

공익활동가 경력별 교육 과정 개발 조사



제 출 문

서울시공익활동지원센터 귀하

본 보고서를 「공익활동가 경력별 교육과정 개발 조사」에 관한
최종보고서로 제출합니다.

2023. 12.

□ 수행기관 : 사단법인 민주시민교육 결

목 차

I. 서언	9
1. 조사개요	9
2. 내용과 과정	10
II. 선행논의 검토: 시민사회 변화와 공익활동가의 역량	14
1. 시민사회의 변화	14
2. 공익활동가의 역량	22
3. 시사점: 선행논의로부터	38
III. 공익활동가 교육의 현황	41
1. 공익활동가 교육 현황	41
2. 시사점	45
IV. 공익활동가의 학습요구	47
1. 활동가 설문조사 결과	47
2. 활동가 온라인 공론장 결과	64
3. 이해관계자 간담회 결과	66
V. 역량체계와 교육과정(안)	68
1. 공익활동가 역량체계(안)	68
2. 공익활동가 교육과정(안)	74
VI. 결론: 공익활동가 경력별 교육 운영 및 평가를 중심으로	97
1. 역량체계 발전과 교육과정 운영을 위한 N개의 원칙과 방향	97
2. 교육평가를 위한 제언	99
참고문헌	105
부록 : 온라인 설문지	107

표 목차

<표 I-1> 과업 추진 일정	13
<표 II-1> 시민사회 변화에 관한 선행논의와 주요내용	14
<표 II-2> 비영리단체 역량모형(2009)	23
<표 II-3> NPO 활동가 역량요소(2014)	24
<표 II-4> NPO 활동가 역량요소(2014)	25
<표 II-5> NPO 활동가 역량요소(2020)	26
<표 II-6> 비영리민간단체 리더십 역량의 범주(2021)	27
<표 II-7> NPO 활동가 역량요소(2008)	28
<표 II-8> 국제 개발복지 비영리조직 구성원 역량모델(2020)	30
<표 II-9> 사회혁신가의 성장단계별 필요역량(2020)	32
<표 II-10> 공익활동가 역량요소(2015)	33
<표 II-11> 변화대응 행동역량 요소(2021)	35
<표 II-12> 최근 수요조사에서 나타난 우선순위 역량들	36
<표 II-13> 공익법인 사업수행 방법과 활동가 교육수요 조사 결과 비교	37
<표 III-1> 시민사회단체 교육현황	41
<표 III-2> 공익법인 교육현황	44
<표 III-3> 중간지원조직 교육현황	44
<표 IV-1> 연령별 응답현황	47
<표 IV-2> 활동경력별 응답현황	48
<표 IV-3> 활동지역별 응답현황	48
<표 IV-4> 활동유형별 응답현황	49
<표 IV-5> 소속된 조직의 형태별 응답현황	49
<표 IV-6> 활동분야별 응답현황	50
<표 IV-7> 활동가 환경요인 경력별 공감도	58
<표 IV-8> 활동가 환경요인 활동유형별 공감도	60

<표 IV-9> 활동가 교육 우선순위	62
<표 IV-10> 중간지원조직에 대한 활동 기대 우선순위	63
<표 IV-11> 온라인 공론장 참석자	64
<표 IV-12> 이해관계자 간담회 참석자	66
<표 V-1> 7가지 주요지점에 따른 역량영역과 역량요소	69
<표 V-2> 최근 주요 공익활동 역량논의 결과의 역량체계(안) 반영	70
<표 V-3> 공익활동가 역량정의	72
<표 V-4> 경력별 활동가를 위한 핵심역량 선정	75
<표 V-5> 예비활동가 교육과정 개요	75
<표 V-6> 평활동가 교육과정 개요	76
<표 V-7> 중견활동가 교육과정 개요	76
<표 V-8> 예비활동가를 위한 시민사회와 공익활동 이해 교과목 내용	77
<표 V-9> 예비활동가를 위한 자기이해와 성장 교과목 내용	77
<표 V-10> 예비활동가를 위한 가치관과 태도 교과목 내용	78
<표 V-11> 예비활동가를 위한 활동기획 교과목 내용	78
<표 V-12> 예비활동가를 위한 권익주창 교과목 내용	79
<표 V-13> 예비활동가를 위한 역량강화 교과목 내용	79
<표 V-14> 예비활동가를 위한 서비스 교과목 내용	79
<표 V-15> 예비활동가를 위한 문제해결 교과목 내용	80
<표 V-16> 평활동가를 위한 시민사회와 공익활동 이해 교과목 내용	80
<표 V-17> 평활동가를 위한 정세분석 교과목 내용	81
<표 V-18> 평활동가를 위한 자기이해와 성장 교과목 내용	82
<표 V-19> 평활동가를 위한 기본적인 기술들 교과목 내용	82
<표 V-20> 평활동가를 위한 가치관과 태도 교과목 내용	83
<표 V-21> 평활동가를 위한 조직운영 교과목 내용	83
<표 V-22> 평활동가를 위한 조직문화 교과목 내용	84
<표 V-23> 평활동가를 위한 의제발굴 교과목 내용	84

<표 V-24> 평활동가를 위한 활동기획 교과목 내용	85
<표 V-25> 평활동가를 위한 권익주창 교과목 내용	85
<표 V-26> 평활동가를 위한 역량강화 교과목 내용	86
<표 V-27> 평활동가를 위한 서비스 교과목 내용	87
<표 V-28> 평활동가를 위한 문제해결 교과목 내용	87
<표 V-29> 평활동가를 위한 모금 교과목 내용	88
<표 V-30> 평활동가를 위한 새로운 자원형성의 방법들 교과목 내용	88
<표 V-31> 평활동가를 위한 시민과 관계 맺기 교과목 내용	89
<표 V-32> 평활동가를 위한 네트워크와 연대구축 교과목 내용	89
<표 V-33> 중견활동을 위한 정세분석 교과목 내용	90
<표 V-34> 중견활동을 위한 자기이해와 성장 교과목 내용	90
<표 V-35> 중견활동을 위한 가치관과 태도 교과목 내용	91
<표 V-36> 중견활동을 위한 조직운영 교과목 내용	91
<표 V-37> 중견활동을 위한 조직문화 교과목 내용	92
<표 V-38> 중견활동을 위한 연구와 의제발굴 교과목 내용	93
<표 V-39> 중견활동을 위한 문제해결 교과목 내용	94
<표 V-40> 중견활동을 위한 모금 교과목 내용	94
<표 V-41> 중견활동을 위한 새로운 자원형성 방법들 교과목 내용	95
<표 V-42> 중견활동을 위한 보이지 않는 자원 교과목 내용	95
<표 V-43> 중견활동을 위한 네트워크 연대구축 교과목 내용	96
<표 V-44> 중견활동을 위한 협치 교과목 내용	96

그림 목차

[그림 I-1] 조사내용의 열개	11
[그림 II-1] 활동가 성장 로드맵(2020)	29
[그림 IV-1] [조직운영] 응답 분포도	51
[그림 IV-2] [홍보] 응답 분포도	51
[그림 IV-3] [모금] 응답 분포도	52
[그림 IV-4] [글쓰기] 응답 분포도	52
[그림 IV-5] [디지털] 응답 분포도	52
[그림 IV-6] [의사소통] 응답 분포도	53
[그림 IV-7] [갈등] 응답 분포도	53
[그림 IV-8] [기획] 응답 분포도	54
[그림 IV-9] [네트워크] 응답 분포도	54
[그림 IV-10] [시민참여] 응답 분포도	55
[그림 IV-11] [공론장] 응답 분포도	55
[그림 IV-12] [교육기회] 응답 분포도	55
[그림 IV-13] [활동가 자기성장] 응답 분포도	56
[그림 IV-14] [활동가 의제설정] 응답 분포도	56
[그림 IV-15] [활동기획과 실행] 응답 분포도	56
[그림 IV-16] [연결과 협력] 응답 분포도	57
[그림 IV-17] 활동가 환경요인 공감도 비교	57
[그림 IV-18] 활동가 환경요인 경력별 공감도	59
[그림 IV-19] 활동가 환경요인 활동유형별 공감도	60
[그림 IV-20] 활동가 교육 우선순위	62
[그림 V-1] 역량체계(안) 관련 현장의 맥락과 과정	68

I. 서언

1. 조사개요

1) 기본적인 사항

- 과업명: 공익활동가 경력별 교육과정 개발 조사
- 과업기간: 2023년 8월 21일~2023년 12월 14일
- 발주기관: 서울시공익활동지원센터
- 수행기관: (사)민주시민교육 곁
- 수행인력: [책임조사원] 조철민(성공회대학교 사회과학연구소)
[공동조사원] 권혜진·권복희·심유경((사)민주시민교육 곁)

2) 배경과 목표

가. 과업배경

- 사회변화와 공익활동가의 역할 재조명, 교육 재검토
 - 최근 한국의 공익활동은 다양화 되어가고 있음. 기존의 권력 감시와 제도 개혁과 같은 권익 주장(Advocacy) 운동과 거버넌스를 통한 협치형 운동, 관심사를 중심으로 한 1인 활동까지 시민사회 운동으로 포괄되고 있음
 - 이러한 공익활동의 변화는 활동가들에게 필요한 역량에도 영향을 미치고 있음. 공익활동가는 사회적 가치 증진과 사회문제 해결에 이바지함으로써 더 나은 삶과 사회를 만들어 가는 사회변화의 핵심 주체임. 따라서 활동가의 성장을 위한 교육은 시민사회의 중요한 과제임
 - 활동가의 역량 강화를 위해 의제와 영역, 실무 등 다양한 교육이 진행되고 있음. 그러나 사회변화에 따른 촉진자, 기획자로서의 학습과 성장을 지원하는 구조는 취약함
- 시민사회 공익활동가가 활동을 지속하며 성장하는 단계별 교육의 필요성
 - 활동가가 활동력을 함양하며 사회적 영향력을 키워나갈 수 있는 활동경력별 학습과 성장 구조가 필요함
 - 일부 단체나 재단이 신입·중견 혹은 리더활동가 대상 교육프로그램을 운영하고 있으나, 특정 대상에 초점을 맞추는 경향이 있고 경력별 교육을 종합적으로 제공하는 곳은 희소함

나. 과업목표

- 공익활동가의 경력별 활동 특성과 수요에 부합하는 교육과정 개발
- 교육과정을 사회변화와 활동가의 필요에 맞게 적용하기 위한 교육의 원칙 및 방향 제시

2. 내용과 과정

1) 조사방법과 내용

가. 환경분석

- 시민사회변화와 공익활동가의 역량
 - 문헌 조사를 통한 시민사회의 변화와 이에 따라 요청되는 공익활동가의 역량에 관한 논의의 흐름과 동향 파악
 - 조사결과 검토를 통한 공익활동가 역량체계(안) 구성을 위한 시사점 도출
- 공익활동가 교육 환경분석
 - 문헌 조사를 통한 기존의 공익활동가 교육의 사례조사와 현황 파악
 - 조사결과 검토를 통한 공익활동가 교육과정(안) 구성을 위한 시사점 도출

나. 요구조사

- 활동가 설문 조사
 - 구조화된 설문 문항에 기반한 온라인 설문 조사를 통한 현장 활동가들을 대상으로 공익활동가 교육에 관한 학습요구 파악
 - 조사결과 검토를 통한 역량체계(안)와 교육과정(안) 구성을 위한 시사점 도출
- 활동가 공론장
 - 설문조사 결과를 기반으로 활동가 온라인 공론장을 통해 활동가 교육에 관한 좀 더 심도 있는 의견 교환 및 수렴
 - 조사결과 검토를 통한 역량체계(안)와 교육과정(안) 구성을 위한 시사점 도출
- 활동가 간담회
 - 환경분석과 요구조사 결과에 기반해 개발한 공익활동가 역량체계(안)와 교육과정(안)의 타당성과 현장 적합성에 관한 활동가 간담회
 - 논의결과 반영을 통해 역량체계(안)와 교육과정(안)의 수정·보완

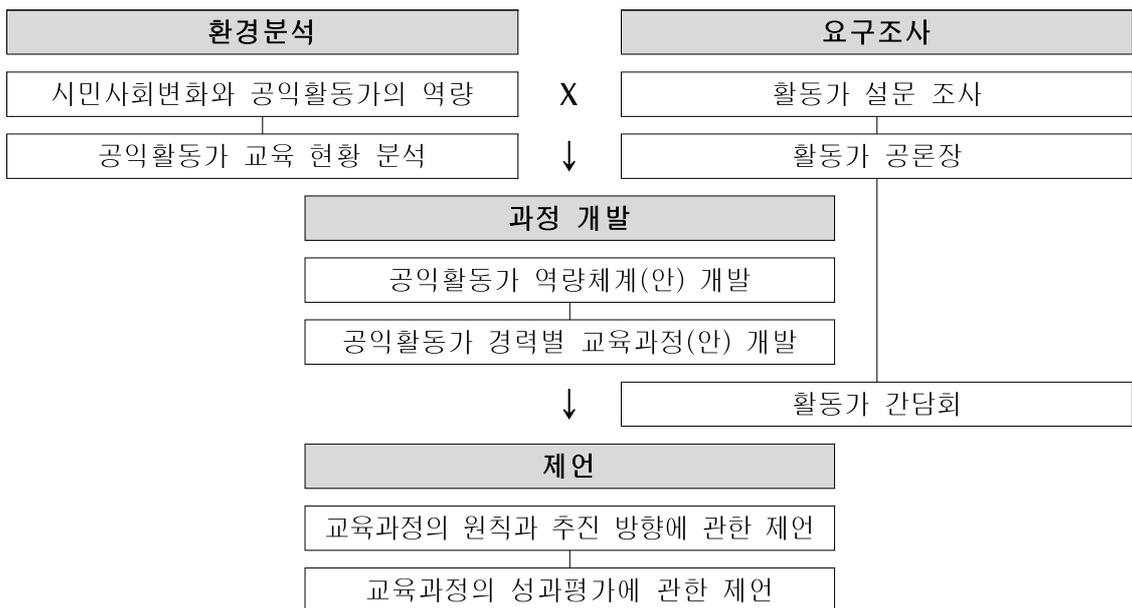
다. 과정 개발

- 공익활동가 역량체계(안) 개발
 - 연구진 워크숍을 통해 현장에서 필요로 하는 공익활동가 역량요소 도출
 - 도출된 역량요소들의 선별과 유형화를 통한 구조화
- 공익활동가 경력별 교육과정(안) 개발
 - 연구진 워크숍을 통해 구성된 역량체계(안)에 기반한 공익활동가 교육 교과목 도출
 - 도출된 교과목으로부터 활동가 경력별 주요 교과목 선정을 통한 교육과정 구성
 - 활동가 경력에 기반한 학습 주제 구분: 예비활동가, 평활동가, 중견활동가(3집단)

라. 제언

- 교육과정의 원칙과 추진 방향에 관한 제언
 - 교육과정의 내용과 형식에 있어 견지해야 할 원칙 도출
 - 향후 역량체계의 발전과 교육과정의 추진을 위한 제언
- 교육과정의 성과평가에 관한 제언
 - 교육과정 성과평가에 포함돼야 할 기준과 내용 제시
 - 교육과정 성과평가 방법에 관한 제언과 예시

[그림 I -1] 조사내용의 열개



2) 조사과정

가. 준비단계

- 조사용역 계약체결: 8월 21일(월)
- 착수보고회: 8월 28일(월)
- 실무진 회의: 8월 28일(월)

나. 조사단계

- 환경분석
 - 시민사회변화와 공익활동가의 역량: 9월 1일(금)~10월 31일(화)
 - 공익활동가 교육 환경분석: 9월 1일(금)~10월 31일(화)
- 요구조사
 - 조사준비 및 협의: 9월 18일(월)~9월 26일(화)
 - 설문 조사 진행: 9월 27일(수)~10월 18일(수)(3주간)
 - 공론장 준비 및 협의: 10월 16일(월)~10월 23일(월)
 - 공론장 개최: 10월 24일(화)

다. 개발단계

- 과정 개발
 - 환경분석·요구조사 결과 정리: 10월 25일(수)~11월 3일(금)
 - 실무진 워크숍(1차): 11월 6일(월)
 - 개발 초안 발주처 협의: 11월 7일(화)~11월 10일(금)
 - 실무진 워크숍(2차): 11월 23일(월)

라. 종료단계

- 실무진 워크숍(3차): 11월 29일(수)
- 활동가 간담회: 11월 30일(목)
- 최종보고회: 12월 6일(수)
- 과업종료 절차 진행: 12월 7일(목)~12월 13일(수)
- 과업종료: 12월 14일(목)

<표 I-1> 과업 추진 일정

단계 과업		월 8		9				10				11					12		
		주 4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	
준비	용역 계약체결																		
	착수보고회																		
	실무진 회의																		
조사	환경 분석	시민사회변화, 공익활동가 역량																	
		공익활동가 교육 현황 분석																	
	요구 조사	조사준비 및 협의																	
		설문 조사 진행																	
		공론장 준비 및 협의																	
		공론장 개최																	
개발	과정 개발	환경분석·요구조사 결과 정리																	
		실무진 워크숍(1차)																	
		개발 초안 발주처 협의																	
		실무진 워크숍(2차)																	
	활동가 간담회																		
종료		실무진 워크숍(3차)																	
		최종보고회																	
		과업종료 절차 진행																	
		과업종료																	

Ⅱ. 선행논의 검토: 시민사회 변화와 공익활동가의 역량

1. 시민사회의 변화

1) 개요

- 지금, 공익활동가들에게 필요한 역량을 분별하는 일은 공익활동을 둘러싼 변화된 사회적 환경을 인식하는 것으로부터 시작될 것임
 - 여기에는 4차 산업혁명, 축소사회, 코로나19 이후, 경제·사회적 양극화 등 공익활동과 관련한 다양한 주제들이 포함될 수 있음
- 본 조사에서는 지나치게 거시적인 사회환경 변화에 대한 분석보다는 사회환경이 공익활동의 양상에 미치는 영향을 매개하는 ‘시민사회의 변화’에 주목함으로써 적당하고 실용적으로 접근하고자 함
- 이를 위해 최근 한국 시민사회의 변화에 관한 다양한 학술적·사회적 선행논의들을 살펴보고, 시사점을 도출해 보고자 함
 - 검토한 선행논의와 주요 내용은 다음과 같음.

<표 II -1> 시민사회 변화에 관한 선행논의와 주요 내용

논의주체	주요내용
박상필(2015)	=참여방식의 다양화 =조직구조의 유연화 =중간지원조직의 확대 -풀뿌리조직 및 대안 사회운동조직의 증대
신진욱(2018)	=청년 주체 사회운동 급성장: 세대적 정체성에 집중한 협의의 청년운동이 아니라, 청년들이 노동·주택·젠더 등 전 사회적 의제의 증폭을 주도하는 운동들 =지역의 중요성 증대: 지역 기반의 비공식 소모임, 협동조합, 이슈 중심 네트워크 활성화 =시민사회 생태계의 탈중심화: 강력한 자원과 역량을 가진 조직보다는 수많은 작은 단체들이 전체 판을 키움 =변화의 이면에 새로운 문제들: 신생, 소규모, 지역 기반 단체들의 인적 재생산과 재정적 지속가능성 문제, 탈중심적 생태계에서 시민사회의 역량 결집 과제, 민관협력 관계에서 시민사회의 자율성과 정체성 위기 등
김병권(2019)	=시민사회의 새로운 도전과 삶의 불안정: 시민들의 불안정한 삶 영역 중 시민사회의 원리로 풀어야 할 부분을 설정해야 함 =시민사회의 새로운 도전과 민주주의: 더 많은 시민의 목소리를 끌어내고 더 많은 참여를 보장해 줄 민주주의를 위한 노력 필요

박영선·정병순 (2019)	<p>=시민사회의 내부변화: 30여 년간 한국 시민사회의 변화를 요약하자면 다양한 영역과 의제로 분화되고, 참여 주체들이 확산하는 과정이었음. 전통적인 시민사회단체들의 영향력 감소와 사회적 경제 등 영역의 약진</p> <p>=새로운 공익활동 주체의 등장: ‘촛불’로 상징되는 자율적 시민, 약한 집단 정체성에 기반한 개인화된 집합행동, 유연하고 자유로운 활동</p>
서울시NPO지 원센터(2019)	<p>=조직화하는 대신 느슨하게 연결된 우리의 재탄생: 코드가 맞는 이들끼리의 느슨한 네트워크, 같은 문제의식을 공유하는 이들의 게릴라성 모임 등 조직을 넘어서, 기존의 조직과는 다른 밀도와 결을 지닌 ‘우리’ 등장</p> <p>=조직의 재창조: NPO 내에서 ‘세대 간 갈등, 조직문화, 리더십, 조직 내 민주주의’ 같은 것들이 갈등 요소로 부각. 새로운 방식의 조직 시도</p> <p>=신념의 언어 대신 감각으로 운동하는 세대: 거대한 명분으로 조직화 되어 활동하던 운동은 이제 각자 자신이 서 있는 곳에서 할 수 있는 것을 하고 목소리를 내는 운동으로 변화</p> <p>=더 나은 사회를 실험하는 돈: 사회문제를 해결하고 지속가능성을 만들어 내는 곳에 투자하는 임팩트 투자의 전 세계적 성장</p>
새로운사회를 여는연구원 (2020)	<p>=뉴노멀 시대, 새로운 연결과 협력의 가능성: 온라인, 프로젝트, 커뮤니티를 통한 연결</p> <p>=뉴노멀 시대를 준비하는 전환 실험</p> <p>=디지털 기술과 시민 ‘집단지성’이 만드는 혁신</p> <p>=온라인 커뮤니케이션 기술 활용하기: 뉴스레터, 온라인 캠페인, 문자 메시지 마케팅</p>
다크매터랩스 (2021)	<p>=근본적 관점: 코로나19 팬데믹 이후 시대에 필요한 전환은 점진적인 것이 아니라, 본질적이고도 완전히 다른 전환을 의미. 자연 생태계, 물적 구조, 인간, 그리고 이들 관계에 대한 근본적 관점 변화 필요</p> <p>=새로운 추진방식: 한번 수립되면 변경되기 어려운 제도의 경직성에서 벗어나 실시간 데이터나 피드백, 평가를 적용하고, ‘살아있는 문서’ 공유를 통해 변화에 유연하게 대응</p> <p>=초연결성: 정부, 기업, 시민사회를 막론하고 모든 사회경제적 주체는 궁극적으로 공동의 이해를 바탕으로 하는 상호 연결된 글로벌 시대. 다양한 개인 및 조직과 연대하여 수평적 전략 필요</p>
신진욱(2022)	<p>=시민사회의 확장과 다양화: 구조적 분화는 시민사회가 더 풍부해지고 있음을 의미하기도 하지만, 다른 한편으로 시민사회의 내적 이질성과 이견, 갈등, 분산과 고립의 가능성이 높아졌다는 뜻일 수도 있음</p> <p>=‘시민운동’ 이후의 정체성: 오늘날 ‘시민운동’은 확장된 시민사회의 다양한 구성원들을 아우를 수 있는 개념이 되기 어려움</p> <p>=개인성, 자발성, 주체성이라는 가치: 젊은 세대의 시민활동 참여자들에게 공동된 문화적 특성으로 언급되는 가치들을 존중하고 독려하는 공간으로서 시민사회 필요</p> <p>=연결형 시민사회의 강점과 약점: 특정 의제에 전문화된 조직에 가입하거나 후원하는 것보다는 생활세계의 곳곳에 흩어져 있는 비공식 모임과 공동체, 연결망을 사회적 토양으로 하여 이슈 중심으로 신속하게 연결되고 함께 행동하는 경향</p> <p>=시민사회 내의 세대 문제: 시민사회 내에 세대 간의 경험, 인식, 문화의 차이로 인해 발생하는 괴리와 갈등이 존재. 많은 조직에서 앞세대는 조</p>

	<p>직 상층에 속하며 청년들은 평활동가이기 때문에 이들 간의 위계 관계에서 발생하는 문제들이 '세대 문제'의 형태로 나타남</p> <p>=조직문화의 문제: 개인의 자발성과 자아실현이 중시되는 이 시대의 문화는 위계적 지시체계, 관료적 분업, 중앙집중적 권력구조를 가진 조직 모델과 어울리지 않음</p> <p>=공익활동가 인권의 문제: 젊은 활동가들에게 커다란 고통이자 고민이 되고 있는 현실로서 자주 언급되었던 것은 바로 활동가들의 노동인권과 기본적인 소득 보장의 문제</p> <p>=민관협력 거버넌스와 사회적 경제의 미래: 시민사회 활성화와 사회적 가치 실현에 있어 긍정과 부정의 인식과 경험이 교차하고 있음</p> <p>=시민사회와 정치의 관계 설정: 시민사회 주체들의 정치인, 공무원 진출이 지닌 성과와 부작용 교차. 정치와 시민사회 간 선순환 관계 필요</p> <p>=지속 가능한 시민사회: 조직문화는 관료적이고 권위주의적이며, 노동강도와 스트레스는 엄청나게 높고, 기본적 수준의 소득 보장도 되지 않는 곳이 시민사회 단체들이라면, 활동가들은 여기서 계속 일할 수 있을 것으로 생각할 수 없음</p>
<p>신진욱·정보영 (2022)</p>	<p>=시민사회 단체 수와 시민참여의 양적 팽창에 따른 시민사회의 분화</p> <p>=시민사회의 제도적 분화와 다원구조: 전통적 사회운동 부문의 영향력 약화, 시민사회·행정·기업 논리가 혼합되는 제도적 접경지대의 급속한 성장</p> <p>=2010년대에 들어 청년세대가 주체가 된 새로운 사회운동들이 사회운동의 주체와 조직, 행동양식을 혁신하고 공공정책에 대한 영향력을 확대하는 과정 진행</p>
<p>임현진·공석기 (2023)</p>	<p>=운동성의 상실: 사회운동에서 공익활동으로의 의미변화, 정부 정책 조력자로 안주, 분화 영역 간 연대 약화</p> <p>=MZ세대의 소셜벤처 창업으로의 쏠림: MZ세대가 시민사회로 유턴할 수 있도록 시민교육과 다양한 채널 필요</p> <p>=사람 동원의 메커니즘 점검 필요: 시민사회 활동가들을 인정하고 존중하는 사회적 분위기 절실</p> <p>=단체의 역할 변화: 단체가 리더십 발휘하는 시대를 지나, 코디네이터 역할에서 가능성을 찾아야 함</p> <p>=개인의 시대, 시민성 증진을 위한 지구 시민교육과 공론장 참여 필요</p>

- 선행논의로부터 최근 시민사회 변화 양상들을 ‘영역’, ‘주체’, ‘활동’, ‘관계’, ‘기반’ 등 5가지 요소를 통한 7가지 주제로 분별해 볼 수 있음
- 영역: 분화되고 확장되는 시민사회
 - 주체1: 유연하고 주도적인 시민참여
 - 주체2: 단체와 활동가의 존재 방식 변화
 - 활동: 다양하고 일상화되는 활동방식
 - 관계1: 시민사회 주체 간 연결과 연대
 - 관계2: 시민사회와 정부·시장의 중첩영역 활성화
 - 기반: 여전히 어려운 지속가능성

2) 변화의 양상들

가. 영역: 분화되고 확장되는 시민사회

- 지난 30년을 거치면서 한국 시민사회는 내적으로 큰 변화가 있었음. 내적 구성의 변화는 크게 '분화'와 '확산'으로 요약할 수 있음(박영선 2018, 76)
- 시민사회 단체 수와 시민참여(자원봉사, 기부, 단체참여 등)의 양적 팽창이 이뤄졌고(신진욱·정보영 2022, 111), 다양성의 측면에서도 명사들이 중심이 된 전국적인 대변단체들보다는 지역에 기반을 둔 소규모 공동체와 커뮤니티 구성에 과거보다는 훨씬 더 집중하는 경향이 높아짐(김병권 2019, 79)
- 노동계와 학생운동이 주축이었던 민주항쟁의 구사회운동이 87년 이후 인권, 노동, 환경 등 시민참여의 신사회운동으로 패러다임의 이동이 있었고, 21세기 들어서서는 사회서비스 조직들과 사회적 기업, 협동조합 등의 사회적 경제활동, 자원봉사, 동물보호 등 새로운 시민참여형 활동들이 또 다른 패러다임 전환을 알리고 있음(주성수 2017)
- 활동의 목표, 의제, 조직형태, 방식, 인적 구성의 다양성은 21세기 한국 시민사회의 확장과 다양화라는 구조적 변화를 반영하는 것이자, 또한 그러한 변화를 만들어 온 요인이기도 함. 이런 구조적 분화는 시민사회가 더 풍부해지고 있음을 의미하기도 하지만, 다른 한편으론 시민사회의 내적 이질성과 이견, 갈등, 분산과 고립의 가능성이 높아졌다는 뜻일 수도 있음(신진욱 2022, 125)
- 이런 과정 속에 기존 시민·노동운동 부문의 상대적 위상이 약화 되고, 시민사회·정부·시장 간의 제도적 접경지대인 민관협력 거버넌스와 사회적 경제 부문이 독자적인 제도 부문으로 형성되는 한편, 2010년대에 들어 청년세대가 주체가 된 새로운 사회운동들이 나타나기도 함(신진욱·정보영 2022, 133)
- 이와 함께 시민사회 내 세대 문제도 부각되고 있음. 여기에는 수평적 차이와 함께 수직적 불평등의 문제도 포함하고 있어 적극적인 대응이 요청됨(신진욱 2022, 126)

나. 주체1: 유연하고 주도적인 시민참여

- 시민사회 생태계에서 가장 큰 변화는 '촛불 시민'으로 상징되는 자율적 시민의 등장이라고 할 수 있음. 자율적 시민이란 온·오프라인 공동체에서 다양한 방식으로 활동하며, 자기 삶의 세계에서 사회적 실천을 하고 있는 일단의 시민들을 의미함(박영선·정병순 2019, 79)

- 자율적 시민은 때로는 비판적 시민, 참여적 시민으로 개념화되기도 하는데(주성수 2017), 과거 단체들의 '지도'나 '권면'에 의해 참여하던 시민들이 이제 단체를 경유하지 않고 스스로 연결되고 활동을 창출해 내는 현상이 증가하고 있음
- 이런 경향은 직업적 전망에서 활동하는, 혹은 자기 삶의 많은 시간을 투여하는 활동가들에게 있어서도 개인성, 자발성, 주체성의 가치를 중시하는 경향과 궤를 같이함. 개개인들의 의사와 욕구를 존중하는 조직문화, 조직을 위한 헌신을 요구하기보다 자발적 동기를 총화하는 단체, 참여자들의 주체성을 실현할 수 있는 운동이 점점 중요시됨(신진욱 2022, 125)
- 이에 따라 시민사회 생태계는 강력한 조직보다는 수많은 작은 모임들이 전체 판을 키우는 탈중심화가 진행중에 있음(신진욱 2018). 이제 단체는 시민들을 대신해 무엇을 하기보다 시민들이 자신의 문제를 풀어내는 경로로써 '자율적 결사'의 의미를 지니며, 이는 더 많은 시민의 목소리를 끌어내고 더 많은 참여를 보장해 줄 민주주의의 기제로서 이해할 필요가 있음(김병권 2019, 76-77). 향후 단체는 리더십을 발휘하기보다는, 시민들의 참여를 북돋우는 코디네이터 역할(임현진·공석기 2023), 시민을 대변하는 것에서 시민이 짚 수 있는 무기를 버리는 역할로 변화할 필요가 있음(김건우 2018)

다. 주제2: 단체와 활동가의 존재방식 변화

- 공익적 목적으로 조직화 된 시민들의 모임인 단체, 그리고 단체를 구성하면서 직업으로서 활동하는 활동가는 시민사회의 중추적인 주체로서 자리 잡아 왔음. 하지만 최근 시민사회의 변화에 따라 단체와 활동가의 존재 방식에도 변화가 나타남
- 먼저 단체들은 조직구조 유연화의 흐름을 경험하고 있음. 사무실을 갖추고 정관에 따라 구성된 전통적인 조직보다는 일정한 주제에 따라 소수가 일시적으로 만든 유연한 조직이 확대되고 있음. 이에 따라 단체의 역할은 자원동원자에서 운동의 매개자로 역할이 변화하고 있음(박상필 2015, 52)
- 아울러 단체의 의미변화와 함께 이를 구성하면서 실제 일상적으로 활동을 펼치는 주체인 활동가가 지니는 성격 역시 변화하고 있음. 이들이 지닌 일반적인 특징은 다음과 같음(박영선·정병순 2019, 87-93)
 - 공식적 조직에 의존하지 않음: 과거보다 공익활동을 하려면 반드시 공식적 조직이 있어야 한다고 생각하지 않으며 다양한 도구 중 하나로 여김

- 스스로를 조직함: 스스로 문제를 발견하고 정의하며, 해결책을 모색하는데, 중요한 특성은 '자기의 필요로 활동을 시작'하는 '당사자성'임
 - 하고 싶은 사람이 하고 싶은 일을 하고 싶은 만큼 함: 시대적 요청이나 조직적 전략보다는 구성원인 활동가들이 하고 싶고 잘할 수 있는 것에 기반해 과제를 설정하려는 경향이 나타남
 - 대표 없는 운동, 자율적이고 수평적인 운영 지향: 공식적 조직의 대표적 특성인 공동대표단, 이사회, 운영위원회 등 위계적 조직과 의사소통보다는 과업 중심의 자율적·수평적 의사소통을 선호하고, 때로는 대표자나 관료적 체계를 없애기도 함
 - 자기의미 실현에 주목: 과거와 같이 사회적 대의나 가치에 공감하지만, 활동의 목표와 함께 활동의 과정과 스스로의 의미 부여도 중시함
 - 한 가지 이슈에 집중: 자신의 신념과 취향에 따라 이슈를 선택하고, 선택한 한 가지 이슈에 집중하는 성향이 강함. 과거 활동가들이 사회적 요청에 따라 여러 가지 이슈에 개입하던 것과 차이가 있음
- 단체와 활동가의 존재방식 변화는 이들의 새로운 정체성 형성의 과제를 제기함. 거대한 명분으로 조직화 되어 활동하던 운동은 이제 각자 자신이 서 있는 곳에서 할 수 있는 것을 하고 목소리를 내는 운동으로 바뀌고 있음(서울시NPO지원센터 2019, 154). 고도로 분화된 시민사회의 다양한 부문에 종사하는 주체들을 연결해 주는 집합 정체성 창출이 중요한 과제가 될 것임(신진욱 2022, 125)

라. 활동: 다양하고 일상화되는 활동방식

- 기존의 활동방식은 여전히 유효하지만, 많은 시민들은 정책과정에 대한 정보획득이나 자신의 의사 표출을 주로 비공식적 방식으로 하고 있음(박상필 2015, 50). 아울러 다양한 활동주체들이 등장하면서 전통적인 공익활동 방식 외에 다양한 활동방식들이 만들어지고 확산되고 있음
- 새로운 활동방식은 역시 새로운 활동 주체들이 지닌 특성으로부터 출발함. 먼저 대의보다는 공감, 투쟁보다는 문제해결을 중시하는 경향은 캠페인, 사회혁신 등 새로운 활동방식의 발달을 촉진함
- 새로운 활동방식을 촉진한 또 다른 요인은 정보통신기술의 발달에 따른 온라인 공간과 공익활동의 접목임. 온라인 공간은 평범한 시민들이 조직의 힘을 빌리지 않고도 활동을 추진할 수 있는 기반이 됐고, 데이터 행동주의, 온라인 플랫폼, 해시태그 캠페인

페인 등 정보통신기술에 기반한 새로운 활동방식들도 활성화됨. 이런 경향은 코로나 19 시기를 겪으면서 더욱 일반화됨(새로운사회를여는연구원 2020)

- 평범한 시민들의 공익활동 참여 활성화는 자신의 삶과 가까운 지역과 일상을 공익활동의 무대로 변화시켰고, 지역과 일상에서 전개하기 용이한 활동방식과 함께할 동료들을 모으는 방식의 발달을 촉진함(신진욱 2018; 김병권 2019, 89-90)
- 아울러 갈수록 예측이 어려운 불확실성의 증가와 수평적인 문화를 선호하는 경향에 따라 현상 해석과 미래계획, 과정 설계와 적용 등 활동 추진방식에도 변화가 요청되고 있음. 과거 명확한 목표와 최적의 전략에 따른 논리적 과정보다는 우연적 요소를 수용하면서 다양한 주체들의 집합적 영향(collective impact)를 중시하는 변화이론(Theory of Change)과 구성원 간의 수평적 의사결정이나 실시간 피드백과 같은 업무방식이 설득력을 얻고 있음(다크매터랩스 2021)

마. 관계1: 시민사회 주체 간 연결과 연대

- 시민사회의 변화는 시민사회를 기반으로 형성되는 관계의 양상에도 영향을 미침. 먼저 시민사회 내부의 측면에서는 다양한 공익활동 영역과 주체 간 관계에서 나타나는 가장 큰 변화는 조직화나 연대보다 ‘느슨한 연결’을 선호하는 경향임
- 코드가 맞는 이들과의 느슨한 네트워크, 같은 문제의식을 공유하는 이들의 게릴라성 모임 등 조직을 넘어서, 기존의 조직과는 다른 밀도와 결을 지닌 새로운 연결방식이 활성화되고 있음(서울시NPO지원센터 2019, 153)
- 느슨한 연결은 유연하며 긴밀한 조직화나 연대에 비해 비용을 줄일 수 있고, 때로는 그것에 비해 빠른 시간안에 큰 파급력을 만들어 내기도 함. 아울러 경직된 구조에서 나올 수 없는 창의적인 대안의 창출에 있어서도 유리한 측면이 있음
- 반면 연결형 시민사회의 약점도 존재함. 연결 중심의 시민사회는 조직의 안정성과 활동의 지속가능성에 있어 어려움을 겪을 수 있음(신진욱 2022, 126). 아울러 시민사회가 급속하게 분화되고 전문화되면서 시민사회운동, 소비자, 사회적 경제, 도시재생, 마을공동체, 자원봉사 등 다양한 영역 간 관계의 단절이 나타나면서 시민사회의 전통적인 연대의 전통도 약화 되고 있음(임현진·공석기 2023)
- 조직화(연대)와 연결은 이것이나 저것이나, 무엇이 더 옳으냐의 문제라기보다 시민사회가 형성해 온 두 가지 관계방식의 전통으로 상호 장단점을 보완하고 상승효과(synergy)를 낼 수 있는 방안의 모색이 중요함

바. 관계2: 시민사회와 정부·시장의 중첩영역 활성화

- 시민사회가 맺는 또 다른 관계는 외부적인 측면으로, 정부나 시장과 같은 다른 영역과의 관계에서도 변화가 나타나고 있음
- 정부와의 관계에서는 민관협력 거버넌스가, 시장과의 관계에서는 사회적 경제가 최근 10여 년 동안 급격하게 활성화됨. 이를 통해 시민참여의 기회를 제공할 뿐만 아니라, 시민사회 활동가가 탄생하고, 활동가들의 정책 역량이 신장되며, 시민들이 사회적 가치에 다가가고, 사회적 필요를 스스로 해결할 수 있는 기반이 마련됨(신진욱 2022, 127)
- 다른 한편 민관협력 거버넌스와 관련해 시민사회가 ‘들러리를 서는 것에 불과’하며 정부의 ‘수행자’로 전락하고 자율성이 침해된다거나, 사회적 경제와 관련해 공익과 이윤의 균형은 불가능하며 결국 이윤추구로 경도된다거나, 기업들의 형식적인 사회공헌과 정부의 일자리 정책으로 변질되고 있다는 자성의 목소리도 존재함. 아울러 시민사회 인사들이 정부와 시장 영역으로 진출하는 과정에서 그 성과가 특정 개인에게 귀속되거나, 시민사회 인력을 약화시키고, 정부와 시장 논리에 예속된다는 비판도 있음(신진욱 2022, 128)
- 시민사회와 정부·시장 영역 간 상호의존성이 높아진 것은 현상이기도 하지만, 갈수록 복잡해지고 상호 연결성이 높아지는 사회에서 다양한 문제와 욕구의 해결을 위해 모든 영역이 협력해야 하는 당위와 전략적 필요도 존재함(다크매터랩스 2021, 15-16). 핵심은 시민사회가 권력과 자본의 원리를 얼마나 적절하게 수용하고, 효과적으로 활용할 수 있는 방안, 그리고 정부·시장 영역과의 협력과 견제의 균형을 이룰 수 있는 역량의 문제임

사. 기반: 여전히 어려운 지속가능성

- 그간 시민사회는 빠르게 성장했고 많은 변화를 겪었지만, 변함없는 조건 중 하나는 여전히 시민사회의 사정은 어렵다는 점임. 시민사회 단체나 활동가들의 상태에 관한 최초의 조사 이후(강선미·이기호 1997), 간간이 이뤄진 조사들에서 단체들의 운영상 어려움과 활동가들의 경제와 삶의 전망에 있어서 어려움은 여전히
- 단체들의 경우 가장 큰 근심거리는 역시 재정적 어려움에 관한 것임. 이 문제는 단체의 지속적 운영, 활동을 위한 자원, 단체의 사회적 지지나 후원 기반 등 다양한 문제와 연결돼 있음. 특히 기부·후원문화가 상대적으로 활발하지 않은 사회적 풍토

와 정부 보조금에 대한 의존율을 높이는 것도 바람직하지 않은 상황에서 대안을 찾는 데 어려움을 겪고 있음

- 활동가들의 경우 노동인권과 기본적인 소득 보장의 문제에 놓여 있음. 한국의 시민사회에 공익활동가들의 희생과 헌신을 요구하는 것을 당연시하는 사회적 분위기도 한몫하고 있음. 향후 활동가들의 적절한 경제적 안정과 일과 삶의 균형, 그리고 지속적 활동을 위한 비전과 전망 모색 등을 위한 노력이 필요함(신진욱 2022, 126)
- 아울러 단체와 활동가라는 일자리와 직업이 적절한 안정감과 매력을 지니는 것도 시민사회의 지속가능성에 있어 중요한 문제로 떠오르고 있음. 시민사회가 조직문화는 관료적이고 권위주의적이며, 노동강도와 스트레스는 엄청나게 높고, 기본적 수준의 소득 보장도 되지 않는 곳이라면 지속 가능할 수 없음(신진욱 2022, 130). 시민사회가 사람을 동원하는 메커니즘을 다시 점검하고, 새로운 세대가 시민사회에 관심을 가지고 참여할 수 있는 다양한 통로를 마련하기 위한 노력이 요청됨(임현진·공석기 2023)

2. 공익활동가의 역량

- 본 조사의 주된 과제는 지금 시민사회 공익활동가들에게 필요한 공통적이고 핵심적인 역량을 추출해 체계화하고, 이를 활동가 교육으로 풀어낼 방안을 제시하는 것임
 - 이에 따라 시민사회 공익활동가의 역량에 관한 선행논의 검토는 본 조사의 중요한 출발점이 됨
- 우리 사회에 활동가 역량에 관한 논의들은 전반적으로 충분치 않은 가운데서도 유의미한 논의들이 제출돼 있음
 - 수집된 선행논의들은 본 조사의 관심에 따라 활동가 ‘역량모델’, ‘경력별 역량’, ‘변화대응 역량’, 그리고 ‘역량 수요파악’ 등 4가지로 나누어 살펴볼 수 있음

1) ‘역량모델’ 관련

가. 비영리단체 역량 모델(새로운사회를여는연구원 2009)

- 새로운사회를여는연구원은 활동가 역량 향상 관련 니즈를 파악하기 위한 도구로 비영리단체 운영에 필요한 역량모델을 설계함
 - 비영리단체의 가치사슬(Value Chain)을 도출하고 각각의 활동(activity)을 정의

- 정의된 활동들에 대해 세부 정의된 내용을 성공적으로 수행하기 위한 핵심 성공 요인을 도출하고, 이를 충족하기 위해 필수적으로 요구되는 역량 정의

○ 비영리단체 역량모델은 총 19개 역량의 목록 형태로 제시됨

<표 II -2> 비영리단체 역량모형(2009)

역량	내용
분석 및 예측 역량	비영리단체를 둘러싼 내, 외부 환경을 정확히 이해하고 나타난 기회/위협요인에 대한 해결 방안을 생각해 내는 역량
네트워크관리 역량	회원이나 지역민의 요구에 근거한 참여 및 활동 프로그램을 통해 고객과의 일상적인 관계를 유지, 발전시키는 역량
정보관리 역량	업무 수행을 위하여 필요한 자료를 효과적으로 수집하고 적시에 이를 활용할 수 있도록 분류, 정리하는 역량
고객지향 역량	회원이나 지역민이 원하는 바를 정확히 이해하고 업무 수행의 결과가 고객의 요구를 충족할 수 있도록 업무를 수행하는 역량
창의력	사물의 현상과 본질의 핵심을 이해하고 발상 및 적용의 변화를 통해 새로운 가치를 창출하는 역량
성과지향 역량	스스로 해야 할 활동의 결과를 명확히 하고 업무 수행 과정에서 효과성과 효율성을 동시에 고려해 기한 내 목표를 달성하고자 하는 역량
전략적 사고	단체의 중장기 비전과 전략에 맞도록 단체 활동과 목표의 우선순위를 명확히 하고 자신의 업무 수행 시 이에 맞춰 생각하는 역량
논리적 글쓰기 역량	목적에 부합하고, 대상에게 주장에 대한 근거를 명확하게 전달할 수 있는 글쓰기 역량
성과관리 역량	성과 달성 과정을 평가 분석하고 피드백하여 단체의 성과를 관리하는 능력
협상력	대등한 혹은 불리한 입장에서라도 합리적인 합의점 도출을 위해 상대방의 동의, 협력을 획득하는 역량
연대	조직 전체의 성과를 높이기 위해 다른 구성원과 협력하려는 의도와 행동
리더십	조직의 목표 달성을 위해 조직원이 자발적으로 성과 창출에 참여하도록 이끄는 능력
회의 운영 역량	회의를 목적에 맞게 효과적이고 효율적으로 운영하는 역량
의사소통 역량	상대방의 의사를 정확히 이해하고, 자신이 의도한 바를 문장, 언변 등으로 명확하게 이해시키는 역량
활동가 및 회원 육성 역량	회원 혹은 활동가에게 적절한 도전과 교육 기회를 제공하며, 지속적인 관심과 조언을 통해 대상자의 발전과 성장을 도모하는 역량
재정기획관리 역량	단체의 비전과 전략에 필요한 재원을 확보하기 위한 전략을 수립, 실행하고, 재정 위험 요인을 해결하여 안정적으로 재정을 운영하는 역량
사무 관리 역량	단체 운영에 필수적인 회계, 문서관리, 자산 관리를 효율적이고 효과적으로 수행하는 역량
IT 관리 역량	단체 운영에 필요한 최소한의 기초가 되는 IT 역량

갈등관리역량	이해가 충돌되는 사안에 대해 전체 공익의 관점에서 판단하고 균형 잡힌 해결책을 제시하여 상생의 결과를 만들어 내는 역량
--------	--

나. NPO 활동가 역량요소(조철민 2014)

- 서울시NPO지원센터는 NPO 활동가 교육수요 조사를 위한 도구로 알란 파울러(Alan Fowler)의 조직역량(NGO capacity)을 참조한 역량요소 체계를 제시함
 - 조직역량의 3요소(조직내부, 대외관계, 활동수행)와 여기에 포괄되지 않는 활동가 개인의 ‘기본역량’을 더해 4가지 영역 총 29개의 역량요소로 구성됨

<표 II-3> NPO 활동가 역량요소(2014)

영역		역량요소	구체적인 활동가 교육내용 예시
조직내부 영역 (To be)	가치	비전	조직의 비전 수립, 시민사회 공익활동의 철학 등
		전략	조직의 전략적 의사결정, 활동 전략-전술 개발 등
	조직	조직개발	조직 구성원 임파워먼트, 팀빌딩, 조직 내 의사소통 등
		운영	행정사무, 회계, 회원 관리, 업무 체계화, 비영리 조직경영 등
	자원	인적	각종 조직·회의 관리(위원회 등), 회원 관리, 자원봉사 관리 등
		물적	기부·후원·모금개발, 자원동원 전략, 자원 운용체계 관리 등
대외관계 영역 (To relate)	對 공공기관	갈등	생산적인 갈등 표출 전략, 정치적 의미틀(frame) 설정 등
		협력	공식적 의사소통, 균형 있는 거버넌스 전략 등
	對 공익조직	연대	연대의 공동 의제 개발, 효과적인 의사소통·역할 분담 등
		경쟁	활동의 차별화 전략, 활동 내용·형식의 혁신 등
	對 시민사회	참여	활동 참여자 모집 홍보, 시민들의 활동 욕구 변화의 이해 등
		촉진	활동의 인지도·시민사회의 지지, 시민사회 활성화 전략 등
활동수행 (To do)	활동과정	기획	의제 발굴, 활동 프로그램 개발, 조직비전-기획의 조화 등
		계획	목표지향적 계획수립, 실행체계 설계, 기획-계획간 조화 등
		동원	프로젝트 팀구성, 외부조직·지역사회 협력 이끌어내기 등
		진행	프로젝트 추진관리, 효과적 진행사례 공유 등
		평가	활동평가 및 피드백 과정 관리, 향후 활동방향 모색 등
	활동양식	투쟁	효과적인 투쟁전략 수립, 투쟁의 명분·프레임 설정 등
		권익주장 (advocacy)	정책제안, 제도·법적 수단의 활용, 효과적인 로비(lobby), 사회적 공론화, 정책대응 및 제안 등
		캠페인	역동적 캠페인 기획·조직·진행, 캠페인의 영향력 높이기 등
		역량강화 (empowerment)	시민교육, 시민모임 조직화, 시민 실천활동 기획, 발판(platform)으로서의 공익활동 등
		감시·비판	효과적인 모니터링, 감시활동 시민참여 전략 등
		서비스	수요자 중심 서비스, 서비스 활동의 공익적 의미부여 등
		담론형성	관련 지식자원 수집의 현장 적합성, 이슈 포착, 사회적 발언 등

기본역량	지식	가치-목적-행동의 논리적, 설계, 정세분석, 시민사회·운동의 흐름(trend)포착, 운동철학 등
	가치관	기본적 감수성(공공성, 인권, 정의), 책임성, 운동 의제에 대한 열정, 비판적 사고 등
	기술	글쓰기, 창조적 기획력, 정보화(인터넷, SNS 등), 대안적 의사결정 기술, 참여형 교육기법 등
	관계	리더십, 갈등관리, 의사소통, 공감적 경청 등
	자기관리	조직과 자기비전의 조화, 활동과 삶의 조화, 자기개발, 소진(burn-out)예방, 자기브랜드 전략 등

다. 비영리단체 활동가 역량(김주일·이주형 2014)

- 서울시NPO지원센터의 시민사회 공익활동가의 경력개발 방안 연구의 일환으로 수행된 설문조사에서 비영리단체 활동가역량이 ‘기초역량’과 ‘직무역량’ 영역으로 구분된 20가지 역량의 목록 형태로 제시됨

<표 II -4> NPO 활동가 역량요소(2014)

영역	역량	내용
기초역량	의사소통능력	문서이해 및 작성, 경청, 언어구사력, 기초외국어
	자원관리능력	시간관리, 예산관리, 물적자원관리, 사람관리능력
	문제해결능력	사고력, 문제처리능력
	정보능력	컴퓨터 활용, 정보처리능력
	조직이해능력	국제감각, 조직이해, 경영이해, 업무이해능력
	수리능력	기초연산, 기초통계, 도표분석, 도표작성 능력
	자기개발능력	자아인식, 자기관리, 경력개발능력
	대인관계능력	팀워크, 리더십, 갈등관리, 협상, 고객서비스능력
	기술능력	기술이해, 기술선택, 기술적용능력
	직업윤리	근로윤리, 공동체윤리
직무능력	의사소통능력	문서이해 및 작성, 경청, 언어구사력, 기초외국어
	자원관리능력	시간관리, 예산관리, 물적자원관리, 사람관리능력
	문제해결능력	사고력, 문제처리능력
	정보능력	컴퓨터 활용, 정보처리능력
	조직이해능력	국제감각, 조직이해, 경영이해, 업무이해능력
	수리능력	기초연산, 기초통계, 도표분석, 도표작성능력
	자기개발능력	자아인식, 자기관리, 경력개발능력
	대인관계능력	팀워크, 리더십, 갈등관리, 협상, 고객서비스능력

	기술능력	기술이해, 기술선택, 기술적용능력
	직업윤리	근로윤리, 공동체윤리

라. 사회혁신가의 역량 모델(임팩트리서치랩·진저티프로젝트 2020)

- 아산나눔재단이 진행한 연구를 통해 사회혁신가 역량 모델이 개발됨
 - 사회혁신을 실행하기 위해 필요하거나, 사회적 가치 창출 및 시스템 체인지에 있어 중요한 역량들을 도출하고, 사회혁신가 설문조사 및 선별 과정을 통해 17가지 역량을 도출함
- 17가지 역량은 다시 ‘사회적 가치 지향성’, ‘사회문제 해결 역량’, ‘협력 및 네트워킹 역량’, ‘사회적가치/사회성과 소통 역량’, ‘대인관계’ 등 5가지 영역으로 분류됨

<표 II -5> NPO 활동가 역량요소(2020)

역량분류	역량항목	키워드
사회적 가치 지향성	사회적으로 바람직한 목표 달성 추구	사회적 목표 추구
	사회적 가치와 재무적 가치에 대한 균형감각	사회적·재무적 가치 균형
	지역사회 및 생태계 발전에 기여하려는 의지	지역사회/생태계 기여 의지
사회적 문제 해결 역량	해결하고자 하는 특정 사회문제에 대한 구조적 이해	사회문제 구조적 이해
	해당 사회문제를 해결하려는 기존의 솔루션에 대한 이해	기존 솔루션 이해
	해당 사회문제를 잘 해결할 수 있는 새로운 솔루션의 도출 능력	신규 솔루션 도출
협력 및 네트워킹 역량	해당 사회문제를 둘러싼 이해관계자들의 특성 및 협력 방법에 대한 이해	협력 방법 이해
	해당 사회문제를 해결하기 위해 필요한 인적·물적 자원을 동원하는 능력	자원동원 역량
	파트너들이 서로 윈-윈 할 수 있는 구조를 짤 수 있는 능력	윈-윈 협력구조 도출
사회적 가치/사회성과 소통 역량	해당 사회문제의 심각성과 중요성을 내외부 이해관계자들과 소통하는 능력	사회문제 심각성/중요성 소통
	사회성과를 측정하기 위한 자료 선정 및 측정 방법에 대한 이해	사회성과 측정
	조직이 창출한 사회성과를 내외부 이해관계자들과 소통하는 능력	사회성과 소통
대인관계	리더십(다른 사람을 리드하고 성장시키는 역량)	리더십
	공감 역량	공감

	코칭 역량	코칭
	협상 역량	협상
	팀워크 역량(팀을 조직하고 함께 일하는 역량)	팀워크

마. 비영리민간단체 리더십 역량의 범주(김세진 2021)

- 김세진은 중소규모 비영리민간단체 중견관리자 교육 프로그램 설계를 위한 연구의 일환으로 선행연구 결과 종합을 통해 비영리민간단체 리더십 역량의 범주를 제시함 - 비영리민간단체 리더십 역량의 범주는 ‘맥락’, ‘윤리’, ‘관계’, ‘전략’, ‘관리’ 등 5가지로 구분됨

<표 II-6> 비영리민간단체 리더십 역량의 범주(2021)

범주	정의
맥락적 역량	단체에 영향을 미치는 주요 정치, 경제, 사회적 이슈를 이해하고 그 의미를 정확히 파악하는 역량
윤리적 역량	단체의 지도자로서 갖추어야 할 윤리적 자질 또는 덕목
관계적 역량	단체 내 구성원 간의 우호적 관계를 형성하는 능력과 조직 외 이해관계자와 협력적 관계를 유지하는 역량
전략적 역량	단체의 비전을 제시하고, 단체의 전략적 목적을 설정하며, 중장기적인 사업을 기획하는 역량
관리적 역량	단체에 필요한 인력을 충원하고, 필요한 자금을 동원하고, 단체를 효과적으로 운영하는 역

2) ‘경력별 역량’ 관련

가. NGO 활동가 모범교육 과정(시민사회단체연대회의 2008)

- 시민사회단체연대회의는 다양한 영역과 의제 NGO들이 공동으로 활용할 수 있는 모범교육 과정을 개발한 바 있음
- 먼저 모든 활동가에게 적용되는 필수교양에 해당하는 ‘공통과정’은 ‘환경분석과 비전’, ‘사업역량’, ‘인적자원 개발’ 등 3가지 단계로 구성됨
- 이어서 NGO 조직에서 감당하는 역할에 따라 필요한 내용들을 다루는 ‘직급과정’은 ‘초급: 기본자세와 실무스킬’, ‘중급: 팀관리와 연대사업’, ‘고급: 전략적 조직경영’ 등 3가지 단계로 구성됨
- 아울러 조직운영에 필요한 다양한 역할에 따라 필요한 구체적인 역량들을 학습하기 위한 ‘직무과정’은 ‘기획’, ‘총무’, ‘교육’, ‘홍보’, ‘조직’ 등 5가지 주제를 다루고 있음

<표 II -7> NPO 활동가 역량요소(2008)

과정	구분	내용	대상	과목명
공통 과정	1단계	목표	시민운동의 환경분석을 토대로 조직의 과제와 개인 비전의 통합을 실현하고 활동가 업무 기본 스킬 습득	
		내용	전체 대상	전략기획력 향상 기초과정, 시민운동의 역사와 과제, 부문 운동의 전망과 단체의 이해, 실전 PR Writing, 개인 비전수립 및 활동가 자기관리, 편집 디자인 스킬 프로젝트 과정, 세계 정세와 한반도 통일 과제, 기획력의 원천! 창의력과 몰입도
	2단계	목표	시민과 회원의 Needs 분석을 토대로 조직사업의 기술적 실행을 위한 온오프라인 사업역량 강화	
		내용	전체 대상	성찰과 소통의 커뮤니케이션, 회원사업과 핵심 기부자 발굴-1, 회원사업과 핵심 기부자 발굴-2, 양성평등의 리더십, 행사기획 방법 및 연출의 실재, 전략기획력 향상 심화과정, 활동가를 위한 한국사 산책, 디카 활용법과 Sign 물 제작 기초, 웹 2.0 시대 시민운동의 전략
	3단계	목표	회원과 활동가의 인적자원을 조직의 핵심역량으로 성장시키는 운용 방법과 실전에 필요한 업무스킬 제고	
		내용	전체 대상	실전 프레젠테이션, 자원봉사 조직의 전략적 이해와 경영, 개인 브랜드전략 수립 워크숍, 엑셀 실전 활용법, 일상 속의 몸·마음 챙김, NGO 전문 강사 양성 기본과정, 2020년의 세상 엿보기
직급 과정	초급	목표	초급활동가가 지녀야 할 기본자세와 조직의 구조, 운영원칙, 실무 기본 스킬 획득	
		내용	신입~2년 (일반 활동가)	시민사회운동과 활동가의 삶, 조직 및 제 규정에 대한 기본 이해, 소수자 문제를 통해 본 한국사회 진단, 단위별 업무계획 수립과 실전 활용, 선지식을 찾아서
	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, 업무 표준화 과정, 정세분석기법의 실제, 팀 활성화 및 갈등관리 과정
	고급	목표	중견활동가의 리더십 역량에 대한 성찰과 재무관리 능력에 기반 한 전략적 조직경영 마인드 제고	
		내용	5년 이상 (관리자)	직무분석 워크숍, 위기의 시민사회 리더십, 재무전략의 이해와 재무관리 방법, 정세분석 기법의 실제, 경영 전략 수립 워크숍
직무 과정	기획	목표	신규사업 개발을 위한 조사, 마케팅 능력 및 효과적인 사업 집행을 위한 역량 강화	
		내용	기획업무 총괄업무	마케팅전략 실무, MS Project 관리 실무, 조사분석 Tool의 이해와 활용
	총무	목표	NGO의 특성을 반영한 회계교육과 관리자의 재무전략을 충실하게 보좌할 수 있는 현장 중심형 능력 획득	
		내용	사무업무 회계업무	NGO 회계 기본과정, 회계 프로그램 실무과정, 재정보고서 작성법
	교육	목표	교육담당자에게 필요한 전반적인 이론교육과 실전에 필요한 구체적인 스킬 역량 제고	

	내용	교육업무	NGO 교육담당자 실무과정, 창의적 교수법, 교육진행자를 위한 실전 스피치
홍보	목표		온오프라인 홍보를 역량 강화를 위한 스킬과 NGO 출판 제작 환경에 부합하는 인디자인 활용능력 습득
	내용	홍보 출판업무	효과적인 온라인 홍보 실무과정, 출판제작 기본과정, 출판제작 프로그램 스킬
조직	목표		회원사업 및 자원봉사조직 프로그램의 심화과정으로 개인의 유형별 특성을 반영한 조직화 능력 향상
	내용	회원 조직업무	설득 커뮤니케이션 과정, 신나는 조직만들기 워크숍, 에니어그램 초급과정

나. 활동가 성장 로드맵(소셜밸런스 2020)

- 서울시NPO지원센터가 활동가 역량 및 교육 콘텐츠 플랫폼 구축을 위한 연구의 일환으로 조직 내 직급별 학습요구를 구조화한 활동가 성장 로드맵 예시 모델을 제시함
- 활동가의 직급을 ‘신입’, ‘중간관리자’, ‘리더’ 등 3단계로 구분하고, 단계별 ‘활동가의 특성’과 핵심적인 ‘니즈’를 도출함
 - 직급별 니즈는 다시 활동가 자신이 규정하는 ‘자신의 니즈’와 조직이나 외부 환경으로부터 부여받는 ‘타자의 니즈’로 구분됨

[그림 II -1] 활동가 성장 로드맵(2020)



다. 국제 개발복지 비영리조직 구성원 역량모델(함병우·전주성 2020)

- 함병우와 전주성은 국제 개발복지 비영리조직 구성원의 역량모델 개발을 위한 연구를 진행한 바 있음
- 이 역량모델은 직급별 역량을 제시하고 있음. 직급은 ‘실장’, ‘팀장’, ‘팀원’ 등 3단계로 구성돼 있음
 - 실장과 팀장 직책 공통 도출역량: ‘동기부여’, ‘방향 및 목표제시’, ‘솔선수범’, ‘갈등관리’, ‘육성 및 코칭’, ‘의사결정’, ‘전략적 사고’
 - 팀장과 팀원 직책의 공통 도출역량: ‘문제해결’, ‘학습 및 성장지향’, ‘창의혁신’, ‘협력’
 - 직책별 고유 도출역량: [실장] ‘변화관리’, ‘조정 및 통합’ [팀장] ‘목표 및 프로젝트 관리’ [팀원] ‘수용력’, ‘전문가의식’, ‘주도성’, ‘책임감’

<표 II-8> 국제 개발복지 비영리조직 구성원 역량모델(2020)

직책	역량명	역량정의 및 행동지표
실장	변화관리	위기사항을 포함한 내·외부 변화를 인식하고, 혁신적인 아이디어와 제안을 적극적으로 검토, 수용하여 조직의 변화대응력을 높이는 역량
	조정 및 통합	실, 팀 또는 외부 이해관계자의 이해가 결집된 사안에 대해 조직전체의 이익을 확인하여 균형 잡힌 해결책을 제시하는 역량
	동기부여	존중과 신뢰를 바탕으로 구성원들이 조직의 목표와 직무에 몰입할 수 있도록 의욕과 열정을 고취시키는 역량
	방향 및 목표제시	조직이 추구하는 방향을 정확히 이해하고 실 또는 팀의 업무방향을 조직의 방향과 연계시켜 목표를 설정하며 이를 구성원들이 가까이 수용할 수 있도록 적극적으로 전달하고, 제시하는 역량
	솔선수범	업무추진 및 대인관계에서 남들보다 앞장서서 정직하게 행동함으로써 다른 구성원들의 본보기가 되는 역량
	갈등관리	서로 상충되는 쟁점에 대해 여러 요인과 다양한 이해당사자들을 고려하여 상호이익을 모색하거나 최적의 대안을 도출하고 그에 대한 동의를 확보하는 역량
	육성 및 코칭	구성원들의 역량이 개발될 수 있도록 적절한 환경과 기회를 제공하고, 지속적인 관심과 코칭을 통해 체계적으로 구성원들의 성장과 발전을 도모하는 역량
	의사결정	당면한 이슈와 상황을 인식, 규명하고 유용한 자료를 근거로 도출한 대안들을 이해당사자들과 검토하여 시의적절하고 효과적인 결론을 이끌어 내는 역량
	전략적 사고	장기적 관점, 통합적 관점에서 조직의 사명, 핵심가치, 목표 등을 실현하기 위한 기회를 찾고 적합한 방법과 대안을 체계적으로 구상하는 역량

	의사소통	상대방의 말을 경청하고 의도를 이해할 뿐 아니라, 상대방이 이해할 수 있도록 언어적, 비언어적인 표현으로 자신의 정보와 의견을 명확히 전달하는 역량
팀장	목표 및 프로젝트 관리	효과적으로 자원을 확보하고, 명확하게 업무를 분장함으로써 구성원들이 목표 및 프로젝트를 효율적으로 수행할 수 있도록 지원 및 관리하는 역량
	문제해결	발생한 문제의 근본적인 원인을 파악하여 대응방안을 모색하고, 올바른 방법을 선택함으로써 문제를 해결하는 역량
	동기부여	존중과 신뢰를 바탕으로 구성원들이 조직의 목표와 직무에 몰입할 수 있도록 의욕과 열정을 고취 시키는 역량
	방향 및 목표제시	조직이 추구하는 방향을 정확히 이해하고 실 또는 팀의 업무방향을 조직의 방향과 연계시켜 목표를 설정하며 이를 구성원들이 기꺼이 수용할 수 있도록 적극적으로 제시하는 역량
	술선수범	업무추진 및 대인관계에서 남들보다 앞장서서 정직하게 행동함으로써 몸소 다른 구성원들의 본보기가 되는 역량
	갈등관리	서로 상충되는 쟁점에 대해 여러 요인과 다양한 이해당사자들을 고려하여 상호이익을 모색하거나 최적의 대안을 도출하고 그에 대한 동의를 확보하는 역량
	육성 및 코칭	구성원들의 역량이 개발될 수 있도록 적절한 환경과 기회를 제공하고, 지속적인 관심과 코칭을 통해 체계적으로 구성원들의 성장과 발전을 도모하는 역량
	의사결정	당면한 이슈와 상황을 인식, 규명하고 유용한 자료를 근거로 도출한 대안들을 이해당사자들과 검토하여 시의적절하고 효과적인 결론을 이끌어 내는 역량
	전략적 사고	장기적 관점, 통합적 관점에서 조직의 사명, 핵심가치, 목표 등을 실현하기 위한 기회를 찾고 적합한 방법과 대안을 체계적으로 구상하는 역량
	학습 및 성장지향	흥미와 호기심을 바탕으로 새로운 지식, 스킬, 태도 등을 능동적이고 지속적으로 탐색하고 학습하여 스스로 자신의 능력을 이끌어내고 성장시키는 역량
	창의혁신	창의적인 접근과 지속적인 개선을 통해 조직과 팀에 필요한 긍정적인 변화를 추구하고 달성해 나가는 역량
	협력	다른 실, 팀 또는 다른 구성원들과 함께 업무를 수행함으로써 공동의 목표를 달성, 또는 시너지를 창출하는 역량
		의사소통
팀원	수용력	변화하는 환경과 상황을 인지하고 동료나 상급자가 제시하는 정보와 의견을 이해함으로써 이를 자신의 역할과 업무에 반영하고자 행동하는 역량
	전문가 의식	업무의 성과와 질을 높이기 위해 최선을 다하고, 해당 분야에서 전문가가 되기 위해 노력하는 역량
	주도성	자신의 역할과 업무에 대해 적극적인 태도로 임하고 주인의식을 가지고 수행하는 역량

책임감	자신의 역할을 인식하고 어려움이 있더라도 주어진 기한 내에 과업을 마치며 그 결과에 대해서 책임 의식을 가지는 역량
문제해결	발생한 문제의 근본적인 원인을 파악하여 대응 방안을 모색하고, 올바른 방법을 선택함으로써 문제를 해결하는 역량
학습 및 성장지향	흥미와 호기심을 바탕으로 새로운 지식, 스킬, 태도 등을 능동적이고 지속적으로 탐색하고 학습하여 스스로 자신의 능력을 이끌어내고 성장시키는 역량
창의혁신	창의적인 접근과 지속적인 개선을 통해 조직과 팀에 필요한 긍정적인 변화를 추구하고 달성해 나가는 역량
협력	다른 실, 팀 또는 다른 구성원들과 함께 업무를 수행함으로써 공동의 목표를 달성, 또는 시너지를 창출하는 역량
의사소통	상대방의 말을 경청하고 의도를 이해할 뿐 아니라, 상대방이 이해할 수 있도록 언어적, 비언어적인 표현으로 자신의 정보와 의견을 명확히 전달하는 역량

라. 사회혁신가 성장단계 별 필요 역량(임팩트리서치랩·진저티프로젝트 2020)

○ 아산나눔재단이 진행한 사회혁신가의 여정과 역량 모델 연구에서는 면접조사를 통해 혁신가들의 성장단계별 필요 역량을 도출함

- 사회혁신가 성장단계는 ‘입문’(Entry), ‘심화’(Focused), ‘성숙’(Mature) 등 3단계로 구분함

<표 II -9> 사회혁신가의 성장단계별 필요 역량(2020)

구분	위치적 상태/단계	필요역량	필요환경	필요환경
입문 Entry	=현실과 이상 사이에서의 혼란스러움 =기회가 필요한데 스스로 기회를 만들어 낼 수 없음	=사회와 자기 자신을 관찰할 수 있는 능력 =성장의 불편함을 견디는 인내력 =사회문제를 문제로 인식할 수 있는 감수성	=레퍼런스를 볼 수 있는 환경 =실패해도 안전한 환경 =작은 성공을 경험할 수 있는 환경	=방향성에 관심 가져주고 질문해 주고 기회를 주는 멘토 =다음 단계를 구체적으로 상상할 수 있게 해주는 레퍼런스 =미지의 영역을 함께 탐색하고 성장할 동료
심화 Focused	=자신의 역량과 성과에 대한 자기의 심과 불안 =많은 과업과 높은 몰입감에서 오는 에너지 소진	=자신의 내적 성장과 역량을 객관적으로 볼 수 있는 자기 성찰 =자신과 사회문제를 연결해서 보는 시스템	=과업적 성과 달성 역량 강화를 위해 관계와 경험을 확장시킬 수 있는 환경 =자기의심을 자	=현장의 문제해결을 위한 실제적인 레퍼런스 =서로의 상태를 깊이 공감하고 지지해 줄 동료

		템적 시야 =환경의 한계를 극복할 수 있는 회복탄력성	기 혁신으로 변화시키는 임파워먼트가 증진되는 환경	=현재 해석해 주고, 옳은 방향으로 인도하는 멘토
성숙 Mature	=높은 책임감과 현장의 과중한 업무로 사회혁신가 양성이란 과업을 놓치기 쉬운 상태 =사회문제 해결을 위해 한정된 자원 속에서 버티고 있는 상태	=사회문제 해결을 위해 사회와 문제를 낫설게 보고 대안적인 아이디어를 제시할 수 있는 융합적인 시야 =사회혁신 생태계를 조망하며 자신의 역할을 인식할 수 있는 자기성찰	=철학에 대한 공감과 정서적 지지와 격려를 받을 수 있는 환경 =자신이 성장을 촉진시킬 수 있는 대상과 연결되는 환경	=영향력을 미칠 수 있는 대상 =서로의 상태를 깊이 공감하고 지지해 줄 동료 =생태계의 지속가능성을 위한 인적, 물적 자원

3) '변화대응 역량' 관련

- 최근 4차산업혁명, 코로나19 등 급격한 사회환경의 불확실성과 시민사회 내부의 변화가 증대됨에 따라 일반적인 역량모델(요소)나 직급별 역량 외에 변화대응 역량에 초점을 둔 논의고 활기를 띠고 있음

가. 공익활동가 역량요소(진저티프로젝트 2015)

- 서울시NPO지원센터가 진행한 공익활동가 역량요소 연구를 통해 활동가의 변화대응 역량에 중점을 둔 역량모델이 제시됨
 - 여기에는 미래 환경변화에 대응하기 위한 '환경변화 대응역량' 7가지와 그 기반이 되는 '기초역량' 5가지가 포함됨

<표 II -10> 공익활동가 역량요소(2015)

영역	역량	내용
환경변화 대응역량	문화 창조 역량 Culture Creator	저성장 사회의 패러다임과 대중의 대안적 욕구를 이해하고, 대중과 함께 일상에서의 대안을 기획하고 실행하여 단순한 태도의 변화가 아닌 삶의 가치까지 서서히 변하게 하는 역량
	변화관리 역량 Adaptive Leader	새로운 기술과 사회변화를 이해하고 끊임없이 학습하면서 변화를 수용하고 새롭고 구체적인 대안을 제시하는 역량
	동기부여 역량 Self-Motivator	삶에서 이루어지는 모든 활동을 즐겁게 만들면서, 공익활동의 다양성과 절대량이 자연스럽게 증가하고, 활동가의 지속가능성이 높아지는 역량 (의미부여, 정보력, 행동력, 자기주도 학습, 융화력, 변화대응력, 다양한 분야의 적절한 지속보유, 취미활동)

	협력적 해결 역량 Collective Impact Facilitator	조직의 한계를 뛰어넘어 다양하고 새로운 사람들과 협력하여, 조직이 스스로 해결할 수 없는 문제들을 적극적으로 참여적인 방식으로 해결해 나가는 보다 큰 영향력을 추구하는 역량
	스토리텔링 역량 Inspiring Story-Maker	진정성 있게 사회문제에 접근하고 소통 대상의 이해를 바탕으로 상대방의 마음을 움직이는 스토리를 만들어 내고, 이를 모바일 플랫폼과 디자인 요소를 적극 활용하여 소통하는 역량
	기술 활용 역량 IT Innovator	기술 트렌드를 이해하며, 기술의 필요성과 가능성에 확신을 갖고, 기술 역량을 보유(또는 협력과 연대)하여 적절하게 활용하는 역량
	플랫폼 활용 역량 On-Off Plattorm Mbilizer	공간의 개념과 일하는 방식의 변화를 인지하고, 유연한 방식으로 온오프라인 공간을 활용하며, 자기완결성 있게 업무를 완수하며, 새로운 사람들과 진정성 있게 협력하고 연대하는 역량
기초역량	윤리성	조직의 가치를 추구하며 정직하고 공정하며 책임감 있게 미션을 달성한다
	다양성 존중	다른 배경과 관점을 가진 사람들을 존중 포용하며, 참여적으로 업무를 수행한다
	신뢰와 책임	투명하게 소통하며 양심적으로 성과를 달성하여 신뢰를 쌓고, 함께하는 사람들이 서로 신뢰하며 일할 수 있는 환경을 만든다
	학습과 성장	개인과 공익활동을 발전시키기 위한 최신 정보와 방법을 적극적으로 찾으며 이를 활용하며 배우려는 태도를 통해 지속적으로 학습하고 성장한다
	성과 관리	공익활동의 추구하는 목적과 변화가 달성되었는지를 확인하기 위해 관련 정보를 주기적으로 수집하고 분석하며, 이를 근거로 활동의 성과를 판단하고 더 나은 성과를 달성하는데 활용한다

나. 변화대응 행동역량 요소(다크매터랩스 2021)

- 서울시NPO지원센터가 발간한 2021년 NPO 트렌드 리포트에서는 불확실성이 급증하는 변화에 대응하는 행동에 나서기 위한 5가지 역량요소를 제시하고 있음
 - 역량요소에는 ‘센스메이킹’, ‘급진적 상상력’, ‘분산된 의사결정’, ‘실험’ ‘학습과 개발’ 등 5가지가 포함됨

<표 II -11> 변화대응 행동역량 요소(2021)

행동역량 요소	내용
센스메이킹 (Sense-Making)	우리 사회 전체의 복잡한 문제를 공동의 문제로 이해하고 각자의 위치와 역량에 맞게 행동을 취하고자 하는 사회 구성원 및 사회 전반의 주체적 문제 인식을 말한다
급진적 상상력 (Radical Imagination)	새로운 관점에서 이전에 해보지 않았던 방법을 시도하기 위해 사회 전체의 상상력, 발명 및 혁신 문화를 장려해야 한다
분산된 의사 결정 (Distributed Decision-Making)	장기적인 비상 상황에 대처하기 위해 풀뿌리의 역할이 중요하다. 생각과 의견을 다양하게 수렴하는 것은 물론, 이 의견들이 현장 단위에서 효과를 발휘하기 위해서는 중앙집중 방식이 아닌 의사결정의 권력이 분산된 구조가 필요하다
실험 (Experiment)	개인과 공동체, 시민사회, 기업, 정부 조직 등 우리 사회의 개별 주체가 다양한 상상력을 구체화할 수 있는 실험의 기회를 유연하게 가져야 한다
학습과 개발 (Learning&Development)	복잡한 문제를 해결하기 위한 단 하나의 솔루션은 없다. 문제에 접근하는 프레임워크와 조건을 폭넓게 살펴보고 다양한 선택지를 실험하기 위해서는 이론과 경험을 망라하는 지적 토대가 필요하다. 이는 실험 과정을 개발하고 결과를 학습하며 만들어진다

4) ‘역량 수요파악’ 관련

- 공익활동가 역량과 관련해 눈여겨볼 만한 선행논의 중 한 분야는 공익활동 역량이나 교육내용에 관한 활동가 수요조사에 관한 것들임
 - 2010년대 초반에 관련된 조사가 이루어진 후 공백기가 이어지다가, 2020년대 들어 다시 관련 수요조사가 이뤄지는 경향이 나타남
- 최근 간헐적으로 이뤄진 공익활동 역량 및 관련 교육내용에 관한 현장 수요조사 결과 활동가들이 우선순위를 두는 요소들을 분별함으로써 시사점을 도출해 볼 수 있음
 - 파악된 수요조사 결과로 도출된 역량이나 교육주제 관련 요소들에서 자주 등장하는 주제어(keyword)들로는 △조직·실무(5) △전략·기획·정책(4) △관계·소통·관리·네트워크·리더십(3) 등이 나타남

<표 II-12> 최근 수요조사에서 나타난 우선순위 역량들

논의주체	우선순위가 부여된 역량/교육주제	
새로운사회를여는연구원 (2009)	△분석 및 예측역량 △창의력 △의사소통 능력 △고객지향 능력 △전략적 사고능력	
조철민(2014)	△비전 △가치관 △자기관리 △관계 △기획	
충남시민재단(2014)	△시민사회운동일반 △담당 분야 법·제도·정책 사례 △실무개발 (PT, 엑셀, 회계, 영상 등) △기금모금 △조직관리 및 리더십	
김주일·이주형(2014)	기초역량	△직업윤리 △의사소통능력 △문제해결능력 △자원관리능력 △대인관계능력
	직무역량	△담당분야 전문성 △외부기관 섭외 및 교섭능력 △정부정책 및 정세 인식 능력 △정책대안 개발 능력 △홍보 및 선전적 능력
시민사회단체연대회의·서울시NPO지원센터 (2022) ¹⁾	교육주제	△전략기획과 실무(사회운동, 이슈 캠페인, 공론화, 정책화 등) △실무역량강화(글쓰기, 모금, 홍보, 자료 아카이빙, IT 등) △사회의 주요 의제 이해(교육, 국제연대, 노동, 성평등, 인권, 정치/경제, 평화 등) △대화/소통/협력/네트워크 기획과 실무(주민, 시민, 동료, 활동가와 관계 맺고 연대하기) △조직경영(조직운영, 리더십 등)
	교육키워드	△글쓰기 △네트워크 △이슈(이슈 캠페인) △전략 △조직(조직운영)
서울시NPO지원센터 (2022) ²⁾	△협력/네트워크 전략기획 △실무기술활용 △리더십 △분야의제 △사회이해	

- 한편 신성규의 연구는 독특한 접근을 보여줌. 법인들의 공시자료를 활용해 ‘공익법인들의 주요 사업수행 방법’ 추출 결과와 앞서 살펴본 시민사회단체연대회의와 서울시NPO지원센터의 활동가 교육수요 조사 결과를 비교해 살펴보고 있음
- 사업수행 빈도와 학습수요가 일치: △네트워크(교류·협력한다) △홍보 △이슈·캠페인(운동·캠페인을 전개한다)
 - 사업수행 빈도는 낮지만 높은 학습수요: △전략 △조직(운영) △기획 △리더십 △시민사회 △모금 △글쓰기
 - 사업수행 빈도는 높지만 낮은 학습수요: △교육 △연구 △장학금 지급 △행사

1) 2022 활동가 교육 수요조사 결과 발표(<https://civilnet.net/act/?idx=12465623&bmode=view>).
 2) 2022 활동가 교육 지형도: 판을 읽자! 흐름이 보인다!(<https://www.npo-pan.kr/intro/noticer.do?bno=1552>).

<표 II-13> 공익법인 사업수행 방법과 활동가 교육수요 조사 결과 비교

순위	공익법인 사업수행 방법	활동가 교육 수요조사 결과
의미	단체가 표방하거나 실제 수행 중인 방법	활동가가 학습욕구를 느끼는 수행방법
1	교육한다	글쓰기
2	연구한다	네트워크
3	장학금을 지급한다	이슈(캠페인)
4	단체시설을 운영한다	전략
5	교류·협력한다	조직(운영)
6	도움이 필요한 사람을 지원한다	홍보
7	단체·시설을 지원한다	시민사회
8	행사를 개최한다	기획
9	홍보한다	리더십
10	운동·캠페인을 전개한다	모금

3. 시사점: 선행논의로부터

1) 시민사회의 변화 관련

- “하나의 시민사회를 창조하는 데는 60년이 걸린다”는 다렌도르프(Ralf Dahrendorf)의 말에 비춰보면(에드워즈 2004, 203), 우리 시민사회는 민주화의 진전과 본격적인 성장 이후 30여 년이 지난 지금 거시적인 변화 주기에 놓여 있다고 볼 수 있음
 - 앞서 선행연구들로부터 도출된 7가지 열쇠말-영역, 주제1, 주제2, 활동, 관계1, 관계2, 기반-은 공익활동가의 역량과 이를 기르기 위한 교육과정에 있어 유의미한 시사점을 제공함
- 지난 30여 년간 형성돼 온 우리 시민사회 영역에 큰 변화가 생겨나고 있고, 상호작용하는 정부나 시장과 같은 다른 영역 역시 큰 변화를 겪고 있음
 - 이에 따라 활동가들에게 시민사회와 공익활동에 관한 본질적인 이해와 시민사회를 둘러싼 정세에 관한 전략적 이해가 중요한 과제로 떠오름
- 공익활동의 주체라 할 수 있는 시민과 직업적 전망을 지닌 활동가, 그리고 이들이 결성하고 몸담고 있는 조직의 존재 양식에도 많은 변화들이 나타나고 있음
 - 공익활동 주체들은 대체로 활동의 대상-사회와 과제-에 관한 논의에는 힘써왔지만, 조직과 활동가 자신에 관한 논의는 상대적으로 소홀해 왔음
 - 활동가와 조직의 정체성과 존재방식에 관한 논의들을 새롭게 다잡을 필요가 있음
- 활동가와 조직의 정체성과 존재가치는 결국 그들이 전개하는 활동에 의해 가시화되고 영향력을 발휘하게 됨
 - 시민사회에서 전개되어 온 다양한 공익활동의 전통과 함께, 최근 다양한 활동 내용과 방식들이 등장하고 있음
 - 현장에서 축적해 온 공익활동의 경험을 체계화함으로써 공익활동의 추진에 관한 실천적 역량과 교육내용을 도출해 나가야 함
- 시민사회 주체들의 공익활동은 다양한 영역·주체와의 관계와 상호작용의 영향을 받으며, 또 영향을 미치면서 발전함
 - 이에 따라 상호작용하는 공익활동 주체와 다양한 영역·주체 간 관계의 양상을 이해하는 구조적 사고와 이를 공익활동의 영향력 향상과 연결하는 전략적 사고가 중요한 역량으로 부각됨
- 시민사회와 공익활동과 관련해 나타난 많은 변화에도 불구하고, 여전히 변하지 않는

- 근본적이고 중대한 조건은 자원과 사람의 부족을 중심으로 한 지속가능성의 문제임
- 조직과 활동가의 지속가능성에 관한 문제에 대한 현장의 호소는 지속적으로 이어져 왔지만, 이에 관한 근본적이고 주도적인 대응은 부족했음
- 자원과 사람의 문제가 특정 담당자의 문제가 아닌, 공통의 역량으로 인식될 필요가 있음

2) 공익활동가 역량 관련

- 공익활동가 역량에 관한 문헌이 풍부하지는 않지만, 선행논의들을 통해 유의미한 시사점은 갈무리해 볼 수 있음
 - 앞서 선행논의들이 포함하고 있는 내용들을 분류하기 위해 제시한 4가지 측면-역량모델, 경력별 역량, 변화대응 역량, 역량 수요파악-은 공익활동과 역량과 교육의 구성에 있어서도 유의미한 시사점을 도출할 수 있는 토대가 됨
- 역량모델에 있어 다양한 논의와 역량요소들이 제시되어 왔는데, 문제는 이들을 포괄적으로 다루면서도 중요한 역량요소들을 구분해 제시하는 역량체계의 구성임
 - 기존에 제시된 구체적인 역량들을 종합적으로 포괄하면서, 이들을 공익활동이 전개되는 맥락과 과정에 기반한 주요 국면들을 도출하고, 이에 기반한 영역과 요소들을 제시하는 체계적인 분류 틀 구성을 시도해 볼 수 있음
- 경력별 역량과 관련해서 중요한 의제는 효과적인 경력의 구분에 관한 것임. 기존 논의들에서는 주로 현직 공익활동가를 위한 3단계 구분-초급·중급·고급, 신입·중간관리자·리더, 팀원·팀장·실장-에 기반하고 있음
 - 이와 관련해 시민사회단체들 중 대다수를 차지하는 적은 인원규모의 단체들, 그리고 공식적인 조직형태에 기반하지 않고 활동하는 주체 등 3단계 모델을 일반화하기 어려운 난점이 존재함
 - 임팩트리서치랩 진저티프로젝트(2020)가 수행한 연구에서 제시된 ‘입문·심화·성숙’의 구분은 이미 공익활동가의 길에 들어선 사람이 아닌, 공익활동에 들어설 전망과 계획을 지닌 주체들을 고려할 수 있는 단초를 제시함
 - 아울러 현재 공익활동가들이 직면하는 복잡다양한 양상을 적절하게 구분하면서, 아직은 공익활동가의 역량과 교육에 관한 연구와 실천이 부족한 상황에서 현실적인 접근으로서 현장에서 공익활동을 주로 추진하는 주체와 동료들과 조직의 운영과 거시적인 전략을 주로 고민하는 주체 등 2단계 구분으로부터 출발해 볼 수 있음

- 변화대응 역량외 경우 별도의 영역이나 모델이라기보다, 그간 현장에서 축적된 경험과 형성된 역량 전반에 적용돼야 할 일종의 지향으로 보는 것이 타당할 것임
 - 이에 따라 역량체계 구성과 관련된 교육과정 개발에 있어 모든 영역과 요소들에 전반적으로 변화 지향적 관점이 적용될 필요가 있음
 - 예를 들어 변화경향의 인식이나, 그것의 현장적용을 위한 토론, 그리고 적용에 관한 최근의 현장 사례학습 등이 포함될 수 있을 것임
- 역량에 관한 활동가들의 수요에 관한 논의들에서 빈번하게 등장하는 요소들에 관한 고려와 함께, 조사과정에서 고려되지 않은 근본적인 측면도 고려할 필요가 있음
 - 앞서 살펴본 것처럼 △조직·실무 △전략·기획·정책 △관계·소통·관리·네트워크·리더십 등 빈번하게 등장한 이슈들은 역량과 교육구성에 있어 중요하게 고려돼야 함
 - 아울러 조철민(2014)의 연구에서는 다른 연구들에서 잘 다뤄지지 않은 비전, 가치관, 자기관리, 관계 등의 이슈에 활동가들이 우선순위를 부여하고 있음. 이는 현장에서 간명하게 개념화되지 않지만 본질적으로 중요한 요소들로 함께 고려할 필요가 있음

Ⅲ. 공익활동가 교육의 현황

위에서 살펴보았듯이 시민사회의 변화는 주체인 공익활동가 역할에도 영향을 미치고 있음. 그에 따라 현장의 공익활동가 교육현황을 파악하고 시사점을 도출하고자 함

1. 공익활동가 교육 현황

1) 조사 개요

- 조사목표: 최근 공익활동가 교육의 현황을 파악하고, 경력별 교육활동가 교육과정의 시사점 도출
- 조사내용
 - 범위: 활동가학습플랫폼 판의 파트너 기관, 시민사회단체연대회의 홈페이지에 게시된 교육을 중심으로 최근 3년 이내
 - 내용: 교육기관, 교육프로그램명, 핵심내용
- 내용정리
 - 교육기관 유형에 따라 구분하고 교육프로그램명, 핵심내용을 도출함
 - 시민사회단체: 비영리민간단체, 사단법인, 소셜벤처 등 사회적 경제 단체까지 포함
 - 공익법인: 협회, 재단법인
 - 중간지원조직: 서울시 위탁 운영 기관으로 제한함

2) 조사 결과

- 시민사회단체 교육현황

<표 Ⅲ-1> 시민사회단체 교육현황

단체명	교육프로그램명	핵심내용
시민사회단체연대회의	기후위기 워크숍	기후운동의 현황과 고민 기후위기와 불평등
	활동가 IT교육	IT교육 - 메타버스, 인포그래픽, 엑셀활용(데이터정리 및 매크로), 사진촬영, 멀티미디어 등
사단법인 시민	현장을 읽고 세상을 바꾸는 활동가를 위한 연구방법	활동가 연구-질적연구방법 및 데이터 활용이해

소셜밸런스	시민사회와 거버넌스	시민사회 이해, 거버넌스
KCOC 국제개발협력민간협의회	이재민 책무성 강화 워크숍	이재민 책무성
	NGO 실무자를 위한 인도적 지원 & 국제기구 협력 온라인 기본교육	인도적 지원사업 방법 사업조사 및 기획,모니터링 방법 안전위기 관리교육 국제기구협력 이해
인권교육센터 들	실시간 온라인 인권교육 역량강화워크숍 어게인!	온라인 인권교육 방법론, 온라인에서 참여와 소통 촉진하기
피스모모	평화교육진행자되기 심화과정	평화교육
	평화교육진행자되기 입문과정	평화교육
소셜밸런스	시민사회와 거버넌스	시민사회 이해, 거버넌스
소셜이노베이션그룹	사회가치조직 ESG재창조워크숍	지구중심주의로 환하기 E.생태적 공존 사회적포용 공동의사결정과 공동책임짐
	목적이 이끄는 회의방법 워크숍	회의 목표를 명확하게 정리하기, 지위 경험 나이로 지배하지 않기 모두를 동등한 동료로 당위적 존중하기 공명지향 사회 이해 소통하기
	조직의 미래에 영감을 불어넣기 -조직비전, 미션수립프로젝트	비전, 미션, 핵심실천가치 비전전략사업
	페미니즘 리더십 철학아카데미	리더십: 젠더극복, 상호이해소통, 흔적, 차이공명, 전복적, 자기돌봄의 귀어
	존엄존중 조직문화 워크숍	존중에 기반한 소통 존중을 통한 협력 존중에 의한 포용
한국다양성 연구소	다양성훈련 퍼실리테이터과정	다양한 정체성과 교차하는 권력에 대해 탐구 인권, 다양성, 페미니즘의 언어
한국여성단체연합	여성운동아카데미-세상을 바꾸는 활동가의 성장 -신입활동가의 성장	여성운동
	세상을 바꾸는 활동가의 성장 -중견활동가의 성장	여성운동가로서의 성찰
지식순환사회적협동조합	청년권리장전, <직무역량강화>	청년 실무, 창업역량증진

사회적협동조합 빠띠	데이터기반 청년창업교육”	데이터 이해하기, 활용하기, 데이터로 사회문제 해결하기
	민주주의 캠프	공론장 기획부터 진행까지 시민그룹, 생애주기별 토크아보기 전설의캠페이너되기(캠페인/투표/ 토론으로 수련)
호모인테르	신통방통 워크샵	난민이주민통역
공동육아와 공동체 교육	모모함 회의문화 워크숍	조직의 민주적인 소통, 민주적이고 평화적인 회의방식
그로웨이	모금역량 강화 워크숍	대중모금의 기술 및 컨설팅
사) 비영리IT지원센터	인공지능의 이해와 활용	인공지능의 이해
	모두가 설득되는 똑똑한 ppt 문서 만들기	PPT문서 만들기
	MS팀즈로 소통하는 법	MS팀즈 익히기
	슬랙으로 소통하는 법	슬랙 익히기
	노션으로 디지털 아카이브 만들기	노션 익히기
	구글사이트를 활용한 웹페이지 만들기	구글 익히기
	우리단체에 맞는 SNS 운영하기	SNS 운영
	공익활동가를 위한 IT 이해교육	IT 이해교육
투명사회를위한정보공개 센터	오픈데이터 액션 라운지	오픈데이터활용, 사례 공유
정신분석센터 판도	내 마음의 좌표 파악하기	나에 대해 구체적 이해
여성환경연대	월경권과 민주시민교육	월경운동의 의미와 역사
	에코페미니즘 기초	에코페미니즘의 이해와 철학, 운동의 역사
민주시민교육프로젝트걸	대화촉진자 과정	민주적 의사소통을 돕는 대화촉진자 과정
참여연대	행동하는 시민과 활동가를 위한 애드보커시 학교	시민권리옹호, 권력감시 등
국제엠네스티 한국지부	국제엠네스티 인권아카데미	인권, 인권옹호 증진

○ 공익법인 교육현황

<표 III-2> 공익법인 교육현황

단체명	교육프로그램 명	핵심내용
한국공익법인협회	세무안내 동영상강좌	공익법인 개정세법
	공익법인 공시서류작성방법과 유의사항	결산공시
빈손채움 공익경영센터	비영리실전세무-기초세무의 모든것	인건비, 원천세 신고, 연말정산, 법인의 연간 세금신고, 세금계산서 발급/조회 등
	비영리회계기초-기초회계의 모든 것	회계개념이해, 복식부기 개념이해, 회계처리의 이해, 회계처리 실무적용
	비영리 거버넌스 리더십 과정	비영리 거버넌스 거버넌스 사이클 효과적인 이사회 만들기, 굿 거버넌스 등
재단법인 동천	보조금사업, 안전하고 적법하게	보조금이해, 보조금법률위반사례, 공익법인 관리감독
	난민법률지원교육	난민관련 법률 이해 및 주요 이슈와 쟁점
	유연대응신탁의 공익적 활용방안	유연대응신탁의 이해와 사례 공유
	NPO위기대응	NPO행정처분, 과세처분, 수사 등 각종 분쟁 대응 사례

○ 중간지원조직

<표 III-3> 중간지원조직 교육현황

단체명	교육프로그램 명	핵심내용
서울시 공익활동지원센터	청년공익활동가 아카데미 체인지파인더	공익활동 이해, 공익활동 캠페인, 비영리스타트업
	우리의 활동을 알리는 활동가 글쓰기 교실	대중적인 글쓰기, 보도자료, 성명서 작성방법, 온라인으로 소통하는 글쓰기
	활동가 사업기획의 모든 것	사업기획, 전략개발, 평가

	활동가를 위한 기후위기대응 사례특강	기후위기, 정치,사회, 경제변화
	활동가의 활력을 위한 회복탄력성 키우기 프로젝트	공감, 삶의 치유
	공익활동가를 위한 인공지능의 이해와 chatGPT활용법	4차산업, 인공지능, 머신러닝, 딥러닝, chatGPT
서울시 성평등활동지원센터	기후위기와 젠더	성평등/생태/기후위기/젠더
	풀뿌리여성주의아카데미	한국사회이해 차이와차별에대한구조적이해 여성주의를 중심으로 연결되는 활동가들 네트워크
	2030청년 성평등교육활동가 양성과정	여성학, 여성운동사, 젠더분석, 성평등 교육방법론 강의설계 및 실습
	성평등활동 역량강화 특강	밈, 전쟁, 게임으로 이해하는 대중 페미니즘 여성혐오담론은 무엇을 남겼나
	성별인식격차 해소를 위한 포럼 '있다'	성별 성평등 인식격차 해소 및 백래시 대응활동사례

2. 시사점

1) 다양해진 기관들이 시도하는 교육

- 시민단체 활동의 기본이 교육이라고 해도 과언이 아닐 만큼 회원 및 시민교육은 중요한 활동이었음. 이를 반증하듯 시민단체들은 활동영역에 따라 꾸준히 교육을 기획 운영하고 있음
- 그런 흐름 속에 눈여겨볼 점은 “교육을 전문적으로 운영하는 기관”이 많아지는 추세임. 기존 비영리민간단체나 사단법인 형식에서 벗어나 비영리 소셜벤처(협동조합 등)를 설립하여 교육을 중심적인 활동으로 이어가고 있음
- 이는 기존 시민단체에서 활동하던 주체들이 자신의 경험을 바탕으로 새로운 조직을 설립하고 활동하고 있다는 점에서 새로운 공익활동가 역량에 시사하는 바가 있음

2) 다양한 내용과 방식의 교육

- 교육내용과 방식도 변화하였음을 확인할 수 있는데 이는 전문적으로 운영하는 기관이 늘어났다는 것과 연관되어 있음. 교육내용으로 보면 한 축으로 활동가가 알아야 할 의제를 전달하고 활동을 계획하는 “공익활동” 교육도 있지만, 한 축으로 마음챙김, 건강챙김, 관계잇기 등 “공익활동가”에게 맞춰진 교육으로 확장되고 있다는 점을 주목하게 됨
- 이러한 내용의 변화는 교육방식에도 영향을 주고 있음. 일방적인 강의보다는 토론, 워크숍, 공론장 형식이 늘어나고 있으며, 규모는 대규모에서 중소규모를 선호하며, 활동가 당사자가 스스로 활동에 의미를 부여하고 공유하는 교육이 늘어났음을 확인할 수 있었음. 이는 협력과 네트워크 관점에서 유의미하다고 볼 수 있겠음
- 코로나19로 인한 비대면 교육은 여전히 수요가 있으며 대면/비대면을 병행하는 경우들이 있었음

3) 참여자를 호명하지 않는 교육

- 조사된 교육 중 대부분이 교육참여자를 ‘누구나’로 표기하고 있거나, ‘시민과 활동가’ 구분이 되어 있지 않았음. 참여자를 호명하지 않은 교육에 대한 점검이 필요하며 이 조사 과정에서 검토될 내용임
- 또한 명확하게 ‘경력별’로 구분되어 있지 않다는 점을 확인 할 수 있었음

4) 조사의 한계점

- 이번 조사는 앞서 개요에서 언급하였듯이 기간의 한계에 따라 범위가 제한적이었음. 특히 자체 활동가 교육이 있는 단체와 기관 조사까지 하지 못하였음

IV. 공익활동가의 학습요구

1. 활동가 설문조사 결과

1) 조사 개요

- 조사목적: 공익활동가 경력별 교육과정 개발을 위한 의견수렴
- 조사기간: 9월 28일 ~ 11월 5일
- 조사대상: 경력별 교육과정 개발에 관심 있는 공익활동가
- 조사내용
 - 기본질문: 연령, 활동경력, 활동지역, 활동유형, 활동분야, 소속
 - 본 문항
 - 교육참여 경험 유무
 - 활동과정에서 필요한 역량에 대한 고민
 - 개인과 조직의 성장을 위한 교육내용 제언
- 조사방법 : 구글링크를 활용한 인터넷 응답방식

2) 결과

가. 기본항목: 응답자 현황

Q1. 연령

<표 IV-1> 연령별 응답현황

항목	응답(명)	백분율(%)
20대	21	12.5%
30대	68	40%
40대	52	31%
50대	25	14.9%
60대	2	1%
합계	168	100%

Q2. 활동경력

<표 IV-2> 활동경력별 응답현황

항목	응답(명)	백분율(%)
2년 미만	19	11.3%
2년~5년	55	32.7%
5년~10년	48	28.6%
10년 이상	46	27.4%
합계	168	100%

Q3. 활동지역

<표 IV-3> 활동지역별 응답현황

항목	응답(명)	백분율(%)
강원도	2	1.2%
경기도	38	22.6%
경상남도	16	9.5%
경상북도	2	1.2%
광주광역시	5	3%
대구광역시	3	1.8%
대전광역시	1	0.6%
부산광역시	9	5.4%
서울특별시	74	44%
세종특별자치시	1	0.6%
인천광역시	9	5.4%
전라북도	3	1.8%
충청남도	1	0.6%
충청북도	4	2.4%
합계	168	100%

Q4. 활동유형

<표 IV-4> 활동유형별 응답현황

항목	응답(명)	백분율(%)
상근활동가(팀원, 간사, 팀장 급)	58	34.5%
책임활동가(국장, 사무총장 급)	49	29.2%
임원활동가	22	13%
1인활동가	13	7.7%
자원활동가	26	15.5%
합계	168	100%

Q5. 소속된 조직의 형태

<표 IV-5> 소속된 조직의 형태별 응답현황

항목	응답(명)	백분율(%)
시민사회단체(NGO, 사단법인 등)	66	39.3%
중간지원조직	39	23.2%
마을풀뿌리	19	11.3%
공익재단	7	4.2%
사회적경제	9	5.4%
자원봉사	25	14.9%
협동조합	3	1.8%
합계	168	100%

Q6. 활동분야

<표 IV-6> 활동분야별 응답현황

항목	응답(명)	백분율(%)
교육/연구/컨설팅	20	11.9%
국제연대/국제개발협력	32	19%
노동	15	8.9%
도시재생/주거	8	4.8%
문화/예술/체육	10	6%
복지	9	5.4%
기후/생태/에너지/환경	18	10.7%
정치/경제	5	3%
아동/청소년	15	8.9%
성평등	6	3.6%
인권	9	5.4%
청년	2	1.2%
평화/통일	2	1.2%
기타	17	10.1%
합계	168	100%

나. 활동가 환경분석

- 이 항목은 다른 공익활동가들에게 필요한 역량이 무엇이고, 현재 공익활동 현장에서 어떤 어려움을 느끼고 있는지를 알아보기 위하여 구성하였음. 응답방식은 공감도를 알아보기 위하여 10점 척도로 조사하였음

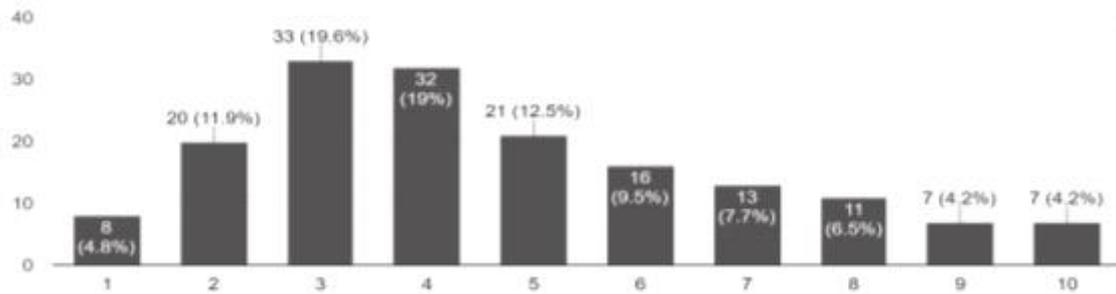
(1) 활동가 환경분석을 위한 공감도 (10점 척도)

* 공감도 체크 - 잘 되어 있다고 생각하면 10점, 그렇지 않다고 생각하면 1점에 가깝게 체크

- 활동가의 조직운영에 대한 정보제공 여부의 응답 분포는 그림 2와 같이 나타남. 전체 응답자 168명 중 114명의 응답이 5점 이하로 항목별 평균 중 가장 낮은 4.7점으로 나타나 낮은 공감도를 보였음

Q1. [조직운영] 선생님은 조직, 인사, 총무, 회계 등 조직운영을 위한 방법을 이해하는 데 필요한 정보가 제공되고 있다고 느끼시나요?

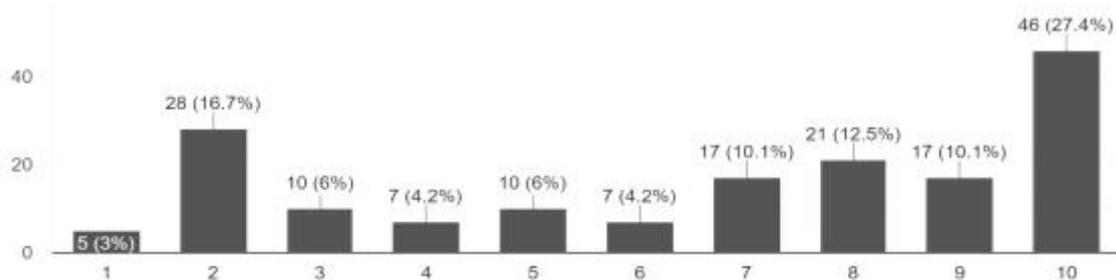
[그림 IV-1] [조직운영] 응답 분포도



- 조직의 홍보역량, 모금 홍보 등에 대한 역량은 각각 평균 6.6점, 6.9점으로 나타났으나 그림 3, 4와 같이 실제 응답 분포도 상 전체 응답자 168명 중 100명(60%) 이상이 7점 이상의 공감도를 나타내 각각의 필요성에 매우 공감하는 것으로 나타났음

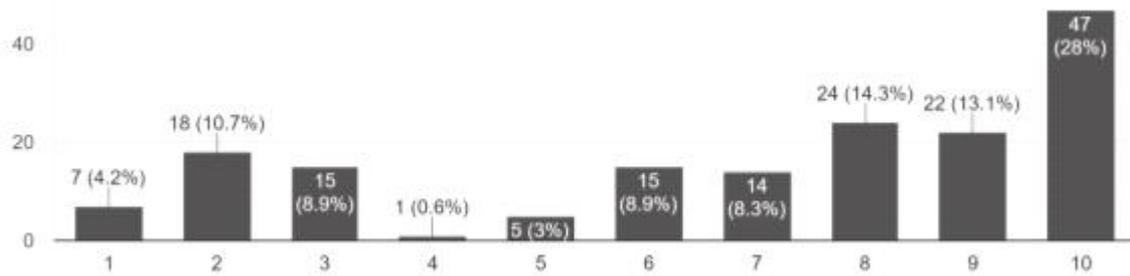
Q2. [홍보] 선생님은 평소 사업을 진행하고 사람을 모집하고 단체를 알리는 홍보 콘텐츠 및 다양한 방법이 절실하다고 느끼시나요?

[그림 IV-2] [홍보] 응답 분포도



Q3. [모금] 선생님은 회원관리, 새로운 시민의 참여, 조직 안의 모금 홍보 방법이 절실하게 필요하다고 느끼시나요?

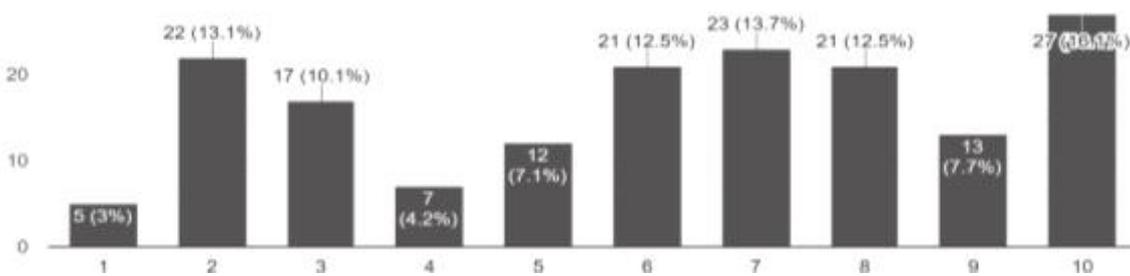
[그림 IV-3] [모금] 응답 분포도



○ 글쓰기, 디지털운영 활용능력에 관한 질문의 응답은 각각 평균 6.1점, 6.4점으로 전체평균 5.8점보다 다소 높게 나타났고, 고른 응답 분포도를 보였으며, 전체 응답자 168명 중 84명(50%) 이상이 7점 이상으로 응답하여 필요성에 공감하는 것으로 나타남

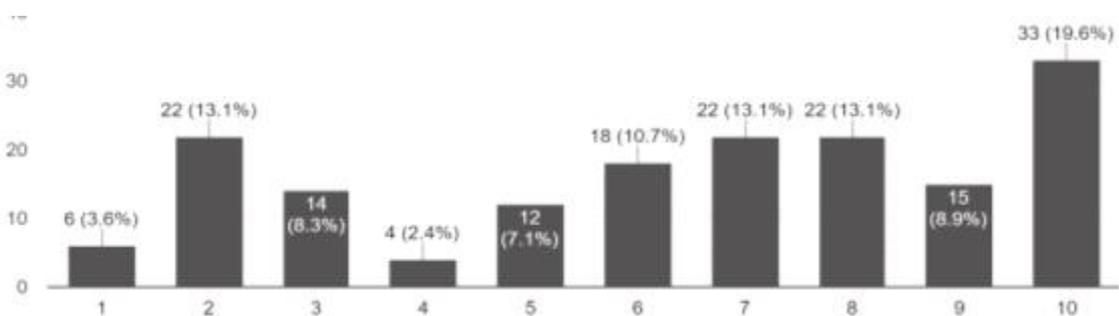
Q4. [글쓰기] 선생님은 각종 보고서 발제 토론문 등 원활한 글쓰기가 힘겹다고 느끼시나요?

[그림 IV-4] [글쓰기] 응답 분포도



Q5. [디지털] 선생님은 코로나19 이후 벌어진 여러 디지털회의, 토론 및 디지털운영활용능력이 필요하다고 느끼시나요?

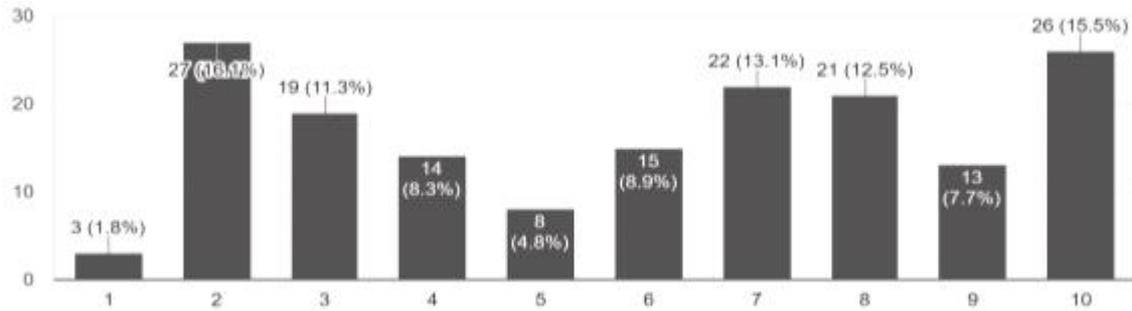
[그림 IV-5] [디지털] 응답 분포도



○ 조직 내 의사소통과 갈등의 어려움 질문에 각각 평균 5.9점, 6.4점으로 나타났고, 전체 응답자 168명 중 84명(50%) 이상이 7점 이상으로 응답하여 어려움을 느끼고 있는 것으로 나타남

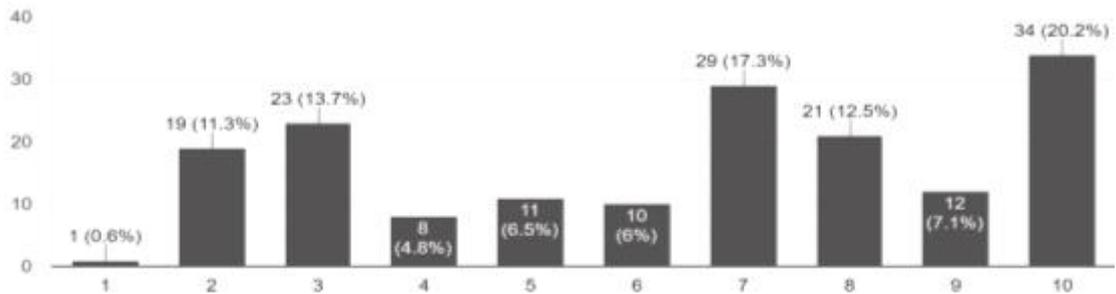
Q6. [의사소통] 선생님은 동료나 회원 임원 간의 일상적 의사소통에 어려움을 느끼시나요?

[그림 IV-6] [의사소통] 응답 분포도



Q7. [갈등] 선생님은 종종 자신과 자신의 단체 안의 갈등 문제에 대해 어려움을 느끼시나요?

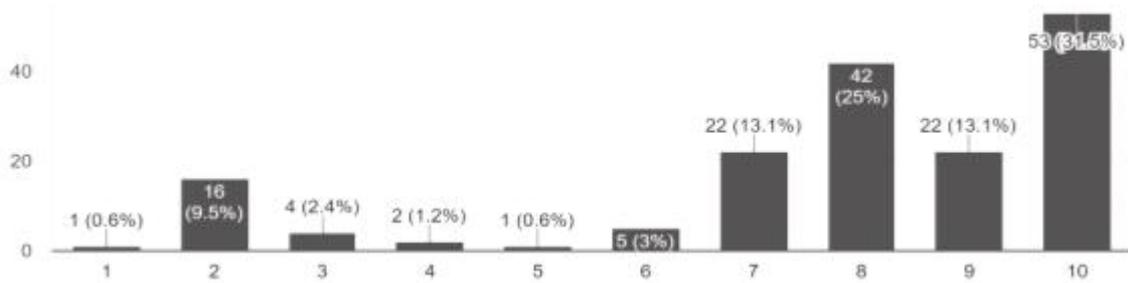
[그림 IV-7] [갈등] 응답 분포도



○ 다양한 사업, 교육 등을 기획함에 변화가 필요하냐는 질문에 7.8점으로 가장 높게 나타남. 응답의 분포 또한 전체 응답 168명 중 139명(83%)이 7점 이상을 준 것으로 기획에 대한 어려움을 느끼고 교육의 필요성을 느끼는 것으로 조사됨

Q8. [기획] 선생님은 조직 안에서 다양한 사업, 교육 등을 기획하는데 변화를 가져야 한다고 느끼시나요?

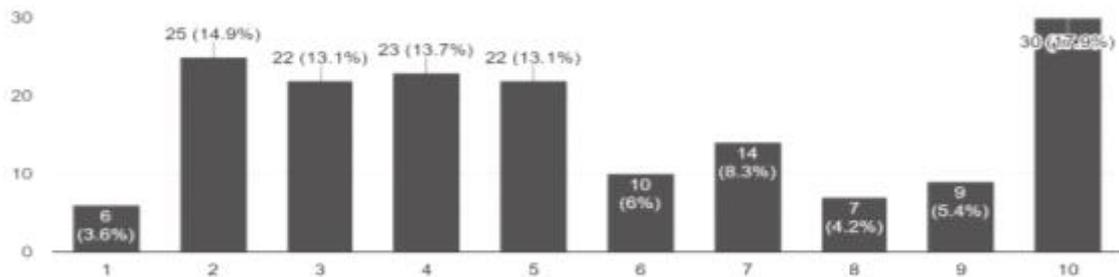
[그림 IV-8] [기획] 응답 분포도



○ 조직의 활동 중 타 단체 활동가와의 교류 및 연대 등 일상적 만남에 대하여 5.5점, 시민참여 기반의 활동에 가장 낮은 4.7점, 시민들의 집단지성을 통한 의사결정과정인 공론장 운영능력에 5.1점, 역량강화에 필요한 연수정보와 기획의 제공이 5.0점으로 나타나 낮은 평균으로 나타남

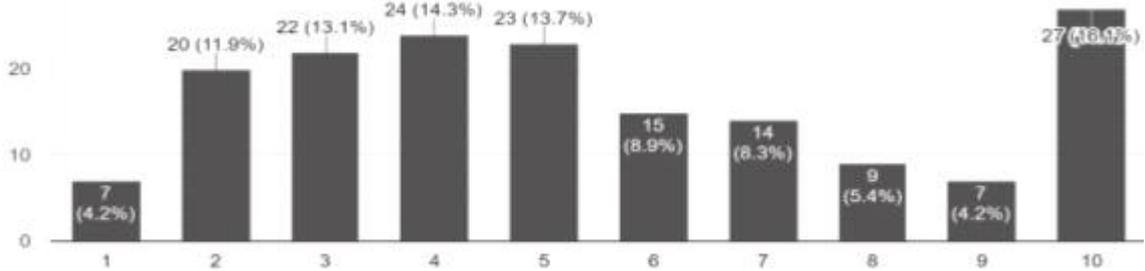
Q9. [네트워크] 선생님은 새로운 경험이나 혁신을 위해 비슷한 영역의 전문가, 타 단체 활동가 등과 교류 및 연대, 일상적 만남이 잘 진행되고 있다고 느끼시나요?

[그림 IV-9] [네트워크] 응답 분포도



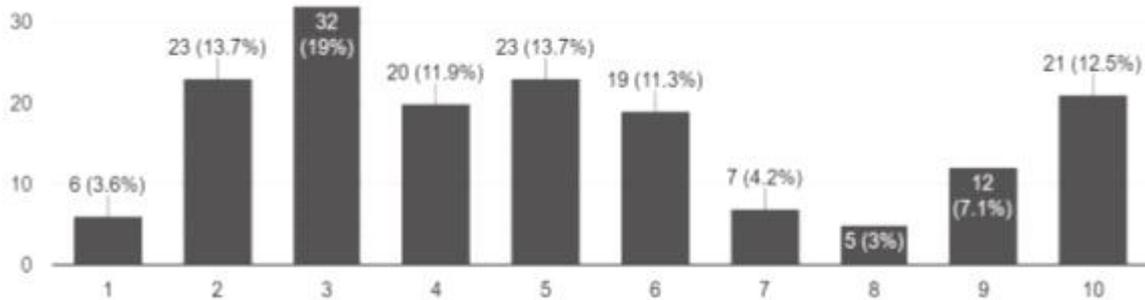
Q10. [시민참여] 선생님은 시민단체 활동이 시민들의 관심사와 의견 반영 등 시민참여를 기반으로 이루어지고 있다고 느끼시나요?

[그림 IV-10] [시민참여] 응답 분포도



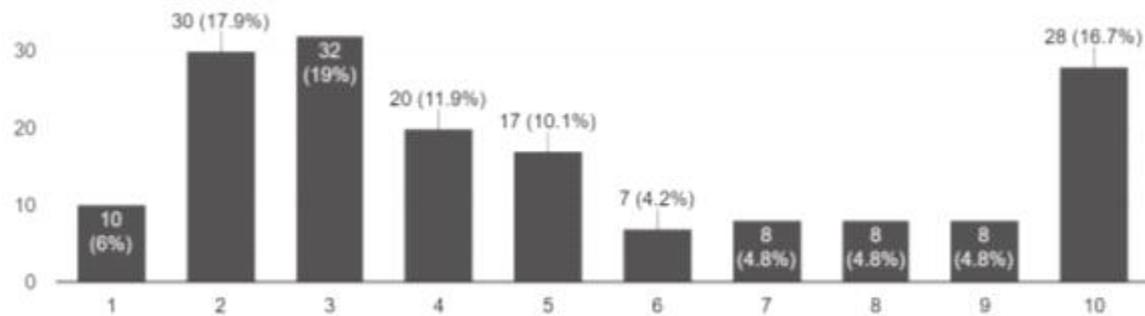
Q11. [공론장] 선생님은 시민단체 활동이 다양한 영역에서 시민들의 집단지성을 통한 의사결정 과정인 공론장 운영능력을 갖추고 있다고 느끼시나요?

[그림 IV-11] [공론장] 응답 분포도



Q12. [교육기회] 선생님은 선생님의 역량강화에 필요한 연수 정보와 기회가 필요한 만큼 제공되고 있다고 느끼시나요?

[그림 IV-12] [교육기회] 응답 분포도

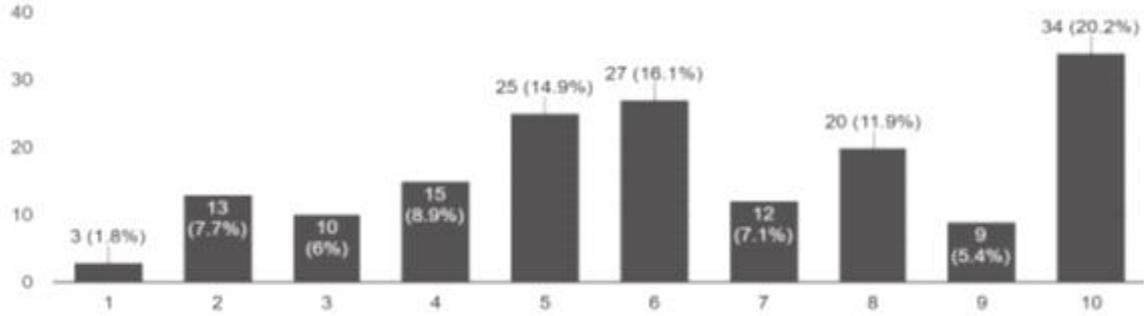


○ 기존의 공익활동가 교육이 자기성장 도움이 6.4점, 활동가 의제설정에 도움이 5.8점, 활동기획과 실행에 도움이 5.9점, 연결과 협력 활동에 도움이 6.0점으로

나타나 평균 5.8점과 같거나 다소 높게 나타남

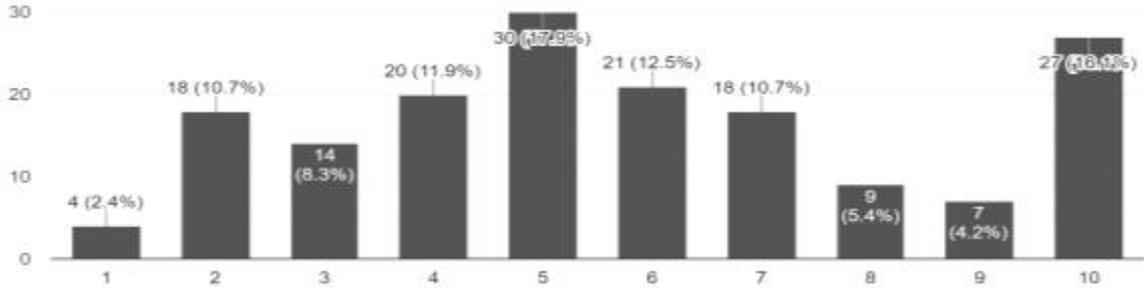
Q13. [활동가 자기성장] 선생님은 현재 진행되고 있는 공익활동가 교육이 활동가의 성장에 도움이 되고 있다고 느끼시나요?

[그림 IV-13] [활동가 자기성장] 응답 분포도



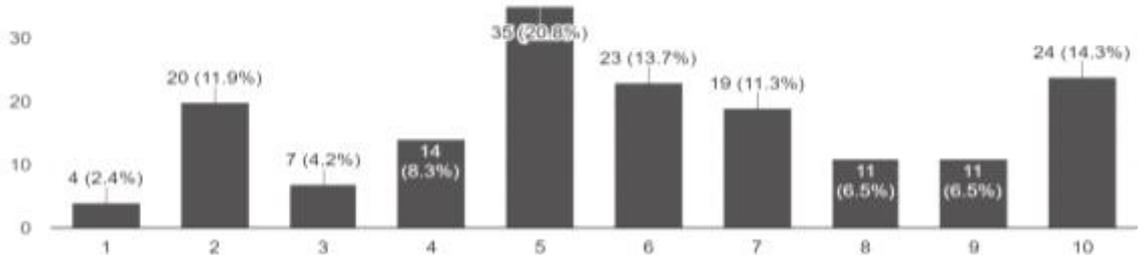
Q14. [활동가 의제설정] 선생님은 현재 진행되고 있는 공익활동가 교육이 활동의제를 설정하는데 도움이 되고 있다고 느끼시나요?

[그림 IV-14] [활동가 의제설정] 응답 분포도



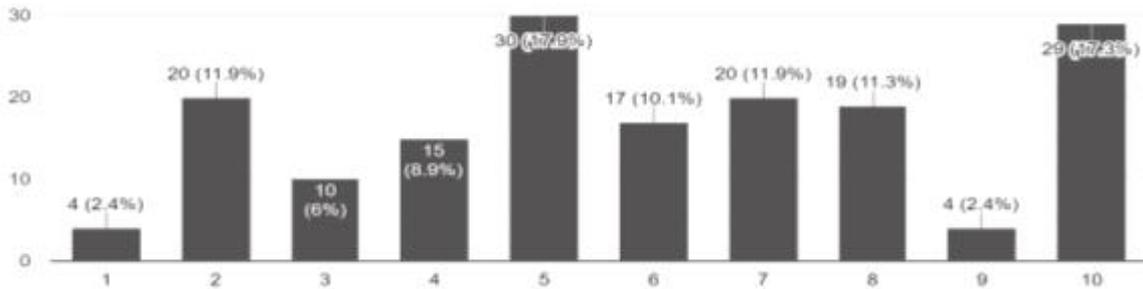
Q15. [활동기획과 실행] 선생님은 현재 진행되고 있는 공익활동가 교육이 활동기획과 실행에 도움이 되고 있다고 느끼시나요?

[그림 IV-15] [활동기획과 실행] 응답 분포도



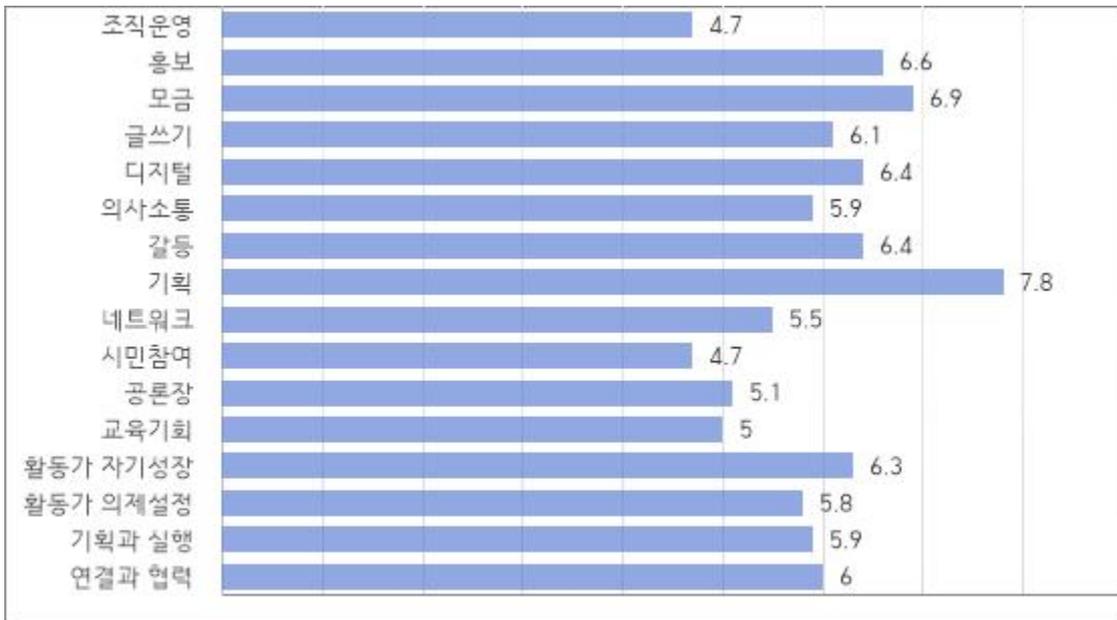
Q16. [연결과 협력] 선생님은 현재 진행되고 있는 공익활동가 교육이 연대활동에 도움이 되고 있다고 느끼시나요?

[그림 IV-16] [연결과 협력] 응답 분포도



(3) 평균으로 본 활동가 환경

[그림 IV-17] 활동가 환경요인 공감도 비교



- 활동가 환경요인을 분석하기 위해 16개 분야의 10점 척도의 공감도를 조사하였음. 12문항의 활동과정에서 필요한 요인과 4문항의 활동가 교육과정에 대한 공감도를 조사한 결과 전체평균 5.8점으로 나타남
- 소속된 조직의 조직운영에 대한 정보의 제공은 4.7점, 전문가, 타 단체와의 네트워킹은 5.5점, 시민참여기반 활동은 4.7점, 역량강화를 위한 정보 등 교육 기회의 제공은 5.0점으로 낮게 나타남

- 실무역량 능력 홍보, 글쓰기, 디지털 교육의 필요성에 각각 6.6점, 6.1점, 6.4점으로 평균 5.8점보다 다소 높게 나타나 필요성에 공감하는 것으로 나타남.
- 조직 안에서 다양한 사업, 교육 기획의 변화를 묻는 질문에는 가장 높은 점수 7.8점으로 활동 기획의 변화에 대한 욕구가 큰 것으로 나타남
- 기존 공익활동가 교육과정을 묻는 문항은 활동가의 자기성장에 6.4점, 의제설정에 5.8점, 기획과 실행에 5.9점, 연결과 협력에 6.0점으로 평균 5.8점보다 다소 높게 나타남

다. 교차분석

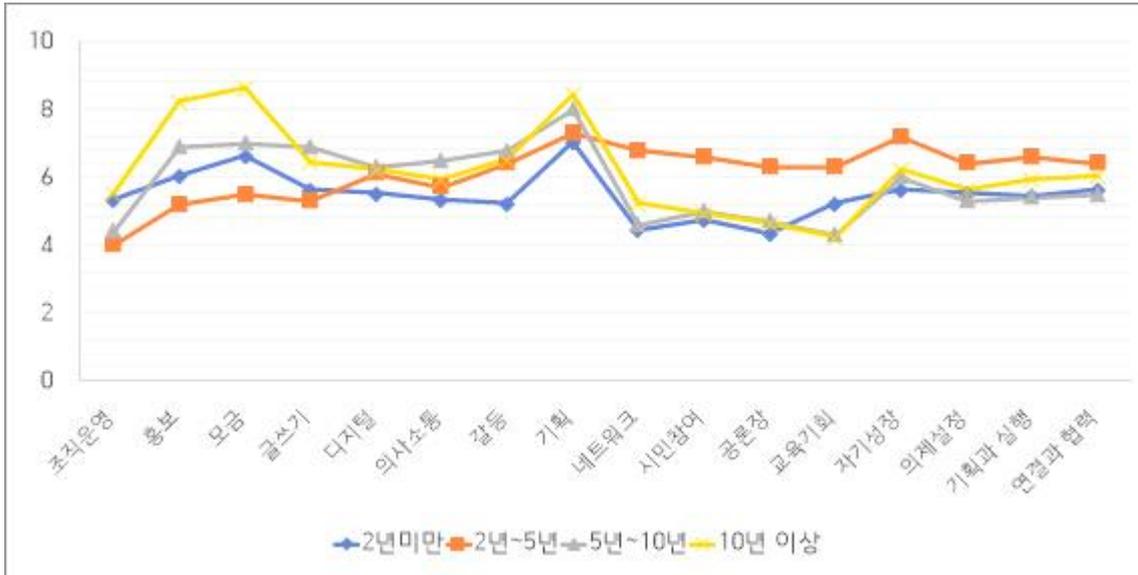
- 전반적으로 응답자들은 조직활동과 관련된 부분은 낮은 점수를, 활동 필요성에 대한 문항은 높은 공감도를 나타냈으며, 조직의 환경요인, 실무역량 강화의 필요성, 활동가 교육 등 각 항목의 응답 분포 편차가 높아 경력별, 활동유형별로 분석하여 살펴볼 필요성이 있음

(1) 경력별 교차분석

<표 IV-7> 활동가 환경요인 경력별 공감도

	조직 운영	홍보	모금	글쓰기	디지털	의사 소통	갈등	기획	네트 워크
2년미만	5.3	6	6.6	5.6	5.5	5.3	5.2	7	4.4
2년~5년	4	5.2	5.5	5.3	6.1	5.7	6.4	7.3	6.8
5년~10년	4.4	6.9	7	6.9	6.3	6.5	6.8	8	4.6
10년 이상	5.5	8.2	8.6	6.4	6.2	5.9	6.5	8.4	5.2
	시민 참여	공론장	교육 기회	자기 성장	의제 설정	기획과 실행	연결과 협력	평균	
2년미만	4.7	4.3	5.2	5.6	5.5	5.4	5.6	5.5	
2년~5년	6.6	6.3	6.3	7.2	6.4	6.6	6.4	6.1	
5년~10년	5	4.7	4.3	6	5.3	5.4	5.5	5.9	
10년 이상	4.9	4.6	4.2	6.2	5.6	5.9	6	6.2	

[그림 IV-18] 활동가 환경요인 경력별 공감도



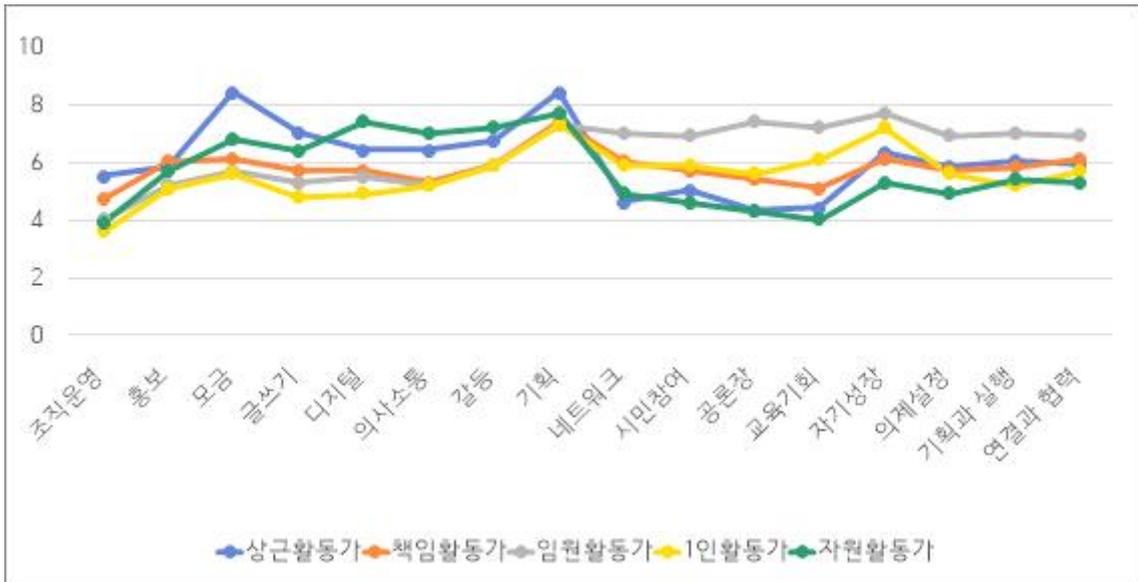
- 활동가의 활동환경요인에 대한 항목을 2년 미만의 활동가는 평균 5.5점, 기획에 대한 응답은 7점으로 가장 높게 응답하였으며, 시민들의 집단지성을 통한 의사결정 과정인 공론장 운영능력을 갖추고 있다는 부분에 평균 4.3점으로 가장 낮게 응답하였음
- 2년 이상 5년 미만 활동가는 기획에 7.3점으로 높게 응답하였으며, 조직운영에 대한 정보제공에 4점으로 가장 낮게 응답하였음. 공익활동가 교육에 대한 응답으로 자기 성장에 도움이 되고 있다에 7.2점을 주어 다른 연차와 비교하여 높게 응답하였음
- 10년 이상의 활동가는 모금 홍보부분의 필요성에 평균 8.6점, 기획에 8.4점, 홍보 콘텐츠의 다양화에 8.2점으로 높게 응답하였으며 교육기회의 제공에 4.2점으로 낮게 응답하였음
- 각 문항마다 경력별로 미묘한 응답차이가 있으며, 가장 큰 편차를 보이는 응답은 모금홍보로 10년 이상은 8.6점으로 응답하였으나 2년 이상 5년 미만은 5.5점으로 3.1점으로 응답편차를 보였다. 네트워크의 필요성에 2년 이상 5년 미만은 6.8점으로 응답하였으나 2년 미만은 4.4점으로 2.4의 편차로 응답을 하였음. 반면, 디지털 활용 운영 능력의 경우 경력별 응답 편차 0.8점으로 큰 편차가 나타나지 않았음

(2) 활동유형별 교차분석

<표 IV-8> 활동가 환경요인 활동유형별 공감도

	조직운영	홍보	모금	글쓰기	디지털	의사소통	갈등	기획	네트워킹
상근활동가	5.5	5.8	8.4	7	6.4	6.4	6.7	8.4	4.6
책임활동가	4.7	6	6.1	5.7	5.7	5.3	5.9	7.4	6
임원활동가	4	5.2	5.7	5.3	5.5	5.2	5.9	7.3	7
1인활동가	3.6	5.1	5.6	4.8	4.9	5.2	5.9	7.3	5.9
자원활동가	3.9	5.7	6.8	6.4	7.4	7	7.2	7.7	4.9
	시민참여	공론장	교육기회	자기성장	의제설정	기획과실행	연결과협력	평균	
상근활동가	5	4.3	4.4	6.3	5.8	6	5.9	6.1	
책임활동가	5.7	5.4	5.1	6.1	5.7	5.8	6.1	5.8	
임원활동가	6.9	7.4	7.2	7.7	6.9	7	6.9	6.3	
1인활동가	5.9	5.6	6.1	7.2	5.6	5.2	5.7	5.6	
자원활동가	4.6	4.3	4	5.3	4.9	5.4	5.3	5.7	

[그림 IV-19] 활동가 환경요인 활동유형별 공감도



○ 활동가의 활동환경요인에 대한 항목의 상근활동가는 평균 6.1점으로 응답하였으며, 기획과 모금에 대한 응답이 8.4점으로 가장 높게 응답하였고, 시민들의 집단지성을

통한 의사결정 과정인 공론장 운영능력을 갖추고 있다는 부분에 평균 4.3점으로 가장 낮게 응답하였음

- 책임활동가의 응답은 평균 5.8점으로 다른 활동유형에 비교하여 기획에 7.4점으로 가장 높게 응답하였으며, 조직운영에 대한 정보제공에 4.7점으로 가장 낮게 응답하였음
- 임원활동가의 응답은 평균 6.3점으로 다른 활동유형에 비교하여 기획분야보다 활동가 교육에 자기성장 분야에 도움이 되었다는 항목에 7.7점으로 가장 높게 응답하였으며, 기획에 7.3점으로 응답하였음. 조직운영에 대한 정보제공에 4점으로 가장 낮게 응답하였고, 반면 공익활동가 교육이 도움이 되었다는 문항들에 다른 활동유형보다 비교적 높은 점수로 나타났음
- 1인 활동가의 경우 평균 5.6점으로 응답하였으며, 기획에 가장 높은 점수인 7.3점으로 응답하였으며 조직운영에 3.6점으로 응답하여 가장 낮게 응답하였음
- 자원활동가의 경우 평균 5.7점으로 응답하였으며, 기획에 가장 높은 점수인 7.7점으로 응답하였으며 조직운영에 3.9점으로 응답하여 가장 낮게 응답하였음. 공익활동가 교육의 각 항목이 도움이 되었는지의 공감에 평균 5.2점으로 다른 활동유형의 응답보다 비교적 낮게 응답하였음
- 각 문항마다 활동유형별로 미묘한 응답차이가 있으며, 가장 큰 편차를 보이는 응답은 교육기회의 제공으로 임원활동가는 평균 7.2점, 자원활동가는 4점으로 3.2점의 응답편차를 보였음. 공론장 운영능력은 임원활동가는 7.4점으로 응답하였으나 상근활동가, 자원활동가는 4.3점으로 응답하여 편차 3.1점으로 나타나 서로 다른 공감대를 보였음. 모금홍보는 상근활동가의 응답이 8.4점으로 높은 응답을 보였으나 1인활동가는 5.6점으로 응답해 모금홍보에 대한 공감의 차이가 나타났음

라. 공익활동가 교육에 대한 욕구

(1) 활동가에게 가장 필요한 교육

- 필요한 활동가교육의 우선순위에는 갈등관리의 교육 요구가 1순위 31명이 선택하여 가장 높았으며, 25명이 1순위를 선택한 의사소통, 20명이 선택한 관련분야 네트워크 순으로 응답 되었음. 활동가의 실무교육인 글쓰기, 디지털 업무, 공론장 운영, 연구조사, 총무회계는 후순위로 응답되어, 직무능력의 교육보다 조직 내 갈등관리, 의사소통, 네트워킹 등과 같은 관계성에 기반한 교육을 더 필요로 하는 것으로 조사되었음

<표 IV-9> 활동가 교육 우선순위

내용	1순위	2순위	3순위
갈등관리	31	24	6
의사소통	25	26	14
관련분야 네트워크	20	20	21
기획방법론	23	18	14
홍보방법론	14	25	18
사회적 의제발굴	17	6	13
모금기획	13	7	8
글쓰기 훈련	6	10	19
디지털 업무	6	7	13
공론장 기획하기	3	9	16
연구조사	5	6	13
총무, 회계	2	8	6

[그림 IV-20] 활동가 교육 우선순위



- 개인과 조직의 성장을 위해 더 필요한 것을 묻는 주관식 질문에 응답한 결과는 새로운 변화에 대한 인식, 새로운 도전을 위해 필요한 기획, 시민과의 만남 등 조직분야, 세무, 노무, 인사, 자료정리 등과 같은 행정, 비전, 리더십, 성인지 감수성, 갈등관리 등 성찰, SNS 활용, 메시지 관리 등의 홍보, 타 이슈에 대한 이해, 협력, 네트워크 등의 연대, 공감력, 심리파악, 힐링 등의 의사소통이 필요하다고 응답하였음

- 공익활동가들이 교육에 관하여 중간지원조직에 기대하는 것은 응답자 66명(39.3%) 이 활동가 역량교육 기회 제공을 원하는 것으로 나타나 활동가 역량교육에 가장 많은 관심을 보여야 할 것으로 나타남

<표 IV-10> 중간지원조직에 대한 활동가 기대 우선순위

항목	응답	백분율
전문적 교육 운영 기관 및 전문가 연결	35	20.8%
교육 매뉴얼의 제작 배포	17	10.1%
활동가 역량교육 기회제공	66	39.3%
교육 정보 알림	9	5.4%
소통의 장 역할	38	22.6%
연구	3	1.8%
합계	168	100.0%

2. 활동가 온라인 공론장 결과

1) 온라인 공론장 운영 개요

- 취지: 설문조사 결과를 기반으로 활동가 온라인 공론장을 통해 활동가 교육에 관한 좀 더 심도있는 의견 교환 및 수렴
- 일시: 2023년 10월 24일(화) 오후 3시 30분 ~ 5시 30분
- 장소: 온라인 회의실(ZOOM)
- 주제: 공익활동가들의 역량 교육 현장에서 해답을 찾다
- 참석자: 시민사회활동가 총 12명

<표 IV-11> 온라인 공론장 참석자

연번	이름	소속	구분
1	000	민주시민교육활동가	
2	000	여성환경연대	
3	000	녹색연합	
4	000	시민사회단체연대회의	
5	000	함께하는시민행동	
6	000	시민사회단체연대회의	
7	000	민주시민교육활동가	
8	000	안산YMCA	
9	000	경남공익활동지원센터	
10	000	민주노총	
11	000	안산YMCA	
12	000	416재단	
13	조철민	성공회대학교	책임연구원
14	권복희	(사) 민주시민교육결	공동연구원
15	권혜진	(사) 민주시민교육결	공동연구원
16	심유경	(사) 민주시민교육결	공동연구원
17	유보미	서울시공익활동지원센터	사업담당자

2) 온라인 공론장 논의 내용

- 열기: 자기소개 및 활동경험 나누기
- 공유: 공익활동가 경력별 교육과정 개발 조사 설문 결과

- 생각열기: ① 공익활동의 의미와 최근 어려운 점
 - ② 공익활동가 교육과정의 아쉬움
- 의견공유: 경력별 활동가들이 생각하는 교육역량과 제안
 - ① 사전 설문조사에서 도출된 활동가 교육에 대한 의견
 - ② 활동가 교육 역량을 높이기 위해 필요한 교육

3) 온라인 공론장 결과

- 현 교육과정, 교육환경에 관하여
 - 활동가 역량 강화가 중요하다고 하지만 교육시간을 장려하거나 고려하지 못함.
 - 많은 곳에서 교육을 준비하고 운영하지만 교육 내용이 한 단계 높아질 필요가 있음
 - 공익활동가 교육관리가 필요함. 온라인 플랫폼을 활용하여 주기적이고 체계적인 교육을 안내하고 관리되는 시스템 필요
- 평활동가가 교육활동을 통해 기대하는 점
 - 주로 실무를 하다 보니 홍보, 행사기획, 디지털을 기반으로 한 활동 등 당장 적용 가능한 내용으로 기대함
 - 연대, 네트워크 기회가 부족하다 보니 교육을 통해서라도 채울 수 있기를 기대함.
 - 모금과 재정에 관한 고민이 있음. 이를 교육에서 해소할 수 있기를 기대함.
 - 지역사회 안에서 공동체를 이루고 형성할 수 있는 계기가 되기를 기대함.
- 중견활동가가 교육활동을 통해 기대하는 점
 - 특정한 주제의 교육보다는 통합적인 교육을 통해 자기 성장과 조직의 성장을 함께 고민할 수 있는 계기
 - 최근 시민사회에서 어려워하는 의사소통, 갈등관리 등 기술적 접근보다 관점을 공유하는 교육을 통해 실질적인 변화를 시도할 수 있는 계기
- 공익활동가 교육과정에 필요한 내용 우선순위가 설문조사와 달라짐

3. 이해관계자 간담회 결과

1) 간담회 개요

- 취지: 공익활동가 경력별 교육과정(안)에 공유와 세부 과정에 대한 의견수렴
- 일시: 2023년 11월 30일(목) 오전 10시 ~ 12시
- 장소: (사)민주시민교육 결 회의실
- 참석자

<표 IV-12> 이해관계자 간담회 참석자

연번	이름	소속	구분
1	OOO	경제정의실천시민연대협의회	이해관계자 그룹
2	OOO	함께하는시민행동	이해관계자 그룹
3	OOO	서울YWCA	이해관계자 그룹
4	OOO	한국청년연합(KYC)	이해관계자 그룹
5	OOO	한국여성단체연합	이해관계자 그룹
6	조철민	성공회대학교	책임연구원
7	권복희	(사) 민주시민교육결	공동연구원
8	권혜진	(사) 민주시민교육결	공동연구원
9	심유경	(사) 민주시민교육결	공동연구원
10	유보미	서울시공익활동지원센터	사업 담당자

- 이해관계자 그룹 섭외 시 고려한 점
 - 조직 내 교육 담당 경험이 있는 활동가
 - 기존 활동가 교육이 활동에 도움이 되었다고 생각하고 새로운 제안이 있는 활동가
 - 연차/성별/활동 의제 등 검토

2) 간담회 내용

- 열기: 자기소개, 교육 경험 소개
- 생각열기: 공익활동의 의미와 최근 고민
- 발제: 역량체계와 교육과정안 소개
- 의견공유: ① 역량체계와 교육과정에 대한 검토 의견 및 제안
② 평가에 대한 경험 공유와 의견

3) 간담회 결과

- 교육이 활동하는데 필요하고 중요한 역할을 하는 것에 대해서는 모두 공감함. 시대 변화에 맞춘 교육들이 기획되고 운영되어야 하며 경력별 교육이니만큼 현 활동가들의 정체성과 활동 방식, 그들의 경험 등 공익활동 환경의 변화도 주목되어야 한다는 점을 강조함
- 단체 내 자체 활동가 교육이 있는 경우에도 경력별로 체계화된 내용으로 구성되어 있지 않다는 점을 확인함. 그런 측면에서 본 과정이 단체에서도 참고자료로서 활용도가 높을 수 있음을 확인하였음.
- 각 교육내용을 실제 교육 내용으로 구체화할 때 달라질 수 있을 텐데 그 점을 보완할 수 있는 부분도 고려가 필요함을 강조함.
- 몇 가지 역량은 예비/평/중견에게 난이도를 달리해서 추가해 줄 것을 요청함(정세분석, 연구와 의제발굴, 가치관과 태도, 모금, 새로운 자원 형성 방법 등)
- 성과평가 항목과 관련해서는 전반적인 만족도 조사 방법과 조사 결과 후 활용 사례 등을 공유함.

V. 역량체계와 교육과정(안)

1. 공익활동가 역량체계(안)

1) 개요

가. 역량체계(안)의 구성

○ 초점과 종합

- 앞서 진행한 설문조사와 공론장을 통해 참여한 활동가들이 우선순위를 부여한 역량들에 초점을 두고 고려함

※ 네트워크, 사회적 의제발굴, 의사소통, 갈등관리, 기획, 홍보, 연구조사 등

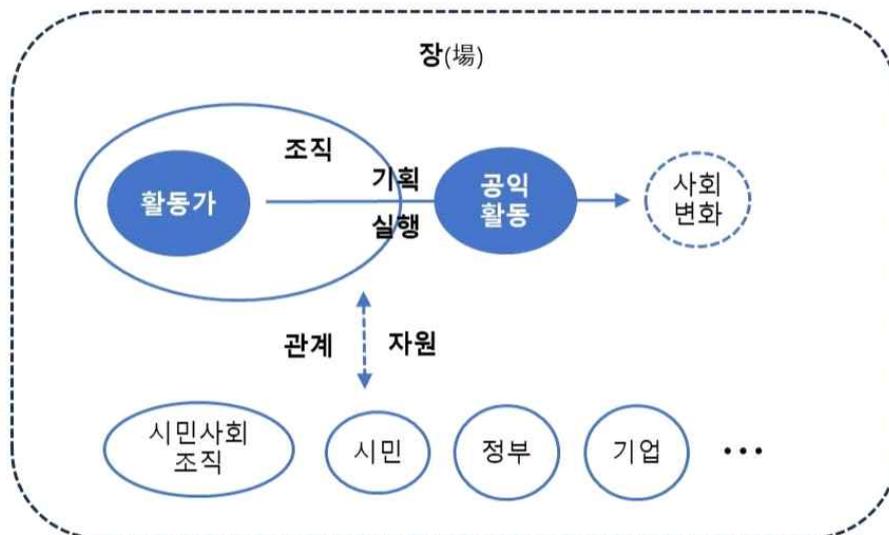
- 아울러 본 조사에서는 그간 관련 논의들에서 제시된 다양한 공익활동 역량들을 두루 포괄하는 종합적 접근을 통해 향후 지속적인 수정·보안을 통해 포괄적인 역량체계로 발전해 나갈 수 있는 토대를 마련하고자 함.

※ 본 조사에서 제시하는 역량체계(안)에 최근의 주요 공익활동 역량에 관한 논의결과를 종합·반영은 <표 V-1> 참조

○ 맥락과 과정

- 시민사회 현장을 구성하는 주요 지점과 이들을 중심으로 공익활동이 이뤄지는 맥락과 과정에 기반함으로써 현장 적합성을 지닌 역량체계(안)을 구성하고자 함

[그림 V-1] 역량체계(안) 관련 현장의 맥락과 과정



- 기존의 역량 관련 논의는 역량을 활동가 개인에 귀속되는 속성으로 이해하는 경향이 있는데, 역량에는 활동가가 처한 조건, 활동을 통해 맺는 다양한 관계, 활동이 진행되는 과정속에서 수행적으로 형성됨. 따라서 활동가 개인의 측면과 활동가와 연결된 다양한 지점들에 기반한 역량체계 구상이 필요함
- 공익활동을 둘러싼 맥락과 과정은 공익활동의 배경이 되는 ‘장(場)’, 활동주체인 ‘활동가’와 ‘조직’, 그들의 ‘기획’과 ‘실행’을 통해 생산된 공익활동을 통해 사회변화가 이뤄짐. 그리고 이런 공익활동의 과정에는 활동가와 조직이 맺는 다양한 사회적 ‘관계’와 사회로부터 마련하는 ‘자원’이 중요한 조건으로 작용함

○ 영역과 요소

- 공익활동이 이뤄지는 맥락과 과정의 주요 지점들에 기반하면서도, 앞서 언급한 것처럼 초점과 종합에 기반한 접근을 하고자 함
- 이를 위해 맥락과 과정의 인식으로부터 도출된 7가지 주요 지점들에 따른 7가지 역량영역을 설정해 다양한 역량요소들을 포괄할 수 있는 기본 틀로 설정
- 각 초점과 종합의 과정을 통해 도출된 다양한 역량들을 역량영역별로 분류하고, 이는 다시 유사한 역량들을 아우를 수 있는 역량요소로 유형화

<표 V-1> 7가지 주요지점에 따른 역량영역과 역량요소

[장(場)]	A. 공익활동 환경파악하기	A1. 시민사회와 공익활동 이해 A2. 정세분석
[활동가]	B. 정체성과 교양 형성하기	B1. 자기이해와 성장 B2. 기본적인 기술들 B3. 가치관과 태도
[조직]	C. 지속가능하게 운영하기	C1. 조직운영 C2. 조직문화
[기획]	D. 공익활동 만들기	D1. 연구와 의제발굴 D2. 활동기획
[실천]	E. 공익활동 풀어나가기	E1. 권익주창(Advocacy) E2. 역량강화(Empowerment) E3. 서비스(Service) E4. 문제해결(Problem Solving)
[자원]	F. 자원 마련하기	F1. 모금(Fundraising) F2. 새로운 자원형성의 방법들 F3. 보이지 않는 자원: 사람, 의미 공간
[관계]	G. 활동을 위한 관계맺기	G1. 시민과 관계 맺기 G2. 네트워크와 연대구축 G3. 협치: 갈등과 협력

<표 V-2> 최근 주요 공익활동 역량논의 결과의 역량체계(안) 반영

본 연구의 역량체계(안)		최근 주요 공익활동 역량논의 결과				
역량영역	역량요소	새로운사회를여는연구원(2009)	조철민 외(2014)	진저티프로젝트(2015)	진저티프로젝트(2020)	
장(場)	A. 공익활동의 환경파악하기	A1. 시민사회와 공익 활동 이해				
		A2. 정세분석	=분석 및 예측역량		=변화관리 역량	
활동가	B. 정체성과 교양 형성하기	B1. 자기이해와 성장		=자기관리	=동기부여 역량 =학습과 성장	=회복탄력성
		B2. 기본적인 기술들	=논리적 글쓰기 역량 =성과관리 역량 =정보관리 역량	=기술, 관계	=성과관리 =기술 활용 역량 =플랫폼 활용 역량	
		B3. 가치관과 태도	=리더십 =창의력/성과지향 역량	=지식, 가치관	=윤리성, 다양성 존 중, 신뢰와 책임	=태도: 창의성, 위험 감수성, 윤리성, 타문 화 감수성, 인내심, 긍 정적 사고 =사회적 가치 지향성
조직	C. 지속가능하게 운영하기	C1. 조직운영	=활동가/회원 육성 역량 =재정 기획 관리 역량 =사무 관리 역량 =IT 관리역량	=조직개발, 운영 =비전과 전략수립		
		C2. 조직문화	=회의 운영 역량 =의사소통 역량 =갈등관리역량		=문화창조역량	=대인관계: 리더십, 공감, 코칭, 협상, 팀 워크

기획	D. 공익활동 만들기	D1. 연구와 의제발굴	=전략적 사고	=담론형성		
		D2. 활동기획		=기획, 계획, 동원, 진행, 평가		
실천	E. 공익활동 풀어가기	E1. 권익주창 (Advocacy)		=투쟁/권익주창 =캠페인 =감시비판		
		E2. 역량강화 (Empowerment)		=역량강화		
		E3. 서비스 (Service)		=서비스		
		E4. 문제해결 (Problem Solving)				=사회문제 해결 역량
자원	F. 자원 마련하기	F1. 모금(Fundraising)				
		F2. 새로운 자원형성의 방법들		=물적자원		
		F3. 보이지 않는 자원: 사람, 의미, 공간		=인적자원		
관계	G. 활동을 위한 관계맺기	G1. 시민과 관계 맺기	=고객지향 역량	=참여, 촉진	=스토리텔링 역량	=사회적가치/사회성과 소통 역량
		G2. 네트워크와 연대 구축	=네트워크 관리역량 =협상력 =연대	=연대, 경쟁	=협력적 해결 역량	=협력 및 네트워킹 역량
		G3. 협치: 갈등과 협력		=갈등과 협력		

나. 역량 정의

- 위와 같은 과정을 통해 구성된 공익활동가 역량체계(안)은 7가지 역량영역에 걸쳐 19개 역량요소로 구성됨. 19개 역량요소가 의미하는 바는 다음과 같이 정의할 수 있음

<표 V-3> 공익활동가 역량정의

역량영역		역량요소	역량정의
장(場)	A. 공익활동의 환경파악하기	A1. 시민사회와 공익활동 이해	공익활동이 이뤄지는 영역인 시민사회의 개념과 양상, 그리고 다양한 공익활동의 형성과 전개과정을 설명하고 의미를 부여할 수 있다.
		A2. 정세분석	시민사회의 동향과 정부·시장 등 다른 영역과의 관계, 그리고 시대정신과 다양한 사회적 요구를 파악하는 가운데 시민사회와 공익활동의 역할과 과제를 인식할 수 있다.
활동가	B. 정체성과 교양 형성하기	B1. 자기이해와 성장	공익활동가의 사회적 위상을 고려하는 가운데, 공익활동가로서 자신의 정체성을 형성하고 지속가능한 활동과 성장의 경로를 열어 나갈 수 있다.
		B2. 기본적인 기술들	조직운영과 활동추진에 있어 일상적으로 필요한 기본적인 기술들을 인식하고 활용하는 가운데 현장의 요령(know-how)를 형성해 나갈 수 있다.
		B3. 가치관과 태도	공익활동의 본질적인 지향인 사회적 가치를 이해하고, 이를 실현하기 위해 공익활동가에게 요청되는 가치관과 태도를 갖출 수 있다.
조직	C. 지속가능하게 운영하기	C1. 조직운영	시민사회조직의 효과적이고 지속가능한 운영을 위해 필요한 가치, 사람, 요소들에 관한 사항을 적절하게 다룰 수 있다.
		C2. 조직문화	시민사회조직의 민주적 의사소통과 구성원 간 상호 존중하는 관계를 형성하기 위한 문화를 형성해 나갈 수 있다.
기획	D. 공익활동 만들기	D1. 연구와 의제발굴	조직과 활동가가 이루고자 하는 사회변화의 본질과 방향에 관한 지식을 축적하고, 그 변화를 이루기 위해 추진해야 할 의제를 도출할 수 있다.
		D2. 활동기획	사회변화 의제를 효과적이고 영향력 있게 추진하기 위해 적절한 공익활동의 내용과 형식을 고안하고 구성할 수 있다.

실천	E. 공익활동 풀어가기	E1. 권익주창 (Advocacy)	주로 불의한 권력과 사회구조에 개입해 저항하거나 문제제기하는 방식으로 전개되는 권익주창의 맥락에 있는 활동방법들을 이해하고 구사할 수 있다.
		E2. 역량강화 (Empowerment)	주로 시민들의 인식과 실천을 복돋우고, 대안적이고 자율적인 공동체를 형성하는 방식으로 전개되는 역량강화의 맥락에 있는 활동방법들을 이해하고 구사할 수 있다.
		E3. 서비스 (Service)	주로 시민들의 자발적인 나눔에 기반해 어려움에 처한 동료 시민들을 돕는 방식으로 전개되는 서비스의 맥락에 있는 활동방법들을 이해하고 구사할 수 있다.
		E4. 문제해결 (Problem Solving)	주로 시민사회의 유연성·창의성, 그리고 다양한 영역간 연결과 협업에 기반해 사회문제를 해결하는 방식으로 전개되는 문제해결의 맥락에 있는 활동방법들을 이해하고 구사할 수 있다.
자원	F. 자원 마련하기	F1. 모금(Fundraising)	공익활동 추진에 중요한 자원요소인 재정의 마련을 위해 필요한 전략과 방법들을 이해하고 체계적으로 추진할 수 있다.
		F2. 새로운 자원형성의 방법들	전통적인 재정마련 방법인 모금과 공적 보조금 외에 최근 새롭게 시도되고 있는 시민사회와 공익활동의 자원 마련 및 경제적 토대 구축 방법들을 이해하고 활용할 수 있다.
		F3. 보이지 않는 자 원: 사람, 의미, 공간	재정적 자원에 비해 그 중요성이 잘 부각되지 않는, 그러나 공익활동의 유지와 확장에 중요한 비가시적인 자원에 관해 이해하고 적용할 수 있다.
관계	G. 활동을 위한 관계맺기	G1. 시민과 관계 맺 기	시민사회조직과 공익활동에 관한 시민들의 인식과 참여의 활성화, 그리고 충분한 사회적 지지를 확보하기 위해 시민과 관계를 형성할 수 있다.
		G2. 네트워크와 연대 구축	효과적인 공익활동 전개와 시민사회의 영향력 강화를 위해 다양한 영역과 조직, 활동가 간 연결과 협력의 관계망을 구축할 수 있다.
		G3. 협치: 갈등과 협 력	정부·시장 영역을 구성하는 공공기관·기업과 같은 주체들을 감시·견제하거나, 혹은 함께 협업하는 대등하고 균형이 있는 관계를 형성할 수 있다.

2. 공익활동가 교육과정(안)

1) 개요

가. 학습주체의 구분

- 공익활동가의 성장과정에 따른 교육체계를 발전시켜 나가기 위해 경력에 따라 학습주체를 구분하고자 함
- 학습주체의 구분방식은 다양하지만, 경력별 공익활동가 교육에 관한 논의와 실천이 아직 미흡한 상황을 고려해 ‘예비활동가’, ‘평활동가’, ‘중견활동가’ 등 3가지로 구분하고자 함
 - 예비활동가: 현재 생활 속 공익활동에 참여하고 있거나 관심을 지니고 있는 상황에서, 향후 직업적 맥락(자신의 일상에서 많은 시간을 공익활동에 할애하는)의 공익활동가가 되고자 하는 학습자
 - 평활동가: 직업적 맥락의 공익활동가 중 대체로 5년 차 이하의 경력을 지니고, 일선 현장에서 공익활동 추진의 중심 역할을 맡고 있는 학습자
 - 중견활동가: 대체로 5년 차 이상의 경력을 지니고, 시민사회조직에서 중간관리자나 책임결정자의 역할을 맡고 있는 학습자

나. 학습주체별 교과목 설정

- 앞서 논의한 공익활동가 역량체계(안)을 구성하는 7가지 영역의 19개 역량요소는 이를 함양하기 위한 교육과정의 교과목으로 설정됨
- 19개 역량요소는 사실 모든 성장 과정의 활동가들에게 필요하지만, 이후 관련된 역량체계 발전과 교육과정 추진의 실현 가능성을 각 학습주체별로 그 중요성이 더 높은 핵심역량을 선별하고자 함
 - ‘자기이해와 성장’은 3가지 학습주체 모두에게 중요하지만, 성장단계에 따라 다른 접근이 필요함
 - ‘시민사회와 공익활동 이해’, ‘기획’, 그리고 공익활동 풀어가기의 4가지 역량요소는 예비활동가와 평활동가가 공유하지만, 구체적인 내용의 깊이에서 차이를 둠
 - ‘가치관과 태도’, ‘조직운영’, ‘조직문화’, ‘네트워크와 연대구축’은 평활동가와 중견활동가가 공유하지만, 관점에 차이를 두며, 나머지 역량요소들의 경우 각각의 역할에 상대적으로 더 중요한 것들을 선별해 교과목으로 설정함

<표 V-4> 경력별 활동가를 위한 핵심역량 선정

역량영역	역량요소	예비 활동가	평 활동가	중견 활동가
A. 공익활동의 환경파악하기	A1. 시민사회와 공익활동 이해	○	○	
	A2. 정세분석		○	○
B. 정체성과 교양 형성하기	B1. 자기이해와 성장	○	○	○
	B2. 기본적인 기술들		○	
	B3. 가치관과 태도	○	○	○
C. 지속가능하게 운영하기	C1. 조직운영		○	○
	C2. 조직문화	○	○	○
D. 공익활동 만들기	D1. 연구와 의제발굴		○	○
	D2. 활동기획	○	○	
E. 공익활동 풀어가기	E1. 권익주장(Advocacy)	○	○	
	E2. 역량강화(Empowerment)	○	○	
	E3. 서비스(Service)	○	○	
	E4. 문제해결(Problem Solving)	○	○	○
F. 자원 마련하기	F1. 모금(Fundraising)		○	○
	F2. 새로운 자원형성의 방법들		○	○
	F3. 보이지 않는 자원: 사람, 의미, 공간			○
G. 활동을 위한 관계맺기	G1. 시민과 관계 맺기		○	
	G2. 네트워크와 연대 구축		○	○
	G3. 협치: 갈등과 협력			○

나. 예비활동가 과정

- 예비활동가는 장(場)의 이해와 활동의 전개에 관한 부분에 집중해 8개의 역량요소에 기반한 교과목으로 설정

<표 V-5> 예비활동가 교육과정 개요

교과목	개요
1. 시민사회와 공익활동 이해	시민사회와 공익활동에 관한 개괄적 설명과 사례
2. 자기이해와 성장	활동가의 정체성과 성장에 관한 기본적인 이해
3. 가치관과 태도	활동가에게 요청되는 가치관과 태도에 관한 기본적인 이해
4. 활동기획	공익활동 기획의 원리와 과정에 관한 이해와 실습
5. 권익주장	공익활동의 4가지 일반적인 활동방식별 흐름과 동향
6. 역량강화	
7. 서비스	
8. 문제해결	

다. 평활동가 과정

- 평활동가의 경우 조직문화나 자원마련 등 몇 가지를 제외한 대부분 역량요소의 고른

함양을 요청하는 가운데, 일선 현장에서 구체적인 활동의 추진에 중점을 둔 17개 교과목으로 설정

<표 V-6> 평활동가 교육과정 개요

교과목	개요
1. 시민사회와 공익활동 이해	시민사회와 공익활동의 흐름과 동향, 변화와 대응전략
2. 정세분석	자신의 공익활동 의제와 추진에 관한 전략적 사고
3. 자기이해와 성장	활동가 고유의 정체성 형성, 역할과 성장 방향 모색
4. 기본적인 기술들	조직운영과 활동추진에 필요한 기본적 기술 습득
5. 가치관과 태도	활동추진의 주축으로서 요청되는 현장 관점의 가치와 태도
6. 조직운영	조직운영을 위한 구체적인 실무의 수행 방법
7. 조직문화	자신과 조직, 동료 간 관계형성의 요령
8. 연구와 의제발굴	자신의 공익활동과 관련한 연구와 의제발굴의 방법
9. 활동기획	기획경험의 진단과 체계화, 실습을 통한 기획역량 향상
10. 권익주창	공익활동의 4가지 일반적인 활동방식별 역사와 발전방향, 구체적인 활동수단의 이론과 실제
11. 역량강화	
12. 서비스	
13. 문제해결	
14. 모금	자신의 활동과 연계한 모금의 의미부여와 실행방법
15. 새로운 자원형성의 방법들	새로운 자원형성의 적용 방안 모색
16. 시민과 관계 맺기	설득력 있는 메시지와 다양하고 효과적인 홍보방법
17. 네트워크와 연대 구축	활동추진을 위한 동료 찾기와 협력관계 형성의 요령

라. 중견활동가 과정

- 중견활동가의 경우 주로 조직의 운영과 평활동가들을 복돋우기 위한 전략적 접근에 중점을 두는 12개 교과목으로 설정

<표 V-7> 중견활동가 교육과정 개요

교과목	개요
1. 정세분석	최근 사회·정치적 상황과 공익활동의 개입 전략
2. 자기이해와 성장	조직과 시민사회의 리더로서 성숙을 위한 과제
3. 가치관과 태도	책임 역할과 넓은 시야를 위한 가치와 태도
4. 조직운영	조직의 가치체계와 거버넌스에 관한 구조적 접근
5. 조직문화	존중과 협력의 조직문화를 복돋우는 요령
6. 연구와 의제발굴	전략적인 의제 설정의 과정과 방법
7. 모금(Fundraising)	호소력 있는 가치설명과 효과적인 모금과정 설계

8. 문제해결	문제해결 기반 공익활동의 조류의 이해와 적용
9. 새로운 자원형성의 방법들	새로운 자원형성의 적용 방안 모색
10. 보이지 않는 자원: 사람, 의미, 공간	새롭게 부각되는 자원들의 관리 방안 모색
11. 네트워크와 연대구축	지속가능한 관계망과 시민사회 생태계 구축 모색
12. 협치: 갈등과 협력	갈등과 협력관계의 경험 체계화와 발전방안 모색

2) 예비활동가 과정의 내용

가. 시민사회와 공익활동 이해

<표 V-8> 예비활동가를 위한 시민사회와 공익활동 이해 교과목 내용

교육과정	예비활동가 역량강화 교육과정	
역량영역	A. 공익활동의 환경파악하기	교과목 A1. 시민사회와 공익활동의 이해
학습목표	1. 시민사회 및 공익활동이 우리 사회에서 갖는 의미를 이해한다. 2. 시민, 공익활동으로 인한 변화가 우리 사회 및 '나'와의 연결을 이해한다. 3. 일상생활 속에서 시민, 공익활동이 개인으로써 실천할 수 있는 과제를 찾아 보도록 한다.	
학습주제	시민사회와 공익활동의 개념과 담론	정부, 기업과 더불어 제3섹터인 NGO(NPO)의 정의와 사회 안에서 시민사회의 담론과 대안사회와 감시의 역할을 담아냄
	시민, 공익활동이 가져온 우리 사회의 변화사례	우리 사회의 시민, 공익활동이 개인의 권리, 마을의 변화, 제도의 변화 등을 통해 성장해 온 사례
	내가 변화시키고 싶은 변화의 주제와 시민, 공익활동의 연계	내가 가장 관심 가는 사회변화의 주제 찾기(환경, 인권, 교육 등) 관련 주제를 의제화하고 있는 시민, 공익활동의 사례 또는 단체 찾아보기
운영방안	1. [주안점] 기존의 시민사회와 공익활동을 이해하기 위해 단순 정보 전달을 넘어 우리 사회 안에서의 시민사회(공익활동)와 그것이 변화시킨 사회의 변화, 궁극적으로 개인의 삶의 변화와 연계되어 설명될 수 있도록 한다. 이에 맞는 사례를 스토리 형식으로 설명되고 개인의 삶과 밀접한 관계 속에 있다는 것을 주지시키는 것이 필요하다. 2. [교육운영] 교육의 효과를 높이기 위해 예비활동가로서 관심 가는 주제와 그 주제를 의제화하고 있는 활동 사례 및 단체를 찾아보고 일상에서 실천해 볼 수 있는 실천 과제를 찾아보게 한다.	

나. 자기이해와 성장

<표 V-9> 예비활동가를 위한 자기이해와 성장 교과목 내용

교육과정	예비활동가 역량강화 교육과정	
역량영역	B. 정체성과 교양 형성하기	교과목 B1. 자기이해와 성장
학습목표	1. 자기이해 과정을 통해 나를 이해한다. 2. 공익활동가로서의 나의 비전을 모색한다.	

학습주제	자기 이해	나는 누구이며, 추구하는 가치, 나의 강점에 대한 기본적인 자기 특성 이해
	공익활동가로서의 나	공익활동가로서의 나를 상상하며, 비전 목표를 생각해 보고 나의 강점에 대입해 보는 과정
운영방안	1. [주안점] 자기이해는 스스로를 평가하는 것이 아닌 자신을 인정하는 과정임을 확인 할 수 있도록 운영한다. 2. [교육방식] 일반적인 심리, 성격 검사와 같은 형식은 지양하고 성찰적 과정으로 운영한다.	

다. 가치관과 태도

<표 V-10> 예비활동가를 위한 가치관과 태도 교과목 내용

교육과정	예비활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	B. 정체성과 교양 형성하기	교과목	B3. 가치관과 태도
학습목표	1. 공익활동가가 가져야 할 가치와 태도에 대해 이해한다. 2. 공익활동 현장에서 생기는 상황을 두고 토론하며 그런 상황이 발생하는 이유를 알아본다.		
학습주제	공익활동이 다뤄야 할 가치와 태도	다양화된 사회 공익활동을 하면서 필요한 가치관과 태도에 대한 이해 (예 : 투명성, 민주성, 생태감수성, 젠더감수성, 시민 주도성)	
	그 상황 속에 나는	실제 활동 속에서 발생할 수 있는 상황을 예시로 토론하고 발생하는 이유와 개선할 점 논의	
운영방안	1. [주안점] 개인에 초점을 맞추기보다 공익활동 현장의 구조를 바라볼 수 있는 과정으로 운영하는 것이 필요하다.		

라. 활동기획

<표 V-11> 예비활동가를 위한 활동기획 교과목 내용

교육과정	예비활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	D. 공익활동 만들기	교과목	D2. 활동기획
학습목표	1. 공익활동 기획의 원리와 과정을 이해한다. 2. 활동기획에 관한 실제적인 감각을 체험한다.		
학습주제	공익활동 기획의 과정	기획의 철학적 토대 형성에서부터 평가에 이르는 기획의 전 과정의 사례, 기획 단계별 주안점	
	공익활동 기획 실습	미래에 자신이 해보고자 하는 공익활동을 기획해 보고 상호 공유 및 의견교환	
운영방안	1. [주안점] 기획은 경력이 있는 활동가도 어려워하는 역량요소 중 하나로, 예비활동가인 학습자들이 기획에 부담감을 형성하지 않고, 누구나 할 수 있는 작업으로 인식할 수 있도록 배려할 필요가 있다.		

	2. [실습방식] 기획 실습의 경우 4인가량이 한 모둠을 구성해 의제를 도출하고 이를 활동으로 만들어 보는 공동작업을 진행한다. 작업 후 적절한 방법으로 상호 작업 결과를 공유하고, 작업 결과에 대한 상호 의견교류가 이뤄지도록 한다.
--	--

마. 권익주창

<표 V-12> 예비활동가를 위한 권익주창 교과목 내용

교육과정	예비활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	E. 공익활동 풀어가기	교과목	E1. 권익주창
학습목표	1. 권익주창(Advocacy) 맥락의 공익활동 실천방식의 흐름과 동향을 파악한다.		
학습주제	권익주창 맥락의 공익활동 실천	권익주창 맥락의 공익활동 실천방식(style)의 형성과 전개, 그리고 최근 동향과 주요 사례들	
운영방안	1. [고려사항] 외국의 흐름과 동향을 다루는 것도 좋지만, 기본적으로 한국 시민사회의 내용이 중심을 이루도록 한다. 2. [주안점] 역사적 흐름과 함께 최근 동향과 권익주창 방식의 최근 주요한 변화 경향을 포함한다.		

바. 역량강화

<표 V-13> 예비활동가를 위한 역량강화 교과목 내용

교육과정	예비활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	E. 공익활동 풀어가기	교과목	E2. 역량강화
학습목표	1. 역량강화(Empowerment) 맥락의 공익활동 실천방식의 흐름과 동향을 파악한다.		
학습주제	역량강화 맥락의 공익활동 실천	역량강화 맥락의 공익활동 실천방식(style)의 형성과 전개, 그리고 최근 동향과 주요 사례들	
운영방안	1. [고려사항] 외국의 흐름과 동향을 다루는 것도 좋지만, 기본적으로 한국 시민사회의 내용이 중심을 이루도록 한다. 2. [주안점] 역사적 흐름과 함께 최근 동향과 역량강화 방식의 최근 주요한 변화 경향을 포함한다.		

사. 서비스

<표 V-14> 예비활동가를 위한 서비스 교과목 내용

교육과정	예비활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	E. 공익활동 풀어가기	교과목	E3. 서비스
학습목표	1. 서비스(Service) 맥락의 공익활동 실천방식의 흐름과 동향을 파악한다.		
학습주제	서비스 맥락의 공익활동 실천	서비스 맥락의 공익활동 실천방식(style)의 형성과 전개, 그리고 최근 동향과 주요 사례들	

운영방안	1. [고려사항] 외국의 흐름과 동향을 다루는 것도 좋지만, 기본적으로 한국 시민사회의 내용이 중심을 이루도록 한다. 2. [주안점] 역사적 흐름과 함께 최근 동향과 서비스 방식의 최근 주요한 변화 경향을 포함한다.
-------------	---

아. 문제해결

<표 V-15> 예비활동가를 위한 문제해결 교과목 내용

교육과정	예비활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	E. 공익활동 풀어가기	교과목	E4. 문제해결
학습목표	1. 문제해결(Problem Solving) 맥락의 공익활동 실천방식의 흐름과 동향을 파악한다.		
학습주제	문제해결 맥락의 공익활동 실천	문제해결 맥락의 공익활동 실천방식(style)의 형성과 전개, 그리고 최근 동향과 주요 사례들	
운영방안	1. [고려사항] 외국의 흐름과 동향을 다루는 것도 좋지만, 기본적으로 한국 시민사회의 내용이 중심을 이루도록 한다. 2. [주안점] 역사적 흐름과 함께 최근 동향과 문제해결 방식의 최근 주요한 변화 경향을 포함한다.		

3) 평활동가 과정의 내용

가. 시민사회와 공익활동 이해

<표 V-16> 평활동가를 위한 시민사회와 공익활동 이해 교과목 내용

교육과정	평활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	A. 공익활동의 환경파악하기	교과목	A1. 시민사회와 공익활동의 이해
학습목표	1. 시민사회와 공익활동의 개념과 담론, 흐름과 동향을 이해한다. 2. 시민사회의 역사를 통해 우리 사회와 그 변화의 연계성을 이해한다. 3. 시민사회와 공익활동의 일반적인 상황과 나의 공익활동을 연관 지어 사유하는 힘을 기른다.		
학습주제	시민사회와 공익활동의 개념과 담론	정부, 기업과 더불어 제3 섹터인 NGO(NPO)의 정의와 사회 안에서 시민사회의 담론과 대안 사회와 감시의 역할을 담아낸다.	
	시민사회와 공익활동의 국·내외 흐름과 동향	89년 시민사회의 태동과 그 배경, 이후 시민사회 운동으로 변화시킨 사회의 변화를 국내 중심으로 풀어가면서 해외의 사례를 담아낸다.	
	시민사회 생태계와 이슈들	어드보커시 운동에서 생태, 마을, 일상의 문제에 이르는 다양한 이슈들의 등장과 개인 삶의 변화를 담아낸다.	
	시민사회의 성찰과 한계	기존 시민사회 운동의 시민참여, 의제개발, 운동방식, 권력과의 관계 등 어떤 위기가 있고 어떤 논의가 있는지 살펴본다.	

운영방안	<ol style="list-style-type: none"> [주안점] 기존의 시민사회와 공익활동을 이해하기 위해 단순 정보 전달을 넘어 우리 사회 안에서의 시민사회(공익활동)와 그것이 변화시킨 사회의 변화, 궁극적으로 개인의 삶의 변화와 연계되어 설명될 수 있도록 한다. [교육운영] 국가의 존재 이유를 거스를 수 있는 다양한 현상에서 개개인이 모여 이를 감시하고 새로운 대안을 펼쳐가는 사례 1~2가지를 스토리 형식으로 이야기 할 수 있다. 교육의 효과를 높이기 위해 시민사회가 바꾼 세상의 변화사례를 열거하고 참가자가 자신의 삶 속에서 가장 큰 영향을 미친 사례를 선택할 수 있도록 다양한 사례를 던져주는 것도 좋다.
-------------	---

나. 정세분석

<표 V-17> 평활동가를 위한 정세분석 교과목 내용

교육과정	평활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	A. 공익활동의 환경파악하기	교과목	A2. 정세분석
학습목표	<ol style="list-style-type: none"> 1. 시민, 공익활동이 우리 사회 안에서 가져다준 변화를 이해하기 2. 과거 운동이 가진 의미와 한계지점을 파악하기 3. 현 시점에서의 시민의식 및 사회변화 속에서 현 활동방식과 의제가 어떻게 작동되는지 그래서 그 대안이 무엇인지를 찾아나갈 수 있는 단서 찾기 4. 정세분석을 통한 변화 과정에서 나의 직무와의 연계성 찾기 		
학습주제	시민사회와 공익활동 1.0에서 3.0 시대	시민사회 태동과 인식, 제도의 변화시대, 공공영역으로의 아젠다 확산 과정, 시민 없는 시민사회의 위기의 고민	
	새로운 시민, 공익활동의 등장과 그 사회적 필요성	공해추방운동에서 생태환경으로의 전환, 미투운동의 등장과 성 감수성의 변화, 퀴어축제와 소수자 운동, 그리고 마을과 자치 운동 등 확산 사례 및 외국 사례 등	
	MZ세대의 눈으로 본 현시기 사회변화	전쟁, 개발 독재 시대를 지나 청년세대가 갖는 우리 사회의 문제에 대한 변화 지점을 청년의 시각으로 이야기하기	
	시민사회 운영의 관성과 시대 흐름에 맞는 운영과 청년 활동가의 역할	현 시민운동의 외적, 내적, 역사적 위기 기존 운동방식에서 시민, 마을을 중심으로 한 네트워크 및 참여를 통한 변화 가능성 각종 시민소통, 홍보, 청년세대 눈으로 본 의제선정, 조직운영 및 시민소통의 새로운 방법 제안	
운영방안	<ol style="list-style-type: none"> 1. [주안점] 역사를 통해 본 시민, 공익활동의 등장과 변화가 제도, 권력 이동, 시민 결합도 등의 변화와 맞물려 진행되어 온 과정이 정세분석을 위한 역사 도구가 될 수 있어 정책변화, 시민의 변화 요구에 대한 참여자의 참여 영역에 따른 분석이 가능한 분석 틀을 적절하게 배치할 필요가 있다. 2. [교육운영] 586 운동권 세대로 대표되는 선배 그룹의 사회 인식과 다른 청년세대 공익활동가로서의 새로운 시각과 역할을 제안하는 과정을 운영한다. 		

다. 자기이해와 성장

<표 V-18> 평활동가를 위한 자기이해와 성장 교과목 내용

교육과정	평활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	B. 정체성과 교양 형성하기	교과목	B1. 자기이해와 성장
학습목표	1. 자기이해 과정을 통해 나를 이해한다. 2. 공익활동가로서의 나의 비전을 모색한다.		
학습주제	자기 이해	나는 누구이며, 추구하는 가치, 나의 강점에 대한 기본적인 자기 특성 이해	
	공익활동가로서의 나	활동 속에서의 나의 모습을 돌아보며 강점과 약점을 확인하고 강점은 높이고, 약점을 보완하기 위한 방안 찾기	
	변화를 위한 한 걸음	향후 공익활동가로서의 비전과 진로 모색을 위한 자기 계획수립	
운영방안	1. [주안점] 자기 이해는 스스로를 평가하는 것이 아닌 자신을 인정하는 과정임을 확인할 수 있도록 운영한다. 2. [교육방식] 가급적 참여자 스스로 생각하고 쓰고 나누는 과정으로 운영한다.		

라. 기본적인 기술들

<표 V-19> 평활동가를 위한 기본적인 기술들 교과목 내용

교육과정	평활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	B. 정체성과 교양 형성하기	교과목	B2. 기본적인 기술들
학습목표	1. 공익활동을 하면서 실무적으로 어려움을 겪었던 것이 무엇인지 확인한다. 2. 공익활동에 필요한 기본적 기술을 학습한다.		
학습주제	실무 점검하기	공익활동하면서 실무적으로 어려웠던 부분들을 확인하고 활동하면서 얼마나 필요한 것인지 돌아보기	
	실무력 높이기	사회적글쓰기(계획서, 제안서, 입장문, 호소문 등), 성과관리(사회적 영향력을 측정할 수 있는 평가 등), 정보통신기술(회원관리, 업무협업 도구 등), 온라인을 통한 활동 알리기(영상 제작 및 활용 등) 등 실무력을 높일 수 있는 기술 학습	
운영방안	1. [교육방식] 이론 중심의 교육보다 실습 중심으로 운영한다. 2. [교육방식] 기존의 개별 교육으로 구성 운영되고 있는 것을 평활동가 실무력 높이기로 종합하여 운영하는 것도 고려해 볼 수 있다.		

마. 가치관과 태도

<표 V-20> 평활동가를 위한 가치관과 태도 교과목 내용

교육과정	평활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	B. 정체성과 교양 형성하기	교과목	B3. 가치관과 태도
학습목표	1. 공익활동가가 가져야 할 가치와 태도에 대한 공감대를 형성한다. 2. 활동 속에서 실천될 수 있도록 계획하도록 한다.		
학습주제	공익활동이 다뤄야 할 가치와 태도	다양화된 사회 공익활동가들에게 필요한 가치관과 태도에 대한 이해 높이기	
	내 활동 살펴보기	활동 속에서 소홀히 다루어지고 있는 요소(투명성, 책임성, 조직 내 민주주의, 생태 감수성, 젠더감수성, 시민주도성 등)의 이유와 원인 찾기	
	변화를 위한 한 걸음	활동 속에서 변화를 만들어 낼 수 있는 실천 계획 세우기	
운영방안	1. [주안점] 개인에 초점을 맞추기보다 공익활동 현장의 구조를 바라볼 수 있는 과정으로 운영하는 것이 필요하다. 2. [교육방식] 작은 것이라도 실천할 수 있는 내용을 중심으로 고민하도록 촉진한다.		

바. 조직운영

<표 V-21> 평활동가를 위한 조직운영 교과목 내용

교육과정	평활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	C. 지속가능하게 운영하기	교과목	C1. 조직운영
학습목표	1. 조직 운영을 위한 실무역량의 필요성을 이해한다. 2. 재정, 홍보, 조직, 교육 등 조직 운영에 필요한 요소와 상호 연계성을 이해한다. 3. 조직의 안에서 자신이 맡은 역할을 이해한다.		
학습주제	1, 2, 3차적 실무의 이해	1차적 실무 - CMS 등 회계, 회원관리, 각종 회의 운영, 문서관리 등 2차적 실무 - 실무역량 제고, 사업계획 세우기, 역할 분담, 의사소통 관리 운영 등 3차적 실무 - 미션수행, 정세분석, 의제 이슈화 등	
	실무 영역으로 풀어나가는 조직 이해	회원 데이터로 주 대상 이해하기, 재정구조를 통해 본 살림과 조직 지속가능성 이해하기	
	1차 실무의 기초	기획안 작성의 요소, 리플렛 및 웹자보 등으로 본 홍보 방법론, 시민을 대상으로 한 자기 언어 갖기	
운영방안	1. [주안점] 평활동가의 입장에서 자신의 업무가 전체 운동, 조직 안에서 갖는 의미를 견지할 필요가 있음. 단절된 하나하나의 업무가 아닌 상호 연결되어 있음을 인식할 수 있도록 함. 2. [교육운영] 각 업무 영역을 세세하게 설명하기보다 기초적인 1차 실무를 수행하는데 있어 필요한 핵심 내용을 열거하도록 한다.		

사. 조직문화

<표 V-22> 평활동가를 위한 조직문화 교과목 내용

교육과정	평활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	C. 지속 가능하게 운영하기	교과목	C2. 조직문화
학습목표	1. 조직 내부 및 시민과의 의사소통의 효능감과 태도에 대해 이해한다. 2. 조직과 나의 비전, 나와 구성원 간의 원활한 관계망 형성을 만들어 낸다.		
학습주제	촉진자적 의사소통과 기술	지시와 계몽 중심의 의사소통에서 사회변화에 맞는 촉진자적 의사소통의 필요성과 경청, 질문, 피드백, 설득의 언어 등의 의사소통 기술	
	조직의 미션과 나	내가 속한 조직의 미션에 대한 이해와 사회변화의 기여, 내가 이 조직을 선택한 이유. 그 안에서 나와 조직의 성장을 위한 역할에 대한 탐색	
	구성원과의 관계성 형성하기	조직 구성원 간의 관계 형성을 위한 토의, 워크숍 방법론과 활용법, 다름과 보안을 위한 상호 간 스타일 분석 틀 제시	
운영방안	1. [주안점] 평활동가가 가질 수 있는 의사소통의 적응, 조직 미션에 대한 이해뿐 아니라 나의 미션과 주변 활동가 간의 관계망에 대한 지속적인 소통 과정이 필요하기 때문에 다양한 관계망 형성 방법론 및 활용법을 터득한다. 2. [교육운영] 교육효과를 높이기 위해서 참여자 개개인의 갈등관리 스타일 분석(토마스킬만의 갈등스타일 분석) 등을 활용하여 성찰과 변화 지점의 목표의 구체성과 방향을 제시할 수 있다.		

아. 연구와 의제발굴

<표 V-23> 평활동가를 위한 연구와 의제발굴 교과목 내용

교육과정	평활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	D. 공익활동 만들기	교과목	D1. 연구와 의제 발굴 (역할 중심으로)
학습목표	1. 새로운 의제를 발굴하는 참여식 공론장 과정을 이해한다. 2. 활동가로서의 정체성을 정책 실현을 위한 연구자나 정책실천가보다는 유통가로서 역할의 의미와 중요성을 학습한다.		
학습주제	의제 발굴을 위한 공론장 이해하기	시민참여를 통한 집단의 지성 확인 과정. 공론장의 목표와 숨겨진 기대효과. 시민 제안이 내용 의제화	
	공론장 운영 경험해 보기	공론장 운영을 위한 프로세스 이해 사전 설문 의 이해와 공론장 운영을 위한 주제 선정 및 신호등 토론 질문지 만들기 모둠 토론 운영하기, 집단의 지성 확인하기	
	공론장 결과에 따른 의제화	공론을 통해 도출된 집단의 지성을 활동의 콘텐츠로 삼고 의제 확산을 위한 기획을 통해 정책 현실화 과정을 만들어 냄	

운영방안	1. [주안점] 기존의 새로운 의제 선정의 전문가, 임원 중심의 설정 단계를 넘어 조직의 구성원, 이해당사자의 참여를 통한 의제 개발의 과정을 이해하도록 한다. 또한 정책연구자 및 생산자가 아닌 시민의 언어를 통한 논의확산을 담당하는 정책유통가로서 공익활동가 역할 찾기의 의미를 이해한다. 2. [교육운영] 교육의 효과를 높이기 위한 설문 및 공론장 구성, 정책 제안 운동의 사례를 담아내는 것이 필요하여, 실질적 도움이 되기 위해 참여자가 직접 설문, 공론장 기획, 운영을 경험해 보도록 한다. 이후 과정에서 실질화된 정책제안 과정으로 나아가기 위한 기획 과정 설계한다.
-------------	---

자. 활동기획

<표 V-24> 평활동가를 위한 활동기획 교과목 내용

교육과정	평활동가 역량강화 교육과정	
역량영역	D. 공익활동 만들기	교과목 D2. 활동기획
학습목표	1. 공익활동 기획의 원리와 과정을 이해한다. 2. 활동 현장에서 자신의 기획과제 혹은 기획에 관한 고민의 해결 방안을 모색한다.	
학습주제	공익활동 기획의 과정	기획의 철학적 토대 형성에서부터 내용과 형식의 설계에 이르는 기획과정과 사례, 기획 단계별 주안점
	공익활동 기획에서 흔히 부딪치는 어려움들	공익활동 현장에서 기획과 관련해 부딪치는 어려움의 공유와 해결을 위한 접근
	공익활동 기획 사례연구	공익활동 기획의 유의미한 사례들을 선정해 함께 시사점을 토론
운영방안	1. [주안점] 직간접적으로 공익활동 기획을 경험해 본 평활동가들이 학습자인 점을 고려해 기획에 관한 자신의 경험을 체계화하는 계기로 삼도록 한다. 2. [교육방식] 아울러 자신의 기획과제 혹은 기획과 관련해 해결하고 싶은 고민을 설정하고 해결 방안을 찾는 과정을 함께 모색하는 상호 컨설팅 방식을 고려할 수 있다.	

차. 권익주창

<표 V-25> 평활동가를 위한 권익주창 교과목 내용

교육과정	평활동가 역량강화 교육과정	
역량영역	E. 공익활동 풀어가기	교과목 E1. 권익주창
학습목표	1. 권익주창(Advocacy) 맥락의 공익활동 실천방식의 흐름과 동향을 파악한다. 2. 권익주창(Advocacy) 맥락의 다양한 방법들을 적용할 수 있도록 이해한다.	
학습주제	권익주창 맥락의 공익활동 실천	권익주창 맥락의 공익활동 실천방식(style)의 형성과 전개, 그리고 최근 동향과 주요 사례들
	권익주창 맥락의 공익활동의 방법들	권익주창 맥락의 공익활동 경험과 역사 속에 형성된 다양한 방법들의 원리와 내용, 사례
	권익주창 맥락의 철학과 담론들	권익주창 맥락의 공익활동 이론적 배경이 되는 철학과 담론의 흐름 개괄

	권익주창 활동현장의 고민들	권익주창 맥락의 활동 과정에서 겪는 어려움들을 해결하고, 활동 방식의 향상을 위한 공동연구
운영방안	1. [고려사항] 외국의 흐름과 동향을 다루는 것도 좋지만, 기본적으로 한국 시민사회의 내용이 중심을 이루도록 한다. 2. [주안점] 역사적 흐름과 함께 최근 동향과 권익주창 방식의 최근 주요한 변화 경향을 포함한다. 3. [내용요소] 권익주창의 맥락에 포함되는 다양한 방법들: 집회·시위, 직접행동, 캠페인, 사회적 발언, 시민입법, 온라인 행동 등 4. [각론구성] ‘방법들’의 학습주제는 다양한 방법들을 소개하는 간략한 교육 혹은 주요 방법들을 각각 다루는 심층적 교육방식을 선택할 수 있다.	

카. 역량강화

<표 V -26> 평활동가를 위한 역량강화 교과목 내용

교육과정	평활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	E. 공익활동 풀어가기	교과목	E2. 역량강화
학습목표	1. 역량강화(Empowerment) 맥락의 공익활동 실천방식의 흐름과 동향을 파악한다. 2. 역량강화(Empowerment) 맥락의 다양한 방법들을 적용할 수 있도록 이해한다.		
학습주제	역량강화 맥락의 공익 활동 실천	역량강화 맥락의 공익활동 실천방식(style)의 형성과 전개, 그리고 최근 동향과 주요 사례들	
	역량강화 맥락의 공익 활동의 방법들	역량강화 맥락의 공익활동 경험과 역사 속에 형성된 다양한 방법들의 원리와 내용, 사례	
	역량강화 맥락의 철학과 담론들	역량강화 맥락의 공익활동 이론적 배경이 되는 철학과 담론의 흐름 개괄	
	역량강화 활동현장의 고민들	역량강화 맥락의 활동 과정에서 겪는 어려움들을 해결하고, 활동방식의 향상을 위한 공동연구	
운영방안	1. [고려사항] 외국의 흐름과 동향을 다루는 것도 좋지만, 기본적으로 한국 시민사회의 내용이 중심을 이루도록 한다. 2. [주안점] 역사적 흐름과 함께 최근 동향과 역량강화 방식의 최근 주요한 변화 경향을 포함한다. 3. [내용요소] 역량강화의 맥락에 포함되는 다양한 방법들: 시민교육, 조직화, 마을공동체, 주민자치, 생활문화운동, 온라인 커뮤니티 등 4. [각론구성] ‘방법들’의 학습 주제는 다양한 방법들을 소개하는 간략한 교육 혹은 주요 방법들을 각각 다루는 심층적 교육방식을 선택할 수 있다.		

타. 서비스

<표 V-27> 평활동가를 위한 서비스 교과목 내용

교육과정	평활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	E. 공익활동 풀어가기	교과목	E3. 서비스
학습목표	1. 서비스(Service) 맥락의 공익활동 실천방식의 흐름과 동향을 파악한다. 2. 서비스(Service) 맥락의 다양한 방법들을 적용할 수 있도록 이해한다.		
학습주제	서비스 맥락의 공익활동 실천	서비스 맥락의 공익활동 실천방식(style)의 형성과 전개, 그리고 최근 동향과 주요 사례들	
	서비스 맥락의 공익활동의 방법들	서비스 맥락의 공익활동 경험과 역사 속에 형성된 다양한 방법들의 원리와 내용, 사례	
	서비스 맥락의 철학과 담론들	서비스 맥락의 공익활동 이론적 배경이 되는 철학과 담론의 흐름 개괄	
	서비스 활동현장의 고민들	서비스 맥락의 활동 과정에서 겪는 어려움들을 해결하고, 활동방식의 향상을 위한 공동연구	
운영방안	1. [고려사항] 외국의 흐름과 동향을 다루는 것도 좋지만, 기본적으로 한국 시민사회의 내용이 중심을 이루도록 한다. 2. [주안점] 역사적 흐름과 함께 최근 동향과 서비스 방식의 최근 주요한 변화 경향을 포함한다. 3. [내용요소] 서비스의 맥락에 포함되는 다양한 방법들: 기부, 자원봉사, 지역 복지, 지원, 상담, 사회개발, 지역사회돌봄 등 4. [각론구성] ‘방법들’의 학습주제는 다양한 방법들을 소개하는 간략한 교육 혹은 주요 방법들을 각각 다루는 심층적 교육방식을 선택할 수 있다.		

파. 문제해결

<표 V-28> 평활동가를 위한 문제해결 교과목 내용

교육과정	평활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	E. 공익활동 풀어가기	교과목	E4. 문제해결
학습목표	1. 문제해결(Problem solving) 맥락의 공익활동 실천방식의 흐름과 동향을 파악한다. 2. 문제해결(Problem solving) 맥락의 다양한 방법들을 적용할 수 있도록 이해한다.		
학습주제	문제해결 맥락의 공익활동 실천	문제해결 맥락의 공익활동 실천방식(style)의 형성과 전개, 그리고 최근 동향과 주요 사례들	
	문제해결 맥락의 공익활동의 방법들	문제해결 맥락의 공익활동 경험과 역사 속에 형성된 다양한 방법들의 원리와 내용, 사례	
	문제해결 맥락의 철학과 담론들	문제해결 맥락의 공익활동 이론적 배경이 되는 철학과 담론의 흐름 개괄	
	문제해결 활동현장의 고민들	문제해결 맥락의 활동 과정에서 겪는 어려움들을 해결하고, 활동방식의 향상을 위한 공동연구	
운영방안	1. [고려사항] 외국의 흐름과 동향을 다루는 것도 좋지만, 기본적으로 한국 시		

	민사회의 내용이 중심을 이루도록 한다. 2. [주안점] 역사적 흐름과 함께 최근 동향과 문제해결 방식의 최근 주요한 변화 경향을 포함한다. 3. [내용요소] 문제해결의 맥락에 포함되는 다양한 방법들: 사회적 위기극복, 사회혁신, 사회적경제, 협치 등 4. [각론구성] ‘방법들’의 학습주제는 다양한 방법들을 소개하는 간략한 교육 혹은 주요 방법들을 각각 다루는 심층적 교육방식을 선택할 수 있다.
--	--

하. 모금

<표 V-29> 평활동가를 위한 모금 교과목 내용

교육과정	평활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	F. 자원마련하기	교과목	F1. 모금
학습목표	1. 공익활동과 모금의 의미를 생각해 본다. 2. 모금에 대한 구체적 사례를 학습한다.		
학습주제	모금의 이해	공익활동 지속가능성 측면에서 모금의 의미, 시민 후원이 가지는 의미 등, 공익활동과 모금의 의미 공유	
	사례학습	공익활동의 구체적인 모금 사례 학습	
운영방안	1. [주안점] 모금활동 어려움을 전환, 지속가능한 공익활동 측면, 시민참여의 측면에서 모금의 의미와 사례를 알아본다.		

가. 새로운 자원형성의 방법들

<표 V-30> 평활동가를 위한 새로운 자원형성의 방법들 교과목 내용

교육과정	평활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	F. 자원마련하기	교과목	F2. 새로운 자원형성 방법들
학습목표	1. 새로운 자원에 대한 이해를 높인다. 2. 조직에 적합한 모델을 찾아본다.		
학습주제	새로운 자원 이해하기	기부, 보조금 등의 한계를 넘어선 새로운 자원이 무엇이 있는지 알아본다.	
	새로운 자원형성 사례	크라우드펀딩, 지역재단과 기금, 사회적투자, 공동체 수익사업 등 새로운 자원을 활용한 사례를 알아본다.	
	변화를 위한 실천	사례를 통해 알게 된 사례 중 조직에 적용할 수 있는 것이 무엇인지 확인하기	
운영방안	1. [교육운영] 모금교과와 연결해서 진행하는 것도 가능하다. 2. [교육운영] 새로운 자원형성 사례의 경우 현장 방문과 연결해 볼 수도 있다.		

나. 시민과 관계 맺기

<표 V-31> 평활동가를 위한 시민과 관계 맺기 교과목 내용

교육과정	평활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	G. 활동을 위한 관계맺기	교과목	G1. 시민과 관계 맺기
학습목표	1. 시민과 관계 맺기에 대한 의미를 공유한다. 2. 시민참여에 관한 사례학습을 통해 속한 내가 담당하고 있는 활동 속에 적용한다. 3. 약점을 보완할 수 있는 새로운 방법으로 전환한다.		
학습주제	시민은 누구인가?	대중, 시민, 공익활동의 주체로서의 시민 등 개념에 대한 이해	
	공익활동, 시민과 관계 맺기의 의미	각 영역에서 시민이 함께 만들어 낸 변화사례에서 공익활동가의 위치, 역할 공유	
	관계맺기의 새로운 방법 알아보기	시민과 관계 맺기의 구체적인 방법 찾기(홍보방법, 시민참여촉진방법, 스토리텔링, 회원서비스 등)	
	나의 활동 돌아보기	내가 담당하고 있는 활동이 시민과 어떻게 소통하고 있는지 점검	
	변화를 위한 전환	나의 활동 속에서 변화가 필요한 부분에 대해 찾아보고 새로운 전환을 시도해 본다.	
운영방안	1. [교육내용] 사례발표는 전체를 듣고 활동가 위치와 역할에 관한 구체적인 사례는 의제별로 나눠서 진행하는 것이 좋다. 2. [교육내용] 시민과 관계 맺기가 공익활동의 기본이라는 점을 강조할 수 있는 강의가 좋겠다.		

다. 네트워크와 연대구축

<표 V-32> 평활동가를 위한 네트워크와 연대구축 교과목 내용

교육과정	평활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	G. 활동을 위한 관계맺기	교과목	G2. 네트워크와 연대구축
학습목표	1. 협력, 연결의 의미를 생각해 본다. 2. 활동하면서 혼자 해결하기 어려웠던 것, 함께 하고 싶은 것을 찾아본다.		
학습주제	협력을 위한 성찰	미션활동을 통해 연결, 협력 등이 강조되지만 실제 하기 어려운 이유 확인	
	네트워크와 연대 방법 알아보기	기존 네트워크와 연대활동의 유형, 추진방법, 장단점 알아보기	
	협력 필요성 공감하기	활동하면서 혼자 해결하기 어려웠던 것, 함께 하고 싶은 것을 찾아보기.	
	변화를 위한 한걸음	발견된 공동의 과제부터 실천할 계획을 세우기.	
운영방안	1. [주안점] 협력, 연대의 가치를 강조하기보다 그로 인해 할 수 있는 것을 느낄 수 있도록 운영하는 것이 중요하다. 2. [교육운영] 이론적으로 이해하기보다 실천할 수 있는 것을 해볼 수 있도록 지원하는 것이 필요하다.		

4) 중견활동가 과정의 내용

가. 정세분석

<표 V-33> 중견활동가를 위한 정세분석 교과목 내용

교육과정	중견활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	A. 공익활동의 환경파악하기	교과목	A2. 정세분석
학습목표	1. 시민, 공익활동이 우리 사회 안에서 가져다준 변화를 이해하기 2. 과거 운동이 가진 의미와 한계지점을 파악하기 3. 현시점에서 시민의식 및 사회변화 속에서 현 활동 방식과 의제가 어떻게 작동되는지 그래서 그 대안이 무엇인지를 찾아나갈 수 있는 단서 찾기		
학습주제	시민사회와 공익활동 1.0에서 3.0 시대	시민사회 태동과 인식, 제도의 변화 시대, 공공영역으로의 아젠더 확산 과정, 시민 없는 시민사회 위기의 고민	
	새로운 시민, 공익활동의 등장과 그 사회적 필요성	공해추방운동에서 생태환경으로의 전환, 미투운동의 등장과 성 감수성의 변화, 쿼어축제와 소수자 운동, 그리고 마을과 자치 운동의 확산	
	정치, 사회변화 분석	시대에 따른 정책환경의 변화, 시민의 변화 요구와 수준 등을 분석, 직접민주주의 확대 과정과 정치권력의 변화, 그리고 시민사회의 역할과 한계	
	시민사회의 위기와 시민 참여형 운동으로의 전환 가능성	현 시민운동의 외적, 내적, 역사적 위기 기존 운동방식에서 시민, 마을을 중심으로 한 네트워크 및 참여를 통한 변화 가능성 주민, 학생, 마을 등의 자치 역량 확대를 통한 세상의 변화 촉진 가능성	
운영방안	1. [주안점] 역사를 통해 본 시민, 공익활동의 등장과 변화가 제도, 권력 이동, 시민 결함도 등의 변화와 맞물려 진행되어 온 과정이 정세분석을 위한 역사 도구가 될 수 있어 정책변화, 시민의 변화 요구에 대한 참여자의 참여 영역에 따른 분석이 가능한 분석 틀을 적절하게 배치할 필요가 있다. 현 시민, 공익활동의 진단 또한 새로운 권력 등장, 외부 요인, 내부 혁신 미흡 등의 다양한 변화 속에서 진단될 필요가 있다. 되도록 객관적인 지표를 통해 변화의 필요성을 확인하고 그 변화의 내용이 우리 사회의 '자치'를 통한 시민 중심을 촉진하는 과정일 수 있는지 가능성을 파악하고 전략을 세울 수 있는 기본 토대를 만들어 낼 필요 있다.		

나. 자기이해와 성장

<표 V-34> 중견활동가를 위한 자기이해와 성장 교과목 내용

교육과정	중견활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	B. 정체성과 교양 형성하기	교과목	B1. 자기이해와 성장
학습목표	1. 자기 이해 과정을 통해 나를 이해한다. 2. 중견활동가로서 나의 비전을 모색한다.		

학습주제	공익활동과 나	지난 공익활동을 돌아보며, 활동의 의미와 사회변화의 주체로서의 나의 역할 돌아보고 함께 인정하고 복돋기
	중견활동가로서의 나	활동 속에서의 나의 모습을 돌아보며, 어려워하는 상황과 나의 태도에 대한 성찰
	변화를 위한 한 걸음	조직 내 자신의 역할, 향후 시민사회 내 안에서 공익활동가로서의 자신의 역할 모색
운영방안	1. [주안점] 평가를 넘어 의미와 자부심을 느낄 수 있는 과정, 단체로 제한하지 않고 사회 구성원으로서 역할을 모색할 수 있는 과정이 될 수 있어야 한다. 2. [교육운영] 가급적 참여자 스스로 생각하고 쓰고 나누는 과정으로 운영한다.	

다. 가치관과 태도

<표 V-35> 중견활동가를 위한 가치관과 태도 교과목 내용

교육과정	중견활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	B. 정체성과 교양 형성하기	교과목	B3. 가치관과 태도
학습목표	1. 공익활동가가 가져야 할 가치와 태도에 대한 공감대를 형성한다. 2. 활동 속에서 실천될 수 있도록 계획하도록 한다.		
학습주제	사회변화 속 새로운 가치관과 태도	다양화된 사회 공익활동가들에게 필요한 가치관과 태도에 관해 점검하기	
	함께 일하기 위한 가치관과 태도	공익활동 속에서 소홀히 다루어지고 있는 것(다양성, 형평, 포용, 조직 내 민주주의, 조직의 공유와 합의 방안 등)이 무엇인지를 점검하고 그 원인 찾기	
	변화를 위한 한 걸음	우리 조직에서 변화를 만들어 낼 수 있는 실천계획 수립	
운영방안	1. [교육내용] 가급적 내용을 조직의 변화를 촉진하는 데 있어서 중견활동가의 역할에 초점을 맞춘다. 2. [주안점] 조직 구성원이 함께할 수 있는 내용을 중심으로 고민하도록 촉진한다.		

라. 조직운영

<표 V-36> 중견활동가를 위한 조직운영 교과목 내용

교육과정	중견활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	C. 지속가능하게 운영하기	교과목	C1. 조직운영
학습목표	1. 조직 운영을 위한 실무역량의 필요성을 이해한다. 2. 재정, 홍보, 조직, 교육 등 조직 운영에 필요한 요소와 상호 연계성을 이해한다. 3. 현 조직의 소통, 운영의 현 상황을 이해하고 사무처 운영, 외주, 역할 분담을 위한 실천으로 이어질 수 있도록 한다.		

학습주제	1, 2, 3차적 실무의 이해	1차적 실무 - CMS 등 회계, 회원관리, 각종 회의 운영, 문서관리의 등 2차적 실무 - 실무역량 제고, 사업계획 세우기, 역할 분담, 의사소통 관리 운영 등 3차적 실무 - 미션수행, 정세분석, 의제 이슈화 등
	실무역량 강화를 위한 다양한 시도	신규 인력 교육 커리, 간사 학교, 자체 회원 및 활동가 그룹 소통의 구조, 외부 연수 기회 분담, 신규 인력의 소양 평가
	조직 운영의 새로운 시도	조직 점검을 위한 컨설팅의 사례 미션, 비전, 가치, 핵심 목표의 재논의를 통한 변화를 위한 이해관계자 설문 및 워크숍, 비전 선언의 사례와 프로세스
운영방안	1. [주안점] 조직 운영을 각 단체의 특성, 공익조직 지향의 차이가 있음을 인지할 필요가 있다. 이에 보편적 내용을 다루면서도 각 조직의 지향과 특성에 맞는 사례가 조금씩이라도 설정되어야 신뢰를 확보할 수 있다. 2. [교육운영] 각 조직별로 현 상황에 대한 진단, 성찰이 가능한 방식으로 운영하기 위한 워크숍 방식을 앞부분에 도입하여 진행한다. 교육효과를 높이기 위해서는 참여자 간의 상호 다양한 사례를 이야기하고 의미 있는 내용을 추출하여 스스로 실천 과제를 세울 수 있도록 해야 한다.	

마. 조직문화

<표 V-37> 중견활동가를 위한 조직문화 교과목 내용

교육과정	중견활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	C. 지속가능하게 운영하기	교과목	C2. 조직문화
학습목표	1. 조직 내부 및 시민과의 의사소통의 효능감과 태도에 대해 이해한다. 2. 다양한 갈등의 문제의 원인과 이를 대처하는 갈등관리의 프로세스를 이해한다.		
학습주제	촉진자적 의사소통과 기술	지시와 계몽 중심의 의사소통에서 사회변화에 맞는 촉진자적 의사소통의 필요성과 경청, 질문, 피드백, 설득의 언어 등의 의사소통 기술	
	갈등의 이해와 관리	갈등을 바라보는 관점과 사회적, 개인적 비용. 갈등의 원인과 갈등관리 프로세스, 내면의 동기 찾기	
	세대 차이의 이해	소위 'MZ' 세대의 특성을 이해하고 조직문화, 운영의 활동방식의 변화, 갈등의 요소를 이해	
	회의 운영의 원칙	다양한 회의 운영, 의사결정의 참여식 방식, 회의의 목표와 원칙, 프로세스	
운영방안	1. [주안점] 위 학습주제 하나하나가 방대한 내용으로 구성될 수 있어, 갈등의 다양한 사례, 즉, '지식의 저주', '창업자의 저주', 학력이나 나이 등으로 인한 차별과 편견을 깨는 과정이 필요하다. 2. [교육운영] 회의 운영은 기능적 부분에서 머물지 않고 효율적이고 모두의 참여가 가능한 목표와 원칙을 공유하도록 한다.		

바. 연구와 의제발굴

<표 V-38> 중견활동가를 위한 연구와 의제발굴 교과목 내용

교육과정	중견활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	D. 공익활동 만들기	교과목	D1. 연구와 의제발굴 (의제 발굴 중심으로)
학습목표	1. 새로운 의제를 발굴하는 참여식 공론장 과정을 이해한다. 2. 구성원 및 시민의 의제선정 및 실현 과정의 참여를 유도하고 집단의 지성과 현장성을 확보해 나가는 과정을 학습한다. 3. 활동가로서의 정체성을 정책 실현을 위한 연구자나 정책실천가보다는 유통가로서 역할의 의미와 중요성을 학습한다.		
학습주제	의제발굴을 위한 연구	기존 활동 의제 활동의 성과와 한계를 찾는 과정 외부의 각종 사례조사(인터뷰, 기사, 기존 연구) 파급효과, 실현 가능성을 통해 본 다양한 의제발굴 과 선택	
	설문의 구성과 실행, 그리고 분석	의제 발굴을 위한 대주제 및 설문 응답의 구체적 대상 선정 주제에 따른 현황 인식, 새로운 제안, 구체적 실천 방안으로 설문을 구성하는 과정 이해하기 설문 결과에 대한 데이터화, 각종 제안에 대한 분석 을 통한 유목화 과정	
	공론장 운영	공론장 운영을 위한 프로세스 주제, 설문, 설문 분석, 공론장 설계, 원탁 촉진자 교육, 실행, 집단의 지성 확인 사전설문을 통해 나타난 결과를 통한 소주제 선정, 신호등 토론 등을 활용한 토론 과정 설계, 집단의 지성을 확인하기 위한 투표 과정, 이를 실현하기 위 한 실천 과제 도출	
	공론장 결과에 따른 의제화	공론을 통해 도출된 집단의 지성을 활동의 콘텐츠로 삼고 의제 확산을 위한 기획을 통해 정책현실화 과 정을 만들어 냄	
운영방안	1. [주안점] 기존의 새로운 의제 선정의 전문가, 임원 중심의 설정 단계를 넘어 조직의 구성원, 이해당사자의 참여를 통한 의제 개발의 과정을 이해하도록 한다. 2. [교육운영] 교육의 효과를 높이기 위한 설문 및 공론장 구성, 정책 제안 운동의 사례를 담아내는 것이 필요하여, 실질적 도움이 되기 위해 참여자가 직접 설문, 공론장 기획, 운영을 경험해 보도록 한다. 이후 과정에서 실질화된 정책 제안 과정으로 나아가기 위한 기획 과정 설계한다.		

사. 문제해결

<표 V-39> 중견활동가를 위한 문제해결 교과목 내용

교육과정	중견활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	E. 공익활동 풀어가기	교과목	E4. 문제해결
학습목표	1. 문제해결(Problem solving) 맥락의 공익활동 실천방식의 흐름과 동향을 파악한다. 2. 문제해결(Problem solving) 맥락의 다양한 방법들을 적용할 수 있도록 이해한다.		
학습주제	문제해결 맥락의 공익활동 실천	문제해결 맥락의 공익활동 실천방식(style)의 형성과 전개, 그리고 최근 동향과 주요 사례들	
	문제해결 맥락의 공익활동의 방법들	문제해결 맥락의 공익활동 경험과 역사 속에 형성된 다양한 방법들의 원리와 내용, 사례	
	문제해결 맥락의 철학과 담론들	문제해결 맥락의 공익활동 이론적 배경이 되는 철학과 담론의 흐름 개괄	
	문제해결 기반 실천의 적용	기존의 공익활동 방법과 문제해결 기반 방법의 접목 방안 모색	
운영방안	1. [고려사항] 외국의 흐름과 동향을 다루는 것도 좋지만, 기본적으로 한국 시민사회의 내용이 중심을 이루도록 한다. 2. [주안점] 역사적 흐름과 함께 최근 동향과 문제해결 방식의 최근 주요한 변화 경향을 포함한다. 3. [내용요소] 문제해결의 맥락에 포함되는 다양한 방법들: 사회적 위기 극복, 사회혁신, 사회적경제, 협치 등 4. [각론구성] '방법들'의 학습 주제는 다양한 방법들을 소개하는 간략한 교육 혹은 주요 방법들을 각각 다루는 심층적 교육방식을 선택할 수 있다.		

사. 모금

<표 V-40> 중견활동가를 위한 모금 교과목 내용

교육과정	중견활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	F. 자원마련하기	교과목	F1. 모금
학습목표	1. 모금의 기본 원리 및 방법을 학습한다. 2. 조직에 적용해 볼 수 있는 기획서 작성 및 실제 운영해 본다. 3. 실제 운영 결과를 바탕으로 보완한다.		
학습주제	모금의 이해	비영리조직의 모금 원리에 대한 이해와 구체적 방법에 대해 이론 및 사례를 통해 학습하기	
	모금계획서 작성	조직에서 적용해 볼 수 있는 모금계획서 작성하기	
	모금운영	기획서에 따라 실제 운영 실습	
	회고 및 다짐	운영결과 회고 및 보완을 통해 기획서 완성	
운영방안	1. [교육운영] 모금의 경우 배운 후 의제와 조직의 형태에 따라 적용하기 어렵다는 평가가 있다. 따라서 맞춤형 교육이 되기 위한 사전 조사가 필요하다. 2. [주안점] 이 과정은 모금 방식과 틀을 이해하는 것에서 벗어나 모금 과정에		

	서 다뤄져야 할 조직을 되돌아보는 과정으로 설계 운영하는 것이 필요하다. 예를 들면 조직의 핵심 가치와 전달 메시지 등을 새롭게 점검해 보도록 한다. 그에 필요한 모금 전문 그룹 간의 협력을 통해 경험을 공유하는 방법을 제안한다. 그래서 단기 몇 회 과정으로 운영하기보다 중장기적인 프로젝트형으로 진행하는 것이 필요하다.
--	---

자. 새로운 자원형성 방법들

<표 V-41> 중견활동가를 위한 새로운 자원형성 방법들 교과목 내용

교육과정	중견활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	F. 자원마련하기	교과목	F2. 새로운 자원형성 방법들
학습목표	1. 새로운 자원에 대한 이해를 높인다. 2. 조직에 적합한 모델을 찾아본다.		
학습주제	새로운 자원 이해하기	기부, 보조금 등의 한계를 넘어선 새로운 자원이 무엇이 있는지 알아보기	
	새로운 자원형성 사례	크라우드펀딩, 지역재단과 기금, 사회적투자, 공동체 수익사업 등 새로운 자원을 활용한 사례학습	
	변화를 위한 한 걸음	조직과 의제에 적합한 모델을 찾기 위한 아이디어 모으기	
운영방안	1. [교육운영] 새로운 자원에 대한 이해를 높이는 것과 동시에 조직에 적용해 볼 수 있도록 실습 과정을 포함하여 운영한다. 2. [교육운영] 새로운 자원형성 사례의 경우 현장방문과 연결해 볼 수도 있다.		

차. 보이지 않는 자원: 사람, 의미, 공간

<표 V-42> 중견활동가를 위한 보이지 않는 자원 교과목 내용

교육과정	중견활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	F. 자원마련하기	교과목	F3. 보이지 않는 자원 : 사람, 의미, 공간
학습목표	1. 공익활동의 유지와 확장에 중요한 비가시적인 자원 즉, 보이지 않는 자원의 의미를 알아본다. 2. 각자가 가지고 있는 보이지 않는 자원을 찾아보고, 연결점을 모색하며 새로운 상상력을 가질 수 있다.		
학습주제	보이지 않는 자원의 의미	공익활동 과정에서 중요하지만 잘 다뤄지지 않고 있는 보이지 않는 자원(마음을 움직이는 의미, 우리의 공익활동을 지지하는 사람이 가지는 의미, 온/오프라인 공간에 대한 의미 등 에너지)에 대해 생각 보기	
	보이지 않는 자원 찾고 만나기	나의 활동에서 보이지 않는 자원(사람, 의미, 공간)을 찾아보기	
	변화를 위한 실천	자원을 연결할 수 있는 아이디어를 모아보기	

운영방안	1. [주안점] 자신이 가지고 있는 자원을 찾아보고 조직에 적용해 볼 수 있도록 실습 과정을 포함하여 운영한다.
------	--

카. 네트워크와 연대구축

<표 V-43> 중견활동가를 위한 네트워크와 연대구축 교과목 내용

교육과정	중견활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	G. 활동을 위한 관계맺기	교과목	G2. 네트워크와 연대구축
학습목표	1. 현 네트워크, 연대활동에 대해 되돌아본다. 2. 현 연대활동에서 보완할 점을 찾아본다. 3. 새로운 연대활동을 위한 기본 원칙을 정해 본다.		
학습주제	협력을 위한 성찰	미션활동을 통해 연결, 협력 등이 강조되지만 실제 하기 어려운 점이 무엇인지 돌아보기	
	연대활동 돌아보기	영역별 활동 사례를 통해 기존 연대활동의 강점과 보완점 살펴보기	
	변화를 위한 전환	조직과 영역을 넘어 시민사회 전반의 연대, 새로운 시민운동의 방법으로서 연대활동이 될 수 있도록 현재에 맞는 기본 원칙을 토론하고 최소한의 합의점을 찾아보기	
운영방안	1. [주안점] 연대활동에 관한 평가의 관점보다는 어려웠던 이유와 보완점을 찾아보는 것이 중요하다.		

타. 협치: 갈등과 협력

<표 V-44> 중견활동가를 위한 협치 교과목 내용

교육과정	중견활동가 역량강화 교육과정		
역량영역	G. 활동을 위한 관계 맺기	교과목	G3. 협치 : 갈등과 협력
학습목표	1. 갈등의 의미를 생각해 본다. 2. 협력의 의미와 새로운 협력을 위한 역할을 모색한다.		
학습주제	갈등을 위한 성찰	미션활동을 통해 갈등의 의미와 실제 하기 어려운 점이 무엇인지 돌아보기	
	협력과정 돌아보기(1): 정부와 관계 맺기	지난 시기 정부와 협력 사례 통해 성과와 한계 살펴보기 (시민사회정책, 중간지원조직, 보조금 등).	
	협력과정 돌아보기(2): 기업과 관계 맺기	지난 기업과 관계 맺기 과정을 돌아보고 성과와 한계 살펴보기 (기업후원, 기업감시 등).	
	변화를 위한 한 걸음	새로운 협력을 위한 방향과 활동가의 역할과 태도를 재구성하기	
운영방안	1. [교육운영] 이 과정은 협력 경험이 있는 활동가와 공무원, 기업 CSR 담당자가 함께하며 서로의 입장을 확인하고, 보다 나아진 협력에 대한 상을 그려가는 것이 필요하다.		

VI. 결론: 공익활동가 경력별 교육 운영 및 평가를 중심으로

본 조사는 다양화된 한국의 공익활동과 공익활동의 핵심주체인 활동가들의 경력별 필요한 역량과 그에 필요한 교육과정에 관한 것임. 결과적으로 경력별 교육의 총 7가지 역량과 총 19개 역량요소를 도출하였음. 이후 역량체계 발전을 위한 공익활동가 경력별 교육을 운영의 N개의 원칙과 방향, 그리고 평가에 관한 부분을 제안하고자 함

1. 역량체계 발전과 교육과정 운영을 위한 N개의 원칙과 방향

1) 학습자 중심 교육

- N개의 원칙 중 가장 첫 번째로 제안될 만큼 중요하며, 최근 교육을 기획 운영하는 담당자라면 ‘학습자 중심’은 당연한 것 이라고 생각할 수 있음. 그런 측면에서 학습자 중심이 담아야 할 사항들에 대해 제안하고자 함
 - 학습자 요구와 수요를 반영한 교육 : 교육을 기획하기 전, 구체적인 내용을 구성하기 전 사전설문을 통해 학습자 요구 파악하는 것부터 학습자 모집 후 참여동기와 이 과정을 통해 얻고 싶은 것 등을 미리 확인하는 것까지 포괄함
 - 학습자를 명확히 호명하는 교육 : ‘관심 있는 활동가 누구나’에서 이 교육이 명확하게 어떤 학습자에게 필요한 것인지를 밝히는 것이 필요함
 - 상호작용이 가능한 교육 : 강사와 학습자, 학습자와 학습자 간 상호작용이 가능한 교육으로 운영이 필요함. 내용에 따라서 강의 방식이라 하더라도 일방적인 전달 방식보다는 활동 속 경험과 고민이 만나 새로운 상상력을 발휘할 수 있도록 하는 것이 중요함. 상호작용이 가능하기 위해서 교육 내용뿐만 아니라 공간 운영까지 고려되어야 할 것임

2) 현장에 기반한, 현장의 변화를 위한 교육

- 공익활동가 교육의 강점은 현장에 기반한, 현장에 변화를 위한 교육이라는 점임. 공익활동의 특성을 고려하지 않는 경우 “내용이 좋긴 한데 우리가?”라는 피드백을 받는 경우가 있음. 물론 새로운 정보를 전달하는 차원에서 개설할 수 있지만 최대한 현장에서 활용할 수 있고 활동가들에게 도움이 되는 내용과 방식으로 구현하는 것이 중요함

3) 짜임새 있는 교육

- 교육 좋은 내용, 영향력 있는 강사진의 내열에서 벗어나 도입부터 마무리까지 기승 전결이 있는 구성으로 운영하는 것이 중요함. 활동가 교육이 현장의 변화를 촉진할 수 있는 계기라는 점을 고려한다면 인식에서부터 변화를 위한 실천까지를 어떻게 연결할 수 있을 것인지에 고려가 필요할 것임
- 짜임새 있는 교육을 기획하는 데 있어서 가장 중요한 것은 충분히 기획하는 시간과 함께 생각을 모아낼 동료일 것임. 사전설문과 다른 차원에서 잠재적인 학습자의 의견수렴 및 공동 기획을 위한 기획단을 구성하고 협의하는 과정을 제안함

4) 연결을 통한 교육

- 기존의 영역별 교육 사례와 경험은 공익활동의 축적된 공동의 자원임. 새로운 것을 창출하는 것 또한 기존의 축적된 자원이 바탕이 될 것임. 이에 본 교육과정은 기존의 교육 주체들의 협업을 통해 추진하는 것이 바람직함. 이는 서울시공익활동지원센터 목적과도 맞다고 보임

5) 이후가 있는 교육

- 지속적인 만남, '교류를 위한 장 필요'는 활동가 교육 이후 바라는 점에서 자주 제안되는 내용임. 특히 중소규모 단체 활동가, 1인 활동가인 경우 네트워크와 후속에 대한 필요성이 부각됨. 이러한 점을 바탕으로 보았을 때 후속 과정을 고려하는 것은 필수 사항이라고 볼 수 있을 것임. 교육과정 이후 공동의 실천을 모색할 수 있거나 느슨하지만 지속적인 관계를 이어갈 수 있는 것을 교육과정 중에 발견할 수 있도록 기획하는 것이 필요함

6) 단체와 기획자의 가치와 철학을 담은 방향 설정

- 시민단체는 교육이 중요하다는 것은 모두 알고 있음. 하지만 역설적으로 교육에 시간과 에너지를 투자하고 있지 않음. 그런 점은 위에서 언급된 5가지 원칙을 고려하면서 준비하기가 어려운 이유이기도 함. 이러한 조건 속에서 제안된 내용을 바탕으로 단체와 담당자의 조건에 맞는 스스로 철학과 가치를 세워가는 과정을 시도하는 것이 중요할 것임. 그런 것들이 공유되고 연결되면 새로운 원칙과 방향들이 설정될 수 있을 것임

2. 교육평가를 위한 제언

1) '왜'라는 질문으로부터 시작하기

가. 평가의 활용

○ 학습자 요구에 맞는 재기획의 과정

- 관성적 교육 운영을 벗어나 참여자 중심, 시대의 흐름에 맞는 교육과정으로 재구성할 수 있는 데이터 축적
- 교육의 목적 이행, 만족도, 참여자의 감동과 변화, 이후 과정에 대한 제언 등의 데이터를 종합적으로 분석하여 이후 교육과정에 반영

○ 단체 내부 및 위탁기관 등 교육성과와 필요성에 대한 설득과정

- 교육과정 평가 활용에 있어 가장 많은 이유는 위탁기관 및 단체 내부 의사결정 기구에 그 교육의 성과와 지속을 위한 필요성의 근거를 마련하기 위함
- 다만 이러한 의도성이 강하게 표현될 때 성과 중심, 참여자의 변화 과정, 교육 목표 이행보다는 만족도에 머무를 수 있는 한계를 동시에 지님

2) 무엇을 평가할 것인가? (평가 요소)

○ 효과성

- 정의: 교육의 목적을 얼마나 잘 달성했는지에 대한 평가 항목
- 내용: 교육 이면의 목적 또는 참가자 내면의 욕구보다는 예컨대 '모금', '기획' 등 명확한 역량교육의 목적이 잘 달성되었는지를 평가하는 항목
- 흥미성, 참여자 내면의 욕구 등 만족도와는 구분되는 지점. 교육효과는 좋았지만 지루하고 어렵다는 평가가 함께 나올 수 있음

○ 만족도

- 정의: 참여자가 교육 참여를 통해 얼마나 만족하는지에 대한 평가 항목
- 내용: 공간, 강사, 콘텐츠, 먹거리, 네트워크, 재미 등 종합적인 만족도를 평가하는 항목
- 교육을 통해 얻으려고 한 효과성과 구분되는 지점. 만족도는 높지만 무엇을 배웠는지는 알 수 없는 경우도 많음.

○ 적절성

- 정의: 교육 목적과 만족도를 달성하기 위해 프로그램이 얼마나 적절했는가의 평가

항목

- 내용: 공간 위치 및 교육장의 환경, 충분한 정보의 제공, 강사 및 진행자의 진행이 학습자의 수준과 에너지에 부합했는지, 참여식과 강의식이 교육과정에 적절하게 배분되었는지 평가하는 항목
- 아무리 좋은 강의 내용이라도 그 과정이 참여자의 성장을 도모하기 위해 위치, 공간, 풀어내는 방식 등이 적절하게 배치되지 않으면 준비하는 에너지에 비해 그 성과를 충족시키지 못함

○ 효율성

- 정의: 교육과정에서 시간과 공간의 한계 속에서 효율적인 운영 방식이었는지 평가하는 항목
- 내용: 교육과정에서 얻을 A, B, C의 내용이 한쪽으로 편중되어 시간의 한계를 가지거나, 분임 교육과정에서의 공간이 효율적으로 배치되지 못함으로 인해 발생하는 저해 요소를 고려한 항목
- 교육의 효율성을 높이기 위한 마음열기, 동기유발, 참여자 기대 등이 앞부분에 효율적으로 배치되었는가? 교육과정 중간과 마무리에 참여자 회고를 통해 에너지를 확인하는 과정을 통해 진행상의 효율성을 담보해야 함

○ 영향(impact)

- 정의: 본 교육과정을 통해 변화와 현장 적용 가능성의 항목
- 내용: 이론 등 머리로 이해하는 정보적 측면을 넘어 가슴으로 느껴지는 뜨거움, 변화의 떨림 등을 통해 다양한 현장에서 실천, 적용할 수 있는 것이 생겼는지 확인하는 항목
- 교육과정이 이론교육을 넘어 감수성 교육으로 전환됨을 의미. 즉 실천으로 이어질 수 있는지가 교육의 궁극적 목적으로 참여자가 현장에서 바로 실천할 수 있는 내용과 의지가 반영되도록 하는 것

○ 정성적 평가

- 정의: 교육의 효과성, 만족도와는 다른 참여자의 숨겨진 동기 및 기대효과를 나타낼 수 있는 항목
- 내용 참가자가 교육과정에 참여할 때 교육과정의 목표 외에도 함께 교육을 듣는 참여자가 갖고 있는 공감대를 바탕으로 한 새로운 관계망 형성, 공익활동에 대한 새로운 인식, 실천을 위한 아이디어 등

3) 누가 평가할 것인가?

○ 기획 운영자

- 기획 운영자는 위 평가의 요소를 종합적으로 판단하는 역할을 하고 재기획을 할 수 있는 정보를 충분히 확보하는 과정을 거쳐야 함
- 강사의 역량과 다양한 에너지, 참여자와의 관계성 등을 면밀히 관찰하여 교육의 목적과 참여자의 영향을 고려한 평가를 할 수 있어야 함
- 참여자의 평가에 대한 부분이 단순 만족도에 머물러 있는지 애초의 목적과 참가자의 숨은 의도가 목적보다 더 큰 의미 부여가 있었는지 등을 종합적으로 평가할 필요가 있음

○ 참여자

- 기본적으로 참여자의 평가가 가장 중요한 부분이라 할 수 있음
- 강사의 역량과 기획 의도가 아무리 좋더라도 참여자의 변화, 이후 실천으로 이어지지 못하는 과정이라면 교육을 위한 교육에 머물 수 있음
- 교육의 기획 의도에 부합했는지와는 별도로 또 다른 기대효과를 만들어 냈는지를 면밀히 볼 수 있도록 평가 항목을 만들어야 함. 예컨대 새로운 네트워크의 형성, 공익활동가로서 자부심, 심과 힐링, 조직화 과정 등이 있을 수 있음
- 염두에 두어야 할 여러 가지 중 하나는 본 교육과정에 참여자 모집 시 본 과정의 비자발적 참여자 있을 시 교육의 효과를 반감할 수 있음

○ 강사

- 기계적인 운영이 아니라 강사가 필요로 하는 자리 배치, 시간 배정, 참여자의 참여 동기와 나이 성별 직업, 준비물 등이 적절하게 지원되고 설명되었는지 평가를 들어 이후 기획에 반영

4) 언제 어디서 어떻게 평가할 것인가?

○ 사전설문

- 기획을 위한 온라인 사전설문: 교육의 대주제를 실행하기 위해 예비 참여자를 대상으로 필요성, 절실함, 과정상의 내용을 중심으로 실행. 교육과정 홍보에도 도움이 될 수 있음
- 참여자 온라인 사전설문 : 참여자 확정 이후 확정된 사람을 대상으로 하여 참여동기와 기대, 얻고 싶은 것, 숙박 과정이라면 숙박 여부 및 비건 여부 등을 중심으로

실행

○ 교육 실행의 도입단계

- 현장 참여자를 대상으로 소위 '학교 가기' 프로그램을 통해 3개의 전지에 참여동기와 기대, 얻고 싶은 것, 교육 주제에 대한 단상 한 단어를 매직이나 포스트잇으로 적게 하여 공유 과정을 거치는 과정
- 이 과정은 이후 교육과정 평가를 통해 얼마나 기대를 충족했는지 평가 과정으로 활용

○ 교육과정의 회고

- 교육과정마다 회고의 시간 갖기
- 이는 개별 프로그램에 대한 효과성과 만족도를 점검하고 이후 프로그램의 효율적 운영을 위한 참고로도 활용

○ 전체 평가

- 마지막 평가 회고의 시간
- 교육과정의 소감을 자유롭게 돌아가며 이야기하는 자리
- 정성평가: 교육의 마지막 직전 단계에서 이번 교육과정에서의 새로운 관계망, 공익 활동에 대한 새로운 단상, 이후 과정에서의 실천 등을 적고 익명으로 회고의 시간에 발표하여 공감대를 이끌어내는 과정
- 정량평가: 온라인 또는 프린트물을 통해 위 평가의 요소를 적절하게 평가하기
- 사후 인터뷰 과정을 통해 교육과정을 통해 현장에서의 새로운 변화와 실천 여부를 추적 조사함

5) 평가 설문지 내용

○ 정성평가

- 나는 이번 교육과정을 통해 이전과 다른 _____ 나의 변화를 느꼈다.
- 나는 이번 교육과정에서 000이란 사람의 _____ 한 모습이 _____ 나에게 _____ 느낌이었다.
- 나는 이번 교육과정이 이후 _____ 정도는 꼭 실천해 볼 것이다.

○ 정량평가

- 교육의 효과성(목표), 만족도, 적절성, 효율성 및 장소, 음식(다과), 적절한 안내, 새로운 관계망, 새로운 실천 의지 등을 10점 척도로 동의하면 10점까지 동의하지 않

으면 1점까지 체크하도록 하여 분석

- 교육과정에서 제안, 좋았던 프로그램, 아쉬움 등을 주관식으로 받을 수 있음

참고문헌

- 강선미·이기호. 1997. 한국사회운동의 과제와 전망. 개마고원.
- 김건우. 2018. 시민사회의 변화된 조건과 시민단체 역할론(<https://www.peoplepower21.org/magazine/1557264>).
- 김병권. 2019. 거시적 관점에서 시민사회조직 발전전망: 지역 커뮤니티 기반 시민사회 활성화 가능성. 시민과세계. 34(0). 69-98.
- 김세진. 2021. 중소기업 비영리민간단체의 중견 관리자를 위한 리더십 교육 프로그램의 기본 설계 방향에 관한 탐색적 연구. 한국조직학회보. 18(1). 107-137.
- 김주일·이주형(2014), 공익활동가 경력개발 방안 연구, 서울시NPO지원센터
- 다크매터랩스. 2021. 2021 NPO 트렌드 리포트: 신호와 감지. 서울시NPO지원센터.
- 박상필. 2015. 한국 시민사회의 변화와 새로운 역할. NGO연구. 10(2). 35-68.
- 박영선·정병순. 2019. 시민사회 생태계 진단과 활성화 정책방향: 새로운 공익고활동 주체를 중심으로. 서울연구원.
- 새로운사회를여는연구원, 2009, “시민단체 활동가 역량에 관한 인식 및 실태조사 결과보고서”
- 새로운사회를여는연구원. 2020. NPO 트렌드 리포트: 뉴노멀을 준비하는 방법. 서울시 NPO지원센터.
- 서울시NPO지원센터. 2019. 변화비책: 변화를 감지하고 이끌어내는 여러 가지 방법.
- 소셜밸런스. 2020. 활동가 역량의 맵 플랫폼 구축방안 연구. 서울시NPO지원센터.
- 시민사회단체연대회의, 2008, “NGO 활동가 모범교육 과정”, 민주화운동기념사업회.
- 신성규. 2023. 공익법인 사업 수행 방법 및 학습 수요 분석. 아름다운재단.
- 신진욱. 2018. 시민사회의 판이 바뀌고 있다. 한겨레. 2021. 8. 11(<https://www.hani.co.kr/arti/opinion/column/1007128.html>).
- 신진욱. 2022. 한구 시민사회의 새로운 흐름에 대한 질적 면접 연구. 아름다운재단.
- 신진욱·정보영. 2022. 한국 시민사회의 확장, 위기, 혁신의 삼중과정- 전략적 행위장 이론에 기초한 구조변동 분석. 시민과세계. 40(0). 97-140.
- 에드워즈. 서유경 역(2004). 시민사회: 이론과 역사, 그리고 대안적 재구성. 동아시아.
- 임팩트리서치랩·진저티프로젝트. 2020. 사회혁신가의 여정과 역량 모델링. 아산나눔재단.

- 임현진·공석기. 2023. 한국 시민사회운동의 새로운 미래는 있는가. 월간중앙 신년 특별 기획 시리즈(<https://jmagazine.joins.com/monthly>).
- 조철민. 2014. NPO 활동가 교육수요 및 현황조사 보고서. 서울시NPO지원센터.
- 주성수. 2017. 한국 시민 사회사: 민주화기(1987~2017). 학민사.
- 진저티프로젝트. 2015. 공익활동가 역량요소 연구보고서. 서울시NPO지원센터.
- 충남시민재단. 2014. 충남시민사회단체 활동가 교육 수요조사 결과보고서.
- 함병우·전주성. 2020. 국제 개발복지 비영리조직(NPO) 구성원의 역량모델 개발. 교육문제연구. 33(1). 61-89.

부록 : 설문지

2023년 공익활동가 경력별 교육과정 개발 조사를 위한 설문

안녕하세요? 서울시공익활동지원센터, (사) 민주시민교육 곁(이하 곁)입니다.

서울시공익활동지원센터는 서울시 시민사회 공익활동을 지원하는 중간지원조직이며, 곁은 일상의 민주주의 촉진, 서로의 안녕한 대화를 만들기 위한 교육, 공론장, 연구, 네트워크 활동을 하는 단체입니다. 곁은 서울시공익활동지원센터의 “2023년 공익활동가 경력별 교육과정 개발 조사”를 추진하게 되었으며, 이에 현장 활동가들의 목소리를 담아내기 위하여 아래와 같은 설문을 실시하고자 합니다. 본 설문을 통해 공익활동가 개개인의 보다 원활한 의사소통, 다양한 실무 능력의 향상, 조직과 사업의 성장을 위해 필요한 다양한 교육과정을 설계하고자 여러분의 소중한 의견을 듣고 싶습니다.

많은 관심과 참여, 공유 부탁드립니다.

<설문개요>

1. 기본문항 : 연령, 활동경력, 활동지역, 활동유형, 활동분야, 소속
2. 본문항
 - 교육 참여 경험 유무
 - 활동 과정에서 필요한 역량에 대한 고민
 - 개인과 조직의 성장을 위한 교육 내용 제언
3. 공론장 참여 여부 및 개인정보 동의 등

■ 기본문항

1. 연령

- 1) 20대 2) 30대 3) 40대 4) 50대 5) 60대

2. 활동 경력

- 1) 2년 미만 2) 2년 ~ 5년 3) 5년 ~ 10년 4) 10년 이상

3. 활동지역

- 1) 강원도 2) 경기도 3) 경상남도 4) 경상북도 5) 광주광역시 6) 대구광역시
7) 대전광역시 8) 부산광역시 9) 서울특별시 10) 세종특별자치시 11) 울산광역시
12) 인천광역시 13) 전라남도 14) 전라북도 15) 제주도 16) 충청남도
17) 충청북도 18) 기타:해외

4. 활동 유형

- 1) 상근활동가(팀원, 간사, 팀장 급) 2) 책임활동가(국장, 사무총장 급) 3) 임원활동가
- 4) 1인활동가 5) 자원활동가 6) 기타

5. 소속된 조직의 형태

- 1) 시민사회 단체(NGO, 사단법인 등) 2) 중간지원조직 3) 마을 풀뿌리
- 4) 공익재단 5) 사회적경제(사회적협동조합, 사회적기업 등) 6) 자원봉사
- 7) 협동조합 8) 기타_____

■ 활동가의 고민

* 다음의 상황에 대해 공감되시면 10점 가까이 공감되지 않으시면 1점 가까이로 체크해 주세요.

1. [조직운영] 선생님은 조직, 인사, 총무, 회계, 등 조직운영을 위한 방법을 이해하는데 필요한 정보가 제공되고 있다고 느끼시나요?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. [홍보] 선생님은 평소 사업을 진행하고 사람을 모집하고 단체를 알리는 홍보 콘텐츠 및 다양한 방법이 절실하다고 느끼시나요?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. [모금] 선생님은 회원관리, 새로운 시민의 참여, 조직 안의 모금 홍보 방법이 절실하게 필요하다고 생각하시나요?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. [글쓰기] 선생님은 각종 보고서 발제 토론문 등 원활한 글쓰기가 힘들다고 느끼시나요?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. [디지털] 선생님은 코로나19 이후 벌어진 여러 디지털회의, 토론 및 디지털 운영활용능력 필요성을 느끼시나요?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6 [의사소통] 선생님은 동료나 회원 임원 간의 일상적 의사소통에 어려움을 느끼시나요?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. [갈등] 선생님은 종종 자신과 자신의 단체 안의 갈등 문제에 대해 어려움을 느끼시나요?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. [기획] 선생님은 조직 안에서 다양한 사업, 교육 등을 기획하는데 변화를 가져야 한다고 느끼시나요?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. [네트워크] 선생님은 새로운 경험이나 혁신을 위해 비슷한 영역의 전문가, 타 단체 활동가 등과 교류 및 연대, 일상적 만남이 필요하고 잘 진행되고 있다고 느끼시나요?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. [시민참여] 선생님은 시민단체 활동이 시민들의 관심사와 의견 반영 등 시민참여를 기반으로 이루어지고 있다고 느끼시나요?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. [공론장] 선생님은 시민단체 활동이 다양한 영역에서 시민들의 집단지성을 통한 의사결정 과정인 공론장 운영능력을 갖추고 있다고 느끼시나요?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. [교육기회] 선생님은 역량강화에 필요한 연수 정보와 기회가 필요한 만큼 제공되고 있다고 느끼시나요?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. [활동가 자기성장] 선생님은 현재 진행되고 있는 공익활동가 교육이 활동가의 성장에 도움이 되고 있다고 느끼시나요?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. [활동 의제 설정] 선생님은 현재 진행되고 있는 공익활동가 교육이 활동의제를 설정하는데 도움이 되고 있다고 느끼시나요?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. [활동기획과 실행] 선생님은 현재 진행되고 있는 공익활동가 교육이 활동기획과 실행에 도움이 되고 있다고 느끼시나요?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. [연결과 협력] 선생님은 현재 진행되고 있는 공익활동가 교육이 연대활동에 도움이 되고 있다고 느끼시나요?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17. 선생님은 활동하면서 필요한 역량이 갖추어지지 않았을 때 주로 어떻게 하시나요?
1) 주변 도움을 받는다. 2) 자료 검색 등 본인이 알아서 해결하려고 한다.
3) 관련교육을 찾아 수강한다. 4) 그 업무를 할 수 있는 다른 활동가에게 미룬다.
5) 기타
18. 아래 분야에서 가장 필요한 분야가 있다면 무엇입니까?(우선순위 대로 투표-3순위까지)
1) 갈등관리 2) 의사소통 3) 기획방법론 4) 홍보방법론 5) 글쓰기 훈련
6) 디지털 업무 7) 관련분야 네트워크(연대활동 등) 8) 공론장 기획하기 9) 모금기획
10) 총무, 회계 11) 사회적 의제발굴 12) 연구, 조사

19. 개인과 조직의 성장을 위해 필요한 다음의 교육 영역 외에 더 필요한 것이 있다면 무엇입니까?

- 1) 갈등관리 2) 의사소통 3) 기획방법론 4) 홍보방법론 5) 글쓰기 훈련
- 6) 디지털 업무 7) 관련분야 네트워크(연대활동 등) 8) 공론장 기획하기 9) 모금기획
- 10) 총무, 회계 11) 사회적 의제발굴 12) 연구, 조사

20. 위 19번의 보기에서 언급한 교육 영역에서 어려움이 있었다면 구체적으로 작성해 주세요.
(주관식)

21. 활동가역량 강화를 위해 관련 중간지원조직에 원하는 것이 있다면 무엇일까요?

- 1) 전문적 교육 운영 기관 및 전문가 연결 2) 교육 매뉴얼의 제작 배포
- 3) 활동가 역량교육 기회제공 4) 교육 정보 알림
- 5) 소통의 장 역할 6) 연구

22. 마지막으로 선생님은 공익활동가 교육수요 과정 설계를 하는데 제안하고 싶은 것이 있다면 무엇입니까? (주관식)

공익활동가 경력별 교육 과정 개발 조사

발 행 일: 2023년 12월 14일(seoulpa 2023-B-001)

발 행 처: 서울시공익활동지원센터

만 든 이: 사단법인 민주시민교육 결

주 소: 서울시 용산구 백범로99길40 용산베르디움프렌즈 101동 지하1층

대표전화: 02-734-1109

이 메 일: contact@seoulpa.kr

홈페이지: www.seoulpa.kr

* 이 책의 내용은 서울시공익활동지원센터의 입장과는 다를 수 있습니다.

* 이 저작물은 국제라이선스 CC BY-NC-ND(크리에이티브 커먼즈 저작자표시-비영리-변경 금지)에 따라 이용할 수 있습니다.