

Action Learning 방식에 의한 세계시민성 리더 양성 프로그램의 효과성 검증

김형숙(글로벌액션러닝그룹)*

이성(세계시민성교육원)**

<국문초록>

본 연구는 A시의 프로그램에 대한 사례연구를 통하여 액션러닝 방식으로 진행된 세계시민성 리더 양성 프로그램의 효과성을 검증하고 성공요인을 도출하기 위해 수행되었다. 2020년 56명을 2개 반으로 나눠 각각 총 7회 35시간의 학습과정과 성과 공유회를 마친 참여자를 대상으로 한 본 연구의 주요 결과는 다음과 같다. 첫째, 교육 전과 후에 측정된 참가자의 세계시민성 점수가 통계적으로 유의미한 차이가 있었다. 둘째, 참가자가 학습과정 전, 후에 각급 행정기관의 공모과제에 선정되었다. 이는 이들이 지역사회에서 세계시민성을 지속적으로 실천하고 확산할 기회가 되고 있다. 셋째, 2019년 참가자 중 10명이 공인인증기관으로부터 퍼실리테이터 자격 인증을 취득하는 등 정량적인 성과를 거둔 것으로 나타났다. 본 연구의 이론적 측면에서의 시사점은 액션러닝 프로그램의 효과성을 세계시민성 점수의 변화를 비교하여 측정하였다는 점과 참가자의 구체적 활동 결과라 할 수 있는 각종 공모과제 선정(과제 수와 금액) 정도로 측정했다는 것이다. 또한 실무적 측면에서는 참가자의 세계시민성을 향상시키기 위해 A시가 실시했던 액션러닝 프로그램을 프로그램 운영 프로세스, 과제선정 절차, 스폰서의 역할, 학습자 동기부여 방법, 실질적 성과의 구체적 내용 등에 대하여 매우 상세하게 기술함으로써 향후 다른 지자체나 공공기관은 물론, 학교와 영리기관들이 유사한 프로그램을 도입하고자 할 때 참고할 수 있는 시사점을 제공하였다.

주제어: 액션러닝, 디자인씽킹, 민주시민교육, 세계시민성교육, 리빙랩

I. 서론

세계시민교육 또는 세계시민성교육(global citizenship education)은 인종, 성별, 문화, 종교, 국적에 관계없이 지구라는 사회의 구성원으로서 정체성과 책임감을 가지고

* 제1저자: (주)글로벌액션러닝그룹 CEO(alstoryceo@gmail.com)

** 교신저자: 세계시민성교육원 원장(sunglee37@naver.com)

행동할 것을 요구한다. 유네스코는 세계시민성교육을 “더 정의롭고, 평화로우며, 관용적이고, 포용적이며, 안전하고, 지속가능한 세상을 만드는 데 앞장설 수 있도록 필요한 학습자의 지식과 기술, 가치와 태도를 계발”하는 것을 목표로 삼는 교육 패러다임으로 정의하고 있다(유네스코, 2014: 17). 전 세계적인 문제의 원인은 경제, 문화, 정치, 역사적 문제 등 다양하겠지만 국가, 인종, 국적, 종교 등의 서로 다름에 대한 인정, 이해, 관용, 공감 등의 부족에서 기인하고 있어서, 이를 해소하기 위한 교육이 매우 강조된다(이경한, 2018)는 점에서 세계시민성교육의 필요성이 대두되고 있다.

2015년 9월에 열린 유엔 지속가능발전 세계정상회의에서 채택된 지속가능발전목표의 네 번째 목표인 ‘포용적이고 공평한 양질의 교육을 보장하며 모두를 위한 평생 학습의 기회를 증진할 것’의 세부목표에 ‘2030년까지 모든 학습자들이 지속가능한 발전과 지속가능한 생활방식에 대한 교육, 인권교육, 양성평등교육, 평화와 비폭력 문화의 증진에 대한 교육, 세계시민성교육, 그리고 문화다양성 및 지속가능발전에 있어 문화의 중요성을 일깨우는 교육 등을 통해 지속가능발전의 증진에 필요한 지식과 기술을 습득할 수 있도록 보장한다.’라고 명시하여 세계시민성교육을 위한 동력을 제공하였다(유네스코 아시아태평양 국제이해교육원, 2017).

세계시민성교육은 지구촌의 모두가 행복하게 살아가기 위한 매우 중요한 이슈라는 점에서 유네스코도 세계시민성교육을 활성화하기 위한 세계시민성교육국을 설치하고 전 세계적인 차원에서의 세계시민성교육을 위해 노력하고 있다. 그러나 유네스코, 옥스팜 등 글로벌 조직의 세계시민 교육의 대상은 대부분 20세 미만의 학생에 초점을 두고 있으며, 성인을 대상으로 세계시민성교육을 체계적으로 전개하는 곳은 찾아보기 힘들다.

한경구, 김종훈, 이규영, 조대훈(2015)도 세계시민(global citizen)을 학교교육을 통해 길러내야 한다는 국내·외적 요구가 그 어느 때보다도 높아지고 있다며, 학생을 위한 세계시민성교육을 강조하고 있다. 이경한(2018)은 세계시민성교육은 학생들이 글로벌 사회의 차이를 적극적으로 이해하도록 돕고, 더 나아가 글로벌 쟁점이나 문제에 적극적으로 참여하여 이를 해결할 수 있는 역량을 길러야한다며 학생들을 위한 세계시민성교육을 강조하고 있다.

이처럼 학생들을 위한 세계시민성교육의 방법 등을 연구하기 위한 교사들의 모임도 점차 늘어나고 있으며, 세계시민성교육의 경험과 동향을 공유하기 위해 유네스코 아시아태평양 국제이해교육원에서 매년 개최하는 세계시민성교육 국제 컨퍼런스(International Conference on Global Citizenship Education)의 전 세계 참가자들도 대부분 학생을 대상으로 한 세계시민성교육 관련 교사, 전문가들이다.

그러나 세계시민은 자신의 상황을 비판적으로, 체계적으로 그리고 창의적으로 검토하고 물음을 제기하고, 다양한 시각, 수준과 입장으로 주제를 이해하기 위하여 다양한 관점을 가지는 능력을 갖추고 있어야 한다는 점과 공감, 갈등 해결 능력, 의사소통 기

능, 다른 조건의 사람들과 사회적 상호작용에 참여하는 능력, 그리고 협력과 책임감 있는 방식으로 타인과 협동할 수 있는 능력과 같은 사회적 역량을 가진다(Wintersteiner et al., 2015)는 점에서 성인에게도 필요한 교육이라는 점을 인식할 수 있다.

또한, 세계시민교육(Global Citizenship Education)은 교육이 어떻게 하면 더 정의롭고, 평화로우며, 관용적이고, 포용적이며, 안전하고, 지속가능한 세상을 만드는 데 필요한 학습자의 지식과 기술, 가치와 태도를 개발할 수 있는지를 요약한 페러다임이라는 점(유네스코 아시아태평양 국제이해교육원 역, 2014)에서 관계의 장, 사고의 장, 활동의 장을 세계가 아닌 지역사회에 한정하더라도 성인에게 매우 필요한 교육이라 할 수 있다.

한편 우리나라의 민주시민교육은 2016년 전라북도를 시작으로 서울시, 경기도 등 11개 광역지방자치단체와 교육청이 각각 민주시민교육조례를 제정하면서 본격적으로 전개되고 있다. 기초지방자치단체의 경우 2017년 노원구를 시작으로 40여 개의 지방자치단체가 민주시민교육조례를 제정하여(출처: 국가법령정보센터, 2020. 12월 12일 현재) 비교적 최근에 학생과 시민을 대상으로 한 민주시민교육을 전개하고 있다.

각 지방자치단체의 민주시민교육조례에 유사하게 나타나는 내용은 첫째, 시민의 권리와 의무, 참여와 책임, 의사소통, 합리적 의사결정, 갈등조정, 문제해결 등 역량과 자질 함양에 관한 교육, 둘째, 자유, 자율, 공정, 준법, 배려·나눔, 다양성 존중 등 공유 가치에 관한 교육, 셋째, 인권, 환경, 양성평등, 미디어, 노동, 평화, 통일 등 시대적으로 요청되는 삶의 가치에 관한 교육(자치법규정보시스템, 2021) 등이다. 이러한 교육의 내용이 앞서 언급한 세계시민교육의 내용과 상당부분 일치하고 있다는 점에서 민주시민교육이 글로벌 시대 세계시민으로서의 자질함양과 역할 수행에 필요한 역량을 키운다는 점에서 세계시민교육과의 관련성을 확인할 수 있다.

아울러 여러 지방자치단체의 민주시민교육조례의 민주시민 교육 정의에 세계시민과 같은 표현이 반영하는 경우가 늘어나고 있다. 경기도, 전라북도, 수원시, 용인시, 군포시, 파주시 등 조례 정의에도 세계시민 또는 비슷한 맥락의 문구가 포함되어 있다.(광명시, 2020; 수원시 2018)

특히 민주시민교육은 인식에 머물지 않고 학습한 내용을 실천하는 것이 궁극적인 목적이라는 점에서 인식, 사회-공감, 실천이라는 세계시민교육의 원리가 적용된다고 할 수 있다. 예를 들어 2019년에 제정된 안산시 민주시민교육조례에는 민주시민교육은 참여자들의 적극적인 토론 참여 등 합리적 의사소통을 가능하게 하는 방법으로 수행되어야 하며, 지식공유, 가치각성, 시민위상 강화 등 시민들이 각종 생활영역에서 체험할 수 있도록 하여야 한다고 규정하고 있는데 이는 세계시민교육이 추구하는 인식, 공유 및 공감, 실천의 학습원리가 적용될 수 있다고 할 수 있다.

경기도에 위치한 A시의 경우가 이렇게 유사한 민주시민교육과 세계시민교육을 반영하여 2019년 실시했던 민주시민교육 퍼실리테이터 양성과정을 2020년에는 세계

시민성교육 퍼실리테이터 양성과정으로 명칭을 변경하여 운영하였다. 세계시민성교육의 사교의 장, 활동의 장, 관계의 장을 지역사회, 우리나라의 경계를 넘어 세계로 확장했다는 점에서 인생 100세 시대 은퇴 후의 글로벌 시대를 고려하면 더 적절한 교육이라는 점을 고려한 것이다.

본 연구는 액션러닝 방법을 적용하여 강의장에서 세계시민성을 주도할 지식과 기술, 태도를 익히고 세계시민성과 관련된 실제 마을 과제를 마을 주민들과 풀어나가는 과정을 통해서 세계시민성 실천역량을 함양한 A시의 세계시민 퍼실리테이터 양성과정 참여자들이 어떠한 변화를 가져왔나를 중심으로 액션러닝 방식의 세계시민성교육 프로그램의 효과성을 검증하는데 그 목적이 있다. 이를 통해 인지영역(cognitive domain), 사회-정서영역(social-emotional domain), 실천영역(behavioral domain)으로 구분되는 세계시민성교육의 원리와 학습목표가 액션러닝 방식으로 어떻게 연계되고 구현될 수 있으며, 그 성과가 어떠한 지를 밝혀 향후 액션러닝을 활용한 세계시민성교육을 촉진하는 기반을 마련하는데 그 목적이 있다.

II. 이론적 배경

1. 세계시민성의 개념

세계시민과 세계시민성(Global citizenship)은 혼용되는 경향이 있는데 세계시민성은 2012년 반기문 유엔 사무총장이 ‘글로벌 교육 우선 구상(GEFI)’을 통해 세계시민성 함양을 전 세계가 공동으로 노력해야 할 주요 교육 목표라고 주창하면서 유엔 차원에서 국제적 관심이 본격화되었다(유네스코 아시아태평양 국제이해교육원, 2015). 이러한 국제적 노력 이전부터 Oxfam 등의 비정부기구에서도 모두 함께 행복한 미래 사회를 위해 세계시민 또는 세계시민이 중요함에 동의하면서 세계시민성 함양을 위한 노력을 전개하고 있는데 세계시민 또는 세계시민성에 대한 몇몇 중요한 정의를 보면 아래 <표 1>과 같다.

<표 1> 세계시민의 개념

구 분	세계시민 개념
UNESCO (2014)	더 광범위한 공동체와 전체 인류에 소속감을 느끼고, 지역·국가·세계에 대한 열려 있는 시각을 견지하며, 보편적 가치에 기초한 다양성 및 다원성을 존중함에 따라 자신과 타인, 그리고 환경을 포괄적으로 이해하고 행동하는 것

Oxfam (2015)	더 넓은 세계에 대해 알고 세계시민으로서 자기 역할을 이해하는 사람, 다양성을 존중하고 가치 있게 여기는 사람, 세계가 어떻게 작동하고 있는지를 이해하는 사람, 사회 정의에 열정적으로 헌신하는 사람, 지역 수준부터 글로벌 수준까지 다양한 수준의 공동체에 참여하는 사람, 더 평등하고 지속가능한 세상을 만들기 위해 다른 사람과 협업하는 사람, 자신의 행동에 책임을 지는 사람
월드비전 (2015)	국적을 넘어 가장 넓은 공동체인 지구마을의 구성원으로서 정체성을 지님, 다양성 존중, 변화하는 세상에 대한 정확한 인지, 세계적 문제에 대한 책임감을 지니고 동참하며 실천할 수 있는 지식, 기술, 가치와 태도를 보유한 자

출처 : 이성희 등(2015)에서 재인용

이러한 세계시민의 기반이 되는 세계시민성의 구성요소를 지식, 기술, 태도, 실천의지(월드비전, 2015; UNESCO, 2015)로 구분할 수 있는데 그 구성요소는 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 세계시민성의 구성요소와 의미

구성요소	의미
지식	세계의 상호의존적 체계, 사회정의, 정체성과 다양성(다문화), 지속가능한 발전 등에 대한 지식
기술	비판적·창의적 사고, 공감, 자기인식과 반성, 의사소통과 네트워킹 능력 등
태도	인간의 존엄성과 권리, 다른 사람의 견해와 감정, 다양성 등에 대한 가치를 중요하게 생각하고, 이에 헌신하는 태도
실천의지	보다 나은 세계를 만들기 위해 능동적으로 지역적, 국가적, 세계적 공동체에 참여하는 실천의지

출처: 윤성혜 (2017: 40)에서 재인용

2. 세계시민성교육의 정의

세계시민성교육(Global citizenship education)은 세계시민성을 향상하기 위한 교육으로 이해할 수 있는데, 유네스코는 세계시민성의 내용을 반영하여 세계시민교육을 “더 정의롭고, 평화로우며, 관용적이고, 포용적이며, 안전하고, 지속가능한 세상을 만드는 데 앞장설 수 있도록 필요한 학습자의 지식과 기술, 가치와 태도를 계발”하는 것을 목표로 하는 교육으로 정의하고 있다(유네스코, 2014: 16). 한편 이성희 등(2015:25)은 “빠르게 변하고 글로벌 상호의존성, 불확실성, 불평등이 증대되는 세상에

서 현재보다 더 정의롭고 지속가능한 방식으로 더불어 살아가기 위한 학습을 목적으로 하는 변혁적 교육패러다임”으로 정의하기도 한다.

세계시민성교육은 <표 3>과 같이 세 개 영역으로 구분되는데, 인지적 영역은 세계를 이해하는 데 필요한 지식과 사고 기능을 강조하고, 사회·정서적 영역은 정의적, 심리적, 신체적 능력을 계발하고, 타인과 상호 존중하며 평화적으로 더불어 살아가고자 하는 가치, 태도 및 사회적 기능을 말한다.

<표 3> 세계시민성 교육의 학습영역

학습 영역	목적
인지적 영역 (cognitive)	지역사회·국가·범지역·세계의 이슈를 비롯해 다양한 국가 및 사람들 간의 상호연계성·상호의존성에 대한 지식, 이해, 비판적 사고를 습득한다.
사회·정서적 영역 (socio-emotional)	차이와 다양성에 대한 존중, 연대 및 공감, 가치와 책임을 공유하며 인류애를 함양한다.
행동적 영역 (behavioral)	더 평화롭고 지속가능한 세상을 위해 지역·국가·세계적 차원에서 효과적이고 책임감 있게 행동한다.

또한 행동적 영역은 세계시민으로서 지역, 국가와 세계 등 다양한 차원에서 일어나는 이슈와 문제에 대하여 실행, 수행, 실천 및 참여를 강조한다(UNESCO, 2017).

유네스코(2017)는 세계시민성 교육의 학습 성과를 지식, 기능 및 가치와 태도로 제시하고 있다. 지식 목표는 인지적 영역에서, 가치와 태도 목표는 사회·정서적 영역과 행동적 영역에서, 기능 목표는 세 영역 모두에서 강조되고 있다. 하지만 행동적 영역에서는 사회참여 혹은 사회적 행동의 추가 필요성을 제기하고 있다(UNESCO 2017).

<표 4> 학습영역별 기대하는 학습 성과

인지적 영역	사회·정서적 영역	행동적 영역
<ul style="list-style-type: none"> • 학습자는 지역·국가·세계의 이슈 및 다양한 국가와 사람들의 상호연계성과 상호 의존성에 대한 지식을 습득하고 이해한다. • 학습자들은 비판적 사고력과 분석력을 발달시킨다. 	<ul style="list-style-type: none"> • 학습자는 인권에 기반을 둔 가치와 책임을 공유하며 보편적 인류라는 소속감을 경험한다. • 학습자는 차이와 다양성에 대한 존중 및 공감, 연대의 태도를 익힌다. 	<ul style="list-style-type: none"> • 학습자는 더 평화롭고 지속 가능한 세상을 위해 지역·국가·세계 차원에서 효과적이고 책임감 있게 행동한다. • 학습자는 필요한 행동을 실천하기 위한 동기와 의지를 기른다.

출처: 유네스코 아시아태평양 국제이해교육원, (2017: 33)을 편집

3. 세계시민성교육, 민주시민교육, 액션러닝

2010년 중반을 기점으로 광역 및 기초지방자치단체에서 민주시민교육조례를 제정하여 지역사회에서의 민주시민 양성을 위한 다양한 정책을 펼치고 있다. 전라북도, 서울시, 경기도 등 11개 광역지방자치단체와 교육청이 각각 민주시민교육조례를 제정하면서 민주시민교육이 본격적으로 전개되고 있다. 기초지방 자치단체의 경우 2017년 노원구를 시작으로 2020년 12월 현재 40여 개의 지방자치단체가 민주시민교육조례를 제정하여 비교적 최근에 학생과 시민을 대상으로 한 민주시민교육을 전개하고 있다 (국가법령정보센터, 2020. 12).

한편 전통적 시민교육과 세계시민성교육의 교육방법은 <표 5>와 같이 비교할 수 있다. 전통적 시민교육에 비해 세계시민성교육이 능동적인 주체로서의 학습자, 변혁적인 교육, 문제해결 중심의 교육, 과정을 중시하는 교육, 실제 세계에서의 행동 및 참여를 강조한다는 점에서 기존의 전통적 시민교육과 차별화된다. 또한, 시민성의 성찰적 실천 중심의 교수-학습을 강조하고 평생교육 및 다면적 형태의 교육을 추구한다는 차원에서 차별화된다.

<표 5> 전통적 시민교육, 세계시민성교육, 액션러닝의 비교

전통적 시민교육	세계시민성교육	액션러닝
학습자는 수동적인 수용자	학습자는 능동적인 교육의 주체	문제 상황에 직면하고 있는 학습자 모두가 전문가
기존의 사회 가치, 규범의 준수	변혁적인 교육	변혁적인 학습
지식, 내용 이해 중심의 교육	과정, 문제해결 중심의 교육	학습과정과 문제해결 동시 중시
국가가 정한 학교 지식의 습득 강조	실제 세계에서의 행동 및 참여를 강조	이론과 실천의 통합
시민성에 대한 간접적인 교수-학습	시민성의 성찰적 실천 중심의 교수-학습	질문, 경청 등을 통한 성찰적 학습
단기적, 공식적 교육과정 위주의 교육	평생교육적, 다면적 형태의 교육	학(學)과 습(習)을 통한 평생학습적 접근

출처: 조대훈(2020), 한국액션러닝협회 홈페이지(2020.12. 검색)에서 수정

민주시민교육이 시민의 권리와 의무, 참여와 책임, 의사소통, 합리적 의사결정, 갈등조정, 문제해결 등 역량과 자질 함양, 민주주의를 비롯한 제도의 이해와 참여방식에 대한 교육이라는 점과 자유, 자율, 공정, 준법, 배려·나눔, 다양성 존중 등 공유 가치에 관한 교육, 인권, 환경, 양성평등, 미디어, 노동, 평화, 통일 등 시대적으로 요청되는 삶의 가치에 관한 교육이라는 점에서 전통적 시민교육의 교육 패러다임에서는 그 목적을 달성하기 쉽지 않을 것이다. 오히려, 인식, 공감 및 공유, 실천이라는 기본 원리를 달성하기 위해 참여자 중심의 문제중심학습(PBL)이나 역시 실제문제와 참여자 중심의 액션러닝 방법을 활용하는 것이 효과적일 것이다.

유네스코(2015)는 세계시민성교육의 방법을 문제해결중심, 참여자 주도적 방식, 성찰적 학습 및 과정의 중시, 실천적 학습이 가능한 방법을 활용하도록 제안하고 있다. Oxfam(2015)은 세계시민성교육에서 포함해야 할 요소로 질문 및 비판적 사고, 지역-글로벌 연결과 우리의 견해, 가치 및 가정 탐색, 글로벌 이슈의 복잡성을 탐구하고 다양한 관점에 참여, 지역 및 전 세계적으로 사회 정의 문제 탐구, 학습을 실제 문제와 맥락에 적용, 학습자가 정보에 입각한 성찰적인 행동을 취하고 목소리를 들을 수 있는 기회제공 등을 제시하고 있다. 한편 액션러닝은 문제 상황에 직면하고 있는 학습자 모두가 전문가라는 전제에서 학습자의 적극적 참여를 중요시한다. 또한 실제의 문제 해결을 위한 상호 협력적 학습을 전제로 하며, 학습과정과 문제해결을 동시에 추구하며 학(學)과 습(習)을 기본적 원칙으로 하고 있다. 또한 질문, 경청, 칭찬 등 상호 존중의 학습 및 성찰을 통한 학습을 강조한다.

따라서 세계시민성의 지역사회의 실천을 목적으로 하는 세계시민성교육을 액션러닝 방법을 적용하면 다음과 같이 설명될 수 있을 것이다.

첫째, 세계시민성 관련 학습 팀을 구성하여 각자가 자신 또는 자신의 지역사회에 연계된 세계시민성 실천 관련 과제를 선정하고, 둘째, 이를 개인 또는 학습팀의 공동 과제로 삼아, 셋째, 러닝 코치와 함께 정해진 시점까지 해결하는 동시에, 넷째, 세계시민성에 대한 지식습득, 질문 및 성찰을 통하여 과제의 내용 측면과 과제해결 과정을 학습한다.

이러한 논의 선상에서 본 연구는 Oxfam(2015)에서 정의한 ‘세계시민’ 중에서 특히 지역사회 내에서 다양성을 존중하고 가치 있게 여기는 리더, 다양한 수준의 공동체에 적극적으로 참여하는 리더, 더 평등하고 지속가능한 세상을 만들기 위해 다른 사람과 협업하는 리더, 자신의 행동에 책임을 지는 리더 양성을 목적으로 한 A시의 세계시민성 리더양성과정의 효과성을 측정하여 민주시민교육, 세계시민성교육의 한 방법으로서 액션러닝의 효과성을 검증하고자 한다.

III. 사례연구

1. 사례연구를 위한 이론적 틀

A시의 세계시민성 리더 양성과정 프로그램의 사례를 연구하기 위하여 본 연구는 두 가지 이론적 틀을 사용했다. 첫째, 세계시민성리더 양성과정 프로그램을 기술하기 위하여 Cho와 Egan(2010)이 개발한 ‘액션러닝연구를 위한 개념적 틀’ [그림 1]을 사용했다.

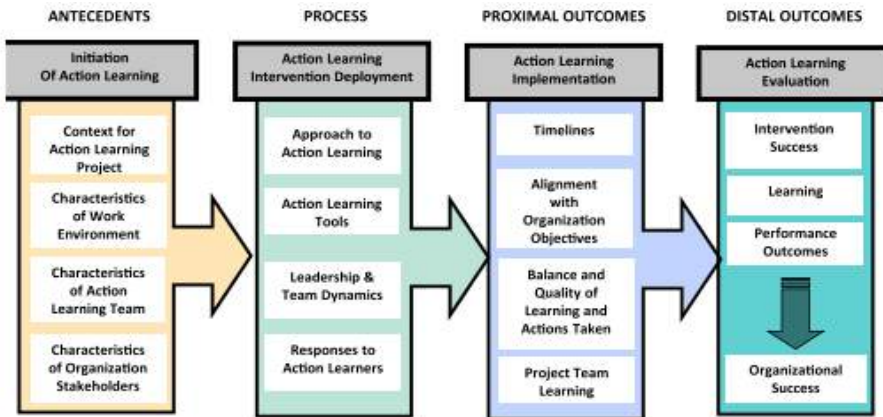


Figure 1. A conceptual framework for action learning research.

[그림 1] 액션러닝연구를 위한 개념적 틀

[그림 1]에서 보는 바와 같이 Cho와 Egan(2010)은 액션러닝 프로그램을 고찰할 때 먼저 선행요인으로 첫째, 액션러닝 프로젝트 또는 프로그램의 실시배경, 둘째, 참가자 특성, 셋째, 액션러닝팀의 특성, 넷째, 해당 액션러닝 프로그램과 관련된 이해관계자들의 특성을 파악해야 한다고 했다.

프로그램의 운영 프로세스 측면에서는 첫째, 해당 액션러닝 프로그램의 접근 방법, 둘째, 프로그램에서 사용한 기법과 도구, 셋째, 참가자들의 리더십과 팀 아이나믹스, 넷째, 참가자들을 존중하는 것을 살펴봐야 한다고 주장했다. 이들은 다음으로 액션러닝 프로그램의 결과를 고찰 할 때는 액션러닝의 효과가 단기적으로 뿐만 아니라 장기적으로도 창출 될 수 있다는 점을 고려하여 단기적 관점과 장기적 관점으로 나누어 살펴볼 필요가 있다는 점을 강조했다.

단기적 관점의 결과라는 측면에서 첫째, 목표한 시점 내에 과제수행을 완료했는지, 둘째, 조직전체의 목표와 일관성을 가졌는지, 셋째, 학습과 실행의 품질이 얼마나 높

았는지와 학습과 실행 간의 조화가 어떠했는지, 넷째, 프로젝트 팀 차원의 학습이 얼마나 일어났는지 등을 평가해야 한다고 했다.

장기적 관점의 액션러닝 프로그램의 성과측면에서는 첫째, 액션러닝 팀이 제안한 해결방안이 성공적으로 실행되었는지, 둘째, 조직차원의 학습이 일어났는지, 셋째, 조직의 성과가 향상되었는지 그리고 궁극적으로 조직차원의 성과로 연결되었는지를 평가해야 한다고 주장했다. 본 연구는 Cho와 Egan이 제시한 개념적 틀(conceptual framework)을 적용하여 A시의 세계시민성 리더양성과정 프로그램을 기술하였다. 특히 단기적 관점의 결과측면과 장기적 관점의 프로그램 성과측면에서 살펴보았다.

둘째, A시의 프로그램의 성공요인을 분석하기 위해서 본 연구는 봉현철(2007)이 제시했던 여섯 가지 액션러닝핵심성공요인을 이론적 틀로 사용했다. 봉현철(2007)은 그의 논문에서 다음의 <표 6>에 제시한 여섯 가지 성공요인을 도출했다. 그는 핵심 성공 요인으로 과제선정 노하우, 학습팀 구성 노하우, 학습자 동기부여 노하우, 러닝코치 관리 노하우, 프로그램 운영 프로세스 설계 노하우, 프로그램 운영 노하우를 들고 있다.

<표 6> 액션러닝 프로그램의 핵심성공요인과 A시 프로그램 설계 포인트

NO.	핵심성공요인	내용 개요	A시 설계 시 고려포인트
1	과제 선정 노하우	<ul style="list-style-type: none"> - 프로그램 고유의 과제 선정기준 제공 - 합리적 의사결정을 위한 과제 선정절차 설계 - 과제기술서 제공 및 학습 팀(자)와 스폰서 간의 사전 합의 유도 	<ul style="list-style-type: none"> - 과제선정 기준제공 - 마을문제 해결과제 선정
2	학습 팀 구성 노하우	<ul style="list-style-type: none"> - 학습 팀 내 다양성 제고 - 과제수행책임의 편중현상 방지 	<ul style="list-style-type: none"> - 다양한 멤버구성 - 전원참여 역할부여 - 차시 당 30명 내외 구성
3	학습자 동기부여 노하우	<ul style="list-style-type: none"> - 프로그램 이수율 증진 또는 승격 조건화 - 프로그램 이수 결과를 인사평가에 반영 - 최고 경영층 대상 발표의 의무화 - 우수 학습 팀(자) 포상 - 개인차원의 무형적 효용 강조 - 조직구성원으로서의 사명감 고취 - 핵심인재로서의 자부심 고취 	<ul style="list-style-type: none"> - 리더선발과정 - 최종 발표 시 시장과의 대화 - 퍼실리테이터 인증과 연계

4	러닝 코치 관리 노하우	<ul style="list-style-type: none"> - 훌륭한 자질과 풍부한 경험을 갖춘 러닝 코치 확보 - 역할 정의 및 공유 - 러닝 코치 양성과정(사내코치) 또는 Workshop(사외코치) 실시 - 평가 실시 및 피드백(Feedback) 제공 - 금전적 보상 및/또는 인사상 혜택 제공(사내코치) 	<ul style="list-style-type: none"> - 사전 퍼실리테이터 인증과정 수료자 선발 - 사전 사후 코칭연계 - 퍼실리테이터 인증과 연계
5	프로그램 운영 프로세스 설계 노하우	<ul style="list-style-type: none"> - 과제 수행 및 실행효과 극대화 노력 <ul style="list-style-type: none"> • 학습 팀과 스폰서 간 의사소통 • 변화관리 • 실행의사결정, 실행, 실행결과의 점검 - 학습효과 극대화 노력 <ul style="list-style-type: none"> • 과제 관련 및 프로세스 관련 지식과 도구 제공 • 사내외 벤치마킹 기회 제공 및 비용 지원 • 성찰과 피드백 실시 촉진 • 학습 팀 간 상호 벤치마킹 기회 제공 	<ul style="list-style-type: none"> - 시민리더과정 - 심화리빙랩과정연계 - 공모사업과 연계 - 실무부서와 연계 실행력강화
6	프로그램 운영 노하우	<ul style="list-style-type: none"> - 교육 참가자에 대한 배려와 지원 - 프로그램 참가 주체들 간의 조정(Coordination) - 정보 공유와 안내 - 엄정한 집행 - 융통성 발휘 	<ul style="list-style-type: none"> - 코로나로 방역지침 준수 및 분반운영 - 정보공유기회반영

출처: 봉현철(2007), A시 프로그램 설계 시 고려사항 수정

2. A시 세계시민성 리더양성 프로그램의 개요

A시 세계시민성 리더양성 프로그램을 위의 3.1.항의 [그림 1]에서 제시한 Cho와 Egan(2010)의 이론적 틀에 입각하여 기술하면 아래와 같다.

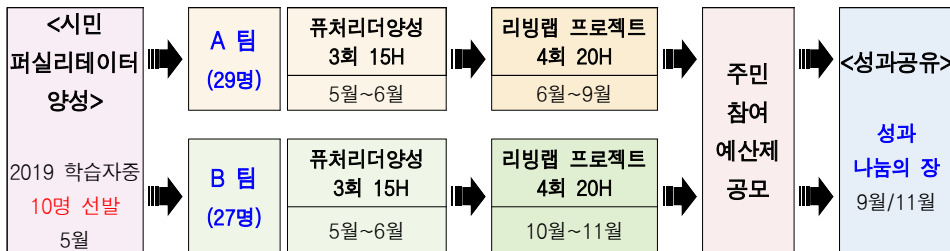
가. 선행요인

백년도시라는 슬로건을 가진 A시가 세계시민성 리더양성 프로그램을 실시한 목적은 지역문제해결 역량과 민주시민 리더십을 갖춘 세계 시민 퓨처리더를 양성하고, 이들을 통해 지역사회공동체 확립에 기여하는 것이었다. 이를 위해 궁극적으로는 1만 명의 지역시민리더를 세계시민 리더로 양성한다는 중장기 계획 하에 그 1단계 사업으로 2019년부터 실시되었다. A시는 이러한 목적을 달성하는데 가장 효과적인 방법이 액션러닝이라는 판단 하에 프로그램의 개발과 운영에 액션러닝 방식을 채택했다.

프로그램 참가자들은 A시 시민활동가들로서 시의원, 주민자치위원, 평생학습마을 매니저, 학습마을 리더 등이었다. 액션러닝 팀은 성별, 연령 등 인구 통계적 특성과 마을활동 경험, 현재 수행 직무 등이 가능한 한 다양하도록 편성한다는 원칙하에 5~6명으로 구성되었으며 한 팀당 1명의 퍼실리테이터를 배정하였다. 팀의 퍼실리테이터는 전년도(2019년)에 A시가 실시했던 세계시민성 리더 양성 프로그램을 이수한 시민 중 프로그램에 대한 이해가 깊고 퍼실리테이션 경험이 있는 사람들을 선발하였다. 프로그램과 관련된 이해관계자 집단은 총 3가지 집단을 들 수 있다. 즉, A시의 시장이 프로그램 전체에 대한 총괄 스폰서 역할을 수행해 주었고 A시의 평생학습과가 프로그램의 운영을 맡았으며, 학습자들이 도출한 최종 결과물에 대한 실행은 시청의 관련 부서들이 책임을 짐으로써 실행스폰서 역할을 수행했다.

나. 프로그램 운영 프로세스

A시의 세계시민성 리더양성 프로그램은 총 3개의 모듈로 구성되었으며, 전체 진행 프로세스는 다음 [그림 2]와 같다.



[그림 2] 프로그램 운영 프로세스

첫째, 시민 퍼실리테이터의 심화 양성 프로그램은 전년도 민주시민퍼실리테이터 수료자 중 10명을 선발하여 6시간 동안 진행하였으며, 퍼실리테이션의 이해, 미팅 3 유형 및 유형별 미팅 진행을 위한 각종 솔루션, 성공적 미팅 설계를 위한 5P Model 과 아젠다 작성 및 퍼실리테이션 실습, 마스터코치의 피드백으로 구성하였다

이 프로그램을 이수한 퍼실리테이터들은 자신이 맡은 액션러닝 팀과의 미팅시작 전에 마스터 퍼실리테이터와 1시간의 준비 미팅을 가졌으며, 담당팀 내에서 퍼실리테이터로서의 실전경험을 쌓은 다음, 각 미팅이 끝난 직후에 1시간 동안 마스터 퍼실리테이터로부터 피드백을 받고 질의응답을 진행함으로써 실질적인 역량 향상이 이루어 지도록 프로그램을 운영했다.

둘째, 퓨처리더 과정은 지역사회 리더들을 A시의 지역공동체를 이끌어 갈 세계시민리더로 육성하기 위해 총 56명을 대상으로 2020년 5월부터 11월까지 실시하였다. 이 과정에 참가한 지역사회 리더들은 하루 5시간, 총 3일 동안 학습활동에 참여하였

다. 1일차 과정은 세계시민성의 이해 및 민주시민리더의 역할과 시민공동체 활성화를 위한 소통과 참여, 시민리더의 역할 및 성찰로 구성되었다. 2일차는 참여 및 협업 촉진을 위한 퍼실리테이션 스킬로서 민주적인 회의 운영방법, 아이디어 수립 및 발산법, 공동체 회의 유형별 프로세스 및 적용방법 실습 등으로 구성되었다. 3일차는 지역문제 발굴 방법 및 문제해결 프로세스, 지역갈등해결 등 민주시민의식을 향상하는데 도움이 되는 역량을 향상시킬 수 있는 내용으로 구성되었다.

셋째, 리빙랩 과정은 지역문제 및 사회이슈를 해결하는 과정에서 일상 민주주의를 실천하기 위한 문제해결 및 참여·협업·소통 역량 강화를 목적으로 <표 7>과 같이 구성되었다.

<표 7> 지역문제해결 리빙랩 세부내용

1. 과제선정	학습팀 자체진행	<ul style="list-style-type: none"> 지역문제&사회이슈 관찰 및 과제 선정을 위한 가이드라인 적정 과제 샘플 제시 교육 전 과제 초안 합의
2. 리빙랩* 프로젝트 (액션러닝** + 디자인씽킹**)	1일차 (5H)	<ul style="list-style-type: none"> 팀빌딩과 기본규칙, 프로젝트 취지/목적 합의 리빙랩 추진방법의 이해 디자인개요서 작성, 문제발굴 시민인터뷰 계획 수립 및 인터뷰 질문지 작성
	2일차 (5H)	<ul style="list-style-type: none"> 시민인터뷰/관찰 결과 디브리핑 인터뷰 및 관찰 결과를 바탕으로 저니맵과 공감지도 작성 분과별 현안 발견, 고객의 고통점 도출 창의적 아이디어 발산 실습으로 문제해결 아이디어 구체화
	3일차 (5H)	<ul style="list-style-type: none"> 문제해결 아이디어 들여다보기→핵심 아이디어 수립 중간 과제 수행 결과 공유 후 타팀의 아이디어 피드백 컨셉 개발 및 프로토타입 설계 시민 안에서 아이디어 검증방법 찾기
	4일차 (5H)	<ul style="list-style-type: none"> 현장 검증 공유 프로토타입 수정 및 보완 문제해결 아이디어 상호공유/피드백 및 발표 대안의 채택 및 기각 후 보고서 작성 방법 학습
3. 액션실험실	학습팀 자체진행	<ul style="list-style-type: none"> 영역별 발굴된 현안-연결-실행 과정을 통한 실천사례와 자신의 변화 등 공유
4. 주민참여 예산제공모	학습팀 자체진행	<ul style="list-style-type: none"> 시 주민참여예산공모신청서 작성→제출→F/up

* 리빙랩 : 시민이 실제 생활하는 공간에서 이루어지는 공동체 이슈 해결 활동

** 액션러닝 : 팀이 마을의 실제 문제를 집단 지성을 통해 해결해가는 과정에서 문제해결과 학습이 일어나도록 돕는 방법

리빙랩 프로젝트는 액션러닝 방법과 디자인씽킹 프로세스를 연계하여 진행하였으며, 참가자들이 정책기획자의 입장에서보다는 서비스이용자인 시민의 입장에서 공감하도록 과정을 운영했다. 또한 참가자들이 제안한 해결대안을 직접 실행할 수 있도록 주민참여 예산공모제와 연계함으로써 참가자들의 학습의지와 참가의욕을 고취하였다.

넷째, 성과나눔의 장을 마련하여 시민리더들이 진행했던 프로젝트를 스폰서인 시장과 관계부서의 담당국장 및 과장들에게 발표하고 그들이 프로젝트 실행결과에 대해 승인하고 피드백하는 공유의 기회를 가짐으로써 이 과제가 지속적으로 실행될 수 있는 구조로 설계되었다.

다섯째, 전문한 바와 같이 전년도에 동일한 프로그램을 이수한 시민들이 팀 퍼실리테이터로 참여하여 실전훈련과 마스터 퍼실리테이터에 의한 집중적 지도, 사전사후 미팅을 통해 시민퍼실리테이터로 거듭날 수 있도록 프로그램을 운영했다. 특히 이 프로그램을 공인인증기관인 한국액션러닝협회 퍼실리테이터 인증프로그램과 연계하여 진행함으로써 이들 10명 전원이 2020년 11월 인증시험에 합격하였다.

다. 세계시민성리더양성과정 프로그램의 성과

세계시민성 리더양성 과정 프로그램의 성과는 Cho와 Egan(2010)이 개발한 ‘액션러닝연구를 위한 개념적 틀’ ([그림1] 참고) 중에서 본 프로그램이 한 도시를 기반으로 한 지역사회의 리더들을 대상으로 했다는 점에서 조직차원의 성과를 자치단체 차원 또는 지역 커뮤니티 차원으로 성과로 분석하였다.

첫째, 자치단체 차원 및 지역커뮤니티의 성과로는 총 3억3천1백만 원의 공모과제에 선정되어 사업비를 확보했다는 점이다. 즉, 2019년 1기 과정을 수료한 이후 프로그램 참가자들이 총 14개의 공모제에 도전하여 9개의 공모과제가 중앙부처, 경기도, 지자체사업으로 선정되어 사업으로 진행 중이며 세부 내용은 아래 <표 8>과 같다.

<표 8> 선정 공모과제

No.	1	2	3
		<첨단기술활용 스마트서비스지원사업>	
공모 제목	2019년 경기도 사회적경제 창업오디션	“마을문제를 발견하고 함께 해결하는 디지털 마을리빙랩 플랫폼 구축“	2020년 경기도 신규마을기업 공모
단체명	○○ 메이커협동조합 (여○○ 외)	여○○ 외	○○메이커협동조합 (여○○ 외)

*** 디자인씽킹 : 사람에 대한 깊은 공감을 통해 사람들이 진정으로 원하는 것을 발견하고 빠른 시도와 시행착오를 통해 점진적으로 개선하려는 일하는 방식 이자 마음가짐이자 창의적 문제해결 프로세스

제출처	경기도 파북공동체지원센터	행정안전부	경기도
선정 여부	선정	선정	선정
예산 금액	7,000,000	200,000,000	50,000,000
No.	4	5	6
공모 제목	2020년 A시 도시재생 주민공모사업	2020년 마을공동체 네트워크 활성화 지원사업	2020년 마을공동체 지역역량강화사업
단체명	○○ 교육공동체 (여○○, 양○○ 외)	하베스트 (여○○, 양○○ 외)	지속가능마을 비즈니스넷 (여○○ 외)
제출처	A시 도시재생센터	경기도	경기도마을공동체 지원센터
선정 여부	선정	선정	선정
예산 금액	2,000,000	10,000,000 (마을활동가 A시팀과 남양주팀 공동 선정)	12,000,000
No.	7	8	9
공모 제목	2020년 주민참여예산 “팻티켓 실천으로 깨끗한 공원, 살기 좋은 A시 만들기”	○○동 미사한강공원 (○○공원)활성화방안 사업제안	버스킹4와 플리마켓으로 행복한 A
단체명	여○○ 외 7명	○○동 지역참여예산위원회 (정○○ 외 14인)	○○○모(김○○ 외 4명)
제출처	A시	A시	A시 자치행정과
선정 여부	2021 사업으로 선정	선정	2021 사업으로 선정
예산 금액	10,000,000 예정	10,000,000	30,000,000

이 결과는 교육과정 종료 후, 수행했던 과제를 기반으로 1년 이내에 공모과제에 선정되었던 성과였다. Cho와 Egan(2010)이 제시한 단기적 관점의 성과 중 ① 목표한 시점 내에 과제수행을 완료했는지, ② 조직전체의 목표와 일관성을 가졌는지, ③ 학습과 실행의 품질이 얼마나 높았는지와 학습과 실행 간의 조화가 어땠는지, ④ 프로젝트 팀 차원의 학습이 얼마나 일어났는지와 장기적 관점의 액션러닝 프로그램의 성과측면에서는 ① 액션러닝 팀이 제안한 해결방안이 성공적으로 실행되었는지, ③ 조직의 성과가 향상되었는지, 그리고 궁극적으로 ④ 조직차원의 성과로 연결되었는지를 모두 평가하고 있다고 할 수 있다. 공모과제에 선정되어 예산을 받은 것은 곧 실행을 전제로 하기 때문이며, 이는 액션러닝과정에서 향상하고자 했던 지역문제해결 능력, 공동체 협업능력, 지역문제를 함께 해결하려는 팀워크 상호존중, 소통과 배려하는 마음이 없으면 성과로 이어질 수 없기 때문이라고 할 수 있다.

위의 표에서 보는 바와 같이 A시의 세계시민성 리더 양성과정은 참가자들이 세계시민성의 내용을 이해하는 수준에서 머무른 것이 아니라 주민들이 스스로 지역문제를 발굴하고 협업을 통한 문제해결과정을 거쳐, 실행에 이르기까지의 구체적 성과를 만들었다는 데 그 특징이 있다고 할 수 있다. 많은 참가자들은 이 과정을 통해 자신들이 결과물을 만들어 낼 수 있는 문제해결 방법을 습득했을 뿐만 아니라 무엇보다 주민공동체가 협력하면 어떤 문제든 해결 할 수 있다는 자신감을 가지게 된 계기가 되었다고 스스로 성찰하였다.

둘째, 프로그램 참가자들의 세계시민성 인식조사결과 실시 전에 비해 실시 후에 인식, 공유, 실천의 세 가지 측면에서 유의미한 향상이 이루어졌다.

진단지는 세계시민성 인식/의식, 세계시민성 공유, 세계시민성 실천, 참여 세 가지 영역으로 나뉘 각 영역 당 5개 문항, 5점 만점 척도로 응답하게 구성하였으며, 각 영역 합산 25점 만점으로 평균을 계산하였다. 과정 시작 시점에 세계시민성 자가진단을 실시하고 과정 종료 시점에 동일한 진단지로 한 번 더 실시해 과정 효과를 측정하였으며, 사전 사후 모두 응답한 인원은 26명이었다. 실시 전·후의 결과에 대한 t-test 결과 P value 값이 0.018234로 0.05보다 낮게 나왔으므로 이 두 수치 간 차이는 통계적으로 유의미한 결과임을 알 수 있었다.

<표 9> 세계시민성 자가진단 t-test : 쌍체비교 결과

	사전	사후
평균	19.32	20.70
분산	4.964	8.350
관측수	26	26
피어슨 상관 계수	0.4274	

가설 평균차	0
df	25
t	-2.5262
P(T<=t) 양측 검정	0.0182
t 기각치 양측 검정	2.0595

셋째, 위에서 기술한 정량적 측면의 성과뿐만 아니라 정성적 측면에서도 세계시민성리더양성 프로그램은 참가자들의 인식 변화에 실질적인 영향을 끼친 것으로 나타났다. 예를 들어 참가자들은 다음과 같은 의견을 피력해 주었다.

‘지역 내에서 내가 할 수 있는 역할을 고민할 수 있는 시간이라 좋았고, 시민 퍼실리테이터로서 지역공동체 협력을 이끌어 가는 진짜 방법을 알게 되어 향후 어떤 과제라도 해 볼 수 있는 자신감이 생겼다.’

‘처음에는 혼자서만 쓰레기 분리수거를 하게 되었는데 아이들이 엄마가 하는 것을 보고 따라하게 되었고, 이제는 아이들이 먼저 솔선수범하는 살아있는 학습의 장이 되었고, 아이들에게 본이 되는 엄마가 될 수 있어 뿌듯하다.’

‘강의가 활기차고 모든 사람이 이해할 수 있도록 열정이 있다는 것이 좋았다. 좋은 내용을 여러 사람에게 전파할 수 있도록 우리가 배운 것을 실천하고 나눌 수 있는 기회가 더 자주, 여러 곳에서 이루어졌으면 좋겠다.’

‘지역에 살면서 몰랐던 부분을 토론을 통해 공유하는 과정에서 알게 되었고, 그로 인해 지역에 대한 관심도와 애착을 가지게 되었다.’

‘문제해결 방식에 대한 합리적 방식을 체험할 수 있었고, 무엇보다 지역주민들과 소통과 토론을 통해 공감대가 형성되어 가는 모습이 신기했고 기쁜 시간 이었다.’

넷째, 10명의 시민 퍼실리테이터들이 공인인증기관인 한국액션러닝협회로부터 공인 퍼실리테이터로 인증을 받았다는 사실을 들 수 있다. 이들은 전년도에 같은 과정을 이수한 것을 토대로 2020년에는 각자가 1개의 액션러닝팀을 맡아서 다른 시민들이 문제를 발굴하고 실행까지 갈 수 있도록 가르치며 촉진할 수 있는 단계에 이르렀다고 할 수 있으며 그 증거가 바로 한국액션러닝협회의 인증을 받은 것이다. 향후 A시는 이들을 지역사회가 가진 문제를 주민들 스스로 해결하는 과정에 투입할 수 있을 것이며 이를 통해 이 프로그램은 A시가 세계시민성 리더양성 프로그램을 실시한 목적, 즉 지역문제해결 역량과 민주시민 리더십을 갖춘 세계 시민 퓨처리더를 양성하고 이들을 통해 지역사회공동체 확립에 기여한다는 목적을 달성할 수 있는 기반을 다졌다고 평가할 수 있을 것이다.

3. A시 세계시민성 리더양성 프로그램의 핵심성공요인

A시의 세계시민성 리더양성 프로그램의 핵심성공요인을 분석하기 위해서 위의 <표 6>에서 제시한 여섯 가지 액션러닝핵심성공요인을 이론적 틀로 사용하였다.

첫째, 과제선정 노하우라는 측면에서 볼 때, A시의 프로그램은 세계시민성은 생활 속에 실천을 통해 역량이 향상된다는 전제하에 참가자들에게 개인 실천과제와 팀 과제를 부여했다. 개인 실천과제는 개인이 세계 시민성 실천과제를 선정하여 가정 또는 직장에서 실천하게 하였다. 또한 팀 과제는 ‘즐거운 A시가 되기 위해서 우리마을 주민들이 협력해서 할 수 있는 프로젝트가 무엇인지, 3개월 안에 실행 가능한 과제는 무엇인지’ 등의 구체적인 과제선정 기준을 제시하여 스스로 토론하여 과제를 선정하게 도왔다. 특히 과제를 선정함에 있어 시민들이 중심이 되어 스스로 실행할 수 있는 과제는 프로그램 운영과정에서 실행을 완료하도록 촉진했으며 과제의 실행을 위해 추가 예산이 소요되거나 시의 정책적 의사결정이 필요한 것은 학습자들이 직접 시청의 관련부서와의 인터뷰를 통해 실행에 대한 의사결정이 이루어 질 수 있도록 프로그램의 운영프로세스를 설계하였다.

둘째, 학습 팀 구성 노하우라는 측면에서는 60명 인원을 크게 2차수로 나눈 후 한 차수 당 30명 내외로 진행함으로써 참가자들의 몰입도를 높였다. 또한 한 팀은 5~6명의 소그룹으로 구성함으로써 팀원들 간의 참가의욕을 고취시키고 팀의 역동성을 극대화하였다. 팀원은 주민자치위원, 평생학습매니저, 평생학습마을 코디네이터 등 서로 다른 분야에서 활동하는 사람들로 구성하여 다양성을 제고하였으며, 무임 승차자가 없도록 하기 위하여 팀의 규칙과 개인별로 장관역할을 분장하여 모두가 역할에 충실할 수 있도록 동기를 부여하였다.

셋째, 학습자 동기부여 노하우라는 측면에서 볼 때, 학습자 각자가 A시의 세계시민리더로서 선발되었다는 사실에 대한 자긍심을 고취하였으며, 최종 발표 시 시장과의 대화의 장을 가짐으로서 지역사회 문제해결에 주도적으로 참여하고 봉사하고 있다는 내재적 보상으로 동기를 부여하였다. 또한 선발된 인원에 대해서 향후 퍼실리테이터로 활동 할 수 있는 기회를 부여하였다.

넷째, 러닝코치관리 노하우 측면에서는 전년도 학습경험자를 선발하여 팀별로 한 명씩 퍼실리테이터 역할을 할 수 있도록 배치하였으며, 미팅 시작 전 마스터 퍼실리테이터와의 사전 준비 미팅과 미팅 후 실천 코칭을 받아서 실천 후 바로 피드백을 받고 마스터 퍼실리테이터를 쉐도잉(shadowing)함으로써 실천역량을 쌓아 갈 수 있도록 설계하였다. 또한 공인인증기관인 한국액션러닝협회로부터 공인인증자격을 받을 수 있는 기회를 부여했으며 참가자들이 인증시험에 응시할 수 있도록 매 회차 별 성찰일지를 작성하면서 실행결과에 대한 체계적 성찰을 통해 학습을 촉진하였다.

다섯째, 프로그램 운영 프로세스 설계 노하우의 측면에서 볼 때, 본 프로그램은 학

습팀과 관련 부서장들을 연계하여 중간에 인터뷰를 실시하여 과제 검증 및 고객 공감을 실시할 수 있는 기회를 부여함으로써 참가자들의 학습을 촉진하였다. 또한 세계시민성에 관한 학습효과를 극대화하기 위해서 인지단계에서는 유엔의 지속가능경영 목표인 SDGs를 이해하고 개인차원의 실천을 촉진하도록 프로그램을 진행했으며, 공유단계에서는 각자 개인별 실천사항을 매회 공유하면서 서로를 동기부여 했고, 마지막 실천을 통해 습관화 시키는 프로세스로 설계하였다.

또한 1단계에서 리더과정을 실시하여 민주시민 리더십과 소통, 갈등관리, 공동체 문제해결 프로세스 등 촉진자의 역할과 역량에 대해 학습하였고, 2단계 실제 문제를 해결하는 리빙랩 단계로 심화과정을 진행하면서 어려운 과정을 자연스럽게 체화되도록 설계하였다. 특히 현장을 방문하여 시민들의 니즈를 정확하게 파악하는 것에 중점을 두었고, 관련부서와 타 기관의 벤치마킹 등으로 통하여 학습을 촉진하였다.

한편, 최종 발표의 장에서 시장이 직접 참여하여 참가자들이 제시한 아이디어에 대해 최고책임자가 의사결정을 할 수 있도록 과정을 설계했으며 과제와 관련된 각 부서의 부서장들이 참여하여 실행을 팔로업할 수 있도록 촉진하였다. 마지막으로 COVID 19로 인하여 대면 회합이 어려운 시기였으나 비대면 실시간 화상에서 시장과 담당부서장들이 함께 모여 시민들의 발표에 피드백하며 성찰의 시간을 가지도록 설계하였다.

여섯째, 프로그램 운영 노하우 측면에서는 COVID 19로 인해 집합교육이 어려운 상황에서 융통성을 발휘하여 중단하지 않고 오전, 오후반으로 2~3팀씩 나눠서 사회적 거리두기를 실시하였다. 마스크를 쓰고 토론하고 소통하는데 어려움이 있었지만 관련부서(평생학습팀)와 운영팀의 배려와 지원으로 과정을 성공적으로 마무리하였다.

IV. 결론

1. 연구결과의 시사점

본 연구가 갖는 이론적 측면에서의 시사점은 다음의 두 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 액션러닝 프로그램의 효과성을 참가자의 만족도 조사 등 일반적인 방법이 아니라 두 가지의 정량적 지표, 즉 참가자들이 학습과정에서 성취한 각종 공모과제 선정의 결과와 확보 금액, 그리고 참가자들의 세계시민성 인식의 변화 정도를 프로그램 이수 전과 후를 비교하여 통계적 유의성을 분석함으로써 보다 객관적이고 과학적으로 입증하려 시도했다는 점이다. 둘째, 액션러닝 프로그램의 설계와 운영 과정을 Cho와 Egan이 개발한 “액션러닝 연구를 위한 개념적 틀”에 입각하여 기술함으로써 그 내용을 보다 체계적이고 구체적으로 기술하는 시도를 했다는 점이다.

한편 본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 참가자들의 세계시민성을 향상시키기 위해 A시가 실시했던 액션러닝 프로그램을 과제선정 절차, 스폰서의 역할, 학습자 동기부여 방법, 실질적 성과의 구체적 내용 등에 대하여 매우 상세하게 기술함으로써 향후 다른 지자체나 공공기관은 물론, 학교와 영리기관들이 유사한 프로그램을 도입하고자 할 때 참고할 수 있는 소중한 정보를 제공하고 있다. 둘째, 이러한 프로그램의 프로세스와 각 단계별 구체적 내용뿐만 아니라 실제 운영주체였던 연구자들의 성찰 결과라 할 수 있는 성공요인에 대한 분석 결과 또한 향후 유사 프로그램을 운영할 실무자들에게 유용한 참고자료를 제공할 수 있을 것이다.

2. 연구의 한계와 향후 연구과제

본 연구가 갖는 한계와 향후 연구과제는 다음과 같이 두 가지로 정리할 수 있다.

첫째, 단일 사례 연구가 갖는 일반적 한계로서 A시 프로그램의 효과성을 검증한 결과가 과연 다른 프로그램에 비해 얼마나 효과적이었는지, 즉 해당 프로그램이 효율적이기도 했는지를 객관적으로 판단할 수 없다. 나아가 연구대상 프로그램의 성공요인 또한 A시의 특수한 여건, 예를 들어 프로그램의 총괄 스폰서였던 시장의 강력한 스폰서십이나 담당자의 경험과 열정 등 특수한 상황을 다른 프로그램들과 비교할 수 없기 때문에 성공요인으로서의 설득력이 한계를 가질 수 밖에 없다. 이러한 한계를 극복하기 위해서는 향후에 실시될 유사 프로그램들에 대한 다중사례연구를 통한 비교 분석이 필요할 것이다.

둘째, 본 연구가 단일 사례 연구일 수밖에 없었음을 인정하더라도 프로그램의 효과성을 검증하는 작업에 설계와 운영에 투입된 비용과 시간 등 투입요소를 분석하지 않았으며 프로그램의 성공요인을 분석함에 있어서도 설계와 운영의 어떤 요소가 구체적으로 어떤 경로를 통해 어떤 산출요소(성과)에 어느 정도 기여했는지를 분석하지 않았음은 분명한 연구의 한계라 해야 할 것이다. 왜냐하면 제한된 예산과 인력, 그리고 시간이라는 자원을 프로그램의 어떤 요소에 얼마나 투입해야 하는가를 결정해야 하는 담당자에게는 이러한 분석 결과가 매우 필요할 것이기 때문이다. 이러한 한계를 극복하기 위해서는 향후에 단일 사례 연구를 실시할 때 투입 대비 산출의 비교와 더불어 어떤 투입요소를 어떤 방법과 절차로 투입하고 관리함으로써 어떤 결과가 산출되었는지에 대한 보다 심도있는 연구가 필요할 것이다.

참고문헌

- 광명시(2020). 광명시 민주시민교육 종합계획(2021-2023). 경기 광명: 광명시청.
- 김형숙, 봉현철(2010). 액션러닝코치의 역량모델 개발에 관한 연구. *경상논총*, 28(2), 53-58
- 김형숙, 봉현철, 김봉광(2007). 액션러닝 프로그램의 핵심성공요인에 관한 연구: 공무원 학습자를 중심으로. *HRD연구*, 9(2), 19-44.
- 봉현철(2006). *Action learning workbook*, 서울: 다산서고.
- 봉현철(2007). 한국 기업 액션러닝 프로그램의 핵심성공요인 탐색: 요인의 내용과 요인간의 관계에 관한 고찰. *경상논총*, 25(3), 1-34.
- 봉현철, 김봉광, 김형숙(2007). Action Learning 운영단계별 러닝코치 역할 모델에 관한 연구. *산업교육연구*, 15, 59-80.
- 수원시(2018). 수원시 참여와 소통을 위한 민주시민교육 조례. 경기 수원: 수원시청.
- 유네스코 아시아태평양 국제이해교육원(2014). *글로벌시민교육: 21세기 새로운 인재 기르기*. 서울: 동원.
- 유네스코 아시아태평양 국제이해교육원(2017). *세계시민교육 정책 개발을 위한 가이드*. 서울: 동원.
- 윤성혜(2017). *대학생용 세계시민의식(Global Citizenship) 척도 개발*. 박사학위논문, 이화여자대학교.
- 이경환(2018). 세계시민교육의 관점에서 세계지리와 여행지리 교육과정의 비판적 분석. *Journal of Education for International Understanding*, 13(2), 39-75.
- 이성희, 김미숙, 정바울, 박영, 조윤정, 송수희. (2015). *세계시민교육의 실태와 실천과제*. 충북 진천: 한국교육개발원.
- 조대훈(2020). 세계시민교육이란 무엇인가?. 서울교육 제 62권 통권 241호, 특별기획 VOL. 225. 겨울호, 서울: 서울특별시교육청 교육정보연구원.
- 한경구, 김종훈, 이규영, 조대훈(2015). *SDGs 시대의 세계시민교육 추진 방안*. 서울: 유네스코 아시아태평양 국제이해교육원.
- Bong, H., & Cho, Y. (2017). Defining success in action learning: An international comparison. *European Journal of Training and Development*, 41(2), 160 - 176.
- Bong, H., Cho, Y., & Kim, H. (2014). Developing an action learning design model. *Action Learning: Research and Practice*, 11(3), 278 - 295.
- Cho, Y., & Egan, T. M. (2010). The state of the art of action learning research, *Advance in Developing Human Resource*, 12(2), 163-180.

- Oxfam (2015). *Global citizenship in the Classroom: A guide for teachers*. Retrieved from <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/620105/edu-global-citizenship-teacher-guide-091115-en.pdf?sequence=9&isAllowed=y>
- UNESCO (2015). *Global citizenship education: Topics and learning objectives*. Paris, France: UNESCO. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002329/232993e.pdf>.

<ABSTRACT>

Effects of Global Citizenship Leader Training Program Based on Action Learning Method: A case study on the program of City A

Kim, Hyeong Suk*(Hankuk University)

Lee, Sung**(Hankuk University)

This study was conducted to verify the effectiveness of a Global Citizenship Leader Training Program designed, developed and implemented by action-learning method. The program which was implemented by a city A in Gyeonggi province in S. Korea was consisted in a total of 7 days for 35 hours of learning and one day of an integrated outcome sharing event. 56 participants from city A were divided into two separate classes for implementation since the number of participants were too many to apply the action learning method. As a result of the research, the following implications could be suggested. First, there was a statistically significant difference in the mean score of participants' global citizenship measured before and after training. Second, the participant was selected for the public offering project of the government administrative agency after the learning process. This is an opportunity for them to continuously practice and spread global citizenship with residents in their local communities. Third, 10 of the participants in 2019 obtained facilitator qualification certification from an accredited certification body. This is meaningful in that the residents with facilitator qualifications in the local community continuously utilize action learning techniques to create a basis for practicing global citizenship in the local community. The implications of this study are that the effectiveness of the action learning program was measured by comparing the changes in the global citizenship score, and that it was measured at the level of selection of various public offering projects (number and amount of projects), which is the result of the participants' specific activities. In addition, from the practical aspect, the action learning program operation process, task selection procedure, the role of the sponsor, the method of motivating learners, and concrete contents of practical achievements, etc., were presented that helped improve participants' global citizenship. This will be a useful reference material when other local governments and public institutions, as well as schools and for-profit institutions, want to introduce similar programs.

Keywords: Action Learning, Design Thinking, Democratic Citizenship Education, Global Citizenship Education, Living Lab

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

**Corresponding author, e-mail: sunglee37@naver.com