

목 차

◆ 논문

협동조합 국제개발협력을 위한 여성 리더십 개발:

캐나다 신탁의 여성 멘토링 프로그램 사례연구..... 1

- 조수미

사회적경제 실행연구자 되어가기:

질적연구방법론 수강 대학원생의 학습경험 내러티브 19

- 고경아

협동조합원칙의 실천이 조합원의 태도와 협동조합 성과에 영향을 미치는가? 43

- 윤숙희

협동조합 코디네이터의 역량 강화를 위한 표준 커리큘럼 개발 61

- 이상윤, 박상선, 서진선, 김아영

협동조합 국제개발협력을 위한 여성 리더십 개발: 캐나다 신협 여성 멘토링 프로그램 사례연구

조수미*

| 국문요약 |

본 연구의 목적은 여성리더십 개발을 위한 멘토링 프로그램의 효과와 방법을 알아보기 위해 캐나다 신협 사례를 분석하는 것이다. 협동조합에서 여성 조합원의 참여는 증가하고 있으나, 여성의 경영 참여는 제한적이다. 이 문제를 극복하기 위해서 여성의 경영 역량과 리더십 개발이 중요하다. 본 연구는 여성 리더십과 멘토링에 관련된 연구문헌을 리뷰하고, 캐나다 신협의 여성 멘토십 프로그램(WMP)을 사례연구하여 여성 리더십 개발 프로그램의 효과와 의미를 분석하였다. WMP 사례연구 결과는 다음 두 가지이다. 첫째, 멘토링을 통해서 개도국 신협 여성리더들은 경력개발과 심리사회적 측면이 향상되었다. 둘째, 멘토링 프로그램 개발 조직인 CDF는 효과적인 멘토링 프로그램의 핵심 행위자로 개도국 신협의 여성 리더들과 캐나다 신협의 여성 리더들을 연결하여 양측 여성들의 리더십 개발이 일어날 수 있도록 하였다. 협동조합 국제개발기관은 개도국 협동조합 여성 리더들의 역량강화를 위한 중요한 행위자이며, 캐나다의 CDF가 개발도상국의 협동조합과 협력하고 발전하는 데 중요한 역할을 하였다. 이 사례는 개발도상국 여성 협동조합 리더십 개발을 위한 프로그램으로서의 멘토링과 이를 통해 변화된 여성 리더들에 주목한 점에서 의미가 있다.

주요어 : 여성 리더십 개발, 멘토링, 신협, 국제개발, 협동조합

* 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 박사과정, ichosumi@gmail.com

Women Leadership Development for Co-operative International Cooperation: The Case Study of Women Mentorship Program in Canada

Cho, Sumi^{*}

Abstract

The research aims to answer two questions: 'what intervention should be considered for women leadership development?' and 'how can we do for effective mentoring program implementation for women leaders in developing countries?' Although women participation has been increased, women still have limitation of involving management of co-operatives. Women leadership development means developing women capability for doing well in organization and empowering them to involve in management. The research reviewed the literatures on women leadership development and conducted the case study of Women Mentorship Program (WMP) of Co-operative Development Foundation of Canada. WMP has benefits of mentoring: career development that helped to understand financial operation skill for credit unions and improved psychological function to build self-confidence through the relationship with Canadian women leaders in credit unions. Also the organization that developed the mentoring program is the key agent of effective mentoring program. The Co-operative International Development Agencies are the essential actors for empowering women leaders of co-operatives in developing countries. This case shed light on women co-operative leadership development with the mentorship program and the impact of the program.

Key words : women leadership development, mentoring, credit unions, international development, co-operatives

^{*} Doctoral Student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea, ichosumi@gmail.com

I. 서론

국제개발협력 분야에서 협동조합은 지속가능한 발전에 기여하는 중요한 조직의 형태로 주목받아왔다. 개발도상국, 특히 아프리카 지역의 협동조합들은 중앙정부 중심의 경제발전 모델과 식민지 이후의 문제를 극복하지 못하면서 외면받았고, 지역주민의 삶과 개발 수요가 반영되는 방향식 발전모델이 아닌 중앙에서 자원을 배분하고 협동조합 통제하는 방향식 모델이라는 비판을 받았다(Johnson et al., 2014). 그러나 1990년대부터 국제협동조합 연맹(International Co-operative Alliance, 이하 CDF)이 선언한 협동조합 정체성의 협동조합 원칙*과 가치**를 따르는 협동조합 모델과 조합원 중심의 협동조합들이 등장하면서 '협동조합을 통한 국제개발협력'이 주요한 이슈로 떠오르고 있다(Simmons et al., 2007; Afranaa Kwapong et al., 2013; Johnson et al., 2014; Vicari, 2014).

협동조합의 조직 특성과 정체성은 사회적, 경제적, 정치적 시스템이 불완전한 개발도상국에서 협동조합이 회복력(resilience)을 갖는데 중요한 역할을 한다(Borda-Rodriguez et

al., 2016; Borda-Rodriguez et al., 2015). 협동조합 원칙들 중 자발적이고 개방적인 조합원 제도(제1원칙), 민주적인 조합원 통제(제2원칙)는 개발도상국 지역의 위기 상황에서 협동조합의 회복력을 위한 혁신에 기여하고 있으며(Borda-Rodriguez et al., 2015), 협동조합 간의 협력(제6원칙)은 개발도상국의 협동조합들이 선진국을 포함한 다른 지역의 협동조합들과 협력하여 위기나 어려운 상황에서 잘 헤쳐나갈 수 있도록 한다(Simmons et al., 2007).

협동조합의 지속가능한 발전과 회복력은 조합원의 역량에서 나온다(Vicari, 2014). 협동조합의 멤버십(membership)은 지속가능한 협동조합의 발전과 협동조합의 정체성을 유지하는데 중요한 토대이며(Birchall, 2011), 조합원은 협동조합을 소유하고(own), 통제하며(control), 협동조합으로부터 이익을 얻는(benefit) 가장 중요한 주체이다. 협동조합의 회복력과 지속가능한 개발을 위해서는 협동조합 거버넌스를 실천하는 조합원과 경영진 역량이다(Borda-Rodriguez et al., 2015; 2016). 이러한 이유로 개발도상국에서 잘 교육받은 리더들은 협동조합이 지역에 뿌리를 내리고, 지속적으로 발전하는데 매우 중요하다. 또한, 협동조합의 리더들은 외부 자원을 내부의 필요와 연결하는 역할을 하여 협동조합 발전에 기여한다(Hannan, 2014).

조합원으로서 여성의 참여와 역량강화도 중요하다. 말라위 커피생산자협동조합 사례연구는 여성조합원들이 남성조합원들보다 협동조합에 더 높은 충성도를 보였고, 회복력에 더 많이 기여한다는 것을 확인하였다(Borda-Rodriguez et al., 2014). 또한, 협동조합의 조합원으로서의 여성들의 참여는 확대되고 이에 따라 여성 포용(women inclusion) 측

* ①자발적이고 개방적인 조합원 제도, ②조합원에 의한 민주적 통제, ③조합원의 경제적 참여, ④자율성과 독립성, ⑤교육, 훈련 및 정보 제공, ⑥협동조합 간 협동, ⑦지역사회에 대한 기여 (ICA 홈페이지. 검색일: 2019년 7월 14일.
<https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperativ-e-identity>)

** 자조, 자기책임, 민주성, 평등, 공정, 연대 (ICA 홈페이지. 검색일: 2019년 7월 14일.
<https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperativ-e-identity>)

면에서 협동조합의 강점이 언급되고 있다.

그러나 협동조합 조직 내에서 여성들의 리더십에 대한 연구는 찾아보기 힘들고 통계자료도 부족하다. 이는 여성이 협동조합의 리더로서 역할 하는 것에 대해 주목하지 않는다는 점을 반영한다고 볼 수 있다. 또한, 개발도상국 협동조합 여성의 역량강화(empowerment)에 대한 긍정적인 효과(Ferguson et al., 2011)가 있음에도 불구하고, 개발도상국에서는 여성이기 때문에 토지소유를 못하거나 리더가 되지 못하는 등 많은 한계를 보여주고 있다(Johnson et al., 2014).

그렇다면 여성들의 리더십을 개발시키기 위해서는 어떤 프로그램이 필요한가? 실제로 개발도상국 여성들의 리더십 개발에 효과가 있는가? 효과적인 프로그램을 위해서는 어떻게 해야하는가? 본 연구는 이 질문에 답하기 위해 여성 리더십 개발 방법 중 하나인 멘토링을 실제 실행한 사례로써 신용협동조합(이하 신탁) 여성 리더들의 리더십 개발 프로그램인 캐나다 협동조합개발재단(Co-operative Development Foundation, 이하 CDF)의 여성 멘토십 프로그램(Women Mentorship Program, 이하 WMP)을 분석하고자 한다.

II. 이론리뷰

1. 여성리더십 개발

리더십은 협동조합 경영에 있어 중요한 축으로 협동조합으로서의 조직정체성을 유지하고 협동조합 기능을 할 수 있도록 하는데 영향을 미친다. 협동조합 거버넌스에서도 리더십은 중요한 개념이다. 캐나다 협동조합연맹

(Canadian Co-operative Association, 이하 CCA)에서는 좋은 협동조합 거버넌스는 장기적이고 전략적인 비전에 집중하는 리더십, 자원관리능력, 경영책임 모니터링, 조합원들과 다른 이해관계자들에게 보고하는 것으로 구성된다고 하였다(Hannan, 2014 재인용). 그리고 Simmons et al.(2007)은 협동조합 거버넌스는 조합원 참여, 기업 거버넌스, 운영관리로 구성될 수 있고, 각 활동 간의 정보의 흐름이 좋아야 한다고 주장하며 리더십이 이 관계들을 잘 이끌어야 한다고 본다.

여성리더십을 설명하는 연구들은 리더십 스타일, 행동, 평가가 젠더 스테레오타입(gender-stereotype)의 영향을 받기 때문에 남성과 여성의 리더십을 다르게 봐야한다고 주장한다(Hopkin et al., 2008). 그리고 기존 리더십 연구는 남성 리더를 대상으로 하는 경우가 많고 여성 리더십을 제대로 설명하지 못하고 있다. 조직 내 이상적인 근로자(ideal worker)는 남성 중심의 개념으로 정립되어 있기 때문에 여성은 조직 내에서 제대로 평가받을 수 없기도 하다(Bierema, 2016).

대부분의 여성리더십 연구는 서구의 백인 여성을 중심으로 다루어 왔으나, 개발도상국의 여성 리더들, 특히 협동조합이나 소액금융기관의 여성들을 연구한 문헌들도 찾을 수 있다. Périlleux et al.(2015)의 연구는 세네갈 협동조합의 고위경영층 또는 선출직 여성들이 사회적 성과에 많은 관심을 두고 지역협동조합 이사회에서 정한 정책을 따라가려는 경향이 있다는 것을 설명한다. 그들의 연구는 당초 여성지배적 이사회와 남성지배적 이사회가 어떤 차이를 갖고 있는지 보기 위한 연구였다. 그러나 연구결과는 직원들은 수익성과 재무성과를 중시하고, 이사회는 조합원 만족

과 지역협동조합 성과를 중요하게 생각한다는 것이었다. 이는 서아프리카 신탁들의 특성에 기반한 것이었다. Strom et al.(2014)도 소액금융기관의 여성들이 더 나은 거버넌스와 재무성과를 가져오는지 보기 위한 연구를 수행하였으나 결과적으로 유의미한 결과가 나오지 않았다.

개발도상국의 여성 기업가정신 연구도 흥미로운 결과를 보여준다. 개발도상국 여성들은 국가에 따라 다르지만, 기존 조직의 리더십에 포함되어 리더 역할을 하기보다는, 새롭게 창업을 하거나 기업가정신을 발휘하여 리더 역할을 하는 경우가 많다. 그리고 노동시장에 진입할 수 없는 여성들은 소득창출을 하기 위한 방법으로 창업을 하는 경우도 있다(De Vita et al., 2014; Jamali, 2009).

여성 리더십 개발은 조직 내에서 여성들을 훈련시키고 능력을 발현하기 위해서 중요하다. Kolb(1999)는 리더십 발현이 이미 리더십을 발휘해 본 경험에 많은 영향을 받는다고 주장하며, 리더십 경험을 할 수 있도록 사람들에게 기회를 주는 것이 중요하다고 말한다. 또한, 젠더 스테레오타입에 의해서 여성들은 자신이 리더에 맞지 않는 사람이라는 인식을 극복하기 어렵고, 이는 다시 여성들의 자신감과 경험에 영향을 미치게 되어 여성들의 리더십 발현이 어렵게 된다(Appelbaum et al., 2003; Ely et al., 2011).

여성 리더십을 어떻게 개발해야 하는가? 여성 리더십 개발을 위한 전략적 실천은 평가, 교육과 훈련, 코칭, 멘토링, 네트워킹, 경험학습, 경력계획을 모두 포함한다(Hopkins et al., 2008). 이러한 도구들은 전세계적으로 다양한 조직에서 적용되어왔고, 기술직업교육훈련과 같은 개발도상국 여성들의 역량강화를 위한

프로그램에도 포함되어있다(김은경 등, 2014). 중요한 것은 여성 리더와 여성 리더십에 대한 생각을 변화시키는 것인데, 이는 리더십이 매우 상황적이고 맥락적이라는 것을 인지하고, 조직 자체가 젠더화 된 권력 관계에 의해 형성되어 있는지 인식하는 것부터 시작해야 한다(Bierema, 2016).

개발도상국의 여성 기업가정신 훈련 프로그램 평가와 관련된 연구를 보면, 참여자의 교육훈련 경험이 가족구성원 뿐만 아니라 커뮤니티 내에서도 좋은 사례가 될 수 있다는 점에서 효과적인 프로그램의 중요성을 강조하고 있다. 여성 기업가정신 프로그램에서는 인적자원요소(참여자들의 교육수준 등), 훈련 환경, 프로그램 펀딩이 프로그램의 목표와 구성을 결정하는데 중요하기 때문에 프로그램 설계 단계에서 고려해야 한다(Bullough et al., 2015). 그러나 여전히 프로그램 평가에 대한 연구는 부족하며, 실제로 교육훈련 프로그램이 여성 기업가정신이나 리더십에 미친 효과에 대해서는 더 많은 연구가 필요하다(Glaub et al., 2011).

2. 멘토링

멘토링은 전문성 훈련뿐만 아니라 조직 내 리더십을 개발하기 위한 효과적 방법 중 하나이다(Hopkins et al., 2008). 다양한 조직들은 인적자원개발을 위한 프로그램으로 공식적 혹은 비공식적 멘토십을 장려하고 있으며, 경영학, 심리학, 교육학 등에서 연구가 이루어지고 있다.

멘토링과 멘토에 대한 정의는 다양하다(Burke et al., 1990; Ehrich, 2008). 그러나 조직 측면에서 보면, 멘토링은 '경험이 풍부하고 유

능한 연장자인 멘토가 연하의 동료나 후배에게 조직생활에서 터득한 지혜를 전해주어 그가 조직의 공식, 비공식 규범에 적응하도록 돕고 직무와 관련된 문제들을 해결하도록 지원하는 인간관계, 이를 통해 영향을 주고받는 일련의 과정'으로 볼 수 있다(Noe, 1988; 신용주, 2005 재인용). 멘토가 영향을 주는 사람, 즉 멘토의 상대방이 되는 사람을 멘티(mentee) 혹은 프로테제(protégé)라고 한다.

멘토링이 프로테제에 주는 이익은 경력개발과 심리사회적 기능 측면에서 볼 수 있다(Noe, 1988; Ragins et al., 1990). 프로테제의 승진을 도와주는 스폰서십(sponsorship) 기능, 프로테제가 능력과 재능을 발휘할 수 있는 기회를 제공하는 노출(exposure)의 기능, 일의 목적을 달성할 수 있도록 전략을 제시해주는 코칭(coaching) 기능, 프로테제가 논란이 많은 상황에 개입될 가능성을 줄여주는 보호(protection) 기능, 도전적 과제를 부여하여 프로테제의 학습을 유도하는 도전(challenge) 기능은 경력개발에 해당된다.

이에 반해, 심리사회적 기능은 프로테제가 조직생활을 하는데 심리적인 안정감과 자신감 및 자아의식을 향상시켜주는 기능으로, 인생전반에 걸쳐 영향을 미친다(Kram, 1983; Noe, 1988). 인정해주는 것, 조언해주는 것, 롤 모델로서 영향을 주는 것, 부모로서의 역할, 사회적인 네트워크, 그리고 친구와 같은 역할을 하는 것이 이 기능에 해당된다.

이처럼 멘토링의 좋은 기능이 있음에도 불구하고, 여전히 여성들은 조직 내에서 멘토링 관계를 맺는 것이 쉽지 않다(Noe, 1988; Burke et al., 1990; Ehrich, 2008; 신용주, 2005; 원숙연, 2006; 임희정, 2009). 첫 번째 이유는 조직 내에서 멘토 역할을 해줄 수 있는 여성 상사

를 만나기 어렵다는 것이다. 조직 내 여성 리더들의 수가 적고, 잠재적인 멘토라고 할 수 있는 조직 내 리더십과의 연결이 제한되어 있다(Noe, 1988). 또한, 여성이 단절 없는 경력개발을 하고 고위관리직에 접근하는 데는 다양한 장벽이 있고, 유리천장이 존재하기 때문에 멘토가 될 수 있는 여성 리더가 되기도 쉽지 않다(Ehrich, 2008).

두 번째 이유는 남성 상사가 여성 부하직원을 프로테제로 두는 것을 꺼려한다는 점이다. 특히 이성 간의 멘토링인 젠더교차(cross-gender) 멘토링 관계는 다양한 문제를 불러일으키기 때문에 관계를 관리하는 것이 어려워 부담을 갖게 된다(Burke et al., 1990; Ehrich, 2008). 조직 내에서 자연스럽게 형성되는 비공식 멘토링은 남성보다 더 접근하기 어려운데, 이는 남성 간의 멘토-프로테제의 관계에 대한 선호도가 더 높기 때문이다(Ehrich, 2008; 원숙연, 2006).

세 번째 이유는 조직 내에서 여성을 관리자 혹은 리더로 키우려는 기대가 낮기 때문에 멘토링 관계가 약해질 수밖에 없다는 점을 들 수 있다. 리더와 관련된 여성의 능력에 대한 부정적인 태도는 여성을 리더로 인식하는데 부정적인 영향을 주고 왜곡시킨다(Noe, 1988).

멘토링의 기회가 없으면 승진이 어렵고, 여성 리더는 더 찾기 어려워지는 악순환을 반복하게 된다(Noe, 1988). 이는 조직들이 여성들을 위한 리더십 개발을 위해서 멘토링 프로그램을 진행하는데 중요한 근거가 된다. 공식적인 멘토링 프로그램은 리더십 공백(Leadership vacuum)을 해결할 수 있는 하나의 방법으로 간주 되기도 한다. 매니저 혹은 상사가 있다는 것과 리더가 있다는 것은 심리적으로 다르기 때문에 상사가 아닌 멘토를 통

해서 리더를 길러낼 수 있다고 본다(Burke et al., 1990).

성공적인 멘토링 프로그램을 개발시키기 위해서는, 최고경영층의 지원, 선발, 사전교육, 멘토-프로테제의 책임 명시, 빈도 설정이 필요하다(Noe, 1988). 여성 멘토링은 조직 내 문화와 상황에 따라 많은 영향을 받기 때문이다. 비공식적 멘토링과 다르게 공식 멘토링은 멘토-프로테제의 관계를 설정하고 실천하는데 조직의 의도가 개입될 수밖에 없으며, 조직의 구성원들은 멘토링 관계를 통해 업무의 성과와 리더십 개발에 긍정적인 효과를 기대하며 참여하게 된다.

III. 연구방법과 연구대상

1. 사례연구

여성리더십 개발과 멘토링에 대한 이론적 배경을 통해 개발도상국 실험의 여성리더십 개발을 이해하기 위해서는 무엇이 여성 리더들에게 영향을 미치고 어떻게 영향을 미치게 되는지를 볼 수 있는 경험연구가 필요하다. 본 연구에서는 여성리더십 개발에 멘토링이 가진 효과를 보기 위해서 여성 멘토링 프로그램에 대한 사례연구를 하였다.

사례연구방법은 '현실에서 벌어지는 사건에 대하여 연구자가 통제를 가하지 않으며, 어떻게 혹은 왜의 문제가 제기될 때' 사용할 수 있다(Yin, 2009). 본 연구는 Yin(2009)의 사례연구 자료수집 방법에 따라 문서 및 기록 정보와 관계자 인터뷰를 통해서 자료를 수집하였다.

첫째, 문서 및 기록 정보로는 프로그램 결

과보고서(Final Report)를 참고하였다. 본 연구에서는 연구대상인 프로그램이 시작된 2002년의 보고서와 최근 4년간인 2015년부터 2018년도까지의 결과보고서, 그리고 2018년도에 CDF 프로그램 담당자와 캐나다 실험 자원봉사자들이 우간다를 방문하여 과거 프로그램 참가자들을 만나고 온 모니터링 보고서(Monitoring Report)를 참고하였다. 이 보고서에는 참가자들의 증언(testimony), 프로그램 만족도 조사(assessment) 결과, 프로그램 개선 방안 등에 대한 평가들이 포함되었다.

둘째, 과거 CDF에서 근무했던 사람들과 프로그램의 역사를 알고 있는 전문가들과의 면접을 통해 보고서에 담겨있지 않은 배경과 과정을 확인하였다(표 1). 면접 질문은 캐나다 협동조합 운동과 CCA/CDF의 국제개발 활동과의 관계와 그 과정에서 WMP 프로그램의 역할 등에 대한 질문으로 면접대상자들과의 자연스러운 대화 속에서 질의응답을 진행하였다.

2. 캐나다 협동조합개발재단(CDF)

캐나다 협동조합들이 국제개발 활동에 참여한 것은 1945년 이후 국제정세에 민감했던 협동조합 리더들에 의해서였다. 당시 캐나다의 협동조합들은 제3세계의 협동조합들이 공동체의 사회·경제 발전을 위해 선택할 수 있는 모델로서 협동조합을 돕기 시작했고, 개발도상국의 협동조합연합회들과의 관계를 통해 발전해왔다. 이후 1970년대부터 캐나다 국제개발청(Canadian International Development Agency, 이하 CIDA)이 개발협력을 위한 지원을 CCA를 통해 집행하면서 CCA의 국제개발 협력 사업은 확대되고 이에 참여하는 협동조

〈표 1〉 인터뷰 대상

No	날짜	인터뷰 대상	장소
1	2018년 8월 11일	전 CCA 아시아 지역 디렉터	캐나다 오타와
2	2018년 8월 14일	전 CCA 총괄 디렉터	캐나다 오타와
3	2018년 11월 28일	캐나다 협동조합 리더, ICA 이사	캐나다 오타와
4	2018년 12월 5일	협동조합 연구자	캐나다 할리팩스
5	2018년 12월 6일	전 CCA 프로그램 디렉터	캐나다 안티고니쉬
6	2018년 12월 7일	전 CCA 아시아 지역 디렉터 전 CCA 총괄 디렉터	캐나다 오타와
7	2019년 5월 28일	전 CCA 총괄 디렉터	캐나다 몬트리올
8	2019년 5월 31일	전 CCA 아시아 지역 디렉터	캐나다 오타와
9	2019년 6월 6일	CDF 프로그램 디렉터	캐나다 오타와
10	2019년 7월 9일	협동조합 연구자	대한민국 서울
11	2019년 7월 14일	협동조합 연구자	대한민국 서울

합 및 국제개발 전문가들의 수가 증가했다. 2015년 캐나다 협동조합연합회가 퀘벡주(Quebec)의 협동조합 네트워크와 재조직되는 과정에서 CCA의 국제개발협력 사업은 CDF로 조직분리 되었고, 2017년부터 모든 사업은 CDF 이름으로 진행되었다. 현재 CDF는 12개 국가에서 11개의 협동조합개발사업을 실행하고 있으며, 국제개발 비영리단체로서 캐나다 오타와에 사무실을 두고 활동하고 있다.

3. 여성 멘토링 프로그램(WMP)

캐나다 CDF의 여성 멘토링 프로그램(WMP)은 2002년 캐나다 신협 여성리더들의 협동조합 개발 참여를 장려하기 위해서 시작되었다(인터뷰 5). 개발도상국의 신협 여성 리더들의 역량을 강화시키는 것뿐만 아니라 당시 캐나다 정부에 캐나다 신협의 국제개발협력력을 위한 참여를 알리고, 캐나다 신협들의

자원봉사 참여를 이끌어 내야 하는 상황에서 기획된 프로그램이었다. 2002년도와 2018년도의 프로그램 구성을 비교하면 큰 변화 없이 유지되고 있다.

WMP에는 2002년부터 2018년까지 총 21개국의 239명 여성 리더들과 200개 이상의 신협이 참여하였다(CDF, 2018a). 캐나다 신협은 브리티시컬럼비아(BC, British Columbia)주부터 노바스코시아(NS, Novascotia)주까지 전국적으로 참여하고 있다.

WMP의 목적은 '해외 여성 신협 관리자들의 신협 운영 역량 강화와 공동체에서 여성의 기회를 확장할 수 있는 리더가 될 수 있도록 역량강화(empower) 시키는 것'이다(CDF, 2018a). '역량강화'라는 단어는 2017년 보고서부터 등장했다(CDF, 2017; 2018a). 이전까지 '역량을 증진시킨다(enhance the capacity)'가 프로그램 목적이었다면(CCA, 2015; 2016), 현재는 여성 역량강화를 통한 공동체 발전으로

프로그램 목적이 좀 더 확장되었다고 볼 수 있다.

프로그램의 목표는 개발도상국의 신협 여성 리더들을 역량강화 하고 전문성 개발 (professional development) 기회를 제공하고, 캐나다 신협 여성들이 개발도상국 신협에 대해서 학습할 수 있는 기회를 제공하는 것이다 (CDF, 2018a). 즉, 개발도상국과 캐나다의 신협 리더들이 서로 학습하고 성장할 수 있도록 도와주는 역할을 하는 성격을 지니고 있다.

WMP 프로그램은 <표 2>와 같이 세 부분으로 구성되어있다. 먼저, 개발도상국의 신협 여성 리더들이 CDF 사무실이 있는 캐나다 오타와(Ottawa)에 도착한 후, 2주 동안 리더십, 젠더, 경영 등에 관한 교육과 훈련을 받는다. 이 과정에서 캐나다 신협 전문가 2인 혹은 그 이상이 자원봉사로 참여하여 참가자들의 학습을 돕고, 교육과 훈련은 각 분야의 전문가들인 CDF의 직원들과 신협연합회, 협동조합연합회 리더들이 담당한다. CDF의 사무실이 캐나다 협동조합연합회인 CMC(Co-operatives and Mutuels Canada)와 캐나다 신협연합회인 CCUA(Canadian Credit Union Association)와

같은 건물의 같은 층에 있기 때문에 이와 같은 훈련이 가능하다고 볼 수 있다.

2주간의 교육이 끝나면, 참가자들은 캐나다 전역의 신협으로 흩어진다. CDF는 프로그램을 시작하기 전에 자원봉사 신청을 받은 캐나다 전역의 신협으로 해외 신협 리더들을 보내 캐나다 신협의 여성 리더와 개발도상국 신협의 여성 리더가 10일 정도 함께 지내고, 매일 신협에 출근하여 일상생활과 직장생활을 함께 해볼 수 있도록 한다.

이 과정이 끝나면, 개발도상국 신협 여성 리더들은 오타와로 돌아와 1주간의 워크샵을 통해 그동안의 학습을 정리한다. 참가자들은 자기 모국으로 돌아가서 무엇을 변화시키고, 어떤 실천을 할 것인지, 계획이 무엇인지, 무엇을 배웠는지에 대해서 구체적으로 정리하고 서로 토론하여 학습결과를 발전시킨다.

IV. 사례분석

WMP 사례연구의 분석결과는 두 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 여성 멘토링 프로그램

<표 2> WMP 프로그램 구성

	강의	멘토링	워크샵
기간	5일씩 2주, 오전 9시 - 오후 6시	10일	5일 1주, 오전 9시 - 오후 6시
장소	CDF 사무실(오타와)	각 신용협동조합(캐나다)	CDF 사무실(오타와)
내용	리더십, 젠더, 경영, 사이버보안	실제 신협에서의 경험	나에게 쓰는 편지, 토론
패실리테이터	캐나다 신협 리더 2명, 협동조합 전문가들	각 참여자들이 캐나다 신협에 초대됨	캐나다 신협 리더 2명, 협동조합 전문가들

자료: WMP Final Report (CCA 2015; 2016; CDF 2017; 2018a)

은 개발도상국 여성 리더들의 경영역량을 키워주고, 이들이 캐나다 신탁의 여성 리더와의 관계를 통해 자신감을 갖게 되어 리더십 개발에 긍정적인 역할을 하고 있다. 둘째, 여성 멘토링 프로그램 개발 조직인 CDF는 효과적인 멘토링 프로그램의 핵심 행위자로 개발도상국 신탁의 여성 리더들과 캐나다 신탁의 여성 리더들을 연결하여 양측 여성들의 리더십 개발이 일어날 수 있도록 하였다.

1. 멘토링 프로그램의 여성리더십 개발: 경력개발 및 심리사회적 측면

기존연구 리뷰에서 설명했듯이 멘토링의 기능은 경력개발과 심리사회적 측면으로 나누어 볼 수 있다(Noe, 1988; Ragins et al., 1990). 이는 프로테제들이 조직 내에서 잘 적응하고 역량강화 될 수 있도록 하는데 중요한 역할을 한다. WMP는 개발도상국 신탁 여성들이 멘토링을 통해 경력개발과 심리사회적 측면의 리더십 개발에 영향을 미친 것으로 확인되었다.

첫 번째, WMP는 프로그램에 참가한 여성 리더들에게 경력개발의 역할을 했다. WMP의

참가자들은 개발도상국 신탁 여성 리더로서 신탁 내에서 관리자이고 신탁의 운영을 담당하는 사람들이다. 어느 국가에서나 신탁을 운영하기 위해서는 금융상품과 운영과 관련된 전문적인 기술과 역량이 필요하다. 개발도상국의 신탁도 금융기관으로서 국가의 규제와 규칙을 따라야 하며(Mathuva, 2016), 조합원들의 자금조달을 돕고 경제적 활동의 동반자로서 지역사회와 함께 성장해야 하기 때문이다. 개발도상국 신탁들은 조합원들의 상환능력에 맞춘 금융상품을 개발하는 것과 더불어 조합원들이 상환할 수 있도록 금융교육과 경제교육을 함께 해야 한다.

<표 3>은 오타와에서의 교육과정 내용을 보여주는데 재무운영관리와 리더십 부문으로 나눌 수 있다. 프로그램 결과보고서(CCA, 2015; 2016; CDF, 2017; 2018a)의 참가자 평가에 의하면, 개발도상국 신탁 여성 리더들은 금융상품과 신탁과 관련된 운영기술, 예를 들면, 대출신청, 채무불이행 해결, 자본관리 등에 대해 교육과정과 실제 캐나다 신탁을 통해서 배웠다고 응답하고 있다.

〈표 3〉 강의 주제

재무적 운영	리더십
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 대출 지원과 인터뷰 과정 ▪ 상환 관리 ▪ 저축 운용 ▪ 부채/자본 관리 ▪ 위험 관리 ▪ 재무관리 및 보고 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 거버넌스 - 이사회와 경영진의 역할과 책임 ▪ 전략적 계획 ▪ 인적자원관리 ▪ 신제품, 서비스, 고객관리 ▪ 마케팅 ▪ 리더십과 경영기술 ▪ 성 평등과 일터에서의 여성

자료: WMP Final Report (CCA, 2015; 2016; CDF, 2017; 2018a)

개발도상국의 참여자들은 강의실에서의 리더십 교육과 실제 캐나다 신탁 여성 리더들이 조직 내에서 리더십을 발휘하는 것을 보면서 리더십 실천과 그에 필요한 역량을 학습하였다. 오타와에서의 교육은 협동조합이라는 조직을 경영하는데 필요한 주제들인 거버넌스, 경영전략, 인적자원관리, 마케팅, 젠더 등에 대해서 전반적으로 배우는 시간이다. 참가자들은 개인적으로 필요한 주제에 대해서 학습하고, 자신들의 직장에서 겪었던 문제들을 떠올리고 정리하는데 도움이 되었다고 평가했다(CCA, 2015; 2016; CDF, 2017; 2018a).

또한, 캐나다 신탁 여성 리더들과의 멘토링을 통해서 경험학습으로 전환되고 적용되는 과정을 겪은 것을 볼 수 있다. 개발도상국의 참여자들은 직장 내에서 자신의 멘토가 다른 직원들과 함께 일하는 모습, 관리자로서 일상적 운영에 참여하는 모습을 보았고, 질문하고 토론하며 신탁 내에서 실제로 교육받은 내용이 어떻게 적용되고 실천될 수 있는지 확인하였다(CDF, 2017; 2018a).

두 번째, 심리사회적 측면에서 긍정적인 영향을 주었다. 멘토링의 심리사회적 기능은 인생전반에 걸쳐 영향을 미친다(Noe, 1988). 이는 모니터링 보고서(CDF, 2018b)에서 확인할 수 있었다. 모니터링 보고서는 캐나다의 자원봉사자들이 프로그램 이후에 개발도상국에 방문해 직접 참가자들과 토론하고 실제 그들의 삶을 지켜보고 작성한 것이다. WMP는 프로그램 이후의 여성들의 삶에 변화를 이끌어왔다. 특히, 여성 역량강화 측면에서 자신감과 여성 리더로서의 자아의식 형성은 프로그램 이수 후 다시 일상으로 돌아오고 난 뒤의 개인 경험을 이야기할 때 드러났다.

“모든 참가자들은 캐나다에서의 경험이 혁신의 주도를 실천하기 위한 자신감과 열정을 북돋는데 매우 가치 있는 경험이라고 느꼈다.” (CDF, 2018b)

“WMP 참여 이후부터 여성들은 삶을 쉽게 만드는 것에서부터 캐나다의 일하는 여성을 따라 하기 위해 노력해왔다. 가전제품과 기구들을 사용하는 것이 늘어났다. 여성들은 음식을 준비하는데 30분만 사용하고, 냉장고에는 이미 요리된 음식을 가지고 있었다. 여성들은 현재 식사 준비를 간단히 하면서, 많은 설거지를 하는 것과 음식을 준비하는데 압박을 덜 받고 있었다.” (CDF, 2018b)

또한, 프로그램에 참가했던 여성 리더들은 지역 협동조합과 공동체의 여성리더로서 다른 여성의 롤모델이 되고, 여성으로서의 옹호 활동에 참여하고 있었다.

“그녀는 여성을 위한 롤모델로서의 사례를 이끌고 있었다. 그녀는 여성들이 그들의 자신감을 구축하고 경력 진로를 발전시킬 수 있도록 교육받을 수 있는 옹호활동을 하고 있었다.” (CDF, 2018b)

이러한 결과는 개발도상국의 여성 리더들이 캐나다의 여성 리더들과 멘토링 관계를 맺었기 때문이라고 볼 수 있다. 여성 리더를 멘토로 두는 것 자체가 젠더 스테레오타입을 변화시키는데 중요할 수 있는데, ‘좋은 상사는 남성’이라는 생각에서 벗어날 수 있기 때문이다(Bierema, 2016). 캐나다 신탁 여성 리더들은 직장생활과 가정생활 모두에 있어 롤모델 역할을 하면서, 여성 리더의 좋은 사례를 보

여주고 있었다.

프로그램 과정에서 참가자들의 반응과 만족도를 조사한 결과를 보면, 오타와에서의 교육 후에 개발도상국의 여성 리더들은 그들 스스로를 ‘변화추진자(change agent)’로 여긴다. 그러나 한편으로는 자신이 그런 역할을 할 수 있는지, 자신의 조직이 그러한 변화를 받아들이지에 대한 두려움과 의심을 가지고 있다. 그러나 캐나다 실험에서의 멘토링 시간 이후에는 자신감과 의지, 그리고 변화에 대한 필요성을 깨닫는 경우가 많았다. 실제 캐나다 실험 여성 리더들이 실험이라는 조직 내 구성원들과의 관계 속에서 리더십을 발휘하고, 어려운 경영의 문제들을 해결하는 모습을 보았기 때문이다. 단순히 누군가의 말을 통해 전달되는 지식이 아닌 자신이 실제로 보고 경험한 학습으로 개발도상국 여성들에게 전달되었다.

“인간으로서 더 역량강화 되었고, 내가 일하는 협동조합과 다른 협동조합과 공동체에 여성으로서 희망을 주고, 우리나라에서 협동조합을 위한 옹호 활동을 할 수 있게 되었다.” (CDF, 2017)

2. 협동조합 국제개발 조직으로서의 역할

효과적인 프로그램을 위한 퍼실리테이터(facilitator) 조직의 역량은 매우 중요하다. 성공적인 멘토링 프로그램 개발을 위해서 필요한 요소들 중에서 선발, 사전교육, 멘토-프로테제의 책임 명시가 언급되었는데(Noe, 1988), CDF는 이 역할들을 충실하게 수행하고 있었다.

프로테제 선발 부분을 보면, <표 4>와 같이 지역 실험에서의 근무경력과 함께 영어 의사소통 능력을 봄으로써 캐나다 실험 여성 리더들과 관계를 맺을 수 있도록 하고 있다. 또한, 리더십 경험이 있고 프로그램의 학습을 자신의 협동조합 현장에서 적용할 수 있도록 현장에 있는 여성들을 대상으로 프로그램을 운영하였다.

프로그램에 참여할 캐나다 실험 여성 리더들을 선발할 때에는 개인이 아닌 캐나다 실험을 통해 공식 초청되도록 했다. 이는 짧은 시간 동안 진행되는 멘토링 관계에 대해서 실험 내의 우호적인 분위기를 형성할 수 있도록 하고, 다른 문화권에서 온 프로테제가 잘 적응할 수 있도록 하는데 도움을 주었다.

CDF는 멘토링을 위한 사전준비로 프로테제들을 위한 오타와에서의 교육과 멘토들을 위한 사전 워크숍을 진행하였다. 개발도상국 여성 리더들에게 사전교육을 통해 실험의 일반적인 경영능력에 대한 지식과 기술을 배우

〈표 4〉 참가자 선발기준

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 지역의 금융기관에서 일하는 여성 관리자 2. 여성에게 금융서비스를 제공하는 금융 협동조합에서 적어도 3년 이상의 전문 경력이 있어야 함 3. 영어로 의사소통 가능 (말하기, 이해, 읽기) 4. 만 18세 이상, 신체 건강하고, 유효한 여권 소지 5. 이 프로그램을 통해 배운 것을 금융협동조합들과 국가 실험 조직과 공유하는데 동의한 자 |
|--|

자료: WMP Final Report(2018)

고, 캐나다 실험 방문 시 실제 현장에서 확인하고 학습할 수 있도록 하였다. 반면, 실험 여성 리더들에게는 교차문화워크숍(cross-cultural workshop)을 통해 방문할 프로테제에 대한 설명과 질의응답 시간을 갖고 방문 전 서로에 대한 정보를 제공하였다.

마지막으로 멘토-프로테제의 책임 명시는 양측에 서로 다른 방법으로 적용되고 있었다. 캐나다 실험에게는 역할과 책임에 대해 명시한 문서*에 서명하게 함으로써 본인들을 무엇을 제공해야 하는지 그 범위와 목적을 확인하게 하였다. 개발도상국 실험 여성 리더들에게는 모집과정에서 프로그램을 통해 배운 내용을 자국의 협동조합과 공유해야 한다는 의무를 명시하고, 오타와에서 교육을 통해 학습 목표를 명확하게 하였다.

이러한 CDF의 역할은 다른 국가 환경에서 근무한 실험 여성 리더들 간의 관계에 대한 두려움과 걱정을 줄이는데 효과적이었다(CDF, 2017; 2018a). 개발도상국 실험 여성들을 멘토링을 시작하기 전에 새로운 환경에 머무르면서 겪게 되는 문화적 차이와 멘토의 가족에게 환영받지 못할 것이라는 두려움을 가지고 있었으나, CDF의 퍼실리테이터 역할이 이 문제를 해결하는 것을 알 수 있었다.

“참가자들이 캐나다 실험에 갈 때 가장 큰 걱정은 문화적 차이 또는 캐나다 실험 리더의 가족에게 받아들여지지 못할 것에 대한 두려움이었다. (중략) 캐나다 실험에서의 시간 이후, 참가자들은 모두 자신들이 매우 따뜻하게 환영받았다고 생각했고, 가정에서도 매우 좋았다고 답했다.” (CDF, 2018a)

* 기대와 비용 등에 대해서도 설명되어 있음

CDF는 프로그램을 수행하는 실행기관(implementor)의 역할 뿐만 아니라, 협동조합 국제개발기관으로서 개발도상국 실험의 여성 리더와 캐나다 실험의 여성 리더들을 연결해주는 핵심 역할을 수행하고 있었다. 개발도상국과 캐나다 실험이라는 네트워크는 CDF를 통하지 않고는 연결되기 어렵다. 지역을 중심으로 활동하는 캐나다 실험들의 특성상 해외 협동조합들과 협력할 기회를 만들기 쉽지 않기 때문이다. 그러나 CDF는 과거 캐나다 협동조합연합회인 CCA의 활동부터 형성한 네트워크를 프로그램을 통해 서로 연결시켰고, 이 네트워크는 매년 진행되는 WMP와 다양한 개발협력 프로젝트들을 통해 강화되고 있었다.

캐나다 실험들의 비금전 기부(in-kind contribution)는 멘토의 역할을 수행하고, 개발도상국 실험 여성 리더들에게 캐나다 실험의 경험과 사례들을 보여주는데 있어서 필수조건이었다. CDF가 이 프로그램을 진행할 수 있었던 가장 큰 자산은 캐나다 실험들과의 관계이다. WMP에 참여하는 캐나다 실험들은 매년 10개 정도이며, 그 중 절반은 매년 참여하거나 2년 이상 참여한 실험들이었다. CDF는 비영리재단으로서 캐나다 실험의 기부금으로도 운영되고 있기 때문에, 캐나다 실험들의 네트워크와 긴밀한 관계를 유지시키는 것이 중요한 과제이다.

프로그램에 참여한 캐나다 실험 여성 리더들은 CDF가 WMP의 효과를 평가하고 이를 보고하길 원한다고 평가했다. 자신들과 함께한 시간과 학습이 실제로 개발도상국 실험 여성 리더들에게 어떤 도움이 되었고, 효과가 어떠한지에 대해 궁금해 하고 있었다. 캐나다 실험 여성 리더들이 프로그램에 참여하기 위

해서는 프로그램에 대한 믿음과 신념을 주어야 하는 상황임을 알 수 있었다.

V. 결론

본 연구에서는 여성 리더십 개발 프로그램인 WMP의 사례를 통해 여성 리더십 개발 프로그램 성과를 분석했다. CDF의 멘토링 프로그램은 개발도상국 신흥 여성 리더들의 신흥 운영을 위해 필요한 리더십을 개발하여 경력 개발 기능을 하고, 여성들이 자신감 키우고 롤모델을 본받아 자신이 스스로 롤모델이 될 수 있는 변화추진자로 역량강화 시키는 심리 사회적 기능을 하였다. 또한, 멘토링 프로그램을 기획하고 운영하는 CDF라는 협동조합 국제개발협력기관이 개발도상국과 캐나다의 신흥 여성 리더들의 네트워크를 연결하고 짧은 시간동안 관계를 발전시키고 학습효과를 증대할 수 있도록 중요한 역할을 하였다.

본 연구의 시사점은 세 가지로 정리해 볼 수 있다. 첫 번째, 기존 멘토링 연구는 조직 내 공식적/비공식적 관계를 기반으로 하였으나, 본 연구에서는 협동조합이라는 분야 내에서 서로 다른 국가와 조직의 여성 리더 간 멘토링 관계를 보았다. 이 관계는 공식적인 프로그램을 통해 이루어졌으나, 장기간에 걸쳐 직장생활에서 이루어지는 관계는 아니었다. 이러한 이유로, 장기적인 멘토링 프로그램을 요구하는 등 멘토링 기간에 대한 참가자들의 불만이 나오기도 했다(CDF, 2018; 2017). 또한, 멘토링은 관계에 따라서 서로 다른 경험과 결과가 나타나기 때문에(Ehrich, 2008), 멘토링의 관점에서 WMP 프로그램을 평가할 때는 참가자 전체가 아닌 참가자 개인의 경험과 멘토링

관계를 보고 개인의 전체 삶에 어떤 영향을 받았는지 확인해 볼 필요가 있다.

두 번째, 본 연구 대상은 ‘협동조합 간 협력’이라는 원칙을 실천하고 있는 캐나다 신흥이다. 캐나다는 역사적으로 공동체와 경제개발을 위해서 협동조합 모델을 효과적으로 사용한 국가이며(Shanks et al., 2000), 협동조합 전문성과 지식을 개발도상국과 공유하고 있다. CDF의 과거 조직인 CCA의 국제개발협력 프로그램은 개발도상국의 협동조합을 돕기 위해 만들어졌다. 그러나 동시에 캐나다 사람들도 직원으로 또한 자원봉사자로 참여하면서 전문성 개발 기회와 문제해결 능력 향상, 협동조합에 대한 이해 증진이라는 효과를 얻었고, 사업파트너로 함께 관계를 맺거나 무역 관계로 발전되는 경우도 있었다(Shanks et al., 2000). WMP는 개발도상국의 협동조합들을 위한 단기 프로젝트 중심이 아닌 두 국가 간의 장기 프로그램으로 협력한 사례로서 파트너십을 기반으로 한 개발협력 모델의 중요한 사례로 볼 수 있다.

세 번째, 위 내용을 실현시키기 위한 전략으로 협동조합 국제개발협력기관을 발전시키는 것이다. 캐나다에는 이러한 기관이 3개 있다. 퀘벡주에 SOCODEV와 데잘랭의 국제개발협력부서도 CDF와 같은 일을 하고 있다(Drouin et al., 2000). 이 세 기관은 각각 프로그램을 운영하며 캐나다의 협동조합과 개발도상국의 협동조합을 연결시켜주는 일을 하는 것과 동시에, 캐나다 국제개발협력 무상원조 자금을 사용하여 국제개발협력 사업을 수행하고 있다. 협동조합을 통한 국제개발협력은 협동조합 간의 협동이라는 원칙을 지키기 위해서 쉽게 할 수 있는 일이 아니며, 개발도상국에 대한 이해와 전문적인 지식과 노하우

를 필요로 한다. 이러한 이유로 협동조합을 통한 국제개발협력에서 CDF와 같은 조직의 중요성이 높아지고 있다(Simmons et al., 2007).

그러나 본 연구의 한계로 다음 몇 가지를 들 수 있다. 첫째, 사례분석을 위해 활용한 자료들 중 상당부분은 CDF에서 작성한 보고서이다. 본 연구에서는 프로그램에 대해 참가자들 개인의 증언과 평가에 대해 CDF에서 작성한 보고서에 담긴 자료들을 참고하였다. 약 1개월 동안의 프로그램 참여 경험이 일상에서의 변화와 지역 신탁 운영에 가져온 변화와 효과는 과거 참여자들의 모니터링을 통해 더 알 수 있을 것이다. 본 연구에서 우간다 모니터링 방문 보고서를 참고하였으나, 그동안 참여했던 사람들의 출신국가가 21개국이라는 점을 고려하면 매우 제한적이다. 그리고 지금도 모니터링이 진행된다는 점에서 앞으로의 연구가 필요할 것으로 보인다.

둘째, 본 사례는 완료된 프로그램이 아니라 현재 매년 실시되고 있다. 그러나 본 연구는 2015년부터 2018년도의 프로그램 결과 보고서만을 참고하였다. 2002년부터의 프로그램을 모두 본 것은 아니며, 제한된 기간의 프로그램만 분석한 것이다. 즉 프로그램의 전체 기간의 성과를 분석하지 못했다는 점이 한계이다.

셋째, 본 사례연구는 젠더관점을 기반으로 토론하고 분석하지 못했다. 분명히 조직 변화의 주체로서 여성이 겪는 권력의 문제, 경제·사회적 위치는 젠더관점에서 더 많은 설명이 필요하다. 여성 리더십 개발과 멘토링 사례연구를 위해서는 젠더관점을 보완해야만 한다. 이를 기반으로 젠더와 여성을 위한 프로그램 개발에 기여할 수 있을 것이다(Kim, 2015;

2019).

이후 본 사례연구를 더 심화하여 수행할 필요와 가치는 분명하다. 국제개발협력 분야에서 여성 역량개발과 리더십 개발을 위한 프로젝트가 다양하게 진행되고 있지만, 협동조합 여성 리더들만을 대상으로 한 멘토링 프로그램 사례는 중요하다. 협동조합 개발 측면에서 본다면, 조직 내 여성리더십에 대한 이해와 이를 기반으로 필요한 개입의 방향을 고민하는데 실천적 함의를 줄 수 있다. 여성이 협동조합 조합원으로만 참여하고 포함되는 것을 넘어서, 리더십을 발휘하고 협동조합 발전을 이끄는 변화추진자가 될 수 있도록 해야 한다.

참 고 문 헌

- 김은경 (2015), 젠더와 개발에 있어서 WID/GAD, 성 주류화 접근방식에 대한 고찰: 동남아시아 개도국에 대한 다자개발기구의 성평등 원조사례 비교분석을 중심으로, *아시아여성연구*, 54(2), 137-172.
- 김은영 (2019), 국제개발 규범에서 '젠더'는 '여성'을 의미하는가: 젠더 담론의 발전과정과 기술관료제화를 중심으로, *국제개발협력연구*, 11(1), 1-19.
- 김효정, 마정운, 이슬기 (2014), 아시아 지역 여성 역량강화를 위한 한국 공적개발원조(ODA) 방안: 인도와 필리핀의 기술직업 교육훈련(TVET) 사례를 중심으로, *여성학논집*, 31(1), 63-92.
- 신용주 (2005), 조직 내 여성멘토링 제도의 도입을 위한 연구: 장애극복 및 실천전략을 중심으로, *Andragogy Today: International Journal of Adult & Continuing Education*, 8(3), 111-141.

- 임희정 (2009), 조직문화, 멘토링 및 네트워크이 여성관리자의 경력성공에 미치는 효과, **조직과 인사관리연구**, 33(4), 95-120.
- 원숙연 (2006), 젠더화된 멘토링의 구조와 작동원리: 심층면접을 적용한 사례연구, **한국여성학**, 22(1), 5-34.
- Afranaa Kwapong, N., & Hanisch, M. (2013), Cooperatives and poverty reduction: a literature review, *Journal of Rural Cooperation*, 41(2), 114-146.
- Appelbaum, S. H., Audet, L., & Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories, *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43-51.
- Bierema, L. L. (2016), Women's leadership: Troubling notions of the "ideal"(male) leader, *Advances in Developing Human Resources*, 18(2), 119-136.
- Birchall, J. (2011), *People-Centered Businesses: Co-operatives, Mutuels and the Idea of Membership*, London, Palgrave Macmillan.
- Borda-Rodriguez, A., Johnson, H., Shaw, L., & Vicari, S. (2016), What makes rural co-operatives resilient in developing countries?, *Journal of International Development*, 28(1), 89-111.
- Borda-Rodriguez, A., & Vicari, S. (2014), Rural co-operative resilience: the case of Malawi, *Journal of Co-operative Organization and Management*, 2(1), 43-52.
- Borda-Rodriguez, A., & Vicari, S. (2015), Coffee co-operatives in Malawi: building resilience through innovation, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86(2), 317-338.
- Bullough, A., De Luque, M. S., Abdelzaher, D., & Heim, W. (2015), Developing women leaders through entrepreneurship education and training, *Academy of Management Perspectives*, 29(2), 250-270.
- Burke, R. J., & McKeen, C. A. (1990), Mentoring in organizations: Implications for women, *Journal of Business Ethics*, 9, 317-332.
- Canadian Co-operative Association(CCA). (2015), *WMP Final Report: Women's Mentorship Program(WMP)*, Canadian Co-operative Association. (not published)
- Canadian Co-operative Association(CCA). (2016), *WMP Final Report: Women's Mentorship Program(WMP)*, Canadian Co-operative Association. (not published)
- CDF CANADA. (2017), *WMP Final Report: Women's Mentorship Program(WMP)*, CDF CANADA. (not published)
- CDF CANADA. (2018a), *WMP Final Report: Women's Mentorship Program(WMP)*, CDF CANADA. (not published)
- CDF CANADA. (2018b), *Women's Mentorship Program Monitoring Trip to Uganda*, CDF CANADA. (not published)
- De Vita, L., Mari, M., & Poggesi, S. (2014), Women entrepreneurs in and from developing countries: Evidences from the literature, *European Management Journal*, 32(3), 451-460.
- Drouin, P., Mamodhoussen, S., & Paradis, G. (2000), From Canada to Senegal: Serving African Women, In B. Fairbairn, I. MarPherson, & N. Russell(Eds.), *Canadian Co-operatives in the Year 2000: Memory Mutual Aid and the*

- Millennium*(pp. 195-206), Saskatoon: Centre for the Study of Co-operatives University of Saskatchewan.
- Ehrich, L. C. (2008), Mentoring and women managers: Another look at the field, *Gender in Management: An International Journal*, 23(7), 469-483.
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011), Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs, *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474-493.
- Ferguson, H., & Kepe, T. (2011), Agricultural cooperatives and social empowerment of women: a Uganda case study, *Development in Practice*, 21(3), 421-429.
- Glaub, M., & Frese, M. (2011), A critical review of the effects of entrepreneurship training in developing countries, *Enterprise Development and Microfinance*, 22(4), 335-353.
- Hannan, R., (2014), Good co-operative governance: the elephant in the room with rural poverty reduction, *Journal of International Development*, 26(5), 701-712.
- Hopkins, M. M., O'neil, D. A., Passarelli, A., & Bilimoria, D. (2008), Women's leadership development strategic practices for women and organizations, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 348-365.
- Jamali, D. (2009), Constraints and opportunities facing women entrepreneurs in developing countries: A relational perspective, *Gender in management: an international journal*, 24(4), 232-251.
- Johnson, H., & Shaw, L. (2014), Rethinking Rural Co operatives in Development: Introduction to the Policy Arena, *Journal of International Development*, 26(5), 668-682.
- Kolb, J. A. (1999), The effect of gender role, attitude toward leadership, and self confidence on leader emergence: implications for leadership development, *Human Resource Development Quarterly*, 10(4), 305-320.
- Kram, K. E. (1983), Phases of the mentor relationship, *Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625.
- Mathuva, D. M. (2016), Drivers of financial and social disclosure by savings and credit cooperatives in Kenya: A managerial perspective, *Journal of Co-operative Organization and Management*, 4(2), 85-96.
- Noe, R. A. (1988), Women and mentoring: A review and research agenda, *Academy of management review*, 13(1), 65-78.
- Périlleux, A., & Szafarz, A. (2015), Women leaders and social performance: evidence from financial cooperatives in Senegal, *World Development*, 74, 437-452.
- Ragins, B. R., & Dean B. M. (1990), Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships, *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 321-339.
- Sarri, K. K. (2011), Mentoring female entrepreneurs: a mentors' training intervention evaluation, *Journal of European Industrial Training*, 35(7), 721-741.
- Shanks, D., & Julian, J. (2000), Partnership for Changing Times, In B. Fairbairn, I. MarPherson, & N. Russell(Eds.), *Canadian Co-operatives in the Year 2000: Memory Mutual Aid and the*

- Millennium*(pp. 183-194), Saskatoon: Centre for the Study of Co-operatives University of Saskatchewan.
- Simmons, R., Birchall, J., Doheny, S., & Powell, M. (2007), 'Citizen governance': opportunities for inclusivity in policy and policy making?, *Policy & Politics*, 35(3), 457-478.
- Strøm, R. Ø., D'Espallier, B., & Mersland, R. (2014), Female leadership, performance, and governance in microfinance institutions, *Journal of Banking & Finance*, 42, 60-75.
- Vicari, S. (2014), The co-operative as institution for human development: The case study of Coppalj, a primary co-operative in Brazil, *Journal of International Development*, 26(5), 683-700.
- Yin, R. K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Inc.

논문접수일 : 2020년 1월 28일
심사완료일 : 2020년 2월 12일
게재확정일 : 2020년 2월 13일

사회적경제 실행연구자 되어가기: 질적연구방법론 수강 대학원생의 학습경험 내러티브*

고경아**

국문요약

본 연구의 목적은 대학원 석사과정 질적연구방법론 수업을 경험한 수강생들의 변화를 탐구하는 것이다. 이 연구는 내러티브 탐구 방법에 기반하였다. 연구결과, 질적연구방법론 수강으로 사물과 현상을 접근하는 시선의 변화가 생겼고, 수강생 간 긍정적인 상호작용으로 나와 다르게 생각하는 사람에 대한 수용적인 태도 변화가 있었다. 이와 같은 변화를 일으킨 요인으로는 교수가 수업시간에 대화와 토론을 통해 다른 관점에 대해 질문하며 변화 동기를 촉진 시키고, 온라인을 통한 소통을 확대하고, 연구자의 관심사와는 다른 수강생들의 글을 주제로 대화와 토론을 하면서 연구의 효과와 필요성을 현장감 있게 인지하게 되었고, 자기 생각을 갖고 발표하며 이야기를 나누게 되었고, 참고도서를 읽는 것 등을 통해 종합적으로 이루어졌다. 질적연구방법론 수업은 현장의 다양한 현상을 의미 있게 접근할 수 방법을 알게 해주었다. 그리고 수업을 진행하는 교수의 태도에서 교수와 학생간 권력이라는 개념에 대한 이해가 생겼다. 인터넷 이용으로 교수와 수강생, 수강생 상호간 의사소통이 확장되는 것을 경험하였으며, 자신이 연구하려는 대상을 정의하고 연구대상에 접근하기 위해서는 다양한 방법이 존재한다는 것을 알게 되었다. 연구방법이 달라지면 연구목적과 초점도 달라져 사물이나 현상을 보는 다양한 시각이 존재할 수 있음을 인정하게 되었다. 결국 이 논문은 연구자 자신이 이러한 학습 경험을 통해서 사회적경제 분야의 실행연구자가 되어감을 보여주었다.

주요어 : 질적연구방법, 내러티브, 학습, 변화

* 본 논문의 초고를 읽고 수정하고 보완해야 할 내용을 제시해 준 심사위원들에게 고마움을 표한다.

** 경기도 소통협치국 민관협치과 협치지원관, jeus5090@gmail.com

Becoming an Action Researcher of Social Economy: Narratives of postgraduate students' learning experience in a qualitative research methodology course

Go, Gyong Ah*

Abstract

The purpose of this study is investigating of the author who has experienced the 'qualitative research methodology' course of Master's program. The study is based on narrative inquiry research method. Research findings are the author and other students have been changed in ways in which they are approaching objects and phenomena of social economy. Also the positive interplay between members of the course helps the author have a receptive attitude which could accept people who have different views. For the author's learning experiences, the professor always has asked to think of different viewpoints, through discussions with other students. That stimulated the author's motivation of change. Also the professor expands the communication through the online media. The communications and discussions of other students' writing subjects which are different from the author's interests. Furthermore, reading books and articles is one of the causes of the author's changes. The qualitative research methodology course taught the author how to approach various meaning of phenomena in social economy field. Also, the author has new understanding of a concept about the power between professor and students. Using the Internet, the author has experienced extension of communication between professor and students, and among students themselves. There are various research methods how to define the subject for study by oneself and how to approach to the subjects of study. The author has accepted that the purpose and point of the study are going to be changed, so there are diversified viewpoints when the research methods are changed. The article shows the students and the author are becoming action researchers of social economy through learning of qualitative research methodology course.

Keywords: qualitative research methodology, narrative, learning, change

* Co-Governance Support Officer, Public-Private Cooperative Governance Division,
Gyeonggi-do, Korea, jeus5090@gmail.com

I. 서론

본 연구는 연구자가 일반대학원의 석사과정 학생을 대상으로 한 질적연구방법론 교육을 위한 수업에 ‘자발적’으로 참여하면서 수업에 대한 자신과 동료 수강생의 경험을 내러티브 연구를 통해 드러내는 것이다. 내러티브 연구 중에는 연구자 자신과 동료들의 경험에 대한 내러티브, 즉 자신의 이야기가 포함된다. 자신의 경험에 관한 내러티브를 구성하는 일은 내러티브 시작단계를 구성하는 것이며, 이 단계에서 연구자는 자신의 탐구를 시작한다(Clandinin & Connelly, 2007: 143).

3개월의 질적연구방법론을 수강하면서 겪은 경험을 연구자의 시각에서 해석하며 풀어낸 내러티브이다. 연구내용에는 연구자의 학습 경험, 수강생들이 쓴 글과 의견, 교수의 말과 태도 등이 포함되어 있다. 질적연구방법론 수강 과정은 연구자 자신이 사회적경제 분야의 실행연구자(action researcher)로의 변화를 경험하게 했고 그 변화를 객관적으로 보는 시각을 갖게 해주었으며 변화를 의미 있게 해석할 수 있게 해주었다. 수강 과정에서 각 방법론을 접할 때마다 어떤 변화가 일어났는지를 심층적으로 탐색하여 기록한 것이다.

질적연구방법론 수업은 현장에서 겪고 있는 연구자의 문제를 접근하는 시각을 확인시켜주었으며 연구자의 삶에도 영향을 미쳤다. 다양한 연구방법을 배우면서 변화를 경험한 연구자인 ‘나’와 수강생 모두를 연구대상으로 하여 이야기를 기록했다. 연구자 자신과 동료의 경험을 연구대상으로 하는 것은 경험 당사자가 경험을 가장 구체적으로 진술할 수 있는 사람이라는 점에서 의의를 갖는다. 특히

연구자가 ‘철학을 배우는 것에 대한 생각의 변화’와 ‘연구방법의 변화에 따른 연구 초점의 변화’에 초점을 맞춰서 변화 과정을 설명하고자 한다. 본 연구의 연구질문은 다음과 같다. 첫째, 질적연구방법론 수강을 통해 연구자 자신과 동료 수강생은 어떤 변화를 경험하였는가, 둘째, 질적연구방법론 수강을 통한 변화의 요인은 무엇인가이다.

교육과 관련한 자문화기술지와 내러티브 연구가 국내에서 꾸준히 진행되고 있다. 교사의 관점에서 교육과정을 분석하기도 하고, 학생의 관점에서 학습 경험을 기술하기도 한다. 예를 들어 강운아·신현기(2019), 유일한·이동성(2019), 이동성(2011)은 교사로서의 경험을 자문화기술지로 풀어내고 있으며, 김대현·박경미(2003), 박세원(2007), 박민정(2007)은 교사의 교육활동, 교육과정 운영에 대한 경험에 대한 내러티브 탐구를 진행하고 있다. 김계순·김명찬(2019)은 중년여성 만학도의 성장 욕구와 자기실현 과정을 자문화기술지로 분석하고 있으며, 이새암(2010)은 사범대학 학생들의 삶에 관해서 내러티브 연구를 진행하였으며, 노상우·고현수·권희숙(2010)은 대안학교 학생의 교사만족도를 내러티브 탐구 방식으로 연구하였다. 이처럼 교육과정 운영과 학습 경험에 대한 내러티브 연구가 다양하게 진행되고 있다. 정혜숙·유정자·최문정(2010)은 사회복지를 전공한 대학원생이 질적연구방법론 수업을 경험하는 것을 사례연구하였다.

이들은 연구를 통해서 방법론적 다원화의 중요성을 인식하고, 질적연구방법론이 현장중심연구에 적합하며, 외부세계에 대한 인식 및 자기성찰을 하게 함으로써 성찰적 사고를 훈련하게 한다는 것을 드러냈다.

이들 연구는 수강 참여자에 대한 인터뷰를

통한 사례연구를 통해 분석한 것이다. 그러나 본 연구는 내러티브 연구를 통해 진행했다는 것에서 차이점을 드러내고 있다. 그리고 정혜숙·유정자·최문정(2010)은 질적연구방법론 관련한 사회복지교육 현황 등을 조사하였지만, 본 연구는 수업 과정의 경험에 초점을 맞춰서 경험을 생생하게 드러내는 것에서 접근의 차이가 있다.

본 연구는 서론, 수업경험, 세상을 보는 창, 결론으로 구성되어 있다. 나의 이야기가 본격적으로 전개되는 것은 수업 경험 이야기 부분이다.

II. 내러티브 연구

1. 내러티브 개념

Creswell(2013: 94)은 ‘질적연구방법론: 다섯 가지 접근’에서 다음과 같이 내러티브 연구에 대해서 설명하고 있다. 내러티브 연구는 많은 형식이 있고, 다양한 분석을 사용하며, 상이한 사회과학과 인문과학 분야에 뿌리를 두고 있다(Daiute & Lightfoot, 2004). ‘내러티브’는 현상일 수도 있고 혹은 이야기된 이야기를 분석하는 절차로서 연구에서 사용되는 방법일 수도 있다(Clandinin & Connolly, 2000). 방법으로서 내러티브는 개인이 살아온 이야기, 이야기된 이야기들에 표현된 경험들을 가지고 분석하고 이해하기 위한 방법을 제공해 왔다.

Czarniawska(2004: 17)는 “내러티브는 연대기적으로 연결된 하나의 사건/행동 또는 일련의 사건/행동들에 관한 이야기들을 제공하는 음성 혹은 문자 텍스트로 이해된다”는 식으로 내러티브를 질적 연구의 구체적인 유형

으로 정의하고 있다. 이러한 연구를 수행하기 위한 절차는 소수의 사람을 연구하는데 초점을 두고, 그들의 이야기를 수집함으로써 자료를 모으며, 개별적인 경험들을 보고하고, 이러한 경험들의 의미를 연대기적으로 나열하는 것으로 구성된다.

Creswell(2013: 96)은 내러티브 연구의 경계를 정의하는 몇 가지 특징을 설명하고 있다. 첫째, 내러티브 연구자들은 개인이 살아온 경험, 이야기된 경험에 관한 이야기를 수집한다. 이러한 이야기들은 연구자에게 이야기한 이야기로부터 나올 수도 있고 연구자와 참여자가 함께 구성한 이야기로부터 나올 수도 있으며 어떤 메시지나 요점을 전달하기 위한 의도된 이야기로부터 나올 수도 있다(Riessman, 2008). 이야기가 연구자와 참여자의 대화 혹은 상호작용을 통해 나온다는 것이 내러티브 연구가 갖고있는 강력한 특징이다. 둘째, 개인적 경험을 알리고 또한 개인의 정체성과 스스로를 보는 방식을 해명하기도 한다. 셋째, 내러티브 이야기들은 자료수집의 가장 기본적인 형태인 면접을 통해서뿐만 아니라, 관찰, 문서, 사진, 기타 질적 자료원 등과 같은 여러 다양한 형태의 자료를 통해서 수집된다. 넷째, 내러티브 이야기들은 참여자들이 연대순으로 말하지 않았더라도 종종 연대순으로 정리된다. 개인들이 자신의 경험과 삶에 대해 이야기할 때 시간의 변화가 있을 수 있다. 그들은 과거, 현재, 혹은 미래에 대해 이야기할 수 있다(Clandinin & Connolly, 2000). 다섯째, 내러티브 이야기들은 다양한 방식으로 분석된다. 주제를 중심으로 이야기된 것에 관해 분석이 이루어질 수도 있고, 구조를 중심으로 스토리텔링 특성에 대해 분석할 수도 있고, 혹은 이야기의 대상에 관해서 분석할 수도 있다. 여

셋째, 내러티브 이야기들에는 종종 전환점이 있거나 연구자들이 강조하는 특정 긴장 혹은 중단이 있다. 일곱째, 내러티브 이야기들은 특정 장소 혹은 상황에서 발생한다. 특정 장소 내에서의 이야기는 맥락이 중요하다.

2. 내러티브 연구 절차

김영천(2013: 172)은 내러티브 탐구 절차는 학자에 따라 조금씩 다르다고 설명하고 있다. Clandinin & Connelly(2000)는 5단계, 김영천(2013)은 6단계를 제시했고, Clandinin & Connelly(2000)의 5단계를 ‘현장으로 들어가기-현장에서 현장텍스트 쓰기’의 3단계로 간략화하기도 한다. 본 연구는 Clandinin & Connelly(2000)의 절차를 수정하여 활용하였다.

1) 현장 경험: 수강생활

현장이란 질적연구방법론 수업이 일어난 상황, 사건이다. 연구주제와 목적은 질적연구방법론 수강을 통해 연구자인 나는 어떤 변화를 경험하였는지, 무엇이 이와 같은 변화를 일으켰는가를 연구하는 것이다. 연구방법론에 입각하여 논문을 작성하려고 보니 전체적인 구성을 어떻게 해야 하는지, 자료 분석을 어떻게 해야 할지, 분석 결과를 어떻게 서술할지 막막했다. 몇 편의 논문을 검색하여 읽기 시작했다. 나의 연구에 어떤 도움이 될지 등을 분석하여 메모하였다. 수업시간에 교재로 삼았던 책에서 내러티브 연구 부분에 관해서 다시 읽고 내러티브 연구가 추구하는 것, 그것을 구현하기 위해 필요한 것이 무엇인지를 알아보았다.

2) 현장에서 현장텍스트 쓰기

내러티브 연구에서는 자료를 현장텍스트라고 부른다. 이유는 내러티브에서는 자료를 특정상황에서 만들어지는 하나의 텍스트로 보기 때문이다. Clandinin & Connelly(2000)에 따르면 “현장텍스트는 언제나 해석적이며, 언제나 한 개인에 의해서 특정 시점에 구성된 것이다”. 현장텍스트가 될 수 있는 것들은 매우 다양하다. 인터뷰, 일지, 일기, 편지, 대화, 문서, 사진, 기억하기 등 상황에 관련된 것은 무엇이든 가능하다. 현장텍스트를 쓸 때는 사건, 이야기, 느낌, 생각, 기억 등 무엇이든 쓸 수 있다. 내러티브 연구는 이야기만을 자료로 삼는 것이 아니다. 행동, 사건, 활동 등 경험과 관련된 모든 것이 자료가 된다. 내러티브 연구는 삶을 이해하려는 노력이기 때문이다.

3) 현장텍스트에서 연구텍스트 쓰기

현장텍스트를 반복적으로 읽고 공통적인 주제를 찾아서 범주화하는 단계이다. 여기서 가장 먼저 하게 되는 작업은 녹음한 것을 전사하여 녹취록을 만드는 일이다. 전사할 때는 비언어적 표현 즉 웃음, 침묵, 머뭇거림, 한숨, 혹은 목소리의 고저장단까지 상세히 기록한다. 정확한 녹취록을 만들기 위해서는 녹음을 반복하여 듣는 것이 중요하다. 반복하여 듣다 보면 녹음 당시에는 미처 알지 못했던 의미와 느낌들을 새로이 발견할 수 있으며, 분석에 유용한 여러 가지 아이디어를 얻을 수 있다. 그러므로 시간이 많이 소요되더라도 전사는 반드시 연구자 스스로 직접 하는 것이 좋다.

본 연구의 연구텍스트를 구성하고 있는 내러티브는 시간 순서에 따라 일직선으로 전개

되는 것이 아니라 각 내러티브 별로 시간을 반복하여 되돌리며 전개했다. 이러한 서술방식을 택한 이유는 경험 과정을 가능한 한 다각도로 드러내고자 했기 때문이다.

본 연구는 연구자와 참여자가 동일인이다. 연구자인 현재의 ‘나’와 참여자인 과거의 ‘나’가 함께 만들어가는 이야기이기 때문에 연구자와 참여자의 목소리 균형이 중요하다. 내러티브 연구에서 중요한 요소 중 하나는 독자이다. 누가 읽을 것인가를 의식하며 작성했다.

3. 자료수집방법 및 연구참여자

본 연구는 2019년 1학기 질적연구방법론 수업에 참여한 수강생과 교수의 내러티브를 분석한 것으로 자료수집은 여러 가지 방법으로 이루어졌다. 첫째, 수업시간 동안 녹음하였고, 이것을 전사하였다. 비언어적인 표현 즉 웃음, 침묵, 머뭇거림, 한숨 혹은 목소리의 높낮음과 장단까지도 상세하게 기록하였다. 녹취록을 만들다 보니 새로운 것을 발견할 수 있었다. 녹음 당시에는 미처 알지 못했던 의미와 느낌을 발견하였다. 녹취한 자료를 반복해서 읽으면서 분석을 진행하였다. 둘째, 수업시간에 작성한 메모, 수강생들이 모여서 나눈 대화나 온라인에서 주고받은 문자, 온라인에 올려둔 소감문 등이다. 문자메세지나 온라인에 올려놓은 글과 몇 가지 질문지에 대한 동료수강생들의 답변을 바탕으로 논문을 작성할 수 있게 되었다. 온라인을 통해 수업 메모를 남겨 수업시간 별로 상황을 이해하고 기억을 되살리는데 도움이 되었다.

내가 참여한 질적연구방법론 수업은 주간 일반대학원 학과 석사과정의 필수과목이다. 나는 야간 특수대학원에 재학 중으로 연구방

법론 수업이 개설되어 있지 않아 일반대학원 수업에 참여하였다. 그즈음 질적연구방법론 수업을 알게 되었다. ‘질적연구방법론’에 대한 적잖은 호기심과 기대감이 생겼다. ‘어떻게 하면 주민들의 정책제안을 경기도에서 의미 있는 행동으로 받아들여 줄 수 있을 것인가’, ‘무엇을 하면 일상에서의 대화와 토론으로 공동체들이 겪고 있는 문제 해결 정책으로 나아갈 것인가’, ‘마을정책플랫폼은 무엇인가’에 대해 질적연구방법론 수강으로부터 도움을 받고 싶었다.

질적연구방법론 수업은 교수가 매 회차 참고할 연구 논문을 이메일로 보내주었다. 매주 배우게 될 연구방법으로 작성된 논문을 적게는 3~4개, 많게는 7개까지 이메일로 보내줬다. 수강생들은 제시한 과제를 읽고 수업 전에 온라인에 과제를 올리고 수업에 참여하였다. 수업시간에 온라인에 수강생들이 올린 자료를 바탕으로 토론이 이루어지는 형식으로 수업시간에 다양한 ‘질적연구방법론’을 배웠다. 교수는 늘 학생 자신의 생각과 주장을 글로 쓰고 토론 주제를 올려달라고 요청했다.

질적연구방법론에 대해서는 김영천의 『질적연구방법론 II』, 크레스웰의 『질적연구방법론: 다섯 가지 접근』 책을 중심으로 사례연구, 근거이론, 내러티브 연구, 현상학 연구, 민속지 연구, 실행 연구 순서로 배워 나갔다. 짧은 시간에 각 각의 방법론에 대해 깊이 알고 배우는 데는 한계가 있었지만 각 방법론을 이용한 논문을 활용하여 맥락을 짚어나갔다.

수업은 15회차로 이루어졌다. 1회차는 서로 인사나누기, 2회차 사회과학연구의 철학적 기초_존재론과 인식론, 3회차 사회과학연구의 철학적기초와 질적연구의 타당성 및 신뢰도, 3회차 질적연구방법론과 철학, 4회~7회차 사

례연구, 8회차~9회차 근거이론, 10~11회차 내러티브 연구, 12회차 현상학적 연구, 13회차 문화기술지연구, 14회차 실행연구, 15회차 기말과제 발표 순서다.

〈표 1〉 수업내용 및 주제어

회차	수업내용	과제	주제어
1	질적연구와 이론 이해 - 김경만의 '글로벌 지식장과 상징폭력' - 김종영의 '지배받는 지배자'	무슨 주장을 하는가? 어떻게 연구하는가?	글로벌 지식장 상징폭력 지배자
2	연구방법론 철학	토론	연구방법론 철학 할 수 있는 만큼 글 정리해서 올리기
3	사회과학방법론의 철학적 기초 학습 - 크레스웰 - 김영천 - 김경만, 김종영의 책	자신의 생각 쓰기	남의 글 요약하지 않기 남의 글 편집하지 않기 자기 의견 담기
4	사회과학방법론의 철학적 기초학습	자신의 글을 쓰고 제출	"질적연구방법론과 철학"이라는 제목으로 글쓰기
5	사례연구 읽고 토론 - Creswell - 김영천 - Yin - Stake의 질적사례연구 - "왜 케이스 스터디인가"	쟁점 정리 자기 생각 쓰기	사례연구논문 읽고 토론
6	사례연구방법을 사용한 연구논문 읽고 토론	토론할 글 쓰기	사례연구방법
7	사례연구방법을 이용한 해외연구 - "왜 케이스 스터디인가"에 소개된 논문의 연구방법 요약정리 및 자신의 연구문제를 해결할 수 있는 연구 설계	자신의 연구문제 설명	연구문제와 연구설계
8-9	근거이론 학습 교과서 및 근거이론을 적용한 연구논문을 찾아 읽고 정리	자신의 연구문제와 연결	근거이론
10-11	내러티브 방법	내러티브 연구방법 소개	내러티브 방법
12	현상학 연구방법	현상학적 연구방법 소개	현상학연구방법
13	문화기술지 연구방법	문화기술지 연구방법 소개	문화기술지연구방법
14	실행연구방법	실행연구방법 소개	실행연구방법
15	기말과제 발표	기말과제 발표	자기과제 발표

본 연구는 나 자신의 경험을 분석하는 것이기도 하지만 수업에 참여한 교수와 학생들의 수업 참여과정에서 남긴 텍스트, 인터뷰, 이야기를 함께 포함하여 내러티브를 구성하

였다. 나의 경험은 교수 및 참여 학생들과 상호작용 속에서 일어난 것으로 그 부분이 생생하게 드러날 수 있도록 하기 위함이다.

〈표 2〉 수강생 특성

수강생	구분	질적연구 수업 선택권		논문 계획 수준
A	주간 일반대학원	전공 필수	없음	양적연구 논문 예정
B	야간 특수대학원	전공 선택	있음	논문 계획 없음
C	야간 특수대학원	전공 선택	있음	논문 계획 없음
D	주간 일반대학원	전공 필수	없음	양적연구 논문 예정
E	주간 일반대학원	전공 필수	없음	양적연구 논문 예정
F	야간 특수대학원	전공 선택	있음	질적연구 논문 고민
G	주간 일반대학원	전공 필수	없음	양적연구 논문 예정
H	주간 일반대학원	전공 필수	없음	질적연구 논문 예정
I	야간 특수대학원	전공 선택	있음	논문 계획 없음
J	주간 일반대학원	전공 필수	없음	논문 계획 없음

III. 수업 경험

본 연구자는 수업을 들으며 저녁 시간에 학교에 왔기 때문에 낮에 본 학교 풍경은 몹시도 이색적으로 다가왔다. 수강생도 낮설고 긴장감이 생겼다. 일반대학원 수강생들에게서 느껴지는 낮설음은 수업이 다 끝날 무렵이 되어서야 가졌다. 전체 구성원이 되는 느낌이었다.

1. 침묵

교수는 첫 시간부터 연구방법론과는 무관할 것 같은 철학에 대해 묻고 또 물었다. 연구에 대한 개념도 연구문제라는 표현도 연구방법이나 질적 연구도 모두 처음처럼 느껴졌다.

일상에서 접했던 연구 논문과 내가 쓰겠다고 결심하고 바라 본 순간부터 느껴지는 낯설음은 뭔가 달랐다. 교수는 수업 전에 제시해 준 연구 논문이나 책에 대해 읽고 자기 생각으로 요약하여 글로 쓰고 수업시간에 토론하자고 주문했다. 다른 수강생들이 어느 정도 과제를 했는지 온라인에 올려진 상황을 확인할 수 있었다. 특수대학원생들에 비해 일반대학원생들은 교수가 제시한 논문이나 책을 잘 요약하고 정리했다. 교수가 이끌고자 하는 방향으로 걸어가고 있는 것처럼 보였다. 글 정리도 잘 되어 있었다. 논문을 꼭 써야 졸업을 하는 전공자들이기 때문인지 논문을 대하는 태도도 달랐다. 기본적인 논문의 구조와 글쓰기에 대한 부담이 덜한 것처럼 느껴졌다. 그러나 수업에 적극적으로 참여하여 대화하고 토론하지는

않았다.

“처음 수업 시작하고 좀 답답한 기분이 들었습니다.” (E)

“초반 철학 부분 수업에서는 정말 힘들었습니다.” (G)

교수의 주문으로 수강생들은 온라인을 활용하여 소감문을 남기면 교수는 수업 전 소감문을 읽고 대화를 이끌어 줄 사람을 정하였다. 철학에 관한 수업은 3주간 지속되었다. 1주차 서로 소개하고 인사 나눈 후 2주차부터 4주차까지 철학을 공부하기 위해 교수님은 사전 수업 준비를 요구했다.

“자신이 공부할 수 있는 만큼 공부하고 토론합니다.” (교수)

누구든 말할 수 있는 권한이 주어졌음에도 선뜻 나서는 수강생은 없었다. 온라인에는 자신들이 공부한 것을 잘 정리해서 올려놓았는데도 왜 말을 하지 못하고 있는 것일까. 교수는 다른 사람의 글을 요약하거나 편집하지 않기, 자기 생각 쓰기, 자기 의견 담기를 여러 차례 강조했다. 수업시간 내내 생각을 묻는 질문을 쏟아냈다. 매번 오랜 침묵이 흘렀다. 이럴 땐 가슴이 터질 것만 같았다. 교수는 자신의 글을 쓰라고 계속 주문했다.

“4주차도 사회과학방법론의 철학적 기초를 학습합니다. 지금까지 읽고 학습한 내용을 바탕으로 자신의 글을 올려주세요. “질적연구방법론과 철학”이라는 제목으로 글을 쓰세요.” (교수)

우리는 모두 “자기 생각을 쓰는 것”의 어려움을 토로했다. 우리는 왜 수업시간에 자유롭게 자기의 생각을 드러내지 못하고 있는 것일까?

“과제는 어떻게 무얼 해가야 하는지도 모르겠고...” (E)

“글의 논리성은 앞서 말했듯이 하늘에서 뚝 떨어지는 것이 아니라 글쓰는 ‘나’의 명확한 철학적 관점에서 출발한다. 내가 이해한 것을 남들에게 잘 전달하고 공감을 얻고자 하는 욕심과 아직 나의 관점에 확신이 없는 상태 사이의 격차 때문에 쉽게 접근하지 못한 것이다.” (H)

온라인에 매주 과제를 올려달라는 주문으로 수강생들은 매주 수업 전에 다른 연구논문과 책을 읽고 소감을 올렸다. 내 글을 내 것으로 가지고 있지만 온라인 공간에 올려 같이 보는 기술을 익혔다. 글과 생각은 내 것이지만 온라인을 통한 이런 서비스를 하니까 그것을 이용하고 이것을 다른 수강생들이나 교수가 볼 수 있었다. 내 생각이 어떻게 변화해 가는지를 살펴볼 수 있었고 다른 수강생들의 생각이나 이용하는 습관이나 여러 가지 것들을 공유할 수 있었다.

내 생각을 생각해야 하고 보는 것을 의심해야 하는 선문답 같은 질문에 혼란스러워 오랜 침묵으로 답을 대신했다. 그러나 침묵은 아무것도 안 한 것이 아니라 모두 자기 생각의 길을 찾고 사고 체계를 세워가는 과정이었다.

“대책 없이 발도 안 닿는 물 속에 던져진 느낌이었어요” (D)

“교수님과의 선문답 같은 질문들은 수업내용의 어떤 방향을 향해 가고 있다는 생각이 들기도 했지만, 좀 비효율적이라는 생각이 들었어요.” (E)

“생각하는, 사고하는 방법, 어떤 것을 보고 내 의견을 정리해서 얘기해야 할 때 머릿속으로 어느 정도 체계적으로 정리해서 얘기할 수 있게 되었어요” (H)

2. 혼돈

철학을 공부하는 시간은 생각을 생각해보는 시간이었다. 생각하는 방법을 배우고 고정관념, 편견, 선입견에 대해 다시 생각해보게 했다. 6월 13일 수업시간에는 G의 연구 대상인 공정무역이 토론 주제였다

“학교 내 공정무역 교육은 정규 교과과정에는 포함되어 있지 않고 표준화된 교재나 프로그램도 개발되어 있지 않은 상태이다. 다만, 몇몇 공정무역 단체에서는 자체적으로 제작한 프로그램으로 수업을 진행하고 있는데, 이러한 아이쿱 자유학기제 공정무역 수업 프로그램을 활용하는 교육 현장에서 실행연구를 활용하여 교수방법 및 교재 개선을 시도해보는 것은 어떨까 생각해보았다.” (G)

“공정무역의 목적은 뭔가요? 무역 대상 나라에 대한 이미지는 어떤가요? 보여지는 사진은 어때요? 그 나라 사람들의 삶이 있어요?” (교수)

양적 연구방법론을 수강했던 학생들은 질적 연구방법론과 비교했다.

“질적연구방법론에서는 깨어있는 질문이 필요하

다.” (A)

“질적연구자는 철학에 대해서 깊이 이해할 필요가 있다.” (I)

양적연구방법론, 질적연구방법론을 배운 학생들은 왜 질적연구방법론이 더 철학을 강조한다고 느끼고 있는 걸까. 철학에 관한 이야기를 듣는 수업시간은 생각 끝으로 내몰리는 스트레스를 강하게 느꼈다. 교수는 우리 일상에 존재한다고 생각하는 것들에 대하여 그것이 존재하느냐고 물었고, 그렇다고 하면 정말 존재하는 거 맞냐고 물었다. 연구에 영향을 미치는 생각과 신념을 사용하는 철학이기 때문에 가장 많은 시간을 차지했다.

“여러분 미세먼지는 존재해요? 미세먼지는 언제부터 있었어요? 어떻게 알아요?”

교수는 이런 선문답 같은 질문을 끊임없이 던졌다. 당연하다고 여겼던 그것조차도 왜 당연하게 여기는지 의심하게 만들었다. 우리는 모두 스트레스를 경험하고 있었다. 이때 나는 생각이란 바이러스가 내 머릿속을 헤집고 돌아다니는 기분이었다가 흙탕물 속에 던져지는 기분이 들었다 하며 정신 질서를 사정없이 흔들어대는 스트레스를 경험했다. 그러다가도 가끔 반짝하는 빛을 발견하곤 했다. 정신 질서 체계의 재구조화라는 표현이 어울리는 상황이다. 철학은 끊임없이 지금 당연하게 보고 생각하는 것을 의심하는 학문이다. 다르게 생각할 수도 있다는 것을 항상 염두에 두어야 한다. 교수는 정신없이 흐트러져 있던 내 생각의 뿌리와 질서를 찾아가도록 길을 안내하는 사람 같았다.

“이번 학기에 들어 질적연구방법론 수업을 시작하면서 ‘철학’이란 단어는 내 머리 속에서 떠나지 않으며 나를 괴롭혔다. 수업 시간에 끊임없이 계속 되는 교수님의 질문에 생각은 막히고 뭐라도 말해야 될 것 같아 대답을 하고 나면 늘 부끄러움이 따라왔다. 주어진 과제를 제대로 이해하지도 못하고 앉아 있으려니 자괴감만 밀려온다.” (G)

의식하지 않았던 것들에 대해 의식하기 시작했고 철학에 관한 수업을 마쳤다. 수업의 전 과정에서 가장 많은 시간을 할애한 것이 ‘철학이란 무엇인가’를 아는 것이었다. 나는 수업을 마치고 온라인에 메모 글을 남겼다.

‘철학은 지혜에 대한 사랑’이라는 어원에서 알 수 있듯이 사람과 사람이 만들어내는 다양한 현상의 근본을 아는 것에 관한 학문이다. 개인적으로 칸트가 말하는 인간은 무엇인가에 대한 답이나 흄이 철학의 의미를 ‘일상을 반성케 하여 이따금 생활 태도를 교정하는 것’에 지나지 않는다고 하는 말이나 다 맞는 말처럼 느껴진다. 사실 지금의 내 삶의 수준로는 나의 생각의 근원은 뿌리를 알 수 없었다. 많은 철학자들이 존재론적으로 또는 인식론, 가치론적으로 접근하여 세워둔 이론에 근거하여 학습되었을 텐데 그 뿌리를 알고자 생각을 더듬지 않았다. 질적연구방법론 수업을 들으면서 새삼 나의 이런 저런 생각은 어디에 뿌리를 두고 있는지에 대해 알아야 한다는 교수님의 목소리가 환청처럼 따라다니고 있다.

“여러분들이 철학과를 나왔으면 머리가 아프지 않을까요?” (교수)

선뜻 ‘네’라는 답이 나오지 않았다. 반드시

그럴 것 같지도 않았기 때문이다. 수많은 철학자들이 인간이란 무엇인가에 대해 연구하였고 그 결과를 도출하고 있다. 지금도 진행되고 있을 수도 있다. 시대마다 기술적인 요인 등으로 대상에 대한 인식의 한계가 있었을 테니 말이다. 다양한 철학자들이 인간이란 무엇인가에 대해 서로 다른 이론을 제시하는 것처럼 사람이 살아가면서 만들어내는 다양한 사회현상을 이해하고 접근하는 데는 다양한 시각이 존재할 수 있음을 짐작할 수 있다. 저마다 다른 사람의 행동에 대해 연구하는 것이 학문이고 사람들이 만들어내는 복잡한 사회의 문제의 원인을 알고자 하는 철학을 공부하는 일은 당연히 복잡하고 어려울 수밖에 없다.

연구를 필요로 하는 욕구, 연구를 요하는 합리적인 근거를 만드는 과정은 어떤 창이든 내 눈앞에 있고 무엇을 보느냐는 어떤 생각을 가지고 보느냐와 같은 것이다. 존재에 대해 알고 싶고 인식에 대해 알고 싶고 어떤 가치 있는 것을 추구하느냐에 따라 그 알고 싶은 것을 알 수 있게, 또는 생각하는 것을 생각하는 길을 찾아가는 도구가 되어주는 방법론은 그것이 질적이든 양적이든 모두 중요하다는 생각이다. 매우 복잡하고 혼돈스러운 상태에서 2주차 부터 시작되었던 3주간의 철학 수업이 끝났다.

3. 다양한 연구방법

교수는 연구목적을 분명하게 하는 생각하기 훈련을 시켰고 연구 방식의 글쓰기를 익히도록 했다.

“연구방법을 요약 정리하고, 이를 기반으로 자신의 연구문제를 해결할 수 있는 연구설계를 설명해

주세요.” (교수)

다양한 연구방법을 배우는 것은 흥미롭고 즐거운 경험이었다. 연구대상을 정할 때 정책 제안에 참여한 개인으로 할지, 주민이라는 집단에 관한 것인지 경기마을상상천인위원회라는 조직에 관한 것인지부터 혼돈이었다. 또한 내가 알고자 하는 것이 정책제안 프로세스 개선이었는지, 주민 집단의 의미 있는 행동을 분석하고 싶었던 건지, 행동을 한 주민 집단 내 개인의 태도인 것인지, 정책제안 프로그램을 개발하고 싶은 건지, 행정 공무원 개인의 변화에 대해 알고 싶은 것인지, 공무원이라는 조직이 추진하는 정책한마당 행사를 평가하고 성과를 개선하고 싶은 것인지 뒤죽박죽되었다.

‘자신이 관심을 가지고 있는 것을 다양한 연구방법론으로 접근해서 정리해 보세요’라는 교수의 질문에 대한 답을 찾는 과정은 더 뒤죽박죽이었다. 다른 연구방법론으로 접근할 때마다 연구목적이 달라지고 초점이 달라지고 있었다. 막연하게 사람은 다 다르니까 하나의 상황에 대해서도 막연하게 다르게 생각하겠지 하던 것들이 눈앞에서 또렷하게 증명되는 기분이었다. ‘세상에서 일어나고 있는 것들은 정답이 없어요’라고 평소에 말해 왔는데 다르게 보고 있는 것이었다. 다른 연구방법론으로 사건을 바라보니 다른 게 보였다. 머리를 한 대 얻어맞은 기분이었다.

본 절은 수업 순서에 관계 없이 내 생각의 변화에 의미를 부여하여 수업시간에 배운 방법론의 순서를 정하고 내러티브를 구성하였다.

1) 사례연구

“이 연구의 목적은 성남시, 수원시, 여주시, 구리시, 용인시, 고양시, 남양주시에서 살고 있는 마을 활동가들이 마을에서 겪고 있는 문제 해결에 필요한 정책을 만들기 위해 지역집담회를 열고 그들의 제안을 경기도 차원으로 공론화하기 위해 경기마을상상천인위원회를 조직하고 정책 장터에 참여한 방식을 기술하고자 하는 것이다.”

다양한 마을공동체 활동 사례를 이미 접해왔는데 사례연구는 일상에서 접해왔던 그런 사례 진술이 아니었다. 연구대상은 2018년 경기마을공동체한마당 정책장터를 준비하고 실행했던 사례다. 경기도 차원에서 정책장터를 열기 위해 지역에서 집담회를 열고 마을상상댄스를 개발하여 지역을 상징하는 장소에서 지역주민들과 마을상상댄스를 춘 영상을 인터넷에 올리고 공유하며 즐거워하는 마을 활동 현장에 있었다. 이들은 마을상상버스를 타고 경기마을상상 천인위원회라는 이름으로 정책장터를 열었고 즐거웠다. 하루 행사를 위해 7월부터 10월까지 여러 지역에서 다양한 방식으로 집담회를 열고 마을상상댄스를 쳤다.

마을상상댄스는 세월호 추모곡에 맞추어 율동을 개발한 용인 동천마을네트워크 커뮤니티댄스단에서 개발해주었다. 김수철의 ‘젊은 그대’ 노래에 맞추어 추는 댄스였다. 정책장터에 참여하고자 하는 상상천인위원회 실행위원들이 보급하여 각 지역을 상징할 만한 곳에서 함께 춤을 추고 인터넷에 올렸다. 오산은 고인돌지역에서, 여주는 신록사 앞에서, 수원은 수원화성 장안문에서 마을상상댄스를 지역의 주민들과 함께 쳤다. 모두 즐거워 보였다.

10월 6일 행사 당일 정책장터로 오는 마을

상상버스가 준비되었다. 판문점이 있는 파주에서부터 서해가 있는 평택에 이르기까지 거리상으로 먼 곳에 살고 있는 경기도의 주민들이 경기도 주민들에게 필요한 마을 정책 결정에 참여하기 위해 모여들었다. 행사는 경기도, 경기도지원센터, 경기마을상상천인위원회가 공동으로 주관하여 마쳤다. 다음 해에 행사를 마친 후 자신들이 제안한 정책제안들을 어떻게 발전시킬 것인지를 고민하는 워크숍을 가졌고 ‘마을정책 플랫폼’에 대한 접근이 시작되었다.

수강생 중에 사례연구를 하기에는 활동 사례가 너무 짧다는 조언을 주었다. 나는 아래와 같은 연구질문을 도출할 수 있었다.

- 무슨 일(정책제안사업)이 벌어졌는가? (무슨 일이 있었는가?)
 - 결정적 사건 : 정책장터(2018년 10월 6일)
 - 이 일에 반응에 관련한 사람은 누구인가?
 - 그 정책장터 이후 7개월 동안 나타난 반응의 주제는 무엇인가?
 - 이런 반응을 이해하도록 돕는 이론적 구성체는 무엇인가?
- (2019.5.25. 온라인 메모)

2) 내러티브

“연구자는 정책제안서를 받아든 행정 공무원이 제안된 정책을 분석하고 관련된 행정부서와 협력하여 검토보고서를 작성한 후 정책을 제안한 주민에게 전달하는 과정을 기술하고 분석하고자 한다.”

내러티브 연구도 연구방법이라는 것이 신기했다. 연구의 초점이 개인에게로 맞춰졌다. 주민에게서 행정으로의 전환이 일어났다. 행

정의 반응에 대해 관심을 갖자 행정공무원에게 가장 의미 있는 행동은 ‘검토보고서’를 작성하는 일로 보였다. 행정공무원이 제안을 받은 것으로 멈추지 않고 피드백을 위해 검토보고서를 작성하는 과정에서의 그의 태도는 활기가 있었다. 10월 6일에 제안된 정책에 대한 피드백은 12월이 되어야 주민들에게 전해졌다. 검토보고서의 내용은 대부분 ‘이미 실행되고 있는 정책’이라는 글이거나 ‘현실적으로 불가능’이라는 글이었다. 이를 받아 든 주민들의 반응은 시큰둥했다. 이미 있는 정책인데도 정책을 제안하고 있다면 왜 이미 있는 정책을 알지 못하고 있는지 이는 기회로 삼아야 할 것이고 정책을 수정하거나 보완해야 한다는 주민들의 입장과는 다른 반응이었다. 또한 전혀 불가능하다는 정책도 마찬가지였다. 왜 그러한 정책을 제안하고 있는지 제안자들의 문제의식에 대한 접근은 없었다. 정책장터를 경험한 행정공무원은 피드백 과정에서 어떤 경험을 하는지 그 경험이 정책제안 참여자들에게 어떤 영향을 미치는지 알고 싶었다. 정책제안사업에 참여한 행정 공무원의 정체성 내러티브로 ‘검토보고서’를 작성하는 과정을 기술하고 분석하고자 했다.

경기도 행정 공무원의 인생 경험은 무엇인가? 정책제안에 관한 경험에서 보여준 그의 반응은 어떻게 형성되었는가? 지난해와는 다른 주민들의 행동을 존중하는 듯한 인상을 받았고 그 반응이 어떻게 형성되었는지 궁금했다. 그래서 정책장터에 관한 그의 경험 이야기를 재구성하는 접근방식이 될 것이다. (2019.5.25. 온라인 메모)

3) 근거이론

“이 연구의 목적은 정책 장터에 참여하는 실행위원들이 리더십 정체성의 창출을 경험하는 과정을 이해하기 위한 것이다.”

8·9주차에 걸쳐 근거이론 수업이 이루어졌다. 교수는 자신의 연구문제와 연결하여 교과서 학습하고 정리, 근거이론 관련 연구 논문을 찾아 읽고 정리할 것을 요구했다. 내 연구문제와 연결하기 위해 노력했다. 공공기관에서 하는 행사의 주제로 인정되어 민간의 파트너 단체로 경기마을상상천인위원회가 정책장터 주관을 하게 되는 과정, 정책장터에서 정책 의제를 알리기 위해 자율적으로 부스를 설치하고 운영하는 과정, 정책제안서를 작성하기 위해 지역집담회를 여는 과정에서 보여 준 실행위원들의 행동은 마을에서 활동하면서 지역을 넘어서는 경기도의 마을 리더들의 등장 과정임을 확인할 수 있을 것 같았다. 정책제안 과정에서 어떻게 리더들이 정체성 창출을 경험하는지 과정을 보여 줄 수 있을 것이라는 생각이 들었다.

4) 현상학 연구방법

현상학 연구를 위해서 나는 정책장터에 참여한 사람들의 즐거움, 행정공무원이 경험한 상호작용에 관심을 두었다. 정책장터를 마치고 워크숍, 마을정책컨퍼런스 등 열심히 참여하는 분들과 함께 생활하면서 면접하거나 관찰 할 수 있다. 진정한 마을공동체 구성원 간 또는 지역에서의 연대에 대해 접근해 볼 수 있을 것이다. 연구질문은 당신이 연구하려 관심을 둔 현상은 무엇인가? 그리고 그것을 경험한 사람들에게 접근할 수 있는가였다.

정책제안에 참여한 15명의 정책제안자들에

대해 집중적인 면접, 분석, 연대의 의미를 설명, 연대에 대한 의미 있는 진술을 인용한다. 의미 있는 진술을 광범위한 주제로 묶어 자료 수집과 분석을 한다.

연구 질문은 인간의 경험이란 그 속에서 살아가는 사람들에게 의미가 통할 것이고 그것을 의식적으로 표현될 것이라고 가정하고 ‘주민들이 어떤 연대를 경험했는가’, ‘그들은 그것을 어떻게 경험했는가’, ‘그들은 이러한 경험을 어떤 의미로 받아들이고 있는가’이다.

“이 연구의 목적은 그들이 무엇을 경험했는지와 어떻게 그것을 경험했는지에 대해 내러티브로 기술하고 이들 경험의 본질을 전달하도록 더 깊게 기술할 것이다.”

5) 실행연구

실행연구라는 것이 연구자가 살아가고 있는 삶의 현장에서 경험하거나 알고 싶어하는 현상이나 문제에 대해서 연구참여자와 공감적인 바탕에서 반성적, 환원적 과정을 거쳐서 해결하는 것을 목적으로 한다는 정의가 무척 흥미롭게 느껴졌다. 경기마을상상천인위원회 실행위원들이 자신이 제안한 정책을 어떻게 발전시켜나가는지 실행연구를 해보면 좋겠다는 생각이 들었다. 기말과제 보고서 작성을 앞두고 ‘대학원 참여수업 개선을 위한 실행연구: 질적연구방법론 수강생 내러티브를 중심으로’라는 연구 제목을 정했다. 급하게 수강생들에게 온라인 카톡방을 통해 글을 남겼다.

“선생님! 질방 숙제를 앞두고 저는 과제를 정했어요. 수강생들의 개선을 위한 한마디씩을 청할까

합니다. 원하신다면 익명으로 작성하겠습니다.

대학원 참여수업 개선을 위한 실행연구: 질적연구방법론 수강생 내러티브를 중심으로”
(2019.06.14. 카카오톡 단독방 글)

수강생 전원이 3가지 질문에 대한 답을 보내주었다. 의미 있는 키워드를 뽑아내고 온라인에 올랐던 수강생들의 글을 수집하는 과정에서 좌절하고 말았다. 무슨 말을 하는지도 모르고 말을 하는 사람처럼 느껴졌다.

6) 문화기술지

배워야 할 연구방법론은 ‘문화기술지 연구’였는데 수업에 참석하지 못해 연구방법론을 습득하지 못했다.

“접근에 적용할 질문: 문화기술지를 위해서, 당신이 연구하려고 하는 문화집단이나 사람들은 누구인가? 문화공유집단이 행동과 언어 패턴 그리고 신념이 만들어질 만큼 충분히 오래되었는가?”

내가 만약 문화기술지 연구방법을 선택한다면 ‘중간지원조직’에서 일어나고 있는 ‘중간’의 의미에 대해 중간지원조직의 문제점을 들여다보고 싶다.

지금까지 사례연구, 내러티브 연구, 현상학 연구 등을 배우면서 질적연구방법론에 흥미가 커지는 것을 경험하고 있다. 그래서 그것이 왜 그런 것인가? 본질은 무엇인가? 왜 그렇게 행동하는가 등 해결하기 어려웠던 문제의식들을 접근하는 방법을 배우고 있다. 사례 연구를 배울 때, 그 고민은 이 사례연구로 한번 접근해봐야지 하고, 내러티브 연구를 배울 때는 이 문제의식은 이 연구방법이 좋겠다 했

다. 현상학 연구를 배울 때는 현상학에 관한 이론을 잘 알지 못하여도 고민하고 있던 것의 의미를 파악하고 본질에 접근해보고 싶은 욕구가 생기고 있음을 발견하고 있다. 교수는 잘 따라오지 못하는 수강생들을 보며 답답해하는 듯 하지만 가랑비에 옷 젖듯 질적연구가 이런 것이구나를 발견하는 즐거움이 있었다. 물리적인 시간의 한계로 수업 준비를 할 수 없다는 것이 큰 스트레스였지만 스스로 기대를 낮추고 나니 압박감은 줄었다. ‘연구라는 말을 배우는 유치원생’ 같은 마음가짐으로 수업에 임하고 있다.

4. 상호작용

수업 회차가 거듭되면서 온라인에 올려준 글과 수업시간 대화와 토론을 통해 많은 것을 배웠다. 우리는 서로 보고 배웠다.

“마지막 날 수업에 대한 피드백과 전반적인 평가, 의견들을 주고받으면서 느낀 건 생각보다 많은 걸 배웠다는거예요.” (H)

소감문은 온라인에 수업 전에 올렸고 교수는 수강생들의 수업 준비 정도를 파악할 수 있었다. 수강생의 입장에서 다른 수강생들이 과제를 얼마나, 어떻게 수행하고 있는지를 알 수 있었고 과제 방향을 잡는데 힌트를 얻었다. 온라인 활용은 교수를 위한 것이기도 했고 수강생 개인을 위한 것이기도 했으며 수강생 모두를 위한 것이기도 했다. 온라인 매체를 활용하여 공유에 대한 의식을 배우고 익혔다. 개인들의 온라인 활용 정도와 방법은 조금씩 달랐다. 연구보고서를 쓰기 위해 온라인에 올려진 자료를 수집하고 분석하면서 개

인들의 생각의 흐름을 알 수 있어 좋았고 글이 쌓여 전체적인 변화를 보는데도 도움이 되었다. 각자 이용하는 태도도 달라 흥미로웠다. 수업시간은 대화와 토론뿐만 아니라 온라인에 공유된 글은 질적연구방법론 수업시간에 존재하는 모두의 커뮤니케이션에 도움이 되었다.

상호작용은 교수가 수강생들이 수업 전에 작성한 온라인의 내용을 읽고 온다는 느낌이 들었을 때 더 강렬해졌다. 수업시간 녹취기록을 분석하면서 교수가 전하고자 하는 메시지보다 ‘한숨’, ‘웃음’ 등의 비언어적인 요소들이 의도를 파악하기 어렵게 만들었다는 생각이 들었다. 수강생 한 사람 한 사람의 수업 준비 상황을 파악하고 수업을 통해 도움이 되길 기대하는 촉진자 역할을 하고 있다고 생각했다. 수업을 마친 후 녹취기록을 들을 때의 경험이다. 왜 수업시간에는 경험하지 못했을까.

“직접 그 분야에서 일을 하시고 경험이 있으신 분들이 말로 풀어서 이야기해 주시는걸 듣는건 정말 좋은 기회였다고 생각하고 있구요. 구체적인 목표가 없었던 상황에서 교수님의 수업방식 자체가 제가 생각지 못했던 성과를 얻는 데 결정적인 역할을 했던 것 같아요.” (H)

논문 쓸 계획은 없지만 자신이 존재하는 현장에서 일어나는 것들을 연구하고자 수강한 특수대학원 수강생들은 수업시간에 활기가 있었고 모든 것을 의미 있게 해석하고 긍정적으로 피드백해 주었다.

일반대학원생 중 질적연구방법론으로 논문을 쓸 계획을 가진 H는 다른 수강생들에 비해 훨씬 적극적이었다. 대다수 수강생들도 이 수업이 도움이 되었다고 평가했다. 교수의 수

업 목표와 수강하는 학생들의 목표에서 오는 괴리감에도 불구하고 기말과제 제출은 낮은 수준에서라도 동기부여가 되었다. 뭐라도 직접 써 보는 것이 연구방법론을 이해하는데 필요하다.

“솔직히 질방 수업에 대해서 이루고자 했던거 별로 없었는데, 질방으로 논문 안 쓸거라고 생각했던 부분이 많이 없어졌고, 이런 방법도 있구나, 이 방법으로 논문 쓰면 재미있겠구나~ 이런 이런 문제를 다루고 싶은데 이러한 질적 방법으로 하면 맞겠구나 등등 이런 생각도 들었어요.” (J)

기말과제 제출이라는 목표가 설정되고 태도와 정서의 전환을 경험하고 있다. 수강생들, 교수가 한 말과 글을 수집하고 분석하면서 스스로 달라졌다. 그때는 인식하지 못했던 것들을 발견하는 즐거움이 있었다. 다른 사람은 어떤가 하고 의심을 한 번 더 생각해보고 사람에 대한 판단을 미루고 좀 더 이해하는 방향으로 흐르고 있음을 알 수 있었다.

사람과의 상호작용 속에서 배울 수 있었다. 교수와 수강생과의 관계는 다분히 수직적이지만 수강생들에게 자율성이 주어졌고 수평적으로 관계하며 서로에게 영향을 주고받으면서 연구 논문을 어떻게 쓸 것인지 조언을 얻었다. 수업 준비, 수업시간 진행 과정에서 공유와 철학, 연구, 교실이라는 공간에서 일어나는 교수와 학생 사이의 권력에 대한 생각이 달라졌다. 수업시간 대화와 토론과정을 거치면서 연구에 관한 지식의 부족함을 느끼면서도 ‘나도 연구자’가 될 수도 있다는 데까지 영향을 미쳤다. 교수와 수강생들과의 유대감이 생기면서 학교생활이 달라졌다. 이런 감정은 나의 경험이지만 수강 생활은 실제 학교생활

과 일상의 생활에도 변화를 일으켰다.

“교수님이 읽으라고 했던 책(질적연구방법론, 글로벌 지식장과 상징폭력, 왜 케이스 스터디인가 등)을 읽을 기회를 얻어서 참 신기하고 재밌었습니다. 이 수업을 듣지 않았다면 이런 책(=이런 세상)이 있는지도 몰랐겠지요. 그리고 수업 중간중간 정신을 번쩍 들게하는 교수님의 ‘다르게 생각하기’ 또한 만족도가 높습니다. 동기분들은 교수님이 내준 숙제를 열심히 잘하시잖아요, 그 태도와 내용, 그리고 수업 때 나는 말씀들로부터 또 많이 배웠습니다. 참고합니다.” (I)

내가 참여하는 전공에는 아는 사람이 거의 없었다. 퇴사한 조직에서 함께 일했던 동료 2명이 있었지만 편하게 마음을 주고받는 사이는 아니었다. 나는 일상을 함께 나눌 그런 사람이 필요했다. 학교에 와서 커피를 같이 마시거나 밥을 같이 먹거나 산책을 하거나 수다를 떨만한 그런 마음을 나눌 사람이 필요했다. 질적연구방법론 수강은 그런 면에서 성공적이었다. 함께 수강한 C, F, I와 예전엔 전혀 알지 못했던 친밀감이 생겼다. 질적연구방법론 수강은 학교생활에 활력을 불어 넣어주었고 새로운 관계를 만들어주었다. 수업 마치고 나면 수강생들과 같이 저녁을 먹었고 카페에서 커피를 마시며 수다를 떨었다. 수업 자체도 의미가 있었지만 함께 한 수강생과 친해지고 그들도 나처럼 아직 질적연구방법론에 대한 이론이나 지식은 충분하지 않지만 무엇이랄도 해보고 싶다는 희망을 갖고 있는 것처럼 느껴졌다. 활기로 다가왔다. 내가 스스로 바꾸어 그들과 관계하게 되었는지 알 길이 없지만 어려운 과제에 대해 이야기를 나누면서 조금씩 조금씩 달라져 왔다고 생각한다.

IV. 세상을 보는 창

1. 발견

나는 질적연구방법론에 대한 지식이 부족하고 자신이 없었다. 수업시간에 교수가 질문할 때마다 질문의 의도를 파악하기도 어려웠고 답을 찾느라 진땀을 흘렸다.

“허유적거리느라 힘들었어요.” (C)

“질방 시간은 이상하게 자신감 내지는 자존감이 떨어지는 시간이다. 다른 시간과는 달리 준비해간 과제에 당당할 수도 없고, 늘 부족하단 생각이 든다. 교수님식 언어에 적응이 되지 않아서인지... 아마도 나의 학문적 부족함 탓이겠지만” (G)

“질방에 대한 지식이 전무후무한 학생들이 대부분인 클래스. 너무 막연하고 넓은 수업 형식은 큰 도움이 되지 못했던 것 같습니다” (E)

이상하게 수강생들이 하는 말에서 위안을 얻곤 했다. 온라인 메모를 잘 해내는 수강생들도 저렇게 질적연구방법론을 어렵다고 하는 것도 놀라웠다. 수업준비를 제대로 못하고 참여하는 날에는 모두에게 미안함이 생기고 마음속에 문득 수강 신청하지 말고 청강하러던 교수의 메일이 떠올랐다. 실력도 없고 능력도 없는 나 자신에 대한 비난처럼 느껴졌다.

얼마나 한심한가. 매일 10분이라도 주신 논문은 읽지 못한다 하더라도 ‘크레스웰의 질적연구방법론: 다섯가지 접근’을 읽었다. 나만의 속도를 찾아냈다. 책 표지와 책 중간 중간 등장하는 이미지가 다르게 보이기 시작했다. 철

학에 대한 교수의 혼란스런 질문에 대한 답, 세상을 보는 창, 철학이란 바로 이 이미지와 같다는 발견이었다.

“나는 질적 연구를 미세한 실과 많은 색깔, 다양한 질감, 다양한 재료가 혼합되어 구성된 복잡한 천에 비유할 수 있다고 생각한다. 이 천은 쉽게 또는 단순하게 설명되지 않는다. 천을 짜는 베틀처럼, 일반적인 가정들과 해석적들이 질적 연구를 함께 떠받치고 있다. 이러한 틀을 기술하기 위해서, 질적연구자들은 용어들 -- 구성주의자, 해석주의자, 페미니스트, 포스트모더니스트 등 -- 을 사용한다. 이러한 가정들과 틀 내에서 내러티브 연구, 현상학, 근거이론, 문화기술지, 사례연구와 같은 질적 탐구에 입문한다. 이 분야에는 서로 다른 관점을 가진 수많은 다양한 개인들이 있으며, 이들은 각자 자신의 베틀로 질적연구라는 천을 짜고 있다. 이러한 차이점들을 제쳐두고, 창조적인 예술가들은 천은 짜는 공통의 과업을 갖는다. 달리 말하자면, 모든 형태의 질적 연구에는 공통적인 특징들이 있으며, 상이한 특징들은 질적 프로젝트에 따라 상이한 강조점을 갖게 될 것이다. 모든 특징들이 모든 질적 프로젝트에 전부 나타나는 것이 아니지만 대부분은 드러난다.” (김영천, 2013: 63)

우리는 각자 자신의 베틀로 질적연구라는 천을 짜고 있었다. 혼란스러운 가운데 나는 편안함과 고요함을 찾았다. 수업의 방식이 바뀐 것도 아닌데도 나는 조용히 흐르는 물처럼 내 안의 편안함과 수업에 대한 달라진 나의 태도에 호기심조차 일었다. 변화가 느껴졌다. 수업시간을 통해 언어야 할 이론이나 지식을 충분히 취하지 못했지만 무엇을 해야 할지,

어디를 향해 가야 하는지를 알았다.

평소에 바람직하지 않은 ‘상황’을 문제라고 정의하였기 때문에 연구의 대상이 되는 ‘연구문제’에 대한 개념 정의에 어려움을 느꼈다. 연구에 필요한 개념은 일상에서 사용하는 말과 다르게 쓰여졌다. 연구에 필요한 새로운 말을 배우는 유치원생 같았다. ‘질적연구방법론 수강’을 통해 연구를 필요로 하는 욕구, 연구를 요하는 합리적인 근거를 만드는 과정을 ‘연구문제’로 재정의하고 난 후에는 연구에 대해 쉽게 접근할 수 있게 되었다.

첫째, 연구자에 대한 이해가 달라졌다. 교수의 입을 통해 전달되었지만 다양한 질적연구방법론이 우리에게 제공해 준 것이다.

“연구자는 자기가 쓰고 싶은 이야기를 쓰는 사람이 아니라는 걸 알게 된 것도 저에게겐 깨달음이었습니다.” (I)

연구가 대학에서, 연구소에서만 일어나는 것이 아니라 현장에 있는, 당신의 삶 속에서도 일어나야 하며 당신들이 연구자가 되어주었으면 한다는 교수의 지속적인 내러티브에 힘입어 나 스스로 연구자가 될 수 있다는 가능성과 현장에 있는 연구자가 되고 싶다는 비전을 갖게 되었다.

수업이 끝나갈 무렵 수강생들끼리 회식을 했다. 회식 이후에는 강의실에서 외로움이 느껴지지 않았다. 야간 특수대학원 학생들은 ‘포기했어’라는 말을 하면서도 ‘절대 포기하지 않을 거야’하는 표정이 살아있는 모습으로 즐겁게 수업에 참여했다.

수강생들 중에 몇몇은 힘들었다고 내 질문에 답했다. 그리고 자신은 양방으로 논문을 쓸 것이기 때문에 이와 같은 질방 수업을 받

는 것이 무척 괴롭다고 했다. 그러나 수업을 마친 이 순간 나는 자신에게 뿌듯함을 느끼고 있다. 해야 할 것도 많아졌고 하고 싶은 것도 생겼다. 언제 외롭고 질적연구방법론이 어렵다고 느낀 적이 있었는지 기억조차 나지 않을 만큼 아주 오래된 기분이었다. 마음 의지할 곳이 없어 마음 붙일 곳이 없어 불안해 하던 나의 모습도 사라졌다. 나는 충만감을 느끼고 있다. 얻고자 하는 것이 밖에 있어서 그것을 획득한 것인지 내 안에서 저절로 서서히 생성되고 있었던 것인지 알 수 없었지만 무언가 내 안에서의 힘이 느껴졌다. 질적연구방법론에 대해 조금씩 더 시간을 내어 조금씩 알아갈 것을 결심하고 있다. 나는 논리가 부족하고 지식의 깊이도 없었지만 강렬한 충만감을 느끼고 있다. 나는 내 방식대로 해나갈 것이다.

2. 평가

연구자와 같은 특수대학원 학생들은 필수 과목으로 배치된 일반대학원생들에 비해 논문을 읽고 요약 정리한 분량이 적었지만 수업 시간 내내 활기찼고 수업에 대한 만족도도 높았다.

“수업시간에 거침없이 자신의 의견들을 이야기해주는 동료생들 덕분에 수업 분위기도 훨씬 부드러울 수 있었던 것 같다.” (E)

“지식 소비자를 넘어 지식 생산자가 되라는 교수님의 말씀에 참 죄송하지만, 저 개인의 만족도는 높습니다.” (I)

“이해하지는 못했지만 왜 이렇게 쓰는지 알게

되었어요, 이 변화가 참 부듯했어요(웃음).” (I)

“연구자가 되기 위해서 무엇을 어떻게 공부해야 되는지도 알게 되었습니다.” (C)

“질적방법론으로 연구한 논문을 리딩할 수 있는 능력과, 관심 있는 분야에서 연구 주제를 뽑아내고 이론 모형을 만들 수 있는 능력을 기르는 것이 목표였는데 어느 정도 상당부분 이론 것 같다.” (F)

자신들이 선택해서 수업을 듣는 수강생들은 자유롭게 수업시간 대화와 토론에 참여하였다. 논문을 쓰겠다는 목표는 없어 보였다.

“교수 : 궁금해. 궁금해. 도대체 왜. 왜. 왜(한숨). 방법론 수업을 듣는거야. 난 여러분들이 논문도 안 쓸거라고 하면서 왜 질적연구를 듣는 거야 아이구(한숨).”

“C : 교수님 수업을 듣고 싶었습니다.”

“교수 : 다른 수업도 있잖아요.”

“I : 이번 학기 수업 중에 이 수업이 제일 남는게 많아요(웃음).”

“B : 저는 아직 각 연구방법론에 대한 이해가 부족하고 지식이 없다고 느끼기 때문에 질적연구방법론을 수강하면서 나한테 어떤 변화가 있었는지 정도를 적어볼 수 있을 것 같아요.”

(2019.6.13. 수업 녹취)

수강하는 일반대학원 전공자들은 양적연구 방법론으로 이미 논문 계획이 세워진 상태였다. 그래서인지 참여 태도는 몹시 무거웠다. 하지만 수업 과정이 의미 없었던 것은 아니다.

“질방 시간은 이상하게 자신감 내지는 자존감이 떨어지는 시간이다. 수업에 대한 개인적인 목표는

딱히 없었다. 굳이 찾자면 ‘수업을 무사히 마치는 것 정도다.’ (G)

“양방으로 논문을 쓰기로 마음먹은 이상 질방 수업에 많은 힘을 쏟는 것이 좀 무의미하게 느껴졌습니다. 수업 초기엔 교수님께서 요구하시는 바가 명확하게 파악되지 않아 수업 준비가 몹시 불편하고 부담스러웠습니다.” (E)

“수강생들의 수준을 생각해서 조금 더 친절하면 어떨까 싶습니다. 태도에 대한 문제는 아닙니다.” (D)

“나는 여러분들이 연구자가 논문 쓰고 연구소에 나 있는 사람이라고 생각하지 않았으면 좋겠어요. 중요한 것은 여러분들도 연구 논문이나 책을 쓸 생각이 없다고 하더라도 연구방법 이론을 이해하고 논문을 쓰고 연구를 한다고 하는 일은 아주 생경한 일일 수는 있지만 직업으로 특수한 사람이 하는 일로 여기지 않았으면 좋겠어요.

우리가 쓰는 논문은 아무도 읽지 않는 논문이 될 가능성이 커요. 저자인 나, 리뷰어 둘, 한 3명만 읽을 거예요. 이런 논문 써서 뭐해 라고 생각할 수도 있어요. 한편으로는 성과평가에만 도움이 될 뿐이지라고 생각할 수도 있어요. 그런데 자신의 문제를 풀어보는 그 어떤 결과보고서가 될 것이고 나는 여러분들이 연구방법인 질방과 양방을 잘 쓰는 사람이 되었으면 해요.” (교수)

(2019.6.13. 수업 녹취)

“마지막 날 수업에 대한 피드백과 전반적인 평가들, 의견들을 주고받으면서 느낀 건 생각보다 많은 걸 배웠다는거예요.” (H)

마지막 수업에서의 교수는 수강생들이 질

적연구방법론을 선택하여 연구논문을 쓰도록 권하는 사람 같았다. 수강생 모두는 기말과제로 무엇이든지 글을 써서 제출해야 하는 강제적인 상황이지만 그 또한 선택과 결정의 중심에는 자기 자신이 있다. 머릿속으로 생각만 하던 것과는 달리 글을 쓰는 동안 많은 것이 변화했다. 우리는 수많은 판단과 선택과 결정을 하며 살아가고 있다. 매 순간 뭔가를 판단하고 선택하며 행동에 옮기고 있는 것이다. 수업에 참여하면서 달라진 점은 전에는 아무런 의심 없이 생각의 흐름대로 내 버려두었던 것을 멈춰 세우고 지금의 흐름에 대해 의심해 볼 줄 아는 힘이 생겼다는 것이다.

3. 변화

연구에 필요한 글쓰기에 자신이 없고 이론적 감수성도 낮아 연구자가 되기에는 턱없이 부족하다는 생각이 있었다. 나에게 합리적이고 논리적인 사고로 삶의 문제에 접근하고 해결하는 일은 무척 힘든 일이었다. 그런데 점점 지적으로 뭔가를 대응해야 하는 위치에 있게 되고 그 일은 철학을 하는 것이나 일상에서의 연구자가 되는 것이나 다르지 않은 훈련이 필요해 보였다. 생각을 체계화하고 구분하고 분석하고 하는 것에 대해 ‘질적연구방법론’ 수업은 길을 알려주었다.

“논문이 왜 이렇게 쓰여지는지를 알게 되었습니다. ‘지식장’이라는 것이 어떤 식으로 이루어지는 것인지도 어렵듯이 알게 되었구요 ... ‘연구자’라는 사람들이 어떤 사람들인지, ‘연구자’가 되기 위해서 무엇을 어떻게 공부해야 되는지도 알게 되었습니다. 그들을 존경하기로 했습니다.” (I)

구체적으로 관점의 전환이 일어났다. 6개의 연구방법을 배울 때마다 여러 차례 당시의 상황인식과는 다른 인식이 발생했다. 연구방법의 선택에 따라 연구목적과 초점이 달라지고 전혀 다른 결과가 나오는 것을 경험하기도 했다. 특히 공무원의 달라진 태도에 대해 초점을 맞추자 그동안의 주민제안사업에 대한 인식이 달라졌고 함께 무언가를 한다고 하지만 책임을 나누지 못하는 민간 주체에 대한 접근이 달라졌다, 마을에서 네트워크를 작동시키고자 하는 사람들에게 대한 접근 또한 좀 더 깊이 다가갔다. 동일한 상황에 대한 다른 인식이 발생했다. 관점의 전환이 일어나면서 나와 다른 생각을 가진 사람을 이해하는 수용성에 변화가 생긴 것이다. 2018년 10월 6일 경기도에서 주관한 ‘경기마을공동체한마당’ 정책장터 진행 이후 공무원 행동을 이해하게 되었다. 이미 정책화되어 진행되고 있는 정책에 대해서는 ‘보다 실효성 있는 정책이 되도록 하는 의미 있는 모니터링 행동’으로 여기는 주민들과는 다르게 정책제안은 쓸모있는 행동으로 여기지 않는 것도 ‘정책제안행동’에 대한 서로 다른 입장에서 생겨난다는 것을 알게 되어 공무원의 행동을 수용하는 자세로 바뀌었다.

“특히 생각하는, 사고하는 방법, 어떤 것을 보고 내 의견을 정리해서 얘기해야 할 때 머릿속으로 어느 정도 체계적으로 정리해서 얘기할 수 있게 되는 방법을 배운 것 같아서 수업 전에 설정한 개인적인 목표는 아니지만 성과가 큰 수업이었다고 생각해요!” (H)

“현장에서 생겨나는 문제들을 해결하기 위해 무엇을 어떻게 해야 할지 약간의 실마리를 얻은 것 같기도 합니다.” (C)

일상이 연구대상이 되기 시작했다. ‘철학이란 무엇인가요’ 질문으로 시작된 수강생활은 수강생활 내내 영향을 미쳤다. 매 회차 수업 시간에만 일어난 느낌이나 생각들은 지속적으로 작용했다. 수업이 종료된 상황에도 소멸되지 않고 지속되고 있다. 사소하다고 여겨졌던 생활이 연구대상이 되고 있다. ‘질적연구방법론 수강’이 수업에만 머물지 않고 세상을 연결하는 통로가 되고 변화를 이끌어내는데 영향을 미치고 있다. 연구에 대한 자세도 달라졌다. 매일 활용하던 스마트폰 메모장을 더 자주 의미 있게 활용하고 있다. 탐구하고자 하는 생각이 번뜩 떠오르고 매 순간 일어나는 상황들을 그냥 지나치지 않게 되었다.

생각하는 힘을 키울 수 있었다. 교수의 조언이나 리드가 없어도 스스로 상황을 파악하고 접근하기 위한 방법을 고민 하고 있는 것이다. 이런 주제는 ‘실행연구’ 하면 좋겠다고 떠올리게 되었다. 같은 수업이라고 하더라도 수강생들이 보내준 질문지 답을 통해 목표가 구체적이고 명료할수록 수업에 대한 만족도가 높았으며 도움이 된다는 것을 확인 할 수 있었다. 질적연구방법론은 세상을 보는 시각을 변화시키고 삶에 대한 태도를 바꾸는데 도움이 된다는 것을 확인할 수 있었다.

V. 결론

본 연구의 목적은 질적연구방법론 수강과정에서 각 방법론을 접할 때마다 수강생에게 어떤 변화가 일어났는지를 탐색하여 기록하고 질적연구방법론 수업과정이 대학원의 목표인 연구자 양성에 기여한다는 것을 밝히고

자 했다.

연구결과, ‘질적연구방법론’ 수강을 통해 교수와 수강생, 수강생들 간의 상호작용을 통해 수강생들은 자신들의 문제를 정의하고 연구 논문을 쓰겠다는 동기를 얻었으며, 연구에 대한 태도 전환을 일으켰음을 알 수 있었다. 같은 상황을 다른 시선으로 보게 되었고, 문제를 정의하고 일상적인 일들을 관찰하고 탐구하는 능력이 생겼다. 이와 같은 변화는 관점의 전환, 사람과의 관계 속에서의 상호작용, 생각하는 힘을 통해서 촉발되었다.

‘질적연구방법론’은 사람을 중심에 둔다. 때문에 철학에 대해 강조한다. 삶의 문제를 잘 해결하기 위해 종합적이고 총체적으로 볼 필요가 있는데 그 전체를 볼 수 있는 방법론이다. 인간의 삶에 대해 보다 전체적이고 보다 근원적으로 접근하고 있었다. 질적연구는 객관성보다는 주관성을 드러내는 연구이고, 일반화가 아니라 개별적 특성을 발견하려는 연구이다. 그런 의미에서 본다면 질적 연구의 단점으로 지적되어 온 것은 질적 연구의 중요한 특징이라고도 할 수 있다.

결론적으로 이 논문에서 보여준 것은 연구자와 동료 학생 자신의 내러티브이다. 연구자는 자신이 대학원 질적연구방법론을 수강하면서 얻게 된 학습 경험을 통해서 서서히 사회적경제 현장의 실행연구자가 되어감을 설명했다.

참 고 문 헌

- 강운아, 신현기 (2019), 초등학교 교사의 통합학급 운영 경험에 대한 자문화기술지, **통합교육연구**, 14, 1-28.
- 김경만 (2015), **글로벌 지식장과 상징폭력: 한국 사회과학에 대한 비판적 성찰**, 문학동네.
- 김계순, 김명찬 (2019), 중년여성 만학도의 성장 욕구와 자기실현 과정에 대한 자문화기술지, **질적탐구**, 5, 109-137.
- 김대현, 박경미 (2003), 학교 교육과정 운영에 관한 교사의 내러티브 탐구, **교육과정연구**, 21(2), 23-49.
- 김영천 (2013), **질적연구방법론 II: Methods**, 경기: 아카데미프레스.
- 노상우, 고현수, 권희숙 (2010), 대안학교 학생의 교사만족도에 대한 내러티브 탐구, **교육문제연구**, 15(1), 197-226.
- 박민정 (2007), 통합교육과정 실행 경험에 대한 내러티브 탐구: 세 초등학교의 이야기, **교육과정연구**, 25(1), 69-93.
- 박세원 (2007), 교사의 교육 활동에서 내러티브 탐구 과정이 가지는 의미, **교육인류학연구**, 10(1), 37-62.
- 유일한, 이동성 (2019), 한 소규모 초등학교 초임 교사의 교직사회화에 대한 자문화기술지, **질적탐구**, 5, 37-65.
- 이동성 (2011), 한 교사교육자의 교수경험에 대한 자문화기술지, **교육인류학연구**, 14(3), 31-67.
- 이새암 (2010), 사범대학 학생들의 삶에 관한 내러티브 연구, **교육인류학연구**, 13(1), 95-129.
- 정혜숙, 유정자, 최문정 (2010), 사회복지전공 대학원생의 질적연구방법론 수업경험에 관한 연구, **한국사회복지교육**, 12, 97-121.
- Clandinin, D. J., & Connelly, F. M. (2000), Narrative inquiry: Experience and story in qualitative research.
- Connelly, F. M., & Clandinin, D. J. (2007), Teacher education: A question of teacher knowledge, In *Shaping the Future* (pp. 89-105), Brill Sense.

- Creswell, J. W. (2013), Quantitative inquiry & research design: choosing among five approaches, 질적 연구방법론: 다섯 가지 접근. 조홍식·정선욱·김진숙 (공역), 서울: 학지사.
- Czarniawska, B. (2004), Narratives in social science research, Sage.
- Daiute, C., & Lightfoot, C. (2004), Theory and craft in narrative inquiry in Narrative analysis: Studying the development of individuals in society, Sage, pp. 7-18.
- Riessman, C. K. (2008), Narrative methods for the human sciences, Sage.

논문접수일 : 2020년 1월 28일

심사완료일 : 2020년 2월 23일

게재확정일 : 2020년 2월 24일

협동조합원칙의 실천이 조합원의 태도와 협동조합 성과에 영향을 미치는가?*

윤숙희**

국문요약

본 연구의 목적은 협동조합에 대한 조합원들의 인식을 조사한 쿠피덱스 기초자료를 바탕으로 협동조합원칙의 실천이 조합원들의 태도와 협동조합 성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 구조 방정식모델로 실증하는 것이다. 협동조합원칙은 사업체로서의 협동조합 운영에서 무시되거나 간과되어왔는데, 그 이유는 이 원칙들이 법적 강제력이 없고 추상적이고 당위적인 기본 철학으로서 구체적 실체가 없기 때문이다. 하지만, 협동조합원칙은 협동조합을 다른 사업체와 구분하는 제도적 원리이자 협동조합의 목적과 정체성을 결정짓고 거버넌스 형태, 조직 문화, 비즈니스 방식에 영향을 미친다. 협동조합의 원칙을 준수하는 것은 협동조합을 협동조합답게 만들 뿐만 아니라 조합원의 협동조합에 대한 이해도를 높이고 신뢰와 협력의 문화를 조성하여 조합원의 태도에 긍정적 영향을 미칠 것이며, 이는 협동조합의 재무적 성과와 사회적 성과로 이어질 것이다.

주요어: 협동조합 원칙, 조합원 태도, 협동조합 성과, 쿠피덱스

* 쿠피덱스 기초자료를 연구에 사용하도록 허락해 준 쿠피협동조합에 감사드립니다.

** 성공회대학교 구로마을대학 초빙교수. sookiyoun@gmail.com

Can the implementation of co-operative principles affect the attitude of members and the performance of co-operatives?*

Youn, Sukhee**

Abstract

The purpose of this study is to show how the implementation of co-operative principles affects the attitude of members and the performance of co-operatives. The co-operative principles have been seemingly overlooked and ignored in the practice of co-operative business, for these principles are not legally enforceable and not concrete entities, but rather abstract and imperative philosophies. However, the co-operative principles are the institutional framework that distinguishes co-operatives from other investor-owned firms and determines the purpose and identity of co-operatives and affect the governance, organizational culture, the operations of the business. The implementation of co-operative principles will not only make co-operatives better co-operatives but also have a positive effect on the attitude of members leading to the improvement of co-operative performance.

Keyword: co-operative principles, members' participation, performance, Coop-Index

* Thanks to Coopy Co-operative for allowing me to use the data of Coop-Index.

** Visiting Professor, Sungkonghoe University, Seoul, Korea. sookiyoun@gmail.com

I. 서론

협동조합은 산업혁명 이후 자본주의가 발달하며 나타난 빈부격차, 환경문제, 인간과 노동 소외 문제 등을 해결하는데 효과적인 조직적 대응 방법의 하나로 평가된다. 시장이 발전하지 않은 부문과 지역에서 소외된 경제적 약자들에게 '신뢰'를 기반으로 신용을 창출한 혁신적 형태의 사업체이며, 독과점 시장구조로 거래가 활성화되기 어려운 곳에서 독과점을 제어하는 경쟁 척도(competitive yardstick)의 역할을 한다(Hogeland, 2007; Novkovic, 2008). 또한 지역사회의 발전에 기여하고 공동체의 민주주의 역량과 연대의식을 함양하는데 기여하는 대안적 조직형태로 주목받아왔다.

한편, 신고전주의 경제학 관점은 협동조합이 자기 이익을 최대화하고자 하는 개인이 유용할 수 있는 구조적 허점과 자본의 성장을 제한하는 협동조합의 구조적 특징으로 인해 결국 쇠퇴할 것이라고 주장해왔다(e.g. Gulati et al., 2002; Chaddad & Cook, 2004; Gupta, 2014 재인용; Puusa et al., 2013). 공동소유와 책임이라는 거버넌스 구조는 무임승차와 비효율적 의사결정을 낳고, 소유권과 자산에 대한 양도불가능한 권리는 조합원들이 장기적 투자를 회피하게 하여 현재 성공적인 협동조합들도 결국은 쇠퇴하거나 투자자소유기업으로 전환할 수밖에 없다는 것이다.

이런 비판적 관점에 대해 Birchall(2012)은 협동조합의 성패를 이야기하기에는 어떤 이론도 충분하지 못하므로 다양한 관점으로 이를 이해하는 시도가 필요하다고 주장하며,

협동조합을 연구하는 많은 학자들 역시 경제적 관점 뿐만 아니라 사회적 관점에서 협동조합의 가치와 성과를 평가할 필요가 있다고 주장한다(Novkovic, 2006; Novkovic 2008; Gupta, 2014; Thompson, 2015). Thompson(2015)은 지배적인 기업경제이론은 신뢰와 충성도에 기반한 협력의 중요성을 무시하고 있으며, 협동조합은 깊은 수준의 협력적 조직 문화와 연대를 이룰 수 있다고 주장한다. 특히 소유권과 통제권을 모두 가진 노동자협동조합 모델은 재무적 참여로 자신의 직업을 보장하고, 직접 참여와 광범위한 훈련으로 높은 몰입 상태를 가능하게 하여 개인의 만족도와 협동조합에 대한 충성도를 높인다. 또한, 협동조합의 임금 시스템은 자본주의 시스템과 비교해 노동자가 열심히 일하도록 자극하는 수단이 되며, 이로 인해 협동조합의 효율성과 생산성은 증가할 것이다(Vanek, 1969; Gupta, 2014 재인용).

국제협동조합연맹(International Co-operative Alliance, 이하 ICA)은 협동조합 정체성 선언문에서 협동조합을 조합원의 필요와 욕구에 부합하기 위해 공동으로 소유하고 민주적으로 운영하는 사업체로 정의하고, 협동조합의 원칙과 가치의 형태로 협동조합 정체성의 본질을 제시한다(ICA, 1995). 다양한 목적과 형태를 지닌 협동조합을 규정하는 공통점도 협동조합의 원칙과 가치 실현에 있다(ICA, 1995). 협동조합의 원칙과 가치는 협동조합을 다른 조직들과 구분하며, 협동조합을 더욱 협동조합답게 만들고, 협동조합의 역할, 책임, 운영 방식의 지침을 제시한다.

Novkovic(2004; 2008)은 협동조합의 원칙과 가치에서 잠재적 비즈니스 전략을 발견할 수 있으며 협동조합 조직이 이를 효과적 경

영 메커니즘으로 잘 사용한다면 협동조합의 정체성을 확고히 하고 사업의 경쟁력을 가질 것이라 주장한다. 잘 작동하는 협동조합의 구성원들은 공통의 철학, 집단정신, 공통의 문제를 공유하고 인식하고 있으며 이는 구성원 간의 연대감을 형성하고 내부 관계의 거래비용을 감소시켜(Nilsson, 2001) 조직성장에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

본 연구는 소속 협동조합에 대한 조합원들의 인식을 근거로 협동조합원칙의 실천이 조합원들의 태도와 협동조합 성과에 어떤 영향을 미치는지 알아본다. 기존 협동조합 연구 모델이 협동조합의 원칙을 실천해야 할 추상적이고 당위적인 수준으로 다루는데 그쳤다면, 이 연구는 협동조합성과를 측정하기 위해 개발한 콥인덱스 기초자료를 바탕으로 협동조합원칙의 실천이 조합원의 태도와 협동조합 성과에 미치는 긍정적 영향을 확인하였다.

II. 이론적 배경

1. 협동조합 평가지표 콥인덱스 (Coop-Index)

2019년 쿠파협동조합과 사회적기업진흥원이 함께 개발한 협동조합 평가지표 콥인덱스는 협동조합의 원칙과 우수한 협동조합이 갖추어야 할 특성들을 평가할 수 있는 도구이다. 캐나다 콥인덱스를 기반으로 기존 협동조합 관련 성과지표 및 관련 문헌연구를 검토하여 개발한 한국형 콥인덱스는 협동조합이 추구하는 공동체적 요소와 사회적 가치 요소, 조합의 인적관계 요소 등을 조합원 당

사자가 직접 평가할 수 있는 체계를 구축하고자 설계되었다(쿠파협동조합, 2019).

이 평가지표의 기반이 된 캐나다 콥인덱스는 (1) 협동조합이 협동조합의 원칙과 가치를 얼마나 충실히 지키고 있는지, (2) 협동조합의 조합원들이 조직 운영에 어느 정도 참여할 수 있고 참여에 대한 책임과 권한을 충분히 부여받았다고 느끼는지, (3) 협동조합이 자신의 사명과 가치를 얼마나 충실히 지키고 있는지를 토대로 조직성과를 측정한다.

이 자기진단 평가지표는 다음 세 가지 핵심가정에 기반한다. 첫째, 조직의 상태가 조직에서 일하는 사람들의 신념과 태도에 반영된다는 것, 둘째, 사람들은 자신의 환경을 이해하고자 하며, 이러한 이해를 바탕으로 자신이 처한 환경에서 어떻게 행동하고, 어떻게 관여할지 선택한다는 것, 셋째, 사람은 누구나 발전 가능성이 있어 가치와 원칙에 따라 운영되는 협동조합을 만드는 데 참여할 수 있다는 것이다. 이 핵심 가정의 기반이 되는 이론은 ‘전사적 참여경영(Total Participation in Management: TPM)’ 모델인데, 이에 따르면 조직 구성원이 조직 운영에 충분히 참여할 때 동기부여가 잘 되고 그들의 생산성과 복리가 증진되어 결국 조직 전체 생산성이 향상된다고 예측한다(Stocki & Hough, 2016; Stocki et al., 2013).

콥인덱스는 협동조합원칙과 관련된 문항 25개, 조직시스템, 조직분위기, 개인의 태도와 행동, 협동조합의 성과 등 조직평가와 관련된 문항 62개, 인구통계학적 문항 13개로 구성되어 있으며 자가진단과 외부평가 모두에 사용할 수 있도록 설계되었으며, 설문조사 결과는 기존 범주대로 진단할 수도 있고 지표의 평가 항목별 또는 설문 문항별로 살

퍼볼 수도 있다(쿠피협동조합, 2019). 설문조사 방식으로 협동조합의 원칙을 얼마나 잘 실현하고 있는지 여부를 측정하기는 힘들지만, 경험에 기반한 판단을 신뢰할 만한 정보의 원천으로 받아들이고 이를 객관적 실제로 반영하도록 노력해야 한다. 콥인텍스 진단 결과는 협동조합 평가 프로세스의 끝이 아니라 협동조합을 이해하는 출발점이 될 것이다(Purser & Montuori, 1995; Heron, 1996; Roskam, 1989; Stocki & Hough, 2016 재인용).

2. 협동조합 7원칙

근대 최초의 협동조합으로 일컬어지는 영국 ‘로치데일 공정선구자 사회’의 원칙에 기초하여 채택된 협동조합 7원칙은 지난 150년 이상의 경험을 반영하여 재해석되고 현실에 맞게 개정되어 왔다. 다양한 목적과 형태를 가진 협동조합을 규정할 수 있는 공통점은 조합원이 소유하고 통제하는 민주적 조직이라는 구조, 조합원의 필요와 욕구에 부합한다는 목적과 협동조합이 실천하고자 하는 원칙과 가치에 있다(ICA, 1995). 협동조합의 원칙과 가치는 협동조합의 목적과 정체성을 결정하고, 조합원에게 수익의 혜택을 준다는 단순하고 획일적인 목적이 아닌, 조합원의 필요와 욕구에 부합한다는 협동조합의 목적은 거버넌스 형태, 조직 문화, 비즈니스 방식에 영향을 미친다(Novkovic, 2008; Stocki & Hough, 2016).

Novkovic(2008)은 협동조합 원칙을 적용하고 준수하는 것은 공동체를 위한 긍정적인 외부재를 생산하고, 독과점 시장에서 경쟁적 가격과 매출을 유지하며, 사회혁신과 사회적

기업가 정신 함양에 도움이 된다고 주장한다. 협동조합 7원칙은 협동조합의 사회적 성과에 있어 제도적 차원의 원리로도 작동한다. 주식회사의 제도적 원리가 주주이익의 극대화라면 협동조합의 제도적 원리는 협동조합의 가치와 원칙이다(박창길 & 신창섭, 2013). 협동조합의 가치와 원칙을 실현하는 것으로 나타난 사회적 성과는 조합원 개인의 삶의 변화, 정서의 함양, 정책에 대한 효능감, 생산자의 경제적 삶 개선, 지역사회 투자 등이다. 박상선과 이문희(2015)는 협동조합들이 공유하는 협동조합의 원칙과 경영성과 간의 관계를 연구하여 협동조합원칙의 이해와 실천이 협동조합 간 협력을 촉진할 수 있음을 밝혔다.

McElroy(2002)는 혁신은 사회적 학습과 네트워킹의 결과로 나타나며 관리되지 않은 자기조직화 프로세스라 주장하는데, 바로 협동조합 모델이 사회혁신과 사회적 기업가정신을 양성하는 잠재력을 지닌다고 본다(Novkovic, 2008 재인용). 그는 사회혁신을 촉진하는 4가지 조건을 학습, 지식 프로세싱, 연결성, 행위의 다양성으로 제시하는데, 이는 협동조합의 교육에 대한 강조, 민주적 의사결정, 협동조합간 협동, 자발적이고 개방적인 조합원 제도와 같은 협동조합 원칙에서도 발견할 수 있다(Novkovic, 2008).

협동조합의 본질은 시간이 지나도 변함이 없지만, 협동조합의 원칙을 실제 현실에 적용하는 것은 경제적, 사회적, 문화적, 정치적 변화에 따라 해석과 평가가 달라져야 한다. 뿐만 아니라, 각 원칙은 개별적으로 고립되어 존재하는 것이 아니라 서로 뒷받침하고 힘을 실어주는 상호의존적 관계임을 인지해야 한다(ICA, 1995; 한국협동조합협의회,

2015).

ICA는 세계 협동조합들의 의견을 수렴하여 세계적 변화와 경험을 적용한 설명이 부

가된 협동조합원칙을 2012년 ICA 총회에서 발표하였다. 2012년 개정된 협동조합의 원칙은 다음 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 ICA 협동조합 7원칙

원 칙	설 명
자발적이고 개방적인 조합원 제도	협동조합은 자발적인 조직으로서 협동조합의 서비스를 이용할 수 있고 조합원의 책임을 받아들이 의지가 있다면 성, 사회, 인종, 정치, 종교의 차별을 두지 않고 모든 사람에게 열려 있다.
조합원의 민주적 통제	협동조합은 조합원에 의해 통제되는 민주적인 조직으로서, 조합원은 정책 수립과 의사결정에 적극적으로 참여한다. 선출직으로 활동하는 대표자들은 조합원에게 책임을 다해야 한다. 단위협동조합의 조합원은 동등한 투표권(1인 1표)을 가지며, 다른 연합 단계의 협동조합도 민주적인 방식으로 조직된다.
조합원의 경제적 참여	조합원은 협동조합의 자본 조달에 공정하게 기여하고 민주적으로 통제한다. 최소한 자본금의 일부는 조합의 공동 자산으로 한다. 조합원 자격을 얻기 위해 납부하는 출자금에 대한 배당이 있는 경우에도 보통은 제한된 배당만을 받는다. 조합원은 다음의 목적을 위해 잉여금을 배분한다. 최소한 일부는 분할할 수 없는 준비된 적립을 통해 협동조합 이용에 비례하여 조합원에게 혜택을 주기 위해 조합원이 승인한 여타 활동을 지원하기 위해
자율과 독립	협동조합은 조합원이 통제하는 자율적이고 자조적인 조직이다. 정부를 포함한 다른 조직과 협약을 맺거나 외부에서 자본을 조달하고자 할 경우, 조합원의 민주적 통제가 보장되고 협동조합의 자율성이 유지될 수 있는 조건에서 이루어져야 한다.
교육, 훈련과 정보	협동조합은 조합원, 선출직 대표, 경영자 그리고 직원이 협동조합의 발전에 실질적으로 기여할 수 있도록 교육과 훈련을 제공한다. 협동조합은 일반 대중, 특히 젊은 세대와 여론 주도층에게 협동조합의 본질과 혜택에 대해 정보를 제공한다.
협동조합 간 협동	협동조합은 지방, 국가, 지역, 국제적 차원의 조직들과 협력함으로써 조합원에게 가장 효과적으로 봉사하고 협동조합운동을 강화한다.
지역사회에 대한 배려와 관심	협동조합은 조합원이 승인한 정책을 바탕으로 지역사회의 지속가능한 발전을 위해 활동한다.

자료 출처: ICA 협동조합원칙 안내서(한국협동조합협의회, 2015)

3. 조합원의 태도

Irani et al.(2004)는 조직의 혁신과 발전에 기여하는 조직 구성원들은 (1) 원하는 결과나 목표에 대한 명확한 관점을 가지고, (2) 맡은 일이 가치가 있다고 여기며 책임감을 가지고 일을 수행하고, (3) 공통의 목표를 이루기 위해 협업하고 프로세스를 개선하기 위해 노력한다는 공통된 태도를 보임을 발견했다. 구성원의 참여와 태도는 공유 가치, 공유 목적, 공동체 의식에 의해 고양될 수 있는데(Birchall, 2014), 협동조합의 경우 해당 조직의 설립목적과 가치에 동의한 사람들이 조합원으로 가입하게 되므로 협동조합에 대한 지식과 주인의식 등이 조합원의 태도와 행동을 결정할 것이다.

생산자협동조합의 경우 조합원은 자신들의 생계가 조합에 달려있기 때문에 거버넌스에 적극적으로 참여하고 이를 보장하고자 하는 인센티브를 가지며(Birchall, 2014), 노동자협동조합에 대한 다수 연구는 노동자 소유구조가 참여적 관리 프랙티스와 결합할 때 직원들의 태도에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 밝혔다(Klein, 1987; Estrin et al., 1987; Hockertin & Harenstram, 2006; Kruse et al., 2010; Gupta, 2014 재인용).

협동조합이 지속가능하기 위해서는 적극적인 참여와 창의적 대응이 가능한 조합원의 헌신이 필요한데, 이를 위해서는 협동조합이 진정으로 협동조합의 가치와 원칙에 근거해 사업을 하고 있다는 인식과 신뢰를 얻어야 한다. 이런 인식과 신뢰가 없다면 제품이나 서비스 수준에서의 협동조합은 다른 형태의 비즈니스와 구별되지 않을 것이다(Novkovic, 2006). 조합원 간의 그리고 조직에 대한 신뢰는 조합

원 간의 협력을 가능하게 할 것이다.

4. 협동조합의 성과

협동조합은 세계 경제위기에 있어 투자자 소유기업보다 대응 능력이 뛰어남을 보여줬다(Birchall, 2013). 협동조합은 투자자 소유기업처럼 이윤의 극대화를 목적으로 하지 않지만 사용자 중심의 소유구조와 의사결정구조의 일치를 통한 민주적 권한 분배, 수익의 공유, 참여 보장 등으로 재무적 성과를 낼 수 있을 뿐만 아니라, 조직과의 동일시, 직무 만족 등과 같은 비재무적 성과도 낼 수 있다(김활신 & 장승권, 2015).

협동조합의 성과를 측정하는 기존 성과지표는 재무건전성, 사업확장 가능성과 같은 가시적인 경제성과에만 초점을 두어 협동조합의 설립목적인 조합원의 권익향상과 같은 조직 목표나 조합원의 만족도, 조직과의 동일시 등의 가치적 특성을 거의 반영하지 못하는 한계를 지닌다. 장원석과 이지은(2009)은 소비자 생활협동조합의 성과를 경제적 성과와 사회적 성과로 구분하여 평가하였으며, 공동체 가치 지향, 민주주의의 생활화, 인간소외 현상의 완화 등을 협동조합이 이룬 사회적 성과로 제시하였다.

조합원이 소유하고 통제하는 협동조합의 운영 방식은 조합원 정서의 함양, 조합원 삶의 태도 변화, 정책에 대한 효능감 등의 사회적 성과를 낳는다(박창길 & 신창섭, 2013). 협동조합의 사회적 성과는 협동조합의 경쟁우위를 창출하여 협동조합이 미래에 지속가능하기 위한 핵심요소가 된다. 협동조합의 사회적 성과를 측정하는 지표로는 조합원의 경제적 관여, 조합원의 민주적 참여, 교육과 훈련

에 있어 직원과 조합원의 참여, 이직률, 지역 사회 투자와 협동조합 개발 등이 있다 (Cooperative UK, 2006; 박창길 & 신창섭, 2013 재인용).

III. 연구 설계

1. 연구가설 및 연구모형

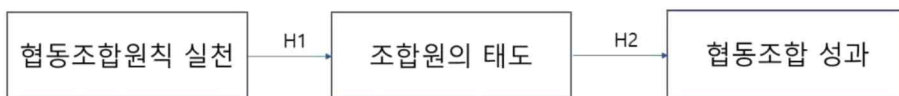
구성원이 소유하고 통제하는 협동조합의 소유구조와 협동조합의 원칙을 실천하는 정도는 조합원의 태도에 영향을 미칠 것이다. 협동조합원칙의 실천 정도는 해당 조합이 협동조합의 본질에 얼마나 충실한지를 보여주며, 이는 조합원의 태도에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 협동조합이 본질에 충실할 때 조합원은 주인으로서 책임감을 갖고 조합의 설립목적과 사업에 관심을 가지고 참여할 것이며, 협동조합에 대한 신뢰와 협력적 태도를 보일 것이다.

가설 1: 협동조합원칙의 실천은 조합원 태도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

협동조합에 대한 이해도가 높고 주인의식을 가진 조합원이 책임감을 갖고 조합 활동과 사업에 참여한다면 협동조합의 재무적, 비재무적 성과는 높아질 것이다. Laidlaw(1980)가 주목했듯 조합원이 소유하고 통제하는 협동조합은 조직구조와 운영에 있어 민주주의를 구현해야 한다는 특징을 가진다(Gupta, 2014 재인용). 협동조합의 민주적 통제에 의한 권한 분배, 이익의 공유, 참여 보장 등은 조직 구성원 간의 의사소통을 활발하게 하여 조직구성원의 자발성과 동일시, 몰입도, 만족도를 높일 것이며 이는 결국 재무적 성과로 이어질 것이다.

가설 2: 조합원의 태도는 협동조합 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설에 따른 연구모형은 다음 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

2. 연구대상

본 연구는 쿠팡인덱스 개발의 기초자료를 입수하여 협동조합원칙, 조합원의 태도, 협동조합의 성과에 해당하는 문항들을 구성개념에 따라 재배치하여 분석하였다. 쿠팡인덱스 개발을 위한 설문조사는 2019년 9월부터 10월 말

까지 전국 주요 협동조합 35개를 대상으로 진행되었으며, 총 296명이 응답하였다*. 수집된 표본의 특성은 <표 2>와 같다.

* 자료수집의 노력과 기여는 모두 쿠팡협동조합과 사회적기업진흥원에 있다.

〈표 2〉 표본 특성

항목	분 류	N(명)	비율(%)
조직 유형	사업자협동조합	32	10.81
	소비자협동조합	9	3.04
	직원협동조합	20	6.76
	다중이해관계자협동조합	20	6.76
	일반협동조합연합회	7	2.36
	사회적협동조합	192	64.86
	사회적협동조합연합회	6	2.03
	무응답	10	3.38
비즈니스 유형	제조업	14	4.73
	도매 및 소매업	28	9.46
	운수업	1	0.34
	숙박 및 음식점업	14	4.73
	출판, 영상, 방송통신, 정보서비스	2	0.68
	금융 및 보험업	1	0.34
	전문, 과학 및 기술서비스업	4	1.35
	교육 서비스업	93	31.42
	보건 및 사회복지	89	30.07
	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	1	0.34
	협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업	11	3.72
	가구내 고용 활동, 자가소비 생산 활동	6	2.03
	무응답	32	10.81
조직 규모	5명 미만	3	1.01
	5명 이상 ~ 10명 미만	17	5.74
	10명 이상 ~ 15명 미만	21	7.09
	15명 이상 ~ 20명 미만	24	8.11
	20명 이상 ~ 50명 미만	55	18.58
	50명 이상 ~ 100명 미만	70	23.65
	100명 이상	99	33.45
	무응답	7	2.36
성별	남성	104	35.14
	여성	188	63.51
	무응답	4	1.35

연령	30대	9	3.04
	40대	51	17.23
	50대	100	33.78
	60대	75	25.34
	70대 이상	20	6.76
	무응답	41	13.85
가입기간	1년 미만	38	12.84
	1년 이상 ~ 2년 미만	38	12.84
	2년 이상 ~ 3년 미만	25	8.45
	3년 이상 ~ 4년 미만	31	10.47
	4년 이상 ~ 5년 미만	39	13.18
	5년 이상 ~ 10년 미만	85	28.72
	10년 이상 ~ 20년 미만	31	10.47
	20년 이상 ~ 30년 미만	1	0.34
	무응답	8	2.69
조직 내 지위	일반조합원	116	39.19
	임원	87	29.39
	조합원, 직원 겸임	63	21.28
	임원, 직원 겸임	15	5.07
	무응답	15	5.07
	합계	296	100.0

3. 분석의 틀

1) 구성개념

쿠피덱스의 설문문항을 선행연구에 기반하여 재구성하고 상관관계가 약하거나 반복되는 문항을 추출하는 등 정제 과정을 반복했고, 구조방정식모델의 관측변수로 이용하기 위해 비슷한 항목은 묶어 평균값을 사용하였다. 선행연구와 쿠피덱스를 바탕으로 <표 3>과 같이 구성개념의 측정 문항을 재배치하였다. 협

동조합원칙 7가지 하부차원과 조합원의 태도 중 협동조합에 대한 이해와 주인의식은 개인의 태도와 행동 범주에서, 신뢰와 협력은 조직분위기 범주에서 가져와 재구성하였으며, 협동조합 성과 범주는 조직과의 동일시 정도, 조직에 대한 만족도, 재정적 안정성, 혁신 등으로 측정하였다. 각 문항은 리커트 5점 척도로 점수가 높을수록 해당 항목에 대한 정도가 높은 것으로 측정하였다.

〈표 3〉 구성개념의 측정

잠재변수	측정변수	설문 문항
협동조합 원칙	자발적이고 개방적인 조합원 제도	우리 협동조합은 임원이나 일반조합원이나 지위에 상관없이 모두 평등하다.
		우리 협동조합은 성별, 나이, 출신지역, 종교, 학력 등의 차별 없이 누구나 가입할 수 있다.
		우리 협동조합은 조합원 가입과 탈퇴가 자유롭다.
	조합원의 민주적 통제	우리 협동조합의 최종 의사결정권은 조합원에게 있다.
		나는 조합원으로서 우리 조합의 사업전락에 영향을 미칠 수 있다.
		조합원, 이사, 경영진, 직원 등 모두 각자의 역할이 있다.
		소수의 의견도 의사결정에 반영하려 노력한다.
	조합원의 경제적 참여	나는 협동조합에 출자와 이용 통해 경제적 기여를 하고 있다.
		이익과 손실을 공정하게 분담하고 있다.
		나는 우리 협동조합의 재무상태를 파악하고 있다.
		조합원으로서 이익과 손실 분담 방식에 영향을 미칠 수 있다.
	자율과 독립	협동조합의 주요 의사결정에 정부나 외부 이해관계자가 영향을 미치지 않는다.
		우리 협동조합은 외부지원 없이 지속적 운영이 가능하다.
	교육, 훈련과 정보	우리 협동조합은 조합원으로서 역량을 개발하도록 지원해준다.
		기존 조합원은 신규조합원이 협동조합 활동을 이해하도록 돕는다.
		협동조합 문화가 지역사회에 널리 확산되도록 노력한다.
		조합이 제공하는 조합원 교육에 만족한다.
	협동조합 간 협동	우리 협동조합은 다른 협동조합과 상생하고자 노력한다.
		우리 협동조합은 다른 협동조합과 사업적으로 협력하고자 한다.
		우리 조합원은 다른 협동조합 조합원과 활동 경험을 공유한다.
		우리 협동조합은 협동조합 분야의 발전을 위해 노력한다.
	지역사회에 대한 배려와 관심	우리 협동조합은 이익증대보다 제품과 서비스제공의 공정한 가격을 중요시한다.
		지역사회는 우리 협동조합을 지역의 소중한 자산이라 생각한다.
		우리 협동조합은 공정한 거래를 한다.
조합원의 태도	협동조합 이해	나는 우리 협동조합의 목표와 계획을 인지하고 있다.
		나는 협동조합이 제공하는 성과를 잘 알고 있다.
		나는 우리 협동조합의 가치와 원칙을 잘 이해하고 있다.
		나는 우리 협동조합 사업이 성공하려면 무엇이 필요한지 잘 안다.
	주인의식	나는 의사결정 시 개인의 이익보다 협동조합의 이익을 우선시한다.
		내가 우리 협동조합의 주인이다.
		협동조합의 출자를 늘릴 필요가 있다면 기꺼이 출자금을 증액하겠다.
		필요하다면 시간을 내서 우리 협동조합의 발전을 위해 노력하겠다.
	신뢰	필요하다면 우리 협동조합 운영에 관한 정보에 모두 접근할 수 있다.
		우리 협동조합 사람들이 솔선수범하다고 생각한다.
		우리 협동조합 조합원과 임직원은 사회윤리적 가치에 따라 행동한다.
	협력	우리 협동조합은 우호적인 분위기이다.
		우리 협동조합은 서로의 의견을 존중한다.

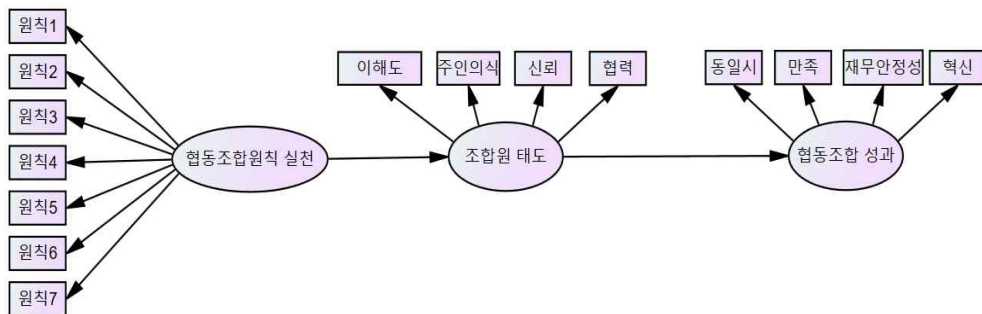
협동조합 성과	조직과의 동일시	우리 협동조합에 호감을 가지고 있다.
		우리 협동조합의 조합원이라는 것이 자랑스럽다.
	조직만족도	나는 협동조합에서 받는 이익과 혜택에 만족한다.
		우리 협동조합이 제공하는 제품과 서비스 질에 만족한다.
		조합원으로 활동하면서 성취감을 느낀다.
		협동조합에서 내가 하는 일은 의미가 있다.
		우리 협동조합이 수립한 핵심 정책에 만족한다.
	재무적 안정성	우리 협동조합의 재무상태는 튼튼하다.
		우리 협동조합은 직원들에게 안정된 고용을 보장한다.
	혁신	우리 협동조합은 활동 분야에서 혁신적이라고 생각한다.
		우리 협동조합에는 혁신적인 제도가 있다고 생각한다.
		우리 협동조합은 운영을 개선하기 위한 새로운 방식을 시도한다.
		차별화된 제품과 서비스를 개발하려고 노력한다.

*한국형 콤팩트 설문문항 재구성(한국사회적기업진흥원, 2019)

2) 구조방정식 모델 수립

연구가설을 검증하기 위해 구조방정식모델을 수립하여 AMOS 21.0을 이용해 분석하였다. 구조방정식모델은 확인적 요인분석과 경로분석이 결합된 형태로 다수의 독립변수와

종속변수간의 인과관계를 동시에 추정할 수 있기 때문에 기업의 마케팅과 전략경영 분야에서 많이 사용된다(우종필, 2016). <그림 2>는 분석에 사용할 구조방정식 모델이다.



<그림 2> 구조방정식모델

IV. 연구결과

1. 측정모형 검토

구조방정식모델의 적절한 표본의 크기는 학자들마다 제시하는 정도가 다르지만, 일반적으로 최소 150개 정도가 필요하며, 200~400개 정도를 바람직하다고 본다(우종필, 2016). 따라서, 본 연구의 296개의 표본 크기는 구조방정식 모델 분석에 적합하다고 할 수 있다.

측정도구의 신뢰성을 판단하기 위해 잠재변수의 내적일관성을 검토하였다. SPSS 신뢰도 분석 결과는 Cronbach's α 값이 0.941로 측정도구의 신뢰성이 충분히 검증되었다. 이

어서 측정도구의 집중타당성과 판별타당성을 확인했다. 집중타당성은 상이한 측정도구로 동일한 개념을 측정했을 때 높은 상관관계가 나타나야 확보된다(이훈영, 2012). AMOS 구조방정식 모델에서 분석한 요인부하량, 평균 분산추출(AVE: Average Variance Extracted), 개념신뢰도 (C.R.:construct reliability)의 값은 <표 4>와 같다. 대개 AVE 값이 0.5 이상이면 집중타당성이 확보된 것으로 간주하는데, 각 잠재변수의 AVE값이 각각 0.5, 0.479, 0.499로 0.5에 조금 못 미치는 변수도 있지만 개념신뢰도 값이 허용 가능 수준인 0.6 이상이므로 집중타당성이 확보된 것으로 판단하였다(Fornell & Larker, 1981; Hair, 2013; 우종필, 2016 재인용).

<표 4> 잠재변수의 개념신뢰도, AVE값과 측정변수의 적재값

잠재변수	측정변수	적재값	AVE	개념신뢰도
협동조합원칙	원칙1	.627	0.479	.863
	원칙2	.807		
	원칙3	.556		
	원칙4	.540		
	원칙5	.759		
	원칙6	.678		
	원칙7	.790		
조합원 태도	협동조합 이해	.823	0.500	0.799
	주인의식	.659		
	신뢰	.867		
	협력	.813		
협동조합 성과	조직동일시	.853	0.499	0.799
	조직 만족	.900		
	재무적 안정성	.778		
	혁신	.772		

이어서 표준오차 추정구간(two standard-error interval estimate)을 이용하여 판별타당성을 검토하였다. 판별타당성은 변수

들 간의 상관관계가 낮아야 확보되었다고 할 수 있기 때문에 변수가 서로 동일하다는 가설(상관계수=1)을 기각하는지를 보는 것이다.

이를 판단하기 위해 잠재변수 간의 상관관계에 잠재변수 간의 표준오차 두 배수를 가감한 상한값과 하한값이 1.0을 포함하지 않으면 판별타당성이 있는 것으로 본다(송지준, 2015). <표 5>는 표준오차 추정구간을 이용한 판별타당성 결과를 보여주는데, 이 중 조합원의 태도와 협동조합성과 변수가 1을 포함하여 두 개념의 판별타당성이 부족한 것으로 나타났다. 우종필(2016)은 신뢰와 만족처럼 개념 간의 상관관계가 높을 때 이런 결과가 종종 나타난다고 보고, 이를 이론적 배경으로 보완할

것을 제시한다. 이 연구모델의 구성개념인 조합원 태도와 협동조합 성과 개념을 측정하는 변수들이 개인의 주관적 판단과 경험을 반영한 것이고, 실제 신뢰, 만족, 협동조합 이해, 동일시 등의 구성개념이 상관관계가 높기 때문에 나타난 결과라 여겨진다. 또한, 독립변수와 종속변수를 같은 사람이 응답할 때 두 변수의 관계를 짐작하여 설문을 작성하거나, 두 개 이상의 구성개념을 동일한 방법으로 측정할 때 발생하는 설문편향으로 볼 수도 있다.

〈표 5〉 판별타당성 검토

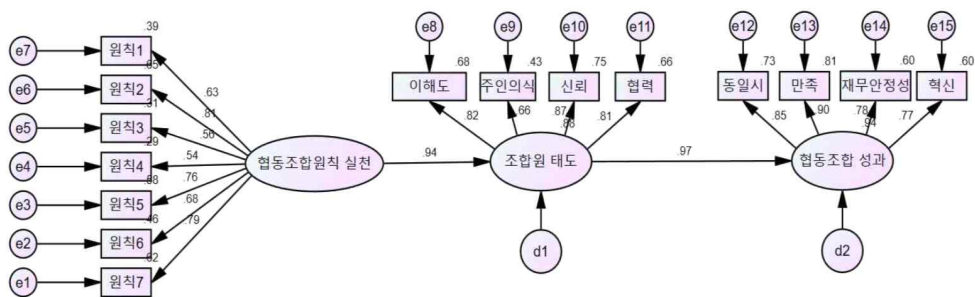
	$\phi-(2*S.E.)$	$\phi+(2*S.E.)$
협동조합원칙 ↔ 협동조합 성과	0.861	0.969
협동조합원칙 ↔ 조합원 태도	0.874	0.974
조합원 태도 ↔ 협동조합 성과	0.9	1.016

2. 구조방정식 모델 경로분석

구조방정식 모델을 추정한 결과 모델적합도는 CFI=0.897, TLI=0.859로 판단 기준인 0.9에 근사하므로 어느 정도 적합한 모델이라 판단하였다. 모델적합도와 추정 결과는 <표 6>과 같다. <그림 3>은 구조방정식 모델의 분석

결과인 경로계수를 보여준다.

경로분석 결과, 협동조합 원칙의 실천이 조합원 태도에 긍정적 영향을 줄 것이라는 가설 1과 조합원 태도가 협동조합 성과에 긍정적 영향을 줄 것이라는 가설 2의 경로가 유의한 것으로 나타났다. <표 7>은 두 가설 모두 채택되었음을 보여준다.



〈그림 3〉 구조방정식 모델의 경로분석

〈표 6〉 구조방정식 경로분석 결과와 모델적합도

경로	비표준화계수	S.E.	C.R.	표준화계수	p값
협동조합원칙→조합원 태도	1.009	.070	14.359	.936	***
조합원태도 →협동조합 성과	1.064	.063	16.941	.967	***

모델적합도	χ^2	df	p	RMSEA	CFI	TLI
	480.083	88	.000	.111	.897	.859

***p<0.001

〈표 7〉 가설 검정 결과

가설	채택 여부
H1. 협동조합원칙의 실천은 조합원 태도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
H2. 조합원의 태도는 협동조합 조직 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택

V. 결론

본 연구는 협동조합원칙의 실천 정도가 조합원의 태도와 협동조합 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설을 세우고 협동조합 평가지표인 콥인덱스 설문자료를 구조방정식 모델로 재구성하여 검증하였다. 쿠파협동조합과 사회적기업진흥원이 함께 개발한 협동조합 평가지표 콥인덱스는 협동조합의 원칙과 협동조합이 갖추어야 할 특성들을 평가할 수 있는 도구로 조합원 당사자가 자신이 속한 협동조합을 직접 평가할 수 있도록 설계되었다.

협동조합 7원칙 각각의 실천 정도와 조합원의 태도를 구성하는 협동조합에 대한 이해, 주인의식, 신뢰, 협력의 정도, 협동조합의 성과인 조직과의 동일시, 만족도, 재무적 안정

성, 혁신 등의 개념을 구조방정식모델로 분석한 결과, 협동조합 원칙의 실천 정도가 조합원의 태도에 긍정적 영향을 미치고, 조합원의 태도는 협동조합 성과에 긍정적 영향을 주는 것을 확인할 수 있었다.

그동안 협동조합의 원칙이 사업체로서의 협동조합 운영에서 간과되어 온 것은 이 원칙들이 법적 강제력이 없고, 구체적 실체가 아닌 추상적 기본 철학이기 때문이다. 하지만, 협동조합의 원칙은 협동조합을 다른 사업체와 구분하는 제도적 원리이자, 협동조합의 목적과 정체성을 결정짓는다. 조합원에게 경제적 수익의 혜택을 제공하기보다 경제적, 사회적, 문화적으로 조합원의 필요와 욕구에 부합하는 것이 협동조합의 주요 목적이란 사실은 조직의 운영, 의사결정, 거버넌스, 자본 조달, 생산성 등에 영향을 미친다(Borgen, 2004;

Smith, 2001; Milford, 2004; Stocki & Hough, 2016 재인용; 박창길 & 신창섭, 2013).

계속해서 변화하는 환경에서 협동조합은 내부적으로는 새로운 구성원을 맞고 그들의 새로운 요구에 부합하도록 성장하고 발전해야 하며, 외부적으로는 변화하는 규제환경과 경제 사이클, 경쟁에 대처해야 한다. 이런 협동조합 정체성의 위기에 대처하기 위해서는 협동조합의 원칙과 가치를 돌아가 이를 구체적인 방식으로 실천해야 할 것이다.

이 연구는 그동안 간과해 온 협동조합의 원칙과 가치가 조합원의 태도와 협동조합 성과에 미치는 긍정적 영향을 실증분석으로 보여줬다는 점에서 실무적 함의를 지니며, 더 나아가 협동조합의 유형별 특성과 조직의 발달 단계에 따른 특성을 연구에 반영한다면 협동조합의 원칙과 가치를 구체적으로 실천할 방법을 모색하는데 유용할 것이다.

참 고 문 헌

김활신, 장승권 (2015), 조직학습 관점에서 바라본 노동자소유기업의 조직변화: 우진교통 사례, **한국협동조합연구**, 33(3), 33-61.
 박상선, 이문희, 이준겸 (2015), 협동조합과 공급사슬 협력, **한국생산관리학회지**, 26(3), 351-374.
 박창길, 신창섭 (2013), 소비자생활협동조합의 사회적 성과 창출과정에 대한 질적 연구, **한국협동조합연구**, 31(2), 1-30.
 송지준 (2015), 논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법, 21세기사.
 우종필 (2016), 구조방정식모델 개념과 이해, 한나래 아카데미.
 장원석, 이지은 (2009), 미자생활협동조합(생협)

의 성과와 과제, **한국협동조합연구**, 27(1), 175-201.
 쿠팡협동조합 (2019), 쿠팡인덱스 활용가이드라인 자가진단, 성남: 한국사회적기업진흥원.
 한국협동조합협의회 (2017), ICA 협동조합 원칙 안내서, 한국협동조합협의회.
 Birchall, J. (2012), 사람중심 비즈니스, 협동조합. 경기: 한올아카데미.
 Birchall, J. (2013), The potential of co-operatives during the current recession; Theorizing comparative advantage, *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2(1), 1-22.
 Birchall, J. (2014), The governance of large co-operative businesses, Manchester: Co-operatives UK.
 Gupta, C. (2014), The co-operative model as a 'living experiment in democracy', *Journal of Co-operative Organization and Management*, 2(2), 98-107.
 Hogeland, J. A. (2007), An interpretation of the competitive yardstick model using critical discourse analysis, *Journal of Cooperatives*, 20(1142-2016-92742), 34-48.
 ICA (1995), International Cooperative Alliance Statement of the co-operative identity, ICA.
 Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. E. D. (2004), Total quality management and corporate culture: Constructs of organizational excellence. *Technovation*, 24(8), 643-650.
 Mika, K., Stocki, R., & Bożek, A. (2013), Total Participation Management: Toward psychological determinants of subjective well-being at work, *Journal*

- of Entrepreneurship Management and Innovation, 9(4), 29-52.
- Nilsson, J. (2001). Organisational principles for co-operative firms, Scandinavian Journal of Management, 17(3), 329-356.
- Novkovic, S. (2004), Turning goals into results, The power of co-operative principles – a reflection on Jim Collins’s catalytic mechanism, The International Journal of Co-operative Management, 1(2), 56-60.
- Novkovic, S. (2006), Co-operative business: The role of co-operative principles and values, Journal of Co-operative Studies, 39 (1), 5-16.
- Novkovic, S. (2008), Defining the co-operative difference, The Journal of Socio-Economics, 37(6), 2168-2177.
- Novkovic, S., Prokopowicz, P., & Stocki, R. (2012), Staying true to co-operative identity: Diagnosing worker co-operatives for adherence to their value, Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labour-Managed Firms, Vol. 13, pp. 23~50.
- Puusa, A., Mönkkönen, K., & Varis, A. (2013). Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives. Journal of Co-operative Organization and Management, 1(1), 6-14.
- Stocki, R., & Hough, P. (2016), Co-opIndex: Human dignity as the essence of cooperative values and principle, Journal of Co-operative Accounting and Reporting, Vol. 4, No. 1, 79-104.
- Stocki, R., Božek, A., & Mika, K. (2013), Total participation management: Toward psychological determinants of subjective well-being at work, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, No. 4, pp. 29~52.
- Thompson, S. (2015). Towards a social theory of the firm: Worker cooperatives reconsidered, Journal of Co-operative Organization and Management, 3(1), 3-13.

논문접수일 : 2020년 1월 30일 심사완료일 : 2020년 2월 25일 게재확정일 : 2020년 2월 26일
--

협동조합 코디네이터의 역량 강화를 위한 표준 커리큘럼 개발*

이상윤**, 박상선***, 서진선****, 김아영*****

국문요약

본 연구는 협동조합 코디네이터의 역량을 강화하기 위한 표준 커리큘럼 개발을 목적으로 수행되었다. 이를 위하여 선행연구리뷰, 전문가초청세미나, 초점집단면담, 설문조사를 진행하였으며 교육과정 설계에 위해 애디모형(ADDIE Model)을 활용하였다. 연구 결과, 표준 커리큘럼은 2개 수준과 11개 모듈로 구성되었으며 참여자들이 수준과 모듈을 선택할 수 있도록 하였다. 교육 내용은 먼저 협동조합 코디네이터의 주요 역량을 설정하고 CHNA기법을 활용하여 추출된 17개의 교육 요구를 반영하여 구성하였다. 협동조합 코디네이터의 주요 역량은 지원자 역량, 조정자 역량, 연결자 역량이며 협동조합이해, 문제해결, 팀워크·협동, 비즈니스 모델이해, 의사소통 등이 교육 내용에 포함된다. 교육 방법은 참여자 중심의 혁신적인 교육 방법이 검토되었으며 교육효과 측면에서 다양한 장점을 보유한 문제기반학습, 게임기반학습 등이 채택되었다. 본 연구는 협동조합 코디네이터의 역량을 구체화하고 교육요구를 체계적으로 반영했다는 점에서 이론적, 실무적 함의를 가진다. 향후 과제로 표준 커리큘럼을 성공적으로 수행 할 수 있는 혁신적인 교육 방법의 개발이 요구되며 설계된 교육과정이 참여자들의 요구를 반영하여 지속적으로 발전할 수 있기 위해서는 환류 체계의 구축이 필요하다.

주요어: 협동조합, 협동조합 코디네이터, 표준 커리큘럼, 애디모형(ADDIE Model), CHNA기법

* 이 연구는 한국사회적기업진흥원의 2016년 협동조합 코디네이터 교육 사업의 지원을 받아 수행되었음.

** 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 조교수(lustrouschris@skhu.ac.kr)

*** 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 부교수(sspark@skhu.ac.kr)

**** 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 연구교수(realist.sjs@gmail.com)

***** 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 연구교수, 교신저자(knowoneay@daum.net)

Developing a Standard Curriculum for Enhancing the Competencies of Cooperative Coordinators*

Lee, Sang-Youn**, Park, Sangsun***, Seo, Jin-Seon****, Kim, Ah Young*****

Abstract

The purpose of this study is to develop a standard curriculum for enhancing the of cooperative coordinators. For this purpose, we conducted literature review, seminars, focus group interviews (FGI) and applied the ADDIE model. The standard curriculum consists of two levels and 11 modules, allowing participants to select levels and modules. The contents of education are constructed to reflect the 17 educational needs extracted using CHNA methodologies after defining the key competencies of cooperative coordinators. The key competencies of cooperative coordinators are support, coordination, and connectivity, and the contents of education include cooperative understanding, problem-solving, teamwork and cooperation, business model understanding, and communication. After the review of innovative teaching methods centered on learners, problem-based learning and game-based learning were adopted with various advantages in terms of educational effectiveness. This study has theoretical and practical implications in that it has shaped the competence of cooperative coordinators and systematically reflected educational needs. And the feedback system should be established so that the standard curriculum can continue to develop while reflecting the needs of the participants.

Keyword: Cooperative, Cooperative Coordinator, Standard Curriculum, ADDIE Model, CHNA Methodology

* This work is supported by the Korea Social Enterprise Promotion Agency in 2016.

** Assistant Professor, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea (lustrouschris@skhu.ac.kr)

*** Associate Professor, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea(sspark@skhu.ac.kr)

**** Research Professor, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea (realist.sjs@gmail.com)

***** Research Professor, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea, Corresponding author (knowoneay@daum.net)

I. 서론

기획재정부(2018)의 제3차 협동조합 실태조사 결과에 따르면 2016년 말을 기준으로 실제 사업을 하고 있는 협동조합은 53.4%로 2014년에 실시된 제2차 실태조사(54.6%) 보다 낮아진 것으로 나타났다. 즉 전체 협동조합 중 46.6%에 해당하는 협동조합은 설립 이후 지속성을 확보하지 못하고 중단되거나 사라지고 있는 것이다. 김기태(2014)는 충분한 준비 없이 협동조합이 만들어지기 때문에 사업을 제대로 운영하지 못하는 협동조합의 비율이 높다고 지적하며 이를 해결하기 위한 방법의 하나로 상담사, 코디네이터, 컨설턴트 등 협동조합 전문 인력의 육성을 주장하였다.

협동조합기본법 시행 이후, 사회 양극화의 문제를 해결하고 포용적 경제발전을 가능하게 하는 대안으로서 협동조합에 대한 관심이 높아지면서 정부도 협동조합의 사업 운영을 높이기 위해 노력하고 있지만 상황이 크게 나아지지는 않고 있다. 특히 '제1차 협동조합 기본 계획(2014~2016년)'을 바탕으로 협동조합의 사업수익모델 구축, 회계·인사운영 등에 대한 전문적인 컨설팅을 할 수 있는 전문 인력을 양성하기 위한 협동조합 코디네이터 교육과정이 진행되고 있지만 아직 뚜렷한 성과를 거두지 못하고 있다. 2014년부터 진행되고 있는 협동조합 코디네이터 교육과정은 주로 협동조합 이해, 협동조합 설립상담, 협동조합 컨설팅, 협동조합 사업계획, 협동조합 커뮤니케이션, 협동조합 인사노무, 협동조합 세무회계, 협동조합 설립법무, 협동조합 마케팅 등의 교과목으로 구성되어 과목당 평균 7시간 교육이 이루어져 왔다.

구정옥(2017)은 기획재정부와 사회적기업진흥원이 주관하고 민간조직이 주최하는 협동조합 코디네이터 교육과정이 늘어나고 있지만, 교육 기간과 내용, 방법이 각각 다르기 때문에 전문교육강사 양성과정으로는 미흡하다고 지적하였다. 결국 단기공모 방식으로 시민단체들에게 교육비를 지원하는 체제로는 교육이 분절될 수밖에 없고 기초적 수준의 교육이 반복될 수밖에 없다는 것이다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 파편적으로 이루어지고 있는 협동조합 코디네이터 교육과정과 내용, 방법에 대한 전체적인 점검과 함께 교육을 진행하는 조직과 시행하는 지역이 다르더라도 수준이 고르게 유지될 수 있는 표준 교육 과정의 설계가 필요하다.

협동조합은 교육을 중요하게 여겨왔다. 국제협동조합연맹 (International Cooperative Alliance, 이하 ICA)이 2014년에 발간한 협동조합원칙을 위한 해석 지침에 의하면 교육은 모든 협동조합의 혈액이자 활력소며 협동조합발전의 원동력이다(ICA, 2014). 강철희 외(2016)는 지속적인 협동조합 교육이 협동조합의 성공 요인이라고 주장하였으며 최보람 외(2018)는 협동조합의 발전방안을 논의하면서 협동조합의 가치나 특정 주제에 대한 보다 많은 교육 프로그램이 필요하다고 강조하였다. Wilson(2014)은 협동조합이 오랜 시간 동안 다양한 부문에서 성공적으로 확산될 수 있었던 것은 교육을 통해 경험과 아이디어를 교류했기 때문이라고 설명하였다.

최선주와 최근정(2019)은 협동조합 교육에 관한 국내 연구동향을 분석한 연구에서 많은 연구자들이 협동조합의 교육에 대해 강조하고 있는 반면에 교육에 대한 인식이나 접근이 피상적인 수준에서 이루어지는 경우가 많다

고 지적하였다. 예를 들어, 특정한 협동조합 사례를 분석한 후 교육이 초기 협동조합 안정화에 기여하였고, 향후 발전을 위해서는 조합원을 대상으로 한 어떠한 교육이 더 필요하다고 논의하는 연구들이 많았지만 여기에서의 교육은 ‘강좌’, ‘교육 프로그램’, ‘교수 행위’를 지칭하는 것으로, 교육에 대한 이해방식이 상당히 제한적이라는 것이다. 그들은 협동조합 교육에 대해 기능적 접근보다, 협동조합의 형성과 운영, 실패 과정에서 경험하는 조합원들의 시민성 변화, 협동조합과 시민학습, 협동사회와 협동조합의 인간상 등 협동조합 ‘교육’에 대한 심층적인 접근이 강화될 필요가 있다고 주장하였다.

교육은 학습과 교수를 모두 아우르는 것으로 가르치는 것과 배우는 것이 동시에 일어나며 형식과 무형식을 넘나들며 이루어진다. 또한 학습자들의 교육 요구가 반영될 때 자기주도적 학습이 일어날 수 있을 것이다. 그러나 지금까지 진행되어 온 협동조합 코디네이터 교육과정을 살펴보면 참여자들의 교육 요구가 얼마나 반영되었는지 알 수 없으며 실제 협동조합 코디네이터들에게 필요한 역량개발이 이루어지고 있는가에 대해 체계적인 분석이 이루어지고 있지 못한 실정이다. 이에 본 연구는 협동조합 코디네이터의 역량 강화를 위해 협동조합 코디네이터에게 필요한 주요 역량을 정의하고 수요자들의 교육 요구를 반영한 표준 커리큘럼을 개발하는 것을 목적으로 진행되었다.

II. 연구방법

본 연구의 목적은 협동조합 코디네이터의

역량 강화를 위한 표준 커리큘럼을 제시하는데 있다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위하여 문헌연구와 관계자 면담을 통해 핵심가치와 설계원리를 도출하고 교육과정개발 전문가와의 세미나, 학습자 요구조사, 중간지원 조직 종사자와의 심층 면담 등을 통해 교육내용과 방법을 정리하였다. 그리고 현장 전문가와 초점집단면담(Focus Group Interview, 이하 FGI)을 실시한 후 연구자들의 워크숍을 통해 표준 커리큘럼을 제안하였다.

연구 과정을 단계별로 살펴보면 먼저 문헌연구와 코디네이터 전문가 세미나를 바탕으로 코디네이터의 역할을 규명하고 협동조합 코디네이터의 주요 세 가지 역량으로서 지원자 역량, 연결자 역량, 조정자 역량을 설정하였다. 다음으로 교육과정을 개발하기 위해서 애디모형(ADDIE Model)을 활용하였다. 애디모형은 분석(Analysis), 설계(Design), 개발(Development), 실행(Implementation), 평가(Evaluation)의 단계로 구성된다(변영계·이상수, 2003). 또한 오랜 시간 동안 교수설계자들에 의해 정교화된 것으로, 교수체계설계(Instructional Systems Design, ISD) 모형 중 가장 널리 활용되고 있다(조현경, 2016).

본 연구에서는 애디모형 중 분석 - 설계 - 개발 단계를 활용하여 학습자의 교육 요구가 반영된 커리큘럼을 구성하였다. 이를 위해 협동조합 중간지원 조직 종사자와의 심층 면담을 실시하였으며 실제 2016년 협동조합 코디네이터 교육에 참여한 사람들을 대상으로 세 차례에 걸친 설문조사를 진행하였다. 다음으로 설문 조사 결과를 코핑과 허친슨의 요구분석(Coffing & Hutchinson Needs Analysis, 이하 CHNA) 기법을 활용해 체계적으로 분석하여 17개의 교육 요구를 추출하였다. CHNA

기법은 설문조사를 통해 최종 교육 요구를 분석하는 기법으로, 교육학 연구에서 중요한 요구분석법으로 활용되고 있다(김용현, 2004). 협동조합 이해, 문제해결, 팀워크/협동, 비즈니스 모델이해, 의사소통 등 확정된 17개의 교육 요구는 협동조합 코디네이터의 주요 역할인 지원자, 연결자, 조정자 역량으로 구분되어 표준 커리큘럼의 교육 내용에 반영됐다.

교육 내용 구성 이후 문헌연구와 교육공학 전문가와의 세미나를 통해 문제기반학습(Problem-Based Learning), 게임기반학습(Game-Based Learning) 등과 같은 혁신적인 방법을 표준 커리큘럼의 주요 교육 방법으로 채택하였다. 두 방법은 창의적 문제해결, 학습 동기 유발, 상호작용 및 소통, 자기주도적 학습참여 등 교육효과 측면에서 다양한 장점을 보유하고 있다(강인애, 2016). 개발된 표준 커리큘럼은 현장 전문가들과의 FGI를 통해 수정보완되었으며 마지막으로 본 연구에 참여한 연구자들의 워크숍을 통해 확정되었다.

III. 협동조합 코디네이터 표준 커리큘럼

코디네이터(coordinate)라는 단어는 라틴어 중 '순서', '배열'을 뜻하는 *ordinatio*와 대응, '동격'의 의미가 있는 *co*가 합성된 것으로 '서로 상대적인 적절한 위치에 배열하거나 순서에 따라 함께 작업한다'는 의미를 가진다.* 현대에서는 주로 조직의 설립과 경영에 관련된 지원, 조정, 연결의 역할을 하는 사람을 이

르는 말로 협동조합 코디네이터, 병원 코디네이터, 산학협력 코디네이터 등 여러 분야에서 활용되고 있다.

한국고용정보원에 의하면 협동조합 코디네이터는 협동조합 설립에 대한 상담부터 설립 이후 경영, 회계, 인사, 홍보, 마케팅 등 전 분야에 걸쳐 컨설팅을 제공하는 역할을 한다(이랑, 2015). 병원 코디네이터는 병원과 고객 간 발생할 수 있는 갈등을 해결하고, 병원경영, 환자관리, 마케팅, 조직관리 등의 업무를 수행한다(정희태, 2010). 산학협력 코디네이터는 대학 등 공공연구기관의 연구 성과를 발굴하여 상품화할 때까지 다양한 지원을 하거나 연구 성과를 기초로 벤처기업의 설립 및 육성을 위한 경영 지원하는 역할을 한다. 문헌연구와 코디네이터 관련 전문가와의 세미나에 의하면 코디네이터 관련 교육을 실시할 때 교육 대상과 교육 대상의 필요 역량을 명확하게 설정하는 하는 것이 중요하다. 그렇지 않을 경우 커리큘럼 내용이 광범위해지거나 참여자들의 만족도가 낮아질 수 있기 때문이다.

현재 '협동조합 코디네이터'의 경우, 다양한 조직에서 그 용어를 사용함으로써 정의가 불분명해진 상황이다. 본 연구에서는 이러한 상황을 반영하여 '협동조합 코디네이터'를 중간지원조직의 협동조합 부문에서 일을 하거나 일하기를 원하는 사람으로 한정하였다. 협동조합에 대한 중간지원조직이 존재하기 때문에 이 조직의 종사자들을 커리큘럼의 교육 대상으로 설정하였다. 그리고 이들의 수준이 동일하지 않으므로 기초와 심화, 2개의 과정으로 설계하였다. 기초 과정은 협동조합 및 관련 지원기관 근무경력이 1년 미만이며 협동조합 경험이 없는 사람을 위한 과정이고 심화 과정은 협동조합 및 관련 지원기관 근무경력

*https://www.etymonline.com/word/coordinate#etymonline_v_28860(2020년1월20일 검색)

이 3년 미만이며, 협동조합 경험이 있는 사람을 위한 과정이다.

다음으로 협동조합 코디네이터의 주요 역할을 지원자 역량, 연결자 역량, 조정자 역량 등 세 가지로 정리하였다. <표 1>에 나타난 바와 같이 협동조합 코디네이터는 협동조합

이 지향하는 기본 가치에 대한 이해를 갖추고 있으면서 설립과 관련된 법, 세무, 경영 등에 관한 문제를 해결하는 데 도움을 주거나 도움을 줄 수 있는 자원을 연결하고, 내부와 외부의 갈등 문제를 조정하고 협력을 이끌어 내는 역할을 해야 한다.

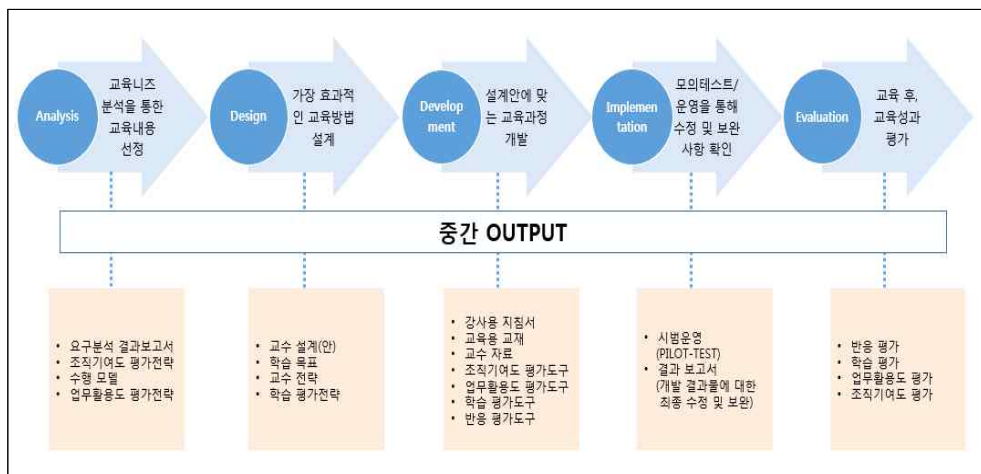
〈표 1〉 협동조합 코디네이터 주요 역량

구분	내용
지원자	협동조합의 경영을 지원해 줄 수 있는 역량
연결자	협동조합에 필요한 관련 자원(인적, 물적, 정책, 지식)을 연결해 줄 수 있는 역량
조정자	협동조합 내부와 외부의 갈등문제를 조정하고 협력을 이끌어 낼 수 있는 역량

1. 커리큘럼 개발 방법론

본 연구에서는 커리큘럼 개발 방법론으로 애디모형을 활용하였다. 애디모형은 교수체계 설계 모형 중 과정에 대한 평가와 피드백의 중요성을 강조하는 모형이다(변영계·이상수, 2003). 분석, 설계, 개발, 실행, 평가 등 애디모형의 각 요소들은 순차적으로 진행되기는 하

지만, 언제든지 다른 단계로 되돌아가 수정 및 보완이 가능하다. 예를 들어 개발단계에서 문제점이 발견되었다면, 분석 혹은 설계 단계를 다시 시행 및 보완할 수 있다(조현경, 2016). 이러한 특징 때문에 애디모형은 지속적인 수정 및 보완이 가능한 순환적인 구조로 설명되기도 한다. 각 단계를 구체적으로 살펴보면 <그림 1>과 같다.



* 자료: 조현경(2016) 자료를 참고하여 재구성

〈그림 1〉 애디모형

첫 번째 단계인 분석(Analysis)은 커리큘럼 설계의 시작 단계로 학습 과제, 학습자, 학습 환경에 대한 분석 등을 포함한다. 이 때 학습 과제 분석은 최종 수업 목표를 달성하기 위해 학습자가 단계적으로 학습해야 하는 기능, 지식, 태도 등 하위 능력에 대한 탐색이며 학습자 분석은 학습자의 특성, 출발점 행동, 사전지식 등에 대한 분석을 의미한다. 학습자의 특성은 연령, 집단의 크기, 학습 방법에 대한 선호 등이며 출발점 행동은 수업을 이해하기 위해 가장 기본적으로 알고 있어야 하는 지식(필수학습능력)을 말한다. 학습자의 사전지식은 진도, 학습내용의 난이도, 수업매체 선정, 수업전략 등을 결정하는데 영향을 미친다. 학습 환경 분석은 수업이 설계되고 개발되는 개발 환경, 수업이 제공될 때의 전달 환경, 학습된 내용을 적용할 실제 문제 환경을 분석하는 것으로 이를 통해 수업 체제에서의 잠재적 요소, 문제, 사실, 특성들을 규정하여 교수설계 과정의 의사결정에 도움을 준다.

분석단계를 통해 알게 된 내용을 바탕으로 실제적인 교수과정을 구상하는 단계가 설계(Design)다. 이 단계에서 가장 중요한 것은 학습 내용에 대한 분석 결과를 바탕으로 학습 목표를 선정하는 것이다. 즉 학습 내용을 정확하게 이해함으로써, 교수활동을 통해 최종적으로 학습자들이 성취해야 하는 학습 목표를 결정할 수 있다. 학습 목표를 결정한 후에는 그 학습에 적합한 교수 매체와 교수 방법을 채택하게 된다. 교수 매체는 학습 내용의 특징, 학습 목표의 내용, 학습자의 특성, 교수 학습 환경을 고려하여 선정하며 교수 학습 이론 및 설계 이론에 입각하여 학습 내용과 학습자에게 가장 적합한 교수 전략을 구상해야 한다.

설계단계에서 구상된 내용을 실제적으로 구현하는 개발(Development)단계는 분석 및 설계단계에서 구상한 교수 학습 활동을 실제적인 모습으로 제작하는 과정이다. 이를 위해 교수 활동에 필요한 학습 자료를 개발하고 제대로 활용할 수 있는가를 확인해야 한다. 실행(Implementation)은 개발된 교수 학습 자료나 교수 전략을 실제로 적용하는 단계로, 이것을 수업 상황에 직접 투입해봄으로써 개발 단계에서 고려하지 못했던 부분을 수정 및 보완할 수 있다. 마지막으로 평가(Evaluation)는 커리큘럼 및 학습자가 학습 목표를 성취했는가를 평가하기 위한 단계로 형성 평가의 경우, 개발과정에서 나온 초안을 바탕으로 교수 목표, 교수 내용, 교수 전략의 적절성을 평가하며 수정해야 할 사항이 발견되면 즉시 수정해야 한다. 총괄 평가는 최종 완성된 교수 자료 및 프로그램을 가지고 커리큘럼 설계에서 목표로 했던 최종적인 학습 목표가 어느 정도 성취되었는가를 확인하고 전체적인 교수 과정의 효과성과 효율성을 평가하는 것이다.

본 연구에서는 지금까지 살펴 본 애디모형을 기반으로 2016년 8월부터 11월까지 총 3회의 교육 요구 조사를 실시하였다. 조사에 참여한 사람들은 2016년에 진행된 '협동조합 코디네이터 교육 과정'에 참여한 수강생들로 총 22명이다. 교육 요구 조사 결과를 정리하면 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 교육요구 조사 결과

회 차	분류	주요 내용
1차	기대	<ul style="list-style-type: none"> 협동조합 및 운영에 대한 전반적 이해 협동조합 현장 활동가, 지원기관 분들과의 네트워킹을 통한 다양한 정보 교류 협동조합 경영, 노무 등 실무이론 학습 및 코디네이터로서의 실무역량 강화 협동조합 설립 유형별 세부 업무 학습 협동조합 수익모델 사례 발굴 사회적 협동조합에 대한 기대 및 협동조합, 사회적 기업 진로 탐색 협동조합 창업 및 운영에 대한 협동 현장 강의의 장점을 살린 전문 강의 사전 예습을 할 수 있는 교재에 대한 기대 협동조합 컨설팅에 대한 전문적이고 구체적인 교육
	우려	<ul style="list-style-type: none"> 이론 위주의 교육으로 실무 적용이 어려울 수 있음 교육 이후 심화 학습, 개인적 학습 지원 방안의 부재 전문 코디네이터로서의 역량 강화에 필요한 콘텐츠의 부재 수익 모델의 발굴 가능 여부 교육의 난이도 및 수강생들의 수준 관리(개별적으로 수강생의 수준에 맞춘 사전 과제 제공 필요) 교육 이수 성공에 대한 부담 제한된 시간으로 인한 교육 시간 부족(분야별 교육) 과제 및 시간 확보에 대한 부담 기존 교육과의 차별성 교육 시기 부적절
2차	만족	<ul style="list-style-type: none"> 대상을 정하지 않고 진행한 점 만족 수업 방식 만족
	건의 사항	<ul style="list-style-type: none"> 코디네이터 기초 과정에서 협동조합에 대한 기본 지식 및 실무와 현장에 대한 공유 필요 심화 과정을 통해 코디네이터에 필요한 역량 교육 진행 실무자 중심의 교육이 필요 협동조합을 준비하는 일반인을 대상으로 하는 프로그램 운영 필요 수준별 강의를 필요(기초와 심화 과정의 분리 필요) 상반기로 교육 시기 조정 필요 교육 이수자는 추후 보수 교육과 함께 연1회 1박2일 워크숍 실시 제안 가치, 철학을 다루는 교육은 교육 첫머리에 배정 (교육청)직무연수기관처럼 협동조합에도 전문 교육프로그램의 개발 및 커리큘럼 개설 필요(상반기/하반기 교육에 포함)
3차	만족	<ul style="list-style-type: none"> 지원 기관 실무에 필요한 기초 지식 습득 커리큘럼 수료에 대한 만족 갈등관리 강의 만족(예시 해결 연습이 유용했음) 각 교육별 심층적 진행 및 군더더기 없는 알찬 커리큘럼 만족

회 차	분류	주요 내용
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 우수한 강사진 ▪ 실무적 내용 숙지 ▪ 법무 강의 만족(쉬운 설명으로 이해도 제고) ▪ 회계 강의 만족(기초와 사례를 접목시켜 매우 유용함) ▪ 다양한 분야 학습에 대한 만족 ▪ 일정대로 순조롭게 진행이 된 점 ▪ 중간지원조직 실무자로서 다양한 질문사항에 대해 기본적으로 분야를 구분할 수 있게 된 것에 대해 만족
	건의 사항	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기초 교육에서 파생된 심화 분야 교육 필요 ▪ 토론보다는 지식전달식 강의 위주로 구성되길 바람 ▪ 포괄적인 주제가 아닌 사례 중심의 토론 진행 필요 ▪ 각 과목의 교육 시간 부족 ▪ 코디네이터의 관점을 벗어난 강의 진행으로 인해 일부 강의 불만족 ▪ 강의 자료의 사전공유 및 제본 자료 필요(출력물 관리 어려움) ▪ PPT자료 외 좀 더 자세한 설명이 기재된 자료 공유 필요 ▪ 결석자를 위해 동영상/음성으로 강의내용 공유 ▪ 워크숍 진행 사항 부족(갈등관리 교육 불만족/네트워킹 부족) ▪ 교육생들 간 활발하고 다양한 네트워크 구축을 위한 방안 및 시간 필요 ▪ 일방적인 교육 방식 위주로 소통 기회 부족 ▪ 실제 협동조합 실무자보다 중간지원조직 실무자가 많아서 아쉬움 ▪ 지방에 거주하는 교육생들을 위해 교육 장소 조정 제안(최소 1회 지방에서 혹은 1박2일 수업을 지방에서 돌아가며 진행) ▪ 상반기로 교육 시기 조정 필요 ▪ 교육 시간 조정 필요(시작시간 및 식사시간 고려/ 강의 시간을 최대 4시간으로 조정 또는 전반부와 후반부의 과목을 다르게 설계할 것을 제안) ▪ 소풍, 현장탐방, 선진지 견학 등의 활동 제안 ▪ 참여형 수업 방식을 통한 협업 및 코디네이팅 실습시간 필요 ▪ 여전히 운영 지식에 대한 학습이 필요하다고 느껴짐

2. 교육요구 분석

조사된 교육 요구를 연구자의 주관이나 의도를 최대한 배제하고 협동조합과 직접 관계가 있는 학습자들이 실제로 필요로 하는 협동조합 코디네이터의 역량이 무엇인가를 분석하기 위해 '코핑-허친슨의 요구 분석의 간편화된 형식(Coffing-Hutchinson Needs Analysis Methodology Short Form, 이하 CHNA

기법)을 활용하였다. CHNA기법은 교육 요구 설문지를 활용하여 최종 교육 요구를 분석하는 기법으로, 교육학 연구에서 중요한 요구분석기법으로 활용되고 있다(김용현, 2004).

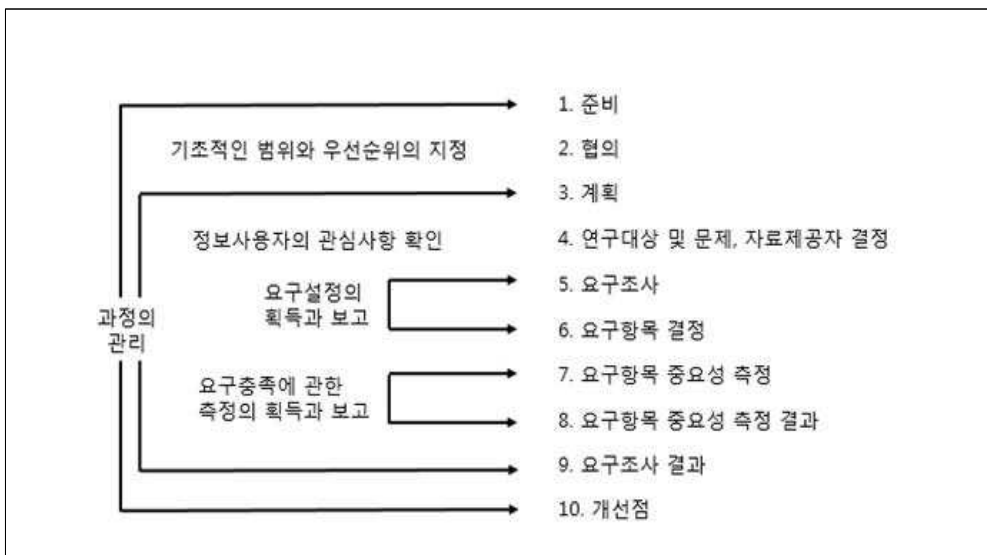
CHNA기법은 과정의 관리, 기초적인 범위와 우선순위의 선정, 정보 사용자의 관심 사항 확인, 요구 설정의 획득과 보고, 요구 충족에 관한 측정의 획득과 보고 등 5개의 하위

목적과 준비, 협의, 계획, 연구대상 및 문제, 자료제공자 결정, 요구조사, 요구항목 결정, 요구 항목 중요성 측정, 요구 항목 중요성 측정 결과, 요구 조사 결과, 개선점 등 10개의 하위절차로 구성되는데 이를 <그림 2>로 나타낼 수 있다.

<그림 2> 중 5개의 하위목적을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 과정의 관리는 요구 분석가가 요구분석기법 실시 준비, 구체적인 기획 및 시간 계획 준비, 시행 과정의 잠재적 문제점 해결, 제공된 정보의 유용성 평가, 요구 분석의 유효성 증진 및 정보 사용자의 요구 부합을 위한 적용 개선의 업무수행을 위해 필요

한 기능을 하는 것으로 하위 절차로는 준비, 기획, 요구 분석의 평가, 개선 등이 해당된다.

둘째, 기초 범위와 우선순위 지정은 정보 사용자가 요구 분석의 범위와 우선순위를 결정하는 것이다. 셋째, 관심 사항 확인은 “누가(대상) 무엇을(내용) 요구하며, 누구에 의해서(조사 대상) 설정된 것인가?”에 대한 것을 파악하는 단계다. 넷째, 교육 요구 파악 및 보고는 질문을 활용하여 교육 대상 집단의 교육 요구를 파악하여 우선순위 설정하는 것이다. 다섯째, 요구 사항 측정 및 보고는 교육 요구 사항을 학습자들을 상대로 재검정하는 것을 말한다.



*자료: 김용현(2004) 자료를 참고하여 재구성

<그림 2> CHNA기법의 목적과 절차

본 연구에서는 표준 커리큘럼의 교육내용 선정을 위해 2016년 ‘협동조합 코디네이터 교육과정’을 이수한 교육생을 대상으로 CHNA 기법을 연구 목적에 맞게 수정하여 실행하였

다. 그 결과 협동조합에 대한 이해 및 갈등 관리, 법규, 회계 등 실무 역량에 대한 요구가 높게 나타났으며 이를 근거로 표준 커리큘럼의 교육 내용을 선정하였다. <그림 2>의 하위

절차에 의해 실행된 결과를 살펴보면 다음과 같다.

1) 준비

표준 커리큘럼의 교육내용 선정을 위해 협동조합 코디네이터에게 우선적으로 요구되는 역량을 파악하고자 하였다.

2) 협의

한국 사회적기업 진흥원과 협의를 통해 2016년 ‘협동조합 코디네이터 교육 과정’을 수료한 교육생들을 대상으로 조사를 실시하기

로 하였으며 참여자들은 모두 협동조합과 관련된 조직의 종사자들로 구성하였다.

3) 계획

원활한 진행을 위해 조사를 실시한 당일에 설정부터 요구 분석 평가를 완료하고 설문 조사 참여자들에게 결과를 공유하는 것을 목표로 하였다. 진행된 요구 분석 과정을 시간별로 나타내면 <표 3>과 같다. 조사 실시 이후 요구 분석을 심층적으로 평가하여 교육내용 선정에 반영하였다.

〈표 3〉 요구분석 실시 시간 계획

단계	소요시간
설정	20분
설정보고	10분
측정	10분
측정 보고	10분
요구 분석 평가	10분
계	60분

4) 연구대상 및 문제, 자료제공자 결정

본 단계에서 선정된 연구 대상은 협동조합 중간지원조직에서 상담, 교육 및 컨설팅을 담당하는 사람들과 협동조합연합회 및 관계자였으며 연구 문제는 ‘협동조합 실무전문가들이 요구하는 협동조합 코디네이터 역량개발을 위한 교육 내용 선정’이었다. 이를 위해 협

동조합과 직접 관계가 있는 2016년 ‘협동조합 코디네이터 교육 과정’ 수료자들이 자료를 제공하였다.

5) 요구조사

총 22명의 조사 참여자 중 설문작성집단과

설문반응집단을 각각 A집단과 B집단으로 구분하였다. 설문작성 집단인 A집단은 교육요구 설문서가 나오기까지의 모든 작업을 수행하였으며 협동조합 관련 중간지원조직에 종사하는 7명으로 구성되었다.

설문반응집단인 B집단은 A집단이 작성한 최종 설문서에 반응만을 수행하는 집단으로 중간지원조직에 종사하는 6명과 그 외 분야에 종사하는 9명을 합하여 15명이 참여하였다. 최종 측정보고는 조사 후 조기 귀가한 1명을

제외하고 A와 B집단에 참여한 21명이 참가하였다.

요구 조사를 위해 각 집단에 1회씩, 총 2회에 걸쳐 설문조사를 진행하였다. 1차 설문조사는 A집단의 구성원에게 협동조합 코디네이터 관련 교과목, 역량, 개인의견 등을 포함하여 총 20개의 요구사항을 자유롭게 작성하도록 하였으며 참고할 수 있는 자료로 <표 4>와 같은 역량사전을 제공하였다.

〈표 4〉 역량 사전

번호	직무역량	정의
1	관계형성	대내외 업무 관련 담당자와 적극적 관계를 형성하고 관리하는 능력
2	분석적 사고	주어진 상황·과제·문제를 보다 세부적인 단위로 분해·분석하고, 단계적인 방법으로 의미를 파악하는 역량
3	창의적 사고	다양하고 독창적인 아이디어를 발상, 제안하고 이를 적용 가능한 아이디어로 발전시켜 나가는 역량
4	예측력	시장 변화에 대응하기 위하여 경영(투자)활동에 관련된 제반 정보를 수집, 분석하여 미래의 경영활동에 미치는 영향력을 예측하는 능력
5	전략적 사고	조직의 비전·경영목표를 달성하기 위하여 제반 경영 자료와 정보를 활용하여 조직의 장, 단기 전략을 수립하는 능력
6	의사결정/판단력	관련 자료 및 정보를 근거로 문제점 및 상황을 분석하고 이를 해결하기 위해 신속하고 정확한 결정을 내리는 능력
7	영업지도/지원	상품과 서비스의 판매를 극대화하기 위해 적절한 판매기법을 개발하고 현장 판매직원들의 관련 역량 강화를 위해 적절한 교육활동을 시행함
8	설득/영향력	지시나 통제 이외의 논리적인 주장과 프리젠테이션, 협상스킬을 활용하여 다른 사람들에게 강한 이미지와 확신을 심어주고 설득함으로써 자신의 목적에 대한 지시나 지원을 얻어내는 역량
9	협상/교섭력	목표하는 바를 달성하기 위하여 구두·문서·기타의 방법으로 조직 내외부 고객을 설득하여 쌍방이 만족할 수 있는 방향으로 거래를 성사시키는 능력

번호	직무역량	정의
10	갈등관리	갈등상황이 발생했을 때 개인 뿐 아니라 조직 전체나 상호 이익과 만족을 추구하는 차원에서 적극적 대화와 타협을 유도하고 당사자 간의 이견과 함께 공감적인 요소들을 잘 파악하여 합의점을 도출하는 능력
11	보안관리	도난으로부터 자산을 보호하며, 직원들을 내외부의 위험으로부터 보호하기 위하여 보안 서비스를 마련하고 관리하는 능력
12	의사소통	상대의 기대나 욕구를 명확히 이해하고 자신의 의사를 다양한 방식을 통해 명확히 표현·전달하며, 유관부서와의 원활한 의사소통을 위해 노력하는 정도
13	서비스 지향	사업영역 및 국내외 서비스 관련 제반 지식(고객, 법률 등)을 이해하고, 고객요구에 맞게 효과적으로 설명하며, 서비스와 상품에 관련된 새로운 지식을 지속적으로 탐구하는 역량
14	팀워크/협동	구성원들과 원활한 의사소통 및 협조를 통해 팀의 목적을 달성할 수 있도록 솔선수범하는 태도
15	프리젠테이션 스킬	중요 보고 내용을 청중 앞에서 자신감 있게 논리적으로 표현하는 능력
16	정보수집/분석	관련업무 및 그 이상의 주제에 대해서 관심을 갖고 여러 방법을 활용하여 정보를 수집하고, 이를 이용 가능한 정보로 가공하고 활용할 수 있는 능력
17	마케팅 조사	체계적이고 과학적인 방법에 의하여 마케팅 환경, 시장, 고객, 수요, 마케팅 활동의 성과 등에 관한 정보를 수집, 분석하여 의사결정을 지원하는 역량
18	프로젝트 관리	프로젝트의 기획 시행 및 결과 검토 등 프로젝트 진행과 관련된 전반적인 일정 관리 및 자원배분 등, 프로젝트를 관리하는 능력
19	리스크 관리	업무수행과 관련된 위험에 대한 사전 예측과 예방
20	수용성/융통성	새로운 정보와 상황변화, 다양한 환경에 발맞추어 행동과 의견을 조정, 변경하는 역량
21	시간관리	주어진 시간 내에 목표를 달성할 수 있도록 긴급성, 중요성 등을 감안하여 자신의 시간을 효율적으로 활용하는 역량
22	주도성	업무와 관련되는 미래 행동에 대해 단순히 생각만 하는 것이 아니라 조치를 취하고 적극적으로 일을 실행하려는 역량
23	수리적 능력	수리 및 계량적인 자료에 친숙하고 수리 계산이 빠르며, 효과적으로 정리, 관리 할 뿐 아니라 다양하고 복잡한 수리 자료들 속에서 핵심적인 의미를 파악하거나 수치 자료를 근거로 한 추론을 하는 능력

번호	직무역량	정의
24	품질지향	품질 및 업무의 질에 있어서의 지속적인 개선을 추구하여 일정한 수준을 유지하려고 노력하는 태도
25	변화관리	변화의 목적과 방향을 정해 일정한 속도로 추진하고 공유·모니터링·피드백 함으로써 조직의 긍정적인 변화를 추구하려는 태도 및 의지
26	고객클레임 처리	내외부 고객의 입장에서 고객의 관심사나 불평불만에 신속하게 대응하고 문제를 해결하는 역량
27	고객지향성	내외부 고객의 입장에서 생각하고 기대 및 요구사항에 대하여 신속 대응함으로써 효과적으로 충족시키는 역량
28	혁신적 사고	끊임없는 자기개발과 기존 업무방식을 개선함으로써 새롭고 긍정적인 변화를 추구하여 조직의 목적을 달성하려는 태도
29	글로벌 마인드	글로벌 업무처리를 하기 위한 관련 분야의 국제상황과 정보에 관심을 갖고, 조직의 국제경쟁력에 기여하기 위해 어학, 무역지식 등을 갖추려는 태도
30	도전정신	업무수행에 있어 적극적·진취적으로 생각하고 행동하며 과감히 현상을 타파하여 난관을 극복하고자 하는 태도
31	문제해결	발생된 문제에 대해 정확한 원인을 파악하고 적절한 정보를 활용하여 적기에 문제를 해결하는 자세
32	법규/사규 이해	내외부 고객에게 적절한 서비스를 제공하기 위해 필요한 법규, 사규나 절차 등에 대한 지식을 숙지하여 활용
33	공정/설비 지식	업무처리 공정과 설비의 내용에 대한 명확한 이해를 바탕으로 기획, 유지 및 보수 등 제반 의사결정에 활용하는 능력
34	상품(제품)지식	판매되는 제품에 대한 지식을 지속적으로 축적하고 획득하여 관련 의사결정에 활용하는 능력
35	원가의식	원가에 대한 개념 및 분석 방법론을 명확히 이해하고 이를 바탕으로 원가 및 비용발생 프로세스를 분석하여 원가 절감을 위한 개선책을 도출하는 능력
36	유연성/적응성	새로운 정보를 습득하고 변화하는 상황에 적절하게 대처하기 위하여 사고 방식과 행동 양식을 적절하게 바꾸어 나가는 태도
37	회계/재무 지식	시의적절하고 정확하며 중요한 재무적 지식, 즉 기업회계기준, 재무제표작성 능력, 세무관련 처리 지침 등을 습득하고 통제·향상시키는 능력
38	대인관계	내외부 고객을 비롯한 업무 상 접하게 되는 타인에 대한 폭 넓은 이해를 바탕으로 본인의 업무수행 및 조직성과 향상에 유익한 인간관계를 형성하는 노력

번호	직무역량	정의
39	조정 및 중개	각 부문별 자원배분요구의 적절성을 판단하여 조직의 수익성 극대화 및 기회비용 최소화의 관점에서 자원배분요구를 적절히 조정, 통합하는 능력
40	전문지식	자신의 업무와 관계된 최신 지식이나 정보를 빠르게 흡수하고 업무에 적용하기 위해서 노력하며, 자신의 업무에 대한 기술적, 지식적, 절차적인 면을 정확히 이해하면서 개선하기 위해 노력하는 능력
41	우수성지향	업무산출물의 질적인 우수성에 집착하고, 항상 높은 업무기준을 설정, 경쟁사의 산출물보다 우수한 산출물을 만들기 위해 노력하며, 성과의 초과달성을 위해 분투하는 태도
42	성과지향	현재 자신의 위치에 만족하지 않고, 새롭고 어려운 목표에 끊임없이 도전하여 지속적으로 발전하려는 노력
43	시스템적 사고	기회를 찾아내 다른 영역에서 진행 중인 새로운 계획과 연결시키거나, 혁신적으로 다른 사람들에게 영향을 미치거나 또는 관련이 있다고 여겨지는 정보나 자원을 공유
44	사업에 대한 이해력	외부환경 및 회사의 전략, 경영방침에 대하여 이해함으로써 회사나 조직에 대한 위협과 기회를 파악하는 능력
기타: 협동조합 이해, 비즈니스모델 이해, 컨설팅 이해 등		

*자료: 조현경(2016)

A집단의 참여자들이 정해진 시간 동안 작성한 내용은 메모지를 활용하여 다른 사람에게 공개되었으며 반복되는 항목을 제거하는 방식으로 결과를 도출하였다. 구체적으로, 설문문에 참여한 참여자들이 차례로 각자 작성한 내용을 읽고 다른 사람들에게 보여주면 나머지 참여자들은 자신이 작성한 것과 내용이 동

일할 경우 메모지를 내려놓았으며 자기 차례가 되었을 때는 중복되지 않은 것만 공개하도록 하였다. 이 과정은 참여자들의 메모지가 모두 없어질 때까지 반복하였으며 그 결과 최종적으로 총 40개의 교육내용 목록을 도출하였다. 1차 설문조사를 통해 선정된 교육내용 목록은 <표5>와 같다.

〈표 5〉 1차 설문조사 결과

번호	교육내용	번호	교육내용
1	관계역량	21	회계/재무 지식
2	창의적 사고	22	수용성/융통성
3	전략적 사고	23	도전정신
4	분석적 사고	24	시간 관리

5	예측력	25	고객 클레임 처리
6	성과지향	26	문제 해결
7	갈등관리	27	시스템적 사고
8	설득 영향력	28	조정 및 중개
9	의사소통	29	주도성
10	의사결정/판단력	30	혁신적 사고
11	협상 교섭력	31	전문지식
12	사업에 대한 이해력	32	마케팅 조사
13	프레젠테이션 스킬	33	협동조합 이해
14	법규/사규 이해	34	변화관리
15	서비스 지향	35	유연성/적응성
16	팀워크/협동	36	고객 지향성
17	정보수집 분석	37	리스크 관리
18	프로젝트 관리	38	실무처리능력
19	대인관계	39	기업과 조직에 대한 이해
20	원가의식	40	비즈니스 모델 이해

설문작성 집단인 A집단을 대상으로 1차 설문조사를 진행 한 후, 설문반응집단인 B집단을 대상으로 2차 설문조사를 진행하였다. 먼저 B집단에게 1차 설문조사 결과를 정리한 2차 설문조사 자료를 배포하였으며 B집단의 구성원들에게 40개의 교육 내용 중 각자 중요하다고 생각하는 항목에 개수 제한 없이 V표시를 하도록 하였다. V표시를 한 뒤에는, V표시를 한 항목 중 가장 중요하다고 생각되는

것을 최대 10개를 골라 O표시를 하도록 하였으며 V표시된 것은 1점, O표시된 것은 10점을 배점하여 요구사항의 우선순위를 파악하였다.

2차 설문조사의 결과를 정리하면 <표 6>과 같다. 2차 설문조사 결과는 현장의 교육 요구를 충실하게 반영하기 위해 설문에 참여한 참여자들의 활동 분야를 협동조합 관련 중간지원 조직과 그 외 분야 조직으로 구분하여 분석하였다.

〈표 6〉 2차 설문조사 결과

1차 설문결과		중간지원조직				그 외 조직			
번호	항목	1점 응답자수	10점 응답자수	점수 총계	우선 순위	1점 응답자수	10점 응답자수	점수 총계	우선 순위
1	관계역량	3	3	33	4	4	3	34	7
2	창의적 사고	2	0	2	35	1	0	1	36
3	전략적 사고	2	2	22	9	2	3	32	11
4	분석적 사고	2	2	22	10	4	0	4	29
5	예측력	4	0	4	33	3	0	3	31
6	성과지향	0	1	10	30	1	0	1	37
7	갈등관리	3	1	13	18	0	5	50	5
8	설득 영향력	3	1	13	19	2	1	12	24
9	의사소통	1	3	31	6	3	4	43	6
10	의사결정/판단력	2	1	12	28	2	3	32	12
11	협상 교섭력	3	0	3	34	3	2	23	16
12	사업에 대한 이해	3	2	23	7	2	5	52	1
13	프레젠테이션스킬	3	1	13	20	2	0	2	34
14	법규/사규이해	2	2	22	11	1	5	51	4
15	서비스 지향	2	0	2	36	1	2	21	20
16	팀워크/협동	0	4	40	3	2	3	32	13
17	정보수집 분석	3	1	13	21	3	2	23	17
18	프로젝트 관리	3	1	13	22	2	1	12	25
19	대인관계	3	1	13	23	4	0	4	30
20	원가의식	2	0	2	37	0	1	10	28
21	회계/재무지식	4	1	14	16	3	3	33	10
22	수용성/융통성	4	1	14	17	4	3	34	8
23	도전정신	0	0	0	40	1	1	11	27
24	시간 관리	2	2	22	12	2	2	22	19
25	고객클레임 처리	2	1	12	29	6	1	16	21
26	문제 해결	1	4	41	2	4	3	34	9
27	시스템적 사고	3	1	13	24	2	0	2	35
28	조정 및 중개	1	2	21	14	3	2	23	18
29	주도성	2	0	2	38	0	0	0	40
30	혁신적 사고	0	1	10	31	1	0	1	38
31	전문지식	3	2	23	8	4	2	24	15
32	마케팅 조사	0	1	10	32	1	0	1	39
33	협동조합 이해	2	4	42	1	2	5	52	2

1차 설문결과		중간지원조직				그 외 조직			
번호	항목	1점 응답자수	10점 응답자수	점수 총계	우선 순위	1점 응답자수	10점 응답자수	점수 총계	우선 순위
34	변화관리	3	1	13	25	2	1	12	26
35	유연성/적응성	1	2	21	15	4	1	14	23
36	고객 지향성	3	1	13	26	2	3	32	14
37	리스크 관리	2	0	2	39	3	0	3	32
38	실무처리능력	2	2	22	13	2	5	52	3
39	기업과 조직이해	3	1	13	27	5	1	15	22
40	비즈니스모델이해	3	3	33	5	3	0	3	33

6) 요구항목 결정

2차 설문조사 결과를 바탕으로 우선순위의 점수가 상위 33%(1/3)인 교육내용만 채택하

여 측정할 항목으로 결정하였으며 그 내용은 <표 7>과 같다.

〈표 7〉 교육요구항목

번호	교육내용 목록	번호	교육내용 목록
1	협동조합 이해	10	시간관리
2	문제해결	11	법규/사규 이해
3	팀워크/협동	12	분석적 사고
4	비즈니스 모델 이해	13	전략적 사고
5	의사소통	14	갈등관리
6	관계역량	15	수용성/융통성
7	전문지식	16	회계/재무지식
8	사업에 대한 이해력	17	의사결정/판단력
9	실무처리능력		

7) 요구항목 중요성 측정

앞에서 살펴본 것과 같이, 교육 요구 항목을 추출하기 위해 설문조사 참여자들을 두 집단으로 구분하여 각 집단을 대상으로 각 1회씩, 총 2회의 설문조사를 진행하였다. 진행된

설문조사를 근거로 총 17개의 교육 요구 항목을 선정하였으며 이를 근거로 요구항목의 중요성을 측정하기 위해 이번에는 A집단, B집단이 모두 참여하는 3차 설문조사를 진행하였다. 총 21명의 참여자들에게 17개의 교육요구

항목을 제시하고 5점을 기준으로 “전혀 중요하지 않다(1점), 중요하지 않다(2점), 보통이다(3점), 중요하다(4점), 매우 중요하다(5점)”로 배점하게 하였다.

8) 요구항목 중요성 측정 결과

측정된 요구항목 중요성 결과를 참여자들의 활동 분야를 구분하여 정리하면 <표 8>과

<표 9>와 같다. 먼저 <표 8>은 협동조합 관련 중간지원 조직에 종사하는 참여자들의 설문 결과로 각 항목의 응답자 수와 중요성 점수를 집계하였다. 조사 결과 협동조합에 대한 이해와 의사소통이 가장 중요한 교육 요구 항목으로 측정되었으며 실무처리 능력과 갈등관리, 팀워크·협동 등에 대한 교육 요구가 높은 것으로 확인되었다.

〈표 8〉 협동조합관련 중간지원조직 종사자의 중요성 측정 결과

번호	항목	중간지원조직의 응답자 수					총점	평균
		1점	2점	3점	4점	5점		
1	협동조합 이해				2	11	63	4.85
2	문제해결			3	4	6	55	4.23
3	팀워크/협동				8	5	57	4.38
4	비즈니스 모델 이해			3	6	4	53	4.08
5	의사소통				2	11	63	4.85
6	관계역량			1	3	9	60	4.62
7	전문지식		1	1	7	3	48	4.00
8	사업에 대한 이해력			3	7	3	52	4.00
9	실무처리능력			2	3	8	58	4.46
10	시간관리			4	6	3	51	3.92
11	법규/사규 이해		1	4	4	4	50	3.85
12	분석적 사고		1	2	7	3	51	3.92
13	전략적 사고		1	2	5	5	53	4.08
14	갈등관리			1	6	6	57	4.38
15	수용성/융통성			2	8	3	53	4.08
16	회계/재무지식		1	2	8	2	50	3.85
17	의사결정/판단력				10	3	55	4.23

다음으로 <표 9>는 협동조합 외 분야의 조직에 종사하는 참여자들의 설문 결과로 각 항목의 응답자 수와 중요성 점수를 집계하였다. 조사 결과, 협동조합 외 조직에 종사하는 응답자들은 협동조합에 대한 이해와 법규·사규

이해 등을 가장 중요한 교육 요구 항목으로 꼽았으며 사업에 대한 이해력, 실무처리 능력, 갈등 관리 등에 대해서도 중요하게 여기는 것으로 나타났다.

〈표 9〉 협동조합 외 조직 종사자의 중요성 측정 결과

번호	항목	그 외 조직의 응답자 수					총점	평균
		1점	2점	3점	4점	5점		
1	협동조합 이해		1	1		6	35	4.38
2	문제해결	1	1	2	3	1	26	3.25
3	팀워크/협동	1		2	3	2	29	3.63
4	비즈니스 모델 이해		1	4	1	2	28	3.50
5	의사소통			3	4	1	30	3.75
6	관계역량			4	2	2	30	3.75
7	전문지식			2	4	2	32	4.00
8	사업에 대한 이해력			2	5	1	31	3.88
9	실무처리능력		1	1	4	2	31	3.88
10	시간관리	1	1	4	2		23	2.88
11	법규/사규 이해			2	1	5	35	4.38
12	분석적 사고	1		3	4		26	3.25
13	전략적 사고	1	1	2	2	2	27	3.38
14	갈등관리			3	3	2	31	3.88
15	수용성/융통성	1	1	1	2	3	29	3.63
16	회계/재무지식			3	2	3	32	4.00
17	의사결정/판단력	1	1	3		3	27	3.38

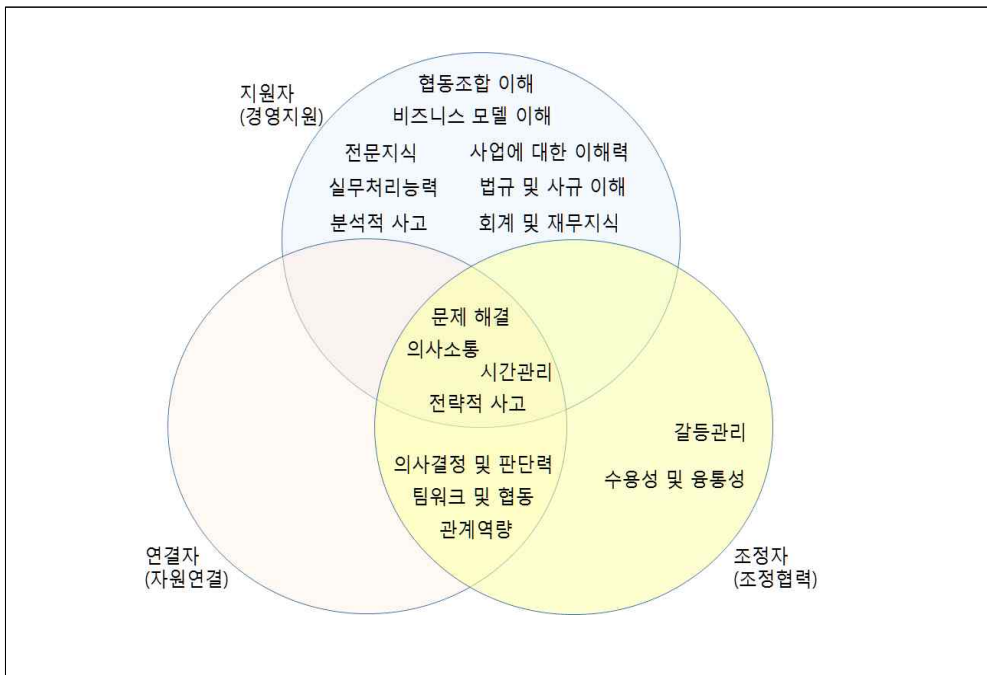
9) 요구조사 결과

총 3회에 걸쳐 실시된 설문조사에 의해 확인된 요구조사 결과를 살펴보면, 협동조합관련 중간지원조직과 그 외 조직에 종사하는 참여자들 모두 ‘협동조합에 대한 이해’를 협동조합 코디네이터의 가장 중요한 역량이라고 답하였다. 또한 협동조합관련 중간지원조직 종사하는 참여자들은 의사소통, 팀워크 및 협동, 갈등관리 등의 관계 역량을 중시하고 있는 것으로 나타났으며 그 외 조직에 종사하는 참여자들은 중간지원조직과 달리 협동조합 코디네이터의 역량으로 법규 및 사규 이해, 회계

및 재무 지식 등의 전문적인 실무 능력을 더 중요하게 여기는 것으로 나타났다.

본 연구에서 실시한 요구분석 결과가 모든 협동조합 관계자들의 의견을 대표한다고 볼 수는 없으나, 향후 교육대상이 협동조합 코디네이터 종사자 또는 종사예정자임을 감안할 때 교육 내용을 선정하는데 의미 있는 자료로 활용할 수 있을 것이다.

요구조사 결과를 커리큘럼 개발을 위해 선정한 협동조합 코디네이터 필요 역량에 맞춰 분류하면 <그림 3>과 같다.



〈그림 3〉 협동조합 코디네이터 주요 역량

협동조합 코디네이터가 지원자, 연결자, 조정자의 역할을 하기 위해서는 공통적으로 문제 해결, 의사소통, 시간관리, 전략적 사고에

대한 역량이 필요하다. 또한 지원자로서 필요한 역량은 협동조합에 대한 이해, 비즈니스모델 이해, 사업에 대한 이해력, 법규 및 사규

이해, 회계 및 재무 지식, 전문 지식, 실무처리 능력, 분석적 사고 등이며 조정자로서 필요한 역량은 갈등 관리, 수용성 및 융통성 등이다. 연결자와 조정자로서 역할을 다하기 위해 공통적으로 필요한 역량은 의사결정 및 판단력, 팀워크 및 협동, 관계 역량이라고 할 수 있다.

결과적으로 협동조합 코디네이터의 역량을 강화하기 위해서는 협동조합에 대한 전반적인 이해 뿐 아니라 법무, 회계, 노무 등의 경영지원역량과 자원연결 역량, 조정협력역량 등을 강화하는 교육내용을 표준 커리큘럼에 반영할 필요성을 확인하였다.

이를 바탕으로 교육의 효과를 극대화하기 위해서 실무지식과 자원 활용, 갈등조정 등 각 내용에 적합한 강의 방법에 대한 검토가 이루어졌다. 본 연구에서는 문헌연구와 전문가와의 세미나를 통해 학습자 중심의 혁신적인 교수방법의 적용이 필요하다고 판단하였으며 예시로 문제기반학습과 게임기반학습을 제안하였다. 문제기반학습의 경우 하나의 문제에 협동조합의 가치와 협동조합의 지배구조를 동시에 생각할 수 있도록 설정하면 더 효과적일 수 있을 것이다. 그러나 문제기반학습 방법을 적용하기 위해서는 관련전문가들이 다양한 각도에서 종합적인 관점으로 접근하여 문제를 개발하는 것이 중요하며 문제기반학습 방식으로 교육할 수 있는 강사 육성도 중요한 과제로 도출되었다(강인애, 2016).

게임기반학습의 경우 게임이 가지는 재미와 몰입을 학습자에게 제공함으로써 학습동기 유발되며, 게임결과를 통해 즉각적인 피드백이 제공되는 장점이 있다(이승택, 2016). 예를 들어 시판된 '렛츠쿵(LET's COOP)' 보드게

임은 협동조합의 기본 원리와 운영 방법을 게임을 하면서 자연스럽게 접하고 습득할 수 있게 고안되었다. 특히 복잡한 게임들은 전략적 기술개발, 포괄적인 문제해결기술 등을 요구하므로 학습자의 인지능력 향상에 도움이 될 것이다. 그러나 문제기반학습과 마찬가지로 게임기반학습 역시 효과적인 교수학습 적용을 위해서는 게임개발에 대한 투자 및 게임기반 교육 전담 강사 훈련 등이 선행되어야 한다.

10) 개선점

연구 과정에서 진행된 CHNA기법의 과정을 검토하고 개선점을 검토한 결과, 설문조사의 진행 시 참여자들에게 설문조사 방법에 대해 충분히 설명함으로써 참여자들이 설문조사 과정을 제대로 이해하고 참여할 수 있도록 해야 하며 설문 응답 시간을 충분히 주어 신중하게 설문에 응답하도록 해야 할 필요성을 확인하였다.

3. 표준 커리큘럼 제안

애디모형을 활용하여 도출한 협동조합 코디네이터 표준 커리큘럼은 <표 10>과 같다. 먼저 협동조합 지원기관에서 일하는 실무자를 협동조합 코디네이터로 정의하였으며 기초와 심화로 교육 단계를 구분하였다. 학습자의 경험과 역량에 맞추어 각 모듈과 단위별 교육을 자율적으로 선택할 수 있으며 각 과목에 대한 시간은 예산 및 교육대상자의 시간자원에 따라서 적절히 배분하는 것이 필요하다.

〈표 10〉 협동조합 코디네이터 표준 커리큘럼

교육대상		구분	교육내용 및 방법(강의 및 실습/문제기반학습(PBL)/워크숍)								조성자 (조정협력역량)			교육시간		
수준	설명	역할 (역량)	지원자(경영지원역량)								연결자 (지원연결역량)		조성자 (조정협력역량)		1단위 (=3시간)	
			협동 조합	범무	회계	세무	노무	비즈니스 모델	인적·물적 자원활용	정책·지식 자원활용	갈등 조정	컨설팅	협상	단위		시간
기초	협동조합 및 관련 지원기관 근무경력 1년 미만, 협동조합 경험 없음	모듈														
			협동조합 기초강의1	범무 기초강의1	회계 기초강의1	세무 기초강의1	노무 기초강의1	비즈니스모델 기초강의1	인적·물적 자원활용 워크숍1	정책·지식 자원활용 워크숍1	갈등 조정 워크숍1	컨설팅 워크숍1	협상 워크숍1	11	33	
			협동조합 기초강의2	범무 기초강의2	회계 기초강의2		노무 기초강의2	비즈니스모델 기초강의2	인적·물적 자원활용 워크숍2	정책·지식 자원활용 워크숍2	갈등 조정 워크숍2		협상 워크숍2	9	27	
		소계 (단위)	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	20	60		
심화	협동조합 및 관련 지원기관 근무경력 3년 미만, 협동조합 경험 있음		협동조합 심화문제 해결학습1	범무 심화문제 해결학습1	회계 심화문제 해결학습1	세무 심화문제 해결학습1	노무 심화문제 해결학습1	비즈니스 모델 심화문제 해결1	인적·물적 자원활용 문제해결 학습1	정책·지식 자원활용 문제해결 학습1	갈등 조정 워크숍3	컨설팅 워크숍2	협상 워크숍3	11	33	
			협동조합 심화문제 해결학습2	범무 심화문제 해결학습2	회계 심화문제 해결학습2		노무 심화문제 해결학습2	비즈니스모델 심화문제해결 2	인적·물적 자원활용 문제해결 학습2	정책·지식 자원활용 문제해결 학습2	갈등 조정 워크숍4		협상 워크숍4	9	27	
		소계 (단위)	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	20	60	
		기초/심화 단위 총합		4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	40	120	

본 커리큘럼의 경우 학습자가 전국의 중간 지원조직 종사자임을 고려할 때 모든 과목을 정규 교과 과정처럼 운영하는 것은 참여자들의 시간자원 상 무리가 될 수 있다. 대부분 정부기관이나 지원기관이 운영하는 비정규 교육과정 등은 모두 각 기관의 교육예산에 따라 교육대상과 시간이 유동적이기 때문이다.

교육대상자의 교육요구 조사 결과, 12시간 정도 필요할 것으로 파악되었으며 3회에 걸쳐 진행된 설문 조사와 전문가 심층 면담 결과, 과목당 10시간 이상의 강의식 교육은 학습동기와 학습효과 측면에서 바람직하지 않은 것으로 판단되어 6시간은 강의를 통한 기초학습, 6시간은 실제문제를 기반으로 한 심화학습이 이루어질 수 있도록 구성하였다.

내용에 대해 살펴보면 지원자 역량 중 협동조합, 법무, 회계, 세무, 노무, 비즈니스 모델 중 세무관련 과목의 교육 시간이 상대적으로 적게 편성되었다. 이것은 협동조합 코디네이터가 현장의 세무 문제를 직접 해결하는 것은 불가능하며, 협동조합 경영지원자 역할로 현장의 세무 관련 문제를 인지하고 연결자로서 세무관련 문제를 관련 전문가에게 연결시켜주는 역할이 더 중요하다고 판단했기 때문이다.

또한 상대적으로 많은 경험과 높은 역량을 갖춘 대상자들을 위한 심화 이후의 단계에 대해서는 성공회대학교 사회적경제대학원 협동조합MBA 등과 같은 협동조합관련 정규 교육과정을 추천하는 것이 더 합리적일 것이다.

교육 방법의 경우 학습 목표에 맞게 다양한 방법을 적용할 수 있다. 강의는 지식 전달을 위해 강사 중심으로 진행될 수 있으며 워크숍은 학습자가 자기 주도적으로 학습할 수 있도록 퍼실리테이터의 협력을 통해 토론 및

역할극 등으로 진행될 수 있다. 조정자 역할을 위해 필요한 갈등해결, 컨설팅, 협상 능력의 배양은 실제 사례 및 현장 문제를 바탕으로 해결하는 것이 바람직하기 때문에 역할극 등을 통해 진행하면 교육대상자 간 보다 심도 깊은 네트워킹 효과가 있을 것으로 예상된다. 특히 관련 과목의 워크숍 강사들은 문제기반 학습 등 새로운 교육방법을 적용할 수 있는 역량을 갖추어야 한다.

IV. 결론

본 연구는 협동조합 코디네이터의 역량 강화를 위한 표준 커리큘럼을 개발하기 위해 이루어졌다. 이를 위해서 문헌연구와 관계자 면담을 통해 핵심가치와 설계원리를 도출하고 교육과정개발 전문가와의 세미나, 학습자 요구조사, 중간지원 조직 종사자와의 심층 면담 등을 통해 교육 내용과 방법을 정리하였으며 이후 현장 전문가와 FGI를 실시하고 연구자들의 워크숍을 통해 표준 커리큘럼을 완성하였다. 특히 교육의 효과와 실효성을 높이기 위해 협동조합 코디네이터의 주요 역량을 정의하였으며 현장의 교육 요구를 체계적으로 반영하였다.

연구를 통해 제안된 협동조합 코디네이터 표준 커리큘럼은 기초와 심화, 2개 수준으로 구성되었으며 11개 모듈을 포함하고 있다. 진행과 관련해서는 3시간을 1단위로 총 40단위 교육이 지역별로 여러 차례 개설될 수 있도록 설계되었다. 또한 교육 참여자들이 자신의 필요에 따라서 모듈과 수준을 선택할 수 있도록 함으로써 개인별로 유연한 학습계획이 가능하도록 구성하였다.

제안된 표준 커리큘럼은 기존에 실시되었던 교육과정의 문제점을 보완하고 협동조합 코디네이터의 역량을 구체화했다는 점에서 이론적, 실무적 함의를 가진다. 향후 과제로는 개발된 교육내용이 성공적으로 수행 될 수 있도록 혁신적인 교육 방법의 개발이 요구된다. 본 연구를 통해 도출한 협동조합 코디네이터의 역량 중, 지원자와 조정자로서의 역량개발을 위한 모듈의 교육내용은 기존 교육과정에서도 제공되고 있는 반면 연결자 역할 수행을 위한 역량개발 모듈은 새롭게 개발되어야 하는 분야이다. 이를 위해서 문제기반학습 등 혁신적인 교육 방법을 활용한 교재 개발과 강사 육성이 필요하다.

또한 향후 교육과정이 참여자들의 요구를 반영하여 지속적으로 발전할 수 있게 환류(feedback) 체계 구축이 필요하다. 이를 위해서는 본 연구에서 제안한 표준 커리큘럼에 의거한 교육을 실시한 이후 지속적으로 수강한 코디네이터들의 교육요구분석을 실시하여야 한다. 이를 바탕으로 다시 교육과정을 조정, 점검하여 차기 교육과정에 반영하는 환류체계가 실행되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 강인애 (2016), 문제기반학습, 성공회대 세미나 발표자료(2016. 10. 12).
- 강철희, 이종화, 편찬훈 (2016), 협동조합 초기안정화 기여요인에 관한 연구: 한국택시협동조합 사례분석, **한국협동조합연구**, 34(2). 27-63.
- 구정옥 (2017), 협동조합기본법에 의한 협동조합 교육 현황과 문제점, **한국협동조합연구**, 35(1). 115-143.
- 기획재정부 (2018), 제3차 협동조합 실태조사 (<http://www.moef.go.kr/com/bbs/detailComtnbbsView.do> 2020년 1월 20일 검색).
- 김기태 (2014), 협동조합 전문인력 육성의 방향, **협동조합네트워크**, 66, 17-38.
- 김용현 (2004), **사회·평생교육방법론**, 법원사.
- 김활신 (2016), 서울시 협동조합 교육 현황과 방법, 성공회대 세미나 발표자료(2016. 11. 25).
- 박봉희 (2014), 협동조합 교육이 중요하다, **협동조합네트워크**, 64. 36-48.
- 변영계·이상수 (2003), **수업설계**, 학지사.
- 이 랑 (2015), 미래를 함께 할 새로운 직업, **고용이슈**, 2015년 5월호, 60-82.
- 이승택 (2016), 게임기반학습, 성공회대 세미나 발표자료(2016. 10. 21).
- 정희태 (2010), 병원 코디네이터 도입이 병원경영 성과에 미치는 영향분석, **한국시스템다이내믹스연구**, 11(4), 5-23.
- 조현경 (2016), 수업체제설계, 성공회대 세미나 발표자료(2016. 9. 30)
- 조황희 (2016), 산학연 협력코디네이터: 배경, 현황과 과제, 성공회대 세미나 발표자료 (2016. 8. 26).
- 최보람, 이보람, 조재경 (2018), 디자인협동조합 유형별 분석 및 성공요인, **한국디자인문화학회**, 24(3), 651-665.
- 최선주, 최근정 (2019), 협동조합 교육에 관한 국내 연구동향 분석: 1983년~ 2018년 연구를 중심으로, **평생교육·HRD 연구**, 15(2), 207-228.
- ICA, "Guidance Notes - Interpretation Aids for the Cooperative Principles", 2014, (<http://ica.coop/sites/default/files/attachments/> 2020년 1월20일 검색)
- Wilson, M., "Why education is so important for co-operatives", The News, 2014. 8 (<http://www.thenews.coop/84160/n>)

ews/general/education-importantco-
operatives/ 2020년 1월20일 검색)

논문접수일 : 2020년 1월 28일
심사완료일 : 2020년 2월 26일
게재확정일 : 2020년 2월 27일

Social Business Review 편집규정

제1장 총칙

Social Business Review(이하 SBR)는 협동조합, 사회적 기업, 그리고 마을기업과 자활기업 등을 포함한 사회적 경제 조직의 경영 이론과 실천 지식을 연구하는 성공회대학교 협동조합경영연구소가 발행하는 학술지이다. SBR은 연구논문을 게재하고, 관련 연구자들에게 학문토론 기회를 제공하며 그들의 연구 및 교육활동에 도움이 될 자료를 제공할 것이다. 이를 위해서 SBR 편집위원회(이하 편집위원회)는 사회적 경제 조직의 경영분야 학문 발전을 위하여 수준 높은 논문을 공정하고 엄격하게 심사하고, 편집할 것이다.

제1조(명칭) 본 규정은 SBR 편집규정이라 한다.

제2조(목적) 본 규정은 '성공회대학교 협동조합경영연구소'(이하 '연구소')가 발행하는 SBR의 발행과 관련한 제반 사항을 정하는데 목적이 있다.

제2장 편집위원회

제3조(목적) SBR 편집위원회는 사회적 경제 조직의 경영에 관한 학문적 발전에 기여할 수 있는 수준 높은 학술 논문, 사례 연구 등을 신속하고도 공정하고 엄격한 심사절차를 통하여 발간하는 업무를 관장한다.

제4조(구성) ① 편집위원회는 성공회대학교 협동조합경영연구소의 산하 조직으로 협동조합경영연구소의 감독 및 지원을 받는다.

② 편집위원회는 편집위원장, 편집위원, 편집간사로 구성된다.

③ 편집위원장, 편집위원, 편집간사는 협동조합경영연구소 소장이 임명하며, 임기는 2년으로 한다.

제5조(임무) 편집위원회는 SBR에 게재할 원고의 모집과 심사 등 SBR 편집에 관한 제반 업무를 관장한다.

제6조(회의) 편집회의는 위원장 또는 위원 1/3이상의 요청으로 소집하며, 과반수 출석과 출석과 반수의 찬성으로 의결한다.

제7조(편집위원의 역할과 자격) ① 편집위원장은 편집위원회를 주관하고 SBR의 편집과정과 발간에 책임을 진다.

- ② 편집위원장은 학술논문, 학회발표, 저서 등의 관련 연구업적이 총10건 이상인 자를 임명함을 원칙으로 한다.
- ③ 편집위원은 편집위원회에 참석하며, SBR 발전과 발간에 관련된 주요 사항들을 검토하고 결정에 참여하는 역할을 담당한다.
- ④ 편집위원은 학술논문, 학회발표, 저서 등의 관련 연구업적이 있거나, 국내외 협동조합 및 사회적 기업 등 관련 단체에 5년 이상 종사한 자를 임명한다.

제3장 투고

제8조(투고자의 자격) 협동조합과 사회적 기업 등 사회적 경제 조직의 이론과 실무에 기여할 수 있는 논문이라면 누구든지 투고할 수 있다.

제9조(투고의 종류 및 양) ① 투고의 종류는 사회적 경제 조직의 경영 분야 논문, 비평, 서평 등으로 한다.

- 1. 논문 : 창의적 연구결과, 일정한 주제에 관한 연구성과동향전망을 학술 논문의 형식에 따라 기술한 것.
- 2. 서평 : 국내외의 신간 서적에 대한 소개 및 논평.
- ② 논문은 다른 간행물에 심사 중이거나 게재되지 않은 것이어야 하며, 논문 내용에 대한 책임은 집필자가 진다.
- ③ 논문은 그림과 표를 포함하여 A4 용지 20매 내외, 보고·자료·비평은 10매 내외, 서평은 2매 내외를 기준으로 한다.

제10조(투고일)* 투고 마감은 발행일로부터 2개월 전을 원칙으로 하며, 투고는 수시로 할 수 있다. 투고된 논문은 반환하지 않는다.

제11조(원고 작성 방법) ① 원고는 국문, 국한문, 또는 영문으로 쓰여야 한다. 기타 언어로 작성된 논문의 접수 여부는 편집위원회에서 정한다.

- ② 원고는 한글 또는 MS워드 A4용지크기로 글자체는 신명조로 작성하여야 하며, 양식은 위/아래 20, 왼쪽/오른쪽 30, 머리말/꼬리말 25, 줄 간격 160, 큰제목크기 18, 본문글자크기 10, 1페이지 분량 37행으로 20매 내외로 한다.
- ③ 게재가 확정되면 집필자는 최종본을 편집위원회에서 권고하는 형식에 따라 재작성하여 e-mail로 편집위원회에 제출 하여야 한다.
- ④ 원고 제1면에는 국문과 영문으로 원고제목과 투고분야와 원고 매수 및 투고일자를 표시하되, 투고자의 소속이 연락처에 관한 사항은 기입하지 않는다.
- ⑤ 원고 제2면부터 본문에 앞서 국문 및 영문초록을 기술한다.

* (접수일) 원고의 접수일은 논문 파일이 본 편집위원회에 도착한 날로 한다.

논문의 초록은 연구주제, 연구방법, 연구결과, 연구의 공헌 및 연구방향 등에 관하여 쉽게 이해하고 읽을 수 있도록 평이한 용어를 선택하여* 한글 600자와 영문으로 180단어 이상으로 작성한다. 그리고 논문의 내용을 대표하는 낱말(또는 낱말군)을 5개 이내로 선택한 다음, 논문의 초록 다음에 한 줄을 띄워 한글과 영문 주요어를 다음과 같이 기술한다.

주요어: 소비자생활협동조합, 자본구조, 지배구조, 이사회

Key Words: consumer co-operatives, capital structure, governance, board of directors

- ⑥ 학술용어는 될 수 있는 한 국문으로 쓰되 번역이 곤란한 경우에 영문으로 쓸 수 있으며 번역된 용어의 이해를 돕기 위하여 영문을 괄호 안에 넣어 덧붙일 수 있다.
- ⑦ 목차의 순서는 I, 1, 1), (1) 순으로 기재한다.
- ⑧ 수식의 번호매김은 별도 행을 이용하여 행 가운데 놓여야 하고 아라비아 숫자를 이용하여 장, 절의 구분 없이 수식의 오른쪽에 정렬하여 괄호속의 일련번호로 표기한다.
- ⑨ 모든 표 및 그림은 선명하게 그리며 해당번호(예: <표 1>, <그림 3>)와 제목 또는 설명을 붙이고 중앙에 위치하도록 한다. 표의 제목은 위에, 그림은 아래에 붙이도록 한다.
- ⑩ 주석은 꼭 필요한 경우에만 작성하되 각주로 처리하고, 각주는 해당하는 문장 또는 용어의 오른쪽 끝에 반괄호의 일련번호로 표시하며 그 내용은 각 면 아래 부분에 작성한다.
- ⑪ 본문 중 인용문헌의 표기는 각주로 처리하지 않고 본문 중에서 직접처리하며, 그 요령은 다음과 같다.
 1. 저자의 이름이 본문에 언급된 경우에는 그 다음에 출판연도를 괄호 안에 제시하고 본문에 언급되지 않은 경우에는 이름과 출판연도를 모두 괄호 안에 제시한다.
예) 강나다(1995), Beaver(1968); (강나다, 1995), (Beaver, 1968)
 2. 저자가 외국인인 경우 외국어로 쓴다.
 3. 2인 공동저술일 경우 두 사람의 이름을 모두 제시한다.
예) “...(강나다나우리, 1995).” “...(Ball & Brown, 1968).”
 4. 3인 이상의 공동저술일 경우 제1저자의 이름을 제시하고 한글이름 뒤에 “등”, 영문이름 뒤에는 “et al.”을 사용한다.
예) “...(강나다 등, 1995).” “(Brown et al., 1995)”
 5. 개인이 아닌 단체나 기관에 의한 저술일 때는 최소한의 저자표기를 사용한다.
예) “노동부(2010)”
 6. 두 개 이상의 서로 다른 저술을 인용할 때는 연도순으로 세미콜론을 사용하여 저술을 구분한다.
예) “...(강나다, 1995; Brown, 1995).”
 7. 같은 연도에 같은 저자의 여러 문헌을 인용할 때는 a, b 등을 두어 구분한다.

* 초록은 포괄성(전체적인 내용을 전달해야 함), 정확성(내용을 명료하고 분명하게 전달해야 함), 표현의 적절성(적절한 표현을 활용해야 함) 등을 갖추어야 한다.

예) “...(강나다, 1995a, 1995b).”

8. 기관이름, 보고서 등을 인용하는 경우, 약자(略字) 또는 영문표기를 사용할 수 있으나, 본문에 처음으로 언급되는 부분에서 완전한 이름(full name)으로 표기하고 괄호 안에 그 이후부터 사용될 약자 또는 영문표기를 명기한 후 사용한다.

예) 외부감사대상기업(외감기업), 미국 재무회계기준위원회(FASB)

- ⑫ 참고문헌은 본문의 마지막에 장을 달리하여 기재한다. 참고문헌은 논문에서 직접 인용된 것에 한정하며, 서적과 논문의 구별 없이 국문문헌, 외국어문헌의 순서로 하며, 국문문헌의 경우 가나다순으로, 영문문헌은 알파벳순으로 기재한다.
- ⑬ 참고문헌의 표시방법은 정기간행물의 경우 저자명, 연도(괄호로 표시), 논문제목, 간행물명(국내문헌의 경우 고딕체로, 외국문헌의 경우 이탤릭체로 표시), 권(Vol.), 호(No.), 페이지 순으로 한다. 정기간행물이 아닌 경우는 저자명, 연도, 도서명(국내문헌의 경우 고딕체로, 외국문헌의 경우 이탤릭체로 표시), 출판회수(2판 이상), 권(2권 이상), 출판지, 출판사 이름의 순으로 기재한다.
- ⑭ 참고문헌은 구체적으로 아래와 같이 표기한다.

1. 국내문헌

강나다 (2017), 한국 협동조합의 미래, *Social Business Review*, 1(1), 100-125.

강나다, 나우리 (2017), 사회적 금융 정책 사례 연구, *Social Business Review*, 1(1), 126-150.

강나다 (2017), 한국 생활협동조합의 이해, 한국출판사.

나우리 (2017), 한국 사회적 기업의 미래, 강나다 등(편), *경영의 미래*, 257-364. 한국출판사.

2. 외국문헌

Becker, H. S. (1960), Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.

Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T. (1995), Japanese and local partner commitment to IJVs: Psychological consequences of outcomes and investments in the IJV relationship, *Journal of International Business Studies*, 26, 91-115.

3. 호별로 쪽 번호가 처음부터 매겨진 학술지에 게재된 외국논문을 인용할 때

Bouchiki, J., & Kimberly, J. R. (2003), Escaping the identity trap, *Sloan Management Review*, 44, 20-26.

Krackhardt, D., & Hanson, J. (1993), Informal networks: The company behind the charts, *Harvard Business Review*, 71, 104-111.

4. 편집된 책에 수록된 논문을 인용할 때

Gioia, D. A. (1986), Symbols, scripts, and sensemaking, In H. P. Sims (Eds.), *The thinking organization* (pp. 49-74), San Francisco: Jossey-Bass.

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985), Organizational identity, In L. L. Cummings and B. W. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 7, pp. 263-295), Greenwich, CT: JAI Press.

Alderfer, C., & Sims, A. (2002). Diversity in organization, In W. C. Borman, D. Ilgen, & R. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology* (vol. 12, pp. 595-614), New York: Wiley.

5. 단행본 책을 인용할 때

Organ, D. W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The "good soldier" syndrome*, Lexington, MA: Lexington.

6. 워킹 페이퍼를 인용할 때

Bercovitz, J., Jap, S., & Nickerson, J. A. (2003), The Antecedents and performance implications of cooperative exchange norms, Working paper, Duke University Fuqua School of Business, Durham, NC.

7. 학회에서 발표된 논문을 인용할 때

Deephouse, D. L. (2003), Stakeholder knowledge of corporate citizenship: Integrating reputation into the CSP/CFP debate, Poster session presented at the #th Annual Convention of the Academy of Management, Seattle.

8. 편집된 책 자체를 인용할 때

Wasserman, S., & Galaskiewicz, J. (Eds.). (1994), *Advances in social network analysis*, London: Sage.

9. 출판되지 않는 박사학위 논문을 인용할 때

Hunt, M. (1972), *Competition in the major home appliance industry 1960-70*, Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.

⑮ 투고되는 모든 논문, 보고, 자료, 비평, 서평에는 영문으로 제목과 저자명을 밝혀야 한다.

제12조(원고 제출 등)* ① 모든 투고는 편집위원회 전자우편으로 제출한다.

② 논문을 제외한 원고의 게재 여부와 게재 순서는 편집위원회에서 결정한다.

③ 편집위원회는 원고의 체제나 내용상의 오류, 부적절한 표현 등에 대하여 투고자에게 수정 및 보완을 요구할 수 있다.

④ 인쇄 시 초교는 필자가, 재교 이후는 편집위원회가 담당한다.

⑤ 그 밖의 사항은 일반적인 관행에 따르거나 편집위원회에서 결정한다.

* 게재가 확정되면 집필자는 편집위원회에서 권고하는 형식에 따라 최종본을 작성하여 최종본 파일을 편집위원회에 제출하여야 한다. 논문의 내용에 대한 책임은 집필자가 진다.

제4장 논문심사

제13조(논문심사위원) ① SBR에 게재하려는 논문은 소정의 심사를 거쳐야 한다. ② 심사위원은 편집위원장이 지명한다. 편집위원장은 심사위원장을 겸한다.

제14조(심사위원의 자격) 심사위원은 편집위원 또는 다음 각 호에 해당되는 자이어야 한다.

- ① 심사위원은 논문의 주제관련 전문가 또는 관련 분야 박사학위소지자가 된다.
- ② 선정된 심사위원이 불가피한 사정으로 논문심사를 할 수 없을 경우에는 즉시 편집위원장에게 통보하여야 한다.

제15조(심사의 익명성 및 보안) ① 논문의 심사과정에서 필자와 심사위원은 공개하지 않는다.

- ② 심사위원은 심사과정에서 얻은 정보를 공개하거나 남용하지 아니하여야 하며, 필자와 심사위원은 편집위원회를 통해서만 의견을 개진할 수 있다.

제16조(심사 기준과 판정) 논문의 심사 기준은 다음과 같다.

- ① 연구주제 및 방법의 독창성
- ② 연구방법의 타당성
- ③ 논리전개 및 논문구성의 충실성
- ④ 연구결과의 기여도
- ⑤ 문장표현 및 편집상의 요건

제17조(논문 심사)* ① SBR 투고요령에 맞게 제출된 원고만 심사의 대상이 된다. 따라서 편집위원장은 투고요령에 맞지 않는 원고에 대해서는 투고자에게 보완을 요청할 수 있다.

- ② 논문심사를 의뢰받은 심사위원은 심사결과를 ‘게재가’, ‘수정 후 게재 가’, ‘수정 후 재심’, ‘게재 불가’ 중 하나로 평가하고 논문심사평가서를 작성하여, 정해진 기일까지 편집위원회로 제출하여야 한다.
- ③ 논문내용을 수정할 필요가 있다고 인정할 경우 심사위원은 수정 보완할 내용을 논문심사평가서에 구체적으로 밝혀야 한다.
- ④ ‘게재 불가’로 판정할 경우에는 심사위원은 그 이유를 논문심사평가서에 구체적으로 밝혀야 한다.

제18조(심사결과 판정) ① 심사위원들은 논문을 심사하고 게재 가, 수정후 게재, 수정후 재심사, 게재 불가 네 단계로 초심결과를 판정하고 투고자에게 심사자의 인적사항을 삭제한 후 심사평가서를 통보하여야 한다.

- ② 심사논문의 종합판정은 아래 판정에 따른다.**

* 편집위원장은 학술지의 질적 수준 향상을 위해 심사자들이 요구하지 않은 수정요구 사항을 추가적으로 요구할 수 있다.

** 2차 이상 심사논문의 경우에는 무수정게재, 수정후 게재, 게재불가의 판정만을 할 수 있도록 심사자에게 요청한다. 이는 2차 이상의 수정을 하고도 게재가 거부되는 경우를 막고 심사프로세스의 효율성을 높이기 위함이다.

1. 1단계 심사논문은 편집위원장이 심사위원 2인의 심사내용을 종합하여 판정한다. 최종 종합판정은 편집위원회에서 결정한다.
 2. '게재가' 판정논문은 그대로 게재하되, 투고자의 추가 수정을 허용한다.
 3. '수정후 게재' 판정논문은 투고자에게 수정지시사항에 대한 의견서 및 수정된 논문을 제출 받아 편집위원회에서 수정여부를 확인하고 최종 판정한다.
 4. '수정후 재심사*' 판정논문은 투고자에게 수정지시사항에 대한 의견서 및 수정된 논문을 제출받아 동일한 심사자에게 재심사를 의뢰하며, 1차 심사에서 게재불가 판정한 심사위원은 교체하여 재심사한다. 재심 심사평가는 게재가, 수정후 게재, 게재불가의 3단계로 최종 판정한다.
 5. '게재 불가' 판정논문은 투고자에게 그 결과를 통보하고 모든 심사를 종결한다. 단, 투고자의 재투고 의사가 있을 경우 논문제목변경 등 전면 수정 후 신규 투고할 수 있으며 이 경우는 논문심사자는 1차 심사자와 중복되지 않도록 한다.
- ③ 게재결정이 내려진 논문이 타인의 저작물을 표절한 것이거나 이미 다른 학술지에 게재한 사실이 있는 것으로 밝혀진 때에는 게재결정을 취소하며, 본 연구소의 연구윤리규정에 따라 처리한다.
- 제19조(이의제기) ① 심사위원의 심사의견, 수정요구 및 재심 이유에 대한 반론이나 서로 다른 시각 또는 견해를 밝히고자 하는 투고자는 편집위원회에 서면으로 이의를 제기할 수 있으며, 이때 상당한 논거나 실증 사례를 제시하여야 한다.
- ② 편집위원회는 이의신청을 적극 검토하여 조치해야 하며, 익명으로 투고자와 심사위원 간의 의견교환을 중재할 수 있다. 계속 견해차가 좁혀지지 않는 경우, 그 주장의 타당성 여부는 편집위원회에서 최종 판단한다.
- ③ 투고자는 편집위원회의 최종판정에 대해서 다시 이의를 제기할 수 없다.**
- 제20조(논문게재시기) ① 심사완료 후 게재 확정된 논문은 가장 빠른 시일 내에 발간되는 호에 게재됨을 원칙으로 하며 게재순서는 게재확정일, 심사완료일, 투고일 순으로 한다.
- ② 편집위원회는 ①항에도 불구하고 발행호의 통일성, 투고자의 중복 등을 감안하여 게재순서 등을 조정할 수 있다.

제5장 발행 및 기타 사항

제21조(발행 횟수와 시기) SBR의 발행은 연간 2회로 하며 발행일은 8월 말일과 2월 말일로 한다.

* 심사자의 부득이한 사정으로 장기간 심사가 지연될 경우 편집위원장은 제 3의 심사자를 위촉할 수 있다. 수정 후 게재 판정의 경우 심사자의 요구에 따른 충실한 수정여부의 점검과 최종 게재여부 확정은 편집위원장이 한다.

** (수정기간) 수정기간은 심사결과 통보일을 기준으로 2개월을 원칙으로 한다. 6개월을 초과할 경우 논문철회로 간주되며, 저자의 요청에 따라 재투고할 경우 최초투고로 처리된다.

그리고 특별호를 추가적으로 발행할 수 있다.

제22조(발행 부수 등) SBR의 발행 부수와 인쇄의 질 및 그에 따른 재정은 편집위원회에서 정한다.

제23조(특별기고) 특별기고로 초청받은 논문에 대해서도 제4장의 논문심사 규정들을 준용하여 필요한 수정을 거쳐 게재한다.

제24조(논문판권) SBR에 게재된 논문의 판권은 성공회대학교 협동조합경영연구소가 소유한다.

제25조(기타 사항) 이 규정에 명시하지 않은 사항은 편집위원회에서 정한다.

부칙

1. 본 규정은 2017년 7월 31일부터 적용한다.
2. 본 규정은 2019년 6월 30일부터 적용한다.

윤리헌장

제1절 연구자 연구윤리규정

제1조 표절

저자는 자신이 행하지 않은 연구나 주장의 일부분을 자신의 연구 결과이거나 주장인 것처럼 논문이나 저술에 제시하지 않는다. 타인의 연구 결과를 출처를 명시함과 더불어 여러 차례 참조할 수는 있을지라도, 그 일부분을 자신의 연구 결과이거나 주장인 것처럼 제시하는 것은 표절이 된다.

제2조 출판 업적

- (1) 저자는 자신이 실제로 행하거나 공헌한 연구에 대해서만 저자로서의 책임을 지며, 또한 업적으로 인정받는다.
- (2) 논문이나 기타 출판 업적의 저자(역자)나 저자의 순서는 상대적 지위에 관계없이 연구에 기여한 정도에 따라 정확하게 반영하여야 한다. 단순히 어떤 직책에 있다고 해서 저자가 되거나 제1저자로서의 업적을 인정받는 것은 정당화될 수 없다. 반면, 연구나 저술(번역)에 기여했음에도 공동저자(역자)나 공동연구자로 기록되지 않는 것 또한 정당화될 수 없다. 연구나 저술(번역)에 대한 작은 기여는 각주, 서문, 사의 등에서 적절하게 고마움을 표시한다.

제3조 연구물의 중복 게재 혹은 이중 출판

저자는 국내외를 막론하고 이전에 출판된 자신의 연구물(게재 예정이거나 심사 중인 연구물 포함)을 새로운 연구물인 것처럼 출판(투고)하거나 출판을 시도하지 않는다. 이미 발표된 연구물을 사용하여 출판하고자 할 경우에는, 출판하고자 하는 학술지의 편집자에게 이전 출판에 대한 정보를 제공하고 중복 게재나 이중 출판에 해당되는지 여부를 확인하여야 한다.

※ 중복게재의 판단 기준(연구윤리정보센터*)

학술지와 학술지 간, 연구보고서와 연구보고서 간, 학위논문과 학술지 논문 간, 학술대회 발표자료와 학술지 논문 간, 기존 연구 실적물 간 서로 중복으로 투고하거나 자기 표절을 하는 행위

중복게재에 해당되는 경우와 관련하여 한국학술단체 총연합회의 연구윤리 지침에 제시된 중복게재의 판단 기준은 전 학문 분야에서 공통적으로 고려할 수 있는 내용을 담고 있다고

봄

※ 한국학술단체 총연합회의 연구윤리지침 일부

2) 다음의 경우는 중복게재로 볼 수 있다.

- ① 연구자가 자신의 동일 또는 유사한 가설, 자료, 논의(고찰), 결론 등에서 상당부분 겹치는 학술적 저작물을 적절한 출처표시 없이 동일 또는 다른 언어로 중복하여 게재한 경우
- ② 이미 게재된 자신의 학술적 저작물의 일부라도 적절한 출처표시 없이 그대로 사용한 경우
- ③ 하나의 논문으로 발표해야 할 내용을 여러 논문으로 고의로 나누어 게재한 경우. 단, 연속 논문은 제외

그렇지만 다음의 경우는 중복게재에 해당되지 않는다.

- ① 자신의 학술적 저작물을 인지할 수 없는 다른 독자군을 위해 일차와 이차 출판 학술지 편집인 모두의 동의를 받아 출처를 밝히고 게재한 경우
- ② 연구자가 자신의 선행연구에 기초하여 논리와 이론 등을 심화 발전 시켜 나가는 연구과정(국내외 학술대회에서 발표 후 출판된 논문 및 자료의 경우)에서 적절한 출처 표시를 한 후속 저작물
- ③ 이미 발표된 자신의 학술적 저작물을 모아서 출처를 표시하여 저서로 출판하는 경우
- ④ 자신의 학술적 저작물의 내용을 일반 대중용 책이나 잡지 등에 쉽게 풀어쓴 경우
- ⑤ 기타 관련 학계 또는 동일 분야 전문가들 사이에 중복게재가 아닌 것으로 현저하게 평가되고 있는 경우

제4조 인용 및 참고 표시

- (1) 공개된 학술 자료를 인용할 경우에는 정확하게 기술하도록 노력해야 하고, 상식에 속하는 자료가 아닌 한 반드시 그 출처를 명확히 밝혀야 한다. 논문이나 연구계획서의 평가 시 또는 개인적인 접촉을 통해서 얻은 자료의 경우에는 그 정보를 제공한 연구자의 동의를 받은 후에만 인용할 수 있다.
- (2) 다른 사람의 글을 인용하거나 아이디어를 차용(참고)할 경우에는 반드시 각주(후주)를 통해 인용 여부 및 참고 여부를 밝혀야 하며, 이러한 표기를 통해 어떤 부분이 선행연구의 결과이고 어떤 부분이 본인의 독창적인 생각·주장·해석인지를 독자가 알 수 있도록 해야 한다.

제5조 논문의 수정

* 연구윤리정보센터, 중복게재의 판단기준, http://www.cre.or.kr/board/?board=thesis_articles&no=1382539

저자는 논문의 평가 과정에서 제시된 편집위원과 심사위원의 의견을 가능한 한 수용하여 논문에 반영되도록 노력하여야 하고, 이들의 의견에 동의하지 않을 경우에는 그 근거와 이유를 상세하게 적어서 편집위원(회)에게 알려야 한다.

제2절 편집위원이 지켜야 할 윤리규정

제1조 편집위원은 투고된 논문의 게재 여부를 결정하는 모든 책임을 지며, 저자의 인격과 학자로서의 독립성을 존중해야 한다.

제2조 편집위원은 학술지 게재를 위해 투고된 논문을 저자의 성별, 나이, 소속 기관은 물론이고 어떤 선입견이나 사적인 친분과도 무관하게 오로지 논문의 질적 수준과 투고 규정에 근거하여 공정하게 취급하여야 한다.

제3조 편집위원은 투고된 논문의 평가를 해당 분야의 전문적 지식과 공정한 판단 능력을 지닌 심사위원에게 의뢰해야 한다. 심사 의뢰 시에는 저자와 지나치게 친분이 있거나 지나치게 적대적인 심사위원을 피함으로써 가능한 한 객관적인 평가가 이루어질 수 있도록 노력한다. 단, 같은 논문에 대한 평가가 심사위원 간에 현저하게 차이가 날 경우에는 해당 분야 제3의 전문가에게 자문을 받을 수 있다.

제4조 편집위원은 투고된 논문의 게재가 결정될 때까지는 심사자 이외의 사람에게 저자에 대한 사항이나 논문의 내용을 공개하면 안 된다.

제3절 심사위원이 지켜야 할 윤리규정

제1조 심사위원은 학술지의 편집위원(회)이 의뢰하는 논문을 심사규정이 정한 기간 내에 성실하게 평가하고 평가 결과를 편집위원(회)에게 통보해 주어야 한다. 만약 자신이 논문의 내용을 평가하기에 책임자가 아니라고 판단될 경우에는 편집위원(회)에게 지체 없이 그 사실을 통보한다.

제2조 심사위원은 논문을 개인적인 학술적 신념이나 저자와의 사적인 친분 관계를 떠나 객관적 기준에 의해 공정하게 평가하여야 한다. 충분한 근거를 명시하지 않은 채 논문을 탈락시키거나, 심사자 본인의 관점이나 해석과 상충된다는 이유로 논문을 탈락시켜서는 안 되며, 심사 대상 논문을 제대로 읽지 않은 채 평가해서도 안 된다.

제3조 심사위원은 전문 지식인으로서의 저자의 인격과 독립성을 존중하여야 한다. 평가 의견서에
는 논문에 대한 자신의 판단을 밝히되, 보완이 필요하다고 생각되는 부분에 대해서는 그 이유
도 함께 상세하게 설명해야 한다. 가급적 정중하고 부드러운 표현을 사용하고, 저자를 비하하
거나 모욕적인 표현은 삼간다.

제4조 심사위원은 심사 대상 논문에 대한 비밀을 지켜야 한다. 논문 평가를 위해 특별히 조언을
구하는 경우가 아니라면 논문을 다른 사람에게 보여주거나 논문 내용을 놓고 다른 사람과 논의
하는 것도 바람직하지 않다. 또한 논문이 게재된 학술지가 출판되기 전에 저자의 동의 없이 논
문의 내용을 인용해서는 안 된다.

제4절 윤리규정 위반에 대한 신고, 심의, 조치

제1조 「Social Business Review」에 게재된 논문이 위의 규정을 위반한 사실을 발견한 자는 그
사실을 「Social Business Review」편집위원장에게 기명 또는 익명으로 알릴 수 있다. 편집위
원장은 신고자의 신원을 보호할 의무가 있다.

제2조 윤리규정을 위반한 사실에 대한 신고가 있을 때는 편집위원장이 임시 심의위원회를 구성하
여 위반 내용의 심각성을 심의하고 그에 합당한 조치를 취해야 한다.

제3조 편집위원장이 심의위원회의 위원장이 되고, 추가로 중립적이고 공정하게 심의할 수 있는
심의위원을 편집위원장이 위촉한다. 편집위원장은 이들의 익명성을 보호할 의무가 있다.

제4조 편집위원장은 윤리규정을 위반한 것으로 신고된 논문의 저자(들)에게 서면으로 소명할 기
회를 주어야 한다.

제5조 편집위원장을 포함한 심의위원 중 과반수 이상의 합의로 윤리규정 위반 여부를 결정한다.
연구윤리를 위반한 것으로 판정된 논문의 「Social Business Review」 게재를 불허한다. 이미
게재된 논문의 경우에는 「Social Business Review」의 논문목록에서 삭제하고, 이 사실을 공
지한다. 연구윤리를 위반한 논문의 저자에게는 이후 3년간 「Social Business Review」에 대한
논문투고를 금지한다.

논문심사절차

※ 접수 논문에 대한 다음의 심사과정은 편집위원장이 총괄합니다. 논문의 1차 심사기간(논문이 접수된 시점부터 논문의 1차 심사보고서가 저자에게 송부되는 시점까지의 기간)은 원칙적으로 6주 이내로 하며, 8주를 초과하지 않도록 합니다. 2차 심사가 필요할 경우에는 1차 심사과정에 준하여 처리합니다.

1단계: 논문접수~심사위원 선정 절차

(1) 접수

- 편집간사가 접수처리하면, 투고자, 편집위원장에게 메일로 확인 여부를 통보합니다.

(2) 논문심사분야 확인 및 적합여부 확인

- 투고자의 논문내용을 고려하여 심사분야를 확인합니다.
투고 논문이 SBR의 편집방향과 연구분야에 부합하는지를 편집위원장이 판단합니다. 만약 부적합하다고 판단하면, 이하의 심사과정을 거치지 않고 부적합 판정을 내릴 수 있습니다.

(3) 편집위원 선정

- 편집위원장은 2인 심사자를 지정하여 심사를 의뢰합니다.
- 선정된 심사자에게는 논문 사본 1부(저자 이름 및 소속 삭제)와 심사의뢰서(심사 기한 및 형식 명기)를 이메일로 전달합니다.

2단계: 논문심사 절차

(1) 개별 심사

- 심사를 수락한 2인의 심사위원은 각각 의뢰받은 논문에 대해서 심사소견을 작성하고 심사판정을 합니다.
- 논문의 심사기간은 심사자의 논문 수령 후 4주 이내를 원칙으로 하며, 심사가 과도하게 지연될 경우 편집위원장은 심사의뢰를 철회할 수 있습니다.

(3) 집계판정

- 2인의 심사위원의 개별판정을 근거로 편집위원장이 논문에 대한 집계판정을 합니다.
- 집계판정 결과는 투고자에게 메일로 통보됩니다.

(4) 논문파일 보완

- 집계판정결과에 따라 논문 투고자(교신저자)는 수정보완을 합니다.
- 투고자가 수정논문을 제출하면, 재심사해야 하는 심사위원에게 수정논문이 전달됩니다.
투고 논문에 대한 최종심사판정은 편집위원회에서 합니다.
- 최종논문 제출이 완료됩니다.

Social Business Review

제3권 제2호

발행일	2020년 2월 28일
인쇄일	2020년 2월 28일
발행인	이상윤
편집인	장승권
발행처	성공회대학교 협동조합경영연구소 08359 서울특별시 구로구 연동로 320 (TEL) 02-2610-4805
인쇄	다올프린팅
I S S N	2586-4939

※ 본 학술지에 게재된 원고의 저작권은 성공회대학교 협동조합경영연구소가 소유하고 있으며 무단전재 및 복제를 금합니다.