

사회복지영역에서 액션러닝을 활용한 민·관협력 촉진 사례

최은미(글로벌액션러닝그룹)*

김선미(서울시복지재단)**

<국문초록>

본 연구는 사회복지 특히 사회복지 공무원과 민간기관이 함께 하는 사회안전망 형성 사업에서 민관협력을 촉진하기 위해 실시된 교육이 액션러닝 방법으로 사업의 효과를 높이기 위해서 실시된 액션러닝 방법을 적용한 민관협력 실무자 교육이 민관협력 촉진에 영향을 미치는지 탐색할 목적으로 수행되었다. 연구 목적에 단계적으로 접근하기 위하여 먼저 민관협력 실무자 교육이 액션러닝 방식으로 설계되었는지 확인하고자 액션러닝의 6대 구성요소와 비교하여 설계 및 운영 여부를 확인하였다. 그리고 액션러닝 교육의 성공을 정의하기 위한 선행 연구에 대한 검토를 바탕으로 본 연구를 위한 이론적 틀을 구성하였다. 이론적 틀을 중심으로 2020년 액션러닝 교육을 이수한 학습자를 대상으로 설문조사를 수행하였다. 연구결과로 액션러닝 교육을 통해 교육 성과와 역량 향상에 긍정적으로 기여하고 있음을 확인하였으며, 이는 사업 수행에 있어 민관협력 형성과 네트워크 유지에 긍정적인 영향을 발현하였다고 평가하였다. 결론으로 사회복지 영역에서 액션러닝 방식을 적용한 교육이 민관협력을 촉진하는데 기여하였음을 확인하였다. 끝으로 연구결과가 갖는 연구적 한계와 연구 결과 시사점을 정리했으며 이를 토대로 세 가지의 향후 연구 과제를 제시하였다.

주제어: 액션러닝, Action Learning, 사회복지, 민·관협력, 교육성과

I. 서론

민선지방자치단체장 시대의 도래와 함께 지방정부들은 주민들의 증대된 요구에 대응하고, 또 한편으로는 급격하게 변화하는 세계경제의 흐름에 대처하여 지역경제의

* 제1저자: 글로벌액션러닝그룹 실장(chemsfc@gmail.com)

** 교신저자: 서울시복지재단 주임(tjsalk@welfare.seoul.kr)

안정과 성장을 가져와야 할 필요성에 직면하게 되었다. 이러한 현실들은 지방자치단체 혼자 노력만으로는 대처하기가 현실적으로 불가능하며 민간부분의 창의적 생각과 노력 그리고 자원 활용 없이는 어떤 지역현안도 풀어나가기 어렵다는 것을 인식하게 만들었다(강민성, 2008). 공공영역의 정책 사업은 주민들의 증대된 요구에 대응하는데 있어 행정 혼자만의 노력만으로 대처하기 현실적으로 어렵다는 인식을 하고 있다. 따라서 민간 영역의 창의적인 생각과 노력, 참여가 활발하게 요구되어 있는 추세이다.

사회복지영역에서도 지역복지 강화를 위한 공공영역과 민간영역간 복지자원의 연계가 중요해지고 있으며, 이를 위해 민·관협력은 주민센터의 핵심업무로 자리매김해 가고 있다(함영진, 2017).

서울시가 새로운 사회적 문제로 거론되고 있는 고독사를 예방하고 해결하기 위해 2016년부터 다양한 시도와 노력을 하고 있는 가운데 2018년에는 본격적으로 ‘사회적 고립가구 주민관계망 형성 사업’을 시작하였다. 시범 사업을 통해 나온 결과를 토대로 2019년에는 민·관 거버넌스 체계를 구성하여 주민관계망 형성 사업의 중요한 방향성을 제시하였다. 그리고 민·관협력을 형성하고 이끌어가기 위해 민·관 실무자의 교육 방법을 액션러닝으로 바꾸고 사업의 성과를 이끌어내고자 하였다.(서울시복지재단, 2019b, 2020)

액션러닝은 LG전자의 최고경영자 후보군 교육과정에 적용하면서 1993년에 한국에 소개되었고, 이후에는 대기업을 중심으로 조직 혁신과 리더십 개발 프로그램으로 널리 활용되었다. 2006년 이후에는 공공기관으로도 액션러닝 방식의 교육이 확대되었는데, 교육 프로그램뿐만 아니라 공공기관에서는 논술과 액션러닝 등으로 구성된 ‘역량 평가’를 통한 5급 승진제를 개발하여 업무 능력에 따라 승진대상자를 선발하는 5급 승진제도에도 도입되기도 하였다(최은미, 2009). 이후 액션러닝 방식은 대학교, 중·고등학교, 평생교육과 군 영역에도 확대되어 활발하게 활용되었으며(Cho, Bong, & Kim, 2019), 최근에는 시민참여 영역으로 그 적용 영역이 확대되었다. 이는 2017년 한국액션러닝협회에서 매년 개최되는 액션러닝 컨퍼런스에서 발표된 자료에서 시민참여 영역에서 액션러닝이 적용된 사례가 소개되기 시작했고(한국액션러닝협회, 2017), 2019년에는 경기도 민주시민교육으로 확산되었다(경기도평생교육진흥원, 2019). 2016년부터 시작된 A市的 주민자치교육 적용 사례가 처음으로 시민교육 영역에서 성과 결과 연구로 발표되어 시민교육 영역에서 의미 있는 변화를 이끌어내고 있다(Park, Cho and Bong, 2020).

사회 복지영역에서는 2015년 서울시 ‘찾아가는동복지사업’의 교육 프로그램으로 도입되고 이후에도 다양한 복지사업에 필요한 교육 영역에서 적용되었으나 이에 대한 연구나 사례발표는 이루어지지 않았다. 이 시점에서 사회적고립가구 주민관계망 형성 사업(이하, 주민관계망 형성 사업)에서 액션러닝을 적용하여 진행한 교육에 대한 연

구는 사회복지지역에서 액션러닝을 도입하여 교육과정을 설계하고 운영하고자 하는 자치단체나 기관의 담당자에게 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

1. 사회적고립가구 주민관계망 형성 사업의 흐름

가. 사회적 고립가구 개념과 실태

2014년에 방영된 KBS 파노라마 ‘한국인의 고독사’라는 2부작 다큐멘터리를 통해 고독사에 대한 관심과 우려가 재조명되었다. 고독사에 대한 정확한 통계자료가 없어 고독사와 개념이 비슷한 무연고 사망자로 고독사 인원을 추정해보면 보건복지부 자료에 따르면 2014년 전국에서 총 1,384건의 무연고사가 발생했고 2015년 1,669건, 2016년 1833건, 2017년엔 2,010건으로 꾸준히 증가했다. 무연고사 인구가 가장 많은 곳은 1인 가구 수와 인구가 많은 서울시가 차지했다. 2017년 기준 서울시에선 총 366명의 연고가 없는 사람이 홀로 쓸쓸하게 사망한 것이다. 2015년 통계청 인구주택 총조사에 따르면 서울시 전체 378만 가구 중 1인·2인 가구수는 205만 가구로 54%를 차지하고 있어 초핵가족사회로 접어들어 고독사는 더욱 늘어날 가능성이 높다.

2016년 12월 발표된 ‘서울시 고독사 실태파악과 지원방안 연구’에 따르면 서울시의 고독사 사례는 162건으로 이들에 한 번꼴로 발생하며 의심사례는 연간 2181건으로 하루 6건씩 발생한다고 했다. 그리고 정의도 통계도 없는 고독사에 대한 정의를 아래와 같이 정리하였다.

고독사란 가족, 이웃, 친구 간의 왕래가 거의 없는 상태에서 혼자 살던 사람(독거인, 1인 가구)이 홀로 임종기를 거치고 사망한 후 방치되었다가 발견된 죽음(통상 3일 이후)이라고 정의했다(서울시복지재단, 2016).

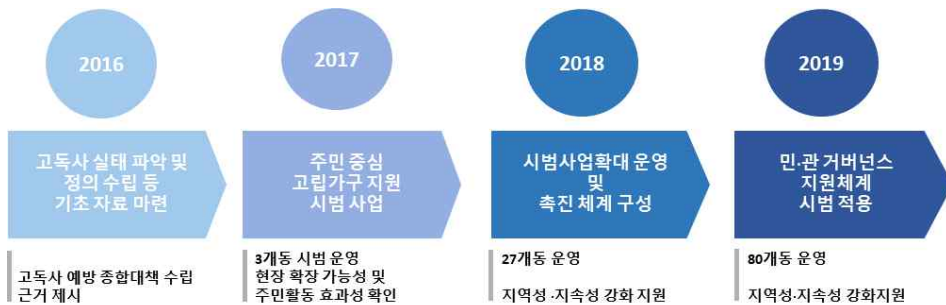
나. 사회적 고립가구 법률 및 정책 현황

서울시는 2016년 고독사에 대한 실태 파악 및 관련 연구를 통하여 고독사 예방 정책을 실시하였다. 2017년에는 상시적 안부확인 체계인 ‘찾아가는 이웃돌봄단’ 시범 운영과 고독사 예방을 위한 ‘사회적고립가구 관계맺기·지원’ 사업을 3개동에서 시범적으로 운영하였다. 2018년에는 ‘서울특별시 소독사 예방 및 1인 가구 사회안전망 확충을 위한 조례’를 제정하고 ‘고독사 예방 종합 대책’을 수립하였다(서울시복지재단, 2020).

종합 대책은 2017년에 진행된 사회적 고립가구 발굴·지원 시범사업의 추진결과와 전문가 및 시민의 다양한 목소리를 토대로 주민이 지역의 일을 더 잘 알고 주민의

민감성을 높여 고립된 이웃을 찾고 고립가구에게 관심을 가질 수 있도록 안전망을 구축하는 지원책을 마련하였다. 구체적으로는 이웃이 외로운 이웃을 살피는 사회적 관계형성사업 추진(이웃살피미, 이웃지킴이 활동 설계, 안부확인, 사회적 연결망 사업 추진), 맞춤형 공공서비스 지원(긴급복지, 질병 의료지원, 중장년 맞춤형 서비스 지원 실시), 공영장래 서비스 제공(존엄한 공영장래 추진, 그리다 사업) 등 3대 분야 8개 과제로 구성되었다(서울시, 2018).

사회적고립가구 주민관계망 형성 사업은 2018년 시범사업을 27개소로 확대하여 운영하였으며, 2019년에는 민·관 거버넌스 지원체계를 시범 적용하여 80개동으로 확대 진행하였다(서울시복지재단, 2019d). 2020년에는 24개 자치구에서 120개동이 참여하여 주민이 주도하는 계획, 주민 대 주민으로서 활동할 수 있는 계획, 부담없이 지속적으로 실행 가능한 계획, 지역적 특성을 담은 계획을 추진방향으로 진행되었다(서울시복지재단, 2020).



[그림1] 사회적고립가구 주민관계망 형성 사업 추진 경과(서울시복지재단, 2019d)

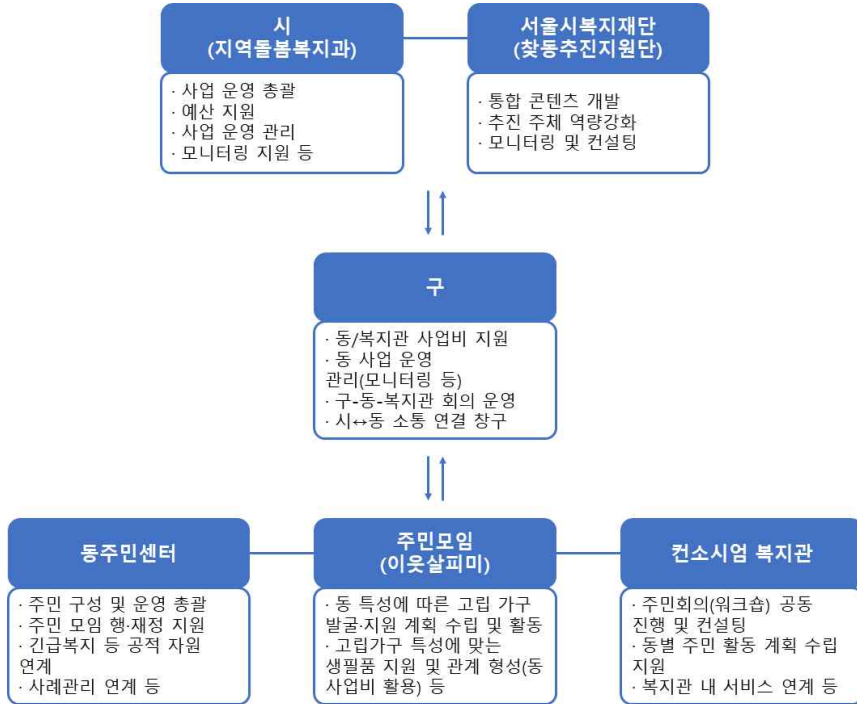
다. 사업 내용

서울시 고독사 대책 중 하나인 ‘주민관계망 형성 사업’은 워크숍 등의 과정을 통해 주민 모임 참여자가 스스로 사회적 고립 예방을 위한 자체 계획을 수립하고 활동하며 주민이 주민을 살피고, 지원하고, 관계를 맺는 것이다. 주민관계망을 형성사업은 동별 10명 내외의 고독사 및 사회적 고립 의제에 대한 관심을 가진 주민 모임(이웃살피미)가 3회 이상의 주민 워크숍을 통해서 동별 자체 계획을 수립하고 고립가구를 발견하여 관계를 기반한 지원을 통해 공공 체계로 연결하는 활동을 진행한다.

기존의 여러 복지정책이 동주민센터와 복지기관 등 전문가 주도였던 것에 비해 본 사업은 주민 주도로의 변화를 요구하며 주민 계획 수립 및 활동 경험의 축적과 역량 강화 활동을 통해 주민 주도성이 강화하는 것이 특징이다.

또한 고독사 의제를 해결하기 위한 주민·동주민센터·복지기관의 민·관 거버넌스 체계를 구축하여 주민은 동 특성에 맞는 활동 계획 수립과 추진 주체가 되고, 동주민

센터는 주민 모집, 주민 활동 운영 총괄, 공적 서비스 연계 등을 지원하며, 해당 구의 복지기관은 주민 활동 촉진 전문가로서 주민 활동을 돕고 복지기관 내 서비스를 연계하는 역할을 한다. 또한 사업 운영을 지원하기 위해서 자치구에서도 동주민센터 사업을 지원과 모니터링, 동과 복지기관 간 간담회 운영 등 협업을 지원한다(서울시복지재단, 2019a).



[그림2] 2019 사회적 고립 가구 주민관계망 형성 사업 추진 체계(서울시복지재단, 2019d)

주민관계망 형성 사업이 진행되기 위해서는 민·관 거버넌스 체계가 잘 구축되고 운영이 되어야 한다. 이를 위해 2019년 실무자 간담회와 주민 교육을 실시하였으나 사업 결과 민·관 거버넌스 추진 체계간 역할 정리, 특히 시·자치구 간 소통 강화 등 추가 지원이 개선사항으로 나타났다(서울시복지재단, 2019b).

이러한 개선사항을 반영하여 기존 간담회 방식으로 진행되는 교육에서 탈피하여 2020년에는 액션러닝 방식으로 진행되는 민·관 통합 실무자 워크숍을 추진하여 자치구, 동주민센터, 복지기관의 추진 체계 간 소통을 위한 사업 추진 관점 맞추기와 상호 역할 협의, 사업 운영시 기본 원칙 세우기 등을 통한 협력적 관계 유지 지원하였다(서울시복지재단, 2020).

2. 액션러닝 이해

가. 액션러닝의 정의

액션러닝의 창시자인 Reg Revans가 액션러닝에 대해 설명한 이래 많은 학자들이 액션러닝에 대해 정의를 내리는 노력을 하였다. Inglis(1994)는 액션러닝을 문제에 대한 해결책을 마련하기 위해 구성원이 함께 모여 개인과 조직의 개발을 함께 도모하는 과정이라고 정의했고, McGill과 Beaty(1995)는 액션러닝을 목표의식을 가지고 동료구성원의 지원을 토대로 이루어지는 학습과 성찰의 지속적인 과정으로, Dean(1998)은 액션러닝을 작업현장(Workplace)에서 일어나는 실제적이고, 체계적이며, 아직까지 해결된 적이 없는 업무와 학습이 연계된 조직의 문제를 해결하기 위해 자발적으로 참여자 주도 하에 이루어지는 진화적 프로세스라고 정의하였다.

Marquardt(1999)는 액션러닝이란 소규모로 구성된 한 집단이 기업이 직면하고 있는 실질적인 문제를 해결하는 과정에서 학습이 이루어지며, 그 학습을 통해 각 그룹 구성원은 물론 조직 전체에 혜택이 돌아가도록 하는 일련의 과정이자 효과적인 프로그램으로 정의한 바 있다.

봉현철(2007)은 액션러닝은 교육 참가자들이 학습팀을 구성하여 스폰서(Sponsor) 또는 자기 자신이 꼭 해결하고자 하는 실존하는 과제를 팀 전체 또는 각자기 주체가 되어 러닝코치(Learning Coach)와 함께 정해진 시점까지 해결하거나 과제 해결 방안을 도출하는 동시에 그 과정에서 지식습득, 질문, 피드백(Feedback), 그리고 성찰을 통하여 과제의 내용측면과 과제해결의 과정측면을 학습하는 프로세스라고 정의하고 있다. 여러 학자들이 제시한 액션러닝의 정의를 토대로 종합적인 정의를 내리면 다음과 같다. 액션러닝이란 학습 팀이 그들의 실제문제를 러닝코치와 함께 질문과 성찰을 통하여 집단지성을 발현하여 문제를 해결하고 그 과정에서 과제의 내용 측면과 해결 과정 측면을 학습하는 프로세스이다.

나. 액션러닝의 구성요소

액션러닝의 구성요소에 대한 연구자들의 견해는 매우 다양하다(Dotlich & Noel, 1998; Rothwell, 1999; Marquardt, 2000; McGill & Beaty, 1999, . 본 연구는 Marquardt(2000)의 견해에 기초하여 봉현철(2008)이 제시한 6가지의 구성요소를 기준으로 액션러닝의 핵심구성요소를 과제, 학습팀, 스폰서와 실행의지, 질문, Feedback과 성찰, 과제의 내용과 과제해결 과정에 대한 학습, 마지막으로 러닝코치의 6가지로 규정한다.

액션러닝의 첫 번째 구성요소는 문제이다. 액션러닝의 중심에는 문제, 이슈 또는 과제가 있다. 문제는 중요하고 긴급해야 하며 명확한 해결안이 쉽게 나오지 않는 조직의 실제 문제를 다룬다. 두 번째 요소는 액션러닝 그룹 또는 팀이다. 학습팀은 액

션러닝의 주체로 그 구성은 다양한 배경과 경험을 가진 4~8명으로 구성하는 것이 가장 이상적이다. 세 번째 요소는 질문과 성찰 과정이다. 액션러닝에서는 진술과 의견보다는 구성원간 질문과 성찰이 강조된다. 네 번째 요소는 실행이다. 액션러닝에서 그룹은 문제와 해결대안에 대해서 행동을 취해야 한다. 액션러닝에서는 문제를 정의하고 목표를 세운 다음, 대안을 세우고 이를 실행하는 프로세스를 거친다. 다섯 번째 요소는 학습에 대한 강조이다. 액션러닝에서는 문제 해결은 물론, 개인과 학습 팀의 개발과 학습이 매우 중요하다. 학습으로 인한 개인과 조직의 성장은 또 다른 문제해결에 있어 선순환으로 작용하기 때문에 궁극적으로 조직의 경쟁력이 된다. 마지막으로 여섯 번째 요소는 러닝코치이다. 액션러닝 러닝코치는 구성원들이 무엇을 배우며 어떻게 문제를 해결하는지의 과정, 그리고 성찰하는데 도움을 준다. 이 여섯 가지 요소가 모두 작용할 때 액션러닝은 가장 큰 힘을 발휘할 수 있다(서영태, 봉현철, 2008).



[그림 3] 액션러닝의 6대 구성요소(봉현철, 2008)

이론적 고찰을 통해서 얻은 시사점을 정리해보면 사회적으로 이슈되고 있는 1인가구의 증가와 무연고사가 꾸준히 증가하고 있으며 특히 무연고사 수가 전국에서 가장 많은 서울시는 2016년부터 실태 파악 및 연구를 통해 주민간 관계중심의 안전망을 구축하는 사회적고립가구 주민관계망 형성사업을 구성하고 시범사업을 실시하였다.

시범사업 결과 민·관 거버넌스 추진 체계간 역할 정리, 특히 시·자치구 간 소통 강화 등이 필요한 것으로 나타났으며 이러한 개선사항을 반영하여 기존 간담회 방식으로 진행되는 교육에서 탈피하여 2020년부터 액션러닝 방식으로 진행되는 민·관 통합 실무자 워크숍을 추진하였다. 사회적고립가구 주민관계망 형성사업의 성공을 위해서는 민·관협력이 중요한 요소로 대두되는 바 이를 위한 액션러닝 프로그램 설계가 잘 되었는지에 대한 점검과 이를 통해 민·관 협력부문이 실제로 일어났는지에 대한 성과를 파악하고 확인하는 것은 중요하다.

III. 연구 방법

본 연구는 사회복지영역 특히 서울시에서 진행한 ‘사회적고립가구 주민관계망 형성 사업’의 민·관 통합 실무자 교육에서 액션러닝을 적용한 교육이 민·관 협력 부분에서 성과를 달성하였는지와 달성 여부를 어떻게 판단할 수 있는지 그 성공 요인을 찾고자 실시되었고 이를 위한 연구 내용은 다음과 같다.

첫째, 민·관 통합 실무자 교육의 액션러닝 프로그램 적용 구성요소를 분석한다.

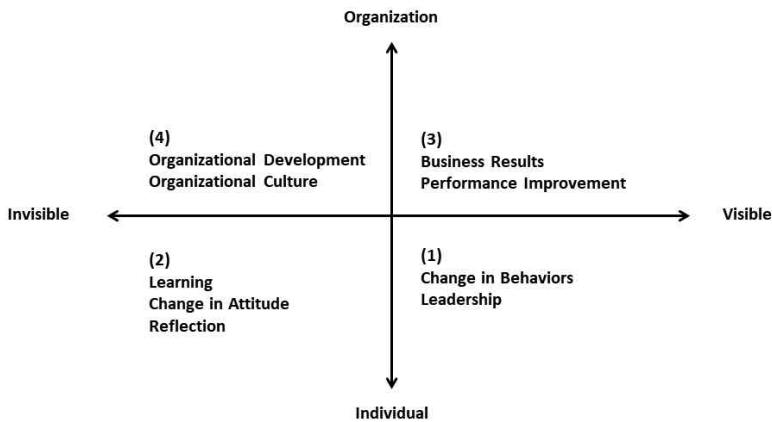
둘째, 민·관 통합 실무자 교육의 성공 요인을 탐색한다.

위의 질문에 답하기 위하여 본 연구는 2020년 진행된 민·관 통합 실무자 교육의 운영 사례를 바탕으로 Bong과 Cho(2017)가 제시한 매트릭스에 기반하여 교육의 성과를 확인했으며, 설문조사 연구를 토대로 성공 요인을 정리하였다.

1. 액션러닝 교육 성공 연구를 위한 이론적 틀

사회복지 영역에서 실시된 주민관계망형성사업의 민·관 통합 실무자교육이 액션러닝을 도입하여 민·관협력 형성에 성공하였는가를 살펴보기 위해서는 액션러닝의 성공을 어떻게 정의하는지에 대한 규명이 필요하다.

Bong과 Cho(2017)는 액션러닝 성공을 주체별 영향(impact for whom(individual or organization)과 visibility of impact(visible or invisible)로 규정하는 4가지 유형 매트릭스를 개발하였다.



[그림4] 액션러닝 성공 유형

- (1) 개인의 가시적인 변화 (예 : 리더십 행동의 변화)
- (2) 개인의 비가시적인 변화 (예 : 태도의 변화)
- (3) 조직의 가시적인 변화 (예 : 비즈니스 문제 해결)
- (4) 조직의 비가시적인 변화 (예 : 조직 문화의 변화 또는 조직 개발)

Bong과 Cho(2017)의 액션러닝 성공 유형에 기반하여 교육성과를 확인하는 이번 연구는 여러 가지에서 의미가 있다. 첫째, 공공영역의 특성상 사업의 성과를 조직과 가시적인 측면에서만 바라보는 관점에서 조직과 개인 차원으로, 가시적인 부분과 비가시적인 부분으로 나눠서 도출하여 그동안 살펴보지 못했던 성과를 도출했다는 점이다. 둘째, US approach에 기반하여 액션러닝이 도입되고 정착된 한국에서 상대적으로 연구가 적은 공공영역 특히, 사회복지지역에서는 처음으로 프로그램의 성공 요인을 도출하는 이번 연구는 액션러닝의 적용 분야와 연구가 확장되고 있다는데 중요한 의미를 가지고 있다.

2. 설문 조사

이번 연구를 위해 2020년 서울시복지재단을 통해 주민관계망 형성 사업에 참여하는 자치구와 동주민센터 담당자, 사회복지기관 담당자(촉진가) 대상 액션러닝 프로그램을 설문 분석하였다. 설문 구성과 내용은 Park, Cho 그리고 Bong이 시민교육 영역에서 액션러닝의 도입과 그 성공요인을 분석 도구로써 액션러닝의 성공을 조직과 개인, 가시적인 부분과 비가시적인 부분으로 구분한 Bong과 Cho(2017)의 연구와 Proximal Outcomes와 Distal Outcomes로 구분하여 제시한 Cho와 Egan(2009)의 연구를 종합하여 진행한 선행연구(Park, Cho, & Bong, 2020)에서 제시한 연구 틀을 활용하였다.

액션러닝 교육 참여 경험, 액션러닝 방식으로 진행된 교육과정의 독특함, 교육에 몰입한 정도와 그 이유, 교육을 통한 성과, 역량향상에 도움받은 정도, 교육 내용의 현장 활용 사례, 교육과정 중 경험한 어려움, 사회복지 영역에서 액션러닝 성공요인에 대한 단답형, 주관식 질문으로 구성되었다.

설문은 2020년 사업 관련 마지막 교육으로 11월에 진행된 민·관협력 실무자 워크숍에서 진행되었다. 마지막 교육은 코로나 19 상황으로 인해 교육인원을 분산하여 총 7회차로 나누어 진행한 교육 참가자 155명 중 5~7회차에 참여한 참가자에게만 진행하였다. 설문 응답자는 총 63명으로 전체 교육생 중 응답률은 40.6%이다.

<표 1> 설문 대상자 구성 및 비율

구분	총	빈도	비율
소속	차지구 담당자	9명	14.3%
	동 담당자	23명	37.5%
	촉진가(민간기관)	31명	49.2%
사업 연차	1차년도	20명	32.2%
	2차년도	30명	48.4%
	3차년도	12명	19.3%
근무 연수	5년 미만	27명	42.8%
	5~10년	19명	30.2%
	10~15년	10명	15.9%
	15년 이상	7명	11.1%

IV. 연구 결과

1. 주민관계망 형성 사업의 교육 프로그램 개요

서울시복지재단은 주민관계망 형성 사업을 지원하기 위해 다양한 교육을 지원하였다. 아래는 최근 3년간의 운영 현황을 나타낸 것이다.

<표 2> 사업 주체 대상 교육 개요(최은미, 2020)

교육명	목적	대상	교육 시기	실시 현황		
				2018	2019	2020
실무자 워크숍 및 간담회	- 사업 방향 및 역할 안내 - 실무자 의견 수렴 * <i>담당자별 간담회 실시</i>	구 담당자, 동 담당자	연중	0	0	-
민·관 통합 실무자 워크숍	- 담당자간 상호 인사 - 사업 관점, 목표 합의 - 역할 논의 - 세부 사업 논의	구 담당자, 동 담당자, 복지기관 담당자	연초	-	-	0
촉진가 교육	- 주민촉진을 위한 3회기 워크숍 진행 방향 및 방법 안내	복지기관 담당자	연초	-	0	0

민·관 통합 실무자 교육	- 당해 사업 평가를 통한 향후 과정 모색 - 차년도 사업 기획 및 역할 논의 통한 효과적 진행 지원 - 사업 추진 주체간의 민·관 협업을 위 한 소통 지원	구 담당자, 동 담당자, 복지기관 담당자	연말	- - 0
------------------------	---	---------------------------------	----	-------

실무자 워크숍 및 간담회는 시범사업 초기인 2018년과 2019년에 서울시복지재단에서 설계·운영하였으며 교육은 사업 주체별로 참가대상을 구분하여 실시하였다. 교육 후 참가자 설문을 통해 주체별 교육보다는 민·관 실무자가 함께 소통하면서 사업에 대한 관점을 맞추는 계기가 필요하다는 의견에 따라 2020년에는 주체간 협력적 논의가 진행되도록 액션러닝 방식을 도입하여 설계 운영하였다. 따라서 2020년부터 시작된 민·관 통합 실무자 워크숍은 본 사업을 실시하는 해당동의 3주체인 구 담당자, 동 담당자, 복지기관 담당자가 한자리에 모여 통합 교육을 실시하였다. 교육의 내용은 담당자간 상호인사와 사업에 대한 관점과 목표를 합의하는데 집중하였다. 또한 사업을 진행하는데 있어 구와 동, 복지기관의 역할과 사업 계획을 함께 나눌 수 있도록 토의 시간을 제공하였다. 주로 전화 또는 이메일로 업무 논의가 이루어지는 상황에서 대면으로 함께 논의하는 계기를 만들었다는 점에서 담당자들에게는 이 과정이 의미 있었다는 평가를 받았다. 실제로 이 교육을 계기로 사업 중에 대면 미팅을 추가로 진행한 동도 있었다. 또한 이 교육은 기존의 일회로 그치던 교육에서 벗어나 사업의 연결성을 고려하여 사업 초기인 연초에 1회, 사업을 마무리하는 단계인 연말에 1회로 총 2회의 교육을 실시한 점이 기존 교육과의 차이로 들 수 있다.

촉진가 워크숍은 이웃살피미(주민)의 주도적인 활동 계획 수립을 돕기 위한 이웃살피미 워크숍을 진행하는 촉진가(복지기관 담당자)를 대상으로 3회기 워크숍 진행에 대해 안내하는 프로그램이다. 대부분의 촉진가 역할을 맡은 복지기관 담당자는 주민을 대상으로 실시하는 워크숍 진행에 대한 부담감과 어떻게 진행해야 하는지에 대한 막연함을 가지고 있었다. 서울시복지재단에서는 이웃살피미 워크숍 진행을 돕기 위해 간단한 가이드라인과 기본 자료를 촉진가에게 제공하였으며, 워크숍에서 주민들의 주도적인 활동을 촉진하기 위한 촉진가로서의 역할을 인지할 수 있도록 촉진가 워크숍을 설계하였다. 2019년에 첫 촉진가 워크숍을 진행하고, 사업에 참여했던 촉진가 중 9명과 재단 담당자, 촉진가 워크숍을 진행했던 강사가 모여 1년간 경험한 것을 바탕으로 이웃살피미 워크숍에서 필요한 부분을 구체화하여 매뉴얼화 하는 작업을 그해 말에 추가 교육으로 진행하였고, 이 결과물로 작성된 매뉴얼은 2020년 촉진가 워크숍 자료로 활용되었다. 2020년에 진행된 촉진가 워크숍에서는 1년차 사업 동과 2년차 이상 사업동을 분리하여 교육 회차를 구분하고 2년차 이상 사업동의 경우 이웃살피미 워크숍에서 진행해야 하는 회기별 워크숍 구성과 목적을 새롭게 합의하는 토의 시간과 실습에 집중하였다.

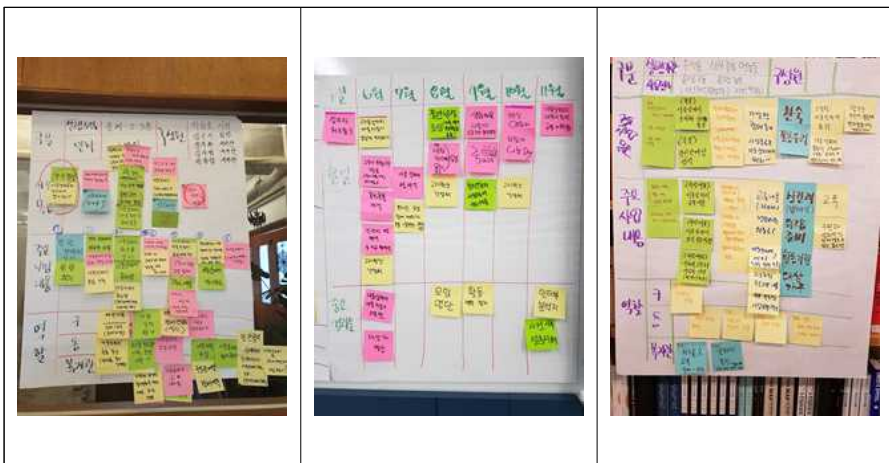
2. 민·관 통합 실무자 교육의 액션러닝 프로그램 적용 구성요소 분석 결과

먼저 주민관계망 형성 사업에 액션러닝을 적용한 교육이 민·관 협력 형성에 기여하였는지를 살펴보기 전에 이 프로그램이 액션러닝 방식을 적용하였는지를 판단하는 것은 중요하다. 이를 위해 위에서 제시한 액션러닝의 구성요소 6가지를 충족 여부로 판단하였다.

가. 문제

액션러닝이 여타의 교육프로그램과 차별화되는 가장 큰 특징은 참가자들이 연습문제가 아닌 실패의 위험을 갖는 실제 문제를 다룬다는 점이다. 실무자 교육에서는 교육 참가자가 가지고 있는 실제 문제, 즉 주민관계망 형성 사업을 진행하는데 필요한 이해관계자가 사업 관점 맞추기, 목표 설정, 사업 시행을 위한 아이디어 공유, 사업 전반에 걸친 일정 조율 등 사업 진행에 필수적으로 나뉘야 할 의견 공유를 할 수 있는 주제로 이야기를 나누도록 토의 주제를 설정하였다. 또한 코로나 19 상황으로 대면 위주의 모든 사업이 중지된 상황에서 비대면으로 진행되는 돌파구가 필요한 시점에서 이들은 다양한 사례와 정보, 아이디어를 나누고 공유하며 실행방안을 찾아갔다.

*우리가 이 사업이 성공했다고 볼 수 있으려면, 어떤 일을 해야 하는가?
2020년에 우리는 무엇을 할 수 있는가?
자치구와 동과 복지기관의 역할은 무엇인가?*



[그림 5] 교육 토의 결과(서울시복지재단, 2020c)

나. 학습 팀

액션러닝의 창시자 레그 레반스는 액션러닝 팀은 다양한 이해관계자가 모여야 하며 그 수는 팀당 5~6명 이상을 넘지 않아야 한다고 했다(김혜정, 조연주, 이승희, 2019).

서울시복지재단에서 진행한 2019년 사업 관련해서 진행된 교육이 동별, 자치구별, 복지관별로 진행되었던 교육과 간담회와는 다르게 2020년 교육에서는 사업을 맡은 해당 자치구별로 구 담당자, 동주민센터 담당자, 사회복지사가 함께 모여 진행되었다. 또한 자치구 내에 여러 동이 참여하는 특성상 2~3개 동이 모이더라도 인원이 7명 이상이 넘어가지 않도록 팀을 구성하였다. 이는 각 기관의 실무자가 한자리에 모여 각자 사업에 대해 가지고 있는 생각들을 공유하고, 약화된 소통을 네트워킹으로 강화함과 동시에 참여자 모두가 의견을 낼 수 있는 시간을 확보하기 위해서 인원수를 제한하였다.



[그림 6] 학습팀 구성(서울시복지재단, 2020c)

다. 질의와 성찰 과정

액션러닝 교육에서는 학습의 주체가 교육 대상자이다. 즉, 액션러닝에서는 학습 팀에서 문제해결하는 과정에서 질의 및 피드백, 성찰을 통해 학습이 일어난다고 본다. 따라서 교육 프로그램 안에서는 최대한 사업에 대한 설명이나 진행하는 러닝코치의 강의를 줄이고 상호간에 질문하고 대화하는 시간을 갖도록 프로그램을 구성하였다.

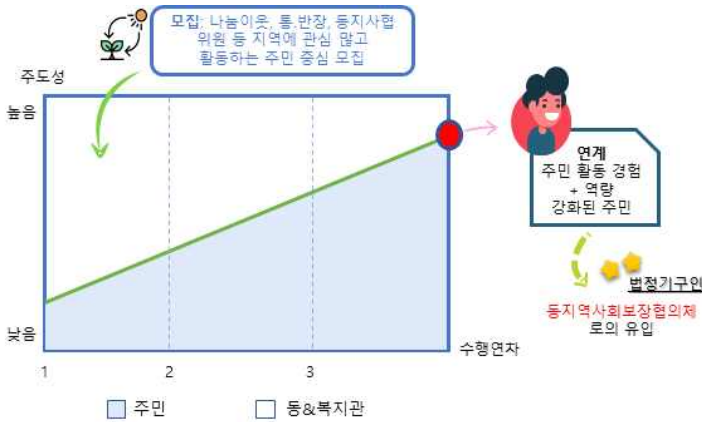
<표 3> 민관협력 워크숍 시간표 구성(서울시복지재단, 2020c)

no.	세션명	시간	주요 내용
1	사업 안내	14:00~14:10	○ 워크숍 목적 안내 ○ 향후 지원 사항 및 관련 자료 안내
2	마음 열기	14:10~14:30	○ 워크숍 기본 규칙 안내 ○ 참가자간 상호 소개
3	상호 학습	14:30~15:00	○ 사업 관련 개인별 고민, 의문점 등 나눔 ○ 조 내부 토의를 통해 고민, 의문점 해결 과정 진행 ○ 내부 토의로 해결되지 않은 질문에 대해 재단에서 답변(워크숍 마감 시)
4	사업 관점 맞추기	15:00~16:00	○ 개인별 사업 지향 및 목표 공유 ○ 주요 사업 논의 ○ 주체별 역할 논의
5	세부 사업 논의	16:00~17:30	○ 월별 세부 진행 사업 논의 ○ 내부 논의된 결과물 갤러리워크 형태 공유
6	조별 결과물 공유	17:30~18:00	○ 질의사항 답변 ○ 성찰

주로 학습 팀에 질문을 던지면, 팀 안에서 답변과 이어지는 질문에 답변하고 팀원 간에 피드백을 주고받을 수 있도록 하였다. 서로 소통하는 가운데 그동안 실무자로서의 태도와 업무 방향성 등에 대한 성찰이 일어나도록 프로그램이 설계되었다.

라. 실행 의지

스폰서는 교육 참가자들이 액션러닝을 통해 개발한 해결대안에 대해 최종적인 의사결정권한을 가진 사람을 의미한다. 사업의 특성상 스폰서는 앞의 [그림 2]에서 제시한 사업의 주체 중에 참여 주민이어야 한다. 사업의 명칭에서 보듯이 주민이 워크숍을 통해 본인이 살고있는 행정 동의 고독사를 예방하고 줄이기 위한 실행계획을 세우고 실행하는 것이 이 사업의 특징이기 때문이다. 그러나 아직은 100% 참여 주민이 스폰서의 역할을 감당하기에는 경험과 역량의 부족으로 동주민센터와 복지기관 등 전문가의 개입과 지원이 필요한 상황이다(서울시복지재단, 2019a). 따라서 아직까지는 주민과 동주민센터, 복지관의 함께 스폰서십을 발휘하고 결정된 사안에 대해서 함께 실행하고 있다.



[그림 6] 사업의 주민주도성 강화(서울시복지재단, 2019d)

마. 학습의지

교육은 사업과 관련된 이론적인 설명은 최대한 배제하고, 사업 실무자간 협의와 의견을 교환하는데 필요한 퍼실리테이션 스킬에 대한 교육을 제공했다. 그리고 담당자들이 가장 필요로 했던 다양한 사업의 사례에 대해서 교육 중 중점적으로 토의하여 주민관계망을 통해 고독사 문제를 해결하는 내용을 상호학습하도록 하였다. 교육은 사업의 진행 초기와 마무리 단계에서 실무자 교육이 진행되었는데 사업초기 교육에서는 실무자로서 자주 묻는 질문에 대한 답변 시간을 제공하였고, 마무리 단계에서의 교육에서는 교육 담당자의 모니터링을 통해 취합된 각 120개 동별 사업의 유형과 성공사례를 제공하였다.

마. 러닝코치

액션러닝의 특징 중 하나는 체계적인 문제해결 활동을 지원해주는 과정 촉진자(Facilitator)가 존재한다는 점이다. 러닝코치는 과제와 관련된 내용전문가가 아니라 학습 팀이 과제를 해결하는 과정에서 프로세스 관리와 이를 위한 각종 도구를 지원하고 성찰이 이루어지도록 팀 활동을 촉진하는 역할을 한다. 이번 사업에서는 한국액션러닝협회의 인증과정을 받은 러닝코치를 배정하였다. 참가자의 접근성을 고려하여 자치구별로 교육 회차를 구분하였고 회차별로 적게는 4개팀부터 많게는 6개팀을 지원했다.

2. 액션러닝 교육 성과

민·관 실무자들의 협력을 증진시키는 목적으로 진행된 액션러닝 교육의 성공을

Bong과 Cho(2017)가 제시한 조직과 개인, 가시적인 부분과 비가시적인 부분으로 살펴보았다. 이를 살펴보면 아래와 같다.

<표 4> 액션러닝 프로그램의 성과 분석 결과

조직차원	
비가시적	가시적
<ul style="list-style-type: none"> • 사업에 대해 담당자간 이해도 증가 • 실무자 교육에 대한 인식이 바뀜 • 주민의 주도성이 커져야 한다는 인식 변화 • 담당 실무자간 모임 필요성 느낌 • 기관 담당자별 네트워킹 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업 실행 ✓ 위험가구 발굴 ✓ 이웃살피미 모집 및 교육 실행 ✓ 주민관계망 형성 활동 계획 수립 및 실행 ✓ 모니터링 및 자원 연계 ✓ 고독사 위험 주민들의 변화
<ul style="list-style-type: none"> • 실무자간 소통이 편해짐 • 타지역 사례를 통해 시야가 넓어짐 • 상대방 입장에서 생각하는 것 • 회의 참여에 대한 부담을 덜 느낌 	<ul style="list-style-type: none"> • 주민을 대상으로 하는 워크샵 진행 • 타 기관 실무자간 네트워크 형성 • 위험 가구 발견하거나 대상자의 변화를 볼 때 뿌듯함
개인차원	

조직차원에서 가시적인 성과로는 사회적고립가구 주민관계망 형성 사업의 표면적 목표인 위험가구 발굴과 이를 발굴하고 돕는 이웃살피미를 주민 중에서 모집하고 활동할 수 있도록 교육을 지원한 점, 사업을 수행하기 위한 민·관 주체가 모여 사업 계획을 함께 수립하고 실행한 점, 사업을 모니터링하고 각 주체간 자원을 연계하여 사업을 운영한 점, 마지막으로 고독사 위험으로 도움을 받았던 주민이 이웃살피미 활동을 통해서 도움을 주는 봉사자로 변화된 점이 도출되었다. 조직차원에서 비가시적인 성과로는 사회적고립가구 주민관계망 형성 사업에 대한 각 담당자간의 이해도가 증가되어 사업 계획이나 실행에 도움 되었던 점, 본 사업의 계획과 실행의 주체는 공공이나 민간기관이 아니라 이웃살피미인 주민의 주도성이 커야한다는 인식의 변화, 실무자 교육에 대한 부정적 인식이 바뀌게 된 점, 담당 실무자간의 모임의 필요성 인식, 기관 담당자별 네트워킹이 강화되었다는 점이 도출되었다.

개인차원의 가시적 성과로는 민간복지기관의 복지사(축진가)가 주민(이웃살피미)를 대상으로 3회기의 워크샵을 직접 진행한 점, 타 기관의 실무자와 네트워크를 형성하고 그 기반으로 업무를 수행한 점, 사업을 통해 위험 가구를 발견하게 되었거나 대상자의 긍정적 변화를 볼 때의 뿌듯함으로 나타났다. 개인차원의 비가시적 성과로는 실무자간의 회의 시 소통이 편해지고 상대방 입장에서 생각하게 된 점, 따라서 회의 참

여하는데 부담을 덜 느끼게 된 점과 상대방 입장에서 제시한 의견을 생각하게 된 점이 도출되었다.

액션러닝 프로그램 성과 분석을 통해 그 동안은 성과로써 드러나지 않았던 참가자의 인식의 변화와 담당자간 네트워킹에 관한 성과가 발견되었으며, 액션러닝 프로그램이 민·관 협력 형성에 긍정적 영향을 미쳤다는 결론을 도출하였다.

3. 액션러닝 교육의 성공 요인

개인의 역량향상 정도를 묻는 설문에 대한 응답으로는 과정 참여자는 성과 측면에서 사회복지 교육이 요식행위로 끝난다는 부정적인 인식의 변화(77%), 지역문제해결의 주체로서 실무자의 역할 인식에 도움(80%), 지역문제를 제대로 바라보고 해결해가는 과정 습득(73%), 팀원들과 지역문제를 고민하는 과정에서 해결 대안 도출(72%), 함께 사업을 진행하는 타 지역에 대한 이해의 폭 넓힘(80%), 사회복지 영역에서 필요한 역량 체득(73%), 사회복지 영역에서 함께 활동하는 사람들과의 네트워크 구축(84%)에 긍정적인 답변을 제시했다. 역량 향상 측면에서도 지역문제를 해결해가는 절차와 방법(66%), 의사소통하는 방법(78%), 효율적으로 합의를 이끌어 내는 방법(83%). 마지막으로 갈등에 대처하는 방법(66%)에 대해 알게 되었음을 긍정적으로 제시하였다.

교육 참가자는 액션러닝 방식으로 진행된 교육의 어떤 측면을 장점으로 보았을까요? 설문 결과 과정 참여자의 과정 몰입도는 100점 만점 중 75점으로 나타났으며, 그 이유를 액션러닝 방식으로 진행되는 교육의 가치 및 지향점에 대해서 공유(83%), 다양한 배경을 가진 팀원들과 함께하는 과정에서 배움(89%), 팀원이 함께 과제를 해결하고자 하는 공통의 열정(88%), 과제 해결에 대한 사명감(73%), 진행을 돕는 강사의 지적 자극(68%), 성찰을 통한 개인적인 성장 경험(72%), 도출된 결과의 현장에 적용 기대감(83%), 교육 주관팀의 적극적인 지원(81%), 참여식 교육 방법(95%)의 긍정적인 답변을 제시하였다.

마지막으로 액션러닝 방식으로 진행된 교육에 대한 느낌을 묻는 질문에 실제 문제를 가지고 진행함(89%), 소통의 기회를 제공함(92%), 가시적 결과물 도출함(95%), 각 팀별로 논의한 내용을 공유하는 결과발표의 장이 마련됨(86%) 점들을 액션러닝 프로그램의 긍정적인 특징으로 응답하였다. 사업 진행 시, 간담회 형식으로 사업과 관련된 전문 지식 교육과 사업 담당자의 정보 전달과 질의응답 시간으로 진행되어 소통과 참여가 충분하지 않았던 기존 실무자 교육의 문제점을 고려할 때(서울시복지재단, 2019b) 기존의 교육 경험과 달리 참가자의 참여를 촉진하는 토의 위주로 진행되도록 설계하고 운영된 교육 방식이 사회복지 교육 현장에서 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

<표 5> 설문 결과

구분	항목	응답	구분	항목	응답
액션러닝 성과	부정적 인식의 변화	77%	액션러닝 교육 장점	교육 가치와 지향점 공유	83%
	지역문제해결 주체로서 인식변화	80%		팀원이 함께 해결하는 열정	88%
	문제해결과정 습득	73%		과제 해결에 대한 사명감	73%
	해결대안 도출	72%		진행강사의 지적 자극	68%
	타 지역 이해	80%		개인 성장 경험	72%
	네트워크 구축	84%		결과의 현장 적용 기대감	83%
	사회복지영역 필수역량 체득	73%		교육 주관팀 지원	81%
역량 향상	지역문제 해결 절차	66%	액션러닝 교육 긍정적 느낌	참여식 교육 방법	95%
	의사소통	78%		실제 문제로 진행	89%
	효율적인 합의 방법	83%		소통 기회 제공	92%
	갈등 대체	66%		가시적 결과물 도출	95%
				팀 결과물 공유	86%

V. 결론

1. 연구 결과의 시사점

본 연구는 사회복지영역에서 액션러닝이 도입되어 진행된 교육 사례와 교육의 성공요인 관점에서 들여다 본 첫 번째 연구로서 의미가 있다. 교육의 성과를 일반적으로 조직 측면과 개인 교육 만족도로 확인하였던 것에서 그치지 않고 교육을 통해 도출된 성과를 조직과 개인, 가시적인 부분과 비가시적인 부분으로 구분하여 도출한 점이 복지영역의 교육에서 새로운 틀을 제공했다고 본다.

또한 교육의 성과에서 살펴본 바와 같이 사업을 수행하기 위해 민과 관의 서로 다른 조직에서 일하는 실무자간 참여식 교육을 통해 유의미한 소통을 이끌어내고 민·관 협력의 형성과 촉진, 그리고 네트워킹 유지에 일조했다는 점을 연구를 통해 확인하였다.

액션러닝 방식이 교육으로만 그치는 것이 아니라 사회적으로도 의미있는 사업을

하는 복지 관계자들을 위한 교육을 통해 사업의 성과를 달성하는데 일조하고 그 가운데 교육 참여자들의 내적인 성장과 조직의 성장을 함께 견인할 수 있는 교육을 설계하고 운영하기 위해서 액션러닝을 도입한 교육이 명확한 연구 결과로서 그 가치를 인정받아 자치구와 기관에 제시할 수 있는 연구가 나와야 할 것이다.

2. 향후 연구를 위한 제언

본 교육의 설문은 2020년 교육 대상자만을 대상으로 진행하였다. 따라서 2019년도에 실시된 교육과 2020년도의 교육을 모두 경험한 응답자가 없어 액션러닝 교육으로 인한 사업의 차이를 분명하게 인식하고 응답하는 응답자가 없다는 점에서 연구의 한계가 있다.

또한 공무원 업무의 특성상 사업 기간 중에 인사발령으로 담당자가 바뀌는 경우가 있어, 구와 동 담당자 32명 중에 5월과 11월에 두 번 진행된 실무자 교육을 모두 받은 사람은 단 한 명도 없었다. 업무상 바빠서 듣지 못한 경우도 있지만, 이 중 상당수는 인사발령으로 인한 업무 변경된 경우가 많았다. 따라서 교육을 통한 성과나 역량향상 부분이 1년이라는 장기 사업에서 성과를 측정하기에는 응답자의 정확한 피드백을 받기 어려울 수 있다는 이슈가 제기될 수 있다.

마지막으로 민·관 실무자 교육이 액션러닝의 6가지 구성요소를 충족하여 설계되었지만, 교육 대상자 특성상 회차별 4시간의 짧은 시간으로 진행된 교육으로 설계된 점은 아쉽다. 액션러닝 교육에서 풀어낼 수 있는 문제해결 측면의 여러 특성을 담아내려면 2회의 교육으로는 부족함이 있다.

따라서 향후 연구과제를 제시하면 아래와 같다.

(1) 사회복지영역에서 액션러닝의 성공을 어떻게 정의할 것인가? 액션러닝의 성공을 정의하는 관점이 공공기관, 특히 사회복지 영역에서 어떻게 차이가 있는가?

(2) 교육 환경 특성에 따라 단기 과정으로 진행되는 교육에서 액션러닝의 특징을 최대한 적용하기 위해서 설계 과정에서 어떤 부분을 더 고려하고 적용해야 하는가?

(3) 액션러닝 방식의 교육이 민·관 거버넌스의 주체 중 자치구 및 동 주민센터 담당자(관)와 사회복지기관(민) 위주로 연구되었으나 추후에는 주민 참여자까지를 고려하여 연구하기 위해 어떤 이론적 틀을 적용할 것인가?

(4) 사업 추진 중 실시하는 교육의 최종적인 성과는 결국 사업의 궁극적인 목표를 달성하기 위함이라면, 액션러닝으로 실시된 복지 교육의 최종적인 성과는 복지 대상자인 사회적 고립가구에까지 어떤 영향력을 미쳤는지에 대해 연구 성과로 확대가 필요하기에 복지영역에서는 이러한 부분의 성과를 어떻게 측정하고 있으며, 이론적 근거는 무엇으로 적용할 것인가?

참고문헌

- 강민성(2008). 지방정부 주민참여제도의 정책과정과 참여유형에 따른 영향력 분석. *한국행정정보*, 42(3), 215-238
- 경기도평생교육진흥원(2019). *시민공동체교육 온프로젝트 결과보고서*. 경기 수원: 동원.
- 김혜정, 조연주, 이승희(2019). *액션러닝 역사와 진화*. 서울: 학지사.
- 봉현철, 김봉광, 김형숙(2007). Action Learning 운영단계별 러닝코치 역할 모델에 관한 연구. *산업교육연구*, 15, 59-80.
- 봉현철(2006). *Action learning workbook*. 서울: 다산서고.
- 서영태, 봉현철(2008). 액션러닝 프로그램의 유형분류와 유형별 특징에 관한 연구. *경상논총*, 26(2): 83 - 115.
- 서울시(2018). *서울시 고독사 예방 종합 대책*. 서울: 서울특별시청.
- 서울시복지재단(2016). *서울시 고독사 실태파악 및 지원방안 연구*. 서울: 서울시복지재단.
- 서울시복지재단(2019a). 2019 사회적고립가구 주민관계망 형성 사업 민·관 통합 실무자 교육 추진계획. 서울: 서울시복지재단.
- 서울시복지재단(2019b). 2019 사회적고립가구 주민관계망 형성 사업 민·관 통합 실무자 교육 결과. 서울: 서울시복지재단.
- 서울시복지재단(2019c). 2019 사회적 고립 가구 주민관계망 형성 사업 계획. 서울: 서울시복지재단.
- 서울시복지재단(2019d). *사회적 고립가구 주민관계망 형성사업 가이드라인*. 서울: 서울시복지재단.
- 서울시복지재단(2020a). 2020 사회적고립가구 주민관계망 형성 사업 민·관 통합 실무자 교육 추진계획. 서울: 서울시복지재단.
- 서울시복지재단(2020b). *사회적고립가구 주민관계망 형성 사업 전문가 교육과정 개발*. 서울: 서울시복지재단.
- 서울시복지재단(2020c). *사회적 고립가구 주민관계망 형성사업 민·관 통합 실무자 워크숍 결과보고*. 서울: 서울시복지재단.
- 최은미(2009). 관리자 역량평가 도구로서 액션러닝 프로그램의 활용가능성 탐색: A市 승진대상자 과정의 사례연구. 석사학위논문, 전북대학교 대학원.
- 최은미(2020). *사회복지영역에서 액션러닝을 활용한 민관협력 촉진 사례*. 2020 한국 HRD연합학술대회자료집, 269-278.
- 함영진(2017). 복지부문 민·관 협력의 추진 여건과 과제. *보건복지포럼*, No.253.04
- Bong, H. & Cho. Y. (2017). Defining success in action learning: An international

- comparison. *European Journal of Training and Development*, 41(2), 160 - 176.
- Cho, Y., Bong. H., & Kim. H. (2019). Examining the development of action learning practice in South Korea. *Action Learning: Research and Practice*, 16(1), 5-22.
- Park, S., Cho, Y., & Bong. H. (2020). Action learning for community development in a Korean Context. *Action Learning: Research and Practice*, 17(3), 273 - 291.
- Marquardt, M. J.(1999). *Action learning in action : Transforming problems and people for world-class organizational learning*. Palo Alto: Davies-Black Publishing.

<ABSTRACT>

A Case Study on action learning program in Social Welfare sector for the Promotion Public-Private Cooperation

Choi, Eun Mi*(Global Action Learning Group)

Kim, Seon Mi**(Seoul Welfare Foundation)

This study was conducted with the aim of exploring whether the project manager of public sector and private sector participate action learning program in the social welfare domain affects public-private partnership promotion. In order to approach the research objectives step by step, we first checked whether the public-private partnership practitioner training was designed in an action learning manner, comparing it with the six major components of action learning. And we construct a theoretical framework for this work based on a review of prior research to define the success of action learning training. Based on the theoretical framework, we conducted a survey of participates who completed action learning program in 2020. The results of the study confirmed that action learning program contributes positively to program performance and capacity improvement, which has shown a positive impact on the formation of public-private partnerships and network maintenance in the execution of the project. In conclusion, we confirm that the training applied with action learning methods in the social welfare domain contributed to promoting public-private partnership. Finally, the research limitations and implications of the research results were summarized and based on this, three future research tasks were presented.

Key words: Action Learning

* First author, e-mail: chemsf@gmail.com

**Corresponding author, e-mail: tjsalk@welfare.seoul.kr