

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 역량인 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.

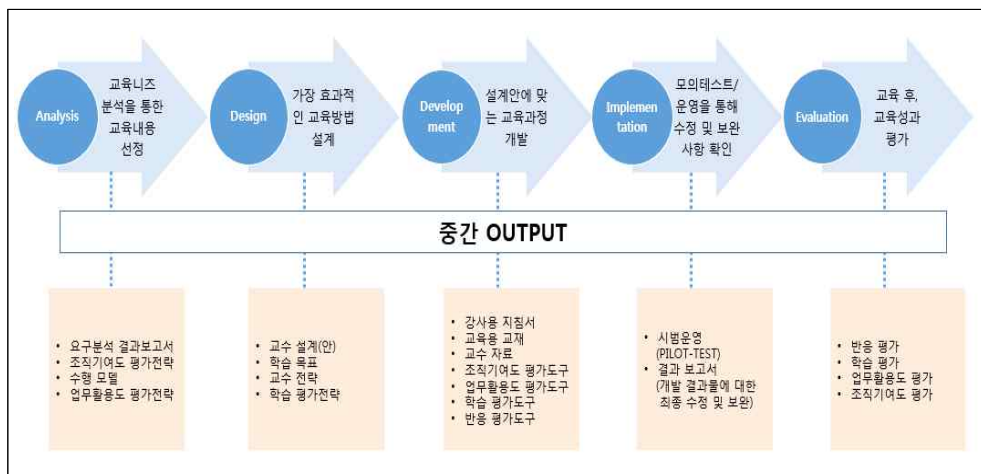
〈표 1〉 협동조합 코디네이터 주요 역량

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).

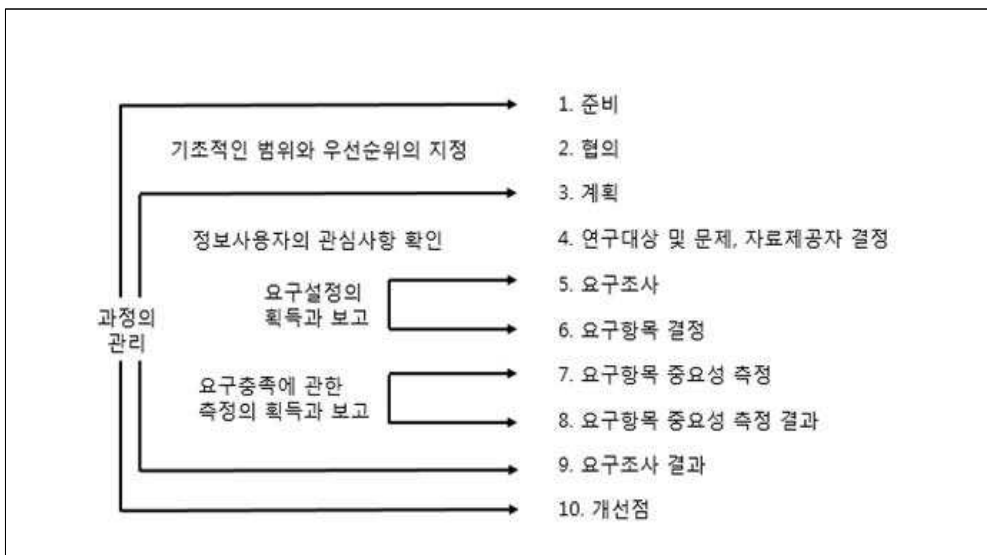
CHNA기법은 과정의 관리, 기초적인 범위와 우선순위의 선정, 정보 사용자의 관심 사항 확인, 요구 설정의 획득과 보고, 요구 충족에 관한 측정의 획득과 보고 등 5개의 하위

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

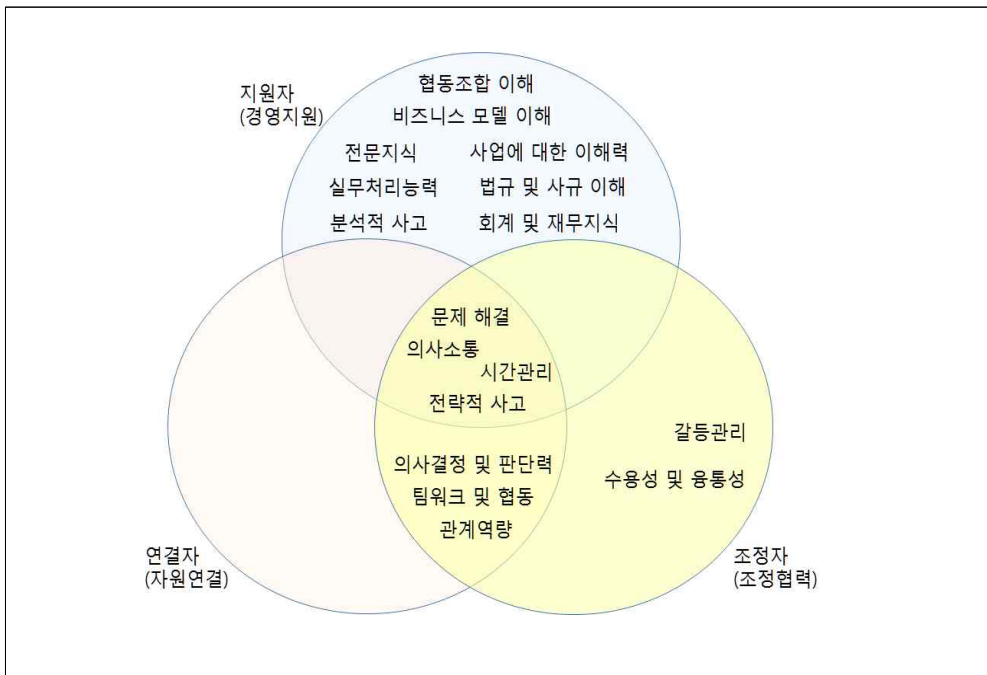
9) 요구조사 결과

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)								교육시간					
수준	설명	역할 (역량)	지원자(경영지원역량)								연결자 (지원연결역량)		조정자 (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	
			4		4	4	2	4	4	4	4	2	4	40	120	
		기초/심화 단위 총합														

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 사회정책경제대학원 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, **한국시스템대 이네믹스연구**, 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