
NPO 활동가 교육수요 및 현황조사 연구보고서

2014. 2. 28.

제 출 문

서울시NPO지원센터장 귀하

본 보고서를 서울시NPO지원센터에서 위탁한 「NPO 활동가 교육수요 및 현황조사 연구」에 관한 최종보고서로 제출합니다.

2014. 2. 28.

■ 연구책임자 조철민(성공회대학교 민주주의연구소 연구위원)

목 차

I. 서언

1. 조사개요 _3
2. 활동가 교육현황에 관한 선행논의들 _4
3. 활동가 역량도출에 관한 선행논의들 _5

II. 활동가 교육현황에 관한 설문조사 결과

1. 개요 _11
2. 소속조직의 활동가 교육현황 _12
3. 활동가 교육에 관한 개인적인 경험 _18
4. 기본적인 사항 _24

III. 역량요소 선정 워크숍 결과

1. 개요 _25
2. NPO 활동가 역량요소 선정결과 _26

IV. 활동가 교육수요에 관한 심층집단면접

1. 개요 _29
2. 교육내용에 관한 견해들
 - 1) 조직내부(To be) 영역 _30
 - 2) 대외관계(To relate) 영역 _38
 - 3) 활동수행(To do) 영역 _43
 - 4) 기본역량 영역 _49
3. 활동가 교육에 관한 견해들 _58
4. 서울시NPO지원센터를 위한 제안들 _65

V. 결론

1. 갈무리 _68
2. 몇 가지 제언 _69

- 붙임: 1. 활동가 교육 현황에 관한 설문지 _73
2. 활동가 역량요소 예시표 _76

NPO 활동가 교육수요 및 현황조사 보고서

I. 서언

1. 조사개요

1) 취지

- 다양한 사회문제의 해결과 시민사회의 자발성 강화에 있어서 시민사회의 다양한 영역에서 NPO가 수행하는 역할의 중요성이 증대되고 있음.
- NPO의 효과적인 공익적 활동을 수행을 위해서는 소속 활동가들의 자질과 역량의 강화가 필수적임.
- 하지만 대부분의 NPO가 겪고 있는 어려운 여건과 분주한 활동으로 인해 활동가 교육이 제대로 이루어지지 않고 있는 것이 현실임.

2) 목적

- 서울NPO지원센터는 시민사회의 공익적 활동의 중추적인 역할을 맡고 있는 NPO 활동가들의 역량강화를 위한 교육을 주요사업으로 추진하고자 함.
- 본격적인 사업추진에 앞서 NPO 활동가의 역량강화 교육사업에 관한 수요 및 현황을 파악하기 위한 기초조사를 실시하고자 함.

3) 조사내용

- 조사기간 : 2014년 1월~2월(2개월)
- NPO 활동가 교육에 관한 선행연구 및 사회적 논의 검토
- NPO 활동가 30명에 대한 교육수요 및 현황에 관한 심층적 조사 실시
 - 조사대상 활동가 30명에는 다음과 같은 요소를 고려해 다양한 배경을 지닌 활동가들이 포함되도록 함.
 - 고려요소 : 소속 NPO의 분야, 규모, 형태 및 조사대상 활동가의 직급, 성별, 경력 등
- 심층집단면접(FGI)
 - 30명의 조사대상을 4~5개 그룹으로 나눠 활동가 교육수요에 관한 면접 진행
 - 조사내용 : 활동가 역량요소, 필요한 교육내용, 활동가 교육 진행에 관한 사항 등
- 설문조사
 - 면접대상자 30명에게 사전에 설문을 요청·분석해 기초현황 자료로 활용
 - 조사내용 : 소속 NPO의 활동가 교육현황, 활동가 교육에 관한 경험 등
- 분석 및 시사점 도출

2. 활동가 교육현황에 관한 선행논의들

1) NGO의 인적자원관리에 관한 연구(2003)¹⁾

- 조사대상 123개 단체의 상근자 1인 평균 연간 4.94일을 교육에 사용.
- 중소도시에 위치한 단체, 상근자 수가 적은 단체일수록 보다 많은 교육훈련을 실시하지만 상대적으로 적은 비용을 교육훈련에 투자함. 단체 규모가 클수록 전체 교육훈련에는 보다 소극적임.
- 조직구조의 측면에서 독립단체가 9.32일을 교육훈련에 할애하여 가장 높고, 설립연도로는 1987년 이후에 설립된 NGO직원들이 5.78일의 교육훈련을 실시하고 있음.
- 교육비용에 있어서 단체지원 82.1%, 자부담 9.4%, 고용보험 지원 17.6%으로 나타남. 교육내용에 있어서 실무교육 평균 6시간/5.3명으로 가장 많음.
- 활동가 교육 애로사항은 예산 부족 63.6%, 교육훈련 장비의 부족 29.9%, 강사부족 23.4%, 프로그램 내용개발 23.4%, 교육훈련장소 15.6%의 순으로 나타남

2) 한국 시민단체의 인적자원 관리 현황 및 개선방향에 관한 연구(2005)²⁾

- 조사대상 120개 단체의 활동가들은 평균 연간 4.2일의 교육훈련 참가. 교육훈련비용은 전체 예산의 0.37%에 해당되는 총 158,470천원으로 1인당 평균 113,600원.
- 서비스제공형 단체가 애드보커시형 단체보다 활동가 일인당 1만4천원 가량 더 많이 지출하지만, 교육일수는 전자가 후자보다 2일 적은 것으로 나타남.
- 단체의 예산과 상근자의 규모가 클수록 대체로 교육훈련비용 지출이 많으나, 교육일수는 이와 무관한 것으로 나타남.

3) 시민사회 내부 활동가 교육현황(2008)³⁾

- 조사대상 단체 총 91개 중 활동가교육 실시 78(85.7%), 미실시(14.3%)로 나타남. 교육 담당활동가와 관련해 전담활동가가 있다 18(3.8%), 겸임활동가가 있다(43.6%), 그때 그때 담당자 선정(41.0%), 없다(7.7%)로 나타남.
- 교육지원 제도와 관련해 교육관련 규정이 있다 37(47%), 없다 38(48%)로, 교육예산 책정여부는 책정한다 49(62.8%), 아니다(32.1%)로 나타남. 한편 의무교육시간을 정한 단체는 17개였는데, 의무교육시간은 연간 2시간에서 200시간까지 편차가 컸음.
- 활동가 교육실시에 있어서의 걸림돌로는 재정(30.1%), 시간부족(34.0%), 기획력의 한계(12.8%), 교육필요성 공감대 부족(5.4%) 순으로 나타났음.
- 활동가를 위해 시급하게 필요하다고 인식되는 교육

1) Yoon Soonchul, 2003, "Study on the Human Resource Management in NGO, Korea", KDI Graduate School.

2) 박병욱, 2005, "한국 시민단체의 인적자원 관리 현황 및 개선방향에 대한 연구", 한국비영리학회 학술대회 발표자료.

3) 시민사회단체연대회의 교육위원회, 2008, "시민사회 내부 활동가 교육현황", 민주화운동기념사업회·시민사회단체연대회의 교육위원회, 「시민사회단체 활동가 교육 담당자를 위한 매뉴얼」, pp. 163-171.

1	중견 활동가 재충전 교육	20.1%
	의사소통 등 셀프 리더십	
2	직무능력 향상교육	15.3%
	조직경영 교육	
3	시민운동론 교육	12.5%
4	신입 활동가 교육	9.0%
	단체 책임자 리더십 교육	
5	외국어 교육	3.5%

4) 시민단체 활동가 역량에 관한 의식 및 실태조사 결과보고서(2009)⁴⁾

○ 시민운동 역량

- 시민운동 역량 수준에 대해 대기업/한나라당보다는 낮고, 이명박정부/진보정당/공기업 집단 등보다는 높은 것으로 인식. 전반적인 활동가 역량에 대해서는 부정적인 평가가 더 우세.
- 시민운동 역량이 낮은 이유에 대해 여건, 시스템 부족 등 환경적 요인이 가장 주된 요인으로 꼽힘.

○ 활동가 역량강화 관련 실태

- 응답자 중 절반 가까운 활동가들이 소속 단체의 자기개발 및 학습여건 보장 수준이 낮다고 응답. 특히, 신입활동가들은 소속단체의 교육 및 학습여건 보장 수준에 대해 더 부정적인 평가를 내림.
- 응답자의 약 44%만이 정기 교육 프로그램 이수 경험이 있었음. 프로그램 유형에 대해, 응답자의 약 45%가 '외부 교육' 형태였다고 응답. 최근 1년간 교육비용 지원을 받은 경험과 관련, 응답자의 약 57%가 '경험 없음' 응답.

3. 활동가 역량도출에 관한 선행논의들

1) NGO 역량(NGO Capacity)⁵⁾

조직내부(To be)	문화, 리더십, 학습 =목적, 정체성, 비전, 핵심가치, 전략, 책무성 =인적, 물질, 재정적 자원 =체계와 구조
대외관계(To relate)	=사회적 관계성(기부자, 지역사회리더 등) =내부적 관계성(타 NGO 등) =외부적 관계성(정부, 개인, 노조 등)
사업수행(To do)	영향력/효과성 =사업수행, 지역사회 수준, 정책적 수준

4) 새로운사회를여는연구원, 2009, “시민단체 활동가 역량에 관한 의식 및 실태조사 결과보고서”.

5) Fowler, Alan. 1995. “Participatory Self Assessment of NGO Capacity” INTRAC Occasional Papers Series(No : 10)

2) 자원봉사관리자 표준매뉴얼⁶⁾

표준 1	운영전략 및 관리방침의 수립	<ul style="list-style-type: none"> ○ 센터의 비전과 사명 수립 ○ 자원봉사활동관리 세부 실행방침 수립
	자원봉사센터의 효과적인 운영을 위해 전략과 관리방침을 수립하여 문서화한다. 또한 센터 내외부의 관계자들이 이를 공유하고, 지속적으로 갱신해야 한다.	
표준 2	자원봉사프로그램 개발 및 운영	<ul style="list-style-type: none"> ○ 지역사회 욕구조사 ○ 프로그램 기획 ○ 프로그램 실행 ○ 프로그램 평가
	지역사회의 문제를 해결하기 위해서 목적과 목표가 분명한 자원봉사 프로그램을 개발하고 보급한다.	
표준 3	자원봉사자 업무기획	<ul style="list-style-type: none"> ○ 자원봉사자 필요 업무 조사 ○ 업무설명서 작성
	자원봉사자들을 필요로 하는 업무들을 세분화하여 계획하고, 이에 따른 업무설명서를 마련해야 한다.	
표준 4	자원봉사자 모집	<ul style="list-style-type: none"> ○ 모집 대상 결정 ○ 모집 메시지 및 홍보 수단 결정 ○ 모집 활동 실행 및 평가
	자원봉사업무에 가장 적합한 자원봉사자를 표적화 하고, 모집 홍보 전략을 통해 모집한다.	
표준 5	자원봉사자 면접과 배치	<ul style="list-style-type: none"> ○ 자원봉사활동 신청서 작성 및 추가 질문 ○ 자원봉사활동에 대한 설명 및 안내 ○ 수요처 연계
	자원봉사자들의 욕구와 자질을 파악하기 위해 면접을 실시하고, 자원봉사자 및 수요처의 욕구에 따라 적제적소에 자원봉사자를 배치하여야 한다.	
표준 6	자원봉사 교육	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교육 계획 수립 ○ 교육 대상자 모집 ○ 교육 실행 ○ 평가
	자원봉사자 및 관리자가 역할과 업무를 효과적으로 수행할 수 있도록 이들의 욕구, 활동내용 및 시기 등을 고려하여 교육 대상자에게 적합한 교육 과정을 개발하여 실행한다.	
표준 7	자원봉사활동 관리감독	<ul style="list-style-type: none"> ○ 관리감독 체계 수립 및 실행 ○ 모니터링, 상담 및 조정 ○ 문제 및 갈등 해결
	계획된 자원봉사활동의 목표를 달성하기 위하여 지속적으로 필요한 정보와 피드백을 제공해야 한다.	
표준 8	자원봉사단체 및 수요처 개발과 관리	<ul style="list-style-type: none"> ○ 단체 조직화 ○ 단체 등록 및 관리 ○ 단체 구성 및 운영을 위한 지침 제공 ○ 수요처 현장방문 및 점검 ○ 수요처 등록 ○ 수요 요청 접수 ○ 자원봉사자 배치 ○ 수요처 관리자 교육 및 정보교류
	지역 주민의 조직화된 자원봉사활동을 촉진하고, 지속적으로 원활히 운영되며 목표 달성을 할 수 있도록 자원봉사단체를 조직화하고 육성한다. 지역사회의 자원봉사 수요를 확대하고, 시민들에게 새로운 활동기회를 제공하기 위하여 자원봉사 수요처를 개발하고 관리한다.	

6) 김현옥외, 2008, 「자원봉사관리 표준매뉴얼 개발연구」, 한국자원봉사협회, 행정자치부 수탁 연구용역.

표준 9	자원봉사 위험관리	○ 위험관리체계 수립 ○ 상해보험 가입 및 관리 ○ 활동 계층별 위험관리와 평가
	자원봉사 활동환경의 위험요인을 파악하여 사전에 예방하고 위험이 발생하면 체계적인 해결방안을 수립하여 신속한 해결을 통해 문제를 최소화한다.	
표준 10	자원봉사 인정과 보상	○ 기대 욕구 파악 ○ 인정 보상 기준 마련 ○ 인정 보상 실행
	자원봉사활동에 대하여 가치를 부여하고 감사를 표시하기 위하여 자원봉사자의 활동에 대한 기여 및 성과에 대해 적절한 인정과 보상을 제공해야 한다.	
표준 11	자원봉사 홍보와 진흥	○ 캠페인 및 행사 개최 ○ 언론홍보(Publicity)
	자원봉사의 가치와 활동기회를 널리 알리기 위해 센터 운영 및 사업의 전 영역과 유기적으로 결합된 홍보 전략을 수립하고 이를 수행한다.	
표준 12	재난재해 관리	○ 재난재해 발생 시 기관·단체별 역할 분담 ○ 재난재해 대비 자원봉사단 구성 및 교육
	재난재해의 사전 예방과 신속한 복구를 위하여 민간 및 공공영역의 공조관계를 갖추어 재난재해 대처체계를 구축하여야 한다.	
표준 13	행정 관리	○ 인사 관리 ○ 재정 관리 ○ 위원회 관리
	자원봉사센터의 전략과 사업목표를 달성하기 위하여 운영에 필요한 전반적인 관리사항을 운영 점검하고 평가한다.	

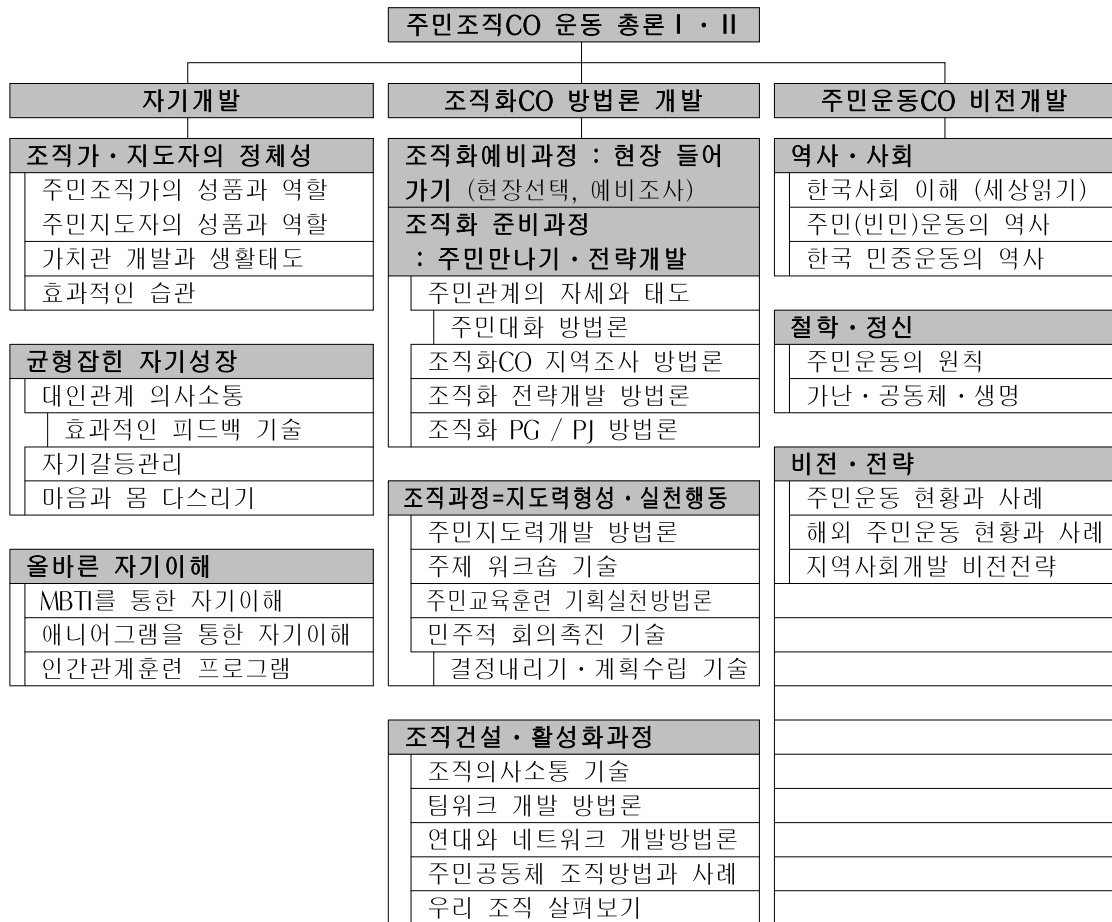
3) 시민단체 활동가 역량모델⁷⁾

역량	내용
분석 및 예측역량	비영리단체를 둘러싼 내, 외부 환경을 정확히 이해하고 나타난 기회/위협요인에 대한 해결방안을 생각해 내는 역량
네트워크관리 역량	회원이나 지역민의 요구에 근거한 참여 및 활동 프로그램을 통해 고객과의 일상적인 관계를 유지, 발전시키는 역량
정보관리역량	업무 수행을 위하여 필요한 자료를 효과적으로 수집하고 적시에 이를 활용할 수 있도록 분류, 정리하는 역량
고객지향역량	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
성과지향역량	스스로 해야 할 활동의 결과를 명확히 하고 업무 수행과정에서 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 수행시 이에 맞춰 생각하는 역량
논리적 글쓰기 역량	목적에 부합하고, 대상에게 주장에 대한 근거를 명확하게 전달할 수 있는 글쓰기 역량
성과관리역량	성과 달성 과정을 평가 분석하고 피드백하여 단체의 성과를 관리하는 능력
협상력	대등한 혹은 불리한 입장에서 합리적인 합의점 도출을 위해 상대방의 동의, 협력을 획득하는 역량
연대	조직 전체의 성과를 높이기 위해 다른 구성원과 협력하려는 의도와 행동

7) 새로운사회를여는연구원, 2009, “시민단체 활동가 역량에 관한 인식 및 실태조사 결과보고서”

리더십	조직의 목표 달성을 위해 조직원이 자발적으로 성과창출에 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 육성역량	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 만들어내는 역량

4) 주민조직운동 역량체계⁸⁾



8) 한국주민운동정보교육원, 2009, “제4회 주민조직운동(CO) 입문과정 자료집”

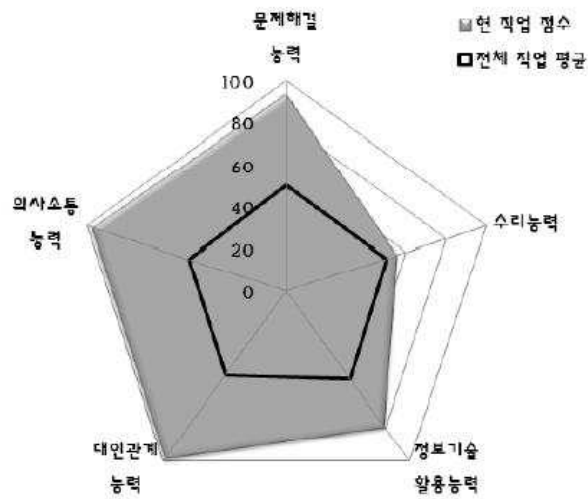
5) NGO 활동가 모범교육 과정⁹⁾

과정	구분	내용	대상	과목명
공통 과정	1단계	목표	시민운동의 환경분석을 토대로 조직의 과제와 개인비전의 통합을 실현하고 활동가 업무기본 스킬 습득	
		내용	전체 대상	전략기획력 향상 기초과정, 시민운동의 역사와 과제, 부문운동의 전망과 단체의 이해, 실전 PR Writing, 개인비전수립 및 활동가 자기관리, 편집 디자인 스킬 프로젝트 과정, 세계정세와 한반도 통일 과제, 기획력의 원천! 창의력과 몰입도
	2단계	목표	시민과 회원의 Needs 분석을 토대로 조직사업의 전문적 실행을 위한 온·오프라인 사업역량 강화	
		내용	전체 대상	성찰과 소통의 커뮤니케이션, 회원사업과 핵심기부자 발굴-1, 회원사업과 핵심기부자 발굴-2, 양성평등의 리더십, 행사기획 방법 및 연출의 실제, 전략기획력 향상 심화과정, 활동가를 위한 한국사 산책, 디카 활용법과 Sign물 제작 기초, 웹2.0시대 시민운동의 전략
	3단계	목표	회원과 활동가의 인적자원을 조직의 핵심역량으로 성장시키는 운영방법과 실전에 필요한 업무스킬 제고	
		내용	전체 대상	실전 프리젠테이션, 자원봉사조직의 전략적 이해와 경영, 개인브랜드전략 수립 워크숍, 엑셀 실전활용법, 일상속의 몸·마음 챙김, NGO전문강사양성 기본과정, 2020년의 세상 엿보기
직급 과정	초급	목표	초급활동가가 지녀야 할 기본자세와 조직의 구조, 운영원칙, 실무기본 스킬 획득	
		내용	신입~2년 (일반 활동가)	시민사회운동과 활동가의 삶, 조직 및 제규정에 대한 기본 이해, 소수자문제를 통해본 한국사회 진단, 단위별 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 기반한 전략적 조직경영 마인드 제고	
		내용	5년 이상 (관리자)	직무분석 워크숍, 위기의 시민사회 리더십, 재무전략의 이해와 재무관리 방법, 정세분석 기법의 실제, 경영전략수립 워크숍
직무 과정	기획	목표	신규사업 개발을 위한 조사, 마케팅 능력 및 효과적인 사업집행을 위한 역량 강화	
		내용	기획업무 총괄업무	마케팅전략 실무, MS Project 관리 실무, 조사분석Tool의 이해와 활용
	총무	목표	NGO의 특성을 반영한 회계교육과 관리자의 재무전략을 충실하게 보좌할 수 있는 현장 중심형 능력 획득	
		내용	사무업무 회계업무	NGO 회계기본과정, 회계 프로그램 실무과정, 재정보고서 작성법
	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	온·오프라인 홍보를 역량 강화를 위한 스킬과 NGO 출판제작 환경에 부합하는 인디자인 활용능력 습득	
		내용	홍보	효과적인 온라인 홍보 실무과정, 출판제작 기본 과정, 출판

		출판업무	제작 프로그램 스킬
조직	목표	회원사업 및 자원봉사조직 프로그램의 심화과정으로 개인의 유형별 특성을 반영한 조직화 능력 향상	
	내용	회원 조직업무	설득 커뮤니케이션 과정, 신나는 조직만들기 워크샵, 에니어그램 초급과정

6) 시민단체 활동가의 핵심역량 지표¹⁰⁾

한국직업능력개발원은 모든 직종에 공통적으로 적용되는 핵심역량으로 △문제해결능력 △수리능력 △정보기술 활용능력 △대인관계능력 △의사소통능력 등 5가지 요소를 제시함. 시민단체 활동가의 경우 대인관계능력, 의사소통능력, 문제해결능력에서 높은 역량지수를, 수리능력에서는 낮은 역량지수를 나타냄.



9) 시민사회단체연대회의, 2008, “NGO 활동가 모범교육 과정”, 민주화운동기념사업회.

10) 한상근 외, 「2012 한국의 직업지표」, 한국직업능력개발원.

II. 활동가 교육현황에 관한 설문조사 결과

1. 개요

1) 조사개요

- 성격 : 교육수요 조사를 위한 심층집단면접에 앞서 대상자들의 조사주제에 대한 환기와 교육현황에 관한 기초적인 사항의 파악을 위한 예비적 조사
- 대상 : 심층집단면접 대상 활동가 30명
- 방법 : 심층집단면접 전 구조화된 질문지를 제공하고 회수하는 설문조사
- 설문내용

소속 조직 (기관·단체·모임 등)의 활동가 교육현황	1. 귀 조직의 내부 활동가 교육은 1년에 평균 몇 차례 정도 진행 됩니까?
	2. 내부 활동가 교육이 있다면, 주요하게 어떤 것들이 있는지 소개해 주시기 바랍니다.
	3-1. 활동가 교육에 관한 내부규칙의 유무 3-2. 활동가 교육 담당자의 유무
	4. 조직 내부의 활동가 교육과 관련해 겪는 어려움이 있다면?
활동가 교육에 관한 개인적인 경험	5. 1년에 평균 몇 차례 정도 조직 외부에서 개최되는 활동가 교육에 참여하십니까?
	6. 자신이 받았던 활동가 교육 중 만족했던 교육이 있다면 소개해 주시기 바랍니다.
	7. 현재 자신이 받고 있는 활동가 교육이 충분하다고 생각하십니까?
	8. 시민사회 활동가들을 위한 교육의 전반적인 상황에 관한 평소의 생각이나 느낌을 간략하게 적어주시기 바랍니다.
기본적인 사항	9. 귀하의 기본적인 인적사항에 관해 기재해 주시기 바랍니다.
	10. 귀 조직의 기본적인 사항에 관해 기재해 주시기 바랍니다.

2) 조사대상 NPO

- 조사대상 구성에는 되도록 다양한 유형의 NPO들이 포함시키고자 했음. 하지만 모든 측면에서 다양성을 기할 수 없는 현실적 조건 속에 NPO들의 역할유형을 우선적으로 고려했음.¹¹⁾
- 그 밖에도 NPO의 구성원 규모, 조직형태, 활동분야 등에 있어서의 다양성을 2차적으로 고려했음. 조사대상 활동가들이 소속된 30개 NPO의 현황은 다음과 같음.

활동유형	단체명	구성원규모	활동분야	조직형태
서비스 (service)	서울YWCA (성동 청소년 문화의 집)	5인 이하	청소년 문화운동	기관
	희망제작소	20인 이상	민간 썬크탱크	비영리재단법인
	소비자시민모임	11~20인	사회적 경제	단체
	(재)서울그린트러스트	11~20인	환경	단체

11) 활동분야는 O'Connell이 고안한 '서비스'(service), '권익주창'(advocacy), '임파워먼트'(empowerment) 등 3갈래의 유형분류틀을 활용함. 자세한 내용은 다음을 참조. O'Connell, Brian. 1994. *People power: service, advocacy, empowerment*. Foundation Center.

	한국협동사회경제연대회의	20인 이상	사회적 경제	네트워크 연합
	iCOOP생협사업연합회	20인 이상	사회적 경제	소비자생활협동조합
	강북자활센터	11~20인	사회적 경제	기관
임파워먼트 (empowerment)	열린사회시민연합 은평	5인 이하	풀뿌리 운동	단체
	구로시민센터	5인 이하	풀뿌리 운동	단체
	광진주민연대	5인 이하	풀뿌리 운동	단체
	마을공동체 품애	11~20인	풀뿌리 운동, 사회복지, 사회적 경제, 자원봉사	단체
	관악사회복지	6~10인	풀뿌리 운동	단체
	일촌공동체	5인 이하	사회복지	단체
	건강세상네트워크	5인 이하	시민사회운동	단체
어드보커시 (advocacy)	생명의숲	11~20인	시민사회운동	단체
	경실련	20인 이상	시민사회운동	단체
	녹색교통운동	5인 이하	시민사회운동, 사회복지	단체
	한국여성단체연합	6~10인	여성운동	단체
	녹색연합	20인 이상	시민사회운동	단체
	함께하는시민행동	11~20인	시민사회운동	단체
	ODA Watch	5인 이하	시민사회운동	단체
	한국인권재단	6~10인	시민사회운동	비영리재단
	민주언론시민연합	5인 이하	시민사회운동	단체
	참여연대	20인 이상	시민사회운동	단체
	문화연대	6~10인	시민사회운동	단체
	서울시민연대	20인 이상	시민사회운동	단체
	환경운동연합	20인 이상	시민사회운동	단체
	내가꿈꾸는나라	6~10인	시민사회운동	단체
	청년유니온	20인 이상	청년세대노동운동	기관
	전쟁없는사회	6~10인	시민사회운동	단체

2. 소속조직의 활동가 교육현황

1) 조직 내 연평균 활동가 교육 횟수

- 조직 내 연평균 활동가 교육을 1~2회 실시하는 곳이 11개로 가장 많았고, 3~5회가 7회로 그 뒤를 이음.
- 한편 활동가 교육이 없는 곳도 7개로 나타남.

회수	교육이 없다	1회~2회	3회~5회	6회 이상	무응답
응답자	7	11	7	4	1

2) 내부 활동가 교육 사례

- 소속 조직의 대표적인 내부 활동가 교육의 소개요청에 대해 응답된 사례는 61개임. 유형별로는 '기술(skill)·실무 교육'이 12개, '직급별 교육'이 11개, '연수 및 내부학습'이 15개, '활동의제 관련 교육'이 16개, 그리고 '소양교육'이 7개임.

○ 기술(skill)·실무 교육

조직	제목		주요내용
	대상	형식	
서울YWCA	자원개발과 회원프로그램		인적·물적 자원의 중요성 / 자원 연계의 노하우 / 타기관 사례 등
	전직원	강의 및 워크숍	
	BSC 균형성과표 이해		BSC 이해 / 성과측정에 적용 / 성과 지표 개발과 측정
	전직원	강의	
모금개발 프로그램 직원 자원활동가		모금의 개념 정립 / mission statement 재조명 / 모금 개발을 위한 워크숍 진행	
구로시민센터	SNS		SNS의 의미와 활용법
	활동가 공통	강좌	
경실련	글쓰기 교육		기사 쓰기 / 제목 뽑기 / 보도자료 쓰기 SNS의 의미와 활용법
	전상근자	강의식	
	미디어 교육		SNS 교육 / 포토샵 교육 / 오피스 교육
	전상근자	강의	
ODA Watch	활동관련 필요한 소양·역량 교육		기사 작성법 / 홍보 / 모금 역량 등
	활동가 공통	강의, 위탁교육, 세미나 등	
참여연대	직무필수: 소통 잘 하기, 논평 잘 쓰기		조직내 소통 어떻게 할 것인가, 시민들과 소통 어떻게 할 것인가 / 논평 잘 쓰기, 본인이 쓴 논평제출(결제 전, 후 모두)
	활동가 전원	강의(PT)	
	직무선택: 엑셀교육, 사진교육		엑셀, Raw-data Fact-finding / 사진교육
	신청자	실습	
문화연대	재정교육		NGO에서 재정 및 회계 관리의 중요성 / 회계 관리시스템에 대한 기본적인 이해
	상근활동가	외부강사, 워크숍	
서울강북지역 자활센터	사회적 회계		사회적회계원리 이해 / 센터 사업에 대한 사회적 회계 적용
	실무자	강의, 세미나	
환경운동연합	환경운동연합 활동가교육		연차별 활동력 증대를 위한 교육과정(환경 관련 주제별 강의 및 토론, 컴퓨터 활용 교육 과정) / 직무능력 향상을 위한 심화 교육과정 / 초청 강연 ※ 2013 사업계획에 있지만 실행되지 못함
	활동가	외부 프로그램 교육지원	

○ 직급별 교육

조직	제목		주요내용
	대상	형식	
광진주민연대	신규활동가 교육		풀뿌리운동의 역사와 의미 / 광진주민연대 소개
	신규활동가	강의 및 워크숍	
생명의숲	전국신입활동가교육		시민운동의 역사 및 이해, 숲운동 기초 지식, 생명의숲 운동 사례발표, 현장 대상지 방문, 기획(안) 작성 비법, 미디어 트레이닝 교육, 선후배 활동가의 만남(토코소 형식) 등 신입활동가로서의 기초 소양교육 진행
	1년차 미만 신입 활동가	강의, 워크숍 형태로 2박3일 합숙	
희망제작소	신입연구원 교육		조직 역사, 주요히스토리 / 사업부서 소개 / 미션, 비전 / 직무교육, 생활적응교육 등
	신입 대상(경력)	1일~5일 이내 /	

	직포함)	강의+토론+투어	(필독자료 지정 / 타기관 스터디 투어/ 선배와의 만남/ 1일 등산 등 공육담당자 역량에 따라 편차는 있음)
	부서장 리더십 교육		조직문화, 소통, 커뮤니케이션 등 / 리더십 진단 등(부서장 교육 년도별 편차 있음)
	부서장급	워크숍(때에 따라 위탁형식)	
경실련	신입간사교육		조직 및 사업소개 / 지역방문 / 사업계획 작성 및 발표
	신입간사	강의 / 선후배 도제식	
녹색연합	신입활동가 대상 교육		신입활동가 대상으로 각 부서별 활동 내용(생태, 에너지, 정책, 시민참여 등)과 조직 운영(회계, 회원관계 등)에 대해 숙지해야 할 것들을 교육 받는다(강의, 세미나, 현장 탐방 형식이 섞여있다)
	신입활동가	강의+세미나+현장 탐방	
함께하는 시민행동	신입활동가 교육		단체 현황 소개 / 각 부서별 활동 내용 소개 등
	신입활동가	강의	
민주언론시민연합	신입활동가 교육		단체소개, 단체업무, 각종내규, 제반복무, 회계지침, 사무처 활동 및 생활, 애착프로그램 소개 등
	신입활동가(입사 1개월차)	도제식	
참여연대	신입간사 교육		활동에 필요한 직무 교육 및 참여연대에 대한 이해 등
	신입간사	강의 및 실습	
관악사회복지	신입활동가연수		신입활동가가 입사를 하면 2달 동안 선배 활동가가 커리큘럼을 짜고 비전, 실무업무 등 연수를 진행함.
	신입활동가	선후배 도제식 훈련	
환경운동연합	전국신입활동가 교육		환경운동연합 구성원으로서 자긍심을 심어 주고 시민운동가로서의 기본 소양을 갖추게 하여 환경운동연합의 활동력을 강화시키고자 함(토론 / 현장 투어 / 초청강연 / 직무 교육)
	신입활동가	강의, 세미나, 위탁교육, 선후배 도제식 훈련	

○ 연수 및 내부학습

조직	제목		주요내용
	대상	형식	
생명의숲	전국생명의숲 활동가 수련회		사전 전국 사무국장단 회의를 통해 필요한 교육에 대한 수요조사를 통해 선정(회원관리 및 확대, 홍보 및 마케팅 교육 등) 지역별 우수 캠페인 프로젝트 등에 대한 사례 공유, 지역 현장탐방 등(전국 활동가들의 소통 및 친목 도모)
	전국 상근 활동가	연 2회/ 1박2일 수련회	
	해외 벤치마킹		숲운동 해외 우수 사례지 탐방, NGO 단체 방문 등(주로 일본, 인도네시아 등)
활동경력 2년차 이상 상근활동가	격년으로 5박6일 일정으로 진행		
열린사회시민연합	활동가 워크숍		새로운 교육법이나 강의소재를 나누는 내부 워크숍 / 각 지역 활동가들이 정보를 나누는 자리
	활동가 공통	강의 및 참여형 학습기법	
희망제작소	일상 교육/워크숍		해당 사업부서에서 주관하는 오픈 세미나 형식. 개인이 어떤 주제에 대해 심층적으로 발전시킬 필요가 있을 때 공개 세미나, 워크숍 제안(해외연수 발표회 / 편견워크숍 / 혁신 워크숍 등)
	전체/원하는 사람	자유로운 형식	

품애	일지도를 통한 역할분배		자신의 능력과 관심을 파악하여, 자신의 업무를 분석하고, 할 수 있는 일들과, 해야 하는 일들을 구분하여 시행한다.
	내부 활동가 전체	토론	
한국여성단체 연합	사무처 스터디		사무처 활동가 관심 주제 강의, 혹은 책 읽고 세미나. 반성매매, 성소수자, 복지 등등
	전체 활동가	강의, 세미나	
	정책수련회	강의, 토론	해마다 다양한 방식으로 다양한 주제를 강의하고 토론. 주로 그 시기의 정세이슈
회원단체 대표와 집행책임자			
녹색연합	스스로 프로젝트		특정 주제의 교육을 원하는 활동가들끼리 모여 교육을 기획하고 실행한다. 생태철학 세미나, 글쓰기, 악기 연주, 꿈 해석, 현대사 책 읽기 등 주제나 형식을 자유롭게 열어둔다. 외부 강사 초청 강연, 활동가들끼리 세미나, 현장(유관 기관, 장소) 방문 등 다양하다.
	(원하는) 활동가	강의, 세미나, 현장 방문 등	
민주언론시민 연합	각종 정책 세미나		제기되는 각종 언론사안 및 정책에 대한 발제 및 전체 토론 / 토론 후 단체의 입장과 정책방향 결정
	전체 활동가, 임원(정책위)	전문가 발제 및 전체 토론	
관악사회복지	각종 정책 세미나		제기되는 각종 언론사안 및 정책에 대한 발제 및 전체 토론 / 토론 후 단체의 입장과 정책방향 결정
	전체 활동가, 임원(정책위)	전문가 발제 및 전체 토론	
	관악사회복지 비전 준비		관악사회복지가 나아가야 할 방향을 참여자끼리 월1회 워크숍을 통해 토론하고 앞으로의 비전을 설정함.
	상임이사, 상임활동가, 주민대표	위탁교육	
	운영위원회 연수		연2회 외부 기관 및 조직을 탐방하여 운영위원 간의 교류를 진행함.
운영위원	외부기관(사례)탐방		
iCOOP생협사업 연합회	도서 학습회		필독서 추천 도서 학습 / 팀별 년 평균 약 8.5회 진행
	전체 활동, 사업 분야 직원	세미나	
청년유니온	코드 넘버 3		조직의 의미와 상황, 조직형태의 의미, 시공간적 맥락 등을 공유하고 앞으로의 활동에 있어서의 지향과 운영 방법에 대해 논의를 진행
	활동가 공동	정기적인 세미나	
환경운동연합	전국 평간사 워크숍		지속적 활동에 있어 전문성 강화를 위한 보수 교육(주제 토론 및 워크숍 / 지역별 중점 사업 사례 발표 및 토론 / 초청 강연 / 레크레이션)
	평간사		

○ 활동의제 관련 교육

조직	제목		주요내용
	대상	형식	
구로시민센터	정세		남북 정세 및 정치정세 관련 / 통일관련 등
	활동가 공동	강좌	
	마을, 사회적경제		
광진주민연대	활동가 공동	세미나	마을공동체사업, 마을기업, 사회적경제 등에 대한 이해와 지역에서의 모색
	사회적 경제 활동가 학교		
생명의숲	활동가 공동	강의 및 워크숍	사회적경제 이해 / 사회적경제 사례 탐방
	전문교양강좌		

	전체 활동가	특강	술 교육(사회적 경제와 숲, 숲운동의 과거와 현재, 미래, 장기미집행 도시공원일몰제, CSV와 감성마케팅 등)
품애	지역사회 알아보기		지역의 여러 자원들을 돌아보면서, 지역을 이해하고, 지역 속에서 사람들을 만나가는 과정
	내부 활동가 전체	탐방	
여성단체연합	여성운동아카데미		해마다 다양한 방식으로 다양한 주제를 강의하고 토론. 주로 숙박워크숍으로 진행함.
	회원단체 활동가	강의, 토론 등	
소비자시민 모임	소비자 활동가 교육		소비자관련 이슈에 대한 전문가 견해 / 소비자관련 법관련 교육
	활동가 전원 및 임직원	강의	
	소비자 활동 이슈		
	활동가 및 임직원 전원	강의 및 토론	내부 활동가 대상 해외 정보 공유 / 국제적 이슈에 대한 공유 / 국제 소비자기구 활동에 대한 공유
ODA Watch	국제개발협력에 대한 이해		국제개발협력 역사와 주요 흐름 / 한국 국제개발협력 현황과 주요 정책 / 국제개발협력의 주요 이슈들
	신입활동가	강의, 세미나	
참여연대	직무선택		입법부에 대한 이해 / 행정부에 대한 이해 / 사법부에 대한 이해
	3년차 이하 중미교육자	강의(PPT)	
iCOOP생협사업 연합회	직원 아카데미		인문, 역사 교양 / 정치 경제 사회 인식 / 협동조합 이해
	전체 활동사업 분야 직원	전문가 특강	
	경영진 특강		시기별 주요정책에 대한 강의와 토론
	전체활동, 사업분야 직원	경영진 특강	
서울강북지역 자활센터	협동조합은 기업과 결사의 복합체다		자본주의 발전과 결핍의 과정에 결사체로서, 다른 기업으로서 태동한 협동조합의 역사, 가치, 원리의 이해
	센터실무자	강의	
	주민운동과 지역의제		인간의 삶에 필요한 조건으로서 지역의제 점검, 그 운동 주체로서 자활, 주민운동의 방향 모색
		강의	
일촌공동체	일촌 복지 아카데미		지역복지 관점갖기 및 실천전략 / 인문학이 어우러진 지역복지 등
	사회복지사 + 지역내 시민활동가	강의, 학습여행, 토론	
청년유니온	노동법 아카데미		노동분쟁과 열악한 노동조건에 주된 원인이 노동법에 대한 무지와 노동인권에 대한 낮은 의식 때문이므로 상·하반기 2차례의 노동법 아카데미를 통해 노동법 지식과 노동 감수성을 고취시켰다. 노동인권강사단을 양성하고 노동조합의 필요성을 직관적으로 전달하기 위해 모의교섭을 실행했다.
	신입활동가	외부강사 특강, 내부 강사 정기 교육, 세미나	
	정책기획 아카데미		
	신입활동가, 대학생	내외부 강사 정기 특강	정책과 정책기획의 중요성, 의제 설정 방법, 청년 정책, 기획사업의 실제, 언론과 국회 활용하기 등의 내용으로 정기적인 특강을 진행

○ 소양교육

조직	제목		주요내용
	대상	형식	
녹색연합	인권/젠더 교육		인권 혹은 젠더 감수성에 대한 개념, 현실 (언론, 광고, SNS, 학교, 단체 등)에서 벌어지는 사건 들여다보기, 올바른 인권/젠더 의식 등에 대해 알아본다.
	전체 활동가	강의 및 토론	
ODA Watch	한국 시민사회에 대한 이해		한국 시민사회의 역사와 특징 / 분야별 시민사회 활동 / 시민운동의 철학과 방향성
	활동가 공통	세미나, 선배와의 만남	
참여연대	교양선택		독일시민사회의 오늘 / 우리에게 인권이란
	신청자	강의	
문화연대	반성폭력 교육		문화연대 반성폭력 내규 제정과 함께 연 1회 교육 실시 / 성폭력의 개념, 유형에 대한 교육 및 성폭력 방지를 위한 감수성 교육, 소통방법 등에 대한 교육
	상근활동가	외부강사 초빙강연, 워크숍	
관악사회복지	소설로 철학읽기 / 영상, 신문을 통한 세상읽기		책 또는 주제에 맞는 영상, 신문을 정하고 자신의 생각을 나눔 / 월1회 교육활동의 날을 정하고 1명씩 돌아가면서 내용을 준비함
	상임 활동가	세미나	
	세상을 바꾸는 관악사회복지 상상력 강좌		주제를 정하고 그에 맞는 강사를 초대하여 관악구 주민들과 함께 우리 지역에 대한 관심을 불러일으키고 변화를 모색하는 강좌를 진행함. 관악사회복지 활동가, 회원 뿐만 아니라 모든 주민들에게 교육을 진행함. 2008년 시작하여 현재까지 총8회 진행됨.
	누구나	강의 및 토론	
청년유니온	신바보회		1) 청년과 경제민주화, 2) 한국사회 자살현상의 의미, 3) 쟁점으로 보는 한국여성운동사, 4) 여성청년노동 알아보기, 5) 일본의 새로운 노동운동으로서의 유니온 운동, 6) 정보공개로 청년 권리 찾기의 외부 강사 특강을 진행하였고, 1) 대선후보의 경제민주화 비교, 2) 청년의 자살, 3) 섹슈얼리티와 청년 1, 4) 섹슈얼리티와 청년 2, 5) 한국에 알려져 있는 일본의 유니온 운동 등의 내부 강사 교육을 진행
	활동가 공통	정기적인 대중 강연 형태	

3) 내부 활동가 교육 여건

- 절반 이상의 NPO가 내부 활동가 교육 관련 내부규칙 및 교육 담당자를 마련해 두지 않은 것으로 나타남.

문항	있다	없다	무응답
활동가교육에 관한 내부규칙의 유무	11	18	1
활동가 교육 담당자의 유무	12	17	1

4) 활동가 교육과 관련해 겪는 어려움들

- 활동가 교육과 관련해 겪는 가장 큰 어려움은 '시간의 부족'이며, '예산의 부족'과 '교육담당자의 부재'가 그 뒤를 이었음.

예산의 부족	응답자
예산 부족	12
바쁜 활동으로 인한 시간 부족	24
교육담당자(팀) 부재	9
교육 필요성에 대한 조직 구성원들의 인식부족	4
활동가 교육내용 기획의 어려움	8
교육을 수행할 적절한 교육자(강사, 학습안내자 등) 발굴의 어려움	3
※ 기타답변	
공육담당자의 역량에 따라 편차가 큼 / 정기적인 교육 프로그램 유지 및 기획 진행에 어려움 / 확대되는 교육횟수, 규모에 비해 담당 인력 부족	

3. 활동가 교육에 관한 개인적인 경험

1) 활동가의 연평균 외부교육 참여횟수

- 절반 이상의 활동가들이 연평균 1~2회 가량 외부교육에 참여하는 것으로 나타남. 한편 적지 않은 활동가들이 외부교육에 전혀 참여하지 않고 있음.

회수	참여하지 않는다	1회~2회	3회~5회	6회 이상	무응답
응답자	7	16	6	0	1

2) 만족했던 외부 활동가 교육사례

- 만족했던 외부 활동가 교육사례의 소개요청에 대해 응답된 사례는 25개임. 유형별로는 '기술(skill)·실무 교육'이 6개, '활동역량 교육'이 5개, '동향·이슈교육'이 5개, '직급교육'이 4개, 그리고 '기타'가 5개임.

- 기술(skill)·실무 교육

제목	대상	형식	주요내용
			만족한 이유
참여형 학습기법 워크숍	신입활동가	참여형 학습기법	아이스브레이킹 기법 / 의사결정 게임 기법 처음으로 강의형식이 아닌 참여형 기법으로 교육을 받았던 것이 신선했음
모띠꿈(모이고 떠들고 꿈꾸는) 워크숍	교육실행자 및 관련자	참여형 워크숍	아이스브레이킹 기법 / 새로운 대화기법 및 대안찾기 프로그램 / 교육자원 네트워크 새로운 의사소통 방법론으로서도 신선하며 편하게 교육받을 수 있어서 좋았다.
NPO 실무자 교육	시민단체 활동가	강의, 토론, 조별 사례연구 등	시민단체의 이해와 실무에 필요한 다양한 지식을 배우고 공유할 수 있도록 실기와 실습 등 다양한 방법을 접목하여 진행(홍보, 모금, 성과, 개념 정리 등) 강사진 전문성 / 유사 개통에서 일했던 다양한 참가자와의 만남
공익 홍보·마케팅·캠페인·모금전문	마포구 NGO 활동가	강의, 4시간씩 3차 진행	광고 및 미디어의 이해, 캠페인 기획 및 성공사례, 온라인 홍보, NPO 자원개발 과 기업 자원연계 자원개발 기법

가 양성을 위한 NGO 전문교육			강의 주제에 맞는 적절한 강사진으로 강의 질이 높았음. 마포구에서 해당 지역의 NGO를 대상으로 한 교육으로 교육장소가 적절하였음.
활동가 IT 교육	시민단체 활동가	강의	포토샵, 엑셀 등에 친숙하지 않은 활동가들을 위한 컴퓨터 활용 강좌 컴퓨터 프로그램에 어려움이 있었고, 따로 돈을 주고 학원들 다니기는 비용과 시간의 문제가 있었는데, 그런 부분을 충족할 수 있었다.
놀면서 배우는 참여 학습방법론	교육 담당자	강의, 세미나	참여학습 방법론 설명과 실습 실제 교육 사업에 활용이 가능했음

○ 활동역량 교육

제목	대상	형식	주요내용
			만족한 이유
풀뿌리활동가 교육	풀뿌리단체 활동가	강의 및 워크숍	풀뿌리활동 사례 / 워크숍 방식 기획단체의 세세한 준비 / 다양한 워크숍 방식
환경언론강좌	환경관련 시민단체 활동가	강의, 2박3일 합숙 교육	미디어의 이해, 환경매체와 환경보도, 논리적인 글쓰기, 보도자료 이해와 작성법, 효과적인 인터뷰 방법, 기사 발굴, 소셜미디어 활용법, 언론에서의 사진의 역할 및 사진 취재 방법 등 하나의 주제로 체계적이며 깊이 있게 커리큘럼이 구성되었으며, 현장에서 활동하는 기자를 통한 교육으로 실무활용에 직접적인 도움이 되었음.
소비자단체 활동가 역량 강화 교육	소비자단체 3년 이상 활동가	강의 및 토론회 교육	단체간 소비자 이슈에 대한 의견 교환 / 소비자단체 역량 강화를 위한 소비자 이슈에 대한 교육 / 소비자단체 활동에 대한 논의 등 단체간 의견을 교환하고 소비자단체의 운동 방향에 대해 토론 형식으로 논의를 하게 됨.
민주시민교육 전문가 양성과정	주제에 관심 있는 시민	워크숍	프로그램 도입단계의 기법 : 인사나누기, 강낭콩대왕 등 / 민주적 의사결정 : 터부토론, 신호등 토론 등 / 마무리단계의 기법 : 빙고게임, 생각나누기 활동뿐 아니라 실생활에서도 큰 도움이 됨(이와 같은 강의를 처음 들어봄).
한국주민운동정보교육원 주민조직가 교육 훈련 기초과정(12기)	1~3년 차의 현장 주민운동 현장의 활동가(남녀 8명 이내)	워크숍 및 강의	1. 끊임 없는 자기성찰 2. 자기를 존중하고 있는 그대로 받아들이기 3. 파트너십 익히기 4. 팀으로 일하기 5. 자기 정체성 바로 찾기 6. 주민자치운동 전략 세우기 활동에 고민을 하던 시기에 매우 적절한 교육이었음. / 교육이 끝난 후에도 계속 관계를 맺어가면서 만남 유지

○ 동향·이슈 교육

제목	대상	형식	주요내용
			만족한 이유
NPO와 법	비영리단체	강의 및 토론회	법의 이해 / 현장에서의 법에 대한 적용과 사례 / 다양

의 지배	실무자	의	한 사례를 통한 교육 법은 현장과 실무에 매우 밀접하게 닿아있는데 체계적으로 배울 수 있었던 점 / 서울대 법과대학의 우수한 강사진(교수)
환경법 강좌	환경활동가	강의식	환경운동과 관련해 법, 소송 등 다양한 주제로 구성 전문적인 내용을 그 분야의 전문가들에서 직접 이야기를 듣고 알아볼 수 있는 시간. 검색이나 인터넷으로는 현실적인 정보를 알아낼 수 없는 한계를 극복하게 됨.
노동법 아카데미	신입활동가	외부강사 특강, 내부 강사 정기교육, 세미나	노동분쟁과 열악한 노동조건의 주된 원인이 노동법에 대한 무지와 노동인권에 대한 낮은 의식 때문이므로 상·하반기 2차례의 노동법 아카데미를 통해 노동법 지식과 노동 감수성 고취. 노동인권강사단을 양성하고 노동조합의 필요성을 직관적으로 전달하기 위해 모의교섭 실행 교육 과정을 통해 무정형의 핵심역량을 ‘노동인권강사단’이라는 체계적인 신입활동가들로 육성해냈음.
전국 지역 조직 탐방 및 활동 현장 방문	1-2년차 활동가	PPT, 질의응답, 현장 방문	전국 지역조직에 방문하여 각 활동에 대한 브리핑과 질의응답을 진행하고, 관련 현장(숲, 강, 에너지도서관, 협동조합 등)을 방문한다. 현장성, 지역 기반 활동에 대한 생생한 이야기
여성학 강좌	시민단체 여성 활동가	강의	페미니즘 주요 이슈 강의 페미니즘의 보편성, 특수성에 대한 인식 확대됨

○ 직급교육

제목	대상	형식	주요내용
			만족한 이유
중간관리자 교육	사회 복지 관 중간관리자	강의	운영규정 / 중간관리자 역할 / 기관의 이종슈개발에서 해결 / 갈등해결 실무에 매우 유용한 지식
리더십 교육	중견간부	강의, 세미나	조직 내 소통하기 / 좋은 리더 되기
한국주민운동정보교육원의 중견활동가 과정(2003년)	중견 활동가 이상	6개월 과정 / 강의+토론+과제	주민조직(CO)운동 총론 / 자기 개발 프로그램 / 조직화 방법론 / 주민운동 비전개발 / 주민운동 리더십 등 (개인별 과제 설정, 6개월간 실현) 활동가로서의 자기성찰, 중,장기 미션과 비전을 생각해 볼 수 있는 기회 / 이론과 실천의 병행 / 담당트레이너 시스템, 교육생들간 멘토시스템 등
한국주민운동정보교육원 주민조직가 교육 훈련 중견과정 (17기)	1) 현장 주민운동 단체의 실무책임자 및 이에 준하는 역할을 하는 활동가 2) CONET 트레이너의 추천 받은자	워크숍 및 강의	1. 조직화 과제를 설정해 조직화 단계에 따라 실천하기 2. 주민조직화 역사와 사례연구 3. 주민조직 운영과 활성화 4. 주민운동 비전탐색 및 전략개발 충분한 시간을 두고 활동을 얘기하고 함께 훈련하는 훈련생들과 피드백을 통해 교감하면서 자기 활동을 돌아보며 성찰할 수 있었다. 6개월이라는 긴 시간동안 진행되어 부담스러운 일정이었지만, 그를 통해 인간적인 유대를 쌓을 수 있었다.

○ 기타

제목	대상	형식	주요내용
			만족한 이유
NGO스쿨	시민사회단체 활동가	강의, 세미나, 여행	각 분야 전문 강사 강의 / 체험 학습과 연수 전문강사 초빙, 교양강의가 수준이 높았고 여행 체험 등으로 힐링이 되었음
환경사회연구회 세미나	활동가 / 대학원생	세미나	환경과 사회에 관한 고전을 함께 읽으면서 자본과 국가 그리고 세상에 대한 토론 진행(1학기 총 10주 진행/격주) 이 세미나는 처음부터 끝까지 모두 참여하는 것을 원칙으로 하고, 고전들을 함께 읽으면서 토론을 통해 이론과 운동의 영역에 대해 심도있게 논의할 수 있었으며, 활동에 대한 철학 및 이론을 정립할 수 있었음. 이로 힐링이 되었음
배곳 바람과물 2013년 봄학기	다양한 분야 20-30대 청년	강의 / 세미나	가. 대화- 기초강연 : 문화와 정치의 오래된 새길_녹색 특강 : 삶과 세상의 전환코드_녹색 나. 삶의 길에서 만나다 : Living Library 다. 창작 워크숍 : 소!소!한 랩코스틱 라. Green Festival 마. 걷기 명상 여성, 문화, 정치, 풀뿌리 등의 다양한 영역에서 활동하는 청년들과 만나 대화할 수 있었음. 또한 다양한 문화 프로그램을 통해 감성-이성-영성 까지 개우는 경험과 '삶의 궤적'과 '삶의 지평'을 녹색의 관점에서 조망할 수 있었음.
생태철학	전체 활동가	사전설문, 강의	현재 자신의 활동과 관련한 전체 활동가 대상의 설문을 진행하고 그 결과를 생태철학의 흐름(근본생태주의/사회생태주의/환경관리주의)과 연관 지어 분석하였다. 사전 설문과 이론을 연결한 강의여서, 현재 활동의 의미에 대해 성찰할 수 있었다.
성격유형 검사	전체	설문지형식	MBTI, 애니어그램, 워크넷 직업선호도 S형, L형 과거와 현재를 돌아볼 수 있는 계기가 되었다.

○ 응답자들의 '만족한 이유'에 관한 답변을 통해 활동가 교육 프로그램에 대한 만족요소들을 다음과 같이 가늠해 볼 수 있음.

- 교육내용 관련
 - 새로운 지식, 인식의 확대
 - 활동에 적용가능한 현장적합적·실질적 내용(이론과실천의 병행)
 - 하나의 주제에 대한 체계적 접근
 - 지식을 넘어선 성찰의 기회
- 교육형식 관련
 - 강의가 아닌 참여형 교육(학습자의 주도성)
 - 공감을 위한 충분한 시간
- 교육진행 관련
 - 강사의 전문성·적절성

- 학습자의 생활공간과 근접한 교육장소
- 교육주체의 세밀한 배려(예: 담당트레이너 시스템)
- 교육 외적 요소
 - 비슷한 고민을 가진 다양한 사람들과의 만남·후속모임(예: 교육생들간 멘토 시스템)
 - 저렴한 참가비
 - 교육성과의 후속실천으로의 연결(예: 노동인권강사단)
 - 교육내용과 만남을 통한 마음치유 효과

3) 현재 받고 있는 교육의 충분 여부

- 활동가 3명 중 2명 가량이 현재 받고 있는 활동가 교육이 충분치 않은 것으로 나타남.

여부	매우 충분하다	충분한 편이다	충분하지 않은 편이다	매우 불충분 하다	무응답
응답자	2	4	16	6	2

4) 활동가 교육에 대한 전반적인 생각이나 느낌

- 활동가 교육에 대해 응답자들이 평소 느끼는 단상으로부터 현재 활동가 교육의 문제와 과제에 관한 중요한 단서들을 이끌어 낼 수 있음.
- “뒤쳐지고 있는 활동가 교육”
 - 전문화되고 다양하게 변모하는 사회 환경을 민첩하게 따라가지 못하고 있음.
 - 각 단위 안에서 활동가 교육의 기회나 양이 적은 편은 아니라고 생각됨. 오히려 비영리활동가 교육도 일회적, 단편적 성격의 교육들이 많고, 주제도 다양하지 못한 것이 문제
 - 대체로 순발력은 강하나, 지구력이 부족함. 깊이 있는 공부, 이론적 성찰과 분석에 약함.
 - 활동가(운동가)로서의 비전과 전망보다는 직무교육에 초점이 맞춰져 있음. 장기적인 관점에서의 투자보다는 단기성과에 집중함.
 - 단체별로 정책적 사안이나 당면한 과제에 대한 논의 및 세미나는 진행되지만 활동가들의 장기적 전망과 역량강화라는 측면에서는 부족함을 많이 느끼고 있음.
 - ‘활동가’가 ‘활동’을 하기 위해 필요한 것들이 부각되거나 체계화 되지 않음. 활동가들의 교육은 (과학적) 이론과 괴리되고 정책, 실무와 관련되어 생각되는 경향이 있음.
 - 다양한 시민단체에서 활동가 교육 프로그램이 진행되고 있지만, 프로그램 내용이 전혀 새롭지 못하고 진부하다고 느껴짐.
 - 대다수 교육기관들이 유행에 편승하고 있다는 느낌이 듦.
- “주변화 되는 활동가 교육”
 - 늘 교육이 중요하다고 이야기 하지만 막상 교육이 시작되면 당장 본인 앞에 펼쳐진 활동 때문에 우선순위에서 밀려나는 현실이 안타까움.

- 활동가들은 교육에 대한 욕구는 강하지만, 우선적으로 교육과 훈련에 시간과 노력을 안배하거나 투자하려는 경향은 약함. 이는 조직적 결단의 문제도 있겠지만, 개인적 성찰과 의지의 문제이기도 함.
 - 가장 교육하기 어려운 집단이 비영리 활동가들(열의, 성의, 태도의 문제)
 - 단체 내에서 활동가 교육의 중요성은 인지해도 실행으로 옮기는 데에는 의지가 부족함. 시간과 많은 업무들에 쫓기다 보니 우선순위에서 밀리는 경우가 많음.
- “현장의 학습욕구”
- 활동가들 사이에서 활동가 교육에 대한 갈증과 요구가 많음.
 - 시민활동가에 특화된 교육, 업무에 대한 구체적인 교육 필요.
 - 기관 안에서 이루어지는 도제식 교육의 중요성이 강조되어야 함. 비영리조직의 일상적 멘토링 시스템 부족. 상급자 성향에 따라 편차가 큼.
 - 직무스킬 교육 중 기본기가 약함. 특히 리서치, 기획, 글쓰기, 인문학적 감수성 등 기본스킬 더 강조되어야 함.
 - 활동 연차별 교육 수요를 채워주지 못하고 있음.
 - 활동가 역량 강화 교육 내용 중에 활동가로서 활동하면서 느끼는 어려움 등에 대한 의견을 서로 교환할 수 있는 교육도 필요함.
 - 그러나 활동가로서 일하는 것이 지속가능한 삶인지, 활동가에게 필요한 전문성이란 무엇인지 고민하는 연차에 필요한 교육이 있어야 한다고 생각됨.
 - 커리큘럼으로는 활동가에게 필요한 실질적인 업무 지식에서부터, 복리후생 등을 고민하고 해결할 수 있는 부분, 활동가에게 필요한 교양이나 자질, 직급 승진에 따른 업무 교육 등등 여러 부분을 실질적으로 고민해볼 수 있는 내용으로 구성될 필요.
 - ‘활동의 지속성’이란 관점에서 운동의 담론과 정세에 대한 이해 등 총론 격의 내용에서부터 실무적인 내용, 그리고 활동의 재생산을 위한 여가활동 등에 대한 부분까지를 전반적으로 다루는 것이 필요하다고 여겨짐.
 - 활동의 현안 교육 또는 실무형 교육보다 ‘우리가 왜 새로운 세상을 만들어야 하는지’ 등 활동에 대한 가치와 철학에 대한 의식 교육이 우선시 되어야 한다고 봄.
 - 국내외 시민사회운동의 궤목할 성과와 ‘실패하는 방법’ 등 다양한 사례에 대한 상세한 소개 필요.
- “어려운 교육여건”
- 어려운 조직 환경(예산과 인력 등)으로 활동연차 및 단체 특성에 맞는 체계적인 프로그램 부재.
 - 지속적이지 못하고 일시적으로 진행됨.
 - 활동가들의 참여를 확대 할 수 있는 방안 모색 필요.
 - 시간적인 여유를 가지지 못하는 현실과 변화되는 상황에 따른 대처 능력 등은 결국 교육을 넘어서, 책임있는 사람의 몫이 되는 경우가 많아 안타까움.

- 조직 내부적으로 신입활동가 교육의 필요성을 인식하고 있고 있음에도 불구하고 체계적인 교육 시스템에 대한 고민하지 않아 안타까움.
- 특히 작은 단체의 경우 단체 내 교육을 갖기란 어렵기 때문에 이들을 대상으로 하는 통합교육도 필요.
- 활동가가 마음을 먹으면 배울 수 있는 기회는 많아졌다고 느껴짐. 하지만 1-2인이 활동하는 조직에서 교육을 받기란 매우 어려움. 활동가 교육은 조직(또는 기관)의 배려가 없이는 불가능함.

4. 기본적인 사항

1) 응답자 인적사항

성별	여성	16	남성	14	
나이	20대	30대	40대	50대	60대
	4	15	8	3	0
활동경력	1~2년	3~5년	6~10년	10~15년	15년 이상
	1	9	9	3	8
조직내 위치	평활동가	중견관리자	활동책임자	대표/임원	1인 활동가
	11	9	4	5	0
	기타	평활동가 1년, 비상근 교육팀장 2년 총 3년			

2) 소속조직의 기본적인 사항

구성원 규모	1인 조직	5인 이하	6~10인	11~20인	20인 이상	
		0	8	6	6	10
활동분야	시민사회 운동	사회복지	사회적 경제	자원봉사	풀뿌리 운동	평생교육
	14	2	3	0	5	0
	기타	청소년문화, 여성, 환경, 청년, 소비자운동, 사회복지 등				
조직형태	1인 조직	단체	기관	시민(주민)모임	포럼/연구모임	
	0	23	3	0	0	
	기타	사단법인, 재단법인, 네트워크연합, 소비자생활협동조합, 지역지부 등				

Ⅲ. 역량요소 선정 워크숍 결과

1. 개요

1) 조사개요

- 대상 : 서울지역 NPO 활동가 30명
- 방법
 - 본격적인 심층집단면접에 앞서 면접 참가자들을 대상으로 한 간단한 워크숍 진행
 - 미리 구성해 둔 NPO 활동가 역량요소 예시표를 토대로 각자가 생각하는 주요 역량요소 5가지를 선정하고, 여기에 1위부터 5위 까지 우선순위 부여
 - 면접 중 실시된 NPO 활동가 역량요소 선정 워크숍 결과에 대해서는 통계적 분석

2) NPO 활동가 역량요소 예시

- NPO 활동가 역량요소 도출에 관한 선행연구는 매우 미흡한 상황임. 여기서는 Fowler의 조직역량(NGO capacity)¹²⁾의 3갈래 분류틀을 기본으로 하고, 여기에 포괄되지 않는 활동가 개인의 ‘기본역량’을 더해 4가지 영역 총 29개의 NPO 활동가 역량예시를 구성해 면접자들에게 제시함.
- NPO 활동가 역량요소 예시표

영역		역량요소	구체적인 활동가 교육내용 예시
조직내부 영역 (To be)	가치	비전	조직의 비전 수립, 시민사회 공익활동의 철학 등
		전략	조직의 전략적 의사결정, 활동전략-전술 개발 등
	조직	조직개발	조직 구성원 임파워먼트, 팀빌딩, 조직내 의사소통 등
		운영	행정사무, 회계, 회원관리, 업무체계화, 비영리 조직경영 등
	자원	인적	각종 조직·회의관리(위원회 등), 회원관리, 자원봉사관리 등
		물적	기부·후원·모금개발, 자원동원 전략, 자원운영체계 관리 등
대외관계 영역 (To relate)	對 공공기관	갈등	생산적인 갈등표출 전략, 정치적 의미틀(frame) 설정 등
		협력	공식적 의사소통, 균형 있는 거버넌스 전략 등
	對 공익조직	연대	연대의 공동의제 개발, 효과적인 의사소통·역할분담 등
		경쟁	활동의 차별화 전략, 활동내용·형식의 혁신 등
	對 시민사회	참여	활동참여자 모집홍보, 시민들의 활동욕구 변화의 이해 등
		촉진	활동의 인지도·시민사회의 지지, 시민사회 활성화 전략 등
활동수행 (To do)	활동과정	기획	의제발굴, 활동 프로그램 개발, 조직비전-기획의 조화 등
		계획	목표지향적 계획수립, 실행체계 설계, 기획-계획간 조화 등
		동원	프로젝트 팀구성, 외부조직·지역사회 협력 이끌어 내기 등
		진행	프로젝트 추진관리, 효과적 진행사례 공유 등
	활동양식	평가	활동평가 및 피드백 과정 관리, 향후 활동방향 모색 등
		투쟁	효과적인 투쟁전략 수립, 투쟁의 명분·프레임 설정 등
		권익주장 (advocacy)	정책제안, 제도·법적수단의 활용, 효과적인 로비(lobby), 사회적 공론화, 정책대응 및 제안 등
		캠페인	역동적 캠페인 기획·조직·진행, 캠페인의 영향력 높이기 등

12) Fowler, Alan. 1995. "Participatory Self Assessment of NGO Capacity" INTRAC Occasional Papers Series(No : 10)

기본역량	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 지식지원 수집의 현장적합성, 이슈포착, 사회적 발언 등
	지식	가치-목적-행동의 논리적, 설계, 정세분석, 시민사회·운동의 흐름(trend)포착, 운동철학 등
	가치관	기본적 감수성(공공성, 인권, 정의), 책임성, 운동의제에 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

2. NPO 활동가 역량요소 선정결과

1) 면접 참가자들이 선정한 5가지 순위별 역량요소 목록

참가자	1	2	3	4	5
참가자1	비전	기획	권익주창	지식	운영
참가자2	가치관	관계	담론형성	역량강화	자기관리
참가자3	가치관	비전	역량강화	관계	자기관리
참가자4	권익주창	협력	인적	가치관	기획
참가자5	비전	인적	역량강화	기획	담론형성
참가자6	가치관	지식	자기관리	관계	연대
참가자7	자기관리	관계	연대	인적	조직개발
참가자8	비전	가치관	연대	담론형성	관계
참가자9	비전	물적	담론형성	참여	갈등
참가자10	비전	가치관	자기관리	기획	기술
참가자11	관계	평가	기획	캠페인	물적
참가자12	비전	가치관	협력	감시비판	평가
참가자13	기획	권익주창	자기관리	참여	역량강화
참가자14	비전	기획	담론형성	참여	협력
참가자15	가치관	관계	지식	자기관리	기술
참가자16	가치관	담론형성	지식	인적	참여
참가자17	운영	참여	물적	계획	기술
참가자18	가치관	비전	기획	연대	참여
참가자19	가치관	비전	자기관리	연대	역량강화
참가자20	가치관	지식	자기관리	캠페인	운영
참가자21	비전	연대	역량강화	평가	자기관리
참가자22	비전	관계	기술	조직개발	기획
참가자23	조직개발	관계	자기관리	서비스	촉진
참가자24	촉진	자기관리	담론형성	비전	역량강화
참가자25	가치관	운영	계획	기술	참여
참가자26	가치관	지식	투쟁	기술	자기관리
참가자27	비전	참여	관계	연대	전략
참가자28	역량강화	비전	담론형성	조직개발	가치관
참가자29	가치관	비전	기술	지식	연대
참가자30	지식	조직개발	기술	물적	캠페인

2) 선정결과에 대한 통계분석

○ 영역별 선정빈도

- 영역별로 보면 기본역량이 가장 많이 선택됐고(55), 이어서 활동수행, 조직내부, 대외 관계 순으로 선정빈도가 나타남.
- 소영역별로 보면 활동수행의 '활동과정'(25)과 '활동양식'(14), 그리고 조직내부 영역의 '가치'(17)에서 상대적으로 높은 선정빈도가 나타남.

영역	조직내부			대외관계			활동수행		기본역량	계
	가치	조직	자원	공공기관	공익조직	시민사회	활동과정	활동양식		
빈도	17	9	8	4	8	10	14	25	55	150
계	34			22			39			

○ 순위에 관계없이 가장 많이 선정된 역량요소

- 1순위 역량요소로 '비전'(10)과 '가치관'(11)이 압도적으로 나타난 가운데, 조직내부 영역의 '조직개발', '운영', 대외관계 영역의 '촉진', 활동수행 영역의 '기획', '권익주창', '역량강화', 자기개발 영역의 '지식', '관계', '자기관리' 등이 1순위 역량요소로 거론됨.

순위	역량요소	선정회수
1	비전 / 가치관	16
2	자기관리	13
3	관계	10
4	기획	9
5	연대 / 참여 / 역량강화 / 담론형성 / 지식 / 기술	8

- 조직내부 영역의 '전략'(1), 대외관계 영역의 '갈등'(1), 활동수행 영역의 '동원'·'진행'(0), '투쟁'·'감시비판'·'서비스'(1)는 활동가 교육과 관련해 중요도가 낮은 역량요소로 나타남.

○ 선정결과 종합

영역	역량요소	1	2	3	4	5	계	
조직내부 영역 (To be)	가치	비전	10	5		1		16
		전략					1	1
	조직	조직개발	1	1		2	1	5
		운영	1	1			2	4
		자원	인적		1	1	2	
물적			1	1	1	1	4	
대외관계 영역 (To relate)	對 공공기관	갈등					1	1
		협력		1	1		1	3
	對 공익조직	연대		1	2	3	2	8
		경쟁						
	對 시민사회	참여		2		3	3	8
	촉진	1				1	2	

활동수행 (To do)	활동과정	기획	1	2	2	2	2	9
		계획			1	1		2
		동원						
		진행						
		평가		1		1	1	3
	활동양식	투쟁			1			1
		권익주창	1	1	1			3
		캠페인				2	1	3
		역량강화	1		3	1	3	8
		감시·비판				1		1
		서비스				1		1
기본역량	담론형성		1	5	1	1	8	
	지식	1	3	2	2		8	
	가치관	11	3		1	1	16	
	기술			3	2	3	8	
	관계	1	5	1	2	1	10	
	자기관리	1	1	6	1	4	13	
계			30	30	30	30	30	150

3) 특성별 통계분석

○ 활동가 특성별

- 응답자의 성별 비율은 여성 15명, 남성 14명이었음. 선정빈도가 상대적으로 높은 역량요소 중 '자기관리', '기획', '역량강화'는 여성이, '관계'의 경우 남성이 더 필요한 요소로 꼽았음.

	자기관리	기획	역량강화	관계
여성	9	7	6	3
남성	4	2	2	7
계	13	9	8	10

- 연령과 관련해 '기획'(9)의 경우 30대와 40대 응답자들만 중요한 역량요소로 선정했음.
- 조직내 위치에 있어서 평활동가와 활동책임자들이 '지식'과 '기술'을 상대적으로 더 중요하게 생각하고 있는 것으로 나타남.

	계	대표/임원	중견관리자	활동책임자	평활동가
지식	8	1	0	2	5
기술	8	1	0	2	5

- 소속조직의 활동유형별로는 서비스형 조직(7)의 경우 '연대'가, 임파워먼트형(6) 조직의 경우 '참여'가 선정되지 않았음.

IV. 활동가 교육수요에 관한 심층집단면접

1. 개요

1) 조사개요

- 대상 : 서울지역 NPO 활동가 30명
- 방법 : 활동가들의 교육수요 파악을 위한 집단면접
- 면접 진행방식
 - 조사개요에 대한 안내, 면접 참가자 상호인사
 - 선정된 주요 역량요소 및 관련된 학습욕구에 관한 자유로운 대화
 - 기타 활동가 교육에 관한 의견 및 서울시NPO지원센터에 대한 제안사항 개진
- 분석방식
 - 면접 참가자들의 의견진술을 녹취한 후 다음의 항목들로 분류하고, 활동가 교육 개발과 관련된 함의들을 추출해 제시함.

1	교육내용에 관한 견해들	- 조직내부(To be) 영역 - 대외관계(To relate) 영역 - 활동수행(To do) 영역 - 기본역량 영역
2	활동가 교육에 관한 견해들	- 현황과 고민들 - 교육의 형식과 운영
3	서울시NPO지원센터에 대한 제안들	

2) 면접일정 및 참가자

면접일정	참가자	성별	연령	활동경력	조직내 위치
1차 2014. 1.15(수) 10:00	참가자1	여성	40대	15년 이상	활동책임자
	참가자2	여성	30대	3~5년	중견관리자
	참가자3	남성	30대	6~10년	평활동가
	참가자4	여성	30대	6~10년	중견관리자
2차 2014. 1.20(월) 10:00	참가자5	여성	30대	6~10년	활동책임자
	참가자6	남성	40대	15년 이상	대표/임원
	참가자7	남성	30대	10~15년	평활동가
	참가자8	남성	50대	6~10년	대표/임원
3차 2014. 1.21(화) 10:00	참가자9	남성	50대	15년 이상	대표/임원
	참가자10	여성	40대	15년 이상	활동책임자
	참가자11	여성	40대	10~15년	중견관리자
	참가자12	남성	40대	6~10년	중견관리자
	참가자13	여성	40대	10~15년	중견관리자
4차 2014. 1.22(수) 10:00	참가자14	남성	30대	6~10년	중견관리자
	참가자15	남성	30대	10~15년	활동책임자
	참가자16	남성	30대	1~2년	평활동가
	참가자17	여성	20대	3~5년	평활동가
	참가자18	여성	30대	3~5년	평활동가

		참가자19	여성	30대	6~10년	중견관리자
		참가자20	여성	20대	3~5년	평활동가
		참가자21	여성	20대	3~5년	평활동가
5차	2014. 1.28(화) 10:00	참가자22	남성	30대	6~10년	평활동가
		참가자23	여성	50대	15년 이상	대표/임원
		참가자24	여성	40대	15년 이상	중견관리자
		참가자25	남성	40대	15년 이상	대표/임원
6차	2014. 2.11(화) 16:00	참가자26	여성	30대	3~5년	평활동가
		참가자27	남성	30대	3~5년	중견관리자
		참가자28	남성	30대	3~5년	중견관리자
		참가자29	여성	20대	3~5년	평활동가
		참가자30	남성	30대	3~5년	평활동가

2. 교육내용에 관한 견해들

1) 조직내부 영역

영역		역량요소	1	2	3	4	5	계
조직내부 영역 (To be)	가치	비전	10	5		1		16
		전략					1	1
	조직	조직개발	1	1		2	1	5
		운영	1	1			2	4
	자원	인적		1	1	2		4
		물적		1	1	1	1	4

가치

- 면접결과 중 눈에 띄는 한 가지는 활동가들이 만족했던 활동가 교육으로 한국주민운동정보교육원(CONET)¹³의 교육이 여러 차례 거론된 점임. 그리고 중요한 만족지점으로 비전이나 가치관의 문제를 깊이 있게 다룬다는 점을 거론함.
- ‘비전’은 ‘가치관’과 함께 활동가들이 다른 요소들에 비해 압도적으로 중요하다고 꼽은 역량요소임. 하지만 비전·가치관의 문제는 짧은 시간에 기능적으로 다루어 질 수 없어 이에 관한 활동가 교육은 찾아보기 힘든 상황임. 더군다나 비전이 세워져 있지 않은 조직도 있음.
- 비전이란 “모든 활동에 녹아내리는” 것임. 비전이 어떻게 녹아내리는지는 조직 내부에서 조직·영역간에서건 “끊임없이 토론하고 확인하는 과정이 필요함. 구성원이 바뀔 때 마다 또 확인”해야 하는 것임.
- 한 활동가는 현 시기에 비전의 중요성이 더욱 강조된다고 말함. “예전에는 안정된 무언

13) 한국주민운동정보교육원은 주민조직화(communit organization)을 주제로 활동가, 주민지도자를 위한 깊이 있는 교육과정을 운영하고 있음. 구체적인 내용은 홈페이지(www.conet.or.kr) 참조.

가(비전)가 있었으나”, 지금은 “일종의 혼란의 시기”임. 지금 활동하고 있는 활동가들에게 “내가 지향하는 것은 무엇인가”하는 고민들이 깊어지고 있음.

나는 누구이고, 왜 활동하는가?

- 활동가들이 비전을 통해 해결하고 싶은 첫 번째 질문은 활동가는 누구인가 하는 것임. 이는 “시민운동에 대한 역사, 시민은 누구인가, 운동주체는 누구인가, 참여는 무엇인가”와 같은 질문으로 이어짐.
- 조직 혹은 구성원간의 정체성은 때론 갈등과 혼란을 불러오기도 함.

“우리는 어떤 조직인지 친절하게 설명해주는 사람은 없고 ... 재단이라는 조직의 정체성과 운동이라는 하는 일의 성격간의 모호함이 있다 ... 또한 조직 내에는 활동가가 있고, 운동가가 있고, 직원이 있다는 말을 들었다 ... 조직의 비전과 개인의 비전이 정렬되지 못한 사람들은 일찍 그만 둔다. 직원의 개념으로 들어온 활동가들이 금방 그만둔다.”

“여성단체의 경우 상담사나 사회복지사 등으로부터의 유입경로가 많아서, 운동가로서의 자기정체성과 상담사로서의 자기정체성에 대한 고민이 있다.”

- 비전과 관련해 중요한 또 다른 질문은 “왜 이 활동을 하는가?”임. 이는 “우리가 과연 하는 일이 어디로 가는지” 서로 확인하는 과정임. 이러한 문제들은 시민들을 만날 때 이야기 하지는 않지만, 어떤 순간에 결정적인 역할을 함.
- 특히 “예전에 비해 운동으로 다져진 세대들이 아닌, 운동을 들어서 아는 세대”의 경우 비전과 관련한 혼란이 더 깊음.

“최근에 3-4년차 활동가들과 고민 나누는 시간을 가졌는데, 전력질주를 하고 있는데, 어느 방향으로 뛰고 있는지 모르겠다는 이야기가 있다. 연말 평가, 사업계획을 세우면서 그런 얘기를 하더라. 1년을 되돌아봤을 때 정신없이 바쁘고, 주말에도 일하고, 야근도 하고, 주변 일반 직장인들도 년 뭐가 그렇게 바쁘냐고 하는데 시민사회단체가 요즘에 뭘 하고 있냐고 했을 때 자기도 답을 하기 어려워 충격을 받았다고 한다. 전력질주를 하는데 어느 방향으로 뛰어가는지 모르겠다는 의미는, 개인의 가치관도 명확한 상이 없고 조직의 비전이 부재한 의미일수도 있다.”

비전의 내면화와 소통

- 비전의 내면화와 비전에 관한 소통은 살아있는 비전의 양 날개임. 현장에서 비전의 내용이 무엇인지 보다 어찌면 더 중요한 것은 비전의 내면화임. 하지만 비전이 내면화되는 것이 아닌, ‘낡은 것’ 혹은 ‘문서에만 존재하는 것’인 경우가 많음. 비전의 내면화를 위해 우선 필요한 것은 ‘과거’에 만들어진 비전을 ‘현재’의 자리에서 재해석 하는 것임.

“비전은 만들어졌지만, 함께 흡수되지 못했다. 나의 것으로 안 된다. 예전에도 많이 만들었지만, 성문화된 비전으로 그치는 경우가 많다.”

“가치관과 비전이 일치하기 어렵고, 일치하려는 시도는 대체적으로 권위적이기도 하다. 일치가 될 경우, 낮은 수준의 모호한 형태가 되고, 사문화되는 경우가 많다.”

“비전 측면에서, 저희 단체가 동네에서 활동한지 15년인데, 예전의 가치관이나 비전으로 그대로 아직 쓰고 있어서, 그것도 가슴을 울리기는 하지만 현대적 상황 및 시류에 맞는 변화 가능한 비전 등이 필요하다. 활동가들과 조직이 어떻게 조화롭게 만들어갈지에 대해 고민이다.”

“가치관은 그 세대의 사회 변화나, 새로운 담론 등이 반영되어 가치관이 형성되어 있었을 텐데, 조직의 경우에는, 창립 당시의 비전과 미션이 그대로 있기 때문에 … 지금의 활동가와 의 격차가 존재할 수 밖에 없다. 여기서 뭔가 안 맞는 것이 있을 수 있다. 전에 비전과 미션을 역사성을 인정하더라도 현재에 맞게 시대적 관점에서 변화시키는 것이 필요하다.”

- 비전의 내면화는 비전에 관한 구성원들간의 소통이 그 토대가 됨. 비전의 내면화는 추상적인 비전에 대한 구성원들의 구체적이고 다양한 생각들을 확인하는 것으로부터 시작됨. 실제 많은 활동가들이 비전을 접하고 형성해 가는 과정은 선배 활동가와의 상호작용을 통해 이루어짐.

“선배와의 만남 프로그램을 통해 직접 찾아가면서 와 닿기도 했다. 책에 있는 활자가 아니라, 실질적으로 와 닿을 수 있는 기회 필요하다.”

“나 자신도 처음 단체에 활동할 때 … 이러한 이야기들을 들었고 … 지내다보면서 쌓인거지 그런 마음을 가지고 들어온 건 아니다. 선배나 조직으로부터 활동가로부터의 사명감을 꾸준히 들으면서 나도 그렇게 된 것이다. 지금의 활동가들에게 그런 기회는 필요하다. 이전에는 비전, 미션, 활동 방향에 대해 이야기들을 수 있는 기회가 많았지만, 지금의 후배활동가들에게는 그러한 기회가 많지 않은 경우가 많다. 나도 그들에게 그렇게 얘기해줄 수 있는 장을 만들어주지 못하기 때문에 기회가 안생기고 나한테 해줬던 선배들은 나이가 들어가면서 지금의 후배들과의 공감대 형성이 잘 안되고 … 이들을 이해 못하고 이들이 생각하는 공익활동, 사회운동이 뭔지 잘 이해 못하고 있어서 이들과 소통해야하는 건 빨리 해야 되는 과제인 것 같다.”

- 하지만 비전과 관련한 선후배 활동가간의 상호작용 혹은 조직 내 소통이 전반적으로 원활하게 이루어지는 것은 아님.

“조직이 20주년을 맞으면서 비전작업이 이루어졌다. 젊은 활동가들이 비전을 한번 만들어보고자 했는데, 워선과의 소통이 잘 안됐다 … 절실한 부분이, 아래부터 원활하게 소통할 수 있는 도구가 필요하다. 시민과의 원활한 소통 전략이 부재한데, 이는 곧 조직 내부의 소통전략 부재와 연결된다. 구성원이 공감하는 비전이 만들어졌으면 좋겠다.”

“구체적으로 제시해줘야 되는데 리더들은 우리 조직에 이런 걸 하자 하면 내부의 분열로 인지하는 경우가 많다.”

“나도 그런 이야기를 들으면서 성장한 것은 아닌데 요즘 후배활동가들이 많이 물어봄. 그래서 후배들에게 우리의 비전을 따로 교육시키지는 않지만, 슬자리를 통해 알려주기도 한다.”

- 비전에 관한 소통이 쉽지 않은 이유는 그것을 어렵게 하는 요소들이 있기 때문임. 활동가들은 세대 간의 차이, 분주한 일정으로 인한 시간 부족, 그리고 조직비전과 개인비전 간의 격차 등에 관해 고민하고 있음.

“경험에 의하면, 비전을 이야기할 때 현실과의 불일치성, 개인과 조직의 불일치성의 문제가 있다. 문제를 찾는 것이 필요한데, 조직 활동, 자기 활동 과정 속에서 해소되지 않으면 안 된다. 예전에는 성문화되지 않아도 느낌만으로도 활동하던 시기가 있었는데, 구성원들의 합치성은 높았다. 그 당시 비전과 가치관이 현실적이고, 구체적이지 않고 원대했다. 반면 비전을 강조하는 요즘은, 성문화되고 체계적이지만, 오히려 과거보다 합치성이 낮다. 그 이유는 사람에게 의한 작용이었던 것 같다. 예전에는 시대와 개인의 선택 동기들이 유사하지만, 지금은 조직에서 일하는 욕구와 동기가 다양하고, 자기를 실현하려는 내용도 다르다.”

“조직의 비전과 개인의 비전을 별개로 생각하는 경우가 있다 … (하지만 우리의) 가치를 확산시키는 것이 우리의 비전이라는 원칙적 이야기를 주로 해주고 있다 … 그럴 경우 일시적인 효과도 발생하지만, 다시 현장으로 가서 조합원과 활동하면서 스트레스 받으면서 공허해지는 경우도 있다.”

“단체의 강령에 대해 … 반대하는 사람은 아무도 없다. 활동하면서 다들 자기 영역이 있고, 그 영역에 대해 그 방향이 맞는지 계속 토론하고 이야기해야하는데 … 실제로는 연구용역이나 그런 걸 하다보면 바빠 죽겠는데 ‘그 방향이 맞니’라고 하는 근원적인 질문을 던지기 힘들다.”

무엇을 할까, 그리고 전략

- ‘나는 누구인가’, ‘활동은 왜 하는가’와 같은 질문은 자연스럽게 ‘무엇을 할 것인가’의 질문으로 이어짐. “비전은 조직의 정체성을 명확하게 보여주고, 사업 방향을 정하는 기준이”됨. 비전에 관한 앞선 2가지의 추상적 질문은 ‘무엇을 할 것인가’라는 구체적인 전략으로 현실화 됨. ‘전략’은 활동가들이 거의 선택하지 않은 역량요소이지만, 비전에 관한 진술들 속에 전략에 관한 견해들이 담겨있음.

“... ‘온갖 문제 연구소’라고 여겨질 만큼 많은 의제를 다루고 있지만, 나름대로의 명확한 기준은 있다. 그것이 우리의 정체성·비전·미션이라고 할 수 있는데, 예를 들면 복지영역이나 여성, 주부 영역은 다루지 않는다 … (하지만) 워낙 사람이 들고나니까 계속 혼란이 있다 … 기본적인 비전과 미션에 기반해 활동할 필요가 있다. 큰 미션 비전이 있고 각 부문별로도 그 비전 미션이 나타나야 되는데 하다보면 혼선이 생기고 혼란이 생겨서 밖에서 보면 백화점식이라는 비판도 받게 된다.”

“비전이 추상적이다. 비전이 한 줄로 되어있는데 우리의 활동이 비전과 어떻게 연결되고, 전략이 무엇이고, 활동목표가 무엇인지 중단기 목표는 뭐고 목표를 이뤘는지 못 이뤘으면 평가가 필요한데 우리는 비전과 철학만 제시할 뿐이다. 내가 하는 활동이 철학과 어떻게 연결되는지 큰 그림이 안 그려지니까 1-3년차가 고민을 한다. ‘내 실무가 어떻게 비전과 연결되어있지’ 하는 고민이 든다. 비전 그리기 작업을 한다면 철학 차원에서의 접근이 아니라, 단체의 세부 목표까지 가져가서 3년 마다 점검을 하는 것이 포함돼야 한다.”

“실무자들은 조직의 비전을 동의하지는 않더라도 존중은 하고자 한다. 때로는 조직에 기여하기 위한 구체적인 지침 없이 강압적인 상황에서 (비전이) 전달되는 경우도 있다. 나 자신도 그러한 과정을 겪었다. 그러므로 업무로 기여할 수 있는 부분에 대한 확인이 필요하다. 비전에 대한 무조건적인 교육보다는 구체적인 설계, 내가 조직에 기여할 수 있는 좌표 등을 전달하는 것이 필요하다.”

- 당연한 귀결이지만, 비전에 관한 추상적인 질문들이 해결되지 않은 상황은 구체적이고 일관된 전략의 부재로 이어짐.

비전문제가 교육으로 해결될까?

- 한 활동가는 자신이 비전이나 가치관 요소를 선택하지 않은 이유로 “(교육으로) 해결되지 않을 것이기 때문”이라고 말함. 비전은 “기본적인 요소이지만, 조직에서 강조한다고 해서 해결되지” 않음. 다른 활동가는 비전이나 가치관의 문제는 “술자리 같은 비공식적 소통”이 더 중요하다고 강조하기도 함.
- 하지만 많은 경우 비전문제의 해결에 교육이 개입할 여지가 있음이 확인됨.

“초기 신입교육 때 조직의 비전과 본인이 하고 싶은 활동에 대한 안내가 없는 채, 조직은 새로운 사람이 들어오면 지금 있는 일을 빨리 주길 원한다. 신입활동가들에게는 조직의 비전과 이해도를 위한 그림을 보여주고, 제시해주는 것이 필요하다. 조직에 처음 들어온 활동가는 잘 모르니까 … 교육을 받지는 못했다. 내가 과연 할 수 있을까 하는 생각이 든다. 신입교육을 별도로 하기 보다가 단순히 책을 던져주는 형태로 그치는 것이 많다.”

“정작 녹색을 위한 활동은 적고, 돈이 되는 활동을 위해 집중하는 경우가 많아서 좌절하여 활동을 그만두려고 하는 활동가 사례를 들은 적이 있다. 기업에서 마련한 모임에 가서 회식을 하고 그런 사례를 보면서 이건 아니다 싶었다고 했다. 어떻게 방향을 잡아야 할 것인가. 어떻게 제 자리를 잡아야 할 것인가 ….”

“비전을 구체화하여 세부 활동과도 연결될 수 있었으면 한다. 비전에 대한 언급을 두려움이 이야기할 수 있는 분위기가 필요하다.”

“(비전과 관련한) 불일치의 원인을 찾는 것이 교육으로 접근 가능할 수도 있다. 교육을 통해 비전과 가치관을 이해할 수는 있지만 실현되는 것은 아니다. 하지만 어떻게 실현 가능할지는 알려줄 수 있을 것이라고 생각한다.”

“공동체적으로 할 수 있는 것은 공익활동에 대한 개념이나 시민사회를 바라보는 관점에 대해 기초교육이 필요하다.”

“신입활동가가 들어올 때 사업이나 조직, 역사 등은 안내해주지만, 정작 비전에 대해 직접적 공유 기회는 적다. 교육프로그램화 시킨다면, 새롭게 설정할 때 프로그램을 만들 수도 있고 비전이 그대로 있다면 구성원들이 공유하고, 체화할 수 있는 프로그램을 만들면 도움이 될 듯 하다 … 선언적으로만 있지 자주 회자될 수 있는 방법적 프로그램이 있었으면 한다.”

“우리 단체는 내가 이 교육(한국주민운동정보교육원의)을 받아서 작년부터 교육이나 워크숍 형태로 진행하고 있다. 하다 보니 이 부분이 중요함을 알게 된다. 요즘 활동가들은 옛날 비전에 별로 중요하게 생각하지 않아서 그 사람이 생각하는 비전을 살리는 게 중요하다.”

- 비전의 내면화와 소통의 문제에 개입할 여지는 있어 보이나, 그것이 꼭 교육—전통적인 형태의—이어야 하는지에 대해서는 의문임. 분명한 것은 일상의 관성 속에서는 잘 이루어지지 않는 비전의 내면화와 소통을 위한 어떤 ‘장치’가 필요한 것은 분명해 보임.

“… 비전을 자연스럽게 이야기하는 걸로 표출되거나 하지 않기 때문에 드러내기 위해서 특별한 프로그램을 … 진행한 경험이 있다. 개인의 가치관을 확인하는 기회는 반드시 필요하다. 그것이 교육의 방식이든, 워크숍이든, 프로그램이든 ….”

“강사 초빙해서 같이 얘기도 해봤는데 일회성이라 한계가 있다. 가치관은 술자리를 통해 잘 되는데 ….”

“실무진 입장에서 툴이 부족했던 것 같다. 시민단체에서 매년 모이면, 브레인스토밍 하고 포스트잇으로 정리하는데 그것으로 그친다. 어느 워크숍을 가도 그 이상을 뛰어넘는 사례를 발견하지 못한다. 독일의 툴을 도입하기도 했지만, 잘 진행되지 못했다.”

“인문학 강좌 등과 같은 여러 교육 프로그램은 많지만, 효과성이 오래가지는 않는다.”

“시민사회운동이나 민주운동이 원지 궁극하게 많은데 이야기 할 시간이 없다. 너무 바빠서. 그래서 다른 외부에서 찾았다. 궁금증을 풀어줄 사람들을 만났다. 가치관 성찰도 하고 환경단체에서 할 일은 무엇이고 … 나는 활동가인지 운동가인지도 모르겠고 … 이런 고민을 함께 나눌 수 있는 선배들이 없어서, 교육적 근거를 토대로 말씀해주는 선배들이 없어서 허위적대는 경우가 많았다. 그러므로 가치관이 중요하고, 다른 활동가들도 공감하지만. 바쁘다는 이유로 못한다.”

조직

- 조직에 관한 문제는 구성원들의 관계와 활동을 담는 틀인 조직의 기제(mechanism)를 구성하는 '조직개발'과 일상적인 조직의 '운영'의 역량요소로 구분됨.

조직개발

- 조직개발은 활동가들이 집보다 더 많은 시간을 보내는 공간을 규정하는 중요한 문제임. 오랜 경력의 한 활동가는 오랜 경력의 한 활동가는 공익활동은 “관계에서 시작해서 관계로 끝나며”, 조직개발은 이러한 “사회적 관계를 재구성하는 것”이라고 규정함. 조직개발의 결과는 이러한 “관계가 두텁고, 깊어지는 것”임. 그는 조직개발에 관해 경험에 기반한 어떤 이념형(ideal type)적 설명을 들려줌.

“조직이 비민주적이고 위임을 불안해서 못하는 경우, 조직이 산만해지고 팀빌딩이 안되고, 실무자의 임파워먼트도 안 된다. 이는 자기 비전을 못 찾고, 자아실현이 안 되고, 자존감이 떨어지는 상황으로 이어진다 ... 이런 측면이 조직개발과 관련이 있다고 생각한다. 개인이 다른 누군가를 신뢰하고, 활동할 수 있는 게 지대한 영향 미친다. 이런 조직에서 성장하다 보면 타인을 못 믿고, 혼자 일하고, 공유하고 연대하기보다는 자기 성취에 입각하여 일하게 된다. 이는 곧 비민주적인 활동을 양산하고, 수평적이지 못한 관계를 만들어낸다. 조직이 이런 상황이면, 조직도 제 역할을 못하고, 개인도 제 역할을 못 한다. 여기서 사무국장의 덕목이 중요한데, 조직의 규모와 역할에 따라 덕목이 달라진다. 규모가 큰 조직은 분업화, 체계화, 관료화, 부품화 되면서, 전체를 보지 못하게 된다. 즉 노동의 소외, 활동의 소외가 생겨나는 것이다. 작은 조직의 경우 멀티플레이어(한 사람이 여러 가지 역할을 수행하는)가 많다. 체계적이지 않지만. 이런 이유로 (개인적으로) 사람 뽑을 때 큰 조직에서 일한 사람들 보다는 작은 조직에서 일했던 사람을 선호하게 된다. 됨. 반면 작은 조직에서는 자원이 한정되다보니 갈등이 첨예하게 나타나기도 한다. 결국 개인이 바로설 수 있도록 조직이 역할을 할 수 있어야 한다.”

- 한편 조직개발을 매우 중요한 역량요소로 인식하는 한 젊은 활동가는 맥락이 같으면서도 또 다른 판본의 견해를 제공함. 전자는 개인이 바로설 수 있는 조직 구조를 강조했다면, 후자는 조직을 이끌어갈 개인이 존재와 성장을 위한 재생산 구조에 초점을 둬.

“조직의 비전만 보고 가기에는 개인의 재생산이 심각한 불안과 간극을 겪고 있다. 희생이 되거나 경제적 문제가 해소되거나 ... 대부분 청년 활동가들이 이 부분이 고민된다. 교육으로 해결되는 부분은 아닐 것이다 ... 선배 세대들의 활동 양상과 지금 세대 입장에서는 권위주의, 비민주, 매너리즘 등으로 바라보기도 한다. 이제는 조직과 운동의 재생산을 중요하게 여기지 않으면 무너질 수 있다. 선배 세대들은 후배 활동가들에게 실험할 기회를 부여해줄 필요가 있다. 본인만의 정답으로 따라가게 하면 조직·개인 재생산은 불가능 하다. 이러한 부분이 임파워먼트라고 생각한다. 확장, 재생산, 혁신 이러한 요소들이 발전 전략이기도 보다는 지금 우리에게 생존전략이라고 생각한다. 새로운 운동형태, 조직형태가 마련될 필요가 있다.”

- 하지만 많은 조직이 조직개발에 많은 노력을 기울이지 않고 있음.

“시민단체가 기업과는 문화가 다르다. 시민단체에 대한 이해도가 없는 상황에서, 어디서 알 수 있는 방법도 없고, 시간이 지나면서 경험으로 알 수 밖에 없다. 사소한 것에서 답답함을 느낀다.”

“(선후배간 갈등이) 일을 할 때에는 크게 드러나지 않아도 감정을 숨기고 일을 하는 경우가 많다. 갈등이 쌓여도 해소될 통로도 없고, 일에 치이고 가정이 있으신 분들은 더 시간이 없고 … 현실적으로 소통을 위한 절대적 시간이 부족한 경우도 있다.”

- 조직개발과 관련해 자주 언급된 것은 소통구조·문화에 관한 내용임. 특히 선배-후배 활동기간, 혹은 관리자-평활동가 간의 소통방식의 개선에 관한 요구들이 드러남.

“조직에서 리더급으로 계시는 분들의 열린 마음이 필요하다. 리더급들을 위한 별도의 교육이 필요하다.”

“예전에는 학생운동과 연계해서 활동했지만, 요즘의 청년활동가들은 몸에 배어서 연계되기 보다는 학교생활과 단체 경험이 분리되다보니 조직 문화에 대한 보수성이 있다.”

“20대 중반에 사무국장을 맡게 됐는데, 의사소통이 가장 큰 고민이었다. 하지만 이 문제를 해소할 곳을 찾기 어려웠다. 어려움을 이어나 회원들께 털어놔도 오히려 꾸중을 들을 때도 있었다.”

“선배활동가들이 밤새서 일하고, 엄청 고생하면서, 일하다보니 어떤 이야기를 꺼내기가 어렵다. 미안해서 말 할수 없는 구조라 할 수 있다. 그러면 당사자는 조직을 나가게 된다.”

조직운영

- 조직운영에 관한 문제 역시 활동가들의 일상과 관련된 요소지만, 전반적으로 소홀히 다루어지는 경향이 있음.

“운영 같은 경우는 교육이 중요한 것은 알지만 사업 진행이 바로 앞에 닥친 일이니까 … 교육 받고 싶고 하지만 … 처음 들어왔을 때 느꼈던 게 기업의 경우 경영 등에 대해 체계화하여 (교육을) 진행하고 있지만, 시민단체는 운영 경영에 대해 고민하실까 … 고민한다면 신입활동가일 때 이러한 교육을 받지 못했다. 지금은 불만이기도 한데 조직의 상황도 이해가 되기도 하고 … 그래도 시민단체에서 경영·운영의 측면이 중요한데, 교육이 등한시되기도 한다. 교육을 어떻게 해야 할지 … 1-2년차와 중견 활동가 교육은 어떻게 해야할 지 잘 모르니까 뒤로 밀려나는 것이 아닐까 ….”

- 한 활동가는 “비영리 조직경영에 관한 전공자들이 대부분 경영학 쪽이고, 비영리에 뿌리를 둔 사람은 극소수”라고 말함. 그는 경영학적 지식을 주체적으로 접목해 조직경영론을 정립한 사회복지 영역처럼, 시민사회 역시 “비영리를 위한 근간이 될 수 있는 개념, 역사 등의 내용을 잡아줄 프로그램”이 필요하다고 말함.
- 활동가들은 조직운영과 관련해 다음과 같은 요소들이 필요하다고 진술함.

재무 “재무적 관점에서의 ‘운영’도 중요하다. 특히 사회적 경제 영역에서는 경제적 행위가 중요하므로, 숫자를 통해 해석하고 전달하는 것이 중요하다.”

업무체계 “업무체계가 없다. 심지어 기획서 쓰는 법이나 평가서 쓰는 법과 같은 양식도 없어서, 각자 개별 업무체계를 갖고 있다. 공유가 안 된다. 기업의 업무 체계 시스템이 궁금해 일반 회사에서 1년 정도 다녔으면 하는 생각도 했다. 그래서 공통의 지표, 기준점이 있으면 한다. 내부에서 논의를 하기는 하는데 ‘시민단체는 다 그래’라는 말로 끝난다.”

정보공유 “경험을 통해 보면, 갈등과 의견충돌이 결과적으로 서로 다른 정보를 가지고 있어서 의미 없는 논쟁을 하는 경우가 많다 … 정보가 공유되지 않으면 의사소통에 있어서 문제 생긴다. 회계 역시 단순한 돈관리라기 보다는 정보생성 및 전달의 과정이라고 생각한다.”

규칙 “조직을 이해시키기 위해서는 중요한 게 비전이나 사명도 있지만, 정관 역시 중요한 데 (이에 대한 접근이) 잘 이루어지지 못하며, 무시되기도 한다. 하지만 여기에서 (조직내) 민주주의가 시작된다.”

노동조건 “노동법 강제가 필요하다. 내규가 있는 조직에서 활동하는데 내규를 잘 모르거나 지켜지지 않는다 … 내규에 있는 부분, 복리후생과 같은 …”, “내부적으로 알지만, 말하지 못하는 문화가 이미 존재한다. (들어 온지) 한 달이 지나도 노동계약서를 안 쓴다거나, 복리후생문제 등이 특히 그렇다.”

- 조직 내 소통과 활동·역할분담과 관련한 한 풀뿌리 조직의 사례는 조직운영과 관련한 아이디어를 촉진시켜 줌.

“‘일 지도’를 만드는 워크숍을 진행하다. 모두가 모여서 ‘운영-활동-필요한 요소-내가 맡을 것-잘하지는 못하지만 배워볼 것’ 이런 식으로 나눈다. 업무의 모든 것을 쓰고 사람들의 이름을 쓰고 그렇게 해서 그 업무를 내가 가져오고 … 어떤 일은 마을공동체에 꼭 필요한 일이지만 할 사람이 없다면 그건 못하는 일이다. 이런 형태의 워크숍을 자주 할 수 밖에 없다. 일 지도를 늘 체크 해야되기 때문에 …”

자원

- 많은 공익활동 조직은 늘 자원부족의 문제에 부딪침. 한 활동가의 경험은 자원의 부족 문제가 조직과 활동가에게 미치는 영향에 관한 문제를 실감 있게 전함.

“나 자신을 포함해서 이전 세대들은 자기희생을 감수하고 해왔는데, 젊은 세대도 자기희생이 있겠지만 환경이 바뀌지 않으면 결국은 급여와 같은 활동 여건이라는 현실적 진입장벽이 존재한다 … 나도 80만원을 받고 시작했는데, 엄마한테 혼났다. 대학씩이나 나와서 100만원도 못 받고 일을 하냐고. 집에서 다닐 때는 괜찮았는데 독립해서 나오니까 만만치 않다 … 새로운 사람과 같이 일하는 게 어려운 게 현실이다. 내부역량일 수도 있고 단체들이 더 젊은 사람들이 영입되어 활동할 수 있는 시스템이 안 되어 있어서 어려움이 많다 … 현실적으로 급여 문제에 있어서 난관에 봉착한다. 동네 안에서 인적 풀을 공유하자는 의견도 나오고 있어서 (상당수 많은 지역단체들이 활동가 구인에 어려움을 겪고 있으므로) 방안을 모색하기 위해 노력하였으나, 해결하기 어려운 부분이 있다 … 일할 사람이 없는 상황이 지속되는 게 어려움이다. 운영위원회에서 급여를 올리자는 말도 나오고 …”

- 앞선 사례처럼 물적 자원과 인적 자원의 문제는 서로 연결돼 있음. 특히 급여문제와 관련한 활동가들의 이직문제는 상대적으로 안정적인 급여를 제공하는 중간지원조직들의 활성화와 맞물려 가중되고 있음.

“‘물적’(자원) 요소는 ‘인적’(자원) 요소를 감안해 선택했다 … 경제적으로 취약하다보니까 시민단체 및 풀뿌리단체들의 경우 거버넌스 차원에서 보면 상당히 취약한 구조다. 최근 거버넌스 구조체(중간지원조직)에 활동가들이 그대로 흡입되는 경우를 보면서 … 풀뿌리운동을 하는 당사자 입장에서 보면 이 관계를 어떻게 봐야할지 고민스럽다. 의미를 갖고 (활동) 하지만 바탕에는 물적인 문제가 작용을 하고 있구나 싶다 … 진보적 단체들은 어떻게 (자원 마련) 전략을 마련해야할지 고민스럽다.”

- 자원에 대한 고민은 주로 풀뿌리 조직들에서 제기되는 것을 알 수 있음. 한 풀뿌리 활동가는 이러한 문제해결에 관한 작은 제안으로 돈이 아닌 형태의 기부에 관해 귀담아 들을만한 제안을 제공함.

“또한 돈 내는 것만이 아니라 재능을 기부하는 것을 낮게 생각하는 기부문화에 대한 인식도 생각해 볼 필요가 있다 … 지역에서 활동하다보면, 일반사람들이 돈을 기부하는 것은 크게 생각하지만, 시간과 같은 재능 기부를 하는 것은 당연하게 생각한다. 자본주의 사회니까 그런가보다 하지만 활동가들도 그렇게 생각하는 경우가 많다. 자기 나이 또래의 급여를 나는 못 받는 것은 다른 형태로 기하는 것이라, 즉 차액을 기부하는 것이라는 인정이 필요한데 그런 것이 부족하다. 이러한 가치도 중요시 해주는 것이 전반적으로 필요하다 … 늘상 나와서 일하는 사람보다는 가끔 나와서 밤 한번 사는 그런 사람이 칭송을 받는 분위기가 있다.”

- 자원의 문제가 주로 상근 활동가와 관련해 논의되는 가운데, 한 활동가는 중요한 인적 자원으로서 ‘회원’에 관한 생각을 들려줌.

“‘인적’(자원) 요소 선택했을 때, ‘회원관리’ 측면을 고려했다 … 단체가 창립한지 15년이 돼 가는데, 작년에 겨우 처음으로 회원 데이터베이스가 체계적으로 정리됐다. 예전에는 필요할 대로 (데이터베이스가) 따로 있었다. 전화번호는 한글파일에 있고 주소는 엑셀에 있고 … 회원관리에 관한 고민은 지속돼 왔지만 변화는 없었다. 작년에 전문 회원관리 프로그램을 구입하고, 활동가 한 사람이 매달려 정리했다. 조직에 따라 다르겠지만 회원관리에 대한 지원 및 체계화가 되어 있다면, 이를 위한 품을 줄일 수 있을 것으로 기대해 본다. 작년에 그렇게 정리 한 후로는 누가 그 일을 맡든지 프로그램으로 정리되어있으니까 프로그램만 다룰 줄 알면 할 수 있게 됐다. 한 사람을 배치하기는 어렵기 때문에 여러 일을 맡으면서 최소한의 투여로 그 일을 할 수 밖에 없는 시스템이어서 그런 게 중요하다. CMS도 연동되면서 비용도 줄일 수 있었다.”

2) 대외관계 영역

영역		역량요소	1	2	3	4	5	계
대외관계 영역 (To relate)	對 공공기관	갈등					1	1
		협력		1	1		1	3
	對 공익조직	연대		1	2	3	2	8
		경쟁						
	對 시민사회	참여		2		3	3	8
		촉진	1				1	2

對공공기관

- 공공기관과의 ‘갈등’ 요소는 1명이, ‘협력’ 요소는 3명이 선택했지만, 공공기관과의 관계와 관련된 역량 및 교육내용에 관한 견해는 거의 제출되지 않음. 한 활동가가 공공기관과의 협력에 관해 다음과 같은 견해를 들려줌.

“‘협력’ 요소를 택한 이유는, 단체가 이슈를 만들어내기 위해 떠드는 것은 잘 하지만, 이슈를 해결하는 스킬은 부족하다는 느낌 때문이다. 협력이나 협상에 관한 교육이 필요하다. 예전에는 열심히 떠들면 반응을 했지만 지금은 떠드는 것 못지않게 실제로 이걸 어떻게 해결하는지가 중요하기 때문이다.”

對공의조직

- 공익조직 간의 관계맺기에는 ‘연대’와 ‘경쟁’ 두 가지 요소로 나뉘는데, 전자에 관해서는 많은 활동가들이 그 필요성을 역설했고, 후자의 경우 선택한 활동가가 없었음.
- 1년 동안 소속조직의 연대활동을 전담했던 활동가의 경험담은 시민사회의 연대에 관한 다양한 측면들을 엿볼 수 있게 함.

“작년에 연대활동을 담당했다. 예전에는 적-녹-보 연대라고 해서 노동-환경-여성 주체들이 서로 지지하고 싸워주는 게 많았지만, 그 흐름이 끊겼다. 자유롭게 어떻게 연대를 할 것인가에 대해 고민할 수 있는 역할을 부여받았다. 여기저기 돌아다니기도 하고 조사도 하고 그랬는데 그 결과 4대강이나 탈핵 같은 이슈는 혼자 할 수 없으니까 연대 단위를 꾸리는 경우가 많은데, 1/N의 역할분담할 때 서로 안하려고 하는 경우가 많다. 과거의 방식처럼 적-녹-보 연대를 취했다. 노동자들 집회에 우리가 참여하는 게 연대냐 해서 어떤 형태가 가능할까 고민해보고 인터뷰도 해보고 했는데, 각자 지향하는 운동의 가치를 나누는 것이 운동의 연대인 것 같다는 이야기가 많았다. 시도했던 것 중 하나는 어린이 생태교육 진행시, 대부분 회원들이 참여하는데 참가비의 일부를 온라인 모금을 해서, 소외 아동 참여시키거나 또는 쌍용자동차나 콜트 가족들을 초대해서 생태숲길 걷거나, 민주노총 회원들이나 철도노조 분들과 함께 생태 가치를 나누는 활동처럼, 신뢰를 바탕으로 서로의 싸움에 대해 지지해주는 식으로 가치를 나누는 형태로 진행하자는 이야기도 했다. 거대담론으로만 이야기하지 말고. 어떤 활동가의 경우 학생운동 경험도 없고 환경운동을 하려하는데, 왜 노동운동 얘기하는지 왜 여성운동 얘기하는지, 집회 같은 데 가는 것도 무섭고 뭔가 낙오된 사람같다고 말하더라. 그런 면에서 연대에 대한 가치를 얘기하는데 탈핵을 얘기할 때 핵발전소에서 일하는 노동자들은 어떻게 할 것인지 전기요금 인하 얘기하면 에너지 빈곤층은 어떻게 할지 ... 그런 것들을 세부적인 경험을 계속 얘기하는 걸 통해서 가치관과 비전을 바꾸는 작업 노력이 중요하다.”

- 활동가들이 말하는 연대는 단지 조직 간의 협업만을 의미하지 않는 듯함. 좀 더 깊은 차원의 의미, 비전, 의제의 융합을 생각하고 있음.

“환경, 인권, 노동, 국제, 여성 등과 같은 이슈들 간의 연계가 부족하다 ... 연대를 할 때 늘 우리들만의 리그가 되는 경우가 많다. 토론회 가면 봤던 사람들을 계속 본다. 우리끼리만 모이는 것 자체가 연대는 아닐 것이다.”

“연대와 관련해서 동료 활동가들과 얘기한 게, 비전, 가치관 사이에서 문제가 있었던 게 연대였다 ... 애당초 가졌던 나의 비전(조직의 특화된 의제 관련)과 조직에서 이후 원하는 활동(좀더 넓은 관련된 의제 관련)간에 격차가 있기도 하다. 연대활동 하라는 것에 대해 가치관의 차이로 인한 고민도 있었다. 연대도 실무자들이 하는 것인데 ... 그런 가치관이 안맞아서 고민을 하는 분들도 많았다.”

“언제부터인지 모든 사안이나 의제마다 연대를 하는 것이 현실적으로 어렵고, 지방자치 따로 교육 따로 청소년 따로 통일 따로 방사능 따로 ... 사안은 다르나, 모이는 단체나 사람은 비슷함. 하나로 하자고 해도 잘 안 된다. 그게 운동의 풍토인건지 ... 다들 공감을 하면서도 그 현상이 반복 되는게 어려운 문제다.”

“평화활동가 대회, 환경활동가 대회, 시민사회 활동가 대회 같은 곳에서 이야기 들어보면, 자기 분야 이외 폭넓은 분야가 함께 만나는 자리를 필요로 한다. 이러한 자리를 추진해 봤지만, 각자 이슈들이 있고 바빠서 모이기는 쉽지 않은 한계가 있다. 새로운 네트워크 발굴도 어렵고, 새로운 아이디어 고갈 현상도 있다.”

- 그 밖에도 조직간 연대에 있어서 그것의 활성화를 가로막는 다양한 문제들이 존재함.

구심력의 관성 “연대를 주도하는 단체 중심으로 간다. 다른 단체들은 그게 부담스럽다. 정당도 네트워크에 들어오는데 정당과 센터가 다 알아서 해버린다. 네트워크의 대표를 안 뽑고 돌아가면서 하자 하는데 잘 안 된다. 힘이 집중되는 경우가 많다.”

원심력의 관성 “... 점차 시간이 흐르면서 연대에 대한 피로도가 높아지고 단체의 고유활동을 찾다보니 그쪽 활동이 소홀해진다. 중심이 서는 단체가 없을 경우 연대에 미치는 영향이 달라진다”, “연대를 이끌어가는 중심 세력 및 역량 등이 필요한데, 이러지 않을 경우 연대를 지속하기 어렵다.”

각 조직의 분주함 “지역단체들이 단체 업무가 많아지고, 단체 역량이 높아지고 여러 상황 속에서, 네트워크의 필요성이 약화되고 있는 실정이다. 연대의 필요성, 방법에 관한 교육이 필요하다.”

당위와 현실 “연대가 늘 바람직하고, 연대가 중요하다고는 하지만 다른 영역은 몰라도 국제개발협력 영역에서는 막상 연대를 하자고 할 때 모이는 단체는 적다.”, “활동가들은 연대의 중요성을 인식하지만, 조직 내 리더 단위에서 연대 참여를 하지 않는다. 위에서 허락은 안 해준다.”

이해관계 다툼 “연대에 참여할 경우 이름만 올리고 싶어 하지 자기 영역을 감당하는 것에 대해서는 소극적이다. 조직 내 여러 이유가 있겠지만(사람 부족, 물적 부족, 시간부족) 무엇보다, 리더십이 부족한 듯하다. 자기 단체 이름을 높게 하는 것에 대해서는 관심이 있지만 연대의 힘에는 소홀한 것 같다.”

네트워크의 네트워크 “의제가 모아져서 연대해야 할 부분인데, 각 의제영역의 플랫폼(네트워크)은 많지만, 플랫폼 끼리의 연대는 잘 안된다.”

조급함 “실무자 입장에서는 일을 추진함에 있어서 조급한 마음이 있어서, 역할분담, 의사소통을 신경써야 하는데 조급함이 커서 잘 안된다.”

세대간 차이-인맥 중심의 네트워크 “활동하는 형태는 사람중심의 네트워크가 많다. 선배 세대들의 경우, 쉽게 얘기하고 접근할 수 있는 곳과 친하지만 그 효과는 제한적이다. 정작 프로그램화 해 같이 할 수 있는 고민들을 나눌때에는 잘 안된다.”, “시민사회단체연대회의 경우 윗세대들의 교류는 있지만, 활동가들의 네트워크는 없다. 청년 비전위원회가 조직됐지만, 활발한 교류는 부족한 편이다. 한국환경회의 역시 사무처장단 단위 연대이고, 활동가 단위 연대가 아니다.”

- 연대에 대한 필요성이나 방법에 관한 교육내용을 구성함에 있어서, 활동가들이 털어 놓은 연대에 관한 다양한 아이디어들이 도움이 될 것임.

“온라인 플랫폼을 그런 간극을 극복하고자 만들어 보고자 했지만, 틀이 없으니 잘 안 됐다. 한번 형성된 사람간의 네트워크 만으로 연대 활동을 하니까 한계가 있고, 조직적 차원에서의 네트워크 필요하다.”

“아예 백지 상태에서 기획하는 것이 함께 연대하기 좋은 구조가 되는 듯 하다.”

“활동을 하기 위한 생존적 차원에서 연대를 하는 사례도 있지만, 분야별 크로스하여 네트워크하기에 어려움이 있다. 나와 생소한 분야와 네트워크 갖는 자체가, 자기 활동에 있어서, 새로운 상상력을 갖는 요소가 되기도 한다.”

“커리큘럼까지는 모르겠지만, 일단 자주 만나는 것이 중요하다. 자연스럽게 만나고, 교류하고, 학습하는 모임이 있었으면 한다.”

“(각자의 이슈가 다르기 때문에) 강정마을과 같은 구체적 (공통적인) 이슈를 가지고 논의한 경험이 있는데, 활동 분야가 다르더라도 각자 활동 접근 방식에 대해 함께 논의할 수 있어서 좋았다. 평화활동가라는 주제로 했을 때에는 참여율이 저조했으나, 다른 방식으로 표현했을 때 더욱 많이 걸집되고, 모이기도 했다.”

“최근 고민 중 하나는 과거 사업위주, 사안위주의 연대에서 벗어나, 부문에서 지역으로 가는 움직임을 고민하고 있다 ... 그 과정에서 각자 자기가 갖고 있던 고민을 내놓고 만나고, 가볍게, 무겁게 만나기도 한다. 자기가 살고 있는 지역 중심으로 만날 수 있는 프로그램이나

고민이 필요하다.”

“연대를 했을 때 어떤 힘이 있었는지, 무엇이 좋았는지 대한 경험이 없는 이유도 있을 듯하다. 우리 단체의 경우 소규모라 연대를 안 하면 할 수 없고, 연대의 힘을 알고 있다. 그러나 다른 단체들의 연대의 참여율이 저조하다. ‘다른 단체들은 왜 안하지’하는 생각이 든다.”

對시민사회

- NPO의 공익활동에 있어서 시민들의 참여를 이끌어 내거나, 시민들의 자발적인 실천을 촉진하는 것은 불의에 대한 저항이나 권력에 대한 감시·비판 만큼이나 중요한 활동영역임.
- 시민들의 참여와 지지를 이끌어 내는 것에 대한 필요성은 이론의 여지가 없음. “시민단체는 시민의 지지와 참여가 있어야 활동을 커갈 수” 있음. 하지만, 그것을 실현하는 것은 쉬운 일이 아님. 한 활동가는 공익활동의 “역량이 과거 보다 커졌음에도, 시민과의 소통은 더 안 된다”고 진단함. 참여를 이끌어 내는 과정에서 활동가들은 다음과 같은 어려움을 겪고 있음.

“선거에 특정 후보를 냈을 때 어떤 측면에서 치명적으로 안 좋았다. 그러한 활동(정치활동)을 하려는 조직으로 인식하는 경우 있다. 일부러 그런 건 아닌데 주민자치센터 만들 때 자원봉사 하러 왔었는데 어느 순간부터 정치조직이나 정당으로 오해 받는다.”

“참여도 변하는 것이다. 예전에는 현수막 하나 걸거나 베틀시장 열거나 하면 감당하지 못할 정도로 사람들이 모였는데 ... 시민운동이 총선시민연대를 정점으로 꺾었다고 하는데, 그 후로 뭘 하면 사람들이 많이 모이지는 않는다. 이걸 어떻게 해야 되는지 고민이다.”

“조직적으로 가장 고민하는 것은 숲을 만들고, 도시에 초록을 확산시키는 것인데, 모든 시민들에게는 이 부분이 must(당위)가 아니다. 우리가 꿈꾸는 것을 같이 하려면 사람들에게 명분이 없다는 얘기를 많이 듣기도 한다. 삶의 질을 먼저 해결 후 진행해야 하는 부분으로 생각을 한다.”

- 한편 많은 활동가들에게서 NPO의 공익활동에 시민들이 참여한다는 것에 대한 관점의 변화나 성찰들이 포착되기도 함.

“‘참여’ 요소는 몇 명의 참여가 중요한 게 아니라, 상황에 맞게 참여의 수가 다르다. 1명이 참여해야 하는 활동이 있고, 1백명이 참여해야 하는 활동이 있기도 하다. 하지만 언제부터인지 우리 일이 많은 사람들이 참여하는 게 아니라 적은 인원이 참여하는 일로 바뀌는 것은 고민해야 봐야 한다.”

“과거에는 지지를 해주는 소수의 특정 집단이 있었으나, 이 특정 집단은 약해졌고 대중의 의식은 강해졌지만 이들과의 소통은 약해졌다. 그러므로 국민(시민)에 대한 이해하고 참여를 끌어내려면 사회 트렌드 알아야 한다. 우리는 자원봉사 모집도 어렵다 ... 후원금이 줄어들고 있는 것도 당장의 문제이므로, 이들의 지지를 얻을 수 있고 참여할 수 있는 방안에 대한 고민이 필요하다.”

“교육으로 해결하기도 어렵겠지만, 고민해야 하는 지점은 단체가 회원 중심인데, 우리가 생각할 때, 그러한 활동이 한계가 온 것 같다. 그렇다면 활동가 개인이 자기 지역이나 관심 있는 곳에서 활동하는 형태가 필요하다. 단체 활동가로서가 아닌 ‘시민, 주민’의 한명으로서 접근하는 방식이다. 단체가 그러한 활동 여건 부여 해주는 것도 필요하다.”

“(참여는) 조직 7년의 역사를 갖고 있지만 여전히 내부적으로 고민하고 논란이 되는 부분이다. 하나의 목적을 이루기 위한 전략을 어떻게 대중에게 알릴 수 있을지에 대해 현재 연구팀들 조직 고민하고 있다. 이와 관련한 욕구가 있는 집단들 간의 네트워크를 통해 지혜를 모아 볼수도 있겠다.”

- 앞서 한 활동가는 참여의 문제는 교육으로 풀 수 없을 것 같다고 말했는데, 활동가들은 분명 어떻게 참여를 이끌어 낼이지 그 방법에 대해 알고 싶어함.

“조직에서 참여 부분에 많은 의의를 두고 활동한다. 그러나 조직 내부에서 어떻게 참여시킬 것인지에 대한 확신은 있지만, 자신은 없는 것 같다. 비전이 계속 바뀌고 있다. 활동가가 생각하는 비전이 다양하고, 그것에 대해 논쟁이 계속 이루어진다 … 운영비를 벌기 위해서 프로젝트에 온 힘을 쏟고 하다보니, 확산하고, 홍보하기 위한 여력이 안 생긴다. 올해 10년차를 맞이해서 모금캠페인을 주력하고 고민은 하지만, 참여와 캠페인을 어떻게 할 것인가는 아직 모른다. 그동안 (참여와 관련한) 전담팀도 없었다. 조직운영팀도 없고, 온라인 홍보 1인만 있다 … 그래서 캠페인과 참여에 대해 관심이 많지만, 어떻게 해야 할지 모른다.”

- 알고 싶은 것이 있다면 교육이 개입할 여지가 있을 것임. 몇몇 활동가는 참여 관련 교육내용에 관해 다음과 같은 의견들을 제시함.

“회원조직, 자원활동 참여는 활동가로서 기본적으로 가져야하는 소양이라 생각했는데, 그런 부분에 대한 것을 키우려면 어떤 교육이 진행되어야 하는지 … 다양한 측면에서 의사소통, 인간관계, 협력하는 부분은 다른 요소하고 관계가 있는 것 같은데 사람들을 많이 만나고 사람들의 힘을 모아내는 운동을 하는 것이기 때문에 그런 부분에 대한 교육이 필요하다.”

“이 분야(참여)에 대한 활동가들의 교육 욕구가 많다 … 외부 교육으로는 한계가 있다. 다른 활동가들과 일방적 대화보다는 사례를 나눌 수 있는 자리가 많이 생겼으면 한다. 녹색키워드를 중심으로 활동하지만, 녹색이웃 동네라고 해서 협력이 중요하기 때문에 다른 분야와의 연대, 거버넌스, 협력관계가 있었으면 한다.”

“모금을 많이 하는 편인데, 참여가 진짜 참여의 의미보다는, 동원의 의미가 강하다. 우리 프로그램에 참여하는 숫자 늘리기에 국한돼 있다. 모금, 후원자 수 늘리기에 치중하다보니 진정한 참여의 의미가 퇴색되고 있다. 어떻게 참여시킬 것인가에 대한 고민보다는, 동원시키는 방법, 기술력만 생긴다. 참여시키는 정신에 대한 역량강화 필요하다.”

“시민참여에 대한 매뉴얼이 많은데 개인적으로 매뉴얼이 소용없다고 생각한다. 케이스 바이 케이스인데, 매뉴얼 보다는 다른 이야기와 다른 사람들의 사례 공유가 더 중요하다. 너무 매뉴얼 중심으로 활동하고, 아웃풋도 매뉴얼화하자고 하는데 다양한 사례공유와 고민을 같이 나누는 자리가 필요하다.”

- 한편 넓은 의미에서 참여에 포함되지만, ‘동원’의 의미보다는 시민들이 스스로 실천할 수 있도록 북돋우는 ‘촉진’과 관련해서도 몇 가지 의견이 제출됐음.

“활동가들 보면 매너리즘이나 허무감을 느끼는 시기가 2-3년 정도 오면 느낌. 나 혼자하는 것 같고, 나만 손해보는 것 같고, 조합원들이 같이 하지 않고 … 본인은 희생이라고 느낄 때 조직에서 가장 고민되고, 교육적으로 고민하는 부분이 조직리더십 부분이다. 조직리더십의 상당 부분이 어떻게 하면 이 조합원들을 잘 조직하고, 함께 할 수 있을 것인가에 대한 부분이다. 촉진을 통해 많은 걸 해결할 수 있는 부분이라고 생각한다. 여러 교육들이 사실은 ‘촉진’이라는 큰 목표와 연관돼 있다고 생각한다. 시민강좌든, 인문학강좌든, 협동조합 교육이든 … 같이 가자, 같이 행복하자는 취지이므로 촉진의 한 부분이라고 생각한다.”

“역량 예시표에서 와 닿는 부분은 ‘시민사회에 대한 지지’임. 긍정적 피드백이 힘이 되기도 하지만, 개별 조직이 다루고 있는 의제에 따라 표출되는 것이라고 생각한다. 이러한 지지들이 활동의 성과나 결과로서 나타날 것이라는 막연한 기대가 있다. 구체적으로 우리의 복합적인 활동을 통해 자연스럽게 나오는 것이라고 생각한다. 이를 어떻게 지지로 이끌 것인가도 연관될 듯 하다. 실무자들에게 우리는 주장하거나, 설득하기보다는 ‘발견되자’라는 말을 많이 한다.

3) 활동수행 영역

영역		역량요소	1	2	3	4	5	계
활동수행 (To do)	활동 과정	기획	1	2	2	2	2	9
		계획			1	1		2
		동원						
		진행						
		평가		1		1	1	3
	활동 양식	투쟁			1			1
		권익주창	1	1	1			3
		캠페인				2	1	3
		역량강화	1		3	1	3	8
		감시·비판				1		1
		서비스				1		1
		담론형성		1	5	1	1	8

활동과정

- 활동과정과 관련해서는 활동가들이 '기획'의 요소를 많이 선택한 것이 두드러짐. 그 밖에도 '계획'과 '평가'가 선정됐고, '동원', '진행' 등의 요소는 선정되지 않았음.

기획

- 활동가들은 왜 기획의 요소를 중요하다고 생각했을까. 기획에 관한 활동가들의 생각 속에서 그 실마리를 찾을 수 있음.

“개인이 필요로 해서 기획을 1순위로 택했다. 연초가 되면 우리 단체가 어떤 역할을 하고, 어떤 활동에 중점을 두고, 특화를 해야할 지에 대한 고민을 하게 된다. 이런 내용을 사업과 활동 방향으로 연결시킬 때 막막할 때가 많다. 윗 선배나 다른 나라, 유사 단체들은 어떻게 하고 있는지 잘 알아야 우리 단체만의 특화하여 기획 할텐데, 이러한 부분이 부족하여 막막한 경우가 많다. 매년 사업계획 수립 때마다 이야기하나, 토론을 통해서 나오기보다는 윗선에서의 방향에 따라 끌려가는 것이 많다.”

“조직가 입장에서나 기획자 입장에서나 기획만큼 애매하고 어려운 게 없다고 생각한다.”

“기획이라는 것이 많은 고려 요소가 동반된다. 조직경영, 사회적 분위기, 참여자들이나 ... 그게 교육이라기보다는 훈련과 경험에 의해 좌우되는 경우도 많다. 교육프로그램으로 보려면 어떻게 할 수 있을까 ... 글쓰기 교육은 스킬이 중심이 되고 실제로 도움이 되고 ... 기획은 종합적인 거라 교육으로 어떻게 현실화 시킬까 ...”

“몰라서 못 한다기 보다 많은 업무가 있다 보니 기획을 위해서는 충분히 고려하고 기획해야하는데, 시간적, 물적 한계로 최소한으로만 고민을 하게되는 경향이 있다. 기획을 위한 충분한 시간이 없다. “아무것도 안하고 있을 때 아이디어가 떠오르는데 ... 우리는 너무 분주하다. 그리고 아이디어를 내고 구상을 하는 것은 전문가들이 해야되는 거고 활동가들은 실무영역이 다르기도 하다.”

- 몇몇 활동가들이 소개한 기존의 기획 관련 교육 사례에 관한 이야기는 참고할 만함. 여가에는 참고해야 할 측면도 있고, 극복해야 할 측면도 존재함.

“복지영역이나, 평생교육 관련은 중간지원조직 등이 많은데, 가장 많이 하는 게 교육 프로그램기획과 프로그램 관리에 대한 것이다. 가장 평가가 엇갈리는 내용 중 하나가 ‘좋지만 우리 내부에 어떻게 적용해야 할지 모르겠다’ 이다. 강사 역량문제도 있다 보니 기업 HRD 이런 데서 가져오는 경우가 많고 그러다보니 밸런스가 안 맞고 ... 대부분은 상당히 기획을 해서 오랜 시간 했다고 해도 기관에서 적용하기 어려우면 그냥 강좌 듣고 마는 경우가 많다.”

“소비자 활동가들 교육 중에서 3년차 이상 활동가들 교육이 있다. 지방 단체들이 프로그램을 개발하고 사업을 짜내는 데 도움을 주기 위한 프로그램이 있는데, 예를 들면 물가감시 활동이 중요한 역할을 하는데 물가감시를 어떤 조사를 하면 좋을지 어떤 방식으로 하면 좋을지 어떤 활동을 하면 좋은지 10개 단체가 조를 짜고 주제 선정부터 방법을 짜는 것을 하는데 하나의 단편적인 프로그램을 진행하기 위한 기획인데, 실제 단체에 적용해서 기획하여, 진행할 때 좋은 프로그램의 예시가 되었다. 해 마다 동일한 프로그램이 반복되는데 어느 정도 대상들이 같은 수준이어야 할 것이고, 목표를 가지고 follow-up 하는 과정을 겪다 보면, 실질적인 도움이 되었다는 반응을 확인할 수 있다.”

“(기획) 교육이 더욱 필요하다. 늘 똑같이 해서 잘 돌아가는 조직이라도 거기에 안 머물기 위해서라도 위원회나 전문가 그룹들이 조인해서 하기도 한다 ... 다른 부서와 협업(조인)을 통해 시너지가 발생되기도 한다.”

“기획 관련 교육 프로그램이 많은데 ... 연구기관이나 관련 단체나 교수님들한테 듣기도 한다. 하지만 단체에 적용하기에는 현실적 괴리감이 있다. 좋은 얘기들 몇 개는 ‘우리도 해보면 좋겠다’ 하지만 우리하고는 현실에 안 맞는 경우가 많다. 내가 생각하는 기획은 실질적으로 어떻게 문제를 풀어나가는 지에 대한 훈련, 토론하는 방법, 의제를 끌어내는 방법인데 ... (지금 내가) 하고는 있지만 검증은 안 된 것(을 점검하고 싶다). 해야되니까 하는 경우도 있고, 방법 적으로 잘하고 있는지 검증받고 싶고 다른 데는 어떻게 하는지 ... 시민사회에 맞춰서 교육이 되면 좋은데 너무 좋은 말만 해준다.”

- 기획에 관한 교육이 필요해 보이는데, 이와 관련해 활동가들은 기획교육에 관한 견해들, 그리고 기획교육의 내용에 관한 제안들을 제시함.

“기획강좌 이런 방식에 대해 부정적이다. 기획력이 개발될 수 있을까 했을 때 요소가 있다. 기획의 첫 단계는 리서치인데, 누구나 다 하는 포털(네이버) 검색은 다 하고 있다. 리서치도 추상적으로 이해하고 있다. 리서치와 글쓰기는 기본이다. 기획 시 오류를 범하기 쉬운 내용이, ‘구슬이 서말이라도 꿰어야 보배’인데 정작 꿰지는 못하고 있는 실정이다. 활동가들의 다양한 아이디어는 많지만, 조직의 미션, 비전과 안 맞는 경우도 많다. 백화점식 아이디어를 쏟아낼 뿐 아니라 논리적으로 구조화가 필요하다. 기획강좌로 하기보다는 좀 더 면밀한 과정이 있으면 좋겠다. 이런 것을 개별 단위 단체에서 수행하기에는 어렵다.”

“찾아가는 방법이나 활동을 연결시키는 방법을 알고 싶다. 프로그램이 있으면 참여하고 싶다. 활동기획도 그렇고 의제발굴도 그렇고 여러 의제 중 우리 단체의 목적과 맞는 이슈를 끌어내는 방법이라든지 그 이슈를 자기 것화 하고, 그것들을 가지고 프로그램화하는데 막연한 경우가 있고, 단체장이나 이사회나 위원회 등을 통해 이끌려가는 경우가 많다. 활동가들 중심으로 가야 활동가 입장에서 와 닿는데 간혹 괴리감이 있는 경우가 있다.”

“기획은 조직의 비전을 어떻게 자기운동으로 만들 것이냐 하는 문제라 조직마다 특수한 것이 아닐까 … 스킬이나 방법론 보다는, 집단으로 토론을 하다가 뿔어져 나오거나 한다. 교육이라고 한다면 집단지성을 만들 수 있는 대화법이라든지 그런 걸 하는 게 좋지 않을까 … 스킬로 해결되는 부분은 아닐 듯 하다.”

“10년차 이상 조직에 있는 사람도 필요한 기획력이 있을 거고, 1년차가 필요한 기획력이 있을 거니까 그들에게 필요한 교육이 있으면 좋겠다.”

“(기획 교육) 프로그램 차원에서 방법적인 정리를 하자면, 기획하는데 집단지성을 이끌어내는 방법, 성공 사례에 대한 과정(성공 결과만 보여주기보다는 과정을 보여주는 방식)을 보여주면 기획에 대한 영감을 이끌어 줄 수 있지 않을까 한다.”

평가

- 평가에 관해서도 활동가들은 몇 가지 의견을 내 주었음. 먼저 평가와 관련돼 느끼는 어려움들이 있음. 대체로 평가가 중요하지만 조직에서 실제적으로는 소홀히 다뤄지고 있다는 것임.

“(평가가) 어깨를 두드려주거나 혼내거나 하는 걸로 끝나는 것 같다. 평가기준과 틀이 필요하다.”

“각각의 분야별 사업이 지속가능한지, 3년 단위 평가를 통해 계속 해도 되는 사업인지에 대한 점검이 필요하다. 괜히 공허하게 땅 파는 느낌이 드는 사업을 하지 않기 위해 중앙 단위에서의 점검·진단 필요하다.”

“1년에 2회 상·하반기 평가서 내부에서 작성해서 평가하는 수준 정도로 하고 있다.”

“(연대활동의 경우) 기관과 기관 차원에서 만나면, 중복된 사업을 정리하고, 혹은 연대하여 시너지를 만들 수도 있으려면 공동의 자리에서 사업평가를 하면 좋을 듯 하다.”

- 활동가들은 향후 NPO 공익활동의 평가는 단순한 ‘성과의 측정’ 혹은 ‘과정의 점검’을 넘어, ‘활동의 사회적 의미’를 설명할 수 있는 도구여야 한다고 제안.

“시민단체에서는 우리의 가치를 얼마만큼 실현하고, 영향력을 미치는 지 확인하는 작업이 부족하다 … 문서 쓴 사람이 평가자인데 어떤 항목을 가지고 동일한 평가지표를 사용해야지, 사회적 측정이 가능한데, 담당자가 평가하고 마는 형태로 그친다.”

“시민단체에서 자존감을 많이 언급한다. 사회적 가치를 우리의 성과로 만들었다는 게 없으면, 우리 활동이 무의미해질 수 있다. 활동가가 코디네이터 역할을 하는데 운영기획을 초반부터 하는 사람인데 활동을 의미 있게 하는 작업 필요하다.”

“이윤을 내는 곳이 아니니까 사회적 가치를 가지고 활동을 하는데, 이 사업이 과연 사회적 영향력을 미쳤는지, 한번 시도 했다가 담당자의 기억에서 사라지거나 혹은 사업 내용에 대한 기록이 미흡하다.”

활동양식

- 투쟁, 권익주창, 캠페인, 역량강화, 감시비판, 서비스, 담론형성 등 예시표에서 제시된 모든 활동양식들이 한 번씩은 언급됨. 그 중에 ‘역량강화’와 ‘담론형성’에 대한 선호가 두드러지고, 그 밖에 ‘권익주창’, ‘캠페인’ 등에 대한 관심이 표명됐음.

역량강화

- 對시민사회 관계의 ‘촉진’이 시민사회의 전반적인 활성화에 방점이 있다면, 역량강화는 활동가들이 만나는 시민들의 구체적인 의식과 실천역량의 강화를 위한 노력에 방점이 있음.
- 오랜 활동경력을 지닌 한 활동가의 풍부한 진술은 시민 역량강화에 관한 개괄적인 시야를 제공해 줌.

“시민 없는 시민 얘기 나온 지는 너무 오래됐다 ... 80년대 학생운동층이 지금 우리사회를 이끄는 지도그룹을 양산해냈다. 그들이 촛불시위에 참여자들의 부모이기도 하다. 시민들의 일상적 행동으로 나타나는 것은 단체 후원이나 특정 이슈에 대한 거리 참여 정도. 어떤 단체들은 볼런티어로, 어떤 단체들은 행동으로 동참하는 것으로 나타나기도 할 것이다. 사회문화적인 조건을 고려한, 이런 내용들을 배울 수 있는 기회가 있었으면 한다. 마케팅 공부를 하다보면, 소셜마케팅이라는 것이 있는데, 착한 소비에 대해, 그러나 시민단체는 이런 부분이 잘 안 된다. 촉진이라는 것이 NPO활동의 마케팅과도 일부 관련 있다. 기업의 마케팅은 이윤을 극대화하고, 소비를 자극하는게 목적이라면, 시민단체는 단순히 단체를 알리는 것에서 그치는 것이 아닌, 이슈를 알리고, 이슈에 참여하는 방법, 참여를 극대화하는 것이다. 참여하는 방법이 많을 듯 한데, 의외로 제한적이다. 다들 먹고 사는게 힘들어서 참여를 안 한다고 생각하지만, 반면 힘들기에 기대하는 부분도 있을 수 있다. 사회와 대상을 고려하여, 다양한 내용을 배울 수 있는 기회가 있으면 좋을 것이다. 과거에는 펀드레이징 관련 교육했지만, 특화되고 기능적인 내용 말고, 종합적인 내용이 전달되었으면 한다.”

- 그 밖에도 활동가들은 역량강화에 관한 몇 가지 경험과 고민, 그리고 견해들을 제공함.

“내부에 시민참여팀이라는 부서가 있고, 녹색아카데미라고해서 인문학 강의가 있고 컨퍼런스, TED(TED) 방식으로 진행하기도 한다. 컨퍼런스는 130명을 목표로 시작을 해도 100명을 넘기기 어려워서 고민을 한다. 참가자에 대한 고민 진행시 우리가 기획한 걸, 그들도 원할까, 이런 고민도 하게 된다. 본인 시간을 할애하면서 올만큼 매력적인 걸까 이런 고민도 한다. 올해는 우리가 기획하기보다는, 시민이 원하는 행사(시민이 기획하는)에 조직이 지원하는 형태도 고민하고 시도해보고자 한다. 하지만 이런저런 시도 속에 정확한 답을 내리지는 못하고 있는 상황이다.”

“교육을 많이 하고 있는 편이지만(주민교육이나 대중강좌), 어떻게 촉진하고 이해시키는가에 대한 것이다. 하지만 여기서 그치고 행동까지 이끌지는 못하는 경우가 많다. 높은 수준의 무언가를 요구하면, 더 큰 괴리가 생긴다. 기다려달라는 요구가 많다. (하지만 활동가의 입장에서) 언제까지 기다릴 수는 없다. 2-3년 지나면 조금 변하기도 한다. 동네 작은 가게, 공간 속에서 똑같은 캠페인을 진행할 계획도 가지고 있다. 행동할 수 있는 캠페인을 생각하고 있다. 그러나 과연 얼마만큼 피부로 와 닿을지 고민이다. 상임활동가 자신도 변해야 하는 부분이다. 촉진자로서 같이 변화하고, 나도 변화하는 게 중요하다.”

“주민운동정보교육원의 교육을 많이 받았다. 이 내용을 협동조합에 맞출 필요는 있겠다고 생각한다. 주민운동정보교육원은 빈민운동을 기반으로 주민조직운동을 했지만, 지역에 따라 맞는 부분도 있고, 안 맞는 부분도 있다 ... 주로 수도권에서는 정작 잘 적용되기 어려워 잘 안 맞았지만, 지역에서는 반응이 좋았다. 개인주의 성향이 강한 활동가들에게 이 조직운동의 중요성, 조직운동을 통한 행복을 알리는 게 중요하다. 주민운동정보교육원과 계속 협의 중에 있다.”

“마을 안에서 지역화폐 등을 만들어가는 것고 있는데 ... 그런 걸 좀 해볼까 하는 생각이 있다. 돈으로 하는 것은 한계가 와서 후원의 밤하는 것도 지겹고 ... 일상에서 할 수 있는 활동을 하면 좋겠다는 생각은 했다.”

“대중교육 강좌의 형태는 인문학 강좌 형태로 붐이 일어나고 있다. 좋은 현상이나 치우침이 있다고 생각한다. 담론 중심이고, 개인 중심적인 접근이다. 옛날 표현으로는 관념론이다 아니다 이런 측면과 연결된다. 사회운동과 대중교육이 연결되는 것 중요하다. 사회운동적 실천들이 연결되어 시너지 효과 내는 것 중요하다. 운동의 대중화 차원에서 중요하다.”

“많은 시민단체가 현안 대응을 하고, 일선 운동에 집중되어 있다 ... 일선에서 투쟁한 내용을 한단계 걸러서 접근하는 방식에 대한 개발 고민이 필요하다. 그래야 다른 분야와의 크로스 접근이 가능할 것 같다.”

담론형성

- 담론형성은 조직과 활동가들이 자신의 뜻을 재해석 하고, 시민사회에 알리고, 그것이 공론화 되도록 하는 일련의 과정을 의미함. 한 풀뿌리 활동가는 담론형성이라는 어려운 d 용어 대신 “지역적 공감”이라는 피부에 와닿는 언어를 제공하기도 함. 활동가들의 진술을 통해 담론형성과 관련해 활동가들이 직면하고 있는 상황들을 접할 수 있음.

“그걸(담론) 만들어가는 과정이 어쨌든 단체에서 주요하게 만들어 가야 하는 방식인 것 같다. 패턴화 되어 있는 것도 있고, 기획하는 것도 있는 것 같다 … 마을 공동체 활동하면서 만나는 사람들은 동네에서 자영업하는 분들 소위 새누리당을 지지하는 분들이다. 이런 분들도 지역의 발전을 고민하는 분들인데 이런 분들과 같이 담론을 어떻게 만들어가야 하는지가 문제다. 아직은 답을 못 찾았지만, 계속 부딪혀봐야 답이 나올 것 같다. (그 분들이) 시민단체 애들은 뿔 달린 애들인 줄 알았다고 하는데 …”

“(2012년) 대통령 선거 다음날 모여서 이런 저런 얘기를 하다가 ‘우리는 어떻게 될까’ 그런 얘기를 하다가 업무를 작파하고 이야기를 했다. 80년대 얘기도 하고 경험의 얘기를 하면서 과연 어떻게 할건가. 전세계적으로 보수화되는 과정 속에서 … 추운 겨울이 올 것 같으니까 몸집도 줄이고 방한에 신경을 쓰는 식으로 … 장기간 견뎌낼 수 있는 체제로 바꾸자 …”

“지역에서 담론을 찾거나 형성하는 것이 최근에는 많이 어려워진 측면 있다. 우리가 이슈를 만들어내고, 이슈를 선점해야한다는 이야기들이 나오지만, 지역 이슈를 선점하고 찾아내는 것을 쫓 해왔는데 작년 제작년에 했던 얘기를 또 하기가 어렵다. 그래서 우리가 그렇게 구정장이나 의원들이 터뜨려주지 않더라도 지역의 이슈나 정책담론을 형성해야 되는데 같은 이슈를 계속 얘기하기가 어렵다.”

“정세의 후퇴도 영향이 있을 것이다. 김대중·노무현 정부 시기는 참여민주주의 풀뿌리로 확산되다보니 지역으로 의제가 세분화되었는데, 이명박·박근혜 정부 들어서면서 4대강, 대선 불법선거문제라든가 하는 큰 이슈로 집중되니까 지역 이슈를 빨아들이는 게 있다. 또 하나는 경제적으로 먹고 살기가 힘들어지니까 · 어떤 연구소에서 조사한 게 국민들 대부분이 술 마시며 하는 얘기가 경제 얘기라더라. 프레임 문제도 있고, 비전과 자본 문제도 있다. 국면 속에서 이슈를 포착하고 싸워주고 그래야 단체의 존재감도 높고 회원도 높고 하는데 … 단체의 사회적 역할도 있지만 담론형성을 통해 자원을 모으는 중요한 계기가 되기도 한다.”

“… 초기에는 이러한 만남의 자리를 의미 있게 생각하고, 이를 통해 지방선거 복지정책을 같이 뽑아서 후보에게 제안하고 그러면서 절정으로 갔다가 그게 좀 사그라들면서 어떻게 공동의제를 개발하고 담론을 형성할까 고민이다 … (하지만 연대활동이 둔화되면서) 공동의 의제를 찾는게 더 어려워지고 있다. 최근에 연대를 위해 하는 얘기가 공동의 담론이나 의제를 찾을 수 있을까 이런 것을 얘기하고 있다.”

- 그렇다면 향후 담론형성은 어떻게 해야할까. 활동가들은 기존 담론형성 활동에 대한 성찰과 향후 지향해야 할 방향에 대한 견해들을 제출함.

“담론형성을 단체가 의도화할 수도 있고 지역에서 담론을 확인하고 뽑아낼 수 있는데, 지금까지는 전자가 많은 것 같다.”

“… (동료들이 함께) 한 목표를 가지고 이야기를 하면서 담론을 형성하니까 훨씬 관계가 깊어지는 것을 느꼈다. 담론의 형성이라고 하는 것 자체가 여러 가지를 해결할 수 있고 관계도 새로운 관계로 만들어갈 수 있다. 예전에는 담론이라는 것이 국면을 읽고 처리하는 것이었는데, 그런 것이 썩 좋은 방법이라고 생각하지는 않지만 미래에 올 상황이나 적을 상정해 놓고 이야기를 나누는 것도 조직을 강화하는 데는 좋겠다.”

“담론 혹은 화두. 좀 다르긴 한데 담론이 너무 유행을 타지 않았으면 한다. 예를 들어 (풀뿌리 운동이) 내내 해왔던 활동이 갑자기 마을공동체 사업으로 유행을 타서 사회적 경제가 우리 사회의 유일한 대안인 것처럼 이야기되는 경향 같은 것이다.”

“운동을 하자는 게 아니라 실습을 하자는 것이다. 언어라는 게 체득이 안 되면 말이 안 나오는 거라서 몸으로 한번 해보고 이게 맞나보다 하면 … 그래서 (담론형성은) 시간이 걸리는 것 같다.”

기타

- 그 밖에 면접을 통해 활동가들은 권익주창, 투쟁의 요소에 관한 견해들을 제출했음.

권익주장 “단체 성격상 잘 하지 못하는 부분인 권익주장을 뽑았다. 하려고 노력은 하는데 잘 하지는 못한 다. 우리 단체에서 하는 이슈를 정책적 제도적으로 활용하고 제도화시키는 것을 잘 못하는 것 같다. 그래서 첫 번째로 뽑았다. 다른 분들은 권익주장을 뽑은 단체가 없는 것 같다 … 예시 들어준 것 포함해서, 효과적인 로비나 사회적 공론화는 교육이라는 게 구체적으로 떠오르는 교육이 어떤 건지 모르겠다. 미디어 트레이닝 정도 이외에 막연하다.”

“시민단체는 법체제를 바탕으로 활동한다. 참여연대가 부럽다. 참여연대가 변호사도 많고 거기에서 배출되는 스타가 많다. 우리 안엔 그런 것과 동떨어져있다. 마음만 아깝다. 이걸 어떻게 담아낼 수 있을까 했는데 … 우리가 하는 것을 어떻게 담아내고, 연관 짓고 이슈화할 것인지에 대한 고민이 있다 … 어느 단체들도 갈 급한 것일 듯 하다. 이게 이슈화가 되고 공론화가 되어야 우리 단체가 있어야 할 이유가 생기고 만족감이 생기고 그런 것 먹고 활동가들이 일을 하는데 이러한 만족감이 채워지지 않으면 이 조직을 나가야하겠구나 하는 고민이 생겨서 이동하는 현상이 많다. 2-3년 전 교육받은 내용 중 권익주장이라고 했던 것은 권익주장에 대한 전체적인 것보다는 제도나 법에 대한 수단활용을 잘 할 수 있을까 하는 부분이었다. 서울대학교 공익법센터에서 한 법과 지배를 들으면서 조금 더 일찍 들었으면 좋았을 텐데 했다. 우리 직원들한테 추천하고 싶은 교육이다. 한번 그 교육을 듣고 나면 우리가 어떤 규제와 제도권 안에서 활동하는 것들을 어떻게 고민하면서 가야 할지 그런 실현보다는 원초적 답변을 찾아낼 수 있었다. 권익주장은 중간 관리자가 아니더라도 초임실무자들도 이런 것이 필요하겠다는 의미에서 권익주장 요소를 선택했다.”

투쟁 “투쟁-전략-담론형성을 아우르는 맥락에서 ‘투쟁’을 선택했다. 기존 활동 형태는 ‘반대’ 중심의 운동이었다. 운동을 하더라도 정세전망을 살피면서, 우리의 운동 방식도 변화하는 게 필요하다. 과거의 방식에서 크게 다르지 않고, 프레임에 갇혀 있다. 인식은 하고 있으나, 뚝고나갈 힘이 없는 듯 하다. 재미있게 활동할 수 있는 발상의 전환이 있었으면 한다. 희생과 피를 흘리는 것이 아닌 ….”

4) 기본역량 영역

영역	역량요소	1	2	3	4	5	계
기본역량	지식	1	3	2	2		8
	가치관	11	3		1	1	16
	기술			3	2	3	8
	관계	1	5	1	2	1	10
	자기관리	1	1	6	1	4	13

- 해당 역량요소 선정빈도의 합산을 통해 선택한 영역별 선정빈도가 가장 높게 나타난 것은 기본역량 영역임. 압도적인 선호를 보인 ‘가치관’을 비롯해 지식, 기술, 관계, 자기관리 등의 기본역량 요소들은 활동가들이 매우 중요하게 생각하고 있음.
- 기본역량 영역의 요소들을 주로 선정한 두 활동가의 진술을 통해 왜 기본역량에 관한 생각을 엿볼 수 있음.

“기본역량에 중요도를 우선시 해 배치했다. 비전이 가장 중요하고, (다음으로) 기본역량이 잘 갖춰줘야 대외적인 활동도 잘 할 수 있다고 생각한다. 비영리 인적자원의 특성은 사람만큼 일이 된다. 그 조직의 비전 미션이 잘 갖춰져 있고 시스템이 잘 갖춰져 있어도 어떤 사람이 일하느냐에 따라 색깔이 바뀌고 일의 성과도 틀려진다. 사람의 역량이 중요하다 … 교육이라고 하면 기관이나 관리자가 제공해줘야 되고 활동가들은 약간 수동적이다 … 자기관리나 가치관 등 기본역량은 일정정도의 기본 체계는 중간지원조직에서 해야 되겠지만 자기가 스스로 자기설계를 해보는 게 필요하다. 그런데 그게 많이 부족하다.”

“기본역량에 세 개나 표현을 했는데 활동가가 꼭 그 단체 소속이 아니어도, 그 단체를 그 만두고, 계속 활동하기 위해서는 기본역량이 튼튼해져야 한다. 그러나 내 경험으로는 이러한 부분이 개인의 책임으로 방치되는 경우가 많다.”

지식

- 공익활동에 필요한 기본적인 지식에는 너무나 다양한 내용들이 포함됨. 지식 요소 혹은 그것의 교육에 관한 몇몇 활동가들의 견해를 살펴보면 다음과 같음.

“지식과 기술이라고 하면 왠지 이상과 현실 같은 느낌이다. 지식의 경우 내 운동의 파장력에 미치는 철학과 연결되는 것 같다. 넓게 바라봐야 운동의 힘이 될 듯 하다. 활동가의 철학까지 뒷받침 이되어야 할 것이다.”

“지식과 기술이 기본역량에 배치된 것을 보니까, 활동가 역량강화를 위해 필요한 요소구나 하는 생각을 하게된다. 비전, 지식, 가치관은 함께 가는 부분인 듯 하다. 활동가의 전문성을 높이는 것과 관련된다.”

“지식의 경우 조직에 따라 각각 추구하는 개념이 다른 것 같다. 개념정리가 필요하다. 책을 통해 학습하거나, 다른 경험을 공부하는 과정이 필요하다.”

“개인과 집단으로 구분하지 않고, 선택하여 기본역량 중심으로 선택했다. 특별히 지식이 들어있는 이유는 운동철학이 들어가 있어서 왜 가치관에 안들어가고 지식에 들어있지 하면서 썼다. 운동의 출발이 다 중요하지만, 민중에 대한 사랑, 불의에 대한 분노로부터 시작하지 않으면 안된다 ... 이와 관련한 문제를 몇 차례의 교육으로 해소되는 건 아니므로 NPO지원센터에서 해결할 수 있는 부분은 아니라고 생각한다.”

- 그렇다면 어떤 지식이 필요할까. 몇몇 활동가의 경험과 생각들.

“(활동을 오래 하다보니) 동력이 떨어지는 경우가 있다. 한 활동가가 외국으로 유학가서 평화운동 관련 내용을 배워와서, 접목할 수 있는 부분을 연계, 발굴하여 진행한 적이 있다. 이러한 과정에서 매너리즘에 빠진 단체들이 좀 더 돌파구를 찾는 계기가 되기도 했다. 모두 적용되기는 어렵지만, 매너리즘에 빠지는 단체들에게 외국의 사례, 지식적 측면을 공부하는 것도 도움이 될 것이다.”

“서울대가 개최한 ‘법과 지배’ 강좌 듣고 싶다. 환경정의에서 ‘환경법’ 강좌 진행한 적도 있다.”

“... 총론 격의 사회에 대한 이해나 이런 교육은 각 단체에서 소화하기 어렵다. 서울시NPO 지원센터가 담당하면 도움이 될 것이다. 조직이 각자 외부 강사를 섭외하든 그래야 되는데 그것보다는 효율적일 것이다.”

“정작 시민사회의 역할은 무엇이며, 이러한 부분은 부족하다. (여기에는) 협동조합운동도 있고, 풀뿌리 운동도 있고, 연구소도 있다. 시민단체의 경우 회원기반 운동도 하고, 의제를 만들기도 하고, 세부적으로는 연구소와의 협업도 있다. 또한 우리가 activist인지 coordinator인지 혼란스럽기도 하다. 외부에서 이와 관련한 교육을 진행한다면, 시민사회의 역할과 어떤 지향과 담론을 생산해내야 하는지에 대한 것이 있었으면 좋겠다.”

가치관

- 가치관은 조직내부 영역의 ‘비전’과 함께 활동가들 선정빈도가 압도적으로 높은 요소임. 많은 활동가들이 진솔한 것처럼 비전과 가치관은 상호 연결된 것임. 다만 비전은 주로 조직적 차원에, 가치관은 개인적 차원에 방점을 두는 것임.
- 비전에 관한 논의에서도 나타났지만, 특히 가치관의 요소에서 우선 눈에 띄는 것은 선배-후배, 관리자-평활동가 간의 가치관 차이에 관한 이야기들임. 가치관이 드러나는 매개체는 태도임. 상호간의 태도에 대한 생각에서 가치관의 차이를 포착할 수 있음.

“작년에 제주 강정마을 갔다가 서울에서 제주로 옮겨와서 정착한 젊은 활동가들과 이야기한 적 있다. 과거와 달리, 그냥 꽃혀서, 코드가 맞아서 주저 않은 경우가 있다. 과거와는 참여 동기와 동력이 다르다. 감성적이다. 그래서 감성 마케팅 측면과 연결될 필요가 있다. 기존에는 조직의 이해라든가 조직의 가치에 개인의 가치를 맞추는 경우가 많고, 시민들에게 접근하는 방식도 ‘옳다’라는 ‘바름’을 강조하는 형태였다. 과거 ‘주민’을 바라보는 입장(빈민운동 관점)과는 달리, 이제는 ‘주민’에 대한 관점도 달라진다. 소셜마케팅이 필요하다. 우리가 혹시 구태의견하지는 않은지 ...”

“선배들은 학생운동을 하다가 자연스럽게 환경운동을 접어든 경우가 대부분이다. 학교 다니면서 학습을 하여 자연스럽게 (운동을) 경험했다. 지금 우리 세대는 그런 경험 없이 자기 가치관을 기반으로 들어오는 경우가 많다. 막상 들어오면 자기가 생각했던 부분이랑 많이 다르다. 하지만 조직 기반에서는, 운동을 활성화하고 있는 선배들은 쉽게 바뀔 수 있는 부분이 아니다 ... 그런 고민을 갖는 친구들이 많아서, 조직에 들어가기보다는 1인 활동가로 활동하는 경우가 많다.”

“저희는 학생운동을 통해 사회운동으로 넘어온 세대가 아닌, 개별적 선택에 의해 활동하는 세대다. 주변 친구, 후배 활동가들에게 활동 동기를 물으면, 회사를 들어가기 싫어서 왔다는 의견이 많다. 회사에 들어가기 싫고 공익적 활동에 대해 관심이 있지만, 이를 체계화하여 고민하는 수준은 아님. 과거 선배처럼 개념화되거나, 삶의 방향이 정해져서 선택한 건 아니지만 ... 하지만 한 조직에서 만나는 사람을 만나고, 하던 일만 하면, 하나의 일로서만 머무는 경우가 있다. 이런 부분이 가치관과 비전이 부딪치는 지점이 되기도 한다.”

“... 예를 들면 이 후배는 여길 직장으로 여기나 (하는 생각이 들 때가 있다). 가치관 얘기하면 10년 넘은 사람들이 끈대처럼 얘기하는 것 같아 조심스럽긴 하지만 사회에 대한 조직에 대한 동료 자기 자신에 대한 예의인데 ... 무슨 일이 터졌다 성명이나 논평을 써야된다 뉴스레터가 오늘까지 나가기로 했다면 나 같으면 밤을 새서 내가 다 메꾸든가 할텐데, 요즘 친구들 보면 오늘 밤새서 내나 내일 오전에 내나 그게 그거 아닌가 한다.”

- 활동가들의 가치관은 왜 중요한가, 그리고 가치관과 관련해 활동가들은 어떤 현실과 직면하고 있는가에 관해 말해줌.

“가치관이나 비전이나 맞물릴 수밖에 없다. 활동가로서의 삶, 활동가로서의 가치관에 대해 공유할 수 있는 부분이 있을 것이다. 하지만 가치관은 늘 완벽하지 않고, 고민을 하지 않으면 가치관에 대해 회의하는 순간이 올 것이다. 활동가들은 바쁘고, 일상에 치이고, 자기를 돌아볼 수 있는 시간이 없고, 여유가 없어서, 내가 원해서 하는 건지 일만 하다가 나의 가치관을 놓치지 않는지 ... 매너리즘에 빠지기도 한다.”

“처음 활동할 때, 시민운동, 사회운동에 대한 관심이 촉발된 건 아니었고, 대안운동에 대한 관심으로 참여하게 되었는데 사회운동에 눈뜨다보니 혼란이 온다.”

“(나는) 즐거움을 쫓는 사람이다. 주변 사람들에게 재미있는 활동을 함께 접하게 하고 싶고, 전파하고 싶다. 대안적으로 할 거리만 고민이 되는데 사회운동가분들 보면, 인권, 환경단체 활동가들 보면, 언행일치의 삶이 강하다. 반대운동도 불사르고 ... 긍정적인 것을 쫓고 있다.”

“운동가는 내 몸을 불살라서 하는 사람이고, 활동가는 활동하는 사람이라고 하더라 ... 언행일치의 문제가 있다. (환경운동가인) 나도 일회용 물건을 쓴다. 처음에 혼란이 많았다. 환경단체라고 하는데 종이컵 쓰더라 ... 다른 단체를 보니까 언행일치가 되더라 일회용 안쓰고 사대강 반대운동하고 ... 그런거 보면서 가치관이 혼란이 왔다.”

“구성원들이 자기 가치관이 흔들리므로, 조직의 비전까지 흔들리는 듯 하다. 비전과 가치관 사이에서의 간극도 벌어졌지만, 안정화된 그 사이에서의 간극도 벌어진 것 같아 지금이 총체적 혼란기인 듯 하다.”

- 비전과 마찬가지로 가치관 요소 역시, 이것은 교육으로 풀어낼 수 없는 주제라는 생각과 교육이 개입할 여지가 있다는 생각이 교차하고 있음.

“가치관은 교육으로 해결될 수 없다고 생각한다. 이미 성인이 된 사람들로 하기는 어렵다 ... 가치관이 다르면 내용에 대한 해석도 다르고, 계획의 질도 다르고, 행동도 달라지게 된다. 그래서 가치관의 공유가 중요하다. 교육이 이러한 공유를 대체할 수는 없다 ... 현재는 술자리 등을 통해 해소하고자 노력하고 있다 ... 가치관을 인간적으로 비판하거나, 억누르는 것이 아닌, 직장 생활을 하기 위해서는, 자기의 가치판단과는 다르더라도 업무로서 해나가는게 필요하다고 생각한다.”

“가치관은 자기가 세상을 바라보는 눈이고, 내 생각이 담겨있는 건데, 이 부분은 짧은 시간 동안 교육을 통해 만들어지는 것이 아니라 오랜 시간을 가지고 쌓여가는 것이다. 가치관이 형성되지 않으면 활동가로서가 아닌 직장인으로 머무는 것이 많다. 시민사회가 지향하는 가치관에 대해 감수성이 깨어있지 않으면 어떻게 대응해야되는지 스스로 생각하기 어렵고, 짜여진 매뉴얼대로 움직이기 쉽다. 가치관이 없으면 내재화하기 어렵다.”

“최근에 진행한 아카데미 주제가 인문학이었다. 인문학 핵심주제는 나에 대한 성찰과 같은 내 삶에 대해 풀어보는 과정이었다. 교육의 평가가 좋았다. 평소에 기관장이나 윗분께 의해 참여했다 하면 이 교육은 자발적 동기에 의해 참여한 분들이 많았으며, 평가를 했을 때에도, 기획 취지를 잘 받아들이는 부분이 많다. 이러한 부분이 자기의 가치관이나 비전을 정리하는데 도움이 되지 않았나 싶고, 이러한 내용이 많이 필요할 듯 하다. 일종의 초심 돌아보기 형태다.”

“개인의 가치관 형성 교육을 중요하게 해야겠다고 생각한다. 예전 선배들은 학습에 의해 훈련됐다. 그러한 교육 자체가 편향적이긴 해도, 본인에게 중요함. 지금은 아예 무너지고 있다. 재구조화가 필요하다. 그것과 비슷한 무언가가 필요하다. 개인의 가치관을 세우는데 중요하다. 조직의 비전을 구축하는 생산적 교육이 필요하다. 개인만 무너지는 것이 아니라, 조직도 무너질 수 있다 ... 개인의 혼란과 조직의 혼란이 같이 가게 된다 ... 개인의 가치관과 조직의 가치관의 간극을 좁히는 방안 필요하다 ... 아직 좋은 사례를 보지 못해서 추상적으로 말할 수밖에 없지만, 이런 부분이 해소되지 않으면 위기가 지속되지 않을까 싶다.”

기술

- 공익활동에 있어서 기술에 관한 교육의 시도는 적지 않게 이어져 왔지만, 여기서 기술은 흔히 기본요소로 분리돼 '탈맥락적'으로 다뤄지곤 함. 하지만 그 기술이 활동의 과정 속에서 어떤 맥락을 지니며, 어떻게 필요로 하는지를 생각해 볼 필요가 있음.
- 기술과 관련한 활동가들의 진술은 이러한 이해에 도움을 줄 수 있을 것임. 활동가들에 있어서 기술이란 무엇일까.

“실무에서 자신감이 없으면 다른 활동에 자신감이 없으므로 실무 자신감이 중요하다.”

“기술의 경우, 활동가는 멀티플레이어가 되어야 한다. 일을 하다보면, 다양한 업무 요청을 요구받고, 그걸 잘 수행해야 결과도 좋아진다. ‘양’으로 승부하기보다는 창의력을 위해 ‘질’로 승부했으면 한다. 선배들은 현장을 가면 정답이 있다고 하지만, 그 안에서만 활동하는 한계가 있다. 현장가고, 보도자료 내고, 기자회견 하는 게 전부다. 운동을 재미있게 하면 좋은데, 선배 세대들은 우울하다.”

“... 작은 단체에서 활동할 때 (기술을) 혼자서 공부해서 실무를 처리해야하는 부분이 아쉬웠다. 소규모 단체라고 해도 실무적인 기술에서 공유할 수 있는 자리, 최소한 시민단체라면 실무적인 기술을 습득·학습하는 자리가 필요하다.”

“... 철학 등 기본적인 소양에 대한 부분도 중요하지만, 새로운 이슈, 새로운 스킬 등에 대한 관심이 높고, 사람들이 뭘 원하는지에 대한 궁금증이 있고 지금 사람들에게 대한 트렌드를 놓치면 안 된다는 압박도 있다. 평소에 만나는 사람들이 강의를 하는 것보다는 외부의 광고 기획자라든지 그런 사람들이 오면 호기심을 갖는다. 어떻게 사람들이 마음을 사로잡는지 궁금해 한다.”

- 구체적으로 어떤 기술들이 필요할까. 기술과 관련된 의견들은 주로 젊은 활동가들이 개진했음.

매체 관련 기술 “... 포토샵과 같은 실무 교육이 필요함을 절감한다 ... 시민단체에 맞는 특화된 프로그램 제공해주었으면 좋겠다.”

“정보 사회에서 새로운 의사소통, 접근을 위해서는 이러한 부분이 중요할 수 밖에 없을 것이다. 웹자보 제작 같은 것에 대한 기술 요구를 많이 받는다.”

“... 온라인 플랫폼에 대해 논의하고 있는데, 내부적으로 기술적인 지식 부족 및 자원 부족으로 잘 진척이 안 되는 경우가 있다. 이럴 경우 외부 자원의 도움이 필요하다 ... 단순한 기술 습득이 아닌, 새로운 내용에 대해 소개하고 안내하는 것 필요하다.”

글쓰기 “... 글쓰기 능력이나 기록의 중요성에 대해 교육해야겠다는 생각을 가지고 있다. 이에 대한 공백을 느낀다.”

“... 글을 잘 쓰는 법이 중요한 게 아닌, 왜 글을 쓰고, 왜 이 글을 쓰는게 필요한지에 대한 동기부여 장치가 필요하다 ... 조직 내부 글쓰기 교육을 한 적이 있다. 자기 활동만 열심히 하는 것으로 그치고, 그 이상으로 진척이 잘 안 된다. 글을 잘 쓰고 못 쓰고가 아닌, 동기 부여, 운동의 확장이 중요한데 잘 안 된다.”

“기술과 담론형성 요소와 연관되어 있다. 마을기자, 시민기자 교육처럼, 글쓰기 교육이 어느 정도 가능하고, 참석자들도 만족해하는 편이다. 그러나 자족적으로 끝내서는 안되고, 담론형성과 같은 사회적 영향력도 필요하다. 하지만 활동가들이 단순히 참여하고 마는 정도로 그치고 있다. 담론형성과 관련하여 이러한 (글쓰기) 역량이 필요하고, 운동이 축적되고, 사회적 영향을 미칠 것으로 생각한다.”

기타 “내부적으로 홍보가 취약하다. 보도자료에 대해 내부적으로 생산하고, 많이 뿌리는 것이 필요하다.”

“조직 내 사회초년생도 있고, 청년허브에서 참여하는 사회초년생도 있다. 그들이 요구하는 교육 중에 전화 받는 예절과 같은 것, 맞춤법 높임말 같은 것도 있다. 조직 기본교육, 직장에 절 교육에 대한 요구도 있다.”

“기술과 관련된 교육은 직무와 관련된 내용이 있고, 기초 소양 차원의 교육이 있다. 학교에서 많이 훈련되는 부분이 아니므로, NPO센터에서 활동가 기초 소양 교육에 신경쓸 필요가 있다.”

“대중과 만나는 방법, 새로운 소통방식 등 새로운 것에 관심이 많다. 그런 걸 강좌로 만들었을 때 호응도 좋았다 ... 그걸 시연해보고 시간이 적었다고 할 정도로 호응이 좋았다.”

- 그렇다면 이러한 기술의 습득을 어떻게 풀어나가야 할까. 활동가들은 다양한 경험과 의견들을 쏟아 놓았음.

자기학습 “역량강화 예시표에 있는 기술 요소는 자기가 주도해야하는 요소인 듯 하다.”

“기능과 관련된 글쓰기 같은 경우(예 : 홍보), 좋아하는 사람이 하면 알아서 하게 된다. 관심 없는 사람이 하게 되면 잘 안되게 된다. 자기 생각을 전달하기 위한 차원에서 글쓰기 교육이 필요하다.”

매뉴얼 “NGO 실무 핸드북을 많이 활용했다. 그 당시 교육용으로 많이 활용했다. 홍보부터 문서관리, 매뉴얼 등 많이 참조했다. 이런 내용의 업그레이드된 버전이 있었으면 한다.”

“단체가 규모가 있으면 매뉴얼이 있지만, 작은 단체들은 없기 때문에, 매뉴얼 제공이 필요하다.”

사례공유 “기술이라는게 운동의 방법, 예를 들면, 해외 사례 등 재미있는 아이템들이 많을텐데, 유통·공유가 안 돼서 아쉽다. 해외 운동사례를 공부하는 학습 모임도 재미있을 듯하고 필요하다.”

활동가 상부상조 “나루센터에 있어서, 입주단체들과 함께 활동가 교육을 진행해보기도 한다. IT교육(포토샵)에 대해 진행하기도 했다. 실무적으로 필요한 내용이었던 터라, 도움이 되었다. 시간을 내서 혼자 하기도, 시간 내기도 어려운 한계가 있어서 도움이 됐다.”

“소규모단체는 실무자가 일일이 하기 어려운 구조다 … 기술적 역량도 높여야겠지만, 관계망을 활용하거나 네트워크를 활용해 홍보활동 등을 할 수 있는 루트가 필요하다.”

“포토샵, 인디자인 등을 학습하고 있다. 인디자인은 출판사 분들 통해서 배우기도 했다. 활동가 간의 기술 교류도 중요하다.

종지 않은 기술교육 “… 실제 찾아보면 이런 교육은 많은데, 재미가 없고, 남지가 않다. 연배가 많으신 분들도 같이 활동하므로, 교육을 받고 나서, 그 안에서 이루어져야하는 후속작업이 필요한데, 잘 안 되고 있다. 매번 원하는 교육인데, 받고 나면 잘 안되는 역설이 존재한다.”

“교육 특성상, 가르치는 사람과 받는 사람이 구분되어서 재미없음. 하지만 이런 기술교육은 특성상 그럴 수 밖에 없는 한계가 있다. 그리고 활동처(교육대상)에 대한 이해 없이 실무를 가르치기 때문에 간극이 있기도 하다.”

관계

- 한 풀뿌리 활동가의 갈등에 관한 경험담은 관계의 문제가 활동의 과정에서 어떻게 나타나는지를 잘 드러내 줌.

“갈등관계가 활동가, 주민, 자원봉사자 등 다양한 관계가 있을 것인데, 갈등이 있다는 것을 속 시원히 말하진 않더라도 갈등을 인정하고, 그 갈등을 풀기 위한 노력을 하는 것이 중요하다. 개인적으로는 갈등을 안 만들려고 노력하는 편이다. 갈등의 주체도 힘들지만, 갈등 관계를 바라보는 것도 힘들다. 정말 괴롭다. 하지만 갈등은 늘 있는 거고 갈등은 필요한 거고 관계가 깨지더라도 갈등 해결을 위한 과정이 중요하지만, 현실적으로 어려워져 추후 수습과정에 어려움을 겪는다 … 나중에는 수습하기 어려워지기도 하고. 우리 단체 말고 지역사회 내에서도 갈등이 존재하는데 갈등을 해결해줄 수 있는 곳이 꼭 필요하다. 어느 한 단체나 개인이 자임하는 것도 문제가 있고, 그런 일이 벌어지면 관망하게 되는 것 같다. 최근에도 그런 일이 있었는데 소문만 무성하고 당사자나 그 단체는 와해되고 … 중간에서 조정해 줄 수 있는 곳은 없고 … 노점상 문제로 갈등이 있었는데 갈등의 존재여부를 확인해줄 필요도 있는데 그런 개인이나 조직도 없다.”

- 앞서 언급한 선배-후배 간 비전이나 가치관의 차이는 관계의 문제로 이어짐. 따라서 관계는 연령·연차에 관계없이 중요하게 인식하는 요소임.

“… 관계는 경험적으로 중요함을 느낀다. 회의하는 방법, 대화하는 방법, 글쓰기 등은 지금 중요한 요소다. 신입활동가들의 경우 조직활동을 경험한 경우가 거의 없기 때문에 … 학생운동의 경험이 없거나 학생운동이 소수 동아리화 되어있고, 그렇게 활동하는데 익숙한 친구들은 개별적으로 관심 있는 분야에 강좌를 듣고 자원활동을 하다가 들어오므로 조직과의 어울림의 관계가 어렵다.”

“관계 같은 경우는 운동을 하면서 외부로부터 받는 상처나 좌절보다는, 저연차 일수록 내부로부터의 상처, 좌절이 크다 … 아직은 시민단체도 관계에 대한 부분은 민주적이지 못한 측면이 있다.”

“… 갈등이라는 표현보다는 ‘벽’이라는 표현을 많이 사용한다. 초동주체들은 같은 경험이 있었다. 현장경험이나 비공개 유지활동을 해본 사람과 그 다음에 결합해서 한 사람들 … 마음의 빗을 진 사람들이 결합했는데, 역사적 경험이 다르다보니 ‘벽’을 느끼고, 자기들끼리 하는 것 같다는 얘기를 하게 되고 … 그게 어려웠던 사람들은 그만 두기도 하고 … 그런 문제가 많이 어렵다. 요즘 젊은 사람들이 와서 40-50대 사람들이 경험의 우위에 있는 사람들과

함께 하면서 ...”

“80년대 생들을 만나면 난감하다. 이들과 관념적이고 삶에서 녹아든 것들을 같이 이야기 하는 것이 힘겨움을 느낀다 ... 처음 시작했던 사람들의 가치나 문화가 비슷하니깐 그게 철 웅성처럼 있고 다른 사람들이 못 들어가는 것 같기도 하다.”

○ 관계문제를 어떻게 풀어가고 있을까. 교육이 개입할 수 있는 지점은 없을까.

“술이다 ... 마을공동체 활동을 할 때 ... 간혹 ‘관계’에 의해 달라지는 경우가 있다. 서로 부딪혀 생활하다보면 조금씩 틈이 있었던 게 쌓여서 ... 내가 전혀 부정하지는 않지만 저 사람이 얘기해서 싫은 경우다. 그런 것을 풀어내는 게 중요하다. 같은 활동가끼리 상담은 아니지만 술자리나 커피를 놓고 수다를 떠는 걸 통해서 풀어내는 것이다.”

“관계를 개인의 역량으로 치부하는 경향이 있다. 사람을 잘 대할 수 있는 사람이 있는 반면에 그렇지 못한 사람은 그 사람을 문제라고 하게 된다 ... 그런 (이질적인) 것들이 어울릴 수 있는 조직 구조나 방법이 있으면 좋겠다.”

“‘관계’적 측면에서, 단체가 일정 규모가 아닐 경우, 결국 ‘사람’에 의해 교육을 받을 수 밖에 없다. 요즘에 계속 팀끼리 회의하라고만 하는데... 시스템화하기는 어렵고, 매뉴얼로 만들기도 어렵기 때문에, 이것이 유지될 수밖에 없다면 ‘관계’ 설정을 통한 교육이 필요하다고 생각한다 ... 조직의 특성이나 성격은 있겠지만 대화 소통 잘 듣고 하는 것은 공통적으로 필요하다. 리더십 교육 같은 걸 통해서 다양하게 소통할 수 있는 방식이 필요하다.”

“... 애니어그램과 같은 ... 갈등과 소통에 대한 교육이 필요하다. 개인적 교육으로 그치는 것이 아닌, 강사가 조직으로 내방하여, 지속적으로 조직 진단 할 수 있는 교육 필요하다. 이런 전문 기관이 있기는 한데 가격이 비싸다.”

“... 나이가 어린 친구가 있었는데 갈등을 못 견디고 울고불고 크게 푸닥거리를 한 후 장기간 휴가를 냈다. 같이 앉아서 이야기 하면 잘 풀다. 돌아서면 내가 왜 풀었지 하는 그런 문제가 있기는 하지만 잘 푸는 편이다. MBTI도 하고 그러면서 서로 알아간다 ... 갈등을 풀다 고 해서 문제를 놓고 침예하게 얘기하기 보다 전혀 다른 성격검사나 별자리를 놓고 얘기를 하다보면 서로 오해가 됐던 걸 풀 수 있는 계기가 된다. 관계는 직접적인게 가장 좋지만 그러다보면 끝이 안 좋으니까 우회적으로 하는 게 필요하다.”

“... 직원이나 활동가들도 소통교육에 대한 요구가 많아서 진행하기도 한다. 분위기 전환에는 도움이 된다. 저 사람이 옳은 말이라는 한데, 하지만 이미 감정이 섞여있으면 그 얘기가 안 들린다. 관계를 푸는 것도 상당히 중요하다. 이런 부분에서 정관이나, 조직적 관계가 도출될 수도 있다. 사적 관계와 조직적 관계를 혼동하는 것도 중요한 문제 중 하나다.”

자기관리

- 자기관리는 압도적 선정빈도의 비전·가치관(16) 다음으로 많은 활동가들이 지목한 요소임. 자기관리는 조직 안에서 평소 꺼내기 어려운 주제이지만, 많은 활동가들이 중요한 문제로 인식하고 있음.
- 가장 시급한 것으로 활동가들은 우선 쉬고 싶은 것으로 나타남. 이러한 쉼에는 육체적, 정신적인 것이 모두 포함됨.

“좀 쉬면 뭘 좀 해볼까 하면 내가 하는 분야에서 공부하기보다 포크레인 배워볼까 나무 하는 걸 배울까 한다. 10년 동안 몸을 쓰는 걸 못해서.. 그런 욕구가 크다. 그런 게 새로운 자극이다.”

“창의적으로 몸 쓰는 걸 좋아해서 실제로 알아왔다. 목공 이런 것 … 창의적인 아이디어 뿐만 아니라, 취미 생활을 넘어서 정보 교류와 배울 점이 있을 듯 하다.”

“주로 책상에서 앉아하는 활동을 하므로, 육체적 활동에 대한 동경이 한편 있기도 하다. 이런게 여유도 되고 쉽도 되고 작업도 되니까 … 목공을 배운다든지 … 이런 자극이 중요하다. 이런 기회를 제공하여, 쉼과 여유를 제공해주는 것이 필요하다.”

“활동가들이 여가 생활을 하는 법도 모르고, 자기 재생산을 못하게 된다. 감정노동도 심한 활동이지만, 이를 위한 리프레시가 필요하다. 다른 교육 내용에 참여한 적 있는데, 휴가내서 용접을 배운 적 있는데 좋은 경험. 업무와 무관해보이지만, 신체와 손을 쓰는 활동이 필요하다.”

“소진 예방이 중요하다고 생각한다. 아젠다 중에 건강한 삶과 여가가 있는데 활동가들이 돌아가면서 아프다. 조직 특성상, 특정 시기에 노동집약적 활동을 많이 하게 되어, 아픈 경우가 많다. 자기관리도 이것에 포함되는데 건강에 관련한 교육이 있었으면 한다. 건강 검진이나 운동과 관련한 프로그램이 있었으면 좋겠다. 활동가가 건강해야 활동도 열심히 할 수 있다.”

“조직 내에서 계속 아파서 돌아가신 분도 있고 수술을 받느라 그만두신 분도 있다. 아픈 활동가가 많다. 건강이 중요하다. 돌아가신 분 있을 때 공제회를 만들자 이런 얘기도 나왔다. 나도 신우염 걸리고 장이 꼬이고 그랬다.”

“자기관리 고민할 때, 첫 번째가 건강이다. 조직 내에서도 돌아가면서 아프다. 말하면 웃음 사라질 질환들이다. 건강을 챙기기 위한 의식은 있으나, 우호적 환경은 아니다. 야근은 야근 대로 시키면서 건강 챙기라고 하니까 … 시민단체 공통의 노동환경 매뉴얼을 만들어, 적어도 이 선을 지키기 위한 노력이 필요하다. 조직 규모 큰 단체는 안식휴가 있지만, 작은 단체는 월차 연차를 어떻게 내야되는지도 모르는 곳도 있다. 공제회도 얘기했지만 의료생협 연계하거나, 무료 진료 받는 구조 있었으면 한다.”

“자기관리를 하는 방법을 모른다는 말에 공감한다 … 어떻게 여가를 보내고, 자기개발을 해야 하는지에 대해 고민하지 않았다. 내가 즐거워야 조직도 발전이 있는데 … 후배활동가들의 경우에도 활동 이외에도 하고 싶은 일이 많은데, 이를 위해 조직에서 이끌어주면 좋겠다. 그러면 도움이 될 것 같다 … 동호회를 통한 활동과는 또 다른 느낌일 것 같다. 같은 일을 하는 사람들과 공유할 수 있는 다른 메리트가 있을 것이다.”

“개인적으로 활동 2-3년차에 어려웠던 부분이 컸다. 나를 돌아보거나, 내가 어떤 상태인지 소홀하게 되었다 … 그래서 한달 간 쉬었던 경험 있었다. 이를 통해 나를 돌아볼 수 있는 기회가 되었다. 이후 후배활동가들도 이렇게 활용하기도 했다 … 조직 내에서 규칙이 있었으면 한다. 1주일에 한번 야근 절대 금지 같은 규정. 눈치 보지 않고 서로 이해할 수 있고, 보듬어 줄 수 있는 분위기가 큰 과제다.

“문화 생활을 위한 지원도 많았으면 한다.”

○ 또 한가지 시급한 문제는 경제생활, 일과 삶의 균형에 관한 것임.

“젊은 활동가들이 볼 때 이런 곳에서 일하면 이러한 희망이 있음을 보여주는 게 필요하다. 시간과 돈이 중요하다 … 아름다운재단이나 환경재단과 같은 활동가 지원 사업이 매우 중요하다. 활동가공제회 역시 축적되어야 하는 시간이 많이 필요하다. 자기관리 문제는 당장의 문제가 아니라, 후배들에게, 젊은 친구들에게는, 여기에서 꿈을 꿀 수 있는, 그리고 선배활동가들에게도 그런 곳이 되는 것을 고민해야 한다.”

“… 생계적으로 버티기 어려우면, 지속적으로 활동하기 어렵다는 인식이 있다. 젊을 때는 패기로 일하지만, 40대 이상 되면 건강상, 경제적 이유로 그만두는 경우가 많다 … . 많이 목격함. 아직은 평화활동가 아카데미에서도 에듀머니를 초청하여 교육 진행한 적이 있다. 활동가들이 경제관념이 부족해서, 일부러 강의 초대했으나, 내부적으로는 반발도 있었다. 하지

만, 활동가도 경제적 부분과 삶에 있어서 밀접한 관련이 있으므로, 필요한 교육이 필요하다 ... 조직의 비전과 관련해서도 활동가들이 여유·생계문제로 떨어져 나가다 보니 조직 차원에 있어서도 재생산이 안 되는 측면이 있다.”

“재무설계가 특히 중요하다. 지향이 바깥으로 가 있기 때문에, 자기에 대한 설계가 필요하다. 자기 진로, 적성, 진로 개발을 위한 ‘재구성’ 필요하다. 생활 안정을 위한 재무설계가 필요하다.”

“조직 안에서 활동하는 활동가이지만, 가정에서 민주적인 부모인가 남편인가는 괴리가 있다. 생활인으로서의 활동하는 가치관이 다른 역할에서도 구현돼야 한다 ... 열심히 활동하는 활동가가 집에 가면 손도 까닥 안 할수도 있다.”

○ 시급한 것은 아니지만 활동가들의 장기적인 고민은 자기전망의 모색 문제임.

“... 최근 드는 고민은 여기 활동을 언제까지 할 수 있을 것인가이다에 대한 고민이 생긴다. 이 조직이 아니더라도, 다른 단체, 혹은 시민사회에서 활동할 수 있는 여지가 있어야 되는데 아예 못하고 있는 상황이 심각하다. 여기만 있다 보니 새로운 기회가 생기지 않는다.”

“... 30대 선배활동가들조차 그만두는 경우 많이 봄. 그러면, 나도 30대 후반되면 그만두어야 하나 하는 생각이 들기도 한다.”

“100살까지 살아야 되는데 한 가지 직업으로 100살까지 먹고 살수는 없다. 언제까지 이 일을 하고 언제부터는 다른 일을 해야지 ... 그것을 대비하는 사회적인 움직임도 있고 한데 나는 어떻게 대처할까 ... 나이가 들어가면서 일을 어떻게 대처할까 ... 그런 교육이 필요하다.”

“현재 상근자가 50명이다 보니 1년마다 그만두고 새로 들어오는 사람이 일정정도 생기는데, 단체에서도 그만두었을 경우 이를 끝으로 보기 보다는, 그만두는 사람들도 편차가 있는 것 같다 ... 다른 비전을 세우기 위해 그만두는 사람도 있고, 비전을 세우지 못하고 그만두는 사람이 있는데 조직에서 그런 걸 잘 파악하고 고민을 해봐야 할 것이다.”

“자기관리의 화두는 지속가능성이 아닐까 ... 굳이 60살 까지 지속적으로 활동하자는 게 아니라 일에 치이고 치여서 우리 단체를 그만 뒀을 때 계속 좋은 관계를 맺고 민주시민으로 살 것인지 아니면 환멸을 느끼고 살지를 생각해 봐야 한다. 뒤돌아보면 그런 친구들이 있었다. 수많은 사람들이 거쳐 갔는데 올드 멤버들과 관계가 다 좋은데 전화번호도 모르고 어디서 뭐 하는지도 모르는 사람들이 있다.”

“자기 역할 및 포지셔닝과 관련된 총체적 과제일 것이다. 궁극적으로 다음의 과제와 역할과 연관된다. 1세대 선배들이 할 게 없어서 방황하는 모습도 많이 보이고, 인간 수명도 늘어나고, 조직 내 적체 현상도 많다. 리더십이 이양되지도 않고 있다. 이 이야기는 선배들이 갈 데가 없다는 이야기이기도 하다. 진로 문제에 있어서 협소함을 벗어나지 못한다. 정치 분야로 가거나, 안정된 곳으로 가거나, 패배의식에 사로잡혀 귀촌, 귀농하기도 한다. 하지만 이러한 부분이 진로라고 생각되지는 않는다. 개인적으로는 자기 삶에 대한 다음이 있겠지만, 후배들에게 그 다음을 위한 과정이 내재화되지는 않는다.”

○ 앞서 언급한 장기적 전망의 문제는 지금의 자기개발 문제와 연관됨.

“... 자기비전을 설정해서, 내가 어떻게 성장해 갈 것인지에 대해 활동가 개인도 그렇고 조직도 그렇고 제시해주는 부분이 없다. 경력을 개발해서 계속 성장해 갈거나기업체의 경우, 어학을 하겠다든지 어느 부서에 가서 누구한테 배우고 ... 성장에 대한 꾸준한 자기학습과 목표설정을 통해 성장해가고 있는데, 시민사회단체는 조직이 지원하거나 개인이 고민하는 부분이 취약하다. 이렇게 되면, 중견 활동가(10년차)들의 경우 소진이 되는 현상이 많고 ...”

“... 전문성 부분이다. 연차 비슷한 친구들과 얘기하면 시민단체 활동은 인생 이모작이라는 얘기 많이 한다. 65세까지 일할 수 있을까? 전문성 갖는 사람은 처장급이고 중간허리는 취약하고, 자기 전문성 못 찾으면 떠나는 경우 많다. 이 구조를 어떻게 근본적으로 개선해야 하는가. 활동가는 자존심과 전문성 강조하더라. 그런데 어떤 전문성인가? ... 노동환경 개선이 필요하다. 일에 종속이 되는 상황이다. 자기개발에 대한 요구는 많지만, 미래에 대한 불안은 되

고 자기개발 할 시간은 없고 ...”

“대학을 재적 당해서 고졸이다. 나보다 선배그룹이 어떻게 자기비전을 찾고 삶을 영위하는지 확인하는 것도 필요하다. 단체의 대표나 아니면 빠져나가서 교수가 된다. 내가 선택할 수 있는 것이 거의 없다. 고졸인데 이제서 다시 ... 하는 것도 답이 안 나온다 ... 조직의 대표가 되지 못하고 교수가 되지 못하더라도 50-60 정도 되어서 단체의 언저리에서 내 삶을 영위하면서 도움을 주고 싶다. 후배들에게도 다른 선택지가 있다고 얘기해준다. 다른 측면을 보여줄 수 있는 지평을 넓히는 교육도 필요하다.”

3. 활동가 교육에 관한 견해들

1) 현황과 고민들

○ 활동가 교육의 현황에 관한 사항들은 주로 설문조사를 통해 파악했으나, 면접과정에서 현황과 고민에 관한 의견들이 개진돼 살펴보고자 함.

○ 시간의 부족 : 너무 바쁜 활동가들

“시간적인 참여 구조의 한계가 있어서 어렵다. 시간이 없기 때문에 주말에 교육을 할 수는 없고 ... 특정한 교육은 그렇게 할 수는 있겠지만 3-4일 이렇게 뺄 수는 없으니까 ... 또 의무교육인 것도 아니고 ... 참여인원도 들쭉날쭉이다. 오전에 참여하는 사람 오후에 왔다가는 사람 등 ... 1-2시간 교육해서는 감동 이외의 것을 받기는 어렵다.”

“저녁에 있는 교육 때문에 조금 일찍 퇴근해야 되니까 내 업무를 이렇게 하겠다고 했을 때 안 된다고 하는 사람은 없을 것이다 ... 기관은 인력풀이 크므로 업무 시간에 교육받으러 다녀도 커버가 되지만, 단체는 자원 및 인력풀이 적으므로, 대체 인력이 부족하다 ... 다른 사람한테 내 일을 맡아달라고 하면 이해받기 어렵다. 단체 환경의 속성으로 봤을 때에는 양질의 교육을 위해서는 업무 이외 시간(퇴근 이후 시간)을 활용할 수 밖에 없다 ... 결국 퇴근시간에 해야되는데 ... 조금 일찍 나가거나 다음날 오전에 off 해주는 것도 방법이다.”

○ 활동가 교육에 관한 조직의 관점과 문화

“... 메이테이가 있는 그 주간에 내부교육이 잡힌 적이 있다. 교육을 마치고 뒷풀이를 하면서 오늘 메이테이데 집회가거나 쉬고 싶은 사람이 있을 수 있는데 ... 라고 하니 활동가가 과연 노동자이냐에 대한 논쟁도 있었다. 역량강화는 근무시간 이후에 해야지 ... 서로의 결이 다르다. 어떤 사람은 야근하는데 어떤 사람은 자기개발 해야 된다고 칼퇴근 하고 그러면 생각이 다르다는 생각을 한다. 흩어진 문화를 하나로 모으는 게 필요하다.”

“... (우리 조직은) 야근이 없는 분위기다. 저녁 시간에 대한 활용 가능하다. 그것이 내가 이 단체에서 지속가능한 활동을 하는 힘이 되기도 한다. 이러한 문화가 있을 경우, 자기관리에 대한 시간 활용이 가능하다.”

“(활동가 교육 관련 내부) 규정은 만들었는데 상반기에는 어느 정도 진행되었으나, 하반기 되니까 활동가 참여율이 저조해 진다 ... 저녁에 받으면 되지 않냐 하기도 하지만 업무 외 시간에도 행사 등이 많아서 시간을 빼기 어려운 실정이다. 조직 내부에서 정해진 사안이고 규정도 있고 허락도 받았는데도 활동가 스스로가 업무와 겹치게 되면 업무를 포기하고 갈 수는 없다. 우선순위에서 업무에 있어서 배제되는 경우가 많다. 현실적인 문제다.”

“낮에 교육하는 것 (혹은 받으러 가는 것)에 대한 논쟁이 있다. 교육을 업무 중의 하나로 보느냐에 대한 갈등은 어느 곳이든 존재하는 듯 하다 ... 극단적으로 ‘저 사람은 만날 교육

만 받으러 가네’ 하는 식의 비난하는 말을 듣고 충격을 받았다. 한편은 교육훈련이 필요하다고 하면서도 (교육 받으러 가는) 동료들 바라보는 시선은 좋지 않았던 것 같다.”

○ 선배-후배, 직급 간 교육기회의 균형 문제

“조직 내 교육 기회 부여에 대한 형평성에 대한 고려가 필요하다. 내부적으로 교육 형평성을 고려하여, 교육 시간 및 교육비 지원 등에 대한 제한을 둔 이유가 있다. 대학원 및 장학지원이 있는데, 평일 1일 빼야 하므로, 다른 교육 자제하는 등, 그런 장치가 있다. 내부에서 형평성에 대한 고려를 하자는 분위기는 있다.”

“... 몇 년차 이하 활동가들은 외부 교육 찾아가기 힘들다. 그런 교육이 한정되어 있기도 하고 업무시간에 교육 나가기도 어렵다. 대표님들이 주로 교육 많이 다닌다. 알고 싶은게 있어도 일이 많으니까 활동가들은 업무시간에 교육 나가기 어려운 경우가 있다.”

“교육 참여를 위한 자기검열이 작용하는 편이다. 교육이 한정적이기도 하고, 타이밍을 맞추기도 힘들다. 행사 있는 날 꼭 교육이 있다. 맞추기 힘든 반면에 대표님들은 간다.”

“나는 중간관리자인데 우리 단체의 경우 사무처장, 국장이 교육을 열심히 안 받는다. 열심히 안 받는 다기 보다 워낙 바쁘니까 ... 직급별로 이런 교육을 받아야 한다는 게 있으면 실무자는 아무리 바빠도 어떤 식으로든 받으러 다니지만, 소장님이나 활동경력이 있는 대표격인 분들이 그런 부분들을 ... 연륜이 있고 경험이 있어도 교육은 끊임없이 필요한 부분이기 때문에 그런 분들을 교육의 자리로 모실 수 있는 방법은 뭐가 있을지 ... 전국지부들이 다 같이 모이는 자리가 있는데 지역별 전국 지부에서도, 나름 교육을 하지만, 지역별 국처장의 경우 따로 나가서 참여율이 저조한 경우가 있다. 이들을 위한 교육 참여 기회 부여가 필요하다.”

○ ‘당위’와 ‘의지’사이, 그리고 동기부여

“정말 좋은 교육은 어떻게든 받게 마련이고, 업무 때문에 못 받는 것은 일단 약간은 핑계 일 수 있다 ... 자기 시간을 자기가 주도하는 건데 선배가 당연히 사인해주게 되어있다. 성과지표를 만들 때 전사적으로 합의한 내용을 바탕으로 진행한 것이므로, 승인을 안 해줄 수 없다. 자기관리고 자기관리, 업무도 자기관리, 교육도 자기관리임. 계획 대비 현실성이 적을 경우, 조직 내부에서의 조정관리가 필요하다. 선배나 조직 내 팀하고 조정이 필요하다. 하지만 내놓고 조정관리를 하기 보다는 가슴에 묻고 욕을 하고 다니는 경우가 많다. 이를 위한 적극적인 유연한 대처가 필요하다.”

“단체마다 개인의 성향상 교육 참여에 대한 격차가 크다. 안 받으러 다니는 사람에게도 뭐라고 하지만 많이 받으러 다니는 사람에게 너무 교육만 받는다고 한다. 이에 대한 편차를 줄이기 위해, 최소 및 최대 시간에 대한 기본 규정을 만들었다. 재정적 지원도 일단당 얼마까지 상한선도 정했다. 열심히 받는 사람은 제한이 되는데 안 받는 사람의 경우에 대한 패널티 마련에 대한 내부 고민이 있었으나, 패널티를 주자는 주장도 있었는데 너무 경직된 조직분위기가 될 거 같아서 현재 패널티는 별도로 없다. 초기 교육기획안은 거창하게 제출하지만, 시간이 지날수록 목표대비 성과율은 저조하다.”

“개인적 경험으로는 조직 내부에서 교육을 받고 싶은데 제재하는 경우는 없다. 그러나 사업부서는 사업에 연관된 교육을 받고 나 같은 시민참여팀은 조금 다양한 교육을 받는다. 부서별 특성에 따라 교육 받는 내용에 대한 차이가 있다 활동가들이 교육 접근성이 높으 교육을 들은 사람이 그 만족도를 알기에 계속 참여하는 확률이 높다. 시간이 없다는 것은 자기관리의 측면인데, 실제로 바쁘것도 있지만 자기 확신과 경험이 있으면 꾸준히 교육 참여하는 분위기다. 바쁘다는 사람은 계속 못 받고 ...”

“교육참여를 위한 자발성 중요하다. 여름마다 직무교육이라 해서 꼭 들어야 하는 교육이 있는데 선택의 여지가 있으나, 강제하는 교육은 교육 분위기가 저하된다. 내부교육이다. 교육을 담당하는 팀에서 일주일 잡아서 만나질씩 ...”

“시민 및 회원 대상 사업보다, 활동가 대상 사업이 가장 힘들다고 한다. 수요에 대한 욕구는 크나, 정작 참여나 반응은 적다.”

○ 조직과 개인 간 요구의 차이

“개인이 받고자 하는 교육과 조직이 요구하는 교육에 대해 상충하는 부분이 있다. 이를 위한 우선순위 필요하다.”

“활동가 교육기획 프로그램 준비할 때 고민은, 활동가 직무요소와 역량요소에 대해 설계하고 프로그램 제시하는데, 기획자와 참여자의 기대치가 다르다. 에드보커시가 필요하다고 하다고 하는데 이 단체가 추구하는 것과 맞닿아있어서 그렇지 내가 관심 있는 것은 임파워먼트라면 ... 욕구의 차이가 많이 발생한다. 이를 위한 갈등 조정이 중요하다. 그럼에도 자발성이 중요하다는 건데 개인이 자기개발 하라고 교육기획 시간을 주거나 재정지원을 하는 건 아니니까 이런 측면서 조정하거나 형평성도 그런 것 중 하나 인 것 같다.”

“바쁘지만, 정말 원하는 교육이 있다면 조정해서 참여하는 편이다. 교육 시간이 언밸런스 해서 갈등이 생길 경우, 내부적으로 충분히 조정될 수 있다고 본다.”

“개인적인 것과 공적인 것의 충돌에 있어서는 교육에 대한 자발성은 중요하다. 자발적인 참여와 조직의 요구에 의한 참여에 대해, 교육 결과의 질이 달라진다. 의무로 들어야 하는 교육은 같은 회원관리 교육이라도 설문 조사 등을 진행하여, 힘들고 고충이나 그 안에서 어떤 걸 찾고 싶었는지 1차 설문조사하고 그걸 바탕으로 TFT 형식으로 대표 격인 사람들이 모여서 어떤 걸 중점적으로 교육하면 좋겠다고 고민하고 교육을 하면 더 질이 높아진다. 예를 들면 외부 강사를 부르는 것 보다 우리 내부에서 분임토의 형태로 진행하는 것이 좋겠다 해서 그렇게 했다 라든지 이런 방법적 측면에서 더 효율적인 대안을 찾을 수 있어서 좋았다.”

“규정 안에 충돌하는 게 있었다. 팀원 중, 어학에 관심 있는 활동가가 있었는데, 조직에서는 글쓰기 역량을 요구하는 경우가 있었다. 글쓰기 교육을 권했는데 본인은 스스로 글쓰기 역량이 충분하다고 생각한다. 강제할 수도 없고 원하는 것만 들어줄 수도 없어서 이럴 경우, 담당 팀장 및 처장과 함께 논의하여 교육 선택을 하도록 조정하는 역할이 있었다. 그러나 그게 쟁점이었다. 조직이 원하는 대로 소속된 사람이니까 정해지긴 했는데 그런 게 잘 정해지는 방법이 있었으면 좋겠다.”

○ 기타 다양한 애로사항들에 관한 언급이 있었음.

- = 외부교육에 있어서 참가비 예산의 부족
 - = 단체별 현황의 다양성 : “어떤 단체의 경우, 기본적인 재정지원이나 기회만 주어져도 좋을 듯 하다. 하지만 어떠한 단체는 재정적 지원이 있어도 그런 강좌가 개설이 안 되어 있거나 정보 부족으로 인해 참여 못하는 경우도 있다.
 - = 적절한 강사 찾기의 어려움
 - = 활동가들이 원하는 것을 교육 프로그램으로 전환하는 기획력의 부족
 - = 수료증, 연수 등 인센티브 부여를 통한 활동가 교육참여 동기제고 방안 필요
-

2) 교육의 운영

○ 교육에 있어서 NPO와 서울시NPO지원센터 간의 역할조화

“모든 단체에 해당되는 보편적 프로그램을 만드는 게 가능할지 고민이 된다. 의제발굴이나 기획과 관련된 내용을 단체에서 했던 성공 사례 등에 대해 왜 성공했는지에 대한 상황이 어땠고 정치권이 어땠고 배경이 어땠고 하는 단계마다 해쳐나갔는지 선배들이나 전문가들과 같이 하는 훈련을 한다 … 단체들 특성에 맞게 끝나갈 수는 있지만, 모든 단체에게 보편적으로 적용하기에는 한계가 있을 듯 하다.”

“개개인의 활동에서 이 방향이 맞나 하는 것은 조직 내에서 활성화 하고, 내부에서 공통의 텍스트를 읽고 함께 이야기하고, 고민해야 할 것 같다. 외부에서는 공통의 주제로 하는 것이 낫지 않을까.

“… 이런 걸 (역량 예시표에 나온 역량요소들을) 교육으로 만든다면 편차가 큰 다양한 사람들이 올 텐데 … 나는 상대적으로 실무교육의 필요성을 못 느끼는 이유가 그것이 체화되는 데에는 반복이 중요하다. 그게 꼭 저절로 되는 건 아니지만 … 이런 걸 다양한 사람들이 모여서 들을 수 있을까? 단체마다 조직 특성이 다르므로 모두 수용하기에는 한계가 있을 듯 하다. 잘 안쓰면 까먹게 된다. 포토샵 교육 받아도 안 쓰면 까먹는다. 단체마다 포커스가 다르고 단체마다도 분야마다 다르기 때문에 어렵겠다.”

“… 단체에서 외부 교육이 있으면 보내기도 하고, 자체 교육도 있으나, 다른 분야 교육에 보낼 경우, 대부분 우리 단체 사정에 맞지 않는 경우가 많다. 회계 교육 갔다오면 우리랑 안맞는다고 한다. 대다수 시스템 관련된 교육은 시스템이 갖춰진 큰 단체 중심의 교육 내용이어서 이것도 필요하고 저것도 필요하고 그런데 작은 단체에서는 언감생심이다. 적용하기 어려운 부분이 많음. 작은 단체 상황을 잘 아는 분들이 강사로 나서서 잘해주는 게 있다면 도움이 될 것 같다.”

○ 개별 조직을 넘어선 공동교육에 적합한 주제들

운동의 흐름과 실무 “운동의 흐름이나 역사를 잘 모르는 활동가는 그것에 대한 갈망이 있는 것 같고 그런 반면 기획안이나 성명서나 논평이나 그런 실무적인 것을 교육해주길 원하는 것 같다. 활동가들이 많은 단체도 있지만 소수의 활동가들로 활동하는 단체가 많아지니까 구두로 전해지는 교육은 있지만 체계적으로 교육을 받는 단체는 거의 없다.”

모금·후원개발 “(기존의) 모금 관련 강의는, 기관이나 사회복지 기관 중심으로 교육 포커스가 있어서 비영리 단체 사정과 다른 한계가 있다.”

“모금이나 후원개발에 대한 … 체계적이고, 실제적인 교육이 필요하다.”

예비 활동가 “대학 때 들은 프로그램이 풀뿌리 NGO 대학생 캠프에 참여한 적 있는데, 그걸 계기로 시민단체 참여하게 되었다. 그때의 기억이 지금의 진로를 정하는데 중요하게 작용되고, 활동을 하면서도 계속 떠올리게 되었다.”

활동가의 전망 “활동가 100세 시대 교육은 참신한 발상이라고 생각한다. 기업이나 다른 곳에서는 준비하는데 엔지오에서는 아직 준비가 없다. N해를 그만두면 어떤 일을 할 수 있을까 … 다양한 경로를 보여주는 교육이 있으면 좋겠다.”

트렌드 “희망제작소 NPO실무자 1기 교육 경험이 있다. 그때 교육생 만족도 높았다. 만족도가 높은 이유 중 하나는 교육의 깊이가 있었으며, 시대 트렌드를 알 수 있는 정보제공 등에 대한 내용이 좋았다. 어떤 것은 깊이 있게 들어가고 홍보나 마케팅은 요즘 유행하는 것 이름 있는 강사들이 강의하면 와 닿았다 … 당장 직접 활용하지는 않더라도 트렌드를 아는 것이 중요한데, 그러한 정보를 부여받은 것에 대한 만족도가 높았다.”

○ 교육기획에 있어서 고려할 지점들

“… 시민단체 교육은 한정적이고 체계적이지 않아서 갈급함이 있다. 중간관리자가 될 해야 되지만 … 하는 것을 제일 많이 한 곳이 사회복지기관이다 … 체계화하고 개념화하여 내 것으로 만든 것은 사회복지 분야교육을 통해 얻었다. (하지만 사회복지 분야의 방식대로 할

경우) 관료화 되는 것에 대한 우려는 있다.”

“활동가 경력 편차가 큰데, 활동가 교육을 잘 진행한다고 해도, 15년 전과 지금의 상황은 다르므로 시대적 변화에 맞게 풀어내는 게 필요하다.”

“예전에 경험했던 시민사회 교육은, 예를 들어 환경재단의 교육의 경우 인원이 소수이거나, 한정적인 경우도 있고, 선정되기도 쉽지 않고 참여가 배제되는 단체들도 있게 마련인데, 이러한 부분을 포괄할 수 있는 교육이었으면 좋겠다. 기본적인 것을 받고 나면 단계적으로 연차적으로 수준별 교육도 있고, 종합적으로 체계적으로 안내 및 배치되면 좋겠다.”

“... (경험에 따르면) 자원이 많은 단체들은 ‘좋은 교육 듣고 가네’하고, 너무 영세한 단체는 물질·인적 기반이 부족하니까 힘들었고, 어느 정도 자원은 있는데 어떻게 해야 할 지 모르는 단체들이 교육을 통해 관리자 마인드가 변화하여 소속 단체 내부적으로도 긍정적 변화를 이끌었다.”

“활동가가 갖는 특성에서 오는, 다른 직업군과는 다른 교육이 필요하다 ... 이와 관련 적합한 교육이 찾기 쉽지 않고 ... 그래서 어떤 교육을 해야 하는지 방법적 측면은 잘 모르겠다. 어떤 교육형태가 맞는지는 잘 모르겠다.”

“... 실무 관련 교육은 좀 더 세부적으로 쪼개서 적은 인원이 다양한 프로그램을 선택해서 참여할 수 있도록 마련하면 좋을 듯 하다. 이번에는 이런 걸 하고 다음에는 저런 걸 하고 ... 내 활동에서 필요한 것을 골라들을 수 있도록 하는 것이다 ... 세분화하면 인원이 적을 수 밖에 없을 것 같긴하다.”

○ 세대에 따라 달라져야 할 접근방식

“... (사람들이) 지금 젊은 세대들을 ‘다른 인류’로 표현한다. 예전 방식으로 뽑고 강요하고 남게 하면 좋은 성과를 낼 수 없다. 이 세대가 필요로 하는 것에 맞춰서 생산방식, 경영방식을 바꿔야 한다는 이야기가 있었다 ... 지금 신입활동가들이나 젊은 세대들에게는 다른 방식이 필요하다.”

“... 연차별 활동가들끼리 얘기하면 특징이, 1년차는 하고 싶은 얘기를 많이 하고, 3년차는 전문성, 건강, 쉬고 싶은 얘기 많이 하고, 그 이상 연차는 공부, 운영에 대한 얘기가 많이 나오는 경향이 있다.”

“1년차 활동가들에게 가치관 이런 교육 보다는 실무적인 교육이 많았던 것 같다. 1년차는 오히려 가치관에 대한 그런 고민이 많은데 ... 하고 싶은 일이 있어서 왔는데 단체에 부합되지 보여주고 싶은데 ... 연차별 욕구와 실제 진행하는 교육 내용이 상충되게 진행되는 경우가 많다. 연차가 오래된 분들은 운영이나 소통과 같은 프로그램이 필요한 것 같다.”

○ 교육 친화적 조직, 성장 친화적 문화

“교육보다는 문화형성이 중요하다. 이를 통해 안정을 찾는다. 내가 지속되어야, 조직에도 도움이 됨을 느낀다. 처음에는 일이 먼저, 활동이 먼저, 사람이 먼저였지만, 나중에는 나를 먼저 고려하게 되어, 정신적으로 건강하게 활동할 수 있게 되었다. 자기관리를 특별히 하지 않아도 마음상태가 편하게 되었다. 아름다운재단을 통해 조직진단 받으며 조직 내부 규칙을 만들어갔다. 목표 설정하여 지키려고 노력하는 과정에서 문화로 자리잡아가게 되었다. 이런 계기를 통해, 서로 동의하고, 부담을 덜 가지게 되었다 ... 자기개발도 업무의 한 부분이라 인식이 필요하다. 자기관리를 하는 게 사치거나, 유별난 사람으로 비춰지지 않는 조직 분위기가 필요하다. 교육을 열심히 받도록 도와주는 것 필요하다.”

“... 교육과 관련해서 다시 이야기 하면, 전문가가 와서 하는 교육은 한계가 있다. 전문가가 되려하는 활동가들이 돌아가면서(내부 활동가이든) 자기 자신을 투영하면서 교육하는 형태가 효과적인 것이다. 의지있는 구성원들, 활동가들이 교육할 수 있는 판을 깔아주는 것이 필요하다.”

“... 유명한 사람이 아닌, 활동가들이 함께 만들어나가는 교육형태가 좋겠다. 수동적인 형태보다는 함께 만들어가는 형태로 (교육을) 진행할 필요가 있다.”

3) 교육의 형식

- 면접조사의 주된 논의 대상은 교육내용이었지만, 이는 자연스럽게 내용을 담아내는 그릇이라 할 수 있는 교육형식의 논의와 이어지게 마련임. 교육형식에 관해 제출된 활동가들의 생각들을 살펴보자 함.

○ 만족스런 교육, 불만족스런 교육

“... 기존에 없던 강좌이다 보니 참여율은 높았으나, 강의 수준이나 내용이 별로였다. 만족도는 저조했다. 너무 다양한 사람들 대상의 환경법 강좌여서 ... 법 강좌라는 게 잘못하면 되게 힘든 거라서 강사도 힘들고 참여자들도 힘들고 ... 참여 대상 및 범주 등에 대한 교육 대상자의 편차가 다양하다보니 더 세분화 되지 못해서 포커스를 맞추기 어려운 한계가 있었다. 교육전달방법(스킬)에 대한 한계도 있었다. 워낙 주입식 강의형태로 진행했다. 그런류의 강의가 워낙 없어서 강의법 같은 것도 개발이 덜 된 것 같다.”

“... 흥사단에서 진행한 민주적 진행자 양성하기 워크숍 참여경험 있다 ... 그게 제일 기억이 남았다 ... 전반적인 효과는 좋았다. 만족도가 높았던 것은 바로 활용 가능한 측면에서 좋았다. 동료나 가정에서도 활용할 수 있고 내가 간과하고 있었던 것들을 잘 다뤘었다. 회의를 진행하는데 있어서 잘 촉진하고 해주는 것이다. 아쉬웠던 부분은 1박2일이어서 기간이 짧고, 쉽게 잊어버리게 되는 측면이 아쉬웠다.”

“참여한 교육 경험 중에, 기본 교육은 강사를 모시고, 공부하는 형태의 교육이었는데, 이번에는 힐링에 방점을 두고 교육을 받았다. 자신에 대해 생각해보고 ... 명상이 됐든 노래가 됐든 춤이 됐든. 그런걸 해보자. 3가지 아이템을 가지고 신청해서 들어갔는데 그 안에서도 교육이 이루어지더라. 그런 서비스를 통해 서로 소통하거나 할 수 있는 교육의 기회를 전문적인 강사를 통해 배울 수 있으면 좋겠고 지역에서 올 수 있으면 더 좋겠다.”

“예전에 7 habits 교육 받은 적 있는데, 마치 종교의식같이 음악을 들으며 했는데 가장 인상적이었던 게 ... 그 후에 시간계획 짜고 주간계획 짜고 그런 건 별로 효과가 없었는데 내 삶을 되짚어보는 시간이 인상적이었다. 일이 조직과도 조화로운지 ... 가족과는 어떤지 ... 특화된 프로그램을 통해서 할 수도 있지만 점검 할 수 있는 프로그램이면 좋겠다. 중간에 중간리더들끼리 보수교육을 받았는데 조직 구성원들이 조직 안에서가 아닌, 새로운 곳에서 색다른 방식으로 참여하여 자기진단을 할 수 있는 좋은 기회가 되기도 한다. 그런 형식 정도는 활동가들에게 필요한 것 같다.”

○ 온라인 교육에 관해

“... 과중한 업무로 인해 참여 못할 경우, 강좌식 이외 온라인 교육은 어떠한가? 강사를 가지고 프로그램을 만들어서 제공하는 형태가 아니라, 조직 내부에서 스스로 기획해서 만드는 학습기회를 가지는 교육일 경우 어떠한가?”

“주제 및 직무 성격에 따라 다를 수 있다. 실무·직무교육은 온라인 교육이 많이 발달되어 있고 ... 활동가 교육은 반드시 대면해서 하는 오프라인 교육이 필요하다고 생각한다.”

“온라인 교육을 받은 경험이 있다 ... 개인적으로는 온라인 교육은 피로도가 높다. 대면 서비스를 많이 하는 활동가들 입장에서는 기계와 대면하는 것이 힘들다. 계속 들어놔야 되고 시간이 다 지나면 테스트를 해야 된다 ... 직원들에게 추천한다면 망설여진다. 상당한 집중도가 요구되므로 힘든 과정이다 ... 지식정보 면에서는 좋으나, 프린트 물도 받고 나중에 다운로드 받을 수 있었지만 방식에 있어서는 힘든 측면이 있다.”

“온라인 교육에 대해 세대간에 차이가 있다. 팟캐스트나 스마트폰이 손쉬운 세대라서 ... 피로감은 있을 수 있겠지만, 젊은 활동가들은 접근성이나 온라인에 대한 친밀성 때문에 취사선택의 폭이 넓으므로 충분한 장점이 될 것이라 생각한다. 오프라인 교육의 장점은 네트워킹도 중요 강점이고, 선배 세대들에 비해 후배 세대들은 네트워크가 부족하므로 이에 대

한 격차는 존재한다.”

“비영리회계 및 전문분야 지식 관련 온라인 교육 참여 경험 있다. 교육내용이나 목적에 따라 다른 것 같다. 점심시간에 들을 수도 있고 ... 오프라인보다 교육비 절감도 되고, 쉽게 참여할 수 있는 장점 있다. 어느덧 보면 졸고 있거나 질문을 못하고 ... 집중도가 상당히 요구되고, 소통, 교감, 네트워크가 안 되는 한계가 있다. 질문에 대해 즉각적으로 확인할 수 없다.”

○ 교육형식에 관한 제안들

참여형 “... 모르는 것을 전달하는 지식전달 뿐 아니라 참여형 워크숍을 좀더 높이는 편이 좋을 듯 하다. 피드백에 대한 부분도 고려하는 것이 필요하다.”

실천-피드백 “... 배운 것을 일상에서 적용해본 경험들을 교육 내용에 대한 발표까지는 아니더라도, 어떻게 자리 잡고 실천되는지도 주최측에서 보고 보완할 수 있도록 하면 좋겠다.”

자기주도학습 “... (조직 내에서) 나이차의 갭은 다른 기관과 같은데 똑같은 시스템 안에 3년, 5년을 있었어도 개인적인 차이가 나타난다. 그 차이는 자기 학습계획 자기관리에서 발생한다. 자기주도학습이 비영리에도 적용될 필요가 있다.”

세미나 “ 독서토론회 같은 걸 대학 다닐 때 해본 적이 없고 우리 단체 내에서도 해본 적이 없는데 중견활동가끼리 독서토론회를 해보자 해서 아주 얇은 책을 가지고 시작을 했다. 딱 한번 해봤는데 다른 생각을 교류할 수 있고 좋았다. 교육이라고 하면 너무 무언가를 쏟아 부으려는 관점이 강한데, 조금 더 다른 관점에서 진행하는 것도 필요하다.”

견학·탐방 “공무원의 경우, 선진지 견학이라는 이름으로 외부, 해외로 가는 경우가 많으나, NGO는 기관장의 의지 및 여건에 따라 간헐적, 유동적이기도 하다. 최근 교육 트렌드는 강의실에서 하는 교육보다는, 빠르게 변하는 사회변화의 속도 및 트렌드를 알려줄 수 있는 교육이 필요하다. 자기분야 외에 사회가 빠르게 변화하는 것을 체감하지 못하는 경우가 많다. 공무원들은 다른 자치단체가 뭘 했다 하면 견학을 간다 ... 자기 주제가 아니더라도 다른 데서 했던 고난과 역경을 이겨내고 만들어냈던 아주 작은 거라도 그런 걸 구체적으로 볼 수 있는 스터디 투어라든지 ... 전혀 무관해 보이지만 우리를 돌아보게 되는 새로운 자극을 제공해 준다.”

사례공유 “... 여러 프로그램이나 강연들을 많이 다녀왔는데, 사례 공유가 도움이 되었다. 우리나라 뿐 아니라, 외국 사례도 벤치마킹하여 활동하면 좋을 것 같다. 몰라서 못하는 경우도 있다 ... 조직 내 시민참여사업단에 왔던 자원활동가들에게 국내외 좋은 사례 서치 요청을 한 적 있는데 많은 도움이 되었다.”

○ 소통, 삶의 과정, 그리고 교육

“선배 세대들은 세대가 함께 운동을 하다 보니 네트워크나 인력풀이 많지만, 젊은 활동가들은 이에 대한 부분이 적으므로, 단체 들어와서야 동료도 만나고 친구도 만나다보니 ... 직접 가서 교육을 듣는 효과는, 교육 자체, 본연 목적 이외, 네트워크를 하는 것이 비슷한 고민하는 활동가들 만나는 측면에서 좋은 기회 요소이고, 교육 참여에 대한 유인적 요소가 될 것이다.”

“... 지역의 공동체 모습이 강한 단체들은 철학을 만드는 것이 시간, 삶 그 자체라고 생각한다. 때로는 싸우기도 하고 술을 먹기도 하고 교육을 받기도 하고... 15-20년동안 같이 살아오면서 ... 예를 들어 때려잡자 김일성 하면서 살아온 친구가 있는데 공부하자 하면 빠지는 사람이지만 같이 지내다보니 자연스럽게 내면화되고 그런 게 있다. 삶의 과정이 가장 중요한 교육이다. 특별한 왕도가 있다고 생각하지는 않는다.”

“타로와 별자리에 관심 있는 분들이 있다. 별자리는 너무나 표면적인 것 ... 알고 보면 해석하는 능력이 있는 분이 해주야 빛을 발하는 건데 ... 재밌게 다가갈 수 있는 부분이 있으면 좋겠다. 쉽게 말을 꺼내기도 어렵고 활동가도 그렇고 주민도 그렇고 자기를 되돌아볼

수 있는 기회도 없고 ... 쉽게 말을 꺼낼 수 있는 기술이 필요한 것 같다.”

“... 과거에는 커리큘럼을 가지고 배웠지만, 그다지 효과가 없었던 듯 하다. 치밀하게 하려면, 선배를 중심으로 촘촘히 네트워크 하여 진행하는 게 중요하다. 외부 강사 모실 때, 강의 한번 하고 끝나버리기 때문에, 어떤 강사를, 어떤 형태로 하는 걸 고민하기 보다는, 참여하는 사람들이 어떠한 네트워크를 가질 수 있는지 ... 네트워크 기회를 부여하는 교육 방식이 중요하다. 특히 조직 규모가 작은 단체일수록 이런 부분이 중요하다.”

4. 서울시NPO지원센터를 위한 제안들

1) “현장에서 필요한 것” 제공

- 활동가들은 한 분야에서 오랜 시간 활동한 활동가들이 돌파구를 찾는 데 오랜 동안 활동하면서 돌파구를 찾는 활동가들에게는 서울시NPO지원센터의 역할이 갈등을 해소하는데 도움이 될 것이라고 생각함.
- 사회복지사의 정체성을 갖고 시민운동을 하고 있는 한 활동가는 사회복지 영역의 경우 복지사들을 위한 교육이 풍부한데 반해, 시민사회 활동가들에게는 이러한 기회가 매우 열악하다고 평가함. 이를 극복하기 위한 노력이 필요함.
- 여기서 필요한 것은 서울시NPO지원센터가 생각하는 활동가들의 필요(규범적 욕구) 보다 활동가들이 현장에서 필요로 하는 것(기술적 욕구)에 부응하는 것임. 즉 “단체가 프로그램에 맞추는 것이 아닌, 단체가 쉽게 현장에 적용할 수 있는 프로그램”이 필요함.
- 현장적합성이 고려되지 않은 활동가 지원의 경우 “차라리 그 돈을 활동가들에게 수당으로 주라는” 평가나, “정형화된 지원에 대해 활동가들은 잘 신뢰하지 않는다”는 현장의 분위기가 있음.
- 면접을 통해 활동가들이 제안한 지원요청에는 다음과 같은 것들이 있음.

-
- = 활동가들이 곁에 두고 쉽게 참고할 수 있는 지침서(민주적 조직운영, 친절한 글쓰기 등)
 - = 활동가 역량강화 교육 관련 좋은 강사풀(pool) 및 데이터 베이스 구축
 - = 소규모 단체들을 위한 CMS, 회원관리 시스템의 개발·제공
 - = 비영리 조직운영에 필요한 요긴한 정보제공(법적문제, 단체설립 관련 행정업무 등)
“누구나 단체를 쉽게 만들 수 있도록”
 - = 고가의 장비·집기의 대여 혹은 그것들을 보유한 단체간의 공유체계 구축
 - = 실무적 교육은 기존에 많이 있으므로, 가치관과 같은 기본역량 교육에 우선 힘써야
-

- 한편 현재 중간지원조직의 지원대상에 대한 관점이 ‘조직’ 중심에서 ‘사람’ 중심으로 변화될 필요성도 제기됨.

-
- = 조직을 체계화하는 것도 중요하지만, 조직보다는 ‘사람’에 대한 지원이 있었으면 함
 - = ‘시민사회활동가’로서의 역량요소 만이 아닌 ‘활동가 개인 삶’을 위한 역량요소도 필요
-

2) 찾아 가는, 보충적인

- “현장에서 필요한 것”을 제공하기 위해 선행돼야 할 것은 찾아 가는 사업방식임. 면접에 참가한 활동가들은 이런 조사를 통해 단지 의견을 듣고 마는 것에 그치지 않고, “활동가들에게 꾸준히 귀를 열어 놓기”를 바랍.
- 기존의 중간지원 조직들이 획일적, 중앙집중적 사업행태를 보여와서, 서울시NPO지원센터에도 비슷한 우려를 지니고 있음. 찾아 가는 사업방식에 관해 면접 참가자들은 다음과 같이 조언함.

- = 각 지역·현장으로 찾아가서 활동가들이 참여하기 쉽도록. 활동가들은 지역·현장을 벗어나 집체 프로그램에 참여하는 것이 쉽지 않음.
- = 지역·현장에서 교육을 만들면 지원해 주는 방식(예: 사회복지공동모금회 ‘지역너머’ 사업)
- = 재정지원 시 공모방식이 아닌 함께 기획하고 진행할 수 있는 방식
- = 작고 사소한 것이라도 구체적인 도움이 필요. 지역과의 스킨십이 중요함

- 소통적인 사업방식과 병행되는 원리로 보충성이 제기됨. 보충성은 현장주체들이 잘 할 수 있는 것이 아닌, 그들이 잘 할 수 없는 것들에 지원을 집중하는 것을 의미함. 보충성과 관련해 면접 참가자들은 다음과 같은 조언들을 제공함.

- = 지역·현장의 주체들이 평소에 잘 하지 못하던 일을 같이 모여서 할 수 있는 기회
- = 개별 조직들이, 혹은 조직 내부적으로 해결하기 어려운 문제들
- = 특히 규모가 작거나 여건이 어려워서 활동가 교육을 하기 어려운 조직들을 우선적으로 지원.
- = 기존 중간지원 조직들의 지원활동의 예를 볼 때, 자원배분 과정에서 작은 단체들이 소외되는 경향이 있음. NPO센터는 이러한 시행착오를 줄이도록.

4) 소통, 넘나들

- 시민사회의 공익활동이 갈수록 분화되고 전문화되는 경향 속에 많은 활동가들은 자신의 조직, 자신의 영역을 넘어서 비슷한 고민을 하고 있는 다른 활동가들과 소통하고자 하는 욕구가 많음.
- 이와 관련해 한 활동가는 “활동가들을 위한 역량강화 개발은 대학원 진학이나, 휴직을 통한 접근이 많은데, 선배 활동가들과 후배 활동가들 간의 생각을 공유하는 것 자체”에서 배우는 것이 많다는 생각을 피력함.

- = 본 집단면접 자체가 다른 활동가들의 생각을 접할 수 있는 의미 있는 자리였음.
- = 이와 같은 자리가 계속해서 이어졌으면 함.
- = 특히 경력이 오래된 활동가들은 젊은 세대 활동가들과 만날 수 있는 기회가 필요함
- = 교육이 교육으로만 그치지 않고 교육을 통해, 그리고 교육 이후에 참가자들간의 관계가 지속될 필요가 있음.

- 소통과 함께 중요한 것이 영역간의 넘나들임. 현재 시민사회에는 시민운동, 사회복지, 사회적 경제, 자원봉사 등 다양한 공익활동 영역들이 존재하지만, 각 영역간의 소통이 부족한 상황임.
- 서울시NPO지원센터는 “섹터간 경계”를 넘어서는 접근이 필요함. 하지만 현재 서울시

산하의 다양한 중간지원 조직들 간에도 아직 소통과 연계가 부족한 상황임. “행정 부처간 칸막이를 비판하기 전에, 우리부터 칸막이를 없애”는 노력이 필요함. 상호간의 역할 및 사업의 중첩도 피해야 함.

- 활동가 교육에 있어서도 “분야를 초월해야 되는데 공부는 각각” 하는 형국임. 향후 영역을 넘어선 공통의 학습기회를 만들어가야 함. 서로 다른 영역간의 융합이 이루어질 때 새로운 것이 나올 수 있음.
- 서울시NPO지원센터가 주도해서 중간지원조직간의 협의구조를 만드는 것도 고려해볼 수 있음. 특히 후발주자인 센터는 기존의 중간조직들로부터 배울 것이 많음.
- 한 활동가는 ‘활동가’와 ‘연구자’의 연결에 대한 모색을 제안함. “연구자와 활동가, 대중과 시민 사이의 경계를 흐리거나, 교집합을 늘리는” 노력이 필요함. 서로 “전문화된 영역처럼 치부되면 고립되고” 시너지(synergy)를 발휘하지 못함.

4) 시민사회의 역량 활용

- 많은 활동가들이 “활동가 교육은 시민사회단체를 잘 아는 사람이 교육을 진행했으면 좋겠다”고 말함. 이는 강사 뿐 아니라 프로그램 기획자가 시민사회와 공익활동에 대한 이해가 높은 사람이어야 한다는 의미임. 이럴 때 “현장에 맞고, 감동이 있는” 프로그램이 만들어질 것임.
- 이와 관련한 첫걸음은 활동가 역량강화를 위한 콘텐츠들을 학계나 선진국이 아닌 우리 시민사회에서 발굴하고 활용하는 것으로부터 시작될 것임. 이러한 작업은 “시민사회의 성공/실패 사례의 공유”로부터 시작될 수 있을 것임. 이는 서울시NPO지원센터가 한국 시민사회가 지닌 무형의 유산을 한번 정리한다는 의미도 지님.
- 더불어 기존 활동가들이 활동가 교육의 강사가 되는 등 “대학교수, 단체 대표만이 아닌 활동가들도 직접 교육할 수 있는 구조”를 만들어 가는 것이 필요함. 이를 통해 활동가들의 경험이 조직되고, 활동가가 활동가를 가르치는 모델을 구성해야 함.
- 이러한 제안들의 실현을 위해서는 서울시NPO지원센터가 “100의 사업이 있다면, 100개를 세팅해서 시작”하는 것이 아닌, 하나씩 내실있게 진행하는 것이 필요함. 이를 위해 “직접 사업과 같은 실무력이 많이 투입되는 사업 총량을 줄이는” 접근이 필요함.
- 하지만 공적예산을 사용하고 서울시의 감독을 받다보면 “성과에 연연하지 않을 수 없고”, “실제 우리가 원하는 것에 사용을 못하는 경우”가 있을 수 있음. 이에 대한 대응방안도 마련할 필요가 있음.

V. 결론

1. 갈무리

1) 활동가 교육현황

- 주로 설문조사를 통해 파악된 NPO 활동가 교육현황은 여전히 좋지 않음. 활동가 교육회수, 내부 활동가교육 및 담당자, 관련 규정의 유무 등 다양한 측면에서 어려움을 겪고 있음. 이에 따라 활동가 3명 중 2명은 현재 받고 있는 활동가 교육이 충분치 않은 것으로 느끼고 있음.
- 물론 2000년대 들어 각 활동영역의 연대체나 중간지원조직들이 생겨나면서 활동가 교육 활성화를 위한 공동의 노력들이 이어져 오고 있음. 하지만 활동가들이 느끼는 교육현황은 2000년대 들어 몇 차례 이루어진 선행조사결과에 비해 눈에 띄는 개선이 없었음.
- 반면 활동가들의 만족스런 교육경험에 대한 질문을 통해 어려움 가운데에서도 유의미한 교육의 사례들을 접할 수 있었음. 이를 통해 활동가들이 바라는 교육의 모습을 엿볼 수 있는데, 이는 활동가 교육을 둘러싼 현실과 대비됨.

바람	현실
현장의 요구에 부응하는 정보제공을 넘어 성찰적인 참여적 형식의 만남과 소통이 있는 충분한 역량강화의 기회	운동현장에 맞지 않는 내용적으로 뒤처지고 있는 단편적, 강좌식의 정보제공 활동가 교육의 주변화 어려운 활동가 교육여건 (시간부족, 예산부족 등)

2) 활동가 교육수요

순위	역량요소	선정회수
1	비전 / 가치관	16
2	자기관리	13
3	관계	10
4	기획	9
5	연대 / 참여 / 역량강화 / 담론형성 / 지식 / 기술	8

- NPO 활동가들의 교육수요 파악을 위한 심층집단면접은 미리 구성된 활동가 역량요소를 중심으로 진행됨. 활동가 역량요소는 조직내부, 대외관계, 활동수행, 기본역량 등 4개 영역 29개 역량요소로 구성돼 있음. NPO 활동가들의 교육수요는 몇 가지 특성을 나타냄.

- 가장 눈에 띄는 것은 '비전'(16)과 '가치관'(16)은 압도적인 빈도를 보였고, 중요도에 있어서도 많은 활동가들이 최우선 순위를 부여했음. '비전'은 주로 조직적인 차원, '가치관'은 개인적인 차원과 관련이 있지만, 이 둘은 긴밀하게 연결돼 있음.
- 활동가들이 말하는 비전과 가치관은 어떤 당위적·추상적이며 외부로부터 주어지는 것이 아닌, 활동가들의 소통을 통해 구성되며, 활동하는 자신(우리)이 누구인지, 활동을 한다는 것은 무엇인지, 왜 활동해야 하는지 등에 관한 내면화되고 재해석된 의미체계라 할 수 있음.
- 이러한 비전과 가치관은 개인과 조직의 지속적인 활동과 결속의 토대가 되는 중요한 요소지만 이에 관해 이야기하고 소화하는 것에는 많은 시간과 역량을 할애하지 못하고 있음. 또한 비전과 가치관에 관한 교육은 찾아보기 힘들.
- 비전과 가치관에 이어 많은 활동가들이 선정한 역량요소는 '자기관리'(13)와 '관계'(10)임. 둘 모두 조직적 차원이라기보다는 개인적·관계적 차원이며, 공익활동 그 자체라기보다 그것의 보이지 않는 저변이 되는 요소임. 즉 활동가들은 비가시적·활동외적에서 많은 고민들이 있다고 풀이됨. 최근 이 두 가지 요소에 관한 논의나 교육들이 시도되고 있는 것은 고무적이거나, 아직 미흡한 상황임.
- 더불어 구체적인 공익활동의 실천과 직접 관련되는 '기획'(9), '연대·참여·역량강화·담론형성·지식·기술'(8) 등의 요소들에 대해 상대적으로 많은 관심이 표명됨. 이와 같은 요소들에 관한 활동가 교육은 상대적으로 많이 시도돼 온 것으로 보임. 하지만 기존의 관련 교육들에 대해 활동가들은 많은 경우 만족하지 못함. 활동가들은 활동현장의 상황을 정확히 반영하는 체계적인 내용을 필요로 함.

2. 몇 가지 제언

1) 시급하지 않지만 중요한 것들

	중요한	중요하지 않은
시급한	A	B
시급하지 않은	C	D

- 많은 활동가들이 선정한 비전, 가치관, 그리고 자기관리에 관한 요소들은 시급하지는 않지만 중요한 것들이라는 공통점이 있음. 공익활동을 전개함에 있어서 중요하면서 시급한 일(A)에 당연히 역량이 우선 투입돼야 할 것임. 문제는 '시급하지만 중요하지 않은 일'(B)—예를 들어 하루하루 처리해야 할 수 많은 실무들—에 비해 '시급하지 않

지만 중요한 일'(C), 즉 비전, 가치관, 자기관리와 같은 요소들은 늘 누구나 중요하다고 말하지만 아무도 이것을 집중적으로 고민하지 않게 되기 쉬움.

- 이러한 상황이 일시적·국면적으로 나타나면 별 문제가 없지만, 이것이 NPO 영역 전반에서 지속적·유기적으로 나타나면서 공익활동의 정신적·인적 자원의 토대를 약화시키고 있음. 이러한 변화 속에서 활동가들은 갈수록 자신이 조직이나 활동의 도구처럼 느끼고, 활동으로부터 그리고 다른 활동가·조직·시민사회와의 유의미한 연결을 느끼지 못함.
- 이러한 '기능과 고립'을 넘어서기 위한 노력이 필요함. 비전과 가치관에 관해서는 조직차원의 비전·가치관은 개별 조직에서 고민할 사항임. 하지만 시민사회를 바라보는 관점, 공익활동에 대한 철학 등 공통의 토대를 논의하고 설정하며, 이것을 공유하는 교육의 개입이 필요함. 자기관리와 관련해서도 이 문제가 개인 혹은 개별조직의 책임으로 환원하기 보다다는, 공익활동의 양식과 문화 등 그것을 둘러싼 사회적 조건을 바꾸고, 공익활동과 연관된 다양한 전망을 함께 모색하는 계기들을 마련할 수 있을 것임.

2) 실천적합한, 비정형적인

- 비전·가치관과 자기관리에 이어 NPO 활동가들이 실제 활동을 펼치는데 필요한 역량들로 '관계'(10), '기획'(9), '연대·참여·역량강화·담론형성·지식·기술'(8)이 거론됐음. 지식, 기술과 같은 요소들과 관련해서는 그간 다양한 교육적 시도가 있어 왔지만, 나머지 영역에 관해서는 아직 미흡한 상황임.
- 이러한 역량요소들과 관련한 활동가들의 학습욕구는 비정형성과 실천적합성이라는 두 가지 열쇠말로 요약될 수 있음. 이 두 가지 측면은 상호 연관돼 있음. 먼저 활동가들에게는 기존의 기능적이고 정보제공에 중심을 두는 정형화된 교육을 넘어, 시민사회와 공익활동 비전의 맥락이 접목된 교육이 필요함. 학습내용이 실제 활동의 전개과정에 적용할 수 있는 실천적합성이 활동가 교육의 관건임. 하지만 기존의 활동가 교육은 많은 경우 탈맥락화 된 지식과 도구(tool), 지침(manual)로 구성됨. 이는 경영이나 사회복지 등 다른 영역의 관련 내용—이를 테면 모금, 기획, 인간관계 등—이 공익활동 영역에 맞는 최적화(customization) 과정이 충분히 이루어지지 않은 채 소개되는 사정도 한몫했음.
- 활동에 필요한 역량요소들이 철학·비전과 같은 가치요소들과 접목되고, 또한 활동가들이 직면하는 활동현장의 맥락 속에서 다루어지도록 하는 학습욕구는 관련된 활동가 교육내용의 성격이 정형적이지 않을 것을 요청함. 즉 내용의 표준화와 대규모 교육이 힘들어지고, 학습대상에 따라 교육의 내용과 형식이 달라지게 됨. 이러한 사정은 개별

조직을 넘어 공통의 교육내용을 구성하고 체계화 할 수 없다는 회의로 이어질 수 있음. 하지만 경영이나 사회복지 실천 등 다른 분야에서는 비정형적 역량요소를 포착해내고 체계화 하는 노력이 상당 수준 진척되고 있음. 시민사회 NPO의 공익활동 영역에서도 시민사회, 공익성, 비전 등 가치요소와 활동현장의 맥락을 담아내는 교육내용 구성이 가능할 것임.

3) 활동가의 경험 조직화

- 앞서 언급한 실질적인 활동역량 요소를 ‘가치’와 ‘현실’을 고려해 교육내용을 구성하는 것. 그것도 비정형적인 것을 포착해내고 체계화 하는 것은 시민사회 NPO 공익활동에 관한 실천적 지식들을 생산해 내는 ‘지식실천’(knowledge practice)¹⁴⁾이 선행되어야 함. 경영과 사회복지 실천영역의 역량에 관한 지식은 경영학·사회복지학적 연구에 힘입은 것처럼, 시민사회 NPO 공익활동 실천에 관한 지식의 체계화가 필요함. 이러한 과정은 연구자들의 도움이 필요하지만, 연구자들이 전적으로 감당할 수 없는 것임. 실제로 오랜 경험을 지닌 공익활동가들이 자신의 활동론을 정리해 내는 사례들이 나타나고 있음.
- 이러한 지식실천의 수행—직접 수행 혹은 외부인력의 도움을 조직하는 것을 포함해—은 향후 서울시NPO지원센터의 장기적인 기본 역할이 될 수 있을 것임. 이러한 지식실천의 첫걸음은 오랜 경험을 지닌 활동가 한사람 한사람의 경험 속에 내제돼 있을 지식들을 조직화(organization)하는 것임. 비정형성, 실천적합성을 담보할 지식들은 활동가들의 현장경험으로부터 출발하는 귀납적 접근을 통해서만 구성할 수 있을 것임.
- 활동가의 경험 조직화에 관한 알기 쉬운 활동 예시
 - 개별 활동가, 개별 조직 안에서만 통용되는 살아 있는 사례들을 발굴해 공유
 - 다양한 경험들 속에서 규격(module)화 할 수 있는 내용들을 포착하고, 공통의 지식으로 체계화하기
 - 한 분야에 발군이 실력을 지닌 활동가들을 해당 조직의 자원으로만 묶기 보다는, 일정 부분 시민사회 공통의 인적자원으로 활동할 수 있는—예를 들어 서울시NPO지원센터 활동가 교육 강사로 활동하는 등—여건 만들기

4) 연결, 소통, 융합

- 활동가들이 많이들 선정한 역량요소 가운데 ‘연대’가 포함돼 있기도 하지만, 영역과 상관없이 활동가들은 연결, 소통, 융합에 관한 욕구를 자주 피력했음. 이러한 욕구는 두 가지로 나누어 볼 수 있는데, 첫째는 이러한 ‘연결, 소통, 융합에 관한 교육’임. 많은 활동가들이 공익활동에 있어서 연결, 소통, 융합이 갈수록 중요하다는 것에 인식을

14) Casas-Cortés, María I., Osterweil, Mical., Powell, Dana E. 2008. "Blurring boundaries: Recognizing knowledge-practices in the study of social movements", *Anthropological Quarterly*, 81(1)(winter, 2008). pp. 17-58.

같이하고 있음. 하지만 그것을 어떻게 실현하고 풀어나가야 할지에 관해서는 매우 어려워 함. 앞서 언급한 활동가들의 기능화·고립화의 극복은 익숙하지 않은 것, 이질적인 것들, 하지만 시민사회 공익활동이라는 맥락 안에서 묶을 수 있는 것들 간의 연결로부터 시작됨. 이 연결을 통해 사람들은 섞이고 소통하고, 서로 다른 것들 끼리 융합하면서 새로운 것이 나오게 됨. 이러한 과정을 어떻게 촉진할 것인지에 관한 접근이 필요함.

- 연결, 소통, 융합의 두 번째 측면은 ‘연결, 소통, 융합을 통한 교육’임. 어떤 주제의 교육이든 연결, 소통, 융합이 있을 때 학습효과와 만족도가 높아짐. 어떤 경우 교육내용 자체 보다 비슷한 고민을 하는 활동가들 간의 소통을 통해 더 많은 것을 배웠다는 진술도 많음. 연결, 소통, 융합은 향후 서울시NPO지원센터의 모든 교육활동에서 중요한 요소로 고려돼야 할 것임.
- 더불어 활동가와 활동가, 조직과 조직, 영역과 영역, 비전과 비전 등 시민사회 안에서 이루어질 수 있는 다양한 연결, 소통, 융합을 위한 노력 역시 향후 센터의 기본적인면서 큰 비중을 차지하는 역할이 될 것임.

5) 교육에 관한 개념의 확장

- ‘시급하지 않지만 중요한 것들’, ‘실천적합한, 비정형적인’, ‘연결, 소통, 융합’의 성격들을 교육에 담아내기 위해서는 교육에 관한 개념의 확장이 필요함. 많은 활동가들이 기존의 일방적 강의식 교육의 한계를 지적했음. 물론 강의를 폐기돼야 할 교육형식은 아니지만, 학습자의 자발적 참여를 이끌어 내고, 지식의 전달 외에 다른 학습효과들을 성취하기 위한 노력이 필요함.
- 여기에는 흔히 참여형 학습방법이라 불리는 교육형식을 단지 도입하는 것을 넘어, 가치요소를 다루고, 비정형적인 내용을 담아내기 위해 활동가들이 제안한 다양한 학습방법들을 교육목표와 학습욕구를 고려해 활용할 필요가 있음. 여기에는 스터디 투어, 프로젝트 수행, 자기주도 학습, 독서세미나, 사례공유 등이 포함됨.
- 더불어 교육 프로그램에 다양한 형식의 도입 외에, 교육사업 자체의 개념 확장도 모색할 필요가 있음. 이를 테면 특화된 활동가 집단, 조직을 위한 교육은 결국 대중교육의 형식 보다는 컨설팅의 형식을 띠어야 할 것임. 이에 따라 서울시NPO지원센터의 교육사업은 전통적인 교육 프로그램의 직접개발·진행 혹은 공모사업 지원 외에도 개별 활동가 혹은 조직이 활동가 교육을 잘하도록 돕는 공동사업, 인큐베이팅, 모델링, 조직간 교육나눔 활동 연결 등 “현장에 꼭 필요한 것을, 현장의 역동을 살리면서” 지원할 수 있는 다양한 사업방식들이 교육사업의 틀 안으로 들어오도록 하는 것을 고려해 볼만 함.

붙임 1.

활동가 교육 현황에 관한 설문지

안녕하십니까?

저희는 서울시 NPO지원센터에서 추진하는 “활동가 교육수요 및 현황조사”를 진행하는 연구진입니다. 이후 진행될 심층집단면접(FGI)에 앞서 활동가들의 교육수요 및 현황에 관한 사항들을 파악하기 위해 설문조사를 진행하고자 합니다.

바쁘신 중이지만 활동가들을 위한 교육사업의 내실 있는 추진을 위해 아래 설문에 대해 성의껏 답해 주시길 당부드립니다. 아울러 본 조사에 답변하신 내용은 본 연구조사 이외의 목적에 절대 사용되지 않음을 알려드립니다.

A. 소속 조직(기관·단체·모임 등)의 활동가 교육현황

1. 귀 조직의 내부 활동가 교육은 1년에 평균 몇 차례 정도 진행되니까?

- ① 교육이 없다 ② 1회~2회 ③ 3회~5회 ④ 6회 이상

2. 내부 활동가 교육이 있다면, 주요하게 어떤 것들이 있는지 소개해 주시기 바랍니다.

교육 1	교육제목		
	교육대상		교육형식
	교육의 주요내용		

교육 2	교육제목		
	교육대상		교육형식
	교육의 주요내용		

교육 3	교육제목		
	교육대상		교육형식
	교육의 주요내용		

※ 교육대상 예시: 신입활동가, 중견활동가, 임원진, 활동가 공통 등 ...

교육형식 예시: 강의, 세미나, 위탁교육, 선후배 도제식 훈련 등 ...

3. 내부 활동가 교육 관련 여건에 관한 질문들입니다.

3-1	활동가 교육에 관한 내부규칙의 유무	① 있다 ② 없다
3-2	활동가 교육 담당자의 유무	① 있다 ② 없다

※ 내부규칙: 활동가 교육 관련 독립적인 정관, 규정, 내규, 지침 혹은 관련 조항 등

4. 조직 내부의 활동가 교육과 관련해 겪는 어려움이 있다면? (3개까지 복수응답 가능)

- ① 예산의 부족
- ② 바쁜 활동으로 인한 시간의 부족
- ③ 교육담당자(팀)의 부재
- ④ 교육 필요성에 대한 조직 구성원들의 인식부족
- ⑤ 활동가 교육 내용 기획의 어려움
- ⑥ 교육을 수행할 적절한 교육자(강사, 학습안내자 등) 발굴의 어려움
- ⑦ 기타 ()

B. 활동가 교육에 관한 개인적인 경험

5. 1년에 평균 몇 차례 정도 조직 외부에서 개최되는 활동가 교육에 참여하십니까?

- ① 참여하지 않는다 ② 1회~2회 ③ 3회~5회 ④ 6회 이상

6. 자신이 받았던 활동가 교육 중 만족했던 교육이 있다면 소개해 주시기 바랍니다.

교육 1	교육제목		
	교육대상	교육형식	
	교육의 주요내용		
	만족한 이유		

교육 2	교육제목		
	교육대상	교육형식	
	교육의 주요내용		
	만족한 이유		

교육 3	교육제목			
	교육대상		교육형식	
	교육의 주요내용			
	만족한 이유			

7. 현재 자신이 받고 있는 활동가 교육이 충분하다고 생각하십니까?

- ① 매우 충분하다 ② 충분한 편이다 ③ 충분하지 않은 편이다 ④ 매우 불충분 하다

8. 시민사회 활동가들을 위한 교육의 전반적인 상황에 관한 평소의 생각이나 느낌을 간략하게 적어주시기 바랍니다.

C. 기본적인 사항

9. 귀하의 기본적인 인적사항에 관해 기재해 주시기 바랍니다.

성별	① 여성 ② 남성
나이	① 20대 이하 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상
활동경력	① 1~2년 ② 3~5년 ③ 6~10년 ④ 10~15년 ⑤ 15년 이상
조직내 위치	① 평활동가 ② 중견관리자 ③ 활동책임자 ④ 대표/임원 ⑤ 1인 활동가 ⑥ 기타 ()

10. 귀 조직의 기본적인 사항에 관해 기재해 주시기 바랍니다.

구성원 규모	① 1인 조직 ② 5인 이하 ③ 6~10인 ④ 11~20인 ⑤ 20인 이상
활동분야	① 시민사회운동 ② 사회복지 ③ 사회적 경제 ④ 자원봉사 ⑤ 풀뿌리 운동 ⑥ 평생교육 ⑦ 기타 ()
조직형태	① 1인 조직 ② 단체 ③ 기관 ④ 시민(주민)모임 ⑤ 포럼/연구모임 ⑥ 기타 ()

※ 단체: 시민사회단체(NGO) / 기관: 종교기관, 사회복지시설, 노동조합, 자원봉사센터 등

번거로운 설문에 성의껏 응해 주셔서 감사드리고, 소중하게 활용하겠습니다.

붙임 2.

시민사회 활동가 역량요소 예시표

영역		역량요소	구체적인 활동가 교육내용 예시
조직내부 영역 (To be)	가치	비전	조직의 비전 수립, 시민사회 공익활동의 철학 등
		전략	조직의 전략적 의사결정, 활동전략-전술 개발 등
	조직	조직개발	조직 구성원 임파워먼트, 팀빌딩, 조직내 의사소통 등
		운영	행정사무, 회계, 회원관리, 업무체계화, 비영리 조직경영 등
	자원	인적	각종 조직·회의관리(위원회 등), 회원관리, 자원봉사관리 등
		물적	기부·후원·모금개발, 자원동원 전략, 자원운용체계 관리 등
대외관계 영역 (To relate)	對 공공기관	갈등	생산적인 갈등표출 전략, 정치적 의미틀(frame) 설정 등
		협력	공식적 의사소통, 균형 있는 거버넌스 전략 등
	對 공익조직	연대	연대의 공동의제 개발, 효과적인 의사소통·역할분담 등
		경쟁	활동의 차별화 전략, 활동내용·형식의 혁신 등
對 시민사회	참여	활동참여자 모집홍보, 시민들의 활동욕구 변화의 이해 등	
	촉진	활동의 인지도·시민사회의 지지, 시민사회 활성화 전략 등	
활동수행 (To do)	활동과정	기획	의제발굴, 활동 프로그램 개발, 조직비전-기획의 조화 등
		계획	목표지향적 계획수립, 실행체계 설계, 기획-계획간 조화 등
		동원	프로젝트 팀구성, 외부조직·지역사회 협력 이끌어 내기 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
		권익주창 (advocacy)	정책제안, 제도·법적수단의 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 전략, 서비스 활동의 공익적 의미부여 등
		담론형성	관련 지식자원 수집의 현장적합성, 이슈포착, 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, 운동의제에 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	