

- 세션 3 종사자 역량강화

발제

자원봉사관리자 역량강화를 논의에 부치며

조 철 민 한일장로신학대학교 박사

1. 배경

1) 역량에 관한 논의들

○ 한국직업능력개발원의 ‘한국의 직업지표’에는 사회복지사나 시민단체활동가는 등재가 돼 있는데, 자원봉사관리자는 아직 등재돼 있지 않음. 즉 자원봉사관리자의 정체성과 역량에 관한 통일된 개념이 없는 상황. 하지만 자원봉사관리자 역량에 관한 논의는 꾸준히 이어져 왔음.

○ 자원봉사관리조정자 직무모형(2004)

임무(duty)		과업(task)			
A. 계획 수립	A1. 사명 수립하기	A2. 사회 환경 파악하기	A3. 정책 수립하기	A4. 계획서 작성하기	
B. 홍보·모집	B1. 홍보·모집 내용 작성하기	B2. 홍보·모집 방법 선정하기	B3. 홍보·모집 실행하기	B4. 접수하기	
C. 수요처 개발 및 프로그램 개발	C1. 욕구 조사하기	C2. 수요·공급 조정하기	C3. 프로그램 기획하기	C4. 프로그램 실행 및 보급하기	
D. 연결 및 배치	D1. 직무 설계하기	D2. 자원 봉사자 상담하기	D3. 계약 및 배치하기		
E. 교육 훈련	E1. 교육 과정 개발하기	E2. 교육 방법 및 환경 구성하기	E3. 교육 진행 및 평가하기		
F. 인정·보상	F1. 기대 욕구 파악하기	F2. 인정·보상 방법 개발하기	F3. 활동 경력 관리하기	F4. 인정·보상 실행하기	
G. 활동 관리 및 평가	G1. 활동 모니터링과 수파비전하기	G2. 위험 관리하기	G3. 갈등 관리하기	G4. 평가하기	
H. 조직 육성 및 네트워킹	H1. 조직화 작업하기	H2. 지역 사회 네트워킹 하기	H3. 조직·운영 컨설팅하기		

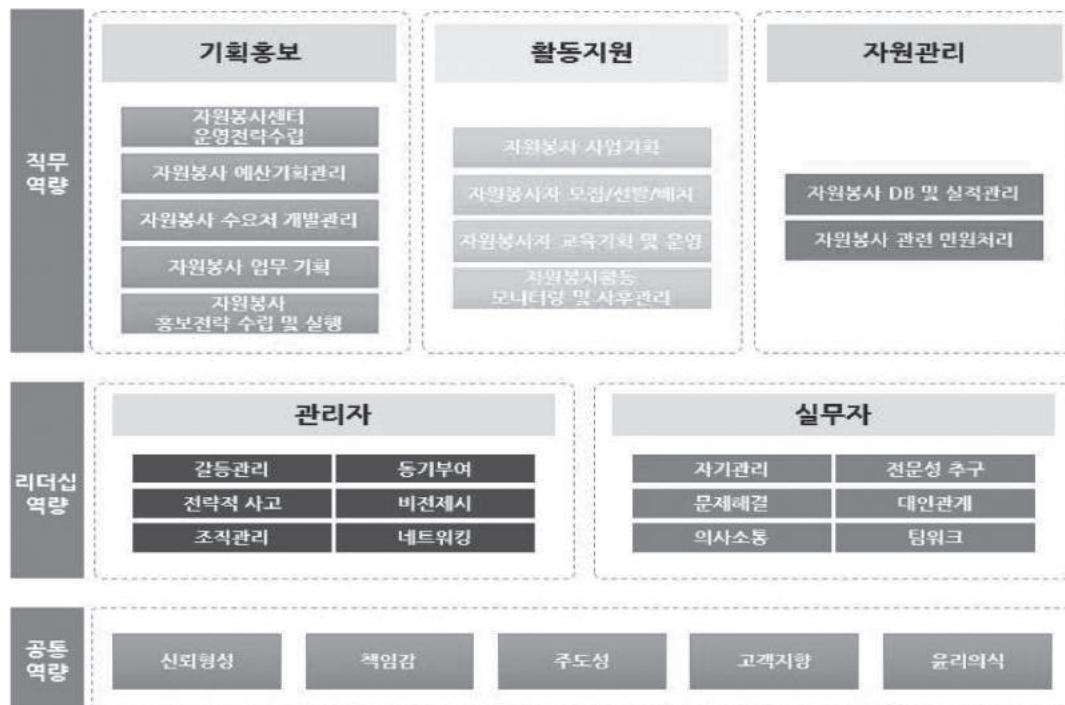
○ 자원봉사관리자 표준 매뉴얼(2008)

표준 1	운영전략 및 관리방침의 수립	<input type="radio"/> 센터의 비전과 사명 수립 <input type="radio"/> 자원봉사활동관리 세부 실행방침 수립
표준 2	자원봉사프로그램 개발 및 운영	<input type="radio"/> 지역사회 욕구조사 <input type="radio"/> 프로그램 기획 <input type="radio"/> 프로그램 실행 <input type="radio"/> 프로그램 평가
표준 3	자원봉사자 업무기획	<input type="radio"/> 자원봉사자 필요 업무 조사 <input type="radio"/> 업무설명서 작성
표준 4	자원봉사자 모집	<input type="radio"/> 모집 대상 결정 <input type="radio"/> 모집 메시지 및 홍보 수단 결정 <input type="radio"/> 모집 활동 실행 및 평가

나현미. 2004. 자원봉사관리조정자 직무분석. 한국직업능력개발원.

표준 5	자원봉사자 면접과 배치	<input type="radio"/> 자원봉사활동 신청서 작성 및 추가 질문 <input type="radio"/> 자원봉사활동에 대한 설명 및 안내 <input type="radio"/> 수요처 연계
표준 6	자원봉사 교육	<input type="radio"/> 교육 계획 수립 <input type="radio"/> 교육 대상자 모집 <input type="radio"/> 교육 실행 <input type="radio"/> 평가
표준 7	자원봉사활동 관리감독	<input type="radio"/> 관리감독 체계 수립 및 실행 <input type="radio"/> 모니터링, 상담 및 조정 <input type="radio"/> 문제 및 갈등 해결
표준 8	자원봉사단체 및 수요처 개발과 관리	<input type="radio"/> 단체 조직화 <input type="radio"/> 단체 등록 및 관리 <input type="radio"/> 단체 구성 및 운영을 위한 지침 제공 <input type="radio"/> 수요처 현장방문 및 점검 <input type="radio"/> 수요처 등록 <input type="radio"/> 수요 요청 접수 <input type="radio"/> 자원봉사자 배치 <input type="radio"/> 수요처 관리자 교육 및 정보교류
표준 9	자원봉사 위험관리	<input type="radio"/> 위험관리체계 수립 <input type="radio"/> 상해보험 가입 및 관리 <input type="radio"/> 활동 계층별 위험관리와 평가
표준 10	자원봉사 인정과 보상	<input type="radio"/> 기대 욕구 파악 <input type="radio"/> 인정 보상 기준 마련 <input type="radio"/> 인정 보상 실행
표준 11	자원봉사 홍보와 진흥	<input type="radio"/> 캠페인 및 행사 개최 <input type="radio"/> 언론홍보(Publicity)
표준 12	재난재해 관리	<input type="radio"/> 재난재해 발생 시 기관·단체별 역할 분담 <input type="radio"/> 재난재해 대비 자원봉사단 구성 및 교육
표준 13	행정 관리	<input type="radio"/> 인사 관리 <input type="radio"/> 재정 관리 <input type="radio"/> 위원회 관리

○ 자원봉사관리자 역량모델(2015)



김현옥外, 2008. 자원봉사관리 표준매뉴얼 개발연구, 한국자원봉사협회, 행정자치부 수탁 연구용역.
조진석.조영아.이재은. 2015. 자원봉사 관리자의 역량모델 개발 연구. 서울시자원봉사센터.

2) 변화된 환경

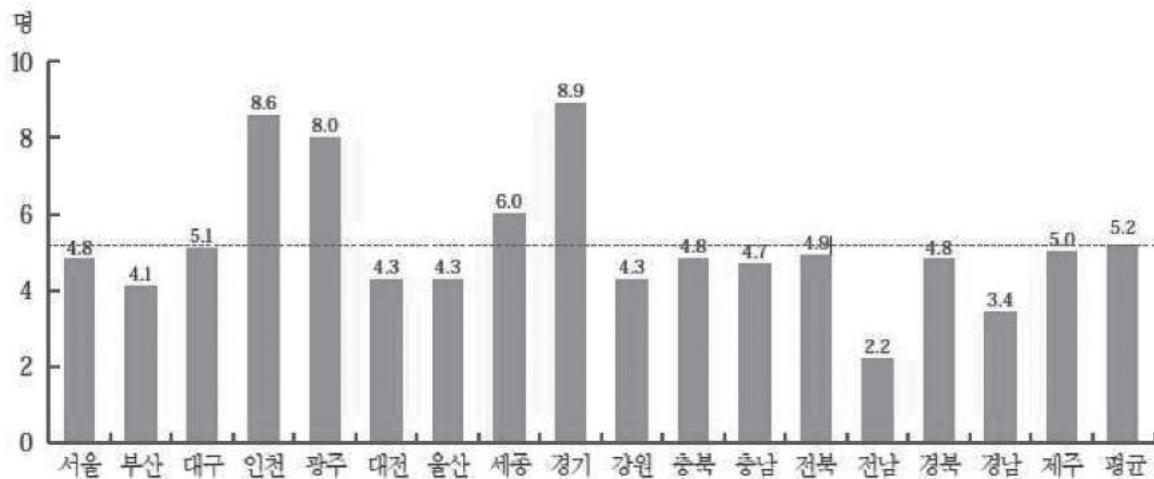
- 기존의 자원봉사관리자 역량에 관한 논의는 자원봉사관리과정 중심에 머물고 있음. 이 외에도 업무기획역량, 수퍼비전역량, 교육 및 리더십 역량, 프로그램개발역량 등이 필요함. 권현수. 2009. 자원봉사관리자의 직업적 역량 척도의 타당성 연구. *직업능력개발연구* 21(2). pp. 71-96
자원봉사관리자 역량모델(2015)은 리더십과 공통 역량을 포함시키면서 역량의 범주를 확장시켰음.
- “센터에서 주어지는 업무가 관리자의 일을 다 설명해서는 안 된다. 그 일의 사명이 무엇인지, 그 일을 통해서 실현하고자 하는 꿈이 무엇인지, 맡은 일의 내용이 무엇인지, 일하는 방식, 관계 등이 자신의 일을 설명하는 요소가 된다.” 2016 전국 자원봉사센터 사무국장 워크숍 논의내용 중.
- 자원봉사관리자 역량의 범주가 넓어지고 깊어질 것이 요구되고 있음. 먼저 일상적인 업무과정을 넘어설 것을, 자원봉사센터라는 기관 혹은 자원봉사계라는 영역을 넘어설 것을 요구받고 있음. 또한 실무기술을 넘어 관리자의 정체성과 활동의 의미가 포함되길 요구받고 있음.
- 자원봉사기본법이 제정된 지 20년이 지난, 자원봉사의 해로 제정된 지금, 자원봉사의 새로운 패러다임이 필요함. 새로운 패러다임은 당연히 새로운 자원봉사관리의 패러다임을 요구할 것임.
- 자원봉사의 활동무대라 할 수 있는 시민사회는 많은 변화를 겪고 있음. 점점 더 많은 사회문제의 해결과 사회적 욕구 충족이 시민사회의 다양한 활동에 맡겨지고 있음. 그리고 이러한 다양한 영역의 활동들 대부분은 자원봉사 활동을 포함하고 있음. 하지만 자원봉사계와 이웃한 시민사회의 다양한 영역들과 자원봉사계는 많은 부분 단절돼 있음.
- 또한 전통적인 공익활동의 범주에도 변화가 나타나고, 활동의 양상도 다양해지고 있음. 그리고 다양한 영역간 경계가 흐려지면서, 서로 다른 영역간의 혼합이나 상호 협력의 중요성이 부각되고 있음. 자원봉사계 역시 이러한 시민사회의 변화로부터 영향을 받음.
- 모든 부문은 그것이 발전해 갈수록 복잡성이 증대함. 자원봉사관리 역시 점점 더 복잡한 상황을 다루고, 다양하고 확장된 역할을 요구받고 있음. 한국의 자원봉사도 급증하는 사회적 요구에 부응하기 위한 양적성장, 제도화에 따른 활동체계 확립의 시기를 거쳐 현재 아직 명확하게 규정되지 않았지만 새로운 단계에 진입해 있음. 문제는 각 단계에서 요구된 역할들이 중첩되어 나타남.
- 의미와 정체성은 자원봉사관리자의 역량을 규정함에 있어 중요한 열쇠말이 됨. 의미는 복잡다양한 역할을 수행하는 자원봉사관리자들로 하여금 헌신을 넘어 정신적 측면을 지탱해줄 요소임. 정체성은 당위적인 규정이 아니라 현재 자원봉사관리자의 존재 조건에 대한 이해로 나아가는데 도움을 줄 것임.

권현수. 2009. 자원봉사관리자의 직업적 역량 척도의 타당성 연구. *직업능력개발연구* 21(2). pp. 71-96
조진석.조영아.이재은. 2015. 자원봉사 관리자의 역량모델 개발 연구. 서울시자원봉사센터.
2016 전국 자원봉사센터 사무국장 워크숍 논의내용 중.

2. 내용

1) 교육에 관한 현황 한국중앙자원봉사센터. 2014년 자원봉사센터 현황 I : 통계편.

- 2014년 현재 전국 246개 자원봉사센터에 1,269명의 자원봉사관리자가 일하고 있음. 각 시도별로 하나의 센터당 평균 많게는 8.9명, 적게는 2.2명이 일하고 있음.



- 자원봉사관리자들의 연간 평균 교육이수시간은 많게는 65.7시간, 적게는 15시간, 평균 42.0시간으로 나타나, 관리자들을 위한 교육시간이 적지 않았음.
- 하지만 내용에 있어서 자원봉사관리 과정에 관한 내용은 어느 정도 표준화가 되어가는 반면, 그 외 영역의 내용은 아직 미흡하며 천차만별임. 또한 일반/심화과정간 내용의 차별성이 나타나지 않음.
- 자원봉사관리자들은 교육실시를 저해하는 요인들로 업무과중으로 인한 교육기회 부족, 관리자 교육의 중요성에 대한 인식부족, 전문강사 부족 등을 꼽았음. 황성동.권현수. 2007. 자원봉사관리자 교육의 현황과 과제. 한국사회복지교육, 3(2). pp. 81-123.

교육의 문제점	구분	빈도(%)
	교육 후 공식적 인증체계의 문제	8(18.2)
	교육내용(커리큘럼)의 적합성 문제	7(15.9)
	교육실시기관의 전문성 문제	3(6.8)
	전문 교육강사의 부족	10(2.7)
	교육후 현장적용성의 문제	10(2.7)

6) 한국중앙자원봉사센터. 2014년 자원봉사센터 현황 I : 통계편.

7) 황성동.권현수. 2007. 자원봉사관리자 교육의 현황과 과제. 한국사회복지교육, 3(2). pp. 81-123.

교육실시를 저해하는 요인	자격과정(양성과정) 및 재교육과정의 구분 모호	5(11.4)
	기타	1(2.3)
	계	44(100.0)
	업무과중으로 인한 교육기회의 부족	10(20.4)
	관리자의 불완전한 신분	7(14.3)
	관리자 교육의 중요성에 대한 사회적 인식부족	4(8.2)
	관리자 교육의 중요성에 대한 기관내부의 인식부족	8(16.3)
	관리자 교육내용의 비체계성 및 불완전성	5(10.0)
	전문강사의 부족	7(14.3)
	교육비용의 부족	6(12.2)
	기타	2(4.1)
	계	49(100.0)

2) 교육에 관한 논의들

- 자원봉사관리자 교육에 관해 다양한 논의가 이어져 왔음.
- 자원봉사관리자 교육과정(볼런티어21)

기획	조직의 비전. 목표수립	A1. 조직의 비전과 목표 수립 A2. 연간계획, 중장기 발전계획 수립
	조직운영전략 수립. 평가	A3. 조직구조 정비 A4. 조직의 자원봉사활동 지원정책 및 관리방침 개발 A5. 자원봉사활동의 조직목표달성을 위한 적합성 평가
프로그램 개발	자원 및 욕구 조사	B1. 지역사회문제 및 사회변화와 동향 파악 B2. 가용한 물적 자원 파악 B3. 수혜대상자의 욕구 파악 B4. 수요처 욕구 파악 B5. 자원봉사자 욕구 파악
		B6. 프로그램 기획 B7. 자원봉사 프로그램의 타당성 평가 B8. 업무설명서 작성
자원봉사자 모집과 배치	자원봉사자 모집	C1. 자원봉사자 모집전략 수립 C2. 자원봉사자 모집활동 수행 C3. 자원봉사자 모집활동 평가
	자원봉사자 면접. 선발. 배치	C4. 자원봉사자의 욕구 및 능력 파악 C5. 자원봉사자 선발 및 배치
자원봉사활동 지원	자원봉사활동 모니터링	D1. 수혜대상자 모니터링 D2. 프로그램 진행감독 D3. 프로그램 결과 확인 및 평가
	자원봉사활동 상담.지도	D4. 자원봉사자 상담 D5. 자원봉사자와의 의사소통을 위한 제도적 장치 개발과 운영 D6. 위기관리
	자원봉사자 인정	D7. 공식적 인정 D8. 비공식적 인정
자원봉사자 교육과 개발	자원봉사자 교육	E1. 자원봉사자 교육 기획 및 진행 E2. 교육자료집 및 교재 제작 E3. 자원봉사교육 평가
	자원봉사팀 개발	E4. 자원봉사팀 조직화 지원 E5. 자원봉사팀 리더 양성
	자원봉사자 능력개발	E6. 자원봉사자 동기부여 E7. 자원봉사자 잠재력 개발

자원봉사자 활동 네트워킹	자원봉사자 교육	F1. 네트워킹 대상 조직과의 상시적 업무협조와 조율
		F2. 네트워킹 대상 조직과의 공동사업 수행
		F3. 홍보활동 기획
	자원봉사팀 개발	F4. 홍보활동 수행
		F5. 홍보활동 평가
	자원봉사자 능력개발	F6. 자원개발을 위한 기획
		F7. 자원활용과 연계
	자원봉사 관리자의 개발	G1. 자원봉사관리자 자신의 가치, 동기, 열망에 대한 평가
		G2. 시간 및 개인자원관리
		G3. 효율적인 자원봉사관리를 위한 지식/기술/능력 개발
행정관리	자원봉사관리자 인적 네트워킹 개선	G4. 자원봉사자와의 인적 네트워킹 개선
		G5. 다른 자원봉사관리자와의 인적 네트워킹 개선
	행정관리 실무	G6. 상사와의 인적 네트워킹 개선
		H1. 핸드북 기획 및 작성
	행정관리 실무	H2. 자원봉사자 개인 프로파일 관리 및 인증서 발급
		H3. 자원봉사자 보험 운용
		H4. 자원봉사자 활동 경비 운용
		H5. 자원봉사활동 통계와 기록
	회계관리	H6. 프로포절 작성
		H7. 예산 확보
		H8. 예산서 작성 및 정산
	위원회 관리	H9. 예산 집행과 자금 관리
		H10. 상시적 위원회 조직과 관리
		H11. 단기적 위원회 조직과 관리

○ 자원봉사관리자 아카데미(한국자원봉사협회)

필수과목	선택과목
18시간, 자격시험 과목	12시간, 6과목 중 3과목 또는 4과목 선택
자원봉사의 역사와 철학 자원봉사와 시민사회 자원봉사 행정관리론	자원봉사 리더십 자원봉사 전략기획 및 자원개발 자원봉사 프로그램 개발과 평가 자원봉사자 교육훈련 및 개발 자원봉사자 이해 자원봉사 동향과 이슈

○ 볼런티어21의 시도는 자원봉사관리과정에 관한 지식을 최초로 체계화 시켰음. 이후 자원봉사관리자 과정에 관한 교육내용은 어느 정도 표준화를 이룰 수 있었음. 하지만 앞서 살펴본 것처럼 자원봉사관리과정 이외의 주제들을 다루기 어려운 틀을 지니고 있음.

○ 이후 한국자원봉사협의 시도는 관리과정을 넘어 자원봉사관리와 관련한 폭넓은 주제들을 포함시키고 있음. 하지만 이 교육과정이 담고 있는 내용은 이론적인 내용에 치중돼 있어 현장의 자원봉사관리자들의 실천적 학습요구에 효과적으로 부응하기에 부족함이 있다는 평이 있음. 주성수.송인주.강정모.조철민. 2013. ‘볼런티어리더십 아카데미: 자원봉사 관리자 자격 과정’ 개편 연구. 한국자원봉사협의회.

○ 그간의 논의와 경험을 딛고 진일보하기 위해서는 ‘사이’와 ‘너머’라는 두 가지 열쇠말이 필요함.

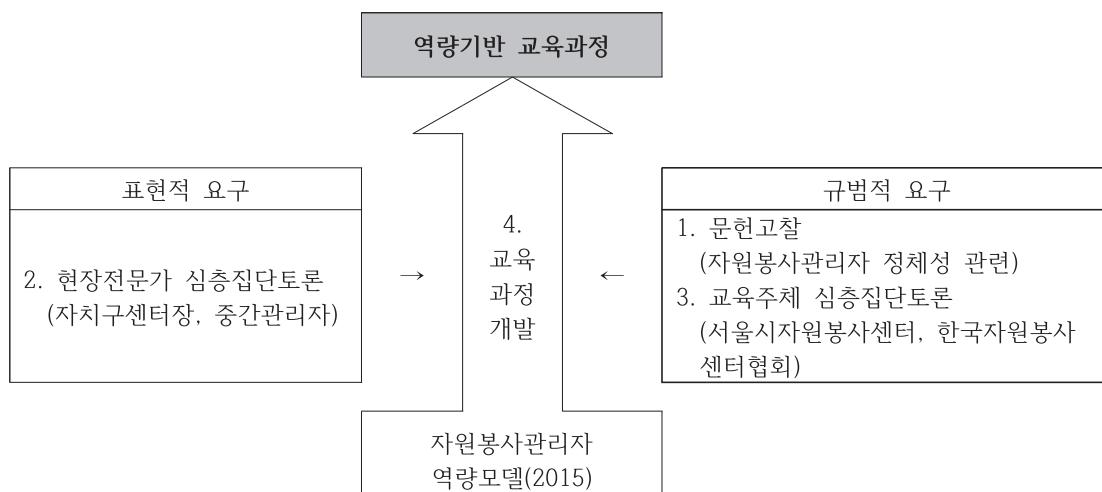
‘사이’(between): 이론적인 내용과 기술적인 내용 사이의 적정한 조화 지점을 찾을 필요가 있음. 이를 통해 현장 관리자들의 실천적 학습요구에 부응하면서도 지나치게 기술적인 교육은 피해야 함.

‘너머’(beyond): 이론적이건 기술적이건 현재까지 도출된—그리고 이후로도 도출될—자원봉사관리에 관한 지식들에 관점과 의미를 부여할 필요가 있음. 즉 단지 지식의 소개에 그치는 것이 아니라, 현 시대 자원봉사계의 논의와 공감대를 기반으로 자원봉사관리가 지향해야 할 원리나 나아갈 방향에 관한 요소가 포함돼야 함.

2) 또 하나의 시도

- 서울시자원봉사센터는 2016년 자원봉사관리자 교육과정 개발 연구용역을 진행했음. 조철민.허소영.임대근. 2016. 자원봉사센터 관리자 역량기반 교육과정 개발. 서울시자원봉사센터.
이는 2015년 진행한 자원봉사관리자 역량모델 개발 연구용역의 성과를 계승한 것임. 이는 자원봉사관리자 교육의 한 단계 진전을 위한 논의의 단초가 될 수 있을 것임.

- 연구과정



- 자원봉사관리자의 정체성: “존재가 본질에 앞선다”

- 자원봉사센터장 교육과정

8)주성수.송인주.강정모.조철민. 2013. ‘볼런티어리더십 아카데미: 자원봉사 관리자 자격 과정’ 개편 연구. 한국자원봉사협의회.

9)조철민.허소영.임대근. 2016. 자원봉사센터 관리자 역량기반 교육과정 개발. 서울시자원봉사센터.

영역	열쇠말		교과목
기본	A	신임센터장	신임센터장 세미나
핵심	B	시민사회와 자원봉사	시민사회 변화의 인식과 새로운 자원봉사 패러다임
	C	구조적 사고	섹터간 협력의 원리와 전략
	D	임파워링	조직 임파워링과 인력관리
	E	글로벌 트랜드	세계 시민사회와 자원봉사 동향

○ 자원봉사관리자 교육과정

영역	열쇠말	교과목		
		초급(I)	중급(II)	고급(III)
기본	A	신입관리자	신입관리자 입문과정 (기존교육 개선)	
핵심	B	시민사회와 자원봉사	B I 시민사회와 자원 봉사의 이해	III 자원봉사관리자 고급세미나
	C	임파워링	C I 자원봉사자 임파워 링	
	D	가치정렬	D I 비전과 실행이 연결되는 기획	
	E	구조적 사고	E I 조직환경과 전반적 구조의 이해	
	F	자원봉사교육 실무	자원봉사교육 실무교육	
선택	G	기업자원봉사 실무	기업자원봉사 실무교육	
	H	조직/프로그램 홍보	조직 및 프로그램 홍보 실무교육	
	I	지역사회 이슈	지역사회 욕구 및 이슈 발굴 교육	
	J	센터 행정실무	자원봉사센터 행정 실무교육	
	K	프로그램 개발	프로그램 기획과 실행 교육	
	L	자원봉사 조직운영	자원봉사 조직운영 실무 교육	
	M	네트워크와 자원	네트워킹과 셰어링: 자원발굴과 연계	

1	가능케 하는 사람	자원봉사관리자는 기본적으로 다른 사람들이 잘 활동할 수 있도록 하는 사람임
2	직(職)과 업(業)의 조화	자원봉사관리자의 활동이 지나치게 개별화·분절화 된 채 논의되는 경향을 넘어설 필요가 있음. 관리자 개인의 업무는 그가 속한 자원봉사센터라는 조직이 지닌 역할과 위상을 고려하는 가운데 다뤄져야 함
3	사회적 맥락	이러한 사고방식은 자원봉사관리를 단지 센터에 방문하는 자원봉사자 (client)를 대하는 것을 넘어 지역사회 전체의 자원봉사 활성화로 시야를 넓히는 것과 짹을 이룸
4	구조적 사고	관리자 개인의 업무와 자원봉사센터의 복합적 위상을 연계해 고려하는 것

		은, 센터와 관리자가 매우 다양한 수준과 영역의 관계망 속에 존재하는 것을 이해하는 것으로부터 시작됨
5	유능한 사람	자원봉사관리자의 전문성은 갈수록 강조되는데, 그 중에서도 1-2년차 관리자가 현장에 안착(soft-landing)하고 활동을 지속하기 위한 역량의 함양이 중요함. 하지만 1-2년차 관리자의 역량함양을 위해 투자할 시간과 자원이 부족한 현실을 감안해 핵심적이고 긴요한 학습내용을 설정하는 것이 필요함.

3. 실천

1) 조직적.사회적 조건

- “교육만으로 모든 것을 바꿀 수는 없다.” 아무리 좋은 교육내용이 개발돼도 그것이 효과적으로 실행되지 못하면 소용이 없음.
- 앞서 살펴본 자원봉사관리자 교육을 저해하는 요인에 관한 설문조사 결과를 보면, 교육내용의 문제보다는 업무과중이나, 교육에 대한 인식 부족 등 교육 그 자체 보다는 그것을 둘러싼 조직적.사회적 조건의 문제가 더 크다는 것을 알 수 있음.
- 자원봉사관리자의 역량강화 및 교육이 중요하지 않다고 말하는 센터는 없지만, 그것에 충분한 역량을 할애하는 센터는 많지 않음. 이와 관련해 자원봉사관리자 역량강화 및 교육의 중요성에 자원봉사센터장 를 비롯한 자원봉사계의 공감대와 합의를 이끌어 내는 것이 필요함.
- 특히 자원봉사관리자 역량강화에 관한 과제는 개별 자원봉사센터의 역량만으로 해결하기 어려움. 광역 및 중앙자원봉사센터, 그리고 자원봉사 관련 학계 및 단체의 협력 속에 역량강화 및 교육을 위한 토대 구축을 위한 노력이 시작돼야 함.

2) 교육형식

- 더불어 교육내용을 담아낼 형식에 관한 의견들이 제출되고 있음. 관련된 논의의 중심에는 전통적인 강의형식만으로 소화할 수 없는 다양한 학습요구들이 있음.
- 먼저 지식의 전달 혹은 실습을 넘어 자신의 현장에 학습한 것을 적용하는 과정 까지도 교육에 포함하는 것을 고려해 볼만함.
- 또한 강사로 부터의 일방적인 지식의 전달을 넘어 유사한 조건과 고민을 지닌 자원봉사관리자 상호간의 현장지식과 경험의 공유, 격려와 협력의 과정 역시 교육에 포함될 것이 요구되고 있음.
- 이를 위해서는 컨설팅이나 멘토링의 기제(mechanism)나, 자발적 세미나 형식의 지속적인 학습공동체 와 같은 형식들이 전통적인 교육과 접목될 필요가 있음. 2015년 서울시자원봉사센터와 서울시NPO 센터가 함께 진행한 ‘컴팩트 테이블’도 이러한 맥락에서의 유의미한 시도라 할 수 있음.

3) 추진주체

- 결국 역량강화나 교육의 성패는 그것을 추진하는 주체들의 의지에 달려 있음. 자원봉사계는 교육이라는 것을 어떻게 바라보고 있는지 돌아볼 필요가 있음. 이러한 성찰을 토대로 이후 교육이 자원봉사계의 지속적인 발전을 위한 핵심적인 동력이라는 인식에 공감대를 형성해 나가야 함.
- 교육을 미시적인 프로그램으로만 인식하기보다는, 자원봉사센터의 핵심 구성요소인 자원봉사관리자의 역량 강화, 그리고 자원봉사센터의 사회적 영향 확대의 출발점이라는 정책사업적 맥락에서 이해할 필요가 있음.
- 끝으로 교육과정 개발이 부딪치는 문제 중 하나는, 개발된 교육내용이 아무리 좋아도 그것을 구현할 강사를 찾을 수 없는 상황임. 교육과정에 관한 논의는 자연스레 그것을 효과적으로 구현할 강사육성과 연결됨. 이를 위해 자원봉사계에 관심과 애정을 지닌 외부 전문가들의 네트워크를 강화하는 것도 필요하지만, 연륜과 현장지식을 갖춘 선배 자원봉사관리자들이 강사로 성장하도록 하는 것이 필요함.



교육과 학습 그리고 네트워크

문 병 교 광주YMCA/광주 두암동 커뮤니티센터장

필자는 10년 전 쯤 정확히 기억도 가물가물하지만 인도에 한 달 정도 머물렀던 기억이 난다. 외견상 한국에 비해 상대적으로 가난하고 불쌍하게 보이지만 결코 가난하지 않고 풍요로운 나라로 가슴에 남아 있다. 열악해 보이기만 한 삶의 현장에 마주했지만 아이들의 맑은 웃음, 선한 마음을 가진 이들이 많았다. 참 놀라운 경험이었다.

필자가 말하는 것은 결코 물질의 풍요와 좋은 환경이 아니다. 타인의 시각으로 보기에 도저히 이해가 되지 않는 상황들이 많았다. 하지만 환경 자체가 아니라 그들이 삶이 놓인 자체 즉 불합리, 빈부격차, 카스트제도, 고원한 정신의 가치화 현실의 모순된 일상을 수용하는 태도와 자세에서 많은 교훈 얻었다. 인도의 주요 수출품목이 철학과 종교라고 할 정도로 많은 사상과 정신의 고향이라는 불리는 데는 다 이유가 있었다.

인도여행이 자원봉사가 최종목적은 아니었지만 다른 일정에 여유가 생겨서 캘커타에 있는 ‘니르흐르멜(죽음의 집)’이라는 곳에서 빨래하고 환자들 돌보는 활동을 한 적이 있다. 이곳은 마더테레사 수녀가 만들어서 운영하다가 죽음에 이르기 전까지 머물렀던 곳이라 유명해진 곳으로 전 세계에서 많은 자원봉사자들이 몰려드는 곳이다. 그 때의 경험을 몇 가지 소개해 보고자 한다.

접수를 하고 자원봉사자의 기본적인 교육을 받던 나는 벽에 걸린 두 장의 사진과 한 개의 안내문을 보다가 많은 생각을 하게 되었다. 먼저 번 사진은 한쪽에는 젊은 젊고 앳된 청년의 사진이 있었고 그 옆에는 하얀 수염의 인자한 할아버지 사진이 있었다. 설명인즉 흥안의 청년이 우연히 들렸던 이곳에서 영감을 받아 자원봉사를 시작했고, 거기서 늙어서 그렇게 다시 하늘나라로 돌아갔다는 것이다.

두 번째 안내문에는 자원봉사를 하는 동안 지켜야할 규칙 같은 것을 적어 놓은 것이었다. 다 기억이 나지는 않지만 두 가지 정도는 확실히 기억이 난다. 우선 하루 중 오전과 오후시간대 중 하나를 선택해서 자원봉사 활동을 하라는 것이었고, 또 하나는 일주일에 한 번 함께 모여서 교류하고 파티를 하는 날이 있다는 안내문이었다.

세 번째 기억은 빨래 통에 관한 것이다. 빨래 통은 3단계로 구분이 되어 있었다. 가장 더러운 오물을 초벌 빨래하는 통, 비누를 묻혀서 세척하는 곳, 그리고 마지막으로 행구는 곳 이렇게 나뉘어져 있는데 나 같은 초보자는 세 번째 통에서 빨래를 하게 되었다. 그리고 거기에서 다른 봉사자에게서 사실 하나를 듣게 되었다. 가장 더러운 빨래통은 마더테레사 수녀님이 혼자 도맡아서 했고, 돌아가시기 직전까지도 그 일을 했으며, 지금은 다른 수녀님들이 그 일을 대신한다는 사실을 말해 주었다.

자원봉사자, 자원봉사자를 관리하는 센터의 역량강화를 논하는 자리에서 어쭙잖은 필자의 경험담을 늘어놓는 이유를 말하고자 한다. 지면의 한계 상 장황하게 다 늘어놓지는 않겠지만 위의 몇 가지 사례에서 내가 느끼고 배웠던 경험을 공유하고자 한다. 물론 일일이 설명하지 않아도 함께 공감하는 바가 있으리라 생각하지만...

첫 번째와 세 번째의 사례는 딱히 설명할 필요가 없을 것이다. 자원봉사 활동이라는 것의 가치와 정신성, 숭고함을 말하는 것이라. 필자가 특별히 이야기 하고 싶은 부분은 두 번째 부분의 이야기이다. ‘지치도록 무리하게 하지 말고, 놀면서 해라.’, ‘함께 모여서 춤추고 노래하고 교류해라’라는 대목을 특별히 강조하고 싶다.

우리는 무언가를 배우고 가르칠 때 ‘교육’이라는 언어에 모든 것을 맞추려는 경향성이 있다. 그래서 ‘가르치는 자의 자질’을 논하게 되고, ‘배우는 자’의 수동성, 비자발성을 말하게 된다. 과연 그럴까? 훌륭한 강사가 훌륭한 학생을 배출한다는 논리가 자원봉사 현장에서도 맞는 말인가? 진지하게 한 번 생각해 볼 일이다.

그러면 ‘학습’이라는 말이 있다. ‘서로가 서로에게 배우고 함께 성장하는 것’이 학습이 품은 함의 일 것이다. 사실 우리는 학습보다는 교육에 더 익숙하다. 그런데 여기서 현재 전국에 일고 있는 마을 만들기와 공동체 활동의 홍수 속 그 이면에 숨겨진 ‘교육피로도의 누적’이라는 말에 우리의 관심을 두었으면 한다.

더 이상 ‘교육’이라는 말로서 자원봉사와 마을공동체, 더 나아가 세상의 모든 것을 해결할 수 없다는 사실이다. 그러면 학습은 어떻게 할 것인가? 관광처럼 바삐 움직이는 벤치마킹으로도 부족한 그 무엇이 있다. 그 갈증을 해결해 줄 수 있는 것이 ‘네트워크’라고 생각한다.

밀그램은 ‘전 세계 누구라도 6명만 거치면 서로 알 수 있게 된다’고 한 바가 있다. 네트워크를 통해 사람과 사람이 모여서, 사람이 사람에게 전하는 스토리텔링, 사람이 사람에게 전하는 감동이야말로 진정한 자원봉사자 역량강화가 아닐까 한다. 물론 네트워크 자체가 도식화, 행정화 되지 않아야 하고 그 운영은 별도의 숙제일 것이다. “세상의 모든 것들은 앞서간 모든 이들의 모든 것이다.”



“누구나 강사”, “어디나 학교”, “뭐라도 배움”을 꿈꾸며

1. 들어가며

지난 3월부터 서울시 자원봉사센터의 「자원봉사센터관리자 역량 기반 교육과정 개발」 과업을 함께 진행하면서 중간관리자, 센터장등 각 급별 경험과 고민을 진지하게 들을 기회가 있었었다. 오랫동안 자원봉사센터의 현장을 지키면서 이들이 경험했던 많은 장애와 벽을 느낄 수도 있었고, 더불어 어떻게 그런 어려움을 이겨내고 한발 한발 나아갔는지 그 지혜도 들었다. 발제를 맡으신 조철민 박사님과, 경험과 바람을 진솔하게 들려주셨던 참여자분들께 이 자리를 빌어 깊은 감사를 전한다. 조박사님의 논의에 전반적으로 동의하며, 몇 가지 의견을 덧붙이는 것으로 토론을 대신하고자 한다.

2. 토론을 대신하여

먼저, 조박님께서 지적하셨듯이 자원봉사센터를 둘러싼 업무 환경은 많은 변화 속에 있다. 자원봉사센터에 기대되는 일이 기본 업무 규정에 명시된 수준 이상으로, 복잡하고 다양해졌다. 시민사회 영역은 경계를 지을 수 없을 만큼 중첩되고 있다. 무보수이며 자발적으로 지역사회 삶의 질을 위해 수행되는 모든 활동을 자원봉사라 할 때, 시민 사회에서 벌어지고 있는 거의 모든 활동이 자원봉사라고 할 수 있다. 그렇다면 자원봉사센터의 역할과 활동 영역이 넓어진 것인가. 아니면 사회적 경제나 마을만들기, 풀뿌리시민단체 활동 등이 확산됨으로써 센터 고유 영역이 침범되고 좁아진 것인가.

우리의 정체성은 어떻게 확보할 수 있을까. 우리는 다른 유사 조직들과 어떻게 다르고 어떻게 동질적인가. 이런 시대에 자원봉사센터의 관리자로서의 역할과 역량은 무엇인가. 지역이슈발굴과 해결에서는 복지를 넘어 지역의 삶의 질에 관심을 확장시킨 지역복지관에, 주민참여 기회 제공에서는 시민들의 참여를 기반으로 지역경제와 마을살이를 구상하는 사회적 경제나 마을만들기 조직에, 자원봉사를 시민성의 실천이라고 보는 영역에서는 전통적으로 시민성에 기반한 의식 개선과 실천을 강조해온 풀뿌리시민단체들에게 영역을 내준 것은 아닌가? 이들과 동등하게 ‘따로 또 같이’는 가능한가? 결국 아직 고유영역인 ‘주민 동원’이 센터의 강점이 될 수 있을까.

자원봉사센터의 관리자들에게 요구되는 역할과 기대는 바로 이러한 변화와 질문에 능동적으로 반응하고, 자원봉사 영역에서 새로운 문화를 만들 수 있는 이론과 기술, 관점을 가지는 것이라 본다. 그런 측면에서 조박사님은 관리자의 역량 강화 교육을 위해서 이론과 지식 ‘사이(between)’의 적정한 조화, 그러면서 기존의 이론과 기술을 ‘넘어(beyond)’ 논의와 공감대를 바탕으로 자원봉사관리자가 지향해야 할 원리와 요소들을 포함해야한다고 보았다. 사이와 너머라는 두 가지 열쇠말을 포함하면서, ‘경계인(marginal)으로서의 관점’을 제시한다. 자원봉사계가 직면하는 다양한 환경 변화를 직면하고 다루기 위해서는 자원봉사계 안에 국한된 인식을 벗어나는 한편, 외부의 다양한 체계 변화를 들여다보고 조정하는 역량이 필요하다. 안과 밖을 두루 들여다보고, 내다보면서 이종의 지식과 경험, 현상들을 통섭하는 관점 또한 교육과정에 강조될 필요가 있다.

1) 스스로를 경계인으로 인식했던 송두율 교수는 경계인이 원래 잉글랜드와 스코틀랜드 국경 지방에 출몰하던 마적을 의미했으나, 이후 오스트렐리아 원주민과 백인 이주민 사이를 넘나들며 두 세계를 소통시켰던 사람을 지칭하기도 한다고 하였다.

두 번째로 역량기반 교육과정을 구성하면서 염려했던 것 중에 하나는 교육을 위한 학습 환경과 조건을 어떻게 조성하고 확보할 것인가의 문제였다. 학습에 대한 욕구와 필요성에 대해서는 모두 동의를 하지만, 제한된 인원으로 과중한 업무를 해야하는 현실과 기관내부의 인식 부족은 큰 걸림돌로 지적되었다. 대부분의 휴먼서비스 분야가 그러하듯 자원봉사 영역은 인적 자원에 기대는 바가 크다. 학습활동과 훈련의 가치를 온전히 인정하고 그에 따른 환경을 만들기 위해서는 개별 센터 차원의 결단과 결의만으로는 해결하기 어렵다. 조박사님의 지적처럼 광역센터 및 중앙자원봉사센터, 자원봉사 관련 학계 등의 협력과 센터 협회 차원에서 각 시군 센터의 합의를 이끌어내는 노력이 필요하다. 특히 센터 현장에서 최고 의사결정자의 인식 개선과 합의는 관리자 연수가 제도적으로 공인되지 못하는 현 상황에서는 가장 중요한 결정요인이 될 것이다. 센터 협회도 기초센터 관리자들 간의 학습을 지원하는 실천적인 장을 마련하는 한편, 일과 시간 중에 학습 공동체 등 다양한 형태의 학습 분위기를 고양시키고, 참여를 촉진하기 위한 조건을 만드는데 노력을 해줄 것을 기대한다. 그야말로, 눈치 보지 않고 배우고, 일에 치이지 않고 네트워크를 만들 수 있는 환경이 되는 것, 협의와 신뢰가 필요하다.

세 번째, 교육의 운영 목표에 대한 것이다. 자원봉사 관리자로서 필요한 역량은 어디까지 인가? 스페셜리스트인가 제너럴리스트인가. 이번 서울시센터의 교육 프로파일은 초급 실무자부터 최고 관리자들의 기초 소양 함양과 업무 분야별 기초 지식을 학습하는데 초점을 두었다. 향후 교육 과정에서 분야별 스페셜리스트의 양성을 위한 심화프로그램의 개발도 점진적으로 포함될 필요가 있다.

네 번째, 교육 환경의 조성만큼이나 고민스러웠던 것이 교육을 수행할 강사들을 확보하는 것이었다. 아무리 좋은 과정이 개발되어도 전달자의 역량에 따라 그 만족도와 교육효과는 큰 차이를 보이기 때문이다. 조박사님의 제안처럼 현장 지식과 연륜을 갖춘 선배 관리자들이 강사로 성장시키자는 것은 센터 관리자들이 체득한 ‘암묵적 지식’과 훈련을 통해 익힌 ‘명시적 지식’을 동시에 전달할 수 있는 최적의 방법이라 할 수 있다. 이 과정을 통해 교수자로서의 관리자들의 역량도 개발이 될 것이며, 학습자로서의 관리자들은 센터 내부의 여건과 자신들의 상황을 충분히 이해하는 동료로부터의 학습이라 이해도와 공감도에서 충분한 효과를 얻을 수 있을 것이다. 이는 관리자들 내부에서 스페셜리스트의 양성에도 관심을 가져야하는 이유이기도 하다.

다섯 번째, 조박사님이 교육형식에서도 자발적 세미나 형태의 학습공동체와 전통적인 교육의 접목을 제안하였다. 관리자들 내부의 역량이 명시적 지식 영역에서 뿐 아니라, 작고 사소하지만 일상에서 부딪히는 문제의 해결을 위한 암묵적 지식의 발굴과 개발도 강조될 필요가 있다. 협회 차원에서 동료강사진의 list를 발굴하여 필요한 교육을 학습 공동체 혹은 정규 과목의 강사로 참여시킬 수 있다. 서울복지재단은 복지분야에서 수평적 학습 공유를 위해 공유복지플랫폼(wish.welfare.seoul.kr)을 운영하고 있다. 지식 칼럼을 운영하는 지식공유활동가, 지식을 공유하는 찾아가는 복지교육, 복지 트랜드, 커뮤니티 등으로 나눠 업데이트 된다. 센터협회나 중앙센터 등에서는 전국 센터에서 분야별로 지식공유 활동가로서의 관리자들의 역량을 조사, 발굴하여 이를 활용할 수 있도록 플랫폼을 운영하면 유용할 것이다. <찾아가는 복지교육>의 나눔 강사들은 복지기관 등에서 오랫동안 쌓아온 나름의 지식을 공유하는데 이를테면, 복지관의 A씨는 “글쓰기 노하우 “팁”을, 심리상담센터의 B씨는 “마음알아채기” 강좌를 열어 찾아가는 교육 프로그램을 하고 있다. 물론 이러한 프로그램이 가능해지기 위해서는 각 센터별로 자신의 관리자들이 어떤 역량을 가지고 있으며 그 역량을 더욱 개발할 수 있도록 지지하고 격려해주는 조직문화가 함께 가야할 것이다.

끝으로, 현재 교육 과정이 주로 서울 센터의 사례를 중심으로 구상된 한계가 있다. 기초 지자체별로 센터의 운영형태, 조직규모, 지역의 요구 등에서 천차만별이다. 본 역량기반 교육과정이 지자체의 상황과 여건에 맞게 재구성될 필요가 있다.

3. 맷으며

교육과정을 엮으면서 행복한 꿈을 꾸었다. “누구나 강사”, “어디나 학교”, “뭐라도 배움”이 되는 자원봉사센터가 될 수 있을까. 전국의 자원봉사센터 관리자들이 자신들의 직장을 몇 평 사무실이 아니라, 지역사회로 생각하고 즐겁게 활보하며 활동할 수 있을까. 꿈을 완성시키기 위해서는 무엇이 필요할까. 인력구조와 규모에 상관없이 해야 할 표준 과업은 동일한 조건, 그러다보니 급하게 요구되는 일을 그때그때 처리하는데 바쁜 현실을 묵과할 수도 없다. 다양한 형태의 학습 조직을 운영하고, 참여하고, 이를 다시 자신의 현장에서 적용하기 위해서는 관리자들이 불안하지 않게 선택하고 배울 수 있는 기회와 토대를 마련해야 할 것이다. 또한 관리자들 자신도 지속가능한 자기개발을 위한 노력과 관심이 필요하다. 수동적인 교육대상자에서 적극적인 교육참여자, 나아가 제 2의 교수자가 될 수 있는 역량과 책임감이 요구된다.

떨어지는 공이 다시 튀어오르기 위해서는 그 탄력을 받아줄 탄탄한 토대가 있어야한다. 바닥이 ‘늪’이라면 공은 튀어오를 수 없다. 센터협회와 각 센터의 최고 관리자들의 노력과 합의를 기대하는 이유이다.

- 세션 3 종사자 역량강화

토론3

자원봉사 관리자의 전문가적 정체성 토론

윤순화 한국중앙자원봉사센터 사무국장

1. 생각해보기

1) 자원봉사가 운동이 되기 위해서는 여러 가지 현상을 자신과 연결시켜 생각하는 것이 필요하다. 가령 내가 이걸 왜 하는지?

자신에 대한 끊임없는 질문이 병행되어야 하고 이 질문은 자신의 과거-현재-미래에 대한 고민없이 나올 수 없는 것이다. 이것을 이끌어내는 것이 교육이다. 이러한 질문을 경험한 사람들이 리더가 되고 촉진자가 되는 것이다. 현장의 관리자들도 이러한 질문에 익숙하지 않다. 따라서 관리자들이 질문을 통해 시민들의 고민을 끌어내는 역량이 필요하다.

2) 자원봉사센터에 근무하는 관리자는 누구인가?

자원봉사관리자를 '더 많은 사람들이 더 효과적으로 자원봉사활동에 촉진하며, 참여하는 사람을 지원하는 것을 직무로 하는 직업'이라고 한다.(한국직업능력개발원,2004). 따라서 자원봉사관리자의 가장 주요한 과업은 자원봉사자를 관리하는 것으로 자원봉사자의 중도 탈락율을 낮추고 자원봉사자를 동기화시키며, 자원봉사 프로그램을 관리하는데 있어 필요한 기술 등을 익히는 것이다. 자원봉사관리자는 자원봉사자를 끊임없이 원조하고 지지하는 역할을 수행하므로 관리자의 능력과 태도가 자원봉사자에게 미치는 영향은 매우 크다.

현재 자원봉사센터에 근무하는 관리자들은 몇 가지 특징을 가지고 있다. 다른 전문직군에 비해서 이론적 토대가 다양하다는 점이다. 즉, 자원봉사센터에 근무하기 이전의 선행 이력과 학문적 전공분야가 매우 다양하다. 또한 연령층도 다양하고 이직률도 높다. 그리고 지역적 편차도 극심하여 전국적인 표준화된 교육과정을 설계한다는 것에 한계를 가지고 있다.

3) 자원봉사교육의 목적

자원봉사교육의 목적은 첫째, 자원봉사자 혹은 잠재적 자원봉사자들이 자원봉사에 대한 의미를 이해하고 자원봉사의 가치를 깨닫는 것을 돋는 것이다. 둘째, 자원봉사자에게 필요한 전문성 확보를 통해 원활하고 효과적으로 활동할 수 있게 해준다. 셋째, 자원봉사자들이 민주시민의 자질을 훈련할 수 있는 기회가 되기도 한다. 자원봉사활동은 민주시민으로서 사회적 책임을 나누어 질수 있는 가장 보편적이고 적극적인 사회참여의 방법이다.

그러나 현장에서는 여전히 자원봉사교육의 중요성이 낮게 평가되어 자원봉사교육에 시간과 재원을 투여하지 않거나 반대로 너무 과도하게 많은 횟수와 교육인원으로 운영함으로서 교육의 효과를 제대로 담보하지 못하는 경우도 있다.

2. 전국센터 근무인력 현황(2015.12.31. 기준)

1) 근무유형별 현황(단위 : 명, %)

구 분	계	공무원	민간인	
			전임담당	코디네이터
계	1,400 (100%)	129 (9.2%)	780 (55.7%)	491 (35.1%)

전국 246개 자원봉사센터에서 근무하는 관리자는 공무원을 포함하여 1400 명이다.
35.1%가 코디네이터로 계약이 정해진 근로자에 해당한다.

2) 시도별 근무인력현황 (단위 : 명, %)

[표 1-7] 시도별 근무인력 현황(성별/연령별/학력별)

(단위: 명, %)

구 분	계	성별		연령					학력			
		남	여	20대	30대	40대	50대	60대 이상	고졸 이하	전문 대졸	대학 대졸	대학원 졸업 이상
계	1,271	424 (33.4)	847 (66.6)	230 (18.1)	471 (37.1)	385 (30.3)	147 (11.6)	38 (3.0)	88 (6.9)	283 (22.3)	731 (57.5)	169 (13.3)
서울	130	36 (27.7)	94 (72.3)	36 (27.7)	60 (46.2)	18 (13.8)	12 (9.2)	4 (3.1)	9 (6.9)	13 (10.0)	87 (66.9)	21 (16.2)
부산	70	7 (10.0)	63 (90.0)	16 (22.9)	20 (28.6)	20 (28.6)	11 (15.7)	3 (4.3)	2 (2.9)	14 (20.0)	41 (58.6)	13 (18.6)
대구	48	19 (39.6)	29 (60.4)	18 (37.50)	1 (43.8)	5 (10.4)	3 (6.3)	1 (2.1)	-	13 (27.4)	32 (66.7)	3 (6.3)
인천	90	34 (37.8)	56 (62.2)	19 (21.1)	31 (34.4)	27 (30.0)	10 (11.1)	3 (3.3)	6 (6.7)	23 (25.6)	49 (54.4)	12 (13.3)
광주	45	19 (42.2)	26 (57.8)	6 (13.3)	19 (42.2)	15 (33.3)	4 (8.9)	1 (2.2)	-	3 (6.7)	26 (57.8)	16 (35.6)
대전	25	10 (40.0)	15 (60.0)	6 (24.0)	11 (44.0)	4 (16.0)	3 (12.0)	1 (4.0)	-	4 (16.0)	17 (68.0)	4 (16.0)
울산	23	4 (17.4)	19 (82.6)	4 (17.4)	9 (39.1)	8 (34.8)	2 (8.7)	-	-	2 (8.7)	20 (87.0)	1 (4.3)
세종	6	-	6 (100)	1 (16.7)	1 (16.7)	3 (50.0)	1 (16.7)	-	-	3 (50.0)	2 (33.3)	1 (16.7)
경기	279	115 (41.2)	164 (58.8)	46 (16.5)	94 (33.7)	87 (31.2)	38 (13.6)	14 (5.0)	34 (12.2)	56 (20.1)	150 (53.8)	39 (14.0)
강원	83	36 (43.4)	47 (56.6)	11 (13.3)	31 (37.3)	33 (39.8)	7 (8.4)	1 (1.2)	9 (10.8)	25 (30.1)	45 (54.2)	4 (4.8)
충북	64	11 (17.2)	53 (82.8)	8 (12.5)	22 (34.4)	24 (37.5)	10 (15.6)	-	6 (9.4)	15 (23.4)	37 (57.8)	6 (9.4)
충남	78	24 (30.8)	54 (69.2)	7 (9.0)	35 (44.9)	26 (33.3)	8 (10.3)	2 (2.6)	5 (6.4)	20 (25.6)	44 (56.4)	9 (11.5)
전북	71	29 (40.8)	42 (59.2)	10 (14.1)	18 (25.4)	35 (49.3)	4 (5.6)	4 (5.6)	4 (5.6)	20 (28.2)	36 (50.7)	11 (15.5)
전남	57	20 (35.1)	37 (64.9)	13 (22.8)	21 (36.8)	17 (29.8)	6 (10.5)	-	3 (5.3)	18 (31.6)	33 (57.9)	3 (5.3)
경북	118	45 (38.1)	73 (61.9)	23 (19.5)	49 (41.5)	31 (26.3)	13 (11.0)	2 (1.7)	3 (2.5)	30 (25.4)	70 (59.3)	15 (12.7)
경남	67	10 (14.9)	57 (85.1)	5 (7.5)	26 (38.8)	25 (37.3)	9 (13.4)	2 (3.0)	6 (9.0)	16 (23.9)	36 (53.7)	9 (13.4)
제주	17	5 (29.4)	12 (70.6)	1 (5.9)	3 (17.6)	7 (41.2)	6 (35.3)	-	1 (5.9)	8 (47.1)	6 (35.3)	2 (11.8)

3) 근무기간별 현황(단위 : 명)

[표 1-8] 시도별 근무인력 현황(급여수준별/근무기간별)

(단위: 명, %)

구 분	계	급여수준					근무기간				
		무급	2천만원 미만	2천만원 이상	3천만원 이상	4천만원 이상	1년 미만	1년 이상	2년 이상	3년 이상	5년 이상
계	1,271	5	493	458	203	112	241	221	189	216	285
서울	130	-	46	50	23	11	33	24	20	26	19
부산	70	1	42	25	2	-	22	6	9	11	16
대구	48	1	26	14	5	2	7	13	5	7	8
인천	90	-	31	28	18	13	18	24	12	11	20
광주	45	-	6	22	9	8	8	8	6	4	12
대전	25	-	8	9	6	2	3	3	12	5	2
울산	23	-	12	5	4	2	8	7	2	3	1
세종	6	-	3	2	1	-	2	-	1	-	2
경기	279	1	79	103	47	49	35	53	39	67	57
강원	83	-	28	31	19	5	6	9	9	14	29
충북	64	-	38	12	11	3	12	7	7	12	18
충남	78	-	29	33	13	3	12	14	17	14	14
전북	71	-	30	23	15	3	9	17	11	4	24
전남	57	-	41	10	4	2	15	8	9	9	14
경북	118	1	44	51	15	7	29	17	20	14	26
경남	67	1	25	32	7	2	19	9	8	14	16
제주	17	-	5	8	4	-	3	2	2	1	7
											2

3. 전국센터 관리자교육 실시 현황 (2010년~15년)

1) 전국센터 관리자 교육의 목적

- 자원봉사센터가 환경의 변화에 능동적으로 대응할 수 있도록 자원봉사센터 실무자의 역량을 지속적으로 향상하기 위함.
- 지역의 자원봉사자, 단체의 관리 및 지원을 위한 실무자들의 역량강화 필요.

2) 과정별 구분

과정명	내용	비고
기본과정	<ul style="list-style-type: none"> ○ 6개월 미만의 신입관리자(신입센터장은 1년 미만)의 자원봉사 센터 이해, 관리과정 및 사명고취를 도모하기 위한 과정 ○ 신입센터장 교육, 신입관리자 교육 	
직무과정	<ul style="list-style-type: none"> ○ 센터에서 진행하고 있는 업무의 역량강화를 위한 경력 및 직급별 관리자들을 위한 직무별 교육과정 ○ 프로그램 기획, 프로그램 개발, 행정, 회계, 인사, 노무, 교육, 홍보, 재난관리, 슈퍼비전, 자원개발(인적, 물적) 등 	
특별과정	<ul style="list-style-type: none"> ○ 시기·지역별 트랜드에 맞는 특별 교육과정 ○ 베이비부머 프로그램 개발과정, 전문강사 양성과정, 인터넷 리더십 프로그램, 시민사회 연합워크숍 등 	

3) 중앙센터 관리자교육 실시 현황(2010년~15년)

과정명	현황	비고
기본과정	<ul style="list-style-type: none"> ○ 총 10회 451명 수료 ○ 신입센터장 교육, 신입관리자 교육 2010년~11년(170), 2012년(137), 2013년(105), 2014년(18), 2015(21) 	
직무과정	<ul style="list-style-type: none"> ○ 총 23회 1,179명 수료 ○ 프로그램 기획, 프로그램 개발, 행정, 회계, 인사, 노무, 교육, 홍보, 슈퍼비전, 재난관리, 자원개발 등 2010년~11년(531), 2012년(206), 2013년(354), 2014년(96), 2015(64) 	
특별과정	<ul style="list-style-type: none"> ○ 총 9회 518명 수료 ○ 전문강사 양성과정, 베이비부머 프로그램 개발과정, 인터넷리더십 프로그램, 시민사회 연합 워크숍, 자원봉사지도자특별과정 등 2010년~11년(106), 2012년(170), 2013년(37), 2014년(18명), 2015(133명) 	

3. 현실적 실천을 위해서는

- 1) 이해당사자가 함께 논의하고 합의하는 과정이 중요하다.
- 2) 자원봉사와 시민성의 이해가 전제가 되어야한다.
- 3) 변화, 사회문제 예방 및 해결, 자기주도성
- 4) 단체 근무 관리자들의 역량을 어떻게 키울것인가?

현장 실무자들의 강사로서의 역량을 키우는것과 함께 자원봉사 리더들의 역량개발이 필용하다.
다양한 조합의 학습모임이 만들어지고 이를 위한 지원방안이 필요하다.