





# 비슷하게, 또 다르게

*learning  
social innovation  
thinking  
doing*







# 목 차

## 발행인의 글 들어가는 글

### 혁신의 징검다리, 플랫폼

---

- |    |                    |           |
|----|--------------------|-----------|
| 16 | 변화를 위한 리더십의 확산     | 플러스 아큐먼   |
| 24 | 모든 청소년이 사회혁신가가 된다면 | 아쇼카 유스 벤처 |
| 29 | 지역사회로 나아가기         | 엔비전       |

### 변화의 시작, 시스템

---

- |    |                        |         |
|----|------------------------|---------|
| 42 | 한 사람을 위한 그림, 모두를 위한 체계 | 빅 픽처 스쿨 |
| 54 | 학교 밖 학생을 위한 학교         | BDEA    |
| 60 | 배움에 참여하기               | 러닝 퓨처스  |

### 시민의 힘, 참여

---

- |    |               |             |
|----|---------------|-------------|
| 68 | 민주주의 문화를 창조하는 | 시민학교        |
| 76 | 음악과 투표의 만남    | 락 더 보트      |
| 81 | 고가도로 밑 마을공동체  | 웨스트웨이 개발 신탁 |
| 94 | 스스로, 스스로, 스스로 | SEWA        |

### 새롭게 만나기, 함께 활동하기

---

- |     |                  |            |
|-----|------------------|------------|
| 110 | 예술과 상상력으로 접근하기   | 미술라하       |
| 115 | 실행하면서 배운다        | 몬드라곤 팀아카데미 |
| 122 | 사회혁신가들의 만남과 상호학습 | SIX 썸머 스쿨  |

## 덕지덕지 손 때 묻은 무크지가 되기를 바라며

### 나만 알고 싶은 그곳의 풍경

3년 전에 영월에 있는 소위 '이끼 숲'이라 불리는 곳에서 사진을 찍은 일이 있습니다. 30초 정도의 장노출(long exposure)로 찍으면 제법 그럴듯한 모습의 사진 한 장 건질 수 있는, 고색창연(古色蒼然)이라는 말의 직역 그대로 오래된 색이 푸른빛을 띠는 곳. 그곳은 일 년 내내 물이 마르지 않는데다가 울창한 나무가 만들어 놓은 짙은 농도의 그늘이 파릇한 이끼의 생성과 서식처로 아주 제격인 곳입니다. 그래서 많은 사진사의 피사체 역할을 수행했고 저같은 사람도 가서 찍을 정도이니 제법 알려진 곳이라 해도 무방할 것입니다. 그러나 많이 알려졌다고 해서 더 많은 사람에게 노출시키고 싶은 마음은 없습니다. 사람의 왕래가 잦을수록 이끼는 밝히고 찢겨 그 온전한 모습을 유지하기 어렵기 때문입니다. 그래서 비록 '다 아는 비밀'일지라도 나만이라도 굳게 입을 다물고 싶은 마음, 가득합니다.

### 나만 알고 싶은 유럽

연말이 되면 각종 미디어에서는 '사건사고 베스트 10'과 같은 류의 기획 기사를 생산합니다. 지록 위마가 올해의 사자성어로 뽑힌 것도 그러한 연말 이벤트의 일환입니다. 며칠 전 경향신문에서 '올해의 저자' 열명을 선정한 기사를 보았습니다. 장하준, 성석제, 강신주 등 낯익은 이름도 있었지만 정여울이라는 분처럼 낯설은 이름도 있었습니다. 정여울씨가 쓴 책 중에 <나만 알고 싶은 유럽 TOP 10>이라는 책이 있다고 소개되었는데 책 제목을 보면서 그런 생각이 들었습니다. '이끼 숲'을 노출시키고 싶지 않은 마음이 강하기 때문인지 '본인만 알고 싶은 것을 왜 책으로 출판해서 널리 알릴까?' 라는 단순한 의구심 말입니다. 실제로는 본인만 알고 싶다는 이야기가 아니라 레어템(rare+item)이니 빨리 구매하라는 마케팅의 일종일테지요.

## 더 많이 알기를 바라는 마음

요즘 인터넷을 통해 생산, 유통되는 정보량이 워낙 많다 보니 웬만한 콘텐츠는 어디 명함을 내밀지도 못합니다. 기사제목은 가급적 색시하게 뽑아야 하며 편안한 디자인, 적절한 분량과 눈길을 사로잡는 이미지가 제대로 조합이 되어야 그나마 눈길 한번 받는데 성공할 수 있습니다. 이것이 많은 정보들의 슬픈 자화상입니다. 오죽하면 어뷰징(abusing)이라는 단어가 외국어가 아니라 외래어로 느껴질 정도로 익숙한 단어가 되었겠습니까.

그래서 웹진 '와'를 통해 소개된 콘텐츠를 활자 형태로 다시 한번 제작하게 되었습니다.

'이끼 숲'처럼 숨기고 싶거나 여행 책 제목처럼 나만 알고 싶은 것이 아니라 좀 더 많은 사람들이 볼 수 있으면 좋겠다는, 소박하지만 어찌면 간절한 바람 때문입니다. 나만의 은밀한 일기가 아닌 이상 세상에 나온 콘텐츠치고 덕지덕지 손때 묻기를 바라지 않는 것은 없을 것입니다.

이 무크지에 손때가 묻는 것에 비례해서 저희의 기쁨도 커질 것입니다.

수원시평생학습관 관장 정성원

## 생각의 실마리를 열다

수원평생학습동향리포트 '와' 창간 1년 뒤인 2013년 3월, 「혁신·교육思考」 코너를 신설하였다. 교육 및 비영리단체, 교육 프로그램, 사회혁신 프로젝트, 지역 및 마을 운동 등 다양한 사회 혁신과 교육 관련 해외 사례를 소개하면서 평생교육계에 새로운 관점을 전달하고자 하였다. 다른 형식과 방법, 내용을 고민하는 이들에게 조금이나마 도움이 되었으면, 완전한 모델링은, 번뜩이는 아이디어는 아니더라도 사례를 통해 유용한 팁 하나, 작은 실마리라도 얻기를 바랐다.

이번 무크지에서는 2014년에 소개한 26개의 사례 중에서 몇 가지 키워드를 통해 관련 글 13개를 엮었다. 각 키워드와 해당 사례들을 간단히 소개한다.

### 혁신의 징검다리, 플랫폼

변화를 위해서는 이것을 바라는 사람이 있어야 하지만, 개개인의 생각과 노력만으로 유의미한 변화를 이끌어내기는 어렵다. 비슷한 생각을 하는 더 많은 사람들이 필요하고, 모이고 연결될 수 있는 자리가 필요하다. 생각을 실천으로 옮기기 위해서는 다양한 방법론과 도움을 줄 수 있는 조직, 약간의 비용도 필요하다. 즉, 사회 이슈와 사람들의 행동을 연결해주는 지원단체가 필요하다. 바로 플랫폼이다.

한 사회에 플랫폼이 많은 것도 중요하지만, 더 중요한 것은 플랫폼의 유연성과 창의성일 것이다. 딱 막힌 규정에 활동을 가두는 것이 아니라 사회 이슈에 반응하는 개인과 그룹을 적극적으로 받아들이고 창의적으로 안정적으로 지원한다면 활동의 에너지와 파급력은 달라진다. 사회혁신을 위해 확고한 철학 아래 다양한 지원 프로젝트를 운영하고 있는 세 가지 사례를 소개한다.



### 플러스 이큐먼

세계를 더 나은 곳으로 변화시키고자 하는 시민들을 위해 온라인 상에 마련한 교육 과정이다. 도덕적 상상력과 어댑티브 리더십을 중요한 가치로 설정하고 구체적인 학습 프로그램을 구성하였다. 별도의 교수자에 의해 운영되는 것이 아니다. 참가자가 형성한 그룹에 의해 스스로 진행되며, 온라인을 넘어 오프라인에서 만나고 행동할 수 있도록 장려한다.

### 아쇼카 유스 벤처

모든 젊은이가 체인지 메이커(사회혁신가)가 된다면 사회는 달라질 것이라고 말하는 비영리단체 아쇼카에서 청소년/청년을 위해 진행하는 벤처 프로그램이다. 체인지 메이커를 위해 다양한 워크숍, 네트워크, 모금 톨 등을 지원하며, 여기에서 진행했던 프로젝트들은 현재에도 다양한 모습으로 유지, 실천되고 있다.

### 엔비전

젊은이들에 대한 편견을 깨고 싶었던 젊은이들이 모여 만든, 젊은이들의 지역사회 활동을 독려하고 지원하는 플랫폼이다. 이것은 단순히 하나의 프로그램이 아니다. 사회 이슈에 대한 책임 있는 태도를 갖는 것의 중요성과 그 일에 흥미와 재미를 느끼는 삶의 태도와 에너지를 일깨워 주는 것이 엔비전의 핵심이다.

### 변화의 시작, 시스템

제도와 체계, 시스템은 프로젝트의 방향과 활동을 규정한다. 사람들은 그 안에서 사고하고 행동한다. 어떠한 철학과 기준을 가지고 시스템을 만드는가에 따라 결과는 180도 달라질 수 있다. 교육 프로그램이나 기관의 시스템은 학생들의 생각과 미래를 변화시킬 수 있다. 시스템이 중요한 이유이다. 누구를 위한 것인가? 그저 효율성과 편의에 맞게 잘 세팅된 시스템인가? 개인의 욕구와 참여를 발현할 수 있는가? 주변과 어떻게 관계 맺고 결합하는가? 어떠한 철학이 녹아 있는가? 욕구와 필요를 담아낼 수 있는 틀을 고민하고 만든 세 가지 사례를 소개한다.

### 빅 픽처 스쿨

학생 한 사람 한 사람에게 집중한다. 소규모의 반 구성, 다년 간 한 담임 선생님, 전문성을 가진 지역사회 멘토, 가족 등이 총 동원되고, 학생을 중심으로 학교의 모든 체계를 구성한다. 이러한 시





스 템이 확장될수록 거시적 차원에서의 교육 시스템도 달라질 것이라고 믿는다.

### **BDEA(Boston Day and Evening Academy)**

정규 교육 트랙을 벗어난 학교 밖 청소년을 위해 만든 공립 대안 고등학교. 학교를 그만 둔 이유는 중요치 않다. 다방면에 걸쳐 사정(assessment)하여 학생이 가진 역량을 정확하게 측정하고, 각 개인의 학습 경험에 바탕을 두고 학습 과정을 설계한다. 평가 또한 마찬가지이다. 학교 밖 청소년들은 또 다른 학교 안에서 충분한 기회와 학습 도구를 경험하고 성장한다.

### **러닝 퓨처스**

공교육 시스템 안에서 실험하고 발전시킨 혁신적인 교수법과 학습 방법의 핵심은 능동적, 적극적으로, 또한 학교를 넘어서 지속적으로 배움에 참여하는 것이다. 이를 위해 러닝 퓨처스는 2년간의 경험 속에서 성찰하고 발견한 원리와 접근법을 정리하여 배포하고 있다. 특히 ‘참여형 학교’를 만드는 것을 강조하는데 단순히 학생들을 수업에 더 참여시키는 방식에 그치는 것이 아니라 학생과 가족, 지역사회가 참여하는 학교가 되도록 만드는 방식을 제시한다.

### **시민의 힘, 참여**

민주주의 사회에서 시민의 참여는 사회를 움직이는 근간이자 힘이다. 투표, 사회 이슈에 대한 의견 표출, 캠페인 활동, 자립과 자활을 위한 조직 구성, 지역문제 해결을 위한 설계와 운영, 사회 운동, 이웃과의 네트워크 등 참여는 다양한 방식으로 나타나고, 이러한 사례들은 민주시민교육과 주민자치가 시대의 화두가 된 우리사회에 많은 시사점을 던진다. 더 나은 민주적 삶을 위해, 개인 또는 사회의 문제 해결을 위해 다양한 시민 참여를 이끌어 낸 네 가지 사례를 소개한다.

### **시민학교**

시민의식은 책과 강의를 통해 민주주의 철학을 이해하는 것이 아니라, 적극적인 시민의 권리를 행사하는 경험을 통해 개발되는 것이 가장 효과적이라고 말한다. 학생들은 공교육 체계 안에서 필수과정으로서 지역의 다양한 그룹들과 연계하여 적극적으로 지역문제를 해결해가는 경험을 하고, 자신의 참여로 지역이 변화하는 것을 보면서 참여의 중요성을 깨닫게 된다.

### **락 더 보트**

투표는 민주주의의 꽃이라 불리지만 현실의 어려움과 정치에 대한 환멸이 그 의미를 퇴색시키고



관심과 참여를 저해시키고 있다. 젊은층일수록 이러한 경향은 더욱 강해지는데, 젊은이들의 투표 참여를 독려하기 위해 그들이 좋아하는 ‘음악’이라는 문화를 결합시켰다. 재기발랄하고 주목을 끄는 캠페인 활동과 함께, 고등학생을 대상으로 음악, 대중문화, 비디오, 토론, 모의투표 등을 활용한 민주주의 수업을 통해 선거 참여의 습관을 기를 수 있도록 독려한다.

### 웨스트 개발 신탁

마을을 가로지르는 거대한 고가도로 개발 공사가 시작된 후, 일방적인 도시계획에 주거권이 침해 당하고 마을공동체가 무너지는 것을 막기 위해 지역주민들이 나섰다. 주민들의 구체적인 계획 수립과 수 년 간의 토론과 협상을 통해 민관 거버넌스 단체를 설립하였고, 고가도로 밑 공간은 지역 주민들을 위한 시설과 프로그램으로 설계, 운영되고 있다. 지역주민들의 창조적 아이디어와 적극적인 참여가 버려졌던 유휴지를 런던시 최고의 커뮤니티 재생지역으로 만들었다.

### SEWA(Self-Employed Women's Association)

인도의 가장 소외계층인 여성 비공식 노동자들의 집단적 자립과 완전고용의 역사이다. 175만 명의 회원들은 누군가 만들어놓은 틀 속의 객체가 아니라, 은행, 협동조합, 교육, 연구 활동 등 스스로의 필요를 발굴하고 주체적으로 만들어나간다. 이렇게 40여 년 간 조직을 지속, 확장시킨 힘은 특별히 새로운 것이 아니다. 조직이 가지고 있는 철학적 원칙을 끊임없이 공유하고 공감하고 고수한 결과이다.

### 새롭게 만나기, 함께 활동하기

앞서 소개한 사례 이외에도 ‘혁신·교육思考’ 코너를 통해 더 많은 사례들을 만날 수 있었는데, 그 중 흥미로운 사례 세 가지를 소개한다.

### 마슬라하

상상력과 예술을 통해 무슬림에 대해 영국사회가 가지고 있는 고정관념과 편견에 변화를 꾀하고자 한다. 영상, 애니메이션, 음악, 웹과 같은 창의적인 기술을 활용한 접근 방법을 중요한 요소로 활용하는데, 사회적 소외계층인 무슬림 청소년들을 대상으로 한 예술 프로젝트에서는 그들이 겪은 사회적 경험과 생각을 예술 작품에 투영하고 재구성하여 새로운 이야기를 만들었다.



## 몬드라곤 팀아카데미

교수와 수업, 학생과 시험이 없다. 모든 과정은 팀 내에서 자신들이 하고자 하는 프로젝트를 실행하는 것으로 이루어진다. 이 때 핵심은 2주에 한 번 씩 팀 전체가 모여서 진행하는 ‘대화’ 시간. 학생들은 프로젝트 상황을 점검하고 어려움을 공유하며 새롭게 배운 것을 이야기하면서 자신과 프로젝트를 돌아보고 다음 사업을 준비한다.

## SIX 씬머 스쿨

SIX는 사회혁신을 주제로 다양한 기관과 사람들이 지속적으로 교류할 수 있도록 지원하는 네트워크 단체로써, 매년 여름 전 세계 사회혁신가 모임인 씬머 스쿨을 진행한다. 2014년 밴쿠버에서 열렸던 씬머 스쿨은 사회혁신 사례, 방법론 등의 현실적인 접근이 아니라, “나는 누구인가?”라는 철학적이고 본질적인 질문에서 시작하였다. 사회혁신을 위해서는 사회혁신가 자신의 성찰이 필요하다라고 말한다.

매 호 새로운 사례를 소개하고 책으로 엮으면서 새삼 깨닫게 된 것은, 혁신은 특별한 것이 아니라  
는 것이다. 어떤 관점과 시선으로 사안을 바라보고 문제를 해결하고자 하는지가 혁신의 시작이라 면, 얼마나 많은 사람들이 동의하고 함께 참여하는지가 혁신적인 프로젝트의 결과일 것이다. 여기에서 소개하는 사례가 얼마나 새롭고 흥미로운지, 사람들이 얼마나 알고 있던 것인지는 별로 중요하지 않다. 이것을 읽은 후 어떤 생각을 했는지, 생각의 확장을 불러일으켰는지, 무엇을 고민했는지, 자신의 일이나 생활에 반영할 여지는 있는지, 어떻게 반영할 것인지가 더 중요할 것이다. 코너명에 ‘思考(사고)’가 붙은 이유랄까? 더 많은 사람들이 이것을 읽고 돌아보고 만들어나가길 바란다.

2014년에 「혁신·교육思考」 코너를 함께 꾸려준 필자들에게 감사의 인사를 전한다.

김윤정(수도대학교로 교육학과 교수)

이성은(前다음세대재단 유스보이스 프로젝트 담당자)

김정원, 임소정, 금민정, 문미연, 한선경(영국 스프레드아이)

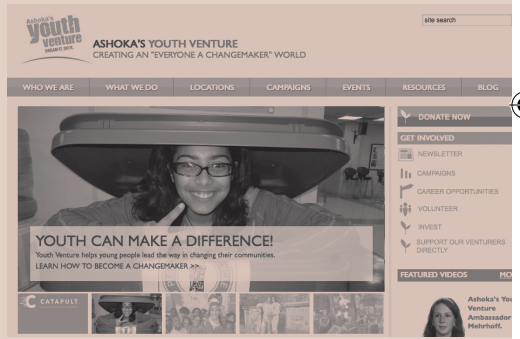








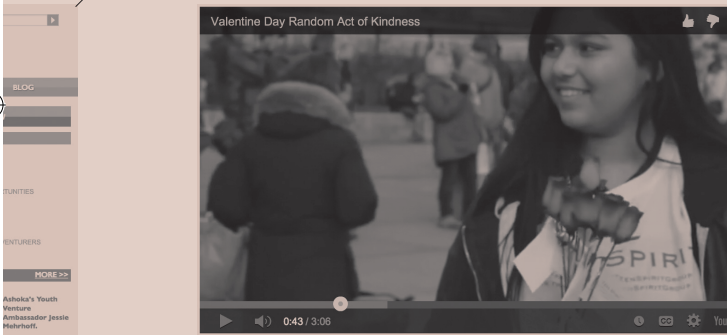
16p



# 혁신의 징검다리, 플랫폼

24p

29p



## 변화를 위한 리더십의 확산

### 플러스 아큐먼+ACUMEN

#### 투자를 통해 전 세계적 사회문 제를 해결하는 아큐먼 펀드

《아큐먼 펀드》는 비영리 벤처 캐피털의 대표적인 단체로 꼽히는 곳이다. 2001년 재클린 노보그라츠(Jacqeline Novogratz)가 설립, 저소득층에게 건강, 물, 주택, 연료 등을 적절한 가격에 제공하여 빈곤 문제를 해결하는 개인 사업가들을 지원함으로써 전 세계적인 빈곤 문제 해결에 기여해오고 있다.

이들은 사회 문제를 해결할 수 있는 사회적기업가나 기업들에 투자함으로써 사회적 영향력을 만들어 왔는데, 그 결과 8,300만 달러가 투자되었고, 이를 통해 75개의 기업이 기회를 얻었으며, 1억 명 가량의 사람들이 파급 효과를 누렸고 5만 8천 개의 일자리가 만들어지거나 지원되었다고 한다.

#### 존엄성에 기반한 세계를 창조하기 위한 매니페스토

《아큐먼 펀드》이하 아큐먼)자신들이 지원하고자 하는 리더들을 위한 도덕적 나침반 역할을 하며 상호 연결된 세계에서 요구되는 리더십의 가치를 드러낼 수 있는 매니페스토(manifesto)를 만들어 홈페이지에서 공개적으로 게시하고 있는데, 그 내용은 아래와 같다.

- 가난한 사람과 함께 서고, 들을 기회가 없었던 목소리에 귀 기울이고, 다른 사람들이 절망을 보는 곳에서 가능성을 발견하는 것으로부터 시작한다. (It starts by standing with the poor, listening to voices



아큐먼 펀드 홈페이지에서 갈무리

unheard, and recognizing potential where others see despair.)

- 투자는 시장과 정부 보조금이 실패한 곳을 담대히 헤쳐 나가기 위해 요구되며, 목적이 아니라 수단으로서의 의미를 갖는다. 이는 자본이 우리를 통제하는 것이 아니라 우리를 위해 일하게 만든다. (It demands investing as a means, not an end, daring to go where markets have failed and aid has fallen short. It makes capital work for us, not control us.)
- 세계가 존재하는 그대로를 바라보는 겸손함과 바람직한 세계를 상상할 수 있는 대담함을 갖는 도덕적 상상력을 최고의 낙으로 삼는다. 중심이 아닌 가장자리에서도 배울 것을 찾는 야망이 있으며, 실패를 인정할 줄 아는 지혜와 다시 시작할 수 있는 용기를 가진다. (It thrives on moral

imagination: the humility to see the world as it is, and the audacity to imagine the world as it could be. It's having the ambition to learn at the edge, the wisdom to admit failure, and the courage to start again.)

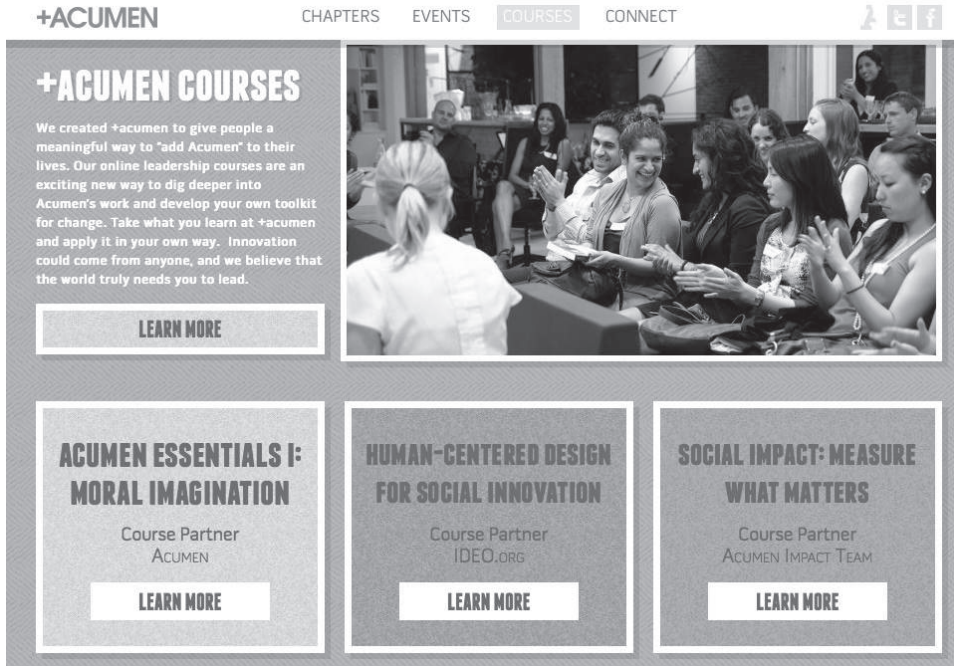
- 인내와 친절함, 복원력, 철저하게 현실을 묘사하는 배짱이 필요하다. 자기만족을 거부하고 관료주의를 타파하며 부패에 도전하는 리더십이 필요하다. 쉬운 것이 아니라 옳은 것을 행한다. (It requires patience and kindness, resilience and grit: a hard-edged hope. It's leadership that rejects complacency, breaks through bureaucracy, and challenges corruption. Doing what's right, not what's easy.)
- 아큐먼, 그것은 회의적인 세계에 희망을 만드는 급진적인 아이디어이다. 세계가 빈곤에 착수하는 방식을 바꾸는 것이며 존엄성에 기반한 세계를 창조하는 것이다. (Acumen: it's the radical idea of creating hope in a cynical world. Changing the way the world tackles poverty and building a world based on dignity.)

더 나은 세상을 만들기 위한 진정한 야망이 무엇인지를 잘 표현해주는 매니페스토가 아닐 수 없다. 전 세계와 인류를 위해 갖춰야 할 덕목과 태도가 잘 표현되어 있는 선언이며, 사회운동가에게만 의미있는 문구가 아니라 리더의 자리를 꿈꾸는 모든 이들에게 의미를 던져주는 문구이리라.

### 일상에 아큐먼의 원칙과 가치를 더해가기 「플러 스 아큐먼」

선언이 가지는 힘이 있지만, 이 선언을 실현하는 미래의 리더를 어떻게 발굴하고 육성할 것인가 또한 중요한 문제이다. 아무리 좋은 선언도 이를 구현하는 사람이 없다면 한낱 꿈에 불과하기 때문이다.

아큐먼은 그들이 천명한 매니페스토에 담긴 원칙과 접근법을 배우고 공유함으로써 세계에 존재하는 가난의 문제를 해결하고 소외되는 사람이 줄어들고 지속가능한 세상을 만들고자 노력하는 자발적인 사람들을 만들고 연결하려는 시도를 시작했는데, 이것은 「플러스 아큐먼(+ACUMEN)」에서 찾아볼 수 있다.



플러스 아큐먼 홈페이지에서 갈무리

「플러스 아큐먼」은 사람들이 자신의 삶에 아큐먼의 가치를 의미 있는 방식으로 접목시킬 수 있는 다양한 방법을 제공하고자 만들어졌다. 세계를 더 나은 곳으로 변화시키고자 하는 사람들이 연결될 수 있는 모임과 행사를 장려하며, 온라인을 통한 몇 가지 리더십 과정을 제공하고 있다.

아큐먼은 「플러스 아큐먼」이 자신들의 사업에 있어 중요한 부분을 차지하고 있다고 설명한다. 우리 시대에 당면한 복잡다단한 문제를 해결하기 위해서는 도덕적 리더십으로 무장된 세계 시민들이 필요하고, 「플러스 아큐먼」이 바로 그런 세계 시민들이 상호 연결될 수 있는 장이기 때문이다. 특히 도덕적 리더십 개발을 위한 6개의 교육 과정이 제시되어 있는데, 이는 아큐먼 사업에 대해 깊이 이해하고 자신만의 변화를 위한 툴킷(tool kit)을 개발할 수 있도록 돕고자 고안 되었다.

현재 「플러스 아큐먼」에서 확인할 수 있는 온라인 커리큘럼은 다음과 같다.

과정이름	개요	파트너
아큐먼 필수 과정 1: 도덕적 상상력	6주 과정의 입문 성격, 존엄에 기반한 세상과 빈곤을 퇴치하기 위해 변화를 만들고자 노력하는 리더들을 훈련시키기 위해 고안. 소셜 임팩트 영역의 초기 입문자와 빈곤 퇴치에 대해 기업가적 관점의 접근을 배우고 싶은 사람들을 위한 과정	아큐먼
어댑티브 리더십: 변화를 위해 자원을 동원하기	4주 과정. 불확실성의 시대에 더욱 중요하게 요구되는 어댑티브 리더십에 대해 이해하고 몇 가지 주요한 틀을 배우며 적용해보는 과정	캠브리지리더십 협회
소셜 임팩트: 무엇이 문제인지 측정하기	임팩트를 만들어 낸다는 것이 무슨 의미인지, 그것을 위해 나는 어떤 활동을 하는지, 어떻게 그것을 측정해 내는지에 대한 내용을 고민할 수 있도록 돕는 과정	아큐먼 임팩트 팀
변화를 위한 스토리텔링	6주 과정. 한 사람 또는 수백 명의 사람일 수 있는 청중들과 더 잘 연결되는데 도움을 주기 위한 과정	더 아리엘 그룹 (The Ariel Group)
소셜 임팩트를 위한 린(Learn) 런치패드	7주 과정. 소셜 벤처 아이디어나 프로젝트를 실행하기 위해 변화의 비전을 어떻게 실험하고 적용할지에 대해 배울 수 있는 과정	아큐먼
사회 혁신을 위한 사람 중심의 디자인	7주 과정. 사람 중심의 디자인에 대한 개념을 이해하고 사람 중심 디자인 과정을 적용해볼 수 있도록 돕는 과정	아이데오닷오알지 (iedo.org)

6개의 과정 중 자신들이 생각하는 리더십에 있어 중요한 도덕적 상상력과 어댑티브 리더십(adaptive leadership)이라는 개념을 학습할 수 있는 과정을 개설해서 보여주고 있는데 그 내용을 좀 더 자세히 살펴보자.

**도덕적 상상력, 환경 변화에 적응하는 리더십을 위한 교육**

**1) 아큐먼 필수과정 1 : 도덕적 상상력**

도덕적 상상력과 빈곤 퇴치에 대한 입문 성격의 과정이다. 아큐먼의 리더십에 대한 정의는 도덕적 상상력에서 출발하고 있다. 그것은 ‘세계를 있는 그대로 바라보는 겸손함과 바람직한 세계를 상상하는 과감함’으로 기술되기도 한다.

이 과정에 참가하는 사람들은 리더십 스킬을 개발하고 자신에 대한 인식과 자신만의 리더십 스타일에 대해 발견하는 경험을 할 수 있다. 여기에는 자신의 개인적인 스토리, 경험, 의견을 깊이 고찰하고 남들과 공유하는 것이 포함된다. 긍정적인 변화를 이끄는 것에 관해 질문하고 토론할만한 여러 가지 자료들을 제공하며, 최소 2인, 최대 6인 이상으로 그룹을 이루어야 참여가 가능하다.



특이한 것은 직접 가르치는 선생님이나 조정자에 의해 강좌가 운영되는 것이 아니라는 점이다. 참가자가 형성한 “랩 그룹(Lab Group)”으로 함께 과정을 진행하게 되며, 매주 스스로 읽고 생각하는 준비 시간을 갖고 이후 그룹으로 직접 만나 논의하는 방식으로 진행된다. 강의 콘텐츠는 읽을거리, 온라인 비디오, 토론과 직접 해보는 활동으로 구성되어 있고, 매주 수업 자료를들을 이메일로 받는다.

6주의 커리큘럼은 5개의 랩으로 이루어져 있다.

#### 랩 1: 리더십과 도덕적 상상력의 기초

아큐먼의 리더십에 대한 관점뿐 아니라 강좌를 수강하는 동기와 목적, 개인적 가치에 대해 깊이 탐구하는 시간

#### 랩 2: 어떻게 선을 행할까?

착한 일을 하는 것에 대한 다양한 관점과 복잡성을 토론

#### 랩 3: 아큐먼의 투자 모델의 맥락

아큐먼의 투자 모델을 이해하고 이것이 과거, 현재, 미래의 국제 개발 담론에서 어디에 위치하고 있는지 이해하기

#### 랩 4: 일상의 장벽들(2주 과정)

공감하기를 연습하고 나 자신을 다른 이의 입장에 놓는 것을 경험해봄. 이를 통해 상대방의 상황, 감정, 동기에 대해 이해

#### 랩 5: 어댑티브 리더십과 나

환경의 변화에 적응하는 리더십으로 해결되어야 할 도전과 기술적인 문제로 해결되어야 할 도전의 차이에 대해 이해하기. 변화를 적용할 때 마주하게 되는 내적 저항력에 대해 인식하기. 전체 과정에서 개인의 적응력 있는 도전에 대해 생각해보기

## **2) 어댑티브 리더십(Adaptive Leadership): 변화를 위해 자원을 동원하기**

어댑티브 리더십은 하버드 대학 「존 F. 케네디 스쿨」의 로널드 하이페츠(Ronald Heifetz)와 마티 린스키(Marty Linsky)가 고안한 실제적인 리더십 프레임워크이다. 개인과 조직이 불확실성의 시대에 변화를 만들어 내는 것을 돕기 위한 과정으로, 리더들로 하여금 기술적으로 해결할 수 있는 도전과 환경의 변화에 대한 적응을 통해 해결해야 하는 도전을 구별하고 상황

을 대면함으로써 구조적인 변화를 만들어 가는 것을 가르치는 과정이다. 기술적으로 해결할 수 있는 도전과제(Technical Challenges)는 전문성과 정보를 더 많이 확보함으로써 해결 가능한 문제들이라면, 환경의 변화에 대한 적응을 통해 해결해야 하는 도전과제(Adaptive Challenges)는 사람들이 행동하고 느끼고 생각하는 것에 근본적인 변화를 불러일으키는 것을 필요로 하며 단순히 전문가를 불러 해결하는 식이 아닌 맞춤형 접근이 필요한 과제를 말한다. 이러한 종류의 과제를 해결하기 위해서 필요한 리더십 개념이 바로 어댑티브 리더십인데, 빈곤 퇴치를 위해서는 이런 종류의 리더십이 매우 중요한 스킬이라고 아큐먼은 강조한다.

이 과정은 어댑티브 리더십의 몇 가지 주요한 툴들을 배우고 어떻게 적용할 수 있을지 배우는 4주 과정의 내용으로 구성되어 있다.

### 1주: 나의 도전에 대해 규명하는 것의 목적과 가능성

과정 내내 활용할 도전 과제 정의하기, 도전과제에 대해 조언해 줄 동료 자문 그룹 형성하기

### 2주: 나의 도전 과제 - 체계를 진단하기

테크니컬 도전(Technical Challenge)과 어댑티브 도전(Adaptive Challenge)의 차이점 이해하기, 동료 그룹과 나의 도전과제 다시 진단 해보기

### 3주: 이해관계자 지형 파악 - 체계를 동원하기

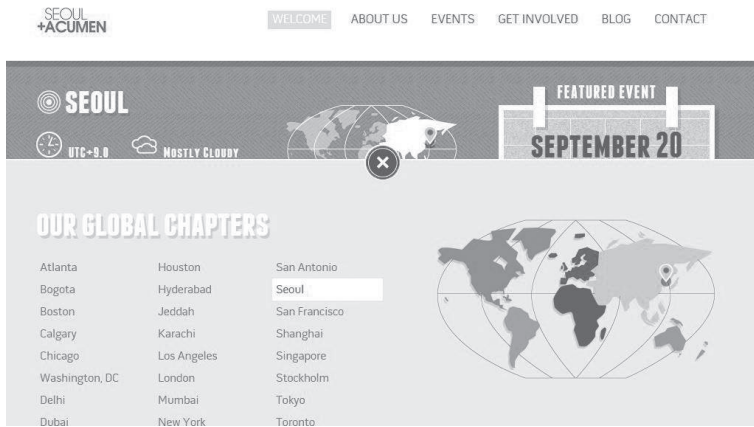
다양한 이해관계자 정의하기, 도전과제 해결을 위해 이해관계자들로부터 자원을 동원할 수 있는 방법에 대한 자유연상하기, 동료 그룹으로부터 이해관계자 분석에 대한 조언 듣기

### 4주: 용기 있는 대화를 실행해보기 - 자신을 적절히 배치하기

사람들을 움직이는데 용기 있는 대화가 어떻게 활용될 수 있는지 이해하기, 동료 그룹과 용기 있는 대화를 실행해보기

## **도덕적 상상력과 어댑티브 리더십 '함께' 배우고 '적용' 해보기**

온라인으로 진행되는 커리큘럼들이 개개인이 정해진 진도를 나가는 형태로 제공되는 것과 다르게 「플러스 아큐먼」은 오프라인에서 함께 공부할 동료들을 모아 지원하게 하는 방식을 취하고 있고, 동료들과 실제적인 고민과 행동을 취해볼 수 있도록 장려하고 있다. 이는 아큐먼이 “실행을 통한 학습



웹상에 이 글이 게시된 지 얼마 지나지 않아 서울 챗터가 만들어졌다.

(Learning by Doing)”의 중요성을 반영한 결과라 보여진다. 아큐먼은 교육 과정에 관심 있는 이들에게 배운 것을 적용할 때 더 많은 것을 얻게 될 것이라고 독려하고 있다.

아큐먼은 “혁신은 누구에게서나 촉발될 수 있으며, 세계는 지금 바로 당신의 지도가 필요하다”며 지금 즉시 플러스 아큐먼의 챗터에 가입하거나 새로운 챗터를 만들어보라고 권유한다. 현재 23개의 챗터가 만들어져있는데 아직 서울에는 챗터가 만들어지지 않은 상황. 아큐먼의 매니페스토와 리더십에 관한 철학에 공감한다면, 동료가 될 그룹을 만들어 교육 과정도 경험해보고 챗터를 설립하는 것도 꿈꿔보면 어떨까. 배제되고 소외되는 사람이 없는 세상을 만들기 위해 도덕적 상상력과 어댑티브 리더십을 갖춘 많은 사회운동가, 기업가, 정치인, 과학자, 디자이너, 엔터테이너들이 더 많아지는 상상을 해본다. 우리 사회에서 이런 리더십이 길러지기 위한 교육과정도 더 많아지는 상상도.

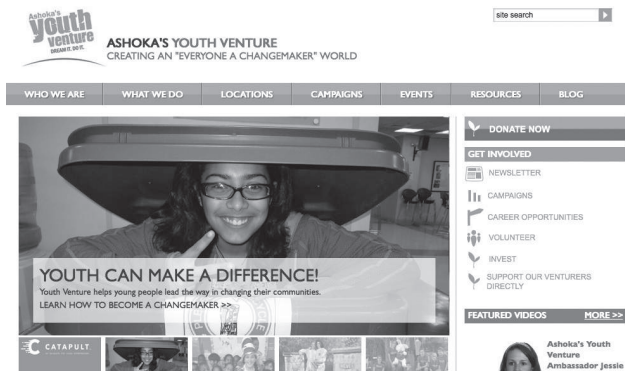
글 이성은

- 아큐먼 펀드 <http://acumen.org>
- 플러스 아큐먼 <http://plusacumen.org>
- 플러스 아큐먼 서울챗터 <http://seoul.plusacumen.org>

## 모든 청소년이 사회혁신가가 된다면 아쇼카 유스 벤처 Ashoka Youth Venture

“모두가 혁신가인 세상을 만들려면 아이들과 젊은이가 변화해야 합니다. 한국은 지금의 아이들과 젊은이들이 사회적기업가 정신을 갖출 수 있게, 사회의식과 창조성을 동시에 갖추도록 교육해야 합니다. 이와 관련해, 아쇼카에서는 ‘유스 벤처’ 프로그램을 운영하고 있습니다. 이 프로그램은 12-20살의 학생들이 인터넷 라디오 방송, 상담 서비스, 소기업 창업 등을 경험하도록 지원해 줍니다. 미국에서 매년 10만 명의 젊은이가 자신의 꿈으로 팀을 만들고 성과를 내는 체험을 하도록 해 줍니다. 이런 노력이 젊은이들에게 사회적기업가 정신을 확산시킬 것이라고 봅니다. 이런 일에 참여하려는 아이들에게 “교과서나 보고 더 많이 외워서 시험이나 잘 봐라”고

이야기한다면 어리석은 일입니다. 한국 경제의 10년 뒤 경쟁력은, 결국 이런 사회적기업가 정신을 갖춘 사람을 얼마나 많이 고용하고 있는냐에 달려 있을 것입니다.”(한겨레신문, 2009년 11월 12일자 빌드레이턴 인터뷰 기사 중)



아쇼카 유스 벤처 홈페이지에서 갈무리

《아쇼카(Ashoka)》라는 사회적기업가나 사회혁신가를 지원하는 단체를 설립한 빌 드레이턴(Bill Drayton)은 2009년 한국을 방문했을 때 위와 같은 인터뷰를 한 적이 있다. 그는 기술의 경쟁우위가 점점 더 줄어들게 되고 사람의 경쟁우위가 중요해지는 사회가 온다며, 모든 사람이 혁신가가 되는 것이 중요해지는 사회가 오고 있음을 이야기한 것이다.

### 아쇼카 유스 벤처 프로그램

이를 위해 《아쇼카》는 「유스 벤처(Youth Venture)」라고 하는 프로그램을 운영하고 있다. 홈페이지를 통해 “아쇼카 유스 벤처는 젊은 체인지 메이커들의 국제적인 커뮤니티이며, 젊은 세대가 자신이 속한 커뮤니티를 증진시키는 것을 돕는 것을 목표로 하고 있다”고 소개하고 있다. 유스 벤처 프로그램은 젊은이들이 자신들만의 ‘벤처’를 만들어 주도할 수 있도록 고취시키고 지원하는 역할을 하고 있는데, 벤처에는 지역사회를 이롭게 하는 활동, 클럽, 조직, 사업이 해당된다고 한다. 젊은이들은 유스 벤처 프로그램을 통해 워크샵에 참여할 수 있고, 그들에게 도움을 줄 수 있는 어른과 연결될 수 있으며, 전 세계에 존재하는 젊은 체인지 메이커들과의 네트워크, 자신들만의 벤처를 설립하기 위해 필요한 모금 톨을 제공받을 수 있다.

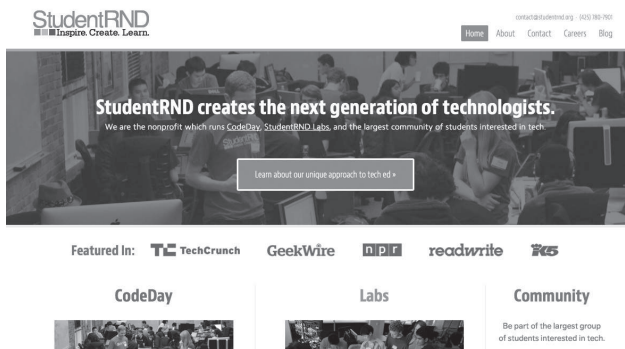
유스 벤처는 ① 젊은이들이 지역사회를 위한 클럽이나 조직, 사업을 설립하고 주도하는 경험을 제공함으로써 핵심적인 라이프 스킬인 팀 빌딩, 리더십, 문제 해결, 윤리적 열정을 개발할 수 있는 기회를 제공하는 것 ② 젊은이들이 건강하며 적응력이 뛰어나고 자신이 속한 커뮤니티의 멤버를 돌볼 줄 아는 사람인 체인지 메이커로서 성장할 수 있도록 지원 하는 것 ③ 체인지 메이커 인구 비율을 높임으로써 사회 각 분야가 더욱 성공적이 될 수 있도록 돕는 것을 목적으로 하고 있다.

이 프로그램은 23개 국가와 온라인 홈페이지([www.youthventure.org](http://www.youthventure.org))를 통해 운영되는데, 전 세계적으로 1만여 개 이상의 벤처 팀이 배출되었다고 한다. 각 팀은 3-5명의 청소년 리더들이 운영을 주도하며 20명 이상의 젊은 체인지 메이커들이 봉사를 하거나 사업을 수행하는 역할로 함께 한다. 이를 통해 팀이 추구하는 사회적인 영향력과 결과를 현실화하고 있고, 한 개 팀은 자신들이 속한 지역사회에서 100명 이상에게 도움을 주고 있다고 한다.

유스 벤처 프로그램이 스스로 밝히는 임팩트 수치에 따르면, 참여한 청소년들 중 92%는 리더십 분야에서, 93%는 기획 분야에서, 79%는 예산 분야에서 지식과 역량이 우수한 것으로 보고되고 있다. 참여한 청소년들 중 77%는 자신이 속한 커뮤니티에서 리더십 역할에 보다 많이 참여하고 있으며, 70%는 기업이 정신에 더 관심을 갖게 되었고, 94%는 유스 벤처와의 파트너십이 프로젝트를 운영하는 데에 자신감을 증진시켜 준다고 응답했으며, 91%는 자신들의 프로젝트를 통해 성취한 것에 만족한다고 응답했다.

### 청소년에 의한 변화의 성과

유스 벤처 프로그램에 참가한 청소년들이 실제 어떤 벤처를 만들어 활동을 했는지를 살펴보면 감탄이 절로 나온다. 청소년 나이에 지역 사회의 문제에 관심을 갖고 이를 풀어 나가기 위해 노력한 작은 실천과 시도들이 현재에도 비영리단체의 모습을 갖추어 유지되고 확장된 경우가 많이 있기 때문이다. 그중 대표적인 사례 3가지를 살펴보자.



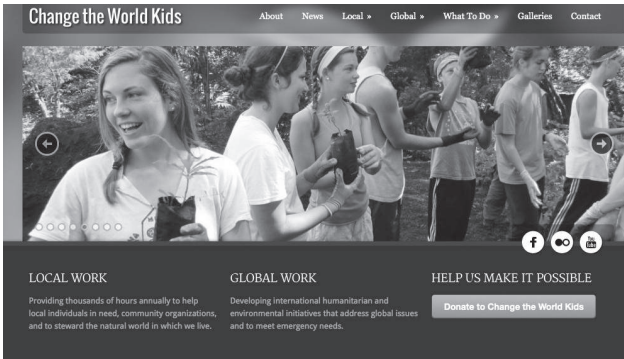
<http://studentrnd.org/>

#### 1) 스튜던트RND(Student RND)

「스튜던트RND」는 시애틀 지역에 걸쳐 학생들이 과학과 기술에 대해 더 많이 배울 수 있도록 영감을 불어 넣는 비영리 프로젝트이다. 과학과 기술에 대해 직접 배우고 체험할 수 있는 기회가 부족

하다는 것을 인식하고 청소년들이 주체가 되어 로보틱스부터 회로까지, 웹 플랫폼에서 아이폰 어플리케이션 개발까지 직접 탐험해볼 수 있는 기회를 제공하기 시작했다. 아웃리치와 교육적인 프레젠테이션을 통해 다음 세대의 과학자, 공학자, 혁신가를 기르는데 일조하고 있으며, 중학생부터 대학생에 이르는 학생층을 위한 프로그래밍과 엔지니어링에 관한 프로그램을 제공하고 있다. 최근에는 ‘코드 데이’라고 하는 24시간 프로그래밍 마라톤 행사를 개최하고 있으며, 한 달여 기간을 통해 실제 창작과 인턴십 등을 경험할 수 있는 기회(랩이라 불림)를 제공하고 있다.





<http://www.changetheworldkids.org/>

며 다양한 프로젝트와 이벤트를 진행했다. 그중에는 르완다 학살로 고통 받고 있는 청소년을 지원하는 프로젝트나 2만여 개의 재활용 쇼핑백을 보급하는 캠페인도 있다. 중학생과 고등학생들로 구성된 비영리 프로젝트로 현재는 비영리단체로 활동을 지속하고 있다.

## 2) 체인지 더 월드 키즈 (Change the World Kids)

「체인지 더 월드 키즈」는 2003년에 지역 단위와 지구적 차원의 구호 및 환경보호 프로젝트에 관심 있던 두 소녀에 의해 시작되었다. 두 소녀는 한 달에 개인 또는 한 가족을 돕는 것을 시작했으



<http://greeningforward.org/>

게 알려주는 활동을 시작했는데, 현재는 전 지구적으로 다양한 환경 보호 운동을 만들고 청소년 참여를 독려하는 단체가 되었다. 특히 「그리닝 포워드」의 '지구를 구하는 사람 클럽'은 쓰레기 재활용 프로그램을 조직하고 지역사회를 아름답게 정돈하는 프로그램을 운영하여 자신들이 속한 학교의 탄소 발자국을 줄이는 활동을 하고 있다.

## 3) 그리닝 포워드(Greening Forward)

2008년 학교 쓰레기 문제에 관심 있던 12살 청소년에 의해 시작된 프로젝트이다. 찰스라는 이 청소년은 학교 쓰레기 문제에 대해 생각하다가 웹 사이트를 개설하여 쓰레기 문제를 또래 친구들에

청소년들에게 지역사회 문제에 대해 생각할 수 있는 기회를 주고, 변화를 만들기 위한 자원을 연결해주었던 유스 벤처 프로그램. 이 프로그램을 통

## 모든 사람이 변화를 만드는 사람이 될 수 있도록

해 만들어진 성과들을 보면 미래를 위해 필요한 교육이란 무엇인지 생각해 된다.

다가오는 미래를 모두가 살기 좋은 세상이 되게 하기 위해 ‘교육’이 추구해야 할 목표는 모든 사람, 모든 학생, 모든 청소년들이 공공선에 관심을 갖게 만드는 것이리라. 교육은 단순히 교실 안에서 특정 전문 지식을 전달하는 것이 아니라 개인과 사회가 당면한 문제를 창조적으로 해결할 수 있는 능력을 고양하는 것이 되어야 하며, 그 안에는 한 사회 공동체가 당면한 문제를 해결하기 위한 관심과 실천을 강조하는 것이 필수적으로 수반되어야 할 것이다.

세상을 이롭게 만들고자 하는 것에 관한 관심과 열정은 시민운동이나 정치에 관심 있는 일부에게만 필요한 태도가 아니라, 한정된 자원과 환경, 조건 안에서 공동의 이익을 최적화하기 위해 모든 시민들이 마땅히 갖춰야 할 태도라고 생각한다. 그러한 면에서 사회과 교과 과정의 일부로 지역사회에 대해 배우고 조사해보는 것 이상의 탐구와 교육과정이 다음세대를 위해 필요한 교육이 될 것이다.

12살 찰스나 두 소녀에게 주어졌던 성장의 기회와 경험이 전체 미국 사회를 무대로 활동하는 비영리 공익 프로젝트로 놀랍게 성장하고 발전한 것을 볼 때, 한국 사회에서도 유스 벤처 프로그램과 같은 교육 과정, 청소년 지원 프로그램이 마련되어 청소년들에게 지역사회를 위한 열정을 불태워 볼 수 있는 기회를 제공할 수 있기를 기대해 본다.

글 이성은

- 아쇼카재단 <https://www.ashoka.org/>
- 아쇼카 유스 벤처 프로그램 <http://www.youthventure.org/>
- 아쇼카재단 한국지부 <http://korea.ashoka.org/>



## 지역사회로 나아가기

### 엔비전Envision

2012년 발렌타인 데이, 영국 코벤트 가든과 트라팔가 광장 근처의 길거리에는 지나가는 사람들에게 빨간 장미를 나눠주는 10대들이 있다. 이들은 《우드하우스 컬리지》를 다니고 있는 학생들로 '무작위로 펼치는 친절 행동(Random Act of Kindness)'을 펼치고 있었던 것인데 그 목적이 다소 특이하다.

이들은 "십대 정신(Teen Spirit)"이라는 꼬리표가 달린 빨간 장미를 나눠주었는데, "무작위로 펼치는 친절 행동을 통해 십대에 관한 부정적인 선입견과 싸우고자 하는 긍정적인 청소년들"이라는 설명이 함께 적혀 있었다.

이들의 친절 행동의 목적은 바로, 런던 시민들에게 젊은이들이 창조적이고 열정적이며 사람들을 배려하는 마음도 깊고 재미난 일들을 한다는 것을 알려주기 위함이었다. 이들은 십대들에 대한 부정적 선입견을 누그러뜨



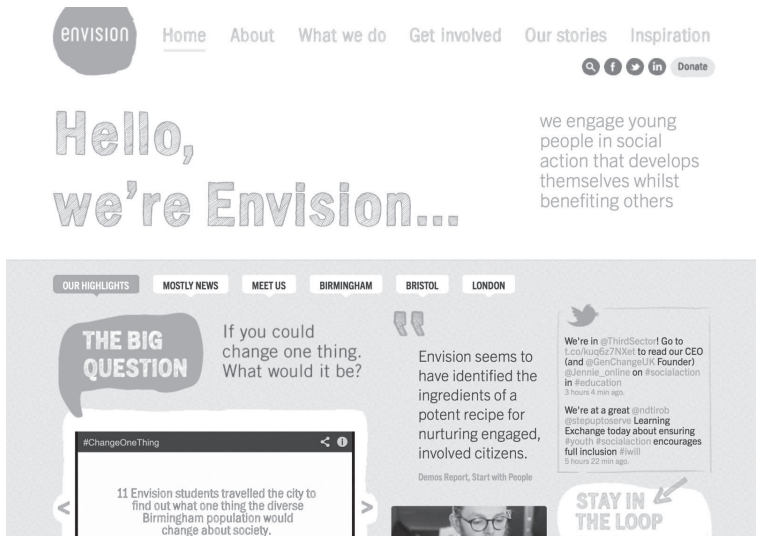
※ 관련영상 <http://youtu.be/5wjiGQ3TLEY>

리기 위해 진짜 부활절 달걀 찾기 게임, 지역사회 양로원 깜짝 방문 등 계속되는 친절 행동을 이어갔는데, 이들의 배후(?)에는 《엔비전(Envision)》이라는 비영리단체가 있다.

**청소년들은 사회에 무관심하지 않습니다**

《엔비전》의 시작은 2000년으로 거슬러 올라간다. 많은 언론에서 “후디(hoodies: 후드 티를 즐겨 입으며 문제 행동을 일으키는 청소년들을 의미)”, “무관심한 청년들”이라는 단어가 너무나 자주 사용되는 것을 못마땅하게 생각했던 4명의 청소년들이 있었으니, 이들은 청소년, 젊은이들이 반사회적인 행동을 하는 문제 집단이거나 사회에 무관심한 집단이 아니라는 것을 증명해 보이고 싶었다.

젊은이들에 대한 부정적인 시각에 변화를 만들고 싶었던 그들은 젊은이들 스스로가 긍정적인 모범 사례가 되면 가장 효과적으로 부정적 인식을 바꿀 수 있다고 생각했고, 단순히 말하는 것에서 더 나아가 무언가를 실제 실행에 옮기기로 했다. 정원의 그늘을 본부 삼아 실행 계획을 논의하던 그들은 친구, 가족들에게 감사를 표하기로 약속하는 경매를 진행했고 1만 달러 모금을 달성하며 지역사회 구성원들에게 영감을 불러일으키기에 이른다. 이 경험을 통해 이들은 다른 청소년들에게 긍정적인 자극을 줌으로써



더 많은 것들을 성취할 수 있다는 것을 깨달았고, 젊은이들로 구성된 5개 팀을 설득해 자신들의 사회 참여 활동 프로젝트에 함께하도록 만들었는데 이것이 바로 《엔비전》의 탄생이다.

몇 년 뒤 이 프로그램은 런던 전역으로 퍼져나갔고 2005년에는 버밍햄에서도 엔비전 프로그램이 시작되었다. 점점 더 많은 사람들이 주목하기 시작했고 《뉴 필란트로피 캐피탈(New Philanthropy Capital)》, 《썩크탱크 데

모스(DEMOS)》와 같은 기관에서도 엔비전을 주목하기 시작했다. 2008년에는 ‘전국 복권기금상(National Lottery Award)’에서 최우수 교육 프로젝트 부분 수상 후보로 지명되었고, 지역사회 안에서의 접근법에 있어 엔비전의 프로그램이 가지는 우수성과 혁신성을 인정받아 가디언 지의 ‘자



선단체상(Charity Award)’를 수상하기에 이른다.

그 후 엔비전은 리즈(Leeds)와 브리스톨(Bristol) 지역으로까지 퍼져나갔고, 현재는 4,000명 이상의 체인지 메이커(Change-Maker)들의 운동으로 성장했으며, 수백 명의 자원봉사자들의 지원을 받고 있다. 상당한 사회 활동 프로젝트 및 캠페인들과도 연결되어 있음은 물론이다.

엔비전은 젊은이들의 사회참여 문제에서 성공적인 활동을 펼쳐 최근에는 영국 시민사회 담당 장관(Minister for Civil Society) 닉 허드의 주목을 받기도 했는데, 그는 엔비전이 “전국적으로 필요한 젊은이들의 시민참여에 있어 영감을 주는 주요한 사례이며 에너지와 열정이 넘치는 플랫폼”이라 평하고 있다.

**젊은이들의 참여를 끌어내는 비결**

엔비전은 10년이 넘게 활동을 지속해 온 단체로 젊은이들의 참여를 이끌어내고 장려하는 것에 탁월한 노하우를 갖고 있다. 엔비전 홈페이지에 따르면 오늘날 엔비전의 프로그램은 버밍햄과 브리스톨, 런던에 걸쳐 130여 개 학교, 대학들과 함께 16-19세 청소년들을 지원해왔으며 2013년에는 약

10개월 동안 진행된 사회 참여 활동 프로그램에 2천여 명의 학생들이 참가했다고 밝히고 있다.

엔비전은 자신들의 프로그램을 통해 젊은이들이 길거리 범죄부터 환경문제에 이르기까지 다양한 문제에 관심을 갖고 자기만의 지역사회 활동 프로젝트를 고안하도록 돕고 있다고 설명한다. 이들은 자신들의 프로그램이 긍정적 변화를 만드는 것에 있어 강력한 경험을 제공한다고 자신있게 말하고 있다.

엔비전은 스스로를 하나의 프로그램(Program)이 아닌 철학(Philosophy)으로 규정한다. 매일 매일 맞닥뜨리는 이슈에 대한 책임 있는 태도를 갖는 것의 중요성을 알고 이 일에 흥미와 재미를 느끼는 삶의 태도가 바로 엔비전의 핵심이라는 것. 엔비전이 꿈꾸는 세상은 '모든 사람들이 상호 연결되어 있다는 것을 깨닫는 세상'이자, '누군가를 위해 무언가 작은 일을 하는 것은 우리 모두에게 좋은 것이라는 것을 아는 세상'이며, '세상을 좋은 곳으로 만들기 위해 누구나 개인적으로 할 수 있는 작은 일을 할 능력이 있고 또 기꺼이 그것을 하고 싶게 만드는 세상'이다.

이런 세상을 만들기 위해 젊은이들과 함께 아래로부터 시작되는 활동에 집중하고 있다. 젊은이들은 자신들을 둘러싼 세상에 대해 더 알아가고 가치관을 형성해가는 매우 중요한 시기에 있으며, 어느 세대보다 긍정적인 것에 잘 반응하며 열정적인 에너지를 가지고 있기 때문. 엔비전은 자신들의 미션이 바로 그런 에너지를 일깨워주는 것이라 강조한다. 젊은이들로 하여금 사회 문제, 환경 문제에 대해 더 잘 알게 만들고 더 좋은 세상을 만들기 위해 필요한 능력을 기를 수 있도록 돕고 있다. 엔비전을 통한 여러 경험과 활동을 통해 청년들은 할 수 있다는 자신감을 가진 사람이 되고 이들은 다른 사람들에게도 긍정적인 영향을 미치는 존재가 될 것이다.

엔비전은 자신들이 추구하는 가치를 5가지로 요약하고 있다.

### 1) 권한 부여(empowerment)

세상을 바꾸기 위한 아이디어를 내는 것을 장려하며 실제 책임감을 심어 주고, 기술과 지식을 습득할 수 있도록 지원한다.

### 2) 할 수 있는 것에 대한 강조

할 수 없는 것보다 할 수 있는 것들에 집중한다. 창의적인 문제 해결 방법을 배양하며 새로운 것을 시도하는 것을 격려한다.

### 3) 공감

세상을 좀 더 좋은 곳으로 만들기 위해 분투하며 다른 이들을 대할 때 먼저 대접 받고 싶은 대로 대하고자 노력한다.

### 4) 협력

우리와는 다른 사람, 조직들과 함께 일함으로써 보다 많은 것을 성취할 수 있다.

### 5) 즐거움

배움과 일, 재미가 동시에 존재하도록 한다. 진지하게 일하지만 우리 스스로가 너무 진지하고 고리타분하지는 않으려고 노력한다.

## 동기부여의 키 : 인지, 공감, 자기 확신, 자기주도

엔비전은 젊은이들이 효과적인 체인지 메이커가 되기 위해서는 ① 문제에 대해 잘 알 필요가 있고 관심을 가지고 그 문제를 지켜봐야 한다고 생각한다. 또한 ② 자신들이 관심 있는 문제를 해결하는데 영향을 미칠 수 있고, 그렇게 할 수 있는 능력을 가지고 있다고 믿어야 한다고 본다.

사람들은 시간이 없기 때문에 사회 활동에 참여하지 못한다고들 말한다. 이는 다른 문제들보다 사회 활동에 참여하는 것을 우선순위로 둘 수 없다는 말과 같다. 엔비전은 사람들이 사회 문제에 대해 이해하는 것이 사회 문제를 해결하기 위한 활동에 참여하는 것에 우선순위를 갖게 만들 수 있다고 생각하며, 이런 관점에서 젊은이들이 관심 있는 이슈를 이해하고 발견할 수 있도록 돕는다.

동기부여에 있어 가장 큰 장벽은 ‘우리는 아무것도 변화시킬 수 없을 거야’라는 굳건한 생각이다. 엔비전은 모든 젊은이들에게는 자신을 둘러싼 세상에 기여할 수 있는 잠재력을 가지고 있다는 것을 확인시켜줘야 한다고 생각한다. 그래서 젊은이들이 친구와 가족들에게 좋은 일을 하는 것이 어떤 느낌인지를 느끼게 해주고 변화를 만들기 위해 활동한 다른 젊은 사람들의 이야기를 들을 수 있는 기회를 주려고 한다. 엔비전 프로그램에 참여한 동문과의 연결이나 지역사회와 다른 기관 및 기업들과의 연결이 이런 점에서 매우 중요한 부분이다.

이들은 사회 활동을 조직하기 위한 역량은 실제적인 경험을 통해 형성될 수 있다고 본다. 개개인에게 책임감을 갖도록 돕는 것에 중요성을 느끼고 있으며, 이를 위해 자기 주도적인 문제 해결을 경험할 수 있도록 젊은이들에게 프로젝트를 운영할 수 있는 주도권을 준다. 엔비전은 조정자로서의 역할에 충실할 뿐.

이들은 젊은이들이 함양할 만한 덕목들을 “엔비전 실라부스(Envision Syllabus)”라는 이름으로 정리하고 있는데, 7가지 덕목의 내용은 아래와 같다.

1. 새로운 아이디어를 실행으로 만들어나가는 **창조력과 기업가 정신**
2. 타인의 관점을 잘 이해하고 청중에 맞게 자신의 의견을 전달할 수 있는 **의사소통 능력**
3. 결단력과 실망과 좌절을 극복할 수 있는 **회복력(resilience)**
4. 현실적인 목표를 설정하고 자원을 만들어 내는 **기획력과 문제 해결 능력**
5. 다른 사람들을 감화시킬 수 있는 **리더십**
6. 타인과 긍정적인 네트워크를 형성하는 **협업 능력**
7. 중요하다고 확신하는 것은 분명히 실행하는 **확고함**

## 엔비전의 활동들

이러한 철학과 가치를 바탕으로 엔비전이 펼치는 활동과 프로그램을 살펴 보자.



**TRUTH ABOUT YOUTH**



## Workshops

Agents4Action are interactive citizenship workshops designed to engage young people with a number of citizenship and social action themes and inspire them to become leaders.



Our workshop facilitators coach awareness, curiosity, discussion, cooperation, persuasion, creativity and project design.

We use group activities, role play, conversation, video and presentations to help young people develop their understanding of social issues and explore ways to make a difference.

Agents4Action workshops can run for an hour to a whole day and can be adapted for Key Stages 3 - 5. We can take a single class or a whole year group depending on your needs.

「**젊은이들에 관한 진실(The Truth about Youth)**」 캠페인을 통해 젊은이들에 대한 부정적인 편견을 바꿀 수 있도록 노력하고 있는데, 《협동조합재단(The Co-operative Foundation)》과 협력하여 2008년부터 꾸준히 진행하고 있다. 영국 7개 지역에서 진행되는데 브리스톨 지역에서는 엔비전이 함께 캠페인을 디자인, 운영하고 있다. 엔비전은 1,600여 명의 청소년들이 이 캠페인의 지원을 받았으며, 200가지 이상의 사회 활동 프로젝트를 진행했고, 이것을 통해 21,700명 이상의 사람들이 직접적인 영향을 받았다고 말하며, 언론 파트너들을 통해 총 526만 명에게 캠페인의 메시지가 전달될 수 있었다고 밝히고 있다.

젊은이들에 대한 편견을 해소하기 위한 캠페인 뿐 아니라 지역사회의 학교와 협력한 프로그램들도 운영하고 있는데, 교육적인 효과를 지닌 프로그램으로 「**실행을 위한 에이전트(Agents4Action)**」 워크숍을 운영하고 있다. 이 워크숍은 참여형으로 젊은이들이 시민정신과 사회 참여 활동의 다양한 테마를 알고 리더로 성장 할 수 있도록 영감을 불러일으키는 것을 목표로 한다. 인지, 호기심, 토론, 협력, 설득, 창의성, 프로젝트 설계에 관한 내용을 경험하도록 구성되며, 그룹 활동, 역할 놀이, 대화, 영상 자료, 프레젠테이션 등을 통해 다양한 사회 문제를 배우고 이를 해결하기 위해 노력하는 방법을 탐구할 수 있도록 진행된다. 1시간부터 하루 종일까지 다양하게 진행 가능하며 참가자들의 필요에 맞게 한 번의 수업으로 운영하거나 1년 가까이 장기적인 수업으로 운영되기도 한다.

이 워크숍은 자극-영감-창조의 3단계로 구성된다.

### 1) 자극(Provoke)단계

학생들은 나를 둘러싼 세상이 어떻게 돌아가는지를 살펴보고 생각하는 기회를 가지게 된다. 자신의 의견을 발견하고 이슈에 대한 지식을 쌓아갈 수 있도록 게임이나 다양한 활동을 하게 되며 자신의 의견을 표현하는 기회를 갖게 된다.

### 2) 영감(Inspire)을 얻는 단계

변화를 만들어 낸 젊은이들을 만나거나 이들에 관한 영상을 보며 영감을 얻게 된다. 역할 놀이를 통해 문제를 해결하기 위한 활동을 하는 것이 무엇인지 이해를 돕고 설득적인 논쟁을 위한 기술을 습득할 수 있게 돕는다.



### 3) 창조(Create)단계

팀을 이루어 사회적이거나 환경적인 이슈에 관한 프로젝트 아이디어를 발전시키게 된다. 이를 위해 프로젝트 기획 도구, 성인 조력자의 도움을 얻으며 아이디어를 발전시킬 수 있고, 이런 아이디어는 건설적인 피드백을 줄 수 있는 패널들 앞에서 프레젠테이션 할 수 있는 기회를 갖게 된다.

젊은이들이 팀을 이루어 사회 문제에 대한 활동 아이디어를 발표하는 자리는 「변화를 위한 발표(pitch4change)」라고 부른다. 지역사회의 기업이나 기관에 있는 전문가들로 구성된 패널들 앞에서 젊은이들은 자신들의 사회 활동 프로젝트 계획을 발표하고, 패널들의 심사를 통해 최대 500 파운드(약 90만 원)까지 실행자금을 펀딩 받을 수 있게 된다.



좀 더 큰 단위에서 지역사회 학교 및 지방자치단체와 협력하여 젊은이들이 자신만의 사회 문제 해결 활동을 펼칠 수 있는 프로그램도 운영하고 있는데, 이는 「지역 공동체 견습생(Community-Apprentice)」라는 이름으로 불린다. BBC에서 진행한 방송프로그램 견습생(The Apprentice)에서 착안된 이 프로그램은 6-10개월간의 긴 기간 동안 젊은이들에게 지역사회 문제를 해결하기 위한 경험을 쌓을 수 있는 장을 제공하고 있다. 지역사회를 위한 이 색다른 ‘견습생’들은 실제 비즈니스 영역이나 비영리 영역에서 활동하고 있는 멘토들로부터 프로젝트 성공을 위한 긴밀한 조언을 듣게 되며 완성된 아이디어를 실행하는 기회까지 갖게 된다.

브리스톨에서는 시장의 전폭적인 지원 아래 브리스톨 전역의 학교들과 함께 연합해서 약 10개월 동안 진행되는데, 2013년에는 1,000명의 젊은이



### Community-Apprentices raise £10,000 in just 10 weeks!



Our first ever Birmingham Community-Apprentice Challenge came to an end on Wednesday, wrapping up 10 weeks of youth social action.



버밍햄과 브리스톨에서 진행된 「지역 공동체 견습생」 프로그램 모습

들이 참여할 수 있도록 독려할 정도로 지역사회의 관심 속에 진행되고 있다(참고: 브리스톨 포스트 기사: <http://www.bristolpost.co.uk/Mayor-wants-1-000-new-Community-Apprentices/story-19120387-detail/story.html>). 버밍햄에서는 10개 학교에서 참가한 젊은이들이 2월부터 7월 까지 6개월간 지역사회 문제를 해결하기 위한 활동을 계획하고 실행하며 버밍햄의 5개 자선단체를 알리는 활동을 진행했으며, 2014년 6월 25일 에드가바스톤 크리켓 경기장에서 최종 우승자를 선정하는 마무리 행사를 가졌는데 이 현장에는 200명 이상의 젊은이들이 함께 했다고 한다.

### 엔비전을 통해 비전을 얻은 젊은이들

엔비전을 통해 성장한 젊은이들은 어떤 모습일까. 필자는 몇 가지 사례를 살펴보면서 청소년들이 보이는 창의적인 아이디어와 적극적인 실행에 적잖이 놀라게 되었다.

2012년에 엔비전 「지역 공동체 견습생」 프로그램에 참여했던 당시 17살의 트라비스 아라반자(Travis Alabanza)는 “평등한 사람들(Equal People)”이라는 프로젝트를 진행했다. 트라비스의 팀은 동성애 혐오증과 성차별적 언어 사용에 대한 문제 인식을 가지고 있었는데 이를 해결하기 위해 연극을 활용했다. 이 팀은 지역 학교를 방문해 1시간가량의 워크샵을 진행했는데, 이 워크샵은 연극과 질의응답 세션으로 구성되었다. 동성애자였던 트라비스는 사람들이 간과하고 있던 언어에 담긴 동성애 혐오 문제를 건드렸고, 워크샵에 참가했던 학교 선생님과 학생들에게 이것이 중요한 문제라는 것을 알려줄 수 있었다. 이후 트라비스는 동성애자의 인권과 관련된 활동에

계속 참여하고 있고 현재는 엔비전에서 인턴십으로 활동하고 있다고 한다.

17살 크리스 그린(Chris Green)은 환경에 대한 관심이 많았던 청소년이었다. 그는 “내 풀들에게 키스해(Kiss My Grass)”라는 프로젝트를 계획하고 진행했는데, 사람들이 환경 문제에 관심을 가질 수 있도록 좋은 자연 환경이 가져다주는 이익을 몸소 체험할 수 있게 학교 내에 정원을 만드는 프로젝트였다. 이 프로젝트 진행을 위해 크리스는 《ERM》이라고 하는 환경 관련 전문 컨설팅 회사의 멘토링을 받았고 에이본 야생 기금의 도움을 받아 새들이 머물 수 있는 박스를 설치했다. 현재 정원은 학교와 지역사회의 다른 사람들도 마음껏 쉬며 환경보호의 중요성을 느낄 수 있는 역할을 하고 있으며 여러 부서의 선생님들도 이 정원을 교육에 활용하고 있다고 한다. 크리스는 멘토링 단체였던 ERM에서 1주일간 실제 근무하는 경험을 해보기도 했는데, 엔비전 프로젝트 경험과 실제 업무 현장에 대한 경험을 통해 어떤 일을 성취해낼 수 있는 자신감을 얻었다고 이야기하고 있다.

18살 학생들로 구성된 “비전: 배낭(Vision: Rucksack)” 프로젝트 팀은 노숙자들이 거리에서 더 나은 생활을 하는데 보탬이 될 만한 물품을 마련하고 이 물품이 담긴 배낭을 전달했다. 경제 위기로 거리에 내몰리는 노숙자들이 많아지게 되는 상황에서 무언가라도 해보고 싶었던 것을 실행에 옮긴 것인데, 친구와 가족들에게서 기증 받거나 모금을 통해 구매한 것들을

The screenshot displays two main sections of the Envision website. The 'Our Stories' section features a sub-header 'A collection of Envision experiences' and a paragraph: 'From the young people we work with to the adult volunteers who help mentor them, we've worked with thousands of people over the last 12 years. This is a collection of just some of their personal journeys.' Below this is a grid of story cards, including 'Getting children reading', 'Uniting religious communities', 'Elimination bottles', and 'Korean Buddhist robe'. The 'Inspiration' section is titled 'Our scrap book of things that inspire us' and contains a paragraph: 'This is our collection of things we've read, watched or listened to that have inspired us personally and professionally.' It includes a '12 YEARS' badge and a 'Get in the Mood' badge. Below the text are two grids of inspiration cards, such as 'How bad do you want it?', 'WHEN YOU WANT TO SUCCEED AS BAD AS YOU WANT TO BREATHE THEN YOU WILL BE SUCCESSFUL', 'A nice change from the Evening Standard', and 'Fairtrade Fortnight'.

사회 문제에 관심이 많은 청소년, 젊은이들에 대한 이야기가 엔비전 홈페이지에 한 가득 담겨 있다. 방문하는 젊은이들에게 영감을 불러일으키기 위한 온라인 자료들도 있으니 홈페이지를 방문해 살펴보기를 권한다.

정성스레 담고 가방을 받게 될 노숙자에게 보내는 응원과 격려의 메시지도 함께 준비했다. 이들은 지역사회 자선단체의 와일드 구즈의 멘토링을 받았고, 15개의 가방을 마련해 노숙자 지원 센터에 전달을 완료했다.

### 엔비전이 일으킨 바람이 한국에 미친다면

한국 사회에서도 청소년과 젊은이들에 관한 부정적인 단어와 편견이 존재한다. 도덕성에 대한 인식이 떨어진다는 중학교 2학년, 자기 성적과 진로에만 관심이 있다는 고등학생 등 여러 가지 모습으로 그려진다. 실제로 존재하는 부정적인 현상에 대해 무시하기 위험이 아니라 그 현상들을 타개하고 새로운 가능성을 마련해 가는데 있어 엔비전의 접근 방법과 성과는 큰 자극과 영감을 불러일으킨다.

특히 엔비전이 내세우는 가치와 철학, 내용은 한국의 교육 영역에서도 중요하게 참고할 만한 내용이라고 생각한다. 청소년, 젊은이들이 주인공이 되도록 만드는 장, 사회에 대한 관심이 없다는 말로 비판만 할 것이 아니라 실제 사회문제를 생각해보고 해결책을 고민해볼 수 있는 지원의 형태가 한국 사회에도 더 많아져야 한다고 생각한다. 엔비전의 비전이 한국 사회 청소년과 젊은이들, 교육 영역에 계신 분들에게도 영감을 주기를 바란다.

글 이성은

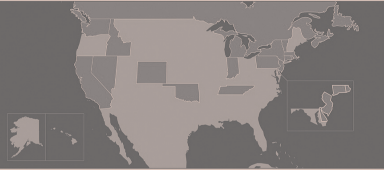
• 엔비전 <http://www.envision.org.uk>

※ 출처를 별도로 표기하지 않은 이미지는 엔비전 홈페이지에서 갈무리한 것이다.

42p

### Find a Big Picture School

United States	44
Australia	25
Canada	1
Israel	27
Netherlands	13



#### Select a Location

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <b>California</b><br>MidWest<br>Frida Kahlo High School<br>Big Picture Middle & High School - Fresno<br>San Diego Mid<br>Shanavouh High School<br>Los Angeles Big Picture High School<br>Mid Sacramento | <b>Massachusetts</b><br>Loomister Center for Excellence<br><b>Michigan</b><br>Blanche Kelso Bruce Academy - East<br>Blanche Kelso Bruce Academy - West<br><b>Nevada</b> | <b>Pennsylvania</b><br>El Centro de Estudiantes<br><b>Rhode Island</b><br>The Mt Center of Providence and Newport, RI<br><b>Tennessee</b><br>Nashville Big Picture High Schools |
|---|---|---|

### Boston Day and Evening Academy

Home | About BDEA | Admissions | Teaching & Learning | Community | More

20 Kearsarge Ave. Roxbury, MA 02116 [Current Students](#) [Faculty & Staff](#) [REAL](#) [Resources](#)



# 변화의 시작, 시스템

54p

60p

## Learning Futures

The Engaging School:  
principles and practices

phf Paul Hamlyn

Innovation

## 한 사람을 위한 그림, 모두를 위한 체계

### 빅 픽처 스쿨 Big picture school

#### 12초마다 학생 한 명이 중퇴

“미국에서는 12초에 한 명 꼴로 학생들이 학교를 중퇴하고 있습니다. 이 말은 올해에 2,631,033명의 학생들이 중퇴한다는 말입니다.”

충격적이고 다소 자극적이기까지 한 이 통계를 바꾸기 위해 만들어진 비영리단체가 있다. 바로 《빅 픽처 러닝(Big Picture Learning)》이 그 주인공.



《빅 픽처 러닝》은 1995년 교육이론가 엘리엇 와쇼(Elliot Washor)와 데니스 리트키(Dennis Littky)에 의해 미국 로드 아일랜드(Rhode Island)에 설립되었다. 엘리엇과 데니스는 공립 고등학교에서 교장선생님과 선생님이로 30년 동안 경험한 것을 바탕으로 새로운 교육 혁신에 매진했는데, “교육은 모든 사람들이 신경 써야 할 일(Education is everyone’s business)”을 모토로 내세우며 교육 체계가 급진적으로 바뀌어야 하고 또 충분히 그럴 수 있다는 것을 보여주기 위해 혁신적인 교육 모델을 만들고자 했다.

엘리엇과 데니스가 새로운 교육에 대한 실험을 꿈 꿀 때 즈음 로드 아일랜드 주정부는 교육 시스템을 재점검하고 있었는데 이 때 엘리엇과 데니스가 학생 한 명 한 명의 개별적인 교육에 집중하는 새로운 모델을 제안했고, 이것이 성사되어 《빅 픽처 스쿨(Big Picture School)》 설립에 이른다. 설립 시 50명의 신입생으로 출발했던 학교는 현재 5개 나라, 131개 학교를 둘 정도로 성공적인 확산을 자랑하고 있다.

《빅 픽처 러닝》은 스스로의 사명을 “거시적 차원에서 한 나라의 교육을 생각하면서 동시에 한 학생의 교육에도 집중하는 것(the education of a nation, one student at a time)”이라고 말한다. 미국의 교육에 관한 근본적인 재설계에 헌신하는 비영리단체로서, 현실 세계와 지역 공동체 안에서 제대로 작동하는, 혁신적이면서도 개인에게 맞춰진 학습 환경을 만들어 미국 교육 시스템에 중요한 변화를 촉진시키는 것을 비전으로 한다. 단체 사명의 핵심은 모든 학생들의 평등한 교육 기회를 보장하는 것이다. 이는 도시 주변부의 소외된 학생들이 성공을 달성하는 것을 돕는 것과 연결되어 있다. 이를 위해 빅 픽처 러닝은 혁신적인 학습 환경을 디자인하고, 새로운 학습 모델을 연구하고 복제하며, 교육자들을 학교와 지역사회에서의 리더로 봉사할 수 있도록 훈련시키는 활동을 한다.

### Find a Big Picture School

United States	44
Australia	25
Canada	1
Israel	27
Netherlands	13

#### Select a Location

<b>California</b> MetWest Frida Kahlo High School Big Picture Middle & High School - Fresno San Diego Met Shenandoah High School Los Angeles Big Picture High School Met Sacramento New Village Girls Academy SMASH Alternative School	<b>Massachusetts</b> Leominster Center for Excellence	<b>Pennsylvania</b> El Centro de Estudiantes
<b>Colorado</b> Durango Big Picture High School	<b>Michigan</b> Blanche Kelso Bruce Academy - East Blanche Kelso Bruce Academy - West	<b>Rhode Island</b> The Met Center of Providence and Newport, RI
	<b>Nevada</b> Washoe Innovations High School	<b>Tennessee</b> Nashville Big Picture High Schools
	<b>New Jersey</b> MetEast Ironbound Academy at East Side High School <i>Belmont Academy</i>	<b>Vermont</b> Big Picture South Burlington Central Vermont BP Academy of Rochester High School

빅 픽처 스쿨 네트워크

### 소박한 시작, 엄청난 성과

1996년 《메트로폴리탄 지역 직업 및 기술 센터(Metropolitan Regional Career and Technical Center, 줄여서 Met)》에서 6개 학급, 50명의 신입생으로 출발했다. 대부분은 전통적인 학교에서 소외된 흑인 또는 라틴계 학생들이었는데 2000년 첫 졸업생을 배출하던 해, 놀랍게도 이들의 졸업률은 96%. 98%의 졸업생은 상급 교육기관으로 진학했고 50만 달러의 장학

금을 받기도 했다. 이들 대부분은 가족 중 첫 번째로 고등학교 학위를 받은 셈이었으며, 80% 가까운 학생들은 가족 중 처음으로 대학에 진학하는 셈이었다.

이런 성과는 미국 전역에서 관심을 얻기 충분했고, 《빌 앤 멜린다 게이츠 재단》은 《Met》에서 진행된 빅 픽처 스쿨을 최고의 고등학교이자 미국에 더 필요한 학교로 발표하기도 했다. 그리하여 2001년에는 빌 앤 멜린다 게이츠 재단의 후원을 바탕으로 다른 지역에서의 빅 픽처 스쿨이 시도 되었고, 2008년경에는 60개 이상, 14개 주에서 운영되기에 이른다. 또한 호주, 이스라엘, 네덜란드 등에서는 이것을 활용한 학교들이 생겨나기도 했다. 생겨난 지 10년도 안돼 빅 픽처 스쿨은 복제되어 적용될 수 있다는 것을 증명했고, 현재는 공교육의 시스템을 새롭게 생각할 것을 이야기하고 있다.

이들이 수치를 통해 보여주는 '새로운 교육 모델'의 성과는 자명하다. 미국에 있는 67개 빅 픽처 스쿨의 전체 졸업률은 92%로 이는 전국의 학교 졸업률 66%와 상당한 차이를 보인다. 또한 많은 빅 픽처 스쿨은 다양한 인구와 인종을 지원하는데, 첫 번째 빅 픽처 스쿨인 로드 아일랜드의 학교는 80%가 넘는 학생들이 학교 급식 보조금을 수급할 수 있고, 34%의 학생들은 영어가 모국어가 아닌 가정에서 생활하고 있다. 74%의 학생들이 대학 또는 전문 기술 훈련 프로그램에 진학했는데, 이는 전국 평균인 68%와 비교되는 수치다. 이렇게 상급학교로 진학한 학생들 중 75%의 학생들은 가족 중 처음으로 대학에 진학한 사람이기도 하다.

### 빅 픽처 러닝의 교육 철학과 모델

엘리엇과 데니스가 만들고자 꿈꿨던 학교의 모습은 다음과 같다.

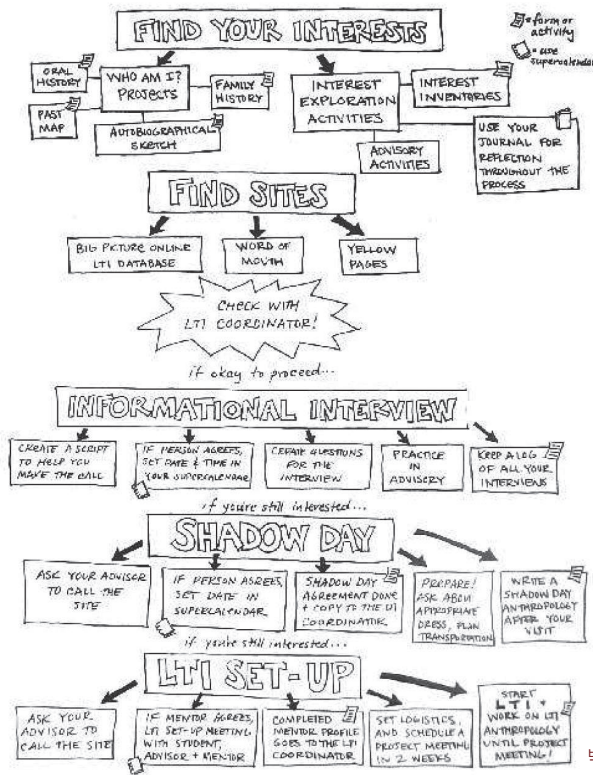
- 학생들은 자기의 교육에 있어 자신의 책임을 다한다.
- 학생들은 지역사회의 자원봉사 멘토들의 후견에 힘입어 충분한 시간을 가지고 실제 일을 경험 한다.
- 학생들은 그들의 성과를 보여주고 성취에 대해 발표하는 것, 동기 부여에 대한 것, 그들이 갖는 마인드와 행동 습관에 대해 평가를 받고 이는 실제 생활에 반영된다.

이런 교육을 구현하는 중심에는 각 학생에게 맞는 개인화된 커리큘럼이 존



재한다. 이는 구체적으로 현실 세계에서 경험하는 인턴십을 통해 구현되는데, 시청부터 지역에 있는 스케이트보드샵까지 학생들이 직접 인턴십을 경험하고 자신이 배우기로 선택한 영역에서 전문성을 쌓아간다. 어른들과 함께 일하고 소통하는 것을 통해 어른이 되어가는 것을 배우며, 자신이 신뢰하는 전문가로부터 가이드를 얻고, 그 전문가와 개인적인 관계를 형성할 수 있는 기회도 얻게 된다. 이러한 교육은 직업 교육과 학문적 교육의 전통적 구분을 깨뜨리는 것이었으며, 결과적으로 직장과의 연결을 강화시켰고 배움이 학교 밖의 실제 환경에 적절한 영향력을 미칠 수 있다는 것을 보여주게 된다.

HOW TO GET AN LTI

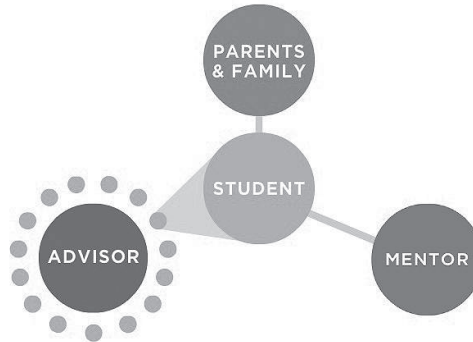


빅 픽처 러닝의 핵심 요소, LTI

학생의 개인 학습 계획은 부모, 선생님, 인턴십 멘토들과 함께 작성되며, 이 과정을 통해 참여한 모든 이들이 학생의 발달에 책임의식을 갖게 되고 학

생은 자신의 학습이 지속되고 있다는 것을 이들에게 알려야 하는 책임을 갖게 된다. 교육 평가는 대중 전시, 상담자와 함께 하는 주별 체크인 만남, 일지 작성, 포트폴리오에 대한 발표를 포함하는데 이는 그들이 자신의 경력을 가져갈 현실 세계의 평가를 반영하는 것들이다.

학생을 한 개인으로 대하는 것에 대한 강조점은 학생의 가족을 포함한다. 빅 픽처 스쿨은 학생들이 자신의 부모 역시 배우는 사람일 경우 가장 잘 배울 수 있다고 믿는다. 학교의 성인 교육 프로그램은 공통의 유대감을 가진 부모들로 구성된 지지자 그룹을 형성하며 빈곤과 사회적인 불리함의 고리를 끊는데 도움을 준다. ‘부모 리더십 훈련소’는 부모들이 학교에 더 잘 참여하도록 권한을 강화시키며, 이웃들 간의 관계를 되살리는 것에 열심이도록 만든다. 가족들은 커리큘럼 기획 모임과 학생의 작품 전시회에 참여하게 되며 결국 좋은 멘토가 된다. 선생님과 부모님들은 전화나 집 방문을



통해 서로를 더 잘 알게 되고 이는 학생을 지원하는 좋은 자원이 된다. 빅 픽처 스쿨의 교육 모델을 잘 요약해 보여주는 그림은 위와 같다. 학생 개인의 욕구와 흥미에 맞춰진 학습을 위해 15명 이하로 이뤄지며 ‘어드바이저리(Advisory)’라고 불리는 학생 그룹을 운영한다. 이 그룹에서 학생은 담임선생님 격인 ‘어드바이저(advisor)’의 지원을 받게 된다. 학습의 중심은 늘 학생 개인에게 맞춰져 있다. 학생 한 사람 한 사람은 자신이 관심 있는 분야에서 인턴십에 참여할 수 있는 기회를 얻게 되며, 해당 분야의 전문성을 가진 성인 멘토와 부모 및 가족의 지원을 통해 학습을 성공적으로 이어간다.

**빅 픽처 스쿨의**

좀 더 자세히 빅 픽처 스쿨을 들여다보자.

**3가지 원칙과**

빅 픽처 스쿨의 요소들은 아래의 3가지의 원칙에 기초하여 디자인 된다.

**5가지 학습 목표**

- 배움은 각 학생들의 흥미와 목표에 기반해야 한다.
- 한 학생의 커리큘럼은 반드시 현실에 존재하는 사람이나 장소와 연관성을 가져야만 한다.
- 한 학생의 능력은 그 학생의 작업의 질에 의해 엄밀하게 평가되어야 한다.

이런 원칙 아래에서 빅 픽처 스쿨은 고등학교 졸업생이라면 반드시 논리적인 추론을 하고, 문제 해결 능력을 가지며, 지역사회의 능동적 구성원으로서 활동해야 한다고 생각한다. 빅 픽처 스쿨에는 모든 학생들이 반드시 알아야만 하는 고전이란 것은 없다고 말한다. 활용 가능한 정보는 빠르게 증가하고 있기 때문에 한 학생이 알아야 할 가장 중요한 것은 '어떻게 배우는가(How to Learn)'에 관한 것이 된다.

따라서 빅 픽처 스쿨은 다음과 같은 5가지의 학습 목표를 가지는데, 빅 픽처 스쿨에 있어 필수불가결한 요소들이다. 이는 개념, 기술, 능력을 바라보는 틀이면서 동시에 개인 맞춤형 커리큘럼을 형성하는 가이드이기도 하다.

**1) 경험에 기반한 추론**

과학자와 같이 사고하도록 돕는 것으로, 의사 결정과 가설 검증을 위해 경험적 증거 및 논리적 과정을 활용하도록 돕는다. 특정 과학 지식을 배우는 것이 아니라 과학적 사고를 사회학이나 예술 이론에 적용하는 것에 가깝다. “내가 실험하고 싶은 아이디어는?”, “무엇이 나의 가설인가?”, “어떤 정보를 수집해야 하는가?” 등의 질문을 던지게 한다.

**2) 측정이 가능한 추론**

수학자와 같이 사고하도록 돕는 것으로, 수치를 이해하고 불확실성을 분석하며 사물이 어떻게 변화할 수 있는지를 공부하도록 돕는다. “내 가설을 검증하기 위해 수치를 어떻게 활용할 수 있는가?”, “이 정보를 공식이나 도형으로 어떻게 표현할 수 있는가?”, “어떤 예측을 만들 수 있는가?” 등의 질문을 던지게 한다.

### 3) 의사소통

청중을 이해하고 글을 쓰고, 읽고, 표현하고, 잘 듣는 것을 돕는다. “나는 어떻게 써야하는가?”, “나의 주요 생각은 무엇인가?”, “누가 나의 청중인가?”, “기술은 어떻게 내 생각을 표현하는데 도움을 주는가?”, “어떻게 창의적으로 표현할 수 있는가?” 등의 질문들을 던지게 한다.

### 4) 사회적 추론

역사학자나 인류학자처럼 사고하도록 돕는 것으로, 다양한 관점을 살펴보고 사회적 이슈를 이해하며 윤리에 대해 탐구하는 것을 돕도록 한다. “다양한 커뮤니티들이 이 문제를 어떻게 보고 있는가?”, “이 문제는 다양한 커뮤니티에 어떤 영향을 미칠 것인가?”, “누가 이 문제에 신경을 쓰고 누구에게 중요한 문제인가?” 등의 질문들을 던지게 한다.

### 5) 개인의 질 추구

자신이 할 수 있는 최상의 것을 추구하도록 돕는다. 존경심을 표하는 것, 책임감, 조직력, 리더십 향상을 위한 노력 등이 해당한다. “존경심을 어떻게 표현할 수 있는가?”, “어떻게 하면 다른 이들과 더 공감할 수 있는가?”, “어떻게 하면 이 문제에 관해 더 정직하게 소통할 수 있는가?” 등의 질문들을 던지게 한다.

## 기존의 학습과 구별되는 10가지

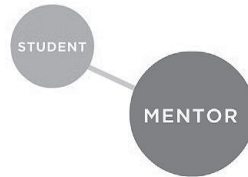
철저하게 학생 한 사람 한 사람에게 맞춰진 학습을 강조하는 빅 픽처 스쿨. 이들은 자신들이 기존의 학습과 차별화 되는 요소로 10가지를 정리해 설명하고 있다.

### 1. 실제 현실 세계에서의 학습. 개인의 흥미에 기반한 인턴십을 통한 배움

#### Learning in the Real World(LTI, Learning Through Internship/Interest)

빅 픽처 스쿨에서 가장 중요한 요소이다. 학생이 흥미를 가지고 있는 영역에서 전문가 멘토가 함께 함으로써 학생은 엄정하게 프로젝트를 완성해내게 되며 이 과정에서 어떻게 어른이 되는지를 배우게 된다. 이 때 생기는 전

문가 멘토와의 개인적인 관계 및 조인은 가치를 매길 수 없는 소중한 것이 된다.



Each student has an internship where she works closely with a mentor, learning in a real world setting.

NEXT ▶

## 2. 한 번에 한 학생을 교육한다: 개인 맞춤 교육

### One student at a Time - Personalization

학문적인 교육을 넘어 한 학생을 전체적인 관점에서 보도록 도와준다. 각 학생들의 작업은 개인 학습 계획에 기록되는데, 이것은 학생, 부모, 어드바이저, 멘토가 함께 하는 학습 팀에서 계획된다.

## 3. 엄밀한 평가 Authentic Assessment

학습이란 변화와 성장의 과정이며 질 높은 생산물을 만들어 내는 것으로 증명된다고 본다. 학생들은 시험과 등급으로 평가되는 것이 아니라 학생들의 멘토에 의해 개인에게 맞는 평가지표로 평가된다. 평가는 분기 또는 학기마다 한 번씩 갖는 대중 전시회, 주마다 진행되는 어드바이저와의 체크인 미팅, 주별 일지, 연중 포트폴리오 프레젠테이션, 상급학교 진학 시 요구되는 성적증명서 형태로 이루어진다. 서술 평가나 일지 작성, 75-100쪽에 이르는 자서전 작성 등은 학생들이 자신에 대해 깊이 생각할 수 있는 기회를 제공하는 장치가 될 것이다.

## 4. 학교 조직 School Organization

모든 학생들이 서로를 잘 알고 존중하는 공간에서 배울 수 있는 기회를 가져야 한다고 믿는다. 학교는 모든 학생들이 어른이나 다른 학생들과 특별한 관계를 형성할 수 있을 정도로 작아야 한다. 측정 도구부터 학교 건물에 이르기까지 진정으로 개개인에게 맞춰진 학교를 지향하는 것은 개인에게나 지역사회에게나 좋은 결과를 가져온다. 한 학교는 150명 이상의 학생

을 두지 않으며, 한 어드바이저 당 15명이 넘는 학생을 담당하지 않는다. 학생은 학교 안이나 밖에서 소그룹 안에서 개별적인 작업을 이어간다. 건물 안에서 교직원들과 학생들이 소통하는 문화를 가지며 학교는 그 자체로 배움을 위한 학습 공동체로 기능한다.

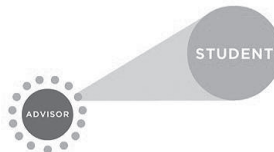
**5. 자문 구조 Advisory structure**

자문 구조는 빅 픽처 스쿨의 조직 및 관계에서 핵심적인 역할을 하며 학생들은 이를 ‘가정’ 또는 ‘두 번째 가족’으로 부르기도 한다. 15명 이하의 학생으로 규모를 제한하며 한 명의 어드바이저가 학생들의 전체 고등학교 학습 기간을 담당한다. 어드바이저의 역할은 각 학생들에게 특화된 학습 계획을 관리하고 인턴십을 배정하는 것이다. 이를 위해 각 학생들과 그 학생의 가족들과도 관계를 형성해야 하며 가정을 방문하기도 한다. 어드바이저는 자신의 전공 영역이 있기는 하지만 자기의 과목 영역을 학생들에게 가르치는 역할을 한다기보다는 각 학생들의 필요와 학생들의 프로젝트를 지원하고 조언을 주기 위한 활동을 설계하는 역할을 한다. 코치이자 멘토이고, 선생님이자 매니저이며 ‘친구’이다. 어떻게 시간을 관리하고 작업을 계획해야 하는지, 어떻게 인턴십 자리를 찾는지, 어떻게 프로젝트를 완수하는지에 대해 조언해준다. 빅 픽처 스쿨은 다양한 성, 인종, 민족, 사회 경제적 배경을 가진 어드바이저들이 활동할 수 있도록 구성하고자 한다. 학생을 존중하고 책임감이 강해야 하며 열정적인 사람들이 자문 구조에 필수적이라고 설명하고 있다.



Each advisory is supported and lead by an advisor, a teacher that works closely with the group of students and forms personalized relationships with each advisee. NEXT ▶

Each student works closely with her advisor to identify her interests and personalize her learning.



NEXT ▶

## 6. 학교 문화 School Culture

학교 문화는 다른 목적을 이루기 위한 수단이 아니다. 작고 개인에게 맞춰진 학습 공동체인 빅 픽처 스쿨은 학생들이 리더가 되도록 장려한다. 이들은 존중하는 문화, 다양성이 있고 창의적이며 흥미진진한 문화를 만드는데 전력을 다하고 있다. 학생들 간, 학생과 어른 간, 어른 간에 존중과 평등의 문화를 만들고 있으며 학생들의 목소리가 의사 결정 과정에서 비중있게 다뤄지도록 노력한다.

## 7. 리더십 Leadership

빅 픽처 스쿨은 비전을 가진 교장선생님과 헌신적이고 책임감 있는 어드바이저들을 필요로 한다. 빅 픽처 스쿨의 교장선생님들은 학교를 설립하기 전에 “학교를 열기 전 해(TYBO, The Year Before Opening)” 프로그램에 참석하게 된다. 기존의 빅 픽처 스쿨을 운영하는 교장선생님들과 공동 설립자를 포함한 전문 코치들을 멘토로 해서 인간관계와 소통, 도덕적인 용기, 비전, 유연성과 효율성, 평생에 걸쳐 진행되는 학습에 대한 열정과 채용 등의 주제를 배우게 된다. 초기 스타트업 운영 기간 동안 빅 픽처 러닝의 지원을 받게 되며 지속적으로 전문적인 발전을 위한 프로그램에 참여할 수 있다. 교장선생님은 문화를 만드는 리더이자 동시에 기업가이다. 모든 어드바이저들 역시 빅 픽처 스쿨을 통해 훈련된 교장선생님들을 통해 훈련과 지원을 받게 된다. 어드바이저들은 매일 매일의 학교 운영과 성공적인 커리큘럼 적용, 그리고 최종적으로 학생들의 성공적인 학습에 매우 큰 책임을 갖는다.

## 8. 부모와 가족의 참여: 성인들의 지원

### Parent/Family Engagement: Adult Support

부모나 보호자의 참여는 학생들의 성공에 있어 필수적인 요소라고 말한다. 이들은 학생들에게 개입할 뿐 아니라 가족에도 개입하며 가족들이 학생의 모든 측면에 참여하도록 하고 있다. 학생이 지역사회 안에 참여하게 하고 지역사회가 학교에 참여하게 함으로써 빅 픽처 스쿨은 지역 공동체의 자산이자 학습을 풍요롭게 하는 기여자로 자리매김하게 된다.



Parents and families are actively involved in the learning process, helping to shape the student's learning plan and are enrolled as resources to the school community.



NEXT ▶

### 9. 학교와 대학간 파트너십: 대학 진학 준비 및 지원 체계

#### School/College Partnership: College Preparation and Support

모든 학생들이 고등학교 이후의 삶에 대해 최선의 결정을 내릴 수 있는 능력을 가지고 있다는 신념이 있다. 대학에 진학하는 것은 좋은 기회 중의 하나이며 학생들이 다양한 전문 직업, 학문, 사회적 경로 등을 맞출 수 있도록 장려한다. 상급 학교로 진학 할 수 있는 기회에 준비되도록 지원하며 모든 학생들은 대학 입학시험을 치르고 적어도 하나의 대학이나 상급학교에 지원해 볼 것을 요청하고 있다.

### 10. 전문적인 발전 Professional Development

모든 빅 픽처 스쿨에서 교장선생님과 학교 스태프들은 전문적인 발전을 위해 모임을 갖게 되며 '빅뱅 컨퍼런스'에 참여할 수 있고, '빅 픽처 온라인'이라는 웹 사이트를 통해 학생들과 학교 운영 직원들은 정보를 교환할 수 있다.



빅뱅 컨퍼런스 모습



## 한 학생의 성장과 성공을 위한 지원

빅 픽처 스쿨은 학생 한 명 한 명에게 집중하는 강점을 가지고 있다. 15명 규모로 반 구성을 제한하고 다년간 한 담임 선생님이 학생의 성장과 발전을 지켜보는 것, 학생 한 명을 위해 지역사회 멘토, 가족들이 총 동원되는 것은 한 아이가 자라기 위해 마을이 필요하다는 말을 보여주는 것 같기도 하다. 동시에 빅 픽처 스쿨은 학생 개개인에게 매우 높은 기준들을 제시하고 있다. 깊이 생각할 수 있는 기회를 제공하는 것은 물론이다. 한 학생이 오직 자신이 관심 있는 영역에서의 실용적인 학습을 지원하고 이를 통해 현실 세계에서의 생활 능력과 사고력을 기르는 것은 빅 픽처 스쿨 모델을 통해 배워야 할 장점이다.

필자는 이 모델이 한국의 공교육 체계에도 시사하는 바가 크며, 이 모델이 학교 체계에도 도입되어야 마땅하다고 생각한다. 하지만 한편으로 평생학습 영역과 시민사회의 학습 영역에도 적용 가능성이 크다는 생각을 하게 된다. 학습 모델을 운영하는데 있어 예산과 좋은 교육자를 확보하는 것의 문제는 있겠지만 한 사람 한 사람의 욕구에 집중하는 문화적 토양은 평생학습과 시민사회 영역에 더욱 잘 형성되어 있다고 보이기 때문이다.

학습을 지원하는 어드바이저 또는 코디네이터가 15명의 학습자를 맡아 지역사회의 공공기관과 시민사회기관, 기업들에서 활동하고 학습할 수 있는 기회를 지원하고 이 과정을 기록해 본다면 어떨까? 단시간의 요식적인 직업 체험이 아니라 개개인이 자신의 욕구와 흥미를 진지하게 발견하고 이를 발달시킬 수 있는 최적의 기관과 전문가를 연결해준다면 어떨까? 큰 그림을 그리는 교육이 한국에도 펼쳐지기를 기대해본다.

글 이성은

• 빅 픽처 러닝 <http://www.bigpicture.org/>

※ 출처를 별도로 표기하지 않은 이미지는 빅 픽처 러닝 홈페이지에서 갈무리한 것이다.

## 학교 밖 학생을 위한 학교

### BDEA Boston Day and Evening Academy

《BDEA(Boston Day and Evening Academy)》. 그대로 직역하자면, ‘보스톤 낮과 저녁 아카데미’가 되겠다. 재밌는 이름의 이 학교는 공립 대안 고등학교(Public Charter High School, 차터 스쿨은 일종의 대안학교)이다. 다소 특별한 점은 기존의 공립 교육 시스템의 트랙을 벗어났던 학생들을 위한 학교라는 것이다.

#### 학교를 벗어났던 학생들을 위한 학교

보스톤의 공립학교에 다녔던 학생 중 고등학교에 진학하기에는 나이가 많아 연령이 적합하지 않은 사람, 결석 문제로 8학년을 다시 다녀야 했던 사람(미국은 9-12학년이 고등학교 학년임), 학교를 중퇴했지만 다시 학교로 돌아와 고등학교 학위를 받고 싶어 하는 학생들이 다닐 수 있다.

《BDEA》는 학생 중심, 역량 기반의 학교라는 점에서 기존 학교와 차별점을 갖는다. BDEA 홈페이지에는 “학생의 성공과 향상도를 평가하기 위해 A-F 등급이나 전통적인 학년 구분을 사용하지 않는다. 선생님, 직원, 학생, 지역 사회 파트너들로 구성된 가족이며 ‘배움’이라는 한 가지 목적에 집중하고 있다”고 명시되어 있다.

이 학교의 미션은 무엇일까? “정규 교육 트랙을 벗어난 학생들을 교육으로 다시 참여시켜 고등학교 졸업을 준비시키고, 지역사회에 성공적이고 의미

### Boston Day and Evening Academy

Home | About BDEA | Admissions | Teaching & Learning | Community | More



20 Kearsarge Ave. Roxbury, MA 02119

Current Students Faculty & Staff

REAL

Resources



BDEA 홈페이지에서 갈무리

있는 참여를 할 수 있도록 준비시키는 것"이라고 한다. 이들의 비전은 "트랙을 벗어난 학습자들을 위한 학생 중심의 교육을 지속하고, 또한 이 교육에 있어 혁신적인 리더 역할을 계속적으로 해나가는 것"이다. 어떻게 학생들을 가르치기에 이런 미션과 비전을 갖고 있노라 자신할 수 있는 것일까?

### 18년 노하우를 보유한 중견 대안 학교

이 학교의 시작은 1995년으로 거슬러 올라간다. 처음 문을 열었을 때 학교 이름은 '다운타운 저녁 아카데미'. 당시 보스턴 최초로 졸업장을 수여하는 저녁 시간대에 운영되는 공립학교로 출발했다. 이 아카데미 프로그램은 1998년에는 호레이스 만 차터 스쿨(Horace Mann Charter School)이 되었고, 2002년에는 원격 학습 프로그램을 추가하기에 이른다. 원격 학습 프로그램의 도입은 건강상의 문제나 취업 또는 육아로 인해 학교에 출석하기 어려운 학생들을 위한 학습 프로그램을 제공할 수 있게 되었음을 의미한다. 저녁 아카데미에 낮 프로그램이 추가된 것은 2004년의 일. 고등학교에 진학할 나이가 되었지만 여전히 중학교 과정에 머물고 있는 친구들을 위해 낮에도 학습 프로그램이 운영되면서 현재의 모습을 갖추게 되었다고. 아침 8시부터 오후 6시까지 하루 10시간 운영되는 학교는 정규 교육과정을 벗어나 학습의 위기에 처한 학생들을 성공적으로 지원하는 대안적인 학교로 인정받기 시작했고, 현재는 380명의 학생들이 학습 프로그램에 참여, 700

명 이상의 졸업생을 배출한 중견(?) 학교로 자리잡고 있다. 빈곤으로 인해 학습을 지속하기 어려웠던 학생들이 이곳에서 수업을 받고 있으며 학생의 10% 정도는 부모, 15% 정도는 노숙자라고 한다.

### 1년 3학기제, 1년에 4번 졸업 하는 학교

특이한 점은 학기 운영 방식에서도 찾아볼 수 있다. 이 학교는 1년을 3학기로 나누어 운영하고 있는데, 한 학기는 11주 기간으로 운영된다. 졸업은 매 학기가 끝날 때와 여름 아카데미가 끝날 때 총 4번을 하는데, 졸업한 학생들은 대부분 2-4년제 대학에 진학한다고 한다.

2013-2014년도 자체 보고서에 따르면, 총 74명이 졸업했고 3년 이내에 졸업하는 학생은 87%에 이른다고 한다. 학교에 입학한 지 1년 이내에 졸업하는 사람은 20%, 1-2년 이내 졸업하는 사람은 34%, 2-3년 이내 졸업하는 사람은 33%, 3-4년 이내 졸업하는 사람은 10%라고 하니 고등학교 졸업을 위해 9-12학년(4년)을 다녀야 하는 정규 교육에 비하면 속성 졸업자가 많은 셈이다.

졸업한 74명 중 58명(78%)이 대학에 진학했고, 5명은 인턴십에 참가하고 있으며, 5명은 취업을 했다고 한다. 학교를 벗어난 학생들이 성공적으로 사회에서 자리를 잡을 수 있게 도왔다고 말할 수 있는 수치이다.

### 학생을 중심에 두는 문화

사실 정규 교육 트랙을 벗어난 학생들이 다시 교육에 대한 열의를 불태우기는 쉽지 않은 일이다. 또한 기존 학교에서 경험한 어른들로부터의 부정적 경험도 극복하기 쉽지 않은 문제이다. 이를 극복하기 위해 BDEA가 노력하는 것 중 하나는 학생 중심의 학습 문화를 조성하는 것.

BDEA는 그들의 학생들은 학문적인 성취를 위해 필요한 충분한 기회나 도구를 얻지 못했다는 점을 제외하면 다른 학교 학생들과 다를 바가 전혀 없다고 보고 있다. BDEA에서는 학생들이 가진 재능을 존중하고 경청하기 때문에 학생들이 훌륭한 성취를 이루게 된다고 자신있게 이야기한다. 이 학교의 학생들은 다음과 같이 이야기 한다. “나는 내 수준에 맞춰 배울 수 있었다. 선생님은 내가 아는 것을 넘어 이해할 수 있도록 도와줬다.”, “나조차 나를 의심할 때 나를 믿어주는 사람들로부터 많은 도움을 얻었다.”, “나는 한 개인으로서 존중받으며 배울 수 있었고, 그래서 나에게 정말 필요한 도움을 얻을 수 있었다.”



BDEA 홈페이지에서 갈무리

학생을 중심에 두고 존중하는 문화가 구체적으로 구현되는 것은 입학 시 학생들이 받는 오리엔테이션에서부터 찾아볼 수 있다. 입학하는 학생은 누구나 4일간의 오리엔테이션을 거치는데, 이 과정에서 선생님은 학생의 과거 학습 경험을 이해하기 위해 다면적인 부분에서 사정(assessment)을 진행한다. 이 시간을 통해 자연스럽게 학생을 중심에 놓고 소통하는 선생님과의 관계를 경험하게 되며, 이는 이후의 학습에도 긍정적인 영향을 미치게 된다.

‘학생지원팀’이라는 제도도 가지고 있는데, 건강하고 긍정적인 학교 분위기를 조성하기 위해 학생, 부모, 선생님을 지원하는 역할을 한다. 학생의 교육적인 경험뿐만 아니라 개인적, 사회적 경험에 있어 학생지원팀은 핵심적인 역할을 하며, 학생지원상담사는 졸업에 이르기까지 학생의 학습 여정을 함께 하게 된다. 개인 및 집단 상담, 위기 개입, 중재, 긍정적 의사소통 증진, 권익옹호, 사례 관리, 학생 욕구 사정과 서비스 추천, 가정 방문, 법정에서의 옹호에 이르기까지 학생을 위한 다양한 서비스를 제공하고 있다.

**시간에 기반한  
시스템에서 학습  
에 기반한 시스템  
으로의 전환**

학생을 중심에 두는 문화적 토양은 “역량 기반 학습 체계”와 시너지를 발휘한다. 역량 기반 학습 체계는 학생을 연령에 기반해 임의로 학년 배치를 하는 방식이 아니라 학생이 가진 역량을 정확하게 측정해 이에 따라 학습 과정을 시작한다는 점에서 전통적인 모델과 구별된다. 또한 전통적인 학교

가 학생의 학업 향상도를 A-F 등급으로 매기는 것과 달리, BDEA는 학생이 내용과 주제 영역에서 보여주는 역량에 기반해 다면적인 평가를 진행한다.

커리큘럼은 인문학, 수학, 과학, 졸업 이후 계획, 기술 영역 등이 주요 내용 영역으로 구성되고, 각 내용 영역은 모듈로 나누어져 학기가 운영된다. 1번의 모듈은 1학기, 즉 11주 동안 진행되는데, 입학 시 측정된 학생의 역량에 따라 적합한 모듈에 배정하게 된다. 이 과정을 “학습 엣지(Learning Edge)”라고 하는데, 이때 배정되는 모듈은 학생에게는 도전적인 수준이지만 과도하게 어려운 수준은 아니어야 한다. 1번의 모듈이 지난 후 진행되는 역량 평가에서 ‘역량 있음’ 판정을 받지 못할 경우 해당 모듈을 다시 공부, ‘역량 있음’ 판정을 받을 경우 다음 모듈로 옮겨가는 방식이다. BDEA는 이런 방식으로 인해 개인의 필요에 맞는 학습이 진행될 수 있고, 또 누구도 실패하지 않고 자기의 역량을 발전시켜 나갈 수 있다고 말한다.

**BDEA's Competency Based System Supports Self-Paced Progress**

Humanities	Humanities Seminar	Intro to Literature	Genre Writing	Intro to History	Research	Advanced Literature	Advanced History		
	C	Ex	Ex	C	BC	HC	C		
Math	Math Seminar	Number Sense	Alg A	Alg B	Alg C	Alg D	Alg E	Geo 1	Geo 2
	BC	Ex	Ex	C	HC	HC	HC	C	BC
Science	Science Seminar	Cell Biology	Ecology	Genetics	Evolution	Chemistry	Physics	Advanced Science	
	C	C	BC	HC	C	C	HC	C	
Technology	Undergrad Tech	Advanced Tech	Homework Club		10 weeks	10 weeks			
	Ex	HC			C	C			
Post Graduate Planning	Beyond BDEA	Career Readiness	Career Exploration	Career Experience	Capstone Workshop	Capstone			
	C	C	C BC C	HC C	C	C			

HC = Highly Competent  
 C = Competent  
 BC = Basic Competent  
 Ex = Exempt

**BDEA Road Map**

BDEA의 로드맵 (BDEA 홈페이지에서 갈무리)

모든 모듈과 영역에서 역량을 갖춘 것으로 측정된 학생은 ‘캡스톤 프로젝트’라는 단계를 거치는데, 이는 시니어 학생이 스스로 깊이 있는 연구를 진행하는 프로젝트를 완수하고 발표하는 단계로 프로젝트 중의 최고봉이라



할 수 있다. 직업, 크리에이티브, 사회 이슈 카테고리 중에서 주제를 선정하게 되며, 핵심적인 질문을 던지면서 연구 보고서를 작성하게 된다.

연구를 진행하면서 추가적으로 학생들은 다양한 방식으로 실생활의 경험을 갖도록 요구되는데, 전문가를 만나 잡 웨딩을 하거나 인터뷰를 하거나 인턴십을 하는 등의 방식으로 진행된다. 이는 교실 밖에서 손에 잡히는 실제 경험을 함으로써 각 학생들의 목표와 꿈에 실질적인 요소들을 반영하고 구체적인 질문들에 답변할 수 있도록 돕는다. 캡스톤 프로젝트는 연구 보고서뿐 아니라 직원, 행정담당자, 지역사회 인사로 구성된 위원회 앞에서 진행하는 발표를 포함한다.

### 지역사회 안에서 학생의 성공을 견인하는 사례 깊은 시스템

BDEA의 교육에 대해 살펴보면 필자가 인상 깊었던 점 중 하나는 시스템이 한 개인을 온전히 지원하기 위해 고안되었다는 점이다. 동일한 커리큘럼과 학년, 학기 제도 안에 서로 다른 경험과 인격을 가진 학생들이 몰아넣어지는 시스템이 아니라, 학생 한 명 한 명의 학습 경험을 바탕으로 설계되는 교육 시스템.

커리큘럼의 핵심 영역에 “졸업 이후의 계획”이 중요하게 자리잡고 있다는 것도 인상적이다. 아마도 이것이 졸업 이후 진학률이 우수한 이유 중 하나가 아닐까. 또한 교육에 참가하는 학습자들에게 교실 밖 세상과 연계될 수 있는 기회를 강조한다는 점도 주목을 끈다. 실제 학생들과 선생님이 함께 지역사회 폐허 건물을 태양광 설비가 설치된 온실로 바꾸거나 “보스턴을 점령하라(Occupy Boston)”와 같은 급진적인 운동에 참여하기도 하거나, ‘아랍의 봄’을 수업과 연결시키는 활동을 했다는 점은 부러움을 느끼게 하는 대목이기도 하다.

학교를 벗어난 학생들뿐만이 아니라, 학교 안에서 건디고 있는 학생들을 위해서도 BDEA의 교육 모델은 본받을 것이 충분하지 않을까.

글 이성은

• BDEA <http://www.bacademy.org/>

## 배움에 참여하기

### 러닝 퓨처스 Learning Futures

**참여가 있는 학교** 「러닝 퓨처스(Learning Futures)」 프로그램은 젊은이들이 능동적, 적극적으로 또한 학교를 넘어서 지속적으로 배움에 참여하며, 보다 나은 결과물을 성취할 수 있도록 지원하는 것을 목표로 한다.



2008년 《폴 햄린 재단(Paul Hamlyn Foundation)》과 《이노베이션 유닛(Innovation Unit)》이 파트너십을 맺고 2년 동안 진행한 프로그램으로, 영국 전역에 있는 40여 개 학교와 함께 ‘참여’를 증진시킬 수 있는 혁신적인 교수법과 배움의 방법들을 발전시켰으며 잘 디자인된 도구와 자료들을 제공하고 있다.

**참여, 배움의  
전제 조건이자  
교육과 학교가  
당면한 과제**

자신이 하고 있는 일에 참여를 보장받고 있다고 느끼지 못한다면 참가자들은 그 일에 그다지 신경 쓰지 않기 마련이다. 그런 곳에서 성공을 바라기란 쉽지 않은 일. 학교 안에서의 배움에 학생들이 적극적으로 참여할 수 있는 기회를 보장받지 못할 때도 마찬가지이다. 학생의 학문적 성취를 보장할 수 없을 뿐 아니라 그 학생이 가질 향후 직업과 직장 생활, 지역사회에서의 성취에도 좋지 못한 영향을 줄 것이 분명하리라. 학생이 ‘참여’할 수 있는 길을 보장하는 것은 성공적인 ‘배움’의 전제 조건일 수밖에 없다.





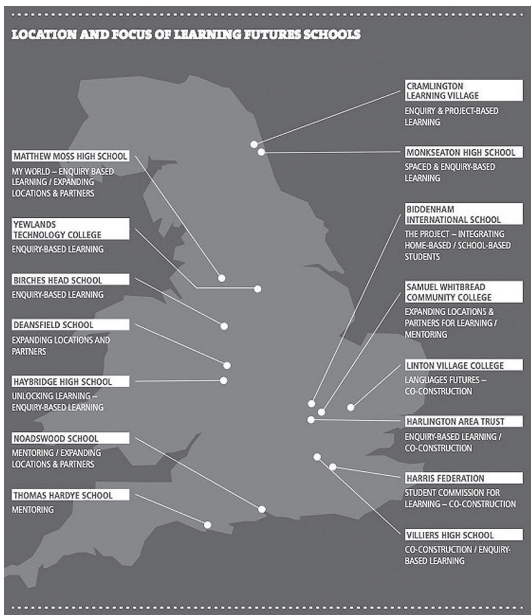
관련 영상 이미지 중 갈무리(<http://vimeo.com/28194098>)

러닝 퓨처스 프로그램은 참여가 보장되지 않는 상황에 대한 문제의식을 갖고 시작되었다. 이들은 영국 학교가 당면한 상황을 두 가지로 정리하는데, 하나는 ‘눈에 보이는 비참여 문제(Visibly disengagement)’이고 다른 하나는 ‘참여의 기회를 보장받지 못했지만 성공한 사람들’의 문제이다.

영국에서는 24명 중 1명의 학생이 14살부터 학교가기를 그만둔다고 한다. 《캐나다 교육협회》의 조사에 따르면 ‘지적 참여(intellectual engagement)’

는 상급학교에 진학하면 할수록 떨어진다고 하는데, 초등학교에서 참여도가 60%였다면 고등학교에서는 40%까지 감소하는 상황인 것이다. 이것이 눈으로 파악할 수 있는 ‘비참여’의 문제로 모든 이들에게 참여의 기회가 보장되지 못하는 것, 한 개인에게도 전 생애에 걸쳐 고르게 배움에 참여할 수 있는 기회가 보장되지 못하는 문제를 일컫는다.

배움에의 참여는 빈부의 문제와도 연결되어 있는데, 더 가난한 가족일수록 배움에 참여할 기회가 적어지는 경향을 보인다. 가난한 집안의 학생이나 배



영국 전역 40여 개 학교와 함께 진행한 러닝 퓨처스

움에 대한 참여도가 높은 학생은 부유한 집안이나 배움에 대한 참여가 적은 학생과 비교할 때 더 높은 성취를 보이기도 한다.

또 하나의 문제로 지적하는 것은 ‘참여의 기회를 보장받지 못했지만 성공한 사람들의 문제이다. 학교에서 배움의 기회를 제공받지 못했지만 자기만의 방식으로 성공한 사람들이 나오기 시작하는데, 이것이 학교를 중심으로 한 교육 체계에서는 문제 상황이 될 수 있다는 것이다.

이 두 가지 문제 상황을 보면서 러닝 퓨처스는 성공의 열쇠가 ‘학교에서의 참여’가 아니라 ‘배움에의 참여’라는 것을 알게 되었다고 말한다. 배움은 언제 어디서나 일어나고 평생토록 지속되기 때문에 학교에서만 참여를 보장하는 것만으로는 문제 상황이 해결되지 않는다는 것이다.

이 과정에서 러닝 퓨처스는 배움에 있어 깊은 수준의 참여가 언제 발생하는지에 대한 4가지 원리와 참여의 수준을 더 깊게 만들고 더 오래 지속할 수 있도록 하는 4가지 접근법을 정리해서 배포하고 있다.

### 높은 참여도를 보이고 있는 학생들로부터 발견된 4가지 원리

40여 개 학교의 학생들과 선생님들과의 대화를 통해 러닝 퓨처스 프로그램은 몇 가지 배움에 대한 통찰을 얻게 된다. 학생들에게 관심을 갖는다는 것은 배움의 결과에 관심을 두는 것이 아니라 과정에 관심을 기울이는 것이라는 점, 배움에 책임감을 갖는 것이라는 점, 학생들이 지닌 자유로움의 에너지를 배움에 끌어들어야 한다는 점, 학교 밖에서의 배움에도 가치를 두어야 한다는 점이 바로 그것이다.

높은 수준의 참여를 보였던 학생들을 관찰한 결과를 다음과 같은 4가지 원리를 발견할 수 있었다.

#### 1) 장소성이 있는 배움(Placed)

학생들은 자신이 거주하는 공간에 관심을 갖고 연결되어야 하며 학교 밖의 관심사나 가족, 지역사회와 연결되어야 한다.

#### 2) 목적성이 있는 배움(Purposeful)

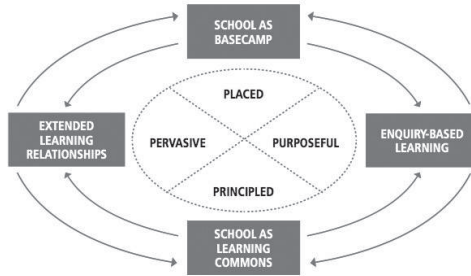
학생들이 실제적이고 지적인 가치에 반응하고 실제 전문가처럼 일할 수 있는 기회를 제공한다.

### 3)스며드는 배움(Pervasive)

시험을 넘어 삶에 스며들고 가족과 보호자, 동료들의 지지를 받으면 개별적인 배움으로 지속될 수 있다.

### 4)원칙이 있는 배움(Principled)

학생들에게 열정과 도덕적 목적을 가질 것을 권한다.



깊은 수준의 참여가 일어나는 배움의 4가지 원리와  
참여가 일어나는 학교의 4가지 접근법은 상호 유기적인 관계를 갖는다.

**참여가 일어나는 학교를 만들기 위한 4가지 접근법** 상호 연결된 세상에서 학생들에게 더욱 요구되는 소위 ‘21세기 스킬’(협업, 정보에 대한 독해력, 적응성 등)을 습득할 수 있게 돕기 위해서도 ‘참여형 학교(engaging school)’를 만드는 것이 중요하다고 강조한다. 4가지 원리를 구현하기 위한 실천으로 4가지 접근법을 제시하고 있는데, 다음과 같다.

### 1) 질문에 기반한 배움(Enquiry-based learning)

다양한 능력을 지닌 학생들과 함께 경계를 넘나드는 프로젝트(질문)에 기반하는 배움(Project-based learning or Enquiry-based learning)을 활용한다. 배움은 질문에 대한 해답을 찾기 위한 배움이며 정보를 조사하거나 프로젝트로 확장되기도 한다.

### 2) 베이스 캠프로서의 학교(School as ‘base camp’)

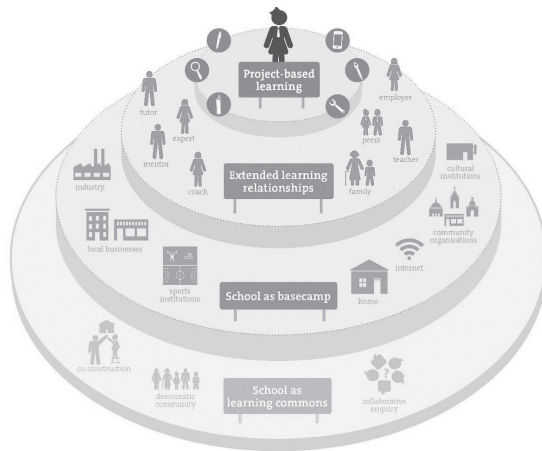
학교는 최종 목적지라기보다는 질문을 던지면서 배움을 이어갈 수 있는 베이스 캠프(Base Camp)의 역할을 한다. 학교는 장소로서의 의미를 넘어 배움이 조직되는 기지로 학생들을 지역사회 공동체와 더 많은 현장으로 끌어들이는다.

### 3) 확장된 배움의 관계(Extended learning relationships)

배움이란 언제 어디에서나 다양한 사람들과 함께 일어날 수 있는 것이므로 학교는 학생들의 확장된 배움의 관계(extended learning relationships)에 대한 책임을 진다. 학생과 학생과의 관계, 학생과 선생님의 관계, 보호자와의 관계, 외부 멘토나 전문가들과의 관계를 통해 배움을 지속하는 상호 관계를 형성한다.

### 4) 배움을 위한 공동 공간으로서의 학교(School as Learning commons)

학교를 선생님, 학생, 지역사회가 책임과 권한, 이익을 공유할 수 있는 배움은 사람들의 공동의 공간(learning commons)으로 전환시킨다. 학교는 사용자들이 자원에 접근할 수 있는 권한을 공유하고 학교를 발전시키는 책임을 함께 지는 공동 구역이다.



러닝 퓨처스의 교육 모델

이 접근법은 러닝 퓨처스 교육 모델의 핵심을 명확하게 보여주고 있는데, 단순히 학생들을 수업에 더 참여시키는 방식에 그치는 것이 아니라 학생들과 가족, 그들을 둘러싼 더 넓은 지역사회가 참여하는 학교가 되도록 만드는 방식을 제시한다.

#### 학교에 던지는 질문

전통적 방식의 교육이 당면한 현재의 위기 상황에 대해서는 많은 사람들이 동의하고 있을 것이다. 규격화된 공간에서 공통의 커리큘럼을 운영하는

것이 학생들 개개인의 성장을 견인하는 것에 비효율적이라는 점도 분명하다. 한국 사회의 공교육 현장에도 러닝 퓨처스가 제안하는 원칙과 접근법은 굉장히 유효한 것으로 보인다.

러닝 퓨처스는 참여의 문제를 ‘학생들의 문제’가 아니라 ‘학교 자체의 문제’로 인식하는 전환이 필요하다고 역설하고 있다. “어떻게 하면 학생들을 학교에 참여시키지?”가 아니라 “우리 학교는 어떻게 학부모, 지역사회, 지역업체, 다른 학교들이 참여할 수 있게 하고 있나?”라는 것이 올바른 고민이라는 것이다.

또한 40여 개 이상의 학교를 관찰하며 배움에 대해 고심한 끝에 이들은 학교가 더 큰 야망을 가져야 한다고 주장한다. 단순히 ‘참여 모델’을 학교가 따라하는 수준이 아니라 학생들이 전 생애에 걸쳐 지속적으로 배움을 이어갈 수 있도록 지원하고자 하는 더 큰 수준의 관심과 야망을 가져야만 한다고.

글 이성은

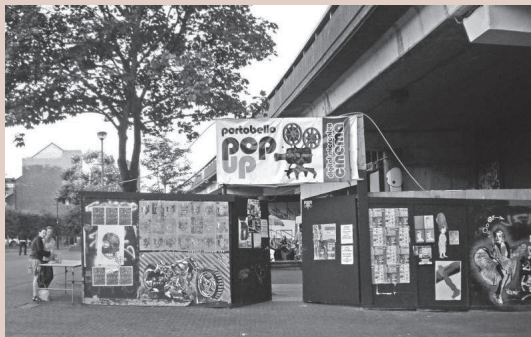
• 이노베이션 유닛 <http://www.innovationunit.org/>

※ 출처를 별도로 표기하지 않은 이미지는 이노베이션 유닛의 러닝 퓨처스 웹페이지에서 갈무리한 것이다.

68p



81p



# 시민의 힘, 참여

76p



94p



## 민주주의 문화를 창조하는 시민학교 Citizen School

#1. 예능프로그램의 스타로 떠오른 한 유명인사가 얼마 전 한 월간지 인터뷰에서 독재는 나쁜 것이 아니라는 주장을 펼쳐 논란이 되었다. 이 인사는 국내 최고 의과대학을 졸업한 고학력자이자 유명병원의 원장으로, 한국사회 많은 이들이 통상 칭하는 엘리트그룹에 속한다는 평을 받던 사람이다. 그런데 문제가 되었던 “독재가 나쁘지 않다”라는 생각을 갖고 있는 사람은 과연 이 한사람뿐일까? 다른 이들도 유사한 생각을 갖고 있지만, 이 인사가 미디어에 노출된 탓에 지탄을 한 몸에 받은 것은 아닐지. 70~80년대 독재정치 종식과 대통령 직선제 정착 이후 한국사회에서 민주주의를 논하는 것은 시대에 뒤떨어진 화두를 질질 부여잡는 것으로 간주하는 이들을 어렵지 않게 만날 수 있다.

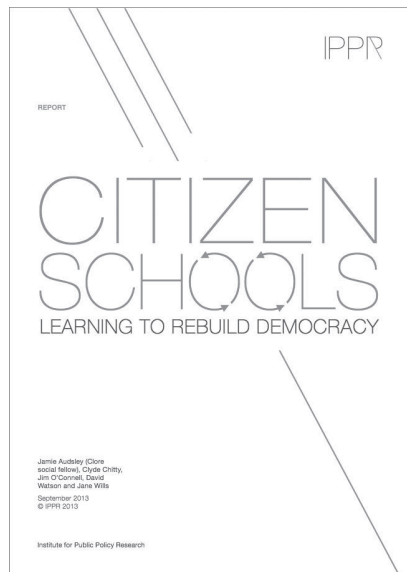
#2. 대통령, 국회의원, 지방 선거철이 오면 과거에 비해 더욱 저조해지는 투표율을 두고 많은 언론은 민주주의의 위기를 논하는 글을 생산해낸다. 대통령 직선제를 목숨까지 버려가면서 갈구하던 것이 불과 25여 년 전인 것을 상기해보면, 많은 이들이 선거의 한 표로 행사하는 민주주의 의미를 믿지 못하는 작금의 현상을 우리는 어떻게 이해할 수 있을까?



## 훈련과 연습이 필요한 민주시민 이 되는 법

민주주의를 지키고자 하는 시민의식이 사라져가고 있다는 우려는 단지 한국사회에서만 발견되는 것은 아니다. 민주주의의 종주국이라 불리는 영국에서도 민주사회에 대한 위기감이 지적되고 있다. 이런 위기감은 민주사회의 완성이 공정선거를 유지하는 것만으로 이루어지는 것이 아니라는 이해에서 비롯된다. 영국 시민들이 믿고 있는 민주사회는 국가 시스템뿐 아니라 집안에서, 친구들과의 관계에서, 학교에서, 회사에서, 다수의 구성원으로 이루어진 영국 내 모든 집단에서 민주적인 원리와 절차에 의해 그 운영이 이루어지는 사회이다. 이러한 사회를 만들기 위해 가장 중요한 것 중 하나는 바로 구성원들의 참여이며, 구성원의 참여를 가능하게 하는 것은 나의 참여가 내가 속한 집단을 바꿀 수 있다는 한 사람 한 사람의 믿음에서 비롯된다. 그렇다면 사회를 구성하는 시민들의 이러한 믿음은 무엇을 통해 싹트고 자라날 수 있을까?

자신의 삶의 철학과 방식이 온전하게 자리 잡기 전인 청소년기에 민주시민으로서 지역 커뮤니티와 학교운영에 참여하고 변화를 이끌어내는 경험을 지속적으로 해본다면, 성인이 된 이후에도 민주시민으로서의 철학과 행동을 생활의 일부로 실천하는 삶을 살 수 있지 않을까? 현재 적지 않은 영국의 중고등학교에서 실시되고 있는 민주시민을 위한 교육 프로그램은 이러한 목적으로 개발되었고, 그 교육효과가 많은 진보학자 및 연구자들에 의해 주목받고 있다. 영국 내 진보적 썩크탱크로 알려진 《IPPR(Institute for Public Policy Research)》에서 2013년 9월 발간한 연구보고서에서는 이런 교육 프로그램



《IPPR》의 연구보고서 「Citizen Schools: Learning to Rebuild Democracy」  
(IPPR 홈페이지에서 갈무리)

램을 통칭하여 「시민학교(Citizen Schools)」라 부르고 있다. 이 보고서에서 정의한 시민학교란 “시민기관의 역할로서 명확하게 민주주의 문화를 창조하는 학교”이다. 시민학교는 학교 내 학생을 포함한 다양한 구성원들이 그들이 소속되어 있는 사회를 위한 공공활동 참여에 요구되는 시민의식(citizenship)과 능력을 개발할 수 있도록 교육한다.

2차 세계대전 이후 영국 정부가 주도해온 공교육의 커리큘럼을 보면 개인의 역량강화와 경력개발에는 많은 중점을 두었지만, 집단 구성원의 협력과 민주적인 절차를 통해 집단이 함께 성장하고 성공하는 것과 관련된 내용은 충분히 포함하지 못했다(이는 현재 국내에서 주도되고 있는 대부분의 초중고등 교육과 크게 다르지 않다). 이러한 비판은 영국 정부에도 받아들여져, 2002년 노동당 정부는 국가 공교육 커리큘럼의 일부로 11-16세의 중등교육 과정에 시민의식(citizenship)을 포함하는 것을 의무화하였고, 이후 시민의식과 관련된 다양한 커리큘럼과 교육프로그램 등이 개발, 운영되어왔다. 그 결과 많은 교육자들이 민주시민을 길러내는 가장 효과적인 교육방법은 단순히 책과 강의를 통해 민주주의 철학을 이해하는 것이 아니라, 학생들과 학교교사들이 함께 적극적인 시민의 권리를 행사하는 경험을 통해서 이루어진다고 평가하고 있다.

#### 학교 속의 지역

#### 커뮤니티, 지역

#### 커뮤니티 속의 학교

학생들과 학교교사들이 함께 적극적으로 시민의 권리행사를 가장 쉽고 효과적으로 표현해 볼 수 있는 기회는 바로 학교가 위치한 지역사회에서 찾아볼 수 있다. 위에서 언급한 IPPR의 연구보고서에서 소개하고 있는 시민학교의 사례를 보면 모두 국공립 중고등학교가 지역의 다양한 그룹들과 연계하여 적극적으로 지역문제를 함께 풀어나가는 프로그램을 정규교육과정의 일부로 채택하고 있다. 이러한 교육프로그램을 통해 학생들은 지역사회의 문제를 직접 참여를 통해 풀어나가고, 자신의 참여로 지역이 변화하는 것을 경험하면서 민주시민에게 요구되는 참여의 중요성을 깨닫게 된다.

#### 오프닝 마인즈

#### 프로그램

《RSA(The Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures and Commerce)》는 인류가 당면한 새로운 도전과 기회에 주목하고 21세기에 당면한 문제에 대한 혁신적인 해결방안들을 연구하는 영국의 비영리



Tipton에 위치한 RSA 아카데미와 학생들  
(RSA 홈페이지에서 갈무리)

기관이다. RSA는 영국 내 일반 중고등학교에서 활용할 수 있는 민주시민을 길러내는 교육과정인 「오프닝 마인즈(Opening Minds)」를 개발하였다. 이 과정은 시민의식(Citizenship), 학습(Learning), 정보관리(Managing Information), 사람들과의 관계 맺기(Relating to People), 상황 관리(Managing Situations)의 능력을 배양하는 것에 중점을 두고 있다. 기존에 영어, 수학, 과학 등 지식습득에 편중된 중고등교육과정에서 결핍되어 있었지만, 기업을 비롯한 사회의 다양한 분야에서 요구하는 인재들이 갖추어야 할 주요 역량 다섯 가지를 가려내어 개발한 것으로, 영국 내 200여 개의 학교에서 운영되고 있다.

오프닝 마인즈 프로그램에서 다섯 가지 주요 역량의 하나로 설명된 시민의식은 지역사회에서 학교가 지역의 경제적 사회적 재생과 활성화에 리더십을 발휘하는 것으로 강화된다. 영국 중서부 톱톤(Tipton)지역에 위치한 「RSA 아카데미」는 오프닝 마인즈 커리큘럼을 채택하고 있는 학교 중 하나이다. 톱톤의 RSA 아카데미는 학생들의 출석율이 전국 평균보다 낮고, 부모들의 교육열도 낮았으며, 지역에서 실패한 학교로 평가받는 학교였던 윌링위스 고등학교가 그 전신이다. RSA의 후원으로 교명을 바꾸고 새로운 커리큘럼을 도입하면서 시작된 '시민의식 기르기' 과정의 중점은 RSA 아카데미의 학생들이 학교주변 지역사회를 변화시키는 프로그램에 참여하는 것이다. 학생들은 지역을 변화시키면서 지역의 리더가 될 수 있다는 자신감을 갖게 되고, 그와 함께 요구되는 실용적 스킬들을 익히게 된다.

RSA 아카데미의 학생들은 다양한 그룹간의 협력을 강조하는 튜터링 프로그램, 식사 함께하기 프로그램, 행동변화 프로그램 및 지역사회 서비스 프로그램(예: 지역텃밭 가꾸기, 지역청소, 지역 운동 프로그램 운영 등)에 참여한다. 지역사회 서비스 프로그램은 주로 지역에서 제기된 문제에 학생들이 직접 참여하여 해결을 제시하고 지역을 변화시킬 수 있는 내용으로 구성된다. 이 과정에서 학생들은 단순히 교사들이 기획한 지역프로그램에 수동적으로 참여하는 것이 아니라, 직접 지역문제 해결방안을 기획하고 실천함으로써 지역리더십을 발휘할 수 있는 기회를 갖게 된다. 학생들은 일주일 중 2회의 반일과정 동안 교실에서 배웠던 다양한 지식과 철학을 학교 바깥 지역의 실제 문제 해결에 적용해본다. 영국 내 여타 공교육기관에서도 다양한 커뮤니티 활동을 할 수 있는 기회가 마련되어 있지만, 정식 커리큘럼 외의 특별활동으로만 제공하는 것이 대부분이다. RSA 아카데미에서는 이와 달리 학생들의 커뮤니티 활동의 주도적인 참여를 의무과정에 포함하고 있다.

학교 내 학부모회도 단순히 학교운영에 관련된 문제뿐 아니라, 지역문제를 학교에서 함께 풀어나갈 수 있는 다양한 아이디어와 피드백들을 제안하도록 운영하고 있다. RSA 아카데미는 지역 커뮤니티의 허브 역할을 자임하면서, 학생들뿐 아니라 학부모와 지역의 다양한 시민그룹 단체들도 학교 학부모회에 지역문제 해결 프로그램을 제안하고 운영하는 토론을 이끌어가고 있다. 이러한 과정을 통해 RSA 아카데미는 자연스럽게 지역의 문제를 함께 풀어나가는 중심추 역할을 한다. 이것을 가능하게 하는 핵심은 바로 학생과 학부모들의 적극적인 참여이다. 학교에서는 지역 활동을 교육 커리큘럼의 주요 모듈로 인식하고, 이를 전담하는 커뮤니티 개발 코디네이터를 두고 지속적으로 지역의 문제를 학교 학부모회와 학생회에서 같이 논의할 수 있는 토론의 장을 만드는데 노력했다. 또한 커뮤니티 개발 코디네이터는 토론의 결과를 관련 지역 시민단체와 함께 지자체에 전달하는 등 시민의 목소리를 지방정부에 전달하는 역할까지 자임하여, 토론에 참여했던 학생과 학부모들이 자신의 목소리로 지역사회를 변화시키는 결과를 체험할 수 있도록 부단한 노력을 기울이고 있다.

## 시민학교 무엇이 달랐던가?

초중고등학교에서 지역사회 활동을 연계한 교육프로그램을 학생들에게 기획하고 제공한다는 것은 그리 특별하지 않은 교육프로그램이다. 국내 공교육기관에서도 흔히 볼 수 있는 프로그램일 것이다. 그렇다면 RSA의 오픈마인즈 프로그램과 같이 시민학교라 불리는 교육프로그램은 기존의 공교육기관에서 제공하는 지역연계 교육 프로그램과 무엇이 다른 것일까? 무엇 때문에 흔하디흔한 지역연계 프로그램이 중심이 되는 시민학교를 진정한 민주시민을 육성하는 혁신적인 프로그램으로 주목해야 하는 것일까? 시민학교의 네 가지 원칙에서 그 대답을 찾을 수 있다.



런던 해크니지역에서 커뮤니티 활동에 참여 중인 고등학생들  
(시티즌유케이 홈페이지에서 갈무리)

### 첫째. 시민의식 교육을 학교 공교육의 필수요소로 포함한다.

공교육의 가장 중요한 목적 중 하나는 학생들을 소속된 사회에 기여할 수 있는 건강한 인재로 준비시키는 일이다. 사회에 기여하는 인재를 고려할 때, 기존에는 특정 주제(예: 대학시험에서 요구되는 주제)의 지식, 정보, 기능 등만 익히는 것을 강조하였다. 민주사회를 완성해가는 일이 사회기여의 중요한 것임이 명백한바, 시민학교는 민주시민을 육성하는 시민의식 교육을 과외활동이 아닌 학교교육의 필수과정으로 천명하고 있다.

### 둘째. 시민의식과 관련된 민주적이고 참여적인 문화가 학교 내에 정착되어 있다.

다양한 시민들이 참여하고 있는 하나의 공기관으로서, 시민학교 자체가 모든 구성원들이 운영과 의사결정 등에 참여할 수 있는 민주적이고 참여적인 문화와 시스템을 갖추고 있다. 사례로 살펴본 RSA 아카데미의 경우에도 학교운영에 학부모들의 참여를 확대하였고, 지역사회 서비스 프로그램 등에 학생들이 주도적으로 기획과 운영에 참여하고 있다. 학생과 학부모들이 가장 가깝게 접하는 커뮤니티는 바로 학교인바, 학교 내의 운영과 의사결정에 학생과 학부모들을 참여하게 하고, 그들의 의견이 실제 학교운영에 반영되도록 하고 있다. 이러한 참여로 인한 변화를 경험할 때 비로소 학교를 넘어선 지역사회로의 참여에도 적극적인 사고방식과 변화를 만들 수 있다는 믿음으로 임할 수 있게 된다.

### 셋째. 시민의식 교육은 경험을 통한 학습(Learning through action)으로 이루어진다.

자신이 참여하여 세상을 변화시킬 수 있다는 시민학교의 교육은 지역사회 참여를 통해 이루어지고 있다. 책이나 강의만이 아닌 실제 지역의 문제를 함께 풀어내고 자신이 공공의 삶에 변화를 만들어 내는 경험을 해보으로써 참여가 기반이 되는 민주시민의식을 갖게 된다. 특히 너무 어렵거나 거창한 국가/글로벌 문제보다는 자신과 이웃의 삶에 직접적이고 공통적으로 관련된 지역의 문제들(예: 거리안전, 지역환경문제 등)을 함께 풀어나감으로써, 자신과 이웃이 함께 참여하면 풀어나갈 수 있는 문제와 변화를 이해할 수 있게 된다.

### 넷째. 학교의 전체 교육수준을 높일 수 있는 전략으로서 시민의식 교육을 연계한다.

시민학교는 시민의식 교육을 분리된 교육과정으로 고려하지 않고, 다른 학과목 성적을 향상시킬 수 있는 전략으로 고려하고 있다. 많은 학교에서 참여를 통한 시민의식 교육과정이 학생들로 하여금 리더십과 자신감을 불어넣어주며, 이러한 사고방식의 변화가 다른 학과목 학습에도 집중력과 호기심을 향상시키는 결과를 가져오는 것을 경험하고 있다. 따라서 시민학교는

대학진학에 요구되는 학습성과 향상에도 동기부여 등을 통해 긍정적인 효과를 가져 올 수 있는 지역사회 참여 기반의 시민의식 교육을 전략적으로 운영하고 있다.

시민학교의 놓치지 말아야 할 또 하나의 특징은 정부가 주도하지 않은 풀뿌리에서 자라난 교육프로그램이라는 것이다. 위에서 소개한 RSA 아카데미의 경우 씽크탱크 성격의 비영리단체 RSA가 마련한 혁신 교육 모델을 이에 공감하는 학교들이 채택하여 운영한 것이다. IPPR 연구보고서에서 소개하고 있는 다른 시민학교의 사례들 모두 《협동조합 컬리지》, 《시티즌 유케이(Citizens UK)》와 같은 비영리기관에서 제공하는 민주적 거버넌스 확립을 위해 개발한 교육 모델을 학교 내 운영과 교육과정 개발에 채택한 사례들이다. 이것이 주는 또 하나의 교훈은 정부의 일방적인 주도로 민주시민을 육성하는 교육 모델을 만들고 제공하지 않는다는 것이다. 민주시민을 교육하는 교육프로그램도 교육현장에서 시민사회와 학교, 학부모, 학생이 만나 함께 실현해보고, 수정해나가는 여정을 통해 끊임없이 진화해나가고 있다. 민주주의 종주국 영국에서 주목하는 민주시민을 길러내는 방법은 이렇듯, 그 기획과 개발과정도 민주적이어야 함을 잊지 않고 있다.

글 김정원

- IPPR <http://www.ippr.org/>
- RSA <http://www.rsablogs.org.uk/>
- RSA 오픈마인즈 <http://www.rsaopeningminds.org.uk/>
- CITIZENSUK <http://www.citizensuk.org>
- 「RSA 아카데미」 관련 뉴스 화면 <http://news.bbc.co.uk/1/hi/education/7707662.stm>



## 음악과 투표의 만남

### 락 더 보트 Rock the vote

6월 4일 지방선거, 7월 30일 재보궐 선거. 2014년은 선거의 해였다. 선거 때만 되면 관심을 받는 지표 중 하나는 투표율. 투표율을 높이기 위해 꼭 투표해야 하는 계층으로는 젊은층을 꼽는다. 젊은이들의 선거와 투표에 대한 관심을 높이고 실제 참여로 이끌어 내는 것은 여야를 떠나 한 나라의 미래에 중요한 과업이 될 것이며, 교육의 영역에서도 정치에 대한 관심과 참여는 중요한 주제이다.

《락 더 보트(Rock the Vote)》는 특정 정당이나 정치적 노선을 지지하지 않는 비영리단체로, 미국 내에서 젊은이들의 정치 참여 증진을 목적으로 한다. 1990년 로스앤젤레스 지역에서 설립, 젊은이들이 선거와 투표에 참여할 수 있도록 20년 이상 노력해 오고 있다.

#### 20여 년의 성공 적인 활약상

1990년 《버진 레코드(Virgin Records)》사의 공동 대표였던 제프 아예로프(Jeff Ayeroff)에 의해 시작되었다. 그는 명성 있는 밴드들과 함께 콘서트를 조직하여 유권자 등록과 교육에 노력을 기울였다. 그 결과 1992년, 20년 동안 감소하던 젊은이들의 참여율이 상승하기 시작했고, 1993년에는 유명 연예인과 명사들을 통한 홍보와 공공 교육을 통해 전국 유권자 등록 법안을 지지했다.





락 더 보트 소개란(락 더 보트 홈페이지에서 갈무리)

1996년에는 처음으로 전화를 통한 유권자 등록 시스템을 고안하여 선거 정보를 제공하는 역할을 했다. 또한 최초로 온라인 유권자 등록 시스템인 ‘넷보트(NetVote)’를 만들어 라디오 파트너, 자원봉사자, 콘서트 투어, 전화 시스템과 온라인 시스템을 통해 50만 명 이상의 신규 유권자 등록을 이끌어 냈다.

락 더 보트의 활약은 이후로도 지속되고 있는데, 자세한 내용은 위키피디아를 통해서 확인이 가능하다.([http://en.wikipedia.org/wiki/Rock\\_the\\_Vote](http://en.wikipedia.org/wiki/Rock_the_Vote))

락 더 보트는 홈페이지를 통해서 5백만 명 이상의 젊은이들이 투표에 참여하도록 독려했고, 유권자 등록과 투표에 있어 신뢰할 만한 정보원으로 역할을 해왔다고 자신있게 소개하고 있다. 락 더 보트는 1978년 이후 출생한 세대가 2012년 전체 유권자의 4분의 1에 해당할 정도로 큰 비중을 차지하고 있는 것이 기회이자 도전이라고 보고 있다. 이들은 자신들의 목표가 국가 전체의 민주주의에 활력을 불어넣는 동시에 새로운 시민정신을 정립하는 것이라 설명한다.

## 음악과 음악가들 을 통해 젊은이들 에게 다가간다

락 더 보트가 젊은이들의 참여를 이끌어 내는 데에 있어 중요한 요소 중의 하나는 바로 '음악'이다. 이들은 유명한 음악가들이 참여하는 다양한 콘서트와 투어를 통해서 젊은이들의 관심을 이끌어내고 있다.

1992년부터 시작된 「랩 더 보트(Rap the Vote)」의 경우도 제이지, 퍼블릭 에니미 등 랩 아티스트들과 함께 젊은 유권자들의 참여를 이끌어 내기 위해 주요하게 진행되어 온 캠페인 중의 하나다.

2012년에 락 더 보트는 ①로드 트립 ②페스티벌 ③락 더 보트 나이트 등을 통해 음악을 통한 정치 참여 독려 활동을 했다. 로드 트립은 외관이 랩핑 된 버스를 타고 음악가들이 약 16개 주를 돌아다니며 콘서트를 연 활동이며, 페스티벌에서는 이름만 대도 알만한 음악가나 명사들과 인터뷰를 통해 투표와 젊은이들의 정치 참여에 대해 말하였고, 젊은이들이 직접 유권자 등록을 할 수 있도록 독려하는 활동을 펼쳤다.

락 더 보트 나이트는 젊은이들이 2012년 선거에 참여하는 것에 관심을 가질 수 있도록 매월 개최되는 콘서트 시리즈로, 뜨고 있는 밴드나 DJ 퍼포먼스, 베스트 보이즈, 웨일 크로우, 제이슨 므라즈, 마룬5 등 쟁쟁한 음악가들이 함께 했다.



지금도 쟁쟁한 음악가, 가수들이 락 더 보트의 홍보대사로 함께 하고 있다.  
(락 더 보트 홈페이지에서 갈무리)

## 투표권을 갖는 젊은이들을 위한 민주주의 수업

락 더 보트는 「민주주의 수업 (Democracy Class)」이라는 프로그램을 주요하게 운영하고 있다. 고등학생들에게 투표와 선거, 거버넌스에 관해 교육하는 프로그램으로 음악, 대중문화, 비디오, 토론, 모의 투표를 통해 젊은이들

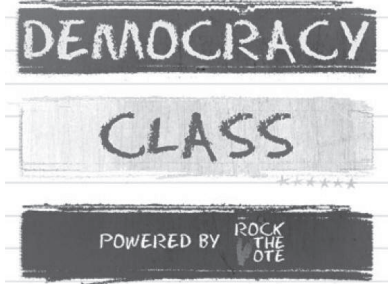
이 선거 과정에 대해 탐색하고 능동적인 시민으로 참여하는 기술을 증진시키기 위해 디자인 되었다.

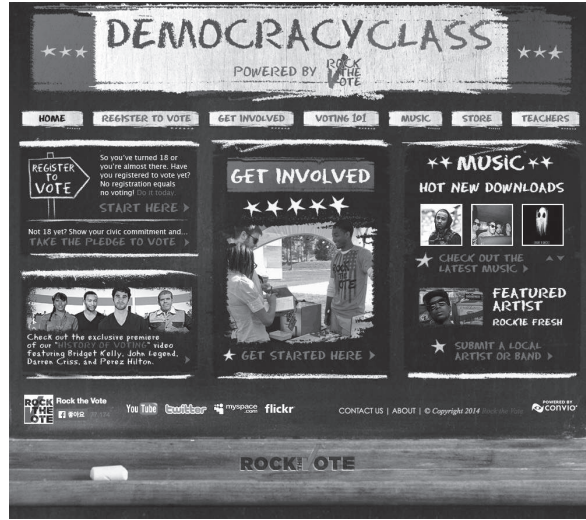
많은 연구들이 시민의식에 대한 교육과 이른 나이에 선거에 참여하는 것이 지속적인 참여의 습관을 기르는데 중요한 것이라고 말하고 있는데, 이러한 이유로 민주주의 수업은 고등학생들을 대상으로 운영되고 있다. 이 수업은 선생님과 전문 연구자, 비영리단체의 리더로 구성된 자문위원회의 지원을 받는다.

민주주의 수업은 우선 투표권에 대한 역사와 젊은이들이 어떻게 선거에 의해 영향을 받는지에 관한 비디오를 시청하는 것으로 시작된다. 우리 지역에서 선출된 리더들이 어떻게 우리 일상의 관심사를 다루는지에 대한 토론이 이어지며, 투표권이 있는 학생들은 유권자 등록을, 아직 투표권이 없는 학생은 투표하기를 서약하게 된다. 학생들의 관심사에 대한 모의 투표로 수업은 마무리 된다.

웹 사이트를 통해 빅 보이, 엘리샤 키스, NBA 스타 배론 데이비스 등 청소년들이 관심 있을 만한 스타들이 고민하는 정치 이슈에 대한 인터뷰를 제공하는 한편 무료로 다운로드 할 수 있는 음악도 제공하고 있다.

시민의식에 대한 교육이 과거 30년 동안 공교육에서 배울 수 없는 교육이 되어 왔기 때문에 자신들의 활동에 있어 민주주의 수업이 매우 중요한 활동이라고 설명하며, 이것의 중요성을 강조하기 위해 락 더 보트는 2011년부터 「민주주의의 날(Democracy Day)」라는 캠페인을 운영하고 있기도 하다. 2014년에는 3월 21일이 민주주의의 날로, 다양한 학교들이 이날 민주주의 수업을 개최하도록 독려했다.





민주주의 수업 홈페이지에서 갈무리

## 투표와 선거에 대한 새로운 교육 시도

미래를 여는 교육 중 하나로 정치에 참여하는 시민의식을 고취하는 교육은 매우 중요한 영역이다. 한국에서도 선거연수원에서 미래유권자 과정으로 고등학교 학생회장, 고등학교 3학년, 초중등학생을 대상으로 교육을 진행하고 있지만 청소년들이 열광하는 매체와 문화, 사람들을 통해 전달되는 것과는 그 영향력이 다를 것이라 생각된다.

지역 공동체에서 학습의 중요 거점인 평생학습기관들이 시민의식과 유권자 교육에 대해서도 재미있고 창의적인 접근을 해볼 필요가 있지 않을까. ‘제1회 6.4지방선거 청소년 투표’(http://www.1618vote.net/)와 같은 모의 투표 뿐 아니라 청소년들과 젊은이들이 좋아하는 음악, 스포츠, 온라인 게임 등을 결합한 새로운 방식의 교육들이 더 많아지길 기대해본다.

글 이성근

- 락더보트 [www.rockthevote.com](http://www.rockthevote.com)
- 민주주의 수업(Democracy Class) <http://www.democracyclass.com/>
- 민주주의의 날(Democracy Day) <http://democracyday.com>

## 고가도로 밑 마을공동체 웨스트웨이 개발 신탁<sup>Westway Development Trust</sup>

런던 외곽 히드로 공항에서 차를 타고 시내로 들어오는 경우 반드시 거치게 되는 도로인 A40고가도로는 1960년대 후반에 건설되었다. 늘어나는 히드로 공항 이용자들의 접근성을 높이기 위해 건설된 이 고가도로는 공항에서 시내까지의 이동시간을 절반 이상 줄여주었지만, 동시에 런던 시내 노스 켄싱턴(North Kensington)지역을 관통하여 만들어져 이곳을 삶의 터전으로 살아가던 지역주민들은 집과 상점들이 반으로 동강나 헐려나가는 고통을 경험해야 했다.



1970년 개통 후 모습(좌), 1960년대 중반 공사 당시의 모습(우)  
(웨스트웨이 개발 신탁 홈페이지에서 갈무리)



‘웨스트웨이’라는 이름으로 불리는 이 고가도로의 건설을 위해 4년간 지속된 공사기간 내내, 지역주민들은 공사현장에서 끊임없이 들려오는 소음과 분진, 24시간 내내 켜져 있는 불빛으로 정부에 대한 불만과 스트레스가 점점 쌓여만 갔다. 특히 웨스트웨이가 갈라놓은 노스 켄싱턴 지역은 많은 이민자들이 모여 사는 빈곤지역으로, 고가도로 개통 후에도 고가도로로부터 불과 20피트(약 6미터) 떨어져 있는 곳에 주거공간이 밀집되어 있었다. 도로가 개통되면서 매일 평균 47,000대의 차량이 지나다니며 만들어내는 소음과 대기오염은 주민들의 주거환경을 위협하였다. 고가도로 건설 이전부터 어린이를 위한 안전한 놀이공간을 포함한 쾌적한 공공공간이 절대적으로 부족했던 지역주민들에게 고가도로의 개통은 그들의 분노를 폭발시켰고 결국 거리로 나와 요구사항을 거세게 외치기 시작하였다. 주거지역으로 받아들이기 힘든 환경을 개선하기 위한 특단의 조치를 런던시에 요구하는 거리의 시위가 연일 계속되었다.



1970년 7월, 지역주민들이 ‘필리스틴(Philistine: 속물)’이라 외치며 새로운 주택을 요구하는 시위장면(웨스트웨이 개발 신탁 홈페이지에서 갈무리)

**지역갈등이 촉발한 변화와 혁신** 런던시와 지역주민간의 갈등 속에서, 지역의 일부 풀뿌리 단체가 고가도로 아래에 아무 용도로도 쓰이지 않고 있는 버려진 땅을 주목하기 시작하였다. A40고가도로 밑 23에이커(약 2.8만 평)에 달하는 공간을 주민들을 위한 공간으로 활용하자는 아이디어가 제안되었고, 이에 고무된 주민들은 직접 손으로 그린 고가도로 밑 공간 지도를 들고 다니며 그 공간을 어떻게 활용하고 싶은지 의견을 지도 위에 하나씩 그려나가기 시작하였다. 수십 회의 가가호호 방문과 주민회의를 거쳐 합의된 주민들의 제안은 어린이들이 이용할 수 있는 놀이공간과 주민들이 쉽게 이용할 수 있는 상가를 만들자는 것이었는데, 이것은 이 땅의 소유주인 런던시와 켄싱턴/첼시구가 제안한 주차장 건설 계획과 정면으로 배치되었다.

런던시와 켄싱턴/첼시구의 주차장 건설 계획을 무산시키기 위해서는 좀 더 구체적인 어린이 놀이공간과 상가 건설계획을 제안해야 함을 절실하게 느낀 주민들은, 《고속도로 개발 신탁(Motorway Development Trust)》을 설립하고 구체적이고 실질적인 건설계획을 만들기 시작한다. 개발 신탁이란 부동산의 실소유자를 대신하여 부동산 개발에 대한 사업계획의 입안, 개발자금의 조달, 건축인허가, 설계/감리/시공사 선정, 공간 분양 및 임대, 회계 및 기타 관리업무 등을 관장하는 기관을 칭한다. 웨스트웨이 주변의 주민들과 풀뿌리 단체들은 《고속도로 개발 신탁》을 설립하여 공간 활용과 관련된 아주 구체적인 사업계획을 런던시와 켄싱턴/첼시구에 제시하기 시작하였다. 결국 2년 넘게 지속된 몇 차례의 밀고 당기는 협상 끝에, 수차례 수정된 계획안을 런던시가 받아들여 이를 실현시키는 기관으로 주민, 풀뿌리단체, 구청이 함께 운영하는 《노스 켄싱턴 지역편의시설 신탁(North Kensington Amenity Trust)》을 설립한다.

후에 《웨스트웨이 개발 신탁(Westway Development Trust)》으로 이름을 변경하게 되는 노스 켄싱턴 지역편의시설 신탁(이하 현재 사용하고 있는 이름인 웨스트웨이 개발 신탁로 칭함)은, A40고가도로가 개통되고 7개월이 지난 후인 1971년 2월에 설립되었다. 켄싱턴/첼시구가 임명한 7명의 이사와 7명의 주민대표 이사, 한 명의 독립 인사가 이사장으로 선임, 15명으로 구성된 이사회가 개발 신탁의 운영을 책임지게 되었다. 웨스트웨이 개발 신탁이 제안하는 공간 활용의 계획안을 런던시와 켄싱턴/첼시구가 결국 수용하였지만, 이를 실현할 자금과 자원의 절대 부족은 웨스트웨이 개발 신탁이 맞닥뜨린 현실이었다. 이에 시와 구청은 주민들의 계획안을 성공적으로 실현하는 것만이 지역의 갈등을 없애고 미래 발전을 위한 유일한 방안임을 이해하고, 지역 환경 개선을 위한 목적으로 웨스트웨이 개발 신탁에게 고가도로 아래 23에이커의 공간에 대한 무상 장기(100년)임대와 2만 5천 파운드(약 4,300만 원)의 보조금 지원 제공을 결정한다. 이제 웨스트웨이 개발 신탁이 제안한 계획을 현실화하기 위하여 요구되는 나머지 자금과 자원, 기술과 역량은 온전히 웨스트웨이 개발 신탁이 풀어야 할 과제로 남겨지게 되었다.

## 지속가능한 발전을 꿈꾸며

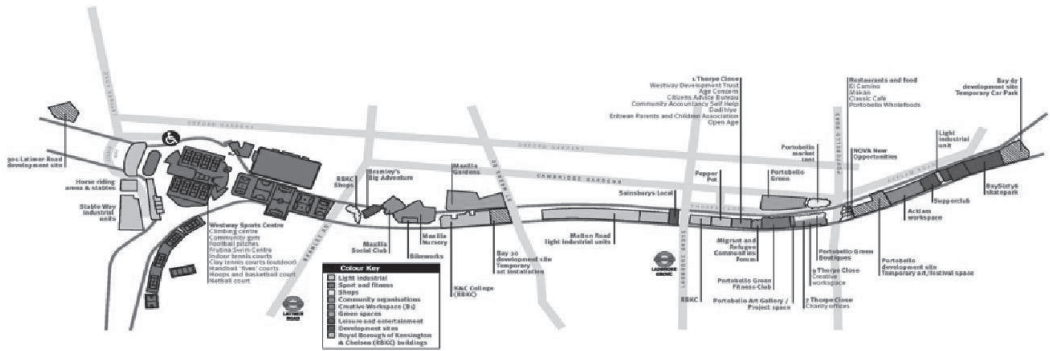
웨스트웨이 개발 신탁의 설립 계기가 되었던 고가도로 밑 공간 활용 초기 계획안은 개발비용이 무려 250만 파운드(약 43억 원)가 소요되는 것으로, 웨스트웨이 개발 신탁의 역량으로는 자금조달이 불가하다는 결론을 내렸다. 이후 웨스트웨이 개발 신탁이 감당 가능한 개발비용 내에서 주민들을 위한 공간을 어떻게 개발할 것인가에 관한 활발한 재논의가 시작되었다. 웨스트웨이 개발 신탁은 1972-1974년, 약 3년의 시간을 주민들과 다양한 이해관계 그룹의 공간 활용과 자금조달 계획안 합의를 위한 토론과 설득으로 보낸다. 결국 1975년에 커뮤니티 홀, 스포츠 공간과 지역 비영리단체와 주민단체를 위한 저렴한 사무실 공간을 만드는 60만 파운드(약 10억 원) 개발 계획안을 확정하고 개발을 진행한다.

이후 다양한 지원기관으로부터의 보조금, 구청의 년 간 4만 파운드(약 6천 9백만 원)의 추가지원, 전체 공간 운영비의 40%를 충당하는 공간임대료 등을 통해 자금조달을 해오던 웨스트웨이 개발 신탁은, 매년 적자를 면하는 것이 매우 힘든 상황이었다. 1981년 지속되는 적자의 고리를 끊기 위하여 10년 비즈니스 계획을 수립하고, 구청으로부터 100만 파운드(약 17억 원)의 용자를 받게 된다. 새로 수립된 계획에는 지역주민들이 원하는 공간과 프로그램의 운영비를 보조금에 의존하지 않고 자체적으로 조달하기 위하여 새로운 상업공간을 개발하는 것을 포함하였다. 포토벨로 베이라 명명된 수공예와 디자인 워크숍 스튜디오와 매장이 입주하는 아케이드를 만들어, 바로 옆에 위치한 노팅힐 마켓의 유동인구들이 와서 쇼핑을 할 수 있는 수공예 및 디자인 상품 특화 상가를 만드는 것이다. 포토벨로 베이의 상가에서 벌어들이는 임대수익으로 여타 커뮤니티를 위한 공간과 프로그램의 운영비를 충당하고 용자를 갚아나가는 계획이었다.

이러한 계획을 고무적으로 보고 승인하여 개발자금을 용자해 준 켄싱턴/첼시구의 결정은 이후 웨스트웨이 개발 신탁에게 그들의 독특한 비즈니스 모델인 자산관리(Asset Management)를 보유한 사회적기업으로 성장하게 되는 결정적 계기를 마련해 준다. 포토벨로 베이의 상가는 성공적으로 개발되어 수공예 및 디자인 상품 특화 상가로 명성을 얻으며, 안정적인 수익을 가져다주게 되었다. 이후 웨스트웨이 개발 신탁은 구청으로부터 장



기입대 받은 공간을 지역주민을 위한 공간과 자체수익을 가져다주는 상업공간으로 분류하여, 버려진 땅에 활력을 불어넣는 개발을 꾸준히 진행해오고 있다. 특히 포토벨로 베이 상가의 개발과 운영의 성공은 이후 웨스트웨이 개발 신탁이 주민을 위한 공간이자 수익까지 낼 수 있는 웨스트웨이 스포츠클럽과 포토벨로 피트니스클럽 개발에 필요한 자금을 단순히 런던시와 쉐핑턴/첼시구의 공공기금뿐 아니라 런던 교육청(Inner London Education Authority), 복권기금(Lottery Fund), 영국 테니스 협회 등 다양한 채널을 통하여 용자와 보조금 형태로 지원받는 등, 시설의 규모를 점차 확장시켜 왔다



웨스트웨이 개발신탁이 운영과 관리를 하고 있는 웨스트웨이 고가도로 밑 공간들 (웨스트웨이 개발 신탁 홈페이지에서 갈무리)

2014년 현재 웨스트웨이 개발 신탁이 개발/관리하고 있는 다양한 상가 및 커뮤니티 공간은 위 지도에서 파악할 수 있다. 이 지도를 살펴보면 지역의 중앙을 웨스트웨이 고가도로가 관통하고 있으며, 그 아래와 주변으로 다양한 이용목적의 공간들이 개발되어 있다. 전체 공간의 80%에 지역주민을 위한 시설이 개발되어 있고, 15%는 상업공간으로(약 120여 개의 상점 포함), 나머지 5%는 아직 미개발된 공간으로 구성되어 있다. 지역주민을 위한 공간으로는 살내 암벽 센터, 헬스클럽, 축구장, 수영장, 테니스장, 배구장, 농구장 등을 포함하는 스포츠 및 레저센터, 어린이집, 어린이 놀이터, 주민센터, 갤러리 및 이벤트/페스티벌 공간 등이 있다.

상업공간도 지역주민을 위한 비영리단체나 지역주민이 직접 운영하는 상점 혹은 사무실의 경우, 시내 일반 사무실 및 상점의 임대료보다 훨씬 저렴



웨스트웨이 실내암벽장. 어린이부터 성인까지 저렴한 가격으로 수업에 참여할 수 있다.  
(제공: 스프레드아이)

한 가격으로 임대하고 있다. 현재는 임대료 및 각종 스포츠시설 이용료 수익을 통해 평균 연간 300만 파운드의 수익을 꾸준히 내고 있으며, 이는 웨스트웨이 개발이 관리하는 시설과 주민을 위한 다양한 프로그램의 운영에 소요되는 경비의 90%이상을 충당할 수 있는 수준이다.

### 수익은 지역주민 을 위한 활동으로

사회적기업으로서 안정된 수익을 만들어내고 있는 웨스트웨이 개발 신탁은 설립 후 지난 40년 간 꾸준히 지역주민이 원하는 바를 파악하고 그를 충족하기 위한 다양한 서비스를 제공해 왔다. 인구 17만 9천여 명의 런던 켄싱턴/첼시구는 영국 내에서도 인구밀도가 높은 지역 중 한 곳이다. 이곳은 세계에서 가장 부유한 사람들의 주거지역인 동시에 다양한 인종과 종교, 문화를 배경으로 하는 빈곤층이 공존하는 지역이기도 하다. 극심한 빈부 차이는 켄싱턴/첼시구의 북부와 남부 지역 간의 평균수명이 10년 정도 차이 나는 것에서도 잘 드러나 있다. 이 지역에서는 100여 개의 다른 언어가 사용되고 있으며, 지역 초중고등학생의 70%가 소수 민족으로 분류된다.

이러한 지역특성을 고려하여 웨스트웨이 개발 신탁은 켄싱턴/첼시구 내 교육의 질 개선, 지역주민의 삶의 질 개선을 위한 다양한 레크리에이션, 스포츠 및 레저 활동 지원, 지역 내 이민자들과 같은 사회적 약자들의 사회 통합에 요구되는 역량과 기술 개발 지원, 공원과 같은 생활편의시설을 제공, 개선, 유지보수하고, 지역 커뮤니티의 예술 프로젝트를 활성화하는 것을 주요 미션으로 정의하고, 이를 달성하기 위한 다양한 활동을 벌이고 있

다. 웨스트웨이 개발 신탁이 이러한 미션을 달성하기 위해 2012-2013년도에 수행한 프로그램 중 일부 프로그램을 소개한다.

### 1) 보충학교 운영

지역주민과 학부모들이 함께 참여하는 주민자치 교육 프로그램이다. 주로 주말과 평일 저녁에 운영되는 보충학교는 정규학교 과정을 보충하기 위한 프로그램으로 진행되는데, 지역 내에 많은 수를 차지하고 있는 이민자 가족들을 중심으로 운영된다. 이민자들은 많은 경우 민족이나 종교 모임을 통해 자녀들을 위한 보충학교 프로그램을 제공하며, 젊은 학부모들과 할머니, 할아버지들이 자원봉사 형식으로 보충학교 선생님 활동을 한다. 웨스트웨이 개발 신탁은 이들 자원봉사 선생님들의 관리 및 교육과정 코디네이팅, 교육법 강좌 등을 운영한다. 또한 지역의 초중고등학교, 컬리지, 지자체들과 연계하여 보충학교의 장기 프로그램을 기획하고, 대학입시준비자를 위한 특별 보충 프로그램을 제공하고 있다.

### 2) 성인교육

영어, IT를 포함하여 취업에 필수적인 실용적 지식과 기술을 가르치는 교육 프로그램들을 제공한다. 주로 정식 초중고등 교육이나 컬리지 교육 프로그램을 접할 기회가 없었던 지역주민들 중 집에서 따로 독학 할 형편이 안 되는 지역주민들을 위한 코스들로 강좌가 구성되어 있다. 또한 이민자들이 영국사회에 참여와 통합에 도움이 될 수 있는 강좌들(자녀들의 학습 증진에 도움이 되는 프로그램, 가족들을 위한 지원 프로그램)도 많이 개설되어 있다. 사회통합을 위한 프로그램으로는 영어교육이 특히 활성화되어 있다. 2011년 인구통계조사에 의하면 켄싱턴/첼시구 내 가구의 21%가 영어를 모국어로 사용하지 않고 있으며, 이것은 영국 내에서 네 번째로 높은 수치이다. 영어를 모국어로 사용하지 않는 지역주민들에게 영어교육을 실시함으로써, 그들이 일자리와 교육을 접할 수 있는 기회를 높이고 영국사회에 온전히 통합될 수 있도록 지원한다.

### 3) 공원 등의 녹지조성과 관리

웨스트웨이 개발 신탁이 운영하는 웨스트웨이 그린 커뮤니티는 동쪽의 웨

스트본 스튜디오부터 서쪽의 웨스트웨이 스포츠 센터까지, 약 3.5에이커의 공공녹지를 관리하고 있다. 60여 종 270그루의 나무가 심어진 이 녹지 공간 내에 위치하고 있는 포토벨로우 그린에는 카라비안부터 아프리카까지를 포함하는 다양한 지역 주민들의 지역문화를 느낄 수 있는 수목과 꽃들이 자라고 있다. 웨스트웨이 그린 커뮤니티의 핵심은 웨스트웨이 개발 신탁이 장기임대하고 있는 지역에 자원봉사자인 지역주민이 직접 가드닝을 통한 녹지 조성 및 유지 관리를 해나감으로써 주인의식을 갖게 하는 것이다. 더불어 버려진 땅을 주민들이 쉽게 접근하여 쉴 수 있는 공간으로 탈바꿈, 지역 내 커뮤니티의 문화와 유대감을 느낄 수 있도록 하고 있다.

#### 4) 지역주민을 위한 스포츠와 피트니스 시설, 프로그램 개발 및 운영

지역주민 중 평상시 체력단련의 기회를 갖지 못하는 사람들에게 쉽게 운동을 할 수 있는 장소와 프로그램을 제공하고, 다양한 운동에 특기를 보이고 있는 지역 내 청소년들의 잠재적 역량을 향상시키기 위한 기회 제공에 주안점을 두고 개발 운영되고 있다. 웨스트웨이 개발 신탁은 웨스트웨이 스포츠센터와 포토벨로우 그린 피트니스클럽의 체육시설을 소유하고 다양한 커뮤니티 스포츠 팀을 운영하고 있다. 두 체육시설 모두 사회적기업으로 운영되어 수익금 전액을 시설 및 프로그램 개선 등에 재투자하고 있다.

- **웨스트웨이 스포츠클럽** : 웨스트웨이 고가도로 아래에 위치한, 웨스트웨이 개발 신탁 초창기인 30년 전에 개장한 스포츠클럽으로서, 2001년에는 100만 파운드를 들여 시설을 확장했다. 스포츠클럽은 실내 산악훈련장, 테니스장, 축구장과 실내 핸드볼장의 시설을 제공하고 있다. 또 넷볼, 농구, 하키, 크리켓, 승마, 수영 강좌 프로그램을 운영 중이며, 지역 내 초중고등학교에도 다양한 스포츠 프로그램을 제공하고 있다.

- **포터벨로우 그린 피트니스 헬스클럽** : 보다 많은 지역주민들의 피트니스 클럽 이용을 위해 다양한 할인제를 적용한 가격으로 회원권 제도를 제공하고 있다. 2012-2013년 동안 1,700여 명의 정기회원을 보유하고 있으며, 지역주민들 중 청소년, 노인, 장애인 등을 위한 특별 프로그램, 장애인을 위한 저가 회원권 및 1대1 지원서비스 등을 제공한다. 이와 함께 영국 국가보

건서비스와의 협업을 통해 알코올중독자나 HIV환자 등을 대상으로 주치의가 추천하는 주민 개인별 맞춤형 체력단련 프로그램을 제공하고 있으며, 생활습관 개선을 위한 건강 멘토링 서비스도 운영하고 있다.

- 주민들이 보다 손쉽게 참여할 수 있도록 두 체육시설에서 제공되는 프로그램들은 지역 내 학교와 주민센터 등에도 개설되어 있다. 이러한 프로그램은 켄싱턴/첼시구에서 주민을 위한 스포츠 및 돌봄 프로그램을 제공하는 시민단체들과 협업을 통해 운영되고 있다.

### 5) 지역 시민단체 및 비영리기관 지원

지역 커뮤니티 개발 전담팀을 두고 지역 내 시민단체와 비영리기관을 지원하고 있다. 웨스트웨이의 다양한 전문가들(재무, 인사, 마케팅, 부동산관리, 스포츠/피트니스 프로그램, 가드닝 등)이 이들을 대상으로 전문 상담을 제공하고 있으며, 웨스트웨이 개발 신탁이 보유하고 있는 상가공간에 약 20여 개의 단체가 1/3로 할인된 임대료로 입주해 있다. 이러한 지원은 지역의 소규모 그룹 및 단체가 아이디어부터 시작해 효과적인 서비스를 제공하는 단계까지 점진적인 것을 포함하며, 이들이 향후 독립적이고 지속가능한 지역서비스를 제공하는 단체가 될 수 있도록 도움을 주는 것을 목표로 한다. 매해 지역 프로그램을 운영하는 20~30여 개의 소규모 단체에 약 1,000 파운드 가량의 보조금을 지원한다.



노팅힐 카니발의 한 행사가 고가도로 아래 창고극장에서 열리고 있는 모습  
(웨스트웨이 개발 신탁 홈페이지에서 갈무리)

### 6) 아트 프로그램

켄싱턴/첼시구 지역에 다양한 예술과 엔터테인먼트 프로그램을 지원한다. 특히 지역주민들에게 창의적이고 예술적인 아이디어를 발현할 수 있는 기회 제공을 주요 목표로 다양한 커뮤니티 예술 프로젝트를 대상으로 보조금 및 공간대여를 제공하고 있다. 최근 웨스트웨이 개발 신탁이 지원한 지역 아트 프로그램들은 초등학교에서



포토벨로 팝업시네마 내부(좌), 티켓오피스(우) (웨스트웨이 개발 신탁 홈페이지에서 갈무리)

의 스토리텔링 프로젝트, 웨스트웨이가 소유하고 있는 지역 내 공원이나 공공공간에 다양한 커뮤니티 페스티벌과 예술 이벤트(노팅힐 카니발, 젊은 이와 이민자들을 위한 페스티벌, 이벤트, 쇼우케이스, 팝업시네마, 팝업갤러리 등)지원, 지역 내 학교, 청소년 센터, 커뮤니티 단체, 주민들에게 사회 통합을 위한 퍼포먼스 아트 지원 등을 포함한다.

### 웨스트웨이의 발전과 성공, 무엇이 달랐나?

90%의 재정자립도를 이루고 다양한 주민프로그램을 제공해 온 웨스트웨이 개발 신탁의 40년 역사는 순탄하지만은 않았다. 웨스트웨이 개발 신탁은 매순간 중요한 도전을 해결해나가며 다음과 같은 그들만의 창조적인 노하우를 보유하게 되었다.

#### 첫째. 어떠한 조건과 제약을 갖고 있는 공간이라도 창조적으로 활용할 수 있는 노하우

고가도로 아래의 버려진 공간의 활용은 예상하지 못했던 까다로운 절차가 요구되었다. 공간의 활용 권리는 런던시의 무상임대를 통해 이양 받았으나, 다음으로 넘어야 할 산은 런던교통국(Transportation of London)과 합의해야 할 복잡한 사용조건이었다. 고가도로 아래의 시설들은 고가도로의 안전에 방해가 되지 않는 선에서 이용되어야 하기 때문에, 안전관련 까다로운 규제와 각종 건축법을 충족시킬 수 있는 혁신적이고 창의적인 방법이 필요하였다.

예를 들어, 고가도로상의 화재 시 소방차의 접근이 용이하도록 고가도로 아래에는 영구한 건축물에 대한 허가가 나지 않는다. 이러한 조건을 만족시키기 위해, 웨스트웨이의 시설 및 스포츠 공간은 80% 이상이 언제든지



쉽게 철거 가능한 천장과 이어지는 구조물이 없는 형태로 만들어져 있다. 화재발생시 철거가 용이하도록 조립식 가건물의 형태로 스포츠와 레저공간 등을 만들어낸 것이다. 이러한 제약에도 불구하고 런던 최대의 실내 암벽장 시설과 풋볼 경기장, 실내 테니스 코트 등이 주민들에게 사랑받는 시설로 창조, 이용된다.

### 둘째. 수익성을 최대화하는 동시에 지역주민의 수요를 충족시킬 수 있는 창조적 공간 활용의 노하우

공간 활용의 탁월성은 수익성과 지역주민을 위한 공공의 목적, 두 마리 토끼를 잡는 역량에서 빛을 발했다. 웨스트웨이 고가도로가 위치한 지역은 런던 최대의 골동품시장으로 명성을 갖고 있는 포토벨로 마켓의 끝자락에 위치해 있다. 포토벨로 마켓을 방문하는 많은 관광객과 런던 시민들은 마켓 끝에 위치한 웨스트웨이 고가도로 밑의 빈티지 패션 마켓, 팝업 시네마 등도 잊지 않고 이용한다. 빈티지 패션 마켓은 웨스트웨이 개발 신탁이 직접 기획, 관리, 운영하는 런던에서 가장 유명한 빈티지 패션 마켓 중 하나이며, 팝업 시네마는 지역의 독립영화 제작자와 배급자가 기획하고 운영하는 것으로 웨스트웨이 개발 신탁이 지원하는 프로젝트이다.

이들의 특성은 이미 웨스트웨이 개발 신탁의 초창기부터 신탁의 지원으로 지역의 카라비안 이민자들이 주축이 되어 시작한 노팅힐 카니발처럼, 지역주민의 예술적 문화적 감수성을 불어넣은 런던의 고유한 유명 문화 상품을 만들어 내고 있다는 점이다. 웨스트웨이 개발 신탁의 대표 안젤라 맥컨빌은 공간 활용 노하우로 의도적으로 자투리 공간에 문화적 트렌드를 만들어낼 수 있는 새로운 단기 기획 프로그램을 지속적으로 시도한다는 점에 있다는 것을 강조한다. 전세계에 존재하는 모든 민족과 인종들이 다 모여 있다는 평을 받고 있는 런던 중심부 한복판에서, 웨스트웨이 개발 신탁은 이민자 주민들이 주축이 되는 놀이의 장과 문화상품을 끊임없이 개발하고 있다. 빈티지 패션 마켓 옆에 위치한 작은 광장에서는 주민들과 독립아티스트들이 주도하는 다양한 전시회, 페스티벌, 파티 등이 수시로 열린다. 이러한 독특한 문화적 예술적 분위기를 만들어냄으로써, 빈곤층 주민들과 함께 런던의 다양한 시민들과 관광객들이 웨스트웨이가 직접 운영하

는 시장과 스포츠센터, 문화 프로그램의 이용객으로 참가하여 기꺼이 그들의 지갑을 열고 있다. 동시에 이러한 프로그램을 주도적으로 기획하고 운영하는 사람들을 주민들 중에서 발굴해내어, 그들의 문화적 창작 욕구를 발현시키는 동시에 런던 내 다양한 그룹의 시민들이 서로 다른 문화를 이해할 수 있는 사회통합의 역할을 하고 있다.

### 셋째. 신뢰를 바탕으로 이루어진 민관 거버넌스 모델 수립의 노하우

두말할 것 없이 웨스트웨이 발전의 시작은 지역 주민 그룹이 제한한 지역 개발 계획을 런던시와 켄싱턴/첼시구가 승인하고, 고가도로 밑 유휴지를 무상으로 100년이라는 장기간 임대를 결정한 것과 1975년에 60만 파운드(약 10억 원)라는 대규모 개발자금을 보조한 것이다. 글의 서두에서 자세히 설명했듯이 이러한 결과는 서로간의 불신으로 시작된 갈등이, 초창기 10여 년 간 민관이 함께 참여하는 이사회를 구성하여 지역발전의 최선의 방책이 무엇인지를 장기간 함께 고민하고 현실화 해나가면서 서로에 대한 신뢰를 쌓는 과정에서 만들어진 결과이다. 지난 4월말 필자가 방문할 때 웨스트웨이 개발 신탁 대표는 무상임대 기간(100년)이 종료되기까지 50여 년의 시간이 남았음에도 불구하고, 이미 무상임대 기간 연장을 위한 협상을 런던시와 시작했다는 것을 강조하였다. 서로 다른 입장의 민과 관이 신뢰할 수 있는 합의안을 만들기 위해서, 임대종료까지 향후 50년 동안 함께 수궁할 수 있는 비전과 계획을 만들려는 노력을 기울인다는 것이다. 50년이라는 대화와 신뢰 쌓기의 시간을 두고서 인터뷰를 하던 필자는 무의식적으로 흘러나오는 놀라움의 탄성을 감출 수 없었다.

### 넷째. 지역주민을 비롯한 이해관계자들과의 신뢰쌓기의 노하우

웨스트웨이 개발 신탁이 기획, 관리, 운영하고 있는 공간은 그 규모와 임대인, 이용자수를 고려해보면 결코 작지 않은 공간이다. 다시 말해 다양한 성격과 적지 않은 숫자의 서로 다른 이해관계자들이 다양한 용도와 방식으로 공간을 이용하고 있다. 이들 공간의 임대인과 이용자들은 개인적 혜택만을 추구하는 것이 아니라, 지역 내 서로 다른 이해관계자 그룹들에게 골고루 혜택이 돌아가는 공간이용 방식에 동참해오고 있다. 이것이 가능하도록 한 것이 웨스트웨이의 또 다른 노하우이다. 예를 들어, 팝업시네마의 경



우 웨스트웨이는 이를 기획하고 운영하는 독립영화 기획자와 배급자들에게 1년이라는 단기 임대만을 계약하고, 매년 이 프로젝트의 결과가 지역주민에게 어떠한 긍정적 효과를 가져다주었는지를 검토한 후 재계약을 체결한다. 이 과정에서 이들 프로젝트 기획, 운영자들이 독립적인 사업체로 나설 수 있는 지원방법들도 함께 검토한다. 빈티지 마켓과 수공예품 아카데미 상인의 경우 지역주민을 위한 페스티벌이나 다양한 프로그램에 참여하는 것 등을 조건으로 임대계약을 맺는다. 이처럼 공간을 이용하는 모든 이들이 웨스트웨이의 리더십 하에 개인뿐 아니라 공동체를 위한 공간이용을 하고 있음을 항상 인지하고, 서로를 돕는 활동을 할 수 있는 기회를 지속적으로 제공하고 있다. 같은 목적으로 웨스트웨이의 다양한 스포츠/교육 프로그램은 지역의 초중등학교 및 주민센터와 연계하여, 좀 더 넓은 지역의 다양한 주민들이 동참하여 웨스트웨이의 지역개발여행에 함께 참여하도록 유도하고 있다.

“우리는 지역주민들과 한 배를 탔다고 여기고 있습니다. 사소한 것처럼 보이는 것일지라도 우리는 지역주민이 이해하고 받아들이기 전까진 어떠한 것도 함부로 행동에 옮기지 않습니다.” 웨스트웨이 개발 신탁의 대표 안젤라가 웨스트웨이를 방문한 필자와 헤어지기 전 마지막으로 다시 힘주어 강조한 메시지이다. 한때 버림받은 주민들이 그들의 창조적 아이디어로 버려진 유휴지를 부활시켜 런던시 최고의 커뮤니티 재생지역으로 지속시켜 온 힘은 바로 여기에 있었다. 우리는 한 배를 타고 있다는 믿음과 실천이었다.

글 김정원, 문미연

- 웨스트웨이 개발 신탁 <http://www.westway.org>
- 2013 웨스트웨이 연간보고서 <http://goo.gl/Xmz7kT>
- 웨스트웨이 개발신탁 40년사, 『Westway Development Trust: 40 Years as an Asset to Our Community, 1971-2001』

## 스스로, 스스로, 스스로

### SEWA Self-Employed Women's Association

#### 여전히 팽배한 여성의 불평등과 빈곤

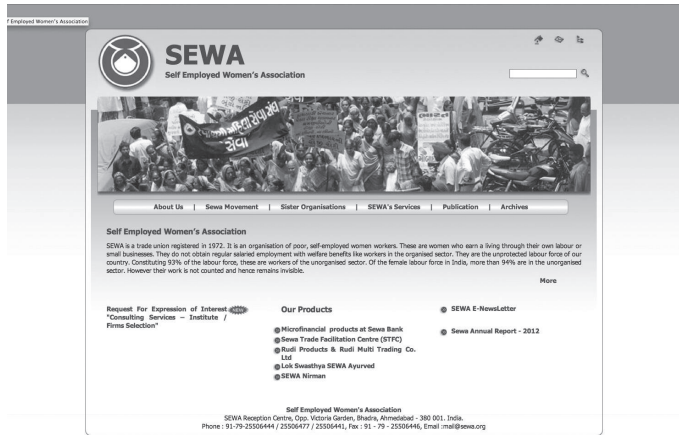
매일 뉴스를 통해 들려오는 다양한 소식에서 우리는 서로 다른 지구촌 여성들의 현실을 본다. 세계 무대를 주름잡는 여성들의 인상 깊은 활약상으로 이전보다 향상된 여성의 위상이 느껴지지만, 여전히 갈등과 학대로 얼룩진 여성의 일상들이 연이어 보도된다. 여성과 관련된 격차를 줄이는 노력은 국제안보공조, 국제경제개발 협력 및 인권개선 등 유엔(UN)에서도 이루어지고 있다. 유엔은 지난 2000년에 새천년 개발 목표(Millennium Development Goal)를 천명하고, 국제 빈곤퇴치를 위하여 2015년까지 최우선적으로 달성하고자 하는 8개의 세부목표를 정하였는데, 남녀 간 성평등 촉진과 여성 역량 강화도 그 중 하나이다.

2000년 이후 유엔은 매년 새천년 개발 목표 보고서를 발간하여 8대 세부 목표달성을 위한 유엔의 노력과 발전상황을 보고하고 있다. 이 보고서를 통해 개발도상국 여성의 지위 향상과 권리 증진에 대한 국제적인 노력과 성과, 전반적인 현재 상황을 파악할 수 있다. 이 보고서에 의하면 개발도상국 내 초중등 교육의 경우 남녀 간의 진학을 격차가 현저히 줄어들었으나 고등교육 단계에서는 불평등이 발생하는 지역이 여전히 존재하고 있으며, 여성의 임금노동시장으로의 유입은 증가하고 있으나 직업의 질이나 임금 수준이 남성에 비해 저조하다는 등의 평가를 확인할 수 있다. 특히 많은 여

성들이 작은 가판을 열거나 품삯으로 돈을 버는 비공식 노동에 종사하고 있는 것으로 보고되고 있다.

**빈곤층 내 최빈곤 계층 - 여성 비공식 노동자**

인도의 《SEWA(Self-Employed Women's Association)》는 비공식 노동자로 자영업에 종사하는 빈곤 여성들을 조직화한 노동조합으로 1972년 설립된 회원 기반 조직이다. 《SEWA》는 지역, 종교, 카스트를 초월해 비공식 노동자인 가난한 여성이라면 누구나 회원 자격을 가질 수 있다. 설립 후 40여년이 지난 지금 SEWA는 여성 비공식 자영업 노동자 노동조합, 130여 개의 협동조합, 181개의 농촌 생산자 모임, 은행, 주택, 보험, 보육, 보건, 교육기관 등을 운영하며, 인도의 비공식 자영업 여성 노동자의 자립과 평등을 실현하는 하나의 사회적 운동으로 발전해왔다. 외진 시골을 포함한 인도 전역에 위치하고 있는 SEWA 지부는 2012년 현재 총 175만 명의 회원을 보유하고 있을 정도로 성장했다.



SEWA 홈페이지에서 갈무리

40여 년 전 인도 사회의 빈곤계층 중에서도 가장 빈곤한 여성 비공식 노동자들의 자립을 위하여 SEWA가 가장 먼저 시작한 일은 조직화였다. 인도의 경우 거리 행상, 바느질, 부엌, 농사일 등을 포함하는 품삯 업종, 여타 서비스업이나 제조업에서 정식 법적 계약을 맺지 않고 일하는 일용 노동자들이 비공식 노동자에 포함된다. 이들의 특징은 정식 계약서에 기반한 고용주와 피고용인의 관계를 맺고 노동을 제공하지 못하며, 따라서 인도 정부에서 법적으로 보장하는 다양한 노동자의 권리와 혜택을 누리지 못한다.

또한 일반적인 노동운동의 중심이 되는 공식 노동조합에도 소속되지 못하는 소외계층이다. 인도에서 비공식 노동자는 고용시장 인력의 86%를 차지하고 있으며, 인도 여성의 94%가 비공식 부문의 일자리에 종사하고 있고, 여성 비공식 노동자 중 63%는 농어촌과 같은 시골지역에 살고 있다. SEWA의 목표는 무기력하고 배운 것이 없는 여성 비공식 노동자들을 조직화하고 교육함으로써 그들에게 자립과 고용안정을 달성하도록 하는 것이다. 설립 당시부터 여성 비공식 노동자들을 자영(Self-employed) 여성이라 칭하며 스스로의 삶을 이끄는 주체적인 존재로 인식하고 있다.

## SEWA의 시작

SEWA의 시작은 인도 섬유산업의 주지역인 아메다바드(Ahmedabad) 섬유 노동조합의 여성분과로부터 시작되었다. 여성 노동자들은 주로 이 지역의 섬유 공장에서 일용 노동자로 손수레를 가지고 옷감을 나르는 일을 하고 있었다. SEWA의 설립자 엘라 바트(Ela Bhatt)는 1970년 초반 섬유 노조의 법무 담당으로 일하면서 이 지역의 섬유 공장이나 상점에서 일하고 있는 여성 노동자 대부분이 정식 계약을 체결하지 못한 채 일하고 있는 비공식 노동자들이며, 이들의 대부분은 섬유노조의 노동자 권리보호를 위한 활동으로도 전혀 도움을 받지 못하는 빈곤층임을 알게 된다. 섬유노조는 여성 노동자들을 고용자와의 불평등한 관계에서 불이익을 받는 노동자로 간주하지 않고, 단지 남편을 도와 가게의 도움이 될 수 있는 경제활동을 하고 있는 주부들로만 이해하고 있었다. 하지만 섬유공장에서 일하는 여성 노동자들은 노조의 여성 법무 담당인 엘라 바트에게 찾아와 그들이 늘 겪는 어려움(공장주의 일당 미지급, 열악한 노동조건, 들쭉날쭉 변하는 일당 등)을 토로하곤 하였다.



SEWA 설립자 엘라 바트가 유엔에서 연설하는 장면  
(<http://www.upsides.com/interview/the-great-power-of-ela-bhatt%E2%80%99s-gentle-revolution/>)

엘라 바트는 섬유공장에서 일하는 여성 노동자뿐만 아니라, 이 지역에서 비공식 노동을 하며 살아가는 여성들(길거리 가판을 벌이고 야채나 수공예품 장사를 하는 여성, 여타 공장이나 부잣집에 일용직 노동과 도우미로 일하는 여성 등)을 조직하여 노조를 만들어 자신들의 권리와 함께 정당한 노동의 대가를 지불하도록 하는 노동운동을 시작하였다.

노조는 비공식 노동을 하는 여성들을 자영업자로 지칭하며 그 이름을 자영 여성 연합회, 즉 SEWA(Self-Employed Women's Association)로 명명한다. 엘라 바트가 설립 당시 SEWA를 통해 이루고자 한 것은 글자를 읽지도 못할 만큼 교육수준이 낮은 여성 한 명 한 명이 그들의 빈곤을 혼자서 퇴치하는 것은 불가능한 일이겠지만, 노조를 이루어 하나의 목소리로 그들의 권리를 주장하고 획득하는 것으로 그들의 삶이 빈곤에서 벗어나도록 하는 것이었다. SEWA는 이렇듯 주로 여성 비공식 노동자의 권리를 쟁취할 수 있도록, 정부와 사업가들을 대상으로 하는 캠페인 활동을 벌이는 여성 노동운동으로 시작되었다.

엘라 바트는 SEWA 설립 후 첫 해 활발한 캠페인성 노동운동의 결과로 몇 개의 중요한 여성 노동자의 권리가 쟁취되었음에도 이들의 삶은 여전히 빈곤의 늪에서 벗어나지 못하는 것에 고민을 하게 되는데, 빈곤층 여성 노동자들의 가장 큰 문제는 지역의 사채업자에게 융자한 돈인 것을 발견하게 된다. 이들은 하루하루 일상을 유지하기 위해 필요한 돈을 사채업자에게 고이자로 빌려 쓰고, 힘든 노동으로 벌어들인 돈은 고스란히 사채업자에게 진 빚을 갚는데 쓰고 있었다. 엘라 바트를 비롯한 SEWA의 리더들은 SEWA 회원들에게 무엇보다도 필요한 것은 저이자로 융자가 가능한 은행인 것을 인지하게 된다. SEWA 리더들은 은행 설립을 위한 자본금을 어디서 마련할 것인가에 대한 대답을 SEWA 설립 철학에서 찾았다. 회원들 한 명 한 명이 가지고 있는 돈은 얼마 되지 않지만, 십시일반으로 모아지는 자금이라면 은행을 열 수 있는 최소한의 자본금을 만들어낼 수 있을 것이라는 믿음이었다. 2년 동안 6,287명의 회원들로부터 모금된 약 14,000달러(미화)의 자본금으로 1974년에 인도 마이크로크레딧 금융의 선도은행이 된 《SEWA 협동조합 은행》이 문을 열게 된다.

자본가만이 은행을 만들 수 있다는 기존 관념을 깨버린 SEWA의 혁신 철학은 SEWA 협동조합 은행의 운영에도 고스란히 적용된다. SEWA 협동조합 은행의 주고객인 SEWA 회원들의 대부분은 글자를 읽지 못하는 여성이다. 이들이 은행계좌를 열기 위해 서명이나 복잡한 문서를 작성하는 것 대신 명함판 사진을 제출하여 신분을 확인하는 방법을 채택하였다. 또 은행

방문은 그들이 일할 수 있는 시간을 빼앗아 시급을 못 받게 된다는 것을 파악한 후, 회원들이 다른 회원들을 직접 방문하여 은행의 수금업무를 진행하였다. 이처럼 혁신적인 운영방식을 적용한 SEWA 협동조합 은행은 성장을 거듭하여 2012년에는 약 371,000명의 이용고객과 미화 2백만 달러의 수탁고를 기록하였다. 1970년대 후반 SEWA 협동조합 은행이 성장하던 시기에는 은행지점이 개설되기 어려운 외딴 지역에서 SEWA의 회원들이 직접 신용자조모임(Credit Self-Help Group)을 만들어 운영하였다. 회원들은 모임의 리더를 선출하고 모임에서는 회원들의 예금을 집단으로 모으고 집단의 결정으로 용자를 해주는 마을금고를 운영하게 된다. 이때 SEWA는 마을금고 설립과 운영에 관련된 다양한 정보와 지식에 대한 교육을 제공하여 신용자조모임을 지원하였다.

## SEWA의 진화



아메다바드 지역의 SEWA 회원 모임  
(아메다바드 홈페이지에서 갈무리)

SEWA는 40년 간 스스로 많은 것을 시도해보고 배우며 성장해왔다. 은행은 자립의 출발점이라 할 수 있고, 그 후 SEWA의 회원들은 그들의 필요에 따라 다수의 모임과 기관, 사업체 등을

만들어 가면서 여성 비공식 노동자들 집단의 힘과 능력을 증명해보였다. SEWA가 지난 40여 년 간 조직해 온 다양한 대표 조직들을 나열해보면 다음과 같다(괄호 안은 설립 년도).

- SEWA 협동조합 은행 (1974)
- 퍼스트 우유 협동조합 (1979)
- 아나수야 뉴스레터 (1982)
- SEWA 전국 연합회 (1982)
- 퍼스트 기능인 협동조합 (1982)
- 비디오 SEWA (1984)

- 퍼스트 어린이 보육 협동조합 (1986)
- 퍼스트 나무 재배자 협동조합 (1986)
- 퍼스트 야채 및 과일상 협동조합 (1989)
- SEWA 아카데미 (1990)
- 퍼스트 보건/돌봄 협동조합 (1990)
- 퍼스트 염전농 협동조합 (1991)
- 비모 SEWA 보험 (1992)
- SEWA 협동조합 연합 (1993)
- 구아라트 마힐라 주택 신탁 (1994)
- 퍼스트 조산인 협동조합 (1994)
- 쿠치 수공예 연합 (1995)
- SEWA 그램 마힐라 하트 마켓팅 (1999)
- SEWA 무역 촉진 센터 (2000)
- 지방 도시 유통 센터 (2004)

SEWA는 여성 비공식 노동자들을 위한 노조로 시작되었지만, 진화과정에서 여성 비공식 노동자들이 빈곤에서 벗어나는데 요구되는 다양한 요인들을 찾아내어 하나씩 해결해나갈 수 있는 조직을 만들고, 그들이 주체가 되어 조직들을 운영해왔다. SEWA는 섬유공장 노동자들이 거주하는 도시(아메다바드)에서 시작되었지만, 발전 과정에서 그들보다 더 빈곤한 지역인 벽촌지역의 문맹 여성 비공식 노동자들도 조직화하고 자립하는 기반을 마련해왔다.

이러한 진화과정이 혁신으로 이해되는 이유 중 하나는 글로벌 사회에서 가장 소외받는 계층인 문맹 여성과 비공식 노동자들을 조직화하여, 완전고용(full-employment)와 자립(self-reliance)의 달성을 가능하게 한 노하우 때문이다. SEWA가 강조하는 완전고용이란 여성 비공식 노동자의 고용안정성, 의식주 안정성, 보건과 교육이 보장되는 사회적 안정성을 보장하는 삶을 의미하는 것이고, 자립이란 완전고용이 여성 비공식 노동자 개인이나 집단의 자주적인 의사결정과 활동을 통해 성취되는 것을 의미한다. 그렇다면 이러한 완전고용과 자립은 어떻게 가능했을까?



## SEWA 성장의 원동력

SEWA 혁신의 첫 시작은 **조직화를 통한 자생력 획득**이다. SEWA는 설립 당시부터 여성 비공식 노동자들의 빈곤 퇴치의 핵심은 조직화를 통한 자생력 배양이라고 믿었다. 하지만 자신들의 빈곤의 뿌리가 개인의 부족함보다는 사회와 시스템의 부조리에 있다는 것을 자각조차 못하는 여성 노동자들이 집단으로 목소리를 내고 조직화하는 것이 어떻게 가능했을까? SEWA는 힘 없는 여성 노동자들도 조직화를 통해 얻어지는 의미 있는 힘을 회원들의 **현실적인 필요에 집중하여 사용함**으로써 더 큰 조직화가 가능해지는 선순환의 전략을 구사하였다. 또한 조직화하는 힘을 일회성으로 사용하는 데 그치지 않고, **공식적인 모임이나 조직, 기관을 만들어 그들의 집단적 능력이 하나의 시스템으로 정착할 수 있도록 노력**하였다.

예를 들어, SEWA는 설립 당시 여성 비공식 노동자들의 법적인 노동 권리를 쟁취하기 위한 조직으로 시작, 노점상들의 합법적 상행위 라이선스 취득, 일용직 노동자들의 채불 문제 해결과 같은 이슈를 풀기 위한 캠페인성 활동에 집중하여 여성 비공식 노동자들을 회원으로 모으고 조직화하였다. 이러한 현실적 필요의 1차적인 문제를 함께 해결한 후 곧 이것만으로는 이들의 삶을 개선하기에는 충분하지 못하다는 현실을 직시하고 바로 협동조합 은행을 설립한다. 협동조합 은행을 통해 저리의 융자가 가능해지자 각 지역별로 여성 노동자들이 보유하고 있는 역량을 사업화할 수 있는 영역에 다양한 협동조합을 설립하고 운영해 나간다. 뿐만 아니라 이들이 가계수입을 증진시키기 위해서는 그들이 처해있는 열악한 주거환경의 개선과 보건, 보육, 보험 서비스의 제공이 필수적이라는 회원들의 요구에 즉각적으로 이것들이 가능한 협동조합과 다양한 연합회 등을 설립한다.

이처럼 현실적인 문제를 풀기위해 SEWA의 회원이 된 여성 노동자들은 조직화의 과정을 거치며, 여성 노동자 한 사람 한 사람이 자신의 역할을 인지하고 그에 요구되는 역량을 키워나가면서 참여와 자립의 노하우를 터득하게 된다. 이러한 과정에서 SEWA는 여성 노동자들이 어떤 조직을 만들어 낼 수 있는지에 대해 조언하고, 스스로 만들어나가는 조직 내에서 자신이 맡은 일을 충실히 수행할 수 있도록 교육 프로그램을 포함한 다양한 지원을 해왔다.



이와 같은 성과는 **집단적 자립(Self-Reliance)**으로 **현실에 필요한 것들을 종합적으로 해결하려는 완전고용(Full Employment)**이라는 두 가지 큰 원칙하에 SEWA의 활동이 이루어졌기 가능했다. 또한 SEWA가 이런 원칙을 40년간 훼손하지 않고 지켜나갈 수 있었던 것은, 다음과 같은 세부적인 운영의 묘를 살렸기 때문이기도 하다.

우선 이 두 원칙을 지키는데 가장 적절한 운영 방식을 찾아 **유연함을 유지**하며 조직을 성장시켜 왔다. 노동운동을 주장하면서 협동조합 설립에 반대하지 않았고, 도시 지역의 여성 노동자들의 다수가 주변의 시골 지역에서 이주해 온 여성들임을 인지하자, 즉각 시골지역의 마을리더를 선발하여 시골 지역 여성 노동자들을 조직화하고 그들에게 필요한 것이 무엇인지를 이해해나갔다. 또한 여성 비공식 노동자들의 가장 큰 어려움은 지속적인 수입을 만들어 낼 수 있는 일감의 부재라는 것을 인지하자, 지역별로 여성들이 이미 보유하고 있는 역량이 무엇인지를 지역 코디네이터와 마을리더가 모여 마을의 여성노동자와 함께 찾아낸 후(예: 전통자수기술) 이것을 상품화하고 판로를 개척했다. 이러한 것이 가능했던 것은 지역에 따라 업종에 따라 여성노동자 스스로 모임을 조직화하고, SEWA는 운영에 필요한 지원과 교육만을 제공할 뿐, 그들을 통제하고 관리하려 하지 않았기 때문이다. 하지만 지역별로 나타난 수요가 전국적으로 힘을 모아 중앙정부를 상대로 목소리를 낼 필요가 있을 땐 SEWA가 직접 나서 전국 연합회를 조직하기도 하였다. SEWA는 필요에 따라 지역별 조직과 전국적 조직을 만들고 연합했다. 이미 짜여진 계획에 따라 지역별 업종별 조직을 만들고 난 뒤 SEWA의 산하조직이 여성 회원들의 필요를 찾아나가는 방식을 취하지 않았다. 이러한 방식으로 인해 SEWA는 그들을 반얀나무라고 칭할 만큼 반얀나무의 가치가 자연스럽게 여기 저기 뻗어나가듯 다양한 조직과 그룹이 생겨났다.

유연함과 함께 SEWA가 지속적으로 강조한 것은 여성 노동자들이 무엇을 하든 그들이 **주인의식을 느끼도록 하는 것이었다**. SEWA의 중앙지도부가 주도하기보다는 회원들이 스스로 그들에게 무엇이 필요한지 알아내고, SEWA는 이를 충족할 방안을 만들어내는데 요구되는 지원만을 제공하는데 집중하였다. 그것이 가능하도록 SEWA는 여성 노동자 회원들의 교육과

역량강화에 많은 노력을 기울여왔다. 특히 지역별 업종별로 여성 노동자들이 스스로 자립할 수 있음을 자각하도록 하는 교육과 함께 문제해결의 리더로 성장해나갈 수 있도록 리더십을 강화하는 교육을 중요시하였다. 특히 회원으로 가입하여 공식적인 조직화를 통해 1차적인 주인의식을 느끼도록 한 후, SEWA 조직을 통해 진행되는 다양한 활동의 참여 속에서 자연스럽게 배움의 동기를 느끼도록 설계하였다.

### 여성들의 자립을 돕는 교육

SEWA는 회원들의 역량 강화를 촉진시키기 위해 협동조합이나 소액금융기관 등의 자매기관과 함께 여러 프로그램을 공동으로 운영하고 있다. 그 중에서도 1991년 세워진 「SEWA아카데미」는 교육훈련을 통해 여성들을 성장시키고 리더십을 발휘할 수 있게 지원하는 역할을 담당하고 있다. SEWA아카데미는 스스로를 비공식 부문에서 일하는 가난한 여성들을 위한 '대학'이라고 칭하며 여성 비공식 노동자들의 역량 강화를 위한 교육 프로그램을 제공하고 있다. 아카데미의 주요 프로그램은 교육훈련과 문해교육, 연구활동, 커뮤니케이션 등이다.



SEWA 아카데미 모습(SEWA아카데미 홈페이지에서 갈무리)

#### 1) 교육훈련

SEWA아카데미는 2012년 한 해 동안 10,820명의 회원들에게 442개의 교육훈련 프로그램을 제공했다고 밝히고 있다. 프로그램은 SEWA 일반 회원

대상의 입문 프로그램부터 지역의 회원을 모으는 조직화, 지역 조직을 이끄는 지역리더를 대상으로 하는 리더십 프로그램까지 그 대상과 내용이 광범위하다. 교육의 주제는 직업, 젠더, 풀뿌리 조직화 방법, 협동조합 설립과 운영 교육 같은 프로그램 등 다양하게 존재한다. 예전에는 SEWA의 본부가 있는 아메다바드에서만 교육이 진행되었지만 지금은 국내외 SEWA 지사에서도 교육훈련에 참여할 수 있다. SEWA 교육 프로그램의 특징은 1차 대상인 여성 비공식 노동자 중 많은 이들이 글을 읽지 못하기 때문에 학습자 참여 방식으로 진행된다는 점이다. 학습자들이 처한 현실의 문제를 해결할 수 있도록 문제가 주어지고, 역할 학습, 토론, 그림그리기, 게임,

노래, 영상 시청 등의 다양한 방식을 이용하여 문제 해결 방안을 함께 찾아본다. 각 교육 프로그램에서 쓰이는 독특한 교육 방법은 매뉴얼로 제작되어 배포되기도 한다.

또 한 가지의 특징은 교육 프로그램의 많은 부분이 SEWA 활동을 효과적으로 기록하고 연구하여 외부인에게도 널리 공유될 수 있는 스킵(비디오 제작, 사진 찍기, 풀뿌리 사례 조사 방법 교육, 강사 양성 등)이라는 것이다. 또 SEWA의 성과와 경험을 보다 많은 사람과 공유하고 널리 확산시키기 위하여 외부 참여자(주로 연구자, 국제개발 전문가, 정책 입안자 등)를 대상으로 회원들의 경험을 공유하는 프로그램(Exposure-Dialogue Programmes, EDPs)을 진행하는데, 이를 통해 회원들은 자신이 직면했던 어려움을 어떻게 극복할 수 있었는지 SEWA 비회원들과 공유한다. SEWA 아카데미는 SEWA의 지속가능성을 위해 다음 세대를 위한 교육 프로그램도 실시하는데, 주로 청소년 시기 여성들이 보다 다양한 구직 기회를 누릴 수 있도록 컴퓨터, 보건 분야의 교육훈련을 제공한다.

## 2) 문해교육

글을 읽고 쓸 수 있게 되는 것은 여성들의 능력을 확장할 수 있음을 의미한다. 현재 8세에서 50세에 이르는 다양한 연령대의 여성들이 SEWA아카데미를 통해 문해교육을 받고 있다. 직접 방문해 교육을 받기 어려운 여성들을 위해 동영상 강의를 촬영, 상영 장비가 장치된 차량을 커뮤니티 곳곳에 파견해 교육 기회를 제공하고 있기도 하다. 특히 10대 청소년들을 위한 독서 토론 클럽은 글이나 기사를 읽고 주제 토론을 하는 활동으로 청소년들의 논리력 향상을 돕고 있다. 최근에는 문해교육의 일부로 컴퓨터를 사용하여 정보를 채득하고 글을 작성하는 능력을 배양하는 교육 프로그램도 제공하고 있다.

## 3) 연구활동

빈곤 여성 이슈가 제대로 연구되고 국가 정책에 반영될 수 있도록 SEWA 아카데미는 외부 전문가들과 협력하여 관련 연구물 및 출판물을 발행하고 있다. 특히 지역 내에서 연구조사가 가능한 여성 전문연구원을 길러내기 위해 연구지원팀을 운영하고 있기도 하다. 그 결과 2008년에는 19개의

연구과제가 진행됐는데 이 연구의 기초 자료는 모두 풀뿌리 여성연구원의 기여로 가능하였다. SEWA의 기록보관소 역할을 수행하는 간행물 센터도 SEWA아카데미에서 관리하고 있다. 이 센터는 여름 휴가철이면 회원 자녀를 위한 특별 책 전시회를 진행하는데 영화 상영, 그림공작 교실, 동화 구연 등의 프로그램도 함께 진행, 회원과 자녀들의 참여를 독려하고 있다.

#### 4) 커뮤니케이션

SEWA는 커뮤니케이션은 단순히 정보를 나누는 것을 넘어, 그들이 처한 상황을 해결할 수 있는 방법이라고 생각한다. SEWA아카데미에서 격주로 발행하는 뉴스레터 「아나수야(Anasooya)」는 1982년 창간하여 SEWA의 활동과 여성들이 처한 이슈를 담아내고 있다. 「아카쉬간가(Akashganga)」는 여성 청소년들을 위한 잡지로, 아카쉬간가 클럽은 이들이 지역 SEWA도서관이나 기록 보관소를 이용하도록 권장하고 있기도 하다.



SEWA 아카데미 비디오 제작(좌)(SEWA아카데미 홈페이지에서 갈무리),  
루디 노 라디오 녹음 모습(우)(루디 노 라디오 홈페이지에서 갈무리)

특히 <비디오 SEWA(Video SEWA)>와 <루디 노 라디오(Rudi no Radio)> 같은 연계 조직은 영상이나 라디오 같은 커뮤니케이션 매체를 통해 여성들의 커뮤니케이션 능력을 극대화 하고 있다. <비디오

SEWA>는 빈곤 여성들과 테크놀로지라는 조합을 통해 자신들의 목소리가 담긴 결과물을 외부에 공유하는 작업을 달성해내고 있다. 영상 촬영과 제작까지 이어지는 과정은 커뮤니케이션 교육을 받은 여성들의 역량강화뿐만 아니라 그 모습을 지켜보는 같은 여성들에게도 자극이 되어 긍정적인 파급 효과를 가져다준다.

이러한 활동을 통해 여성들은 새로운 기술을 습득하는 기회를 누릴 뿐만 아니라 그들의 목소리를 세상으로 전하는 중요한 톨을 스스로가 운용할 수 있다는 것에 대한 자긍심도 얻는다. 여성들이 제작한 비디오는 BBC, UN 등에 자료로 사용되거나 컨퍼런스를 통해 상영되면서 지역과 국가를 넘어 세계적인 공감을 얻어내고 있기도 하다. 2005년 시작된 <루디 노 라

디오)는 편지와 전화를 활용, 여성들의 자발적인 참여로 여성들의 이야기가 전국, 지역 라디오 채널을 통해 송출되고 있으며 2012년 2,095개에 달하는 프로그램이 이것을 통해 방송되었다. 루디 노 라디오는 2011년 《아시아 커먼웰스 교육 미디어 센터(The Commonwealth Education Media Centre for Asia, CEMCA)》로부터 우수 창작 혁신 프로그램상을 받는 등 여성들의 목소리를 전하는 공로를 인정받고 있다.

SEWA 아카데미는 교육을 통해 경제나 교육, 커뮤니케이션 등의 공식적인 부문에서 소외된 여성들의 목소리를 신장하고 그 결과물을 통해 정책 결정자들을 상대할 수 있게 한다. 교육을 받을 수 있는 기회는 여성들의 능력을 발전시키고 그 영향력이 주위에 전파될 수 있게 한다. 단순히 생존을 위한 교육훈련을 넘어 목소리를 낼 수 있는 방법을 교육하는 것은 여성 비공식 노동자의 집단적 자립을 실천하는 SEWA의 철학을 그대로 반영하고 있는 것으로 이해할 수 있다.

### 성공한 혁신 사례 에서 우리는 무엇을 배울 것인가?

40년 역사를 통해 글조차 읽지 못하며 자신의 빈곤이 무엇에서 비롯된 것인지 인지조차 못했던 인도의 여성들이 스스로의 힘으로 조직화를 통해 자신의 문제를 해결해 나갈 수 있음을 증명해보인 SEWA의 사례에서 우리는 무엇을 배울 수 있을까? SEWA가 만들어낸 성과는 국제개발을 연구하고 실천하는 많은 연구자, 정책입안자, 활동가들에게 배움의 대상이 되어 널리 공유되고 있다. 이러한 사례를 지구촌의 빈곤을 퇴치하기 위한 국제개발 활동을 소개하는 지면이 아닌, 혁신을 통한 평생교육을 생각해보는 지면을 통해 소개한 이유는 무엇일까?

우리는 흔히 혁신이란 기존에 경험해보지 못했던 새로운 접근방법이나 프로그램을 통해 기존의 문제를 해결하는 것으로, 특히 새롭게 시도되는 방법과 절차에 많이 주목한다. 하지만 모든 사회혁신의 사례에는 새롭게 시도되는 방법과 절차를 새롭게 제안해보고 운영해보는 사회혁신가 또는 사회혁신기관, 그러한 방법과 프로그램의 적용대상자로서 자신의 문제이자 자신이 속한 사회의 문제를 함께 해결해나가는 혁신 프로그램의 수혜자 존재한다. 결국 어떠한 혁신적인 프로그램과 방법이라 할지라도 이들 두 집단의 운영 과정에서 어떠한 철학적 공감대나 원칙이 존재하지 않고 지켜지

지 못한다면, 그러한 혁신 프로그램에서 기대되는 효과적인 결과를 만들어내는 것은 어렵다. SEWA의 사례는 바로 그러한 사회혁신의 필수 요소인 철학적 원칙과 공감대를 SEWA와 SEWA 회원 사이에 40년 동안 흔들리지 않고 고수한 결과로 만들어진 사회혁신의 지속과 확산을 보여준다.

구글을 통해 SEWA의 사례를 연구한 연구보고서를 검색해보면 수많은 보고서들을 쉽게 찾을 수 있고, 보고서마다 SEWA의 여성들이 아래로부터 조직화에 성공한 요인을 상세히 분석하고 있다. 특히 SEWA의 분산적이면서 유연한 운영방식과 그들이 제공하는 교육프로그램에 주목한다. 이러한 정보는 SEWA처럼 확산 단계에 있는 여타 사회혁신 사례에도 유용하게 적용해 볼 수 있을 것이다. 하지만 SEWA의 사례에서 필자가 가장 주목한 학습 포인트는 SEWA가 설립 초창기부터 확고하게 설정한 집단적 자립과 완전고용이라는 원칙이며, 언제나 이 원칙을 지키기 위해 여타 다른 운영과 확산의 세부 방법들은 언제나 유연하게 변화시켜온 점이라는 것이다.

SEWA가 제공하는 교육 프로그램 역시 이러한 원칙을 지원하는 방향으로 설계되고 운영되어 왔다. 집단적 자립이 가능하기 위해 회원들에게 필요한 것이 무엇인지 그들의 목소리를 듣고 난 뒤, 여성 노동자들에게 필요한 것을 제공하는 교육 프로그램을 다양한 방식으로 제공하였다. 교육 프로그램의 주제 뿐 아니라 전달 방식도 회원들이 직접 참여하여 배워갈 수 있도록 설계하였다. 이러한 철학은 자연스럽게 여성 노동자들이 직접 SEWA의 다양한 조직과 활동을 할 수 있도록 하는 역량강화 프로그램, 여성 노동자들이 직접 설립과 운영이 가능한 협동조합, 직접 제작과 운영이 가능한 라디오와 비디오 프로그램, 직접 수행할 수 있는 풀뿌리 사례 연구 프로그램 등으로 확산해 나간 것이다.

특히 주목할 점은 SEWA의 두 원칙이 설립 당시 설립자의 계획에는 명확히 정의된 것이 아니었다. SEWA의 설립자 엘라 바트가 만든 초창기 SEWA는 인도의 가장 취약한 계층 중 하나인 여성 비공식 노동자들의 조직화를 통한 집단의 힘을 만들어 내는 것이 목표였다. 하지만 SEWA가 다른 여성 노동운동과 차별된 점은 끊임없이 SEWA의 회원들과 함께 그들의 현실 속 문제를 공유하면서, 현실적으로 그들에게 필요한 것이 무엇인지를 함께 이해해나가는 과정이 뒤따른 것이었다. 그러한 경험을 통해 인도의 여성 비공



식 노동자들에게 필요한 것은 집단의 힘만이 아닌, 집단의 힘을 이용한 스스로의 자립이며, 자립은 완전고용이 이루어져야만 가능하다는 것을 깨닫게 된다. 이러한 근본적인 원칙과 철학의 깨달음이 SEWA 중앙리더와 회원들 사이에 함께 공유되고 지켜오면서 그 외 부수적인 다양한 혁신적인 프로그램과 방법들이 만들어지고 운영될 수 있었던 것이다.

혁신적인 교육, 혁신을 위한 교육, 교육을 통한 혁신... 교육과 혁신이라는 두 개의 주체어로 생각해 볼 수 있는 많은 조합이 있다. 각기 다른 조합은 혁신과 교육 중에 무엇에 방점을 둘 것인가를 나타내기도 한다. 하지만 어떤 조합이 만들어지든지 혁신과 교육을 함께 생각해본다면 잊지 말아야 할 것이 무엇인가를 SEWA의 사례를 통해 다시 한 번 상기해볼 수 있다. 그것은 바로 혁신과 교육을 통해 현재 충족되지 못하고 있는 사회의 필요를 풀기 위해 우리가 꼭 지켜가야 할 원칙과 가치는 무엇인지를 학습자와 함께 파악하고 공유하는 일이다. 혁신과 교육의 시작과 지속가능의 힘은 혁신을 통해 무엇을 어떻게 하려는 것인지의 원칙과 철학을 늘 파악하고 이를 행동으로 옮기는 길을 찾아내는 것이다.

글 김정원, 금민정

- SEWA <http://www.sewa.org/>
- 아메다바드 <http://www.welcometoahmedabad.com/>
- SEWA 아카데미 <http://www.sewaacademy.org/>
- 루디노 라디오 <http://www.radiosewa.org/>
- 〈A sun has risen in my heart〉 등 관련 영상 <http://www.videosewa.org/ourwork.htm>

#### 〈참고자료〉

- Blaxall, J. (2004) India's Self-Employed Women's Association (SEWA) - Empowerment through Mobilization of Poor Women on a Large Scale, World Bank
- Datta, R. (2003) From Development to Empowerment: The Self-Employed Women's Association in India, International Journal of Politics, Culture and Society, Vol. 16, No. 3, Spring 2003
- ILO (2014) Chapter 7. Self Employment Women's Association (SEWA), India, Learning from Catalyst of Rural Transformation, International Labour Organization.
- Kapoor, A. (2007) The SEWA way: Shaping another future for informal labour, Futures, 39 (2007) 554-568
- SEWA Annual Report 2012
- SEWA Annual Report 2008
- UN (2014) Millennium Development Goals Report 2014, UN

110p





## 새롭게 만나기, 함께 활동하기

115p

122p



## 예술과 상상력으로 접근하기

### 마슬라하<sup>Maslaha</sup>

#### 기존의 문제를 새로운 방식으로 풀어내기

“우리는 내셔널 갤러리와 초상화 갤러리를 돌아다니며 여러 작품들을 보았다. 그리고 결국, 조셉프 라이트의 ‘An Experiment on a Bird in the Air Pump’ 라는 작품을 선택하였다. 에어펌프 안에 들어 있는 새 한 마리의 상정은 모두의 마음을 움직였다. 새는 유리병 안에 갇혀 있고, 산소가 서서히 유리병으로부터 추출되고 있다. 새의 운명은 아무도 모른다. 새를 바라보는 사람들의 반응은 놀라움, 절망과 무관심 등 각기 다르다. 갇혀 있는 새의 모습은 우리 모두의 마음을 움직였고, 우리가 이 원작을 재창조하기로 마음먹었다.”

- Hannah Habibi Hopkin



An Experiment on a Bird in the Air Pump  
(1768, Joseph Wright)

「All we are」는 9월 런던 사회 혁신 페스티벌인 The Unusual Suspects Festival에서 만난 프로젝트이다. 마슬라하(Maslaha)와 마일 엔드 커뮤니티 프로젝트(Mile End Community Project, 이하 마일 엔드 프로젝트)가 협력하여 1년 동안 마일 엔드(Mile

End)지역의 소외된 청소년들과 진행해 온 이 프로젝트는 무슬림 청소년 범죄와 재범의 근본원인을 알아보고자 하였고, 예술의 힘으로 무슬림 청소년에 대한 영국사회의 고정관념을 깨고자 했다.

## 예술 실험

마슬라하와 마일 엔드 프로젝트는 새로운 방식으로 청소년 문제를 접근하였다.

프로젝트에 참여한 청소년들과 미술관에 찾아 간 것이다. 런던 중심지에 위치하고 있는 갤러리들은 빈곤한 마일 엔드 지역에서 거리상으로도 멀리 떨어져 있지만, 사실 문화적으로나 정신적으로는 더더욱 소외 청소년들과 동떨어져 있는 장소이다. 프로젝트에 참여한 청소년들은 국립 갤러리와 초상화 갤러리를 간다는 것 자체가 생소하고 어렵게 느껴졌을 것이다. 자신이 속하지 않는 공간이라는 생각도 들었을 것이다.

갤러리에서 무슬림 청소년들은 조셉 라이트의 「An Experiment on a Bird in the Air Pump」의 작품을 만나게 된다. 이 작품은 한 과학자가 진행하는 실험모습을 보여주고 있다. 작품 중간에는 새를 유리병에 넣어 산소를 서서히 펌프로 뽑아내고 있는 과학자가 서 있으며, 그의 주변으로 다양한 사람들이 서로 다른 반응과 감정을 나타내고 있다.

청소년들은 그 작품을 선택하고 재해석하여 자신들의 내러티브를 구성하였다. 청소년들이 이 원작을 선택한 이유는 유리병 안에 갇힌 새에 강렬한 느낌을 얻었기 때문이라고 한다. 원작을 재구성한 사진 작품 중심에는 무



A Recreation of An Experiment by Joseph Wright(2014, Maslaha in collaboration with artist Hannah Habibi Hopkin and the Mile End Community Project)

슬림 청소년 한 명이 원작이 담긴 노트북을 한 손에 들고 있으며, 다른 한 손으로는 셀카를 찍고 있다. 사진 곳곳에서 무슬림 청소년들이 스마트폰으로 셀카를 찍고 있는 모습을 보여준다. 원작 속 유리병 속에 갇힌 새가 바로 청소년들 자신들의 모습으로 투영된다. 청소년들이 셀카를

통하여 나타난 자신들의 모습은 사회편견과 고정관념 속에 갇혀 있는 듯하고, 이에 대한 답답한 감정을 보여 주고 있다.

“예술프로젝트 자체가 실험이었습니다. 청소년들도 실험이었고, 새처럼 그들의 운명은 아무도 어떻게 될지 모릅니다. 오직 가능성만 존재할 뿐입니다.” 이 프로젝트는 예술을 통하여 영국사회가 가지고 있던 편견과 고정관념에 대한 사고의 전환을 가능케 하였다. 예술을 만드는 과정 자체를 무슬림 배경의 소외 청소년들이 겪는 사회적 경험과 미디어를 통해 고정관념화 된 정체성을 재구성할 수 있는 기회로 삼았던 것이다. 예술은 상상력을 통하여 소외 청소년들의 새로운 정체성과 내러티브를 구성할 수 있도록 했다.

### 청소년 범죄의 근본원인에 대한 탐구

많은 영국의 범죄 관련 사회 프로그램은 청소년 재소자들에 대한 멘토링과 ‘재활’에 초점을 두었다면, 「All we are」 프로젝트는 무슬림 범죄 문제의 근본적인 원인에 대한 문제 제기를 하고 있다. 청소년 범죄예방, 무슬림 청소년들의 사회적 니즈와 연관되어 있는 그들의 행동의 근본 원인에 대한 연구와 활동은 적다. 이 프로젝트에 참여한 한 청소년은 다음과 같이 말하였다.

“진정성 있고, 돈을 가진 사람들은 우리에게 다가와 말을 걸지 않는다. 길거리에서 페라리를 몰고 다니는 사람들은 우리에게 다가와 말을 건다. 마약 딜러들은 항상 좋은 새 옷과 신발을 신고 있다. 나도 그런 것을 원한다.”

마슬라하는 무슬림 청소년 범죄의 원인은 복합적인 사회 경제적 문제와 연결이 되어 있다는 것을 강조한다.

- **사회경제적 불평등** : 2001년 인구조사에 의하면 무슬림 남성들은 대부분 빈곤한 지역 출신인 경우가 많다. 사회적으로 배제 당하고, 참여의 기회가 낮다.
- **높은 실업률** : 2001년 인구조사에 의하면 16-24세의 무슬림의 실업률은 28%이었으며, 31%의 취업연령 남성들은 비경제활동인구로 분류되었다. 2004년 수치에 의하면, 33%의 취업연령 무슬림은 자격증(학위 등)을 보유하고 있지 않았다.

- **정체성** : 자아적 정체성은 복잡적이며 다양하다. 영국의 무슬림은 하나의 정체성으로 분류될 수 없으며, 다양한 종교, 민족, 사회계층, 문화, 가족배경과 사회경제적 위치의 특성을 지녔다. 2001년 폭동과 7/7 폭탄 사건 이후로 무슬림들이 자아 정체성을 확립해 가는 과정은 이전보다 훨씬 어렵고 극심한 압력을 받는 과정이다.
- **시민참여에 대한 장벽** : 소외와 경제적/구조적 불평등, 참여를 위한 지원, 자원 역량이 부족하다.
- **시민권/참정권에 대한 박탈감** : 청소년들이 자신들의 의견을 표현할 수 있는 포럼이 존재하지 않는다. 많은 무슬림 청소년들은 기존 무슬림 조직들과 리더들이 청소년 관점을 반영하지 않는다고 생각한다. 또한 치우쳐진 미디어의 영향으로 영국 정부의 국내/해외 정책에 대한 불신도 존재한다.
- **청소년 범죄율** : 2012년 연구결과에 의하면 자신을 무슬림이라고 생각하는 청소년 재소자들의 수치가 2009년 13%에서 2011년 22%로 급증하였다. 무슬림 범죄 청소년들은 재할기간에 많은 어려움을 겪고 있다.

### 마슬라하의 방식

마슬라하는 영파운데이션에서 프로젝트로 시작한 단체로 영국사회 속에서 무슬림 커뮤니티가 겪는 사회 불평등 문제를 풀어나가기 위해 만든 사회적기업이다. 새롭고 창의적인 방식으로 사회문제에 접근하고 해결하고자 한다. 특히 상상력과 예술을 통해 9/11 이후 고착된 무슬림에 대한 사람들의 고정관념, 인식과 태도를 변화하는데 노력하고 있다.

아랍어로 “공동의 선을 위하여”라는 뜻을 지닌 마슬라하는 사람들의 일상적인 행동을 바꾸고 참여를 이끌어 내고 새로운 연결을 시도한다. 마슬라하의 프로젝트는 그것이 정신건강, 젠더, 교육의 문제 등 무엇을 다루건, 다양하고 예상치 못한 사람들의 만남을 연결하여 기존의 문제를 새로운 방식으로 풀어내고자 한다. 예를 들어 ‘이슬람과 페미니즘’ 프로젝트는 서로 상반될 것이라 예상되는 두 단어를 배치시켜 많은 종교단체, 아티스트, 기자, 풀뿌리 활동가들, 여성주의 그룹, 학자들을 만나게 하고, 그들 사이에 존재하는 생각의 틈을 줄이고자 하였다. 또한 영상, 애니메이션, 음악, 웹과 같은 창의적인 기술을 통한 접근을 매우 중요한 요소로 생각하고 있다. 정

## Personal perspectives on Islam and feminism

This section will grow and evolve over time. We will be adding further films throughout Women's History Month and beyond.



이슬람과 페미니즘 홈페이지에서 갈무리

책 또는 사회 프로그램만으로는 사람들의 마음을 움직이기 힘들다는 점을 누구보다도 잘 이해하고 있다.

‘정의’의 문제를 예술적으로 접근하여 사람들의 마음가짐과 행동을 변화시키는 사회변혁 운동을 하고 있는 것이다.

글 임소정

- All we are <http://www.allweare.org.uk>
- The Unusual Suspects Festival <http://www.theunusualsuspectsfestival.uk/>
- 이슬람과 페미니즘 <http://www.islamandfeminism.org/>
- 마슬라하 프로젝트 디지털 스토리  
<https://www.storehouse.co/stories/t4g14-a-bird-in-the-air-pump>

## 실행하면서 배운다 몬드라곤 팀아카데미<sup>MTA</sup>



몬드라곤대학 오나티 캠퍼스 전경

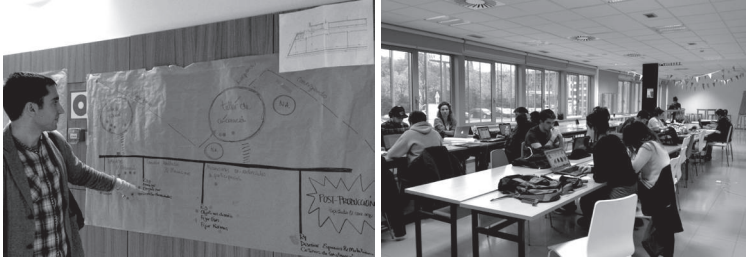
몬드라곤은 잘 알려진 것처럼 세계적인 규모의 협동조합을 가지고 있는 곳으로 스페인 바스크 지역에 위치해 있다. 영국, 이탈리아, 프랑스와 함께 경제의 주류에서 협동조합을 성공적인 경영형태의 사례로 보여주고 있는 몬드라곤은 본격적으로 시작된 지 60여

년이 넘었다. 몬드라곤 협동조합에 대한 이야기는 널리 알려져 있지만 지금 소개할 《몬드라곤대학》의 ‘팀아카데미’는 그리 많이 알려져 있지 않다.

몬드라곤 대학은 비영리 대학으로 그 자체가 협동조합이다. 즉, 교수와 직원, 학생들이 학교 운영을 함께 담당한다. 이룬, 오나티 등 바스크 지역에 3개의 캠퍼스를 가지고 있는데 필자가 방문한 곳은 3년 정도 된 오나티 캠퍼스이다.

팀 코치 리헤르는 바스크의 역사와 지역 사람들의 성향과 문화, 몬드라곤 대학에서 팀아카데미를 시작하게 된 계기에 대해 이야기해주었다. 먼저 바스크는 우리나라처럼 스페인의 독재 정권에 의해 오랫동안 억압과 핍박을 받았다. 지금은 사정이 좀 다르지만, 당시에는 바스크어를 사용하지 못하게 하고 자원, 돈, 권력 모두를 조정하려고 했다. 독립성을 유지하고 문화를 지키려는 가운데 많은 이들이 희생됐고, 이런 과정에서 서로가 힘을 모아





안내를 맡아준 리헤르, 그는 팀아카데미 출신으로 현재 팀 코치를 맡고 있다.(좌)  
랩(코워킹 스페이스)에서 자유롭게 일하는 모습. 팀아카데미는 교실이 따로 없다.(우)

야한다는 의식이 생겨났는데 이런 생각이 여전히 바스크 지역 출신들에게는 강하게 남아 있다고 한다.

몬드라곤 근처

에는 빌바오와 세바스찬이라는 도시가 있다. 빌바오는 산업도시로 조선업과 철강업으로 큰 부를 유지했던 곳이고, 세바스찬은 오래 전부터 아름다운 휴양도시로 이름이 높다. 이와 달리 몬드라곤은 산악지대이자 그렇게 큰 부를 모을 기회가 없던 지역이라고 한다.

몬드라곤 협동조합의 시초인 돈 호세 마리아 신부가 바스크 지역에 자리 잡게 된 것은 몇 가지 이유가 있는데, 먼저 정치적으로 급진적이었던 돈 호세 신부를 큰 도시에 두기 보다는 작은 지역에 둬으로써 정치적 주목을 받지 않게 할 수 있었다는 것이었다. 두 번째는 빌바오는 한때 융성했던 지역이지만 그 부가 일부의 기업가들에게 몰려 있었는데, 돈 호세 신부는 이와 달리 모두가 부를 나눠가질 수 있는 구조를 만들고자 했다고 한다.

바스크 사람들이 자연스럽게 가지고 있던 연대와 협력의 경험과 필요성은 협동조합이라는 새로운 방식의 경제 활동을 하기에 적합했다고 한다.

### 팀아카데미, 몬드라곤 협동조합을 만나다

2013년 11월, 유럽의 협동조합은 두 가지 사건으로 술렁거렸다. 영국의 협동조합 은행(cooperative bank)이 헤지 펀드로 넘어가게 되면서 대표가 가진 자질을 의심하게 하는 스캔들과 몬드라곤의 가전제품 생산 협동조합인 파르고(fargo)의 파산 소식이었다. 영국 협동조합 은행의 사례가 스캔들에 의한 논란이라면 파르고의 파산은 몬드라곤의 혁신과 국제화에 대해 다시 한 번 질문을 하게 만드는 일이었다.

팀아카데미를 소개하던 리헤르는 왜 몬드라곤 대학이 팀아카데미를 시작하게 되었는지 다음과 같이 말했다. “몬드라곤 협동조합에서 일하는 것이 이제는 아주 안정된 직장에서 일하는 것이기 때문에 조합원들이 주어진 상황에 안정하려고 하지 계속해서 혁신하려고 하지 않는다. 그런 의미에

서 완료화되어 가고 있다. 몬드라곤 내에서 이런 흐름을 우려하며 몬드라곤 스스로 혁신하려고 했는데 그런 고민을 하는 과정에서 핀란드에서 20여 년간 개발 운영되어 온 팀아카데미를 알게 되었고, 적극적으로 받아들여지게 되었다.”

## 몬드라곤 팀아카데미

팀아카데미는 핀란드대학, 이위베스퀼레(Jyvaskyla)에서 1992년 요하네스 파르타넨(Johannes Partanen)에 의해 개발된 방법론이다. 경제 위기에 대처하기 위해 새로운 교육이 필요하다고 보고, 교수와 수업, 학생과 시험이 없는 방법론을 대학에 적용해 나갔다. 학생들은 팀프로뉴어(Teampreneur)가 되고 선생은 팀 코치(Team Coach)가 되어 학생들이 팀 안에서 비즈니스를 해나가는 동안 필요한 지식과 기술을 제공하면서 팀 중심의 기업가로 성장하도록 돕는다.

몬드라곤대학의 몇몇 교수들은 이 방법이 협동조합이 지향하는 협동과 연대에 적합하다고 생각해 2007년부터 몬드라곤 대학 내에 ‘몬드라곤 팀아카데미’라는 학제를 시작하게 되었다. 캠퍼스 이름을 따서 ○○랩이라고 부르는데, 현재 6개의 랩이 있다. 현재까지 500여 명의 팀프로뉴어, 30개의 팀 회사가 있고, 지금까지 9개의 나라를 다니면서 활동하고 있다. 몬드라곤 대학과 몬드라곤 협동조합이 이들을 지원하고 있다.

**실행하면서 배운다** 팀아카데미에는 학생과 선생이 아니라, 팀프로뉴어와 팀 코치가 있다. 팀은 대학에 입학하자마자 형성하게 된다. 15-17명이 한 팀을 이루는데 한 캠퍼스에 4-5개 정도의 팀이 있다. 학생들은 교양, 전공 수업이라는 것 없이 오로지 팀 내에서 자신들이 하고자 하는 일을 시작한다. 사실 15-17명이 한 팀이라는 것은 일이나 프로젝트를 하기에는 많은데, 보통 3-4명이 하나의 프로젝트를 진행하는 경우가 많아 팀 내에서 보통 4-5개의 프로젝트가 동시에 돌아가며 일 년에 약 20개의 프로젝트를 진행한다고 한다.

어떤 프로젝트는 불과 며칠간 진행하고 완료되기도 하고 어떤 경우는 더 많은 사람들이 오랜 기간 동안 진행하기도 한다. 서비스 디자인 부분을 맡고 있는 아지어는 아이디어를 내고, 팀 내에서 함께 할 사람들을 모으고, 계획을 짜고, 실제 실행한 후 계산서를 발행하는 것이 한 프로젝트의 주기라고 말했다. 이 과정에서 어떤 아이디어로 프로젝트를 누구와 할지, 어떻

게 할지는 모두 학생들의 몫이다. 이렇게 일 년에 팀 내에서 20여 개의 프로젝트를 진행하면서 실제 고객을 만나고, 투자자를 만나면서 비즈니스를 4년간 진행한다고 한다.

팀 코치는 4년간 담당할 팀을 배정받아 그 팀을 도와주는 역할을 하지만, 사업 계획, 서비스 디자인 등 각 분야가 있어서 배정받은 팀 외에도 그 활동에 따라 언제나 도움을 요청할 수 있다.

팀아카데미는 학생도 교수도 시험도 수업도 없지만, 한 가지 꼭 지켜야 하는 것이 있다. 이들은 2주일에 한 번씩 팀 전체가 모여 그동안에 있었던 일들에 대해 나누는 시간을 가진다. 이것을 대화(dialogue)라고 하는데 이 시간이 배움의 핵심이라고 한다. 현재 진행 중인 사업이 어떻게 진행되고 있는지 어려움은 없는지 새롭게 배운 것은 무엇인지를 나누면서 자신이 어디에 있는지 자신의 능력, 열정, 기술을 다시 살펴보게 되고 이를 바탕으로 다음 사업을 준비하게 된단다.

리헤르는 18-20세 정도 되는 학생들을 상상해보라고 했다. 어떤 경우는 열정적으로 일해 나가지만, 어느 순간 좌절하기도 한다며 그 자체로 톨리코스터라고 비유했다. 그리고 그 과정을 코치해주는 게 팀 코치의 역할이라고 한다. 대화세션이 진행된다는 교실(?)에 들어가 보니 어떻게 진행될 지 조금은 상상할 수 있었다. 동그랗게 둘러앉을 수 있고 조금은 편안하게 뒤로 기대는 암체어가 놓여 있었다. 실제로 회의를 하고 있는 팀을 보았는데 앉아 있는 자세들이 소위 가관이었다. 두 다리를 의자에 올린 친구, 뒤로 앉아 컴퓨터로 연신 뭔가를 보여주는 친구 등 대화는 열린 자세와 따듯한

분위기에서 진행되고 있었다.

수업이 없으니 교실도 없다. 교수가 없으니 교수실도 없다. 이들은 모두 랩이라고 부르는 코워킹(co-working) 공간에서 활동한다. 원하는 자리에 앉으면 그게 자신의 자리다. 공간을 둘러싼 벽을 보니 현재 진행하고 있는 각자의 협동조합 이름, 캐치프레이즈 등이 적혀 있다. 칸막이는 없지만 나름의 공간 배치로 상황에 따라 회의도 하



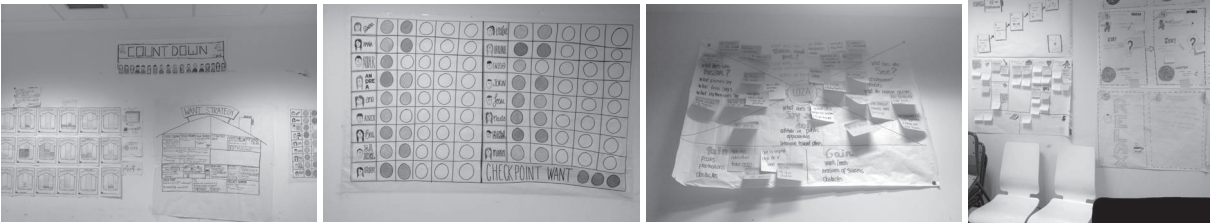
건물 2층에 자리 잡은 대화세션이 이뤄지는 공간

고 뭔가를 정리하는지 일을 하기도 한다. 컨퍼런스 콜을 할 수 있는 전화기가 앞에 있어 필요에 따라 다른 나라 혹은 다른 지역과 통화할 수도 있다. 공간 밖 복도 벽에는 이 공간을 어떻게 사용할지에 대해 학생들이 스스로 조사, 연구, 디자인을 한 프로세스와 과정이 포스터로 붙어있었다. 각자 진행하는 프로젝트만이 아니라, 하나의 커뮤니티가 되어 서로 어떻게 이 공간에서 생활해 나갈지를 협의하고 조율해나가는 과정을 하나의 포스터로 만들어 벽에 설명해둔 것을 보니 몬드라곤 팀아카데미가 더할 나위 없이 다양한 기능을 하면서 배움을 제공하는 삶의 공간이라는 것을 더 분명하게 느낄 수 있었다.

### 몬드라곤 팀아카데미에서 얻을 수 있는 5가지의 기술과 능력

- 1) 팀 러닝(team learning)
- 2) 팀 리더십(team leadership)
- 3) 팀 프로젝트 사업(team project work)
- 4) 세계시민(global citizen)
- 5) 회사 설립 및 운영 도구들(enterprise creation and management tools)

출처: 팀아카데미 브로셔



벽에 붙어 있는 다양한 프로젝트 작업 과정들

### 비즈니스 플랫폼

몬드라곤 팀아카데미에서 비즈니스는 개개인의 발전을 위한 플랫폼이라고 한다. 팀프리뉴어(학생)는 사업을 진행하면서 리더십에 대해 배우고, 자신의 관심과 열정을 찾으며, 자신이 원하는 일을 하기 위한 기술과 능력을 키운다. 가장 큰 차별점은 경쟁적 방식이 아니라 팀 내 구성원과의 협의와 논의를 통해 이뤄진다는 것이다.

평가 또한 시험이 아니라 이런 과정을 통해 이뤄진다고 한다. 개인과 팀, 활

동으로 크게 분류하고 각각 평가 지표에 따라 진행한다. 이런 평가 항목을 통해 개인의 발전과 팀 내에서의 학습, 활동을 모두 놓치지 않으려고 한다.

지금까지의 통계에 따르면 졸업한 학생의 약 50%가 본인이 진행하던 협동조합 사업을 계속 이어가거나 새로운 아이디어로 새로운 친구들과 새로운 협동조합을 시작하고, 나머지 50%는 글로벌 기업이나 기존의 기업들에 들어간다고 한다. 즉 모두가 새로운 협동조합을 시작할 필요는 없다. 무엇보다 중요한 것은 내가 무엇을 원하는 가이다. “사업의 아이템을 선택할 때 어떤 도움을 주나? 좀 더 사회적이고 혁신적인 아이템을 고르도록 유도하거나 그것이 무엇인지 가르치나?”라는 질문에 그렇지는 않다고 했다. 중요한 것은 각자의 열정이 어디로 가는가에 있다는 것이다.

‘사회적인 것과 혁신적인 것은 이런 것이어야 하고, 일반적인 기업보다 좋은 것이다’라는 생각의 틀에서 자유로워져야 하지 않을까, 다양한 분야간의 교류를 통해 혁신적이고 창의적인 것이 나타나는 것은 아닐까 생각했다. 최근에 관심이 높은 공유경제도 ‘공유’라는 기본적인 원칙에서 시작하기에 큰 사회적 효과를 내고 있는 것은 아닌지, 이러한 열린 사고는 더욱 건강한 기업을 만들어나갈 수 있지 않을까 생각했다. 누군가를 밟고 일어나는 경쟁이 아니라 협력하고 연대하는 것을 4년간 실천처럼 연습했다면, 이들이 선택할 사업의 항목과 무관하게 사회적 영향력과 효과를 가진 사업을 해내려 하지 않을까.

### 글로벌 인재를

### 키우는 팀아카데미

그렇다면 사람들이 몬드라곤 협동조합을 주목하는 이유는 무엇일까? 유럽에는 몬드라곤보다 역사가 오래된 협동조합도 있다. 그곳 대부분은 기존의 경제 체계에 대안적이거나 대치하는 것으로 보았지만, 몬드라곤은 주요 산업을 협동조합으로 운영할 수 있다고 보았고, 그렇게 해왔기에 지금과 같은 큰 규모의 협동조합이 가능했다고 한다. 몬드라곤 협동조합은 글로벌 협동조합이라고 할 수 있다. 하지만 해외에 나가는 것은 원래 계획에 없었던 일이었다. 단지 세계 변화에 맞춰 혁신해 나가는 가운데 채택되면서 시도된 부분이라고 볼 수 있다. 이에 몬드라곤 팀아카데미는 학생들이 글로벌 시장에서도 경쟁력을 가진 사업을 진행할 수 있도록 세계시민주로서의 태도와 사고를 가질 수 있도록 돕는다. 학생들은 매해 2개월씩 다른 나

라로 가서 그곳에서 계속해서 사업을 해나가게 되는데, 첫해에는 팀아카데미의 방법론을 개발한 핀란드로 가 팀을 기반으로 한 회사 문화에 대해 배운다. 2학년 때는 샌프란시스코에서 실리콘밸리를 경험한다. 스타트업의 현장을 경험하고, 실제로 투자자들 앞에서 발표도 하고, 코워킹 공간에서 일을 하기도 한다. 3학년과 4학년에는 인도와 중국을 간다. 미래는 아시아에 있다고 보는 것이다. 이런 과정을 통해 국제적인 흐름과 동향을 익히는 한편 실제로 사업을 해보면서 실질적인 경험을 하게 된다.

그럼 이 비용은 누가 내는 것일까? 학생들은 1년에 5,000유로(약 700만원)를 학비로 내고 있는데, 핀란드의 경우 2개월간의 숙박과 항공료가 포함되어 있으며, 샌프란시스코의 경우 항공료가 포함되어 있다. 하지만 크게 고민할 것은 없다고 했다. 학생들은 계속해서 사업을 하기 때문에 이 정도는 모두 어렵지 않게 과정 중에서 가능하다는 것이다.

### 몬드라곤의 저력

방문을 마치면서 한 학생과 파르고에 대해 잠시 이야기를 나눴다. 그는 단호하게 말했다. 비즈니스에서 변화에 적응하지 못하면 도태할 수밖에 없으며, 파르고 파산은 그런 사례라는 것이다. 그의 단호함에 몬드라곤 협동조합의 저력을 다시 한 번 느낄 수 있었다. 변화에 대해 끊임없이 도전하고 그 변화를 적극적으로 끌어안으려는 자세가 바로 몬드라곤 협동조합이 스스로 혁신을 시도하는 이유이고, 몬드라곤 팀아카데미가 이렇게 빨리 성장할 수 있었던 이유가 아닐까.

몬드라곤 팀아카데미를 보면서 한국의 창업 교육에 대해 다시 고민하게 되었다. 시뮬레이션과 수많은 사례연구가 아니라 실행을 통해 배우는 것이 가장 필요한 것이 아닐까. 그리고 이렇게 팀 안에서 실행해 나가다보면 사회적기업이든, 일반적인 스타트업이든, 협동조합이든 한 사람이 아니라 모두가 성장하는 조직이 되지 않을까. 무엇보다 무한 경쟁의 시대에 협동과 연대가 대안이라고 외치는 사람들조차도 이 팀아카데미의 20살보다 경험이 부족할 수도 있다. 결국은 해 보면서 배워나가야 하지 않을까.

글 한선경

※ 본 글에 사용된 이미지는 모두 필자가 제공하였다.



## 사회혁신가들의 만남과 상호학습

### SIX 썸머 스쿨 Social Innovation Exchange summer school

#### 사회혁신을 위한 문화 변화와 '나' 돌아보기



밴쿠버 전경(출처 및 제공: Komal Minhas for KoMedia, 이하 동일)

2014년 6월 밴쿠버에서 개최된 「SIX 썸머 스쿨」에 다녀왔다. 《SIX(Social Innovation Exchange)》는 사회혁신을 주제로 여러 분야의 기관과 사람들이 지속적인 교류와 상호학습을 할 수 있도록 돕는 네트워크 단체로,

전 세계 사회혁신가들의 연례 모임인 SIX 썸머 스쿨을 매년 다른 도시에서 개최하고 있다. 필자는 2010년 싱가포르에서 개최된 SIX 썸머 스쿨에 참가한 후, 2013년 서울시에서 개최된 SIX 썸머 스쿨 기획에 참여하면서 SIX와 인연을 맺었다.

SIX 썸머 스쿨 코디네이터로서 이번 행사를 준비하는 과정과 컨퍼런스 기간 동안 경험하고 배운 점들을 정리했다. 이것은 생각보다 쉬운 작업이 아니었다. 말로 설명하기가 힘든 부분이 많지만 썸머 스쿨 기간 동안 느꼈던 생생한 감정과 여운을 글로 남겨 보고자 한다.

#### “나”는 누구인가?

2014년 SIX 썸머 스쿨은 주제부터 이전 행사들과 남달랐다. 2013년 서울에서 개최되었던 썸머 스쿨의 주제가 사회혁신 방법론과 도시 문제를 해결하는 방법, 프로그램, 사례들에 초점을 두었다면, 이번에는 “사회혁신을 위하여 필요한 문화와 시스템 변화는 무엇일까?”라는 질문을 던지며, 소그룹





토론, 스토리텔링, 음악 공연, 연극, 퍼포먼스 등의 다양한 표현 방식으로 대화를 이끌어 냈다.

또한 우리 내면 안에 있는 보이지 않는 요소들(자만, 판단, 편견, 두려움, 태도)에 대한 대화를 터놓고 이야기하는 자리를 마련하였다. 많은 사회적기업 이벤트와 사회혁신 컨퍼런스를 가 보았지만, 매우 본질적인

“나는 누구인가?”라는 질문에서 시작하는 경우는 없었다.

이번 행사는 ‘나(자아)’, ‘조직’, ‘사회(시스템)’ 세 파트로 이루어졌다. ‘나’부터 시작하는 구성을 만들 수 있었던 것은 캐나다 사회혁신계의 정신적 멘토 같은 존재인 알 에트만스키(Al Etmanski)의 역할이 컸다. SIX팀은 4-5개월의 기획과정 동안 알을 포함한 캐나다 파트너들과 매주 스카이프 콜을 하며 밴쿠버 씬머 스쿨의 비전, 가치와 방식에 대한 대화를 끊임없이 나누었다.

알은 돌봄(caring)에 대한 가치와 이론, 실천을 공유하는 《PLAN(Planned Lifetime Advocacy Network) Institute》라는 단체를 설립한 사람으로 캐나다에서 가장 존경받는 사회적기업가 중 한 명이다. 장애인 인권 활동가이자 사회적기업가로서, 오더 오브 캐나다(Order of Canada)을 포함한 수많은 공로상을 수여받았으며 캐나다 사회 정책 변화에도 많은 영향을 미쳤다. 그러나 본인이 사람들에게 인정받고, 속한 단체가 상을 받고, 정책과 정부 전략이 변화했다고 해서 장애인에 대한 사회 전반적인 편견이 바뀐 것은 아니라고, 보이지 않는 벽에 부딪힌 느낌이 든 적이 한 두 번이 아니라고 하였다.

그렇다면 진정한 사회혁신을 위하여 필요한 것은 무엇인가? 알은 정책과 기관, 정부 전략 등 유형적인 것뿐만 아니라 우리 내면에 있는 무형적인 요소들, 습관과 신념, 가치, 태도들을 살펴보고 성찰할 필요가 있다고 강조한다. 나 자신과 내가 속한 조직, 사회가 당연하다고 가정하고 있는 요소들은 무엇일까? 나는 어떤 편견을 가지고 있고 어떤 판단들을 가정해 버리고 있으며, 내 안에 숨겨진 자만심은 어떤 방식으로 작용하고 있는가? 그리고 이와 같은 요소들이 우리들의 일상적인 의사결정과 행동에 어떤 영향을 미치고 있을까?

## 사회혁신과 취약성

이번 행사 기간 동안 가장 파장을 일으킨 단어는 ‘vulnerability’였다. vulnerability를 한글로 직역하면 ‘취약성’ 정도가 될 수 있을 것 같은데, 이 단어가 의미하는 바를 정확하게 나타내는 번역인지는 모르겠다. 인간의 ‘나약함’ 자체를 의미한다기보다, 그 ‘약함’은 수치심, 부끄러움, 두려움, 인정받고자 하는 마음의 핵심을 내포하기도 하고, 우리들의 행복, 혁신, 창조성, 소속감과 사랑의 원천이기도 하다.(vulnerability에 대한 Brene Brown의 TED Talk 참고, [www.ted.com/talks/brene\\_brown\\_on\\_vulnerability](http://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability))

‘vulnerability’는 캐나다 사회혁신 학계에서 가장 존경받는 프란시스 웨슬리(Frances Westley)가 첫날 키노트 대담에서 화두로 던진 단어였다. 그녀는 사회혁신을 사회시스템 관점에서 접근하며 “어느 사회 시스템의 힘의 분배와 신념, 자원, 그리고 기본적인 관습을 변화하는 이니셔티브, 상품, 프로세스, 프로그램”으로 정의하고 있다. 그녀는 social innovation(사회혁신)과 vulnerability(취약성), resilience(회복성)의 관계는 변화와 균형, 지속성의 관계이며, 세발의자의 다리와의 같은 관계라고 설명하였다. 사회혁신은 회복성 있는 시스템에 지속적으로 새로운 연결고리를 제공한다는 점에서 취약성, 회복성과 밀접한 연관이 있으며, 소외되거나 취약한 그룹(또는 아이디어)을 (재)참여시킴으로써 전체의 다양성을 높이고 새로운 요소들을 제공한다.

프란시스는 또한 vulnerability(취약성)은 인간이면 누구나 가지고 있는 것임을 이야기하였다. 우리 모두가 불완전하고, 소외되고, 관계 맺기에 대한 두려움을 느끼는 취약함을 가지고 있다. 취약계층에 속하지 않고 특권을 누리는 계층이더라도 취약함은 인간이라면 느끼는 감정인 것이다. 사람들은



은 자신의 취약함을 직시하는 것이 두렵기 때문에 그것을 피하기 위하여 자신으로부터 도망간다. 그리고 자신 안의 인간성과의 연결을 거부하며 스스로 내면의 ‘사막 공간’을 만들어낸다. 자신을 들여다보는 것에 대한 두려움이 커지면 남과 공감할 수 있는 능력 또한 상실해 버린다.

“나 자신 안에 있는 사막 공간을 두려워하면, 나의 밖에 있는, 즉 남이 가지고 있는 취약성에 대한 두려움은 더욱 커진다.”

## 눈물의 의미

이번 SIX 씬머 스쿨에서 가장 놀라웠던 것은 많은 사람들이 눈물을 흘렸다는 것이다. 논리적인 방법으로 자신의 주장을 펼치는 연사들과 컨퍼런스에 익숙한 필자로선 이러한 감정 표현이 생소하고 신기하였다.

첫날 환영사를 맡은 밴쿠버 시의원 안드레아 레이머(Andrea Reimer)는 현재 밴쿠버시에서 진행되고 있는 진실과 화해 대화 과정에 대하여 이야기하면서 눈물이 복받쳐 말을 잇기 힘들어 하였다. 캐나다의 가슴 아픈 원주민 역사에 대해 잘 알지 못했던 나는 처음에 그녀가 흘린 눈물에 완전히 공감하지 못하였다. 그녀의 눈물이 의미하는 바는 무엇이었을까? 왜 시의원이 이런 자리에서 눈물을 보였을까? 그녀의 조상들이 저지른 식민지 역사와 원주민 문화 말살 정책에 대한 죄책감이 담긴 눈물이었을까? ‘진실과 화해’의 과정 속에서 충격적인 역사적 사실과 대면하게 되면서 원주민들의 역사적 아픔을 공감하는 눈물이었을까? 희생자들을 위하여 흘리는 눈물이었을까? 그 과정 자체가 그녀에게 너무 버겁고 힘들었던 것일까? 눈물의 진정성에 대한 의문이라기보다는 눈물의 의미를 잘 몰라 혼란스러웠다.

그날 저녁 캐나다 원주민 역사에 대한 자료를 인터넷에서 찾아 읽어 보고, 밴쿠버에 사는 캐나다 친구들에게도 이에 대해 물어 보았다. 북미 캐나다의 원주민들(인디저너스 피플Indigenous people 또는 애보리지널 피플aboriginal people)은 퍼스트 내이션First Nations, 이누잇Inuits, 메티 Metis로 이루어져 있다는 것을 알게 되었다. 2011년 인구조사 자료에 의하면, 캐나다 원주민 인구는 1,400,685명으로 전체 캐나다 인구의 4.3%정도이다. 600여 개의 자치권을 갖는 퍼스트 내이션들로 나뉘어져 있으며, 다양한 언어, 음악, 예술과 문화가 존재한다.

유럽 정복자들이 신대륙을 침입하면서 수천 년 동안 캐나다땅에 살던 원주민들에게는 수난과 아픔의 역사가 시작되었다. 19세기와 20세기에 들어서까지 캐나다 정부는 원주민 문화를 말살시키기 위한 시스템을 도입하였다. Residential School(거주지학교) 시스템을 도입하여 원주민 아이들

을 가족들로부터 분리시키고, 원주민 문화와 언어를 말살시키고자 하였다. 150,000여 명의 아이들이 거주지학교로 보내져 육체적, 성적, 정신적 학대를 당하였으며, 4,000여 명의 아이들이 그곳에서 죽었다. 놀랍게도 마지막 거주지학교가 문을 닫은 것은 1996년이다.



밴쿠버시는 캐나다에서 시정부로서 처음으로 ‘화해의 해’를 제정하여 캐나다 원주민들의 역사적 경험을 인정하고, 과거사로부터의 치유, 이해와 존중을 바탕으로 한 새로운 관계를 만들어

가는 것을 목표로 하고 있다. 현재 나타나는 사회문제와 과거사가 연결되어 있다는 것을 인정하고 기록하여 모두 공존할 수 있는 미래를 만들어 가는 것은 결코 쉬운 일이 아닐 것이다. 그것은 어떤 정해진 매뉴얼이나 방법론, 선진정책을 도입한다고 해서 쉽게 해결되는 과정이 아니기 때문이다. 캐나다의 사회구성원들의 정체성을 이해하고, 서로 다름 그리고 같음을 인정하며 새로운 관계와 현재를 만들어가는 과정일 것이다.

그 과정은 내 자신 안에 존재하는 vulnerability(취약함)를 인정하고, 다른 이들의 삶과 아픔을 공감하고 서로 배려하면서 함께 지속가능한 관계를 만들어가는 연습이 아닐까? 첫날 시의원의 눈물은 어떤 의미에서 상처를 받은 이들(원주민 희생자)의 눈물이자, 상처 준 이들(정복자)의 눈물이며, 그 역사와 아픔에 공감하는 우리 모두의 눈물이라는 생각이 들었다.

### 밴쿠버의 여운

SIX 썸머스쿨 밴쿠버 행사를 마치고 런던으로 돌아온 후, 한동안 머리가 복잡했다. 3일 동안 만난 사람들과 오랜 친구와 대화를 하듯 깊은 이야기를 나누고 마음을 주고받았으나, 느끼고 배운 바를 내 삶과 일에 어떻게 접목을 시켜야 할까? 라는 질문을 던졌을 때는 답을 하기가 힘들었다. 또한 나의 경험을 말로 표현하기도 힘들었다. 사회혁신을 위한 ‘문화 변화’와 무형적인 요소들이 주체였던 만큼 말로 설명하기 힘든 시각과 청각을 통하여 전달되는 분위기도 관련 영상을 통해 한번 느껴보기를 바란다.(<https://>



SIX썸머스쿨 관련 동영상에서 갈무리

vimeo.com/100097440, 출처와 제작자: Komal Minhas for KoMedia / 노래: Claire Mortifee)

SIX 썸머 스쿨에 참여한 경험은 내 안에 있는 의문과 두려움과 편견, 판단, 혼란스러움을 사회혁신 커뮤니티에 참여하고 있는 다른 사람들과 함께 성찰해 볼 수 있는 여정이었으며, 앞으로 나의 일상 속 선택들과 관계들을 돌아 볼 수 있는 기억 속 책갈피로 남을 것이다.

글 임소정

- SIX <http://www.socialinnovationexchange.org/>

〈참고자료〉

- [https://www.ted.com/talks/brene\\_brown\\_on\\_vulnerability](https://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability)
- Westley, F. (2008) "The Social Innovation Dynamic", [http://sig.uwaterloo.ca/sites/default/files/documents/TheSocialInnovationDynamic\\_001.pdf](http://sig.uwaterloo.ca/sites/default/files/documents/TheSocialInnovationDynamic_001.pdf)
- Westley, F. "Getting to Maybe" ppt 자료
- [http://www.sig.uwaterloo.ca/sites/default/files/documents/GettingtoMaybe-SocialInnovation\\_000.pdf](http://www.sig.uwaterloo.ca/sites/default/files/documents/GettingtoMaybe-SocialInnovation_000.pdf)
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Aboriginal\\_peoples\\_in\\_Canada](http://en.wikipedia.org/wiki/Aboriginal_peoples_in_Canada)
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Canadian\\_Indian\\_residential\\_school\\_system](http://en.wikipedia.org/wiki/Canadian_Indian_residential_school_system)

[2014 와 무크지] 교육 · 사회혁신 사례집  
비슷하게, 또 다르게

펴낸 곳 수원시평생학습관  
펴낸 날 2014년 12월

주소 442-190 경기도 수원시 팔달구 월드컵로 381번길 2  
전화 031-248-9700  
팩스 031-248-9902

홈페이지 [learning.suwon.go.kr](http://learning.suwon.go.kr)  
아카이브 [wa.suwonedu.org](http://wa.suwonedu.org)  
누구나학교 [nuguna.suwonedu.org](http://nuguna.suwonedu.org)  
페이스북/트위터 @suwonedu

※ 2014년에 발행된 <수원평생학습동향리포트 '와'>의 기사 중 일부를 엮었습니다.



표지 : 백색모조 250g, 내지 : 백색모조 80g, Soy ink