에게 관대할 수 있다는 점을 주의해야 합니다.

둘째, 진행요원Staff입니다. 프로그램을 제대로 진행하려면 신경 써야 할 것이 많습니다. 더욱이 진행자 한사람이 모든 일을 도맡아 하다보면 어려운 경우가 많으므로 진행요원을 두고 도움을 받게 됩니다. 진행요원은 교육진행자의 동료가 맡을 수도 있고 자원봉사자, 학습자 가운데 누군가가 도움을 줄 수 있습니다. 학습자가 진행요원으로 참여할 경우 인센티브Incentive를 부여하기도 합니다.

셋째, 강사 입니다. 기획자가 감독이라면, 진행자는 연출자이며, 강사는 배우일 것입니다. 학습자를 직접 접하고 학습내용을 전달하는 것은 강사이므로 진행자는 강사에게 기획 의도를 충분히 설명하고 공감대를 갖도록 하는 일은 매우 중요합니다. 더불어 강사가 좋은

강사섭외에 관한 조언
1. 유명강사 보다는 ‘적합한’ 강사 찾기
2. 소개-소문 과신금지. 직접확인 필수
3. 강사와의 소통과 확인과정을 충분히

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지82 G5

강의를 준비하도록 동기를 부여하며 정보와 편의를 제공합니다. 또, 사전에 강의안을 받아 확인하고 교육 내용과 관련된 차이가 발견되면 재확인하고 조율하는 과정이 필요합니다.

2) 자 원

인력을 자원의 하나로 인식되기도 하고 자원을 해당 주체가 보유한 내적자원Asset과 외적자원Resource로 구분하기도 합니다. 여기서는 자원을 인력 외 교육진행에 필요한 유무형의 제반 요소들로 의미지우고자 합니다. 또 교육진행에 필요한 자원은 크게 재정, 동력, 물리적 자원 4가지로 생각해 볼 수 있습니다.

첫째, 재정Fund입니다. 재정문제는 활동가 누구에게나 고민거리입니다. 교육활동 그 중에서도 내부 활동가교육은 누구나 중요하다고 말하면서도 예산의 우선순위에서 밀려나는 경우를 자주 보게 됩니다. 교육활동은 다른 활동에 비해 그 성과가 장기적이며 비가시적으로 나타나기 때문에 그런 것 같습니다. 그래서 교육활동은 흔히 콩나물 시루에 물을 붓는 일에 비유되곤 합니다. 이러한 재정을 마련하는 일을 모금Fundraising이라고 합니다. 최근 비영리 기관 및 단체의 모금에 관해 연구하고 교육을 하는 기관이 활동하기도 하고 다양한 방법론이 개발되고 있습니다. 여기서 모금에 관한 자세한 논의는 다른 기회로 미루기로 하겠습니다.

교육활동에서의 동력들
1. 교육의 철학-비전에 대한 주체들의 공감대
2. 교육활동에서 느끼는 보람과 의미
3. 교육주체들과 학습자간의 신뢰, 관계성과 감동
4. 교육의 비전에 대한 조직적-사회적 지지
5. 학습자들이 느끼는 배움과 성장에 대한 기대

둘째, 동력Energy입니다. 흔히 교육활동 하면 실제 교육 프로그램이 실시되는 기간만을 생각하기 쉽습니다. 하지만 교육은 '사건'이기도 하

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지83 G5

지만‘ 과정 ’의 성격이 더 강합니다. 기획에서 준비, 그리고 프로그램 실시와 평가까지의 과정에 참여하는 여러 주체가 동력을 불러일으키고 유지하는 것이 필요합니다. 교육활동은 기본적으로‘ 일 ’보다는‘ 사람 ’에 집중하는 것입니다. 참여하는 주체의 동기와 자발적 참여가 중요하기 때문입니다.

눈에 보이지 않는 자원으로 내용과 성격을 객관적으로 이야기 하기는 힘들지만 동력은 분명히 존재하는 실체입니다. 실제 기획은 잘 되었으나 추진 과정에서 맥이 빠지거나 학습자의 관심도 멀어져 강의 참석률에 영향이 미치는 경우를 한번쯤은 겪어 보았을 것입니다. 동력은 교육을 만들어가는 주체 - 교육기획자, 강사, 진행요원들이 느끼고 공감하는 동력과 학습자가 느끼고 공감하는 동력으로 나눌 수 있습니다. 진행자는 이렇게 눈에 보이지 않는 자원인 동력을 끌어내고 유지하기 위한 방법을 고민해야 하는데 그 답은 항상 자신이 몸담고 있는 현장에 있습니다.

‘ 동력 ’을 위한 작은 장치들
- 성실 참가자를 위한 개근상
- 열심히 배우려고 노력하는 참가자를 위한 열공상
- 강의 후 참가자들끼리 느낌을 나눌 수 있는 토론시간
- 자신의 의미와 정체성을 드러내고 서로 인정받는 기회 마련
- 적절한 칭찬, 참가자 인터넷 카페, 뒷풀이

셋째, 교육진행에는 여러 가지 물리적 자원이 필요합니다. 공간과 장비, 교육에 대한 학습자의 관심과 즐거움을 이끌어 낼 소품까지 다양합니다.

흔히 물리적 자원은 그냥 준비하면 되겠거니 하며 소홀히 다루는 사례가 있습니다. 그러나 강의 시설이 지나치게 불편하거나, 빔 프로젝터와 같은 장비가 제때 작동되지 않아 강의 분위기를 망치는 일이 벌어지곤 합니다. 이와달리 교육진행자의 작은 노력과 정성이 학습자에게 감동을 주기도 합니다. 예를 들면 형식적인 수료증

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지84 G5

대신 참가자 끼리 서로를 축복하며 수료증을 만들어 나누는 감동적인 수료식으로 꾸며 볼 수 있습니다.[5)]

강의공간	교육 참가자 규모에 적절한 쾌적한 공간 강의공간 – 상황과 강의일정을 함께 고려해 준비
장 비	빔 프로젝터, 화이트보드, 음향장비, 정수기 등
교구재	교재, 전지, 문구류, 명찰 등
소 품	다과류, 배경음악, 전시그림, 기념품 등

<표 3-6> 교육진행에 필요한 물리적 자원들

3) 인력 및 자원동원의 실제

① **인 력**

많은 교육활동가는 인력부족 때문에 겪는 어려움을 호소합니다. 먼저 교육활동 담당자가 없거나 있더라도 다른 업무를 겸하고 있어 역량이 집중되지 않아서 결국 교육활동의 전문성을 쌓기 어렵다는 것입니다. 이는 조직이 무엇을 중요시하고 있으며 어느 것에 역량을 투입할 것인가와 연관되어 있습니다. 조직의 규모가 커도 활동가 교육이 미흡한 단체가 있는가 하면 조직의 규모가 작아도 사람에 대한 투자를 중요시하는 단체도 있습니다. 어느 경우이든 교육활동가 자신부터 활동가교육에 대한 확신을 갖고 보람을 만들어가 가며 조직의 중요한 할 일로서 자리매김하도록 설득하는 노력이 필요할 것입니다. 교육 담당자가 활동가교육을 단지 해야 할 실무의 하나로 치부한

‘인력’에 관한 조언들
- 단체간 공동교육, 상호강의 등 상부상조 네트워크
- 교육활동가들끼리의 스터디 모임
- 교육진행을 위한 팀웍을 평소에 형성
- 자원봉사자, 교육장학생들의 적극적 참여

5) 이에 관해서는‘세상에 하나 뿐인 수료증’이라는 모더레이션Moderation 기법을 참고할 것.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지85 G5

다면 아무도 그 일이 중요하다고 여기지 않을 것입니다.

인력의 문제와 연관하여 시민운동 단체의 철학을 잘 이해하는 강사를 찾기 어렵다는 이야기도 많이 듣게 됩니다. 이를 해결하려면 교육진행자는 강사와 충분히 소통하는 것을 기본으로 삼아야 할 것입니다. 필요하다면 강사진과 워크숍을 가질 수도 있습니다.

종종 강사를 교육 프로그램이 있을 때 부르고 끝나면 잊어버리는 식으로 대하는 경우가 많습니다만 장기 관점에서 관계맺음과 투자가 있을 때만이 좋은 강사를 얻을 수 있다는 것을 잊지 말아야 합니다. 교육 프로그램이 기획된 후 강사를 찾기 보다는 평소 좋은 강사를 찾거나 비슷한 활동을 하는 단체들끼리 서로가 서로의 강사가 되는 강사풀Pool을 구성하는 것, 무엇보다 교육활동가 자신이 실력을 키워 강사가 되는 것을 권장합니다. 교육활동가 자신이 누구보다 단체의 철학을 가장 잘 이해하고 있기 때문입니다.

강사와의 소통
- 교육 철학 공유
- 참가 대상의 욕구, 특징 전달
- 전체 교육과 요청 강의의 유기적 연결을 위한 조정
- 강의에 필요한 기자재 및 교구재 점검
- 강사의 강의안 미리 받아서 검토. 강사간의 내용중복, 유기적 연결 확인 및 조율

좋은 강사 얻기
- 교육을 많이 받으러 다니자.
- 강사와 명함을 주고받고 관계를 형성하자.
- 평소에 강사관리를 하자.
- 강사와 교육의 비전을 공유하자.
- 강의비와 원고료를 아끼지 말자.
- 강사 프로필에 연연하지 말자.
- 처음부터 좋은 강사는 없다. 강사도 성장할 수 있다. 특히 동료, 선배강사를 선정하고 평소에 훈련시키자.
- 최고의 강사보다는, 참가자와 궁합이 맞는 강사를 …

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지86 G5

② 재 정

교육활동가를 종종 곤경에 빠지게 하는 것 가운데 하나가 재정이 부족하다는 것입니다. 시급한 활동, 사업에 투자하자는 ‘단기적 경제성’과 긴 호흡으로 활동가 역량을 키워야 한다는 ‘장기적 경제성’이 부딪치는 순간 후자는 뒷전으로 밀려날 때가 많습니다. 그러나 조직이 활동가교육을 중요시 한다면 위상에 걸 맞는 자원과 시간, 역량을 투입해야 원하는 바를 얻을 수 있습니다.

교육활동 재정 확보방법 중 일반적인 것은 단체의 본예산에 활동가교육 예산을 편성하는 것입니다. 이런 경우 예산의 안정을 기할 수 있습니다. 단체의 재정이 힘들어 질 경우 활동가교육 재정도 조정이 불가피 하나 예산 배정이 없어도 본예산에 활동가교육 계정이 설치되도록 하는 것이 좋습니다. 이는 단체가 조직적으로 활동가교육에 역량을 투여한다는 의지의 표현이기 때문입니다. 그러나 소액이라도 활동가교육 예산 계정이 없는 경우가 많습니다. 또, 활동가교육을 위한 목적성 기부금을 모금하는 경우가 있는데 단체의 회원 또는 후원자가 기부하는 경우입니다. 후원금은 단체의 본예산의 별도계정으로 두어 기금을 적립하는 방안도 있습니다. 다만 현실적으로 넉넉하지 않은 단체 재정상황에서 한정된 재원을 가지고 일을 추진하다보면 교육기획이 좌지우지 될 때가 많습니다. 이럴 경우도 환경을 탓하기보다 저예산으로 일이 추진되도록 하는 방안을 고민해 봐야 합니다. 예를 들자면 교육재정의 큰 부분을 차지하는 외부 강사 초청 대신 활동가 간 상호학습, 타 단체 탐방 등의 프로그램을 개발하는 것입니다. 소요 예산은 적어도 학습 효과는 크게 나타날 수 있는 교육 방법이 적지 않습니다. 이밖에 단체 내부 활동가가 모여 각기 주제를 맡아 하다보면 활동가 스스로 전문성을 높일 수 있을 것이며 평소 교류가 있는 단체가 공동으로 실무자 교육을 진행할 수도 있을 것입니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지87 G5

③ 동 력

동력과 관련된 문제로 교육활동가 대부분이 공감하는 부분이기도 합니다만 누군가“ 무엇이 힘드나요? ”라고 묻는 질문에 대해 명확하게 표현되지 않아 답답할 때가 많다는 것입니다. 최근 시민교육 영역에서도‘ 어떻게 시민의 관심을 이끌어 낼 것인가? ’를 두고 교육 활동가의 고민이 쌓여갑니다. 활동가교육도 마찬가지입니다. 활동가교육은 학습자의 관심을 이끌어 내는 것이 자연스럽게 조직의 인식정도, 지원 가능성을 현실화하는 것과 연결된다는 특성을 가집니다. 가장 좋은 것은 학습자가 기획과정에 참여하여 자신이 배우고자 하는 의견을 직접 반영하도록 하는 것이며 참여 동기를 부여하는 데 효과적입니다.

더불어 사람은 누구나 자신이 존중받고 있다는 느낌을 받고, 어떤 의미를 찾기를 바랍니다. 이것이 교육진행 과정에서 어떻게 반영되고 실현될 수 있을지 고민해 봐야 합니다. 활동가교육의 학습자는 매일 만나는 동료이므로 긴장감도 떨어지고 격식도 무시되기 쉽습니다. 이 점이 참여동기를 떨어뜨리는 원인이 되기도 합니다. 또, 활동가 교육의 필요성, 주제에 대해 대략 동의하지만 실제로는 참여하는 교육프로그램에 대한 생각이 활동가마다 제각각이라는 것을 발견하게 됩니다. 따라서 활동가교육의 비전과 상像에 대해 평소 조직 구성원과 공감대를 형성해 두는 것이 중요합니다. 힘들고 시간이 걸리더라도 일상 속에서 활동가교육의 지향과 소속 단체 안에서 꼭 필요한 교육이 무엇인지 대화하고 정리하는 기회를 마련하는 것이 필요합니다.

3-3. 홍보와 모집

1) 홍보와 모집의 의의

찰리 채플린은“ 아무리 훌륭한 영화라도 관객이 와서 보지 않는다면 아무런 소용

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지88 G5

이 없다."라는 말을 남겼습니다. 교육에 이 말을 적용해 보면 아무리 잘 기획된 양질의 교육이라도 정작 참가자가 없다면 소용이 없을 것입니다. 홍보와 모집은 잘 기획된 교육에 학습자를 참가하도록 이끄는 과정입니다. 이는 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있습니다. 하나는 교육 프로그램의 의미와 내용을 알리는 것(홍보)이고, 다른 하나는 학습자가 실제 참여하도록 이끄는 것(모집)입니다. 교육 프로그램의 일반적인 홍보와 모집의 과정을 살펴보도록 하겠습니다.

2) 일반적인 홍보 · 모집 과정

대상집단Target Group의 설정

출발은" 이번 교육 프로그램에 누가 필요를 느끼고, 오게 될까? "라는 질문을 던지고 그것에 답해 보는 것 입니다. 기획의 과정의 학습자 분석의 단계에서도 대상집단에 대해 고려합니다. 대상집단의 특성과 상황에 대해 이해를 깊이 할수록 학습자가 교육 프로그램의 의미와 내용을 잘 이해하고 참여 욕구가 일어나도록 할 적절한 방법을 찾을 수 있을 것이며 프로그램의 의미와 내용을 효과적으로 전달할 방법을 찾을 것입니다. 교육 프로그램에 참여할 사람은 어떤 바람과 특성을 지니고 있는지 그 상像을 그려야 한다는 것입니다.

'핵심 메시지 도출하기'

기획 단계부터 우리 교육 프로그램은 ' 한마디로 무엇인가? 무엇을 위한 것인가? '에 대한 답 - 핵심 메시지가 교육 주체에게서 명확해야 합니다. 핵심 메시지를 기반으로 홍보 · 모집이 진행되어야 합니다. ' 이런저런 내용으로 구성돼 있고, 이 점도 좋고 저것도 좋다 '와 같은 나열식으로는 동기부여, 참여욕구를 불러일으키기 어려울 것입니다. ' 한마디로 우리 교육은 이런 것이며 이렇게 변화될 수 있다 '는 핵심 메시지만이 학습자의 뇌리에 남게 된다는 것을 분명히 인식해야 합니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지89 G5

홍보방법 선택

교육 대상 집단이 구체화되면 핵심메시지를 중심으로 프로그램을 알리고 참가 욕구가 커지도록 표현하고 권유하는 방법을 마련하는 것입니다. 대체로 동료의 E-mail이나 조직 내 인트라 넷 등을 이용하거나 회의시간을 활용해 홍보하게 됩니다. 이 같은 일상적인 방법뿐만 아니라 예쁜 대자보를 만들어 보거나 E-mail 공지도 정성을 들여 만들어 보면 어떨까요?

홍보실행

전략을 계획으로 구체화 하고, 역할을 나눠 직접 만나 설득하고, 자세한 내용을 E-mail이나 글을 통해 공유하는 것과 같은 활동을 벌입니다. 품이 들어도 가장 좋은 홍보는 평소 꾸준히 진행하고 얼굴을 보며 진심을 전달하는 것입니다.

4) 활동가교육의 홍보와 모집

일반적인 교육과 달리 내부 활동가교육은 다른 특징을 가지고 있습니다.

대상집단이 매일 혹은 자주 대면하는 동료라는 점입니다. 학습자의 욕구 파악이 가장 구체적이라고 할 수 있으며 대상집단을 세분화해서 홍보 · 모집 활동을 벌일 수 있습니다. 더욱이 일상에서 학습자를 접할 수 있으므로 언제든 수시로 홍보할 수 있습니다. 반면에 늘 일인 다역을 맡게되는 시민단체 인력사정으로 볼 때 다수 활동가를 한자리에 모이게 하는 것은 쉬운 일이 아니며 서로 친하다는 이유로 불성실한 태도를 보이기도 합니다.

최고의 홍보는 동료는 물론 조직 전체가 활동가교육의 중요성을 인식하고 공감하는 것입니다. 활동가교육은 시간이 남을 때 하는 것이 아니라 우선 순위에 두고 꼭 해야 하는 것이라는 인식의 전환이 필요합니다. 이를 위해 교육 프로그램의 준

비과정부터 홍보 활동이 이뤄지도록 하고 그 결과는 평소 얼마나 소통해 왔는지에 달려 있습니다. 모집의 단계에서는 동료 학습자에게 교육에 기대를 갖게 하고 조직 내 일정, 여건을 고려한 계획을 세워 참가자의 부담을 최소화하려는 노력이 필요합니다.

마지막으로 활동가교육 담당자는 동료활동가이니 편하게 생각하는 경우가 있습니다. 예를 들어 일반 시민에게는 안내 이메일을 보내도 정성을 기울이지만 활동가교육 때는 그렇게 하지 않는다는 것입니다. 그러나 동료도 학습자이며 진행자가 자신에게 정성을 기울인다는 것을 느낄 때 학습참여와 효과는 높아집니다. 또 교육 안내문을 만들 때도 그들의 학습욕구를 정확하고 구체적으로 제시해야 합니다. 사무적이고 딱딱한 공지처럼 안내한다면 학습자는 수동적이 되고 반감을 갖게 됩니다. 그렇다고 안내문이 좋은 말이 나열되어 있기만 해서도 사람의 참여 동기를 불러일으키지 못합니다. 교육의 핵심 메시지를 활용해 무엇을 왜 배워야 하며, 이 배움을 통해 어떻게 성장할 수 있다는 상像을 제시해야 합니다. 이러한 표현이 쉽지 않지만 노력할 필요가 있습니다.

5) 홍보와 모집의 실제

활동가교육 담당자는 교육을 대하는 동료와 조직의 인식부족 때문에 힘겨워 합니다. 교육활동에 대한 역량을 투여하고 적절한 지원을 하지 않으면서 교육의 효과에 대해서는 지나치게 기대가 커 심적인 부담이 과중되기도 합니다.

위에서도 말씀드렸습니다만 문제해결을 위한 첫 번째 열쇠는 바로 활동가교육에 관한' 일상적인 소통 '입니다. 평소 소통을 위해 노력할수록 교육 진행할 때 힘겨움은 덜합니다. 활동가교육은 우선순위가 부여돼야 할 중요한 활동이라는 인식을 높여야 합니다. 그리고 평소 동료의 학습욕구를 잘 꼬집어 표현할 수 있는 공감대를

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지91 G5

형성하는 것이 필요합니다. 경우에 따라 활동가교육 프로그램 기획위원으로 활동가 여럿이 돌아가며 참여할 기회를 제공하는 것도 좋은 방법이 될 것입니다.

3-4. 프로그램 실시

프로그램 실시 단계는 비로소 진행자가 학습자에게 그동안 준비한 것을 실제 선보이게 되는 때이고 준비한 주체에게는 가장 설레는 순간이기도 합니다. 기획부터 홍보 모집 단계를 포함한 전 과정이 ' 넓은 의미 '의 교육진행이라 한다면 프로그램 실시 과정은 ' 좁은 의미 '의 교육진행이라 할 수 있습니다. 프로그램 실시 과정, 점검해야 할 사항을 프로그램 전반, 중반, 후반으로 나누어 살펴보겠습니다.

1) 프로그램 전

① 강 사

- 강사원고 취합(⇒ 교재제작)
- 강사공지 : 참가자의 욕구 및 현황, 강의장에 대한 길 안내, 강사섭외 이후 변동된 사항 등
- 강사의 요청사항 준비(준비물, 주차, 식사문제 등)
- 강사 관련 준비물 : 강사료(혹은 선물), 강사료 영수증

② 참가자

- 참가자 공지 : 교육일정 및 장소, 준비물, 마음의 준비 등
- 참가자 과제점검(과제를 부여한 경우)

: 사전과제 부여는 교육을 더욱 풍성하게 만들 수 있는 장치. 간단한 리포트, 책 읽기, 무언가 생각해 오기 등을 과제로 부여해 보시길 …

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지92 G5

• 참가자 관련 준비물 : 참가자 명단, 등록양식, 조배치(그룹 워크숍의 경우), 명찰, 평가 설문지, 수료증(혹은 활동가교육 이수시간을 증명하는 교육이수 통장은 어떨까요?)

③ 강 의

扶교재편집 및 인쇄 : 내부 활동가교육이지만 발랄하고 예쁘게 꾸며 보시길 … …

• 교육일정, 문구류, 참가자 선물(?)

④ 교육장

扶현수막 : 일반시민을 위한 교육과는 달리 조금 작고, 특별한 현수막은 동료들의 학습욕구를 더 키워주지 않을까요?

• 공간 : 청소상태, 책상배치, 안내문, 화이트 보드(보드 마카가 잘 나오는지 확인 필수! 더불어 지우개도 …)

• 다과 : 다과와 음료, 정수기(혹은 커피 포트), 접시, 컵(대한YWCA연합회는 교육장에 머그컵을 준비해 줍니다. 대접받는 느낌이 든다고 할까?), 찻숟가락(행사 때 참가자가 일회용 커피믹스 포장재로 잔을 젓고 있는 거 보신 적 있죠?), 사각휴지 등

扶기자재 : 음향장비, 빔 프로젝터, 노트북, 스크린, 카메라, 녹취장비 등(기자재는 교육 진행자의 예민한 친구, 항상 미리 점검하고 다루는 법을 잘 알아두어야 하죠. 더불어 멀티 탭, 케이블 등 기자재의 부속품이 없어서 애를 먹는 경우 … 한 번씩 있으시죠?)

2) 프로그램 중

① 준비 및 접수

扶참가자를 밝게 맞이하고, 교육장까지 동선을 고려해 신속하게 접수하고 자리에 앉을 수 있도록.

- 참가자가 교육장에 처음 들어설 때의 모습을 사진으로 찍어 나중에 보내주면 좋은 느낌을 줄 수 있지 않을까요?(즉석 카메라를 사용해 사진을 주거나 벽에 전시를 해도 좋을 듯…)
- 접수대를 비워두는 일이 없도록 확인(교대근무)
- 음악 : 교육의 내용과 어울리는 음악이 흐르고 있는 교육장에 들어섰다면 … …
- 강사연락처를 꼭 준비할 것!

때로는 강사의 권한을 침해하지 않는 범위 내에서 내용 보완(보조강사로서의 역할) 등

扶사진촬영, 진행요원 관리, 교육내용 기록, 강사와 강의 전체 분위기 점검 등

④ 아우르기

扶모니터링Monitoring : 강의내용 및 강사의 태도, 참가자의 상태와 반응 등

扶위기사항 대처 : 학습자의 갑작스런 병환(특히 숙박교육 시), 강사의 지각 및 사고, 강사의 갑작스런 요청 등

扶자원의 관리 : 다과 및 소모품의 적절한 통제, 정수기 물은 떨어지지 않았는가? 기자재들에 대한 중간 점검

扶참가자와의 소통 : 참가자의 불편함은 없는지, 참가자 의사를 교육 진행자에게 편하게 알릴 수 있는 채널은 확보돼 있는지

扶강사와 소통 : 강의에 필요한 참가자의 상황, 교육의 분위기 등에 대한 적절한 제공, 강사가 마실 물(은근히 잊기 쉬운 부분)

3) 프로그램 후後

扶마무리 : 교육내용 정리(스스로 정리해 볼 수 있도록 하는 것도 좋겠죠?), 교육 소감 나누기(느낌, 얻은 것, 이후 활동에 적용할 것 등), 조별 학습내용 발표 및 공유

扶평 가 : 참가자 평가회, 평가 설문 작성, 건의사항 수렴 등

扶세레모니Ceremony : 수료증, 작은 졸업식, 단체사진 촬영, 뒷풀이, 참가자 배웅 등

扶후속실무 : 강사비 입금, 감사표시(참가자, 강사, 자원봉사자 등), 차기교육의 발전방향 모색, 교육 프로그램 이후 활동가들의 자기학습 및 성장에 관한 고민 등

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지95 G5

3-5. 프로그램 평가 및 피드백

평가는‘ 사물의 가치나 수준 따위를 논하는 것 입니다. 교육 프로그램이 끝난 후에는 긴장감이 풀어지고 곧이어 새로운 프로그램을 기획하느라 평가의 과정이 흐지부지 되거나 평가를 형식적으로 다루는 경우가 있습니다. 그러나 프로그램은 끝났지만 그 뿌리인 비전과 활동은 계속되는 것입니다. 각 프로그램이 끝나면 적절한 평가가 이루어져야 하고 결과는 향후 프로그램의 밑거름이 돼야 합니다. 이는‘ 제2장 활동가교육 기획, 어떻게 할 것인가? 에서 자세히 다루었으므로, 여기서는 그 개요에 관해서만 간단히 언급하고자 합니다.

평가의 본질	과 거	펼쳐온 프로그램의 과정과 결과를 객관적으로 되돌아보는 것
	현 재	함께 땀과 정성을 쏟은 사람들의 성과와 성장을 인정하고 격려하는 것
	미 래	잘된 것은 키워나가고, 잘못된 것은 고쳐나가는 것
평가의 원리	기 준	긍정적 요소를 평가할 수 있는 가치판단기준이 설정되어야 함
	현장성	프로그램이 진행되고 있는 현장이나 실제상황 속에서 이루어져야 함
	지속성	종합성지속적 · 종합적으로 전개되어야 함

<표 3-7> 프로그램 평가의 본질과 원리

1) 평가의 대상

扶목표 세우기

- 교육의 비전, 목표가 조직과 구성원들의 요구에 부합하는 것이었나?

• 프로그램의 내용

- 실천하는데 어려움은 없었는지
- 프로그램이 과연 목표를 효과적으로 실현할 수 있었는지, 있었다면 얼마나 실현했는지

- ‘비전-목표-프로그램의 내용’이 논리적 · 체계적 · 유기적으로 구성되고 작동됐는지
- 학습자 분석의 주요 지점들에 대한 인식이 정확한 것인지

扶프로그램의 실행

- 프로그램을 실행하기 위한 계획들이 논리적 · 합리적 · 효율적으로 추진됐는지
- 실행을 위한 주요 장치들 중 빠진 것이나 소홀했던 것은 없었는가?

扶참여자의 반응

- 프로그램에 참여했던 사람들의 프로그램에 대한 인식, 태도, 느낌, 호감도, 만족도 등을 파악하는데 초점. 주로 탈목표 중심 평가와 참여자 중심 평가의 원리와 절차에 따라 수행됨

기 준	질 문
효과성	가치있는 산출이 성취되었는가?
효율성	어느 정도의 노력이 투입되었는가?
적정성	교육의 결과 문제가 어느 정도 해결되었는가?
형평성	비용과 효율이 개인 혹은 집단 사이에 공평하게 배분되었는가?
대응성	조직의 목표, 집단의 필요 등을 프로그램을 통해 만족할 정도로 달성했는가?
적절성	기대된 산출이 실제적인 가치가 있는가?

<표 3-8> 프로그램 평가의 기준들

2) 평가의 절차

① 프로그램에 관한 서술Description : 우선 평가의 대상이 되는 자원봉사 프로그램에 관해 정확하고 상세하게 서술하고, 이해하는 것이 필요합니다.

② 평가의 목적 설정 : 활동의 어떤 측면과 요소를 분석할 것인지, 어떤 정보를 파악하고 싶은지에 관한 것이 평가의 목적입니다. 평가의 일반 목적인 ‘평가

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지97 G5

를 통한 개선점 도출 '을 넘어 평가의 목적을 되도록 명확하고 세밀하게 설정해야 합니다. 목적에 적합한 평가의 내용과 방법을 구성하고, 유용하고 실질적인 평가의 결과를 얻을 수 있습니다.

③ 평가의 영역과 내용 설정 : 설정된 목적에 합당한 평가의 영역과 내용을 활동의 요소들에 입각해 구체적으로 구성합니다.

④ 프로그램 평가의 방법과 기준 설정 : 목적에 합당한 평가의 영역과 내용이 결정되면 뒤를 이어 평가자료 수집 방법, 평가자료 분석관점 및 기준을 설정해야 합니다. 먼저 평가기준, 평가의 주체 및 대상, 평가방법을 선택하고 다음으로 선택한 평가의 영역, 기준, 주체, 방법을 평가의 목적과 내용에 맞게 조합해' 평가의 틀 '을 구성합니다.

⑤ 평가의 수행 : 평가과정을 수행하기 위한 세부 계획을 수립합니다. 이어서 수립된 계획에 따라 평가방법을 수행해 평가를 위한 자료를 수집하고, 평가를 통해 수집된 자료들을 분석하기 편리하도록 정리합니다.

⑥ 평가분석 및 보고서 작성 : 평가방법을 통해 얻어진 자료를 분석함으로써 교육 프로그램 관리의 문제점을 발견하고 이를 개선하는데 필요한 시사점을 도출할 수 있습니다(평가분석). 평가의 과정과 분석결과를 일목요연하게 정리하여 향후 교육 프로그램과 활동이 발전할 수 있도록 활용합니다. (평가보고서 작성).

⑦ 피드백 : 다음 프로그램을 기획할 때 평가결과를 반영할 수 있도록 준비해 두고 이를 토대로 프로그램 개선에 필요한 아이디어를 생각해 봅니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지98 G5

보고서 작성할 때 기억하세요!

- 보고의 목적을 분명히 해야 한다. 즉, 자신이 무엇을 전달하려는가에 명확히 답을 할 수 있어야 한다.
- 보고받을 기본적인 대상을 확실히 밝혀야 한다. 다른 대상에게 사용될 수도 있지만, 보고서를 접하고 활용할 대상을 생각하면서 작성해야 효과적이다.
- 보고서는 간결하게, 체계적으로 꾸며야 한다. 전달하려는 중요 사항을 중심으로 일목요연하게 정리해야 한다.
- 보고서는 향후 효과적으로 활용되도록 원하는 바를 호소해야 한다. 평가자가 느낀 점, 개선해야 할 요소, 혹은 지향해야 할 사항을 적극적으로 제안해야 한다.

4) 평가 및 피드백의 실제

평가는 프로그램 개발의 맨 마지막 절차입니다만 프로그램의 종결이라기보다 새로운 시작이라 할 수 있습니다. 평가결과가 다음 프로그램의 개발에 반영되지 않는다면 아무 소용이 없습니다. 평가 결과를 통해 기존 프로그램을 개선할 수도 있고, 후속 프로그램을 생각해 볼 수도 있습니다(예를 들어 심화교육). 또 프로그램을 약간 변형시켜 보는‘ 새끼치기 ’(예를 들어 활동가교육의 내용을 약간 바꾸어 자원봉사자를 위한 교육에 적용), 나아가 전혀 새로운 프로그램을 만들 수도 있습니다.

교육 프로그램 평가결과는 교육의 필요성에 대해 동료의 의식을 높이는데 활용할 수도 있습니다. 그리고 참가자는 형식적인 설문평가 보다 교육기획자나 진행자와 얼굴을 맞대고 평가를 할 경우 더 솔직하고 풍성한 생각을 들려 줄 수 있습니다. 설문지를 미리 나누어 주고 서로 대면하여 진행하는 것도 한 방법입니다. 이때 주의할 것은 참가자가 편안한 마음으로 자신의 이야기를 할 수 있는 여건을 만들어

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지99 G5

주는 것입니다. 분위기가 조성되지 않으면 사람들은 입을 열지 않습니다. 그리고 평가결과를 요약정리 해 함께 공유하고 자신의 평가가 어떻게 반영될 것이라는 것을 알게 되면 교육에 대한 동료들의 애정도 늘어날 것입니다.

우리 사회는 평가에 관한 문화가 풍부하지 못한데 시민운동도 크게 다르지 않은 것 같습니다. 평가를 해야 하는데 어떻게 해야 할지 막막한 경우가 많습니다. 지나치게 엄밀한 과학적 평가에 대한 부담을 버리고 할 수 있는 것부터 해보시길 권합니다. 평가의 기준과 방법에 관해 조직 여건에 맞는 것을 선택하고, 평소 독자적인 평가체계를 만들어 보는 것도 좋습니다. 나아가 이렇게 직접 만든 평가체계를 동료와 공유한다면 평가가는 당연하고 충실하게 진행되어야 한다는 인식이 확산되도록 하면 어떨까요?

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지100 G5

유형1	사례	프로그램의 기획이 부분적으로 완성되었지만 그 실행에 앞서 종결되어 버린 경우
	요인	불명확한 목표 설정 잘못 설정된 교육수요 활용 가능한 자원에 대한 이해 부족 지나치게 예산이 많이 들거나 복잡한 교육 설계 교육프로그램의 완성도 부족
유형2	사례	프로그램 기획은 완성되었으나 실행에서 등록이 저조하거나 등록 취소가 많이 발생한 경우
	요인	요인부적절한 교육비 책정, 시간 계획, 장소 선정의 착오 프로그램의 예상 참여자 조직 취약 집중적인 홍보의 미숙함 보다 매력적인 경쟁 프로그램 부적절한 지원 서비스
유형3	사례	프로그램 기획이 완성되고 프로그램이 실시되기는 하였지만 그 프로그램에서 제공한 것과 참여자의 기대와 다른 경우(이런 경우 참여자들은 프로그램에 끝까지 참여하지 않거나 프로그램에 부정적인 평가를 한다)
	요인	서툰 강사, 미숙한 진행, 불명확한 목표 프로그램의 내용과 참가자들의 요구 불일치 질이 떨어지는 강의 외적 자원
유형4	사례	프로그램이 실시되고 참여자들도 만족하지만 프로그램이 애초에 설정했던 목적이나 목표를 달성하는 데 실패하였다는 명백한 증거가 나타난 경우
	요인	비효과적인 강의. 불명확한 목표 설정 목표에 대한 잘못된 의사소통, 비현실적인 기대 프로그램 목표, 프로그램 형식, 교수기법 사이의 불일치 학습된 내용이 충분히 현실에 적용되지 못함

<표 3-9> 잘 알려진 교육 프로그램의 실패요인들

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지101 G5

성공적인 교육프로그램의 요건

1. 프로그램에 대한 참여자의 높은 호응도와 만족도
2. 참여자의 자신감
3. 현장에서 적용가능성, 신뢰성, 신용도
4. 참여자의 높은 관심과 참여
5. 기획자 또는 교수자의 만족도
6. 시간상 적절하고 혁신적인 주제
7. 시민운동 비전 모색을 위한 시사점
8. 효과적인 교수법
9. 훌륭한 교수설계
10. 효과적인 교수자
11. 삶의 지식에 기반한 실제적인 학습내용
12. 편안한 학습 분위기

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지102 G5
삼진프린테크 C M Y K

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지103 G5

제4장 들여다보기 - 활동가교육 사례

시민사회단체연대회의 교육위원회는 활동가 교육 매뉴얼 제작과 함께 연대회의 소속 회원단체의 활동가 교육 현황을 파악하고자 했습니다. 또 활동가교육을 담당하는 활동가, 교육을 총괄하는 임원을 직접 만나 철학부터 기획, 진행, 평가에 이르는 과정을 인터뷰하였습니다. 지역, 활동특성, 단체의 규모 등에 따라 교육을 실시하고 있는 9단체의 사례를 소개합니다.

조사한 9단체는 조직의 역사와 가치, 구성원의 지향 등 매우 다양한 빛깔을 보여주고 있습니다. 조사단체 모두 사람 중심의 활동가교육 방향을 일관되게 강조하고 있으며, 일 중심의 도구적이고 기능적인 결합을 넘어 전면적인 관계를 지향하고 있었습니다. 또, 구성원의 자율성과 주체성을 존중하는 운영을 위해 노력하고 있었습니다. 이 같은 점은 일회성을 넘어 장기적이고 체계적으로 활동가교육을 운용하는 시스템을 갖추게 되었습니다. 이번 조사과정에서 가치를 지향하는 교육, 사람 중심의 교육, 활동가의 자율성과 주체성을 존중하는 교육, 활동가와 조직이 행복하게 만나는 교육은 활동가교육의 바탕에 깔려야 할 정수임을 확인했습니다.

실제로 활동가교육을 진행하다 보면 많은 어려움에 부딪히게 됩니다. 소개된 9단체도 어려움을 겪기는 마찬가지였습니다. 그러나 어려울 때마다 여기 소개된 사례가 문제해결의 실마리가 되기를 기대합니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지104 G5

이번 교육에 큰 도움을 주신 분들은 대전연대회의의 박상우, 김제선님(대전연대회의를 방문했을 때 대전연대회의의 전 · 현직 운영위원장님들이 모두 간담회에 참석하셔서 큰 도움을 주셨습니다.), 여성의전화연합 박인혜님, 인천연대 이미영님, iCOOP 생협연합회 이성선님, 참여불교재가연대 이영철님, 참여연대 김현정님, 청년평화센터 ' 푸름 '의 정혁님, 한국YMCA전국연맹 이윤희님, 한살림 박제성님입니다. 이 지면을 빌어 귀한 시간 내주신 모든 분들께 깊은 감사의 마음 전합니다.

1. 한살림

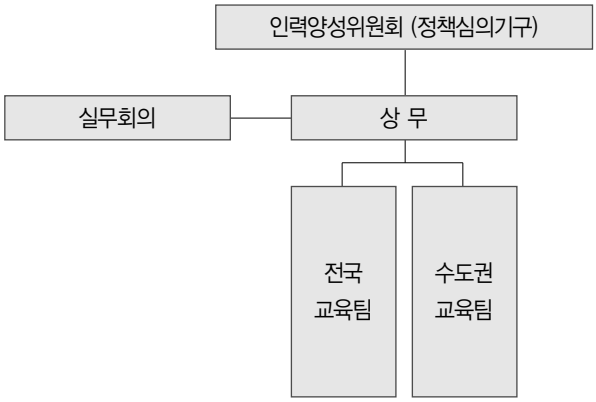
: 일상적인 학습과 지혜의 나눔 공동체 '자주공부모임'

" 모든 생명을 함께 살려 낸다 "는 뜻을 지닌 한살림은" 자연과 더불어 살며, 우리 후손에게 건강하고 밝은 생활 터전을 물려주고, 농촌과 도시, 이웃과 이웃의 문을 활짝 여는 생명살림의 공동체 운동 "을 펼치는 단체입니다. 한살림 활동가교육의 바탕에는 이런 한살림 생명살림운동의 가치가 깔려 있습니다.

한살림 생명운동	하나, 한살림은 생명에 대한 우주적 각성이다. 둘, 한살림은 자연에 대한 생태적 각성이다. 셋, 한살림은 사회에 대한 공동체적 각성이다. 넷, 한살림은 새로운 인식, 가치, 양식을 지향하는 '생활문화 운동' 이다. 다섯, 한살림은 생명의 질서를 실현하는 '사회실천활동' 이다. 여섯, 한살림은 자아실현을 위한 '생활수양활동' 이다. 일곱, 새로운 세상을 창조하는 '생명의 통일활동' 이다.

한살림 활동가교육은 교육지원센터에서 담당하고 있는데, 전체적인 구조는 다음과 같습니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지105 G5



[그림 4-1] 한살림 교육지원센터 업무기구표

2006년 한살림 서울에서 인력양성위원회가 만들어진 이후, 내부 논의를 거쳐 현재와 같은 교육지원센터 체계에서 수도권통합교육을 진행하고 있습니다. 상임 임원 외에 실무자, 활동가가 각각 3명씩 있고, 교육 예산만해도 연 3억 정도라고 하니 활동 범위가 매우 넓고 활동 과제가 매우 많다는 것을 짐작할 수 있습니다. 한살림‘ 인력양성위원회 ’는 한 달에 한 번 모여 실무 구조라 할 수 있는 인력양성팀 활동에 대한 자문과 평가 외에 한살림의‘ 인간상 ’에 대해 깊이 있는 논의를 하며 교육 방향을 수립한다고 합니다. 교육이란 것이 활동가가 단순히 조직 내 주어진 역할을 기능적으로 잘하기 위해서만 필요한 것이 아니라고 할 때 한 조직의 인간상이 무엇인지 조직 구성원의 합의를 이끌어내고 이에 부합하는 교육 과정을 마련하는 것은 모든 활동가교육 담당자들이 맨 처음 해결해야 할 과제일 것입니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지106 G5

한살림 사람을 기르고 양성하는 교육

2008년 수도권 인력양성 교육계획 및 학점제 시행 설명회 자료에 따르면 한살림 활동가교육은 첫째, 한살림의 이념에 근거한 교육관과 인간관을 정립한다 둘째, 한살림 인간관과 교육관을 구현할 교육 정책, 제도를 마련한다 셋째, 한살림 사람의 발굴과 양성을 위한 교육을 체계화 한다 넷째, 한살림이 실현되는 현장인 지역을 강화할 수 있는 각종 자원을 지원한다 다섯째, 효율적인 인력관리를 위한 종합적 시스템을 구축한다는 다섯 가지 방향에서 이루어지고 있습니다. 이런 큰 방향을 가지고 2008년 한살림은 첫째 실무자, 활동가 통합교육과정 설계 및 효과적 운영 둘째 수도권 통합교육의 안정화를 위한 각 단위별 소통, 협력체계 확립 셋째, 수도권 한살림 교육규정(학점제운영안)마련과 집행의 안정화 넷째 통합관리시스템ERP 구축을 통한 교육정보 공유 및 인력관리 시스템 강화 다섯째 돌봄과 소통, 관계를 통한 교육가치 실현과 자발적 일상학습체계 조성을 중점 활동 방향으로 정하고 교육을 진행하고 있습니다. 전체 교육 과정은 크게 생명운동의 올바른 이해와 학습을 통해 한살림운동의 지향을 실천하는 기본공통과정, 전문지식 함양과 실천학습을 통해 직무 역량을 높이기 위한 직무교육과정, 한살림이 지향하는 조직의 리더를 양성하는 리더십교육과정과 해외 연수 등의 기타 교육과정으로 나누어 진행되고 있습니다.

교육과정을 통해 확인할 수 있는 것처럼 한살림은 실무자와 활동가, 직급과 직책, 해당 직무에 따른 교육과정을 마련하여 각 그룹별 교육 욕구를 수렴하고자 애쓰고 있습니다. 무릇 모든 단체들이 처음 교육을 시작할 때는 조직의‘ 필요 에 따라 교육 프로그램을 기획하다가 일정 정도 한계에 부딪히고 나서야‘ 사람 중심의 교육 과정으로 재편하는데 한살림은 매우 빠르게‘ 사람 중심의 노선을 잡은 셈입니다. 활동가교육을 담당하는 사람이 새겨야 할 대목이었습니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지107 G5

한살림 수도권 인력양성 교육목표

생명의 세계관과 생활양식을 몸으로 체현하는 한살림 사람, 모심과 살림의 마음을 가진 한살림 사람을 기르고 양성한다.

기본공통과정	직무교육과정	리더십교육과정
생명운동의 올바른 이해와 학습을 통해 한살림 운동의 지향을 실천한다.	전문지식 함양과 실천학습을 통해 직무역량을 높인다.	한살림이 지향하는 조직의 리더를 양성한다.
자주공부모임 실무자 입문교육 (신입 · 수습) 상근활동가 입문교육 매장, 주문활동가 입문교육 이해마당(기초, 심화) 생협학교(기초, 심화) 시민사회학교 지역공동체 탐방 과정 식품환경교실 성희롱예방교육(법정교육) 귀농학교 깨달음마당 의사소통교육	기획과정 사진교육 홍보기획 교육기획(기본, 심화) 조직가양성과정 공급경영과정 햇살지기교육(신규, 기존) 매장팀장교육 먹을거리강사양성과정 생명학교교사교육 생태안내활동가교육 요리강사양성과정 회계기초과정 전산교육 전문연수(개인/지역부서)	입문 리더십 중견 리더십 핵심 리더십 외부 리더십교육

기타 교육과정
– 실무자 일본연수 – 활동가 일본연수 – 해외 기획연수 공모 – 타단체 교육공모

[그림 4-2] 한살림의 인력양성 교육과정

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지108 G5

'일하는 공동체'에서 '학습하는 공동체'로

이런 점에서 자주공부모임은 한살림의 '사람 중심의 노선을 가장 잘 보여주고 있는 교육제도라고 할 수 있습니다. 또한 자주공부모임은 2008년 활동가교육계획에서 밝힌 대로 '돌봄과 소통, 관계를 통한 교육가치 실현과 자발적 일상학습체계 조성'이란 방향에 가장 부합하는 제도라고 할 수 있습니다. 때문에 자주공부모임은 한살림이 '일하는 공동체'에서 '학습하는 공동체'로 변화하는 데 핵심적이고도 실질적인 역할을 한다고 볼 수 있습니다.

자주공부모임의 목표는 첫째, 자기 주도적 학습의 방식으로 스스로 공부하고자 하는 주제를 선택, 탐구, 논의, 정리해 나가는 일련의 과정을 훈련하도록 하는 것 둘째, 개인이 모여 집단을 이루고 집단의 공유과정을 통해 민주적 의사소통과 관계의 성찰을 도모하는 것 셋째, 일터와 삶터를 중심으로 이웃한 관계성과 공동의 문제의식을 중심으로 일상적 소통과 나눔을 통해 주체적이고 행복한 삶의 주인이 되도록 하는 것입니다. 자주공부모임의 목표는 생명살림의 공동체를 지향하는 한살림의 정체성을 다시 한 번 확인하게 해줍니다. 이런 의미에서 자주공부모임은 조직의 정체성과 전적으로 일치하는 교육과정이라고 할 수 있습니다.

자주공부모임은 한살림 수도권 실무자 및 활동가, 조합원(전체 구성원의 30%이내)이 5명 이상, 10명 이내로 모임을 구성하여 한살림운동과 관련성이 있다고 판단되는 주제를 가지고 교육 계획을 세우는 경우 1팀에 최대 50만원까지 지원하는 제도입니다. 공부모임 식대나 도서구입, 자료 준비 등 필요한 경비를 지원하는 것 외에 모임리더(안내자)의 모임을 진행하여 자주공부모임을 활성화할 수 있도록 내용을 공유하고 지원하기도 합니다. 자주공부모임의 경우 학습의 촉진자로, 다양한 의견교환의 매개자로, 문제의식의 쟁점과 학습의 성과를 공유하도록 하는 역할을 하는

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지109 G5

안내자가 매우 중요하므로 안내자들의 모임을 지원하는 것도 중요한 것입니다.

통상 자주공부모임은 3월에 접수를 하고 4월부터 11월까지 8개월 동안 진행하게 됩니다. 지원을 받으려면 최소 7회 공부모임을 진행하여야 합니다. 절차는 매우 간소하여 자주공부모임 교육 계획서와 지원신청서를 제출하고 선정이 되면 연수가 종료된 후 2주 이내에 최종보고서를 제출하기만 하면 됩니다. 2008년 자주공부모임 신청 현황을 살펴보면 다음과 같습니다.

모임명	학습주제
무지개	생협인프라의 사회적 활용과 그 미래
초록립스틱	사회이슈기본학습과 여성리더로 성장하기
완두콩	유전자 조작식품
백문이불여일찍	카메라와 친해지기 그리고 사진예술 이해하기
실무책임자를 꿈꾸며	경영학원론
나눔의 발전소	지구온난화
대안살림연구회	근현대경제사맥락에서 생협의 현재 조면 및 미래과제 연구
한살림 텃밭	사무실 텃밭 조성과 텃밭문화 실현
하늬바람	조직경영과 리더십에 대한 새로운 흐름 읽기
한살림일꾼의 초석닦기	모임한살림, 생협운동의 이해 기초 홍보능력 함양
남부서당	생활협동조합의 의미와 역사 그리고 한살림
한살림 기수련모임	요가를 통해 몸과 마음을 조화롭게 한다
일본어 공부모임	기초 일본어 학습을 통해 스스로 성장하는 실무자

<표 4-1> 한살림 2008 자주공부모임 현황

개성 있는 이름을 가진 자주공부모임의 학습 주제가 매우 다양합니다. 지원기준에는 한살림 운동과 관련성이 있다고 판단되는 주제 라고 한정되어 있지만 생협 운

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지110 G5

동 주제 외에도 기수련, 요가 등 몸 단련 주제, 어학, 심지어는 사진 배우기 등 매우 다채롭습니다. 이는 일상적인 배움의 공동체로 거듭나고자 하는 한살림의 의지와 한살림 운동의 가치에서 드러나는 것처럼 한살림 운동이 삶의 운동을 지향하기 때문에 가능한 것으로 보입니다.

자주공부모임에서 주목해 봐야 할 것은 학습의 일상성과 자발성입니다. 자주공부모임의 목표에서 확인할 수 있는 것처럼 자주공부모임은 학습의 방식을‘ 자기 주도적 ’이라고 명백히 밝히고 있습니다. 교육 기획자가 발굴한 교육 프로그램에 수동적으로 몸을 의탁하는 것이 아니라, 스스로에게 필요한 학습 주제를 발굴하고 학습 방식을 선택하며 함께 참여하는 성원들과 소통하며 학습의 과정과 결과를 함께 나누는 것아 자주공부모임인 것입니다. 또한 이 학습의 과정은 일시적인, 특정한 공간 내에서만 이루어지는 것이 아닙니다. 일상적인 학습과 지혜의 나눔이 자연스럽게 학습 공동체 안에 묻어나게 하는 것이 자주공부모임이 지향하는 바입니다.

현재 자주공부모임에 참여하고 있는 한살림 성원은 약 100명 정도입니다. 애초 수도권 단위 10팀을 선정하려 하였으나 3팀이나 더 지원을 하고 있고, 신청 현황을 살펴보니 지원 최대 금액을 훌쩍 넘는 예산 규모를 가진 모임이 여럿입니다. 아직 운영되지 얼마 안 되어 안착되었다고 평가하기 어려우나, 일단 한살림 식구들의 자발적인 학습 욕구와 동기를 확인했다는 점에선 성공적인 출발이라고 할 수 있습니다. 다시 말해 한살림이 일하는 조직을 뛰어 넘어 배우며 깨닫고 성찰하며 진보하는 학습의 공동체가 되려고 할 때 가장 중요한 것은 성원들의 학습에 대한 욕구, 자발성이란 점에서 자주공부모임은 활동가들의 교육에 대한 의지를 확인하는 데 성공했다는 것입니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지111 G5

하지만 한살림 내부에서는 자주공부모임이 실험적 위상을 벗어나 활동가교육의 전형을 만들기 위해서 해결해야 할 과제들이 여럿 있다고 지적하고 있습니다. 가장 아쉬운 점은 자주공부모임이 일상학습문화를 지향하고 있지만 아직까지는 고정된 틀의 학습위주로 진행되고 있다는 것입니다. 또한 자발적인 일상학습체계를 위한 제도적인 지원과 분위기 조성을 위한 의식적 노력이 더욱 필요하단 진단도 내리고 있습니다. 아울러 각 모임별 학습 내용에 따른 자료 제공, 학습 방식의 점검, 공부모임 리더에 대한 지원 등 자주공부모임을 위한 구체적 지원이 부족했다고 판단하여 자주공부모임이 활성화되고 내실화하기 위한 대안 마련도 절실하다고 평가하고 있습니다.

자주공부모임의 목표가 온전히 실현되려면 아직 많은 시간이 필요할지도 모릅니다. 그러나 활동가교육을 교육장 안의 프로그램으로 한정짓지 않고, 사람의 관계성을 바탕삼아 일터, 삶터 곳곳에서 온갖 지식과 지혜를 서로 나눌 수 있도록 하는 한살림 자주공부모임의 취지는 다른 시민운동조직에서 눈여겨보고 활동가교육의 바탕으로 삼아야 할 내용입니다. 활동가교육에서 자발성, 일상성은 빠지면 안 되는 기본 요소이며, 더욱이 배움에 있어 상호 관계성에 기반하고 나누기까지 한다니, 시민운동단체에서 더욱 진취적으로 받아들여야 할 교육 방향이라고 여겨집니다.

2. 청년평화센터 '푸름'

: 함께 울고 웃으며 성장하는 인턴간사제도

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지112 G5

푸름이 생각하는 활동가의 역할

선도자(opinion leader) : 활동 전반의 방향에 대해 점검하고, 새로운 방향을 모색하고 제시하는 사람
중개자(mediator) : 사람과 자원이 서로 만나게 해줌으로써 활동이 활성화되고, 힘을 가질 수 있도록 하는 사람
옹호자(advocator) : 지식과 정보, 힘, 의지 등이 부족한 사람들의 권익이 침해되지 않도록 옹호하는 사람
투쟁가(fighter) : 모든 불의한 것들을 거부하고, 이를 타파하기 위해 싸우는 사람
조력자(enabler) : 평범한 사람들이 소극적인 자세에서 벗어나 자신이 겪고 있는 문제를 해결하고 공익적인 문제에 참여할 수 있는 의식과 역량을 갖출 수 있도록 돕는 사람
제공자(server) : 마음의 상처, 물질의 부족, 기회의 부족으로 인해 어려움과 고통을 당하는 사람들에게 도움을 주는 사람

청년평화센터 푸름은 ‘이제는 모두 평화를 꿈 꿀 때’이라고 우리에게 속삭이는 단체입니다. 평화란 것이 ‘어느 덧 우리의 삶과 분리된 고차원적인 것으로’ 전락하고 만 것을 안타까워하며 푸름은 ‘평화는 우리 삶 자체이자 신념’이라고 강조합니다. 또한 푸름은 평화교육, 평화영성, 평화연구, 평화실천이라는 네 가지 활동분야에서 ‘평화 세상을 향한 마중물’이 되기를 지향합니다.

‘삶의 여유와 운치를 찾아가는 행보, 그것이 바로 오늘을 살아가는 우리의 평화’는 푸름의 신념에서 엿볼 수 있듯이 푸름의 활동가교육은 매우 느립니다. 푸름의 활동가교육론을 살필 수 있는 대표적 예는 인턴 간사제입니다. 인턴 간사는 1년 동안 활동가 훈련을 받게 되는데 전혀 보수를 받지 않습니다. 1년 동안 간사 훈련 제도를 운영하는 조직 차원의 결정이나, 1년 동안 무보수로 활동하는 인턴 간사 모두

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지113 G5

대단한 결단을 한 셈입니다.

활동가를 한명 배출하는 데 1년을 투자하는 단체는 거의 찾아보기 힘들 것입니다. 감히 1년이란 시간을 사람 키우기에 바칠 수 있는‘ 인턴 간사제 ’를 이해하려면 푸름의 조직 특성을 먼저 파악해야 할 것입니다. 푸름은 공동체적 지향을 가지고 있습니다. 의사결정을 할 때도 전체토론을 거치고 만장일치제를 채택합니다. 이런 의사결정방식은 푸름의 조직 내 민주주의의 수준이 높다는 것뿐만이 아니라 푸름이 관계의 소중함을 매우 중요시한다는 것으로 이해할 수 있습니다. 푸름의 성원 하나 하나가 푸름의 전체이기 때문에 한 사람의 견해가 그 자체로 조직 전체의 결정이 되는 원리인 것입니다.

따라서 푸름은 활동가교육도‘ 사람 ’중심일 수밖에 없습니다. 굳이 빨리 갈 필요가 없고 함께 가는 것이 중요해집니다. 그렇기 때문에 푸름이 조직은‘ 당신을 소중히 여기고, 당신의 온 삶을 함께 하기 ’위해서 존재한다는 것을 활동가에게 보여주고 푸름의 비전이 활동가의 삶에 체화되기 위해서는 절대적인 시간이 요구될 수밖에 없습니다. 푸름의 인턴 간사제를 한 마디로 압축하자면‘ 함께 웃고 울며 ’1년을 함께 생활하는 것이라고 할 수 있습니다. 푸름은 기존의 활동가교육이 혹시 활동가를 도구화시키지 않았는지 반문합니다. 활동가로 살기 위해서는 무엇보다 활동가의‘ 행복 ’과‘ 내면에 대한 자기 존중감 ’이 중요한데 그동안 너무 소홀했다는 지적이겠지요. 푸름의 활동가교육관은‘ 배를 짓고 싶으면 둥둥둥 북을 쳐서 사람을 모으지 말고 바다로 향한 강렬한 그리움을 일깨워주라 ’고 했던 생텍쥐베리Antoine Marie Roger De Saint Exupery를 생각나게 합니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지114 G5

삶을 함께 하는 교육

활동가교육에서‘ 행복 ’과‘ 소명 ’을 강조하는 푸름의 인턴 간사 프로그램은 1년 동안 성서 신학, 평화 신학 및 한국 교회사, 한국 근현대사, 사회사상사 등을 주제로 한 가치관 교육과 내면과의 참 대화를 이끌어내기 위한 MBTI, 애니어그램 워크숍 프로그램, 그리고 평화운동 활동가에게 필요한 평화 리더십, 갈등해결이론 및 교육, 비폭력 대화, 민주시민교육 방법론, 폭력대응모델 워크숍, 비폭력 직접 행동 등의 프로그램과 직무 능력을 높이기 위한 포토샵 교육, DSLR 활용법 교육 등 매우 다양한 주제로 진행하고 있습니다. 교육 방식도 강의와 세미나 외에 서평 쓰기, 워크숍, 자기 대화, 위탁 교육을 통한 직무 실습 등 여러 가지를 시도하고 있습니다. 아래 <한국현대사 교육훈련 안>을 통해 확인할 수 있는 것처럼, 다른 단체에서는 보통 1회의 교육으로 끝날 내용조차 푸름에서는 매우 정성스럽게 교육 기획을 하고 세미나를 하고 있었습니다.

하지만 푸름은 무엇보다‘ 일상이 교육 ’이라고 강조하고 있습니다. 일상이 교육이란 말에는 푸름의 인턴 교육이 기술, 지식형 교육을 뛰어 넘었다는 것을 의미하고 인턴 간사와 일을 매개로 한 부분적인 결합이 아니라 삶을 매개로 전면적인 결합을 지향하고 있다는 것을 보여줍니다.

인턴간사는 조직에 적응하며 성장할 수 있을 때까지 믿음과 신뢰를 가지고 기다려 준다는 점을 높이 평가하고 있었습니다. 그리고 인턴간사를 하나의 도구가 아니라 진정성 있는 관계로 맺으려는 노력에도 높은 점수를 주고 있었습니다. 푸름의 인턴 간사제는 어떤 점에서는 신앙적 선택일 수 있으므로 모든 단체에서 이렇게 신입 활동가를 양성할 수는 없을 것입니다. 그러나 한 사람을 조직의 식구를 맞이할 때 온전히 그 사람이 조직의 식구가 될 때까지 기다려주고 온전하게 한 식구가 되

도록 조직의 자양분을 아낌없이 쏟아 붓는 정성은 모든 단체의 활동가교육에서 기본으로 삼아야 할 태도가 아닐까 싶습니다. 활동에 쫓기다보면 어느 틈에 옆의 동료는 안 보이고 오직 일감만이 눈에 밟히는 게 우리의 모습입니다. 그럴수록 느리지만 깊이 있게 한 사람을 교육하는 푸름의 인턴간사제의 정수를 곱씹어보면 좋겠습니다.

회차	주 제	교 재
1	오리엔테이션 현대사를 보는 눈	• 역사학은 대답해야 한다, 최상천 • 항소이유서, 유시민
2	일제강점기 – 독립운동사	• 주교재 1~12강 • KBS 〈인물현대사〉 김상덕편 • EBS 도올의 한국독립운동사 8
3	해방전후사 – 해방과 분단	• 주교재 13~17강 • EBS 도올의 한국독립운동사 10 • KBS 〈인물현대사〉 여운형편
4	1950년대 – 한국전쟁과 4.19	• 주교재 18~20강 • KBS 〈인물현대사〉 침묵으로 살다 – 학살유족 7인의 할머니 • KBS 〈인물현대사〉 조봉암편 • KBS 〈인물현대사〉 장기려편
5	1960~70년대 – 박정희와 전태일	• 주교재 22~23강 • 전태일 평전 • MBC 〈이제는 말할 수 있다〉 – 민족일보와 조용수 • KBS 〈인물현대사〉 전태일편
6	1980년대 – 광주민중항쟁, 87년 체제	• 주교재 24~26강 • 518 광주, 푸른 눈의 목격자 • KBS 영상실록 1986 & 1987년
7	마무리 – 한반도 평화체제와 동북아, 21세기 에큐메니칼 운동의 나아갈 길	• 〈동북아 국제질서와 한반도〉, 정혁 • KBS 〈인물현대사〉 문익환편 • KBS 〈인물현대사〉 김재준편 • KBS 〈인물현대사〉 함석헌편

<표 4-2> 청년평화센터 ‘ 푸름 ’ 한국현대사 교육훈련안

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지116 G5

3. iCOOP생협연합회

: 활동가에 의한 활동가교육

iCOOP생협연합회(이하 연합회)는 소비자들의 협동조합으로서‘ 윤리적 소비 ’운동을 실현하는 조직입니다. 생협운동이 안전한 먹을거리와 관련된 식품안전, 유기농 운동으로 제한되는 것이 한계가 있다고 보고, ‘ 나와 이웃과 지구를 살리는 ’윤리적 소비운동과 윤리적 생산을 실현하고 궁극적으로‘ 지속가능한 사회 ’를 지향하는 운동으로 나아가려고 애쓰고 있습니다. 아이i의 뜻을 이해하면 연합회의 가치를 좀 더 쉽게 파악할 수 있습니다.

iCOOP생협연합회의 가치

i – ‘나’의 주체들이
ideal – 생협의 이상(나눔과 협동)을 위해
innocence – 언제나 초심을 잃지 않고
innovation – 끊임없는 혁신을 통해 생협운동을 펼쳐가는
COOP(cooperative) 소비자생활협동조합입니다.

연합회는 2007년 연간 교육 참가자수가 2천명이나 될 정도로 활동가교육을 매우 활발히 진행하고 있습니다. 교육 활동은 크게 연합회 활동가 지원 교육과 위원회별 교육으로 나눌 수 있습니다. 연합회 활동가 지원 교육은 연합회 교육 팀에서 실시하며 주로 회원 생협 활동가의 활동력을 강화하기 위한 지원 교육입니다. 활동가의 단계별 교육과 신임 이사장 연수 등 대상별 교육, 시기, 사안별 교육이 이에 해당됩니다. 위원회별 교육은 각 위원회별 목적에 따라 독자적인 교육 내용과 프로그램을 갖습니다. 예를 들어 물품위원회는 연합회의 물품 정책과 각 물품 특성에

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지117 G5

대한 학습과 교육을 하며 급식위원회는 친환경 급식의 내용, 급식 활동과 관련 법 등에 대한 교육을 진행합니다. 현재 위원회별 교육은 식품안전교육팀, 급식위원회, 물품선정위원회, 웹진편집위원회, 마을모임위원회, 논 · 습지연구회에서 이루어지고 있는데, 이 교육은 지역 생협 출신의 활동가들로 구성된 영역별 위원회에서 담당하고 있습니다.

2007년 교육은 전년도에 비해 교육 참여율이 증가한 점 외에도 교육의 전문성 향상 등 여러 측면에서 긍정적으로 평가할 내용이 많은데, 특히 활동가에 의한 활동가교육이 안정화되었다는 점이 주목됩니다. 연합회에서는 2006년 74명, 2007년에는 95명의 활동가들이 강사로 참여하였습니다. 교육에 강사로 참여한 활동가 강사 인원이 증가하고 있다는 것은 그만큼 많은 활동가들이 성장하고 있음을 보여주는 것으로 평가할 수 있습니다. 또한 활동가 초급 교육이나 총회 준비 교육, 물품, 식품 정책 교육 등 지역 조합 차원에서 진행되어야 할 기본 교육을 수행할 강사진들이 형성되고 있다는 것을 의미합니다. 연합회차원에서 보면 활동가 강사가 많이 배출되면 권역단위로 진행되던 교육을 지역조합별로 진행할 수 있게 되므로 결국 조합의 보다 많은 활동가들이 교육에 참가할 수 있는 교육 여건이 마련되는 효과를 얻게 됩니다.

활동가의 전문성을 높이고 장기적인 비전도 마련해주는 내부 강사제

연합회는 매우 의식적으로 활동가에 의한 활동가교육을 추진하고 있습니다. 가장 근본적인 이유는 활동가 역량의 성숙이고, 현실적으로는 조합별 자체 교육을 강화할 필요성과 생협 운동에서 요구되는 구체적 교육 내용을 담보할 강사진을 확보하기 위한 것입니다. 아직 내부 강사 육성을 위한 프로그램 운영 경험이 충분하지 못해 완벽한 평가를 내리긴 어렵지만, 목적의식적으로 활동가 강사를 발굴하고,

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지118 G5

이들이 교육활동에 투입될 수 있는 활동의 공간을 적극 마련함으로써 지속적인 발전 중에 있다고 내부적으로 평가하고 있습니다.

활동가에 의한 활동가교육을 진행하기 위해서는 먼저 (예비) 강사 선정을 해야 합니다. 강사 대상은 매년 연합 조직의 활동을 담당하고 있는 활동가 - 즉 연합 조직의 이사 또는 위원회 활동가 - 또는 매년 지역 생협 활동가 대상의 단계별 교육 중 중견, 중급 과정 이수 활동가 중 활동 경력이 최소 2년 이상 되고 이사장이나 상임 이사 등 지역 조합에서 주요 역할을 하고 있는 활동가들 중에서 선정합니다.

강사 훈련을 위해서 먼저 연합회 교육 팀에서 해당 교육 준비에 대한 기획안을 마련하고 강사 준비모임을 구성합니다. 식품안전 교육팀의 식품안전지도사 육성 사례를 통해 연합회의 내부 강사 제도를 좀 더 구체적으로 이해해보도록 하겠습니다.

식품안전 교육팀에서 자체 강사 육성 교육을 하게 된 배경은‘ 생협의 사회적 위상이 커짐에 따라 각종 강의 요청이 많아지고 있는 상황에서 조직 내외의 요구에 책임 있게 부응하고 공신력을 갖춘 교육 역량을 배출하기 위한 ’것입니다. 강사 양성 교육 과정은 아예 식품안전지도사 자격 검증 과정으로 만들어 교육을 수료한 참가한 사람에게는 식품안전지도사 자격증을 수여하도록 하였습니다. 주요 교육 내용은 우리 농업의 현실과 다국적 식품 기업의 독점 현황, 첨가물 · 트랜스지방산 · 정제당 · 유전자 조작 식품 · 항생제 등 식품 안전문제, 생태영양학 등 전문적인 이론과 교수법 향상을 위한 참여학습방법론, 강의 자료 구성에 대한 실무 교육이 포함되어 있습니다. 약 2개월 동안 강사 양성 교육이 진행되는데, 2007년에는 2회 진행을 하여 총 66명의 식품안전지도사가 배출되었습니다. 이렇게 배출된 강사는 연합회의 내부의 식품 교육담당 강사 뿐 아니라 일반 학교 및 교육청 주최의 각종 교육과정에도 참여하고 있습니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지119 G5

차수	일정	방식	내용	시수
준비보충	5/10	온라인	식품첨가물의 종류와 피해	2
1강	5/18		입학식 (15분)/ 밥상과 지구	2
2강			가공식품의 제조과정	2
보충	5/22	온라인	환경호르몬의 위험성과 대안	2
3강	5/25		식품안전과 관련된 제도의 문제와 개선 방향	2
4강			식품. 환경오염에 의한 질환	2
보충	5/30	온라인	관행농의 문제와 우리나라 친환경 농업의 현황	2
5강	6/1		생협 물품의 생산, 유통과정 (농산물, 가공식품제조과정,취급기준, 생산지관리방법등)	2
6강			축산과 항생제	2
보충	6/5		유전자 조작, 식품과 경제	2
7강	6/8	온라인	어린이먹을거리교육의 다양한 방식과 사례에 대한 모음발표 (노가바,실험실습,칸타,요리, 등)	
8강			교안작성방법과 강의진행 요령	2
보충	6/12	온라인	3대 영양소와 무기질, 비타민 주요 곡류, 채소에 포함된 영양	2
9강	6/15		생태영양학	2
10강			건강 식사법, 음식을 통한 질병의 치유	2
보충	6/19		온라인급식운동의 현황과 과제	2
11강	6/22		학교급식의 실태와 과제	2
12강			생협과 식품안전 운동의 관계	2
보충			제작된 ppt 자료 보고 해설 강의안 만들어 제출하기	2
수료	6/29		조별 강의 시연	2
			우수자 시상 및 수료식	36

<표 4-3> iCOOP 생협연합회, 식품안전교육팀 내부 강사
(식품안전지도사) 육성 교육 1차 프로그램

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지120 G5

교육은 오프라인 강좌와 온라인 강좌를 병행하고 있는데, 참가자들이 이후에 강사로 활동할 것을 염두에 두고 있기 때문에 매 강좌마다 강의에 대한 이해도를 점검하고, 참가자 전원이 교안 제출 후 모둠별 강의 시연을 하는 등 매우 엄격하게 진행을 하고, 참가자들의 참여 동기를 북돋기 위하여 식품안전지도사 자격증을 수여하는 것 외에 매 강의마다 강의록 노트정리를 제출한 참가자에게 성실상을 수여하고, 성적우수자에게 시상을 하는 등 매우 세심한 관리를 하고 있습니다.

성실한 교육 프로그램과 세밀한 관리 끝에 현재 10여개 지역에서 식품안전교육팀의 위원회 교육에서 배출된 식품안전지도사가 강사로 활동하고 있습니다. 아래 김해지역 사례에서 볼 수 있는 것처럼 매우 다양한 대상의 교육을 실시하고 있으며 많은 경험을 하고 있는 것을 확인할 수 있습니다.

지역	활동 내용	활동 소감
김해	2007년 7/3 여성의 전화 '찾아가는 시민강좌'(대동아파트 주민 대상, 내동 대동아파트내) 7/19 부산푸른바다 생협 조합원 대상, 포도원교회 7/26 봉명초등학교 사서도우미 대상 , 봉명초등학교 도서관 8/25 김해생협 유치,초등부 대상, 생협사무실 9/12 장유초등학교 2학년 5개 반, 2학년 교실 9/13 진주생협 조합원대상, 진주생협 사무실 9/22 여성의 전화 주최 교회신동 대상, 안식일교회 2008년 1/26 김해생협 유치부, 초등부 대상 생협사무실	• 지역생협에서의 강의는 다소 부담스러웠으나 강의 내용을 전달함에 있어서는 무리가 없었다. • 외부 강의의 경우 일반인들 대상 비조합원은 생각했던 것 보다 식품안전 정보가 취약했고, 특히 많은 초등학생들이 식품안전의식의 사각지대에 놓여 있음을 알 수 있었다. • 우리의 작은 활동들의 방향과 책임감을 고민하게 하는 시간들이었다. 보람이라고 하면 우리 생협에서 처음 시도해 본 홍보 시식회를 겸한 식품안전 교육이었다. 불특정 다수가 아닌 조합원의 이웃을 초대하여 한 가지 주제를 심도 있게 전달하고 곧바로 물품시식회를 했는데 아주 반응이 좋았다. 사무실에 의하면 이후 조합원 가입이 많았다고 한다. • 조합에서의 학습회뿐만 아니라 강사단 교육이 많은 도움이 되었던 것 같다.

<표 4-4> 김해지역 iCOOP 생협연합회 교육 사례

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지121 G5

소비자에서 활동가로, 활동가에서 교육자로

현재 연합회의 식품안전교육팀이 직면한 과제는 어린이 교육, 조합원 교육, 일반 시민 교육 등 여러 영역에서 활동하고 있는 강사들의 활동 편차를 줄이는 일입니다. 보통 강사들의 개인별 역량차이는 엄밀한 의미에서 활동가의 활동력 차이에서 기인합니다. 즉 활동력의 차이는 지역 생협이나 연합 조직에서 활동의 집중도에 따라 나타나는데, 이는 연합회의 교육에서 배출한 강사들이 교육 전문가란 위상보다 생협활동 속에서 축적된 활동 경험과 지식을 융합해서 전달해야 한다는 점에서 어쩌면 자연스러운 문제일지도 모릅니다. 그러나 연합회 교육 팀에서는 편차를 줄이기 위한 노력과 배출된 강사가 지속적으로 활동력을 높이기 위해 다양한 시도가 필요하다고 보고 있습니다. 강사들의 활동 기반을 넓히기 위해 대중 강좌 및 조합원 대상의 식품 안전 교육을 더욱 장려하고, 식품안전지도사의 위상을 높이기 위한 홍보를 보다 적극적으로 실시하는 것. 강사들의 실력 향상을 위해 워크숍 등 후속 교육과 다양한 교육 콘텐츠의 개발 등이 그러한 시도들입니다.

단체가 활동가교육을 할 때 기획자의 머리를 아프게 하는 것 중 하나가 ‘ 강사 ’문제입니다. 교육 취지를 정확하게 이해하고 교안을 작성해오는 강사가 드물지요. 전달한 내용은 많은데 교수법이 적절치 않아 애가 타는 경우도 많습니다. 특히 현장에 있는 활동가가 요구하는 이론과 경험을 두루 갖춘 강사를 찾기는 몹시 어렵습니다. 이런 고민을 풀 수 있는 대안 중 하나가 내부 강사를 발굴하는 것입니다. 내부 강사의 장점은 무엇보다 교육 대상자의 교육 요구를 정확히 파악할 수 있다는 점입니다. 교육 대상자의 현재 상태도 속속들이 알고 있기 때문에 적절한 교육 수준을 정해 교육 효과를 높일 수도 있습니다. 이런 장점을 살려 활동가에게 해당 분야에 대한 전문적인 지식과 이론, 교수법을 교육하여 강사로 활동할 수 있게 하는 ‘ 활동가에 의한 활동가교육 ’은 장기적으로 활동가의 전문성을 높이며 장기적인 비전을 마련하게 한다는 점에서도 주목해봐야 할 것입니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지122 G5

4. 참여연대

: 전략적 교육 기획을 위한 몇 가지 시도

참여연대에는 현재 45명의 활동가가 권력 감시, 사회경제, 복지, 노동, 평화, 국제 연대 분야 등 13개의 활동기구에서 일하고 있습니다. 각 활동기구에는 1~3명의 활동가들이 해당 활동분야에 뜻이 있는 회원, 전문가들과 함께 독자적인 체계를 이루어 독립적인 활동을 펼쳐나가고 있지요. 13개 활동기구의 사업 내용은 각각 다르지만 참여연대의 가치나 운동 이념, 활동 원칙과 운동 방법론은 같습니다. 그렇기 때문에 참여연대의 활동가교육은 참여연대 활동가로서 갖추어야 하는 보편적으로 시민운동가에게 필요한 역량과 각 활동기구에서 요구되는 전문적인 사업 역량이 동시에 개발되도록 구성되어 있습니다. 특히 14년의 역사 동안 참여연대 활동이 오래도록 축적되었기 때문에 참여연대 운동 전체에 대한 이해도 활동가교육에서 매우 비중 있게 다루고 있습니다.

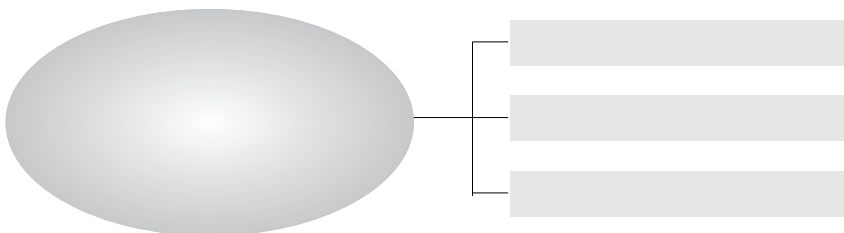
전략적 기획의 필요성

참여연대 활동가교육은 첫째, 종합적 역량을 갖춘 전인적 활동가 양성 둘째, 활동가 역량 축적과 안정적인 참여연대 활동 기반 마련 셋째, 소통과 통합에 기초한 상생의 조직문화 형성을 목표로 하고 있습니다. 교육은 '활동가교육위원회'가 주도하고 있는데, 2007년 참여연대 선배활동가 4명과 실무자로 처음 구성되었으며, 활동가교육 전반에 대한 전략 수립과 함께 교육 프로그램 기획, 평가, 자문의 역할을 맡고 있습니다.

참여연대 활동가 내부 교육은 창립 이래 꾸준하게 이루어졌으나, 계획적으로 운용되지 못했습니다. 즉흥적으로 교육 기획이 이루어지고 일시적으로 교육 프로그

램을 진행하다보니 교육 효과를 가늠하기 어려운 정도였습니다. 그래서 참여연대 내부에서는 ‘ 활동가교육위원회 ’ 구성을 필두로 2007년부터 전략적이고 체계적으로 활동가교육 사업을 시작하기로 결의하였습니다. 그런 의미에서 참여연대의 활동가교육은 2007년부터 본격화되었다고 할 수 있습니다. 그렇지만 2007년 역시 전략적 교육 기획 하에 교육이 이루어졌다고 평가하기는 어렵습니다. 즉 활동가교육 목표를 수립하고, 연간 단위 활동가 의무 교육 시간 책정, 교육 기금 확보 등 기본적인 체계를 갖추고 월례교육, 신입교육, 간부교육 등 대체적인 교육 과정도 개발하여 계획대로 진행하였지만, 활동가교육의 지향을 뚜렷이 하지 못한 채 프로그램을 진행하는 데 머물고 말았다는 것입니다.

그래서 2008년에는 장기적인 활동가교육 전략 기획을 마련하지 않고는 교육 목표를 달성하기 어렵다는 한계를 극복하기 위하여 차근차근 전략적 교육 기획을 위한 기초를 마련하기로 했습니다. 이에 2008년 활동가교육위원회는 연내 목표로 첫째, 활동가교육의 전략 기획 방향을 수립하기 위한 기초 마련 둘째, 안정적인 참여연대 교육 활동을 위한 체계 구축 셋째, 활동가 역할에 따른 차별화된 교육 및 균형 잡힌 교육 프로그램 운영을 설정하였습니다.



[그림 4-2] 2008 참여연대 활동가교육의 목표와 방향

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지124 G5

한편 참여연대는 전략적인 교육 계획을 수립하고 완결적인 교육시스템을 갖추기 위해서 근본적인 접근이 필요하다는 판단을 하고 장기적인 과정에 들어가기로 했습니다. 즉 한 측면에서 참여연대 조직진단과, 참여연대 활동가 역량 진단의 과정과 다른 측면에서는 참여연대의 공유 가치 개발과 이에 따른 참여연대‘ 사람론 ’정립의 과정이 필요하다는 판단을 하고 이에 대한 준비에 들어가기로 하였습니다. 이런 과정을 통해 활동가 역량 개발 방향을 설정하고 본격적인 교육 전략을 수립하기로 한 것입니다.

참여연대의 핵심가치와 활동가가 갖추어야 할
핵심역량에 기반을 둔 교육 방향

참여연대가 생각하는 교육 계획 수립과정은 다음과 같습니다.

조직진단	–	활동가 역량 진단	▶	활동가 역량 개발 계획	⇒ 교육 전략기획 방향
공유가치	–	참여연대 사람론 정립			

단체들이 활동가교육의 중요성을 인식하고 교육을 시작할 때, 가장 먼저 하는 일은 타 단체의 교육 사례를 수집하는 것입니다. 이때 활동가교육 담당자들이 흔히 저지르는 실수 중 하나는 타 단체에서 성공한‘ 좋은 교육 프로그램 ’을 바로 적용하는 것입니다. 그 자체로 아무리 좋은 교육 프로그램이더라도 교육을 실시할 조직 상황에 대한 정확한 진단 없이, 그리고 조직이 지향하는 활동가 상과 수준을 고려

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지125 G5

하지 않은 채 교육을 실시하는 경우 결과적으로 교육을 위해 투여한 인적, 물적 비용만 낭비하게 될 것입니다. 이런 점에서 전략적 교육 기획을 위한 조직진단과 인간상 정립은 모든 단체에서 교육 기획할 때 가장 먼저 고민해야 하는 부분이며, 꼭 거쳐야 하는 단계라고 할 수 있습니다.

매우 늦은 감이 있지만, 참여연대는 15주년인 2009년을 기점으로 활동가교육 전략에 필요한 모든 기초 과정을 완료할 계획입니다. 15주년 기념 사업위원회에 일종의 조직발전위원회를 구성하여 정밀한 조직진단, 참여연대 공유 가치 개발과 참여연대 사람론 정립을 위한 활동가 워크숍 등을 계획하고 있습니다.

아직 치밀한 전략방향을 세우지 못한 상태지만 참여연대 교육 기획을 하는 데 합의된 방향은 참여연대 활동가는‘ 종합적 역량을 갖춘 전인적 활동가 를 지향한다는 점입니다. 지식만으로 또는 열정만으로 하는 운동이 아닌 머리와 가슴 그리고 손발이 함께 움직이는 전인적 활동가를 양성하기 위해, 참여연대의 교육 내용은 활동에 필요한 지식 · 정보에 대한 학습, 활동가로서의 비전갖기 그리고 실무능력을 두루 갖출 수 있도록 종합적인 교육 내용을 구성하고자 하였습니다.

	시민사회 활동가로서 필요한 교양 · 정보 습득 활동가로서 자기 비전 개발과 참여연대 사람, 시민운동가로서 정체성 획득 참여연대 운동에 필요한 실무 능력 향상

[그림 4-3] 참여연대의 활동가상像

이런 활동가 방향에 따라 참여연대에서는 활동가들의 역량에 맞는 수준별 교육계획을 세우고 교육을 진행하고 있습니다. 즉 연차별로는 저 연차(3년 이하), 중견(4년 이상), 고연차(6년차 이상) 세 그룹으로 나누고, 각각의 역할에 맞춰 지식 · 정보 / 비전 / 실무 능력의 비중과 내용을 달리하여 설계하였습니다. 2008년의 경우 고연차 그룹과 간부 그룹이 거의 일치해 6년 이상 교육은 간부교육으로 대체하였으며 리더십 영역의 교육은 2박 3일 비폭력 대화법 교육을 공통으로 진행하였습니다.

또한 직급별 교육으로는 신입교육과 간부교육을 하고 있습니다. 신입교육은 4주

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지127 G5

구분	내 용	영역 (시간)	2008년 주요 교육 내용
저연차	• 참여연대 사업과 운영에 대한 기초 이해 • 활동가 기본 직무 • 책임 있는 활동가로서 자기 리더십 훈련	지식, 정보(2)	사업이해1 (활동기구별 사업이해)
		직무능력강화(6)	글쓰기(일반, 논평)
		비전 수립, 정체성, 리더십(2)	비폭력 대화법 워크숍
중견	• 운동 의제 개발에 필요한 전문 지식 획득 • 중간 간부에게 필요한 직무능력 • 조직 중심으로서의 중간 리더십 교육	지식, 정보(6)	사업이해 (의제개발 세미나)
		직무능력강화(2)	조직 경영 입문 교육
		비전수립, 정체성, 리더십(2)	비폭력 대화법 워크숍
고연차	• 참여연대 멘토역량 강화 • 시민운동 영역에서 자기 브랜드 개발	자기주도 교육	외부 교육
		해외연수	연수자 선정, 하반기 진행
		비전 수립, 정체성, 리더십(6)	비폭력 대화법 워크숍 *간부 교육

<표4-5> 2008년 참여연대 수준별 교육 계획

(160시간)로 진행되며 참여연대 활동가에게 필요한 기본적인 역량을 훈련합니다. 참여연대의 비전과 14년의 역사를 공유하고 참여연대 운동의 모태가 된 민주화운동의 역사와 현재적 의미를 교육하며, 그 외 각종 내규, 지침, 매뉴얼(관리 툴Tool, 기기 사용법), 기획력, 보도자료 작성법 등 기초 직무교육 그리고 참여연대 활동가상을 간접적으로 경험할 수 있도록 임원, 회원, 선배활동가 등과의 대화시간, 활동가론 워크숍 구성되어 있습니다. 전반적으로 신입 교육은 참여연대 활동가 정체성을 획득하고, 활동가로서의 역할 인식 및 기초적인 업무 능력을 개발하는 것에 초점을 두고 진행하고 있습니다. 간부교육은 간부의 역할을 첫째, 조직 경영자 둘째, 대중 활동가 셋째, 교육자로 두고 이에 필요한 효율적인 업무관리와 자원 관리 역량,

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지128 G5

발표력, 토론 기법 등 소통을 위한 사회적 기술 등의 내용으로 구성되어 있습니다.

현재 시점에서 참여연대의 교육 역량을 평가해보면 아직 전략적으로 일관된 교육 기획을 해나가는 단계에 도달해 있지 못합니다. 그러나 지속적으로 전략적 방향 수립과 활동가교육 사업을 체계화하기 위해 부단한 시도를 하는 것은 긍정적으로 평가해 볼 수 있는 지점입니다. 참여연대는 활동가교육에서 중요한 것은 몇 가지 인상적인 프로그램의 실시보다, 장기적인 관점에서 한 명의 활동가를 참여연대 사람으로 만드는 것으로 이해하고 있습니다. 이런 점에서 참여연대의 운동 역량에 비추어볼 때 매우 뒤늦은 감이 있지만, 백년지대계의 관점에서 활동가교육을 준비하는 과정은 주목해서 지켜볼 바입니다.

5. 한국YMCA전국연맹

: 체계적인 리더십 코스

YMCA는 여러 모로 활동가교육의 귀감이 되는 단체입니다. 많은 단체가 활동가교육을 시작할 때 YMCA교육 사례를 탐구하는 이유는 ‘간사학교’로 대표되는 YMCA 활동가교육 과정이 매우 체계적이기 때문일 것입니다. YMCA에 입사한 활동가는 신입실무자 교육부터 기초간사 교육, 간사학교, 중견실무자 교육 등을 차근차근 밟으면서 YMCA가 지향하는 리더십을 갖추게 됩니다. YMCA리더십 양성 코스의 대강을 살펴보면 아래와 같습니다.

YMCA 지도력 육성의 기초 - 간사학교

이중 가장 핵심적인 교육 과정은 아무래도 간사학교일 것입니다. 간사학교는

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지129 G5

YMCA 실무지도력을 육성하기 위한 가장 기초적이고도 중요한 제도라고 할 수 있습니다. YMCA에서 간사가 된다는 것은 전문성과 헌신성, YMCA운동의 지도자로서 매우 큰 결단을 하는 일로 인식됩니다. 따라서 YMCA간사학교의 교육 과정은 단순한 지식과 정보를 획득하는 학습의 과정이 아니고 개인, 공동체 그리고 사회 전체를 두고 자기 성찰과 영적 추구의 시간을 갖는 것이라고 할 수 있습니다.

교육과정	교육대상	교육 기간	교육내용
신입 실무자 교육	지역YMCA실무자 2년차	2박 3일 연2회(상하반기)	YMCA역사 및 운동론, 시민사회의제 및 운동기획, 실무, 친교
기초간사 학교	• 한국YMCA전국연맹에 간사보로 등록한 자 또는 등록하려는 자 • 신입 실무자교육 이수자	4박 5일 연 1회	신학, 조직 및 운동기획, 시민사회의제, 기구운영, 실무
간사학교	간사보 등록자	3학기제 1학기 (1개월,연1회) 2학기 (1개월,연1회) 3학기 (논문학기 2주일, 연1회)	• 생명평화운동으로서의 YMCA운동 • 에큐메니칼 기독교 사회운동 • 계화와 시민운동 • YMCA운동론 • 현장 체험 및 논문 쓰기
간사 연수회	간사보 등록자	1회 2박 3일 봄가을 연2회	• 상반기 : 1년 사업기조와 정책에 대한 교육 및 토론 • 하반기 : 간사 친교 및 휴식, 통전성을 가질 수 있는 교육
YMCA 간사회 (AOS) 연구분과	주민자치운동분과, 다문화사회운동분과 등 총 11개 영역의 분과	분과별로 각각 2회-10회까지 진행(2007년 기준)	각 분과별 연구모임 및 연수회
권역별 실무자 연수회	호남, 충청, 경남, 경북, 강원, 경기 등 권역별 실무자	1박 2일 또는 2박 3일	
사무총장 중견 실무자 연찬회	사무총장 중견간사	연1회 2박 3일	운동론 및 기구운영(이사회, 위원회, 재정, 회원정책 등)
이사, 위원 연수회	권역별 이사, 위원 연수회	연1회 1박 2일	
	전국단위 신임이사 연수회	연1회 1박 2일	

<표4-6> 한국YMCA전국연맹, 리더십 양성 코스

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지130 G5

※ 간사보는 지역YMCA 활동을 토대로 해 연맹 간사 자격기준에 합당한 자를 지역 YMCA가 추천하여 연맹에 등록한 활동가를 말합니다. 정간사는 간사학교를 이수하고 간사논문을 제출, 통과한 활동가를 지칭합니다. 보통 YMCA에서 일하는 활동가는 간사보, 간사의 자격을 갖습니다.

즉‘ 삶과 운동의 현장에서 생명과 평화의 가치를 구현해나가는 평신도 사제로서, 지역운동가로서, 전업활동가로서, 실무 사역자로서 YMCA간사가 되고자 했던 처음의 마음을 되새겨보며, 지금까지 일구어 온 자기 운동의 족적을 되짚어보고 기도와 명상, 교육과 토론을 통해 새로운 운동적 비전과 태세를 세워가는 과정 입니다.

생명과 평화의 사제학교라는 부제를 단 2007년 1학기 간사학교 커리큘럼을 보면, 간사학교가 YMCA간사가 되려는 활동가에게 끊임없이 근본적인 물음을 던지며 스스로를 단련시키도록 설계되었다는 것을 알 수 있습니다.

그동안 간사학교 프로그램은 YMCA운동 지도력의 통합성과 비전을 공유하는 중요한 기능을 담당해왔습니다. 그러나 교육 내용이나 형식 등 여러 측면에서 문제점과 한계가 지적되기도 하고, 이를 극복할 새로운 제안들도 있었습니다. 그래서 YMCA에서는 2007년‘ 간사학교 기획위원회 ’를 꾸려‘ 간사학교가 간사 지도력들의 요구를 수렴해 시대정신을 반영하는 지도력 육성 프로그램으로 자리 잡을 수 있도록 교육 목표와 교육 안, 교수 방식 등을 전반적으로 검토 하고 새로운 안을 마련할 수 있도록 하였습니다. 이렇게 간사학교가 실질적인 지도력 육성 프로그램으로 거듭나게 하기 위해 조직적으로 지혜를 모은 결과, 2009년 YMCA간사학교는 일방적 강의 교육에서 참가자들이 참여하는 토론과 워크숍 중심으로 진행하고 사명문 작성 등 참가자들이 주체적으로 참여할 수 있는 다양한 교육 방식을 도입하기로 결정하였습니다. 그리고 교육 내용을 구성함에 있어 신입 실무자 교육, 기초간사

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지131 G5

학교 등 YMCA의 다른 교육 과정을 고려하여 좀 더 다양한 의제와 영역으로 확대하기로 하였습니다. 이를 통해 YMCA간사학교는 YMCA활동가들이 기대하는 바대로 더욱 진일보한 모습으로 통합 지도력 학교의 역할을 다하게 될 것입니다.

시 기	교육 내용
1주차 고백, 나눔 그리고 공동체 만들기	월 : 오리엔테이션 / 개강예배 / 영성훈련과 명상
	화 : '개척자들' 방문 / 진개울공동체 체험 Ⅰ
	수 : '개척자들' 방문 / 진개울공동체 체험 Ⅱ
	목 : 나의 삶과 YMCA – 고백과 나눔
	금 : 평화 명상 춤
2주차 기독교, 예수 그리고 하나님 나라 운동	월 : 생명과 평화의 눈으로 성서읽기Ⅰ
	화 : 생명과 평화의 눈으로 성서읽기Ⅱ
	수 : 기독교 신학과 YMCA운동Ⅰ
	목 : 기독교 신학과 YMCA운동 Ⅱ
	금 : 기독교 신학과 YMCA운동 Ⅲ
3주차 세계화, 시민사회, 시민운동론	월 : 세계화와 시민사회론 Ⅰ
	화 : 세계화와 시민사회론 Ⅱ
	수 : 분쟁과 갈등, 평화교육과 평화운동
	목 : 풀뿌리 지역사회 운동론/YMCA지역사회운동론과 실천
	금 : 지구시민사회와 국제연대운동
4주차 YMCA운동론 연구	월 : YMCA운동의 역사적 이해
	화 : YMCA운동론 연구
	수 : 운동 사례 연구 발표
	목 : 생명평화운동으로서 YMCA운동의 재구성

<표 4-7> 2007년 한국YMCA전국연맹 간사학교 커리큘럼(1학기)

자기 주도성 실현을 통한 수평적 리더십 형성

: 한국YMCA간사회의 연구위원회 활동

그러나 YMCA 활동가교육은 체계적인 교육 과정 외에도 탐구해야 할 내용이 많습니다. 대표적인 것이 YMCA간사들로 구성된 ‘ 한국YMCA간사회 ’(이하 간사회)의 자기주도적인 간사교육입니다. YMCA의 체계적인 교육과정이 YMCA에서 주도되는 데 반해 간사회의 활동은 기획부터 진행, 평가하는 일련의 과정을 간사들이 스스로 주도합니다. 간사회 헌장에 따르면 간사회는‘ 기독교청년회의 목적달성을 위하여 간사들이 그리스도 안에서 폡禓蝴κ을

시驎쓑활에

구섰한뀜洗씔귯鑼猗澉

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지133 G5

분과, 주민자치분과의 활동을 통해 YMCA의 자기주도적인 활동가교육 사례를 보도록 하겠습니다(표4-8).

일본마을만들기 운동 사례 연수처럼 해외연수인 경우를 제외하곤 대부분의 분과모임은 1박 2일 워크숍 형태로 진행하고 있습니다. 그래서 교육 방식도 세미나나 토론 외에 등대생협분과처럼 생명운동의 발상지인 원주 지역 방문이나, 주민참여분과의 전국 차원의 행사 참여, 사회체육운동분과에서 활성화되어 있는 체험과 실습 프로그램 등이 가능합니다. 이외에도 영화 시청, 저자와의 대화 등 다양한 교육방식을 시도하고 있습니다.

분과모임은 전국YMCA의 다양한 운동 과제를 중심으로 지역별 네트워크를 구축하고 해당 분야의 운동 방향을 설정하는 역할을 하면서, 간사들이 YMCA지도력으로 성장하는 데 주요한 계기를 제공하고 있다는 평가를 받고 있습니다. 1박 2일 동안 전국 각지의 YMCA활동가들이 모여 자기 주도적인 학습을 진행하고 있는 YMCA간사회의 연구 분과 모임의 학습 사례는 전국조직들의 경우 목적의식적으로 시도해볼만한 사례라고 여겨집니다. 자신의 활동 영역, 운동 분야에 필요한 교육 내용을 스스로 기획하고 자주적으로 진행하며 자기 주도적 학습을 실현하고, 이를 통해 활동의 전문성과 더불어 수평적 소통까지 얻을 수 있다면 더할 나위 없이 만족스러운 교육 효과를 얻을 수 있을 것입니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지134 G5

분 과	현 황	교육 현황
등대생협 분과	분과원 21명 10회 진행	1차 대안 경제 1
		2차 대안 경제 2
		3차 YMCA활동가의 자세
		4차 장일순 선생님의 일생과 사상
		5차 생협의 역사 토론
		6차 천도교 수련 프로그램 알아보기
		7차 미국 퀘이커 생활, 의식 등 활동 알아보기
		8차 한살림 운동
		9차 생명운동의 산실, 원주를 찾아서
		10차 생협실무자대학
사회체육 운동분과	분과원 51명 6회 진행	1차 사회체육운동과 생명평화운동
		2차 실무자 지도력 훈련 및 자연친화적 활동
		3차 소년소녀축구대회 및 지도자 훈련과정
		4차 한국YMCA 유아축구단 전국 대회 개최 및 활성화방안
		5차 한국YMCA 수상인명구조 강사 강습회 및 지도력 훈련
		6차 겨울 스포츠 활성화 및 안전 대책
주민자치분과	분과원 13명 7회 진행	1차 일본마을만들기 운동 사례 연수
		2차 동네한바퀴 사업 추진정부 부처 마을만들기 사업추진 계획
		3차 살고 싶은 지역 만들기 사업 방향 및 향후 흐름
		4차 퀘이커 교도 커뮤니티 운영 사례 배우기와 주민운동과 모임에 대한 적용 가능성 토론회
		5차 마을 만들기 전국대회 / 전국주민자치박람회 참여 전국마을만들기사례 공유
		6차 마을 만들기 보고대회
		7차 주민자치분과 사업 계획 논의

<표 4-8> 한국YMCA간사회의 연구위원회 활동 현황

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지135 G5

6. 대전연대회의

: 지역 연대를 통한 활동가교육 활동

대전연대회의는 대전지역의 16개 시민단체로 구성된 지역연대조직입니다. 대전연대회의는 소속 단체들의 주요 활동 영역과 내용, 조직의 규모, 활동 방식 등이 매우 다양하지만 그 모든 차이를 뛰어 넘어 전체 사회운동의 전망을 확보하고, 연대를 통해 대전 지역 활동가들의 역량 개발을 도모하기 위하여 지역 연대회의 차원의 활동가교육을 진행해 오고 있습니다.

현재 대전연대회의에 소속된 단체들이 개별 단체에서 자체적으로 활동가교육 체계와 내용을 갖춘 곳은 그리 많지 않습니다. 따라서 개별 단체에서 각각 요구받고 있는 활동가교육의 체계와 내용을 갖추는 것이 매우 시급한 과제로 지적되고 있습니다. 그러나 다른 한편 타 지역에 비해 일상적으로 연대 활동이 잘 이루어지고, 활동가들끼리의 교류와 소통이 활발한 대전 시민운동의 좋은 특성을 살려 지역 차원의 활동가교육 시스템을 운영하는 것도 현재 활동가들의 갈급한 교육 욕구와 대전 시민사회운동 역량을 강화하는 데 기여할 것입니다.

먼저 대전연대회의가 창립 이후 진행한 교육 내용을 보면 다음과 같습니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지136 G5

연 도	교육프로그램
2001년	2월 창립총회(2.22) 4월 대전연대회의 활동가 공동교육(4.12 부터 매주 1회, 총4회) 10월 대전연대회의 NGO대회(10.25-26)
2002년	4월 대전지역 활동가협의회 창립대회 (창립 후 10월경부터 만나고 싶은 선배 초청강연 수시로 추진) 10월 대전연대회의 활동가대회 '대전연대의 날' (10.11) 10월-12월 대전연대회의 활동가학교 (10.16~12.7, 매주 토요일 오전 10시)
2003년	1월 대전연대회의 활동가 신년 워크숍 7월 대전지역 활동가협의회 선배 활동가와의 만남 10월 대전지역 활동가협의회 워크숍(10.31-11.1) 11월 대전연대회의 활동가 정치시민교육(11.6) 11월 마을어린이도서관 자원운동가 공동교육(11.6-12.11, 매주 1회)
2004년	1월 대전연대회의 활동가 신년 워크숍 5월 대전연대회의 활동가대회(5.25) 6월 대전지역 활동가협의회 워크숍(6.10) 7월 대전연대회의 회계담당활동가 복식부기 공동학습회(7.2) 9월 대전지역 활동가대상, FTA 학습모임, 갈등조정 능력향상을 위한 충청권 3개시도 (대전 · 충남 · 충북), 활동가 워크숍(9.16-18) 11월 활동가협의회 워크숍, 선 · 후배활동가들과의 만남 행사(11.12-13)
2005년	3월 대전연대회의 전체 활동가교육 - 도시계획 및 대중교통 7월-8월 대전연대회의 활동가 글쓰기교육 12월 대전연대회의 활동가대회 '제1기 대전지역혁신리더십과정'
2006년	6월 대전연대회의 활동가대회 7월 대전연대회의 활동가, NGO 회계기초 및 참여예산제 교육 10월 대전연대회의 활동가교육(10.27)
2007년	5월-8월 대전지역 활동가 발굴, 주민운동 CEO교육 (대전시민사회연구소/반딧불터사업단) 7월 대전연대회의 활동가 특강 및 어울림 한마당 11월 제1회 대전지역사회포럼 '지역운동의 소통과 연대' (대전시민사회연구소) 대전지역 전체 활동가 대상의 워크숍 12월 대전지역 활동가 · 주민운동가 실무교육 '실무작렬' (대전시민사회연구소)

<표 4-9> 대전연대회의 활동가교육 현황

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지137 G5

지역 사회의 자원들이 모두 활동가교육으로.

대전연대회의는 2001년 창립 이후 한해도 거르지 않고 꾸준히 대전지역 활동가들의 공동 교육을 진행해 왔습니다. 지역운동 조직의 현실적인 운동력을 고려했을 때 정례적으로 활동가교육을 실시하는 것은 매우 어려운 일입니다. 그럼에도 불구하고 대전연대회의는 활동가들이 함께 모이는 자리를 마련해서 해당 시기의 정세와 시민운동의 과제를 공유하는 워크숍을 꾸준히 실시하고, 대전 시내버스 교통체계나 천변 고속화도로 문제, 지역 선거 문제, FTA 등 현안 에 대한 인식을 높이는 교육, 글쓰기나 회계 등 직무 능력 개발을 위한 교육 등 다양한 교육을 실시하였습니다.

이렇게 활동가 대상의 교육을 직접 기획하고 진행하는 것 외에 대전연대회의에서는 지역 사회 차원에서 활동가교육의 제도화를 위해 애쓰기도 했습니다. 대표적인 노력이 한남대나 목원대와 함께 NGO관련 학과를 만드는 일이었습니다. 실제로 ‘ 민간단체 지도력 과정 ’이 개설되기도 하였으나, 지속적인 결실을 맺지는 못하였습니다. 비록 아쉬운 결과를 남겼지만, 이러한 대전연대회의의 노력은 지역 시민운동 역량의 한계를 뛰어 넘어, 지역 사회의 자원을 동원하여 시민사회 활동가들의 역량 개발을 꾀했다는 점에서 매우 참신한 시도라고 할 수 있습니다. 또한 2005년에는 아예 전문 교육기관인 ‘ 대전시민아카데미 ’를 만들어 활동가교육의 전문성을 살릴 수 있도록 했습니다. 대전시민아카데미는 활동가만을 대상으로 교육을 실시하는 기관은 아닙니다. 그러나 이 역시 체계적이고 전문적인 활동가 양성 과정을 제도화하려는 노력의 일환으로 이해할 수 있습니다.

대전연대회의 활동가교육을 살펴보면 선배 활동가들과 함께 하는 프로그램이 눈에 띕니다. 리더십의 세대교체와 단체 내에서 활동가들 사이의 세대 격차가 점점

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지138 G5

커지는 대전 지역의 운동 역량을 고려해보았을 때, 선배 활동가와의 만남과 대화는 자연스럽게 경험지식의 전수와 소통을 이룰 수 있는 유효한 방법일 것입니다. 2008년 하반기에는 선배 활동가 5명을 선정하고 5그룹을 조직하여 교차토론을 하며 대전 지역 시민운동이 직면한 과제를 해결할 해법을 모색할 예정이라고 합니다. 이러한 시도는 활동가들의 소통 자체를 목표로 한다는 점에서, 그리고 ‘ 사람 ’을 매개로 하여 교육이 진행된다는 점에서 기존의 관행적인 교육 방식과는 매우 다릅니다. 귀추가 주목됩니다.

선배활동가와의 만남을 통한 교육 외에 2008년 대전연대회의가 심혈을 기울이고 있는 것은 ‘ 사회적 독서 ’라고 명명된 자기주도적인 교육 과정입니다. ‘ 사회적 독서 ’란 단체 활동가들이 같은 주제의 책을 함께 읽고 토론하며, 때로 저자와의 대화도 하고, 토론의 성과를 글로 남기며 책을 통해 서로 소통하고 지식을 획득하려는 목적에서 계획되었습니다.

대전지역에서는 대전연대회의의 틀 뿐 아니라 다양한 시민운동 지원 인프라를 갖추고 대전지역 활동가교육에 힘을 기울이고 있습니다. 대표적인 기관이 공익적 시민활동을 지원하고 지역재단운동을 지향하는 사단법인 가칭 ‘ 풀뿌리사람들 ’입니다. 풀뿌리 사람들은 대전지역에서 14개에 이르는 마을어린이도서관을 만드는 주부들을 돕는 일을 해왔던 대전시민사회연구소 반딧불터사업단의 활동 경험과 현장운동을 지원하는 시민운동으로서 시민센터를 설립하자는 대전연대회의의 결의로 결성이 추진되고 있는 조직입니다. 풀뿌리사람들은 시민 활동가의 교육에 대한 문제의식을 가지고 이미 주민운동가 개발 교육 등을 진행해 왔으며, 대전시민아카데미, 대전시민사회연구소 등 여러 기관들과 함께 대전지역 활동가들의 역량 개발에 발 벗고 나선 상태입니다. 몇 가지 사례만 들어보면, 풀뿌리사람들은 회원, 조

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지139 G5

직, 재정 등 조직 운영과 관련한 리더십 교육을 추진하고 있습니다. 풀뿌리 모금학교나, 공모사업 교육 및 컨설팅, 그리고 사회적 기업, 지역비즈니스 창업과정, 마을 돈 설립운영학교, 도시농업교실, 마을 만들기 기획자 학교, 생활정치운동 연수 등 신규 사업 개발을 위한 교육 과정도 기획 중에 있습니다. 이외에도 대전시민사회연구소는 2007년에 이어 두 번째 대전지역사회포럼을 통해 대전지역의 민중진영의 단체와 시민단체, 주민조직가 등 대전 지역의 전체 활동가들이 함께 모일 수 있는 워크숍을 추진하고 있습니다. 대전시민사회연구소는 풀뿌리사람들과 같이 하반기에 비영리CEO경영학교도 준비하고 있습니다.

대전 연대회의 활동가교육의 도전과 과제

위에서 본 것처럼 대전연대회의는 대전 지역 활동가들의 역량 개발과 강화를 위해 씨줄과 날줄을 교차하여 직조하듯 종적으로, 횡적으로 포진되어 있는 지역 사회의 자원을 최대한 동원하고 있습니다. 그럼에도 불구하고 대전 지역 활동가교육을 책임지고 있는 분들의 고민은 깊습니다. 2008년 현재 직면하고 있는 대전연대회의가 안고 있는 고민은 기실 모든 단체들의 고민이라 할 수 있습니다. 대전연대회의 전, 현직 상임운영위원장들과 대전지역의 활동가교육을 담당하는 활동가들이 토로하는 문제는 첫째, 활동가들이 교육에 자신을 투자할 여력, 즉 시간이 없다는 점입니다. 단체에서는 모두 활동가들의 교육 참가를 독려하지만 업무 총량이 줄지 않는 한 활동가들이 교육에 적극적으로 참여하는 것은 불가능합니다. 현안 대응에 밀려 교육의 우선순위가 뒤로 밀리는 상황은 어느 곳이나 동일해 보입니다. 두 번째 문제는 대부분의 교육이 교육 대상에 대한 세밀한 고려 없이 전체 활동가 대상으로 이루어지고 있다는 점입니다. 실제로 지역과 활동 부문을 막론하고 학생운동 출신을 통한 시민운동 재생산 구조가 붕괴한 후 현재 대부분의 시민단체에서는 이른바 운동권 출신 외에 매우 다양한 경험과 배경을 가진 분들이 활동하고 있습니다. 따

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지140 G5

라서 교육 대상자들은 사회과학적 인식의 수준부터 문화, 정서에 이르기까지 여러 부문에서 차이를 드러내고 있습니다. 이런 상황임에도 불구하고 현재의 운동 역량상 교육 대상에 적합하고 적절한 교육 기획을 하지 못하고 있습니다. 또한 고연령, 저연차 간사 등 단체들 내부의 격차도 교육 기획에서 중요하게 고려할 조건입니다만 이러한 편차 역시 무시되고 있는 실정입니다. 교육 대상에 맞는 교육 내용을 개발하는 것이 대전연대회의가 도전받고 있는 고민입니다. 세 번째는 활동가교육의 전문성이 떨어진다는 점입니다. 현재 진행되고 있는 활동가 워크숍 등의 교육 프로그램이 적절한 질을 담보하지 못한 채 연례적인 행사가 될 가능성이 있다는 점 때문에 대전연대회의는 활동가 입문부터 성장을 책임질 수 있는 전문적인 교육 기획이 절실하다고 평가하고 있습니다. 대전시민아카데미는 이런 고민 끝에 나온 하나의 대안이라고 할 수 있습니다. 이외에 교육 방식이 여전히 전통적인 강의와 토론식으로 이루어지고 있다는 점도 지적되고 있습니다. 교육 참가자들이 신명나서, 즐겁게 참여하는 교육 방식을 개발하기 위한 노력이 필요하다는 것 역시 모든 단체들이 도전받고 있는 과제입니다.

이런 고민을 풀기 위해 대전연대회의는 활동가교육이 어떻게 이루어져야 하는가라는 질문을 스스로에게 혹독하게 던지며 해법을 모색하려고 하고 있습니다. 가장 깊은 문제의식은 활동가교육이 ‘조직이 증식되는 교육’을 지향해야 한다는 점입니다. 즉 교육을 통해 계속적인 세포분열이 가능하도록 해야 한다는 것이지요. 그리고 성장을 ‘경험’할 수 있도록 하는 교육, 수강하는 교육이 아닌 ‘체험하고 느끼는’ 교육, ‘자기 주도적’이며 ‘참여자중심’의 교육, ‘가치와 영성’ 중심의 교육도 활동가교육 방향에 있어 큰 화두가 되는 주제들입니다. 현상적인 문제조차 해결하기에 급급해 활동가교육의 근본을 돌아보기 어려운 게 대다수 단체들의 현실이나, 그래도 대전연대회의가 도전하고 있는 근본적인 문제제기에 답변을 찾아보고 해법을

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지141 G5

모색해나가는 것이 겉으로 드러난 과제를 해결하는 가장 빠른 방법일지도 모르겠습니다. 마치 우리가 집을 지을 때 처음 하는 일이 먼저 화려한 기와를 올리는 것이 아니라 깊게 땅을 파고 튼튼한 초석을 쌓듯이 말이지요.

7. 참여불교재가연대

: 교육은 조직혁신의 핵심 전략, 멀티 기획형 활동가교육 프로그램 '

참여불교재가연대(이하 재가연대)는 1998년 불교계의 교단자정과 개혁을 추구하는 불교단체의 연대기구로 설립하였습니다. 부처님의 가르침을 바탕으로 ' 봉사와 회향의 삶을 지향하는 참사람 공동체 '를 표방하며 이웃사랑의 실천과 종교개혁, 국제봉사활동 등 다양한 활동을 펼치고 있습니다. 시민단체 활동가에게는 " 활동가 쌀 나누기 ", 만해 NGO센터 등으로 더 잘 알려져 있지요.

재가연대의 교육프로그램은 ' 평생운동 공동체 '를 향한 핵심사업 중 하나입니다. 재가연대의 활동가교육 기조는 남다른 점이 있습니다.

- 매년 12월~2월까지의 교육집중 기간
- 현장실무 중심의 교육
- 교육성과에 따른 인사
- 교육과 조직의 비전을 일치하도록 하는 제도화와 회원과 활동가의 비전공유

대다수 단체가 총회 준비 실무나 차기년도 사업계획을 논의하기 바쁜 기간에 이 단체의 활동가는 일상적인 사무업무를 뒤로 하고 실무교육 프로그램을 진행하고 있다는 점이 우선 눈에 띕니다. 활동가라면 누구나 자기개발의 중요성 또는 시간을

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지142 G5

집중하는 것의 필요를 강조하겠지만 활동가교육을 조직의 핵심전략으로 정하고 3개월 동안 교육을 위해 집중하고 시간을 내어 준다는 것. 예사롭지 않은 것이 분명합니다. 이영철 재가연대 사무총장의 설명입니다.

"농부가 파종 이후 추수까지 열심히 농사를 짓고 나면 휴식을 취하듯이 활동가도 자연의 순환주기에 맞춰 2-3개월 집중하여 학습하도록 하고 있습니다."

교육집중기간을 정하는 것은 교육의 효과를 높이는데 필수요소이나 제도적으로 이를 뒷받침하지 못하면 성공하기 힘들 것입니다. 이 단체는 11월에 총회를 합니다. 이런 제도를 운영하는 것의 중요한 이유가 활동가교육에 있다는 설명입니다. 임원의 문제제기도 있었지만 충분한 근거를 가지고 설명하니 임원이나 회원이 여러 가지 좋은 방안을 마련하고 제안해 주었다고 합니다.

'활동가교육 - 평생운동 공동체를 위한 필수조건'

재가연대 집중교육 프로그램은 '멀티기획형 NGO 활동가 양성 교육 프로젝트'로 명명되었습니다. 이 계획은 중·단기 계획으로 수립되어 직무능력 향상과 조직비전을 통합하기 위한 것으로 짜였습니다. 무엇보다 활동가교육을 조직 생존 전략의 제일 우선 조건으로 설정하고 있습니다. 활동가의 지속가능한 성장이 조직의 사명을 실현하는 것과 맞닿아 있다는 인식은 교육 프로그램의 전문화는 물론 활동가가 평생운동이 가능하도록 지원하기 위한 시스템도 갖추도록 하고 있습니다. 활동가의 자기개발을 권리로서 보호하도록 제도화 하고 있는 것입니다. 또한 조직운영의 혁신을 통해 나이가 많거나 근무경력, 사회활동 경력에 따라 승진 승급이 되는 것이 아니라 의무교육을 이수하고, 개인의 노력 여하에 따라 성취한 능력을 중심으로 승진 승급이 이뤄지고 있었습니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지143 G5

"대부분 20대는 이전 세대와 달리 능력을 다양하게 갖추고 있을 것이라는 생각을 하지만 실제로는 그렇지 못한 점도 있습니다. 또, 다른 직종에서 근무하여 특정한 전문성을 갖춘 분이 막연히 좋은 일을 하고 싶다고 하여 단체 일을 시작하지만 NGO의 특성에 맞는 자기역할을 잘할 수 있는 것은 아닙니다. NGO의 특성에 맞는 역할을 갖추도록 하는 것과 40대 50대에는 과연 어떤 역할을 할 것인지를 구체적으로 고민하고 준비하도록 하는 것이 중요하다고 판단했습니다. 공동체로서 삶을 함께 고민하되 우리가 만나는 회원, 시민에게 더 설득력 있고, 더 나은 서비스를 제공하려면 한 가지 직무 분야에서만 잘해서는 안 된다는 것입니다."

이영철 총장은 조직혁신의 핵심전략은 사람에서 찾아야 하고 교육은 NGO의 미래를 결정하는 핵심이라고 강조합니다.

그럼, 멀티 기획형 활동가 프로그램을 자세히 들여다보도록 하겠습니다.

이 프로그램의 운영목적은 △개인별 역량 차 해소를 통한 조직 인력운용 환경 유연성 제고 △다양한 실무업무 능력 향상을 통해 멀티플레이어형 활동가 양성 △평생운동을 실현하기 위한 개인 브랜드 관리능력 제고 및 전 활동가의 핵심 인력화에 있습니다. 다음은 프로그램의 운영 개요 및 세부사항입니다.

기간구분 : 연구집중기간(12월 15일~ 2월 14일) 및 일반 학습기간으로 구분
교육유형 : 공통교육, 직무교육, 직급교육, 프로젝트 교육 등 4개 유형으로 구분
⇒ 3단체 교육과정 이수자 중 우수자는 교수연구인력팀에 소속
되어 이후 교육은 프로젝트 형식으로 진행
교육방법 : 집단학습, 연구학습(개별학습), 온라인학습 등 3개 교육방법으로 진행
시간산출 : 총 380시간

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지144 G5

1	공 통	1차집중	집단교육	185H	12월15일-2월23일
2	공 통	2차집중	집단교육	44H	8월16일-8월31일
3	공 통	일반학습	워크숍교육	20H	3월-6월 첫째 토요일
4	공 통	일반학습	온라인교육	26H	연중(8월까지)
5	직 무	일반학습	워크숍교육	10H	9월-10월 첫째 토요일
6	직 급	일반학습	온라인교육	6H	연중(10월까지)
7	프로젝트	연구학습	개별교육	89H	연중
계				380H	

<표 4-10> 참여불교재가연대, 멀티 기획형 NGO활동가교육 과정

1차 집중교육부터 시작되는 프로그램을‘ 멀티기획형 NGO활동가 양성 교육프로젝트 라고 설명합니다. 집중교육은 직급과 관계없이 재가연대에서 일하는 활동가 모두가 필수적으로 이수해야하는 교육 과정입니다. 3개년 교육과정 개요도를 보면 이 프로그램의 주요 목표는 개인 브랜드를 갖춘다는 목표를 가지고 진행됩니다.

개인브랜드 전략과 통합된 교육과정 단계도

1단계	당면한 업무능력 향상 및 개인 비전 고취로 자신감 획득		
	기본 소프트웨어 마스터 (PPT, 엑셀, HWP, 포토샵 기초)	기획서, 환경분석 수립, 프로젝트 추진실무, 프리젠테이션 등	개인 비전 수립 및 브랜드 전략 명확화(조직비전 통합)
2단계	전략기획력 향상 및 전문분야 구축을 통한 개인 브랜드 제고		
	응용 소프트웨어 마스터(맥킨토시, 나모동영상, 음향 편집)	전략기획수립, 운용정보조사활용, 마케팅미래학 및 NGO이해	개인 전문분야 학습, 온라인 매체 활용법, 교수방법론 실수
3단계	실전 리더십 교육과 코칭활동을 통한 라이프 프래닝전략 완성		
	응용 소프트웨어 마스터(재무, SPSS, 일러스트레이터)	직무분석, 인사관리, 재무전략, 회계, 유형진단 및 심성코치	사내 강사, 코칭활동, 전문분야 추가 개발, 브랜드포지셔닝 전략

[그림 4-4] 참여불교재가연대 3개년 교육과정의 단계

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지145 G5

1차 집중 교육과정<표 4-11>를 이수한 이후 2차 집중 교육과정<표 4-12>부터는 개인별 또는 워크숍 형태의 교육이 진행되며, <표 4-17>의 프로젝트 연구학습 과정은 실무자를 조직 내 전략단위 인력으로 성장하도록 하는 필수 과정입니다. 이 프로그램은 활동가 개인의 직무향상성, 목표의 실현성을 명확히 할 수 있고, 장기적으로는 활동가 개인이 담당하는 직무를 특성화하는데 실제적인 도움을 줄 수 있을 것입니다. 특히 이 교육과정을 통해 단체는 전문화된 강사인력을 확보하게 된다는 점입니다. 장기적으로는 전문가로 성장한 활동가가 타 단체의 실무교육 강사로 활동하도록 제도적으로 뒷받침하여 ‘NGO를 위한 NGO’로서 활동한다는 단체의 비전을 공유하고 실현하고자 한다는 것입니다.

과 목	시간
한컴HWP 중급	32H
포토샵 초급	12H
(해당)조직경영전략이해	4H
디카활용 이해 D/B관리 / 홈피 업그레이드 실전	4H
시민사회활동가 기본자세	4H
기획 및 환경분석 이해	8H
e뉴스레터 제작 및 나모 기본	12H
마음프로그램 예비수련	20H
개인브랜드전략 및 개인비전 수립	8H
플래카드 제작 및 일러스트레이터(AI) 기본	12H
마음프로그램 집중수련	25H
프리젠테이션 이해	4H
파워포인트(PPT) 중급	20H
부분운동의 정체성과 관련된 교육	8H
부분운동의 운동사와 관련된 교육	12H
합 계	185H

<표4-11> 참여불교재가연대, 공통 1차 집중 집단교육 과정

과 목	시간
출판제작 이해	4H
PR Writting-기획서, 보도자료, 성명서 등	12H
e메일, 카페, 블로그 활용 및 아이콘 제작	4H
좋은 홍보물 구별법과 레이아수 구성 노하우	4H
부문운동의 경영전략과 관계된 교육	8H
파워포인트(PPT) 고급	12H
합 계4	4H

<표4-12> 참여불교재가연대 공통 2차 집중 집단교육 과정

과 목	시간
상임대표와의 소통(상임대표&활동가의 삶과 철학)	5H
조사분석의 기본이해 및 프로그램 활용법	5H
세계NGO 현황 및 주요조직 분석	5H
시민사회 동향과 과제	5H
합 계	20H

<표4-13> 참여불교재가연대 공통 일반학습 워크샵 교육 과정

과 목	시간
엑셀기본	13H
엑셀실무 활용	13H
합 계	26H

<표4-14> 참여불교재가연대 공통 일반학습 온라인교육

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지147 G5

과 목	시간
사무, 재정, 조직분야(회계의 기본이해, 회계 프로그램 활용법)	
IT, 홍보, 출판분야(데이터분석을 통한 시스템의 이해)	
합 계	각10H

<표4-15> 참여불교재가연대 직무 일반학습 워크숍 교육

과 목	시간
처장급 이상(마케팅플랜 수립과정)	
실 · 국장, 간사급(피터드러커 경영학)	
합 계	각6H

<표4-16> 참여불교재가연대 직급 일반학습 온라인교육

과 목	시간
강의기획안 제출	3월 15일
강의기획안 조정	3월 25일
연구 프로젝트 시작	4월 1일
연구 중간보고서 제출	7월 15일
연구 프로젝트 제출	9월 30일
제출자료 심사 및 자문	10월 1일~10일
제출자료 보완 작업	10월 10일~30일
연구과제 강의 발표회	12월 중
우수자 포상 및 사내 강사인증	

<표4-17> 참여불교재가연대 프로젝트 연구학습 개별교육

교육성과를 높이기 위한 전제조건

재가연대는 활동가교육프로그램이 제대로 된 성과를 낳기 위한 전제조건으로 성

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지148 G5

취감, 조직진단, 단체특성에 따른 교육 기획이 되어야 한다고 강조합니다. 자세한 내용을 표로 정리했습니다.

멀티기획형 NGO 활동가 양성 교육 프로그램의 목표

작은 성공을 확산시키며 조직변화의 성공기운을 북돋아야 한다.
- 조직비전과 개인비전의 구체화
- 중단기 개인업무 능력의 향상을 통해 두 가지 이상의 포지셔닝을 소화할 수 있는 멀티플레이어의 양성

조직 내부의 엄정한 자기진단과 현실인정이 전제되어야 한다.
- 조직내 인적자원을 전략그룹, 핵심그룹, 지도그룹으로 구분하여 그룹별 역할모델을 통합한다.

단체의 특성이 고려된 교육시스템을 구축하여야 한다.
- 전략그룹의 교육전문가로 양성,
- 집중교육을 위한 제도개선,
- 의무교육과정의 제도화

단계별 목표를 명확하게 하여 3개년 교육프로그램을 수립한다.
- 조직과 개인의 변화를 체감효과를 구체화 할 수 있는 중단기 계획의 수립
- 교육성과 증진과 개인 브랜드 전략

(참조 : 개인브랜드 전략과 통합된 교육과정 단계도)

활동가의 자기개발을 위한 제도화

NGO 활동가의 평생운동, 평생교육이 가능하도록 하겠다는 재가연대의 의지는 활동가의 자기개발을 위한 제도를‘ 인사규정 및 복무규정 에서도 확인할 수 있습니다. 자기개발을 위해 자유변형 근무시간의 운용이 가능하도록 하였으며, 자녀를 둔 주부활동가의 근무시간을 오전 10시부터 17시까지로 하여 자녀의 등하교를 엄

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지149 G5

마가 함께 하도록 하는 등의 규정을 상세히 마련하여 두고 있습니다. 또, 임신출산 육아 휴직 등의 법정기준을 소극적으로 수용하기보다 가족공동체를 보호하고, 활동가로서 전문성을 유지하기 위한 규정도 있습니다. 한 가지 예를 든다면 재가연대는 법이 규정한 육아휴직 1년 보장을 넘어서 5시간 근무 70%의 급여를 보장하는 규정을 가지고 있습니다.

이밖에 활동가 역량개발을 위해 매 2년마다 1개월의 연구휴직과 이를 누적하여 1회 최대 3개월 동안 재직 시와 동일한 급여를 보장한 연구휴직제의 운영, 외부교육 참가기회의 보장 등 다양한 제도를 두고 있습니다. 이 같은 제도는 활동가가 40대 이후의 삶의 비전을 실현해 가도록 보장하는 버팀목이 될 것이라고 여겨집니다.

이 단체는 지난 2000년부터 다양하게 시도해 왔던 교육 프로그램을 이제 막 체계화하여 3년간 중 단기 계획이 한차례 순환의 시기를 맞고 있습니다. 이 프로그램의 순환 과정에서 성장한 활동가의 능력이 시민사회의 성장과 발전에 크게 쓰이기를 기대해 봅니다.

8. 한국여성의전화연합

: ‘ 사람 키우는 것이 운동이다 ’, E.L.F[6] 과정

‘사람 키우는 것이 운동이다. 여성운동을 함께 할 사람, 이어나갈 사람을 만들어내는 운동이어야 한다. 활동가만이 아니라, 여성 개개인들을 자기 삶을 변화시키는 운동가로 키워내야 한다. 여성단체는 공간적 구조물에서 여성운동가들의, 여성운동가들에

6) ELF : E = 힘모아 Empowering 과정, L = 어우름 Leadership 과정, F = 희망 Feminism 과정

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지150 G5

게 힘을 주는 커뮤니티, 공동체가 되어야 한다. 지역은 공간만이 아니라 사람으로 이해되어야 한다. 여성의전화는 제도화 논쟁을 통해 여성운동가를 키워내는 것이 중요하고도 시급한 일인 것과 그럼에도 불구하고 우리 운동에서 교육이 빠져 있음을 성찰하게 되었다. 그래서 교육을 최우선 과제로 정하고, ELF라는 활동가 훈련 프로그램을 만들어 진행하고 있다. 여성운동가를 키우는 조직, 이것이 여성의전화의 새로운 사명이다.'

박인혜 한국여성의전화연합 공동대표가 2007년 여성사회학회에서 열린 집답회에서 발표한 글의 일부입니다.

한국여성의전화연합은' 여성의 인권을 보호하고 여성의 복지증진과 성평등을 실현하며 사회 모든 분야에서 여성의 주체적 참여를 통해 평화와 민주사회에 기여함을 표방한 여성인권운동단체 '입니다. 1983년 창립하여 지난 25년간 가정폭력 여성피해구제 및 여성인권 증진을 위한 활동을 벌여왔습니다. 현재는 전국 25지역지부와 1개의 산하기구 7개의 위원회로 구성되어 있고, 전국적으로 활동가의 수가 300명이 넘어섰습니다. 이 단체는 지난 2005년 정책토론회를 통해 여성의전화 활동비전과 목표에 대한 전반적인 자기점검을 통해 새로운 운동 상황에 대처해 나갈 조직의 목표로' 활동가 양성과 교육 '을 결의하게 됩니다. 이 논의는 교육위원회를 공식 결성하고, 외부자문가를 포함해 조직 내 교육전문가를 배치하고, 교육을 전담 상근실무자를 별도로 두어 교육의 체계화를 구현할 제도 마련에 이르렀습니다.

"전국조직으로 성장을 거듭해오면서 운동가로서 정체성을 확립하도록 하는 일이 매우 중요한 과제가 되었습니다. 전국 규모로 보면 상당히 많은 수의 활동가가 일하고 있는 것 같지만 개별지역으로 보면 4~6명의 활동가가 단체 하나를 이끄는 상황입니다. 이 같은 상황은 활동가의 정체성을 지키며 자기개발에 적극적으로 나서기 어렵게 하는 요인이 됩니다."

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지151 G5

박인혜 공동대표는 활동가의 역량소진도 문제이지만 활동인력을 충원하는데 있어서도 큰 문제가 되고 있다고 진단합니다. 더욱이 제도화된 부설기구의 경우에는 여성운동에 대한 선험적 이해가 없는 활동가도 유입되고 있는 것도 여성운동의 정체성을 공유하기 어렵게 하는 요인이었다고 설명합니다. 특정분야의 전문성을 갖춘 이가 그 능력을 기반으로 단체 구성원이 되었지만 활동가의 정체성을 공유하기까지는 그리 간단치 않은 노력이 필요했다는 것입니다.

또 운동 상황도 예전과 달라졌다는 점이 위기에 대한 대응방안을 모색하게 한 요인이기도 합니다. 현 단계 여성운동의 고민은 운동주체를 확립하는 것이 관건인데 새로운 상황 변화에 맞추어 능동적으로 일할 수 있는 사람기르는 일에 재투자를 하지 못했고 곧 바닥을 드러낼 것이라는 위기의식을 갖게 했던 것입니다.

낮은 임금, 장시간 노동 조건을 스스로 극복하고 활동가로 자기비전을 세워나가기를 기대하는 것은 너무 높은 기대치인 것이 분명해 보입니다. 운동내적으로 활동가가 자기 미래에 대해 불안감을 갖고 일한다는 것이 문제인데 승진승급 같은 임시처방으로 해결될 수 없다는 것이 위기극복 방안을 적극적으로 찾게 한 이유였습니다.

E.L.F 과정이란?

한국여성의전화연합의 교육과정입니다. 여성의전화연합은 지속가능한 여성 활동가를 다음과 같이 규정하고 있습니다.

- 주도적으로 자신의 삶을 계획하고 자기 정체성을 확립하는 활동가
- 여성운동과 여성의전화운동의 정체성을 확립해 나가는 활동가
- 변화를 꿈꾸며 자기개발을 위해 노력하는 활동가
  스스로 경쟁력을 갖추는 활동가

이 교육은 여성주의 리더십, 활동역량 강화, 가치와 정체성의 확립 등 3개 영역으로 구성되었습니다.

① 활동역량 강화를 위해 직무연수, 기초실무과정을 두고 있고 전문 과정으로는 여성주의 상담가 과정, 여성인권운동가 과정, 지역운동가 과정, 미디어운동가과정, 교육트레이너 과정, 국제연대운동과정으로 세분화되어 있습니다.

② 리더십 과정은 리더십의 이해와 진단 등을 주요 내용으로 하는 리더십 일반과정과 자기계발과정, 관계향상 과정으로 갈등중재와 협상, 의사소통, 상생적 조직운영 등을 주요내용으로 합니다. 리더십 과정은 리더십 일반 과정을 이수한 경우 경력해당자를 우선해 교육합니다.

③ 가치와 정체성의 확립을 위한 과정으로는 여성운동 이해 과정으로 여성주의와 여성운동, 여성운동의 흐름, 국내외 쟁점 이해, 국가의 여성정책과 성 주류화 흐름, 여성인권운동 이해 등이 교육됩니다. 이 과정은 리더십 교육과정과 마찬가지로 여성운동 이해 과정을 이수한 경우 경력자에 대해 심화과정으로 여성주의 이해 과정, 사회운동 이해 과정 등이 있습니다.

이 교육과정은 전문 과정을 제외하고 3단계 방식으로 진행됩니다. 첫 번째는 오리엔테이션과 주제 강의가 진행되며 교육 참가자 간의 친목을 나눌 수 있는 시간으로 구성되었고, 두 번째 단계는 자기주도적인 학습을 위해 과제물을 제출하도록 합니다. 과제물은 자기활동의 경험 등을 토대로 교육 참가생 각자가 연구주제를 정하여 교육 수료와 함께 제출하게 되는데 이는 교육과 현장 활동과의 통합성을 이루려는 목표 하에 진행됩니다.

ELF 교육은 2006년부터 본격적으로 시행되었습니다. 전체 300명이 넘는 상근활동가 중 신입활동가를 포함해 3년 미만의 활동가가 전체의 60%를 차지하고 있는 현실을 반영하여 신입활동가를 우선 교육대상으로 정하여 매회 45명을 정원으로 프로그램을 진행해 왔습니다. 현재 프로그램은 2008년 완료될 계획입니다.

영역			대상
힘모아 과정 — 활동 역량 (E)		E-a-1 직무연수	회장/사무국장/ 상담기관장
		E-a-2 기초실무 과정	전 체
	전문과정 E-b	E-b-1 여성주의상담가 과정	해당자
		E-b-2 여성인권운동가 과정	해당자
		E-b-3 지역운동가 과정	해당자
		E-b-4 미디어운동가 과정	해당자
		E-b-5 교육트레이너 과정	해당자
		E-b-6 국제연대운동가 과정	해당자
어우름 과정 — 여성주의리더십(L)		L-a 리더십일반 과정	전 체
		L-b 자기개발 과정	a과정 수료자 및 경력해당자
		L-c 관계향상 과정	
희망 과정 — 가치와 정체성 (F)		F-a 여성운동이해 과정	전 체
		F-b 여성주의이해 과정	a과정 수료자 및 경력해당자
		F-c 사회운동이해 과정	

<표 4-18> 한국여성의전화연합 E.L.F 교육과정

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지154 G5

ELF 프로그램은 정규과정과는 별도로 공간 수유너머와 함께 공동으로 올 7월 5주간 프로그램으로 사회운동 이해과정도 별도로 마련하여 진행하였습니다.

강좌	내 용	진 행
제1강	불안 시대의 삶과 정치학 지난 십여 년간 한국의 정치와 대중들의 삶에서 나타난 변화를 '불안'을 키워드로 분석해본다. 영속화된 위기 속에서 대중들이 느끼는 불안, 주변화된 대중들에 대한 정부의 방치, 새롭게 출현한 대중운동과 이를 통제하려는 새로운 치안논리 등을 함께 살펴볼 것이다. / 강사 : 고병권 연구원(연구공간 수유 너머)	12:30 참가자 접수 12:50 규칙안내 13:00 강의 15:00 토론
제2강	장애운동-'비인간'과 '인간'을 넘어서 소수자는 사회로 통합해야 할 대상인가. 과연 장애는 '극복'해야 하는 문제인가. 이 강의에서는 장애운동을 살펴보면서 사회통합의 논리에 가려져있는 비장애인과 장애인, 다수자와 소수자 사이의 경계를 질문하고자 한다. 소수자를 피해자화대상화하는 것을 넘어서는 정치학을 모색해보자. / 강사 : 현민 연구원(연구공간 수유 너머)	12:30 참가자 접수 12:50 규칙안내 13:00 강의 15:00 토론
제3강	신자유주의와 욕망의 안보체제 신자유주의의 본질은 자본의 '금융화financialization' 내지 '증권화securitization'에 있다. 금융 중심의 자본 축적 체제가 지닌 역사적 의미와 진행 양상, 그 속에서의 가치법칙을 살펴본다. / 강사 : 박정수 연구원(연구공간 수유 너머)	12:30 참가자 접수 12:50 규칙안내 13:00 강의 15:00 토론
제4강	유연화체제와 프롤레타리아 · 비정규직 현 신자유주의는 여러 가지 의미에서 '유연화 체제'라고 이름할 수 있다. 생산의 유연성이 강조되고, 전과 다른 방식으로 가치를 생산하면서, 노동의 변화 또한 요청되었다. '비정규직'은 그 변화의 산물이다. 이런 변화를 살피는 한편, 그 변화가 제시하는 새로운 전선과 운동의 가능성을 모색한다. / 강사 : 조원광 연구원(연구공간 수유 너머)	12:30 참가자 접수 12:50 규칙안내 13:00 강의 15:00 토론

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지155 G5

강좌	내 용	진 행
제5강	이동의 시대와 분자적 미디어 네크워크 기술의 확산과 함께 글로벌한 미디어 시스템이 등장했다. 이러한 미디어를 통해 자본과 대중의 이동, 자본과 대중의 흐름이 만들어지고 있다. 이번 강의에서는 미디어 구성의 변화와 사회구성체의 변화를 살펴보고자 한다. 그리고 이 변화 위에서 '분자적 미디어'의 가능성을 모색한다. / 강사 : 최진호 연구원(연구공간 수유 너머)	12:30 참가자 접수 12:50 규칙안내 13:00 강의 15:00 토론

<표 4-19> 한국여성의전화연합 사회운동 이해과정

올해는 교육프로그램을 안정적으로 추진할 수 있는 재정문제도 어느 정도 해결되는 듯합니다. 금호생명과 ELF 교육 후원 약정식 체결 소식도 들립니다. 이 단체도 재정은 매우 큰 문제입니다. 모든 교육이 참가자가 참가비를 자부담하여야 하는 상황이었는데, 멀리서 공부하러 오는 활동가에게는 이중 부담이 아닐 수 없습니다. 교통비, 교육 참가비를 개별 지부가 모두 지원하려면 특별한 결심이 필요하다는 것입니다. 단체의 대표나 실무책임자의 교육에 대한 각별한 의지가 없이는 어려운 일이라는 설명입니다. 그래서 교육 참가를 독려하기 위해 전국회의 때 마다 지역지부 활동 중 활동가교육 현황을 먼저 보고하도록 하여 강제(?)하려고 한다고 전해 줍니다.

"이 프로그램을 진행하면서 활동가들의 의지를 북돋아 주고, 내부의 결속이 강화되는 등 큰 힘을 얻었지요. 무엇보다 교육프로그램을 진행하면서 기획위원으로 참여해 주시는 분들의 열정과 의지는 우리가 이 일을 잘 하고 있구나 라는 자부심을 갖게 합니다. 특히 영리부문에서 오랫동안 인력개발 프로그램을 진행하신 기획위원의 자문은 우리의 시각을 넓고 깊게 만들어준답니다. 영리부문과 비영리부문의 교류와 협력의 가능성을 확인했다고 할까요? "

박인혜 공동대표는 교육은 조직의 내외적 역량을 강화하는 지름길이라고 설명합니다.

ELF 교육과정은 현재는 여성의전화 소속 활동가를 대상으로 진행되는 교육입니다. 관계자들은 아직 체계를 만들어 가는 과정이라고 설명하지만장기적으로는 여성주의 교육프로그램으로 정착하여 여성운동가를 꿈꾸는 모든 이에게 참여의 기회가 제공되는 공헌을 하기를 기대하게 됩니다.

9. 인천시민사회단체연대회의

: 소통은 연대의 시작, 지역에서 함께하는 활동가교육 프로그램

인천시민사회단체연대(이하 인천시민연대)는 1996년 노동법 · 안기부법 날치기 통과에 맞서 지역의 50여개 단체로 구성된 대책위 활동을 거쳐 발족한 단체입니다. 처음 민주개혁을위한인천시민연대란 이름으로 활동하다2007년 총회를 통해 인천시민사회단체연대로 명칭을 변경했습니다. 현재 시민사회단체연대회의 지역연대기구이며 인천지역 28단체가 회원단체로 참여하고 있습니다. 인천시민연대는 △삶의 질 향상을 위한 사회 정책제안과 시민의 의사형성을 위한 사업 △민주주의와 통일, 지역현안에 대한 연대 사업 △정치구조 및 지방자치제도의 개혁운동 사업 등 다양한 활동을 벌이고 있습니다. 계양산 골프장 건립저지 활동, 지방선거 및 대통령선거 시기 정책 활동 등을 포함해 지역 내 노동문제 해결을 위해서도 많은 역할을 하고 있습니다.

‘ 인천시민사회단체 활동가 대회 ’

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지157 G5

많은 지역 연대기구가 독립사무국을 갖지 않고 일하는 것과 달리 이 단체는 상근 실무체계를 갖추고 연대기구로서의 독자적인 사업도 추진하고 있습니다. 그 대표적인 것이 지난 8년간 진행해 왔던' 활동가 대회 '입니다.

활동가 대회는 회원단체의 활동가가 직접 만나 교류하고, 각자 가진 다양한 고민을 나누는 활동가 만남의 장이며, 교육의 장이기도 합니다. 대부분 회원단체는 부문별, 영역별 교류를 갖고 있고, 고유 활동 특성에 맞는 교육프로그램들을 진행하고 있습니다. 그러나 개별 영역에 몰입하여 사회를 전체적으로 조망하고 공동으로 지역발전 전망을 수립해 가기는 어렵다는 것이 담당 실무자의 전망입니다.

이 프로그램은 매년 정기적으로 개최되며, 바쁜 업무에 쫓기는 지역 활동가의 형편을 고려해 1박 2일 또는 하루 프로그램으로 기획되어 왔습니다. 활동가 대회가 주로 다뤄 온 주제들은 △한국 시민사회 운동의 전망 △한국 사회 변화에 관한 전망 △지역사회 현안 이해 △지역 활동가 간의 교류 등 입니다.

지난 2005년 인천시민연대 소속 활동가를 대상으로 설문조사 한 결과를 엿보겠습니다. 이 설문에서 총 응답자 27명 가운데 절반의 활동가가 활동가대회가 개최되고 있는 사실을 알고 있었지만 활동가들은 참가의향을 묻는 질문에 대해 40%의 활동가만이 참가할 의향을 밝혔고, 대다수의 활동가들은 참가를 망설이거나 결정을 못하고 있었습니다. 활동가들은 가장 큰 어려움을 개인시간이 절대적으로 부족하거나(33%), 피로누적(25.9%), 경제적 어려움(22%), 전망에 대한 고민(18%) 순으로 꼽고 있었습니다. 또, 대학시절 자원봉사 활동에 참여하거나, 좋은 일을 하고 싶다는 등의 의지로 활동을 시작했다고 답하고 있었습니다. 이 같은 현실을 반영하듯이 응답자가 선호하는 프로그램은 명상, 자기점검을 위한 테라피Therapy 프로그램, 시민운동 전반에 대한 초청강연 등을 원하고 있었습니다. 이 설문은 인천시

민연대가 지난 2005년 활동가 대회를 기획하기 위해 소속 회원단체 활동가를 대상으로 설문조사를 진행한 결과입니다. 비록 짧은 설문이지만, 지역운동을 하는 활동가의 어려움이 드러나 보입니다. 활동가 교육을 지원하는 것이 개별단체가 담당해야 할 몫이기도 하지만 인천시민연대와 같은 연대기구가 담당해야 할 중요한 역할 가운데 하나라고 인식하는 근거로 보여 집니다.

지난 2006년 활동가 대회의 프로그램을 보겠습니다. ‘ 인천, 시민활동가가 있다 ’라는 주제로 1박2일간 진행된 이 프로그램은 △강의1 - 인천 찾기“ 광역도시 인천의 시 · 공간과 문화정치학 ”△강의2 - 시민운동, 희망을 말한다. △인천지역 기행 등으로 구성되어 있었습니다. 이 같은 구성은 지난 여덟 번의 프로그램의 일반적인 기조를 보여주고 있습니다.

인천시민연대는 활동가 대회의 프로그램을 연례사업으로 추진되고 있으나, 지속적이고 체계적인 교육 프로그램으로 발전시키기에는 한계를 안고 있었습니다. 전임실무자의 부족, 단체 간의 결속이 낮고, 영역이 다른 부문에서 일하는 활동가간의 소통이나 교류가 원활하지 않은 상황이고, 연일 솟아나는 사안별 활동과제에 일일이 응대하는 것이 버거운 상황이 주요한 요인이라고 할 수 있습니다. 그간 해 온 활동가대회의 프로그램의 내실화를 위한 논의도 효율적으로 진행되기 어려운 것이 현실이라고 합니다. 차분히 준비할 일과 긴급하게 해야 할 일이 뒤엉켜 있다는 설명입니다.

‘ 인천 시민사회포럼 ’

한편 지난 2006년부터는 인천시민연대 주최로 ‘ 인천사회포럼 ’을 개최하였습니다. 올해 10월 개최를 앞두고 준비에 한창인 인천사회포럼은 그간 인천시민연대 소

속 회원단체 활동가의 범위를 넘어서 미 가입 시민단체와 교류의 계기도 마련하게 되었습니다. 활동가교육의 영역으로 본다면, 활동가 대회로부터 사회포럼으로 역할이 전환되었다고 볼 수 있습니다.

인천시민사회포럼은 참가단체, 참가단체로 구성된 집행위원회, 조직위원장으로 구성됩니다. 참가단체는 인천시민사회포럼에서 개별프로그램을 제안하고, 주도할 수 있으며, 집행위원회는 프로그램 전반을 총괄 기획하고 운영하는 역할을 담당합니다.

1	초청 강연	
2	영역별 토론	
	주제 1	마을 · 通하라-!!
	주제 2	인천 '영어자유도시'에 대한 교육적 성찰
	주제 3	사회양극화와 일자리
	주제 4	인천의 지속가능발전 전략
	주제 5	2007 남북 정상회담 이후 시민사회
		통일운동의 과제
	주제 6	2007년 대선정국과 한국사회의 변화 전망
	주제 7	인천의 복지정책 현황과 과제
3	식 사	
4	공동체프로그램	
5	종합토론	
6	폐회식	

<표 4-20> 2006 인천시민사회포럼 프로그램 개요

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지160 G5

이밖에 인천시민연대는 활동가의 직무능력 향상을 돕기 위한 프로그램도 별도로 진행해 왔습니다. 미디어교육, 컴퓨터 활용 능력향상 교육 등 입니다. 이러한 프로그램은 계기적으로 마련되는 것으로 회원단체의 요구에 따라 기획되지만, 욕구와 실제 참가율이 비례하는 것은 아니라고 합니다.

"올해 대표님과 함께 회원단체 탐방하기 프로그램을 진행하고 있는데, 회원단체가 처한 상황이나 고민, 활동내용을 구체적으로 알 수 가 있어서 좋습니다. 지역네트워크가 할 일 중에 하나가 소통을 원활하게 돕는 것 아닌가라는 판단을 갖게 됩니다."

이미영 인천시민연대 사무국장은 1인 실무자로 지역 연대기구의 실무를 도맡아 하면서 겪는 어려움에도 불구하고 여전히 지역연대기구가 담당해야 할 역할로서 회원 단체간, 활동가간 공동체적인 연대의 필요성을 설명하고 있습니다.

인천시민연대는 지난해 10년 활동성과를 결산하면서 NGO를 돕는 NGO로서의 역할을 자기 사명의 하나로 표방하고 있습니다. 활동가교육지원은 사업과제로서 매우 중요한 비중을 차지한다고 볼 수 있습니다. 하지만 연대기구에 대해 구성원이 갖는 다양하고 때로는 상충되기도 하는 욕구를 어떻게 감당할 것인가의 문제는 여전히 무거운 숙제인 듯합니다. 현재로서는 사회적 현안 중 시민운동, 지역운동의 미래비전을 함께 고민할 수 있는 토론의 장이 절실히 필요한 상황이며 시민운동과 활동가 개인의 자기비전과의 상관관계, 활동가와 활동가간의 소통을 제공하는 장을 제공하는데 충실하겠다는 의지를 밝히고 있었습니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지161 G5

부록

1. 시민사회단체 내부 활동가교육의 현황

2. 교육활동 관련 서식들

3. NGO활동가 모범 교육과정(안)

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지162 G5
삼진프린테크 C M Y K

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지163 G5

시민사회단체 내부 활동가교육의 현황

1. 들어가며

급변하는 시대를 살아가고 있습니다. 시민운동 또한 변화하는 시기에 바른 대응을 위한 진로 모색하고 있습니다. 시민운동은 시민의 보편적인 권리를 위해 노력하며, 다양한 구조, 형태, 가치를 품고 있습니다. 한국의 시민사회 성장에 시민운동이 해 온 역할은 실로 대단한 것이었습니다. 또 한편 시민운동 내부로부터 또는 외부의 어떤 조건들로부터 발생한 위기에 대해 진지한 성찰의 시기를 거쳐 왔습니다. 위기의 발생원인과 현상이 단일한 분석기제로 파악되기 어려운 측면이 있으나 분명한 것은 시민운동에 종사하는 다양한 경력과 능력을 갖춘 활동가와 자원봉사자, 회원 등 시민운동 내부를 구성하는 사람들로부터 새로운 힘과 가능성을 찾아야 한다는 것이었습니다.

시민사회단체연대회의는 산하 교육위원회를 두고 활동가교육 프로그램의 모델 찾기를 진행하고 있습니다. 시민운동가 교육 프로그램의 현황을 파악해 보고자 했습니다. 조사결과 예상한 것과 같이 조직의 특성에 따라 단체의 사정에 따라 다양한 편차를 보여줍니다. 설문은 시민사회단체연대회의 소속 단체를 대상으로 하였으며, 이 가운데 91 단체가 저희 조사에 응답해 주었습니다. 바쁜 일 가운데에도 시간을 내어 설문에 응답해 주신 회원단체 관계자 모든 분께 감사의 인사를 드립니다.

이번 조사는 아쉽게도 이전의 유사한 자료가 없어 변화된 추이를 살필 수 없었습

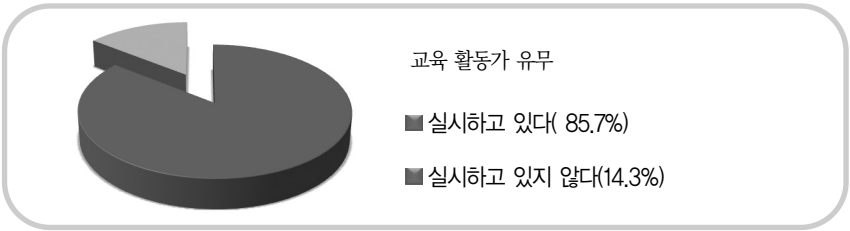
조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지164 G5

니다. 그럼에도 불구하고 활동가교육의 현주소를 파악하고 향후 연대회의 교육위원회를 비롯한 각 단체 활동가교육 담당자의 교육프로그램 기획에 유용한 참고자료가 되기를 희망합니다.

2. 시민단체 활동가교육 현황

2-1. 활동가교육 실시 여부

활동가 교육을 현재 하고 있는 단체는 총 설문응답 91단체 가운데 78 단체(85.7%)였습니다. 활동가교육의 주요 내용은 단체가 스스로 마련하여 실시하는 정기, 비정기 교육을 포함하여 외부기관에 교육을 위탁하거나, 참가하도록 하는 등의 교육을 말합니다.



2-2. 교육 프로그램 기획과 운영 주체

‘교육 기획과 운영 주체’에 관한 질문에서 복수응답을 하도록 했습니다. 응답수로는 102 단체였습니다. 응답한 내용으로 볼 때 독자적인 프로그램을 만들거나, 외부기관에 위탁하기도 하고, 외부 교육프로그램에 활동가가 참여하도록 하는 방

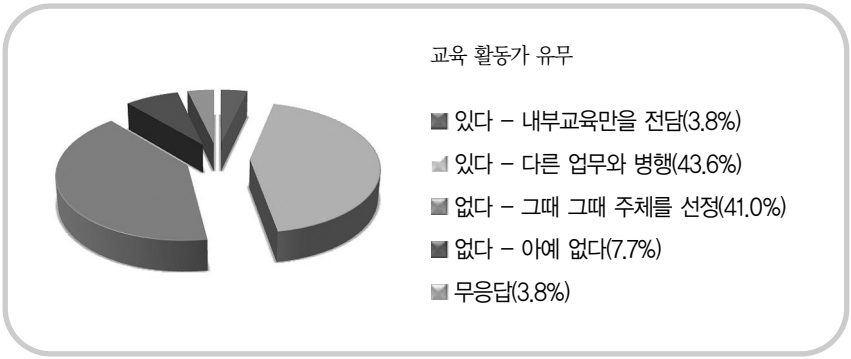
조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지165 G5

식 등 다양한 방식으로 활동가교육을 하고 있는 것을 알 수 있습니다.

활동가교육을 진행 중인 단체의 절반(50%)이 독자적으로 프로그램을 기획하고 운영하고 있었으며, 구체적으로는 외부단체에 위탁하거나 외부 프로그램에 활동가들이 참여하게 하거나 (24.5%), 지역연대회의 등 타 단체 및 협력 기구가 운영하는 프로그램에 참여하도록 하는 경우(22.5%)도 였습니다.

2-3. 교육기구(위원회 등)와 교육활동가 유무

교육기구와 전담 활동가를 두는 것은 활동가교육에 대한 단체의 정책의지를 파악할 수 있게 하는 요소 가운데 하나입니다. 활동가교육이 체계적이고, 전문화된 형태로 발전되어 가려면 이를 지속적으로 관리 할 수 있는 인력이 필요할 것입니다. 그러나 활동가교육을 실시하는 총 78단체 가운데 18단체(23%)만이 전담 활동가를 두고 있었고, 나머지 단체들은 전담자가 있으나 다른 업무와 병행(34단체)하고 있다고 답하고 있습니다.



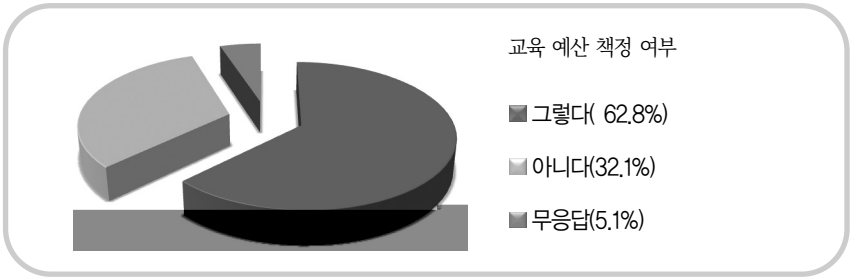
조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지166 G5

2-4. 교육 관련 규정 유무

아울러, 활동가교육을 자체적으로 진행하는 단체 가운데 교육과 관련된 내부규정을 마련하고 있는 단체(37단체, 47%)와 그렇지 않는 단체(38단체, 48%)는 절반 수준으로 나타났습니다.

2-5. 교육예산 책정 및 교육기금 설치 유무

활동가교육을 자체적으로 진행하는 단체(총 78단체)는 교육비를 예산에 반영하고 있는 경우(49단체, 62.8%)가 많았고, 교육비를 예산에 반영하는 것은 물론 교육기금을 별도로 설치(16단체, 20.5%)하고 있다고 응답하여 활동가교육에 대한 관심과 실현성을 높이기 위한 노력이 상당히 진전되고 있음을 알 수 있었습니다.

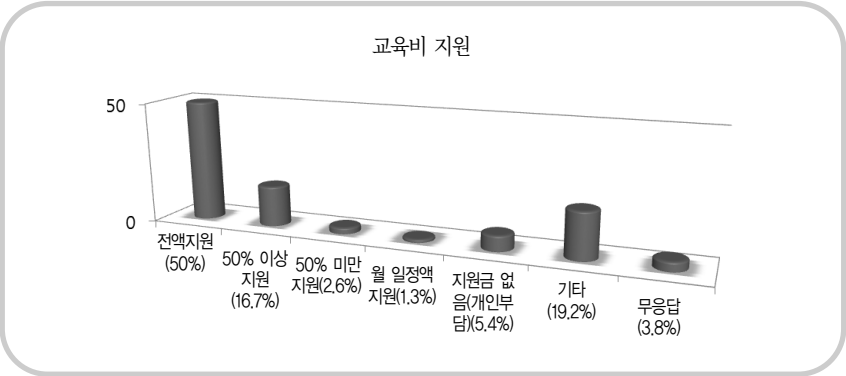


조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지167 G5

2-6. 교육비 지원 및 1인당 교육비용과

활동가교육을 위해 외부 프로그램에 참여하게 할 때 응답한 단체의 절반(39단체)은 교육비 전액을 지원하지만 활동가가 자비로 교육비를 내야 하는 경우(5단체, 6.4%)도 있습니다. 이와달리 단체가 직접 참가를 제안 경우에는 교육비 전액을 지원하되 활동가 개인이 요청한 경우엔 교육비의 반액을 지원하기로 한 규정이 있는가 하면 개인별 교육비 한도를 지원하거나 1만원 정도를 단체가 부담하고 나머지는 활동가가 교육비를 지출하도록 한다는 응답도 있었습니다.

한편, 소속 활동가교육비 지출 평균을 묻는 질문에 대해서는 총 44단체가 응답했는데, 1인 평균 교육비용(전체교육비용/전체 활동가 수)은 최대 1백만원부터 0원까지 편차가 컸으며, 이들 단체의 교육비용 평균은 258.899원으로 조사됐습니다.



2-7. 의무교육 시간과 교육 참여율

전체 응답단체(91단체) 가운데 연간 의무 교육시간을 정한 단체는 17단체였는

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지168 G5

데, 12단체(주관식 설문응답)의 평균 의무교육시간은 54.3시간이며, 연간 200시간의 의무교육을 두는 경우와 2시간라고 응답한 경우도 있어 의무교육 시간에 대한 편차도 매우 크게 나타났습니다.

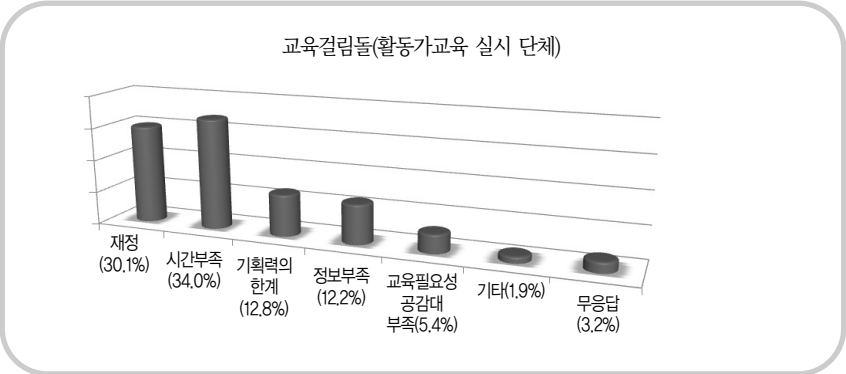
또, 활동가가 교육에 참가하는 평균비율도 편차가 크게 나타났는데 (교육 참가자 수/전체 교육 대상자 수) 최대 100%에서 최소 25%라고 답하고 있었습니다. 평균으로 보면 활동가교육 참가 비율에 대해 답변한 총 61 단체는 82%의 활동가가 교육에 참가하고 있었습니다.

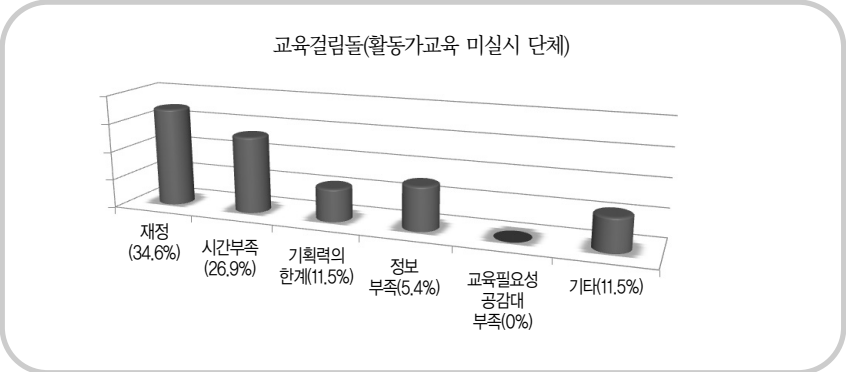
2-8. 교육 걸림돌

교육기획과 진행시에 가장 큰 걸림돌을 묻는 질문에 대해 활동가교육을 실시하는 단체는 △시간부족 (53단체,34.0%) △재정 (47단체,30.1%) △기획력의 한계 (20단체,12.8%) 순으로 답했습니다. 이 같은 응답은 전체 응답 단체 중 교육기금이나 예산을 미리 확보해 두고 있는 단체도 있는 경우를 고려할 때 활동가교육을 어렵게 하는 요인이 재정보다 시간이 없다는 것에 있다는 것으로 파악되어 시민단체 활동가들이 과중한 업무에 시달리고 있음을 엿볼 수 있게 합니다. 이밖에 연차나 직급, 담당 업무의 차이 때문에 활동가가 원하는 교육 프로그램을 하기 어렵다고 답한 경우도 있었습니다.

반면, 활동가교육을 실시하고 있지 않은 13단체들은 △재정(34.6%) △ 시간부족(26.9%) 순으로 답했고, △정보부족(15.4%)도 큰 걸림돌이라고 인식하고 있었습니다. 프로그램 강사 및 교육정보의 공유를 필요로 하고 있다는 점도 확인할 수 있었습니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지169 G5



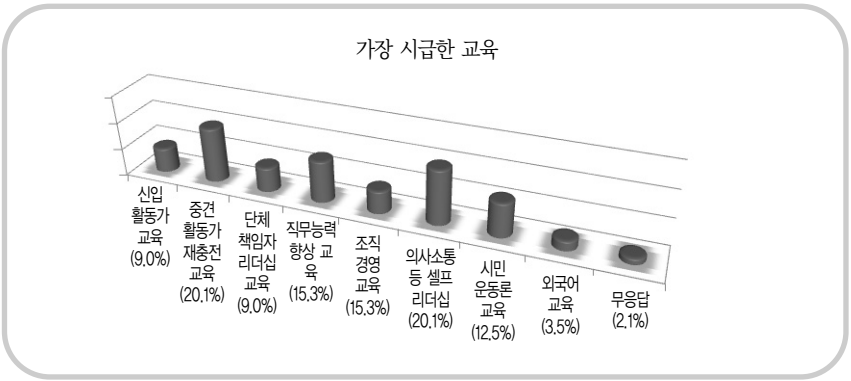


2-9. 향후 교육 실시 계획 여부와 시급한 교육프로그램

지금까지 활동가교육을 실시하지 않았지만(13단체) 계획을 갖고 있는 경우(3단체)보다는 아직도 계획을 세우지 못하고 있는 경우가 많았습니다. 아무래도 이들 단체가 가장 크게 어려움을 겪는 것은 재정문제와 시간부족, 정보부족 등인 것으로 파악됩니다. 활동가를 위해 시급하다고 인식하는 프로그램은 △ 중견활동가 재충전

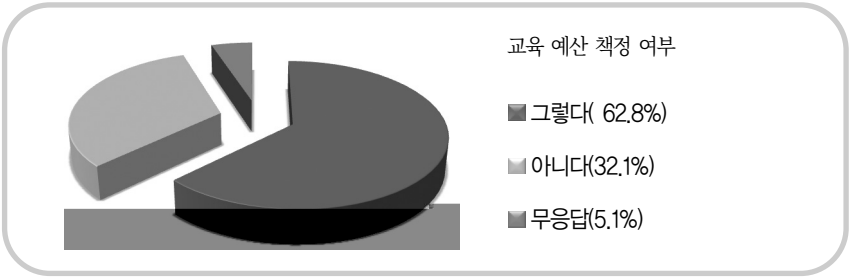
조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지170 G5

교육 △ 조직 내 소통문제 해결 등 셀프 리더십 교육(20.1%)이었으며 △ 직무능력 향상 교육(15.3%) △ 시민사회와 시민운동론 교육(12.5%)의 순으로 꼽았습니다.



2-10. 연대회의 교육 참가 경험 유무

시민사회단체연대회의가 주최한 활동가교육프로그램에는 절반의 단체(총 응답단체 91단체 중 48단체)만이 참여한 것으로 나타났습니다. 원인을 파악할 수는 없으나 셀프리더십 등의 교육에 대한 욕구가 높았던 점을 감안할 때 직무능력 향상에 필요한 교육 프로그램에 치중해 있는 연대회의 교육과 활동가의 교육 욕구가 차이가 있을 것이라는 유추를 가능하게 합니다.



조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지171 G5

3. 나오며

이번 조사를 통해 얻은 성과는 최근의 활동가교육에 대한 관심과 노력을 막연한 추측이나 감이 아닌 구체적인 수치로 확인할 수 있었다는 점일 것입니다. 앞서 조사에서 나타났지만 조사대상 91개 단체 중 85% 이상 단체가 활동가교육을 실시하고 있었고, 규정과 전담자 유무를 묻는 질문에서도 유의미한 수치를 확인할 수 있었기 때문입니다. 더욱이 재정형편이 어려운 시민단체도 활동가교육을 위한 별도의 예산 편성과 기금을 설치하고 있는 단체 역시 기대치를 웃도는 결과가 확인되었습니다.

다만 연대회의가 실시하고 있는 교육프로그램 참가 비율이 낮은 것은 반성과 숙제를 동시에 남겨주었습니다. 현재 각 시민단체에서 요구하고 있는 교육수요와 연대회의가 공급, 진행하는 프로그램 사이에 그 만큼의 간극이 존재하고 있음을 확인하게 되었습니다.

연대회의 교육위원회는 시민운동에 새로운 에너지를 공급할 수 있는 다양한 교육프로그램을 개발해야 할 사명과 숙제를 이번 조사를 통해 얻게 되었습니다. 감사합니다.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지172 G5

교육활동 관련 서식들

拦 단체 교육체계 구성 연습지

환경상황	1. 2. 3.

↓

운동의 비전	조직의 상황	인력개발의 방향
1. 2. 3. 4.		1. 2. 3. 4.

← →

↓ ↓

운동의 과제
1. 2. 3. 4.

↓

필요한 역량
1. 2. 3. 4.

교육의 체계와 내용

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지173 G5

拦 교육 프로그램 계획(안)

1. 배 경

1) 사회적 흐름에 비추어 왜 이 교육을 해야 하는가에 관한 대답
2) 조직의 상황과 필요에 비추어 왜 이 교육을 해야 하는가에 관한 대답
3) 잠재적 학습자들의 요구에 비추어 왜 이 교육을 해야 하는가에 관한 대답

2. 목 적

'배경'에서 기술한 필요에 비추어 이 교육을 통해 이루고자 하는 바, 즉교육 참가자의 변화 상像을 정확히 꼬집어서 도출

3. 목 표

도출된 몇 가지 목적들을 아울러 되도록 한 문장으로 표현
(핵심 메시지를 생각 ⇒ 쉽고 와닿는 언어로 표현)
※ 경우에 따라 '기대효과'를 따로 정리할 수도 있음.

4. 개 요

1) 제 목 :
2) 주 제 : (핵심메시지)
3) 일시(시기) 및 장소 :
4) 대 상 :
5) 모집요강 :

5. 프로그램 내용

회차	일시/시간		내 용		강 사
1	3/5	2시간	주제		
			내용		
2			주제		
			내용		
…					

6. 예산 및 실무추진 계획

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지174 G5

拦 강의의뢰서

안녕하십니까? ○○○ 입니다.

저희 ○○○은 ○○○ 취지로 ○○○을 위한 ○○○ 교육을 개최합니다. 그 중 귀하께 제○강 ○○○ 강의를 다음과 같이 요청드리고자 합니다. 바쁘신 중이지만 꼭 수락해 주시기 바랍니다.

교육과정	
교육목적	1. 2.
교육대상	(명)
강의명 및 요청내용	1. 제 목 : 2. 주요 요청내용 1) 2)
일시/장소	1. 일 시 : 2. 장 소 :
강의원고	1. 원고마감일 : 까지 2. 요청사항 1) 원고작성요령 : 요청내용, 분량, 형식 등 2) 원고제출 방법 : 3) 기타 요청사항 :
강의료	
활용가능 기자재	노트북, 빔프로젝트 …
연락처	

붙 임 #1 : ○○○교육 계획 및 전체일정 1부.

#2 : 강의장 오시는 길 안내 1부. 끝.

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지175 G5

拦 강사용 교안

○○○ 교육 교안					
회차	제○강	일시		장소	
강의제목	(소요시간 : 총 분)				
필요인력 및 장비	강 사	이름, 소속, 연락처 등			
	보조진행자	이름, 소속, 연락처 등			
	기 타	강의진행에 필요한 준비물 강사의 요청사항(자리배치 등)			
도 입	시간	내 용			비 고
전 개	10‘	강사소개 / 마음열기 강의내용 소개 및 당부의 말씀			
	20‘	강의의 주요 내용 및 강의진행 방법 요약 기술			
	10‘	휴식시간			
종 결					

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지176 G5

拦 참가자 평가 설문지

No _____

본 설문은 ○○○ 프로그램에 참가한 분들의 프로그램에 대한 평가를 수렴하고, 향후 관련 프로그램의 개선에 도움을 얻고자 실시하는 것입니다. 번거롭더라도 진솔한 답변 부탁드립니다.

1. 이번 프로그램의 기획의도는 "○○○○○○"입니다. 귀하께서는 이번 프로그램이 기획의도를 잘 살릴 수 있도록 마련되었다고 보십니까?

① 매우 그렇다 ② 대체로 그렇다 ③ 보통이다 ④ 대체로 그렇지 않다 ⑤ 매우 그렇지 않다

2. 다음은 이번 교육 프로그램의 세부적인 강의 목록입니다. 각 강의에 대해 귀하께서 느끼는 만족의 정도를 표시해 주시기 바랍니다.

No	강의제목	강 사	① 매우 좋았다	② 좋았다	③ 보통이다	④ 좋지 않았다	⑤ 매우 좋지 않았다	⑥ 참가하지 않았다.
1강								
2강								
…								

3. 다음은 이번 교육 프로그램의 운영에 관한 사항들입니다. 각 사항들에 대해 귀하께서 느끼는 만족의 정도를 표시해 주시기 바랍니다.

No	내 용	① 매우 좋았다	② 좋았다	③ 보통이다	④ 좋지 않았다	⑤ 매우 좋지 않았다	⑥ 참가하지 않았다.
1							
2							
…							

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지177 G5

4. 차기 교육 프로그램에 새로 포함되거나, 강화되었으면 하는 내용이 있다면 적어주시기 바랍니다.

5. 기타 프로그램의 내용이나 운영 전반에 관한 의견이 있다면 자유롭게 적어주시기 바랍니다.

– 수고하셨습니다 !!! –

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지178 G5

NGO활동가 모범 교육과정(안)

1. 모범교육과정 개요

1-1. 제안 배경

- NGO의 비전, 경영, 전문성이 취약한 배경은 활동가의 핵심역량 부재가 주요인
- 기업과 정부의 경우 사활적으로 인적자원 강화에 주력하여 NGO와의 역량 차 확대
- NGO는 전략적 차원의 활동가교육 프로그램과 지원시스템 전무한 상황
- 차별화, 전문화되는 운동방식으로 이행함에 따라 활동가 인재상 변화 필요성 대두

1-2. 제안목적

- 체계적인 교육 프로그램을 통하여 활동가 역량 강화 및 조직 활성화 비전 제시
- 교육과정에 따른 중 · 단기적 성과 창출로 교육과정의 지속적인 추진 필요성 확산
- 교육과정 표준화를 통하여 전문강사양성, 매뉴얼 제작 등 교육사업 전반의 시너지 창출
- 조직 내 개인별 역량 차 해소를 통한 조직 인력운용환경 유연성 제고
- 다양한 실무업무능력 향상을 통하여 멀티플레이형 활동가 양성
- 평생운동을 실현하기 위한 개인 브랜드 관리능력 제고 및 전 활동가의 核心人力化

1-3. 추진방향

- 단기적, 단선적 접근방식을 지양하고 종합적 관점에서 전략단계별 기획
- NGO의 특성 및 활동가의 심리적 요인을 감안하여 현장지향형 교육과정 개발
- 활동 연한 및 직위 등 특성을 감안하여 유형별 교육과정 개발
- 교육과목별 시너지 효과를 극대화하기 위하여 통합교육코스 운영방식 지향
- 개인브랜드 전략과 통합하여 지속가능한 활동가 모델 비전 제시
- 개인별 특성화 연구프로젝트는 개인브랜드전략, 사내강사제도와 연동하여 운영
- 개별조직의 여건 차이를 감안하여 연 100시간 기준으로 편성

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지179 G5

1-4. 기대효과

- 교육과정 개발을 위하여 개별조직차원에서 소모적으로 투여되는 역량 절감
- NGO활동가가 갖춰야할 역량목표를 정량화하여 활동가의 자기계발 계획 대응력 제고
- 중장기적인 차원의 활동가 전문강사모델을 개발하여 운동의 핵심인적자원 보위 및 강화
- 활동가 재생산구조의 안정화, 인력운영환경 강화를 통하여 조직경영환경 개선
- 멀티플레이형 활동가 양성을 위하여 업무생산성 및 조직 활동력 배가

2. 성공률을 높이는 Point

2-1. 교육주체만의 영역이 아닌 전체조직 차원에서 추진

- 집행책임자와 핵심인력이 포함된 교육주체를 형성하여 제도·문화적 차원에서 환경 조성
- 교육과정이 성공적으로 완료되었을 때 가져올 조직과 개인의 미래상에 대한 공유
- 대표자와 집행책임자가 전략적 차원의 과제로 교육과정을 이해하고 지원해야 가능
- 조직진단의 선행과 교육과정 상의 피드백 결과를 조직혁신의 차원과 결합

2-2. 평생운동의 관점에서 개인브랜드관리와 통합

- NGO의 핵심자산이 활동가의 역량강화 및 유지라는 인식하에서 평생운동의 관점에서 진행
- 교육과정을 기능적 차원에서 접근하지 않고 개인브랜드화를 위한 전문성 강화차원에서 인식
  - 개인브랜드 강화는 조직 브랜드 확장과 직결된다는 확고한 인식
- 교육과정이 지속적으로 개인브랜드 전략과 연동될 수 있도록 인센티브 제도 결합
  - 학점 인증제, 우수 논문 인센티브, 사내 강사 인증제, 강의료 인센티브 등
  - 양성된 사내 강사를 활용하여 회원 교육 프로그램, 유관 조직 교육프로그램 등에 결합

2-3. 현실적인 여건을 고려한 교육과정 기획

- 전략적 교육시스템을 구축하였더라도 참여자가 즉각적으로 교육효과를 체감하지 못하면, 교육추진 동력 상실할 가능성이 높음
- 이를 극복하기 위해서는 즉각적으로 업무성과로 확인할 수 있는 프로그램의 적절한 배치 필요

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지180 G5

• 사내 강사 확보가 어려운 여건을 고려하여 다양한 교육도구(동영상 등) 개발 및 온라인 활용

2-4. 제도개선을 통한 교육환경 조성

• 과다한 업무 속에서 진행되는 교육현실을 극복하기 위하여 제도적, 문화적 차원의 여건 조성

• 예 시

• 연1회 '집중 학습의 달' 선정을 선정 or 연2회 상하반기 15일 단위로 '집중 학습 주간 선정'

• 월 1일 개별적 차원의 '독서의 날' 을 정하여 책 선정과 함께 '디테일 북서머리' 제출

– 짧은 시간안에 많은 다양한 서적의 핵심내용을 파악할 수 있는 효과

– 월 1회 우수 '디테일 북서머리' 선정하여 회원 뉴스레터 자료로 활용

(정보 유익성 등에 대하여 이메일리서치 형식의 피드백을 통하여 상 · 하반기 포상)

• '연구휴직제도' 를 도입하여 학습 분위기 환경 제고

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지181 G5

3. 과정별 개요

3-1. 공통과정

구분	내용	대상	과목명	시간
목적		全직급 대상의 업무처리 역량의 표준화를 실현하여 업무의 자신감 고취 및 멀티플레이형 활동가 양성		
1 단계	목표	시민운동의 환경분석을 토대로 조직의 과제와 개인비전의 통합을 실현하고 활동가 업무기본 스킬 습득		
	내용	전체 대상	전략기획력 향상 기초과정, 시민운동의 역사와 과제, 부문운동의 전망과 단체의 이해, 실전 PR Writing, 개인비전수립 및 활동가 자기관리, 편집 디자인 스킬 프로젝트 과정, 세계정세와 한반도 통일 과제, 기획력의 원천! 창의력과 몰입도	70hr (90hr)
2 단계	목표	시민과 회원의 Needs 분석을 토대로 조직사업의 전술적 실행을 위한 온 · 오프라인 사업역량 강화		
	내용	전체 대상	성찰과 소통의 커뮤니케이션, 회원사업과 핵심기부자 발굴-1, 회원사업과 핵심기부자 발굴-2, 양성평등의 리더십, 행사기획 방법 및 연출의 실재, 전략기획력 향상 심화과정, 활동가를 위한 한국사 산책, 디카 활용법과 Sign물 제작 기초, 웹2.0시대 시민운동의 전략	70hr (90hr)
3 단계	목표	회원과 활동가의 인적자원을 조직의 핵심역량으로 성장시키는 운용방법과 실전에 필요한 업무스킬 제고		
	내용	전체 대상	실전 프리젠테이션, 자원봉사조직의 전략적 이해와 경영, 개인브랜드전략 수립 워크샵, 엑셀 실전활용법, 일상속의 몸 · 마음 챙김, NGO전문강사양성 기본과정, 2020년의 세상 엿보기	

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지182 G5

3-2. 직급과정

구분	내용	대상	과목명	시간
목적		직급별로 당면한 실행업무, 전술업무, 전략운영 능력에 기반을 둔 삶과 운동이 통합되는 조화로운 리더십 제고		
초급	목표	초급활동가가 지녀야 할 기본자세와 조직의 구조, 운영원칙, 실무기본 스킬 획득		
	내용	신입~2년 (일반 활동가)	시민사회운동과 활동가의 삶, 조직 및 제규정에 대한 기본 이해, 소수자문제를 통해본 한국사회 진단, 단위별 업무계획수립과 실전 활용, 선지식을 찾아서	15hr
중급	목표	성공적인 팀 운영에 필요한 학습, 업무지도, 갈등관리 등 중급활동가 팀 관리능력 및 연대사업 능력 향상		
	내용	3년~5년 (단위 책임자)	국가기관의 이해와 거버넌스, 평생학습과 코칭 리더십, 업무표준화 과정, 정세분석기법의 실제, 팀 활성화 및 갈등관리 과정	15hr
고급	목표	중견활동가의 리더십 역량에 대한 성찰과 재무관리 능력에 기반한 전략적 조직경영 마인드 제고		
	내용	5년 이상 (관리자)	직무분석 워크샵, 위기의 시민사회 리더십, 재무전략의 이해와 재무관리 방법, 정세분석 기법의 실제, 경영전략 수립 워크샵	15hr

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지183 G5

3-3. 직무과정

구분	내용	대상	과목명	시간
목적		직무별 심화교육과 함께 직무 간 교육의 연계성을 높여 보직변동 등에 따른 인력운용의 위험요인 최소화		
기획	목표	신규사업 개발을 위한 조사, 마케팅 능력 및 효과적인 사업집행을 위한 역량 강화		
	내용	기획업무 총괄업무	마케팅전략 실무, MS Project 관리 실무, 조사분석 Tool의 이해와 활용	15hr
총무	목표	NGO의 특성을 반영한 회계교육과 관리자의 재무전략을 충실하게 보좌할 수 있는 현장 중심형 능력 획득		
	내용	사무업무 회계업무	NGO 회계기본과정, 회계 프로그램 실무과정, 재정보고서 작성법	15hr
교육	목표	담당자에게 필요한 전반적인 이론교육과 실전에 필요한 구체적인 스킬 역량 제고		
	내용	교육업무	NGO 교육담당자 실무과정, 창의적 교수법, 교육진행자를 위한 실전 스피치	15hr
홍보	목표	온 · 오프라인 홍보를 역량 강화를 위한 스킬과 NGO 출판제작 환경에 부합하는 인디자인 활용능력 습득		
	내용	홍보 출판업무	효과적인 온라인 홍보 실무과정, 출판제작 기본 과정, 출판제작 프로그램 스킬	15hr
조직	목표	회원사업 및 자원봉사조직 프로그램의 심화과정으로 개인의 유형별 특성을 반영한 조직화 능력 향상		
	내용	회원 조직업무	설득 커뮤니케이션 과정, 신나는 조직만들기 워크샵, 에니어그램 초급과정	15hr

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지184 G5

4. 단계별 교육과정

4-1. 1단계 과정

구분		과목명	내용	시간
공통과정	필수 70hr	전략기획력 향상 기초과정	전략. 기획. 메가트렌드, 정보관리, 기획 Tool	12
		시민운동의 역사와 과제	국.내외 시민운동 역사.현황 미래환경요인,거버넌스	6
		부문운동의 전망과 단체의 이해	부문운동의 이해 및 단체의 역사, 사명,비전,전략	8
		실전 PR Writing	보도자료, 성명서, 논평 사례 분석 및 실습	14
		개인비전수립 및 활동가 자기관리	사명과 비전 수립, 자기계발, 목표.시간관리방법	10
		편집 디자인 스킬 프로젝트 과정	문서 레이아웃, HWP 중급, PPT 및 PS 초급 스킬	20
	확장 20hr	세계정세와 한반도 통일 과제	국제사회의 정치 • 경제(세계화), 남북통일의 쟁점과 전망	10
		기획력의 원천! 창의력과 몰입도	몰입과 조직문화, 창의력 Tool, 아이디어 기법	10
직급과정	초급 15hr	시민사회운동과 활동가의 삶	활동가의 삶, 품성, 규율, 권한과 위임, 봉사의 리더십	8
		조직 및 제 규정에 대한 기본 이해	조직체계, 직위별 역할, 정관, 규정, 내규, 권한위임	7
	중급 15hr	국가기관의 이해와 거버넌스	행정,사법,입법 및 지자체의 역할, 위상, 특성, 거버넌스	8
		평생학습과 코칭 리더십	코칭리더십을 통한 일상의 학습화, 향상 환경조성	7
	고급 15hr	직무분석 워크샵	직무분석을 통한 업무 효율성, 인사관리 개선방안 도출	10
		위기의 시민사회 리더십	시민사회 신뢰도 변화, 리더십 유형분석, 새로운 리더십	5

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지185 G5

4-2. 2단계 과정

구분		과목명	내용	시간
공통과정	필수 70hr	성찰과 소통의 커뮤니케이션	MBTI, 에니어그램, 커뮤니케이션 진단 • 3스킬,조직문화	16
		회원사업과 핵심기부자 발굴-1	회원마케팅(프로슈머, 전략적 관리, 핵심 기부자 발굴)	8
		회원사업과 핵심기부자 발굴-2	온 • 오프라인 홍보 실재 (광고,카페 활용,실무스킬)	12
		양성평등의 리더십	양성평등의 사회적 가치, 제도 • 문화적 모색, 성폭력	8
		행사기획 방법 및 연출의 실재	이론 및 현장 실습-유형별 (행사, 회의, 교육)	12
		전략기획력 향상 심화과정	경영분석의 기초, 경영혁신 Tool. 기획서 작성의 실재	14
	확장 20hr	활동가를 위한 한국사 산책	상고사 쟁점, 동북공정 이해, 왜곡된 조선, 건국60주년	6
		디카 활용법과 Sign물 제작 기초	활용도 및 촬영기법, 파일관리, 이미지 보정, IS초급	6
		웹2.0시대 시민운동의 전략	웹2.0시대의 정보특성과 운동전략, 글쓰기 전략	8
직급과정	초급 15hr	소수자문제를 통해본 한국사회 진단	장애인, 병역 거부, 동성애, 외국인 이주자, 종교…	7
		문서관리 및 업무관리표 작성의 실재	문서관리, 기간별 업무의 계획 • 집행 • 평가 • 보고 방법	8
	중급 15hr	업무표준화 과정	표준화의 중요성, 표준양식 개발 • 4활용, 매뉴얼 제작	10
		정세분석기법의 실재	변화하는 정세분석 주요환경요인, 사례분석(촛불 등)	5
	고급 15hr	재무전략의 이해와 재무관리 방법	전략적 재무관리와 자원배분, 리스크 관리, 재원 개발	10
		정세분석기법의 실재	변화하는 정세분석 주요환경요인, 사례분석(촛불 등)	5

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지186 G5

4-3. 3단계 과정

구분		과목명	내용	시간
공통과정	필수 70hr	실전 프리젠테이션	PTT 중급. 음향 • 영상 편집 초급, 스피치 실습 등	20
		자원봉사조직의 전략적 이해와 경영	성공 사례분석, 욕구분석, 조직 • 교육 기법, 경영적 가치	10
		개인브랜드전략 수립 워크샵	조직브랜드와의 관계, 라이프 플래닝,포지셔닝,평생운동	16
		엑셀 실전활용법	엑셀 활용사례, 서식 개발, 함수 Tip	12
		일상속의 몸 • 마음 챙김	생태적 삶, 사상의학 (마음 • 건강관리 • 식문화), 요가	12
	확장 20hr	NGO전문강사양성 기본과정	개인브랜드전략과의 연동, 콘텐츠개발과 포지셔닝전략	12
		2020년의 세상 엿보기	국제관계,기술혁명, 인구 • 라이프 싸이클,사회복지,NGO	8
직급과정	초급 15hr	선지식을 찾아서	벤치마킹 대상(조직, 프로그램) 선정하여 보고서 제출(팀별 과제 작업)	15
	중급 15hr	팀 활성화 및 갈등관리 과정	팀활성화 진단, 조직활력 강화기법, 갈등관리의 마인드	15
	고급 15hr	경영전략수립 워크샵	전략경영, 조직진단 및 혁신과제 도출, 3개년 전략 수립	15

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지187 G5

4-4. 직무교육 과정

구분	과목명	내용	시간
기획	마케팅전략 실무	마케팅믹스전략, 블루오션 전략과 신규사업 개발기법	10
	MS Project 관리 실무	프로젝트 관리 개요, 계획, 상황관리, 고급활용 기능	16
	조사분석Tool의 이해와 활용	일상적 활용(온 • 오프라인), 질문의 파워, SPSS기본	12
총무	NGO 회계기본과정	회계원리, 세무신고, 통장관리, 4대보험,	10
	재정보고서 작성법	단위별(월,분기,년) 수지결산서 및 비쥬얼 수지계획서	6
	재정보고서 작성법	단위별(월,분기,년) 수지결산서 및 비쥬얼 수지계획서	6
교육	NGO 교육담당자 실무과정	교육기본원리, 교수계획 수립, 비용산출, 진행 실무	10
	창의적 교수법	강의효과 증진 스킬, 교재 제작, 진단도구, 교육게임	12
	교육진행자를 위한 실전 스피치	청중의 관심을 끄는 화법, 변화를 위한 실전 5분 스피치	10
홍보	효과적인 온라인 홍보 실무과정	온라인 매체의 특성, e 뉴스레터 제작, 나모 초급	12
	출판제작 기본 과정	출판제작 트렌드, 출판유형별 특성, 출판 공정 이해	8
	출판제작 프로그램 스킬	멕킨토시와 인디자인 기본 스킬	16
조직	설득 커뮤니케이션 과정	고객욕구파악, 상담기법, 비지니스 e-메일, 텔레마케팅	10
	신나는 조직만들기 워크샵	링겔만 효과,임파워먼트, 실패의 자산화,재미있는 일터	10
	에니어그램 초급과정	심리진단 프로그램 유형별 특성, 나의 유형과 타인 이해	12

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지188 G5
삼진프린테크 C M Y K

조철민(편집2쇄본)-1 2009.5.22 1:8 PM 페이지190 G5
삼진프린테크 C M Y K

| 공동기획 |
민주화운동기념사업회
시민사회단체연대회의 교육위원회

| 공동집필 |
곽 형 모 (NGO교육포럼)
김 혜 애 (녹색연합)
박 영 선 (참여연대)
이 민 규 (시민사회단체연대회의)
이 인 경 (경희대NGO대학원)
조 철 민 (민주화운동기념사업회)

| 발　　행 |
발행인_ 함 세 웅
발행처_ 민주화운동기념사업회
발행일_ 2008년 11월

(100-785) 서울시 중구 미술관길 9 배재정동빌딩 B동 1층
http://www.kdemocracy.or.kr
☏ 02-3709-7625