

Impact
Foundation
Position
Paper

Volume. 03

주관 및 발간 기관
사회적가치연구원

측정 자문 기관
이노소셜랩, 플랜엠



임팩트 측정의 학습과 연습 Volume. 03

Volume. 03

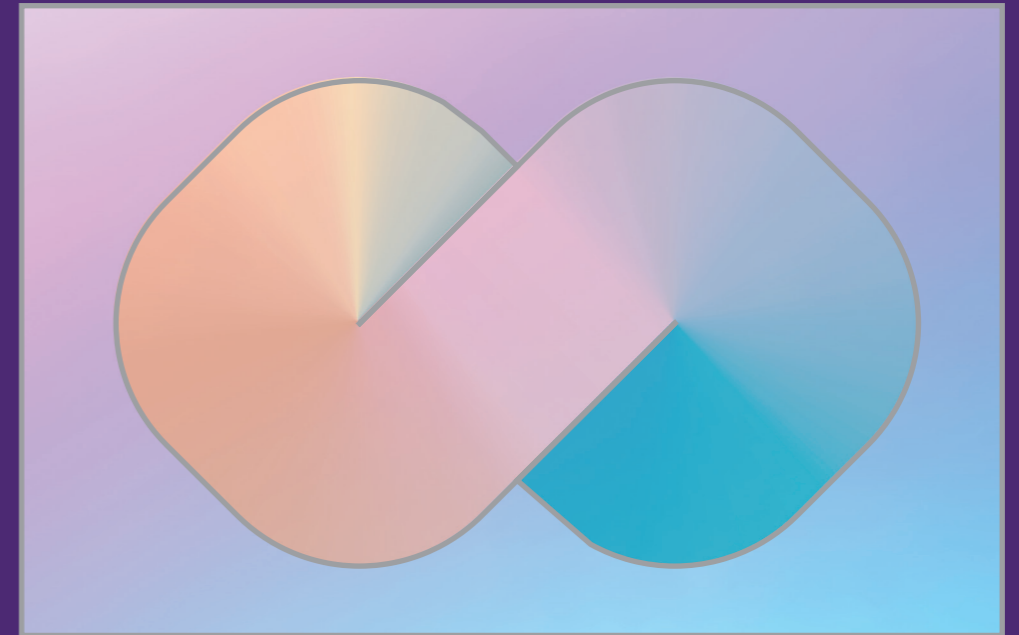
2023년 10월

IMPACT FOUNDATION POSITION PAPER

Impact Foundation Learning Community

임팩트 측정의 학습과 연습

Impact Foundation에서 Learning Community까지



Impact Foundation이 되기로 다짐한 조직들의
Learning Community는 지속됩니다.
더 많은 조직이 임팩트 측정에 참여할 수 있도록
우리의 경험을 공유합니다.



Impact Foundation에서
Learning Community까지

Impact Foundation Position Paper

CONTENTS

•

Impact
Foundation
Position
Paper



CHAPTER 1

Impact Foundation Learning Community

- 08 01. 우리는 Impact Foundation이다
- 10 02. 우리는 Learning Community이다



CHAPTER 2

Core Impact & Social Value Evaluation

- 20 01. 미래교실네트워크: 교육 임팩트의 패러다임 전환, 미래교실 또래학교
- 36 02. 사회적가치연구원: Impact Foundation Learning Community
- 52 03. (재)숲과나눔: 시민아이디어 지원사업 풀씨
- 74 04. (사)에코맘코리아: 글로벌에코리더 YOUTH
- 98 05. 연세대학교 고등교육혁신원: 워크스테이션(Workstation)
- 122 06. 월드비전: UndersWings 엘리트 축구단
- 144 07. 초록우산: 초록우산 공모사업
- 162 08. 포스코청암재단: 포스코히어로즈펠로십
- 184 09. (사)한국자원봉사문화: 온라인 진로사람책 성과가치 측정 연구
- 198 10. 현대차 정몽구 재단: 현대차 정몽구 스칼라십- 미래산업 장학
- 212 11. 환경재단: 소아천식 지원사업
- 230 12. 희망친구 기아대책: 희망동지 위기가정긴급지원사업



CHAPTER 3

Lesson & Learned

- 252 01. 임팩트 측정 연습을 통해 우리가 알게 된 것들
- 262 02. 임팩트 측정 학습의 여정을 함께하며
- 280 03. Impact Foundation Learning Community

Impact
Foundation
Position
Paper

08 01. 우리는 Impact Foundation이다
10 02. 우리는 Learning Community이다



Chapter 1



Impact Foundation
Learning Community

01.

우리는 Impact Foundation이다

Impact Foundation Learning Community는 2021년 Impact Foundation이 되기로 결심한 6개 재단의 모임으로 시작했다. 2022년 작년에는 20개 재단이 모였고, 올해는 더 많은 재단들이 Impact Foundation이 되기로 결심했다.

함께하는 임팩트 측정의 "학습과 연습"

2021년 첫째, 2022년 작년에 이어 이 보고서는 Position Paper 형태로 제작했다. 우리가 말하고 싶은 것은 이 보고서의 제목에 담았듯이 임팩트 측정 자체가 아닌 그 과정에서의 "학습과 연습"이다.

2021년 Position Paper를 통해 기대했던 바는, 새롭게 임팩트 측정을 시작하게 될 재단들이 그 Position Paper를 읽는 것만으로도 '임팩트 측정을 한번 해볼까'하는 생각을 갖는 것이었다. 2022년 Position Paper에서는, 임팩트 측정 자체가 목표가 아니라 수단이라는 점을 강조했다.

올해는 임팩트 측정 과정의 고민과 논의과정을 잘 담아내어 실제 임팩트 측정을 시도하고자 하는 다른 조직들이 임팩트 측정을 하는 데 도움이 되고자 했다.

우리는 Impact Foundation Learning Community 멤버다

2023년 Impact Foundation Learning Community에는 25개의 비영리 조직이 참여했다. 이 중 실제 임팩트 측정에 참여하여 Position Paper에 측정 과정을 담게 된 재단은 12개 재단이고(편의상 '측정 참여 재단'이라고 함), 나머지 13개 재단은 재단의 사정상 올해는 측정을 잠시 쉬거나, 혹은 차후의 측정을 준비하기 위해 조금 더 학습의 시간을 갖고자 하는 경우다(편의상 '관찰 참여 재단'이라고 함).

멤버가 늘어나다 보니 측정 사업의 영역도 다양해졌다. 2021년에는 교육·장학·연구 분야 중심에서 2022년에는 아동복지·자원봉사 등 다양한 분야로 임팩트 측정 영역이 확대되었으며, 올해는 사회문제 해결을 위한 지원 사업·위기가정 지원 사업 등으로 측정 사업의 영역이 더욱 확장되었다.

특히, 기존에 참여했던 재단은 조직 내 다른 사업으로 임팩트 측정 영역을 확대해 나가기도 하고, 처음 측정하는 재단은 측정 대상이 되는 사업의 임팩트를 정의하는 것에서부터 학습과 연습 과정을 함께했다. 이 과정에서 임팩트 측정 전문가인 이노소셜랩과 플랜엠의 도움을 받게 되었다.

<Impact Foundation Learning Community 멤버 구성 및 역할>

포지션	조직	역할
측정 참여 재단	미래교실네트워크 사회적가치연구원 (재)숲과나눔 (사)에코맘코리아 연세대학교 고등교육혁신원 월드비전 초록우산 포스코청암재단 (사)한국자원봉사문화(자원봉사임팩트연구소) 현대차 정몽구 재단 환경재단 희망친구 기아대책	임팩트 측정을 위한 논의에 적극적으로 참여하고, 자기 조직이나 조직 내 사업의 임팩트를 측정하며 그 경험을 다른 재단과 공유함
관찰 참여 재단	CJ나눔재단 T&C재단 메트라이프생명 사회공헌재단 아산나눔재단 아름다운재단 안산시부곡종합사회복지관 지앤엠글로벌문화재단 청년재단 최종현학술원 한국고등교육재단 한국문화예술포육진흥원 행복나래 현대모비스	임팩트 측정을 준비하기 위해 여러 사례를 학습함
주관 재단	사회적가치연구원	Impact Foundation Learning Community가 원활하게 운영되도록 논의의 장을 제공하고 참여 재단을 지원함
자문 기관	이노소셜랩 플랜엠	임팩트 측정 전문성을 지닌 기관으로, 참여 재단의 임팩트 정의와 측정 지표 발굴 등 임팩트 측정 과정을 자문함

02.

우리는 Learning Community이다

임팩트 측정의
여정

올해 Learning Community는 2월 킥오프 모임 이후 3월부터 8월까지 월 1회, 총 여섯 번의 스터디 모임을 통해 임팩트 측정을 함께 학습했다. 매 월 스터디 모임에서는 강의를 통해 임팩트 측정을 이해하고, 임팩트 측정 에 참여했던 기존 참여재단의 사례를 실무자가 직접 공유하는 시간을 보냈다.

한편, 작년에는 주로 온라인으로 화면을 통해서 만나다 보니, 참여재단 간 서로 소통하는 데 아쉬움이 있었다. 올해는 오프라인으로 모임을 진행하고 온라인으로도 참여할 수 있도록 하면서, 재단들이 직접 만나는 시간을 늘렸다. 또한, 임팩트 측정을 함께 학습하는 공동체로서 서로를 더 알아갈 수 있도록, 모임 장소도 참여하는 재단을 돌아가며 방문하는 방식을 택했다.

2월 모임
02.24

@사회적가치연구원

2023 Impact Foundation Learning Community 첫 모임

Impact Foundation Learning Community 소개
참여재단 소개
2023 IF 운영계획 논의

3월 모임
03.21

@사회적가치연구원

3월 스터디 모임

[강의] 임팩트 측정의 이해
- 임팩트리서치랩 신현상 교수

[사례발표] (재)숲과나눔의 임팩트 측정
: 인재양성 프로그램(석박사과정 장학지원 사업)
- (재)숲과나눔 이지현 사무처장

4월 모임
04.12

@재단법인 숲과나눔

4월 스터디 모임

[발표] 임팩트 정의 설문 결과 공유
- 사회적가치연구원 박소희 선임

[강의] NPO 활동 유형과 성과 유형/유형별 측정사례 공유
- 플랜엠 김기룡 대표

5월 모임
05.17

@연세대학교(신촌캠퍼스)

5월 스터디 모임

[사례 공유] 초록우산의 임팩트 측정: 아동의료비 지원 사업
- 초록우산 권태훈 팀장

[발표] Impact를 향한 세가지 질문
- 이노소셜랩 고대권 대표

[발표] Impact X 측정의 전환적 사고
- 이노소셜랩 주미옥 책임연구원

[인터뷰] (사)에코맘코리아의 임팩트 측정
- (사)에코맘코리아 김현정 과장

6월 모임
06.14

@환경재단

6월 스터디 모임

[사례 공유] 아름다운재단의 임팩트 측정
: 기부문화연구소 생태계 메타포 외

[사례 공유] 사회적가치연구원의 임팩트 측정
: 연구 및 장학사업(연구공모전 & 펠로우십)
- 사회적가치연구원 김보영 선임

7월 모임
07.12

@외부 세미나실

7월 스터디 모임

[사례 공유] T&C 재단의 임팩트 측정
: 공감사업(Another Point of View)
- 플랜엠 박운유 수석연구원

[사례 공유] 미래교실네트워크의 측정
: 온라인 미래교육 지원 플랫폼 PICL(미래교실 또래학교)
- 미래교실네트워크 정찬필 사무총장

8월 모임
08.16

@사회적가치연구원

8월 스터디 모임

[발표] 재단 별 올해 임팩트 측정 과정 공유

- (사)한국자원봉사문화(자원봉사임팩트연구소): 온라인 진로사람책
- 포스코청암재단: 포스코히어로즈펠로십

- 초록우산: 초록우산 공모사업
- 월드비전: UndersWings 엘리트 축구단

- (재)숲과나눔: 풀씨 아이디어 지원사업

- 미래교실네트워크: 온라인 미래교육 지원 플랫폼 PICL

- 사회적가치연구원: Impact Foundation Learning Community

임팩트 정의를 진단하다

각 재단이 측정하고자 하는 사업의 임팩트를 정의하기에 앞서 참여하는 재단과 실무자들이 '임팩트'를 어떻게 이해하고 있는지 살펴보고자 했다. 이를 위해 '임팩트를 생각하면 떠오르는 키워드는 무엇인지', '각자가 생각하는 임팩트는 무엇인지' 질문해 보았다. 다양한 키워드가 언급되었으나 공통적으로 '변화, 가치, 성과, 혁신'을 임팩트의 중요한 요소로 생각하고 있다는 점을 알 수 있었다.

<임팩트를 생각하면 떠오르는 키워드>



<실무자들이 생각하는 임팩트란?>



이어서, '각자가 속해 있는 조직 안에서 임팩트는 어떻게 정의되고 있는지'도 함께 살펴보았다. 조직의 임팩트를 명확하게 정의하고 있는 재단들도 있고, 아직 조직에서는 임팩트에 대한 정의가 되어있지 않다고 응답한 재단들도 있었다.

임팩트 측정을 함께 고민하다

스터디 모임이 올해 중반을 지나면서, 참여하는 재단들이 다른 재단과 더 소통하기 원한다는 것을 알게 되었다. 이를 위해 사례 발표 이후, 소그룹을 구성하여 그룹별로 사례 발표 내용에 대한 실무자들의 생각과 질문을 공유하는 방식으로 모임을 이어갔다.

공통점이 있는 재단의 실무자들로 그룹을 구성하다 보니, 임팩트 측정에 대한 고민들 뿐 아니라, 각 재단에서 하고 있는 사업들 간 어떻게 시너지를 낼 수 있을지를 고민하는 재단들도 보였다. 그룹 나눔을 통해서 '임팩트 측정의 목적은 무엇인지', '임팩트 측정을 위한 데이터 축적과 지표 선정은 어떻게 해야 하는지', '임팩트 측정 결과를 어떻게 활용해야 할지' 등 혼자서 고민할 때는 잘 풀리지 않던 질문들에 대한 의견을 나눴다.

명확한 답을 얻지 못할 때도 많았지만, 비슷한 고민을 가진 사람들이 모여 서로 응원하면서 임팩트 측정을 지속할 힘을 얻을 수 있었다.

<2023 Impact Foundation Learning Community 그룹별 논의 내용>

"임팩트 측정의 목적을 고민해 보자"

- 무엇을 위한 임팩트 측정인가 (기부자 만족? 실무진 만족? 사업방향 검토?)
- 모금 목적! 후원자에게 어필하기 위한 부분에서는 임팩트가 있다.
- 결과물의 검증?! 대중관점에서 so what?
- 임팩트 측정 결과에 대해 외부 설득할 필요가 있을까?
- 실무자가 사업 목적, 목표, 방향성을 구체적으로 생각해 보는 계기가 되었다.
- 임팩트 측정의 목적을 정립한 덕분에 조직 내 축적 대상 data도 정할 수 있었다.

"임팩트 측정 과정에 대한 내부 합의는 어떻게?"

- 임팩트 측정에 대해 결정단위에게 어떻게 설득했는지. 이를 어필하려면 어떻게?
- 측정이 비교적 쉬운 사업과 측정을 하고 싶은 사업 중 어떤 것을 선택해야 하는지?
- 리더십의 want와 실무자의 want가 다를 때는 어떻게?
- 그러한 내부 합의를 찾는 과정은 어땠는가?
- 조직 내부에서도 임팩트에 대한 정의가 너무 달라서 서로 합의하는 과정이 어렵다.

"통일된 임팩트 지표와 측정 과정에 대한 고민"

- 지원 사업과 대상이 다양할 때 사업의 통일된 임팩트 지표를 수립하는 방법은?
- 국제적으로 통용될 수 있는 임팩트 측정 체계를 수립하고 싶다.
- 정형화된 임팩트 측정 체계를 각 기관이 내재화할 수 있었으면 좋겠다.
- 임팩트 지표의 Pool을 수립하여 공유하고 싶다.

"적절한 데이터 축적, 지표 선정에 대한 고민"

- 정성적 데이터 축적/측정 방법의 노하우가 궁금하다.
- 사업에 적합한 측정도구를 찾기 어렵다.
- 적어도 A 유형의 사업이라면, A'한 Data 필요하다는 제시가 가능한 부분이 좋았다!
- 연구를 진행할 때, 데이터 사용에 대한 어려움은 없었는지?
- 고민을 바탕으로 산출된 기준들(프록시) 자체가 또 다른 전문가 집단의 논의와 자료를 더하는 기폭제가 될 것 같다!
- 가장 적합한 도구를 찾아서 우리 사업의 임팩트를 효과적으로 보여주는 제대로 된 임팩트 측정을 하고 싶다.

"(임팩트 측정의) 객관성을 높이고 싶다!"

- 주관적인 부분을 어떻게 객관화할 것인가?
- 연구와 장학 사업 측정의 객관성을 더 높이려면?
- 사회과학의 통계 방법론 등 객관성이 확보된 도구들 보다는 느슨한 방법론과 이론을 통해 임팩트 측정을 하는데, 그 안에서 객관성과 신뢰성을 가질 수 있는 방법이 있을까?

"화폐화 측정에 대한 의견"

- 노하우가 화폐화 되었을 때 논란이 있지 않을까?
- 화폐화는 신뢰가 있는지? 주관성이 너무 높은듯한데 공신력을 확보하려면?
- 화폐화 값이 많은 것인지 적은 것인지 비교하기 어려울 것 같다(다른 조직과의 비교, 전년도 성과 대비 비교를 시도해 볼 수 있을까?).

"임팩트 측정 결과물의 활용은 어떻게?"

- 재단의 임팩트 측정 결과에 대한 외부 반응은?
- 측정에 드는 비용이 활용 수준 보다 크다면 결과물의 활용은 어떻게 해야 할까?
- 측정한 임팩트를 어떻게 기관 내 공유하고 발전시킬까?

"함께하는 임팩트 측정의 여정"

- 푸념할 수 있어서 위로가 되었고 심리적 안정감이 증가했다.
- 이런 자리에서 비영리 재단 간 많은 이야기를 나눌 수 있어서 좋았다.
- 다양한 재단의 이야기를 듣고 공감할 수 있어 점이 좋았다.
- 임팩트 측정이 전문적이고 어려운 내용임에도 불구하고 함께 나눌 수 있는 자리가 있다는 점이 든든했다.
- 우리 재단만 막막하게 아니라 비슷한 고민을 가진 분들이 많다는 점을 알게 됐다.

<참고. 2023 Impact Foundation 측정 대상으로 선정된 사업(재단명 가나다순)>

참여재단	사업명	측정 대상 기간	사업의 목적	2023 IF 측정의 목적	임팩트· 사회적 가치 측정 방법론 및 접근
미래교실 네트워크	미래교실 또래학교	2023.05 ~2023.08	신규 개발한 온라인 협력학습 지원플랫폼 PICL을 활용해 지역기반 미래교육공동체의 새로운 모델인 <미래교실 또래학교> 실현한다	프로젝트의 가치와 확산 가능성을 검증	학생 및 학부모 인터뷰, 학습활동 참여관찰, 학생 대상 설문 조사
사회적가치 연구원	Impact Foundation Learning Community	2021~2023	임팩트 측정 학습과연습의 경험이 사람과 조직을 변화시키고 임팩트 생태계에 자산으로 축적되어 더 많은 임팩트를 창출하는데 기여한다	사업의 임팩트 정의 및 향후 사업 방향 점검	설문 및 인터뷰 회폐단위 측정 *향후 측정 방법 검토 예정
(재)숲과나눔	시민아이디어 지원사업 풀씨	2018.09-2022.12 (시민아이디어 지원사업 풀씨 1-9기 참여 프로젝트 371 팀)	환경·안전·보건 분야의 난제를 풀어나갈 시민 아이디어의 단계적 지원 중 첫 단계로 아이디어 발굴 및 소규모 실천을 지원한다	풀씨사업이 재단의 방향성 및 사업목적에 맞게 운영 되고 있는지 확인함과 동시에 사업의 장기적 성과를 가시화	브리콜라주(Bricolage) 기법, 변화노리 모델, 이해관계자 매핑 분석, 설문조사, 심층 인터뷰
(사)에코맘 코리아	글로벌 에코리더 YOUTH	2022 ~ 2023 상반기	청년기후활동가를 양성한다 (MZ세대를 선발하여 연간 100여명의 청년기후 환경활동가를 양성하는 1년 과정의 프로그램)	청년기후활동가 양성 2년째를 맞으며 우리가 하고 있는 사업의 결과가 '어떻게 하면 단순한 산출물 단계를 넘어, 참여자들의 긍정적인 변화, 목표한 캠퍼스와 지역 사회 환경의 변화로 나타나는지 확인'	이해관계자 분석, 조직 파트너링(partnering process), 변화노리모델, 설문조사, 인터뷰, 상관관계 분석, 회귀분석
연세대학교 고등교육 혁신원	워크스테이션 (Workstation)	2022	사회 문제 해결에 기여하는 미래형 인재를 양성한다	기관 설립 이후 5개년 활동 내역에 대한 자체평가와 대표 프로그램의 임팩트 측정, 향후 기관 운영 및 성과관리 방향성 참고	변화이론, 이해관계자 맵핑, 설문조사, Focus Group Interview
월드비전	UndersWings 엘리트 축구단	2022.06~현재	축구 분야에 우수한 재능을 가지고 있는 아동청소년들이 자신이 처한 상황 때문에 꿈을 포기하지 않도록, 물질·신체·정서적 지원을 제공하여 안정적인 성장을 돕는다	임팩트 관리를 위한 프레임 워크 및 핵심 지표 수립, 임팩트 측정 적용을 위한 인사이트 도출	백캐스팅 접근(Backcasting Approach), 이해관계자 매핑, 문헌 분석, 설문조사, 텍스트 분석, 상관관계 분석, 회귀분석
초록우산	초록우산 공모사업	2023.01~2023.08 (2023년 초록우산 공모사업 참여 협력기관 사업)	지역사회와 연대하여 어린이가 행복한 환경을 조성한다	초록우산 공모사업을 통해 개별 사업의 성과를 넘어 전체 사업의 임팩트가 무엇이고 사회적 가치를 얼마나 창출하였는지 확인	임팩트 파이프 라인, 이해관계자 매핑, 기관의 파트너링 프로세스 (partnering process) 분석, 변화노리모델, 설문조사, 상관 분석, 회귀 분석
포스코 청암재단	포스코 히어로즈 펠로십	연중 실시	의로운 행동에 대한 사회적 관심을 높이고, 우리 사회 구성원들이 서로 도울 수 있는 정의로운 사회를 구현한다	히어로즈 사업이 의로운 행동에 대한 사회적 관심을 제고했는지에 대한 임팩트를 측정하고 히어로즈의 자긍심 고취 및 청암재단-히어로즈 간의 유대감 강화	질문지법(일반대중 200명, 포스코 임직원 2,795명 대상 설문조사)과 FG(히어로즈 6명과 히어로즈의 가족, 직장동료 인터뷰) 실시

참여재단	사업명	측정 대상 기간	사업의 목적	2023 IF 측정의 목적	임팩트· 사회적 가치 측정 방법론 및 접근
(사)한국 자원봉사문화 (자원봉사 임팩트연구소)	온라인 진로사람책 성과가치 측정 연구	2022.11 ~2022. 12	기업임직원의 온라인 멘토링을 통해 청소년들의 진로에 대한 이해를 높이고, 진로교육 격차 해소에 기여한다	온라인 진로사람책 사업의 완성도를 높이고, 기업임직원 자원봉사에 참여 독려를 하여 향후 청소년의 진로지원 생태계 구축에 기여한다	로직모델에 따른 성과 분석 과 이에 따른 화폐화 방식 -비용 편익분석 및 부분적으로 지불의사법 적용
현대차 정몽구 재단	현대차 정몽구 스킨십 - 미래산업 장학	2022	미래 사회문제 해결을 위한 과학기술 분야의 글로벌 미래인재 육성한다	10년 넘게 지속해온 미래산업 인재 장학 사업의 방향성을 점검하고 임팩트 측정 툴을 만들어, 연 단위 성과측정 뿐만 아니라 중장기적 성과관리 체계 수립 및 시행	수혜자 대상 설문조사 (Lean Data 방식) 및 FGI 실시
환경재단	소아천식 지원사업	2017~현재 (2017~현재)	저소득가정 천식 환자의 치료환경과 주거환경을 개선하여 건강한 성장을 돕는다	사업의 임팩트 정리, 사업 운영 방향의 인사이트 도출	변화노리모델, 이해 관계자 매핑, 공감지도 그리기, 설문조사, 인터뷰, 상관관계 분석, 회귀분석
희망친구 기아대책	희망동지 위기가정 긴급지원사업	2020.05 (4차년도)	갑작스런 위기 상황으로 인해 어려움에 처한 취약 가정을 발굴하고 지원함으로써 가정의 온전한 기능 회복과 자립을 도와 아동과 가정이 건강하게 성장 할 수 있도록 지원한다	복합적 위기를 경험한 아동가정이 희망동지 사업을 통해 위기를 극복하고, 사회적 안정감을 경험하였는가?	파트너링 프로세스 (partnering process)에 기반 한 조직 역할 탐색 및 이해관계자 매핑, 문헌 분석, 상관관계 분석, 회귀 분석

Impact
Foundation
Position
Paper

- 20 01. 미래교실네트워크
: 교육 임팩트의 패러다임 전환, 미래교실 또래학교
- 36 02. 사회적가치연구원
: Impact Foundation Learning Community
- 52 03. (재)숲과나눔
: 시민아이디어 지원사업 풀씨
- 74 04. (사)에코맘코리아
: 글로벌에코리더 YOUTH
- 98 05. 연세대학교 고등교육혁신원
: 워크스테이션(Workstation)
- 122 06. 월드비전
: UndersWings 엘리트 축구단
- 144 07. 초록우산
: 초록우산 공모사업
- 162 08. 포스코청암재단
: 포스코히어로즈펠로십
- 184 09. (사)한국자원봉사문화
: 온라인 진로사람책 성과가치 측정 연구
- 198 10. 현대차 정몽구 재단
: 현대차 정몽구 스칼라십 - 미래산업 장학
- 212 11. 환경재단
: 소아천식 지원사업
- 230 12. 희망친구 기아대책
: 희망동지 위기가정긴급지원사업



측정 연습 3년차, 이제 진짜 측정이 필요할 때

임팩트 측정 스테디 3년차. 호기롭게 시작한 첫 해를 생각하면 성과가 참 초라합니다. 금방이라도 세상의 모든 교육 난제를 풀어낼 것처럼 <임팩트 스페이스>를 그려내며, 겁없이 측정에 덤벼들었습니다. 솔루션의 교육 효과성은 이미 입증해왔으니 임팩트의 총합만 잘 계산하면 된다고 생각했습니다. 하지만 곳곳에 함정이 있었습니다. 마법탄환처럼 생각했던 솔루션들이 어느 순간 확산에 한계를 보였고, 코로나 여파까지 겹치며 프로젝트들이 곳곳에서 힘을 잃고 무너졌습니다. 참으로 맥빠지던 시기였습니다.

2년차의 임팩트 측정은 그 와중에 새로운 길 찾기였던 <마을기반 미래교육 공동체>에 집중했고, 절반의 성공이었습니다. 효과는 보이나 지속성이 불확실한 모델이었거든요. 그래도 축적된 IF의 임팩트 측정경험이 다음 스텝으로 나아가는데 큰 도움이 되었습니다. 본래 무엇을 하려했는지 나침반 삼아 되새기며, 새로운 상상을 하는 기반이 되었으니까요.

3년차 임팩트 측정은 그 성찰에서 출발했습니다. 평퍼짐하지 않고 구체적으로, 단발적 이벤트가 아니라 지속가능하게, 작지만 단단한 파일럿 프로젝트를 만들며 본래 목적지였던 교육난제 해결의 길로 가고자 한 것입니다. 그래서 초라하지만 의미 있는 측정의 결과를 내놓습니다.

7명의 초등 아이들과 4개월째 지속한 작은 프로젝트이지만, 그 성과는 이미 지자체·교육청·교육부에 알려지며 확산 잠재력을 빠르게 키워가고 있습니다. 이제 측정 연습이 아니라, 진짜 측정을 해야 할 때가 오는 듯합니다.



미래교실네트워크
정찬필 사무총장



01.

미래교실네트워크 : 교육 임팩트의 패러다임 전환, 미래교실 또래학교

8월의 크리스마스 선물, 오컴의 면도날

“말구 아저씨, 저희 수학교학원도 끊었어요. 잘했죠?”

뜨거운 8월 중순의 아침 출근길에 예상하지 못한 전화 한 통을 받았다. 송파에서 석달 째 진행 중인 <미래교실 또래학교> 프로젝트에 참여한 중인 아이였다. 초등 5학년 쌍둥이 남매 중 여자아이의 하이톤 목소리, 영 어학원을 중단한 지 한 달도 안 되어 수학교학원 탈출에도 성공했다며 한껏 신나 있었다. 아빠의 치열한 반대를 뚫고 얻은 성과라며 득의양양했다.

아이보다 내가 더 쾌재를 불렀는지도 모르겠다. ‘교육 난제의 근원적 해결’이란 무모한 슬로건을 걸고 시작한 파일럿 프로젝트가 어찌면 성공할 수도 있겠다는 큰 희망이 생겼기 때문이었다. 그리고 그간 계속해서 골머리를 앓고 있던 교육 임팩트 측정에 ‘오컴의 면도날’과 같은 시원한 돌파구가 만들어졌기 때문이었다. 그 돌파구는 바로 사교육비였다.

<미래교실 또래학교> 학습 중인 아이들>

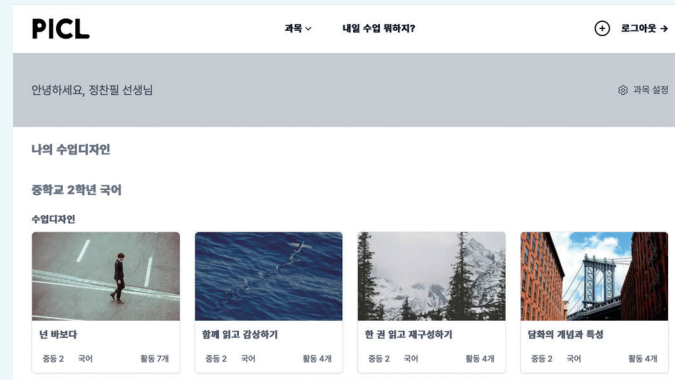


Purpose
우리가 임팩트 측정을 하는 이유

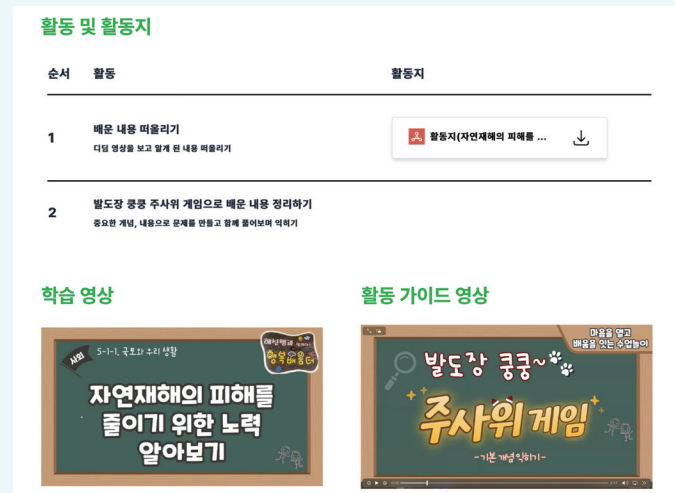
**<미래교실 또래학교>+PICL(Peer Inspiring Collaborative Learning)
= 누구나 좋은 교육**

미래교실네트워크의 2023년도 임팩트 측정 대상 프로젝트는 <미래교실 또래학교>(이하 또래학교)라 부르는 교육 모델이다. 또래학교의 핵심 개념은 특정 지역에 교육 공동체를 만들고, 온라인으로 효과적인 학습 방법과 콘텐츠 등을 제공함으로써 공동체 내부의 자체 역량으로 손쉽게 양질의 교육을 지속할 수 있도록 만들어 내는 것이다. 기존에 많이 유행해온 마을 교육공동체 개념과 비슷하게 보일 수 있지만, 결정적인 차이점이 있다. 또래교실은 디지털 콘텐츠와 온라인 플랫폼을 활용해 협력학습을 촉진하고, 이를 통해 교육의 질을 획기적으로 끌어올린다는 개념이기 때문이다. 이를 위해 미래교실네트워크는 PICL이라는 온라인 교육 플랫폼을 독자적으로 개발하였다. PICL은 Peer Inspiring Collaborative Learning의 약자로서 능동적 협력학습을 지원하는 플랫폼을 의미한다.

<PICL 구성 화면(1)>



<PICL 구성 화면(2)>



PICL을 활용한 또래교실 프로젝트를 구상하게 된 배경에는 '교육 난제의 근원적 해결'이라는 미래교실네트워크의 목표가 있다. 입시과열, 학습낙오, 교육 격차, 교육 불평등, 과도한 사교육으로 인한 아이들의 스트레스와 부모의 경제적 부담까지, 이 시대 대부분의 사람들이 겪고 있는 교육 문제를 근원적으로 해결할 수 있는 방법을 찾아내겠다는 결심이 또래교실의 시작점이다.

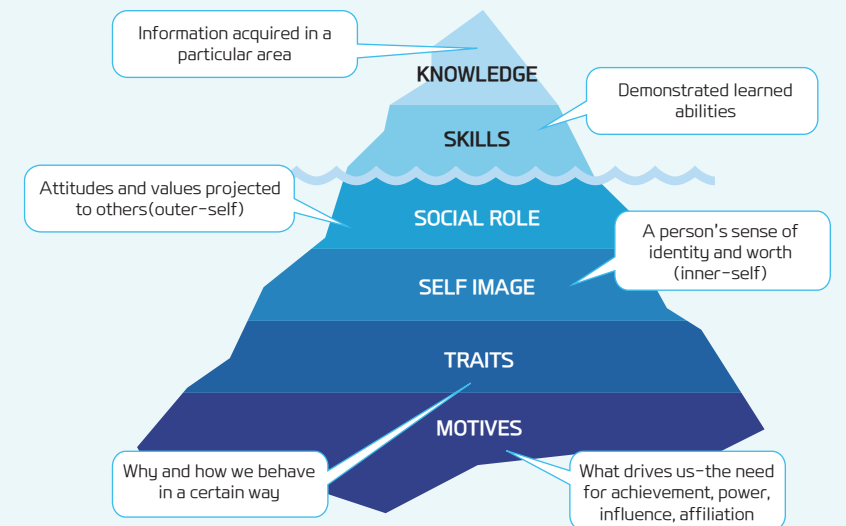
교육 문제의 해결은 어찌 보면 '나라님'도 해결하지 못한 문제에 도전하겠다는 돈키호테 같은 발상이다. 그러나 미래교실네트워크는 지난 10년간 전국 120여 명의 초중등 교사들과 함께 문제 해결의 실제 사례를 만들어 왔다. 누구에게나 좋은 교육의 기회를 줄 수 있음을 실증적으로 확인한 것이다.

교육 난제의 본질, 목적이 사라진 소외

현재의 교육 문제는 모두에게 의미없는 고통을 주고 있다. 교육의 수요자들은 모두 보다 효과 높은 교육을 갈망한다. 개인뿐만 아니라 사회적으로도 교육에 엄청난 돈과 시간을 쏟아붓고 있다. 하지만 교육 문제는 해결될 기미를 보이지 않고 오히려 악화되는 양상을 보이고 있다. 연간 26조원의 사교육비가 투입되어도, 기초학력이 부족한 학생들은 줄어 들지 않고, 교육 격차는 더욱 확대되고 있다.

또한 현재의 교육시스템에서 높은 성과를 거두었다 하더라도, 그 결과가 좋은 학습자로의 성장, 나아가 유의미한 인재로의 성장으로 이어지지 않는다는 건 이미 수많은 연구와 경험으로 검증된 바 있다. 이를 뒷받침하는 대표적인 개념이 바로 <역량 빙산 Iceberg of Competencies>이다. 높은 성과를 만들어 내는 인재들의 특성을 들여다보면 현행 교육 시스템에서 집착하는 학력이라는 성과 평가 기준과 비례하는 상관관계가 보이지 않는다.

<Lyle & Signe(1993), 역량 빙산(Iceberg model of competencies)>



수십조원에 달하는 예산과 시간의 투입에도 불구하고, 학생들의 전반적인 역량의 극히 일부에만 영향을 미칠 수 밖에 없다면, 이는 참으로 허망한 교육의 배신이자, 소외¹⁾현상이다. 미래의 인재로 살아가는 힘을 길러주어야 할 교육의 본래 목적은 사라지고 사람들을 그저 무한경쟁에만 집착하게 만들고 있으니 말이다.

마법 탄환의 발견

2013년에 설립된 미래교실네트워크는 본래부터 이 교육 소외현상을 극복하는 것이 목표였다. 이를 위해서는 공교육, 즉 학교가 주 대상이었다. 교사들이 시대에 맞는 교육을 할 수 있도록 혁신적인 교육방법을 개발하고 이를 확산하는 것을 존재 목적으로 삼았다.

미래교실네트워크가 보유한 대표적인 교육 혁신 방법이었던 <거꾸로교실>은 기존의 일방적인 강의 위주의 교육을 안전한 학생 주도적 협력학습 구조로 전환하는 것을 1차 목표로 삼았다. 그런데 이러한 전환만으로도 학생들이 수업에 즐겁게 몰입하는 현상이 나타났고, 수업을 지속하면서 낙오자 없는 학습효과가 획기적으로 상승하였을 뿐 아니라, 학생들의 사회 정서적 역량 등 다양한 입체적 성장까지 확인할 수 있었다. 더불어 학교 수업을 통해 학습 효과를 경험한 학생들이 자발적으로 사교육을 중단하는 현상까지 계속해서 관찰되었다. 교육 방식의 전환이라는 하나의 방법으로 교육 난제를 연쇄적으로 해결해 나가는 일종의 마법 탄환 효과가 발생한 것이다.

2021: 임팩트 스페이스, IF 임팩트 측정의 시작

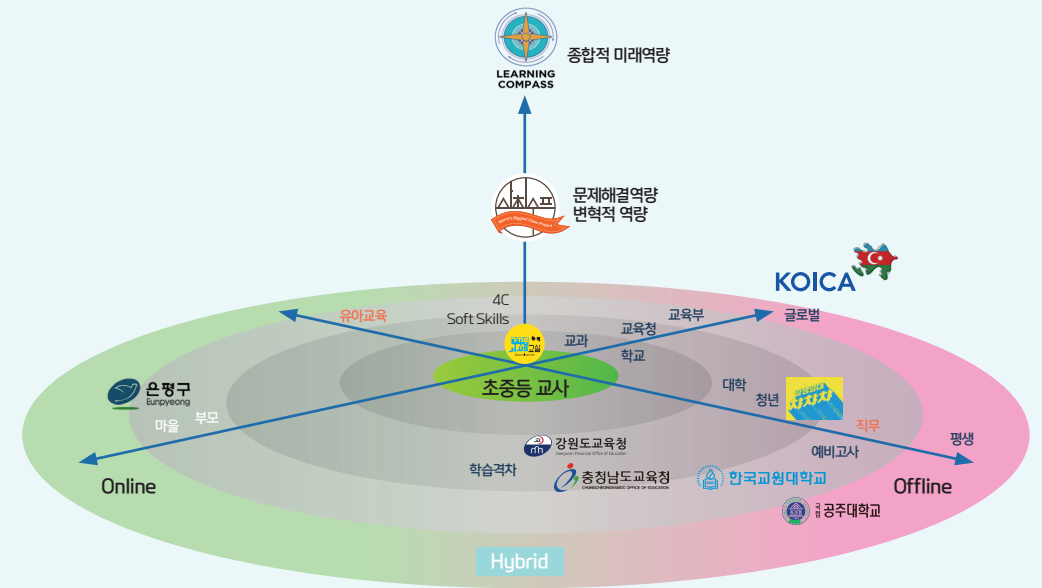
2021년, Impact Foundation Learning Community의 첫 번째 해에 미래교실네트워크는 '임팩트 스페이스'라는 프레임워크를 제시했다. 임팩트 스페이스는 2013년부터 교사들과 함께 초·중·고등학교에서 축적한 교육 혁신의 노하우가 어떻게 학교 밖으로 확장되고, 질적으로 진화하고 있는지를 입체적으로 보여주는 미래교실네트워크의 임팩트 맵이었다. 임팩트 측정을 시작하면서 무엇보다 미래교실네트워크가 창출하는 임팩트가 어떤 양상으로 나타나고 있는지 그 지형을 읽어 내는 것이 선행되어야겠다는 판단으로부터 도출된 맵이다.

임팩트 맵의 도출은 외부 이해관계자들에게 미래교실네트워크가 하고자 하는 일의 개념을 도식화하여 설명하는 효과가 있었다. 미래교실네트워크는 초·중·고 교육현장에서 강한 인상을 남기며 시작되었지만, 임팩트 맵을 그려보기 전에는 우리 내부에서도 사업 영역의 확장과 진화가 어떻게 이루어질 지 상상하기 쉽지 않은 상황이었다. 따라서 이를 통해 미래교실네트워크 스스로도 그간 진행해온 프로젝트에 대해 깊이 있는 성찰을 할 수 있었고, 새로운 전략 수립을 위한 지도로서 큰 도움이 되었다.

1)

소외(疏外): 인간이 만든 것(상품·화폐·제도 등)이 인간 스스로부터 멀어져 반대로 인간을 지배하는 같은 생소한 힘으로 나타나는 것을 말한다. 또한 이를 통해 인간이 지닌 자기의 본질을 잃는 상태를 말한다. (출처: 위키피디아)

<미래교실네트워크의 임팩트 스페이스>



2022: 마을 기반 미래교육 공동체, 성공과 실패 사이

2022년에도 우리는 Learning Community에 참여한 바 있다. 당시에는 은평구에서 진행한 <마을 기반 미래교육 생태계 구축사업>을 측정 대상으로 선정하였다. '마을'을 구성하는 주체인 가정과 지역사회의 변화에 시선을 돌린 이유는 지난 10년의 경험에서 일종의 한계를 발견했기 때문이었다. 본래 미래교실네트워크의 관점은 '학교가 변해야 진짜 교육의 변화가 가능하다'는 입장이었고, 이에 초·중·고등학교의 교사에게 집중해 교육 혁신 촉진 사업을 해왔다. 하지만, 교사를 통한 변화는 5%, 대략 2만 명을 넘어서면서 변화 속도가 정체되기 시작했다. 아직도 교육 방식의 변화를 통한 성장의 기회를 경험하게 해 주고 싶은 학생들이 많은데, 이렇게 속도가 둔화되면 아이들의 기회를 박탈하는 것 같았다.

마을 기반 미래교육 공동체의 발상은 그 우려에서 시작되었다. 그간의 프로젝트를 통해 학생들에게 또래 간의 협력학습에 관한 훈련과 학습 경험을 제공할 경우, 학생 스스로의 힘만으로 기존 강의 위주 교육 방식에 비해 훨씬 빠른 속도의 학습과 역량 성장이 이루어짐을 확인할 수 있었다. 그러니, 마을 내 학습자들에게 또래학습의 역량을 성장시키고, 부모들이 일종의 학습 촉진자(facilitators)가 되어 학습 공동체 활동을 지속할 수 있도록 지원한다면, 학교가 변하지 않더라도 교육의 질적 전환을 획기적인 저비용으로 해결할 수 있으리라 기대가 있었다.

하지만, 결과는 절반의 성공이었다. 사실 2022년 IF Position Paper에는 은평구의 교육공동체 프로젝트에 대한 긍정적인 해석과 전망이 가득하다. 초·중·고

교 1~4학년 8명을 대상으로 1주일에 1회 2시간씩 10주의 학습 프로그램을 진행 하고, 5명의 부모를 대상으로 설문과 인터뷰를 진행한 결과 자녀들의 '학습역량 과 성과 향상'에 대해 80퍼센트가 확실하게 긍정적으로 평가하고, 인정했다. 자 기주도적 학습 역량뿐 아니라 소통과 협력 능력의 성장 영역에서도 유사한 비 율의 긍정적인 답변이 나왔다. 심지어 사교육을 줄일 수 있겠다는 희망적인 예 측도 기술되어 있다.

“사교육을 좀 줄일 수 있을 것 같아요. 학원을 줄이고 정말 잘 맞는 아이들과 토론하면서 자기 스스 로 학습하는 기회가 있다면, 학원을 줄이고 아이들끼리 엮어서 수업을 할 수 있으면 좋을 것 같아 요.” -학부모 A(초4 자녀)

“저희 아이는 수업 시간에 늘 소극적이고 말도 잘 하지 않았어요. 그런데 여기에 와서 수업할 때는 열심히 하더라고요. 저번에는 제가 모르는 것이 있었는데, 자기가 나서서 대신 설명해주겠다고 하더 라니까요.” -학부모 C(초2, 초4 자녀)

“아이한테 물어봤더니 혼자 하는 것보다 훨씬 더 재밌고 기억에 오래 남는다고 하더라고요. 어쨌든 아이가 공부를 하면서 즐거움을 느끼고, 공부에 대해 부정적으로 생각하지 않는 거잖아요. 나중에 진짜 자기가 원할 때 열심히 공부할 수 있는 힘을 줄 수 있을 거라고 생각해요.” -학부모 D(초1, 초3 자녀)

지난 8월 열린 첫 번째 자율적 공동체 수업에서 아이들은 공부하고 싶은 교과를 선택하느라 서로 치 열하게 다투고, 학생 스스로 학습을 리드하는 ‘놀부 쌤’이 되어 재미나게 수업을 이끌기도 했다. 아이 들의 변화를 목격한 엄마들은 동아리를 지속하고 지금보다 인원을 늘려야만 한다면, 서로 어떻게 지 인의 아이들을 끌어들이 것인지 벌써 작전을 짜고 있었다. 특히, 처음엔 공동체의 지속가능성에 대 해 다소 회의적이었던 부모들이 이런 방식이라면 지속할 수 있겠다고 자신감을 보이면서 임팩트 플 라이휠이 작동할 수 있는 중요한 조건이 충족됐음을 알 수 있었다.

(p.42, 임팩트 측정의 학습과 연습 Vol.02)

실제 아이들의 변화는 분명히 나타났고, 부모들의 인식전환과 학습 촉진자 로서의 적극적인 역할도 육안으로 확인한 현상이다. 그 생생한 변화과정은 영상 으로도 충실하게 기록되어 있다.

문제는 Position Paper 원고 마감 후에 벌어졌다. 공식적인 프로젝트 기간 인 10주의 프로그램을 마무리하고, 미래교실네트워크가 공동체 교육프로그램 에 계속 관여하기는 어려우니 그간의 경험을 바탕으로 독자적으로 운영을 해보 시라고 학부모님들에게 일임했는데, 그 이후 공동체 교육 체계가 흔들리기 시 작하더니 결국 채 한 달도 지나지 않아 공동체 교육 프로그램은 중단되었다.

지속할 수 없는 마땅한 이유

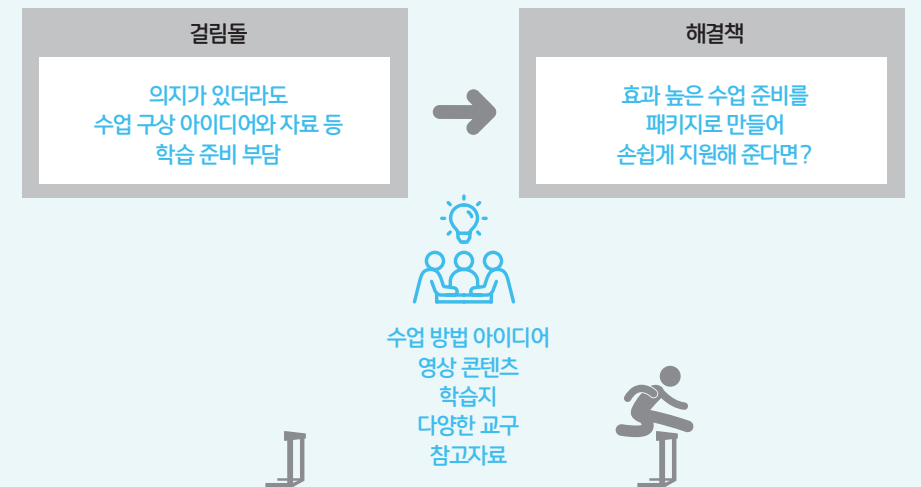
참으로 당황스러운 결과였다. 그런데 가만히 따져서 생각해 보니 오히려 당 연한 결과이기도 했다. 교육 전문가인 교사 중에서도 교육 방식의 전환에 대한 효과성을 정확하게 인지하고, 그 필요성을 인정하고도 실제 자기 수업에 적용하 는 데에는 주저하거나 몇 번의 시도 후 포기하는 경우가 빈번하게 있었기 때문 이다.

교육 방식의 전환에 있어서 가장 결정적인 장애물은 수업 준비 과정의 번 거로움이다. 일반적인 강의 중심 교육은 교사가 본인 지식을 기반으로 설명하는 것만으로도 충분하다. 따라서 숙련된 교사일수록 사전에 준비해야 할 것이 그리 많지 않다. 반면, 학생 주도적인 교육은 역설적으로 수업 전에 교사 역할이 압도 적으로 증가한다. 수업 중에 학생들의 학습을 유도할 학습 활동과 학습지 등 교 사의 창의적인 수업 디자인이 필요하고, 그마저도 각 단원과 학생들의 특성, 개 별 학생들의 발전 수준에 맞춰 다양한 전략이 구사되어야 제대로 효과를 만들 어낼 수 있다.

그러니 교육을 전문으로 하지 않는 학부모들이 독자적으로 교육공동체를 주도하기는 쉽지 않았던 것이다. 비록 프로젝트 과정에서 아이들의 변화가 명확 히 나타났고, 부모들의 학습 촉진 기술도 안정화되는 것으로 보였지만, 돌이켜 보면 학습 방법과 콘텐츠를 공급하고, 옆에서 이를 지켜보며 필요할 때마다 조 언을 해주는 환경이었기 때문에 가능했던 것 같다. 비유하자면 구멍조끼를 입고 수영하는 모습만 보고 “이제 됐다”며 구멍조끼 없이 먼 바다에 내보낸 형국이었 던 것이다.

그래서 우리는 근원적으로 이 문제를 풀어내지 못한다면 모든 미래교육 공 동체에 관한 기획이 결국은 허황된 가설로 끝날 것이라는 결론에 도달했다.

<지속성 확보의 실패 원인과 대안 도출>



원스톱 협력학습 지원 플랫폼 PICL

문제를 파악하고 나니 솔루션은 아주 쉽게 도출되었다. 바로 수업 아이디어와 콘텐츠, 학습자료를 모두 하나의 패키지로 만들어 제공하면 될 일이었다.

속도와 비용 측면에서는 온라인으로 제공하는 것이 무엇보다 효율적이었다. 그런데 교육 콘텐츠는 어디서 구하고, 플랫폼은 무슨 돈으로 만들 것인가?

콘텐츠는 사실 큰 걱정이 없었다. 이미 교사용 수업 지도자료집을 제작한 경험이 있기 때문이었다. 미래교실네트워크는 6년 전부터 국내의 한 교과서 업체와 함께 초·중·고 전 교과, 전 단원을 망라하는 수업 지도서를 제작했고, 콘텐츠에 대한 저작권을 보유하고 있었다. 더구나 현직에 있는 소속 교사 120여 명이 지속해서 새로운 수업 아이디어와 자료를 제공해 주는 상황이었기에 플랫폼만 만든다면 콘텐츠는 다행히 그리 큰 문제가 아니었다.

<미래교실네트워크의 교육 콘텐츠 확보 인프라 현황>



120명
수업 베테랑 교사 그룹
초등 23명,
중등 54명,
고등 43명



초·중·고 전 교과
수업 가이드 콘텐츠 보유
40,000+ 학습영상
4,000+ 활동가이드
3,000+ 활동지

플랫폼 제작 비용은 브라이언 임팩트 재단의 후원사업을 통해 충당할 수 있었다. 2022년 연말에 브라이언 임팩트 재단의 후원사업인 <임팩트 그라운드> 공모가 있었는데, 미래교실네트워크의 제안이 받아들여지면서 기본적인 제작에 필요한 자원을 확보할 수 있었다.

그렇게 PICL이 탄생했다. 비록 영성하지만 학습에 활용할 수 있는 수준의 플랫폼이 올해 5월 초에 완성되었다.

Our Impact 임팩트 정의하기

2023: 정면승부, 대치동 학세권 헬리오시티

송파구 가락동의 헬리오시티 아파트는 교육열이 높은 곳으로 유명하다. 송파 지역은 대치동 학원가와 인접해 있어, 아이들이 학교 수업 후 학원 버스를 타고 대치동으로 이동하는 것을 당연한 코스로 여기고 있었다.

2023년도의 또래교실 프로젝트는 헬리오시티의 키움센터 한 곳과 협력해 초·중·고 학생 대상으로 협력학습 커뮤니티를 구축하고 운영하는 프로젝트를 시도하기로 했다. 설명회를 열고 학부모의 희망에 따라 초등학교 1학년부터 5학년까지 총 7명의 아이들을 모집했고, 1주일에 2, 3회씩 각각 1시간의 프로그램을 진행하기로 하였다.

또래교실 프로젝트가 2022년도와 가장 차별화되는 지점은 앞서 언급한 온라인 플랫폼 PICL에 정리된 자료를 기반으로 하는 학습이라는 점이었다. 현장에서 오프라인으로 지원하는 것을 최소화하고, 빠른 속도로 아이들에게 학습 주도권을 넘겨서 최소한의 교사 개입만으로도 자신들의 힘으로 교육 콘텐츠를 소화하고 협력하여 함께 학습할 수 있도록 만드는 것이 최종 목표였다. 이를 달성하기 위해서는 센터에서 아이들의 돌봄을 지원하는 자원봉사자 혹은 사회복지사들이 학습 촉진자 역할을 할 수 있도록 그들의 역량을 성장시킬 필요가 있었다.

정리하자면 또래교실은 아래와 같은 구조를 갖는다.

- 1. 지속적인 학습 가이드와 교육콘텐츠의 온라인 제공
- 2. 참여 학생들의 또래 협력 학습 역량 성장 프로그램 제공
- 3. 비전문가를 위한 학습 촉진 역량 제고

이를 통해 기대했던 임팩트는 학생들의 학습 성장과 더불어 입체적인 역량의 성장이 기존의 거꾸로교실 혹은 은평구 교육공동체 모델과 유사하게 나타나고 있었다. 이와 더불어 과도한 사교육 의존도 측면에서도 유의미한 변화가 발현되기를 기대하고, 이를 측정 대상으로 삼았다.

파일럿 프로젝트, 예상보다 빠른 검증

5월 26일 첫 번째 또래학교가 시작되었다. 아이들은 전혀 마음의 준비가 되어있지 않았으며, 학습에 대한 열의도 높지 않아 말 그대로 널브러져 있는 상태였다. 그러나 수업이 시작되면서 아이들은 빠르게 관심을 갖고 집중하는 모습을 보였다.

첫 수업은 미래교실네트워크의 초등교사인 정혜선 선생님(인천)이 진행해주셨다. 선생님은 우선 화상회의 도구를 통해 아이들에게 인사를 건넸고, PICL에 탑재된 사회과목 자연재해 단원의 영상을 시청하게 하였다. 영상 시청 후에는 보드게임을 응용한 학습놀이 방법을 안내하는 영상을 보고, 곧바로 자연재해에 관한 문제풀이 놀이(1)에 돌입했다.

처음에 PICL을 활용한 수업을 낫설어하던 아이들은 어느새 학습놀이에 완전 몰입하며 빠져들고 있었다. 함께 현장을 관찰한 센터의 관계자도 아이들의 평소 모습으로 미뤄 볼 때 학습 효과가 크지 않을 거라며 계속 걱정했는데, 어느 순간 아이들의 목소리와 움직임의 변화를 신기한 듯 바라보기 시작했다. 아이들이 집중하기까지는 15분 정도의 시간이 소요되었는데, 예상보다 빠르게 아이들이 적응하는 모습을 목격한 후에는 더욱 과감하게 다음 전략으로 변경했다. 애초에 자원봉사자들의 숙련도를 고려해 한동안 미래교실네트워크의 선생님이 직접 수업을 주도하고, 참관하는 기회를 제공하려 했으나, 곧바로 수업 촉진자로 역할을 하도록 했다. 아이들을 믿고 가보자는 판단이었다.

결과는 기대 이상이었다. 단 하루의 경험만으로도 아이들은 무엇을 해야 하는지 이미 파악하고 있었고, 자원봉사자들도 해볼만 하다는 반응을 보이기 시작했다.

<송파구 가락1동키움센터 파일럿 프로젝트 현장 사진>



자원봉사자 3인 인터뷰 내용 중 (2023.05.31)

“막상 시작하니 접속 링크와 영상자료가 구체적으로 준비되어 있어서 부담감과 달리 이해하기도, 진행하기도 쉬웠다.”

“PICL이 없었다면 진행을 못했을 것 같다. PICL은 아이들이 그냥 클릭만 하면 누구나 쉽게 사용할 수 있는 플랫폼이다.”

“아이들이 자료를 보고 스스로 익히는 것이기 때문에 전혀 부담감이 없었다.”

대학생 자원봉사자 수빈은 3년 차의 베테랑이지만, 그간 아이들의 학습지원 활동은 해 본적이 없었다. 그런데 PICL을 체험한 초등학생 아이들은 이제 수빈이 안내하는 컴퓨터 화면을 함께 보는 것만으로도 즐겁게 학습놀이를 진행하였다.

수빈뿐만 아니라 다음 날 찾아온 또 다른 자원봉사자도 동일한 결과를 도출하였으며, 학습 지원의 자신감을 갖게 되었다.

이로써 2022년의 한계에 대한 학습을 바탕으로 새롭게 마련한 PICL을 통해 미래교실네트워크 교육 모델의 지속 가능성이 확보되었다. 콘텐츠만 제대로 공급된다면, 학습공동체를 지속가능하게 주도할 수 있는 교사 혹은 학습 촉진자의 확보는 어렵지 않은 문제였다. 이제 우리가 확인해야 할 것은 교육 효과성이었다.

Impact Measurement

임팩트 측정하기

교육 효과성 측정, 어떻게 할 것인가?

미래교실네트워크 프로젝트의 효과성 측정은 항상 딜레마다. 학생들의 성적 향상이 가장 두드러지는 변화라고 보는 견해도 있겠지만, 우리가 추구하는 역량의 변화는 비판적 사고, 의사소통, 협업, 창의력 등 성적만으로 설명할 수 없는 소프트스킬을 아우르기 때문이다. 거꾸로교실 프로젝트의 경우 2013년 거꾸로교실을 시도했을 당시부터 교육학 전문가들과 함께 학생들의 성적 변화뿐만 아니라 이러한 소프트스킬의 변화까지 확인한 바 있다. 그러나 PICL을 접목한 지역공동체 기반의 교육 효과성 측정은 이번이 처음이었고, PICL에 대한 학생들의 반응을 살펴보고자 파일럿으로 진행하였기에 정성적인 측정에 초점을 두고 정량적인 측정 결과를 보조지표로 활용하기로 하였다. 이에 학생들과 학부모를 대상으로 정기적으로 심층 인터뷰, 그리고 참여 관찰법을 통해 참여자들의 변화를 심층적으로 살펴보는 데 주안점을 두었다. 아울러 소프트스킬에 대한 정량지표를 토대로 구조화된 설문을 병행하여 참여자들의 특성과 변화 양상을 확인하는 기초 자료를 구축하기로 하였다.

우선 심층 인터뷰와 참여 관찰의 결과는 성공적이었다. 또래학교에 참여한 아이들의 경우 불과 1주일도 되지 않아 전원에게서 학습을 즐기며 몰입하는 현상이 뚜렷이 관찰되었다.

“처음에 오기 싫었는데 막상 와보니까 재밌어요. 보물찾기도 하고 게임을 하면서 풀어보니까 혼자 하는 교재로 공부하는 것보다 더 재미있었어요.” (A, 초2)

“게임에 공부를 더하면 놀이가 되고, 영상까지 보면 머릿속에 남아요. 이렇게 공부가 놀이가 되면 재미있어서 좋고, 그래서 또래교실에서 하는 공부가 더 쉬워요.” (B, 초4)

“또래교실은 게임하고 놀면서도 공부하는 것 같아요. 학원은 숙제해야 된다, 공부해야 된다고 강요해서 오히려 공부가 더 부담스러운데 또래교실은 그렇지 않아요.” (C, 초5)

7월 21일에 프로젝트 1단계를 마무리하며 실시한 학부모 대상 인터뷰에서는 “아이들이 수학, 영어 등의 교과에서 학원보다 학습공동체에서 공부하는 것을 훨씬 즐거워하고 실제로 학습에도 도움이 된다”는 의견을 청취하였으며, 그동안 다니던 사설 학원 수업을 줄이거나 학원을 완전히 끊은 사실이 확인되었다.

“아이가 학원을 거부해서 매일 설득의 반복이었는데 또래교실은 아이가 먼저 가고 싶어해요. 방학이라 성적 향상 여부는 아직 모르겠지만, 최근에는 아예 안 보던 책도 스스로 찾아 읽습니다. 배웠던 내용을 서로 이야기하며 공부하는 모습이 좋았습니다” (초2 엄마)

“또래교실에서는 아이들끼리 적극적으로 대화하면서 학습 미션을 수행하는 모습이 보여 신기했습니다. 그리고 무엇보다 아이들이 또래교실 가는 걸 즐거워합니다.” (초4 엄마)

“또래교실과 학원 중에 하나만 선택해야 한다면 어떤 걸 선택할지 물어봤거든요. 그랬더니 또래교실을 하겠대요. 그러면 학원을 그만둘 수도 있지 않을까 싶었어요.” (초5 엄마)

“이 수업에 참여하게 돼서 너무 좋고 계속 모니터링하면서 지도해 주셔서 감사드립니다. 지금 하던 학원 공부를 조금씩 줄이는 과정에 있었는데 이렇게 하는 게 맞구나라는 확신이 생겼어요. 또래교실의 방식이 맞는 것 같아요. (초1, 초4 엄마)

7월 31일부터는 또래교실 수업이 2단계로 들어서면서 주5일 체제로 확대되었다. 이후 주5일 수업 형태로 안정적인 운영을 지속하고 있다. 2023 프로젝트의 가장 중요한 목적이었던 ‘지역기반 미래교육 공동체의 지속성과 확장성’이 이제 성공궤도에 들어섰다고 판단하는 근거다.

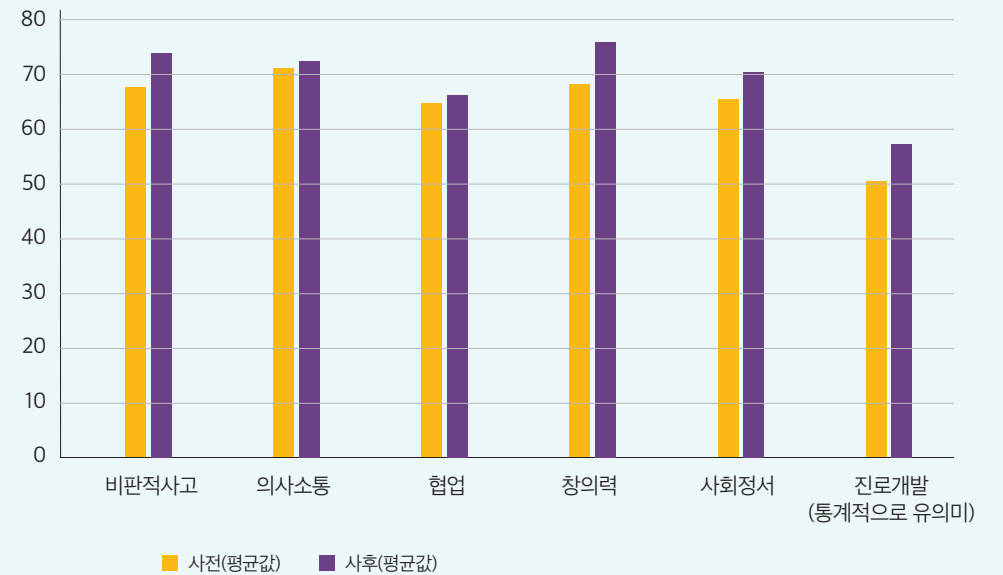
정량적인 측정에서도 진로개발 지표에서 단기간의 성과를 확인할 수 있었다. 올해 4월에 PICL을 활용한 파일럿 프로젝트에 착수하면서, 자문기관(플랜 엠)과 협의를 거쳐 학습역량(학업자아, 학습 동기화, 학습목표 지향성으로 구성)과 자기효능감(학습 효능감, 자기 주도성, 진로 성숙도로 구성) 지표를 도출하여 사전/사후 측정을 실시하기로 하였다. 그런데 자문기관과 임팩트 측정을 위한 워크숍을 반복하는 과정에서 “향후 미래교실네트워크에서 정기적으로 설문을 실시하고, 자문기관의 도움 없이도 독자적으로 설문결과의 사전/사후 효과성을 확인할 수 있는 방법은 없을까?”에 대한 논의가 있었다. PICL을 활용할 경우 전국 어디서나 지역 공동체 기반으로 온라인 학습이 가능하게 되므로, 확장성에 가속이 붙게 될 것이다. 이에 따라 관련 데이터를 빠르게 구축하고 그 효과성을 검증하기 위해서는 자체적으로 효과성 측정 역량을 갖추어야 할 필요가 있기 때문이다. 더욱이 설문조사 결과에 대한 사전/사후 평균값의 비교는 t-검정과 같은 통계 기법을 기반으로 정확한 분석이 요구되었다. 함께 방법을 모색하

던 차에 한국청소년활동진흥원(이하 진흥원)에서 관련 서비스를 제공한다는 사실을 알게 되었다.

진흥원은 학생들의 역량을 지표화하여 온라인 상에서 구조화된 설문을 진행할 수 있는 플랫폼을 구축·운영 중이었고 플랫폼을 통해 사전/사후 결과 분석까지 확인할 수 있었다. 진흥원에서 측정할 수 있는 영역은 ‘청소년활동 핵심역량’으로 ▲비판적 사고 ▲의사소통 ▲협업 ▲창의력 ▲사회정서 ▲진로개발 ▲디지털 리터러시(문해력) 등의 7가지 지표이며, 교육 목표에 따라 지표를 취사선택할 수 있었다. 이에 이번 파일럿부터는 진흥원의 설문 플랫폼을 활용하여 정량적인 측정 데이터를 구축하기로 하고, 7명의 또래교실 참여학생을 대상으로 사전/사후 설문을 진행하였다.

미래교실네트워크가 추구하는 학생들의 역량향상은 위 7가지 지표 중에 디지털 리터러시를 제외한 ▲비판적 사고 ▲의사소통 ▲협업 ▲창의력 ▲사회정서 ▲진로개발 총 6개의 지표로 측정하였는데, 또래교실 참여 이후에 그 평균값이 모두 증가한 것을 확인할 수 있었다.

그 중 진로개발 항목에서는 평균값이 통계적으로 유의미하게 상승하였음이 확인되었는데, 이는 특히 시사하는 바가 크다. 그간 돌봄센터는 말 그대로 방과 후 ‘돌봄’에 초점이 맞춰져 있어 교과목과 연계된 서비스를 제공하지 못했다. 이로 인해 돌봄센터를 이용하는 학생이나 학부모는 별도의 사교육 현장에서 진로상담을 받고 있는 상황이었다. 게다가 중고등학생의 경우에는 자신의 진로 개발을 위해 어떤 노력을 해야 하는지 방향을 잡지 못하는 학생들이 대부분이었다. 이런 가운데 또래교실을 통해 학생들이 진로 개발에 필요한 활동이 무엇인지 스스로 인지하게 되었다는 사실을 정량적인 지표의 변화로 확인하게 된 것이다.



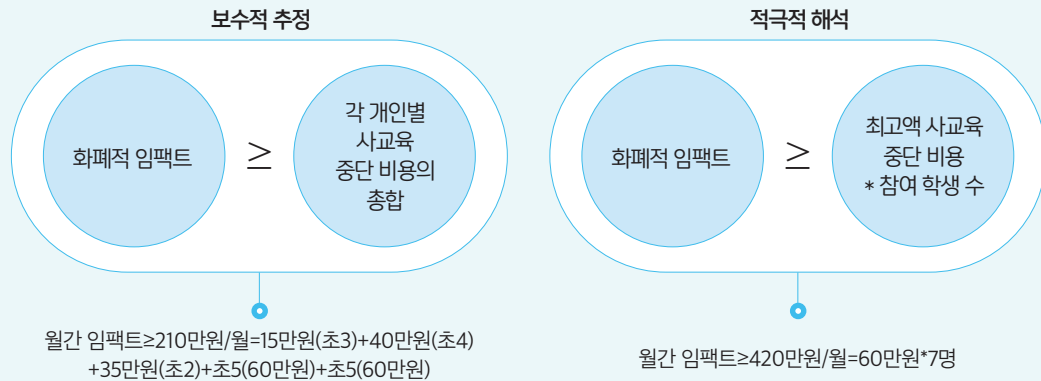
교육의 효과성 측정, 화폐가치로 측정해 볼 수 있을까?

관찰된 학생들의 모습과 인터뷰에 근거한다면, 프로젝트의 교육적 효과성은 우리가 기존에 학교에서 실시했던, 혹은 다른 유사 프로그램과 매우 비슷한 패턴과 수준으로 나타났다. 하지만 이를 어떻게 객관적인 지표로 전환해 표현할 수 있을까? 큰 힌트가 된 것이 사교육비 절감이다.

8월 초 부모 대상의 설문 조사에서 총 7명의 참여 학생 중 5명의 아이들이 학원을 중단한 것이 확인되었다. 2명의 아이는 본래 학원을 다니지 않았다고 하니 참여 학생 전원이 교과 사교육 제로(Zero) 상태로 전환된 셈이다. 또래교실 참여 이전에 1인당 월간 사교육비는 최소15만원에서 최대 60만원까지로 나타났다.

이는 부모 입장에서 사교육보다 또래학교의 프로그램이 더욱 높은 교육적 효과를 창출한다고 판단했다고 볼 수 있다. 이를 화폐적 기준에서 본다면, 또래학교 프로그램의 가치가 그간 지불해온 사교육비에 비해 같거나 더 높은 것으로 추정할 수 있을 것이다.

임팩트의 총 화폐적 가치는 1)보수적으로 본다면 각 개인별 사교육비의 총합이 될 것이다. 한편으로 2)적극적 해석을 한다면 가장 고가의 사교육비 절감 사례의 금액이 전체의 기준 금액이 될 수 있을 것이다. 최고 금액의 사교육 참여 경험이 있는 부모가 또래학교 프로그램의 가치를 그보다 높게 평가했다고 볼 수 있기 때문이다. 이를 토대로 살펴보면 이번에 파일럿 프로젝트로 진행한 또래교실의 화폐적 가치는 각각 월간 210만원, 월간 420만원 이상으로 측정해 볼 수 있다.



Impact Integration
임팩트 적용하기

이제 시작

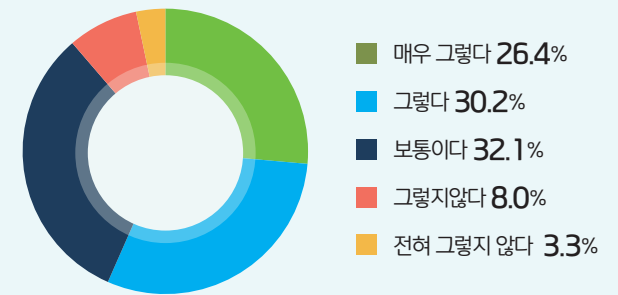
또래교실과 PICL의 결합이 궤도에 오르면서 연계된 프로젝트가 계속 이어지고 있다.

같은 개념을 중고등학생에게 적용하는 프로젝트가 송파의 한 지역아동센터에서 진행되었고 예상대로 학생들의 빠른 변화를 목격할 수 있었다.

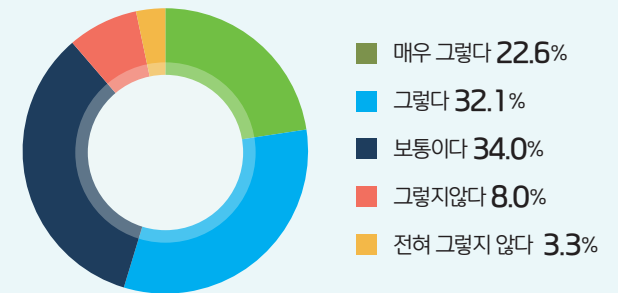
서울시교육청과 또래학교 개념으로 기초학력 문제 해결을 협력하기로 하고 8월 말부터 일주일간 1차적으로 60여 명의 중3 학생들을 대상으로 프로젝트를 진행했다. 중간 만족도 조사 결과가 매우 긍정적으로 나타나 추가적으로 확장 계획을 검토하는 단계에 들어섰다.

<서울시교육청과 협업한 '능동적 학습역량과 삶의 주도성을 키우는 집중캠프' 중간 만족도 조사 결과(일부 문항, 응답자 62명)>

(1) '캠프'에서의 학습경험은 배움의 즐거움을 알게 해주었다.



(2) '캠프'에서의 학습경험은 스스로 학습하는 방법을 알게 해주었다.



무엇보다 교육불평등 해결을 위해 또래학교를 전국의 학교 밖 공동체에 확산하는 프로젝트 제안이 생명보험사회공헌위원회의 2024년도 공익활동 지원 사업으로 최종 결정되었다. 본격적인 임팩트 확산의 큰 계기가 마련된 것이다.

이 모든 프로젝트는 각각 본격적인 임팩트 측정과 병행해서 나간다. 물론 'Impact Foundation Learning Community'를 통해 쌓은 임팩트 측정 경험과 노하우를 알뜰하게 사용할 것이다. 3년간 축적한 귀한 자산이니 말이다.

2) 연구책임: 대구대 교육학과 이민경 교수

우리는 임팩트 측정 학습과 연습의 경험이 사람과 조직, 임팩트 생태계에 쌓이도록 지원합니다.

긍정적인 임팩트를 더 많이, 더 잘 만들어 낼 수 있도록 하는 방법은 다양합니다. 우리는 임팩트 측정을 통해 임팩트 생태계에 기여하고자 합니다. 임팩트 측정 학습과 연습의 경험이 사람과 조직을 변화시키고 임팩트 생태계에 자산으로 축적되도록 하는 것이 우리가 바라는 Impact Foundation Learning Community의 임팩트입니다.

6개 재단이 모여 시작한 Learning Community가 벌써 3년차가 되었습니다. 참여하는 재단도 25개로 크게 늘었습니다. 많은 재단들이 함께해 주신 덕분에 이 사업의 임팩트도 더욱 커지고 다양해지고 있음을 관찰하게 됩니다. 다양한 비영리 재단들이 함께 모여 임팩트 측정에 대한 경험과 지식을 공유하면서 각 재단은 다른 재단들의 사례와 경험을 배우게 되었고, 각 재단 안에서는 다른 구성원들과 임팩트에 대해 논의하는 시간이 늘어났습니다. 임팩트 측정에 대한 고민과 어려움을 함께 나눌 동료들도 생겼습니다.

올해 사회적가치연구원의 임팩트 측정에서는 Impact Foundation Learning Community가 만들어 낸 다양한 변화들을 살펴보고자 했습니다. 특히, 이 Position Paper에서는 사업의 임팩트를 정의하고 어떻게 측정할 수 있을지 고민하는 과정을 충실히 담아 내면서, 학습과 연습 그 고민의 과정을 공유하고자 했습니다. 우리 재단의 학습과 연습 과정이 앞으로 많은 재단들이 임팩트 측정에 대한 각자의 답을 찾아 나가는 데 도움이 되기를 바랍니다.



사회적가치연구원
나석권 원장

CSES | 사회적가치연구원
Center for Social Value Enhancement Studies

02.

사회적가치연구원 : Impact Foundation Learning Community

Purpose 우리가 임팩트 측정을 하는 이유

2021년, 폭과 깊이로 살펴본 무형자산(연구공모전-펠로우십)의 영향력

사회적가치연구원은 2021년 Impact Foundation Learning Community(이하 Learning Community)를 통해 'CSES 연구공모전'¹⁾과 'CSES 펠로우십' 프로그램의 임팩트를 측정했다. 누구든 사회적가치 관련 연구와 활동을 제시하고 시도할 수 있는 플랫폼(SV Hub) 구현을 위해, 사회적가치연구원을 대표하는 연구 및 교육 지원 프로그램을 선정한 것이다. 측정을 위해 '영향력의 폭과 깊이(Width and Depth of Impact)'의 임팩트 프레임을 도출하고, 변화의 대상은 개인과 사회로 구분하여 접근했다.

<사회적가치연구원의 임팩트 프레임: 영향력의 폭과 깊이(Width and Depth of Impact, WDI)>

	개인(Individual)	사회(Society)
폭(Width)	IW 영역	SW 영역
깊이(Depth)	ID 영역	SD 영역

*출처: Impact Foundation Learning Community (2021)

2022년, 화폐적으로 추정해 본 무형자산(연구공모전-펠로우십)의 가치

2022년에는 두 프로그램의 자산가치를 연구자, 연구물 노하우로 세분화하여 '무형자산가치 화폐적 추정'을 시도했다. 프로그램 담당자는 인

1)

2019년부터 시작된 프로그램으로 창의적이고 발전 가능성이 있는 연구를 발굴·지원한다. 누구나 사회적가치, 사회문제와 관련된 아이디어나 연구 결과물을 응모할 수 있다. 2021년부터 사회적가치연구원 DB 활용 논문공모전인 'CSES 콜로키움'이 연구공모전으로 통합 운영되고 있다.

적·물적 자원과 네트워크, 노하우 등을 활용해 연구자와 연구물을 사회에 간접적으로 창출하게 된다. 이를 무형자산이라 개념화하고 CSES 연구공모전과 펠로우십 사업이 사회에 남기는 무형자산의 가치를 추정해 보고자 했다. 취득원가 기반으로는 연구자·연구물이 앞으로 사회에 미칠 영향력을 충분히 추정하지 못한다고 판단해, 델파이 조사 방법을 통해 전문가들의 의견을 묻는 방식으로 진행했고 취득원가 대비 전문가 평가 기준 자산가치가 약 3배 높은 것으로 확인됐다.

Impact Foundation Learning Community 3년차, 도약을 위한 임팩트 측정

‘우리 스스로 측정 방법을 배우고 노하우를 공유하며 함께 발전하겠다’는 포부로 시작된 Learning Community가 올해로 3년차를 맞았다. 1-2년차에는 비영리재단의 임팩트 측정의 중요성을 널리 알리고 함께 학습할 재단들을 모아 가능한 많은 재단들에게 임팩트 측정 경험을 제공하는데 초점을 두었다. 그러나 3년차인 올해에는 프로그램의 질을 높이고 임팩트를 확산하기 위한 고민이 깊어졌고, ‘우리가 의도한 변화가 나타나는지?’, ‘앞으로는 어떻게 임팩트를 키워 나가야 하는지?’와 같은 궁극적인 물음을 계속해서 던지게 되었다. 2021년 Position Paper에도 기술되어 있듯이 이 모임의 주요 목적은 “임팩트 측정을 학습하고 자기 사업에 적합한 측정방법을 찾는 것”이었다. 그러나 2023년 현재 가장 고민이 되는 임팩트 파운데이션의 주요 목적은 “측정”을 통해 비영리재단이 ‘변화’하고, ‘더 많은’ 임팩트를 창출하는 데 기여하는 것”이다.

한 단계 더 도약하기 위한 준비가 필요한 시점이다. Learning Community의 임팩트를 정의하고 무엇을 잘해왔는지, 부족한 부분은 무엇인지, 그리고 놓치고 있는 부분은 무엇인지를 진단하고 앞으로의 방향과 전략을 수립할 필요가 있다. 다만, 올해까지의 데이터를 추적·분석해야만 의미가 있으므로 이번 Position Paper에는 Learning Community의 임팩트를 잘 정의하고 어떻게 측정할 수 있을 것인지를 고민하면서 학습하고 연습한 과정을 충실히 담기로 했다. 실제 측정을 위한 데이터 수집과 분석은 2023년 Impact Foundation Learning Community 여정이 마무리되는 10월 Impact Foundation Forum 이후에 진행하고, 분석 결과를 토대로 미래 방향을 수립할 예정이다.

Our Impact 임팩트 정의하기

단 하나의 문장으로 Impact Foundation Learning Community의 임팩트를 정의하는 과정은 쉽지 않았다. ‘측정’을 통해 비영리재단과 생태계를 변화시켜 더 많은 임팩트를 창출하는 데 기여하겠다는 큰 방향성에는 대부분 동의했지만, 구체적으로 이야기를 나눠보면 저마다 Learning Community를 바라보는 관점과 기대하는 바가 다르고 미래 방향에 대한 생각에도 차이가 있었다.

Impact Foundation Learning Community 처음으로 돌아가서

Learning Community의 임팩트를 정의하기 위해 우리는 먼저 이 사업의 목적을 다시 한번 돌아보았다. 2021, 2022년 Position Paper에도 기술되어 있는 것처럼 이 사업의 목적은 참여하는 재단과 실무자가 스스로 측정 방법을 배우고, 자기 사업에 적합한 측정방법을 찾아 나가면서 그 노하우를 공유하고 함께 발전하는 것이다. 또한 이러한 학습과 연습의 과정과 결과를 비영리 재단 생태계에 확산해서 다른 재단들도 임팩트 측정 여정에 쉽게 발을 들일 수 있도록 하는 것이다. 특히 기대한 것은 자원을 투여하기 어려운 중소재단이 임팩트 측정을 수행하는 데 도움이 되는 것이었다.

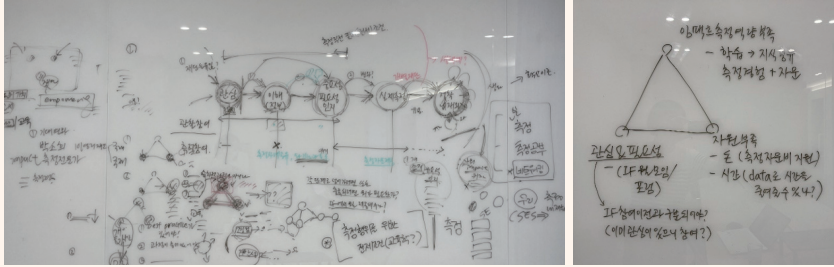
그간 Learning Community에 참여하는 재단 수가 늘어난 것으로 임팩트 측정에 관심이 있는 재단들이 늘어난 것은 어느 정도 확인할 수 있었지만, Learning Community가 만들어 내는 임팩트를 설명하기에는 충분치 않게 느껴졌다.

임팩트를 정의하기 위한 질문들

Learning Community의 임팩트가 무엇인지 좀 더 구체적으로 정의하기 위해 몇차례 내부 회의를 통해 우리가 이 사업을 통해 바라는 변화가 무엇인지 함께 고민했다.

우선, 임팩트 측정의 학습과 연습에 초점을 맞춰 Learning Community의 활동을 살펴보고 각 활동 과정에서 나타나는 변화들을 정리해 보고자 했다. 먼저, 많은 재단들이 임팩트 측정을 주도적으로 실행하기 어려운 이유를 ‘관심 및 필요성에 대한 인식 부족’, ‘임팩트 측정 역량 부족’, ‘자원 부족’이라고 가정하고, 각 재단이 Learning Community를 통해 임팩트를 측정할 수 있도록 지원하는 것이 우리의 임팩트가 될 수 있지 않을까 하는 질문에서 임팩트 정의를 시작해 나갔다. 물론 앞에서 언급한 세가지 요소들을 명확하게 따로 구분하기는 쉽지 않았고, 논의를 거듭할수록 각 요소들이 연결되어 있음을 알 수 있었다(임팩트를 정의하기 위한 과정 ①).

<임팩트를 정의하기 위한 과정 ①>



하지만 여전히 우리의 임팩트를 설명하기에는 부족하다는 생각이 들었다. 우리는 작년 Position Paper에서 '비영리재단 생태계에 측정 의무화, 즉 측정 강박이 확산되는 것'을 우려하면서 '임팩트 측정의 본질은 더 많은 임팩트를 제대로 창출하기 위한 진단 도구이자, 커뮤니케이션 도구'라는 점을 강조하지 않았던가! 무엇을 위해 임팩트 측정을 학습하고 연습하는 것인지 우리의 고민의 범위를 더 확장시켜 볼 필요가 있었다.

이를 위해서, 각자가 정의한 임팩트가 무엇인지 나누고, 이어지는 질문에 서로 답하면서 우리가 이 사업을 통해 궁극적으로 바라는 변화가 무엇인지 의견을 모아 보기로 했다(임팩트를 정의하기 위한 논의 과정 ②).

<임팩트를 정의하기 위한 과정 ②>

임팩트	임팩트 측정에 대한 관심이 늘어나도록 하는 것?	비영리 재단에 임팩트 측정이 확산되는 것?	임팩트 측정을 경험하고 이후 이를 내재화하는 재단이 늘어나는 것?
이어지는 질문들	<ul style="list-style-type: none"> Learning Community에 참여하는 재단이 늘어난 것으로 임팩트 측정에 대한 관심이 늘어났다고 볼 수 있을까? Learning Community에 측정 참여재단으로 참여하지 않더라도 자체적으로 또는 외부 전문가와 임팩트 측정을 계속하는 재단들이 생겨나는 것도 우리가 기대하는 변화가 아닌가? Learning Community가 궁극적으로 만들어 내고자 하는 변화는 관심이 늘어나는 것 그 이상이 아닐까? 	<ul style="list-style-type: none"> 임팩트 측정이 확산된다는 것은 무엇인가? <ul style="list-style-type: none"> - 임팩트 측정을 처음 시도하는 재단이 늘어나도록 하는 것인가? - 임팩트 측정을 '지속'하는 재단이 늘어나도록 하는 것인가? - 자체적으로 측정하지 않더라도 임팩트 측정을 시도하는 재단 수가 늘어나기만 하면 되는 것인가? 임팩트 측정이 확산되는 것에 그치지 않고 더 많은 임팩트를 제대로 창출하기 위한 진단도구로 활용되어야 의미 있지 않을까? 	<ul style="list-style-type: none"> 임팩트 측정의 내재화는 무엇인가? <ul style="list-style-type: none"> - 반드시 실무자가 직접 임팩트 측정을 해야 하나? - 조직 상황에 따라 임팩트를 직접 측정하지 않는 것이 더 효율적일 수 있지 않을까? - 직접 측정하지 않더라도 임팩트 측정에 대한 이해가 있는 실무자의 접근은 다르지 않을까? 그렇다면 중요한 것은 실무자가 임팩트 측정에 대한 이해와 임팩트 측정 역량을 갖고 있는지가 아닐까?

이 과정에서 그동안 깊게 생각하지 않고 무심코 사용했던 임팩트 '측정', '확산', '내재화'와 같은 단어들에 대해 각 사람마다 생각하는 바가 다르다는 것을 알게 되었고, 서로의 생각을 공유하면서 우리 사업의 임팩트에 대한 공통된 생각들을 정리해 나갔다.

참여 재단을 통해 이미 관찰되고 있는 다양한 변화들

사업의 임팩트는 조직 내부에서 스스로 정의할 수도 있지만 실제 현장에서 사업에 참여하는 다양한 이해관계자들을 통해 관찰되기도 한다. 다음으로, Learning Community 참여재단 실무자들의 피드백을 통해서 관찰된 변화들을 통해 우리의 임팩트 정의를 다듬어 나갔다.

<참여재단의 변화?>

"임팩트 측정에 대한 이해도가 높아졌다."
 "임팩트 측정의 다양한 방법론을 접할 수 있었다."
 "사업에 대해 더 잘 이해할 수 있게 되었다."
 "향후 임팩트 측정의 아이디어와 방향성을 생각해 볼 수 있는 계기가 되었다."
 "조직 내에서 임팩트에 대해 논의하는 시간이 늘었다."
 "같은 고민을 가진 기관들과 함께 이야기 나눌 수 있어서 힘이 된다."
 "임팩트 측정에 대해 조직내 다른 구성원들과 같이 학습하고 싶다."

특히, 비슷한 고민을 갖고 있는 다른 재단들과의 나눔에 대한 긍정적인 피드백이 많았다. 이를 통해 임팩트 측정의 학습과 연습 이외에도 Learning Community가 임팩트 측정 커뮤니티로서 실무자들 간에 서로 동기부여하고, 고민과 어려움을 나눌 수 있는 장이 된다는 점에서 각 재단의 실무자들에게는 의미 있고 필요한 모임이라는 것을 알 수 있었다.

한편, Learning Community 참여 재단들 중에서는 각 재단의 이해관계자들과 임팩트를 고민하고 학습하는 또 다른 커뮤니티를 만들고 확장해 나가는 곳들도 생겨났다. 이런 사례를 통해, 임팩트 측정의 학습과 연습을 경험한 참여 재단을 통해서도 우리의 생각보다 더 큰 임팩트가 만들어지고 있다는 것을 확인할 수 있었다.

앞서 사업의 목적을 돌아보고, 조직 내 논의 과정을 통해 사업이 만들어 내기 원하는 변화를 탐색하고, 실제 사업에 참여한 이해관계자들을 통해 관찰한 여러 변화를 바탕으로 Impact Foundation Learning Community가 만들어내는 임팩트를 크게 ①**사람(실무자)의 변화**, ②**조직(재단)의 변화**, ③**생태계의 변화** 세 가지로 구분해 보았다. 또한 다양한 차원의 임팩트를 구조화해서 들여다보기 위해 여러 이론과 프레임워크를 탐색했고, Learning Community를 통해 만들어진 임팩트를 정의하는 데 다음 세 가지 이론 또는 프레임워크를 활용해 보기로 했다. 이는 우리가 만들어 내는 임팩트를 더 잘 이해하기 위한 학습과 연습의 과정이었다.

2)

매월 스터디 모임과 임팩트 측정 자문 과정에서 참여재단 실무자들이 직접 언급한 변화들과 스터디 모임 이후 피드백 설문에서 '○월 스터디 모임에서 가장 유익했던 점'에 대한 주관식 응답 내용 중 발췌

<임팩트 정의를 위한 이론 및 프레임 워크>

임팩트 1. 임팩트 측정의 학습과 연습에 참여하는 '사람(실무자)의 변화'

- 사회학습이론의 관찰학습과정

임팩트 2. 임팩트 측정을 통한 '조직(재단)의 변화'

- IMP³⁾ 의 Actions of impact management 프레임워크

임팩트 3. '임팩트 측정 생태계의 변화'

- 생태계 서비스(Ecosystem Services) 이론

임팩트 1. 임팩트 측정의 학습과 연습에 참여하는 '사람(실무자)의 변화'

- 사회학습이론의 관찰학습과정

먼저, 임팩트 측정의 학습과 연습에 참여하는 '사람(실무자)의 변화'를 구체적으로 살펴보기 위해 Bandura(1997)가 제안한 사회학습이론의 관찰학습과정을 Learning Community 학습과정에 적용해 보았다. 학습과정과 그 결과로 나타나는 행동변화를 연구하는 데 주로 사용되는 사회학습이론이 Learning Community의 임팩트 측정 학습과정과 이후의 행동변화를 설명하는 데 적합하다고 판단했다.

Bandura가 제안한 사회학습이론의 관찰학습은 아래 그림과 같이 '주의집중단계', '유지/보유단계', '생산/재현단계', '동기단계' 총 네 단계로 이루어진다. 우리는 Impact Foundation Learning Community의 임팩트 측정의 학습과정을 관찰학습과정의 네 단계에 따라 다음과 같이 구분해 보았다.

3)

Impact Management Platform: 지속 가능성 표준(standard) 및 지침(guidance)을 제공하는 선도적인 조직 간의 글로벌 협의체로 현재 OECD와 UNEP가 공동의장을 맡고 있다. 파트너는 GRI, PRI, Social Value International 등이 참여하고 있으며, Platform에 참여하는 파트너 조직들은 Impact management 관행을 주류화하기 위해 협력한다.

<사회학습이론의 적용>

사회학습이론의 관찰학습과정 (Bandura, 1997)			
Attentional processes (주의집중단계)	Retention processes (유지/보유단계)	Motor reproduction processes (생산/재현단계)	Reinforcement processes (동기단계)
모방의 대상이 되는 모델을 찾는 단계로, 그 모델에 관심을 갖게 되는 과정	모델에 대한 관심이 계속 유지되고, 모델의 행동에 대한 기억이 형성됨	모델에서 관찰한 행동을 직접 해 보는 단계	동기부여(예:적절한 보상)를 통해 행동이 강화되거나 반복됨

Impact Foundation Learning Community의 임팩트 측정 관찰학습과정			
Attentional processes (주의집중단계)	Retention processes (유지/보유단계)	Motor reproduction processes (생산/재현단계)	Reinforcement processes (동기단계)
임팩트 측정을 하고 있는 다른 조직 사례에 관심을 갖고 주의를 기울이는 단계	임팩트 측정에 대한 관심이 유지되며 임팩트 측정을 위한 지식과 정보를 보유하게 되는 단계	임팩트 측정을 직접 수행해 보는 단계	임팩트 측정을 지속하도록 동기부여되는 단계

먼저, '주의집중단계'는 임팩트 측정을 하고 있는 비영리재단 사례에 관심을 갖고 주의를 기울이는 단계로 Learning Community에 참여하는 각 재단의 실무자들은 주로 매월 스터디 모임을 통해 이 단계를 경험하게 된다. 특히 임팩트 측정 경험이 없는 조직의 실무자들은 임팩트 측정 경험이 있는 다른 참여재단 실무자가 공유하는 사례와 경험을 통해 임팩트 측정에 대한 관심이 높아지고, 참고할 만한 임팩트 측정 사례를 발견할 수 있다. 한편, Position Paper와 IF 포럼을 통해서 Learning Community 참여하지 않는 재단들도 임팩트 측정에 관심을 갖게 될 수 있고, Learning Community에 참여하여 임팩트 측정의 학습 과정들을 경험함으로써 임팩트 측정을 시작하거나 지속하도록 동기부여될 수 있다고 보았다.

다음 '유지/보유단계'는 임팩트 측정에 대한 관심이 유지되며 임팩트 측정을 위한 지식과 정보를 보유하게 되는 단계이다. 참여 재단 실무자들은 사례 발표 이후 그룹별 나눔을 통해 사례 발표에 대한 피드백과 질문, 임팩트 측정 전반에 대한 논의를 이어가면서 스터디 모임 내용을 더 잘 기억하고, 학습할 수 있게 된다. 그룹별 나눔은 임팩트 측정을 학습하는 데 중요한 과정일 뿐 아니라, 앞서 참여재단들의 피드백에서도 확인할 수 있듯 같은 고민을 가진 기관들과 함께 이야기 나눈다는 점에서 각 재단 실무자들이 임팩트 측정을 시도하고, 지속하도록 동기부여하는 중요한 역할을 하고 있다고 보았다.

다음 '생산/재현단계'는 임팩트 측정을 직접 수행해 보는 단계로, Learning Community는 임팩트 측정을 희망하는 재단들이 자문기관의 도움을 받아 직접 임팩트 측정을 해볼 수 있도록 지원함으로써 각 재단들에게 학습이 일어날 수 있도록 운영된다.

마지막으로 '동기단계'는 임팩트 측정을 지속하도록 동기부여되는 단계로, 임팩트 측정 경험이 있는 재단의 경우 다른 재단 및 이해관계자들의 피드백을 통해 측정 경험이 가져다준 긍정적인 변화(보상)를 통해 임팩트 측정을 지속하도록 동기부여될 수 있다. 임팩트 측정을 아직 경험하지 않은 재단이라 하더라도, 임팩트 측정을 경험한 다른 재단의 사례를 간접적으로 관찰하면서 동기부여될 수 있다고 보았다.

<Impact Foundation Learning Community의 관찰학습과정>

	Attentional processes (주의집중단계)	Retention processes (유지/보유단계)	Motor reproduction processes (생산/재현단계)	Reinforcement processes (동기단계)
구분	임팩트 측정을 하고 있는 비영리재단 사례 대해 관심을 갖고 주의를 기울이는 단계	임팩트 측정에 대한 관심이 유지되며 임팩트 측정을 위한 지식과 정보를 보유하게 되는 단계	실제 임팩트 측정을 직접 수행해 보는 단계	임팩트 측정의 중요성을 인식하고, 임팩트 측정을 지속하도록 동기부여되는 단계
매월 스터디	임팩트 측정 사례 및 경험 공유 재단과의 네트워킹	그룹별 나눔을 통해 임팩트 측정에 대한 고민 심화	-	임팩트 측정 사례 확산 → 타 재단의 피드백 → 동기부여
측정자문	-	-	직접 임팩트 측정을 해볼 수 있도록 지원하고, 임팩트 측정을 위한 자문을 제공	-
보고서 발간	임팩트 측정 사례 및 경험 공유	-	-	임팩트 측정 사례 확산 → 조직 내외부 피드백 → 동기부여
IF 포럼	임팩트 측정 사례 및 경험 공유 재단과의 네트워킹	-	-	임팩트 측정 사례 확산 → 조직 내외부 피드백 → 동기부여

이렇듯, 임팩트 측정의 학습과정을 관찰학습과정의 네 단계에 따라 다음과 같이 구분하면서, Learning Community에 참여하는 각 조직의 실무자들에게 어떻게 학습이 일어날 수 있는지 더 잘 이해할 수 있었다. 임팩트 측정의 학습과 연습에 참여하는 ‘사람(실무자)의 변화’는 다음과 같이 정리해 볼 수 있다.

<임팩트 1. 임팩트 측정의 학습과 연습에 참여하는 ‘사람(실무자)의 변화’>

- ① 임팩트 측정에 대한 관심 증대
- ② 임팩트 측정을 위한 지식과 정보 습득
- ③ 임팩트 측정 경험을 통한 임팩트 측정 역량 향상
- ④ 임팩트 측정의 중요성 인식 및 임팩트 측정을 지속하기 위한 동기부여

궁극적으로는 참여하는 실무자의 임팩트 측정 역량이 향상되고, 이들이 향후 임팩트 측정을 지속할 수 있도록 동기부여되는 것이 임팩트 측정의 학습과 연습 과정에서 가장 중요하게 생각하는 변화이다.

임팩트 2. 임팩트 측정을 통한 ‘조직(재단)의 변화’

- IMP의 Actions of impact management

Learning Community 참여하는 각 사람의 변화는 조직의 변화와도 밀접한 관련이 있다. 다음으로는, 임팩트 측정을 통한 조직(재단)의 변화를 구체적으로 살펴보고자 했다. 이 과정에서는 이 사업을 운영하는 우리(사회적가치연구원)는 ‘왜 임팩트 측정을 확산하고자 하는지’, ‘임팩트 측정을

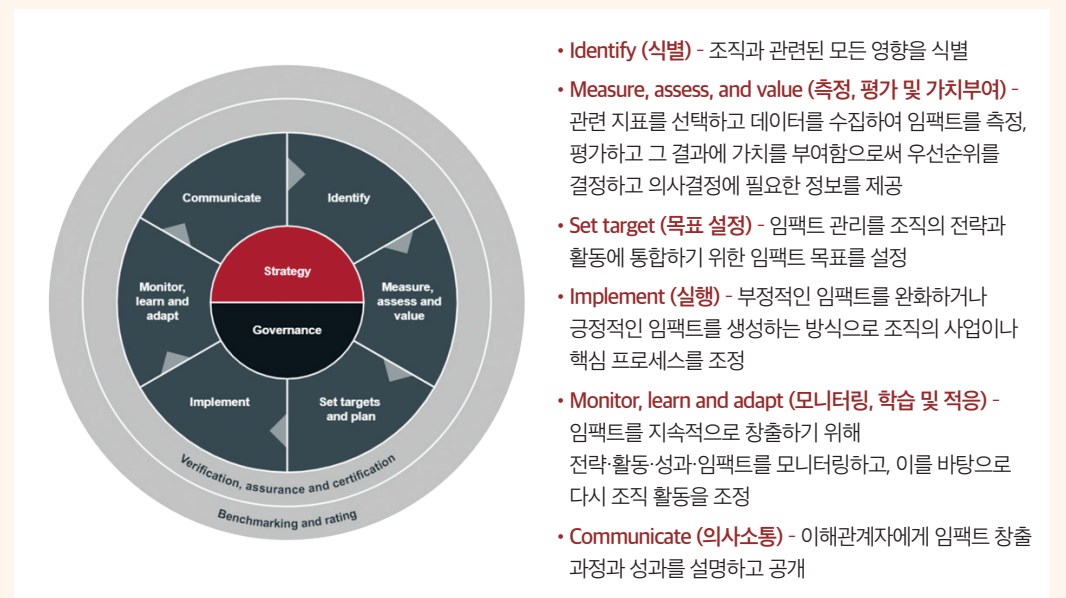
통해 각 재단들이 어떻게 변화하기를 바라는지’에 대해 깊이 논의하며 우리가 만들어 내기 원하는 변화를 명확히 하고자 했다.

먼저, 2021년 첫번째 Position Paper에서 Learning Community가 지향하는 임팩트 측정에 대한 힌트를 얻을 수 있었다. “재단 사업 수혜자들의 변화 스토리를 가장 잘 보여주고, 실무자가 의사결정에 바로 활용할 수 있는 측정 방법이 필요”하며, “나아가 이 방법은 재단 실무자의 행정적 부담도 줄여주어야 하고, 내부 의사결정 라인이나 외부 기부자들과 커뮤니티 케이션하기에도 용이해야 한다”는 것이다.

이를 바탕으로 사업 담당자부터 팀 내, 조직 내 논의를 거쳐 임팩트 측정의 의미를 더욱 다듬어 나갔다. 우리는 임팩트 측정이 사업 그 자체와 사업이 만들어내는 임팩트를 더 잘 이해할 수 있도록 하고, 이를 통해 각 조직(재단)과 사업 담당자가 더 많은 임팩트를 창출할 수 있는 방향으로 사업을 변화시켜 나갈 수 있다는 데 의견을 모았다. 뿐만 아니라, 임팩트 측정이 더 많은 자원이 투입되도록 하는 데에도 기여할 수 있기를 바랐다. 궁극적으로는 임팩트 측정을 통해 재단이 만들어내는 임팩트가 커질 수 있도록, 또는 더 적절한 곳에서 임팩트를 창출할 수 있도록 하는 것이 우리가 바라는 변화라는 것을 확인했다.

앞서 이야기한 변화들을 좀 더 이해하기 쉽게 정리하기 위해 IMP에서 제공하는 Actions of impact management 프레임워크를 활용해 보았다. 이 프레임워크는 조직의 임팩트를 식별하고 이를 이해관계자와 소통하는 과정에 이르기까지 impact management의 핵심단계와 구성요소에 대한 설명을 제공한다.

<IMP의 Actions of impact management>



우리는 impact Foundation Learning Community를 통해 임팩트 측정을 경험한 조직(재단)들의 Impact management 각 단계⁴⁾가 잘 작동하도록 하는 데 영향을 미치고, 궁극적으로는 ②조직의 전략(Strategy)과 의사결정(Governance)과정에 임팩트 측정이 활용되도록 하는 것을 사업이 만들어 내고자 하는 ‘조직(재단)의 변화’로 보았다.

예를 들어, Learning Community에서 임팩트 측정을 경험한 조직들이 Implement(실행) 단계에서 ‘부정적인 임팩트를 완화하거나 긍정적인 임팩트를 생성하는 방식으로 조직의 사업이나 핵심 프로세스를 조정’하는 데 임팩트 측정 결과를 활용하고, Communicate(의사소통) 단계에서 이해관계자와 소통하는 데 임팩트 측정결과를 얼마나 어떻게 잘 활용하고 있는지가 우리가 기대하는 조직의 변화 중 하나라는 것에 공감했다.

<임팩트 2. 임팩트 측정을 통한 ‘조직(재단)의 변화’>

- | |
|---|
| ① Impact management 각 단계 별 조직의 변화 |
| ② 조직의 전략(Strategy)과 의사결정(Governance)과정에 임팩트 측정 활용 |

임팩트 3. ‘임팩트 측정 생태계의 변화’

- 생태계 서비스(Ecosystem Services) 이론

마지막으로, Learning Community가 임팩트 측정 생태계에 미치는 임팩트를 살펴보고자 했다. 이에 앞서 우리는 임팩트 생태계에서 우리 조직과 사업의 역할은 무엇인지 고민해 보았다.

임팩트 생태계에서 다양한 조직들은 부정적인 임팩트를 줄이고 긍정적인 임팩트를 더 많이 만들어 내기 위해 노력한다. 이때, 긍정적인 임팩트를 더 많이, 더 잘 만들어 낼 수 있도록 하는 방법은 다양하다. 어떤 조직은 직접 임팩트를 만들어 낸다. 어떤 조직은 임팩트를 잘 만들어 낼 수 있는 조직을 지원한다. 조직을 지원하는 방법도 여러 가지이다. 임팩트를 만들어 낼 수 있는 사업을 운영할 수 있도록 금전적인 지원을 하기도 하고, 여러 조직이 협력하여 더 큰 임팩트를 만들어 낼 수 있도록 다양한 조직을 연결하는 방식으로 임팩트 생태계에 기여하기도 한다. 그렇다면, 사회적 가치연구원은 어떠한 방식으로 임팩트 생태계에 기여하고 있을까? 그리고 어떤 방식으로 기여하기를 바라고 있는가?

우리는 임팩트 측정을 통해 임팩트 생태계에 기여하고자 한다. 임팩트 측정 학습과 연습의 경험이 사람과 조직을 변화시키고 임팩트 생태계에 자산으로 축적되도록 하는 것이 우리가 만들어 내고 싶은 Impact Foundation Learning Community의 임팩트이다.

임팩트 측정 생태계의 변화는 생태계 서비스를 공급·조절·문화·지지 서비스 4가지 유형으로 구분한 개념⁵⁾을 적용하여, 공급·조절·문화·지지 측

면에서 Learning Community가 임팩트 측정 생태계에 어떤 영향을 미쳤는지를 살펴보고 임팩트를 구체적으로 정의해 보고자 했다.

<생태계 서비스 (Ecosystem Services)의 적용>

구분	생태계 서비스	Impact Foundation Learning Community
공급 (provisioning)	생태계가 인간 사회에 필요한 식량, 담수, 목재 등의 재화를 공급하는 서비스	임팩트 측정에 필요한 측정 교육, 측정 사례, 지문 서비스, 참고자료(Data)를 제공
조절 (regulating)	생태계 구성 요소들이 다양한 상호 작용을 통해 대기, 기후, 토양 침식, 재해 등을 조절하는 서비스	측정 서비스가 도달하지 못하는, 측정을 스스로 수행하기 어려운 재단들을 지원하여 임팩트 측정 격차를 해소
문화 (cultural)	사람들이 생태계 공간에서 여가, 휴양, 교육과 같은 무형의 편익을 얻는 서비스	임팩트 측정 커뮤니티를 구성/운영하여, 조직 및 개인이 임팩트 측정에 대한 자신감을 얻고, 어려운 점에 대해 서로 공유할 수 있는 장을 제공
지지 (supporting)	생물 다양성, 토양 형성과 같이 다른 생태계 서비스를 제공하는 데 필요한 서비스	임팩트 측정 학습과 연습의 결과가 각 조직의 자원조달에 기여 조직 내 임팩트 측정의 확산

Learning Community가 임팩트 측정 생태계에 미친 영향은 위에서 살펴 본 바와 같이 공급 서비스의 가치, 조절 서비스의 가치, 문화 서비스의 가치, 지지 서비스의 가치로 볼 수 있을 것이다.

<임팩트 3. ‘임팩트 측정 생태계의 변화’>

- | |
|--------------|
| ① 공급 서비스의 가치 |
| ② 조절 서비스의 가치 |
| ③ 문화 서비스의 가치 |
| ④ 지지 서비스의 가치 |

정리하면, Impact Foundation Learning Community가 만들어내는 임팩트는 1)사람(실무자)의 변화, 2)조직(재단)의 변화, 3)임팩트 측정 생태계의 변화로 구분해서 살펴볼 수 있다.

4) 첫 해에는 임팩트를 조직단위에서 측정하고자 한 재단들도 있었지만, 작년과 올해는 모두 사업단위의 임팩트를 측정했기 때문에 이에 맞게 위 프레임워크 내용을 다음과 같이 수정할 수 있다.
예) 조직과 관련된 모든 영향을 식별 -> 사업과 관련된 모든 영향을 식별

5) 2006년 새천년 생태계 평가(MEA; Millennium Ecosystem Assessment) 보고서에서 언급된 개념으로 2021년 아름다운재단의 기부 생태계 측정에서 활용한 바 있다.

Impact Measurement

임팩트 측정하기⁶⁾

다음으로, 우리는 올해 Learning Community 여정이 마무리되는 10월 Impact Foundation Forum 이후 실제 임팩트 측정을 위한 데이터 수집과 분석을 진행하기로 하였다. 이 Position Paper에는 앞에서 정의한 임팩트를 어떻게 측정할 수 있을지 그 방법에 대해 고민하고, 활용가능한 설문 문항과 지표를 탐색한 결과를 담았다.

임팩트 1. 임팩트 측정의 학습과 연습에 참여하는 ‘사람(실무자)의 변화’

먼저, 임팩트 측정의 학습과 연습에 참여하는 ‘사람(실무자)의 변화’를 측정하기 위해 ①임팩트 측정에 대한 관심이 얼마나 늘어났는지, ②임팩트 측정을 위한 지식과 정보를 얼마나 습득하게 되었는지, ③임팩트 측정 경험을 통해 임팩트 측정 역량이 얼마나 향상되었는지, ④임팩트 측정의 중요성 인식하게 되었는지, 임팩트 측정을 지속하기 위해 동기부여되었는지를 살펴보아야 한다.

측정 방법으로는 주로 설문이나 인터뷰를 활용해 볼 수 있고, 아래 표와 같은 문항을 참고하여 임팩트를 측정해 볼 수 있다. 특히, 임팩트 측정의 학습과 연습 과정에서 중요하게 생각하는 변화는 참여재단과 실무자의 임팩트 측정 역량이 향상되고, 이들이 향후 임팩트 측정을 지속할 수 있도록 동기부여되는 것이다. 이를 위해 임팩트 정의 및 측정 역량의 향상, 임팩트 측정에 대한 자기효능감과 관련된 문항이 포함되었으며, 이해관계자와의 소통·자원 확보 관점에서 임팩트 측정의 중요성 인식과 관련된 문항, 향후 임팩트 측정을 지속할 의향이 있는지 확인할 수 있는 문항들이 포함되었다. 변화를 확인하기 위한 질문 이외에도 사업의 현황을 살펴보고 임팩트 측정에 참고할 수 있는 참고 문항들도 살펴보았다. 다만, 이해관계자의 응답을 통해 변화를 확인하는 설문이나 인터뷰 방법 이외에도 변화를 확인할 수 있는 다른 객관적인 지표들을 검토해 볼 수 있을 것이다.

6)

Position Paper에서 언급된 측정 지표는 실제 임팩트 측정을 위한 데이터 수집 단계에서 수정 보완될 수 있음

<임팩트 1. 임팩트 측정의 학습과 연습을 통한 ‘사람(실무자)차원의 변화’>

① 임팩트 측정에 대한 관심 증대	
	임팩트 측정에 대한 관심이 늘어났다.
참고	Impact Foundation Forum에 참여한 적이 있다.
참고	Impact Foundation Position Paper를 읽어본 적이 있다.
참고	Impact Foundation Learning Community에 참여한 적이 있다. (또는 참여 횟수)
② 임팩트 측정을 위한 지식과 정보 습득	
	나는 ‘임팩트’가 무엇인지 정의할 수 있게 되었다.
	임팩트를 측정하는 데 활용할 수 있는 다양한 방법 및 접근을 알게 되었다.
	내가 맡은 사업 또는 우리 조직의 임팩트 측정에 참고할 수 있는 사례를 알게 되었다.

③ 임팩트 측정 경험을 통한 임팩트 측정 역량 향상	
	내가 맡은 사업의 임팩트가 무엇인지 설명할 수 있다. (또는 ~있게 되었다.)
	내가 맡은 사업의 임팩트를 측정할 수 있다. (또는 ~있게 되었다.)
	(앞으로 다른 사업을 맡게 되더라도) 해당 사업의 임팩트가 무엇인지 정의할 수 있다. (또는 ~있게 되었다.)
	(앞으로 다른 사업을 맡게 되더라도) 해당 사업의 임팩트를 측정할 수 있다. (또는 ~있게 되었다.)
④ 임팩트 측정의 중요성 인식 및 임팩트 측정을 지속하기 위한 동기부여	
	임팩트 측정의 중요성을 인식하게 되었다.
	임팩트 측정은 이해관계자와 소통하는 데 중요하다.
	임팩트 측정은 자원을 확보하는 데 중요하다.
	Learning Community 임팩트 측정 사업에 참여하면서 배운 지식 및 기술 등은 나의 관심사(예: 직무, 사회적 문제) 확장에 도움이 되었다.
	내가 하고있는 사업의 임팩트를 지속적으로 측정할 의향이 있다.
	(앞으로 다른 사업을 맡게 되더라도) 해당 사업의 임팩트를 측정할 의향이 있다.
	조직 내 다른 구성원에게 임팩트 측정을 추천할 의향이 있다.
참고	우리 조직은 임팩트 측정에 관한 지식 증대가 유익하다고 생각한다.
참고	우리 조직은 임팩트 측정에 관한 학습 및 지식 공유를 지원한다.

임팩트 2. 임팩트 측정을 통한 ‘조직(재단)의 변화’

다음으로 임팩트 측정을 통한 ‘조직(재단)의 변화’도 설문이나 인터뷰를 활용하여 측정해 볼 수 있으므로, 관련 문항들을 추려 보았다. 다만, 임팩트 측정의 학습과 연습에 참여하는 ‘사람(실무자)의 변화’는 매월 모임을 통해 임팩트 측정 자문 과정에서 비교적 잘 관찰되는 것과 달리, 임팩트 측정을 통한 조직의 변화는 관찰되기까지 더 긴 시간이 필요할 수 있다. 때문에 사업 종료 직후, 이러한 변화를 바로 포착하기 어려울 수 있다. 따라서 Learning Community에 지속적으로 참여하는 재단이 어떻게 변화하는지 시간을 두고 살펴볼 필요가 있다.

<임팩트 2. 임팩트 측정을 통한 ‘조직(재단)의 변화’>

① Impact management 각 단계 별 조직의 변화	
	Learning Community는 우리 기관(사업)이 임팩트 측정의 명확한 목표를 설정하는 데 도움이 되었다.
	Learning Community는 우리 기관(사업)의 임팩트 시장 경쟁력 강화에 도움이 되었다.
	Learning Community는 우리 기관(사업)의 임팩트 차별화에 도움이 되었다.
	Learning Community는 우리 기관(사업)의 지속가능한 임팩트 창출에 도움이 되었다.
② 조직의 전략(Strategy)과 의사결정(Governance)과정에 임팩트 측정 활용	
	임팩트를 측정하고 관리하는 것은 조직의 목표 달성에 필수적인 부분이다. (~이 되었다)
	조직 내에 임팩트를 측정하고 관리하는 기준 또는 원칙이 존재한다.

임팩트 3. ‘임팩트 측정 생태계의 변화’

마지막으로 ‘임팩트 측정 생태계의 변화’의 임팩트를 측정하기 위해 기존에 ‘연구공모전’과 ‘펠로우십’ 사업이 만들어낸 연구물과 노하우를 자산으로 보고 무형자산의 가치를 화폐적으로 추정해 본 방법을 검토해 볼 수 있다. Learning Community의 공급 서비스·조절 서비스·문화 서비스·지지 서비스가 임팩트 생태계에 자산으로 축적된다고 보고, 각 서비스의 자산가치를 추정해보는 방식이다. 이를 통해, 다양한 이해관계자가 우리 사업의 임팩트를 어떤 기준으로 인식하고 평가하는지에 대한 시사점을 얻을 수 있을 것으로 기대된다.

<임팩트 3. ‘임팩트 측정 생태계의 변화’>

① 공급 서비스의 자산가치 추정
② 조절 서비스의 자산가치 추정
③ 문화 서비스의 자산가치 추정
④ 지지 서비스의 자산가치 추정

그러나, ‘임팩트 측정 생태계의 변화’는 조직의 변화보다 더 넓은 범위에서 오랜 시간에 걸쳐 나타나기 때문에 측정하기 어려울 뿐 아니라, 우리 사업으로 만들어낸 변화와 아닌 것을 명확하게 구분하기 쉽지 않다. 하지만, 다양한 방식의 임팩트 측정을 시도를 통해 우리 조직과 사업의 임팩트를 측정하기에 가장 적합한 방법을 찾아 나갈 예정이다.

**Impact Integration
임팩트 적용하기**

올해 Position Paper를 통해서도 Impact Foundation Learning Community 임팩트를 정의하고, 이러한 임팩트를 어떻게 측정할 수 있는지 고민해 보았다. 임팩트를 정의하는 과정은 지난한 과정이었지만 충분히 가치가 있고 필요한 시간이었다. 구성원들이 모여 학습·연습하고 고민한 시간들이 앞으로의 Learning Community의 임팩트 확산에 큰 자양분이 되고, 현재 상황에 대한 진단과 미래 방향 및 전략 수립에도 중요한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

한편, 이후 Data를 수집하고 임팩트를 측정하여 그 결과를 분석하는 과정에서 우리가 기대한 변화가 실제로는 나타나지 않았을 수도 있고, 우리가 기대하지 않았던 변화들이 관찰될 수도 있다. 앞으로 Impact Foundation Learning Community는 측정 결과를 바탕으로 기대하는 임팩트를 만들어 내기에 가장 적합한 방식에서의 변화하고, 참여하는 조직들이 기대하는 임팩트를 만들어 낼 수 있는 방향으로 발전해 나가고자 한다.

최근 환경·안전·건강 분야의 문제가 증가하고 있지만, 문제 해결과 재발 방지를 위한 사회구조 개선으로 사회 역량이 모아지기 보다는 분쟁과 갈등에 머무는 경우가 많습니다. 그로 인해 사회적 비용은 막대한 수준으로 커지고 있습니다. (재)숲과나눔은 문제해결형 인재와 시민 활동을 양성하고 지원하는 사업을 진행하고 있습니다.

(재)숲과나눔은 2022년부터 Impact Foundation Learning Community에 참여하며 같이 또 자체적으로 사업별 임팩트 측정과 평가를 이어가며 재단 전체 사업을 조망하고, 미래를 예측하는 일을 부지런히 이어가고 있습니다. 작년 석·박사 장학생 지원사업 평가에 이어 올해는 시민아이디어 지원사업의 첫 단계인 <풀씨>에 대한 평가를 실시했습니다.

<풀씨>는 환경·안전·보건 분야 문제 해결을 위한 아이디어를 가진 누구나 도전하고 실험하여 검증하고, 이를 통해 사회적 역량을 키워나갈 수 있도록 하는 <시민 아이디어 지원사업>의 첫 단계 사업입니다. 지난 5년간 1기부터 10기까지 430팀을 지원했으며, 문제 해결에 집중할 수 있도록 행정절차도 최소화하고 서로에게 배움과 지지기반의 기회가 될 수 있도록 네트워킹을 장려했습니다. <풀씨>가 참여자들에게는 어떤 의미였는지, 그리고 사회적으로는 어떤 변화를 만들어내고 있는지 임팩트 측정과 평가를 진행하였습니다.

든든한 학습 공동체이며 우리 사회의 긍정적 변화를 만들어 가고 있는 동료 재단들에게 감사드립니다. (재)숲과나눔도 자랑스러운 일원이 되도록 노력하겠습니다.



재단법인 숲과나눔
장재연 이사장

03.

(재)숲과나눔 : 시민아이디어 지원사업 풀씨

Purpose 우리가 임팩트 측정을 하는 이유

(재)숲과나눔 소개

우리 사회는 인공지능, 생명과학, 정보통신 등 과학기술이 발전하면서 점점 더 인간이 통제하기 어려운 복잡한 환경으로 변모해 가고 있다. 이는 미래 예측을 점점 더 어렵게 하고 해결해야 할 사회문제도 더 복잡해짐을 의미한다. 이럴 때일수록 더 중요해지는 것은 사람이다. 문제 해결 능력과 사회를 끌고 나갈 리더십을 갖춘 인재 육성의 필요성은 그 어느 때보다 높다.

사회의 급격한 변화가 있을 때마다 가장 취약하고 위협받는 것이 환경·안전·보건 분야다. 환경·안전·보건은 시민들의 감수성과 긴밀히 연결되어 있고, 국가와 사회의 도덕성·공공성에도 직결되는 문제다.

최근 가정, 일터, 그리고 지역사회 환경에서 다양한 환경·안전·보건 문제가 지속적으로 발생하고 있다. 하지만 문제 해결과 재발 방지를 위한 사회구조의 개선으로 사회 역량이 모아지기 보다는 분쟁과 갈등에 머무는 경우가 많다. 그로 인해 사회적 비용이 막대한 수준으로 커지고 있다.

환경·안전·보건은 매우 중요한 분야임에도 불구하고 우수 인력과 자원이 크게 부족하고, 그로 인해 우리 사회의 전문성과 문제 해결 역량이 매우 취약하다. 이런 한계를 극복하기 위해서는 환경·안전·보건 분야의 난제를 해결할 인재를 양성하고, 합리적인 대안과 담론을 개발할 수 있는 사회적 역량을 갖춰야 한다. 또한 다양한 이해집단이 서로 협력하고 소통하게 만드는 능력을 키워야 한다.

재단법인 숲과나눔은 이러한 여망을 모아 2018년 7월 창립되었다.

사업 소개

(재)숲과나눔의 사업은 크게 인재양성, 대안개발, 협력사업 분야로 구성되어 있다. 인재양성 사업은 공공성과 과학성을 기반으로 ‘나눔을 실천하는 인재’를 양성해 그들이 서로 돕고 협력하며 어우러지는 “인재의 숲”을 목적으로 한다. 이를 위해 공공성과 전문성을 갖춘 미래 인재 양성을 지향하며, 잠재력이 있는 청년들과 젊은 학자들을 발굴하고, 재정적 지원과 함께 멘토링, 연구과제 수행 등의 기회를 제공하며, 워크숍과 캠프, 학술 행사 등을 통한 상호 교류와 네트워크 형성 기회를 제공하고 있다.

대안개발 분야는 환경·안전·보건 분야의 난제를 해결할 대안과 담론의 개발 및 확산을 위한 사업이다. 단계별 시민아이디어 지원사업을 통해 문제 해결 방법을 발굴하고, 검증된 아이디어를 사업화·정책화하여 실질적인 문제 해결로 이어질 수 있도록 돕고 있다. 대안과 담론의 개발 및 확산을 위한 과제별 포럼 조직, 소규모 연구모임 지원, 환경학술포럼 등을 통한 다양한 이해관계자 간의 소통을 돕고 있다. (재)숲과나눔은 이들이 모여 만드는 논의의 장을 ‘그린 아고라’라 부르고 있다. 또한 2022년에는 그간 도출된 주요 과제를 사회 의제화하고, 이해관계자들과 협력해 문제 해결에 기여하기 위한 풀씨행동연구소를 설립하였다.

협력사업 분야는 환경·안전·보건 분야의 실질적인 문제 해결을 위해 다양한 이해관계자와 협력하여 지역사회 환경 개선을 위한 연구와 협력을 추진하며, 시민들의 인식 향상을 위한 정보·교육·문화 사업을 수행하고 있다. 민간 최초의 산업안전공익센터인 일환경건강센터의 설립과 운영(2023년 6월 별도 법인으로 설립됨), 흩어진 환경 자료와 사진을 체계적으로 모아 제공하는 아카이브 구축, 시민 인식 향상을 위한 주제별 환경사 진전 개최 등을 추진해 오고 있다.

이런 다양한 노력을 통해 (재)숲과나눔은 환경·안전·보건 분야의 문제 해결을 위한 네트워크 형성과 활성화, 그리고 이들이 만드는 건강한 지식 생태계 구축에 기여하고자 한다.

임팩트 측정 배경 & 측정대상 및 범위와 선정 이유

(재)숲과나눔은 지난 2022년부터 Impact Foundation Learning Community에 함께하며 임팩트 측정·평가를 통해 재무적, 정량적 평가를 넘어 사회적으로 어떤 영향을 미치고 있는지 가치를 평가해 오고 있다. 당시 <석박사 장학지원사업>의 임팩트 측정과 평가를 통해 (재)숲과나눔이 지향하는 전문성과 공공성을 갖춘 인재가 양성되고 있는지를 살펴보았으며, 이때의 학습과 경험을 통해 '조선일보 더 나은미래'와 진행하고 있는 비영리 환경분야 청년인재 양성 사업인 <풀씨아카데미>의 임팩트 측정과 평가를 직접 진행해 보기도 하였다. 사회복지공동모금회와 진행한 <미래 세대를 위한 더 나은 환경 프로젝트_초록열매>의 성과를 (주)한국사회가치

평가의 자문으로 진행해 보기도 하였다. 이런 과정은 개별 사업이 목적에 맞게 진행되고 있는지, 또 가치가 어떻게 창출되고 있는지를 확인할 수 있었으며, 나아가 (재)숲과나눔 전체 사업을 조망해 보고, 미래를 예측하는 데에도 도움이 되었다.

2023년 임팩트 측정, 평가사업은 대안개발 사업의 근간이 되고 있는 <시민아이디어 지원사업_풀씨>(이하 풀씨)로 선정하였다. 최근 우리 사회의 문제는 점점 복잡해지고 있다. 원인과 해결의 주체 또한 기존의 정부, 기업, 시민사회의 경계가 허물어지고 있으며 역할 규정도 달라지고 있다. 문제를 제기하고, 해결의 주체가 되던 시민사회 또한 비영리법인과 단체 중심에서 개인·모임·사회적기업·협동조합·소셜 벤처 등 다양해지고 있다. 이에 (재)숲과나눔은 환경·안전·보건 분야 문제를 정의하고 해결을 위한 다양한 아이디어를 발굴하여 실제 문제 해결에 기여하고자 <시민아이디어 지원사업>을 3단계로 구성하여 지원하고 있다.

풀씨 단계는 문제를 정의하고 해법의 아이디어를 가진 누구나 실험해 볼 수 있도록 하였으며, 그에 알맞게 행정절차를 최소화하고 성공과 실패라는 결과가 아닌 실험과 검증의 과정으로 설정하여 도전의 문턱을 낮췄다. 풀꽃 단계는 풀씨로 실험해 본 아이디어의 사업화, 정책화, 제도화 발전 가능성을 평가하여 지원한다. 풀꽃 또한 그에 맞는 지원 규모와 기간 그리고 적절한 행정을 정하였으며, 풀꽃팀마다 특성과 상황에 맞게 멘토링, 홍보, 역량강화 등 필요한 사항을 지원하고 있다. 마지막 풀숲 단계는 풀꽃으로 발전된 주제 중 전국 규모로 확장하여 실제 문제 해결에 기여할 수 있도록 하는 단계로 (재)숲과나눔 사무처와 협업의 구조로 진행하게 된다.

(재)숲과나눔은 이번 임팩트 측정과 평가를 통해 풀씨가 우리 사회의 문제 해결 의지를 가진 누구나 문제를 정의하고, 이를 해결하기 위한 행동으로 나서게 하는 시작으로 역할을 하고 있는지 알아보하고자 한다. 이는 단계별 지원사업의 기초를 측정 평가하는 일로, 향후 다음 단계 사업의 측정 평가에도 중요한 지표가 되기 때문이다.

<숲과나눔 단계별 시민아이디어 지원사업>

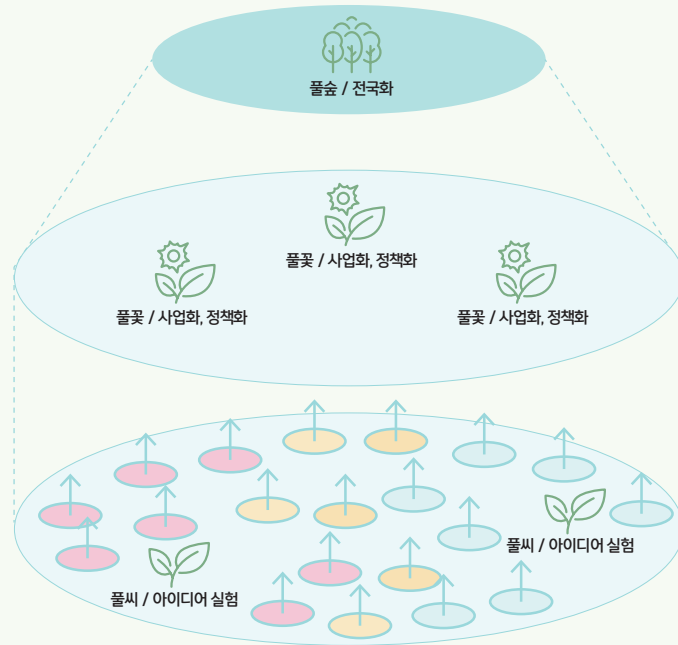


Our Impact 임팩트 정의하기

풀씨의 임팩트를 정의하기 위해 사업의 기획부터 실행까지 지난 5년간을 돌아보았다. 이 과정에서 사업의 목표로 정한 의도한 변화와 함께 사업 진행 과정에서 생겨난 비의도된 임팩트를 모아보는 ‘임팩트 브리콜라주(Impact Bricolage)¹⁾’ 작업을 거쳤다. 이를 바탕으로 ‘임팩트 프레임워크’를 통해 풀씨의 임팩트를 정의하고자 하였다.

풀씨는 다양한 시민들이 환경·안전·보건 분야의 문제를 해결할 대안을 개발하고 역량을 키우는 시스템을 구축하기 위한 기반이 되는 사업이자, 첫 진입 관문이다. 개인 및 소규모 모임(Individual & Small Gathering), 기관 등 단체 유무, 나이와 상관없이 누구나 문제 해결을 위한 다양한 아이디어를 실험해 볼 수 있으며 행정 또한 최소화하여 쉽게 참여할 수 있다. 또한 서로에게 배움과 지지기반이 될 수 있도록 네트워크를 장려하며, 이를 통해 시민의 역량 강화가 이루어지고, 새로운 시민운동 확장을 기대할 수 있는 사업이다.

<환경·안전·보건 분야 문제 해결(대안개발) 시스템>



다양한 사회구성원 참여 / 느슨한 협력 공동체

임팩트 정의와 함께 전체 사업을 변화이론에 맞춰 임팩트 프레임워크를 구성해 보았다. 투입자원(Input)으로는 지원금 300만원과 네트워킹 프로그램 및 결과 공유회가 있다. 경험 부재 등 참가자의 다양한 특성을 고려한 행정적 지원과 신뢰 기반의 현장 방문(멘토링 등) 운영을 통해 참

가자가 목표한 활동을 완수할 수 있도록 도왔다. 또한 기존에 제출한 결과 보고서들을 아카이빙하여 유사한 아이디어를 가진 참가자들이 검색, 참고할 수 있도록 한 점 역시 투입자원에 해당한다. 그리고 이 사업은 단계별 아이디어 지원사업의 첫 사업으로 풀씨 다음 단계 사업에 지원할 수 있도록 설계하여 활동에 적극적으로 임할 동기를 부여한다. 또한 해당 사업의 타당성과 함께 적합한 대상자를 선정하는 관문이 될 수 있도록 하였다.

활동을 통해 바로 산출(Output)되는 것은 환경·안전·보건 문제 해결에 관심 있는 시민들에게 다양한 실험 기회를 제공함으로써 관련 분야의 창의적인 아이디어를 발굴할 수 있다는 것이다. 또한 직접적인 참여자가 증가하는 것도 성과로 볼 수 있다. 기수를 거듭하며 참여팀의 양적 확대 외에도 시기별로 다층적인 결과(Outcome)들이 나올 것을 기대했다. 즉, 결과의 실패 유무를 따지지 않고 소규모 아이디어의 실험 기회를 제공한다면 자연스럽게 그중 일부가 다음 단계 지원사업 또는 스타트업 규모의 사업으로 발전할 것으로 기대했다. 네트워킹 프로그램을 통한 상호 학습 기회 제공 및 정서적 지지를 통해 풀씨 간의 연결을 도모하여 풀씨 생태계(문제 해결을 위한 공동체 형성)와 지역별·주제별 새로운 운동 세력이 등장할 것이라 기대한 것이다.

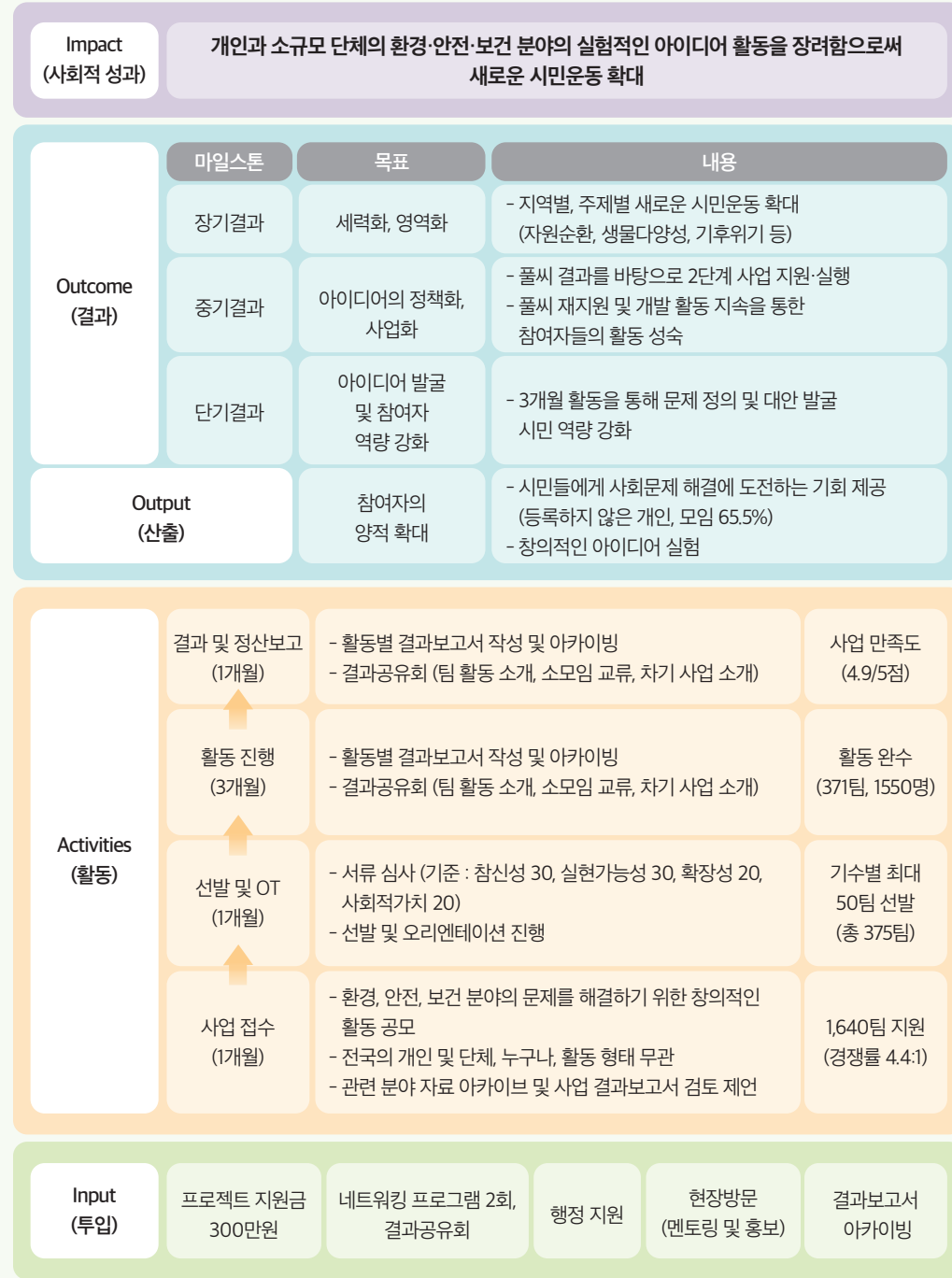
풀씨는 참여자를 통해 창출되는 임팩트 외에 시민사회 지원 생태계에 미치는 영향도 있었다. 풀씨는 지원사업이 지원기관 중심에서 참여자 중심으로 기획되어 신뢰 기반으로 운영하는 일이 가능한지에 대한 사회적 실험이었으며, 이는 지원 생태계에도 영향을 미칠 것으로 보았다.

모든 임팩트를 하나로 묶어 우리는 풀씨의 최종 임팩트를 ‘개인과 소규모 단체의 환경·안전·보건 분야의 실험적인 아이디어 활동을 장려함으로써 새로운 시민운동 확대’로 정의하였다.

1)

브리콜라주란 경영학 분야에서 자원을 보다 효율적으로 활용하기 위해 기존의 자원 및 보유자원을 새로운 관점에서 재배열하거나 재조합하여 사업에 적용하는 역량으로 사용되어 온 개념이다. 브리콜라주는 새로운 문제 해결 및 기회 추구를 위해 평범한 자원을 창의적으로 조합 및 구축하는 것을 목적으로 한다. 본 임팩트 측정에서는 임팩트 브리콜라주를 통해 사업의 기존 환경·자원·이해관계자를 폭넓게 검토함으로써, 보다 핵심적으로 임팩트 범주를 정의하고 이에 요구되는 요건들을 재정의하고자 하였다.

<술과나눔 시민아이디어지원사업 풀씨 임팩트 프레임워크>



Impact Measurement
임팩트 측정하기

앞서 정의한 임팩트를 측정하기 위해 아래 표와 같이 '다양한 시민들의 활동 장려 및 사회혁신가 역량 강화', '활동의 지속 및 확대', '문제 해결을 위한 협력 네트워크 형성 및 시민사회 지원 생태계 촉진'이라는 세 가지 영역으로 구분하여 영역별 측정 지표 및 방법을 도출하였다.

<풀씨의 영역별 임팩트/지표 및 측정방법>

측정할 임팩트 내용 및 영역		측정 방법	
개인과 소규모 단체의 환경·안전·보건 분야의 실험적인 아이디어 활동을 장려함으로써 새로운 시민운동 확대	다양한 시민들의 활동 장려 및 사회혁신가 역량 강화	참여자 확대	A. 사업 기초 데이터 활용
		활동의 시작 촉진 및 동기부여 활동의 실효성 확보 환경·안전·보건 분야 사회혁신가 역량 강화	B. 설문조사 - 설문대상 : 풀씨 1기-9기(2018-2022) 371팀 팀장 - 설문 기간 : 2023. 8. 1(화)~18(금)까지 총 18일간 - 설문 방법 : 온라인을 통한 설문 조사
	활동의 지속 및 확대	활동의 지속성 활동의 확대성 네트워킹 형성	
	문제 해결을 위한 협력 네트워크 형성 및 시민사회 지원 생태계 촉진	시민사회 지원 생태계 영향	C. 심층 인터뷰 - 대상 : 시민사회 지원분야 리더 (팀장급 이상) 9명 - 기간 : 2023. 8.24(화) ~9.5(화)까지 총 14일간 - 방법 : 온/오프라인 대면, 서면 인터뷰 - 내용 1) 시민아이디어 지원사업으로써 풀씨의 강점 2) 풀씨가 인터뷰 기관의 사업에 미치는 영향 3) 풀씨가 시민사회 생태계에 미치는 영향

다양한 시민들의 활동 장려 및 사회혁신가 역량 강화

풀씨의 핵심 이해관계자는 활동 참여자 371팀(1,550명)이다. 우선 참여자(개인) 영역에서 참여자 확대 부문을 확인하기 위해서는 진입장벽을 낮춘만큼 기초정보 특성별로 참여자들의 비율이 어떻게 되는지 살펴보았다. 또한 아이디어를 실행해나가는데 풀씨의 주요 특성들이 동기부여가 되었는지 살펴보고자 하였고, 풀씨 참여자들의 역량을 확인하기 위해 사회혁신가적 성향(Satar & Natasha, 2019) 측정과 관련 분야 관심, 활동 수준의 변화도 살펴보았다. 풀씨 참여자들의 사회혁신가 성향(Satar & Natasha, 2019)은 핵심적인 네 가지 속성인 사회문제에 대한 열정(Social Passion), 혁신성(Innovativeness), 주도성(Pro-activeness), 위험감수성향(Risk-taking)으로 정리하여 측정하였다. 더 나아가 사회혁신가 성향과 주요 성과 인식, 그리고 성과 인식과 풀씨 특성 간의 상관관계 분석을 통해 연관성을 살펴보았다.

<사회혁신가 부문별 성향 측정 문항>

속성	문항
사회문제에 대한 열정	사회적 가치 창출을 중요하게 생각한다.
	개인적 이익만이 아닌 타인의 이익도 고려하는 결정을 선호한다.
	사람들의 역량을 강화하는 활동에 있어 야심차면서도 현실적인 목표를 설정한다.
혁신성	위험하지 않다면 전형적이지 않은 새로운 활동을 시도하는 것을 선호한다.
	문제 해결에 있어 기존에 시도된 방식보다 이전에 없던 접근 방식을 선호한다.
	새로운 것을 배울 때 남들이 하는 방식보다 나만의 방식을 선호한다.
	문제를 해결할 때 다른 사람들이 일반적으로 사용하는 방법보다 독창적인 문제 해결 방식을 선호한다.
주도성	미래에 생길 수 있는 문제나 필요 또는 변화를 예상하여 행동한다.
	프로젝트를 미리 계획한다.
	다른 사람이 할 때까지 기다리기보다 먼저 나서서 프로젝트를 진행하는 것을 선호한다.
위험 감수 성향	잘 알지 모르는 영역에 도전하여 과감하게 행동하는 것을 좋아한다.
	높은 수익을 얻을 수 있는 일에 많은 시간 또는 돈을 기꺼이 투자한다.
	위험이 수반된 상황에서도 대담하게 행동하는 경향이 있다.

활동의 지속 및 확대

활동(팀 및 아이디어) 측면에서는 풀씨 참여 후 아이디어나 조직이 지속 또는 확장되고 있는지, 활동 결과물이 활용되고 있는지, 재단 내 다음 단계의 지원사업에 지원하였는지 등을 확인하고자 하였다. 사회(풀씨 생태계)의 경우 재단과의 관계가 형성되었는지, 참여자들 간의 네트워크가 이뤄지고 있는지, 이를 넘어 문제 해결을 위한 자발적 그룹이 형성되고 있는지 조사하였다. 이러한 내용을 토대로 일부 프로그램 평가(선호도, 추천 수준)를 포함하여 참여자 대상 온라인 설문조사를 진행하였다.

문제 해결을 위한 협력 네트워크 형성 및 시민사회 지원 생태계 촉진

시민사회 지원 생태계 및 우리 사회에 미친 영향을 살펴보기 위해서는 참여자들에게는 풀씨의 선호도 및 추천의향을 물었고, 시민사회 지원 단체 리더를 대상으로는 심층 인터뷰를 진행하였다. 참여자들에게는 실제 문제 해결 기여 정도나 이를 통해 우리 사회에 미친 영향에 대한 질문은 제외하였는데, 이는 풀씨가 문제를 정의하고 해결을 위한 활동의 진입 단계에 해당하기 때문이다.

2)

풀씨 참여자들은 사회문제에 관심을 두고 해결해 나가고자 한다는 측면에서, 이미 사회혁신가로서의 자질이나 의지가 충만하다고 볼 수 있을 것이다. 하지만 사회문제에의 관심과 해결 역량만으로는 일반적으로 '시민활동가'와 무엇이 다른지 이견이 제기될 수 있다. 따라서 풀씨는 시민활동가로서의 참여를 이끌어내는 사업이면서도, 접근하기 힘든 난제에 주목하거나 소외된 문제를 풀어나가고자 하고, 보다 새로운 솔루션을 시도하는 데 거리낌이 없는 '사회혁신가'의 성향이 있는지 임팩트에 영향을 미치는 사업의 성과지표나 임팩트 자체 지표로서 알아볼 필요가 있었다.

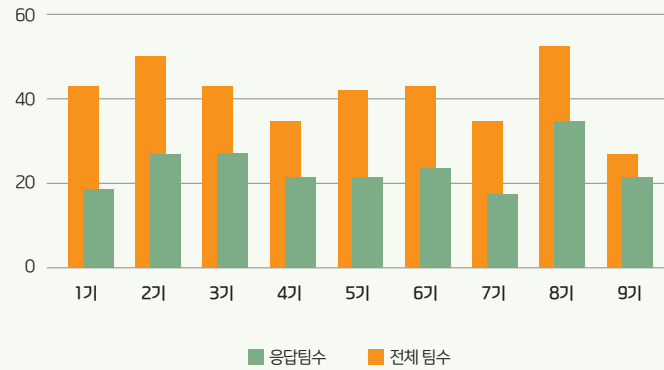
<임팩트 측정 핵심 지표 및 설문지 문항>

구분	영역	핵심지표	설문지 문항	
기초 정보	참여자 정보		팀유형, 직종, 연령대, 고용형태, 활동분야, 활동지역 등	
풀씨를 통한 변화 측정	다양한 시민들의 활동 장려 및 사회혁신가 역량 강화	활동의 시작 촉진 및 동기부여	첫 활동 유무	풀씨는 사회/환경문제를 해결할 개인의 아이디어 활동의 시작을 촉진하였는가?
			진입 사업	풀씨 지원사업이 숲과나눔의 첫 참여 프로그램이었습니까?
			사업 특성별 중요도	풀씨 사업을 지원할 때 각 사항들이 얼마나 중요했습니까? (동기부여되었습니까?)
		환경·안전·보건 분야 사회혁신가 역량 강화	사회혁신가 성향 수준	사회문제에 대한 열정, 혁신성, 주도성, 위험감수 성향
			환경·안전·보건 분야 관심 및 활동 수준	풀씨 활동을 통해 환경·안전·보건 분야의 다른 문제에 관심 갖게 되거나 참여한 적이 있습니까?
			활동의 실효성 확보	성과 인식 수준
	활동의 지속성	후속활동 유무	후속활동 유무	사업 참여 이후에도 문제를 해결하기 위해 후속활동을 지속하고 계십니까?
			후속활동 의향	앞으로 관심 문제를 해결하기 위해 팀단위의 활동을 이어나갈 의향이 있습니까?
		팀/단체 유지 수준	팀/단체 유지 수준	활동하였던 팀 또는 단체가 유지되고 있습니까?
			활동의 지속 및 확대	활동 확장 수준 인식
	활동 부문별 확장 수준	활동의 규모나 내용, 팀의 규모, 아이디어 발전, 이해관계자들의 협업 수준		
	재단 내 단계별 지원사업 지원/참여 여부	재단 내 단계별 지원사업 지원/참여 여부		풀씨 사업 이후 숲과나눔에 지원한 또 다른 프로그램을 모두 선택해주세요.
결과물 활용 수준		결과물 활용 수준		활동의 결과물을 활동 이후에 공유 및 활용한 적이 있습니까?
문제 해결을 위한 협력 네트워크 형성	네트워크 형성	교류 경험 수준	풀씨 및 풀꽃 팀과 교류한 경험이 있다면 모두 선택해 주세요.	
		자발적 그룹 형성 여부	(활동 이후) 풀씨 팀들과 그룹을 형성하여 꾸준히 소통하고 있는 팀이 있습니까?	
프로그램 평가	선호도 조사		선호도	타 지원사업의 지원 금액과 수행 기간이 동일하면, 어떤 사업을 선택 하시겠습니까? 그 이유는 무엇입니까?
	추천 수준 조사		추천 경험	풀씨를 주변 사람에게 추천한 경험이 있으십니까?
		추천 의향	추천 의향	풀씨를 앞으로 추천(공유, 알림)할 의향이 있으십니까?

설문조사 응답자 특성

풀씨 참여자를 대상으로 설문조사에 전체 대상자 371팀 중 203팀의 팀장이 응답하여 총 54.7%의 응답률을 보였다. 이 중 30팀(14.7%)은 중복 지원을 받은 팀으로 실제 응답 수는 173건이었다. 기수별로도 고른 응답률을 확인할 수 있었다.

<기수별 응답자 비율>



임팩트 측정 결과

다양한 시민들의 활동 장려 및 사회혁신가 역량 강화

풀씨를 통해 다양한 사회 구성원이 해당 분야의 사회혁신가로 진입하고 성장할 수 있도록 도왔는지 확인해보았다.

1. 참여자 확대 : 풀씨에는 누가 참여하는가

풀씨는 환경·안전·보건 분야 문제 해결 아이디어가 있는 누구나 참여할 수 있도록 하여 기존 활동 단체가 아닌 새로운 시민 운동의 기회를 확대하고자 하였다. 임팩트 측정을 위해 풀씨 참여자 데이터 분석을 통해 다양한 시민들의 진입을 돕고자 했던 사업의 취지가 부합했는지 확인해 보았다.

풀씨는 1년에 2기수를 선발하며 기수당 최대 50팀을 선발할 수 있다. 1기부터 9기까지 풀씨에 지원한 팀은 총 1,640팀으로 이중 371팀이 선정되었으며, 평균 4.4:1의 경쟁률을 보였다. 팀 유형은 등록되지 않은 개인·모임(65%)이 등록된 영리·비영리단체(35%)보다 많았고, 지원비율도 꾸준히 증가하는 추세를 보였다. 활동연령은 30대(34.2%) > 20대(29%) > 40대(25%) 순이었으며, 10대(3%)부터 5~60대(10%)까지 활동에 참여하였음을 확인할 수 있었다. 활동지역은 서울과 경기를 포함한 수도권 지역과 그 외 지역이 비슷한 것으로 나타났다. 기수를 거듭할수록 다양한 지역에서의 지원이 증가하여 현재는 17개 광역자치단체 모두에 활동팀이 존재한다. 주요 활동분야는 자원순환(36%) > 환경교육(20%) > 생태(19%) >

기후변화, 공동체, 안전보건(각 8%) 순으로 자원순환 분야에 대한 큰 관심을 확인할 수 있다. 최근에는 기후변화 분야와 환경교육 분야가 늘어나고 있는 추세다.

이번 임팩트 측정을 위한 설문조사에서는 이에 더해 직종과 성별을 추가로 조사하였다. 응답자의 직종은 시민사회 활동가(30%) > 학생(18%) > 전문/자유직(16%) 순으로 우리 사회의 문제 해결을 위해 활동하고자 하는 주요 그룹을 확인할 수 있었고, 성별은 여성이 72%(125명)로 남성보다 2배 많았다.

2. 활동의 시작 촉진 및 동기부여 : 풀씨는 문제해결 의지를 가진 개인의 아이디어 실천 활동을 촉진하였는가?

설문을 통해 과연 풀씨가 환경·안전·보건 분야의 문제를 해결할 의지를 가진 다양한 시민들의 아이디어 실천 활동을 촉진하였는지 확인하였다. 응답자 중 70%는 풀씨 지원이 관심있던 문제를 해결하고자 시도한 첫 활동³⁾이었다고 답하였다. 참여자 유형별로 살펴본 결과 개인의 87%, 등록되지 않은 모임의 75%, 비영리기관의 68%, 영리기관의 38.4% 순으로 아이디어의 첫 실행을 하게 되었다고 응답하였다. 응답자 전체 수로 보았을 때는 모임이, 그리고 유형별 응답 비율로 보았을 때에는 개인과 모임이 높았다. 즉, 풀씨는 그간 등록되지 않은 개인과 모임에게 주어지지 않던 도전 기회를 제공함으로써 다양한 소규모 모임과 개인의 아이디어 실천 활동을 촉진한 것을 확인할 수 있었다.

<참여 팀 유형별 첫 아이디어 활동 유무>

구분	개인 (등록되지 않은 1인)	모임 (등록되지 않은 2인 이상)	비영리 기관 (비영리 단체, 임의 단체, 비영리 법인, 사회적기업 등)	영리 기관 (단체, 법인 기업 등)	총합
네	13(87%)	71(75%)	27(68%)	10(38.4%)	121
아니오	2(13%)	24(25%)	13(32%)	13(61.6%)	52
합계	15(9%)	95 (55%)	40(23%)	23(13%)	173

⇒ 풀씨 사업의 어떤 특성이 참여하도록 동기부여했는가?

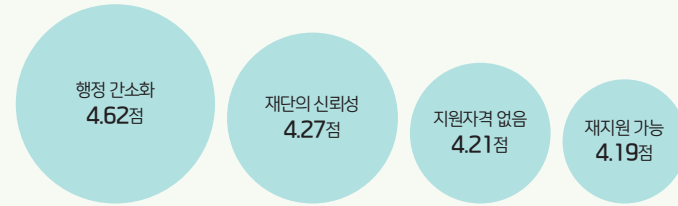
풀씨 사업의 어떤 특성이 지원하는 데 있어 동기부여하였는지 살펴본 결과, '행정의 간소화와 재단의 신뢰성' 부문이 높았으며, 그 외에도 '지원 자격 없음', '재지원 가능', '활동비(300만원) 규모', '단계별 프로그램 지원', '네트워킹', '활동기간(3개월)' 순으로 응답하였다. 이는 타 지원사업에 참여한 경험이 있는 팀장(104명)들을 대상으로 비슷한 규모의 타 사업과 풀씨 중 어떤 사업을 선호하는지, 그리고 왜 선호하는지 묻은 결과에서도 동일하게 중요한 요소로 드러났는데, 응답자 중 89%는 행정절차의 간편함

3)

활동의 조작적 정의: 문제를 해결하기 위한 아이디어를 실제 시도한 행사, 캠페인 진행, 콘텐츠 제작, 제품 개발, 연구 진행 등. 중도포기도 포함

과 자율성을 보장함으로써 활동에 집중할 수 있도록 한다는 점을 주요한 이유로 꼽았다.

<동기부여를 이끌어낸 주요 특성 (5점 만점)>



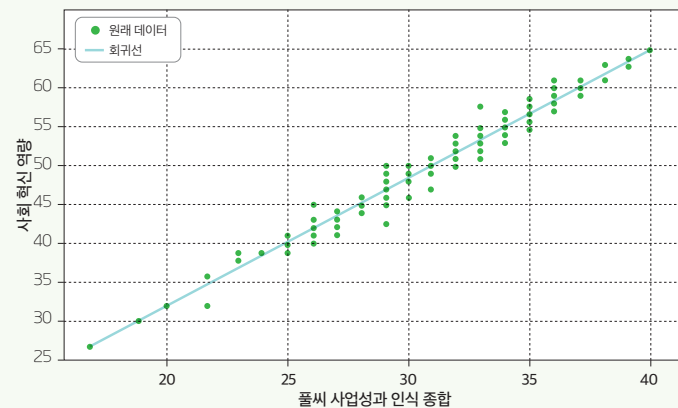
3. 사회혁신가 역량 강화 : (1) 참여자들의 사회혁신가 성향은 어떠한가?

풀씨 참여자들은 사회문제에 대한 열정 부문이 가장 높게 나타났고 (4.43/5점) 혁신성(4.07/5점)과 주도성(4.01/5점)도 높은 수준으로 측정되었다. 한편, 위험감수성향은 보통으로(3.39/5점) 위험감수성향이 높지 않은 사회혁신가 타입으로 나타났다.

⇒ 풀씨와 참여자의 사회혁신가 성향은 어떤 상관성을 보이는가?

참여자 스스로 사회혁신가 성향을 지녔다고 응답한 사람들은 풀씨 주요 성과⁴⁾에 대해 어떻게 인식하고 있는지 확인해 보았는데, 스스로 사회혁신가로서의 성향이 높다고 응답한 사람일수록 풀씨 성과를 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다. 이는 풀씨가 사회문제를 정의하고 문제 해결에 도전하려는 시민들의 사회혁신 역량을 발현케 하는 기회가 되는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 풀씨는 우리 사회의 사회혁신가를 발굴하고 사회혁신가 역량을 제고하는 인재 양성의 의미있는 출발점이 되고 있는 것이다.

<사회혁신역량과 사업성과 인식의 회귀선>



4)

주요 성과 : 풀씨 활동이 사회/환경문제에 도움이 되었는지에 대한 인식, 정서적 지지 및 동기부여, 네트워킹 기회, 프로젝트 완수 및 실행 역량 향상

3. 사회혁신가 역량 강화 : (2) 풀씨는 참여자들의 환경·안전·보건 분야에 대한 관심 및 활동 수준을 높이고 있는가?

응답자의 58%는 기존에 알던 환경·안전·보건 분야의 문제에 더욱 관심이 생겼다고 답하였고, 8%는 전혀 몰랐던 문제를 지각하게 되었다고 답하였다. 이를 넘어 새로 알게된 문제에 관한 활동을 직접 기획하거나 참여한 경우(22%)도 있었다. 관심을 갖게 된 문제가 무엇인지에 대해 74명이 구체적으로 응답하였는데, 관련 분야 내에서의 확장(ex.자원순환 분야, 일회용 플라스틱 쓰레기에서 의류 폐기물로 확장)보다 분야 간 관심사의 확장(ex. 자원순환 분야에서 생물다양성 분야로의 확장)이 많았다. 참여자의 관심 주제가 점차 확장되고 있음을 확인할 수 있었다.

활동 수준을 살펴보면, 응답자들은 풀씨 활동 이전부터 캠페인 또는 행사(53%), 동아리, 지역 모임 활동(47%) 등에 적극 참여하고 있었다. 활동 이후 중요한 변화로는 관련분야 종사자가 증가하였다는 것이었다(이전 대비 13% 증가). 활동 이후 새롭게 시작한 활동 또는 실천으로는 응답자의 53%(93명)가 자원순환 부문의 실천을 하게 되었다고 답하였다.

<풀씨 활동 후 시작하게 된 실천/활동 응답 워드 클라우드>



4. 활동의 실효성 확보 : 풀씨는 참여자의 문제 해결 과정에 도움이 되었는가?

참여자들은 풀씨를 통한 문제 해결에 도움을 받았다(성과 인식)고 답하였는데(4.2/5점), 재정적 지원(4.3/5점)이 가장 큰 도움이 되었으며, 이와 함께 정서적 지지 및 동기부여(4.24/5점)와 풀씨 참여로 프로젝트 완수 및 실행 역량이 향상(4.14/5점)되었다고 평가했다.

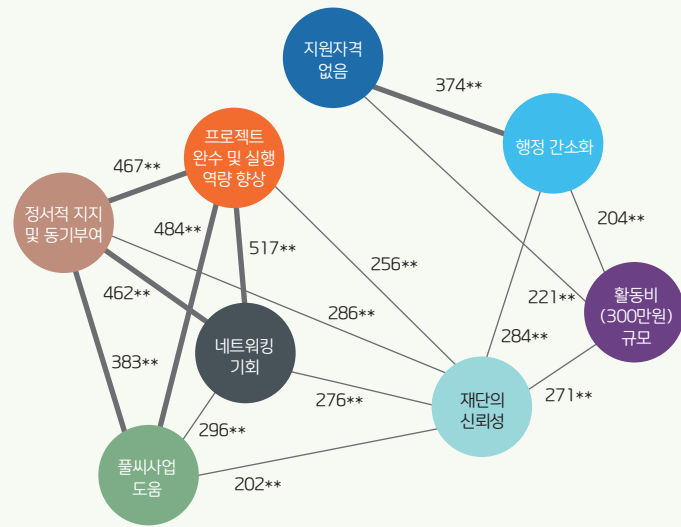
⇒ 참여자들의 성과 인식과 풀씨 사업의 주요 특성들은 어떤 관계를 가지는가?

참여자들의 성과 인식 수준과 풀씨의 주요 특성들은 비교적 높은 상관관계를 보이고 있는 것으로 나타났다. 그 중에서도 프로젝트 완수 및 실행역량이 향상되었다는 응답자는 네트워킹 기회(0.517**)와 정서적 지지

및 동기부여(0.467**) 간에 상관성이 높게 나타났다. 이는 사업 수행 역량 향상에 네트워킹과 정서적 지지가 도움이 되는 것으로 해석할 수 있다. 정서적 지지와 동기부여는 풀씨를 통해 사회/환경 문제를 해결하는 데 도움이 되었다는 응답과 상관성이 유의미하게 나타났다.(383**). 특히, 재단의 신뢰성은 프로젝트 완수 및 실행 역량 향상, 네트워킹 기회, 행정 간소화 간에 유의미한 상관관계를 가진 것으로 나타났다.

이와 같은 결과를 바탕으로, 풀씨의 성과를 높이기 위해서는 재단의 신뢰성을 기반으로 네트워킹, 프로젝트 실행 역량 향상, 정서적 지지 및 동기부여 등 사업의 고도화가 필요할 것으로 보여진다.

<참여자들의 성과 인식과 사업 특성 간의 상관관계 수준 (선의 굵기에 비례)>



활동(아이디어 및 조직)의 지속 및 확대 수준

풀씨가 문제 해결을 위한 아이디어 실험 기회를 제공하고 참여자의 실행 역량을 키워 새로운 시민운동의 기회를 만들어 내는 데 도움이 되는 지를 파악하고자, 사업 종료 후 참여자들이 스스로 어떻게 활동을 이어가고 있는지에 대해 확인해 보았다.

1. 활동의 지속성 : 풀씨 이후 활동과 활동 팀은 지속되고 있는가?

풀씨 활동 종료 후에도 활동을 지속하고 있는 팀은 53%(91팀)로 그 중 80%는 독립적으로, 20%는 재단 내외의 지원을 받아 지속하고 있었다. 이 중에서 현재까지 지속되고 있지는 않으나 공식 활동 종료 후 일부 활동을 지속한 팀은 31%(53팀)이고 17%(29팀)는 문제 해결을 위한 활동을 하는 단체를 후원하는 등 간접적으로 참여하거나 활동을 멈춘 것으로 확인되었다. 한편, 앞으로도 활동을 지속할 의향이 있느냐는 질문에 '매우 있다'고 답한 팀은 실제 활동을 진행하고 있는 팀보다 높은 69%(120팀)

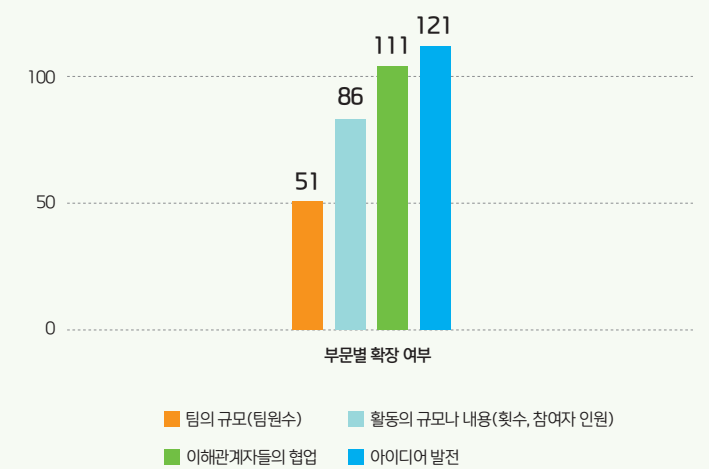
가 응답하였다.

활동을 지속하고 있는 팀 중 '팀이 그대로 유지되고 있다'고 응답한 팀의 유형은 영리기관(91%) > 개인(80%) > 비영리기관(70%) > 모임(53%) 순이었다.

2. 활동의 확장성 : (1) 풀씨 이후 활동은 어떻게 확장되고 있는가?

풀씨 종료 이후 활동과 팀이 확장되고 있는지에 대한 인식은 7.31(10점 만점)점으로 비교적 높게 나타났다. 확장 유형으로는 아이디어 발전(70%) > 이해관계자들과의 협업 증대(64%) > 활동의 규모나 내용 확대(50%) > 팀 규모 확대(29%)로 나타나 아이디어의 질적 발전이 가장 많은 것을 알 수 있었다. 활동 이후 활동의 결과물을 활용하였다고 응답한 팀은 71%(123팀)에 달했다.

<풀씨 종료 이후 활동의 확장 유형>



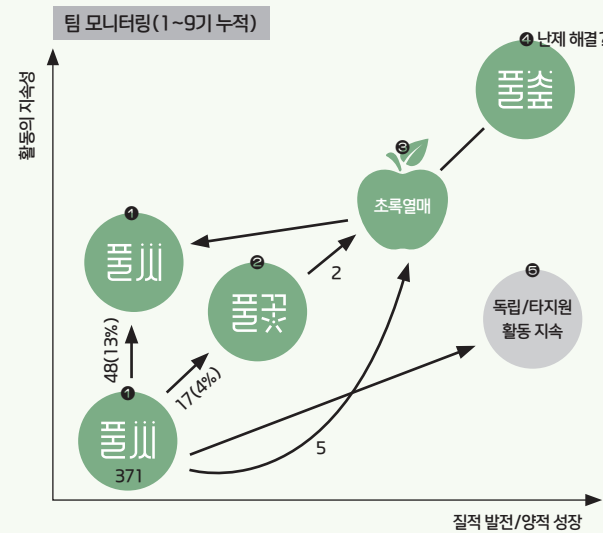
구체적인 사례로는 새로운 강의의 기회 제공, 기존 수업의 증대, 제품 개발 및 판매량 증가, 관련 사업 런칭 혹은 단체의 설립과 이로 인한 일자리 창출, 주변 단체 및 기업과의 협업 진행, 지역사회 내 인지도 상승, 제도 개선 등이 이루어졌음을 확인할 수 있었다.

2. 활동의 확장성 : (2) 재단의 단계별 지원 프로그램을 통해 아이디어를 성장시키고 있는 팀은 얼마나 되는가?

풀씨 활동 이후 참여자들은 재단의 단계별 지원사업 또는 풀씨에 재 지원하며 아이디어를 계속 성장시키고 있는지 확인하였다. 풀씨는 대부분의 응답자들에게 (재)숲과나무의 첫 참여 사업이었는데(87%), 풀씨 참여 이후 재지원한 사람은 35%(61팀), 다음 단계인 풀꽃으로 지원한 팀은

17%(30팀), 더 큰 규모인 초록열매로는 8%(14팀)가 지원한 것으로 나타나 단계별 지원사업에 계속 도전하고 있음을 알 수 있었다. 이 외에도 장학·연구 지원사업과 활동가 양성 사업 등에도 2~5% 가량 참여하고 있는 것으로 나타나, 풀씨가 재단의 다양한 프로그램에 참여하는 시작이 되고 있음을 확인 할 수 있었다.

<풀씨 참여자들의 단계별 사업 참여 비율>



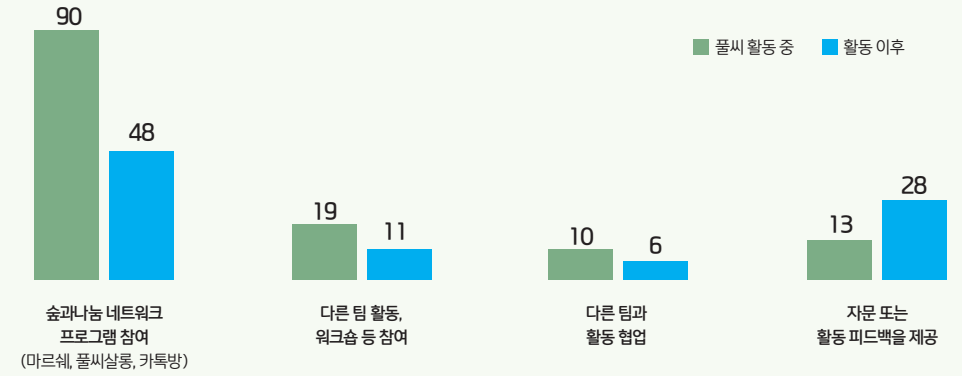
문제 해결을 위한 협력 네트워크 형성

사업의 장기적 비전에 따라 우리 사회의 문제 해결을 위한 연대/네트워크가 형성되어 가고 있는지 확인해 보았다.

1. 네트워킹 형성 : 풀씨 팀 간의 교류 수준은 어떠하며 자발적으로 그룹이 형성된 사례가 있는가?

먼저 재단 내 팀들과의 교류 경험을 확인해 보았다. 응답자의 절반 이상(52%)은 활동 중 네트워크 프로그램에 참여하여 교류하였다고 응답하였다. 더 적극적으로 다른 팀의 활동에 직접 참여한 경우는 11%(19팀), 다른 팀과의 활동 협업은 6%(10팀)로 나타났다. 활동 종료 후에는 교류 수준이 절반으로 줄었지만, 다른 팀의 활동에 피드백 또는 자문을 하는 방식으로의 교류는 오히려 2배 정도 증가한 것으로 나타났다.

<풀씨 활동 중/이후 이루어진 네트워킹 활동 양상>



자발적으로 그룹을 형성하거나 확대시킨 경우는 일부 온/오프라인으로 소규모 그룹이 형성되었음을 확인할 수 있었는데, 온라인 커뮤니티(10%) > 오프라인 관심분야 모임(3%) > 오프라인 지역 모임(2%) 순으로 나타났다.

풀씨가 시민사회 및 우리 사회에 미친 영향

지난 5년간 진행된 풀씨는 시민사회 생태계와 우리 사회에 어떤 영향을 미쳤으며, 어떤 역할로 자리매김하고 있는지 확인해 보기 위해 시민사회 지원사업을 수행하는 기관 중 재단과 풀씨에 대한 이해가 높은 9곳의 관계자를 섭외하여 심층 인터뷰를 진행했다.

<인터뷰 참여자>

- 녹색연합 윤정숙 상임대표 / 다음세대재단 방대욱 대표 / 대구시 공익활동지원센터 공정옥 센터장 / 사단법인 시민 신권화정 사무처장 / 사회복지공동모금회 서울지회 이영주 팀장 / 조선일보 더나은미래 김시원 편집장 / (재)중앙자원봉사센터 김선용 팀장 / 전 서울시 NPO지원센터 김유리 팀장 / 화성시 환경재단 박예린 과장

1. 풀씨(+숲과나눔 지원사업) 사업의 강점은 무엇인가?

#개인지원
#시민감수성
#신티기반

인터뷰 참여자 대다수는 풀씨의 가장 큰 강점으로 '개인에게 자원을 배분하여 자유로운 활동을 할 수 있도록 지원하고 있다는 점'을 꼽았다.

또한 이 요소가 실제로 이루어질 수 있도록 증빙을 없애는 등 행정을 간소화하고, 성공과 실패 유무에 상관없이 아이디어 실험 그 자체를 지원한다는 점을 중요한 점으로 응답하였다. 이는 시민과 재단이 서로 신뢰가 높아야 가능한 것이다. 한 참여자는 이를 또 다른 말로 시민감수성 혹은 시민접근성이 높다고 표현하였다. 그 외에도 다수의 응답자는 시민들의 참여가 가능할 수 있도록 한 세부적인 사업 설계, 시민들과의 소통 방식, 변화에 빠르게 대응하는 유연함 등을 강점으로 꼽기도 하였다. 소수 의견으로 환경·안전·보건 분야에 특화된 재단이라는 점도 신뢰성을 주는 요소라고 답하였다.

또한 복수의 응답자는 풀씨는 처음부터 단계별 시민 아이디어 지원사업으로 설립된 만큼 전체 프로그램 틀이 가진 강점이 크다고 응답하였다. 그 외 1년에 100팀을 선발, 지원하고 이 사업을 5년간 변함없는 규모와 운영방식으로 유지한 것은 재단의 역량과 조직 문화, 업무 방식 및 철학 등도 주요하게 작용했을 것이라고 답하였다.

2. 풀씨가 해당 기관의 사업에 미친 영향이 있는가?

#아이디어뱅크
#파트너정신
#참여자확대

여러 기관에서 내부 프로그램 개발 및 운영 과정에서 풀씨의 운영 성과, 내용, 방식 등을 벤치마킹한 것으로 나타났다.

사회복지공동모금회는 환경부문 신규 배분사업 기획 시 (재)숲과나무의 단계별 '시민아이디어 지원사업'을 통해 시민들이 어떤 부문에 관심이 있는지, 어떤 아이디어를 실행하고, 어느 정도의 요구가 있는지 등을 참고하였다고 답하였다. 실제 기획된 배분사업을 (재)숲과나무와 함께 진행하게 되면서 새로운 사업 아이디어의 발굴과 지원, 새로운 단체의 발굴과 육성 기회를 만들기 위해 규모와 역량 중심의 선발보다 임의단체를 포함 신규단체의 참여 기회를 확대하게 되었다고 답하였다.

중앙자원봉사센터는 환경 분야의 새로운 자원봉사 프로그램 기획 시 풀씨를 통해 만들어진 다양한 아이디어와 참여자의 특성을 살펴본 것이 기획에 도움이 되었다고 답하였으며, 실제 프로그램 운영에 풀씨를 수행한 단체와 협업하고 있다고 답하였다.

대구시 시민공익활동지원센터는 운영방식을 참고하여 지원기관과의 직접 만남의 기회를 늘려, 관리자보다 파트너로 상호 인식할 수 있도록 노력하고 있다고 응답하였다. (사)시민은 '비영리 스타트업'을 지원할 때 선정된 모든 사업에 성과를 내야 한다는 강박감을 내려놓을 수 있었는데, 풀

씨 정신이 도움이 되었다고 답하였다.

3. 풀씨는 우리 사회에 어떤 영향을 미치고 있는가?

#시민역량강화
#배분사업롤모델
#문제아카이빙

우선 앞의 질문에서 살펴본 것처럼 다양한 기관의 사업 기획과 운영에 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었으며, 이는 풀씨가 지원사업 생태계에 영향을 미치고 있다고도 볼 수 있다.

우리 사회에 미친 영향 또한 응답자의 대다수는 풀씨가 변화를 위해 새롭게 시도하는 사람들의 페이스 메이커가 되어 사회의 시민역량 강화에 기여하고 있다고 응답하였다. 비슷한 소규모 모임 지원사업을 운영해 본 응답자 중에는 참여자들이 상상만 하던 아이디어가 선정된다는 것은 사회적으로 인정받아 확신을 갖게 되는 계기가 된다고 답하였다.

그 외에도 풀씨가 기관 뿐 아니라 기업 등 다양한 자원을 통해 배분사업을 기획하거나 지원하는 사업을 하는 곳들의 롤모델이자 레퍼런스로서 역할을 할 수 있다고도 답하였다. 실제 대부분의 지원 프로그램은 "시민들의 자유로운 아이디어를 지원한다"고 말하지만, 다양한 이유로 실제 그렇게 하지는 못하는데 이는 시민을 전적으로 신뢰하지 않기 때문이라고 답했다. 풀씨의 성과는 신뢰를 기반으로 사업을 진행하는 것이 가능함을 보여줌으로써 지원사업의 경계를 넓히고(Boundary Spanning), 향후 지원사업과 운영 방식이 어떻게 변화되어야 하는지를 보여준다고도 볼 수 있다. 이는 현재 민간 지원사업이 위축된 상황에서 더욱 부각된다고 답하였다.

또한 기존 대부분의 지원사업이 서울과 수도권에 집중되어 있던 반면, 풀씨는 전국의 다양한 지역으로 배분됨으로써 지역 역량 강화에 기여하고 있다며 지역 시민사회의 역량 강화를 위한 좋은 사례가 될 것이라 답하기도 하였다.

한편 풀씨의 성과가 타 사업과 연계되거나 확장될 수 있도록 주제별, 지역별, 유형별 맵핑과 아카이빙, 다양한 시민과의 접점을 가진 기관과의 매칭 및 네트워킹을 통해 사업의 영향력을 확대해야 한다는 제안도 있었다.

Impact Integration

임팩트 적용하기

<나에게 풀씨란? 응답 워드 클라우드>



환경·안전·보건 분야 사회운동의 문제 해결을 돕는 촉진자이자 파트너가 될 수 있도록

이번 임팩트 측정을 통해 풀씨가 재단의 기획 목적과 방향에 맞게 운영되고 있는지 살펴볼 수 있었으며, 특히 풀씨의 어떤 요소가 지금과 같은 성과를 창출할 수 있도록 이끌었는지 확인할 수 있었다. (재)숲과나눔은 모든 시민이 사회문제 해결을 위한 참여자가 될 수 있다는 가능성을 믿고, 모든 지원자격 조건을 없애고, 다소 역량이 부족해도 참여할 수 있도록 행정을 간소화하는 등의 운영방식을 택하여 다양한 구성원들을 포용할 수 있었는데, 이는 여러 응답을 통해 '신뢰성'이라는 재단의 강점으로 확인되었다.

재단의 신뢰성을 기반으로 참여자들이 성과 요인으로 꼽은 세 가지 요소(네트워킹 기회, 프로젝트 실행 역량 향상, 정서적 지지 및 동기부여)는 향후 풀씨의 발전을 위한 기획에 중요한 요소로 작용할 것이다. (재)숲과나눔은 풀씨행동연구소 설립과 풀숲(전국 확대 사업) 기획을 통해 풀씨의 임팩트를 확대해 나가고자 하였다. 이는 심층 인터뷰에서 풀씨의 영향력 확대를 도모할 수 있는 방안으로 제안한 지역/분야별 전체 팀을 맵핑하는 것과 기관들의 요청에 따라 맞춤형 팀을 매칭해주는 사업과 기획방향이 일치함을 사회적으로 확인한 중요한 결과다. 앞으로도 (재)숲과나눔은 사회구성원들이 우리 사회의 문제 해결을 위한 사회운동가로 도전하고 성장할 수 있는 기반이 되도록 풀씨를 지속할 것이며, 이와 함께 문제 해결이라는 긴 여정에 함께하는 든든한 동반자로 역할을 다할 것이다.

참고문헌

Satar, M.S. and Natasha, S. (2019), "Individual social entrepreneurship orientation: towards development of a measurement scale", Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, Vol. 13 No. 1, pp. 49-72

캠퍼스와 지역사회를 바꾸어 가는 청년들의 기후행동

매년 갱신하는 기록적인 폭염과 폭우, 폭설, 가뭄, 산불, 생물다양성 손실 등의 소식으로 우리의 마음은 조금씩 좁아져 갑니다. '인류는 살얼음판 위에 서 있고 기후의 시한폭탄이 움직이고 있다'는 표현까지 사용되고 있는 지금, 지속가능한 지구를 위한 기후행동은 모두가 나서서 함께 해야만 하는 우리 모두의 과제입니다.

(사)에코맘코리아는 2009년 지구의 날 출범한 비영리 민간단체로 지속가능발전을 이끌 에코리더를 키우고, 우리 생활 습관을 에코라이프 문화로 만드는 활동을 하고 있습니다. 국내 유일한 UNEP공식파트너 NGO로 지난 14년간 25만 명, 연간 3만 명의 미래세대를 만나왔습니다. 그 중 '글로벌에코리더'는 (사)에코맘코리아의 대표적인 환경교육 프로그램 중 하나로 2011년부터 13년째 진행되고 있습니다. 특히 지난해부터는 청년기후활동가를 양성하여 캠퍼스와 지역사회를 변화시키고자 교육 대상을 청년으로 옮겨 '글로벌에코리더 YOUTH'로 새롭게 운영하고 있습니다.

프로그램 운영 13년, 청년기후활동가 양성 2년째를 맞으며 우리가 하고 있는 사업의 결과를 '어떻게 하면 단순한 산출물 단계를 넘어 참여자들의 긍정적 변화, 목표한 캠퍼스와 지역사회 환경의 변화를 담은 성과와 임팩트로 제시할 수 있을까'를 고민하여 'Impact Foundation Learning Community'에 함께 하게 되었습니다.

그리고 이번 프로젝트를 통해서 '글로벌·에코·리더 역량강화'와 '캠퍼스와 지역사회 확장'이라는 소셜 임팩트를 성공적으로 수행해 내고 있는 모습도 확인했습니다. 이번 측정 결과를 바탕으로 이 프로그램의 취지를 다시 한 번 상기하며 글로벌에코리더 YOUTH의 사회적 가치를 극대화하기 위해 무엇을 최우선시 해야 하는지 향후 의사결정 과정에서 중요한 데이터로 활용하고자 합니다.

임팩트 측정을 함께 해 주신 사회적가치연구원과 이노소셜랩, 그리고 의미 있는 여정을 함께 해주고 있는 청년기후활동가들과 많은 관계자분들께 감사의 말씀을 전합니다.



(사)에코맘코리아
하지원 대표

 ecomomkorea

04.

(사)에코맘코리아 : 글로벌에코리더 YOUTH

Purpose
우리가 임팩트 측정을
하는 이유

펼쳐놓는 지구를 식혀줄 행동이 즉시 필요해!

유엔 세계기상기구(World Meteorological Organization, WMO)는 올해 7월 평균 지표면 기온이 16.95°C로 역사상 가장 더운 달이 될 것이며, 향후 5년 내 이보다 더운 날씨가 도래할 확률을 98%로 전망했다. 이에 대해 안토니우 구테흐스(Antonio Guterres) 유엔 사무총장은 “지구 온난화는 끝났다. 지구 열화가 시작됐다”며, “이와 같은 기후변화와 이로 인한 위협을 막기 위해 인간이 즉시 책임 있는 행동에 나서야 한다”고 강조했다.

또한 그는 2027년경 지구 연평균 기온 상승 폭이 산업화 이전 수준보다 1.5°C 이상 높아질 수 있다는 암울한 경고도 하였는데, 1.5°C를 향해 브레이크 없이 질주하는 이 위협을 돌이킬 수 있는 '골든타임'이 우리에게 있다면 우리는 무엇을 해야 할까? 이 절박한 질문에 대해 '세상을 바꾸는 것은 사람이고 사람을 바꾸는 것이 교육'이라는 대답으로 시작된 기관이 (사)에코맘코리아다. (사)에코맘코리아는 “나의 작은 습관이 세상을 바꾼다”라는 비전 아래 건강한 가정, 건강한 사회, 건강한 지구를 만들기 위해 2009년 설립된 비영리기구로 UN과 함께 환경교육, 정책제안, 기업의 ESG를 돕는 활동을 펼치고 연간 3만 명 이상이 참여하는 지속가능발전교육을 운영하고 있다. 지금까지 25만 명을 교육한 환경교육 전문 기관으로서 우리는 교육참여자나 이해관계자를 얼마나 바꾸어 왔을까? 그리고 그들은 세상을 얼마나 바꾸어 왔을까? 이번 'Impact Foundation Learning Community' 참여는 (사)에코맘코리아 설립 15주년을 앞두고, 그간의 활동 성과를 돌아보며 (사)에코맘코리아의 새로운 사회적 가치 창출로 나아가기 위한 첫 단추라고 할 수 있다.

초·중등학생에서 청년 중심으로, <글로벌에코리더 YOUTH>

<글로벌에코리더 YOUTH>는 환경의 가치를 깨닫고 지속가능한 사회를 이끌 청년 기후환경활동가를 육성하는 1년 과정의 환경교육 프로그램으로, 2011년 환경부와 함께 <글로벌에코리더>라는 이름으로 처음 시작했다. 2014년 한국 NGO 최초로 유엔환경계획(UNEP)과 양해각서 체결 후 2015년부터 공동주최해 왔으며, 2014년부터 LG생활건강의 후원으로 협력모델을 구축하였다. 2011년부터 2021년까지 초·중학생 에코리더를 중심으로 대학생 에코멘토, 소셜미디어 기자단, 학부모, 사회 각 분야의 전문가 등 사업참여 이해관계자가 3,194명에 달하는 (사)에코맘코리아의 대표적인 교육 프로그램이다.

그동안 프로그램 운영 10년을 넘기며, 교육 대상과 과정에 변화가 있었다. 2022년부터는 MZ세대를 선발하여 연간 100여 명의 청년기후환경활동가를 양성하는 1년 과정의 프로그램 <글로벌에코리더 YOUTH>로 새롭게 출발하게 된 것이다. 이 프로그램에서는 4~7명이 한 팀이 되어 에너지, 물, 자원순환 등 각 분야에서 자유롭게 주제와 활동계획을 수립하고 캠퍼스와 지역사회 탄소중립을 위해 활동한다. 이들에게는 아이디어를 이행할 수 있는 활동비, 국내 최고 수준의 ESG 전문가 강연 및 멘토링, 기업과 함께하는 ESG 캠프, 연 2회의 성과공유회, UNEP와 함께하는 'Tide Turners Plastic Challenge' 캠페인, 우수팀을 위한 친환경 연수 등이 지원된다.

초·중학생인 미래세대를 세계시민으로 키워내던 <글로벌에코리더>가 청년 대상의 <글로벌에코리더 YOUTH>로 변화하게 된 데에는 몇 가지 계기가 있었다.

첫째, 이들이 대학생 멘토가 되어 참여하거나 청년 기후환경활동가로서 단체를 만들어 에코맘코리아와 협력하겠다고 찾아오는 성과가 나타나기 시작했다. 지구를 지키는 실천 앱을 만들고 10년 전 교육을 수료한 초·중학생들이 자라 대학생 청년이 되었고, 지구 환경 보호를 비즈니스 모델로 창업한 청년 경영진 중에 글로벌에코리더 출신이 있기도 했다. 청년으로 자라난 이들이 더 적극적으로 활동할 수 있도록 프로그램을 업그레이드하면 어떨까 하는 생각을 갖게 되었다.

둘째, 국제기구 UNEP와 공동주최인 만큼 UNEP가 전 세계의 대학생들과 함께 추진하는 '그린넛지', '타이드 터너 플라스틱 챌린지' 등 프로그램을 접목하여 운영하는 방식을 고려하게 되었다. UNEP프로그램 접목은 글로벌 수준의 기후 환경에 대한 최근 동향을 탐지한다는 측면에서 고무적이었다.

셋째, ESG경영에 박차를 가하고 있는 기업과 기관들의 노력이다. 우리는 이 변화를 충분히 인식하고 ESG의 중요한 이해관계자이자 미래에 관심이 큰 MZ세대와 함께하는 사업을 구상함으로써 ESG경영은 물론 새

로운 사회가치와 공동체의 성장을 중요하게 고려하고자 하였다.

넷째, 기후변화의 긴박감이다. IPCC 6차 보고서(IPCC Sixth Assessment Report)에 따르면 우리는 18년 내로 1.5°C 상승한 지구에서 살게 될 것이라고 한다. 그 암울한 미래에 누구보다 능동적으로 대응할 수 있는 구성원을 청년이라고 보았다. 이들은 환경에 관심이 많고 사회에 진출하여 즉시 변화를 만들어 낼 수 있다. 이들이야말로 우리의 긴박한 문제인 지구 환경 문제를 참신한 해결방법으로 접근할 수 있을 것이라 생각했다.

세상이 바라는 그 변화가 되자! 시작점은?

이번 임팩트 평가에 참여하면서 에코맘코리아는 청년기후환경활동가 육성 프로그램으로 새 출발한 <글로벌에코리더 YOUTH>가 지금까지 캠퍼스와 지역사회에서 환경적으로 어떤 변화를 만들어 냈는지 평가하고자 했다. 이 사업을 선택한 이유는 13년차의 대표 프로그램이라는 점도 있지만 NGO 영역에서는 보기 드물게 소수의 인원으로 1년 과정을 함께하는 프로그램이기 때문이다. 또한 '제대로 교육받은 1명'이 학교와 가정과 사회에 나가 1,000명을 바꿀 수 있다는 신념에서 출발했기에, 이 사업의 사회적 임팩트가 긍정적이고 고무적이지 않을까 하는 기대도 있었다. 처음에는 프로그램의 효과를 KPI가 아닌 임팩트로 측정한다는 것이 가능할지 의문이 있었지만, 1년간의 멘토링과 탄소중립 팀 활동을 통해 참가자들의 지식·태도·미래 비전이 달라지고, 그들이 활동하면서 확산시키는 변화를 측정해 본다는 것만으로도 임팩트 평가의 출발이 될 수 있다고 의견이 모아졌다. 또한 이 사업의 임팩트를 정의하고, 참여한 기후환경활동가의 리더십 역량, 그들이 캠퍼스·지역사회·국제기구 등 거버넌스에 미친 영향을 측정함으로써 향후 이 사업이 추구해야 할 방향에 대한 통찰을 얻고자 했다.

Our Impact 임팩트 정의하기

우리 사업의 임팩트는 "글로벌 관점의 청년 기후환경활동팀을 육성하며 캠퍼스·지역사회의 탄소중립을 이끌어가게 한다"이다. 해당 사업의 프로젝트 매니저들과 3개월의 여정 끝에 도달한 정의다. 이 사업을 '왜 하는가? 무엇을 하는가? 어떻게 하는가?'를 두고 우리는 열의에 찬 토론을 펼쳤고 다양한 관점의 통찰과 논의 끝에 모두가 동의하는 임팩트 정의를 채택하였다.

가장 먼저 사업의 주축인 UN의 SDGs 영역을 살펴보고, 이에 근거해 임팩트의 범주를 정리하였다. 우선적으로 '17번째 목표: 파트너십을 강화하고 구현 수단을 강화', '13번째 목표: 기후변화와 그로 인한 영향에 맞서기 위한 긴급 대응', '4번째 목표: 모두를 위한 포용적이고 공평한 양질의

교육 보장 및 평생학습 기회 증진'을 기반으로 우리의 임팩트를 논의해 나갔다. 우리가 UN의 SDGs 영역을 논의의 출발점으로 삼은 이유는 UN의 SDGs가 보편타당한 전제이며, 각 영역의 실천에 정당성을 확보함으로써 더 많은 가치들을 사회적으로 확산시킬 수 있게 되기를 바랐기 때문이다. <글로벌에코리더 YOUTH>는 청년들이 세계로 향한 국제협력 및 거버넌스 감각을 키울 수 있고, 기후환경활동가로서의 역량을 강화하며, 이로써 캠퍼스와 지역사회로 영향력을 펼쳐 나가는 능동적 리더가 되도록 기여하는 프로그램임을 재확인할 수 있었다. 논의 끝에 각각의 가치들이 어떻게 사회적 임팩트로 발전될 수 있는지 다음과 같이 정리할 수 있었다.

국제협력 및 거버넌스 역량강화 : “YOUTH는 YOUTH를 세계로 향하게 한다.”

<글로벌에코리더 YOUTH>는 청년 스스로 글로벌 기후위기에 맞서 탄소중립 프로젝트를 수행한다. UNEP, (사)에코맘코리아, LG생활건강이 공동주최하며 환경부가 공식 후원기관으로 함께하고 있다. 국제기구와 정부기관, 환경시민단체, 기업의 ESG 경영 중심엔 <글로벌에코리더 YOUTH> 청년들이 있다. 기존의 거버넌스를 넘어 새로운 거버넌스를 창출하는 청년들은 기후당사자인 세계시민으로서 글로벌 오피니언 리더십을 배우고 기후 환경전문가와의 멘토십과 네트워킹으로 글로벌 청년기후 활동가로서 임팩트를 확산해 나가고 있다.

글로벌에코리더 기후행동 역량강화 : “환경이라는 안경을 쓰고 세상을 본다.”

<글로벌에코리더 YOUTH>는 연간 환경 프로젝트로 월 1회 기후 환경전문가와의 멘토십과 네트워킹, 분기별 성과공유회, 활동 예산운영, 프로젝트 워크시트 활동을 수행한다. 환경전문 팀 프로젝트 수행을 위한 기후 환경 아젠다 교육은 청년기후활동가들이 1차 수혜자로서 기후 환경 마인드 역량강화라는 임팩트를 낳는다. 구체적으로 설명하면 기후환경 마인드를 갖춘 청년기후활동가들이 실현가능한 프로젝트를 위한 팀별 공동 프로젝트 협력, 환경 리더십, 지속가능한 문제해결 등 역량강화를 통해 그린임팩트를 확산한다고 말할 수 있다.

캠퍼스와 지역사회로 그린임팩트 확산 : “나의 작은 습관이 세상을 바꾼다.”

대학생과 사회초년생으로 구성된 글로벌에코리더 YOUTH 청년기후 활동가들은 교내 캠퍼스와 지역사회, 지역아동센터 등을 중심으로 활동한다. 지속가능한 환경캠페인과 환경교육은 환경교육 사각지대를 최소화한다. 일상주변의 환경문제를 인식하고 실천가능한 해결방안을 도출하는 것은 작은 에코습관으로부터 시작된다. 에코습관을 기르는 교육의 가치

를 깨닫고 “교육의 방향이 누구를 향하는가 그리고 어디를 향하는가”에 대한 끊임없는 고민과 관심이 세상을 바꾸는 그린임팩트를 확산한다.

<UN SDGs 영역 기반 임팩트 정의>

영역	주제	가치	임팩트 정의(조작적 정의)
	글로벌	국제협력 및 거버넌스 역량강화 “YOUTH는 YOUTH를 세계로 향하게 한다”	국제협력 및 거버넌스 역량 강화 (핵심 이해관계자인 청년들이 거버넌스에 침투하여 새로운 가치 및 유형의 거버넌스를 창출한다)
			UNEP 연계프로그램 참여기회 확대 (핵심 이해관계자인 청년들이 플라스틱 타이더너 챌린지, 그린넷지 등의 UNEP프로그램에 참여한다)
			세계시민으로서의 역량 강화 (핵심 이해관계자인 청년들이 국내/해외팀 간의 공동 프로젝트를 수행함으로써 기후환경에 대한 시야를 확장하고 시민성(citizenship)을 키운다)
	에코	글로벌에코리더 기후행동 역량강화 “환경이라는 안경을 쓰고 세상을 본다”	청년 주도적인 환경 프로젝트 활동 참여 (핵심 이해관계자인 청년들이 능동적 변화의 주체로서 환경 프로젝트(멘토링을 통한 프로그램 개발, 워크시트 및 봉사활동을 통한 프로그램 가치 발굴)를 이끌어 간다)
			기후 환경 마인드/팀 워크 역량강화 (핵심 이해관계자인 청년들이 네이처 포지티브(nature positive)한 협동심, 리더십, 문제해결 능력을 증진시킨다)
	리더	캠퍼스와 지역사회로 그린임팩트 확산 “나의 작은 습관이 세상을 바꾼다”	캠퍼스와 지역사회로의 그린임팩트 확산 (핵심 이해관계자인 청년들이 교내, 교사커뮤니티, 지역아동센터, 농어촌을 대상으로 환경교육, 캠페인, 챌린지 등의 활동을 통해 환경친화적 임팩트를 확산한다)
			실제 활동한 사회적 임팩트 확산 노력 (핵심 이해관계자인 청년들이 일상 생활에서 기후 환경 관련 활동을 실천해 나가며 이웃과 사회의 기후환경 민감성 등을 키워 나간다)

Impact Measurement 임팩트 측정하기

임팩트1. 국제협력 및 거버넌스 역량강화 : “YOUTH는 YOUTH를 세계로 향하게 한다.”

글로벌 청년기후활동가들의 새로운 파트너십은 국제협력 및 거버넌스 역량 강화를 통해서 이루어진다. 이는 우리 프로그램만의 차별점으로, 청년들은 이 프로그램을 매개로 국제기구와 정부기관, 환경시민단체, ESG 경영기업과 파트너십이라는 새로운 관계를 형성하게 된다. 청년기후활동가들은 기존의 사회적 관계와는 달리 환경중심적인 가치로 인식을 확장하고, 이들을 둘러싼 새로운 사회적 상호작용들의 집합체, ‘거버넌스’를 적극 활용하고 자체적으로 확장해 나갔다. 플라스틱 타이더너

챌린지, 그린넷지 등 UNEP 연계 프로그램 참여기회를 확대해 나가며, 국내 및 해외 팀간의 공동 프로젝트 수행 등으로 기후당사자인 세계시민으로서 새로운 파트너십을 강화했다. (사)에코맘코리아의 본 프로젝트의 운영팀과 UNEP의 YOUTH 팀이 모두 20~30대로 구성되어 글로벌 오피니언 리더십을 상호 강화할 수 있었던 점도 큰 의미가 있을 것이다. 청년 참여자의 입장에서는 (사)에코맘코리아라는 기관과 UNEP와의 연결고리가 창출되고, 비슷한 지향점을 공유하는 동료들 팀 수준에서 구성하고, 기업과 함께 활동하였다는 점이 귀한 성과라고 볼 수 있다. 관련 거버넌스 관계자들의 제언과 평가로 임팩트의 주요 내용을 확인할 수 있다.

반기문 제 8대 UN사무총장

세계시민인 글로벌에코리더 YOUTH 청년들의 지속가능성과 평화에 대한 헌신, 그리고 인류와 지구의 미래를 위한 노력은 반드시 이 세상을 더욱 나은 곳으로 만들어 갈 것입니다.

박영우 UNEP 아시아태평양지역 대표(전)

기후위기를 멈출 수 있는 마지막 세대인 청년들이 새로운 시각으로 지구를 위한 액션을 시작하고 있습니다. 그 새로운 액션의 중심에 글로벌에코리더 YOUTH가 있습니다.

Bryan Michuki Youth and Communications Officer, UNEP

정부기관과 기업, 시민단체가 모여 진정한 파트너십(거버넌스)을 이루는 뜻깊은 글로벌에코리더 YOUTH에 함께하고 있어 진심으로 기쁩니다.

김상협 2050 탄소중립녹색성장위원회 공동위원장

변화의 주체로서 주변에서부터 목소리를 내고 있는 글로벌에코리더 YOUTH 청년들의 관심과 열정을 높이 평가합니다.

홍정기 제 18대 환경부 차관

기후행동으로의 전환이 필요한 이 때, 글로벌에코리더 YOUTH 여러분의 기후행동실천을 응원하며 환경부도 온 힘을 다해 함께 하겠습니다.

박현영 LG생활건강 대외협력총괄 전무

LG생활건강은 2050년까지 탄소중립 실현을 위해 사업 전반의 저탄소 경영환경을 구축하고 이를 위한 적극적인 투자를 확대하고 있습니다. 기후위기에 대응하는 ESG경영은 모든 기업의 핵심가치가 되어야합니다. 이러한 측면에서 LG생활건강은 글로벌에코리더가 청소년 중심으로 활동하던 시기부터 지속적으로 지원을 해오고 있습니다. 글로벌에코리더 YOUTH 청년들의 혁신적인 아이디어와 문제 해결방안들을 더욱 경청하겠습니다.

임팩트2. 글로벌에코리더 기후행동 역량강화 : “환경이라는 안경을 쓰고 세상을 본다.”



UNEP 연계 비치코밍 캠페인



UNEP 연계 비치코밍 캠페인

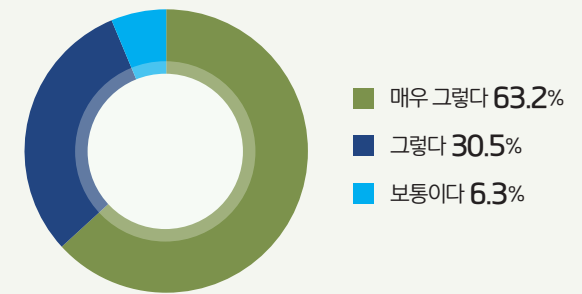


ESG by YOUTH 캠프 팀빌딩

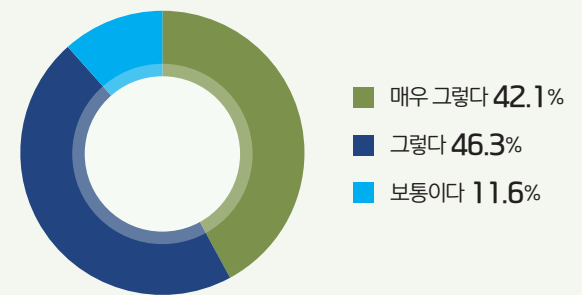
청년기후활동가들은 본 사업의 1차 수혜자로서 프로그램을 통해 기후환경 마인드 역량강화라는 임팩트를 낳는다. 이들이 스스로 얼마나 기후환경 마인드가 강화되었다고 느끼고 있는지, 그리고 이들의 역량강화가 탄소중립에 얼마나 영향을 미치는지를 설문을 통해 측정하고자 하였다. 설문¹⁾과 FGI²⁾로 청년들의 변화를 확인하고자 했으며, 그 내용은 프로그램을 통해 나의 주변을 더욱 환경의 관점으로 바라보게 되었는지, 미래의 모습과 직업을 환경과 연결지어 생각하게 되었는지, 나의 노력이나 행동으로 환경을 변화시킬 수 있다는 것을 깨달았는지 등 여러 차원에서의 역량 강화를 확인할 수 있는 문항들로 확인하고자 했다.

물음1. 글로벌에코리더로서의 역량은 강화되었을까?

이 프로그램을 통해 나의 주변을 더욱 환경의 관점으로 바라보게 되었다.



나의 리더십 능력에 발전이 있었다



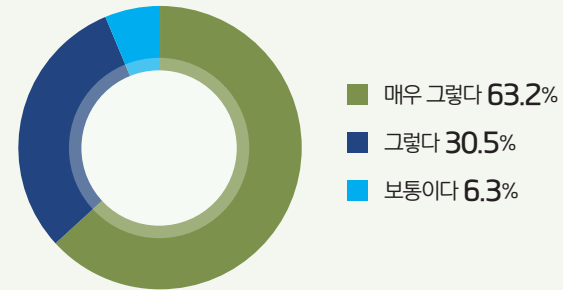
1) 설문은 온라인 형식으로 2022년과 2023년에 활동한 청년기후활동가 95명(2022년 20명, 2023년 75명)을 대상으로 실시되었다.

2) FGI는 2년간 팀장으로 활동한 청년기후활동가 17명을 대상으로 이루어졌다.

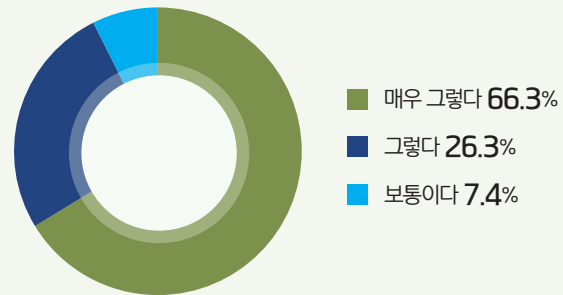
설문 결과, 응답자들은 “이 프로그램을 통해 나의 주변을 더욱 환경의 관점으로 바라보게 되었다.”에 대해 전원 긍정적인 평가를 한 것으로 나타났다(‘매우 그렇다’, ‘그렇다’ 기준 100%), 대부분이 글로벌에코리더로서의 주요 역량인 리더십 능력에도 발전이 있었다고 응답하였다(‘매우 그렇다’, ‘그렇다’ 기준 88.4%).

글로벌에코리더로서의 역량강화

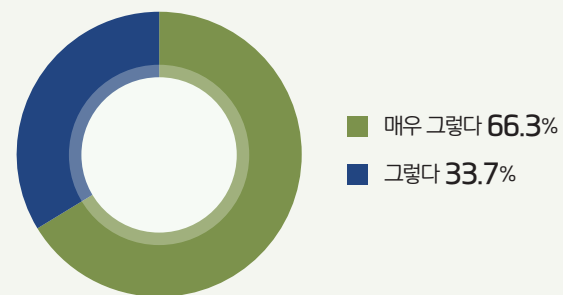
환경 이슈에 대한 국제 사회의 동향에 더욱 관심을 갖게 되었다



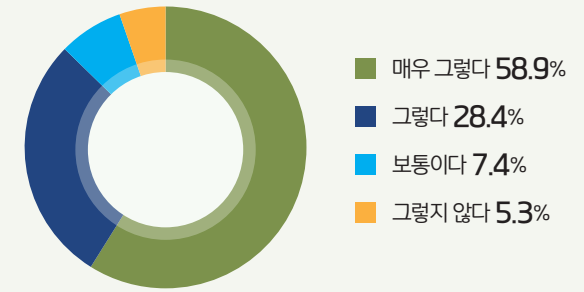
추후 UNEP 등 국제기구 활동 기회가 주어진다면 참여하고 싶다



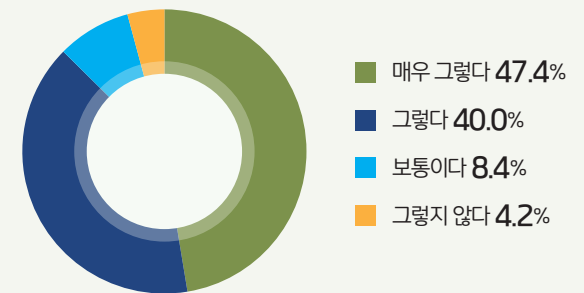
이 프로그램을 통해 나의 주변을 더욱 환경의 관점으로 바라보게 되었다



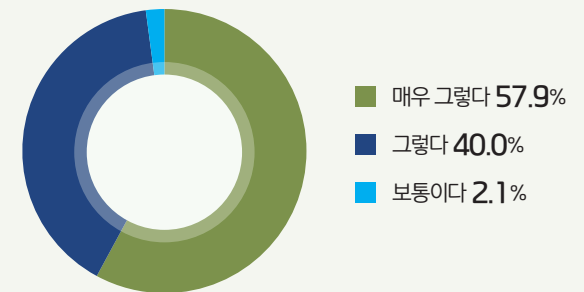
미래의 모습이나 직업을 환경과 연결지어 생각해 볼 수 있게 되었다



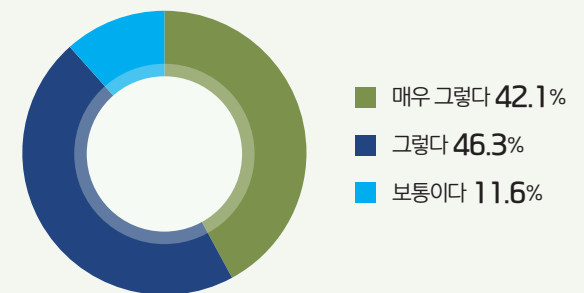
나의 노력이나 행동으로 환경을 변화시킬 수 있다는 것을 깨달았다



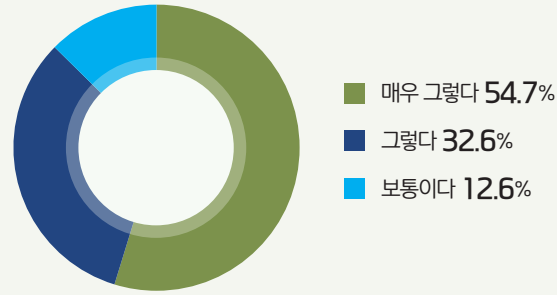
환경문제 또는 기후변화의 심각성을 주변 사람들에게 잘 설명할 수 있게 되었다



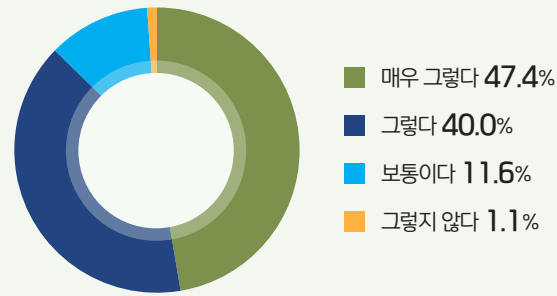
나의 리더십 능력에 발전이 있었다



나의 커뮤니케이션 능력에 발전이 있었다



팀 활동을 통한 협력이 환경변화를 만들어 낼 수 있다는 확신이 생겼다



뿐만 아니라, 본 사업 프로그램을 통해 ‘글로벌’, ‘एको’, ‘리더’로서의 활동역량이 고루 강화된 것으로 나타났는데, 특히 “환경 이슈에 대한 국제 사회의 동향에 더욱 관심을 갖게 되었다.”(‘매우 그렇다’, ‘그렇다’ 기준 93.7%), “추후 UNEP 등 국제기구 활동 기회가 주어진다면 참여하고 싶다.”(‘매우 그렇다’, ‘그렇다’ 기준 92.6%) 순으로 본 사업 프로그램을 통해 글로벌에코리더로서의 활동 역량이 강화된 것으로 확인되었다.

임팩트3. 캠퍼스와 지역사회로 그린임팩트 확산 : “나의 작은 습관이 세상을 바꾼다.”



CO2 캠퍼스 내 자원순환캠페인

CESE 청소년 환경교육봉사

물로장생 수질정화 EM 흙공 제작

우리는 사업의 참여자이자 핵심 이해관계자인 청년들이 실생활에서 그린임팩트를 실천해 나가는 역량을 ‘실현가능성’의 측면에서 측정 가능해야 한다는 생각을 하게 되었다. 즉, 청년 주도의 변화가 담론으로만 그치지 않고 실제 사람들과 사회의 변화에 영향을 미치는 측면으로서도 작동하는지 알아보고자 함이었다. 이를 위해 <글로벌에코리더 YOUTH> 청년들이 캠퍼스와 지역사회에서 만들어낸 변화를 측정 대상으로 삼았고, 이를 아래의 세 가지(UN SDGs 실현 기여, 그린임팩트 확산, 탄소중립 기여도 설문) 조작적 정의로 측정하였다.

<UN SDGs 실현에 기여(41팀 204명 청년기후활동가들의 그린임팩트)>



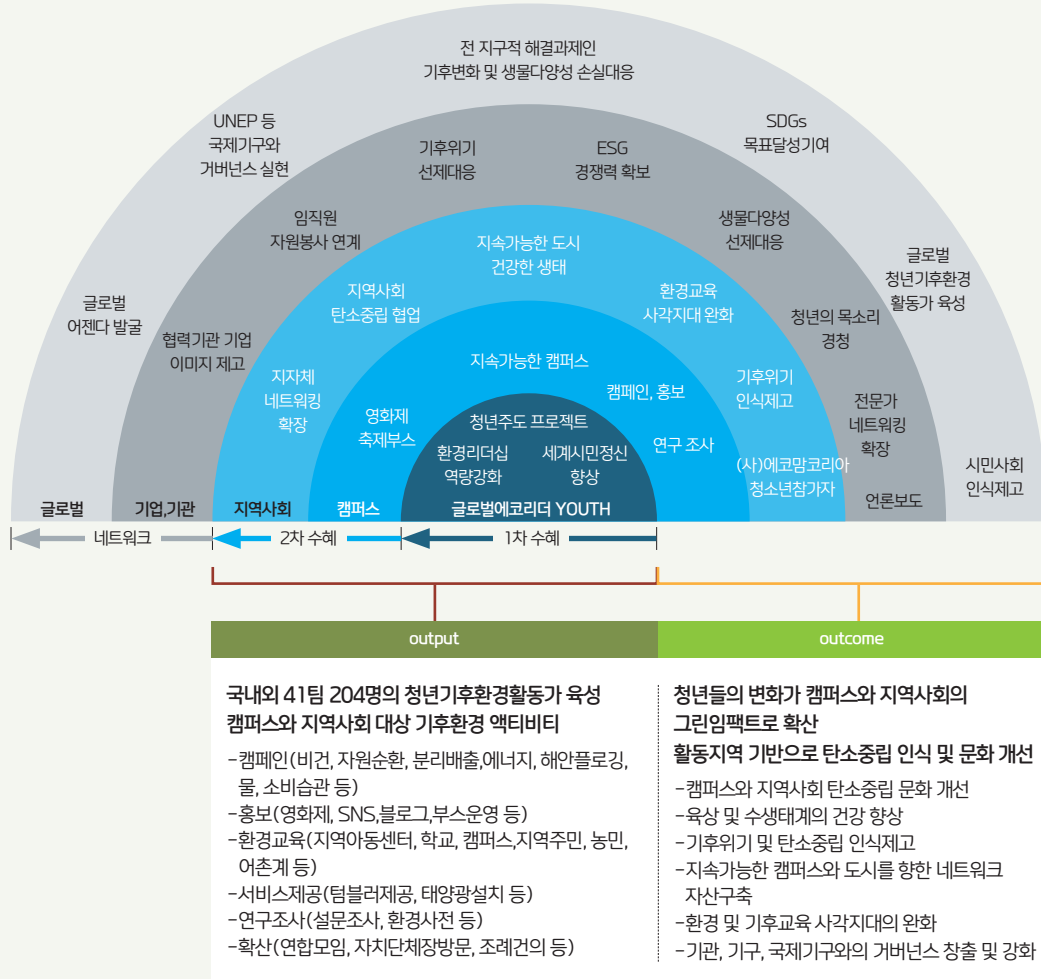
활동년도	팀명
2023	CO2 / CESE / eCO-BEARS! / ELI_CAR_0 / Green-inG / L.C.E / RE:new / SEC / 가치해유 / 굿바이 / 그린이들 / 글로리 / 네th.제로 / 다리미 / 리파이브(Re:five) / 물로장생 / 새싹즈 / 에코닉(Eco-nic) / 에코콩 / 탄소공
2022	C.N.Blue / CELL's / CLO(클로) / ECO&Co / GCK / Greenuniv / m0ment / Sea-ing / Star track / WAVE / YYET / 나비효과 / 너랑그린지구 / 루케테 / 맑은누리 / 숨탄지구 / 안아바다 / 에코버스(ecoverse) / 이크에코 / 즐라탄 / 푸실희

※ 상기 임팩트 지표는 2022-2023년도 활동 팀에 기준

캠퍼스와 지역사회로 그린임팩트 확산

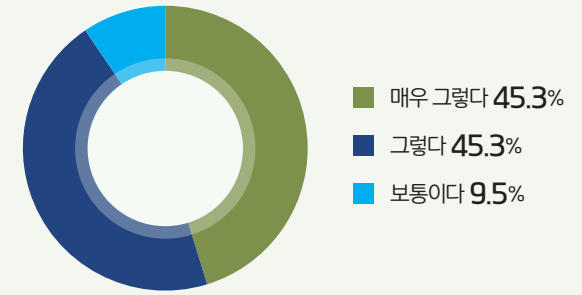
그린임팩트의 확산은 1차 수혜자인 <글로벌에코리더 YOUTH>를 중심으로 2차 수혜자인 캠퍼스와 지역사회, 그리고 이들이 상호작용으로 변화를 만들어 낸 기업 및 기관, 글로벌 네트워크를 대상으로 측정하고자 하였다. 또한 확장성이 가장 적절하게 표현될 수 있도록 동심원의 차트를 적용하였다. 이 사업의 아웃풋은 국내외 41개팀 204명의 청년기후환경활동가 육성(1차 수혜자), 그리고 이들이 캠퍼스와 지역사회를 대상(2차 수혜자)으로 자율활동을 펼친 기후환경 액티비티(활동, activity)로 정의했다. 아웃컴(성과물, outcome)은 청년들이 주도하여 진행한 프로젝트의 결과로 변화한 활동지역 기반의 탄소중립 인식 및 문화개선으로 정의했다.

<캠퍼스와 지역사회로 그린임팩트 확산>



물음2. 팀 활동은 지역사회(캠퍼스)의 탄소중립에 기여하였을까?

팀 활동으로 캠퍼스 또는 지역사회의 탄소중립에 기여했다



팀 활동을 통해 주변 환경(캠퍼스 또는 지역사회)의 탄소중립에 기여했는지는 <글로벌에코리더 YOUTH>를 대상으로한 설문을 통해서도 다시 한번 확인되었다. 응답자들은 '매우 그렇다'(45.3%), '그렇다'(45.3%)에 답변함으로써 이에 <글로벌에코리더 YOUTH> 프로그램이 긍정적인 역할을 한 것으로 살펴볼 수 있었다.

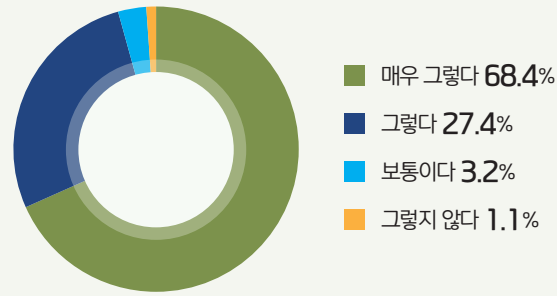
물음3. 프로그램의 만족도는 지역사회 탄소중립 기여에 영향을 미쳤을까?

(1) 프로그램의 만족도

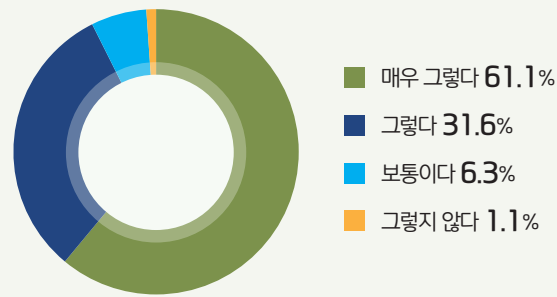
임팩트가 창출되기 위해서는 사전에 사업이나 조직 단위에서 다양한 자원과 활동이 투입된다. 이와 같은 노력을 기반으로 사업이나 조직의 어떤 특성이 사업/조직 성과에만 머무르지 않고 다시금 사회적으로 새로운 가치로 나아갈 수 있는지 알아볼 수 있을 것이다. <글로벌에코리더 YOUTH> 프로그램에는 참여자들의 니즈를 충족시킬 수 있을 뿐만 아니라, 이들의 시야를 보다 확장하기 위한 다양한 지원(예: 운영진에 대한 신뢰, 멘토링, 후원기업과의 연계 활동 등)들이 반영되었다.

이러한 모든 지원 내용의 투입 여부도 임팩트 창출에 기여한 기초 활동이 되겠지만, 우리는 지원 내용에 대한 참여자의 전반적인 주관적 만족도 역시 중요하다고 생각했다. 이에 투입 자원이 얼마나 참여자들의 활동에 적절하고 효율적으로 기여했는지를 알아봄으로써 임팩트 창출과의 연관성(기여도)에 대해서도 살펴보고자 했다.

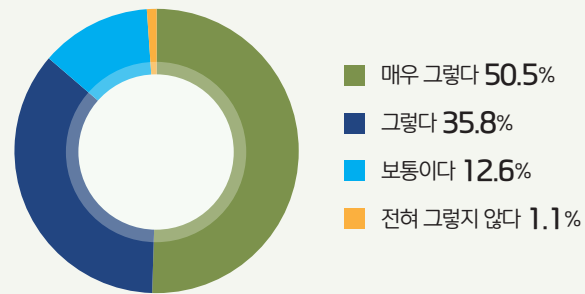
운영진(멘토)를 믿고 신뢰할 수 있었다



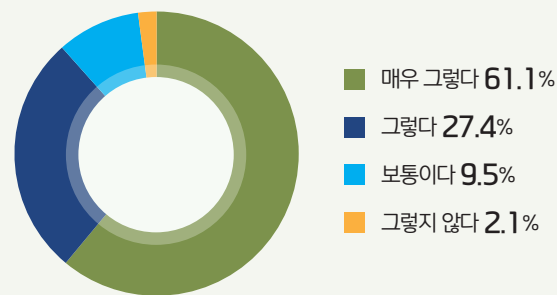
멘토링은 나/팀의 활동을 발전시키는 데 도움이 되었다



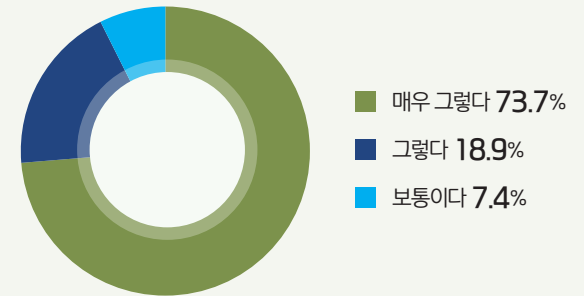
후원기업 연계활동(제품 생애주기 탐색, 임직원 네트워킹 등)은 나/팀의 활동을 발전시키는 데 도움이 되었다



팀 프로젝트를 실행하기 위해 적절한 지식과 자원을 제공받았다



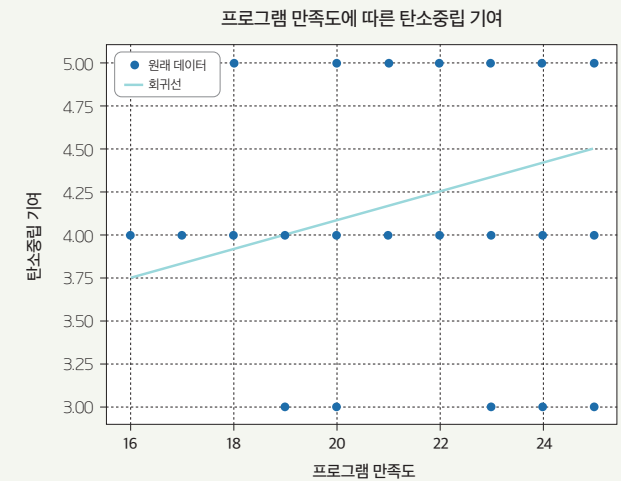
다른 친구들에게도 글로벌에코리더 YOUTH를 추천하고 싶다



그 결과 참여자들은 전반적으로 프로그램에 대해 높은 만족도를 가진 것으로 나타났다. 특히, '매우 그렇다' 답변을 기준으로 참여자들은 다른 친구들에게도 본 프로그램을 추천하고 싶어 했으며(73.7%), 운영진(멘토)를 믿고 신뢰한 것 역시 높은 수준('매우 그렇다', '그렇다' 기준 95.8%)에서 긍정적으로 평가해 주었음을 확인할 수 있었다.

(2) 프로그램 만족도가 탄소중립 기여에 미친 영향

청년들이 프로그램에 대해 느끼는 만족감(예: 상기 물음3.에서 제시된 모든 문항들) 문항을 활용하여 <글로벌에코리더 YOUTH> 프로그램 만족도가 캠퍼스 및 지역사회의 탄소중립 기여에 얼마나 영향을 미쳤는지를 회귀분석을 통해서 확인해 보았다. 참여자들은 프로그램 만족도가 높을수록, 캠퍼스 및 지역사회의 탄소중립에 기여하고 있다고 생각하는 것으로 나타났다. 탄소중립 기여는 우리 사업에서 중요하게 생각하는 임팩트의 한 축으로, 향후에도 프로그램의 임팩트 강화를 도모하기 위해, 본 프로그램의 만족도를 더욱 제고할 수 있는 방향이 무엇인지 생각해볼 수 있는 계기가 되었다.



국내외 팀별 임팩트 사례

2022년에서 2023년의 사업 기간 중 총 41개 팀 204명이 넘는 에코 리더 YOUTH들의 활동 가운데 2023년 활동 중인 3개 팀의 주요활동을 소개하고자 한다. 자원순환을 위해 커피박 업사이클링 키트를 만들어 무료 배포하고 홍보한 암스테르담대학교팀 [네th.제로], 일회용품 제로 캠퍼스 문화구축을 위해 캠퍼스 내 텀블러 대어 세척 순환과 카페 협업을 진행 중인 서울대학교팀 [다리미], 제주해안 오염 인식제고를 위해 제주도민과 정기적으로 해안 플로깅을 펼치고 있는 제주대학교팀 [탄소공] 이 그들이다. 단순히 정량적 성과인 아웃풋(output)을 넘어 태도와 인식 변화에 이르는 아웃컴을 목표로 하도록 'NPO임팩트 평가 워크시트'를 제공하였고, 그들 스스로 임팩트를 정의하고 활동할 수 있도록 멘토링하였다. 이 정리는 2023년 상반기 활동에 한해 작성된 것으로 연간 활동 시 임팩트는 더 확장될 수 있을 것이다.

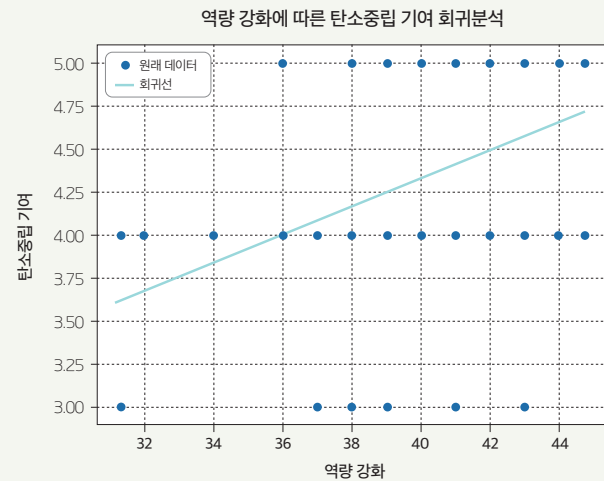
이와 같이 팀 단위에서 자신들의 관심사와 역량에 따라 특정 이슈에 집중하고 관련 활동을 이어나가는 것은 <글로벌에코리더 YOUTH> 프로그램이 갖는 임팩트의 세부적인 결이 될 것이다. 이들이 작성한 'NPO 임팩트 평가 워크시트' 작성 내용을 통해 탄소중립이 단순히 담론으로만 그치지 않고, 팀 단위의 생활 밀착적인 활동으로 실현됨으로써 사업 프로그램의 임팩트는 더욱 실현 가능성을 띤 사회적 가치로 공고해짐을 확인하였다.

팀명 / 주요활동	Input	Output			Outcome			장기적 사회변화
		1단계	2단계	3단계	4단계	5단계	행동 변화	
		활동 종류와 횟수	활동 참여자 수	참여자 만족도 / 수용정도	태도 변화 / 지식 습득	프로그램 참여자 / 티켓그룹		
[네th.제로] 커피박 업사이클링 (암스테르담대학교 4명)	<ul style="list-style-type: none"> 커피박 DIY 키트 - 인적자원: 팀원 전체 - 제작시간: 7-8시간 SNS(인스타그램/유튜브) 홍보 - 아웃팅 (주최) - 웹툰제작 인로드 (주최) 	<ul style="list-style-type: none"> 커피박 퇴비 DIY키트 제작(25set) 주최회 아웃팅 제작 후 인스타그램 릴스/유튜브 쇼츠 업로드(현재 7편) 주최 인스타그램 웹툰 제작/업로드(현재 6편) 	<ul style="list-style-type: none"> 캠퍼스 무료배포 (25set) 인스타그램 홍보 - 계정 도넛 횟수: 1789회 - 중한 팔로워수: 1061명 - 최대 조회수: 1361회 (마트판) 	<ul style="list-style-type: none"> 사용안내서를 제공, 사용자 편의성 높임 한국 및 네덜란드 환경 이야기 전달로 흥미도 높임 	<ul style="list-style-type: none"> 캠퍼스 글로벌 학생 대상 커피박 재사용에 대한 인식 제고 한국 환경정책 및 활동에 대해 알게 되고, 관련 기업/단체들에게 목소리를 전달 	<ul style="list-style-type: none"> 커피박 퇴비 DIY키트 경험자들이 다시 커피박을 찾게 됨 캠퍼스 내 카페에서 퇴비용 커피박 나눔 정착 	<ul style="list-style-type: none"> 캠퍼스 내 탄소 저장 커피박 자원순환 증대 	
[다리미] 교내 텀블러 순환사업 (서울대학교 5명)	<ul style="list-style-type: none"> 교내 텀블러 순환 - 인적자원: 오일빌 세척 총 5인 - 김문대 신영학술문화정보관 대어 카페 협업 - 학생자치위원회 - 문규 내 세척공간 대어 	<ul style="list-style-type: none"> 홍보 포스터, 콘텐츠 제작 및 게시 (학내) 텀블러 이용고객 음료 무료이벤트, 최다 이용자 상품 증정 	<ul style="list-style-type: none"> 교내 대어 횟수 43회 이벤트 기간 중 대어 24건 	<ul style="list-style-type: none"> 개인 최대 대어 횟수 5회 개인별 평균 대어 횟수 2.8회 	<ul style="list-style-type: none"> 캠퍼스 내 카페의 과도한 일회용품 사용에 대한 문제 제기 	<ul style="list-style-type: none"> 스터디 공간과 연계된 카페에서의 텀블러 사용 증진 일상생활에서의 대화용 텀블러 사용 제고 	<ul style="list-style-type: none"> 일회용품 제로 캠퍼스 문화 구축 캠퍼스 내 텀블러 일상화 	
[탄소공] 제주 해안 정화활동 (제주대학교 4명)	<ul style="list-style-type: none"> 인적 자원 - 탄소공 팀원 - 김녕 어촌계 - 제주대학교 환경 동아리 '리얼스' - 환경봉사 단체 '세이브 제주 바다' SNS(인스타그램) 홍보 	<ul style="list-style-type: none"> 해안정화 활동 2회 - 김녕 구멍 길피래' 수거(5월) - 함덕 해수욕장 플로깅 (7월) 	<ul style="list-style-type: none"> 1회: 탄소공, 리얼스, 김녕어촌계 포함 약 60명 2회: 탄소공, 세이브 제주 바다 등 약 45명 	<ul style="list-style-type: none"> 구멍 길피래 20kg 짜리 마대 130여개 수거, 제주 바다 정화 기여에 뿌듯하다는 소감 제주 해안 쓰레기 문제의 심각성과 쓰레기통 비치 수용 반대 의견을 알 수 있었음 	<ul style="list-style-type: none"> 제주 바다의 깨끗함어디 인지 제주해안 쓰레기 문제 인식제고 	<ul style="list-style-type: none"> 제주의 지역적 특성을 중심으로한 플로깅으로 변화 	<ul style="list-style-type: none"> 제주, 해양오염 인식 제고 제주도민 해안 플로깅 정례화 	

임팩트 더 알아보기 (2번 임팩트와 3번 임팩트 간의 연관성 등)

물음 4. 프로그램 참여 이후 글로벌에코리더로서의 역량 강화 인식은 탄소중립 기여에 영향을 미쳤을까?

참여자들을 대상으로 <글로벌에코리더 YOUTH> 프로그램 참여 이후의 역량 강화 인식이 캠퍼스 및 지역사회의 탄소중립 기여에 얼마나 영향을 미쳤는지 회귀분석을 통해서 확인해 보았다. 기후 환경 마인드에 필요한 역량을 상기 “물음1. 글로벌에코리더로서의 역량은 강화되었을까”에 적용하였던 설문 항목 9개를 활용하여, 탄소중립에 미친 영향을 살펴보았으며, 참여자들은 스스로 프로그램 이후 역량이 강화되었다고 인식할수록(긍정적으로 인식할수록) 캠퍼스 및 지역사회 탄소중립에 기여하고 있다고 생각하는 것으로 나타났다. 이를 통해 본 프로그램의 다양한 역량 강화 요소들(예: 환경 감수성에 기반한 주변 환경 관점 변화, 미래 직업 감수성 인식 변화, 리더십 및 커뮤니케이션 역량 변화 등)이 프로그램의 임팩트 정의와 사업 취지에 맞춰 실천되고 있다고 말할 수 있다.

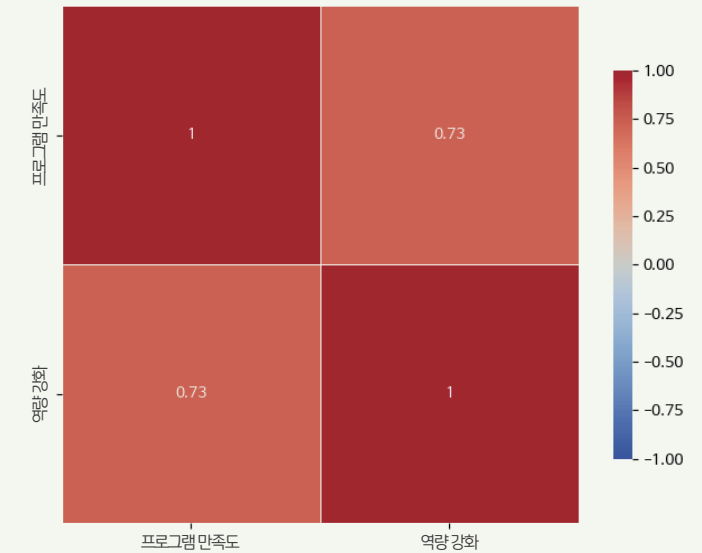


물음 5. 프로그램 참여 이후 글로벌에코리더로서의 역량 강화 인식은 프로그램 만족도에 영향을 미쳤을까?

역량 강화 인식과 프로그램 만족도는 상기 ‘물음4’, ‘물음5’에서와 같이 탄소중립 기여에 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문에 역량 강화 인식과 프로그램 만족도 간에도 상호 영향을 미치는 여지가 있는지 확인해볼 필요가 있었다. 회귀분석을 실시한 결과 역량 강화 인식은 프로그램 만족도의 결과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 유의한 수준*($p < .05$) 내에서 강한 양의 상관관계가 나타나 둘 간의 관계성을 고려할 필요가 있음을 시사하였다. 종합하자면 향후 프로그램의 질적, 양적

발전을 도모하여 청년기후활동가들의 역량을 강화한다면 지역사회의 탄소중립 기여도가 더욱 높아 질 것이라고 기대할 수 있을 것이다.

<‘프로그램 만족도’와 ‘역량 강화’의 상관관계 히트맵>



Impact Integration 임팩트 적용하기

Learning Community의 임팩트 측정 학습과 연습의 여정 동안 우리는 깊은 우려 속에서 지구 기온 관측 이래 가장 덥다는 7월을 맞이했고, 생애 첫 폭염 속에서 ‘지구열화’를 체감했다. 기후 시한폭탄이 째깍거리고 있다는 경고 속에서 우리는 엄숙한 사명감을 가지고 이 사업의 임팩트를 하나, 하나 점검해 나갔다.

비슷한 관심사의 잠재적 참여자를 이끌어내고 행동 변화에 참여시키기

기후변화에 대처하려는 실현가능하고 효과적인 선택지들의 공통점은 인류가 함께 해결해 나가야 하는, 전 지구적 차원의 협력 사안이라는 점이다. 기후변화의 부정적 영향에 적응하고 기후회복력을 증대하기 위해서는 지역사회와 국제사회에 이르기까지 힘을 모아야 한다. 행정, 민간, 시민사회 등 다양한 구성원의 네트워크가 서로 협력하여 과감하고 신속하게 탄소중립을 이뤄가야 한다. <글로벌에코리더 YOUTH>에 참여한 국내외 청년들은 나(가족)-팀-캠퍼스-마을-나라-전 지구로 확장되는 실천과 변화를 만들고자 국제기구, 행정부처, 기업 등 기존 거버넌스와 협력은 물론 그들만의 새로운 거버넌스를 구축해왔다. 이러한 임팩트는 우리 사업에서 어떻게 재확장될 수 있을까? 그리고 어떻게 또다른 임팩트를 낳을 수 있을까?

무엇보다 이번 임팩트 측정과 확인은 새로운 이해관계자 참여를 독

려하고 제안하는 데 강력한 근거로 작용할 것으로 기대된다. 기존의 사업 성과(예: KPI 등)측정이 비용과 효율성에 초점이 맞춰져 있었던 반면, 이번 접근은 질적인 측면도 아우르다 보니 생생한 그들의 언어를 포착하고 모을 수 있었다. 이는 참여자 스스로 행동을 강화하는 긍정적인 역할은 물론, 비슷한 관심사와 가치를 공유하지만 잠재적 참여자로 머무르던 이들에게 환경에 대해 목소리를 낼 수 있는 용기를 더해 줄 것으로 기대한다.

캠퍼스와 지역사회를 둘러싼 다층적 거버넌스와 협력하기

이번 임팩트 측정 과정에서 청년들의 행동 변화뿐만 아니라, 이들의 참여 활동에 고무된 다양한 이해관계자의 목소리를 들을 수 있었다. 이는 우리 사업이 직접적으로 염두에 둔 임팩트는 아니었을지라도, 그것을 확인하기 위한 과정 안에서 예상치 못한 귀한 수확이기도 했다. 이는 우리 사업의 방향성을 재검토하는 데 일종의 가이드라인 역할도 하였으며, 사업 지침을 개발하는 데도 도움이 되었다.

“어느 행사보다 환경의 중요성을 인식하는 뜻깊고 의미있는 행사였습니다. 내년에는 더욱 알찬 행사로 볼 수 있으면 좋겠습니다. 우리시 학생들도 참여할 수 있는 기회를 주시면 더욱 고맙겠습니다.” 망상해변 비치코밍에 2년간 협업한 동해시 환경과 및 UNEP YOUTH 팀과의 글로벌 플라스틱줄이기 캠페인 협업, 환경부의 후원, 국회 결과보고 등 협력을 통해, 청년기후활동가들의 관점과 변화촉구가 공공 서비스 분야에서 ‘변화만들기’라는 상호작용으로 나타날 수 있음을 알게되었다.

모든 것이 상호 연결되어 있음을 아는 것에서 출발하는 환경문제의 특수성과 전 지구적인 관점으로 기후환경문제를 해결해야 한다는 이 사업의 목적을 짚어볼 때, 사업이 향후에도 지속적인 글로벌 및 공공분야 거버넌스 침투와 확장을 장려하고 모니터링 해 나갈 필요가 있음을 확인하였다.

이외에도 우리는 설문과 FGI를 수행하는 과정에서 청년들이 기존 거버넌스에 침투하고 새로운 거버넌스를 창출하기에 열심인 이유에 대해서 몇 가지 실마리를 얻을 수 있었다. 그것은 무엇보다 청년들이 기후변화와 이상기후의 피해를 전 생애에 걸쳐 고스란히 받게 될, 아니 이미 받고 있는 우리 사회의 주요 구성원이라는 점이다. 또한 그린워싱 의심하기, 친환경 제품 돈줄내기 등 날카로운 주장과 관점으로 목소리를 내고 이를 널리 퍼뜨리고자 새로운 관계 구축을 탐색한다는 점이다. 그리고 기업과의 연계를 통한 프로그램 임파워링(empowering)에 관한 실마리도 찾아볼 수 있었다. 기업은 의사결정 과정에서 MZ세대의 목소리를 듣는 것을 중요하게 생각한다. 특히 본 프로그램에서는 후원자인 LG생활건강이 친환경제품 구상, ESG아이디어 발굴 등을 통해 청년의 제안을 경

청하고 임직원 및 자녀 참여를 확대해 나가고 있는데, 이는 기후변화에 대응하는 혁신과 변화의 측면에서 ESG활동을 복돋우고, 나아가 친환경 스타트업 성장을 이끄는 마중물이 될 수 있음을 발견했다. 이번 임팩트 측정 결과를 통해 연결과 협업의 중요성을 다시 한번 실감하였다.

임팩트를 확장하고 지속가능하게 하기

이 사업의 임팩트는 3가지 단어로 압축할 수 있다. ‘글로벌’ + ‘에코’ + ‘리더’이다. 이를 우리의 언어로 다시 풀어 쓰면 다음과 같이 말할 수 있다.

- 글로벌 : 국제협력 및 거버넌스 유입 역량 강화
- 에코 : 청년기후환경활동가 역량 강화
- 리더 : 캠퍼스와 지역사회의 변화

임팩트 측정을 위한 정의를 여러 측면에서 논의하였음을 본 보고서 앞부분에서 기술한 바 있다. UN지속가능발전 목표인 SDGs 17, SDGs 13, SDGs 4와 연계하여 도출한 우리 사업의 임팩트는 전 지구적 관점에서 환경이라는 안경을 쓰고 세상을 보는 청년을 기르고, 이들이 세상을 바꾸어 나가게 하는 원동력으로 기능하게 하는 것이다. 즉, 청년들이 만들어낸 캠퍼스와 지역사회의 변화 총량과 에코리더 스스로의 변화 총량의 합이다. 이 합을 완벽한 수치로 보여줄 수는 없지만, 설문분석 결과 환경이라는 가치와 비전을 공유하고 숭선수범하며 세상에 영향력을 미치고, 그 편익을 함께 누리려는 모습이 발견되었다. 장기적으로 볼 때, 어떻게 하면 이를 더 확장하고 지속가능하게 할 수 있을까? 임팩트를 확장하기 위한 몇 가지 제안을 구상하며 이번 평가의 의미를 더해보고자 한다.

글로벌 영역

- 국제기구나 행정기관의 의견수렴 과정에 참여기회를 원하는 청년 활동 어드보카시 지원
- 지속적인 거버넌스 침투 및 확장지원과 모니터링
- 글로벌 관점을 강화할 수 있는 세계시민교육 강화
- 온실가스 감축과 탄소중립을 넘어 생물다양성 손실(자연기반해법) 등으로 주제 확장 권고
- 사업 담당자의 글로벌 동향 학습, 프로그램 개발 및 혁신을 위한 역량 강화 및 지원

에코 영역

- 기수별 멘토링 시스템으로 리더십 역량 강화 및 성과 증대
- 기후환경활동가 팀간 네트워킹 및 피어 피드백 강화로 청년들 간

의 임팩트 증대

- 우수팀 인턴십 제도 확장, 국제기구활동 참여기회 제공
- 지속가능한 방식의 행사운영(플라스틱과 잔반 없는 행사 등)

리더 영역

- 구체적이고 측정가능한, 달성할 수 있는 목표와 효과적이고 주기적인 평가 제공
- 참여자가 제안하는 프로그램의 사업 내 도입으로 청년의 자율성 강화

앞으로 10년, 기후위기의 속도를 늦추고 생물다양성 손실 피해를 줄여볼 수 있는 마지막 '골든타임'의 초침이 째깍거리고 있다. 지구 위의 모든 생명에게 주어진 10년, 우리는 탄소중립을 위해 무엇을 해야 할까? 배출하는 탄소량을 최대한 줄이고 남은 탄소는 흡수 제거하여 0으로 만드는 탄소중립에서 가장 중요한 파트는 소비수준에서의 변화이다. 결국 사람이 답이다. 사람이 바뀌고 삶이 바뀌어야 한다. '세상을 바꾸는 것은 사람이고 사람을 바꾸는 것이 교육'이라는 우리의 비전을 다시 한번 생각해 보게 된다. 글로벌에코리더 YOUTH와 함께라면 우리에게 아직 '희망'이 있다.

사람들이 모여 만들어 내는 선한 영향력은 무한합니다.
특히 청년들이 문제 해결의 목적을 가지고 열정과 지혜를 투자해서
거두는 수확은 큰 감동과 파급력이 있습니다.

연세대학교 고등교육혁신원은 다양한 사회 문제에 도전하는 실험에 뛰어든
인재들이 모이는 오픈 플랫폼입니다. 때로는 글로벌 이슈인 빈곤, 식량위기,
환경문제의 해결을 목표로 힘을 모으고, 때로는 우리동네 지역상권 활성화, 어르신
건강 증진, 장애인 이동권 확대를 위해 헌신합니다. 큰 투자를 유치하는 성과를 통해
소셜벤처로 변모하기도 하고, 실종아동을 찾는 일에 몇 년을 헌신하며 큰 울림을
줍니다. 물론 어이없는 실패와 좌절의 스토리도 다반사입니다.

우리는 학생들의 이러한 모든 경험을 '임팩트'로 정의하여 이 보고서에
담았습니다. 여기서 미처 못다 한 이야기는 연세 청년 혁신가들이 만들어 낼 찬란한
미래를 응원하며 동행하는 여러분들과 함께 차근 차근 채워 나가길 소망합니다.



연세대학교 고등교육혁신원
장용석 원장

05.

연세대학교 고등교육혁신원 : 워크스테이션(Workstation)

Purpose
우리가 임팩트 측정을
하는 이유

대학생들의 사회문제해결 도전을 지원하는 오픈 플랫폼, 고등교육혁신원

고등교육혁신원(이하 혁신원)은 '사회혁신 역량의 강화와 확산을 위
한 고등교육의 전환'이라는 비전을 가지고 '사회문제 해결에 기여하는 미
래형 인재 양성'이라는 미션을 수행하는 기관이다. 학생들의 주체적이고
개방적인 소통과 협업이 가능하도록 하는 하나의 플랫폼이 되고자 노력
하고 있으며, 이러한 운영 특성과 기관 설립 취지 및 배경에서부터 '소셜
임팩트'와 깊은 연계성을 가진다고 볼 수 있다. 본 원은 연세대학교와 한
국고등교육재단 간 '미래형 사회혁신 인재 육성 사업' 협약 체결을 바탕
으로 2018년에 정식 출범하였다. 총장 직속기구로서, 학내 최고 수준의
위상부여를 통해 미래형 인재 육성과 고등교육 혁신의 동력을 마련하고
있다.

고등교육혁신원은 고등교육기관으로서 공공가치의 실현 및 확산을
위한 다양한 실험적 참여를 제안하고, 그 성과가 측정될 수 있는 사회 변
화를 주도하고자 한다. 더불어 공감과, 나눔을 통해 함께 참여할 수 있는
혁신을 유도하고 배려와 책임이 함께하는 공동체 가치를 지향한다.

사회적 가치 추구하고 경험 학습을 지향하는 고등교육혁신원의 프
로그램은 교과와 비교과를 넘나들며 유기적으로 설계되어 있다. 학
생들은 사회혁신역량 교과를 통해 전공 혹은 교양 분야를 기반으로
PBL(Project-based Learning / Problem-based Learning), CBL(Case-
based Learning / Community-based Learning)에 참여한다. 또한 비교
과를 통한 학생 주도의 프로젝트 기획, 운영을 경험하고 활동 결과와 피
드백을 다양한 형태로 수집 및 관리하며 배우고 성장한다. 이러한 융합
과 구성을 통해 우리는 '사회혁신 학습 생태계'를 구축해 나가며 다층적
인 학습 경험을 제공하고자 노력하고 있다.

지나온 궤적을 들여다보고 앞으로의 길을 그려보다

이러한 노력에 대한 기본적인 통계와 성과 자료를 꾸준히 축적해 왔지만, 사회적 가치 창출과 인재 양성을 비전과 미션으로 삼은 교육기관으로서 이번 소셜 임팩트 측정은 새로운 도전이었다. 이 도전으로부터 우리가 얻고자 하는 것은 크게 두 가지이다.

우선, 고등교육혁신원의 임팩트 프레임에 대한 논의, 그리고 임팩트 측정 시도 자체가 혁신원이 지난 5년 동안 그려온 궤적을 탐색하고 정리하는 의미에서 중요한 작업이 될 것이라고 판단했다. 우리가 설정한 비전과 미션에 부합하는 임팩트 창출이 실질적으로 이루어지고 있는지 논 의해볼 수 있는 근거 자료를 만들어 나가는 것에 커다란 의의가 있었다.

나아가 우리가 향후 나아갈 방향성에 대한 새로운 인사이트를 얻고자 하였다. 우리가 생각하는 임팩트와 실제 만들어내고 있는 임팩트, 놓치고 챙기지 못했던 임팩트를 모두 둘러보고 프로그램 기획과 운영, 성과 관리 측면에서 측정결과를 참고하고자 하였다.

‘플랫폼’과 ‘프로젝트’의 임팩트를 동시에 살펴볼 수 있는 ‘워크스테이션’을 측정하다

임팩트 측정 시 ‘플랫폼’과 ‘프로젝트’ 라는 두 가지 영역을 고려하였다. 우선 첫 번째 영역은 플랫폼 성과(platform performance, 이하 플랫폼 성과)로, 혁신원이 사회혁신 고등교육의 플랫폼으로서 창출하고 있는 임팩트를 살펴보고자 하였다. 혁신원의 비전이 ‘사회혁신 역량의 강화와 확산을 위한 고등교육의 전환’에 있는 만큼 혁신원의 활동이 고등교육계와 사회혁신 생태계에 얼마나 기여하고 있는지 확인하는 것이 목표였다. 다음으로 두 번째 영역은 혁신원이 운영하는 개별 프로그램을 통해 학생들이 만들어 내는 Outcome(project performance, 프로젝트 성과)을 측정함으로써 프로그램 단위의 임팩트를 확인하고자 하였다. 이를 위해 혁신원의 대표적인 비교과 프로그램인 ‘워크스테이션’을 구체적인 측정 대상으로 설정하였다.

다만 혁신원의 사회혁신역량 강화 교육은 ‘교과’와 ‘비교과’ 영역에서 촘촘하게 유기적으로 연계되어 있고, 이를 바탕으로 학습 환경의 질적 제고와 효과성을 극대화하는 것을 목표로 한다. 그래서 단일 프로그램에 대한 측정만으로는 혁신원의 임팩트를 부분적으로밖에 이해할 수 없다. 이에 따라 단일 프로그램이 아닌 혁신원 기관 전체와 프로그램 생태계 전반을 연계하여 함께 논의를 진행하였다.

Our Impact

임팩트 정의하기

측정 대상 사업 소개

워크스테이션은 참여자들에게 사회적 가치 추구를 위한 다양한 프로젝트를 ‘시도’할 수 있도록 환경, 기회, 기반을 조성해주는 ‘플랫폼’ 성격을 지향하는 대표 프로그램이다. 워크스테이션 프로그램에 신청하기 위해서는 UN에서 제시하는 지속가능개발목표(SDGs) 가운데 하나를 선택하고, 이와 연계된 프로젝트 주제를 설정해야 한다. 사회적 가치를 추구하고 창출하고자 하는 목표의 프로젝트 활동 계획을 제출하면 심사를 통해 워크스테이션으로 선정될 수 있다. 2023학년도 상반기 기준 워크스테이션 총 186팀이 선정되어 활동하였으며, 혁신원 설립 이래 5년간 매년 워크스테이션 선정 경쟁률과 선정팀 수는 급격한 상승세를 보여왔다.

워크스테이션의 활동의 성격에 따라 6가지의 분과로 구분하고 있으며, 학생들의 자율성을 최대한 보장하고 여러 분야의 창의적인 시도를 독려한다. 이를 위해 법률, 세무 전문기관의 전문가들이 자문을 제공하고, 선배 사회혁신가들이 특강과 커피챗을 통해 경험을 공유하고 조언을 나눈다. 뿐만 아니라 학생들의 프로젝트에 도움이 될 수 있다고 판단되는 다양한 활동과 행사가 연간 일정에 따라 끊임없이 풍성하게 기획되고 시도되고 있다.

변화이론으로 살펴본 임팩트

가장 먼저, 변화이론을 통해 임팩트 창출의 구조를 그려보고자 하였다. 혁신원이 추구하는 임팩트는 ‘고등교육 혁신모델의 정립’과 ‘소셜 임팩트(Social Impact, SI) 섹터의 확대 및 커뮤니티 활성화’에 있다.

<임팩트의 구조>



앞서 언급하였듯이, 임팩트를 정의함에 있어서는 단일 프로그램이 아닌, 혁신원의 사회혁신 프로그램 전반을 대상으로 살펴보고자 하였다. 혁신원의 비전은 '고등교육의 패러다임 변화'와 '사회혁신 생태계 활성화 기여'라는 두 가지의 큰 갈래를 갖는다. 한 가지는 사회적 가치를 위한 교육을 선도하는 고등교육기관으로서 고등교육 생태계를 바라보는 관점

이고, 또 다른 한 가지는 사회혁신 생태계 내에서 인재 양성의 기능을 하는 인력 공급자이자 사회구성원으로서 사회혁신 생태계를 바라보는 관점이라고 할 수 있다. 이러한 두 가지 비전을 달성하고 있는지 확인하고자 임팩트 또한 고등교육 혁신모델의 정립과 소셜 임팩트 섹터의 확대로 구분해 보았다.

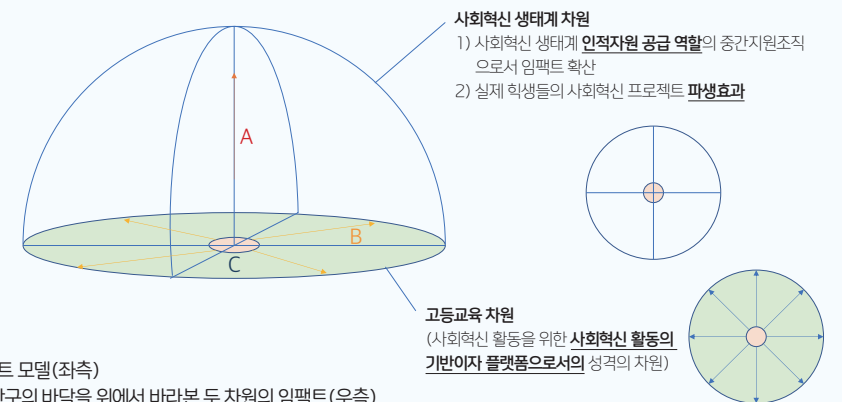
임팩트 측정을 위한 조직 내 의견 수렴과 토론의 과정을 거치며, 우리가 추구하는 교육적 비전과 임팩트, 그리고 사회적 가치 측면의 비전과 임팩트가 상당 부분 중첩되고 유기적인 관계에 있다는 사실을 재확인했다. Outcome은 크게 고등교육혁신원 기관 자체의 platform performance 측면과 이 플랫폼을 활용하여 학생들이 만들어 낸 활동 산출에 해당되는 project performance로 구분하였으며, 이는 혁신원의 두 가지 임팩트와 비전으로 수렴한다.

Output과 Activity에 관해서는, 명확한 교육 프로그램 운영에 대한 산출을 교육적 Output으로, 그 외에 부가적으로 창출된다고 판단되는 다양한 산출을 학생 프로젝트 성과 Output으로 정의하였다. 아울러 프로그램의 기획과 운영, 실행, 성과관리와 환류의 과정을 Activity의 기본 흐름으로 잡았다.

임팩트 구조화하기

앞선 변화이론의 내용에 기반하여 혁신원이 창출하는 임팩트의 형태를 보다 구조적인 형태로 표현해보고자 하였다. 변화이론에서 설명한 Input과 Outcome, 그리고 Impact가 모델에 구조적으로 적용되었다. Input은 모델 가장 중앙의 dot의 형태로 표현된 혁신원의 지점(C)에서 임팩트가 모든 방향으로 확장, 확산되도록 하는 투입 요인으로 간주하였다. Outcome은 이러한 Input으로부터 산출되는 힘으로, 중앙으로부터 Impact가 뻗어 나가게 하는 모멘텀(A, B)으로 작용한다.

<Impact model 도식화>



반구 형태의 임팩트 모델(좌측)
각각 반구의 돔, 반구의 바닥을 위에서 바라본 두 차원의 임팩트(우측)

Impact Measurement

임팩트 측정하기

Ideation 과정에서 가장 핵심적인 화두는 혁신원이 지향하는 두 가지 비전과 임팩트의 상호연계성을 어떻게 가시화할 수 있는가에 대한 부분이었다. 반구형의 임팩트 모델에서 우리는 ‘고등교육 차원의 임팩트’를 반구의 바닥에 해당하는 원의 크기로 설정하였다. 고등교육 혁신 모델 정립이라는 임팩트를 위한 활동을 단순하게 정리하면, ‘사회혁신역량 강화와 사회적 가치 창출과 연계된 고등교육 모델의 선례를 제시하고, 이러한 교육 과정과 교육 사례를 사회 내에서 확산시키는 것’이라고 할 수 있다. 더 많은 사례와 참여 기관이 누적될수록 이 임팩트의 크기는 원의 면적이 확대되듯이 커지며 이러한 확대에 작용하는 힘을 (B)로 표현하였다. 그리고 반구 아래의 원 면적이 커질수록 반구 자체의 크기가 커질 가능성은 더 증대된다. 이는 혁신원이 창출하고자 하는 ‘사회 혁신 생태계 측면의 임팩트’가 확대될 수 있는 기반과 근간에 ‘교육’이 있다는 점과 맥을 함께 한다.

이러한 고등교육적 측면을 기반으로, 원의 위쪽에 반구의 형태로 표현되는 3차원의 부피가 ‘사회혁신 생태계 측면의 임팩트’에 해당한다. 이 반구의 부피가 커지기 위해서는 (A)로 표기한, 중심점으로부터 ‘위로 들어 올리는 힘’의 모멘텀이 중요하다. 우리는 해당 모멘텀을 증대시키는 요소를 변화이론에서의 Outcome으로 보고자 하였다. ‘참여학생들의 사회혁신역량과 인식 제고’, ‘사회혁신 인재양성을 통한 사회혁신생태계의 인재풀 확대’, ‘우리 사회와 공동체의 다양한 사회문제에 대한 인식 제고’, 그리고 ‘학생들의 사회적 가치 추구를 위한 다양한 프로젝트들의 직접적인 성과와 파생효과’ 등이 복합적인 거대한 모멘텀으로 작용하며 반구의 천정을 더 높게 들어올리고, 임팩트의 총 부피를 커지게 한다.

이 모델은 혁신원의 두 갈래의 비전과 임팩트의 상호관계성과 의미를 은유적으로 표현한 사례로, 임팩트의 수치적 측정 혹은 사례 간 비교가 가능할 만큼의 구체성을 지니지 못했다는 한계가 있다. 이에 따라 실제 측정에 있어서도 도식을 직접적으로 활용하지 못했다는 아쉬움이 있으며, 향후에도 계속될 임팩트 측정의 여정에서 새로운 형태로 이러한 점을 보완할 수 있게 되기를 기대한다.

임팩트 측정 방법

측정 방법과 유형을 결정하기에 앞서 프로그램의 이해관계자 매핑을 우선적으로 진행하였다. 각 비전과 임팩트 별로 이해관계자를 분류하고 이해관계자별 편익을 정리해 봄으로써, 임팩트 측정 대상과 범위를 설정해볼 수 있었다.

<고등교육혁신원 이해관계자 매핑(표)>

Vision	Impact	이해관계자		편익
고등교육 패러다임 변화	고등교육혁신 모델 정립	개인	참여 학생	경제적(금전적) 이득 진로 방향성 설정에 도움 네트워크(인적 자산) 확대 사회혁신역량 증대(협업능력, 리더십 등) BM검증 및 MVP 테스트 기회 전공 외 경험을 통한 인적 성장 기대
			미참여 학생	사회문제에 대한 간접적 경험을 통한 학생들의 시각 확장
		공동체 및 조직	연세대학교	학교 이미지 제고, 랭킹 상승 교직원 역량 강화 학생 역량 강화
			타 대학	고등교육혁신 모델 벤치마킹
			교육부	국내 고등교육기관 교육역량 제고
사회, 기업, 국가	신규 인재발굴 및 영입 교육 국가경쟁력 강화			
사회혁신 생태계 활성화 기여	사회혁신 생태계 중간지원 조직으로서의 역할 수행	공동체 및 조직	임팩트 투자사 (금융 중간지원조직)	투자지원 대상 후보군 확대 사업확장 가능성 및 투자 수익률 제고
			소셜벤처 및 일반기업	사회혁신역량 갖춘 인재 영입
			사회, 국가	새로운 사회문제의 발견 및 해결 사회혁신역량 갖춘 신규 인재 발굴 소셜벤처 양성에 기여 사회문제에 대한 관심 및 인식 제고

측정을 위해 정량적 데이터와 정성적 데이터를 모두 수집 및 활용하였으며, 임팩트 모델에서도 표현되었다시피 교육적 측면과 사회혁신 생태계적 측면을 구분하여 각 데이터와 분석의 유형을 아래 표와 같이 정리하였다. 또한 이해관계자 매핑을 통해 FGI 대상자를 설정하였다.

<데이터 수집 및 분석방법(표)>

구분	정량적 데이터 수집 및 분석		정성적 데이터 수집 및 분석	
	데이터	분석방법	데이터	분석 방법
교육적 측면	교육적 아웃풋 기본데이터	기초통계분석	FGI	텍스트분석
	사회혁신역량 및 인식 조사 정량평가 문항		사회혁신역량 및 인식 조사 정성평가 문항	
사회혁신 생태계 측면	학생 프로젝트 성과(Project performance) 데이터		FGI	
			Project performance frame	

임팩트 측정 결과 및 분석

1. 혁신원의 궤적과 성과를 숫자로 확인하다

고등교육혁신원은 2018년부터 교과 과목 및 비교과 프로그램을 운영해오고 있다. 이를 위해, 금전적으로는 2022년 기준 교과 11.66억원, 비교과 24.8억원, 총합 36.46억원의 장학금 지원을, 비금전적으로는 사회혁신 스페이스 대여, 앰배서더 자문 지원, 네트워킹 행사 개최, 성과 공유, SNS 채널을 통한 홍보 등을 지원 중에 있다.

그 중, 생태계 확산에 중요한 성과공유의 경우, IHEI FESTA(오프라인 성과공유회), 사회혁신역량 영상공모전, 사회혁신타운, SNS 등 다양한 채널을 통해 매학기 학생들의 사회혁신 결과물들을 공유하여 사회혁신 인식 확산에 기여하고 있다.

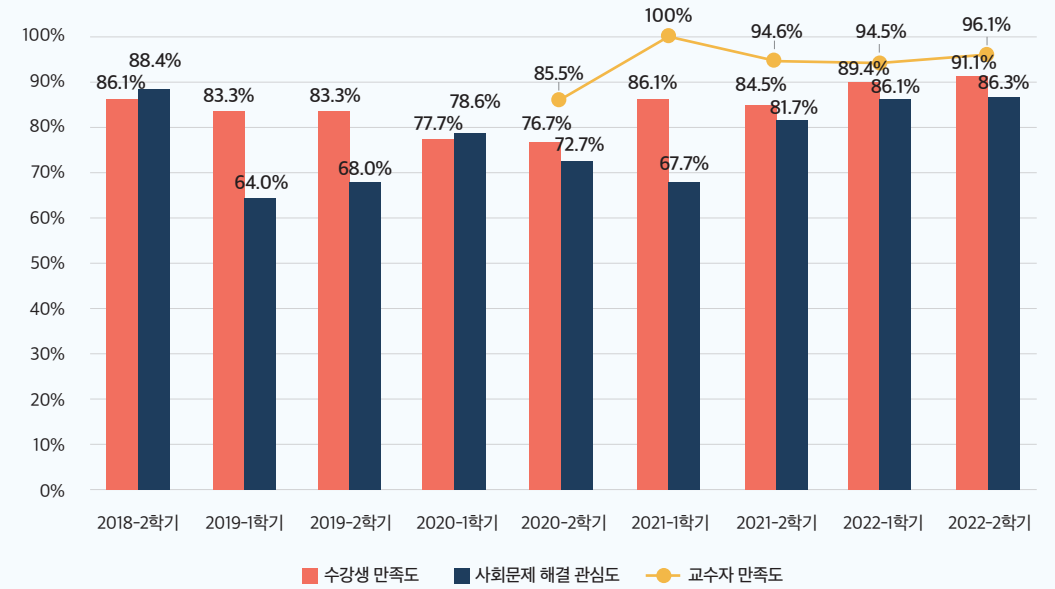
그 결과, 2022년도까지 고등교육혁신원이 거뒀던 정량적 성과는 다음과 같다.

<사회혁신역량교과 운영 성과 추이>

구분	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년	계
과목수(개)	90	159	202	194	213	858
수강생수(명)	3,124	4,801	6,571	6,016	7,674	28,186
Social Entrepreneurship Award(명)	167	387	444	444	520	1,962
학생발굴 프로젝트(개)	420	795	986	976	1,033	4,210
장학금 지급액(억)	0.7	2.7	3.1	2.9	2.26	11.66

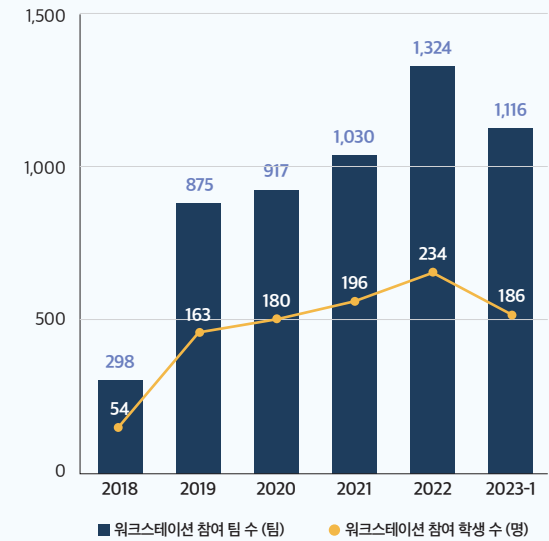
교과목 운영의 경우, 2022년에 개설된 사회혁신역량 교과목 수는 213과목, 수강생 수 7,674명, 학생발굴 프로젝트는 1,033개이며, 2023년도 상반기에는 124개의 교과목, 수강생 수 4,462명, 학생발굴 프로젝트 609개를 배출하였다. 그 결과, 교과 부분에서 총 982과목, 수강생 32,648명, 교과 내 학생발굴 프로젝트 4,819개라는 정량적 성과를 기록하게 되었다. 또한, 교과 온라인 성과공유회 내에서는 2,266명의 Social Entrepreneurship Award 수상자를 배출하였다.

<사회혁신역량교과 만족도 데이터¹⁾>



2022-2학기 교과목 사후 만족도 조사에서는, 수강생 부분(응답자 수 300명) 각각 91.1%의 만족도와 사회문제 해결 관심도 86.3%를 기록하며 4학기 연속 상승세를, 교수자 만족도 조사(응답자 수 76명)에서는 96.1%를 기록하며 각각 3학기 이상 상승세를 보였다. 이를 통해, 혁신원의 교과 프로그램이 교수자와 학습자 모두에게 만족을 주면서 사회혁신 인식 개선을 이끌어내고 있음을 확인할 수 있었다.

<워크스테이션 참여 현황>

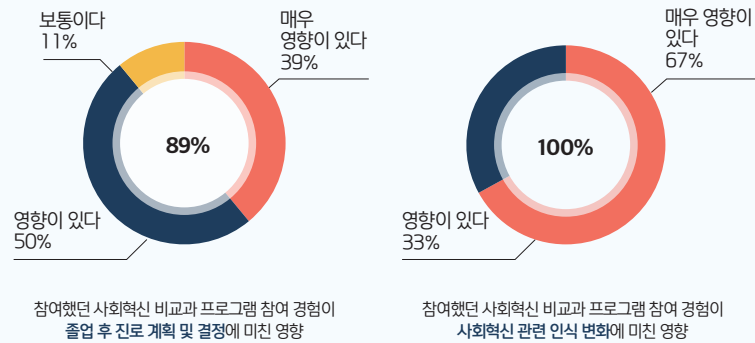


1)

1점(전혀 만족하지 않는다) ~ 5점(매우 만족한다)의 5점 척도로 조사 진행 후 4, 5점 응답자의 비율

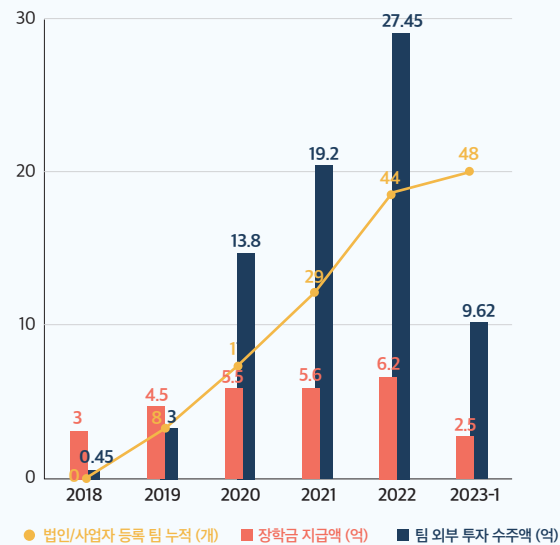
비교과 프로그램인 워크스테이션의 경우에도 유의미한 성과를 관찰할 수 있었다. 2022년도 워크스테이션 기준, 1,324명(234팀), 2023년도 상반기에는 1,116명(186팀)의 참여를 기록하며 누적 총 5,560명(1,013팀)의 학생을 배출하였으며, 2022년도 워크스테이션 사후 만족도 조사의 경우, 프로그램 전반적인 만족도는 87.8%를 기록하였다.

<워크스테이션 참여가 학생들의 진로에 미친 영향>



특히, 워크스테이션을 통해 고등교육혁신원이 사회혁신 생태계에 미치는 영향력을 포착하였다. 2022년 워크스테이션 출신 졸업생 대상 만족도 조사 결과, “참여했던 사회혁신 비교과 프로그램의 경험이 사회혁신 관련 인식 변화에 미친 영향”에 대해 참여자 전원이 100% 긍정적으로 응답했으며, “참여했던 사회혁신 비교과 프로그램 참여 경험이 졸업 후 진로 계획 및 결정에 미친 영향”에 대해서는 89%가 긍정적으로 응답한 것으로 나타났다.

<워크스테이션 참여 팀 창업 및 펀딩 유치 현황>



펀딩 및 창업현황의 경우, 워크스테이션 팀 유치 외부 펀딩금액은 2022년 27.45억원, 2023-1학기 9.62억원으로 총 누적 73.52억원이다. 워크스테이션을 통해 배출된 창업팀은 2023년도 상반기 신규 창업팀 4팀, 누적 총 48팀으로 집계가 되었다. 이외에도 2023년도 이내 사업자 등록 예정으로 응답한 팀도 22팀이나 기록되었다. 이처럼, 해당 데이터들을 통해 워크스테이션 기획 취지 중 하나인 “예비 벤처 창업가 양성 플랫폼”으로서 창업연계 활성화의 역할을 충실히 수행하고 있음을 직접 확인할 수 있었다.

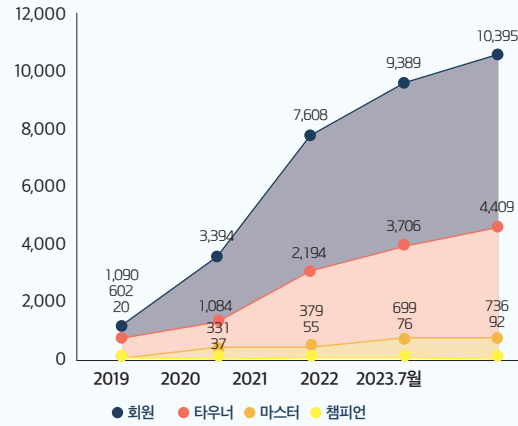
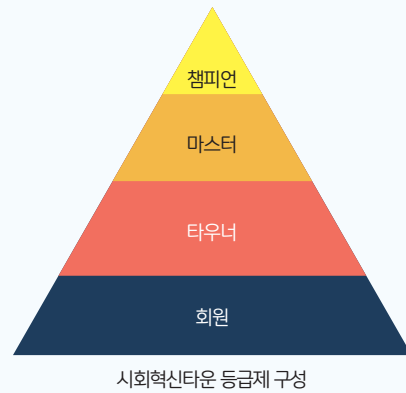
<고등교육혁신원 SNS 플랫폼 운영 성과>

구분		2022년	2023년 7월	
플랫폼	SNS 채널 팔로워	Instagram	952	1,829
		Facebook	997	1,007
		YouTube	665	754
		카카오톡 채널	581	639
	YouTube 조회수		68,681	95,110
	YouTube 동영상 노출수		624,314	931,860
	YouTube 총 동영상 수		-	293
	사회혁신타운 회원수		8,654	10,395
	사회혁신타운에 등재된 혁신활동 포트폴리오 갯수		1,490	1,984
	LearnUs 공개과정 콘텐츠 갯수		12	29

성과 확산 측면의 경우, 오프라인과 온라인으로 나누어 분석할 수 있다. 오프라인 성과확산으로는 워크스테이션 팀 성과 공유회인 IHEI FESTA를 꼽을 수 있다. IHEI FESTA는 2018년부터 1년에 2번, 학기말에 개최되는 혁신원 최대 규모의 대면 행사이다. 그러나, 코로나 팬데믹 동안은 온라인 개최 혹은 온, 오프라인 동시 개최를 진행하였다. 2022년도의 경우에는 1학기 온라인 개최, 2학기 오프라인 및 YouTube 송출로 진행되었으며, 2022-2학기의 경우 오프라인 참여인원 215명, LIVE 조회수 652회를 기록하였다. 온라인의 경우, 다방면의 SNS 계정들을 활용하여 홍보 및 성과공유를 진행하고 있으며, 관련하여 Instagram 1,829명, Facebook 1,007명, YouTube 754명, 카카오톡 채널 639명의 팔로워를 보유 중이다. 그 중 중요한 확산 채널인 YouTube는, 동영상 286개 및 동영상 노출수 931,869회, 총 조회수 95,110회를 기록 중이다(2023. 7 기준).

이외에도 혁신원 자체 온라인 아카이빙 플랫폼인 사회혁신타운의 경우, 10,395명의 가입자 및 총 포트폴리오 1,984개를 보유하고 있다.

<사회혁신타운 등급제 구성 및 등급별 현황>



사회혁신타운의 경우, 아카이빙 플랫폼일 뿐만 아니라, 회원>타우너>마스터>챔피언으로 이루어진 등급제를 통해 생태계를 체계적으로 관리하는 수단으로 사용하고 있다. 이 중 타우너, 마스터 등급의 경우 “예비 사회혁신가”로, 챔피언 레벨은 “사회혁신가”로 관리 중이며 챔피언 등급 중 사회혁신 활동을 활발히 한 학생을 대상으로, 연 2회 ‘연세 사회혁신가’를 선정하여 학생들에게 사회혁신 동기를 고취시키고 있다.

이처럼 교육 및 사회혁신 생태계 확산 측면의 데이터를 분석하면서, 고등교육혁신원이 다양한 채널을 통해 전방위적으로 사회혁신 인식확산에 기여하고 있는 점을 확인할 수 있었으며, 다음과 같은 인사이트들을 도출할 수 있었다.

첫째, 교육분야의 경우, 과목, 수강생 수, 학생발굴 프로젝트 등의 정량적 데이터들이 지속적인 성장, 확산 추세를 보이고 있었다. 이러한 우수한 프로젝트들을 비교과 프로그램인 워크스테이션과 연계시킨다면, 사회혁신 생태계 확산에 시너지를 줄 수 있을 것으로 판단된다.

둘째, 학생 프로젝트 성과 데이터의 경우, 창업 및 펀딩 관련하여 외부투자 수주액이 큰 폭으로 증가하고 있음을 확인하였다. 이는, 학생 창업 및 스타트업 인큐베이팅에 대한 사회적 관심과 투자가 대폭 확대되고 있는 시대적 흐름과도 일치한다. 따라서, 워크스테이션 프로그램 자체의 핵심 취지인 “예비 창업가 양성 플랫폼”의 일환으로, 학생들의 사회혁신 활동에 도움이 될 수 있는 외부적 투자 및 지원 유치를 위해 필요한 제도적/행정적 지원 방안 등에 대해 고민해 볼 수 있음을 시사한다.

마지막으로, 성과홍보 데이터의 경우, YouTube 채널에서 노출수 대비 조회수의 비율이 낮은 아쉬움을 확인하였다. 이를 개선하기 위해, 학생 주도적인 콘텐츠 창작 확대 혹은 학생들의 관심을 사로잡을 만한 양질의 사회혁신 콘텐츠 확보에 대해 고민해 볼 필요가 있음을 시사한다. 올

해부터 IHEI FESTA 예선 방식을 동영상 업로드로 변경하고, YouTube 영상 조회수를 평가기준에 포함하였는데, 성과 홍보 개선에 도움이 될 것으로 기대된다.

2. 학생들의 사회혁신 인식과 역량을 탐색하다

워크스테이션 프로그램에 참여한 학생들의 변화를 측정하고자 2022년도에 워크스테이션에 참여한 학생들을 대상으로 사회혁신역량 및 인식조사를 진행하였다. 설문은 2023년 7월 18일부터 7월 26일까지 약 1주일의 기간 동안 진행하였고, 설문 조사에 응답한 학생은 71명이다. 응답자 중 87.3%가 학부 재학생이며, 7%는 졸업생, 나머지는 타대학생과 대학원생으로 구성되었다. 설문지는 크게 두 가지 섹션으로 구분하였다. 첫 번째 섹션은 워크스테이션 참여 경험에 대한 설문으로 해당 프로그램을 통해 학생들에게 실질적인 변화가 일어났는지 알아보는 계량적인 질문들로 설계하였다. 또한 워크스테이션 프로그램 참여로 얻은 부분과 본인의 성장에 가장 도움이 된 부분을 질문하여 향후 워크스테이션 프로그램, 더 나아가 고등교육혁신원의 전체 프로그램을 설계 및 수정하는 방향을 파악하고자 하였다.

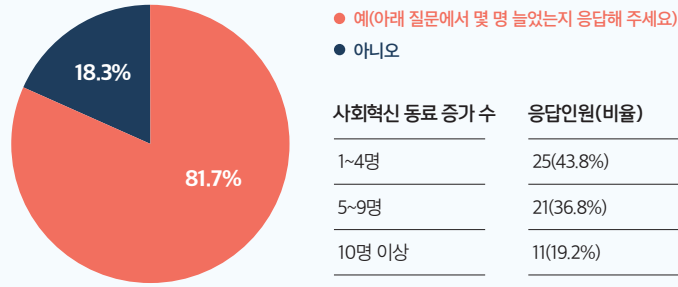
두 번째 섹션은 사회혁신인식 및 역량에 대한 설문으로, 사회문제 해결에 대한 생각의 변화와 사회혁신을 위해 필요한 역량²⁾인 창조적 상상력, 융합적 사고력, 시민참여의식 변화를 측정하였다. 이러한 세 가지 역량의 향상 여부를 측정하여 학생들의 사회혁신역량 능력이 신장되었는지 확인해보고자 하였다.

- **창조적 상상력:** 어려운 도전과제를 해결하기 위해 기존의 관점과 틀에 얽매이지 않고 새로운 방식으로 사고하는 능력
- **융합적 사고력:** 다양한 지식과 경험을 결합하고 종합하여 새로운 지식이나 가치를 창출하는 사고 능력
- **시민참여의식:** 시민공동체의 일원으로 더 나은 시민 공동체를 만들기 위해 건전한 가치관과 책무감을 가지고 사회변화 과정을 주도할 수 있는 능력

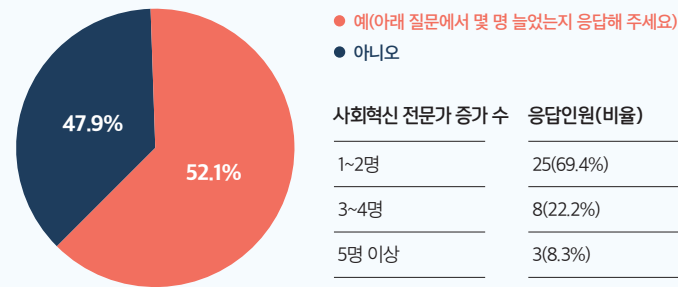
설문 결과는 다음과 같다. 먼저, 응답자 중 81.7%가 워크스테이션 프로그램 참여 이후 사회혁신과 관련된 생각을 나누거나 협업할 수 있는 동료가 늘어났다고 응답하였다. 특히 10명 이상 증가에 19.2%가 답하였고 5명 이상 증가한 경우는 전체의 55% 이상에 달하여 워크스테이션의 네트워킹 효과 및 사회혁신인식 확산의 효과를 확인할 수 있었다.

2)

고등교육혁신원에서 사회혁신역량교과 수강생을 대상으로 실시하는 사회혁신역량 인식 조사의 문항을 차용하였다. 이는 연세대학교 핵심역량진단 도구 개발 연구팀에서 2021년도에 개발한 6대 핵심역량을 기반으로 한다.



둘째, 설문 응답자 중 과반수 이상인 52.1%가 사회혁신 관련 문제에 대한 조언을 구할 수 있는 전문가가 증가했다고 답하였다. 1~2명의 전문가를 추가적으로 알게 되었다고 응답한 비율이 69.4%로 가장 높았다. 사회혁신 동료 증가 수에 비해 다소 아쉬운 수치이나, 상대적으로 전문가 자문은 진입장벽이 높을 뿐만 아니라 본인의 프로젝트를 설명하고 자문을 구해보는 일련의 과정에서 학생들은 그동안 교과에서 얻을 수 없었던 경험과 스킬들을 얻었을 것이기에 의미가 없는 수치라고 보기는 어려울 것이다.



다음으로, 워크스테이션 프로그램을 통해 학생들에게 전달하고자 하는 가치와 임팩트가 잘 전달되고 있는지 확인해 보았다. 응답자의 71.8%가 '사회 문제를 해결하고 혁신해야 할 필요성에 대한 인식(사회혁신인식)'과 '사회문제를 해결하고 새로운 아이디어를 창출해낼 수 있는 역량(사회혁신역량)'에 응답하여 그 비율이 가장 높았으며 다음 순위로는 47.9%가 '네트워크 및 인맥', 42.3%가 '진로 탐색 및 방향성 설정에 도움'에 응답하여 위 변화이론에서 정의한 교육적 측면의 Outcome을 실질적으로 확인해 볼 수 있었다.

마지막으로, 워크스테이션 프로그램의 지원사항 중 가장 도움이 되는 항목을 질문하여 현재 지원 사항들을 점검해보고 앞으로의 학생 지원

에 참고해보고자 하였다. '장학금 및 상금'에 응답한 비율이 78.9%로 가장 높았으며 다음으로는 '성과공유 행사'와 '전문가 특강'이 각각 32.4%, 25.4%의 비율을 차지하였다. 이를 통해 학생들이 사회 문제 해결을 실천하도록 직접적으로 지원하고 아이디어를 현실화해볼 수 있도록 도와주는 프로그램이 학생들의 성장에 큰 영향을 미친다는 점을 알 수 있었다.

워크스테이션 프로그램에 대한 추천 의사를 점수로 묻는 질문에는 5점 만점에 평균 4.57점으로 응답하였고, 워크스테이션 참여 후 스스로 느낀 변화에 대해서는 다음과 같이 서술하였다.

“사회 문제를 해결하는 데 직접 기여할 수 있다는 마음가짐이 생겼다.”

“내가 하고 있는 일이 가치있는 일이구나, 당장 가시적인 경제적 임팩트는 없더라도 사회적 임팩트 창출을 밀고 나갈 수 있도록 응원받았다.”

“사회 문제에 대한 관심에서 나아가 실천 방안을 모색하는 사고 근육을 기를 수 있게 해주었다.”

이를 통해 학생들로 하여금 사회 문제해결과 사회 혁신 관련하여 다양한 시도를 할 수 있도록 지원하는 플랫폼으로서의 혁신원의 아이덴티티를 다시 한번 확인할 수 있었으며, 혁신원이 학생들의 실천을 함께하는 프로그램을 설계하고 운영하고자 하는 등의 기획 의도와 일치하는 방향으로 나아가고 있다는 점을 확인할 수 있었다.

문항	응답인원(단위 명)(비율 %)	
1	사회 문제를 해결하고 혁신해야 할 필요성에 대한 인식	51(71.8)
2	사회 문제를 해결하고 새로운 아이디어를 창출해 낼 수 있는 역량	51(71.8)
3	네트워크, 인맥	34(47.9)
4	진로 탐색 및 방향성 설정에 도움	30(42.3)
5	비즈니스 모델 수립 및 검증의 기회	22(31)
6	향후 취업에서의 도움이나 이득	15(21.1)
7	경제적 이익	10(14.1)

두 번째 섹션인 사회혁신인식 및 역량에 대한 설문 문항과 응답결과는 아래의 표와 같다. 2022학년도에 워크스테이션 프로그램 참여 학생들을 대상으로 프로그램 참여가 문항별로 얼마나 영향을 주었는지 응답자 스스로 평가하는 방식으로 설문(사후 조사)을 진행하였다.

설문 결과, 워크스테이션 참여가 사회문제 해결에 대한 인식을 증대시키는 데 평균 4.25점 기여하였다고 응답하였다. 또한 사회 문제 해결에 대한 역량을 구성하는 창조적 상상력, 융합적 사고력, 시민참여의식에는 각각 워크스테이션 프로그램이 각각 4.12점, 4.15점, 4.11점 기여하여 평균 4.12점 사회문제해결역량에 기여하였다고 응답하였다.

설문문항		응답결과 (5점 만점)
사회문제 해결에 대한 인식	평소 우리 사회에서 일어나고 있는 다양한 사회문제에 대한 관심이 증가하였다	4.32
	각종 사회문제를 해결하기 위해 적극적으로 노력하게 되었다	4.22
	사회 문제 해결을 위한 행동을 일상생활에서 자주 실천하게 되었다	4.19
	스스로 사회적 가치를 창출하고 있다고 생각하게 되었다	4.26
	현재의 사회문제 해결을 위해 하는 행동이 미래의 이익으로 되돌아 올 것이라고 믿게 되었다	4.26
	사회혁신인식 평균	4.25
사회문제 해결에 대한 역량	어떤 문제 상황에서 그 문제에 대해 여러 가지 관점에서 생각할 수 있다	4.35
	떠오른 생각을 잘 다듬어서 더 좋은 아이디어로 발전시킬 수 있다	4.3
	불편한 점이 발생하면 해결방안을 모색하게 되었다	4.18
	창조적상상력 평균 (9개 문항)	4.12
	다양한 사회, 다양한 사람들의 경험을 존중하고 내 삶에 적용할 수 있다	4.26
	나는 다양한 상황에서 경험한 것들을 결합하여 문제해결에 활용할 수 있다	4.23
	나의 전공지식을 다른 분야와 어떻게 융합할지 생각해보게 되었다	4.16
	융합적사고력 평균 (9개 문항)	4.15
	우리 사회에서 개인적 배경에 따라 편견, 사회적 차별을 경험할 수 있다는 사실에 공감할 수 있게 되었다	4.29
	나와 다른 가치관, 생활방식을 가진 사람을 이해하고 존중하게 되었다	4.25
	사회정의 실현을 위해 내 주변에서 어려움을 겪고 있는 사회적 약자를 보면 도움을 주게 되었다	4.18
	시민참여의식 평균 (8개 문항)	4.11
	사회혁신역량 평균	4.12

본 설문조사 분석을 통하여 워크스테이션 프로그램은 참여 학생들의 사회혁신인식 및 역량 제고에 기여하고 있음을 데이터를 통해 확인하였고, 더 나아가 실제로 경험하고 활동해볼 수 있는 장을 제공하여 사회혁신을 할 수 있는 인재를 양성함으로써 고등교육의 새로운 모델을 제시하고 있다는 점을 확인할 수 있었다.

3. 혁신원의 사회혁신 생태계 임팩트를 질문하다

혁신원에서는 앞서 정리한 이해관계자 맵을 바탕으로, 다양한 이해관계자 관점에서 워크스테이션의 가치와 의미를 파악하기 위해 Focus Group Interview(이하 FGI)를 진행하였다. 교육적 측면과 사회혁신생태계 측면의 두 가지 임팩트 별로 FGI를 실시하였다.

우선, 교육적 측면의 임팩트를 살펴보기 위하여 한국개발연구원(이하 KDI) 경제정보센터 정책플랫폼팀의 차성훈 팀장과 임효지 연구원을 인터뷰하였다. KDI는 '열린혁신 플랫폼을 통한 정책형성 방안' 사업의 일환으로 bottom-up 방식의 정책을 발굴하기 위해 '영위킹그룹(Young

Working Group)'이라는 프로그램을 개발하여 운영하고 있다. 지방의 대학(원)생은 이 프로그램을 통해 직접 문제인식부터 문제 해결 아이디어 도출까지 정책형성 과정 전반에 참여해보는 활동을 하게 된다. 2021년 '영위킹그룹'의 시작에 고등교육혁신원이 함께 하였고, 현재 3기까지 모집을 완료한 상태이다. 인터뷰에서 워크스테이션 프로그램이 '영위킹그룹'에 미친 영향과 프로그램 참여 학생들의 변화에 대해서 중점적으로 질문하였다.

워크스테이션이 '영위킹그룹'의 탄생에 영향을 준 것은 크게 네 가지 차원으로 구분해볼 수 있다. 첫 번째, '사회혁신 마인드를 지닌 인재'라는 키워드이다. KDI는 프로그램 기획 초창기에 대학생들이 주도하는 열린 혁신 정책 플랫폼을 만들고자 하였고, 사회혁신 마인드를 지닌 인재를 양성하는 본 원의 비전에 공감하여 혁신원과의 방문 인터뷰를 통해 이를 벤치마킹한 프로그램을 만들 수 있었다고 응답하였다. 두 번째, 자유도가 높은 프로그램 운영방식이다. 공공기관의 전형적인 프로그램이 아니라, 활동비를 장학금으로 지급하여 비효율적인 절차를 제거하는 대신 성과를 낼 수 있도록 지원해주는 등의 자유로운 운영방식을 차용하여 '영위킹그룹'에서도 학생들에게 활동비를 장학금 형태로 지급하고 있다고 언급하였다. 또한 학점과 연계되지 않는 비교과 프로그램 역시 벤치마킹하여 운영하고 있다.

세 번째, 페스티벌 형태의 성과공유회 개최이다. '영위킹그룹'은 워크스테이션의 각종 세부운영안을 차용하여 학생들 간의 네트워킹을 유도하는 동시에 성과를 공유하는 페스티벌 느낌의 성과 공유회를 기수 별로 실시하고 있다.

마지막으로는, 실제 창업을 위한 지원 시스템이다. 워크스테이션 활동들이 실제 창업과 연계되도록 지원하는 부분에서 아이디어를 얻어 '영위킹그룹'은 학생들의 활동 결과물이 실제 정책 입안으로 연결될 수 있도록 지원하고 프로그램을 설계하였다.

이러한 혁신원의 영향력을 바탕으로 '영위킹그룹'은 2021년도와 2022년도에 각각 7개와 6개의 정책 제안을 발굴하였으며, 2023년도에는 6개 팀을 운영하는 것을 목표로 하고 있다. 프로그램 담당자는 프로그램에 참여한 학생들의 갈등 해결 능력, 추진력, 발표력 등 제너럴 스킬들이 신장되었으며, 학교에서는 배울 수 없는 전공 외 지식들을 획득하여 학생들의 시야와 인식이 변화함을 느꼈다고 응답하였다. 이를 통하여 '고등교육 패러다임 변화'라는 사회적 가치를 위한 교육을 선도하는 혁신원의 교육적 임팩트를 확인해 볼 수 있었다. 또한 근래에는 다양한 기관에서 혁신원을 방문하여 교육 프로그램을 벤치마킹하려는 시도가 있는데 이 또한 혁신원이 고등교육의 새로운 모델을 제시하고 있음을 방증한다.

다음으로, 사회혁신생태계 측면의 임팩트를 살펴보기 위하여 매쉬업

엔젤스 이택경 대표를 인터뷰하였다. 매쉬업엔젤스는 ICT 분야 특화 초기 스타트업 전문 투자사로, 혁신원의 워크스테이션 프로그램에 참여하고 협력프로그램을 함께 진행해 온 학생들이 창업한 생성형 AI 통합 플랫폼 기업인 '뤼튼테크놀로지스'에 시드 투자를 진행한 바 있다. 인터뷰에서는 '뤼튼테크놀로지스'에 투자한 계기와 사회혁신생태계에서 본원의 역할에 대한 평가에 대해 중점적으로 질문하였다.

이택경 대표는 먼저, '뤼튼테크놀로지스' 투자계기에 대해 생성형 AI에 대한 관심뿐만 아니라, 학생 팀이지만 성숙도와 성장가능성이 돋보였던 점을 뽑았다. 이러한 장점으로 인해 비즈니스 가능성을 엿보았고, 실제로도 투자한 팀들 중 가장 빠른 성장 속도를 보여주고 있다고 응답하였다. 팀을 성숙하게 만드는 데에는 물론 팀원 개별 역량과 팀장의 리더십 등 다양한 요인이 영향을 미쳤을 것이다. 그러나 워크스테이션을 통해 직접 사회 문제를 해결하고 사회혁신에 기여해보는 경험들도 상당 부분 영향을 주었을 것으로 사료된다.

둘째, 창업을 희망하는 학생들이 갖추어야 할 역량으로 학습능력, 커뮤니케이션 능력, 실행력 등을 포함하는 '제너럴 스킬'이 중요하며, 워크스테이션 프로그램이 이러한 능력을 기르는 데 도움이 된다고 평가하였다. 기존의 주입식 교육이 아니라 스스로 문제를 인식 및 정의하고 해답해 볼 수 있는 경험을 통해 예비 창업자 이전 단계에서 필요한 '제너럴 스킬'을 기를 수 있다는 것이다. 해당 인터뷰를 통해 본 기관의 두 가지 측면의 임팩트 중 사회혁신 생태계 내에서 인재 양성의 기능을 하는 인력 공급자로서의 임팩트를 확인하였으며, 앞으로 프로그램 기획 및 운영 방향에서도 학생들의 '제너럴 스킬'을 기르는 방향성을 지속적으로 고려해야 함을 확인하였다.

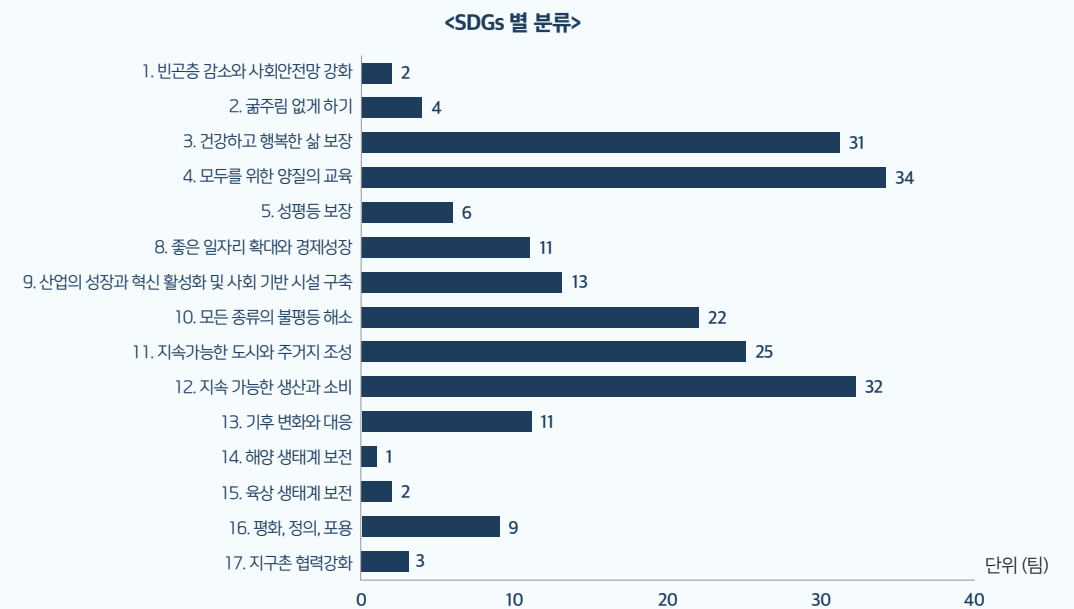
4. 학생 프로젝트 분석을 통해 임팩트 퍼포먼스 프레임을 도출하다

워크스테이션의 소셜 임팩트를 측정해보고자 2022년 1년 동안 워크스테이션에 참여한 206개 팀의 결과물 및 포트폴리오를 분석하였다. 주제 분류 기준은 워크스테이션 신청시 참여팀/학생이 직접 선택한 UN-SDGs(지속가능발전목표) 17개의 테마이다. 임팩트 분석에는 각 팀의 포트폴리오를 분석하여 도출한 연구·확산/네트워크·캠페인·유형자원·무형자원의 5가지 임팩트 유형을 사용하였다

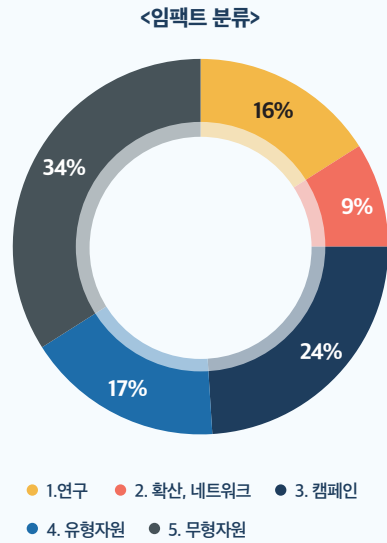
- 연구: 팀의 결과물이 연구 및 학습의 형태를 띠는 경우
- 확산/네트워크: 특정 인원을 대상으로 세미나, 학회 등 행사를 개최하는 경우
- 캠페인: 불특정 다수를 통한 행사를 통해 사람들의 인식 개선을 도모하는 경우
- 유형자원: 3가지 유형(연구, 확산/네트워크, 캠페인)에 속하지 않고 결과물의 형태가 유형을 띄는 경우
- 무형자원: 3가지 유형(연구, 확산/네트워크, 캠페인)에 속하지 않고 결과물의 형태가 무형을 띄는 경우

이렇게 도출된 임팩트 유형을 '임팩트 퍼포먼스 프레임'으로 구조화해보았으며, 추후 혁신원의 임팩트 측정 및 관리에도 적용할 예정이다.

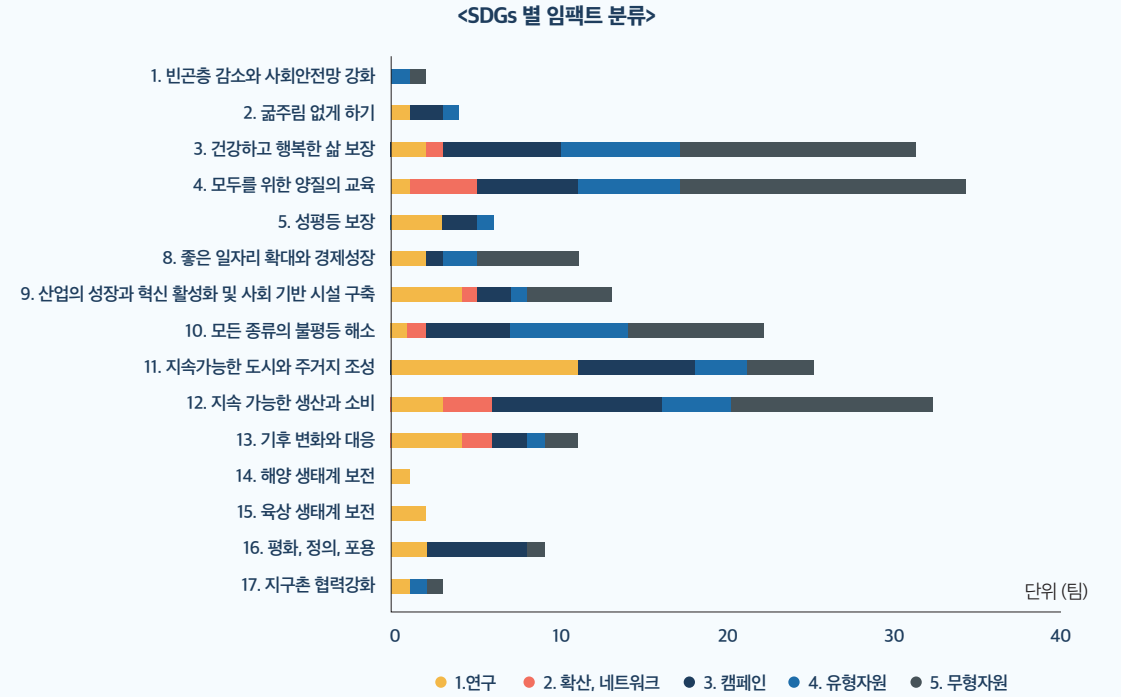
먼저, SDGs 17개 목표에 따라 활동 주제를 분류하면 다음과 같다. '4. 모두를 위한 양질의 교육'이 34개 팀 (16.5%)으로 가장 많은 수치를 기록했으며, '12. 지속가능한 생산과 소비'와 '3. 건강하고 행복한 삶 보장'이 각각 32개 팀(15.5%), 31개 팀(15.1%) 순으로 뒤따랐다. 반면, '6. 건강하고 안전한 물 관리' 및 '7. 에너지의 친환경적 생산과 소비' 주제를 선정한 팀이 없는 것으로 집계되는데, 이들 주제는 프로젝트를 위한 대규모 인프라가 필요한 편이기에, 학생신분으로는 쉽게 접근하기 어려운 주제라 사료된다.



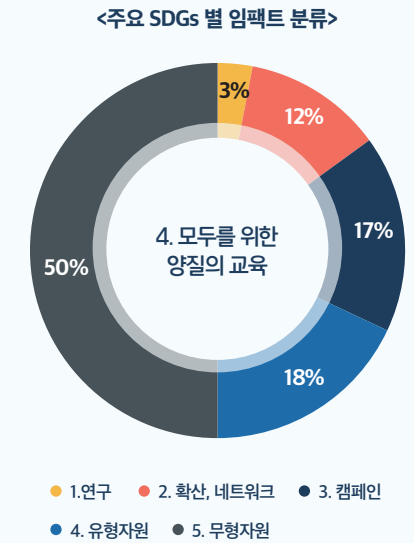
두번째로, 각 포트폴리오를 토대로 팀들이 산출한 임팩트를 5가지 유형으로 분류하였다. 무형자원의 형태가 71개 팀(34.5%)으로 가장 많았으며, 캠페인(50팀, 24.3%)과 유형자원(35팀, 17.0%)이 그 뒤를 이었다. 무형자원의 임팩트가 가장 많이 도출된 이유는, 첫째, 21-22년도가 워드코로나로 인해 대면활동이 활성화되지 않은 대신, SNS 채널을 통한 콘텐츠 제작 및 앱 개발 등 온라인 활동이 활성화되었기 때문이며, 둘째, 현재 워크스테이션에서 활동하고 있는 학생들이 디지털 환경에 익숙한 MZ세대로 구성되어 있기 때문이라고 사료된다.



마지막으로, SDGs 17개 목표별로 5가지 임팩트 유형이 어떻게 나타나는지 분류해 보았다. 그 중 채택 빈도가 높은 상위 3개의 주제(4. 모두를 위한 양질의 교육, 3. 건강하고 행복한 삶 보장, 12. 지속 가능한 생산과 소비)를 중심으로 어떤 종류의 임팩트를 가장 많이 산출해내었는지에 대해 분석해보았다.

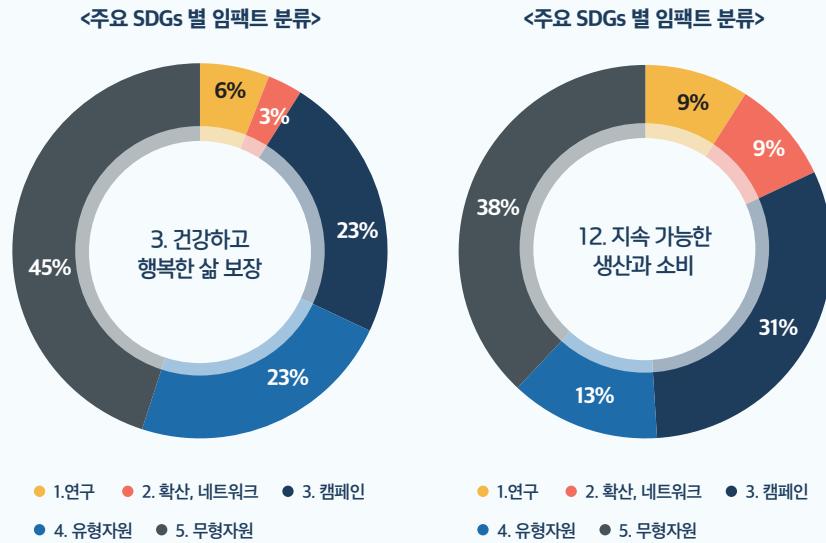


가장 많은 주제로 선택된 '4. 모두를 위한 양질의 교육'에서의 최다 임팩트 유형은 무형자원 (17팀, 50%)이었으며, 그 다음으로는 캠페인, 유형자원 (6팀, 17.6%) 순으로 나타났다.



이와 같은 추세는 '3. 건강하고 행복한 삶 보장' 및 '12. 지속가능한 생산과 소비'에서도 유사하게 나타났다. 다만, '3. 건강하고 행복한 삶 보장'의 경우, 캠페인과 유형자원을 산출한 팀의 비율이 23%로 동일하였지만,

‘12. 지속가능한 생산과 소비’의 경우, 캠페인이 유형자원 보다 18% 더 많은 경향을 보였다.



이와 같이 학생 프로젝트 분석에서 직접 구조화한 임팩트 퍼포먼스 프레임을 활용해보면서, 워크스테이션 성과지표로서의 임팩트 퍼포먼스 프레임의 유용성 및 고등교육혁신원이 사회혁신생태계에 영향을 끼치는 방식을 확인할 수 있었으며, 다음과 같은 인사이트들을 도출할 수 있었다.

첫째, 몇 가지 SDG에 집중된 학생들의 활동을 중심으로, 제공하고 있는 학생 지원 시스템의 효과성을 제고하기 위해 해당 SDG들에 연관된 명사 초청 특강이나 전문적 자문 등을 고려해보거나, 혹은 저조한 SDG나 임팩트 유형에 관련하여 이유를 확인해보고, 활동을 독려할 수 있는 방안을 고민해 볼 수 있을 것이다. 둘째, 학생들에게 해당 성과 지표 관리 기준을 제시하고, 스스로 임팩트를 측정해 보게 하는 방안도 생각해 볼 수 있었다. 이는 혁신원의 임팩트 성과 관리 측면뿐만 아니라, 학생 본인들의 사회적 임팩트를 실감하고, 사회혁신 인식을 강화하게 하여, 앞서 임팩트 모델에서 언급하였던 ‘참여학생들의 사회혁신역량과 인식 제고’, ‘사회혁신 인재양성을 통한 생태계 내 인재풀 확대’, ‘학생들의 사회적 가치 추구를 위한 다양한 프로젝트들의 직접적인 성과와 파생효과’ 등의 모멘텀을 확대하여 혁신원이 추구하는 임팩트 부피를 확대하는 계기가 될 수 있을 것이다.

Impact Integration 임팩트 적용하기

임팩트 측정을 통한 시사점과 활용

임팩트 측정을 결정하고 계획하는 단계에서 예상했던 기대효과와 같이, 정량적·정성적 측정 단계에서 모두 각각의 의미있는 학습과 발견이 있었다. 그 가운데 핵심적인 내용을 정리하자면 아래와 같다.

1	누적 32,648명에게 교육 제공 ▶ 교육 만족도 84.8%
2	학생들의 진로 선택 과정에 기여 (긍정 응답 : 89%)
3	교과 및 비교과 누적 장학금 지급액 40.08억원
4	워크스테이션 외부 프로젝트 펀딩 73.52억원
5	예비 창업가 및 창업 48팀
6	워크스테이션 프로젝트 추진 1,013팀
7	사회혁신 교육의 확산 (KDI 등 외부 교육과정에 영향을 미친 요소 확인)
8	사회문제 해결과 참여에 대한 역량과 인식 개선 (사후 설문결과 확인)

(2023년 기준)

다양한 발견을 토대로, 혁신원이 일구어 온 지난 5년간의 양적 성장을 기반으로 향후 추구하고자 하는 질적 성장의 키워드를 탐색해 볼 수 있었다. 가장 직접적으로는 향후 학생들이 직접 성과관리를 시도할 수 있도록, 사회적 가치창출과 관련된 지표 설정과 성과 관리에 대한 가이드와 자문을 제공하여 보다 실용적이고 현장 적용 가능성이 높은 학습 경험을 도모할 수 있을 것이다. 이러한 접근은 전반 프로그램의 질적 성장에 있어 프로그램 제공자와 참여자 양측에 커다란 기회를 가져다 줄 것으로 생각된다. 더불어 스터디와 문헌 탐구의 과정에서 혁신원이 사회혁신 생태계 내의 ‘중간지원조직’으로서 생태계 인력 공급을 하는 역할을 하는 교육 기관이라는 자기 인지의 과정이 큰 의미가 있었다.

임팩트 측정이 가져온 임팩트 (조직 및 개인 차원)

이번 임팩트 측정은 조직적 차원에서 학습공동체의 활성화 측면에 매우 긍정적인 영향을 주었다. 혁신원은 본래 조직구성원들의 자체적인 학습과 탐구, 토론을 적극 장려하는 성장 지향적 조직문화를 갖고 있다. 이번 임팩트 측정에 대한 화두는 모든 조직구성원들에게 새로운 학습적·업무적 자극의 기회가 되었다. 특히 보직교수와 직원 전체가 ‘임팩트 측정’을 주제로 다수의 워크숍과 비정기 토론에 참여하였으며, 조직의 비전과 임팩트 방향성을 공유하고 논의할 수 있는 좋은 기회가 되었다. 개개인의 구성원이 프로그램의 기본적인 운영 관리에 있어, 사소한 의사결정 과정에 있어서도 비전과 임팩트에 대한 고려를 수반하여 사고하는 습관이 생겼다는 부서 구성원의 피드백이 있었다.

모든 아이들이 꿈꾸고 도전하고 나누는 사람으로 성장할 수 있도록

월드비전은 지난 70여 년 동안 취약한 아동과 가정을 둘러싼 사회문제 해결을 위해 다양한 사업을 시도해 왔습니다. 나아가 진행한 사업들이 실제 사업 참여자와 지역사회에 끼친 영향과 변화의 성과를 측정하고 관리하여, 보다 전문적인 사업을 펼치기 위해 부단히 노력하고 있습니다.

최근, 사회문제들이 더욱 복잡해짐에 따라 우리의 사업도 여러 방면에서 정교하게 진행되어야 하며, 이를 위해서는 사업의 성과(Outcome)를 넘어선 임팩트(Impact) 관점에서 성과 관리가 필요함을 깊이 공감합니다. 또한 이렇게 도출된 사업의 임팩트를 후원자와 대중에게 효과적으로 전달하는 것이 매우 중요하다고 판단했습니다.

2023 Impact Foundation Learning Community에 참여한 실무 담당자들은 다양한 임팩트 측정 방법에 대해 배웠습니다. 특별히, 직접 임팩트 성과를 측정해 보며 대상자의 긍정적인 변화와 근본적인 사회문제 해결을 위한 임팩트 관점에서 바라보는 성과에 대해 눈높이를 높이고, 사업 기획부터 임팩트 성과 도출까지 모든 과정의 연결성을 강화해 나갈 수 있는 통찰력을 키울 수 있었습니다.

앞으로 월드비전은 취약한 아동과 가정이 위기 상황을 딛고 일어나 미래를 꿈꾸며 자립하는 것을 목표로 하며 사업 참여자의 변화를 넘어, 궁극적으로 지역사회 및 시스템의 변화까지 일으키는 임팩트 관점에서의 사업 고도화를 위해 최선을 다할 것입니다. 모든 과정에 아낌없는 도움을 주신 사회적가치연구원, 이노소셜랩, 그리고 모임에 함께 해 주신 여러 기관의 현장 전문가분들께 깊은 감사의 마음 전합니다.



월드비전
조명환 회장

World Vision

06.

월드비전

: UndersWings 엘리트 축구단

Purpose 우리가 임팩트 측정을 하는 이유

월드비전은 1950년 한국전쟁으로 고통받는 아이들을 돕고자 시작된 국제구호개발 NGO로, 전 세계 100여 개국에서 국제사업·국내사업·옹호 사업을 펼치며 2억 명의 아동¹⁾을 돕고 있다. 특히 국내사업의 경우, 취약 계층 아동의 성장 단계에 따른 맞춤형 통합 프로그램과 경제적 도움을 통해, 위기에서 보호받고 꿈을 찾아 도전하며 나누는 사람으로 성장할 수 있도록 하는 대표 사업 '꿈꾸는아이들'과 취약아동 특화사업, 국내 ESG 사업을 진행하고 있다.

지난 70년간 월드비전은 다양한 활동들을 통하여 사각지대 아동과 가정, 지역사회에 긍정적인 변화를 이루어 냈으며, 사업 현장에서는 사업 참여자들과 지역사회에 필요한 사업을 효과적으로 수행하기 위해 전문성 함양 및 사업의 고도화를 위해 지속적으로 고민하고 있다.

이러한 고민의 과정 중 조직에서 사업을 통해 만들어 내는 임팩트 있는 성과의 중요성이 지속적으로 대두되었다. 이에 성과(Outcome)를 넘어선 임팩트(Impact)로의 관점 전환이 요구되는 과도기적 시기에 발맞춰 이번 Impact Foundation Learning Community가 중요한 자양분이 되리라고 기대하는 마음으로 참여하게 되었다. 더불어 사업을 기획, 진행, 평가하는 일련의 과정들을 임팩트 관점에서 바라보고 사업의 목적과 활동, 결과와 임팩트의 연계를 통해 통합적으로 사업을 관리할 수 있는 눈을 기르기 위한 배움을 가장 큰 목적으로 삼았다.

월드비전은 측정 대상 사업으로 'UndersWings 엘리트축구단'을 선정하였다. 국내 대표사업 '꿈꾸는아이들'의 일환으로 진행된 사업이며, 특히 고액후원자와 함께 기획하고 수행하고 있는 특별한 사업이기도 하다. 이번 임팩트 측정을 통해 사업이 아동·보호자·지역사회의 변화에 얼마나 기여하고 있는지 임팩트 관점에서 분석하고, 사업 참여자(아동 및 보호자)와

1)

아동 : 우리나라 아동복지법에서 정의하는 '아동'은 18세 미만인 사람을 말하며, 유엔아동권리협약에서 아동의 정의는 "아동에게 적용되는 법에 의하여 보다 조기에 성인연령에 달하지 아니하는 한 18세 미만의 모든 사람"이라고 이야기하고 있다. 월드비전은 아동이라 통칭하긴 하나 본 보고서에서는 사회통념상 청소년도 같이 범기하는 것으로 하였다.

이해관계자들의 목소리를 설문을 통해 직접 들어보며 세밀하게 사업을 들여다보는 시간을 갖고자 했다. 더불어 본 사업의 최종 목표(Goal)인 '아동의 안전한 성장 및 꿈 실현'이 사업 안에 체계적으로 잘 담길 수 있도록, 임팩트 측정 결과물을 통해 얻은 함의들을 향후 사업에 반영하고자 한다.

향후 월드비전은 아동과 가정의 긍정적인 변화뿐만 아니라, 지역사회와 시스템 변화의 촉매제가 되어 사회적가치의 창출과 사회적 파급력에 기여하는 임팩트(Impact) 있는 사업 수행을 통해 사업의 영향력을 확대하고자 한다. 아울러 이번 임팩트 측정 과정이 그 시작의 중요한 자양분이 되었으리라 생각하며, 이번 과정을 통한 결과물을 공유하고자 한다.

월드비전은...

1950년 설립되어 전 세계 가장 취약한 아동·가정·지역사회가 빈곤과 불평등에서 벗어나도록 모든 파트너와 함께 지속 가능한 변화를 만들어 가는 글로벌 NGO이다. 1991년 도움을 받는 나라에서 주는 나라로 전환되었고, 대표사업으로 국내사업·국제개발사업·국제구호사업·북한사업·옹호사업을 펼치고 있다.

Our Impact 임팩트 정의하기

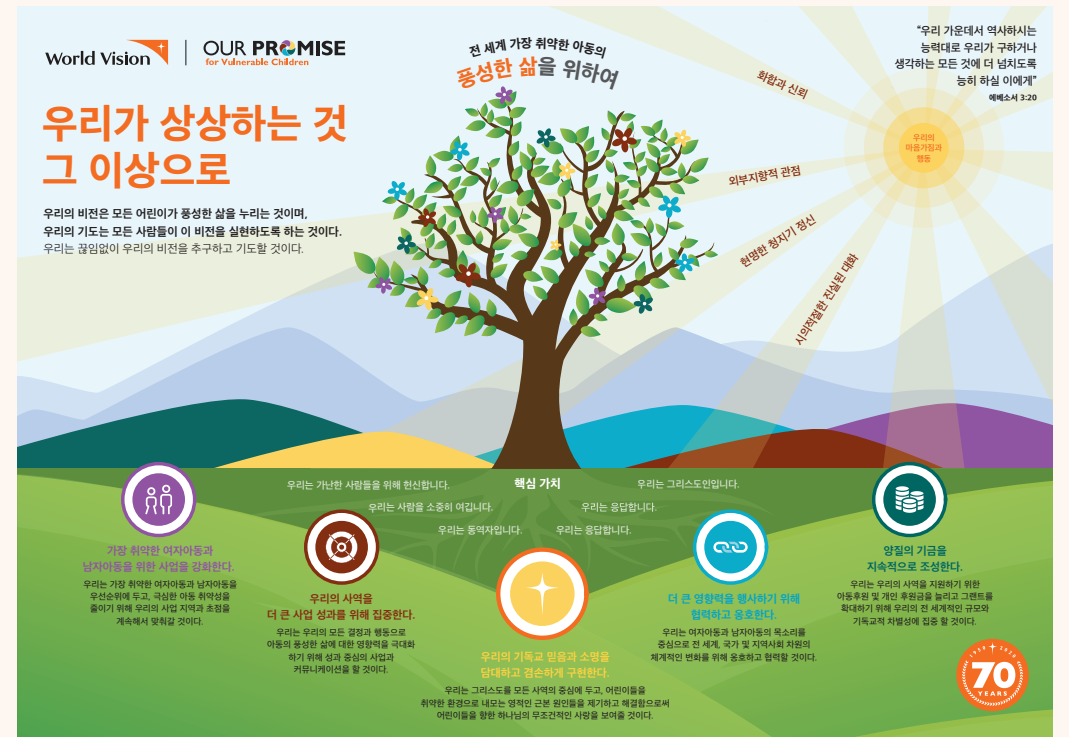
해당 사업의 뿌리가 되는 'UndersWings 프로젝트'는 국가대표 축구 선수 출신이자 여전히 현역 선수로 활동 중인 한 후원자의 의지로 시작되었다. 이 중 'UndersWings 엘리트 축구단(이하 엘리트 축구단)' 사업은 'UndersWings 프로젝트'의 방향성 3가지[감당할 수 없는 위기 상황, 부서진 가정, 막막한 미래] 중 '막막한 미래'를 해결하는 것에 해당한다. 월드비전은 후원자의 니즈인 '취약한 아동', '축구 꿈나무'간의 교집합을 반영하여 내외부 환경 분석을 진행하였고, 전략목표에 부합하는 방향으로 2022년 5월에 사업의 최종 디자인을 완료하였다.

월드비전은 '엘리트 축구단' 사업을 통해 전국의 KFA(한국축구협회) 산하 축구클럽에 속한 전국의 10~19세 선수 30명을 선발, 2022년 6월부터 현재까지 장학금 총 3억원을 지원하였으며 2026년까지 1인당 연 500만원 이상 지속적으로 지원할 계획을 가지고 있다. 특히 아동들이 쉽게 활용할 수 있는 휴대폰 앱(그로우)을 통해 꿈을 위해 노력하는 자신의 모습을 스스로 인증함으로써 자기관리 습관을 가질 수 있도록 돕고 있다. 이뿐만 아니라 아동들은 본 사업에 참여하는 다른 아동들의 인증도 볼 수 있어 서로 긍정적인 자극을 주고받으며 응원하는 환경을 조성하고 있다. 해당 시스템 도입을 통해 담당자는 전국에 흩어져 있는 아동들의 활동 내용을 자연스럽게 모니터링할 수 있을 뿐 아니라 성과나 이슈에도 빠르게 개입할 수 있다는 장점이 있다. 이 외에도 축구캠프·포지션별 전문 트레이닝·멘탈 교육 등 단체 활동을 통해 신체 정서적 역량 강화를 위한 개입이 이루어지고 있으며, 보호자 대상 교육도 실시함으로써 주요한 지지자인 보호지역역의 중요성에 대해서도 놓치지 않고자 하였다.

월드비전의 핵심 임팩트 확인 - '월드비전'이 추구하는 임팩트와의 연결

한국 월드비전은 국제 월드비전 파트너십의 회원국으로서 공통의 이념을 가지고 같은 정책과 기준에 따라 일한다. 모든 사업의 방향 또한 글로벌 전략과 일치시켜 최대한의 임팩트 도출을 꾀한다. 이에 '엘리트 축구단' 사업의 임팩트를 정의하기 위한 사전 작업으로 월드비전의 핵심문서, 글로벌 파트너십 전략, 글로벌 임팩트 프레임워크, 한국 월드비전의 전사 전략 및 부서 내 핵심 전략을 순차적으로 살펴보았다. 이 과정에서 실무진은 월드비전의 임팩트가 '아동과 그들의 지역사회의 행복에 기여하는 변화'임을 확인하였다.

<월드비전 글로벌 비전 및 전략, 우리의 약속>



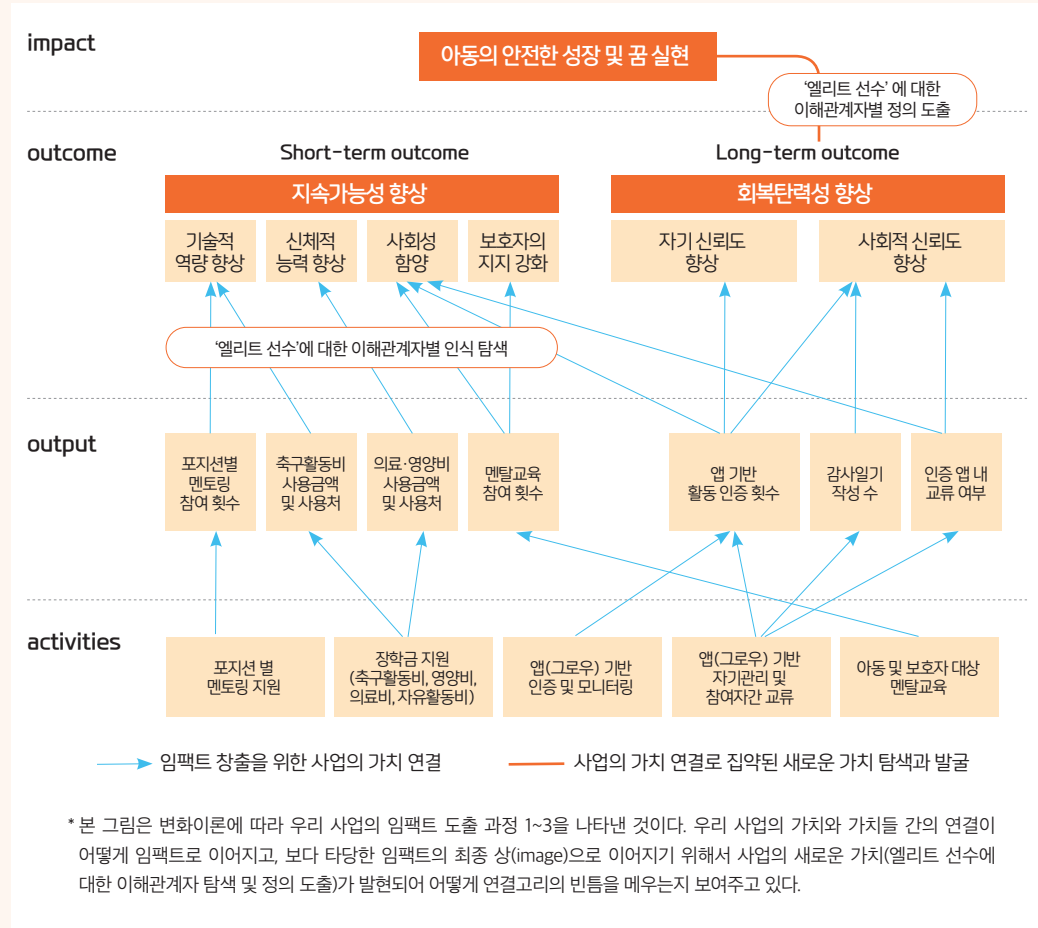
월드비전의 이해관계자 식별에 따른 임팩트 확인 및 사회적 가치

물론 해당 사업이 후원자의 니즈에 의해 촉발되었기는 하나 월드비전이 바라보는 관점에서는 취약한 아동들이 안정적인 환경에서 지속적으로 꿈꿀 수 있고, 자신과 사회에 대한 신뢰를 바탕으로 역경을 이겨내는 힘을 가지는 것에 이 프로그램의 목적(Outcomes)이 있었다. 그것이 궁극적으로 아동이 지역사회 내에서 안전하게 성장하고 원하는 꿈을 실현하게 하는 데 영향(Impact)을 미치며, 결국 아동과 지역사회의 행복에 기여하는 변화[월드비전의 임팩트]와 맞닿아 있다는 결론을 도출하였다.

엘리트 축구단 사업의 핵심 임팩트 정의 및 구체화 - 변화이론 활용

성과의 증거로서 사업의 인과관계를 잘 드러낼 수 있는 변화이론 (Theory of Change)의 관점을 적용하였다. 이러한 일련의 과정을 통해 월드비전의 임팩트가 '엘리트 축구단' 사업의 임팩트와 유기적으로 연결 되도록 하는 임팩트 정의 작업을 진행하였다.

<변화이론을 적용한 사업 임팩트 구조화 및 흐름>



해당 과정을 통해 달성하고자 하는 주제/가치는 다음과 같다.

- 대상 아동들이 뛰어난 실력과 좋은 인성을 지닌 축구 선수로 성장하는 것

- 축구 선수를 비롯한 어떠한 것이든 자신의 꿈을 키우는 데 있어 기반이 될 수 있는 마음을 갖게 하는 것

위의 내용에 따라 사업의 임팩트를 '아동의 안전한 성장 및 꿈 실현'으로 정하였다. 궁극적인 임팩트를 달성하기 위한 변화의 과정은 다음과 같다.

첫째, 훌륭한 축구 선수에게 필요한 실력 향상과 함께 인성이 뒷받침되어야 비로소 안전한 성장이 가능하다 판단하였다.

- 아동의 실력 향상에 있어 한계로 작용되는 기회의 불평등을 완화시킴과 동시에 기술적 및 신체적으로 균형 있는 성장을 지원한다.

- 또 다른 측면의 안전한 성장으로서, 다양한 사람과의 교류와 소통을 통해 사회의 올바른 구성원으로 성장할 수 있는 사회성을 함양하도록 지원한다.

둘째, 성장하는 아동이라는 대상의 특성을 고려해 볼 때, 희망하는 꿈이 달라질 수 있다는 변화를 염두에 두었다. 현재 목표하고 있는 축구 꿈 나무에서 축구와 연결된 다양한 역할로 확장될 수 있다는 가능성과 함께, 축구가 아닌 새로운 꿈을 설계하는 데 있어서도 주저함 없이 용기 내어 도전할 수 있는 근성을 가질 수 있도록 아동의 회복탄력성 향상을 목표로 하였다.

- 아동 스스로가 개인(자신)을 평가함으로써 자기 신뢰도를 확인하며, 동시에 타인(외부)을 평가함으로써 사회적 신뢰도를 확인한다. 아동이 주체적으로 평가하는 자기 신뢰도와 함께 가깝게는 부모 및 친구, 그리고 사회 전반을 구성하고 있는 다양한 기관과 조직 및 타인까지 확대하여 사회적 신뢰도를 확인한다.

아동의 무한한 가능성을 볼 때, 축구 선수 이외의 다양한 꿈(진로)에 대한 흥미와 관심은 언제든지 촉발될 수 있다. 또한 축구를 하는 과정에서 겪을 수 있는 좌절과 어려움은 피할 수 없기에 다시 도전하고 새롭게 시도하는 데 주저함이 없는 아동이 되도록 개인의 회복탄력성을 향상시키는 것이 매우 중요함을 인지하였다. 따라서 아동의 회복탄력성을 아동의 안전한 성장 및 꿈 실현을 위한 중요한 요소로 정의하여 성과를 측정하였다.

아동의 안전한 성장을 위해 필요한 덕목으로 실력 이외의 인성에 관한 정의 또한 논의의 대상이었다. 사람의 성품이라 단순하게 정의 내리기 보다, 올바른 축구선수로 성장하는 데 필요한 요소로서 월드비전이 제공하는 프로그램을 통해 함양할 수 있는 것은 무엇인지 보다 구체화하여 성과를 측정하였다.

구체적으로는 1) 참여 아동들이 엘리트 축구선수로 성장하는 것 2) 축구선수가 아니더라도 자신의 꿈을 키우는 기반을 갖게 하는 것으로 정리하였다. 다만 실제 Output은 프로 축구선수라는 꿈을 가진 아동에게 초점이 맞춰져 있기에 임팩트와의 상관관계를 논하기에는 다소 미흡한 것이 아닌가 하는 고민이 있었다.

이러한 맥락에서 사업의 명칭 '엘리트 축구단'을 구성하고 있는 단어 중, '엘리트'란 무엇인지를 재정의를 필요성이 대두되었다. 단순히 취약한 아동들 중 차세대 축구 인재를 양성하는 것이 사업의 목적이 아니라는 점에서, '엘리트 선수'를 어떻게 정의하는지가 월드비전이 이 사업을 통해

만들어 내고자 하는 임팩트와 직접적으로 연결되기 때문이다. 이에 '기술적 역량', '신체적 능력', '사회성'이 엘리트 선수로 성장하는 데 필요한 요소라고 가정하고 본 사업이 이러한 지표에 얼마나 영향을 미치는지 살펴보고자 하였다. 특히 '엘리트 선수'에 대한 인식 탐색을 기반으로 지표들 간의 상관관계를 규명하고자 하였다.

문헌조사 결과 NGO 프로그램 기반으로 한국 엘리트 스포츠에 대해 연구한 논문이나 보고서는 국내에 없다는 것과 사회 통념상 직관적으로 떠올릴 수 있는 '엘리트' 이미지와 특별히 스포츠 영역에서 쓰이고 있는 '엘리트 스포츠'의 통칭이 다름을 확인하였다. 따라서 본 보고서에서는 이해관계자별로 '엘리트 선수'에 대한 인식의 공통점과 차이점을 살펴봄으로써 임팩트 측정평가 논리를 강화함과 동시에 독창성을 확보하고자 하였다. 이는 실제 사업에 참여하는 아동(선수), 보호자, 이해관계자가 바라보는 '엘리트 선수'의 정의를 통해 본 사업이 앞으로 나아가야 할 방향에 대한 시사점을 도출하는 데 기여할 것이라 기대한다. 더불어 국내에서 본 사업에 기인해 '엘리트 선수'를 다시 바라본다는 측면에서도 해당 작업은 의미가 있다고 사료된다. 이에 해당 사업의 측정 범위와 그 대상이 놓인 맥락을 보여주기 위해 '엘리트 선수'라는 개념을 측정하면서 사업 지속가능성, 나아가 향후 연속선상으로 고려할 수 있는 회복탄력성 향상까지의 흐름을 기술하고자 한다.

Impact Measurement 임팩트 측정하기

이번 측정을 통해 알아보하고자 하는 핵심 질문은 <사업이 아동의 안전한 성장 및 꿈 실현에 얼마나 영향을 미쳤을까?>로 설정하였다. 이를 알아보기 위해서는 우리 사업과 참여자인 아동들의 특성을 충분히 탐색하고 이들의 실정에 맞는 핵심 임팩트 지표를 사전에 도출할 필요가 있다. 핵심 수혜자인 아동들은 지금도 성장하고 있는 미래 세대의 엘리트 축구 선수로서, 동시대뿐만 아니라 아동들이 성장하여 '미래'에 활약할 가능성이 있는 주역이기 때문이다.

따라서 미래 시점을 바탕으로 '엘리트 선수로서 아동이 안전하고 지속 가능한 꿈을 실현하기 위해서'라는 핵심 질문으로 재정의할 수 있었다.

본 사업이 진행된 지 1년차인 것을 감안하여 올해에는 지표 탐색 및 기초선에 가까운 측정을 중심으로 진행하고, 이를 토대로 향후에는 매년 변화를 측정하고자 한다. 이를 위해 백캐스팅 접근(Backcasting approach, 미래를 기점으로 생각한 다양한 특징들을 수행하기 위해 서술하고 분석하는 미래연구 방법론 중의 하나)에 기반한 임팩트 지표 탐색이 수행되었고, 그 결과 '지속가능성 향상', '회복탄력성 향상'으로 잡고 핵심 지표 총 7가지를 토대로 핵심질문을 구성할 수 있었다.

핵심 질문(Core Impact Question)

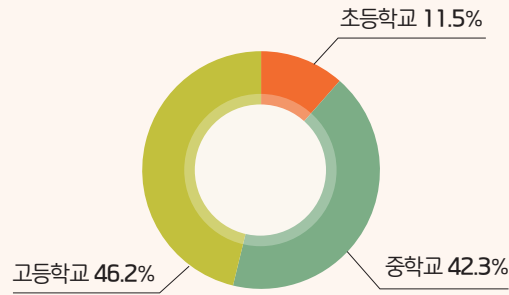
사업이 아동의 안전한 성장 및 꿈 실현에 얼마나 영향을 미쳤을까?

<월드비전 UndersWings 엘리트 축구단 사업의 핵심 임팩트 지표>

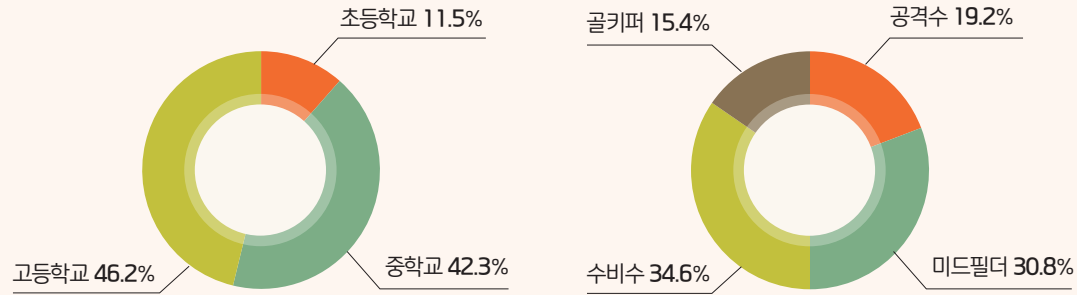
Impact	Outcome	핵심 지표	핵심 질문
아동의 안전한 성장 및 꿈 실현	지속가능성 향상	아동의 기술적 역량·신체적 능력 향상	실력 향상을 위한 기술적·신체적 균형 있는 지원을 제공했는가?
		아동의 사회성(스포츠인성 함양 및 조망수용능력) 함양	아동이 멘토 및 동료 간의 교류와 소통을 통해 사회성을 함양하였는가?
		보호자의 지지 역할 강화	보호자가 충분하게 아동을 사회적, 경제적, 심리정서적으로 지지하고 있는가?
		프로그램 참여 지속성 확보	실력 향상의 한계 요인인 기회의 불평등을 완화하기 위한 지원을 제공했는가?
	회복탄력성 향상	자기신뢰도 향상	아동 스스로의 개인(자신) 평가를 통한 자기신뢰도를 확인할 수 있는가?
		사회적 신뢰도 향상	아동 스스로의 타인(외부) 평가를 통한 사회적 신뢰도를 확인할 수 있는가?

해당 보고서의 임팩트 '측정 방법'은 아동, 보호자, 이해관계자들을 대상으로 한 설문조사로 10일간 진행되었다. 사업지역이 전국인 것을 감안하여 온라인 설문으로 진행되었고, 설문지는 아동용·보호자용·이해관계자용의 세 가지 유형으로 구성되어 모바일 문자를 통해 일괄 배포하였다. 설문조사는 2023년 사업 참여자 전체를 대상으로 하여 아동 26명, 보호자 24명과 함께 이해관계자(월드비전 직원, 축구 관계자 등) 총 14명으로 진행하였고, 집단 별 응답률은 아동 100%, 보호자 92.3%, 이해관계자 46.6%이다. 조사 데이터에 대한 분석 방법은 첫째, 빈도 분석을 통해 핵심 지표의 긍정 및 부정 비율이나 성취율을 살펴보고, 둘째, 장학금 지출과 만족도를 확인하고 우선순위 및 개선방안을 확인하고자 하였다. 셋째, 주관식 응답을 종합적으로 분석하기 위해서 파이썬(Python)의 워드 클라우드(Word Cloud)를 생성하였다. 워드 클라우드는 단어의 사용빈도와 연관성 등 중요도에 따라 핵심 단어나 개념들을 시각적으로 다른 색상이나 크기 등으로 보여주는 시각화 분석 방법 중 하나이다.

연령별 설문응답 아동 비율(%)



축구 포지션별 설문응답 아동 비율(%)



임팩트 측정 결과 및 분석

‘축구부 정식 활동 기간’과 ‘소속클럽 지역별 현황’도 사업 임팩트의 확장성과 다양성 포용의 측면에서 살펴볼 필요가 있어 추가 조사해 보았다. 그 결과 미래 엘리트 선수로서의 아이들은 전국 7개의 모든 권역에서 소속클럽 선수로 활동하고 있었으며, 활동 평균 5년 이상의 축구 활동과 다양한 소속클럽으로 우리 사업에 참여하고 있었음을 알 수 있었다.

지속가능성 향상

1. 아동의 기술적 역량·신체적 능력 향상

가. 기술적 역량 향상과 임팩트 사전 탐색 결과

1) 개인 훈련 진행 여부

엘리트 축구 선수로의 성장을 목표로, ‘기술적 역량 향상을 위한 개인 축구 레슨을 받고 있는가’를 질문하였다(소속 구단의 정기 훈련 제외). 선수 대상 전체 응답자 26명 중 16명(61.5%)이 ‘그렇다’라고 답변하였으며, 절반 이상의 선수들이 스킬 향상을 위해 별도의 훈련을 추가하는 데 사용한 것을 알 수 있었다. 구체적인 지출 내역으로는 개인 포지션 강화를 위한 레슨비로 지출하거나, 신체적 능력 강화(복근, 하체, 코어 등) 또는 특정 기술 연마(스피드 스킬 훈련 로프, 밸런스보드 등)를 위해 사용한 것으로 확인되었다.

2) 시상 여부(단체/개인), 스카우트 또는 상위 구단 입단 제안 여부

선수의 기술적 역량이 향상되어 뛰어난 실력으로 나타날 경우, 소속 팀의 성적 및 개인 수상 결과에 어떠한 영향이 있을지 질문하였으며 이를 통해 스카우트 또는 상위 구단 입단 제안의 여부까지 그 영향력을 확인해 보고자 하였다.

선수에게 ‘소속 팀의 단체상 수상 여부’를 질문하였을 때, 최소 한 번 이상의 수상 이력이 있다고 응답한 선수는 전체 응답자 26명 중 18명(79.2%)이었으며, 이 중 2회는 5명(19.2%), 3회 이상 또한 6명(23.1%)으

로 다수의 수상이 더 많았음을 확인할 수 있었다. ‘개인상 수상 또는 경기 MVP 선정 여부’의 답변으로는, 4명(15.4%)이 한 번의 수상이 있었다고 답변하였으며, ‘다른 축구클럽 또는 상위구단 입단 제안 여부’에 따른 답변으로 응답자의 절반인 14명(53.8%)이 최소 1회 이상 제안을 받았다고 응답하였다. 이 중 9명(34.6%)은 2회 이상의 제안을 받기도 하였다.

“여러 좋은 고등학교에서 스카우트가 왔고 그리고 OOO 테스트를 통과하였다. 자랑스러운 이유는 팀이 리그나 대회 성적은 좋지 않았지만, 골키퍼로서의 역할을 다 하고 좋은 모습을 보여줘서 명문 고등학교에 인정받고 여러 고등학교에서 스카우트가 왔다.” (참여아동 주관식 응답 중 발췌)

보호자의 응답 결과는 어떠했을까? ‘선수(아동)의 소속 팀의 단체상 수상 여부’를 질문하였을 때, 최소 한 번 이상의 수상 이력이 있다고 응답한 학부모는 전체 응답자 25명 중 17명(68.0%)으로 확인되었다. ‘선수(아동)의 개인상 수상 또는 경기 MVP 선정 여부’의 학부모 답변으로는, 6명(24.0%)이 ‘한 번의 수상이 있었다’고 답변하였으며, 특이사항으로 선수의 답변에서는 확인할 수 없었던 3회 이상의 응답을 학부모의 설문 결과에서 확인할 수 있었다. ‘선수(아동)의 다른 축구클럽 또는 상위 구단 입단 제안 여부’에 따른 보호자 답변으로, 응답자의 절반인 12명(48.0%)이 ‘최소 1회 이상 제안을 받았다’고 응답하였으며 이 중 8명(32.0%)은 ‘2회 이상의 제안을 받았다’고 응답했다.

“2022년의 마지막 대회였던 추계 한국 여자축구 연맹전에서 수비상을 수상함으로 개인적으로 자랑스럽고 빛나는 한 해였습니다.” (참여 보호자 주관식 응답 중 발췌)

2)

신체정서지원효과²⁾는 본 보고서 p.138에 해당되는 그림 상의 ‘신체적 능력’과 구분되는 개념이다. 신체적 능력은 말 그대로 신체(physical)에 대한 이야기이며, ‘신체정서지원’은 심리상당으로 지출한 비용까지 포함하는 것을 의미한다. 변화이론을 적용한 사업 임팩트 구조화에서는 ‘Outcome’으로 ‘기술적 역량 향상’, ‘신체적 능력향상’, ‘사회성 함양’, ‘보호자의지지 강화’로 개념적 구분을 시도하였다. 그러나 본 임팩트 측정에서는 사회적 함양과 보호자 지지 강화까지 포함하는 다차원의 개념으로 접근하였다. 여기에는 임팩트 측정을 위한 설문 응답자 입장에서 개별 개념에 대한 별도의 질문을 많은 항목수에 걸쳐 응답해야 하는 부담을 줄이고자 하는 취지가 크게 작용하였다. 이를 위해 사전 문헌 검토 및 실무자 단위의 논의를 통해 타당화의 과정을 거쳐, ‘신체정서지원’이라는 다차원 구성 개념을 확립하여 사용하였다

아동과 보호자의 응답을 통해 축구라는 스포츠가 11명이 한 팀을 이루어 경기하는 팀워크를 중요시하는 종목이기에 단체상 수상 실적을 통해 간접적으로 역량을 확인할 수 있었음은 물론, 응답자의 절반 이상이 다른 축구클럽 또는 상위 구단의 입단을 제안받았다는 점에서도 성과가 있었다. 선수의 답변과 보호자의 답변의 차이는 모든 항목에서 동일하게 1~3명 정도의 근소한 차이를 보이고 있기에, 두 집단 간의 유사한 답변 분포의 성향이 있다고 판단된다.

나. 신체정서지원효과²⁾와 사전 임팩트 탐색 결과

사업의 지속성을 위한 또 다른 요소는 참여아동들이 신체정서적 건강을 유지·향상하는 것이다. 해당 사업에서 이를 확인할 수 있는 주요 지표는 크게 의료비와 영양비로 확인할 수 있다. 의료비는 신체 상해와 심리정서에 대한 의학적 개입이 이루어진 비용이며, 영양비는 아동의 신체

능력 향상과 성장을 위해 지출된 모든 식품류를 통칭한다. 꿈지원비에서 사용된 의료비 및 영양비는 2022년 6월~2023년 7월까지를 포함하나 자유활동비는 연말에 지출항목을 취합하기 때문에 해당 보고서에 2022년 비용까지만 포함되어 있다.

의료비 및 영양비 사용 여부를 살펴본 결과 2022년부터 현시점까지 사업에 참여한 아동 32명 중 13명(40.6%)이 상해에 대한 의료비를, 22명(68.7%)이 영양비를 지출하였음을 확인하였다. 의료비로 지출된 항목은 재활비, 치료비, 입원비, 진료비, 기타 약제비 등으로 묶을 수 있었다. 이 중 재활비(45%)가 의료비 지출 항목 중 절반에 가까운 비율을 나타냈으며 치료비(26%), 입원비(14%), 진료비(11%), 기타(4%)가 차례로 그 뒤를 이었다. 부상이 많은 스포츠 활동의 특성상 보통의 저소득 가정들에 비해 보험을 들어둔 경우가 많다는 것이 평소 사회복지사와의 상담을 통해 확인되었다. 따라서 비교적 보장이 원활한 입원비, 수술비보다 비보장 항목에 해당하지 않는 재활비, 치료비로의 활용이 높았다고 사료된다. 또한 영양비로 지출된 항목은 건강식품, 보약, 영양제, 보충제 등이었다. 해당 항목들은 개별 지출보다 혼합하여 한 번에 사용된 경우가 많아 겹치는 항목들이 존재한다. 이 중 '보약'이 포함된 건강식품 및 보약(27%), 보약(25%), 영양제 및 보약(11%)에 지출된 비용은 전체의 63%를 차지한다. 또한 '영양제'가 포함된 영양제 및 보충제(9%), 건강식품 및 영양제(8%), 영양제(2%)로 지출된 비용은 전체의 19%이다. 이처럼 가정은 금액 부담이 비교적 큰 보약과 체력 보충을 위한 영양제 구입에 대부분의 항목을 지출하고 있음을 알 수 있다.

한편 선수의 심리정서적 건강을 위해 사용된 의료비는 단 한 건의 심리상담비 지출로만 확인되었다. 앞선 '지출항목 중요도 우선순위 분석'에서 아동과 보호자 모두가 심리상담/치료를 하위항목으로 선택했고 실제 지출도 같은 양상을 보임을 알 수 있었다. 다만 심리정서적 건강문제는 스포츠계에서 상대적으로 경시되는 항목이기 때문에 실제 필요 대비 인식 차이가 있을 수 있어 추후 보다 면밀히 살펴볼 필요가 있겠다.

2. 아동의 사회성 함양

가. 아동의 스포츠 인성 함양

일찍이 스포츠를 통해 형성되는 인성은 '스포츠맨십(Beller&Stoll, 1995; Rudd, 1998)'이라고 불려 왔다. 스포츠맨십에 초점을 맞춘 통합적 스포츠 프로그램 개발에 대한 필요는 날로 높아지고 있으며, 스포츠가 정해진 규칙을 바탕으로 아이들이 사회의 구성원으로서 자신의 능력을 발휘하고 타인과의 선의의 경쟁을 통해 유능한 사회적 존재로 성장해 가는 과정이 될 수 있도록 하고 있다.

이러한 스포츠맨십 향상에 우리의 사업이 어떻게 기여하고, 사회

적 가치(임팩트) 도출로 이어질 수 있을지 아동들을 대상으로 설문하였다. 그 결과 대체적으로 아이들은 건강한 스포츠 경쟁의식("승패에 관계 없이 예의는 지켜야 한다."), 승리를 위한 동료 간 협동 인식("팀 승리를 위해서 동료들과 협동을 해야 한다."), 지도자에 대한 개방적 팔로워십(followership)("지도자가 작전을 지시하면 적극적으로 따라야 한다.")에 과반수가 긍정적으로 응답('매우 그렇다' 및 '그렇다' 응답 기준)해 스포츠맨십에 요구되는 조건들을 중요하게 생각하고 있는 것으로 나타났다. 특히, 그 중에서도 훌륭하고 뛰어난 선수가 되기 위해 필요한 팀플레이(team play) 기반의 협동 인식은 가장 많이 강조되고 있었는데('매우 그렇다', '그렇다' 응답 기준 25명(96.1%)), 이는 선수로서는 물론, 사회 구성원으로서의 사회적 기술과 도덕적 인격 함양에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대되는 부분이다.

한편, 다른 문항에 비해 "오심이라고 생각되더라도 심판의 판정을 존중한다." 문항에 대해서, 26명의 아동들 중 7명(전혀 그렇지 않다(1점), 거의 그렇지 않다(2점), 그렇지 않다(3점), 보통이다(4점))이 26.8%의 비율(4명 중 1명꼴)로 부정적으로 인식하는 것으로 나타나 '오심' 및 '심판 판정의 존중'에 대해 눈여겨 볼 지점으로 도출되었다. 인간의 불완전한 판단과 실수에 대한 관용, 개방성, 다른 기회로의 승화와 이로 인한 배움 등을 스포츠와 어떻게 조화롭게 실천해 나가는지를 탐색해 봄으로써, 우리 사업의 임팩트를 보다 강화할 수 있을 것으로 보인다.

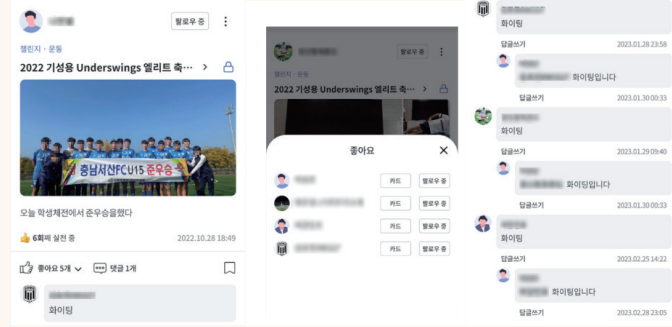
나. 아동의 조망 수용 능력 향상

타인 인식과 이해에 대한 폭이 얼마나 깊고 큰지를 아울러 보는 조망 수용 능력은 원만한 대인 관계 유지에 필수적이다. Selman(1974, 사회적 조망 수용 이론)의 정의에 따르면, 아동은 학령기(8세~19세) 발달 기간 동안 바람직한 사회적 질서 유지를 위한 타인 감각이 집중적으로 조형되는 것으로 나타났다. 요컨대 자기 자신의 관점에서 벗어나 타인의 입장이 되어 타인의 마음을 이해하는 능력이 함양되는 것이다. 이러한 조망 수용 능력 향상을 통해 우리의 사업이 어떻게 기여하고, 사회적가치(임팩트) 도출로 이어질 수 있을지 마찬가지로 살펴보았다. 아동들은 전체적으로 타인(동료 및 친구 등)의 생각과 감정을 헤아리고 그 입장에서 서서 펼쳐진 상황을 추론해 나가는 역량에 대해 긍정적으로 인식하고 있었다. 구체적으로는, "나는 나와 생각이 다른 친구와 이야기하고 있을 때, 저 친구는 어떻게 해서 저런 식으로 생각할까 하고 이해하려고 한다."와 "나는 친구의 이야기를 들을 때는 그 친구가 무엇을 말하고 싶어 하는가를 생각하면서 이야기를 듣는다."에 대해 26명 중 19명(73%)이 동일하게 "매우 그렇다(그렇다)"로 답변하였다.

이러한 내용을 바탕으로 아동들은 스포츠맨십의 핵심 역량이기도 한

타인 공감 능력과 타인 추론 능력을 중요하게 생각하거나, 이미 그러한 부분에 대해 양호한 수준으로 갖추고 있는 것으로 분석해 볼 수 있을 것이다.

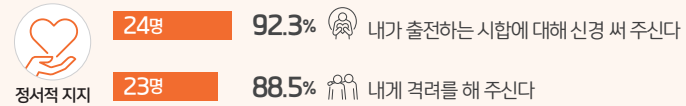
<아동(선수)들이 서로 지지, 응원 등을 하는 모습>



3. 보호자의 지지 역할 강화- 보호자의 사회적 지지

가. 정서적 지지

26명의 아동은 부모의 정서적 지지에 대해서 대부분 긍정적으로 생각하는 것으로 나타났다. 구체적으로, “부모님(가족)은 내가 출전하는 시합에 대해 신경 써 주신다.”에 대해 24명(92.3%)이, “부모님(가족)은 내게 격려를 해주신다.”에 대해서는 23명(88.5%)이 ‘매우 그렇다(그렇다)’에 응답한 것으로 나타났다.

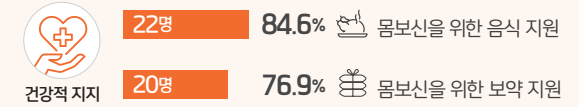


학령별로 살펴보았을 때는 상대적으로 중학생이 고등학생보다 더 보호자의 정서적 지지를 받고 있다고 인식하는 것으로 드러났다. 응답에 참여한 25명의 보호자들은 자녀에 기하는 정서적 지지 부분에 있어 대체로 긍정적인 인식을 갖는 것으로 나타나 아동 대상의 설문에서 확인된 바와 같이, 정서적 지지를 보호자로부터 받고 있다는 부분에 대해 큰 인식의 차이가 없는 것으로 나타났다.

나. 건강적 지지

대부분의 아동들은 운동의 기능적 역량을 보다 강화하는 데 도움이 될 수 있도록, 몸보신을 위한 음식이나 보약을 보호자로부터 잘 제공받고 있다고 생각하는 것으로 나타났다. 또한 ‘매우 그렇다(그렇다)’에 응답한 아동의 인식을 살펴보면, 근소한 차이이지만 몸보신을 위한 음식 지원

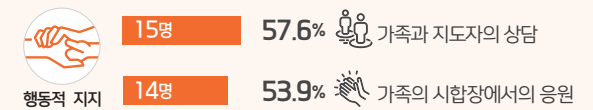
(22명, 84.6%)이 보약 지원(20명, 76.9%)보다 더 많이 제공받는 건강적 지지의 유형인 것으로 드러났다.



학령별로 살펴보았을 때, 고등학생이 중학생보다 상대적으로 보약 지원을 통한 건강적 지지가 낮은 상황인 것으로 나타난 점이 두드러진다. 건강적 지지에 대해서도 보호자들은 대체로 자녀들에 대해 긍정적으로 실천하고 있다고 인식하는 것으로 나타났다. 다만 몸보신을 위한 음식 제공과 보약 간의 건강적 지지의 유형에는 다소 차이가 있었는데, 보호자들은 전자의 경우에 22명(88%)이 ‘매우 그렇다(그렇다)’라고 답변하였으며, 후자의 경우에는 ‘매우 그렇다(그렇다)’에 16명(64%)의 답변에 그친 것으로 나타났다. 이는 아동의 인식에서도 비슷한 경향을 띄는 것으로 나타났다.

다. 행동적 지지

아동들이 인식하는 보호자의 행동적 지지에 대한 부분은 대체로 낮은 인식을 갖고 있는 것으로 나타났다. ‘매우 그렇다(그렇다)’의 응답 수를 중심으로 보면, 부모(가족)와 지도자의 상담(15명, 57.6%)과 부모님(가족)의 시합장에서의 응원(14명, 53.9%)이 과반수를 겨우 충족한 것으로 나타난 바, 다른 유형의 지지(정서적 지지, 건강적 지지)보다 덜 제공되고 있는 것으로 확인되었다.

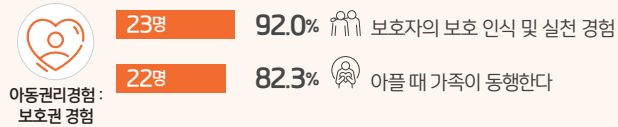


보호자가 인식하는 행동적 지지에 대한 부분 또한 아동의 경우에서와 마찬가지로, 대체로 낮은 인식을 갖는 것으로 드러났다. 추후에는 어떤 유형의 지지가 아동들에게 가장 긍정적으로 수용되고 있는지를 학령별로 확인함으로써, 특정 유형의 보호자의 지지를 중점적으로 고려할 수 있을 것이다. 한편 행동적 지지 역시 상대적으로 중학생이 고등학생보다 더 많이 받는 것으로 나타났다.

라. 아동권리경험: 보호권 경험

아동들은 아플 때 병원에 부모님(가족)이 동행하는 등 대부분 보호자

의 보호 하에 운동을 해 나가고 있는 것으로 나타났다(22명, 82.3%). 한편 고등학생 중 4명(33.4%)은 상대적으로 3-4점(7점: 매우 그렇다)에 분포되어 있다. 보호자의 아동권리 보호 인식 및 실천 경험에 대해서는 23명(92%)이 '매우 그렇다(그렇다)'에 답변해, 대체로 긍정적인 인식을 갖는 것으로 확인되었다.



3)

월드비전 사업의 임팩트는 입체적(다층적)으로 포개어져 있다. 하나는 이번 측정 과업을 통해서 (1)엘리트 선수에 대한 새로운 정의가 나온 것 그 자체이고(본 보고서 7쪽 참조), 또 다른 하나는, (2) 엘리트 선수에 대한 정의를 바탕으로 사업 성과와 같은 outcome/output이 '잠재된' 엘리트 선수 양성에 미친 영향이라고 나뉠 수 있다. 그런데 이번 설문에서는 축구선수로서 참여하는 아동들과 양육자, 그리고 일반 시민사회 구성원이 갖는 엘리트 선수에 대한 상(image)을 전체적으로 조망함으로써, 우리가 지향해야 할 미래 시대의 엘리트 선수에 대한 정의를 도출하는 데 주력하였다. 그래야 다음 측정 과업에서 그러한 엘리트 선수의 정의에 입각해, 참여 아동들이 스스로 엘리트 선수에 가까운지 평가한 후, 사업 성과(예: 경제적 지원 등 효과)가 미친 임팩트를 제대로 측정할 수 있을 것이다. 이러한 과업(예: 사업 성과가 엘리트 선수 성장에 미치는 영향)을 추후 과제로 염두에 두며, 이번에는 그것의 사전 탐색으로 사업 성과(예: 경제적 지원 효과)가 아직 잠재된 엘리트로서의 일반 학생들에게 미친 영향을 보는 작업이었으므로, '사전 탐색'으로 명명하고자 한다. 이후에도 같은 맥락에서 '사전 탐색'이 기술되었다.

한편, (1)'엘리트 선수에 대한 새로운 정의가 나온 것'이 임팩트 측정을 가능케 했던 사업의 산출물이 아닌가 하는 의문도 제기될 수 있다. 하지만 '임팩트'가 기존에 우리가 발굴하지 못했던 사업의 '새로운 가치'에 보다 초점을 두고자 한다는 '엘리트 선수'라는 단순, 명료한 이 개념을 기존의 사전적 의미에 대체지 않고, 우리 사업의 맥락이 충실한 반영된 개념으로 창조하였다는(조작적으로 정의하였다는) 측면에서는 새로운 가치가 맞을 것이다. 요컨대, 실무담당자들은 몇 번의 논의에 걸쳐, 때로는 치열하고 때로는 고민하며, 그와 같이 상호작용했던 공리의 시간을 가진 결과, 다시금 사업담당자로서의 시야를 넓히고 관점을 새로이 하였다는 점에서 단순히 엘리트 선수라는 개념 정의가 사업의 산출물이라 보기에 무리가 있을 것이다.

답변의 전체적인 분포로 살펴보았을 때, 부모의 답변은 아동의 설문 결과와 비슷한 것으로 나타났지만, 한 가지 해석에 주의할 사항이 요구된다. 아동 설문에 의하면 고등학생 자녀들(4명, 33.4%)이 보호권(아동권리)이 충분하지 않다고 인식하고 있는 것으로 보이나 보호자의 설문에서는 그러한 사항이 확인되지 않았기 때문이다. 본 설문의 표본 수(N=25)를 고려하였을 때 보호자와 고등학생 간의 인식 차이가 작지 않다고 보이는 바, 어떠한 부분에서 이러한 인식 차이가 기인되는지 살펴볼 필요가 있을 것이다.

4. 프로그램 참여 지속성 확보- 경제적 지원 효과와 임팩트 사전 탐색³⁾

경제적 지원은 프로그램 참여 지속성과 직접적으로 연관되어 실제 지원 필요성에 대해 확인할 수 있는 주요 지표이다. 아동들에게 지원하는 장학금은 기본 연간 1인당 500만원이 지원되며 이는 크게 꿈지원금 260만원과 자유활동비 240만원으로 나누어진다. 꿈지원금은 축구활동비/영양비/의료비로, 선 지출 후 적절성을 검토하여 지급하기 때문에 증빙 여부나 기타 사회복지사와의 논의에 따라 일부 지원 총액의 차이가 있다. 자유활동비는 아동이 꿈을 이루는 데 필요하다고 여겨지는 부분이라면 제한 없이 지출할 수 있다. 아래 11가지 지출항목의 경우 실제 지출한 장학금 내용 중 공통된 사항들을 세부 그룹화하여 보다 구체적으로 분석, 본 사업 목적과의 적합성을 확인하고자 하였다.

지출 항목별 중요도 총 평균은 7점 만점에 아동 총 6점, 보호자 총 6.1점으로 아동과 보호자 모두 전체 항목들의 중요도가 긍정적인 것으로 나타났다. 아동과 보호자가 아동에 비해 조금 더 항목들의 중요도를 높이 평가하였다. 특히 아동과 보호자 모두 중요한 항목으로 1순위 '축구용품 구입비(아동 6.5%, 보호자 6.8%)', 2순위 '축구회비(아동 6.4%, 보호자 6.7%)'를 동일하게 중요한 순위로 인식하였다. 평균 이하 만족도를 보인 항목 3가지는 아동과 보호자가 동일하게 어학관련 비용(아동 5.5%, 보호자 5.4%),

<지출항목에 대한 대상자(아동, 보호자)별 중요도 우선순위 분석>

구분	아동		보호자		차이
	평균	순위	평균	순위	
축구용품 구입비	6.5	1	6.8	1	0.3
축구회비	6.4	2	6.7	2	0.3
물리치료비, 수술비 등	6.3	3	6.3	6	0
개인축구 레슨비(스킬 등)	6.2	4	6.4	3	0.2
숙소, 간식, 교통비 등	6.2	5	6.4	5	0.2
영양제, 보충제, 보약 구입비 등	6	6	6.4	4	0.4
기타 체력보강활동(헬스, PT, 마사지 등)	6.1	7	6.1	8	0
신선하고 영양이 풍부한 음식, 식료품비	6	8	6.2	7	0.2
어학 관련 비용(외국어 공부 등)	5.5	9	5.4	11	0.1
기타(예시: 자유롭게 쓸 수 있는 용돈 등)	5.3	10	5.6	9	0.3
심리상담비, 심리치료비	5	11	5.4	10	0.4
총 평균	6	-	6.1	-	0.2

기타비용(아동 5.3%, 보호자 5.6%), 심리상담비, 심리치료비(아동 5.0%, 보호자 5.4%)인 것으로 나타났다. 또한 아동과 보호자의 중요도 차이가 가장 높게 나온 항목은 심리상담비, 심리치료비(인식도 차이 0.5)로 아동에 비해 보호자가 상대적으로 더 중요하다고 인식하고 있었다.

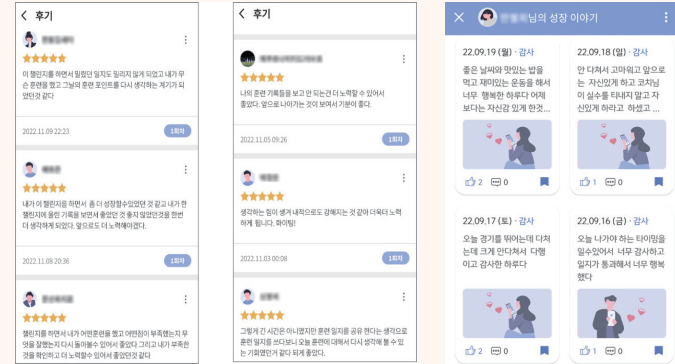
전체 지출 항목별 중요도 우선순위를 분석하면 아동과 보호자 모두 축구활동에 직접적으로 연관된 비용(축구용품, 축구회비 등)의 중요성은 높게 인식하는 반면, 그 외에 어학 및 심리비용 등은 항목들은 지원 중요성이 낮다고 인식하고 있음을 알 수 있다.

아동의 회복탄력성 향상

1. 자기신뢰도 측정

스포츠에서 건강한 자아 정체성을 바탕으로 한 자기신뢰는 선수로서의 리더십과 자기관리 역량에 필수적이다. 이러한 점을 엿볼 수 있는 문항에 대해서 살펴본 결과, 아동들은 "나는 내 미래에 대한 희망을 가지고 있다."(22명, 84.6%, '매우 그렇다(그렇다)' 기준)와 "나는 한번 시작한 일은 끝까지 해낸다."(22명, 84.7%)에 대해서는 비교적 높은 인식을 가진 것으로 나타났지만, 다른 문항에 대해서는 상대적으로 낮은 인식을 가진 것으로 확인되었다. 특히, "나는 어려운 일이 닥쳤을 때 내 감정을 통제할 수 있다."와 "문제가 발생하면 해결 방법에는 어떤 것들이 있을지 두루 살펴본다."의 답변 분포가 눈여겨볼 지점으로 도출되었는데, 아동들은 문제 해결 및 통제에 있어서는 아직 자기 신뢰를 구축해 나가는 과정 또는 다소의 어려움이 있지는 않는지 미루어 볼 수 있을 것이다.

<아동(선수)들이 서로 지지, 응원 등을 하는 모습>



아동(선수)들의 인증활동에 따른 후기

아동(선수)들의 감사일기 내용

2. 사회적신뢰도 측정

아동들이 다른 사회적 구성원 및 이해관계자에 대해서 어느 정도의 신뢰를 갖고 있는지 살펴본 결과, 나의 가족(80.7%), 나의 친구(77%), 축구지도자(77%), 사회복지기관 및 후원단체(65.4%) 순으로 높은 신뢰를 가지고 있는 것으로 나타났다. 가장 낮은 신뢰를 갖고 있는 다른 사회적 구성원으로는 종교 단체(30.7%), 처음 만난 사람(3.8%) 인 것으로 나타났다.

엘리트 선수에 대한 이해관계자별 인식

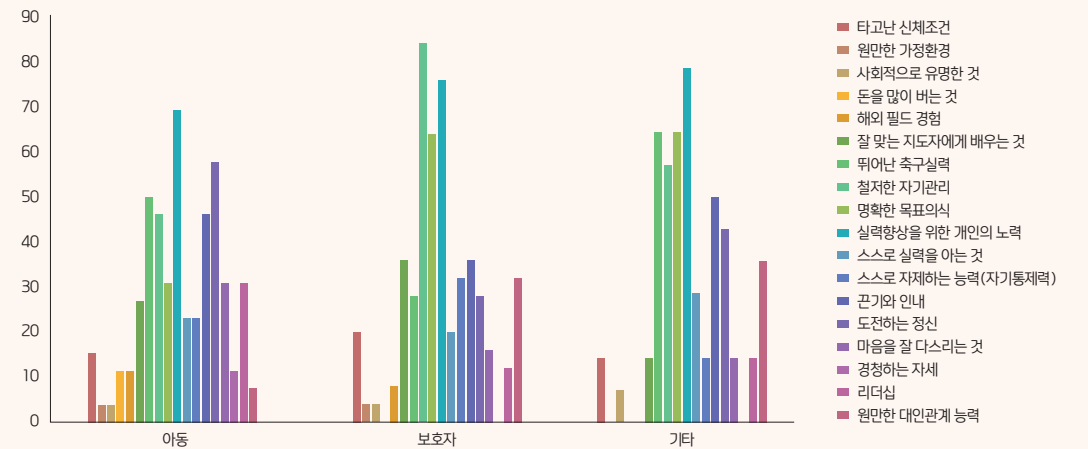
해당 사업에서 이해관계자는 1차적으로 내부관계자와 외부관계자로 구분하였다. 상세 구분은 다음 그림과 같다.

<UndersWings 엘리트 축구단 이해관계자 매핑>



구분된 이해관계자는 다시 5개 영역 17개의 그룹으로 나뉘었으나, 논의의 통해 본 보고서에서는 3개 영역의 이해관계자별 엘리트 인식 정도를 중심으로 확인하기로 하였다. 3가지 영역은 '대상자', '사업관계자', '전문가'이며 이에 해당하는 이해관계자 대상군 전체에 설문 응답을 요청하였다. 저소득층을 대상으로 하는 사업의 특성상 민감정보 노출로 인해 참여자들의 낙인상 이슈가 발생할 수 있으므로, '소속클럽'과 '기타' 영역은 분석 대상에서 제외하였다.

<엘리트 축구선수가 갖추어야 할 필수 조건>

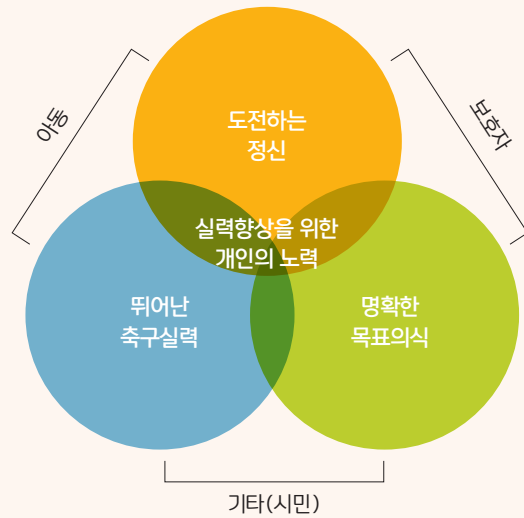


대상자군에 해당하는 '아동'과 '보호자', 사업관계자 및 전문가에 해당하는 '기타관계자'를 대상으로 엘리트 축구선수가 갖추어야 할 필수 조건에 대하여 설문한 결과, 이해관계자별로 다른 인식을 나타내고 있음을 확인할 수 있었다. 그룹별 그래프에서 보는 바와 같이, 그래프 가운데 부분(초록색~보라색 그라데이션)은 개인관리 역량(명확한 목표의식, 실력향상을 위한 개인의 노력, 스스로 실력을 아는 것, 스스로 자제하는 능력(자기통제력), 끈기와 인내, 도전하는 정신, 마음을 잘 다스리는 것)에 관한 요소들이며, 가운데를 기점으로 왼쪽 부분(빨간색~연두색 그라데이션)은 선천적/후천적 부분(타고난 신체조건, 원만한 가정환경, 사회적으로 유명한 것, 돈을 많이 버는 것, 해외 필드 경험, 잘 맞는 지도자에게 배우는 것, 뛰어난 축구실력, 철저한 자기관리), 그리고 가운데를 기점으로 오른쪽 부분(보라색~진분홍색 그라데이션)은 스포츠 선수로서의 사회성 역량(경청하는 자세, 리더십, 원만한 대인관계 능력)을 나타낸다.

대체로 그룹별 막대 그래프에서 가운데 부분이 솟은 경향성을 보인다는 점에서는 공통적이라고 볼 수 있으며, 아동은 실력 향상을 위한 개

인 관리 역량에서 개인의 노력(69.2%)과 도전하는 정신(57.7%), 선천적/후천적 부문에서 뛰어난 축구실력(50%) 순으로 엘리트 축구선수의 필수 조건을 많이 꼽은 것으로 나타났다. 보호자의 경우에는 엘리트 축구선수의 필수조건들이 모두 개인관리 역량에 집중되어 있는데, 철저한 자기 관리(84%), 실력 향상을 위한 개인의 노력(76%), 명확한 목표의식(64%)으로 중요하게 생각하고 있음을 확인할 수 있었다. 한편 기타관계자 그룹은 아동과 비슷한 인식을 보였는데, 개인관리 역량 부문에서 실력 향상을 위한 개인의 노력(78.6%), 명확한 목표의식(64.3%), 선천적/후천적 부문에서 뛰어난 축구실력(64.3%)을 꼽은 것으로 나타났다. 요컨대, 모든 설문 응답자들은 엘리트 축구선수가 갖추어야 할 공통 요소로 '실력향상을 위한 개인의 노력'을 꼽았음을 알 수 있었다. 이를 그림으로 나타내면 다음과 같다.

<엘리트 축구선수가 갖춰야할 공통 요소>



이외에도 아동은 스포츠선수로서의 사회성 역량에 대해 경청하는 자세(11.5%), 리더십(30.8%) 원만한 대인관계능력(7.7%) 골고루 엘리트 축구선수의 필수 조건으로서 모두 중요하다고 인식한 반면, 보호자는 원만한 대인관계능력(32%)과 리더십(12%)만 꼽은 것으로 나타나 아동과 보호자 간에 다소 인식 차이가 있었음을 확인할 수 있었다.

한편 아동, 보호자, 기타관계자를 대상으로 '진정한 엘리트 선수란 무엇이라 정의하는지' 오픈형 설문을 통해 모든 이해관계자(아동, 보호자, 기타)가 정의하는 엘리트 선수 상에 대해서 살펴보았다. 응답 내용은 워드 클라우드 작업을 통해 핵심 키워드 위주로 살펴보려고 하였다.

<이해관계자별 엘리트 정의 분석>



이러한 핵심 개념에 준해 각 이해관계자가 정의하고 있는 바를 답변에서 추려내면, “성실하게 끈기 있게 노력하는 것. 목표를 이뤄내는 것”, “자기관리 잘하고 자기 기분을 통제할 수 있는 사람”, “실력과 인성이 모두 훌륭한 선수”, “목표의식을 갖고 끊임없이 성실하게 자신을 개발하는 선수”, “인성과 실력을 겸비한 선수”라는 정의가 중복 강조되어 나타나고 있음을 살펴볼 수 있었다. 이외에도 “그 선수를 보고 다른 사람들이 꿈을 가지고 싶다고 느끼게 해주는 사람”, “동료 선수들의 본이 될 수 있는 실력과 인성을 갖추어 사회에 긍정적 영향력을 끼칠 수 있는 선수”와 같은 답변도 제시되어, 비단 개인의 인성적, 실력적 노력뿐만 아니라, 이를 바탕으로 타인에게도 모범이 될 수 있는 영향력에 대해 중요하게 생각하고 있음을 알 수 있었다.

Impact Integration 임팩트 적용하기

이번 성과측정 작업을 통해 월드비전은 해당 프로그램의 단순한 양적 성과가 아닌 사업 전반을 아우르는 임팩트를 확정하고 앞으로의 방향을 설정하기 위한 핵심적인 인사이트를 얻을 수 있었다.

우선 앞서 제시했던 변화이론에 근거했을 때, '지속가능성 향상'과 '회복탄력성 향상'을 실현하기 위한 프로그램 세부요소들이 임팩트 프레임워크와 연결되어 사업이 의도한 방향으로 귀결되고 있음을 확인할 수 있었다. 특히 국가대표 축구선수 출신인 후원자가 적극적으로 개입하고자 하는 의지가 강해 앞으로 아동의 기술적 역량, 스포츠 인성 측면에서 더욱 양질의 성과가 나타날 것으로 여겨진다. 아울러 조사에 대한 응답은 전반적으로 아동과 보호자가 대부분의 영역에서 긍정적인 변화가 예상되는 답변이었으나, 보호자의 지지 측면에서 일부 확인이 필요한 영역이 보였다. 이는 향후 적극적인 모니터링을 통해 아동의 안전한 성장을 저해하는 요소를 사전에 예방함으로써 프로그램의 임팩트를 견고히 하는 데 기여하고자 한다.

한편 이번 임팩트 측정은 아직 사업이 시작하지 얼마 되지 않은 시점에서 수행되어, 임팩트 측정에 타당한 지표설계를 사업 초기부터 다차원적으로 탐색함으로써 향후 적절한 데이터 수집에 필요한 방향성을 선제적으로 수립할 수 있었다. 이는 어떤 지표에 근거한 데이터를 생성해야 하는지 임팩트 측정의 토대를 마련했다는 점에서 의의가 있을 것이다.

이는 향후 수행함에 있어 어떠한 지표에 근거한 데이터를 생성해야 하는지 임팩트 측정의 토대를 마련했다는 점에서 의의가 있으며, 이후 장기적인 개입으로 충분한 자료를 확보하고 심층 인터뷰를 통해 대상자를 포함한 다양한 이해관계자 그룹의 이야기를 청취함으로써 깊이를 더한다면, 사업의 신뢰도를 확보할 수 있을 뿐 아니라 보다 임팩트 있는 사업으로서의 효과적인 지원체계로 발전시켜 나가는데 좋은 밑거름이 될 것으로 기대된다.

이 사업에서 추구하는 궁극적 임팩트인 '아동의 안전한 성장 및 꿈 실현'을 바라볼 때, 엘리트 선수를 양성하는 것은 장기적 관점에서 결국 아동을 둘러싼 사회와 환경 전반의 변화까지도 수반하며 많은 이해관계자들에게 영향을 미칠 것으로 보인다. 따라서 장학금 지원 중심의 단기적인 혜택에 대한 의존에서 벗어나, 임팩트 창출을 위해 지향하는 미래를 먼저 그리고 이를 실현하기 위한 전략을 고민하는 백캐스팅(Backcasting) 접근을 적용했다는 점에서 해당 보고서가 가진 독창성이 두드러진다. 달리 말해, 사업 실행의 초기 단계에서 백캐스팅 접근을 취함으로써 임팩트 정의에서부터 타당한 측정 설계의 토대를 마련할 수 있었다. 이는 기존의 엘리트 선수에 대한 담론을 재생산하는 한계에서 벗어나 '미래 세대가 원하는 바람직한 미래'를 구상할 수 있게 하는 등, 보다 근본적으로 임팩트 정의를 도출하는 데 도움이 되었다.

월드비전은 이번 측정 결과와 핵심 지표를 활용하여 향후 사업의 안정성을 확보하는 주요 증거(evidence)로 삼고자 한다. 지속적인 지원이 이 사업의 효과성을 객관적으로 증명할 수 있다고 여겨지며, 해당 사업의 지원 종료 시점에 다다르면 비단 현재 후원자뿐 아니라 사회적 영향력이 높은 다른 잠재 후원자들에게까지 반향을 일으켜 비영리 전반에 양질의 기금을 형성하고, 비슷한 형태의 사업이 확산되어 진정한 임팩트를 구현하는 기반이 되기를 희망하는 바이다.

Reference

- 김민중. 청소년 축구지도자의 지도유형이 자아탄력성 및 상해심리에 미치는 영향. Diss. 한양대학교, 2020.
- 김영구, 유제민, and 김청송. "청소년의 공감 및 조망수용이 임파워먼트에 미치는 영향: 변환적 리더십의 반복측정 매개 및 조절효과." 청소년학연구 29.3 (2022): 187-217.
- 라상준. "중학교 엘리트 축구선수들의 훈련 전 목표설정에 따른 훈련 만족도의 변화." 서강대학교, 2018
- 박준경. "축구클럽 중등 엘리트 선수가 지각하는 부모의 사회적지가 운동열정과 운동지속의도에 미치는 영향." 한남대학교, 2019
- 서보윤. "초등학생의 또래 상호작용과 사회적 조망수용능력의 학년에 따른 차이." 교육심리연구 35.1 (2021): 199-216.
- 성영애, and 김민정. "사회적 신뢰와 보험." 보험연구원 연구보고서 2020.10 (2020): 1-256.
- 양승현, and 양한순. "한국 엘리트학원축구의 재생산메커니즘: 대학남자축구를 중심으로." 한국사회학회 사회학대회 논문집 (2016): 689-702.
- 홍세희, et al. "청소년 회복탄력성 검사개발 및 타당화." 미래청소년학회지 16.1 (2019): 57-86.
- Selman, R. L., & Byrne, D. F. (1981). A structural-developmental analysis of levels of role-taking in middle childhood. In *The Life Cycle: Readings in Human Development* (pp. 96-104). Columbia University Press.
- Swann, Christian, et al. "A systematic review of the experience, occurrence, and controllability of flow states in elite sport." *Psychology of sport and exercise* 13.6 (2012): 807-819.

개별 사업의 성과를 넘어 통합적인 임팩트를 어떻게 정의하고 제시할 수 있을까?

초록우산은 아동 이슈에 적극적으로 대응하고 아동을 둘러싼 환경 개선을 위한 다양한 사업을 선정·지원하기 위해, 2016년부터 252개¹⁾ 협력기관과 함께 ‘초록우산 공모사업’을 진행하고 있습니다. 특히, 초록우산은 공모사업의 결과가 단순히 개별 사업 성과에만 머물지 않도록, 전체 사업의 임팩트를 측정하고 사회적으로 어떤 가치를 창출하고 있는지 분석하고 있습니다.

이 과정에서 ‘Impact Foundation Learning Community’를 통해 사업 임팩트 정의부터 측정까지 직접 연구하고 수행하여 임팩트에 기반한 성과 분석 내용을 향후 사업 계획 및 설계에 반영할 수 있었습니다. 아동 삶의 실질적 변화를 위한 의미 있는 여정에 도움을 주신 사회적가치연구원과 이노소셜랩에 감사드리며, 초록우산은 앞으로도 지역사회와 협력하며 언제나 어린이 곁에서 어린이가 행복한 세상을 만들어 가기 위해 노력하겠습니다.



초록우산
황영기 회장

 초록우산

07.

초록우산 : 초록우산 공모사업

Purpose
우리가 임팩트 측정을
하는 이유

‘어린이가 행복한 세상을 만듭니다.’

초록우산은 1948년에 가난과 생존의 문제를 넘어, 차별과 폭력으로 고통받는 모든 어린이의 권리를 보호해야 한다는 책임감과 소명 아래 설립된 이래로 75년 동안 언제나 어린이 곁에서 어린이가 행복하게 성장할 수 있는 세상을 만들어 오고 있다.

초록우산은 보육, 학습, 의료, 주거비 및 자립성장비를 통한 기본생활보장사업과 인재양성사업 등을 통해 아동이 선택하지 않은 자신의 환경 때문에 기본적인 권리를 박탈당하는 일이 없이 신체적·정신적으로 건강하게 자라나 자신의 재능과 가능성을 마음껏 펼쳐나갈 수 있도록 지원하고 있다. 또한, 아동의 편에 서서 아동을 위한 보다 나은 세상을 위해 인식 및 환경을 개선하고 정책의 변화를 도모하는 지속적이고도 조직적인 옹호 활동을 펼쳐나가고 있다.

공모사업을 통한 아동권리의 실현

초록우산은 ‘메타(Meta) NPO 파트너십 강화’라는 핵심과제 아래 2016년부터 아동권리기반 공모사업을 진행하고 있다. 초록우산은 아동의 권리를 보호·증진·실현을 위해 지역사회 기관과 연대·협력하여 아동을 둘러싼 사회적 이슈에 대응하는 메타 NPO 공모사업을 지향하고 있으며, 단순 프로그램 중심의 공모사업을 넘어 재단의 미션과 핵심가치에 공감하는 지역사회 기관과 지역 맞춤형의 파트너십을 구축하여 지역 이슈에 대한 체계적인 대응을 통해 아동을 둘러싼 문제 해결과 아동 친화적인 사회환경을 조성하고자 하였다.

초록우산은 지난 7년간 우리 사회의 다양한 이슈 가운데 역량을 집

1)
2022년 기준

중해야 할 중점 사업을 공모 주제로 선정하였다. 2016년부터 2021년까지는 본부 중심으로 안전과 보호·놀이 권리 증진·이주배경아동의 돌봄환경 개선을 주제로 사업을 진행하였고, 2022년부터는 지역 중심으로 아동 성장환경 격차 해소(자립역량강화, 교육기회보장, 건강한 삶보장, 주거환경개선), 범분야 이슈(기후위기대응), 지역사회 이슈의 6개 주제로 사업을 확대하였다. 특히, 2023년에는 범분야 이슈에 아동가정 회복지원 주제를 추가하여 사업을 확산하고자 하였다.

초록우산은 다양한 주제로 공모사업을 확산해 나가고 있는 만큼 개별 공모사업의 성과를 측정하는 것만으로 전체 사업의 임팩트를 살펴보는 데 한계가 있었다. 특히, 본부 중심에서 지역 중심 공모사업으로 변화된 이후, 아동협력체계를 강화하는 지역 맞춤형 공모사업이 수행되고 있는지 통합적인 임팩트를 확인해 보고 싶었다. 이에, 2023 Impact Foundation Learning Community에 참여하면서 공모사업의 임팩트를 측정해 보기로 하였다.

2)

주제 공모사업: 아동 성장환경 격차해소(자립역량강화, 교육기회보장, 건강한삶보장, 주거환경개선, 범분야 이슈(기후위기대응, 아동가정회복지원 (*2023년 신설)), 지역 내 이슈(지역사회 이슈)

<초록우산 공모사업 성과>

연도	2016		2017		2018		
	아동의 안전과 보호		폭력 및 위험으로부터의 안전		아동의 놀 권리 증진을 위한 놀이문화 환경 개선		
공모 주제	1차 년도 (2016)	2차 년도 (2018)	1차 년도 (2017)	2차 년도 (2018)	1차 년도 (2018)	2차 년도 (2019)	3차 년도 (2020)
참여협력기관 수(개소)	26	14	21	15	12	12	11
지원금액(원)	933,105,610	370,747,300	462,909,870	274,146,500	581,699,300	220,893,000	295,557,000
참여아동 수 (명)	30,346		18,517		17,525		
참여 의무이행자 수 (명)	9,280		22,675		4,715		

연도	2020		2021	2022	2023
	아동의 놀 권리 보장을 위한 놀이문화 환경 개선		이주배경아동의 돌봄환경 개선 지원사업	주제 공모사업	· 주제 공모사업 ²⁾ · 기획 공모사업 · 환경개선 공모사업
공모 주제	1차 년도 (2020)	2차 년도 (2021)			
참여협력기관 수(개소)	19	18	10	182	진행 중
지원금액(원)	1,252,577,130	452,360,501	270,769,400	2,235,450,000	
참여아동 수 (명)	8,512		787	6,735	
참여 의무이행자 수 (명)	3,595		1,803	5,046	

Our Impact

임팩트 정의하기

공모사업의 목적과 방향을 돌아보다

우리는 임팩트를 정의하기에 앞서 재단의 사업과 조직 차원의 미션과 비전에 대한 탐색을 통해 초록우산 공모사업을 전체적으로 되돌아보았다. 초록우산 공모사업은 메타 NPO 파트너십 강화라는 핵심과제 아래 다음과 같은 핵심과제와 목적, 방향을 가지고 있었다. 이를 통해 공모사업의 목적은 '아동권리 기반 복지사업을 통해 아동의 역량을 강화하고, 아동을 둘러싼 문제 해결과 아동 친화적인 사회환경 조성을 위한 지역 맞춤형 지역사회 협력 체계를 구축하여 메타 NPO 파트너십을 강화한다.'라고 한 문장으로 정리해 볼 수 있었다.



<초록우산 공모사업 핵심과제 및 목적, 방향>

핵심과제	메타(Meta) NPO 파트너십 강화
목적	<ul style="list-style-type: none"> 아동권리 기반 복지사업의 확산을 통해 아동의 역량 강화와 아동권리실현 기반 마련 다양한 아동 이슈에 대한 체계적 대응을 통해 아동을 둘러싼 문제 해결과 아동 친화적인 사회환경 조성 지역 맞춤형 지역사회 협력 체계 구축 및 시너지 창출
방향	<ul style="list-style-type: none"> UN 아동권리협약에 근거하여 아동권리실현을 위해 아동의 역량을 강화하고 의무이행자의 의무를 촉진하며 아동의 환경을 개선하는 아동권리 기반사업 성별, 인종, 장애 유무 등 차별 없이 아동을 최우선으로 하는 사업 아동 권리 증진과 실현을 위해 창의성에 실험성을 가미한 사업 아동의 주체적 참여를 바탕으로 아동의 역량을 강화할 수 있는 사업 재단 사업기관을 포함하여 지역사회와 연대 및 협력하는 사업 아동복지 서비스의 질적향상을 도모하고, 사업 시행 후 정부 및 지방자치단체의 제도적인 지원 등을 통해 발전 가능한 사업 아동을 둘러싼 사회적 이슈 해결을 위해 선제적으로 대응하는 사업 기관의 규모, 형태와 상관없이 재단의 복지사업 방향과 추구 가치를 함께 하는 다양한 기관이 참여

기존 초록우산 공모사업의 핵심과제와 목적을 되돌아보았을 때, 핵심 과제가 다소 추상적이고 목적과 방향성이 광범위하여, 최종적으로 달성하고자 하는 임팩트가 무엇인지 알기 어렵다는 사실을 발견하게 되었다. 특히, 메타 NPO 파트너십에 대한 이해가 담당자별로 상이하였고, 단순히 공모사업의 수행만으로 메타 NPO 파트너십이 실현되었다고 할 수 있는 지 의문이 들었다.

우리는 초록우산 공모사업의 목적과 방향성에 따라 내부적으로 메타 NPO 파트너십에 대한 정의를 '아동의 역량을 강화하고, 의무이행자가 의무를 다하도록 촉진하여 아동을 둘러싼 사회적 이슈에 대응할 수 있도록 지역사회와 연대 및 협력하는 활동'으로 내려보았다. 하지만, 사전적으로 'Meta'가 '더 높은', '초월한'의 뜻을 나타내고, 파트너십이 동반자 관계임을 의미한다는 점에서, 단순히 여러 이해관계자의 연대로 이뤄지는 공모사업의 수행을 뛰어 넘는다고 생각하게 되었다. 즉, 공모사업 프로그램이 참여 아동과 협력기관 담당자·지역사회에 미친 영향은 물론, 이를 포함한 각 참여기관의 상호작용이 유기적으로 연결되어 더 큰 임팩트를 낼 수 있는 구심점이 되는지 알아볼 필요성이 대두되었다.

우리는 초록우산 공모사업의 목적과 목표, 임팩트를 재정의해 보기로 하고, 다시 한번 사업을 면밀하게 분석해 보았다. 초록우산 공모사업은 크게 본부·지역본부·협력기관³⁾을 주축으로 운영되고 있으며, 사회적 가치 창출을 위해 이해관계자 간의 유기적인 역할 수행을 중요시하고 있다. 이를 위해 수행 주체별로 과업 범주가 구분되어 있으면서도 공동의 목표를 실현하기 위한 과업들이 프로세스에 따라 맞물려 있다. 즉, 지역사회를 중심으로 다양한 이해관계자가 연결되어 있다는 점에서 사업의 전체적인 맥락을 잘 보여줄 수 있는 도구가 필요하였고, 이를 잘 반영할 수 있는 임팩트 파이프 라인 구축과 이해관계자 매핑을 시도해보기로 하였다.

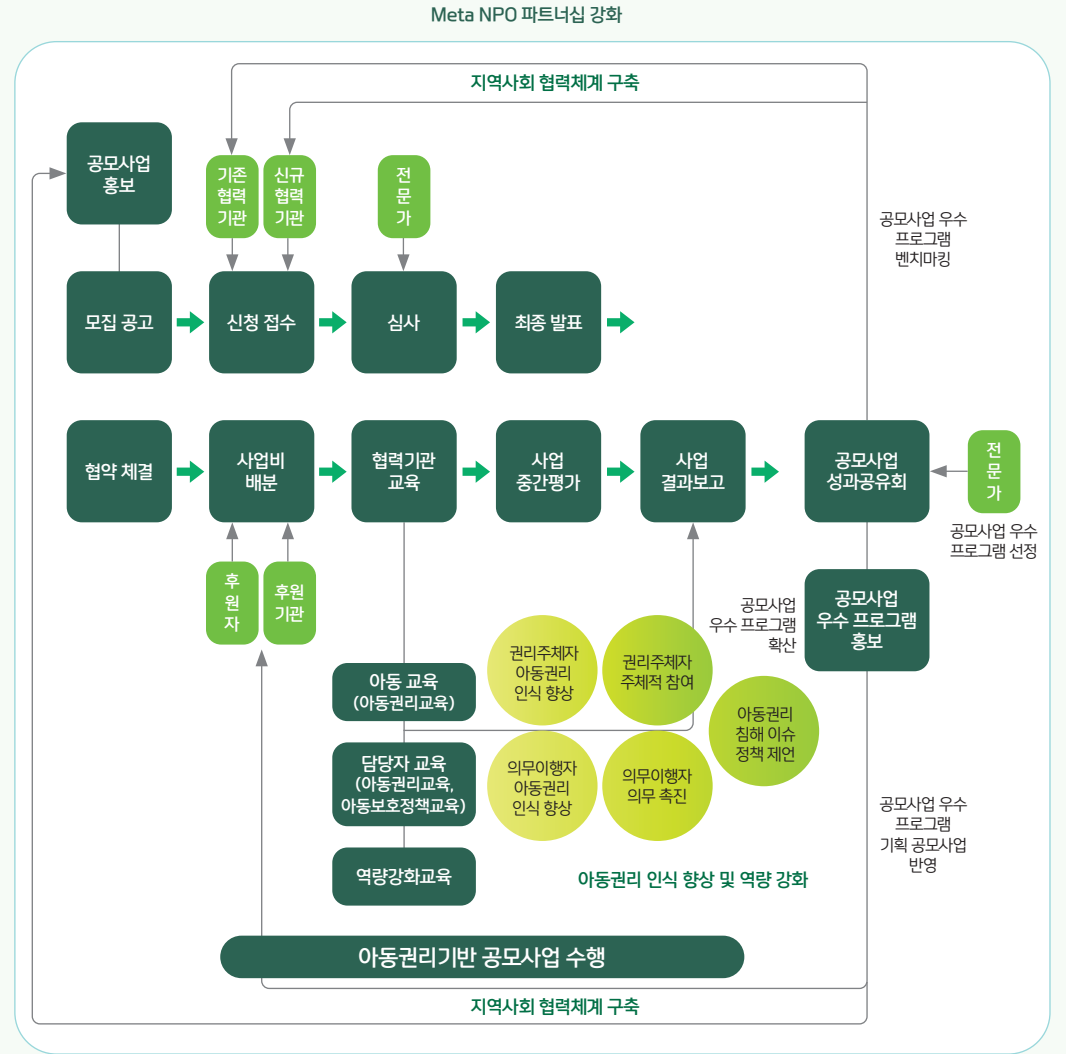
1. 임팩트 파이프 라인

임팩트 파이프 라인⁴⁾은 임팩트가 만들어지는 과정을 살펴볼 수 있는 중요한 도구이다. 우리는 초록우산 공모사업의 전체 운영 프로세스와 공모사업을 직접 수행하고 있는 각 협력기관의 사업 운영 프로세스를 살펴봄으로써 사업의 실질적인 임팩트를 생각해 볼 수 있는 힌트를 얻고자 했다. 특히, 사업 수행 과정을 흐름에 따라 살펴보면서 임팩트를 만들어 내고 있는 핵심단계가 무엇인지 살펴보았다.

3) 협력기관: 초록우산 공모사업에 최종 선정되어 사업을 수행하는 기관을 포함하여 아동을 위한 사업 진행을 위해 재단과 함께 일하며, 아동의 정보를 다루거나 아동과 직접 대면하는 활동에 참여하는 모든 기관(직원 포함)

4) 임팩트 파이프 라인: 의도되거나 의도되지 않은 임팩트가 관찰될 수 있도록 기획된 사업의 단계들 혹은 사업 활동을 통한 변화의 각 지점들을 한눈에 정리하여 도식화한 것

<초록우산 공모사업 임팩트 파이프 라인>



첫 번째 핵심 단계는 **협력기관 교육 단계**이다. 초록우산 공모사업은 아동권리기반으로 사업을 수행하기 때문에 협력기관에서 아동권리에 대한 관련 교육을 이수하여야 한다. 협력기관 교육은 참여 아동 대상 아동권리교육과 담당자 대상 아동권리교육·아동보호정책교육·역량강화교육으로 구성되어 있으며, 담당자 대상 아동권리교육은 필수로 이수하여야 한다. 이를 통해 아동권리기반 복지사업의 핵심요소를 반영한 사업을 수행하여 권리주체자⁵⁾인 참여 아동과 의무이행자⁶⁾인 담당자가 아동권리에 대한 인식을 향상하고 역량을 강화할 수 있도록 한다.

두 번째 핵심 단계는 **공모사업 우수 프로그램 확산**이다. 초록우산 공모사업은 우수 프로그램을 선정하여 성과공유회와 홍보를 통해 전국적으로 아동권리기반 복지사업을 확산하고, 이를 활용하여 지역본부와 협력

5) 권리주체자: 권리를 가진 사람을 의미한다. 아동은 자신의 의견을 형성하고 자유롭게 표현할 수 있어야 하며 자신에게 영향을 미치는 모든 문제에 대해 관여할 수 있는 기회와 명분이 주어진 권리주체자이다. 권리주체자는 자신의 권리를 요구하고 주장할 수 있다.

6) 의무이행자: 권리주체자의 권리를 지켜줄 책임이 있는 사람으로 권리주체자의 권리를 존중·보호·충족시켜주어야 하며, 아동권리실현에 있어 의무이행자는 부모, 보호자, 사회복지실천가, 교사, 지자체, 국가 등이 있다.

기관에서 지역 맞춤형 지역사회 협력체계를 구축할 수 있도록 한다.

앞서 살펴보았듯이, 초록우산 공모사업 임팩트 파이프 라인에서 협력 기관 교육을 통한 아동권리 인식 향상 및 역량 강화와 공모사업 우수 프로그램 확산을 통한 지역사회 협력체계 구축은 사업 프로세스 중 큰 변화 지점이라고 보여졌고, 실질적인 임팩트를 생각해 볼 수 있는 중요한 열쇠가 되었다.

2. 이해관계자 매핑

이해관계자 매핑은 사업이나 프로젝트에 영향을 주거나 받을 수 있는 이해관계자 간의 관계를 도식화하는 것이다. 이를 통해 초록우산 공모사업이 이해관계자와 상호작용하는 과정 속에서 사업이 만들어 내는 실질적인 임팩트를 생각해 볼 수 있는 단서를 얻어 보고자 했다.

초록우산 공모사업에서 핵심 이해관계자는 본부(복지사업본부)·지역본부·공모사업 참여 아동과 협력기관 담당자로 구성되어 있으며, 주변 이해관계자는 본부 유관 부서(전략기획실, 법무지원팀, 아동옹호본부, 나눔마케팅본부, 디지털서비스본부, 홍보실, 아동복지연구소 등)·공모사업 참여 성인·타 NPO·협력기관 관계자 등으로 구성되어 있다. 초록우산 공모사업은 본부가 중심이 되어 본부 유관 부서와 함께 전략을 수립하고, 공모사업 수행 기반 및 체계 마련과 성과 창출이 필요한 분야에서 다방면으로 긴밀하게 협력하고 있다.

- 본부는 공모사업에 대한 전체적인 방향을 수립하고, 지역 중심의 공모사업이 활성화되도록 수행 기반 및 체계를 마련하며 성과를 창출한다. 지역본부에 사업설명회와 담당자 간담회를 통해 공모사업의 방향성과 수행 방법에 대해 안내하고, 현장의 목소리를 청취하여 향후 공모사업 가이드에 반영한다. 또한 지역본부와 협력기관에 교육과 성과공유회 등을 통해 우수 프로그램을 발굴하고 확산하여 지역 맞춤의 복지와 나눔이 잘 순환될 수 있도록 도모한다.

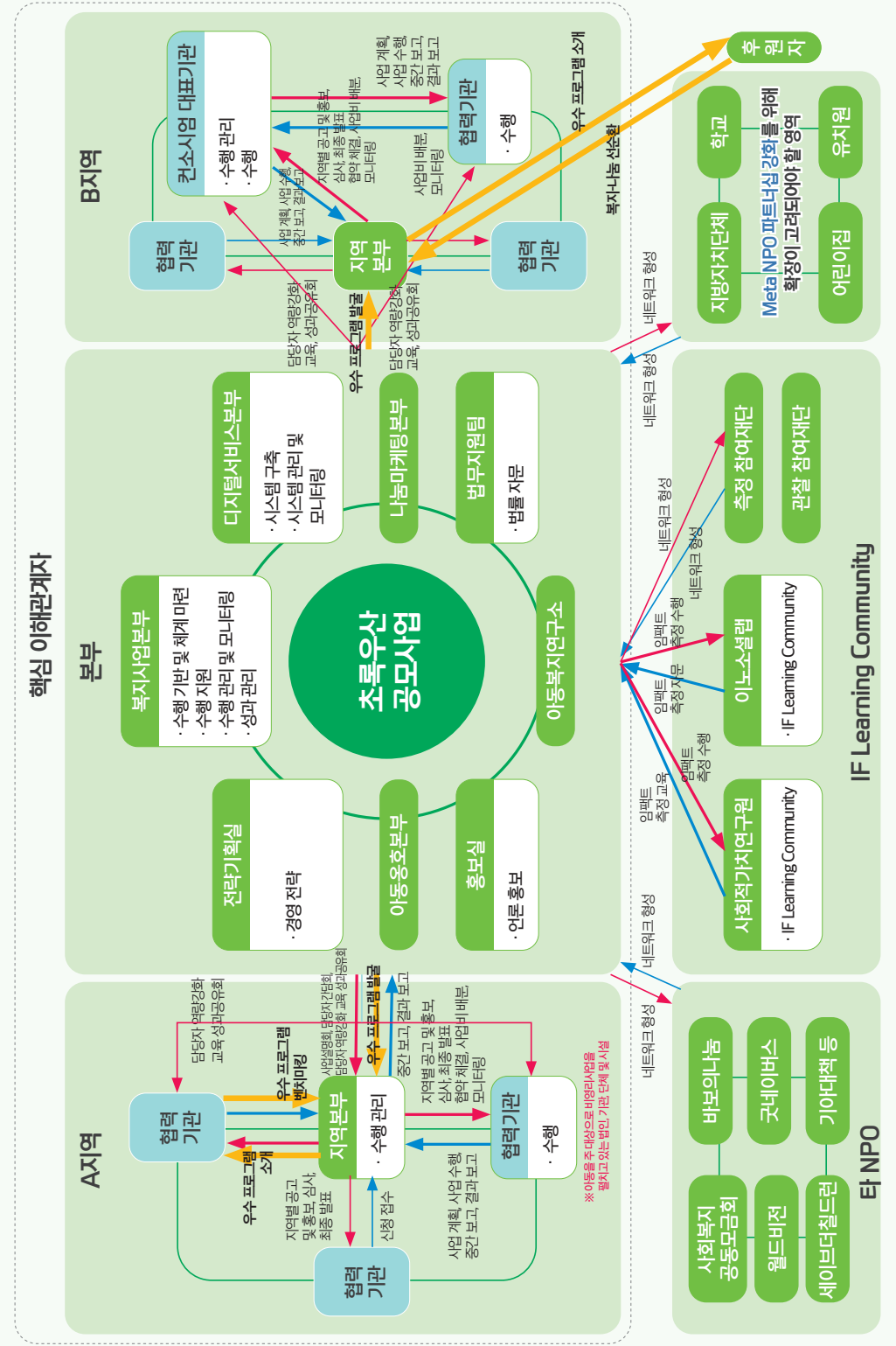
- 지역본부는 협력기관에서 공모사업을 원활하게 진행할 수 있도록 수행 관리 및 지원한다. 각 지역별로 협력기관에 공모사업 시스템⁷⁾ 모집 공고를 통해 공모사업 신청 접수를 받고, 아동권리 중심·사업수행 능력·사업 적합성 등을 종합적으로 심사하여 공모사업에 참여할 협력기관을 최종 선정한다. 이후, 협력기관과 협약을 체결하고, 공모사업이 원활하게 진행될 수 있도록 돕는다.

- 협력기관은 아동권리기반 복지사업을 적합한 공모사업을 직접 계획하고 수행하며, 지역본부를 통해 본부에 중간 보고와 결과 보고를 한다. 이 외에도 타 NPO, 협력기관 관계자와 네트워크를 형성하여 사업을 수행하고 있다.

여기서, 교육과 성과공유회 등을 통해 우수 프로그램을 발굴하고 확

산하여 지역 맞춤의 복지·나눔 선순환을 도모하는 것은 초록우산 공모사업 이해관계자 매핑에서 핵심이라고 정리할 수 있었다.

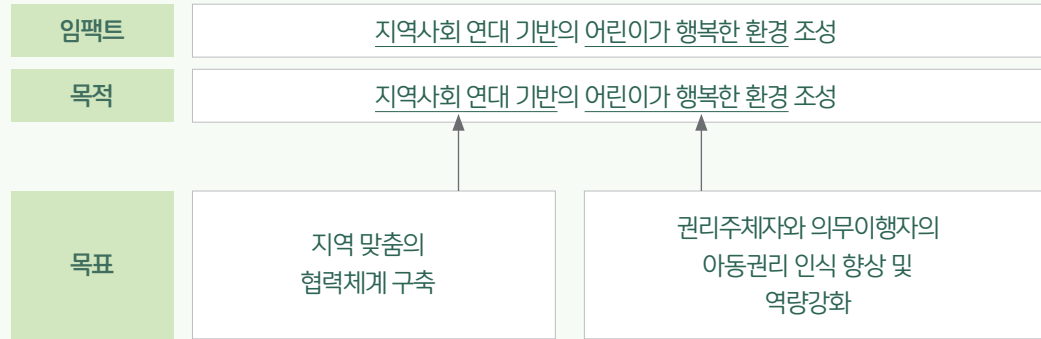
<초록우산 공모사업 이해관계자 매핑>



7) 공모사업 시스템: 초록우산 홈페이지 내 공모사업 신청, 사업 수행, 결과보고 등을 위해 이용하는 협력기관용 시스템

우리는 임팩트 파이프 라인과 이해관계자 매핑을 그려나가는 과정을 통해 다음과 같이 목적과 목표, 임팩트를 재정의할 수 있었다.

<초록우산 공모사업의 목표, 목적, 임팩트>



Impact Measurement

임팩트 측정하기

우리는 초록우산 공모사업에서 핵심과제로 지향하고 있는 메타 NPO 가 지역사회 연대 기반의 어린이가 행복한 환경 조성이라는 임팩트를 담고 있음을 확인하였다. 초록우산 공모사업은 수행 주체별로 임팩트를 달성하기 위한 역할이 상이하다. 이에 우리는 본부·지역본부·협력기관으로 수행 주체를 구분하여, 협력기관을 중심으로 '권리주체자와 의무이행자의 아동권리 인식을 향상하고, 역량 강화를 통해 어린이가 행복한 환경을 조성한다.'(이하 목표 1)와 '지역 맞춤형의 협력 체계를 구축하여 지역사회 기관과 연대한다'(이하 목표 2)로 목표를 나누어 다층적이고, 심도 있게 임팩트를 측정해 보고자 하였다.

초록우산 공모사업은 복수의 이해관계자가 참여하고 있으며, 이들의 상호작용 안에서 시너지가 발생하고 있다. 우리는 공모사업에서 여러 기관의 상호 협력으로 나타나는 사회적 가치를 어떻게 보여줄 수 있을까 고민을 하였고, 마일스톤 단위로 중요 지점들을 정리해 보았다. 이러한 중요 지점들은 선후 관계에 따라 마일스톤 단계로 구분할 수 있으며, 선행되는 가치가 실현되었을 때 또 다른 가치로 파생되는 프로세스로 연결되어 있다. 이에 따라, 목표 1은 '아동권리 교육 전달체계', '아동권리 인식 향상', '아동권리 역량 강화', '아동 친화적 환경 조성', 목표 2는 '지역사회 협력체계 구축', '지역사회 협력체계 강화', '지역사회 연대'로 마일스톤을 도출하였다.

이어서, 우리는 마일스톤 단위의 목표에 따른 기관별 핵심 역할을 정리하였고, 이를 기반으로 이번 과업에서 집중적으로 다루고자 하는 임팩트 측정 지표를 탐색하였다. 지역본부의 '복지사업 결과 보고서'와 협력기관의 '초록우산 어린이재단 공모사업 결과보고서'를 통해 활용이 가능한 지표 외에 추가 개발이 필요한 지표를 확인하였고, 전체적으로 협력기관

참여 아동과 담당자, 더 나아가 협력기관이 속해 있는 지역사회의 아동권리 인식과 행동이 바뀌었는지 확인할 수 있는 지표를 구성하였다. 이를 통해 새로운 지표를 만들기보다는 기존 지표를 활용하고자 했던 우리의 취지를 살릴 수 있었고, 결과적으로 신뢰도와 타당도를 더욱 높인 보다 발전된 지표를 수립할 수 있었다. 이러한 맥락을 바탕으로 우리는 협력기관 참여 아동과 담당자를 구분하여 ① 참여 아동을 대상으로 사업 만족도에 따른 아동권리 인식 및 행동에서의 개인의 변화, ② 담당자를 대상으로 사업 만족도와 참여 연수에 따른 아동권리 인식 및 행동에서의 개인, 조직, 지역사회의 변화를 중점적으로 임팩트를 측정해 보기로 하였다.

<초록우산 공모사업 마일스톤 단위 목표(협력기관)>

임팩트 측정 대상	2023년 협력기관 참여 아동 및 담당자 - 재단 공모사업(주제 공모사업, 기획 공모사업) 만족도에 따른 개인의 변화(아동/담당자) - 재단 공모사업 참여 연수에 따른 개인, 조직, 지역사회의 변화(담당자)				
	목표 1	마일스톤 1	마일스톤 2	마일스톤 3	마일스톤 4
마일스톤 목표	아동권리 교육 전달체계 구축		아동권리 인식 향상	아동권리 역량 강화	아동 친화적 환경 조성
수행주체	협력기관	- 참여 아동 교육 - 참여 아동 교육 참여(아동권리교육) - 피트너기관 담당자 교육 - 협력기관 담당자 필수 교육 참여(아동권리교육, 아동보호정책교육) - 협력기관 담당자 역량강화교육 참여 <측정 지표> - 참여 아동 교육 참여자 수 / 이수율 - 협력기관 담당자 필수 교육 참여자 수 / 이수율 - 협력기관 담당자 역량 강화 교육 참여자 수 / 이수율 - 아동권리 인식 변화(아동용, 담당자용)		- 협력기관 담당자 아동권리기본 역량 강화를 통한 아동권리기본 복지사업 핵심요소 적용 <측정 지표> - 아동권리기본 복지사업 핵심요소 적용 건수 - 아동권리 행동 변화(아동용, 담당자용)	- 시각장애 아동 사례 및 지역사회 이슈 발굴, 연계 - 지역 내 아동권리 침해 이슈에 대한 정책 및 제도 개선 <측정 지표> - 지역 내 아동권리 침해 이슈에 대한 정책 및 제도 제언 / 반영 건수 - 아동권리기본으로의 지역사회 변화(담당자용)
목표 2	마일스톤 1	마일스톤 2		마일스톤 3	
마일스톤 목표	지역사회 협력체계 구축	지역사회 협력체계 강화		지역사회 연대	
수행주체	- 사업 수행 - 권리주체자(아동) 참여 - 의무이행자(성인) 참여 - 이해관계자, 타 협력기관 참여 <측정 지표> - 참여 협력기관 수 / 지원 금액 - 권리주체자(아동) 참여자 수 - 의무이행자(성인) 참여자 수 - 이해관계자 참여자 수, 참여 타 협력기관 수	- 사업 수행 강화 - 지역사회 협력을 통한 인적, 물적 자원 활용 - 네트워크 역량 강화 <측정 지표> - 지역사회 인적, 물적 자원 활용 건수		- 지역 연계 강화	

우리는 지표 구성에 있어서 ① 아동권리 인식/역량 변화와 ② 지역사회 거버넌스 조성이 핵심이라고 보았고, 이를 핵심 지표로 설정하여 설문 문항을 구성하기로 하였다.

우선, 우리는 핵심지표 ①에 대하여 초록우산에서 개발한 아동권리기반 복지사업의 핵심요소를 중심으로 핵심 질문을 세워 보기로 하였다. 초록우산은 2017년에 아동권리기반의 표준화된 아동복지 실천을 위해 아동권리 8원칙⁸⁾을 개발하였다. 초록우산 공모사업은 아동권리 8원칙을 중심으로 아동권리기반 공모사업을 수행하고 있으나, 이를 모두 측정하기에 한계가 있어서 참여 아동의 아동중심⁹⁾, 담당자의 파트너십¹⁰⁾과 책무성¹¹⁾ 강화를 통해 참여¹²⁾에 대한 인식과 역량에 변화가 있었는지로 한정하기로 하고, 각각의 원칙/영역에 핵심 질문을 던져 다음 표와 같이 정리해 보았다. 이를 중심으로 '어린이재단 아동권리기반 사례관리 연구'에 수록된 지표와 '아동종합 실태조사 지표' 및 '대한민국 아동권리지수조사' 지표를 활용하여 각각의 원칙/영역에 해당하는 핵심 질문에 맞게 분류하였고, 수정 및 보완을 통해 아동용 27문항, 담당자용 23문항을 구성하게 되었다.

다음으로 우리는 핵심 지표의 ②에 대하여 협력기관 담당자의 파트너십과 책무성 강화를 넘어 지역사회 구성원이 지역사회 문제를 주체적으로 인지하여 참여하고 해결할 수 있는지 알아보고자 하는 방향으로 핵심 질문을 세웠다. 이를 중심으로 '공동모금회 배분사업 성과측정을 위한 척도집'에 수록된 지표를 활용하여 담당자용 7문항을 구성하게 되었다.

여기에 추가적으로 아동권리교육을 포함한 아동권리 관련 활동에 참여한 횟수와 초록우산 공모사업에 참여한 경험, 만족도 등의 문항을 반영하여 초록우산 공모사업 임팩트 설문지를 최종 아동용 36문항, 담당자용 47문항으로 구성할 수 있었다.

8)

아동권리 8원칙: 아동권리 8원칙에는 아동중심, 책무성, 비차별, 아동 최상의 이익, 아동발달, 참여, 아동친화적 환경, 파트너십이 있다.

9)

아동중심: 아동과 아동의 권리, 그리고 사회적 행위자로서의 역할 강조

10)

파트너십: 아동의 권리를 촉진, 보호, 실현시키기 위한 파트너십과 연합체 구축

11)

책무성: 즉각적 문제 해결과 근본적 원인에 대한 강조, 의무이행자의 아동권리의 촉진, 보호, 실현을 위한 책무성 강조

12)

참여: 아동의 참여를 극대화하기 위한 역량을 증진하고 아동의 효과적인 참여를 증진

<초록우산 공모사업 핵심 임팩트 지표>

임팩트	핵심 지표	핵심 질문		이해 관계자	설문 문항	
지역사회 연대 기반의 어린이가 행복한 환경 조성	아동중심	자기 표현	프로그램에 참여한 이후 권리주체자의 자기표현에 대한 인식/역량이 향상/강화되었는가?	참여 아동	(아동용)6-1. 나는 하고자 하는 말을 참고 있기보다는 망설이지 않고 표현하게 되었다. 등	
		자기 존중	프로그램에 참여한 이후 권리주체자의 자기존중에 대한 인식/역량이 향상/강화되었는가?	참여 아동	(아동용)6-5. 나는 나 자신이 소중하다고 생각하게 되었다. 등	
	아동권리 인식/역량 변화	책무성	프로그램에 참여한 이후 권리주체자의 권리 실현을 위한 의무이행자(담당자)의 역량이 강화되었는가?	협력기관 담당자	(담당자용)11-11. 나는 평소 협력의 필요성을 중요하게 생각하게 되었다.	
		파트너십	프로그램에 참여한 이후 의무이행자(담당자)들의 연대와 협력이 강화되었는가?		(담당자용)11-12. 나는 재단을 포함한 지역사회 기관과 활발히 소통하게 되었다. 등	
	지역사회 거버넌스 조성	참여		프로그램에 참여한 이후 권리주체자의 참여에 대한 인식/역량이 향상/강화되었는가?	참여 아동, 협력기관 담당자	(아동용)6-14. 나는 아직 어려서 부모님이나 선생님의 의견을 따라야 한다고 생각하게 되었다.
						(담당자용)11-2. 나는 아동이 언제나 자유롭게 의견을 표현할 수 있다고 생각한다. 등
			지역사회 문제를 권리주체자를 포함한 의무이행자가 주체적으로 인지하여 참여하고 해결할 수 있는가?	협력기관 담당자	(담당자용)12-1. 내가 근무하는 기관은 기관 간 협력 활동을 지지하고 격려하게 되었다. (담당자용)12-2. 아동은 우리 지역사회의 적극적인 역할에 참여할 것을 격려받게 되었다. 등	

※ 우리 사업의 임팩트 창출 측정에 필요한 핵심 질문들을 아동중심, 책무성, 파트너십, 참여의 원칙/영역과 지역사회 거버넌스 조성으로 구분하였다. 모든 핵심 질문에 준하여 설문을 진행하였으나, 이번 과업에서는 우선적으로 참여 아동을 대상으로 아동중심-참여(일부 문항)에 대한 아동 권리 인식/역량 변화와 협력기관 담당자를 대상으로 지역사회 거버넌스 조성에 중점을 두고 면밀히 살펴보기로 하였다.

임팩트 측정 결과

‘임팩트를 측정한다.’라는 것은 여러 의미를 가질 것이다. ‘임팩트가 생겼는가?’, ‘임팩트가 얼마나 일어났는가?’, ‘임팩트가 일어나는 데 주요한 요인은 무엇이었는가?’, 그리고 ‘임팩트의 주요 요인이 임팩트 창출에 미치는 영향력은 얼마나 되었는가?’. 즉, 임팩트를 측정하는 데 있어서 무려 4가지 범주의 접근이 가능한 것이다. 이를 위해 가장 기본적으로 검토될 수 있는 측정 도구는 설문을 통한 확인이 있다.

우리는 지역본부를 통해 2023년 공모사업 참여 아동 및 협력기관 담당자를 대상으로 8월 14일부터 20일까지 초록우산 공모사업 임팩트 측정 설문을 진행하였다. 다만, 아동용 설문지의 경우 36문항으로 되어 있는 것을 고려하여, 아동복지법에서 정의하고 있는 아동의 범주에서 만 0세~9세(초등 3학년)를 제외한 만 10세(초등 4학년)~18세(고등 3학년)를 대상으로 범위를 한정하였다. 설문은 설문 대상자가 전국에 분포되어 있고, 연령대가 다양하다는 점을 감안하여 온라인(Google Forms 활용)과 오프라인(PDF 파일을 출력하여 작성 후 이메일 또는 초록우산 공모사업 카카오톡 채널에 제출) 채널을 활용하였다.

설문 참여자는 공모사업 참여 아동 482명, 공모사업 협력기관 담당자 131명으로 응답자에 따른 지역별 분포는 아래 표와 같았다.

<초록우산 공모사업 임팩트 측정 설문 응답자 분포>

구분	공모사업 참여 아동(명)		공모사업 협력기관 담당자(명)	
지역별	서울권 (서울, 강원, 제주)	44	서울권 (서울, 강원, 제주)	21
	경인권 (경기, 경기북부, 인천)	11	경인권 (경기, 경기북부, 인천)	14
	충청권 (대전, 충북, 충남, 세종)	59	충청권 (대전, 충북, 충남, 세종)	19
	대경권 (대구, 경북)	115	대경권 (대구, 경북)	15
	부울경권 (부산, 경남, 울산)	154	부울경권 (부산, 경남, 울산)	44
	호남권 (광주, 전북, 전남)	99	호남권 (광주, 전북, 전남)	18
	계	482	계	131

1. 우리 사업은 아동과 기관 담당자 차원에서 임팩트가 관찰되었는가?

우리는 설문 항목을 통해 임팩트가 창출되었는지 확인해 보는 방법(‘임팩트가 일어났는가?’에 대한 고찰)과 임팩트가 일어나기 위한 사업 단위에서의 성과(‘임팩트가 일어나는 데 주요한 요인은 무엇이었는가?’), 그리고 ‘사업 단위의 성과는 얼마나 임팩트 창출에 기여하였는가?’로 임팩트 측정을 시도해 볼 수 있었다.

우선, 우리는 임팩트가 창출되었는지를 확인하는 문항에서 아동과 기관 종사자 모두 아동권리 인식 및 행동에 유의미한 변화를 확인해 볼 수 있었고, 본 사업에서 임팩트가 발생되었음을 살펴볼 수 있었다.

<초록우산 임팩트 측정 결과>

이해관계자	임팩트 측정을 위한 사업 성과와 임팩트 변화			
참여 아동	사업 만족도: 8.36점/11점 (초록우산 공모사업 프로그램에 대해 얼마나 만족하시나요?)			
	보편적 가치로서의 아동권리 인식 ¹³⁾ 향상: 7.48점/11점 (초록우산 공모사업 프로그램에 참여하면서 아동권리가 무엇인지 얼마나 더 잘 알게 되었나요?)			
	아동 스스로가 평가한 아동권리 인식/역량 향상에 대한 변화: 53.13점/65점 (※ 초록우산 공모사업 핵심 임팩트 지표 표에서 아동중심, 참여(일부) 문항에 해당)			
협력기관 담당자	사업 연속 참여 인원: 55%(73명)			
	사업 참여 연수	2년	3년	4년
	담당자 수	43명	14명	16명
	사업 만족도: 8.99점/11점 (귀하께서는 초록우산 공모사업 프로그램에 대해 얼마나 만족하시나요?)			
	보편적 가치로서의 아동권리 인식 향상: 8.60점/11점 (귀하께서는 초록우산 공모사업 프로그램을 수행하면서 아동권리 인식이 얼마나 향상되었다고 생각하시나요?)			
	담당자 스스로가 평가한 아동권리 실천에 대한 변화: 18.43점/20점 (초록우산 공모사업 프로그램을 수행하면서 실천한 아동권리 존중에 대한 질문: 4개 문항 모두 활용)			
담당자 스스로가 평가한 지역사회 변화: 29.08점/35점 (※ 초록우산 공모사업 핵심 임팩트 지표 표에서 지역사회 거버넌스 조성 전체 문항에 해당)				

2. 아동은 사업 만족도에 따라 개인 차원에서 아동권리 인식 및 행동에 유의미한 변화가 있었는가?

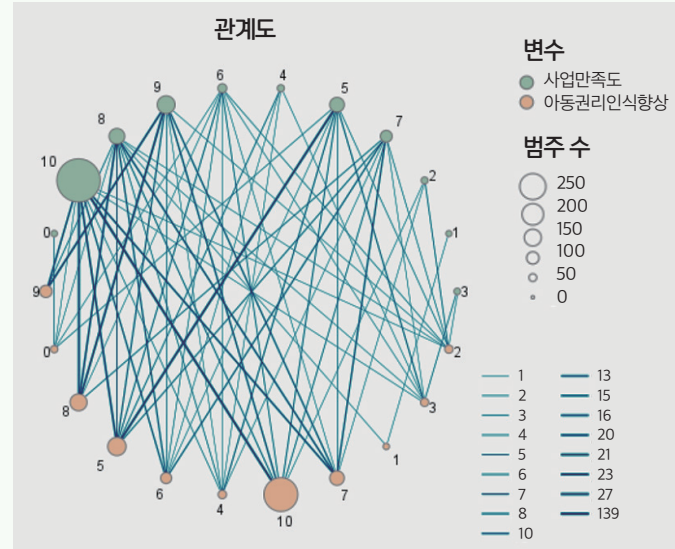
우리는 앞서 아동과 기관 담당자 차원에서 임팩트 발생 여부를 확인하였다면, 이번에는 우리 사업의 마일즈스톤을 반영한 변화논리모델에 따라 임팩트에 미친 주요한 요인들을 확인해 보고, 얼마나 영향을 미쳤는지 살펴보았다.

먼저, 우리는 사업 성과인 사업 만족도가 임팩트의 한 범주인 아동권리 인식 변화에 어떤 유의미한 영향을 미쳤는지 살펴보았다. 이를 위해서 상관관계 분석과 회귀분석을 활용하였는데, 우선 상관관계 분석을 시도하였다. 상관관계 분석은 두 변수 간에 밀접한 관계성을 얼마나 갖는지 보여주기 때문에 임팩트에 영향을 미친 요소들을 확인하는 데 적합할 것이라 판단, 이를 통해 사업 만족도가 각 임팩트에 영향을 미치는 주요 요소인지를 확인해 볼 수 있었다. 그 결과, 사업 만족도(0점-10점)는 보편적 가치로서의 아동권리 인식 향상(0-10점)과 유의미한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 사업 만족도는 투입물(input) 및 활동(activities) 수준에서 임팩트 창출에 기여한 요소임을 확인해 볼 수 있었다.

13)

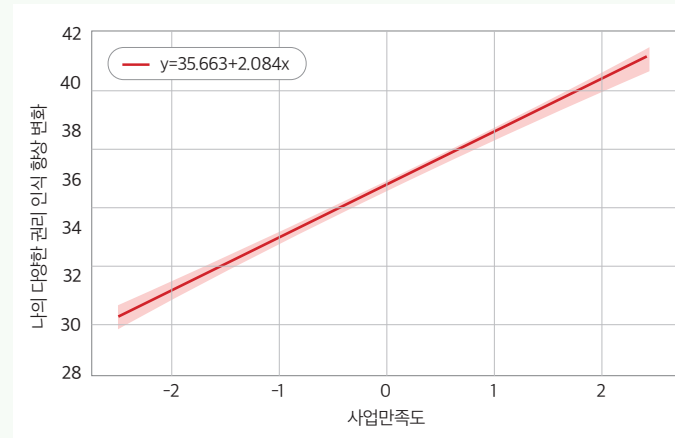
보편적 가치로서의 아동권리 인식: 아동이 행복하게 살기 위해서 아동이라면 누구나 누릴 수 있는 권리

<사업만족도와 아동권리 인식 향상의 상관관계>



다음으로, 우리는 사업만족도가 아동권리 인식/역량 변화(아동중심, 참여)에 얼마나 영향을 미쳤는지 살펴보았다. 이를 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는지 알아보는 회귀분석을 통해 살펴보았으며, 유의미한 결과로 나타났음을 확인해 볼 수 있었다. 즉, 사업 만족도가 높을수록 아동권리 인식/역량 변화를 긍정적으로 느끼는 것으로 나타난 것이다.

<사업만족도와 나의 다양한 권리 인식 향상 변화 간의 회귀관계>

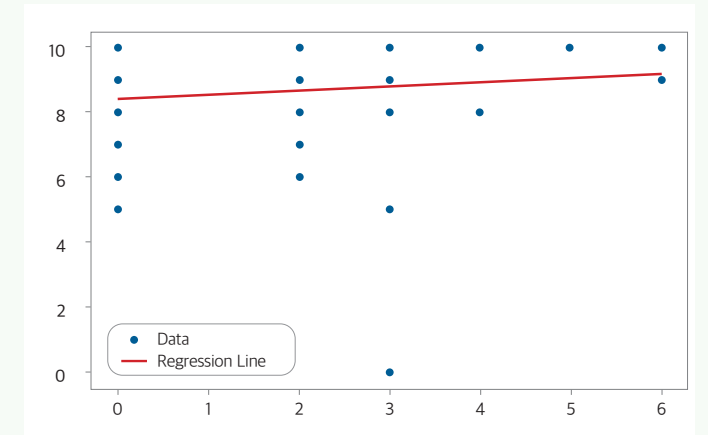


3. 기관 담당자는 초록우산 공모사업 참여 연수/사업 만족도에 따라 개인/조직/지역사회 차원에서 아동권리 인식 및 행동에 유의미한 변화가 있었는가?

또한, 우리는 공모사업 협력기관 담당자의 사업 연속 참여 연수가 사업 만족도와 아동권리 인식과 실천, 지역사회의 변화에 어떤 유의미한 영향을 미쳤는지 살펴보았다. 다음 그림은 초록우산 공모사업 참여 연수와

아동권리 인식 변화 간의 관계를 보여주고 있으며, X축은 사업 참여 연차, Y축은 아동권리 인식 변화 정도를 나타낸다. 그 결과, 사업 참여 연차가 올라갈수록 아동권리 인식 변화에 경미한 수준으로 영향을 미치는 것으로 나타나, 사업 참여 연수는 아동권리 인식 향상을 예측할 수 있는 요소임을 도출해 낼 수 있었다. 다만, 사업 참여 연수는 사업 만족도와 아동권리 실천 및 지역사회의 변화에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

<사업참여연차와 아동권리 인식 변화 간의 회귀 관계>



아울러, 우리는 사업 만족도가 아동권리 실천과 지역사회 변화에 영향을 미치는지 살펴보았다. 그 결과, 사업 만족도가 높을수록 아동권리 실천을 다각도에서 잘 수행하고 있다고 인식하고 있으며, 지역사회의 변화를 유의미하게 체감하고 있는 것으로 나타났다.

Impact Integration 임팩트 적용하기

측정 결과의 활용

우리는 초록우산 공모사업 임팩트 측정을 통해 공모사업 참여 아동의 사업 만족도에 따라 아동권리 인식 및 행동에 유의미한 변화가 있음을 확인할 수 있었고, 공모사업 협력기관 담당자의 공모사업 참여 연수에 따라 아동권리 인식 변화에 미세한 수준이지만 유의미한 영향이 있었으며, 사업 만족도에 따라 아동권리 실천을 잘 수행하고 있다고 인식하고, 지역사회 변화를 유의미하게 체감하고 있음을 알 수 있었다. 우리는 임팩트 측정 결과를 토대로 공모사업 참여 아동 및 협력기관 담당자와의 심층 인터뷰 등을 통해 사업 만족도를 높일 수 있는 요소를 면밀히 분석하여 사업의 임팩트를 강화해 보고자 한다.

아울러, 우리는 초록우산 공모사업 임팩트 측정을 통해 나온 결과물과 개발한 지표를 활용하여 사업의 임팩트를 고도화해 보는 방향도 검토하고 있다. 이번 임팩트 측정 결과로 다루지 못한 변수들 간의 관계를 추

가 분석해 보고, 수행 주체와 목표 별로 지표를 수정·보완하여 사업의 임팩트를 심도 깊게 다루어 보고자 한다.

임팩트 측정을 통한 시사점

초록우산 공모사업은 우리 사회의 다양한 이슈 가운데 역량을 집중해야 할 중점 사업을 공모 주제로 선정하여 전국 단위로 진행하고 있는 만큼 구체적이고 명료한 통합적인 임팩트 정의에 따른 지표 개발이 무엇보다 중요한 과제였다. 이번 2023 Impact Foundation Learning Community를 통해 실무자가 직접 실무 경험을 바탕으로 임팩트를 구조화하는 작업을 통해 목적·목표·임팩트를 보다 명확하게 재정의하였고, 사업에 적합한 지표 개발과 신뢰도와 타당도를 보장할 수 있는 분석 방법을 활용하여 개별 주제에 대한 임팩트를 넘어 전체 사업에 대한 통합적인 임팩트 지표를 개발할 수 있었다. 이를 통해 개인 차원에서는 임팩트 측정평가에 대한 역량을 개발하고, 향상시킬 수 있었다. 또한, 조직 차원에서는 사업에 대한 이해 바탕의 통합적인 임팩트 측정 도구를 보유하게 되었고, 사업의 내실화와 더불어 향후 사업 계획 및 설계에 반영할 수 있게 되었다. 더 나아가 임팩트 측정평가 경험을 바탕으로 임팩트 측정이 필요한 다른 사업에 적용해 볼 수 있게 되었다.

이번 초록우산 공모사업 임팩트 측정 과정에서 통합적인 임팩트를 정의하고, 직접 지표 개발과 측정을 시도하였다는 점이 핵심이라고 생각한다. 타 비영리 재단(기관)에서도 사업뿐만 아니라 더 나아가 조직의 미션과 비전으로까지도 연결시켜 통합적인 차원에서 임팩트를 관리할 수 있겠다고 느끼면서, 보다 많은 재단(기관)에서 임팩트 측정에 참여하다 보면 우리 사회에도 이전과 다른 변화가 생기지 않을까 생각해 보았다. 사업이 비용으로만 설명되지 않는 사회적가치로 이야기되는 것이 더 이상 어색하지 않고 자연스럽게 보다 다양하고 많은 사회 구성원들이 재단(기관) 사업을 통한 이로움을 삶 속에서 영위할 수 있기를 바라본다.

“딱딱한 숫자’가 아닌, ‘따뜻한 숫자’를 만들고 싶었습니다.”

‘데이터가 곧 경쟁력’이라는 인식과 함께, 기업에서 데이터 기반 의사결정이 강조되고, 데이터사이언스와 같은 전공이 대학에서 인기를 얻고 있습니다. 객관성과 팩트를 강조하는 각종 지표와 데이터는 딱딱하게만 느껴집니다. 저희의 고민은 여기서 시작되었습니다.

“세상은 살 만하다’는 것을 보여줄 ‘따뜻한 숫자’는 없을까?”
 그렇게 포스코청암재단은 올해 측정대상 사업으로 포스코히어로즈펠로십을 선택하였습니다. 포스코히어로즈펠로십은 국가와 사회정의를 위해 헌신한 의인(義人) 혹은 의인의 자녀에게 장학금을 지원하는 사업입니다. 이번에 측정된 임팩트를 히어로즈들과도 나누어, 포스코히어로즈로서의 자긍심과 재단-히어로즈 간의 소속감 및 유대감을 증진하는 기회로 삼고자 합니다.

올해로 포스코청암재단이 ‘Impact Foundation Learning Community’와 연을 맺은 지 벌써 3년째가 됩니다. 사이언스펠로십에 이어 포스코히어로즈펠로십을 측정하며 사업의 output을 넘어 outcome을, outcome을 넘어 impact를 확인하는 소중한 학습과 연습의 기회를 가졌습니다.

이번 임팩트 측정에 도움을 주신 모든 분들께 이 자리를 빌려 감사의 말씀을 전합니다.



포스코청암재단
방미정 사무국장



08.

포스코청암재단 : 포스코히어로즈펠로십

Purpose
우리가 임팩트 측정을
하는 이유

임팩트 측정은 과거와 현재, 미래를 통찰력 있게 바라보게 하는 렌즈

숫자(데이터)는 딱딱하다. 숫자는 객관성과 신뢰성을 담보로 한다는 인식이 있기 때문이다. 반면에, ‘세상의 온기’는 부드럽고 포근하다. 세상의 온기는 ‘함께 살고 있다’라는 의미와 맥을 같이 하고 있기 때문이 아닐까? 이러한 측면에서, 세상의 따뜻함을 딱딱한 숫자로 증명한다는 것은 얼핏 모순적인 것 같다. 하지만, 딱딱한 숫자를 따뜻한 숫자로 바꾸는 작업은 얼마든지 가능하다. 그것이 바로 임팩트 측정이다.

임팩트를 측정함으로써 어떤 임팩트를 창출해 왔는지 과거와 현재를 살필 수 있고, 어떤 임팩트에 집중해야 하는지 목표와 방향을 설정할 수 있다. 이 과정에서 담당자는 효능감과 주도성, 사업에 대한 주인의식을 강화할 수 있고, 이를 통해 더 큰 임팩트를 창출할 수 있게 된다. 따라서 더 큰 임팩트 창출의 시작점은 임팩트 측정이라고 할 수 있다.

우리가 측정하는 임팩트는 단순히 사업의 성과가 아니다. 사회를 얼마나 살만하고 따뜻하게 만들었는가에 대한 답이다. 그런 의미에서, Impact Foundation Learning Community를 통해 각 재단이 만드는 숫자는 따뜻한 숫자다. 따뜻한 숫자로 ‘세상은 아직 살만하다’는 것을 알리고, 더 많은 사람과 우리가 걸어온 길을 함께 걸어가고 싶었다.

‘세상의 온기’를 측정하여 더 큰 임팩트를 창출

이러한 취지에 가장 잘 맞는 사업이 바로 포스코히어로즈펠로십이다. 포스코히어로즈펠로십은 살신성인의 정신으로 사회를 위해 헌신한 의인 본인, 혹은 의인의 자녀가 학업을 이어갈 수 있도록 장학금을 지급하는 의인(義人)장학프로그램이다. 의로운 행동에 대한 사회적 관심을 높이고, 우리 사회 구성원들이 어려운 상황 속에서도 서로 도울 수 있는 정

의로운 사회를 구현하는 데 기여하기 위해 2019년 제정되었다.

2019년 5월 첫 히어로즈를 선발한 이래로, 2023년 8월 현재, 41기 총 85인의 의인을 선정해 왔다. 장학금 지급과 더불어 히어로즈들을 연례행사에 초청하는 등 네트워킹의 장도 마련해 오고 있다. 이번 임팩트 측정 결과는 히어로즈 사업의 목표였던 '의로운 행동에 대한 사회적 관심 환기 및 우리 사회 구성원들이 서로 도울 수 있는 정의로운 사회 구현'에 기여하고 있는지를 확인하고, 히어로즈에게는 자긍심을 고취시킬 수 있을 것이다. 더불어 포스코청암재단과의 유대감을 증진함으로써 더 크고 지속가능한 임팩트를 만들어 내기 위한 방안으로 활용될 것으로 기대된다.

포스코청암재단은...
 1971년에 설립한 제철장학회가 모태로, 2005년 포스코청암재단으로 확대·개편되어 현재까지 포스코의 글로벌 사회공헌활동을 체계적이고 광범위하게 수행하고 있다. 아시아 각국과의 교류와 공동 번영에 힘쓰는 포스코아시아펠로십, 대한민국 미래 성장동력을 이끌어갈 과학기술 인재를 양성하는 포스코사이언스펠로십, 과학·교육·봉사·기술 분야에서 탁월한 업적을 쌓은 인사를 시상하는 포스코청암상, 교육 기회 불균형 해소를 위한 청소년 대상의 포스코유스펠로십을 재단의 4대 핵심사업으로 운영하여 포스코의 사회적 책임을 실천하고 지속가능경영에 기여하고자 한다.

Our Impact
임팩트 정의하기

포스코히어로즈펠로십은 더 나은 세상을 만드는가?

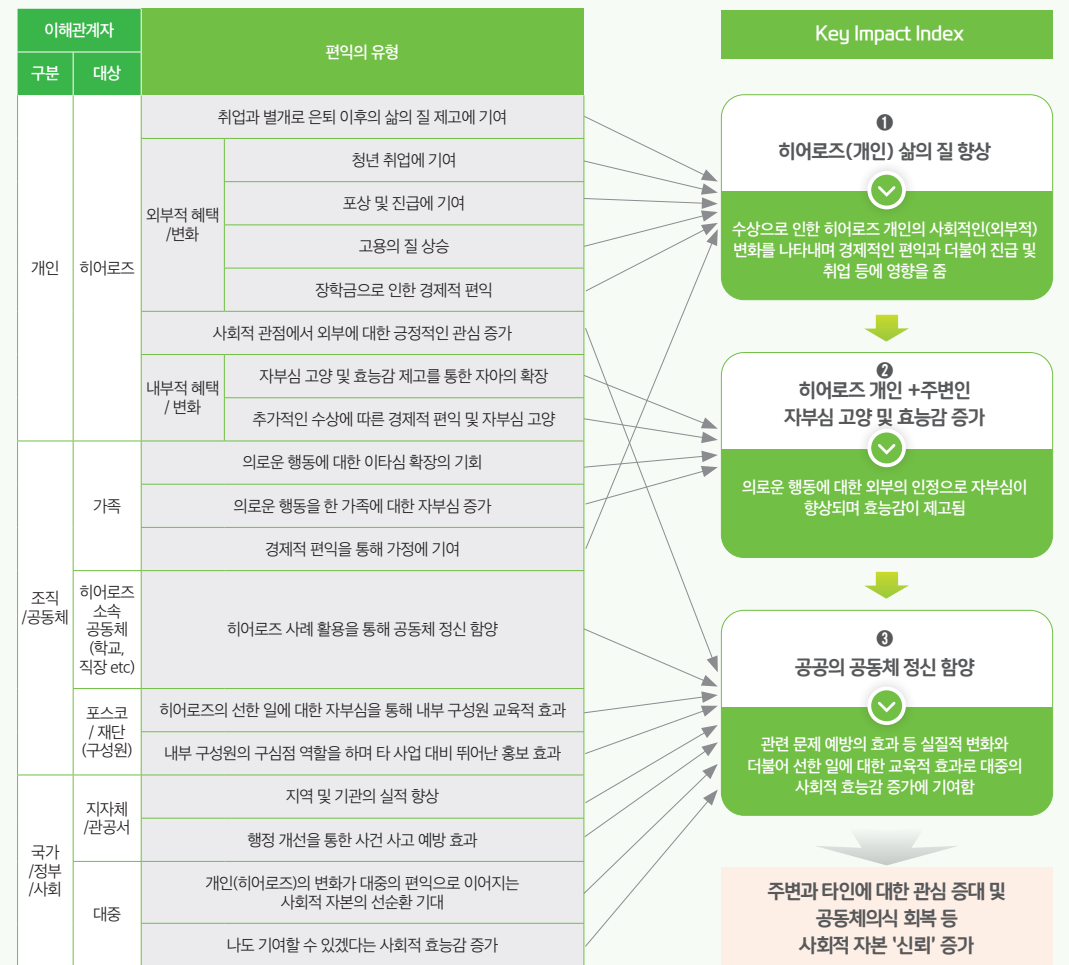
위와 같은 질문을 핵심으로, 포스코히어로즈펠로십의 임팩트가 무엇인지 고민하였다. 우리 사업의 임팩트가 무엇인지, 그리고 그 임팩트를 어떻게 측정할 것인지에 대한 고민은 마치 길 없는 숲을 걷는 느낌이었다.

길을 찾는 첫 단계는 우리 사업을 풀어 해쳐 분석하는 것이었다. 자문 기관과의 워크숍을 통해 우리 사업을 논리 모델(Logic Model) 기반으로 살펴보았다. 포스코히어로즈펠로십은 의인을 선발, 시상하는 프로그램으로 프로그램의 단계가 단순한 편이다. 이에 우리 사업의 임팩트 분석을 위해 모든 활동을 보다 촘촘히 살펴보는 과정을 거쳤다. 의인을 추천받고 심사하여 선발하는 과정, 시상식 진행과 네트워킹을 위한 플랫폼 관리, 의인 초청 프로그램, 그리고 SNS 홍보 및 언론 보도까지 프로그램에서 진행되는 모든 활동을 구분하자, 이에 대한 아웃풋과 편익이 보다 명확하게 나타났다.

논리 모델을 통해 프로그램의 활동과 아웃풋을 파악하고 나니 임팩트에 한걸음 더 가까워질 수 있었다. 아웃풋을 기반으로 이해관계자 구분과 편익 분석이 이루어졌다. 히어로즈 사업의 이해관계자는 히어로즈 개인뿐 아니라 그의 주변인, 그리고 궁극적으로 사회까지 포괄하고 있었다.

이 단계까지 온 다음에 우리는 워크숍 과정에서 보다 근본적인 질문을 던지기 시작했다. “우리 재단은 왜 이 사업을 하는가?”, “우리가 그들을 시상하지 않으면 어떤 일이 벌어질까?” 여기서 처음 질문을 던졌던 ‘포스코히어로즈펠로십은 더 나은 세상을 만드는가?’에 대한 답을 조금씩 찾을 수 있었다. 포스코 히어로즈는 한 개인에 대한 시상 프로그램일 뿐만 아니라 이 내용을 접하는 개인, 나아가 사회 전체에도 선한 영향을 미칠 것이라는 사업의 임팩트가 길 없는 숲의 안개를 걷히게 하였다. 이처럼 기본 분석을 통해 우리 사업의 임팩트가 무엇인지, 그리고 그 측정 방법은 어떻게 진행되는지 하나씩 갈피를 잡기 시작했다. 직접적인 이해관계자인 히어로즈와 그 가족, 그리고 직장동료 등 이해관계자의 범위를 점층적으로 확대하여 분석할 수 있었고, 그들이 얻는 편익도 도출할 수 있었다.

<포스코히어로즈펠로십 이해관계자 편익분석 결과>



이미 사업과정에서 실무자의 눈으로 관찰하고 체감했던 다양한 변화들을 이해관계자 별로 구분해 보면서 이 사업의 임팩트를 ① **히어로즈(개인)의 삶의 질 향상**, ② **히어로즈(개인)와 주변인의 자부심 고양 및 효능감 증가**, ③ **공공의 공동체 정신 함양** 세가지로 정리해 볼 수 있었다.

특히 임팩트를 정의하는 과정에서 우리 사업이 선발된 히어로즈와 히어로즈 주변을 넘어 우리 사회에 긍정적인 영향을 미치기를 바라는 사업의 목적을 다시 한번 확인하게 되었다. 처음 시작할 때 가졌던 “포스코 히어로즈펠로십은 더 나은 세상을 만드는가?”하는 핵심질문은 “사업을 통해 주변과 타인에 대한 관심이 늘어났는가?”, “공동체 의식이 회복되었는가?”, “사회적 자본이라고 할 수 있는 ‘신뢰’가 늘어났는가?”하는 구체적인 질문으로 이어졌고, 사회의 이러한 변화들이 이 사업의 궁극적인 임팩트라는 것에 의견이 모아졌다.

우선 히어로즈의 삶의 질 향상 임팩트를 확인하기 위해 포스코히어로즈 본인 및 히어로즈의 가족과 직장 동료들 대상으로 수상 이후 삶의 변화와 사회를 바라보는 시선에 대한 속 깊은 의견을 들어 보기로 했다. 포스코히어로즈로 선정되면 장학금에 이어 히어로즈가 소속된 기관에서도 히어로즈의 공로가 인정되며, 진급이나 취업 등의 개인의 삶의 질에도 긍정적인 영향이 미치는지 확인하고자 했다. 가족과 직장동료들도 히어로즈를 보며 효능감을 얻게 되고 자부심이 고양되는 효과가 있을 것이라 가정하였다. 더 나아가, 히어로즈와 히어로즈의 가족, 직장 동료들은 히어로즈의 수상을 계기로 이웃들에게 더 많은 관심을 기울이게 되고, 공동체 의식을 고양하여 보다 신뢰할 수 있는 사회를 만들 수 있지 않을까 기대하였다.

Impact Measurement 임팩트 측정하기

1) 총 85명(2023년 8월 기준)의 히어로즈 중 6명의 히어로즈와 그들의 가족, 직장 동료들 대상으로 2023년 8월 4일부터 8월 11일까지 한 팀당 약 30분씩 온라인 비대면 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰 대상자로는 소방관 1명, 경찰관 1명, 일반 직업군 2명, 포스코 근무자 2명과 그들의 가족, 직장동료를 선정하였다.

히어로즈, 포스코 임직원, 대중의 목소리를 직접 듣고 담다

“포스코히어로즈펠로십 기사를 많이 접하는 사람은 세상을 더 따뜻하게 바라볼 것이다”

지금까지 포스코히어로즈펠로십의 이해관계자를 구분하고, 이해관계자별로 측정 방식을 나누어 임팩트를 확인하였다. 다음 임팩트 측정을 위해서는 먼저 ①히어로즈(개인)의 삶의 질 향상 ②히어로즈(개인)와 주변인의 자부심 고양 및 효능감 증가를 확인하기 위해 히어로즈 사업의 가장 직접적인 이해관계자인 히어로즈 본인과 그의 가족, 직장 동료들 대상으로 FGI¹⁾를 통한 정성 측정을 실시하였다. 보다 편안한 분위기에서 진솔한 대화를 나누기 위해 포스코히어로즈와 그의 가족, 직장동료를 같은 시간에 함께 진행하였다.

다음으로, ③공공의 공동체 정신 함양 임팩트를 측정하기 위해서 일반 대중과 포스코 그룹 임직원을 대상으로 설문을 실시하였다. 일반 대중

설문은 20, 30대 청년들을 대상으로 2023년 8월 9일 온라인에서 실시(총 18문항)하였다. 문항별 측정 척도는 응답자의 중간 편향을 방지하고자, 일부 문항을 제외하고 ‘매우 그렇다(4점)’, ‘매우 그렇지 않다(1점)’ 등의 4점 척도로 구성하였다. 포스코 그룹 임직원을 대상으로 실시한 설문 역시 온라인으로 실시하였으며, 2023년 7월 26일부터 8월 1일까지 7일간 실시하였다. 설문지는 총 20문항으로 구성되었으며, 총 응답자 수는 2,795명이었다.

1. 히어로즈(개인)의 삶의 질 향상

포스코히어로즈 수상 이후, 히어로즈 개인의 삶에서 경험한 변화는 히어로즈 본인과 동료의 이야기를 통해 확인할 수 있었다.

“면접 이후 인사팀에서 제가 히어로즈라는 걸 확인하는 전화가 있었어요. 포스코 입사를 생각하고 했던 행동이 전혀 아닌데, 입사를 하게 되니 히어로즈라는 타이틀에 맞게 성실하고 적극적으로 업무에 임하게 됩니다.” (히어로즈, 포스코 근무)

“경찰관이라서 그런 일을 했다기보다는, 사람이 큰일 나겠다는 걱정과 두려움 때문에 먼저 움직이게 된 것 같아요. 히어로즈로 선정된 후 ‘적극 행정 경찰관’으로 선발되었습니다. 아마, 히어로즈 선정이 이에 영향을 많이 끼쳤다고 봅니다.” (히어로즈 동료, 경찰관)

2. 히어로즈(개인)와 주변인의 자부심 고양 및 효능감 증가

포스코히어로즈 본인뿐 아니라 가까이에서 포스코히어로즈 수상을 지켜보고 함께 경험한 가족 및 직장 동료들은 히어로즈에게 많은 자부심을 느끼고 있으며, 그들의 선한 행동이 본인의 행동에도 영향을 주고 있다고 말했다.

“누군가를 돕는 것이 쉬운 일이 아니잖아요. 내가 다칠 수 있는 상황에서 용기 있게 한 행동이라고 봅니다. 남편이 자랑스럽고 이런 선한 행동을 하는 사람에 대한 이야기가 더 많이 알려졌으면 좋겠어요.” (히어로즈 가족)

“초등학생 아들 친구들이 아빠가 히어로즈라는 것을 알고 부러워한다고 들었습니다. 아이들에게 멋있는 아빠로 인정받는 계기가 되었습니다.” (히어로즈)

③공공의 공동체 정신 함양과 관련한 임팩트는 일반 대중과 포스코 임직원을 대상으로 자세히 살펴보고자 했으나, FGI만으로도 히어로즈 가족 및 직장동료들이 가까운 사람의 수상으로 인한 의인 시상 사회공헌사업에 대한 관심 및 타인과의 사회적 자본에 대한 영향이 다음과 같이 관찰되었다.

“경찰이라는 직업이 남을 돕는 일이다 보니, 직장 동료들끼리 ‘이거 하면 히어로즈 할 수 있다, 지금 거의 히어로즈 선발될 뻔했다~’ 하고 웃으며 이야기하곤 해요. 동료들도 일할 때 더 열정을 갖게 되는 것 같아요. 원래도 열심히 하는 사람들인데 ‘너도 히어로즈 될 수 있다!’는 이야기가 더 자극을 주나 봐요.”

“최근에도 ○○역에 심폐소생술 한 학생의 사례를 보면서 저런 학생에겐 히어로즈 상을 줘야 한다고 이야기한 적이 있어요. 예전보다 그런 콘텐츠에 더 관심을 두게 되었어요.”

포스코히어로즈와 같은 의인 시상 사회공헌사업이 공동체 정신에 얼마나 영향을 미치는지 확인하고 사회적 신뢰를 어떻게 보는지 확인하기 위한 질문에 히어로즈와 그의 가족, 직장동료는 우리 사회에 대한 신뢰도를 10점 만점에 평균 8.5점으로 평가하였다.

“9점 정도 신뢰하는 사회인 것 같아요. 최근에 오송에서 홍수가 났을 때 화물차 의인의 활동을 보면서, 남들이 어려운 상황에는 누구나 돕고 싶어 하는 마음이 들 것 같다고 봤습니다.”

“제가 아니어도 히어로즈가 전국에 많이 있다고 생각합니다. 무슨 일이 생기면 도움을 주는 사람이 많잖아요. 청암재단에서도 히어로즈를 많이 뽑고 있으니, 영웅이 많다고 생각해서 10점 정도를 주고 싶습니다. 조금 더 이웃과 소통하고 배려한다면 더 따뜻한 사회가 되지 않을까 기대합니다.”

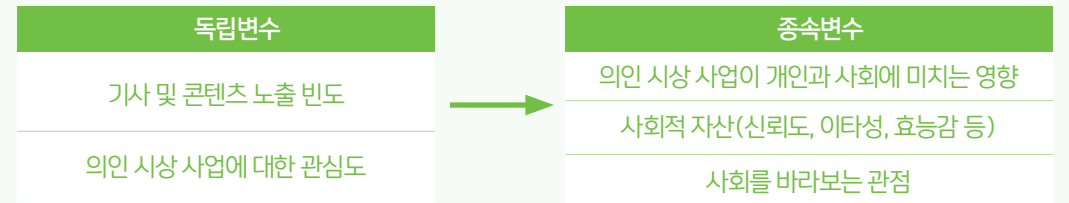
인터뷰를 통해 히어로즈는 남을 돕는 것에 있어서 어떠한 계산이나 손익을 따져서 행동하는 것이 아니라, 우리 이웃들의 어려움에 적극적으로 먼저 개입하여 도와주는 성향이 있음을 확인할 수 있었다. 그렇기에 가족 및 직장동료 등 주변인들도 그들의 선한 행동에 긍정적인 자극을 많이 받고 있으며, 히어로즈로 인해 의인 관련 콘텐츠에 대한 관심도 증가하였다고 이야기하였다. 다만, 사회가 발전하고 개인주의적 사회로 변화함에 따라 타인을 돕는 의로운 행동이 타인에 대한 과한 배려로 비쳐질까

염려하는 시선도 일부 있었다. 그러나 히어로즈와 가족, 지인들은 모두 “우리 이웃에서 누구나 히어로즈가 될 수 있으며, 우리 사회는 타인에 대한 배려가 살아있는 사회”라고 신뢰하고 있었다.

3.공공의 공동체 정신 함양

공동체 정신 함양에 관한 임팩트를 확인하기 위해서는 ‘포스코히어로즈펠로십은 ‘더 나은 세상’을 만드는가?’라는 핵심 질문을 바탕으로 일반 대중과 포스코 그룹 임직원에게 설문하기로 하였다. 처음에는 일반 대중만을 대상으로 설문조사를 실시할 계획이었다. 그런데 포스코히어로즈펠로십을 시작한 지 이제 4년 차에 접어드는 데다, 정량적인 측정을 이번엔 처음 시도하는 것이었기 때문에 우선 소규모로 일반 대중의 인식을 파악하고 히어로즈 사업에 대해 조금 더 익숙한 그룹 임직원 설문을 병행하여 임팩트 확인 및 문항의 신뢰도 등을 계속 점검해 나가기로 하였다.

<정량적 임팩트 측정 모형>



- 가설1-1 의인 시상 사회공헌사업에 관한 기사 또는 콘텐츠를 많이 접할수록 해당 사업이 개인과 사회에 긍정적인 영향을 미친다고 생각할 것이다.
- 가설1-2 의인 시상 사회공헌사업에 관심이 많을수록 해당 사업이 개인과 사회에 긍정적인 영향을 미친다고 생각할 것이다.
- 가설2-1 의인 시상 사회공헌사업에 관한 기사 또는 콘텐츠를 많이 접할수록 사회적 자산에 대해 긍정적으로 평가할 것이다.
- 가설2-2 의인 시상 사회공헌사업에 관심이 많을수록 사회적 자산에 대해 긍정적으로 평가할 것이다.
- 가설3-1 의인 시상 사회공헌사업에 관한 기사 또는 콘텐츠를 많이 접할수록 사회를 바라보는 관점이 긍정적일 것이다.
- 가설3-2 의인 시상 사회공헌사업에 관심이 많을수록 사회를 바라보는 관점이 긍정적일 것이다.

설문을 실시하기에 앞서 “히어로즈 사업과 같은 의인을 발굴하고 포상하는 사회공헌 사업을 많이 접할수록, 그리고 이러한 사업에 관심이 많을수록 사업의 효과성을 긍정적으로 평가하고, 타인과의 사회적 자본이 두터우며, 우리 사회를 긍정적으로 평가할 것이다”라는 기본 가설을 세웠

다. 다음으로 히어로즈 사업과 같은 의인 시상 사회공헌사업에 대해 사람들이 얼마나 접하고 있으며, 얼마나 관심이 있는지에 대한 질문을 설계하여 독립변수로 설정하였다.

‘더 나은 세상’을 의미하는 척도는 무엇일까? 우리는 사업에 대한 긍정적인 영향 평가, 신뢰와 이타성, 효능감과 같은 사회적 자산, 그리고 사회를 바라보는 관점을 그 척도, 즉 종속변수로 삼기로 했다. “포스코히어로즈펠로십이 더 나은 세상을 만든다”는 의미는 동 사업이 대중으로 하여금 의인시상 사회공헌사업의 효과성을 보다 긍정적으로 평가하여, 더 많은 사회적 자산을 갖추고, 더 긍정적으로 사회를 바라보게 된다는 것이다.

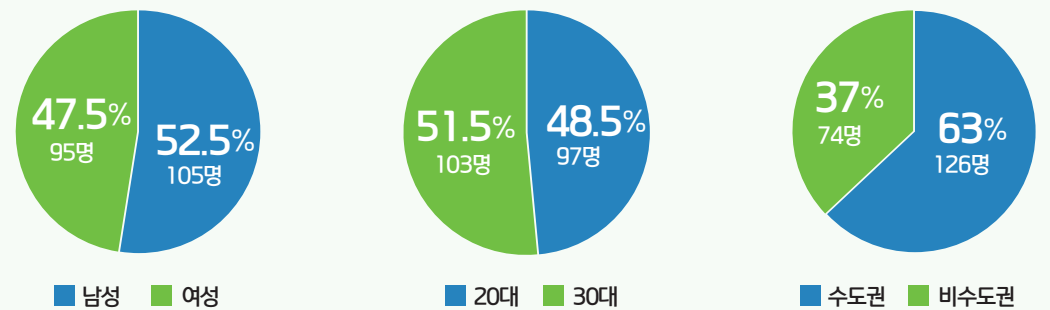
이와 같은 가설은 앞의 그림과 같이 정량적 임팩트 측정 모형으로 그리고 이를 측정하기 위한 설문을 진행하였다.

가. 측정 결과(대중 대상 설문)

일반 대중을 대상으로 한 설문 조사를 위해 18개 문항으로 구성된 설문지를 온라인으로 회람하였다. 회수된 설문지는 총 200부였다.

응답자의 인구통계학적 정보는 아래 그림과 같다. 남성이 52.5%로 여성(47.5%)보다 많았고, 연령별 현황은 20대가 48.5%, 30대가 51.5%였다. 지역별 응답자는 수도권이 63%, 비수도권이 37%로 나타났다.

<응답자 인구통계학적 정보(일반 대중)>



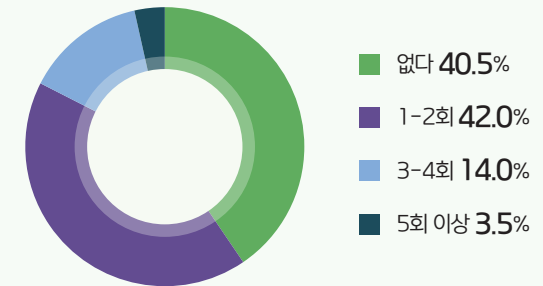
임팩트 측정을 위한 주요 문항에 대한 응답자의 답변은 다음과 같다.

“귀하는 위와 같이 의인을 발굴하고 상을 주는 사회공헌사업에 대한 기사 또는 콘텐츠를 최근 1년간 접해 본 경험이 있습니까?”라는 질문에 ‘적어도 1회 접해본 경험이 있다’라고 응답한 사람은 전체의 59.5%였다. 1~2회 접한 비율이 가장 높았으며(42%), 3~4회가 뒤를 이었고(14%), 5회 이상인 경우도 3.5% 있었다.

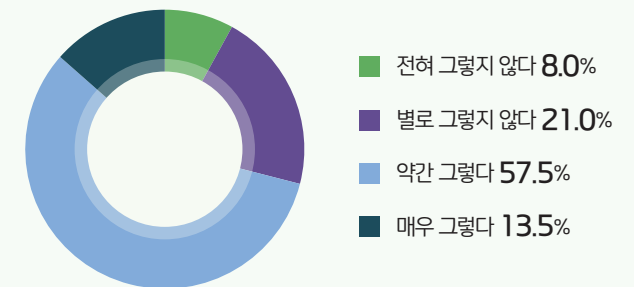
의인을 발굴하고 포상하는 의인 시상 사회공헌사업에 대한 관심도에 대한 질문에는 ‘약간 그렇다(57.5%)’와 ‘매우 그렇다(13.5%)’를 합쳐, 총 응답자의 71%가 관심이 있었다. ‘전혀 그렇지 않다(8%)’와 ‘별로 그렇지 않다(21%)’를 합한 수치보다 훨씬 웃도는 것을 알 수 있었다.

<의인 시상 사회공헌사업 콘텐츠 노출 경험 응답(일반 대중)>

질문) 귀하는 위와 같이 의인을 발굴하고 상을 주는 사회공헌사업에 대한 기사 또는 콘텐츠를 최근 1년간 접해 본 경험이 있습니까?



<의인 시상 사회공헌사업 관심도 응답(일반 대중)>



의인 시상 사회공헌사업의 효과에 대한 대중의 인식을 알기 위해, “나는 의인을 발굴하고 포상하는 사회공헌사업이 우리 사회에 긍정적인 영향을 준다고 생각한다”와 “나는 의인을 발굴하고 포상하는 사회공헌사업이 따뜻한 사회를 만드는 데 기여한다고 생각한다”, “나는 의인에 대한 기사나 콘텐츠를 접하면 ‘나도 헌신하고 싶다’는 생각이 든다”는 질문을 하였다. 응답 결과는 다음 세 개의 그래프와 같다.

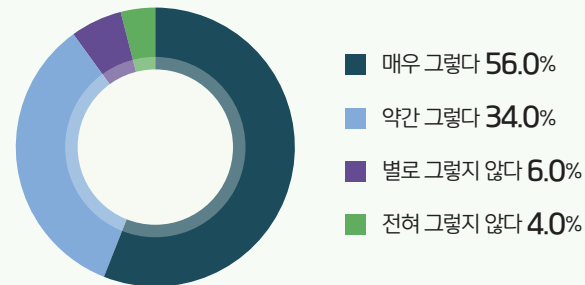
위 세 가지 질문에 ‘매우 그렇다’라고 답변한 응답자 비율은 각각 56%, 57.5%, 19%였고, ‘약간 그렇다’라고 응답한 비율은 각각 34%, 35.5%, 56%로, 의인 시상 사회공헌사업은 세상에 긍정적인 영향을 미친다고 인식하고 있는 비율은 90%, 따뜻한 세상을 만든다고 인식하고 있는

비율은 93%, 헌신에 동조하고 싶다는 비율은 75%로 나타났다.

이상을 종합하면, 대중은 의인 시상 사회공헌사업이 세상에 긍정적인 영향을 미쳐 따뜻한 세상을 만드는 데 기여하며, 헌신과 도움의 손길을 내밀게 한다고 인식하고 있음을 알 수 있다.

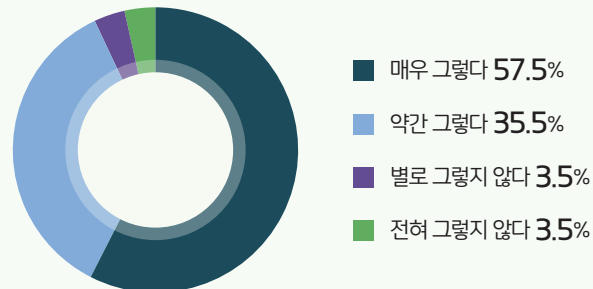
<의인 시상 사회공헌사업의 영향 응답 - 긍정적 영향(일반 대중)>

질문) 나는 의인을 발굴하고 포상하는 사회공헌사업이 우리 사회에 긍정적인 영향을 준다고 생각한다



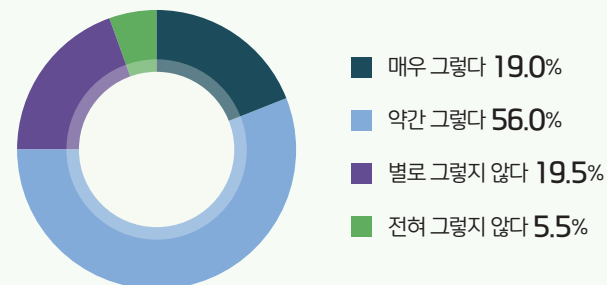
<의인 시상 사회공헌사업의 영향 응답 - 따뜻한 세상 조성(일반 대중)>

질문) 나는 의인을 발굴하고 포상하는 사회공헌사업이 따뜻한 사회를 만드는 데 기여한다고 생각한다



<의인 시상 사회공헌사업의 영향 응답 - 헌신 동조(일반 대중)>

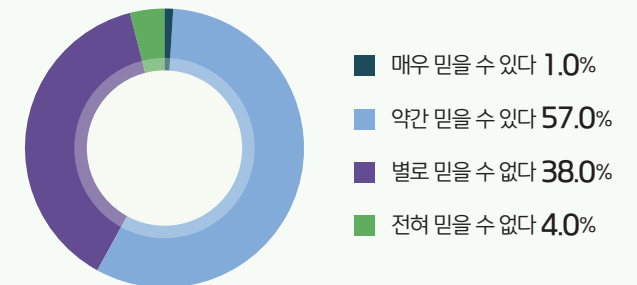
질문) 나는 의인에 대한 기사나 콘텐츠를 접하면 '나도 헌신하고 싶다'는 생각이 든다



다음 네 개의 그래프는 사회적 자산에 대한 일반 대중의 응답이다. “귀하는 일반적으로 사람들을 어느 정도 믿을 수 있다고 생각하십니까?”에 대해서는 58%의 응답자가 ‘신뢰할 수 있다’고 답했고, “귀하는 이웃이 곤경에 처하면 도움 의향이 있습니까?”라는 문항에는 88%가 ‘그렇다’고 답했다. “귀하는 ‘나는 내가 사회와 공동체를 변화시킬 수 있다’고 믿습니까?”라는 효능감을 묻는 문항에는 과반수가 넘는 54%가 ‘그렇다’고 응답했으며, “귀하는 ‘사람들은 사회구성원으로서 다른 사람들을 도와야 한다’고 생각하십니까?”라는 이타성을 묻는 문항에는 88%가 ‘그렇다’고 응답했다.

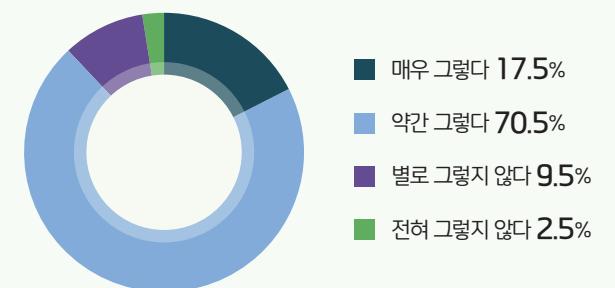
<사회적 자산 응답 - 신뢰(일반 대중)>

질문) 귀하는 일반적으로 사람들을 어느 정도 믿을 수 있다고 생각하십니까?



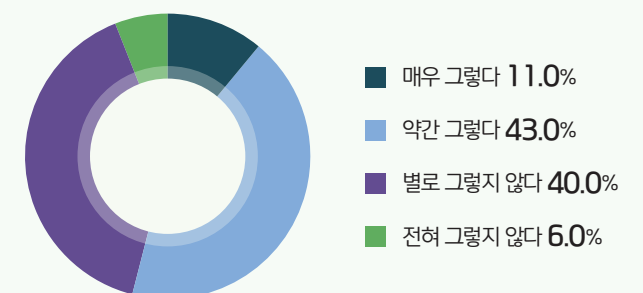
<사회적 자산 응답 - 도움 제공 의향(일반 대중)>

질문) 귀하는 이웃이 곤경에 처하면 도움 의향이 있습니까?



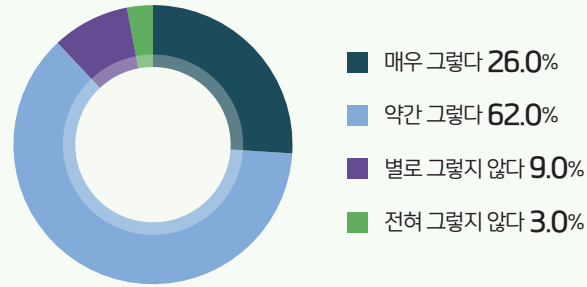
<사회적 자산 응답 - 효능감(일반 대중)>

질문) 귀하는 '나는 내가 사회와 공동체를 변화시킬 수 있다'고 믿습니까?



<사회적 자산 응답 - 이타성(일반 대중)>

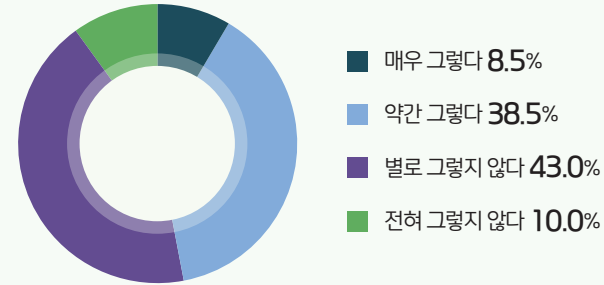
질문) 귀하는 '사람들은 사회구성원으로서 다른 사람들을 도와야 한다'고 생각하십니까?



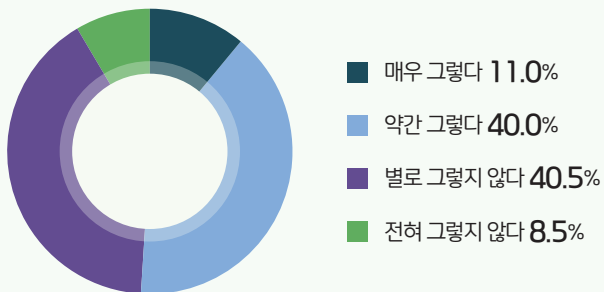
아래 두 개의 그래프는 응답자의 사회를 바라보는 관점을 정리한 것이다. “나는 우리 사회가 배려와 포용의 사회라고 생각한다”는 문항에 과반이 못 미치는 47%가 ‘그렇다’고 답했고, “나는 우리 사회가 서로 믿고 살아가는 사회라고 생각한다”는 문항에는 51%만이 ‘그렇다’고 답했다.

<사회를 바라보는 관점 응답 - 포용 사회(일반 대중)>

질문) 나는 우리 사회가 배려와 포용의 사회라고 생각한다

**<사회를 바라보는 관점 응답 - 신뢰 사회(일반 대중)>**

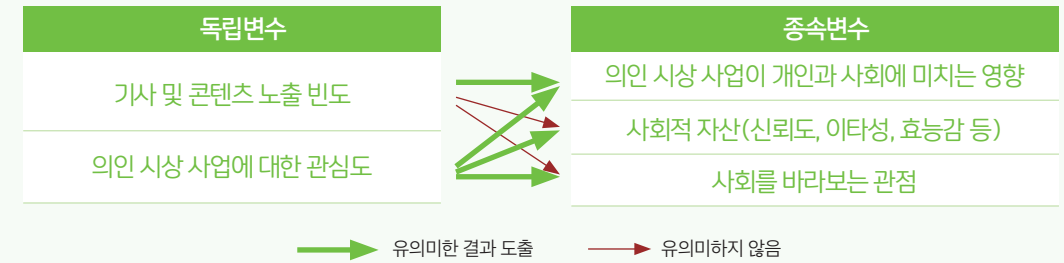
질문) 나는 우리 사회가 서로 믿고 살아가는 사회라고 생각한다



다음 그림은 일반 대중 대상의 응답을 다중회귀분석한 결과이다.

독립변수 중 하나인 의인 관련 기사 및 콘텐츠 노출 빈도와 종속변수와의 관계를 살펴보았다. 노출 빈도는 의인 시상 사회공헌사업이 개인과 사회에 미치는 영향에서만 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이는, 히어로즈 사업에 관한 기사나 콘텐츠를 많이 접할수록 히어로즈 사업이 개인과 사회에 긍정적인 영향을 준다고 생각하는 사람들이 많다는 것을 의미한다.

또한, 의인 시상 사회공헌사업에 대한 관심도는 모든 종속변수와 통계적으로 유의미한 관계를 나타냈다. 이는 히어로즈 사업에 관심이 많을수록 사업의 효과(기여도) 및 사회적 자산이나 사회를 바라보는 관점이 더 긍정적임을 의미한다.

<다중회귀분석 결과(일반 대중)>**나. 측정 결과(포스코 그룹 임직원 대상 설문)**

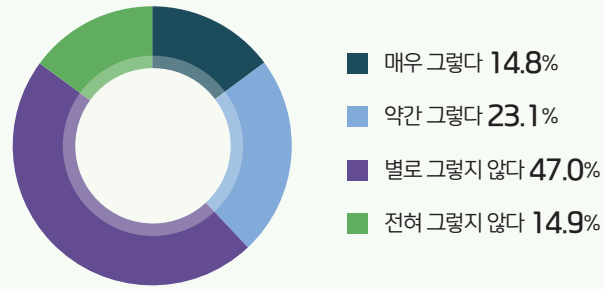
포스코 그룹 임직원을 대상으로 한 설문의 결과는 아래와 같다.

포스코 그룹 임직원을 대상으로 한 설문문항은 일반 대중 대상의 설문지에 ‘의인 시상 사회공헌사업은 현재 수준에서 충분하다’는 문항을 추가하여 총 19문항으로 구성하였다. 회수된 설문지는 총 2,795부로, 포스코 2,620명, 포스코홀딩스 150명, 포스코청암재단 2명으로 집계되었다.

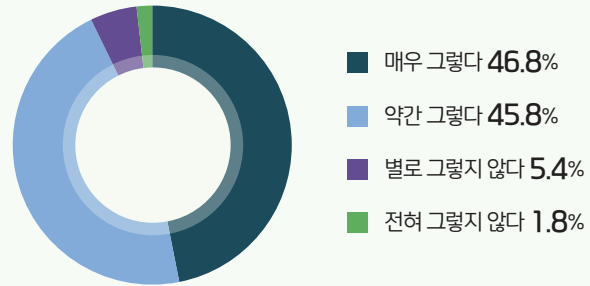
아래 표는 임팩트 측정의 독립변수인 의인에 대한 콘텐츠 경험 및 의인 시상 사회공헌사업에 대한 관심도에 대한 응답자 반응이다. 우선, 의인에 대한 기사 또는 콘텐츠를 적어도 1번이라도 접해본 경험이 있는 응답자는 전체의 약 85%로 나타났다. 의인 시상 사회공헌사업에 대한 관심도 질문에는 98%가 넘는 응답자가 ‘관심이 있다’고 응답하였다.

<의인 시상 사회공헌사업 콘텐츠 노출 경험 응답(포스코 그룹 임직원)>

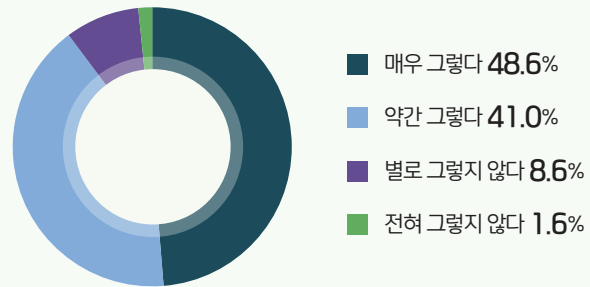
질문1) 귀하는 의인에 대한 기사 또는 콘텐츠를 최근 1년간 접해 본 경험이 있습니까?



질문2) 나는 의인에 관한 콘텐츠에 관심이 있다



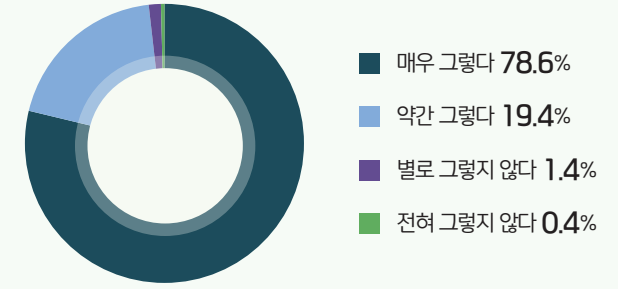
질문3) 나는 의인에게 상을 주는 시상 사회공헌에 관심이 있다



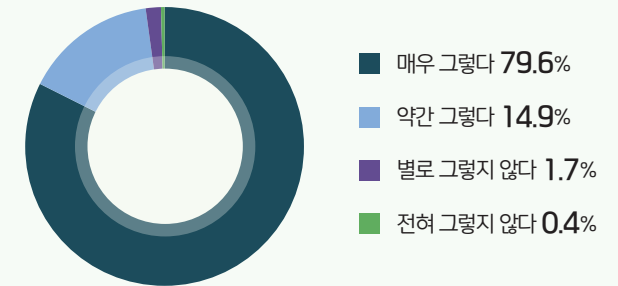
의인 시상 사회공헌사업 영향에 대한 응답자의 반응을 다음 표와 같이 정리하였다. '의인 시상 사회공헌사업이 사회에 긍정적인 영향을 미친다'는 응답이 98.1%, '따뜻한 사회를 만드는 데 기여한다'는 응답이 94.7%, '콘텐츠를 접하고 나도 헌신하고 싶다'는 응답이 93.4%로 나타났다.

<의인 시상 사회공헌사업의 영향 응답(포스코 그룹 임직원)>

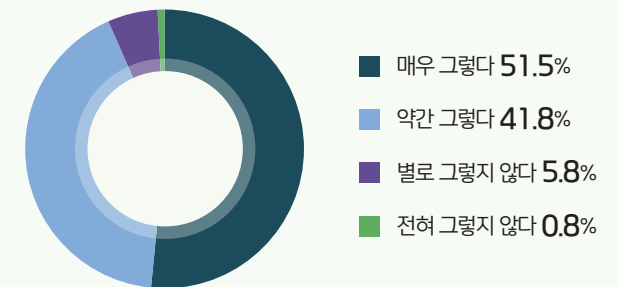
질문1) 나는 의인 시상 사회공헌사업이 우리 사회에 긍정적인 영향을 준다고 생각한다



질문2) 나는 의인 시상 사회공헌사업이 따뜻한 사회를 만드는 데 기여한다고 생각한다



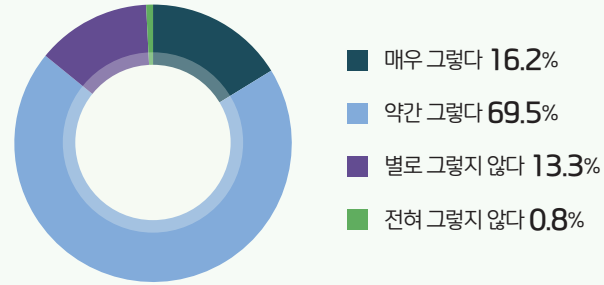
질문3) 나는 의인에 대한 기사나 콘텐츠를 접하면 '나도 헌신하고 싶다'는 생각이 든다



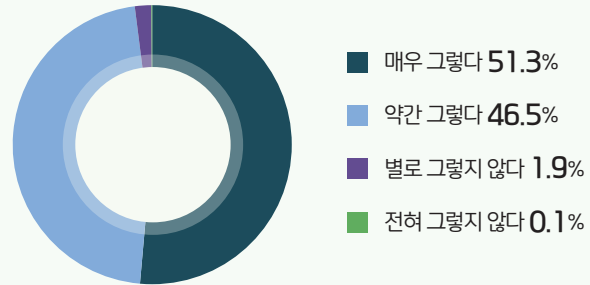
사회적 자산 중 신뢰에 대한 문항에 '일반적으로 사람들을 믿을 수 있다'라고 응답한 비율이 85.8%로 나타났다. 효능감에 대한 문항으로 '사회와 공동체를 변화시킬 수 있다'고 믿는 비율은 전체 응답자의 83.2%였다. 이타성에 대한 문항으로, '곤경에 처한 이웃을 도울 것이다'와 '다른 사람들을 도와야 한다'는 질문에는 각각 97.9%, 97.6%의 응답자가 '그렇다'고 답했다. 더욱 상세한 응답 내용은 다음 그래프에 정리하였다.

<사회적 자산 응답 (포스코 그룹 임직원)>

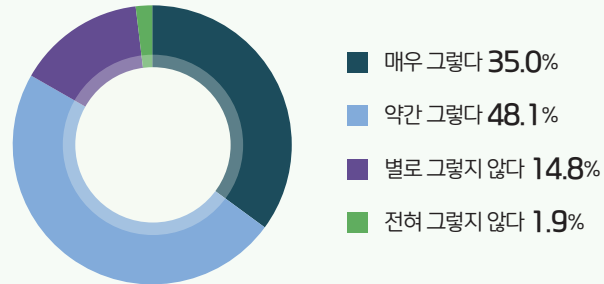
질문1) 귀하는 일반적으로 사람들을 어느 정도 믿을 수 있다고 생각하십니까?



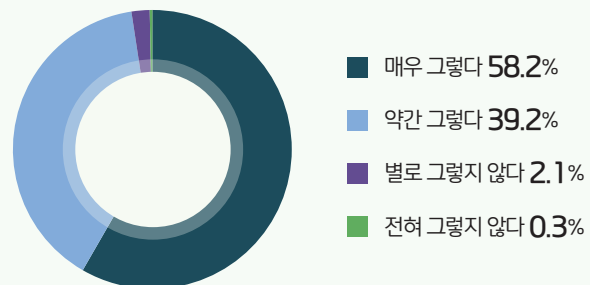
질문2) 귀하는 이웃이 곤경에 처하면 도움 의향이 있습니까?



질문3) 귀하는 '나는 내가 사회와 공동체를 변화시킬 수 있다'고 믿습니까?



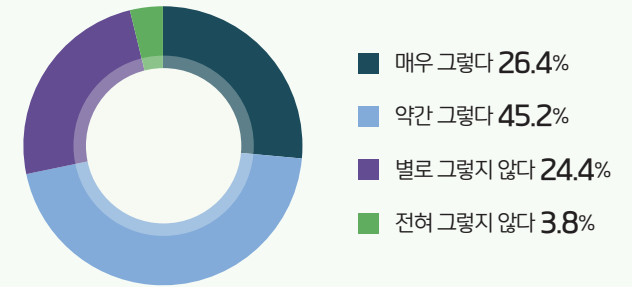
질문4) 귀하는 '사람들은 사회구성원으로서 다른 사람들을 도와야 한다'고 생각하십니까?



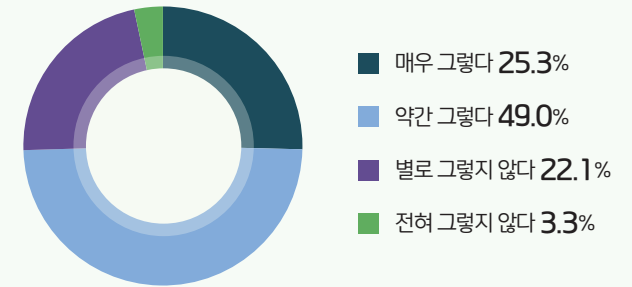
다음 그래프는 사회를 바라보는 응답자의 관점을 정리한 것이다. '우리 사회가 배려와 포용의 사회라고 생각한다'는 응답자는 전체의 71.7%였고, '믿고 살아가는 신뢰 사회'라고 답한 비율은 74.5%였다.

<사회를 바라보는 관점 응답(포스코 그룹 임직원)>

질문1) 나는 우리 사회가 배려와 포용의 사회라고 생각한다



질문2) 나는 우리 사회가 서로 믿고 살아가는 사회라고 생각한다



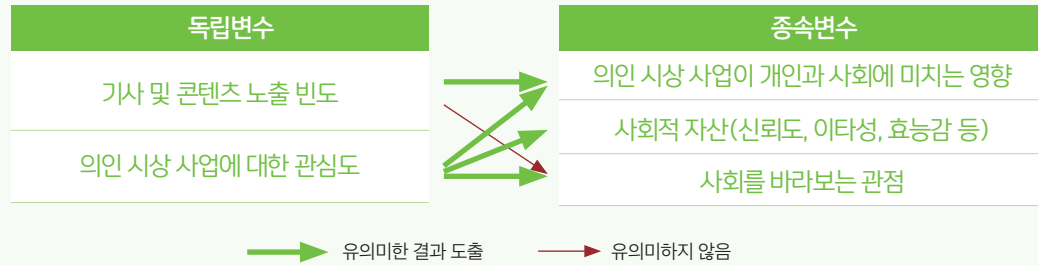
임직원 대상의 설문에서도 일반 대중 대상의 설문과 마찬가지로, 독립변수 중 하나인 의인 관련 기사 및 콘텐츠 노출 빈도는 의인 시상 사회공헌사업이 개인과 사회에 미치는 영향과 통계적으로 유의미한 관계가 있음이 나타났다. 이는 히어로즈 사업에 대한 콘텐츠를 많이 접할수록 동 의인 시상 사회공헌사업이 개인과 사회에 미치는 영향을 보다 긍정적으로 인식함을 의미한다. 한 가지 차이점은, 콘텐츠 노출 빈도가 사회적 자산과도 통계적 유의성을 보였다는데, 히어로즈 사업에 대한 콘텐츠를 많이 접할수록 사회적 자산도 더 높게 인식함을 의미한다.

의인 시상 사회공헌사업에 대한 관심도는 일반 대중 대상의 설문 결과와 마찬가지로, 모든 종속변수와 통계적으로 유의미한 관계가 발견되었다. 의인 시상 사업에 관심이 많을수록 이러한 사업이 개인과 사회에 긍정적인 영향을 주고, 사회적 자산도 높으며, 사회를 바라보는 관점 또한 긍정적임을 의미한다.

특징적인 것은 의인 시상 사회공헌사업이 현 수준에서 충분하다고

인식하는 정도와 사회적 자산 및 사회를 바라보는 관점이 정(+)의 관계에 있다는 것으로, 사업을 현 수준에서 운영하더라도 사회적 자산을 높게 인식하고, 사회를 보다 긍정적으로 바라볼 수 있음을 의미한다. 이는 응답자들이 의인 사상 사회공헌사업의 양적 확대보다는 내실 있는 사업 운영을 중시하는 것으로 해석할 수 있다.

<다중회귀분석 결과(포스코 그룹 임직원)>



측정결과 종합

이해관계자별 편의 분석 결과를 바탕으로 정량, 정성적 측정으로 아래 그림과 같이 포스코히어로즈펠로십 임팩트 결과를 도출하였다.

<포스코히어로즈펠로십 임팩트 결과>

주요 임팩트

- 히어로즈 당사자 개인의 직업상의 변화 등 사회적 변화에 따른 삶의 질 향상
- 히어로즈와 그의 가족, 직장동료 등 주변인의 자부심·자긍심 고취 등 긍정적인 심리적 영향
- 의로운 행동에 대한 사회적 관심 제고 및 공동체 의식 회복에 따른 사회적 신뢰 자본 증가

측정 결과

“면접 이후 인사팀에서 제가 히어로즈라는 걸 확인하는 전화가 있었어요. 포스코 입사를 생각하고 했던 행동이 전혀 아닌데, 입사를 하게 되니 히어로즈라는 타이틀에 맞게 성실하고 적극적으로 업무에 임하게 됩니다.”

“경찰로서 마땅히 해야 할 일을 한 것이지만 히어로즈 선정 이후 ‘적극 행정 경찰관’으로 선발되어 인정감을 많이 부여 받았습니다”

“위험했던 상황이라 아내에게 야단도 맞았지만 잘했다는 칭찬을 더 많이 받았고, 아빠로서 남편으로서 시인으로서 자긍심과 책임감이 생겼습니다.”

“초등학생 아들 친구들이 아빠가 히어로즈라는 것을 알고 부러워한다고 들었습니다. 아이들에게 멋있는 아빠로 인정받는 계기가 되었습니다.”

“저는 아이 한 명을 살렸을 뿐인데, 아이의 부모님께서서는 우리 가족을 모두 살렸다는 문자를 주셨어요. 제가 더 감동을 받았습니다.”

일반대중 설문 결과

의인사상 사회공헌사업은 세상에 긍정적인 영향을 미친다	90%
의인사상 사회공헌사업은 따뜻한 세상을 만든다	93%
의인에 대한 기사나 콘텐츠를 접하면 '나도 헌신하고 싶다'는 생각이 든다	75%

■ 매우 그렇다 ■ 약간 그렇다

- 포스코히어로즈 사업에 관한 기사나 콘텐츠를 많이 접할수록 히어로즈 사업이 개인과 사회에 긍정적인 영향을 준다고 생각하는 사람들이 많다.
- 포스코히어로즈 사업에 관심이 많을수록 사회에 대한 신뢰도와 이타심이 많고 히어로즈 사업이 우리 사회에 긍정적으로 기여하고 있다고 평가한다.

위 그림과 같이 포스코히어로즈펠로십은 히어로즈 개인의 삶의 질 향상, 본인과 주변인의 자부심 증가 및 효능감 제고 뿐만 아니라 의인 사상 사회공헌 사업이 세상에 긍정적인 영향을 주며, 따뜻한 세상을 만드는 데 기여한다는 일반 대중의 의견이 확인되었다.

또한 설문 결과, 히어로즈 사업을 많이 접할수록 개인과 사회에 긍정적인 영향을 준다고 생각하며, 히어로즈 사업에 관심이 많을수록 사업의 기여도·사회적 자산·사회를 바라보는 관점이 더 긍정적인 것으로 나타났다. 아울러 히어로즈 사업은 일반 대중의 사회적 관심 제고 및 사회적 신뢰 자본 증가에도 기여하고 있었다.

Impact Integration
임팩트 적용하기

따뜻한 자부심을 확인하고, 따뜻한 숫자들을 도출하다

이번 임팩트 측정은 포스코히어로즈펠로십을 대상으로 최초로 실시한 것이었고, 이해관계자 구분에 따른 다른 방식을 적용하여 측정을 진행하였다. 직접적인 임팩트 대상자인 히어로즈 본인과 그의 가족, 직장동료는 FGI로 측정을 진행하여 진솔한 이야기를 통해 변화를 확인할 수 있었다. 일반 대중과 포스코 그룹 임직원의 경우, 첫 측정이었던 것을 감안해 누구를 대상으로 어떠한 데이터를 추적하고 관리할 것인지 파악하는 연습의 차원에서 200명의 일반 대중과 2,795명의 포스코 그룹 임직원을 대상으로 하여 설문을 실시하였다. 포스코히어로즈펠로십의 직접적인 이해관계자 뿐 아니라 일반 대중, 포스코그룹 임직원의 사업에 대한 관심도까지 확인해 볼 수 있는 소중한 기회였다.

포스코히어로즈와 그의 가족, 직장동료와 이야기 나누며 막연하게만 느꼈던 히어로즈 개개인의 삶의 긍정적인 변화뿐 아니라, 그를 포함한 주변인의 자부심과 효능감 증가 등 임팩트를 직접 확인할 수 있었다. 이들은 사회적 신뢰도에도 8.5점의 높은 점수로 답하여, 포스코히어로즈펠로십이 따뜻한 사회를 만드는 데 기여할 것이라고 기대할 수 있었다.

일반 대중과 포스코그룹 임직원의 설문 분석 결과, 일반 대중과 포스코 그룹 임직원 모두 포스코히어로즈펠로십에 관한 기사나 콘텐츠를 많이 접할수록 사업이 개인과 사회에 보다 더 긍정적인 영향을 준다고 생각하며, 이웃이 곤경에 처하면 도움 의향이 있다는 등의 사회적 자산도 증가하는 것으로 나타났다. 또한 포스코히어로즈펠로십에 관심이 많을수록 사업의 효과(기여도) 및 사회적 자산, 사회를 바라보는 관점을 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다.

다만, 포스코 그룹 임직원보다 일반 대중이 포스코히어로즈펠로십을 안다고 응답한 비율이 낮은 바, 일반 대중의 참여를 유도하는 방향으로 사업을 운영하는 한편 홍보 채널을 다양화하여 일반 대중의 사업에 대한 인지도를 높이는 노력이 필요할 것으로 보인다.

포스코히어로즈펠로십의 임팩트는 “우리 사회는 아직 따뜻한 사회”라는 것을 인식하게 하고, 사회적 신뢰도·이타성·사회적 효능감 등과 같은 사회적 자산을 확충하는 데 있을 것으로 기대하였는데, 이번 설문 분석 결과를 통해 이러한 임팩트를 정량적으로 확인할 수 있었다. 향후 보다 적극적으로 홍보하여 포스코 그룹 임직원과 대중의 사업에 대한 관심도를 제고한다면 더 큰 임팩트를 창출할 수 있을 것으로 기대된다.

“(사) 한국자원봉사문화는 기업 임직원들과 시민이 사회적 이슈에 적극적으로 참여할 수 있도록 돕기 위하여 자원봉사 모델 프로그램을 개발하고 확산하는 노력을 해왔습니다.”

코로나 이후에는 임직원 자원봉사 활동이 위축되어 가면서 온라인이나 디지털에 기반한 새로운 프로그램을 개발하는 것이 주요 이슈가 되었습니다. 이에 기존의 대면 프로그램을 비대면으로 바꾸거나 온라인의 특성을 살리면서 짧은 시간에 참여할 수 있는 마이크로 자원봉사 등에 대한 관심이 높아지고 있습니다. 많은 프로그램이 온라인, 디지털과 결합하면서 오히려 프로그램이 더욱 다양해지고 지역을 넘어선 확장성을 갖게 되는 계기가 되기도 했습니다.

본 단체에서도 기업 임직원들을 위한 온라인 프로그램 개발에 주력하였는데 그 대표적인 임팩트형 프로그램이 ‘온라인 진로멘토링(진로사람책)’ 사업입니다. 대면사업으로 진행되었던 진로사람책이 온라인화되면서 가질 수 있는 장점은 확장성에 있습니다. 기존에는 서울 중심의 청소년 활동이었지만, 도서벽지 학생이나 진로체험 영역에서 소외된 청소년들도 참여할 수 있게 되었습니다.

변화의 시대 속에서도 새로운 자원봉사프로그램 개발을 위해 노력하시는 분들에게 감사를 드립니다.



(사)한국자원봉사문화 부설 자원봉사임팩트연구소
정희선 소장

사단법인
VO 한국자원봉사문화

09.

(사)한국자원봉사문화 : 온라인 진로사람책 성과가치 측정 연구

Purpose
우리가 임팩트 측정을
하는 이유

(사)한국자원봉사문화 부설 자원봉사임팩트연구소

비영리 사단법인인 한국자원봉사문화는 ‘일상에서 자원봉사에 참여하는 문화 만들기’라는 비전 아래 지난 26년간 누구나 쉽고 재미있게 참여하는 자원봉사문화를 확산해 왔다. 자원봉사임팩트연구소는 사단법인 한국자원봉사문화의 부설 연구소로 2023년 3월부터 본격적으로 운영을 시작했다. 연구소는 자원봉사 활동이 사회적 임팩트를 낼 수 있는 콘텐츠를 개발하고 보급하는 것을 주요 목적으로 삼고 있다.

이를 위한 사업으로는 첫째, 기업이나 비영리조직이 현장에서 사회 문제를 해결하는 데 효과적인 모델 프로그램을 개발하고 보급할 수 있도록 지원하는 것이고, 둘째, 자원봉사 프로그램의 질적 성장을 위한 성과 지표 개발 및 적용 등이다. 이를 통해 사회적 임팩트를 높이는 데 기여하고자 한다.

임팩트 측정의 배경 및 목적

(사)한국자원봉사문화는 2012년 이후 기업들과의 파트너십을 통하여 임직원 자원봉사프로그램 모델을 개발하는 활동을 지속적으로 진행해 왔다. 프로그램이 종료된 이후에는 활동에 대한 성과측정 보고서를 제작하여 주로 참여한 봉사자와 수혜자의 수·만족도 등 양적 성과를 측정했으나, 성과보고가 평면적이라는 한계가 있었다.

그 사이 국내 자원봉사계에 새로운 변화가 있었다. 2016~2018년 한국자원봉사의 해를 맞이하면서, ‘문제해결형 자원봉사’의 중요성이 대두되었고, 이에 따라 자원봉사 프로그램의 문제해결력을 어떻게 평가해야 할지에 대한 고민이 시작되었다.

본 단체도 시대적인 흐름에 발맞추어 기업의 ‘임팩트형 자원봉사프로

그럼'을 개발함과 동시에 기업자원봉사 프로그램에 대한 질적 성과 지표를 개발하기 시작하였다. 임팩트형 자원봉사 프로그램의 대표적인 사례로 '진로사람책'이 있었으며, 대기업 및 중소기업 30여곳들에서 참여하는 프로그램으로 자리잡게 되었다.

진로사람책에 대한 성과 측정을 위해 2021년에는 'CJ 온라인 진로사람책'을 중심으로 질적 성과 지표를 개발하고, 적용해 볼 수 있는 기회가 있었다. 그러나 이러한 성과 측정이 특정 기업의 맞춤형에서 더 나아가 '온라인 진로사람책'에 참여하는 여러 기업들의 성과를 표준화하여 데이터를 축적할 필요성을 느끼게 되었다.

따라서 본 임팩트 측정을 통해 '온라인 진로사람책'에 대한 단위 프로젝트의 성과를 시작으로, 장기적으로는 이 프로그램에 참여하는 기업들을 통합한 성과를 측정하고자 한다.

측정 대상(사업) 및 범위와 설정 이유

2023 Impact Foundation Learning Community를 통해 측정하고자 하는 대상 및 범위는 다음과 같다.

구분	내용
프로그램	A 기업의 '온라인 진로사람책' 활동 1) 2022년 12월 1일 ~ 2022년 12월 2일 시행 2) 2회 시행 3) 임직원 봉사자 19명, 청소년 81명, 프로젝트 리더(대학생자원봉사자) 22명 참여
대상	프로그램에 참여한 봉사자, 수혜자 및 이해관계자 변화
범위	프로그램의 과정 및 결과

대상 및 범위의 설정 이유는 다음과 같다.

- A기업의 '온라인 진로사람책' 활동은 여러 기업에서 진행했던 활동들의 표준에 가까운 모델이다. 앞으로의 '온라인 진로사람책' 활동의 구성과 운영의 핵심 원칙들이 반영되었다.

- 자원봉사활동은 수혜자의 변화만이 아니라 자원봉사자의 변화도 중요한 목표로 두고 있다. 따라서 수혜대상인 청소년뿐만 아니라 참가한 임직원, 프로젝트 리더(대학생 자원봉사자) 등의 변화도 중요한 프로그램의 목표이며 성과이다.

- '온라인 진로사람책' 활동의 지향점은 일회적이거나 특정 기업의 사회공헌활동에 있지 않다. 지역사회가 청소년 진로 탐색 교육의 필요성에 적극적으로 공감하고 이를 위해 함께 변화해야 한다. 따라서 이해관계자의 변화 역시 주요한 대상이다.

- 자원봉사활동의 결과뿐만 아니라 활동의 완성도를 위해 준비하는 모든 과정에서의 성과를 발견하는 것 역시 필요하다.

Our Impact 임팩트 정의하기

'온라인 진로사람책'

(사)한국자원봉사문화는 자유학기제 시행과 4차 산업혁명 시대를 맞아 청소년들의 진로격차를 해소하고 꿈을 찾아주기 위해 '진로사람책'이라는 프로젝트를 2018년부터 꾸준히 진행하였다. 초기 단계에는 시니어들이 청소년들에게 직업과 삶의 경험을 전달해주었으며, 차츰 기업들과의 파트너십이 확대되고 있다.

진로사람책 사업에서는 다양한 경험을 가진 기업 임직원 및 은퇴자들이 자원봉사자로 참여한다. 이런 인적자원을 기반으로 진로탐색을 원하는 청소년들 누구에게나 진로체험 기회를 제공할 수 있도록 프로그램을 진행하고자 하며, 궁극적으로는 청소년 진로교육의 사회적 생태계를 만들고자 한다.

진로사람책 프로그램을 통해 기업 임직원들이나 은퇴자들은 구조화된 틀 안에서 자신의 경험을 살려 중·고등학생 5~10명으로 이뤄진 소그룹을 만나게 된다. 대화와 체험을 통해 청소년들은 본인이 알고 싶은 직업에 대한 생생한 지식과 경험을 공유 받을 수 있다. 활동 초기에는 주로 청소년들이 기업 현장에 찾아가거나 학교에서 이루어졌으나, 코로나 이후에는 온라인 활동으로 바뀌게 되었다.



짧은 시간에 서로 다른 경험을 가지고 있는 청소년과 직장인·시니어가 만나 의미 있는 교류와 소통을 하는 것은 쉽지 않고, 차질 형식적인 활동이 되어버리기 쉽다. (사)한국자원봉사문화는 활동의 원활한 진행을 위

해 프로그램의 각 단계에서 발생할 수 있는 문제를 예측하고 대비하였다. 또한 사업의 준비-실행-평가 단계를 세부활동 단위로 쪼개고 구조화, 메 뉴얼화함으로써 활동의 다양한 이해관계자와 운영주체들이 주체적으로 참여할 수 있도록 했다. 이러한 준비과정을 통해 사업이 목표로 하고 있는 변화가 나타날 수 있는 모델을 만들 수 있었다.

임팩트를 정의하기 위한 고민 과정

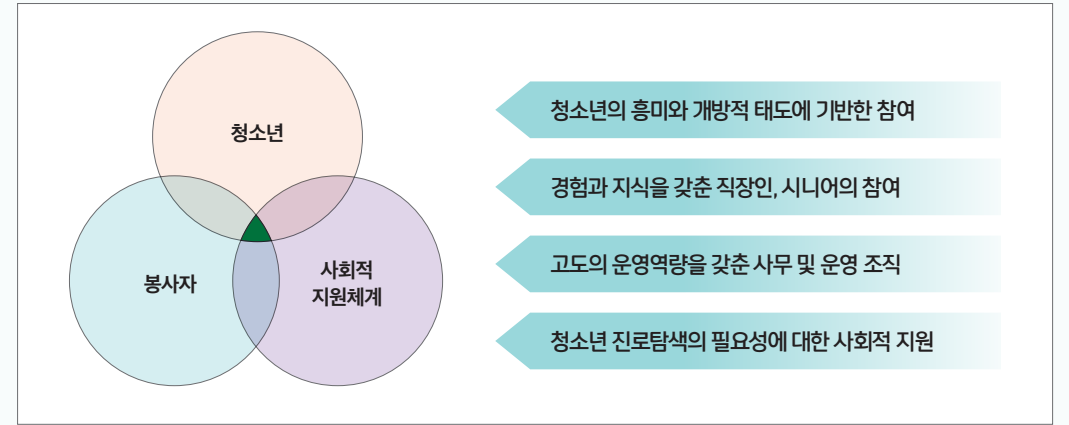
온라인 진로사람책 활동의 목적은 더 많은 청소년들에게 진로탐색의 기회를 제공하는 것이다. 청소년들의 참여가 가능하게 하기 위해서는 학교나 교육청 등에서 이 활동을 이해하고 적극적으로 지원할 수 있는 체계가 구축되어야 한다. 그럼에도 불구하고 민간영역에서 공교육 체계와 함께 일하고 소통하는 것이 쉽지 않았다. 또한 청소년들의 관심 분야에 맞게 경험과 지식을 갖춘 직장인과 시니어를 찾아서 연계하는 것에도 어려움이 있었다.

또한 진로사람책 프로그램이 일회적이고 단기적인 프로그램으로 여겨질 수 있기 때문에, 효과성에 대해 설명하는 것이 얼마나 타당할 것인지에 대한 고민이 있었다. 그러나 이와 유사한 프로그램이 여러 기업에서 진행되고 있으므로 양적으로 늘어나게 되면 그 효과성은 클 수 있을 것이라 보았으며, 이 활동이 장기적으로 지속될 경우 변화요소를 좀더 보완할 수 있다고 최종 판단했다.

'온라인 진로사람책'의 임팩트

이에 우리는 '온라인 진로사람책' 활동의 임팩트를 <이해관계자의 태도와 능력의 변화>라고 정의하고, 이해관계자인 수혜자와 공급자, 중간 매개자 측면을 고려하며 임팩트를 측정하기로 하였다.

각각의 이해관계자를 모이게 하는 것은 해결해야 될 사회문제에 대한 문제의식이다. 이에 임팩트의 핵심적 방향은 첫째, 수혜자인 청소년은 교육 격차 해소와 다양한 직업에 대한 이해 증진, 둘째, 임직원들(공급자)은 자신이 가진 직업 및 경험을 청소년에게 멘토링함으로써 주도적 자원 봉사활동에 참여하여 보람과 시민성 증대, 셋째, 프로그램을 운영하는 기관(중간 매개자)은 지역사회의 진로체험 생태계를 구축하는 것이다. 청소년, 봉사자, 지원체계(운영조직, 사회적 지원)가 '온라인 진로사람책' 활동에 대해 같은 목적의식을 공유할 수 있을 때 임팩트의 지속가능성이 도출 될 것임은 분명하다.



Impact Measurement

임팩트 측정하기

최근 들어 사회공헌 프로젝트 등에 대한 경제적, 화폐적 가치 측정이 활성화되면서 자연스럽게 자원봉사의 경제적 가치 측정에도 관심이 커지고 있다. '온라인 진로사람책' 활동을 통해 발현된 청소년 진로탐색에 대한 이해관계자의 태도와 능력의 변화를 화폐적 가치로 측정하는 것 역시 자원봉사의 가치를 더 깊이 평가하는 데 일조할 수 있을 것이다. 또한 객관적 프레임을 통해 데이터가 축적되면 사회문제 해결과 지속가능한 사회를 만드는 데 실제로 본 활동이 기여하고 있다는 것을 증명해 낼 수 있을 것이라 생각했다.

이에 우리는 '온라인 진로사람책' 자원봉사의 임팩트를 측정하기 위해 LOGIC model에 따른 화폐화 가치 측정법을 택하고, 투입(INPUT)·활동(ACTIVITY)·산출(OUTPUT)·결과(OUTCOME)·영향(IMPACT) 과정으로 내용을 정리하여 이를 화폐로 환산하는 방식을 진행하였다.

<로직모델>

투입	활동	산출	결과	영향
조직활동에 투입된 자원	사회적 가치 창출을 위한 주요활동	활동을 통한 양적 수치 중심의 직접결과물	활동으로 발생한 직접적이고 단기적인 변화	활동으로 발생한 장기적이고 궁극적인 변화

화폐가치를 환산하는 방식에는 프로젝트를 수행하기 위해 회사에서 지원하는 예산을 비롯하여, 프로그램 실행을 위해 간접적으로 지출하는 비용을 포함한 투입가치, 봉사자들의 활동시간을 경제적 가치로 환산하는 방법 등 다양한 방식이 있다.

<화폐가치의 여러 유형 >

화폐가치	내용
지원예산	· 회사에서 각각의 자원봉사 프로그램에 직접 지원한 예산
투입가치	· 지원 예산 + 프로그램 실행을 위해 간접적으로 지출한 비용(협력단체 지원금 등)
산출가치	· 자원봉사 활동의 산출로서 총 봉사시간의 경제적 가치 · 최저임금 등을 적용
무형자산가치	· 자원봉사 활동을 통해 단체/기업 내에 무형자산성으로 축적된 화폐적 가치 · 대체 획득원가 등을 적용, 감가상각함
성과가치	· 프로그램 실행으로 발생한 성과(outcome)를 시장가격 등으로 환산한 화폐적 가치
평가가치	· 전문가 델파이를 활용하여 도출한 프로그램의 화폐적 가치

자료: 이원규, 자원봉사의 화폐적 가치 측정을 위한 접근법 칼럼 중, 사)한국자원봉사문화 e뉴스레터(2023.08.)

'온라인 진로사람책'의 임팩트는 산출가치와 성과가치를 중심으로 측정하였으며, 이를 위해 우선 '온라인 진로사람책'의 활동을 단계별로 정리하여 산출물(OUTPUT) 및 활동 결과(OUTCOME)를 도출했다. 또한 도출된 성과를 청소년, 임직원, 지역사회로 이해관계자에 따라 구분하였으며, 이를 화폐적 가치 측정법 중 비용-편익분석법에 따라 정리하였다. 특히 청소년 영역은 학부모 대상 설문조사를 통해 지불의사법(Willingness to Pay, WTP)을 함께 적용하였다.

진로사람책의 활동을 단계별로 구분해 활동, 산출물, 성과를 도출 및 정리하면 아래와 같다.

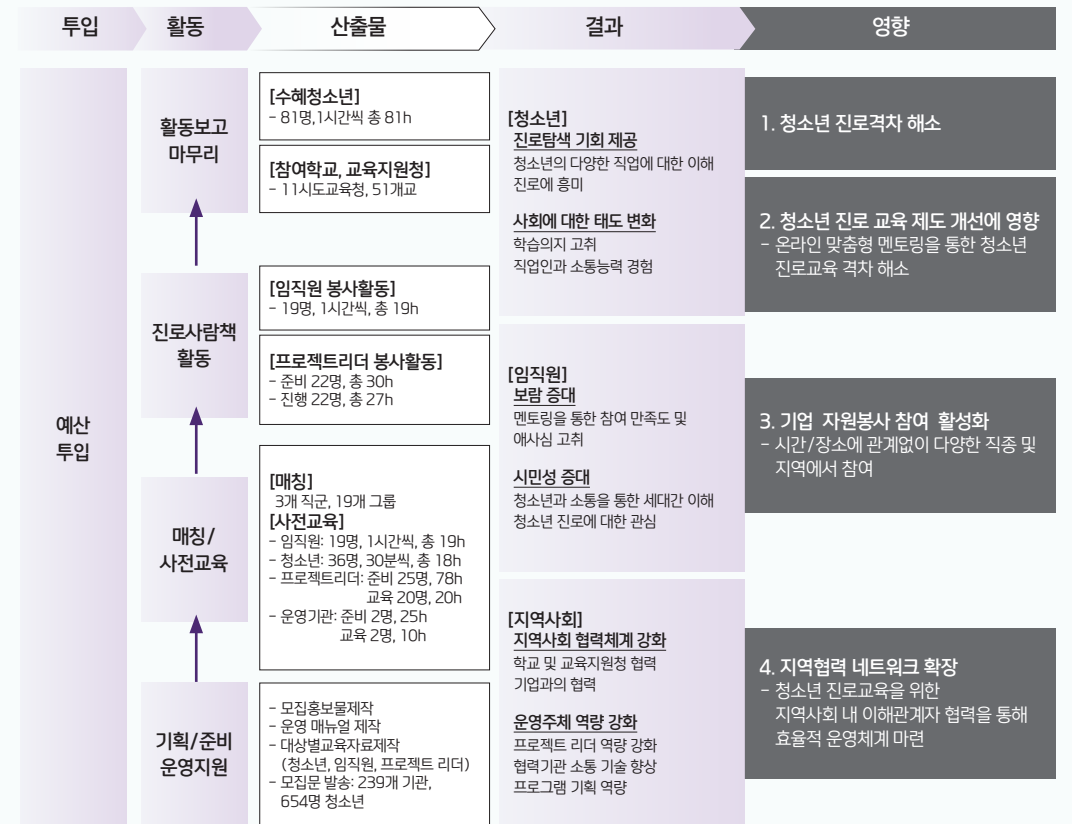
<활동 산출물 및 성과>

단계	활동	산출물(OUTPUT)	성과(OUTCOME)
기획/준비 운영지원	기획	· 운영 가이드북 1종 · 프로젝트리더 활동 매뉴얼 2종	· 운영기관 역량강화
	모집홍보	· 진로사람책 소개 영상 · 모집: 청소년 147명, 프로젝트리더 25명, 임직원 20명	· 운영기관의 기술 습득 및 진행 역량 강화 · 지역사회 협력 네트워크 확장
매칭/ 사전교육	활동준비	· 프로젝트리더 총괄팀장 1명, 5h · 운영기관 2회, 총 2h · 프로젝트리더 25명/1회, 총 25h · 이메일 20건, 문자 20건 · 20개 그룹 · 청소년 81명, 1회, 총 13.5h	· 활동 주체별 역량 강화 · 소상공인 수익증대 · 활동 이해도 향상
	매칭 및 그룹화	· 매칭 현황 리스트 · 3개 직군, 20개 그룹	
	사전교육 (온라인)	[준비] · 프로젝트리더 총괄팀장 1명, 3h · 프로젝트리더 25명, 3h 총 75h [교육] · 청소년 36명/1회, 0.5h, 총 18h · 프로젝트리더 20명/1회, 총 20h · 임직원 19명/1회, 1h, 총 19h	· 청소년: 주도성 증진 · 임직원: 청소년이해 · 프로젝트리더 · 의사소통 능력, 주도성 · 운영기관 교육역량 강화

단계	활동	산출물(OUTPUT)	성과(OUTCOME)
진로사람책 활동	진로 사람책 진행 (온라인)	· 3개 직종 20개 그룹 · 임직원 19명, 1회/1h, 총 19h · 청소년 81명, 1회/1h, 총 81h · 프로젝트리더 22명/1회, 총 27h	· 임직원: 역량강화, 보람, 애사심 의사소통 능력 · 청소년: 진로탐색 기회 제공, 학습의지 고취, 사회태도 변화, 만족감 · 프로젝트 리더: 역량 강화, 소통능력 향상 · 운영기관: 활동 역량 강화
	평가	· 참가자 만족도 설문응답자: 임직원 10명, 청소년 53명, 프로젝트리더 18명	
활동보고/ 마무리	성과정리	· 프로젝트리더 총괄팀장 1명, 5h · 활동 결과 보고서	· 운영기관: 역량 강화 · 프로그램 기획/ 운영역량
	감사인사	· 감사카드 20개 제작 및 발송 · 참가 청소년 학교 51개교	· 임직원: 활동 자부심, 만족감 · 지역 협력 네트워크 구축 · 청소년: 진로교육에 관심

로직모형에 따른 성과체계

로직모델에 따른 성과체계를 구조화하면 다음과 같다.



'온라인 진로사람책' 성과지표 및 성과 측정(화폐화)

'온라인 진로사람책'의 임팩트 측정은 성과지표 도출과 각각의 성과 지표로 확인되는 편익의 이해관계자 이전 효과 탐색으로 진행되었다. 로직모형에서 결과부분(OUTCOME)을 청소년, 봉사자(임직원), 지역사회의

3영역으로 구분하고 그에 따른 성과지표를 5가지로 나눠서 측정했다.

기존 성과측정 방식에서는 수혜자를 중심으로 한 사회적 임팩트에 중점을 두었다면, 이번 측정은 임직원의 성과와 운영기관의 내부적 성과를 함께 측정한 것이 차별점이라고 할 수 있다. 이는 프로그램의 성격이 자원봉사인 측면, 그리고 청소년 진로탐색의 사회적 지지와 지원을 만들어 내기 위한 운영기관의 역량 강화 역시 중요한 성과라는 판단에 의해 도출되었다.

각 지표의 성과 측정은 각 지표의 시장단가와 비교를 통해 제시되었다. 적절한 비교대상의 시장가격을 찾지 못한 경우에는 별도로 측정하지 않았다. 여기에 추가적으로 청소년의 진로이해에 대해서는 유사한 서비스의 시장단가와 함께, 학부모 대상 설문조사를 통해 지불의사를 함께 파악해 보았다. 이는 청소년의 진로이해를 돕기 위한 프로그램의 이용자는 청소년이지만 구매자는 학부모라는 측면에서 학부모가 (사)한국자원봉사문화의 운영역량이 투입된 프로그램에 대해 어느 정도의 구매의사가 있는지 확인해 보기 위함이었다.

<온라인진로사람책 성과지표와 성과 측정방식>

성과지표	핵심내용	세부내용	성과 측정방식
청소년 진로탐색 기회 제공	- 직업 이해	진로에 대한 정보획득 및 이해도	- 지불의사가격 - 일반시장가격
	- 진로에 흥미	자신의 진로나 꿈, 인생에 대한 관심	
청소년 태도 변화	- 학습의식 고취	학습과 성장 의지	- 대응치 없음
	- 직업인과 소통능력 개선	부모나 교사가 아닌 성인/직업인과의 의사소통, 신뢰	
봉사자의 보람	- 봉사활동을 통한 삶의 만족도 및 자기 효능감 증대	진로 멘토링에 대한 만족감	- 일반시장가격
		자원봉사 활동 만족감	
봉사자의 시민성	- 청소년 진로문제 관심	청소년 진로에 대한 관심, 이해	- 대응치 없음
	- 프로그램 주도성	활동 시 의견 적극 표현/멘토로서의 역할과 책임	
	- 재참여 가능성	이후(향후, 퇴직, 이직 시)에도 활동 지속 참여할 의사, 생각	
지역사회 협력체계	- 학교 및 교육 지원청 협력	청소년 진로교육 관심 기관 리스트 업, 네트워크/소통	- 일반시장가격
	- 기업과 협력체계	청소년 진로멘토링 참가 기업, 직종별 리스트 업 및 네트워크/소통	
운영기관 역량 강화	- 프로그램 기획 및 운영역량	기획 시 주도적 참여 참가 주체들 간의 의견조율, 관련 자료 제작 기획/진행 및 평가 등 활동 전반 총괄 운영력	- 일반시장가격
	- 프로젝트 리더(대학생봉사단) 역량 강화	의사소통, 기획력, 팀 운영/참가자 격려, 지지	

지표별 재무적 대응치

‘온라인 진로사람책’의 성과 측정을 각 카테고리 별로 재무적 대응치를 고려하여 정리한 바는 다음과 같다.

<청소년 진로탐색 기회제공>

성과지표	지표설명	성과 측정방식	측정결과
청소년 진로탐색 기회 제공	직업의 이해 및 진로 흥미	청소년 진로체험프로그램 수강료 6,000원 ¹⁾ /인당, 회당× 청소년 81명	480,600원
		진로사람책 프로그램에 대한 지불의사추정 (CVM 사전조사 평균응답치 준용) 9,080원/인당, 회당× 청소년 81명	735,480원

1) 진주 청소년진로체험관(jinju.go.kr) 진로체험프로그램 2시간 수강료 6,000원/인당, 회당

※ 진로사람책 프로그램에 대한 학부모의 지불의사를 확인하기 위해 72명에게 오픈형 설문을 통해 지불의사금액을 물어보았으며, 이번 분석은 KDI(2012) 및 각종 비정형사업에 대한 예비타당성 조사에서 활용하고 있는 CVM사전조사의 WTP 평균 응답치 추정방식을 준용했다. 프로그램 비용에 대한 응답값의 상하한 15%를 제외한 WTP의 평균값은 9,080원, 중위값은 10,000원으로 추정되었다.

<봉사자의 보람>

성과지표	지표설명	성과 측정방식	측정결과
봉사자의 보람	사회적 기여 여가활동으로 자기 효능감과 삶의 만족도 증가 효과	35달러 ¹⁾ / 회당×환율 1,300원 × 19명	864,500원

1) 봉사자 행복감: 애슬리윌런스 ‘타임스마트’ 주 1회 30분 활동적인 여가시간(예: 봉사): 연 1800달러 가치(회당 35불, 환율 1300원)

<지역사회 협력체계>

성과지표	지표설명	성과 측정방식	측정결과
기관의 협력체계 구축	진로격차문제 탐색과 해결을 위해 협력을 도모함으로써 얻은 유익(교육청, 진로체험지원센터, 기업)	100,000원 ¹⁾ × 3개 기관	300,000원

1) 기업과 교육청 간의 협의 및 자문회의비 경비를 가정

<운영기관 역량 강화(한국자원봉사문화)>

성과지표	지표설명	성과 측정방식	측정결과
운영기관 역량 강화	봉사자의 프로그램 기획/진행 능력 확보	문제해결 워크샵 400,000원 ¹⁾ × 1회 × 1인	400,000원
	프로젝트리더(대학생 봉사단) 역량 강화	문제해결 워크샵 1,000,000원 ²⁾ × 1회 × 1그룹	1,000,000원

1) (취)공유 문제해결 워크샵 비용(8시간): 프로그램 기획 및 실행역량 관련 교육 비용, 참여자, 프로그램 수 반영

2) 외부봉사자 10여명 이상의 지역자원봉사센터에서 봉사단으로 1년간 운영하는 것으로 가정, 대도시 구 단위 지역의 자원봉사 공모전 지원금 1,000,000원 반영(은평구자원봉사센터)

‘진로사람책’ 활동의 화폐적 가치

화폐적 가치로 측정된 ‘온라인 진로사람책’의 이해관계자별 산출가치비용과 성과가치는 다음과 같다.

<온라인 진로사람책 산출가치비용과 성과가치>

프로그램	산출가치 (OUTPUT) ¹⁾			성과가치(OUTCOME) ²⁾		
	진로 사람책	임직원 봉사자	총 활동시간 38h × 9,160원 = 348,080원	총 1,767,880원	진로탐색 기회제공	480,600원
프로젝트 리더		총 활동시간 155h × 9,160원 = 1,419,800원 (준비108h, 활동 47h)	봉사자 보람		864,500원	
			지역사회 협력체계		300,000원	
			운영기관 역량강화		1,400,000원	

- 1) 활동을 통한 양적 수치 중심의 직접결과물인 산출(OUTPUT)을 중심으로 한 ‘산출가치’도 측정해 본 결과값이다. 2022년 최저임금 9,160원 기준으로 한 경제적 가치를 산출하였다.
- 2) 단위조직이나 활동, 프로젝트의 사회적, 경제적 임팩트나 성과를 평가하는 경우 대부분 ‘결과(OUTCOME)’ 위주의 측정을 시도하고 있다. ‘온라인 진로사람책’ 활동이 단기 프로그램으로 진행되는 특성을 살려, 영향(IMPACT) 보다는 직접적인 성과로서 결과(OUTCOME) 기반의 ‘성과가치’를 측정하였다.

지불의사(Willingness to Pay)를 통해 측정한 ‘진로사람책’의 시장가치

‘온라인 진로사람책’ 활동이 청소년에게 미친 영향 중 진로의 이해와 관련하여, 유사한 사업의 시장가격을 통해 진로사람책 활동의 가치를 유추했다. 그러나 이는 사업 사이의 유사성에 주목하고 있으나 차별성에 대해서는 확인하기 힘들다는 한계가 지적되었다. 이를 보완하기 위해 지불의사를 확인하는 작업을 수행했다.

WTP는 거래가 활발하지 않은 공공재나 비시장재의 수요곡선을 구할 수 없는 상황에서 개별소비자들의 지불의사를 확인함으로써 평가대상(재화)의 수요곡선을 얻을 수 있다는 데 그 취지가 있다. 이에 수요자가 지닌 ‘진로사람책’에 대한 지불의사를 설문을 통해 확인하고 이의 계량적인 중간값을 구했다. 조사 기간 및 비용의 한계로 인해 CVM의 사전조사에 해당하는 설문을 온라인을 통해 약식으로 진행했으며, 모든 응답자에게는 ‘진로사람책’을 설명하는 보기카드가 제공되었다.

• 조사개요

- 설문기간: 2023년 8월 16일 ~ 8월 21일
- 설문방식: 구조화된 온라인 설문
- 설문응답자: 72명

• 조사결과

설문응답자의 95.8%는 ‘진로사람책’ 프로그램에 응답자의 자녀(또는 주위 자녀)를 참여시킬 의사가 있다고 응답했으며, ‘진로사람책’ 프로그램에 대한 비용지불의사에 대해서는 69.6%가 지불의향이 있는 것으로 답했다. 참여의사에 비해 비용지불에 대해서는 보수적인 인식을 지니고 있음을 확인할 수 있었다. 지불의향이 없는 응답자는 그 이유로 대부분(44.0%) ‘국가가 부담해야 함’이라고 답했다.

WTP값의 응답 이상치 등을 제거하기 위해 응답값의 상·하한 15%를 제외하고 분석하였으며, 경제성 분석의 최대 준칙인 보수적 산정 원칙을 따르기 위해 응답을 거부한 사람들의 응답치도 0원으로 처리하여 분석했다. 그 결과 WTP의 평균값은 9,080원, 중위값은 10,000원으로 추정되었다. 이를 통해 ‘진로사람책’ 프로그램에 대한 지불의사금액은 1인, 1회 당 약 9,000~10,000원인 것으로 분석되었다.

Impact Integration

임팩트 적용하기

임팩트 측정을 통한 시사점

이번 임팩트 측정으로 사업의 전 과정을 돌아보고, 사업에 참여한 경험에 있는 당사자와 이해관계자들의 목소리를 들어보는 계기가 되었다. 이를 통해 ‘진로사람책’ 활동이 청소년, 봉사자, 운영조직, 지역사회에 가지는 효과를 다시 확인할 수 있었다.

임팩트 측정에는 시간이 필요하다. 사업을 기획하는 순간 이미 측정 방법에 대한 계획을 함께 세워야 하고, 어떤 데이터를 사업의 과정에서 남겨둘 것인지 확인해야 하며, 이를 수집하고 정리해 두는 시스템이 필요하다. 이것은 임팩트 측정만이 아니라 사업의 완성도를 높일 수 있는 방법이 될 것이다.

다양한 종류의 자료와 참가자들의 의견, 설문에 참여한 이들의 응답을 리뷰하며 청소년 진로탐색의 필요성에 대한 높은 욕구가 있음을 확인할 수 있었다. 동시에 양질의 생생한 프로그램이 많지 않아 교육 현장이나 학부모, 청소년 당사자가 어려움을 겪고 있다는 사실도 확인할 수 있었다. 시민이 직접 나서서 지역의 청소년들에게 진로탐색의 기회를 제공하는 ‘진로사람책’ 활동은 공공의 역할을 민간에서 작은 비용으로 효율적으로 수행할 수 있는 사례가 될 수 있다. 또한 공공의 역할을 넘어선 사회 전체의 다음 세대에 대한 준비를 촉진하는 역할을 할 수도 있음을 확인할 수 있었다.

프로그램의 지표와 다양한 시장가격을 비교하는 과정에서 그 동안 깊게 생각해보지 않았던 시민의 욕구와 사업의 가치를 다시 확인할 수 있었던 것은 의미 있는 발견이었다.

측정 결과의 활용 및 임팩트

이번 측정 결과는 ‘온라인 진로사람책’ 활동의 성과를 내외부에 커뮤니케이션할 수 있는 자료로 활용될 수 있을 것이다. 이를 기반으로 기업 자원봉사 활동의 참여를 유도하고, 진로교육에 대해 관심이 있는 다양한 이해관계자에게 진로사람책 활동을 소개하고 참여를 안내할 수 있을 것이다.

또한 측정의 결과보다 중요한 것은 사업의 운영과정을 논리적으로 구조화하고, 각각의 운영단계에서 우리가 준비했던 세부활동들이 충분히 적합한가를 리뷰하는 과정이었다. 이를 통해 도출된 지표들을 다시 사업에 적용해 사업을 조금 더 고도화시키고, 이 사업에 참여하는 다양한 이해관계자의 관점과 욕구를 반영할 수 있을 것으로 기대한다.

연구의 한계 및 발전 방향

본 연구는 기업 자원봉사 프로그램 참여자들의 만족도, 태도 변화 등에 대해 5점 척도를 적용한 설문을 통해 기업 자원봉사 프로그램에 대

한 성과를 점수화하려는 시도를 넘어, 새로운 방식으로 접근했다는 점에서 의의가 있다. 즉 프로그램을 논리모형에 따른 '화폐화'를 진행했다는 점이다. 그러나 '온라인 진로사람책'이라는 작은 규모의 프로그램을 화폐화한다는 점에서 그 실효성에 대한 검증이 필요하다. 또한 성과가치(OUTCOME)에 대한 화폐적 근거로 사용한 대체비용 대응치나 지불의사법을 적용의 적합성 여부를 꼼꼼히 따져볼 필요가 있다. 따라서 향후에는 자원봉사 프로그램의 '화폐화'라는 이슈를 더 발전시켜 공론화하여 좀 더 객관화된 성과지표와 측정에 대한 논의가 활발해지기를 기대해 본다.

“현대차 정몽구 재단은 미래세대와 함께 지속가능한 세상을 창조합니다. 우리 사회의 내일을 이끌어갈 미래세대가 바르게 성장하여 사회문제 해결에 기여할 수 있도록 지원하고 있습니다.”

12년 동안 1,200여명의 장학생들이 현대차 정몽구 재단과 함께 했습니다. 당장 눈앞에 보이는 성과를 기대하기보단, 내일을 책임질 미래세대를 육성하여 더 큰 임팩트를 창출하고자 했습니다. 이는 사람만을 보고 인재를 등용하며, 기본에 충실한 품질경영을 추구해 온 설립자 정몽구 명예회장의 사회공헌 철학이기도 합니다.

현대차 정몽구 재단은 사회 각지에서 활동하는 현대차 정몽구 스칼라십 펠로우들의 현황을 조사해서 변화된 모습을 확인하고자 했습니다. ‘미래산업 장학’의 임팩트를 측정하면서, 더 넓은 세상에서 꿈을 펼치며 성장해 나가는 장학생들의 모습을 보고, 미래산업 장학 사업이 나아가야 할 방향에 대해서도 고민해 볼 수 있었습니다.

의미 있었던 지난 5개월 간의 여정이 현대차 정몽구 재단에서 운영하는 다양한 장학 사업의 나침반이 되어주길 기대합니다.



현대차 정몽구 재단
최재호 사무총장

현대차
정몽구 재단
Chung Mong-Koo Foundation

10.

현대차 정몽구 재단 : 현대차 정몽구 스칼라십 - 미래산업 장학

Purpose
우리가 임팩트 측정을
하는 이유

현대차 정몽구 재단(이하 재단)은 2007년 설립되어 올해 창립 16주년을 맞았다. 인재양성·문화예술·사회복지 3개의 카테고리에서 사회공헌 사업을 펼쳐왔고, 2021년에는 ‘미래혁신 플랫폼’과 ‘사회공헌 플랫폼’ 사업으로 개편하여 더 큰 임팩트를 창출을 위해 미래세대와 함께하는 플랫폼 사업을 추진 중이다. 이 중 장학 사업은 2011년부터 운영해 온 장기 프로젝트이고, 현재는 ‘미래혁신 플랫폼’에서 글로벌·미래산업·사회혁신·국제협력·문화예술·사회통합 분야의 미래세대를 육성하는 ‘인재 플랫폼(현대차 정몽구 스칼라십)’으로 운영하고 있다.

장학 사업의 임팩트는 사람에게서 나온다. 장학 사업은 사람에 대한 지원이기에 그 결과도 그 사람을 통해 알 수 있으며 그 성과는 가시적으로 보이기 어렵고 또 단기적으로 나오기도 힘들다. 그렇기에 뚜렷한 측정 지표에 대한 고민이 있었고, 이번 임팩트 측정을 통해 장학 사업의 방향이 올바른지, 그리고 중장기적 성과를 위해 단기적으로 할 수 있는 것이 무엇인지 탐구하고자 했다. 이를 바탕으로 현대차 정몽구 스칼라십 6대 분야 중 ‘미래산업 장학’ 사업의 임팩트 영역을 확인하고 임팩트를 측정하여, 향후엔 타 분야 장학 사업에도 적용할 예정이다. 더욱이 매년 사업계획을 세우고 사업결과를 정리하기에, 연 단위 임팩트 측정을 위한 지표를 만들고자 했다. 이에, 2022년 1년 동안의 미래산업 장학 사업 임팩트 측정을 목표로 삼았고, 장학생 대상 인터뷰 및 설문조사 즉 ‘사람’을 통해 임팩트를 확인할 수 있었다. 이러한 고민들로 도출된 방향성과 측정지표들이 훗날 데이터로 쌓여 미래산업 장학 사업의 보다 큰 성과를 보여주길 기대한다.

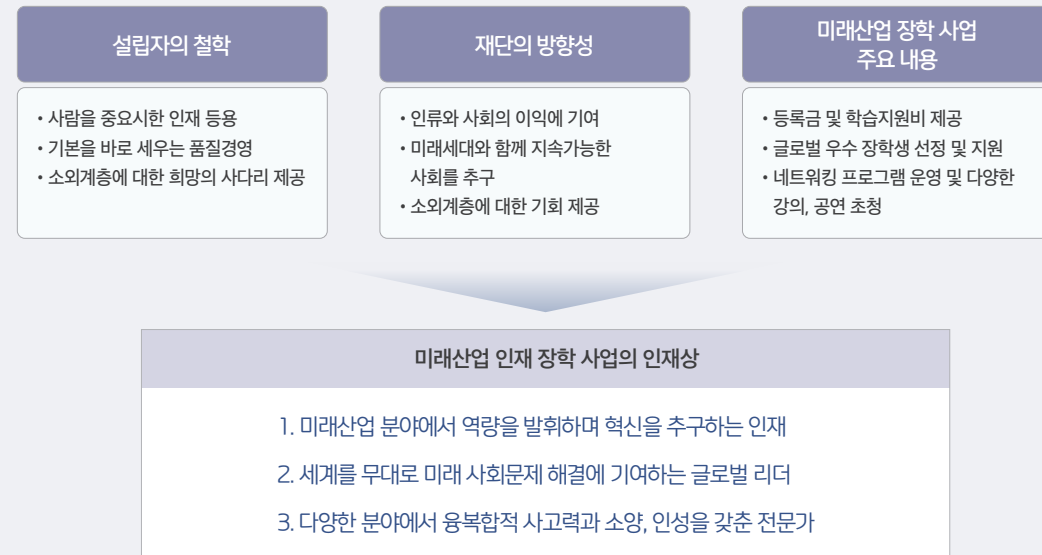
Our Impact

임팩트 정의하기

임팩트 정의의 과정

먼저 미래산업 장학 사업이 무엇을 목적으로 하는지, 사회에서 어떤 인재를 지원하고 육성하길 원하는지 고민해 보는 시간을 가졌다. 재단에서는 단순히 금전적 지원을 넘어서, 우리 사회에 긍정적 영향력을 미치는 올바른 인재로 성장하길 기대하기 때문이다. 일반적으로 장학재단의 프로그램은 시대의 변화, 사회적 필요성을 바탕으로 장학재단이 추구하는 인재상에 따라 어떤 장학생을 어떻게 지원할지가 정해진다. 현대차 정몽구 재단만의 성격과 특성을 확인하기 위해, 재단 설립자인 정몽구 현대차 그룹 명예회장님의 사회공헌 철학과 재단에서 현재 제공하는 장학 프로그램들, 그리고 재단 전체 사업의 방향성을 놓고 분석해보았다. 이를 통해 좀 더 명확한 미래산업 장학 사업의 인재상을 알 수 있었다.

<미래산업 장학 사업의 인재상 도출>

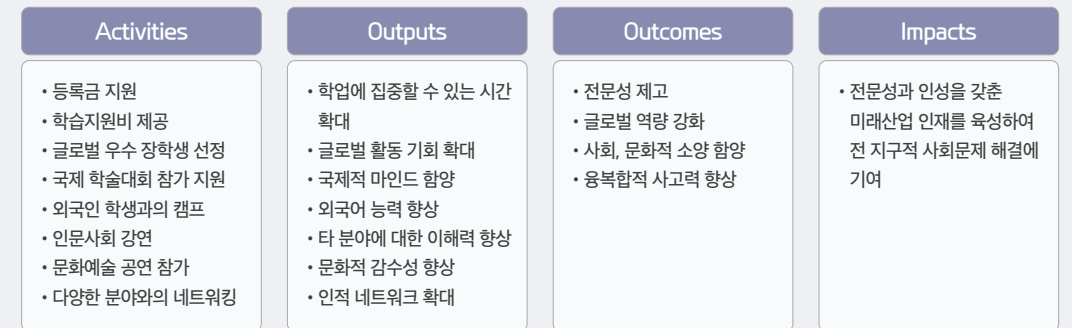


측정 대상 사업 소개 및 임팩트 구조

재단은 2011년부터 장학 사업을 시작하여, 올해 13년차 장학 사업을 운영 중이다. 문화예술 분야와 기초학문 분야의 학부생을 시작으로, 2012년부터는 이공계 학부생 장학이 추가되었다. 이후, 2013년에는 이공계 대학원생까지 그 범위를 넓혔다. 2023년 현재, 미래산업 장학 사업은 ‘현대차 정몽구 스칼라십’ 6대 분야 중 가장 많은 장학생을 지원하는 재단의 대표 장학 사업이 되었다. 매년 약 55명의 신규 장학생을 선발하며, 선발 후 졸업까지 지원하기에 한 해 평균 150여 명의 미래산업 분야 장학생들이 지원을 받는다. 선발된 장학생들은 학사, 석사, 박사 등 학위 과정별 정규학기 동안 등록금과 학습지원비가 제공된다. 또한, 장학생들

이 역량을 발휘하여 연구성과를 올릴 수 있도록 ‘글로벌 우수 장학생’이라는 추가 장학금 제도를 통해 많은 장학생들이 우수한 연구 성과를 창출하고 있다. 그뿐만 아니라 장학생들이 다양한 분야에 대한 사고력을 키워 융복합적 전문가로 성장할 수 있도록 사회 각층의 강연과 문화예술 공연, 네트워킹 프로그램 등이 제공된다. 변화이론에 근거하여 미래산업 장학 사업의 다양한 활동들과 성과 등을 정리한 프레임워크는 다음과 같다.

<미래산업 장학 사업의 임팩트 프레임워크>



재단이 제공하는 활동에 따른 아웃컴과 임팩트를 바탕으로 ‘현대차 정몽구 재단 미래산업 인재 장학 사업’은 1) 자신의 분야에서 전문성을 바탕으로 2) 인성을 갖추고, 3) 글로벌 마인드를 가진 인재를 발굴하고 키워 내, 현대차 정몽구 재단의 설립 목적인 “인류와 사회의 이익에 기여” 하는 인재를 육성하고자 했다. 즉, 미래산업 인재 장학 사업을 통해 잠재력을 가진 인재의 성장을 돕고, 그 개인의 능력을 공동체에 기여하여 함께 행복한 사회를 만들 수 있는 사람을 지원하고 육성하는 것이 사업의 목적이자 임팩트라고 할 수 있다.

2022년 측정의 의미

이번 임팩트 측정은 1년 단위 임팩트 측정을 위한 프레임워크를 설정하는 데 의미를 뒀다. 장학 사업이 12년 넘게 운영되어 왔고, 재단을 거쳐간 장학생이 1,200명이 넘는다. 12년간의 임팩트는 사실상 현재 사회에서 활동 중인, 예전에 선발된 장학생들의 모습일 것이다. 그 장학생들의 현황을 파악할 수도 있겠지만, 단기적으로 매년 꾸준한 성과를 축적하기 위한 지표를 만들고, 그 성과들이 쌓여 미래산업 장학 사업의 성장과 효과를 직접적이며 상세하게 보여주는 결과물이 될 수 있을 것이다. 또한 그 데이터들이 쌓이면 그 성과의 흐름과 미래산업 장학 사업이 가고자 하는 방향을 보여줄 것이다. 이에, 2022년 미래산업 장학 사업 1년간의 임팩트 측정을 위한 지표를 설정하고 측정 결과를 분석했다. 측정 지표는

궁극적인 미래산업 장학 사업의 목적을 바탕으로 두며, 재단에서 제공하고 운영하는 프로그램들의 가치를 기준으로 세웠다. 1년간의 임팩트 측정이지만, 이번에 설정한 지표를 바탕으로 미래산업 장학 사업의 꾸준한 성장과 그 성과들이 표현되길 기대한다.

Impact Measurement

임팩트 측정하기

임팩트 측정 방법

재단은 미래산업 장학 사업의 임팩트를 측정하기 위해 재단의 방향성과 미래산업 장학 사업의 목적을 두고, 아래와 같이 임팩트 영역과 측정방법을 구조화했다. 그리고 재단에서 축적한 사업 결과 데이터를 활용하고, 장학생 선발 전과 후의 변화는 린 데이터(Lean Data) 방식을 활용하여 2022년에 사업에 참여한 장학생 대상 온라인 설문조사를 시행했다. 또한 이미 사회에 진출한 장학생, 현재 수혜를 받는 장학생 등 4명에 대한 FGI를 실시하여 정성적인 임팩트를 확인하였다.

<임팩트 영역 및 측정 방법 >

임팩트 영역	측정 지표	측정 방법
1. 전문성 제고	학업 투입 시간의 변화	정량 장학생 선발 전/후 학업 투입 시간 비교
	상위과정으로의 연계 정도	정량 학사→석사 진학을 석사→박사 연계율
	지속적인 전문인력으로서의 성장 지원	정량 장학생 수, 지원 기간, 지원 금액
	안정적인 교육환경 제공	정성 장학생 인터뷰
2. 글로벌 역량 함양	글로벌 연구 성과	정량 국제 저명 학술지 논문 게재 건 수, 국제 학술대회 발표 횟수
	해외 인적 네트워크 확대	정량 장학생 선발 전/후 인적 네트워크 비교
	외국인과의 교류 및 소통 증대	정량 외국인 네트워킹 프로그램 참가 횟수
3. 사회, 문화적 소양 함양	인문사회 및 문화예술 활동 참여	정량 선발 전/후 참가 횟수 비교
	타 분야 장학생과의 교류	정량 타 분야 장학생과의 교류 횟수 정성 장학생 인터뷰
	사회봉사 참여 정도	정량 선발 전/후 봉사시간 비교

<FGI 대상자 및 질문지>

FGI 대상자				
이름	A 장학생	B 장학생	C 장학생	D 장학생
수혜기간	약 3년	약 3년	약 4년	약 3년
특징	학사에 이어 석사 장학생으로 선발됨	글로벌 우수 장학생 선정 등 다양한 활동 참여함	해외진출 장학 프로그램 참여함	졸업생으로서 박사 마친 후 창업함
주요 질문				
1. 현대차 정몽구 재단 장학 사업에 지원한 이유는 무엇인가요?				
2. 장학생으로 선발되기 전과 후의 경제적, 학업적, 심리적 변화가 있다면 무엇인가요?				
3. 장학생에게 제공되는 프로그램에 참여한 경험이 있나요? 있다면 좋았던 점과 아쉬웠던 점은 무엇인가요?				

임팩트 측정 결과 및 분석

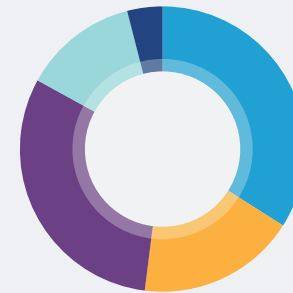
전문성 제고

미래산업 장학 사업이 장학생들에게 경제적 부담을 덜고 학업에 집중할 수 있는 환경을 제공하여, 학생들이 자신의 분야에서 역량을 쌓고 전문인력으로서의 성장을 이어가는지 확인하기 위해 '학업 투입 시간의 확대, 상위과정으로의 연계, 전문인력으로서의 성장 지원, 안정적인 교육환경 제공'의 영역을 분석해 보았다. 정량적·정성적 평가를 통해 측정된 결과, 보수를 위한 근로 시간이 줄어 학업 시간이 확대되며, 자신의 분야에 집중하여 학습할 수 있는 안정적인 환경이 제공됨을 확인할 수 있었다.

1. 학업 투입 시간의 변화

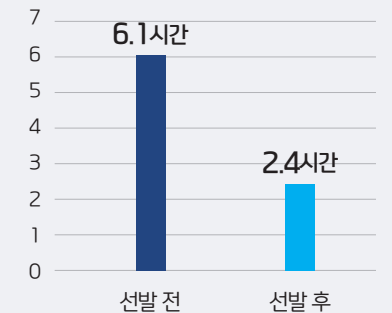
먼저 장학생들이 선발 전/후 보수가 있는 근로(아르바이트, 조교 등)에 참여한 적이 있는지, 있다면 그 시간이 축소 또는 확대되었는지 파악하고, 한 주에 근무한 평균 시간의 변화를 분석해 보았다.

<장학생 선발 전/후 근로시간 비교>



- 일 그만둠 34%
- 근로시간 단축 18%
- 처음부터 일하지 않았음 31%
- 변화 없음 18%
- 근로시간 확대 4%

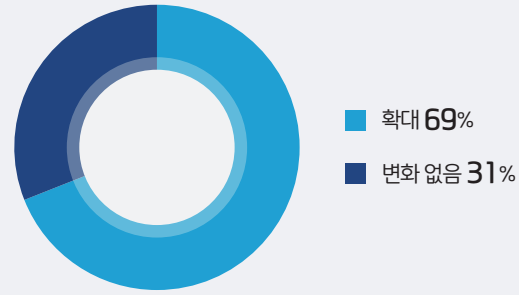
<장학생 주당 평균 근로시간>



설문조사 결과, 장학생 선발 후 일을 그만 둠(34%), 선발 전부터 일을 하지 않음(31%), 근로시간 단축(18%), 변화 없음(13%), 근로시간 확대(4%)로 응답하였다. 결과적으로, 장학생으로 선발되어 일을 그만두거나 근로시간이 축소된 경우가 과반수(52%)를 차지했으며, 실제로 한 주의 평균 근로 시간이 6.1시간에서 2.4시간으로 약 3.7시간이 줄어, 선발 전 대비 60.7% 단축된 것을 확인할 수 있었다.

이러한 근로시간 축소가 학업시간의 확대로 이어지는지, 조사해 보았다. 재단 장학 사업이 장학금으로 등록금 전액과 학습지원비를 지원하는데, 장학생 선발 후 장학금으로 인해 학업시간이 보장되는지 파악하고자 하였다.

<장학생 선발 전/후 학업시간 비교>



장학생 선발 후 학업시간 확대(69%), 변화 없음(31%)으로 응답하였고, 학업시간은 한 주에 35.5시간에서 46.9시간으로 11시간 늘어, 선발 전 대비 32.1%가 증가했다.

평균 근로시간이 60.7% 축소된 점과 비교했을 때, 학업시간의 32.1% 증가가 많지 않은 것처럼 보이지만, 실제로 장학생 선발 후 주당 평균 근로시간이 3.7시간 감소한 반면, 학업시간은 11.4시간 증가했다. 즉, 근로 시간이 60.7%로 대폭 축소된 반면, 학업 시간은 장학생 선발 후 증가율이 아주 높아지진 않았으나 선발 전부터 지속해 온 학업 시간을 고려해 보면 실질적인 학업 시간 단위는 더 늘었다고 볼 수 있다.

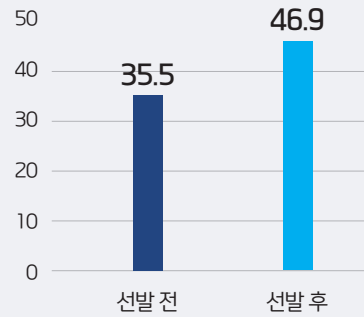
2. 상위과정으로의 연계

재단 장학 사업을 통해 수혜를 받은 학부생이 학업을 지속하고자 대학원 장학생 및 해외 진출 장학생으로 재선발되는 비율을 살펴보았다. 2022년 미래산업 학부 장학생 중 졸업생은 30명이며, 이 중 2명(13.6%)이 대학원 장학생으로 재선발되었다. 또한 대학원 장학생 중 졸업생은 25명이며 이 중 1명(4%)이 해외진출 장학생으로 선정되어 해외에서 학업을 이어가고 있다. 학업을 이어가는 학생은 총 3명으로 절대적인 수치는 많지 않아 보이지만, 학업을 지속하며 다시 현대차 정몽구 스텔라십으로 지원 및 선정으로 이어지는 긍정적인 임팩트가 있다고 볼 수 있다.

3. 전문인력으로서의 성장 지원

2022년 미래산업 장학 사업 수혜자 수는 141명이다. 정규학기 이내 재학중인 모든 장학생이 기본적으로 등록금과 학습지원비를 지원받으며, 국제 저명 학술지에 제1저자로 논문을 게재하거나, 국제 대회에서 우승하는 등 글로벌 성과를 낼 경우 추가적으로 장학금을 제공받는다. 또한 학생들이 금전적 부담 없이 해외에서 견문을 넓히고 자신의 연구를 발표할 수 있도록, 국제 학술대회에 발표자로 참가할 경우 관련 경비를 장학금으로 제공하고 있다.

<장학생 주당 평균 학업시간>



141명

장학생 수(2022년 기준)

16.5억원

총 지원 장학금

- 등록금&학습지원비 14억 7천만원
- 글로벌 우수 장학생 1억 2천만원
- 국제 학술대회 참가 장학금 6천만원

2022년 장학생들은 평균 1천 2백만원의 장학금을 제공받았다. 그뿐만 아니라, 재단은 학생들이 자신의 한계를 규정하지 않고 스스로 동기 부여하여 역량을 발휘하고, 글로벌 무대에서 활약할 수 있도록 다양한 차원의 장학금을 추가로 지원하고 있다.

4. 안정적인 교육환경 제공

이처럼 경제적 부담을 줄이기 위해 장학금을 제공하지만 장학생들이 실제로 느끼는 심리적 안정감을 확인하고자 인터뷰를 시행했다. 실제로 인터뷰를 시행한 4명의 장학생 모두 자율적으로 사용할 수 있는 학습지원비가 용이했다고 답했다. 특히, 글로벌 우수 장학생으로 선정된 경험이 있는 장학생은 연구하면서 경제적인 부분에 신경을 덜 쓸 수 있어 좋았고, 연구실의 지원 없이 해외 학술대회에 참석할 수 있어서 경제적·심리적 부담감이 낮아졌다고 답했다.

연구실 내에서 연구 활동을 하면서 투자와 지원에 대해 지도교수님의 눈치가 보이기도 하거든요. 현대차 정몽구 스텔라십의 지원 수준이 좋아서 경제적 부분에 신경을 덜 쓰게 되었어요. 연구에 더욱더 집중할 수 있는 건 당연하고, 연구비 사용이나 학회에 갈 때 눈치 보지 않고 필요에 맞게 사용할 수 있어 좋았어요. (장학생 B)

대학원생들은 보통 학업과 근로를 병행하는 경우가 많이 있어요. 장학금, 특히 학습지원비의 사용은 용도를 따지지 않고, 제가 필요한 학습 교재를 사거나 월세 등으로 활용할 수 있어서 좋았어요. (장학생 D)

또한 현대차 정몽구 장학 사업을 선택한 이유를 묻는 문항에서 학습지원비 제공(77%)이 가장 큰 비중을 차지했고, 장학금 외 기타 프로그램(44%), 현대차 정몽구 장학생이라는 타이틀(35%), 장학생 선발 과정(29%) 등이 있었다. 장학금을 통해 학생들이 느끼는 심리적 안정감이 학생들에게 안정적인 교육환경 조성으로 이어짐을 확인할 수 있었다.

글로벌 역량 함양

현대차 정몽구 스텔러십 장학생으로 선발되면 해당 학기 장학금과 학습지원비 뿐만 아니라 다양한 장학금 기회가 주어진다. 그중 '글로벌 우수 장학금'은 국제 저명 학술지에 제1저자로 논문을 게재하거나, 국제 대회에서 우승하는 등 글로벌 성과를 낼 경우 추가적으로 지원되는 장학금이며, '국제 학술대회 장학금'은 국제 학술대회에 발표자로 참가할 경우 지원되는 장학금이다. 더욱이 현대차 정몽구 재단 장학 사업 중 외국인 대상으로 운영하는 '글로벌 스텔러십 장학생'과의 네트워킹 프로그램을 제공하기도 한다.

1. 글로벌 연구 성과

장학생들이 자신의 분야 집중하고 글로벌 역량을 함양할 수 있도록 개인별 성과에 따라 추가 장학금을 제공했다. SCI급 논문에 제 1저자로 게재할 경우 최대 300만원의 추가 장학금이 제공되며, 국제 학술대회에서 포스터 또는 구두 발표자로 참여하면 참가 경비가 최대 250만원까지 제공된다. 2022년 한 해 동안 28명의 장학생이 47회 SCI급 논문에 제 1저자로 이름을 올렸고, 27명의 장학생들이 국제 학술대회에 발표자로 참가했다.

<글로벌 연구 성과>

구분	SCI급 제 1저자 논문 게재	국제 학술대회 발표 참가
횟수	47회	27회
인원	28명	27명
지원 금액	1억 2천만원	6천만원

2. 해외 인적 네트워크 확대

국제 학술대회 참가 등을 계기로 장학생들은 해외 주요 석학 및 교수 뿐만 아니라 같은 분야의 연구 동료를 만나는 등 인적 네트워크를 넓힐 수 있었다. 2022년 국제 학술대회에 참가한 장학생은 27명(19.1%)이며 코로나19가 안정되면서 점차 늘어나고 있는 추세이다. 실제로 해외진출한 장학생 중 한 명은 국제 학술대회 때 만난 인연으로 해외 교수와 소통하며 연구에 참여하게 되었고, 이듬해 미국 박사학위 과정을 위해 유학길에 올랐다.

해외 네트워크 확대 정도에 대해 설문조사를 실시한 결과, 전체 장학생 중 21명(25.3%)이 '미래산업 분야에서 인적 네트워크를 확대할 수 있었다'고 답했고, 그 중 3명(3.6%)은 '4명 이상과 소통하고 있다'고 답했다. 또한 9명(10.8%)은 '국외 석학 또는 교수 등 전문가 네트워크가 확대되었다'고 답했다. 미래산업 분야에서 학업을 지속할 경우 이와 같은 네트워

킹의 확장은 학생이 자신의 전문 분야에 대한 이해확장에 큰 도움이 되기에, 글로벌 인적 네트워크 확장을 위한 재단의 노력 또한 지속될 예정이다.

3. 외국인과의 교류 및 소통 증대

재단의 장학생이 재학 중 참여할 수 있는 글로벌 프로그램은 장학생이 직접 알아보고 참여 후 지원받는 '국제 학술대회 장학금'이 있고, 그 외에도, 재단에서 주최하는 '외국인 장학생과의 네트워킹 프로그램'이 있다. 한국인, 외국인 학생들이 2박 3일 동안 함께하는 '여름 캠프', 한국인, 외국인 장학생들을 매칭해 서로의 문화를 교류하는 '글로벌 버디', 국적 관계없이 장학생 모두가 참여하는 소모임 프로그램 '온드림 클럽'이 있다. 2022년 한 해 동안 미래산업 장학생 136명(휴학생 포함, '22년 상반기 졸업자 제외) 중 50%가 외국인 네트워킹 프로그램에 참여했고, '여름캠프 프(30.1%)의 비중이 가장 높았다.

<외국인 네트워킹 프로그램 참여 인원>

구분	참여인원(%) *전체인원 136명
외국인 네트워킹 프로그램에 1회 이상 참여	68명(50.0%)
여름 캠프 참여	41명(30.1%)
국제 학술대회 참가	25명(18.4%)
온드림 클럽 참여	12명(8.8%)
글로벌 버디 참여	10명(7.4%)

재단은 인문사회 분야 대비 이공계 분야 학생들은 자신의 연구에 집중하여 사회적 교류, 국제적 감각이 낮을 수 있기에 글로벌 마인드를 가질 수 있도록 글로벌 프로그램 참여를 독려하고 직접 운영하고 있다.

사회문화적 소양 함양

재단은 장학생들이 자신의 분야에 뛰어날 뿐만 아니라, 사회문화적으로도 소양을 갖고 타 분야에 대한 융복합적 사고력을 가질 수 있도록 지원해 왔다. 재단의 인재상 중 하나가 '다양한 분야에서의 융복합적 사고력과 소양, 인성을 갖춘 전문가'인 만큼, 타 분야에 대한 이해를 통해 창의적·복합적 사고가 가능한 인재를 육성하며, '기본에 충실한 품질경영'을 추구해 온 설립자의 철학처럼, 사회성과 인성을 두루 갖춘 전문가를 육성하고자 하기 때문이다.

1. 인문사회 및 문화예술 활동 참여

장학생들에게는 다양한 인문사회, 문화예술 프로그램이 주어진다. ESG관련 강의, 인문학 강의, 독서 모임, 재단 문화예술 장학생 공연 및 해외 유명 아티스트 공연 참석 등이 있다. 2022년 미래산업 장학생들이 인문사회 및 문화예술 활동에 참여한 현황은 아래 표와 같다.

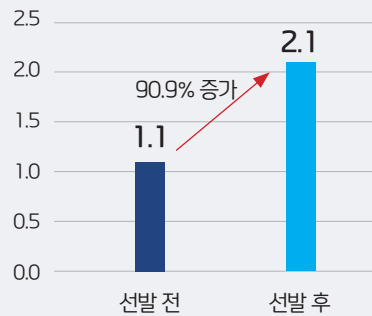
<인문사회 및 문화예술 활동 참여 인원>

구분	참여인원(%) *전체인원 136명
인문사회 및 문화예술 프로그램 1회 이상 참여	86명(63.2%)
인문사회 강의	64명(47.1%)
문화예술 공연	50명(36.8%)
독서 모임	19명(14.0%)

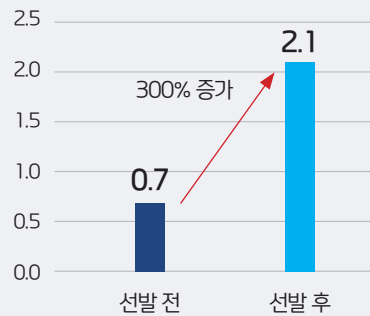
2022년 총 136명의 학생 중 1회 이상 인문사회 및 문화예술 프로그램에 참여한 학생은 63.2%로 나타났으며, 전체 프로그램의 장학생 참여 횟수는 총 153회로 확인되었다. 재단에서 운영하는 다양한 사업의 우수 특강 및 공연에 장학생들을 초청했으며, 그 외 외부 공연에 티켓을 제공하고 장학생들 간 독서 모임을 할 수 있도록 커뮤니티를 만들었다. 그리고 이와 같은 활동이 어려운 학생들에게는 봉사활동을 장려했다. 이를 통해 자신의 분야뿐만 아니라 사회문화적 소양을 함양할 기회를 확장할 수 있었다.

그 결과, 장학생 선발 전/후 사회문화적 프로그램 참여 시간이 월등히 올라갔다. 설문조사 결과 인문사회 강의 참여 시간은 주당 1.1시간에서 2.1시간으로 약 2배 상승, 문화예술 공연 참여 시간은 주당 0.7시간에서 2.1시간으로 3배 상승하였다.

<선발 전/후 인문사회 강의 일년간 평균 참여 횟수>



<선발 전/후 문화예술 공연 일년간 평균 참여 횟수>

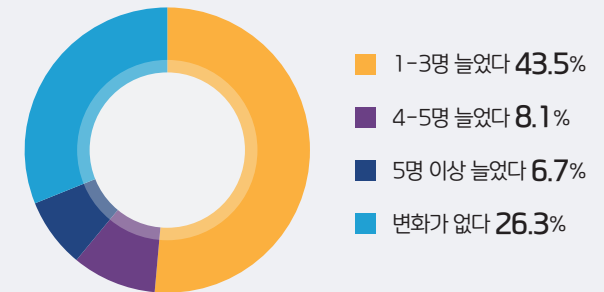


2. 타분야 장학생과의 교류

현대차 정몽구 스텔러십은 글로벌·미래산업·사회혁신·국제협력·문화예술·사회통합 등 6개 분야를 운영하며, 그 중 하나가 '미래산업' 장학사업이다. 글로벌 분야는 아세안 유학생을 대상으로 하되 전공에 제한이 없으며, 사회통합 장학생도 자립준비청년·탈북민·다문화의 취약계층을 대상으로 하되 전공에 제한이 없다. 문화예술 장학생은 클래식·국악·무용 전공 장학생들이다. 재단의 장학생들은 서로 다른 배경과 전공을 가진 학생들과의 교류를 통해, 다른 분야에 대한 이해를 넓힐 수 있는 네트워킹에 참여할 기회를 꾸준히 얻을 수 있었다.

이번 미래산업 장학생을 대상으로 설문조사 한 결과, 장학생의 69%가 장학생 선발 후 다른 전공 학생들과의 교류가 늘었다고 답했다.

<타 분야 학생과의 네트워킹 변화 정도>



또한, 장학생 인터뷰에서도 '타 분야 학생들과의 교류'를 가장 기억에 남는 네트워킹 프로그램으로 꼽았다. 미래산업 장학 사업은 이공계 학생들이 대부분이고 대학원 비중이 더 높기에 연구에만 집중하는 경우가 대부분이다. 하지만, 타분야 장학생과의 교류가 더 넓은 세계관을 갖는 계기가 되기도 했다.

예전에는 하나만 깊이 파는 전문가가 되겠다는 가치관이 있었는데, 현대차 정몽구 재단 장학 프로그램을 통해 지금은 다양한 분야를 아우르는 융합인재로 성장하고 싶다고 생각을 하게 되었어요. 재단 프로그램에 참여하며 다른 인문·사회과학·예술계 쪽 학생들을 만나고, 그들과 교류하면서 편협한 세계가 확장된 느낌이었어요. (장학생 A)

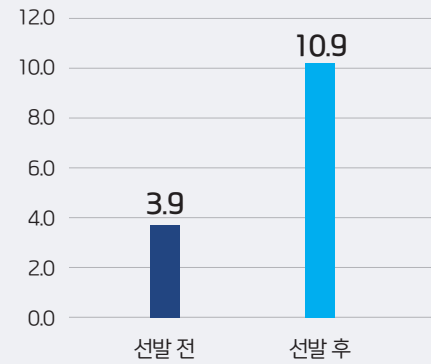
여름 캠프에서 나와 전공이 다른 학교 친구들을 만나 소통했던 점이 기억에 많이 남아요. 지금 분야에선 전혀 들을 수 없었던 이야기들을 듣고 나눌 수 있어서 새로웠습니다.

(장학생 C)

3. 사회봉사 참여 정도

재단에서는 직접 제공하는 사회문화 프로그램 외에도, 봉사활동 참여를 통한 사회활동을 권장한다. 우리의 장학생 선발 목표는 궁극적으로 우리 사회에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 인재를 육성하는 것이기 때문이다. 장학생 개인의 성장은 장기적으로 봤을 때, 결국 우리 사회의 성장으로 이어질 수 있다. 이 과정은 장학생 스스로가 본인을 사회 구성원으로 인지하고 공동체적 마인드를 가지으로써 미래 사회문제 해결을 통한 선한 영향력을 펼치는 것이기에, 재단에서는 이 부분을 중요한 영역으로 지원하고 있다. 학생들의 사회봉사 참여 활동 정도를 확인하기 위해 설문을 통해 장학생 대상 선발 전/후의 사회 봉사활동 참여 시간을 비교해보았다. 그 결과는 아래와 같았다.

<선발 전/후 봉사활동
일년간 평균 참여 시간>



선발 전 한주에 평균 3.9시간의 봉사시간이 선발 후, 10.9시간으로 176.4% 증가했다. 또한, 설문에 응답한 장학생 중 선발 전/후 봉사시간 변화 없음(68.7%), 봉사시간 확대(22.9%), 봉사시간 축소(8.4%)로 응답되었으며 '봉사시간 확대(22.9%)'에 응답한 19명 중 17명은 기존에 봉사활동에 참여하지 않다가, 장학생 선발 후 새롭게 봉사활동에 참여한 것으로 조사되었다.

Impact Integration 임팩트 적용하기

임팩트 측정은 약 5개월에 걸쳐 진행되었다. 짧으면 짧을 수 있는 기간이었지만, 장학생들의 변화를 수치로 확인할 수 있었고, 미래산업 장학사업이 가고자 하는 방향성을 검토해 보았으며, 보완점도 발견할 수 있었다.

이번 임팩트 측정의 목표는 미래산업 장학사업의 임팩트를 매년 측정할 수 있는 기준을 만드는 것이었다. 방향성을 구체화함에 따라 임팩트

영역을 설정할 수 있었고, 현재 운영하는 프로그램들과 매칭시켰더니 어떻게 측정해야 할지 지표를 찾을 수 있었다. 이와 같은 결과를 바탕으로 아래와 같이 사업에 적용하여 활용하고자 한다.

연간 사업 임팩트 측정

이번 임팩트 측정을 통해 만든 프레임워크를 기반으로, 매년 말 사업 임팩트를 측정하여 결과를 분석하고자 한다. 이를 통해 우리 재단이 가고자 하는 방향성에 맞춰 가고 있는지, 그리고 그 성과를 얼마나 달성했는지 결과를 구체화할 수 있을 것이다. 그리고 1년단위 임팩트 측정 데이터가 쌓이면 향후엔 몇 년간의 변화를 한눈에 볼 수 있는 수치가 나올 것이다. 이를 통해 사업의 성과와 흐름을 확인하고 우리사회에 미친 임팩트도 확인할 수 있을 것이라 기대된다.

장학생의 성장 변화 관찰을 위해 수혜 시작 및 종료 시기에 설문조사 실시

설문조사를 실시하며, 선발 전/후의 변화를 동일시점에 스스로 추정하여 기재함이 아쉬웠다. 신뢰도를 높이기 위해, 향후엔 장학생으로서 수혜를 시작하며, 그리고 수혜가 종료되는 시기에 설문조사를 시행하여 그 변화를 관찰하고자 한다.

장학생에게 제공하는 프로그램 보완

미래산업 장학사업의 임팩트를 전문성 제고, 글로벌 역량 함양, 사회문화적 소양 함양 3가지로 정의하였다. 하지만 재단에서 제공하는 프로그램들이 장학생들의 성장에 기여하고 정의한 임팩트를 내기 위해서는 그에 맞는 정교한 프로그램이 뒷받침되어야 할 것이다. 이에, 이번 임팩트 측정을 통해 알 수 있었던 상위 과정으로의 학업 연계제도, 전문성 함양 프로그램을 추가하고 사회문화적 소양함양을 위한 사회봉사 프로그램, 인성 함양 프로그램 등을 개선할 예정이다.

열두 살 소년에게 우리의 돌봄은 어떤 가능성과 미래를 안겨 주었을까?

환경재단이 진행하는 소아천식 지원사업이 올해로 일곱 번째 해를 맞았습니다. 사업 첫해, 천식으로 힘들어하던 열두 살 소년이 어느덧 건강한 스무 살 청년이 됐습니다. 궁금했습니다. 다양한 방식으로 지원에 힘쓴 결과가 소년과 소년의 가정을 어떤 변화로 이끌었을까요. 그 궁금증을 임팩트 측정을 통해 확인하고 싶었습니다.

소아천식 지원사업은 소아기 질병 부담이 높은 천식과 알레르기성 질환의 완화를 위해 치료와 거주환경 개선을 지원하는 사업입니다.

아이가 질병의 불편함 없이 건강한 일상을 누리며 성장하고, 보호자는 경제와 교육 지원을 통해 체계적으로 질환을 관리·예방하도록 하는 데 목적이 있습니다.

환경재단은 이번 'Impact Foundation Learning Community'를 통해 아동환경 보건사업인 소아천식 지원사업이 창출한 사회적 가치를 가능하고 싶었습니다. 또한 지속적인 임팩트 측정 지표를 개발하고, 사업의 지속가능한 성장을 위해 어떤 새로운 시도가 필요한지 살펴보려 했습니다.

임팩트 측정을 위해 한뜻으로 연구에 애쓴 사회적가치연구원, 이노소셜랩분들께 감사의 말씀을 전합니다. 모든 아동이 건강한 환경에서 훌륭한 그린리더로 성장하도록 환경재단도 더 힘쓰겠습니다.



환경재단
최열 이사장

환경재단

11.

환경재단 : 소아천식 지원사업

Purpose 우리가 임팩트 측정을 하는 이유

환경재단은 2002년 설립된 최초의 환경 전문 공익재단으로, 지속가능한 지구를 위해 정부·기업·시민사회와 함께하는 실천공동체이다. '그린리더가 세상을 바꿉니다'라는 슬로건 아래 500만 명의 글로벌 그린리더를 육성하고 연대하여 글로벌 환경운동을 주도하고 있다. 특히 재단의 환경전문성을 바탕으로 누구나 일상에서 환경문제를 가까이하고 변화할 수 있도록 노력하고 있으며, 환경교육·캠페인·정책 제안 등 다양한 활동을 펼치고 있다. 환경재단이 2012년에 창립한 '어린이환경센터'는 이름처럼 '어린이 및 청소년' 대상을 특정하여 활동하는 부서이다. 기후환경문제 해결의 주체인 어린이들의 환경권을 보장하고 그린리더로 성장할 수 있도록 노력하고 있다.

재단은 실행하고 있는 수많은 사업들 중 어린이환경센터의 '소아천식 지원사업'의 임팩트를 측정하기로 했다. '소아천식 지원사업'은 최근 환경오염으로 증가하고 있는 소아천식 환자 중 경제적으로 어려운 가정의 환아를 선발하여 치료비 및 기초 생활환경 개선을 지원하는 재단의 대표 프로그램이다. 사업 대상은 서울시에 거주하고 소득분위가 기초생활수급자 또는 차상위계층에 해당하며, 선정 당시 천식 진단(J45-46) 혹은 천식 의심 증상을 가진 만 12세 미만 어린이로 구성된다. 천식아동의 치료비 지원 및 생활환경 개선을 통해 그들의 건강한 삶에 직접적인 도움이 되고 기업 사회적 책임에 부응하는 취지로 2017년부터 장기간 진행되어 왔다.

천식은 호전과 악화가 반복되고, 일상 활동을 제한하여 삶의 질을 떨어뜨리는 대표적인 환경성 질환이다. 최근 들어 기후변화로 인한 미세먼지와 대기오염 등으로 전 세계적으로 천식 환자가 늘고 있다고 한다. 2017년 OECD 보건의료 성과보고서에 따르면 국내 천식 환자는 2015

모든 조직, 기관들은 개인의 삶과 사회에 어떠한 영향력을 미치기 위해 존재한다. 이것이 조직의 목적이자 존재하는 이유라고 볼 수 있겠다. 임팩트 측정의 기나긴 여정에 앞서 우리는 재단의 목적이자 존재 이유를 먼저 생각해 보았다. 재단은 세상과 사람들의 삶을 좋은(사회에서 바라보는 이상적인) 방향으로 변화시키는 것을 모든 사업의 출발점이자 사명이라고 생각해 왔다. 특히 재단은 환경 전문가라는 지향점에 걸맞게 2003년부터 아토피, 천식과 같은 환경성 질환을 앓고 있지만 경제적인 문제로 치료받지 못하는 저소득층 어린이를 위해 다양한 복합지원 사업을 진행해왔다. 지역보건소와 연계한 ‘공개강연회’, ‘움직이는 아토피 환경학교’ 등을 개최하여 환경성 질환에 대한 오해와 잘못된 인식을 바로 잡는 정보를 제공하였다. 또한 지역아동센터 및 공부방 시설 개선을 통해 질환을 유발할 수 있는 원인을 줄이고 어린이들이 지속가능한 건강관리를 할 수 있도록 지원했다.

‘소아천식 지원사업’도 이러한 사업들의 연장선으로 이해할 수 있다. 사업 참여 이후 소아천식 가정의 삶은 과연 어떻게 변화되었을까? ‘소아천식 지원사업’은 2017년부터 현 2023년까지 총 97가정의 아동 111명을 지원하고 있다. 이들에게 매월 25만원 한도에서 천식 치료비, 약제비, 진단비, 검사비, 긴급입원비, 네블라이저¹⁾ 구매비 등을 지원한다. 사업이 시작되면 신규대상자 가정방문을 통해 각 가정의 애로사항과 생활환경을 확인하고, 여러 이해관계자들과의 논의를 통해 가정에 알맞는 맞춤형 물품과 서비스를 제공한다. 최근 ‘소아천식 지원사업’의 주요 지원내역을 살펴보면 다음과 같다. 매월 한 달분의 마스크와 청소서비스가 월 1회 제공되며, 공기청정기·물걸레 청소기·세탁기·건조기·알레르기 침구류·매트리스 토퍼가 지급된다. 그 외 가정 별 생활환경에 따라 주방후드 교체, 미세방충망 설치, 곰팡이 제거 및 도배 등 천식 아동의 생활환경 개선을 위한 최상의 서비스 등이 제공된다. 또한 매년 약 2-3회의 영양제 지원으로 면역력 향상에도 신경을 쓰고 있다. 무엇보다도 한번 사업에 참여한 아동은 성인이 될 때까지 책임지고 관리한다는 것이 다른 여타 지원사업들과 구분되는 특징(차별점)이라 할 수 있다. 그렇기에 대상자들은 사업과 재단에 깊은 유대감을 느낄 것이라 확신했고, 지원사업을 통해 단순히 경제적 여건만 변화하는 것이 아닌 다각도의 방면으로 삶의 변화가 나타날 것이라는 생각으로 정리를 시작하였다.

임팩트 프레임 도출하기

‘소아천식 지원사업’ 대상자 가정의 변화를 측정하려면 어떤 질문을 던져야 할까? 재단은 우선 사업의 프로세스를 한눈에 확인할 수 있도록 정리하고, 우리 사업을 다각도로 이해하는 것에서부터 출발했다.

‘소아천식 지원사업’은 예산의 투입과정에서부터 사업운영 과정안에

Our Impact 임팩트 정의하기

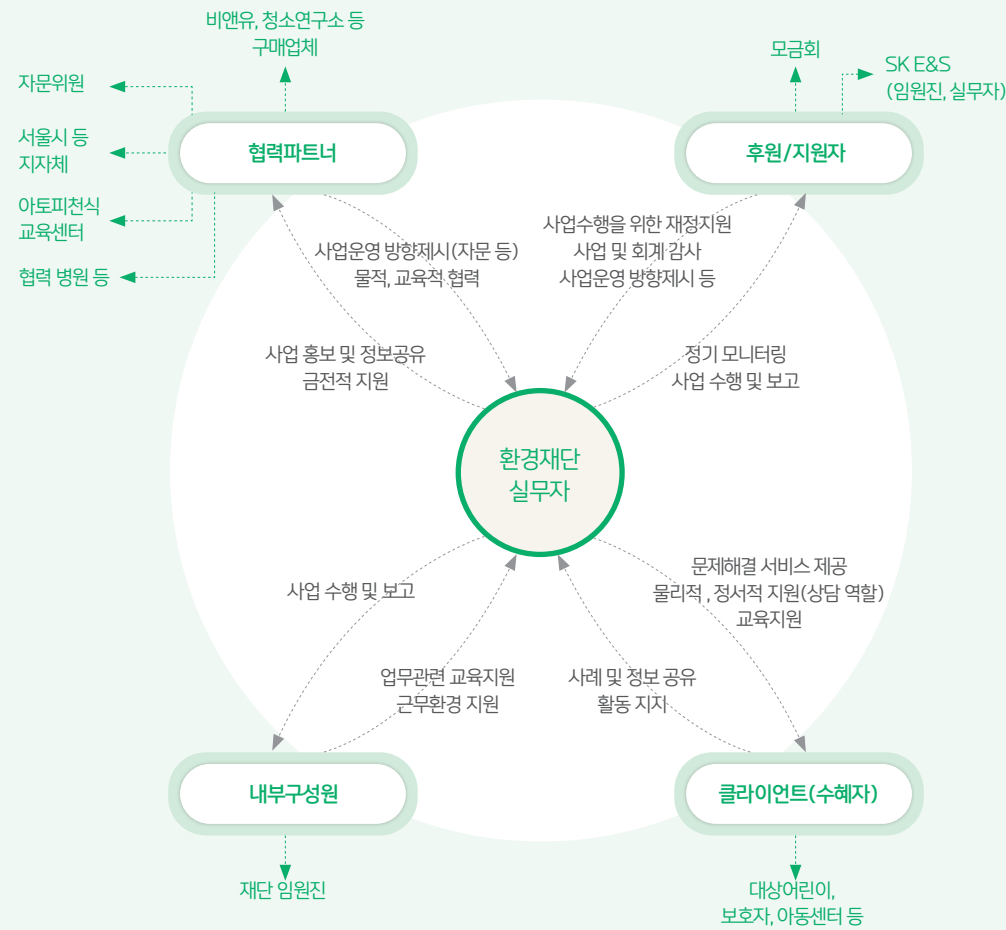
년 기준으로 약 113만 명으로 추정하고 있으며, 특히 소아(0~9세)에서는 만성질환 2위를 차지할 정도로 질병 부담이 높은 질환이다. 건강보험자료 공유서비스(NHISS)를 통해 분석한 통계에 따르면 국내 천식 유병률은 2006년 1.62%에서 2015년 4.47%로 증가세에 있으며 사망률 또한 2003년 대비 2015년에 약 2.9배 이상 증가했다. 특히나 천식은 완치가 쉽지 않고 어린 나이에 제때 치료받지 않으면, 폐 기능 감소로 건강한 어른으로 성장하는 데 어려움을 겪을 수 있다. 소아천식 환자의 20~30%는 성인이 되어도 증상이 지속되고 폐 기능 손상 및 비염 알레르기 등 유관 질환이 나타난다. 재단은 미세먼지 취약계층인 어린이를 지원하고 그들의 건강한 삶 영위를 위해 노력하는 ‘소아천식 지원사업’이 환경 전문 공익재단으로서 대내외적인 특성을 가장 두드러지게 표현할 수 있는 매우 의미 있는 사업이라고 생각했다. 또한 현대사회 속 ‘미세먼지 증가 및 민감계층 지원 부족’ 문제의 심각성과 중요성은 크게 나타나고 있는 데 비해 그 해결을 위한 정부의 정책 노력은 크게 이루어지지 못한다고 보며, 시민사회와 기업이 그 역할을 대신한다는 점에서 임팩트 측정의 메리트(merit)가 더해질 것이라고 판단했다.

특히 올해 2023년은 수혜 아동 중 2명이 20살 성인이 되었기에 더 뜻깊은 시기라고 볼 수 있다. 과연 그들은 어떤 어른으로 자라났을까? 재단은 ‘소아천식 지원사업’을 6년간 운영하며 많은 양적 데이터를 축적하였다. 하지만 데이터를 어떻게 연구하고 풀어나가야 할지, 어떻게 구체적으로 분석하여 사업의 가치를 보여줄 수 있을지 고민이 많았다. 따라서 이번 임팩트 측정 여정을 통해 이와 같은 고민들을 해소하고 체계적인 사업 관리 방법을 모색하는 등 사업을 전반적으로 한 눈에 관찰할 수 있는 지표를 얻길 바랐다. 무엇보다도 재단의 입장에서 ‘소아천식 지원사업’의 차별성과 장점을 많은 이들에게 보여주고 자랑할 수 있는 기회라고 생각했다. 현재 ‘소아천식 지원사업’은 더 많은 천식환아 가정에 도움이 되고자 경기도까지의 지역확장을 도모하고 있다. 사업의 성과를 직접적인 지표로 보여줌으로써 다양한 이해관계자를 설득시켜 재단의 바람대로 ‘소아천식 지원사업’이 지금보다 더 크게 확장되는 효과도 바란다.

무엇보다도 이번 Impact Foundation Learning Community에 참여하며, 환경재단이 지향하는 진정한 _____은 무엇인가? 우리는 이 일을 왜 하는 것인지에 대한 근본적인 물음의 해답을 얻고 싶었다. 사회 속에서 재단의 역할을 되짚어보는 계기, 즉 재단의 정체성을 공고히 하는 계기가 되고, ‘소아천식 지원사업’의 시도를 시작으로 앞으로 재단의 많은 사업들이 임팩트 측정에 참여하길 바란다.

1) 천식과 같은 호흡기 질환의 치료를 위해 사용하는 의약품으로 약물을 미세 에어로졸 형태로 분무하여 마스크 피스를 통해 흡입한다.

서 재단과 소통하는 이해관계자가 매우 다양하고 복잡하게 얽혀 있다는 것을 확인할 수 있었다. '소아천식 지원사업'의 성과를 확인하려면 이해관계자를 보다 정확하게 포착하고 심층적으로 이해하는 것이 중요하다고 생각했다. 이해관계자는 우리가 제공하는 서비스를 통해 삶이 변화되는 일차적 이해관계자(소아천식 대상자와 해당 가정)가 있고 더 넓은 관점에서 2, 3차 이해관계자(후원사, 관계사, 기타 협력업체)가 있다. 이들 모두 사업의 클라이언트라고 볼 수 있다.



다양한 이해관계자들이 '소아천식 지원사업'에 얼마나 많은 영향력을 끼치고 있는지 확인할 수 있었으며, 그들을 다각도로 활용하여 사업을 더 풍족하게 만들 수 있다는 사실을 발견했다. 다양한 이해관계자가 사업에 연관되어 있는 만큼 일차원적으로 그들을 만족시키는 것에서 멈추는 것

이 아니라 해가 지날수록 다양해지고 진화해 나가는 그들의 요구와 필요에 앞선 재단의 대비가 필요하다고 분석되었다. 결국 임팩트 측정의 과정 또한 그들의 요구와 필요에 앞선 대비가 아닐까?

다음으로 소아천식 대상자들을 더 깊이 공감하고 이해하기 위한 '공감지도'를 작성해보았다. 그들이 무슨 생각을 하고 있을지 깊은 욕구를 파악하여 다음 차년도 사업에 접목시켜 볼 수 있겠다고 생각했다. 이렇게 직접 클라이언트가 되어보는 경험은 고리타분한 관점에서 탈피하여 그들의 마음을 진정으로 이해하고 공감할 수 있었던 좋은 시도 중 하나였다.

<공감 지도>

우리는 누구와 공감하고 있습니까? 천식을 앓고 있는 어린이와 그 가족			
듣기	말하기	보기	행동하기
<ul style="list-style-type: none"> • 코로나 걸린 거 아니야? • 왜 약하게 태어났어? • 운동 왜 같이 못해? • 피병 아니야? 	<ul style="list-style-type: none"> • 코로나 걸린 게 아니에요 • 원래 병원을 자주 다녀요 • 환절기가 되면 더 목이 아파요 • 약 먹으면 괜찮아져요 	<ul style="list-style-type: none"> • 나처럼 아픈 친구들 • 걱정하고 있는 부모님 • 깨끗하지 않은 집안 환경 • 안 좋은 공기와 주변 환경 	<ul style="list-style-type: none"> • 밖에서는 마스크 꼭 끼고 다니기 • 치료 약을 복용하거나 비타민(건강 보조제)를 먹기 • 병원 예약하고 내원하기 • 옷과 이불 빨래와 청소하기 • 기상조건을 확인하고 공기청정기와 제습기 작동시키기 • 병원 이용 시간과 치료 안에서 운동하기
천식 환아 가정의 두려움, 좌절감, 걱정은 무엇일까요?		천식 환아 가정에서 원하는 희망과 꿈은 무엇일까요?	
<ul style="list-style-type: none"> • 지원 중단 • 천식이 나아지지 않고, 다른 유관 질환이 계속 발생하는 것 • 다른 형제나 가족이 천식 질환이 생기는 것 • 거주지 이사, 생활환경이 나아지지 않는 상황 • 병원이 멀고, 소아과 진료가 적은 것 • 컨디션이 좋지 않고 학업이나 일상생활에 지장을 받는 것 • 코로나 등 전염병으로 오해받는 것 		<ul style="list-style-type: none"> • 지원 지속 • 다양한 지원과 혜택을 받는 것 • 천식과 유관 질환의 완화 • 치료 및 관리 비용 절감 • 일상생활에 무리 없음, 건강한 성장 • 가정과 학교, 공원과 도로 등 전반적으로 아동에게 건강한 환경 조성 • 효과적인 천식 치료방법과 치료제 개발 	

이러한 수많은 고민과정을 통해 '소아천식 지원사업'의 임팩트는 결국 '환경성 질환 예방 및 관리를 통한 저소득층 천식환아 가정의 삶의 질 향상'이라고 정의할 수 있었다. 임팩트를 달성하게 하는 핵심 메시지(성과)는 다음과 같이 3가지로 정리했다.

- 1) 맞춤형 지원을 통해 소아천식 아동 및 보호자의 신체적, 심리사회적, 경제적 회복 및 질병 예방을 위한 지식 증대가 효과적으로 나타난다.
- 2) 환경성 질환에 대한 인식이 개선되고 사회적 관심이 강화된다.
- 3) 사회의 한 구성원으로서 역할을 다할 뿐 아니라 타인에게도 도움을 주는 등 참여가정의 페이잇포워드(Pay it forward : '선행 나누

기라는 뜻으로 누군가 나에게 선행을 베풀면 그 사람에게 되갚아 주는 게 아니라 또 다른 사람에게 선행 하는 것을 말한다)가 나타난다.

결국 '소아천식 지원사업'은 어린이를 건강한 사회구성원으로 자라게 도울 뿐 아니라, 전 사회적으로도 이로운 영향을 주고 있다는 것이다. 재단은 이를 바탕으로 아래의 임팩트 프레임워크를 작성하였다.

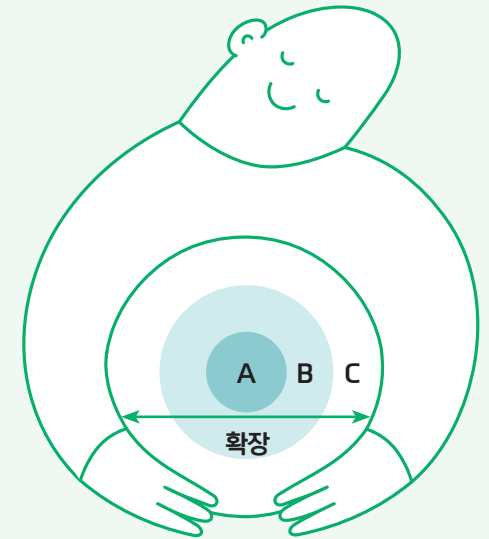
<임팩트 프레임워크>

소아천식 지원사업 임팩트 프레임워크			
Activity 전략적 활동	Output 활동 성과	Outcome 사회적 성과	Impact 궁극적 변화
선발과 교육 1) 서울시 거주, 저소득층, 천식 확진 아동 모집 2) 자문위원(소아천식 의료전문가)을 통한 중증도, 긴급성, 유관질환 심사 진행 3) 경제적으로 열악하고 긴급히 치료가 필요한 천식환아 선발 4) 오리엔테이션으로 사업 안내 및 천식관리&예방법 교육	- 서울시 거주 천식 어린이 111명의 호흡기 질환 증상 호전을 위한 치료비 지원 (총 111명, 신규대상자 20명 + 기존대상자 91명)	- 천식 환아 및 보호자의 신체적, 심리정서적, 경제적 회복 및 질병예방 지식 증대	환경성 질환 예방 및 관리를 통해 저소득 천식환아 가정의 삶의 질을 향상한다.
사업 실행 1) 병원치료 접근성 개선 - 월별 치료비, 약제비, 입원비 지원 - 면역주사 등 장기치료 지원 - 네블라이저 등 의료기기 구입 지원 2) 천식 증상 완화를 위한 주거 개선 - 세탁 및 청소 전자제품 지원 - 맞춤형 설비 및 시공 지원 - 청소서비스 지원 - 알리지 침구류 지원 3) 지식증대를 위한 역량 강화 - 온라인 천식 강연 - 면역증진 비타민 지원	- 신규 20개 가정의 환경성 질환 관리에 적합한 거주환경 개선 - 천식과 유관질환 예방 및 관리법 교육 5회 - 전체 대상자 사례관리를 통한 호전도 및 특이사항 파악	- 환경성 질환에 대한 인식 개선 및 사회적 관심 강화 - 사회공감을 통한 사회공헌 및 기여	
사후평가 1) 사업 결과 공유 및 이해관계자 의견 수렴 2) 천식 및 유관질환 관리법 교육			

'소아천식 지원사업'은 대상자 가정들이 사회적 공동체로의 귀속을 돕는 역할을 하고 있다. 맞춤형지원을 통해 신체적, 심리사회적, 경제적 회복을 도모하고 나아가 환경성 질환에 대한 인식이 개선되고 관심이 커진다. 여기서 한 걸음 더 나아가면 사회공감을 바탕으로 한 공동체 구성원으로서의 페이잇포워드(Pay it forward)가 나타나게 된다. 결과적으로 A부터 C까지 상호작용을 통해 마음(가치)의 확장이 이루어지는 것이다.

이렇게 그들의 확장된 가치 인지 체계를 아래와 같이 '소아천식 지원사업' 대상자 가정의 마음확장²⁾으로 도식화할 수 있었다. 구체적으로 설명하자면, 본 사업에서는 천식질환의 아동과 가정이 사업으로 하여금 신체적·심리사회적·경제적으로 활성화되는 상호작용의 속에서, 단순히 수동적인 역할에 그치지 않고 다시금 사업 발전에 직간접적인 반응(예: 설문 결과, 피드백, 의견 등)을 보이고 또 다른 영향력을 행사하고 있다는 점을 확인할 수 있었다. 또한 이들의 마음 확장이 우리 사업의 사회적 가치 창출에 선행적 조건이자 결과물이 될 수 있다는 것을 확인할 수 있었다. 이는 우리의 사업이 일방적인 지원을 뛰어넘어 마음이 확장(활성화)되는 수혜아동 및 가정과 보다 적극적인 쌍방향 소통을 할 필요가 있음을 시사할 것이다.

<'소아천식 지원사업' 대상자 가정의 마음확장>



2) '마음확장 도식화'는 '확장 인지 이론'(extended mind theory)에 기초한 것으로, 사람의 정신 활동(마음)이 어떤 외부 환경(예: 자신과 타인의 몸, 공간, 관계, 도구 등)과 접촉하여 확장되고, 이 확장된 정신 활동(마음)의 활성화가 일상 생활에 중요한 역할을 하고 있음을 강조하고 있다.

A : 아동과 보호자의 신체적, 심리사회적, 경제적 회복
 B : 환경성 질환에 대한 인식개선 및 사회적 관심 강화
 C : 공동체 구성원으로서의 페이잇포워드(Pay it forward)

Impact Measurement
 임팩트 측정하기

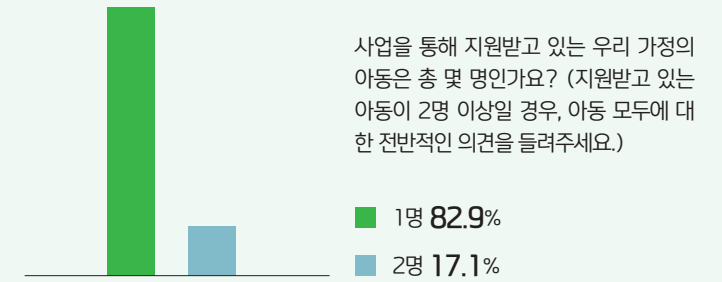
이번 측정의 임팩트 지표 설정을 위해 이해관계자 매핑, 공감지도 그리기 등을 통해 사업을 다양한 각도에서 다층적으로 살펴보았다. '환경성 질환 예방 및 관리를 통한 저소득층 천식환아 가정의 삶의 질 향상'에 미친 영향을 측정하기 위해 변화논리모델을 기반으로 설문조사 및 심층인터뷰를 통해 적절하고 타당한 데이터를 수집하고자 했다. 보호자용, 아동용(만 9세이상)용 2가지 설문지를 사용하여 질문하였고, 핵심 질문 카

테고리는 임팩트를 정의하면서 고민한 내용과 같이 ①**맞춤형지원**, ②**환경성질화에 대한 사회적관심 강화**, ③**참여가정의페이잇포워드(Pay it forward)**로 구조화하고 아래에 다양한 세부 항목들을 설정하였다. 또한 임팩트 측정과 관련된 지표는 아니지만 사업 평가에 활용할 수 있는 만족도 조사 관련 항목도 추가하였다. 전체 대상자 111명 중 한 가정에서 형제, 자매가 모두 지원받는 가정의 경우에는 복수의 아동에 대한 전반적인 의견을 답할 수 있도록 설정하였다. 보호자용 설문조사는 총 97가정 중 76가정(73.7%)이 참여했다. 아동용 설문조사는 난이도를 고려해 문제 수를 줄이고 문항을 아동의 눈높이에 맞게 변형하여 만 9세 이상(2014년 이후 출생) 대상자에게만 배포하였고, 92명 중 48명(44.1%)이 참여했다. 또한 좀 더 다양하고 깊이 있는 의견을 듣고자 사업을 진행하며 가장 소통이 잘되고 적극적이었던 3가정을 따로 선발하여 30-40분간 유선상으로 심층인터뷰를 진행하였다. 이를 통해 아동과 보호자가 어떠한 배경의 특성을 안고 사업을 어떻게 체감하고 있는지 확인해 볼 수 있었다.

<소아천식 지원사업의 핵심임팩트 지표>

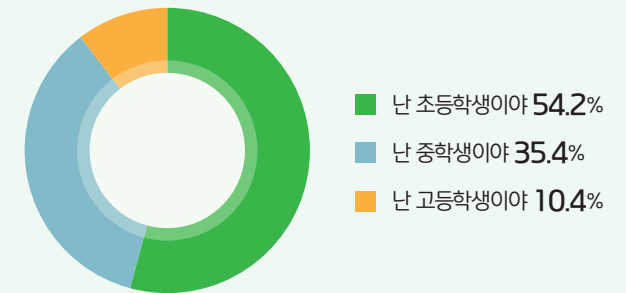
구분	핵심지표	핵심질문
소아천식 지원사업을 통한 대상자 가정의 변화 측정	맞춤형지원	
	신체적회복	사업참여 후, 병원에 가는 빈도나 약을 먹는 횟수가 줄었는가
		사업참여 후, 수면의 질(잠꼬대 및 코골이 증상완화)이 향상되었는가
		사업참여 후, 야외활동이 늘었는가
	심리사회적회복	사업참여 후, 불안감 및 스트레스가 줄었는가
		사업참여 후, 가족 및 친구 관계가 좋아졌는가
		사업참여 후, 심리적으로 의지할 곳이 생겼다고 느끼는가
	경제적회복	사업참여 후, 의료비 지출 및 가사노동의 부담이 줄었는가
	천식 질병 예방을 위한 지식증대	사업참여 후, 천식 및 유관질환에 관한 지식이 늘었는가
		사업참여 후, 기후변화 및 환경오염에 대한 관심이 늘었는가
	환경성 질화에 대한 인식개선 및 사회적 관심 강화	
		사업참여 후, 소아천식은 예방과 관리로서 충분히 완화될 수 있다고 느끼는가
	대상자가정의페이잇포워드	
		사업참여 후, 주변에 질병을 앓는 자녀가 있는 가정을 돕고 싶어졌는가
		사업참여 후, 남을 돕고 사회에 공헌하고 싶은 마음이 생겼는가
	사업참여 후, 꿈이 생기고 의지가 높아지는 등 긍정적으로 달라졌는가	

보호자용 설문 76가정(아동 89명) 보호자가 참여 (아동의 연령 2003 ~ 2019년생)



아동용 설문(2014년 이후 출생) 연령별 응답자 비율(%)

다음 중 나에게 해당하는 말은?



사업 현황

1. 맞춤형 지원을 통한 변화

과연 맞춤형 지원을 통해 대상자 가정은 신체적, 심리사회적, 경제적 으로 회복하였을까? 설문에 응답한 보호자는 76명, 아동은 48명이었으며, 아동 대부분(89.6%)은 초등학생, 중학생이었다.

먼저 신체적 회복부분에서 보호자와 아동 약 75-80% 이상이 천식 완화에 대해 긍정적인 응답을 보여주었다. 사업참여 후 “병원에 가는 빈도나 약을 먹는 횟수가 줄었다”는 질문에 ‘매우 그렇다’ 혹은 ‘그렇다’라고 답변한 보호자는 85.5%, 아동은 85.4% 였으며, 사업참여 후 “잠꼬대 및 코골이 증상 완화 등 수면의 질이 향상되었는가”라는 질문에 ‘매우 그렇다’ 혹은 ‘그렇다’라고 답변한 보호자는 76.4%, 아동은 72.9%였다. 사업 참여 후 “전보다 숨이 덜 차거나 활동적인 운동을 하게 되었는가”에 대한

질문에 '매우 그렇다' 혹은 '그렇다'라고 답변한 보호자는 88.1%, 아동은 89.6%였다. 보호자와 아동 간의 약간의 차이는 있지만 사업 참여자들이 높은 비율로 신체적 회복을 느끼고 실제로 이루어지고 있다는 것을 확인할 수 있었다.

- 꾸준한 관리로 감기에 걸리는 횟수가 줄어들고 치료 기간도 짧아졌다.
- 이전보다 뻑뻑 소리와 기침이 줄어들었고 체육활동도 가능하게 되었다.
- 피부 가려움증이나 짓무름이 덜하고 약 복용과 흡입기 사용의 횟수가 줄었다.
- 아이가 커가면서 환절기 때도 가슴 답답함과 숨을 몰아쉬 쉬는게 많이 줄었다.
- 치료를 받으며 천식은 물론 아토피 피부의 가려움도 덜 느낀다.
- 사과, 복숭아 등 음식 알러지가 개선되어 먹을 수 있게 되었다.

심리사회적 회복에서는 어떨까. 보호자부터 살펴보자면 사업참여 후 "질한(소아천식)에 대한 불안감 및 스트레스가 감소하였는가"라는 질문에 '매우 그렇다' 혹은 '그렇다'라고 답변한 비율은 88.1% 였다. "우리 가족이 더 화목해졌다고 느끼는가"라는 질문에 '매우 그렇다' 혹은 '그렇다'라고 답변한 비율은 89.4%였다. 또한 "보호자는 심리적으로 의지할 곳이 생겼다고 느끼는가"라는 질문에 '매우 그렇다' 혹은 '그렇다'라고 답변한 비율은 무려 94.7%에 달했다. 구체적인 답변으로는 '일회성으로 그치는 것이 아니라 지속적으로 도움을 주어서 좋다', '담당자의 애정과 관심이 느껴져서 감사하다', '오프라인 프로그램으로 다른 가정들의 의견을 들을 수 있어서 좋다' 등이 있었다. 한 보호자는 '경제적 도움보다 더 도움이 되었던 부분은 혼자가 아니라는 마음의 공동체, 사회적 관심이었으며 소아천식 지원사업을 만나 아이를 함께 키운다는 생각이 들어 든든했다.'며 감사의 마음을 전했다. '소아천식 지원사업'을 통해 대상자 가정에 심리적인 안정감을 들게 하는 동시에 사회적 소속감을 전하고 있었다.

- 아이가 예전보다 힘들어하지 않고 잠을 깊게 자서 이전보다 신경쓰이지 않는다.
- 아이가 잠을 잘 때 늘 힘들어해서 같이 잤는데 지금은 잠자면서 숨소리도 안정적이고 깨지 않아 행복하다.
- 천식 증상이 나아지기까지 오랜 기간이 걸렸는데, 지원받고 심적으로 지치고 절망하는 마음을 달게 되었다.
- 아이의 증상에 대처하는 것을 유별나게 행동한다고 바라보는 시선이 힘들었는데, 나와 같은 고민을 하는 보호자들의 의견을 나눌 수 있어 감사하다.
- 재단에 의지할 수도 있고 소속감이 생기고 아이의 질병에 대해 편하게 상담할 수 있어서 든든하다.

'소아천식 지원사업'이 "가정의 의료비 지출과 같은 생활비 절약에 도

움이 된다"는 질문에 '매우 그렇다' 혹은 '그렇다'라고 답변한 보호자의 비율은 84.2%였다. 또한 "실질적인 물품지원으로 가사 노동 시간이 줄었는가"라는 질문에 '매우 그렇다' 혹은 '그렇다'라고 답변한 보호자의 비율은 67.1%였다. 심층인터뷰에서 한 보호자는 '집안일 하는 시간이 줄어들니 체력과 정신력 같은 에너지가 더 생기고 그 에너지를 아이들에게 쓸 수 있다.' 고 답변했다. 특히 물품지원 중 공기청정기와 건조기가 생활환경 개선에 가장 도움이 되었다는 의견이 많았다.

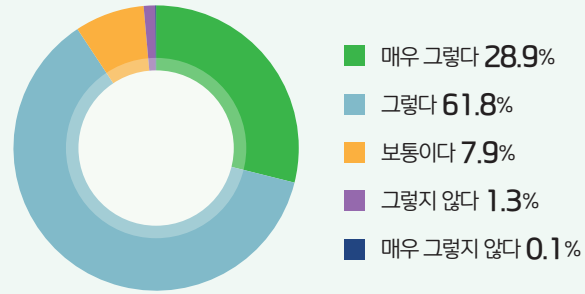
천식 질병 예방을 위한 지식 증대에는 얼마나 영향을 미쳤을까. 사업참여 후 "천식 및 유관질환에 관한 지식이 늘었는가"라는 질문에 '매우 그렇다' 혹은 '그렇다'라고 답변한 보호자의 비율은 84.2%였다. 지식은 아니더라도 "천식 및 유관질환에 관한 관심이 늘었는가"라는 질문에 '매우 그렇다' 혹은 '그렇다'라고 답변한 보호자의 비율은 86.8%로 더 높았다. 또한 사업참여 후 '아동의 건강관리 및 청결에 관한 문항들에 전보다 훨씬 신경 쓰게 되었다'는 비율이 90%에 달했다. "나아가 기후변화 및 환경오염에 대한 관심이 늘었는가"라는 질문에 '매우 그렇다' 혹은 '그렇다'라고 답변한 보호자의 비율은 89.5%로 나타났다.

- 재단의 교육에 잘 참여했더니 준전문가 수준으로 아이의 천식을 잘 관리할 수 있게 되었다.
- 천식 지식을 바탕으로 환경문제와 환경 실천 방법 등 아이와 많은 이야기를 나누고 있다.
- 분리배출 잘하기, 쓰레기 줄이기, 탄소중립을 위한 노력 등 아픈 아이와 환경 보호를 위해 작은 실천부터 목표로 해서 열심히 지키려고 노력한다.
- 사업참여 후, 환경에 대한 관심이 늘었다. 지구온난화 등 환경문제로 아이들의 생명권이 위협받지 않기를 바란다.

2. 환경성 질환에 대한 인식개선 및 사회적 관심 강화

사업참여 후 "소아천식은 예방과 관리로 충분히 완화될 수 있다고 느낀다"는 질문에 보호자의 대부분인 90.7%가 '매우 그렇다' 혹은 '그렇다'라고 답변하였다. 심층인터뷰와 그동안 축적된 사업후기를 살펴보면 '그냥 몸이 약하게 태어난 아이인 줄 알았는데, 주변 환경과 관리에 따라 천식이 심해진다는 것을 지원받고 더 잘 알게 되었다.', '1년에 천식으로 응급실을 5번씩 갔던 아이가 지원을 받은 올해는 한번도 가지 않았다. 자주 청소와 빨래를 하고, 주변 환경을 깨끗이 하는 등의 관리를 통해 많은 변화가 생겼다.' 등의 답변이 있었다. 앞서 맞춤형 지원을 통한 다양한 측면의 회복과 지식증대의 효과가 각 가정의 보호자들의 환경성 질환에 대한 인식개선으로까지 이어진 것으로 보여진다.

(사업 참여 후) 소아천식은 예방과 관리로 충분히 완화될 수 있다고 느낀다

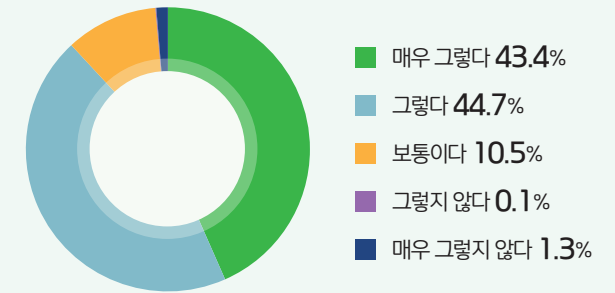


3.페이잇포워드(Pay it forward)

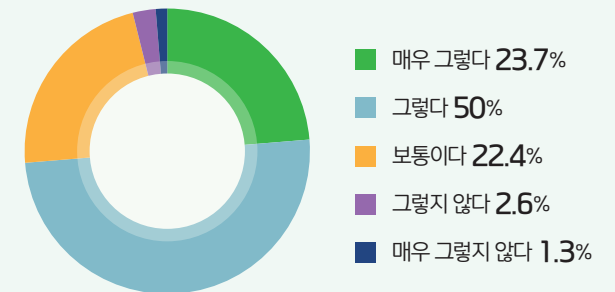
페이잇포워드란 나눔의 문화를 일컫는 단어이다. 누군가에게 도움을 받았다면 나 또한 누군가에게 조건 없는 도움을 베푸는 것이다. 결국 대상자 가정에 드러난 페이잇포워드는 사업의 가장 확대되고 고도화된 성과라고 생각했다. 보호자들의 이웃에 대한 관심과 도움에 관련한 세부 설문을 통해 이를 확인할 수 있었다. 먼저 사업참여 후, 주변에 질병을 앓는 자녀가 있는 가정을 적극적으로 돕고 싶어지 물었다. 이에 대해 '매우 그렇다'가 43.4%, '그렇다'가 44.7%로 나타나 소아천식 지원사업을 통해 사회공감 및 인식이 높아졌음을 확인할 수 있었다. 다음으로는 사업참여 후, 삶에 대한 새로운 목표(하고 싶은 일이 생기거나, 의지가 높아지는 등)가 생겼는지 물었다. 이에 대해 '매우 그렇다'가 23.7%, '그렇다'가 50%로 응답하였다. 구체적인 예시로 '아이의 건강호전으로 직장 복귀를 알아보고 있다.', '마음의 여유가 생기고 더 잘살고 싶다는 생각이 들었다.', '아이가 건강을 회복하고 맞벌이가 가능해졌다.' 등 유의미한 답변들이 포착되었다. 더 직관적으로 사업참여 후, 남을 돕고 사회에 공헌하고 싶은 마음이 생겼는지에 대해서는 '매우 그렇다'가 32.9%, '그렇다'가 50%로 매우 높은 비율로 사업 참여가정의 페이잇포워드 욕구가 드러나는 것을 확인할 수 있었다. 이에 대한 주관식 답변으로는 '제로웨이스트 등 환경을 아끼는 일에 동참하고 미래 후손들을 위해 내가 할 수 있는 일들에 대해 생각하게 되었다.', '자녀세대에 대한 사회적 책임감을 느낀다.', '아이가 도움을 받은 만큼 나도 도움의 손길을 필요로 하는 아이들을 보호하고 싶은 생각이 들어 최근 사회복지사 공부를 하고 있다.', '아픈 아이들을 보면 이 사업을 소개하고 싶고, 봉사할 수 있다면 하고 싶다.'와 같은 참여가정들의 마음 깊은 곳에서 우러나오는 답변들을 들을 수 있었다.

사업에 참여한 이후, 보호자님의 이웃에 대한 관심과 도움에 관련해 의견을 들려주세요

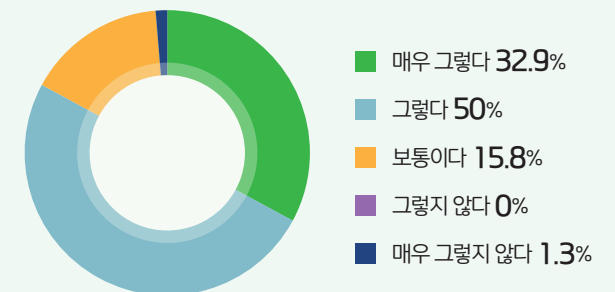
(사업 참여 후) 주변에 질병을 앓는 자녀가 있는 가정을 적극적으로 돕고 싶어졌다



(사업 참여 후) 나(보호자)는 삶에 대한 새로운 목표가 생겼다
(ex. 하고 싶은 일이 생기거나 의지가 높아졌다)



남을 돕고 사회에 공헌하고 싶은 마음이 생겼다

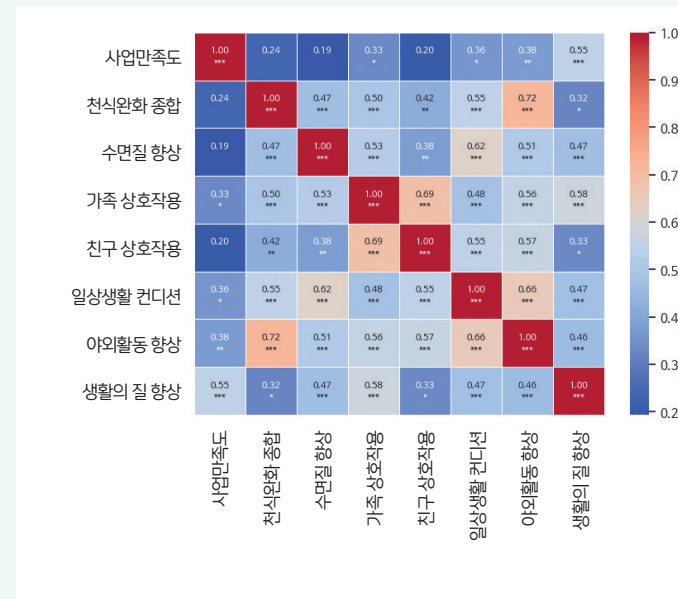


아동의 눈으로 바라본 '소아천식 지원사업'

1. 사업성과와 임팩트 간의 관계

설문에 참여한 아동들이 사업 프로그램을 통해 천식치료의 개선 인식, 수면의 질, 가족과의 상호작용, 친구와의 상호작용, 천식 컨디션의 향상, 야외활동의 향상, 생활에 대한 긍정적인 인식이 어떻게 달라졌는지를 살펴보았다. 우선 아동들의 사업 만족도는 일상생활에 대한 긍정적 인식과 매우 밀접한 관계를 가지는 것으로 나타났다. 그 외에 야외활동의 향상과 천식 컨디션의 향상과도 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

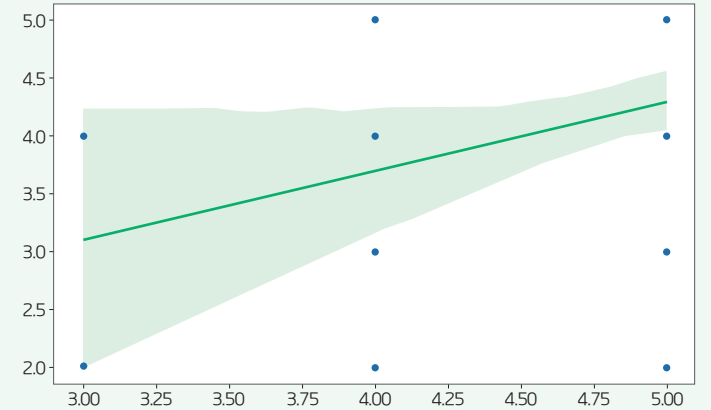
그리고 천식치료의 개선(약의 먹는 횟수가 줄어들거나 편해짐, 치료 횟수가 줄어듦)은 아주 높은 수준에서 야외활동의 향상과 천식 컨디션의 향상과 밀접한 연관성을 띄는 것으로 확인되었으며, 천식증상의 양호한 상태와도 높은 수준에서 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 또한 친구와의 상호작용은 가족과의 상호작용과도 매우 밀접한 관련성을 띄는 것으로 보였다.



2. 아동들의 사업참여 만족도가 임팩트에 미치는 영향

사업만족도는 사업의 임팩트 창출에 어떠한 기여를 미쳤는지 회귀분석을 통해 각 영향에 미친 정도를 살펴보았다. 사업만족도는 야외활동 향상·가족과의 상호작용 향상에 유의미한 영향을 미친 것으로 확인되었으며, 반면 천식 컨디션 완화·수면의 질 향상·친구와의 상호작용 향상에는 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 이를 통해 기관은 아동들의 사업만족도 제고를 위한 다양한 방면의 노력과 구체적인 배경을 확인하여, 야외활동과 가족과의 상호작용 향상을 보다 강화할 수 있을 것으로 기대한다.

<사업만족도가 가족과의 상호작용에 미치는 영향>



Impact Integration 임팩트 적용하기

이번 '소아천식 지원사업' 임팩트 측정을 통해 대상 아동 및 보호자(클라이언트)의 사업만족도 및 효과성 등을 구체적으로 확인할 수 있었고, 사례연구보고서에 이어서 지원사업에 대한 좀 더 고도화된 새로운 측정방식을 개발할 수 있게 되었다. 이를 통해 장기간 지속되어온 소아천식 지원사업의 정량적·정성적 결과를 분석하며 사업의 발전과정과 성취를 한눈에 확인할 수 있었다.

무엇보다 측정에서 흥미로웠던 부분은 '소아천식 지원사업'이 단순히 대상자 가정의 신체적, 정신적 회복을 충족시킨 것을 넘어 긍정적인 사회 움직임을 만들어냈다는 점이다. 설문 결과에 따르면 대부분의 보호자와 아동이 '소아천식 지원사업'에 참여한 후 남을 돕고 사회에 공헌하고 싶다는 마음이 생겼다고 답했다. 이것은 사회공감의 확대이고 아름다운 전염이다. 재단의 사업이 세상을 환하게 밝히는 일에 일조하고 있다는 사실이 여실히 드러나는 부분이다. 앞으로 기존에 일방적인 물품지원과 교육을 통한 운영 방식에서 쌍방향 소통의 운영방식으로 변화시킬 수 있을지 고민해보고자 한다. 이를 통해 그들의 사회 속 안정감을 공고히 발전시켜 나갈 계획이다.

“아이가 환경성 질환으로 아프니까 환경문제와 같은 사회문제가 눈에 보이게 되었다. 아이들과 함께 일회용품도 줄이고, 섬유 유연제도 조금씩 쓰려고 노력 중이며, 아이들에게도 받은 것은 돌려주어야 한다는 것을 강조하며 살고 있다. 이번에 소아천식 지원사업을 다른 엄마에게 추천하여 그 가정도 지원을 받게 되었다. 환경재단 교육이 아니었다면 천식의 증상이 무엇인지도 몰랐을 것이고, 알려줄 수도 없었을 것인데 교육을 많이 받다 보니 이렇게 주변 어려운 가정에도 도움 수도 있게 되었다.” (5차년도 노OO 보호자)

“어렸을 때부터 그림 그리는 것을 좋아했고 디자이너가 꿈이었다. 그러다가 요즘 학교에서도 환경 관련해서 교육도 많이 하고, 제로 웨이스트 등 환경문제가 중요한 이슈로 다뤄지는 것을 보니 더욱 관심을 갖게 되었다. 내가 아프니까 더 관심이 가게 되었던 것 같기도 하다. 그래서 장래희망을 친환경 디자이너로 정했고, 환경재단 유스 그린리더 장학생으로도 뽑히게 되었다.”
(5차년도 대상자 김OO)

“올해부터 소액이지만 아이들 이름으로 환경재단에 기부하고 있다. 우리 가족이 혜택을 받고 있기도 하고, 사회에 필요한 활동을 많이 하는 재단이다 보니 나도 자연스럽게 참여하고 싶은 마음이 생겼다.” (5차년도 김OO 보호자)

특히 심층인터뷰를 통해 ‘소아천식 지원사업’ 대상자들이 환경재단이 정의하는 ‘그린리더(환경문제에 관심을 갖고, 삶 속 실천으로 개인의 책임을 다하고, 소비자이자 생산자로서 적극 의견을 표현하고 실천하며, 주변인에게 환경적인 삶을 전하는 이)’로서의 성장을 도모한다는 것을 확인할 수 있었다. 서로의 아픔을 공유하는 것을 넘어 받은 것을 다시 베풀 줄 아는 사람으로의 변화. 재단은 이 사업을 왜 하는 것인가? 재단이 지향하는 진정한 _____은 무엇인가? 에 대한 해답이 우리 임팩트 측정으로 드러났다.

재단은 이번 측정을 계기로 앞으로 사업의 구성 및 기획 단계에서 이해관계자 의견과 핵심지표를 적극 활용한 임팩트 정의를 시도해 볼 것이다. 여러 끊임없는 시도가 모여서 결과를 만들어내듯 시작은 서툴지라도 이와 같은 노력이 반복되면 임팩트 측정 과정도 더 발전해 나갈 것이라 믿는다. 이번에 우리가 도출한 임팩트 측정 결과를 초석삼아 재단의 다른 사업들도 진정한 임팩트를 발견하고 돌아볼 수 있기를 바란다.

“희망친구 기아대책은 아동을 살리고 가정을 살리고 공동체를 살려냅니다.”

희망동지 위기가정긴급지원사업은 갑작스런 위기상황으로 인해 경제적, 사회적, 심리·정서적 어려움에 처한 복지사각지대 취약 아동 가정을 발굴하고 적절한 서비스를 제공함으로써 위기 상황을 '즉각적으로' 돕고, 필요한 자원을 '충분히' 지원하여 가족 기능의 상실과 가정해체의 어려움을 직면한 위기가정이 온전한 기능을 수행할 수 있도록 지원하고 있습니다.

2020년 5월에 시작한 희망동지 위기가정긴급지원사업이 벌써 4년차를 맞았습니다. 현재까지 약 300가정을 지원하였고, 현재도 매달 전국의 복지기관 및 공공기관을 통해 발굴된 위기가정을 선정하여 지원하고 있습니다. 한 개인의 회복을 넘어 공동체의 회복에 이를 수 있도록, 끊임없는 재난과 고난 속에서도 위기가정이 위기를 넘어 희망을 품을 수 있도록, 도움이 필요한 곳에 희망친구 기아대책이 함께하겠습니다.



사회복지법인 기아대책
장소영 본부장



12.

희망친구 기아대책 : 희망동지 위기가정긴급지원사업

Purpose
우리가 임팩트 측정을
하는 이유

“희망친구 기아대책이 꿈꾸는 미래는 경제적, 사회적, 정서적, 영적 빈곤으로부터 회복된 사람이 또 다른 누군가의 희망이 되는 것입니다.”

희망친구 기아대책의 비전은 가장 취약한 환경의 아동과 그 가정, 그리고 가정을 포함한 지역사회의 회복이다. 열악한 환경의 아동이 보호와 존중을 받고 건강하게 성장하기 위해서는 가정과 지역사회가 변화되어야 하며, 그 변화 속에서 우리 아이들은 미래를 꿈꾸며 풍성한 삶을 만들어 갈 수 있다.

희망친구 기아대책은 기아(hunger)를 '경제적·사회적·정서적·영적으로 빈곤한 상태'로 정의하고 국내 및 해외 아동, 가정, 공동체가 기아의 환경을 극복할 수 있도록 역량을 강화하여 온전한 자립에 이르도록 돕고 있다. 특히 “아동을 살리고 가정을 살리고 공동체를 살려냅니다.” 라는 슬로건을 가지고 국내 빈곤과 불평등의 문제 해결을 위해 다양한 복지사업을 수행하고 있다.

“위기에서 희망으로 향하다.”

2022년 희망친구 기아대책은 사회적가치연구원(트리플라잇)과 함께 보호대상아동지원사업 '잇다'의 임팩트 측정을 진행하였다. 당시 Impact Foundation Learning Community 측정 참여재단으로 참여하며 보호대상아동들의 골든타임이라는 주제로 다각적인 사업의 방향에 대해 고민하고, 심층적인 측정을 통해 보호대상아동의 온전한 성장과 자립에 대한 물음에 답할 수 있었던 시간이었다. 또한 포럼을 통해 의미있는 결과를 발표하고, 이후 보호대상아동과 양육시설 종사자를 위해 실질적으

로 필요한 현장 중심의 사업으로 확장할 수 있었다.

그리고 올해 2023년에는 4차년도를 맞이한 희망동지 위기가정긴급지원사업을 측정하게 되었다. 희망동지 위기가정긴급지원사업은 갑작스러운 위기상황에 놓인 가정이 위기를 이겨내고 건강한 가정으로 회복될 수 있도록 생계비·주거비·의료비·교육비·심리정서 치료비를 지원하고 있다.

<WHY연구보고서 표지>



과거 희망동지 기아대책은 국내 [WHY연구보고서]를 통해 희망동지 위기가정긴급지원사업의 현금성 지원에 대한 효과성 및 필요성에 대한 질적·양적 연구를 진행하였다. 해당 연구보고서를 통해 희망동지 위기가정지원사업이 갑작스러운 위기상황에 놓인 가정의 위기와 가족관계의 변화에 긍정적인 효과가 있음을 이미 확인할 수 있었다. 더 나아가, 올해 Impact Foundation Learning Community 측정사업을 통해 희망동지 위기가정긴급지원사업 지원 이후, 위기 극복을 넘어 또 다른 어려움을 직면했을 시 이겨낼 '내면의 힘'을 얻었는지와 민간/공적지원 체계 안에서 사회적 안정감을 경험하고 있는지를 확인하고자 했다. 이를 통해 향후 희망동지 위기가정긴급지원 사업 확장 및 전문화에 기여하여 더 많은 취약 위기 가정이 지원을 받고 든든한 사회 안전망을 경험하도록 하는데 기여하고자 한다.

1) 희망동지 기아대책 홈페이지(kfhi.or.kr) 내 소식(보고서)란을 통해 WHY연구보고서 내용 확인 가능

<임팩트 정의를 위한 논의 과정>



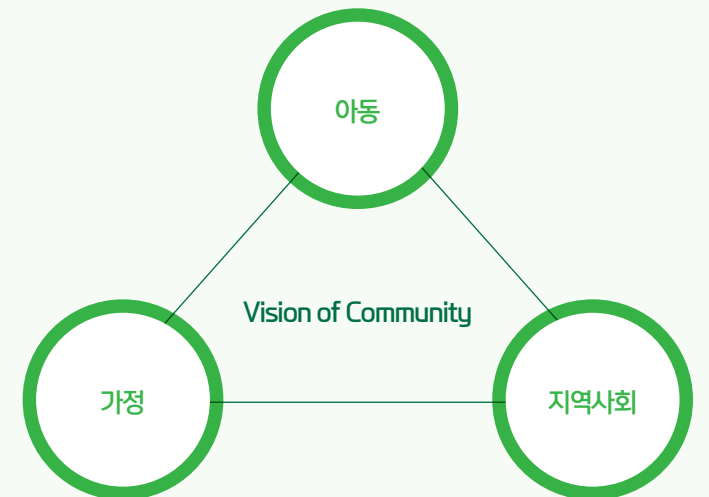
Our Impact 임팩트 정의하기

“위기가정, 코로나19와 마주하다.”

2020년 신종 코로나 바이러스(COVID-19)가 전 세계에 확산됨에 따라 개인과 가정을 넘어 세계적으로 의료적 어려움뿐만 아니라 경제적, 사회적, 심리정서적으로 어려움을 겪었다. 코로나19로 인해 가정 내 다양한 문제에 직면하게 되었고, 위기상황에 가장 취약한 아동들은 사회적 거리두기로 인한 제한적인 일상을 살아내며 가정 내 방임, 폭력, 학대 등의 문제에 노출되었다. 희망동지 기아대책은 코로나19로 인해 위기에 직면한 아동을 포함한 가정을 발굴하고 신속하게 지원하여 위기상황을 이겨내고 건강한 일상을 회복하도록 도왔다.

희망동지 위기가정긴급지원 사업은 급작스런 위기로 인한 가정의 해체와 기능 상실을 막고 온전한 가정으로서의 회복을 도와 아이가 영적·육체적으로 건강한 사회인으로 성장하도록 지원하는 것이다. 희망동지 기아대책은 위기가정을 신체적·경제적·사회적·심리정서적으로 다양하고, 복합적인 위기상황 속에서 스스로 문제 상황을 해결할 수 있는 능력이 부족한 가족공동체로 정의한다. 따라서, 희망동지 위기가정긴급지원사업의 목표는 위기상황에 놓인 가정이 누군가의 도움 없이 스스로의 힘으로 복합적인 문제를 해결할 수 있는 상태, 즉 문제를 해결할 수 있다고 생각하는 주관적인 마음이 회복된 상태가 되는 것이다. 이러한 해결능력은 아동과 주양육자의 개인의 회복 뿐만 아니라 내·외부적으로 균형잡힌 가족공동체, 사회공동체가 있을 때 가능하다.

이러한 시대적 맥락 안에서 우리는 임팩트를 정의하기 위해 여러 차례 논의를 하며 희망동지 기아대책이 궁극적으로 추구하는 위기가정의 회복은 개인의 변화를 넘어 가정이 변화하고, 변화된 가정이 사회의 또 다른 가정을 돕는 것이라는 방향성을 되짚어 보았고, VOC(Vision Of Community: 공동체의 비전)에 대해서도 심도 있게 탐색하였다.

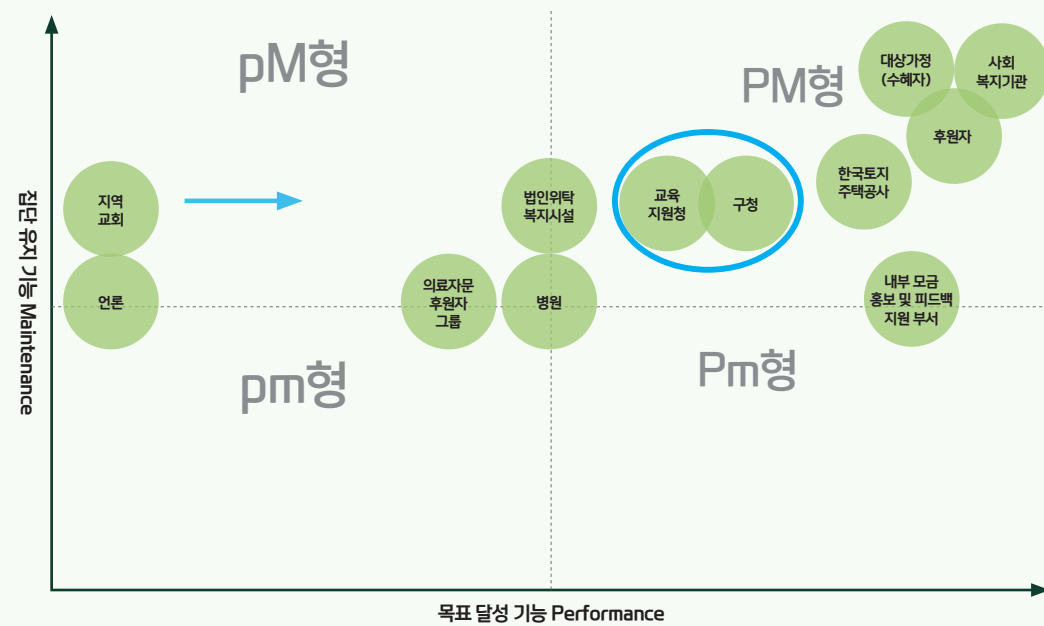


구체적으로 우리 사업은 구성원 개인의 신체적·경제적·사회적·심리 정서적 지원이 가정의 울타리 내 회복을 이끌어 내고, 이를 바탕으로 지역사회 구성원으로서 능동적인 시민이 되어 다른 이들의 사회적 울타리로 거듭날 수 있게 하기 위한 시스템적 변화를 만들어 내고자 했다.

먼저, 본 사업의 이해관계자를 분석하기 위해 아래 그림과 같이 PM 이론을 기반으로 희망동지 위기가정긴급지원사업을 4년간 진행하며 함께 협력하고 있는 다양한 이해관계자를 정리하고, 정리된 이해관계자(기관)가 본 사업에 대한 관심과 영향이 있는지 확인해 보았다. 뿐만 아니라, '위기 지원'에 대한 문헌 분석²⁾, 다른 공익활동의 성과 지표 리뷰, 사업의 수행 기관(조직)의 역할 분석을 수행하였다. 그 결과, 우리 사업은 여러 이해관계 기관과 구성원의 사회적 안전망으로서 오늘날 위기 지원의 제도적 장치로 기능하고 있음을 확인할 수 있었다. 따라서 본 임팩트 측정의 주제로 우리의 사업이 얼마나 사회적 안전망으로서 잘 작동하고 있고, 기존의 임팩트 측정과의 연장선상에서 새로운 가치를 창출해 내고 있는지 알아보려고 하였다.

2) Roberts, A. R. (2013). Bridging the past and present to the future of crisis intervention and crisis management. In Social Work (pp. 176-183). Routledge

<임팩트 측정 대상(사업) 및 범위를 구성하기 위한 이해관계자 도출 내용>



※PM이론: 조직의 리더십 유형을 설명하는 이론으로 사업의 이해관계자(기관)가 크게 생산지향적인 행동과 집단유지적 행동 중에서 어느 유형에 가까운지 설명하는 이론적 틀

Impact Measurement 임팩트 측정하기

복합적 위기를 극복하고, 사회적 안정감을 경험함으로써 회복에 이른다.

임팩트	긴급지원을 통해 아동가정이 복합적 위기를 극복하고, 사회적 안정감을 경험함으로써 회복에 이른다.
핵심질문	위기가정긴급지원사업을 통해 아동가정은 위기상황 극복을 넘어 사회적 안정감을 경험하였는가?

이번 희망동지 위기가정긴급지원사업 측정을 통해 알아보려고 하는 구체적인 핵심 질문은 우리의 사업을 통해 '아동 가정이 위기 상황 극복을 넘어, 사회적 안정감을 경험하였는가?' 이다. 이 질문에 대한 답을 얻기 위해 직접적인 가정의 변화를 측정하는 것을 넘어 지역사회 내 위기 가정을 직접 관리하고 있는 사례관리기관을 포함해 보다 객관적으로 변화를 확인하고자 하였다.

측정 문항은 기존 「WHY연구보고서」를 발간하며 측정시 활용하였던 기존척도 중 핵심 지표(위기 상황 극복)와 연결되는 문항을 반영하였으며, 추가적으로 사회적 안정감과 관련한 지표를 추가하여 문항을 만들었다. 본 측정 방식은 사업 범위가 전국 복지기관을 통해 진행됨을 고려하여 온라인 서베이 형태로 진행되었으며, 3-4차년도 위기긴급지원을 받은 140가정 및 사례관리를 진행한 140개 복지기관을 대상으로 하였다. 설문은 복지기관을 통해 각 가정에 SMS로 배포 및 개별 안내로 진행되었다³⁾.

희망친구 기아대책은 [희망동지 위기가정긴급지원사업을 통해 아동가정이 복합적 위기를 극복하고, 사회적 안정감을 경험함으로써 회복에 이른다.] 라는 임팩트 측정을 위해 (1) 발굴 및 지원을 통한 사회적 보호 안전망 구축 (2) 지원을 통해 스스로 해결 할 수 있는 내면의 힘을 확인하고자 하였다. 특히, 6가지(복합적/경제적/심리정서적/신체적/가정기능/사회적)측면에서 가정의 회복을 확인하고 싶었으며, 각 핵심지표에 해당하는 문항을 추가하였다.

3) 희망동지 위기가정긴급지원사업 3-4차년도 지원 받은 140개 가정 중 42개 가정(응답률 30%)이 본 설문에 응답하였으며, 직접 대상자를 사례관리한 복지기관 63개소(응답률 45%)가 응답하였다.

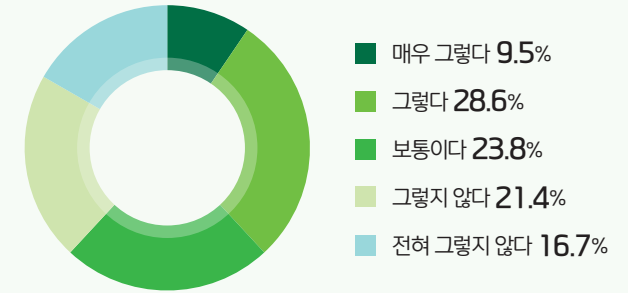
구분	핵심지표	정의
복합적 위기 아동가정의 적극적 발굴, 지원을 통한 사회적 보호 안전망 체계를 구축해 간다.	위기 아동가정 발굴 (사각지대 해소)	위기 아동가정을 발굴한다 본 사업을 통해 발굴된 아동(가정)을 지속적으로 관리 및 지원한다.
	위기 아동 가정 지지 체계 구축	다양한 지원을 위한 공공·민간협력 기관을 개발한다.
위기 지원을 통한 실질적인 변화를 경험하고 위기의 상황을 스스로 해결해 나갈 수 있는 내면의 힘을 기르도록 돕는다.	복합적 위기 회복	위기 회복을 위한 복합적 지원을 제공한다.
	경제적 회복	아동과 가정의 경제적 위기 극복을 지원한다.
	심리정서적 회복	아동과 가정이 회복과 자립의 의지를 갖도록 동기부여한다.
		아동과 가정에 심리 상담 및 치료를 지원한다.
	신체적 회복	아동과 가정의 신체적(건강) 위기 극복을 위한 의료비를 지원한다.
		아동과 가정의 신체적 건강에 저해되는 환경을 개선한다.
가정의 온전한 기능 회복	위기상황 극복을 위한 가정의 온전한 기능 회복을 돕는다.	
사회적 회복	아동과 가정이 어려움에 처할 때 도움을 청할 수 있는 지지체계를 형성한다.	

1. 사회적 보호 안전망 구축

먼저, 사회적 보호 안전망 체계 구축과 관련된 임팩트를 확인하기 위해 우리는 사각지대 해소차원에서 위기아동 가정을 발굴하고, 발굴된 위기아동을 지속적으로 관리하고 지원하고 있는지 살펴보았다. 지난 3년간 희망동지 위기가정긴급지원사업을 통해 발굴된 가정은 총 766가정이며, 다양한 지원 사업을 통해 추가적인 지원을 받을 수 있도록 약 30가정을 국내결연아동으로 연결하였다. 뿐만 아니라, 지난 3년간 희망동지 위기가정긴급지원 사업을 위해 공공, 민간기관 20개소와 MOU체결을 진행하였고, 이를 통해 다양한 복지사각지대의 위기아동 가정발굴 및 지지체계 구축을 진행하고 있다. 이처럼 희망친구 기아대책은 본 사업을 통해 사회적 보호 안전망 체계를 구축하기 위한 다양한 노력을 기울이고 있다.

그렇지만, 사회적 안전망의 핵심 요소 중 하나인 지지체계의 도움을 각 가정이 실질적으로 체감하고 있는지도 살펴볼 필요가 있었다. 이 질문에 대한 답을 통해서 우리 사업의 임팩트가 어떠한 사회적 가치의 강화를 염두에 두어야 하는지를 생각해 볼 수 있을 것이라 기대했다. 본 설문에 응답한 가정 중 '여전히 갑작스러운 위기 상황이 발생하였을 때 위기의 상황에서 도움을 받을 수 있는 지지체계가 있는가'에 대한 문항에 '도움을 받을 지지체계가 없다.' 라고 16개 가정(38.1%)이 응답하였다.

[가정] 우리 가정이 필요할 때 가까운 가족(친구, 이웃 등)으로부터 도움을 받을 수 있다



이러한 응답 결과를 통해 여전히 많은 가정에서는 위기의 상황에 노출이 되었을 때, 어떠한 방법으로, 누구에게 도움을 청해야 하는지 어려움을 겪고 있음을 확인할 수 있었다. 우리는 막상 예상치 못한 어려움이 나 문제에 봉착하게 되면, 이를 어떻게 해결해 나가야 할지 생각하곤 한다. 그런데 시간이 충분치 않은 상황에서 급속도로 악화되는 위기의 순간에는 어떻게 해결해야 할지 생각조차 허락하지 않는 경우가 대부분이며, 이러한 상황에 놓인다면 누구라도 평소 잘 알고 있는 해결책이나 도움을 줄 사람을 떠올리기란 쉽지가 않다. 즉, '위기 상황'은 어떤 문제에 봉착하였다는 객관적 상황을 가리키기도 하겠지만, 그 문제에 봉착한 이후 마땅한 해결 방법을 짧은 시간 내에 떠올리지 못하는 인지적 한계, 또는 그로 인한 실천적 한계까지도 의미한다고 봐야 할 것이다.

그렇다면 '위기 상황에서 사회적 지지체계가 잘 없다'는 것을 보다 면밀히 살펴볼 필요가 있다. ①우리의 가정이 전례 없는 사회 변동으로 구조적인 사회 문제(위기) 그 자체에 노출되는 경우가 많아지고 있다는 것, ②그러한 경우가 많아지는 가운데 이를 타개해 나갈 수 있도록 도움이 되는 사회적 연결고리가 거의 없다는 것, ③사회적 연결고리는 진화하는 사회적 문제에 따라 늘어나고 있지만 잘 알려지지 않아서 위기 가정까지 닿지 않는다는 것, ④사회적 문제에 따라 연결고리도 진화하고 있지 않다는 것으로 읽을 수 있었다.

이와 같이 설문 결과와 인터뷰를 통해 '위기 상황'과 '지지체계에 대한 도움'을 면밀히 해석해 봄으로써, 우리 사업의 임팩트가 실질적으로 어떤 효과와 가치를 반영하여 대상자 중심으로 실천되어야 하는지 고민할 수 있었다. 이를 바탕으로 향후 희망친구 기아대책은 위기상황에 노출된 위기가정이 지속적으로 발굴되고, 적절한 지원이 신속하게 이어질 수 있도록 지역사회와의 연계 및 지자체·공공/민간기관과의 협력체계를 더욱 확대·강화해 가고자 한다. 이러한 협력체계 확대는 갑작스러운 위기상황이 발생되었을 때 적절한 지원과 도움을 받고, 사회적 안전망이 구축되어 가정이 온전한 회복에 이를 수 있도록 기여할 것이라고 생각한다.

<위기가정의 온전한 회복을 위한 지자체-공공/민간기관과의 연결고리>



2. 스스로 해결 할 수 있는 내면의 힘

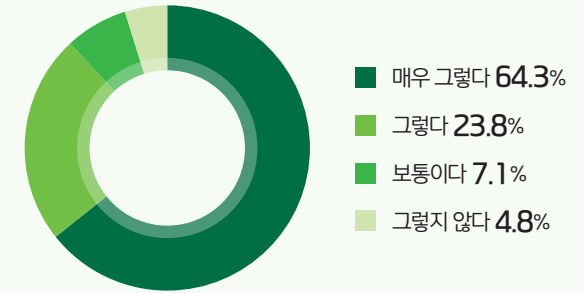
다음으로 실제 이 사업이 가장 중요하게 생각하고, 이 사업이 만들어 내고자 하는 궁극적인 임팩트와 더욱 밀접한 가정의 회복과 관련된 임팩트를 6가지(복합적/경제적/심리정서적/신체적/가정기능/사회적)측면에서 살펴보았다.

가. 희망동지는 가정의 위기상황 회복에 도움이 되었을까?

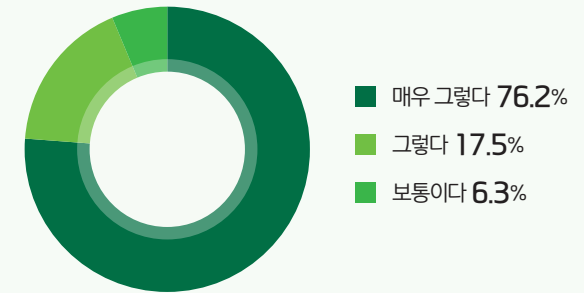
희망동지 위기가정긴급지원사업을 통한 위기상황 회복을 확인하기 위해 5점 척도(0~5점) 지표를 사용하였으며, '갑작스럽고, 긴급한 위기상황에 문제 해결을 위한 적절한 필요 자원을 지원받았다' 라는 질문에 37개 가정(88.1%)이 '필요한 지원을 적절히 받았다'라고 응답하였다. 또한 본 사업을 통해 '불안함 및 불쾌감을 줄이는 데 도움을 받았다'라고 38개

가정(90.5%)이 답하였다. 더불어 '사업을 직접 수행한 사례관리기관에서도 위기상황 극복에 도움이 되었는가'라는 질문에 59개소(93.7%)가 '위기상황 극복에 도움이 되었다'라고 응답하였다.

[가정] 희망동지 사업을 통해 위기상황에서 문제 해결을 위한 필요한 자원을 적절히 받았다고 생각한다



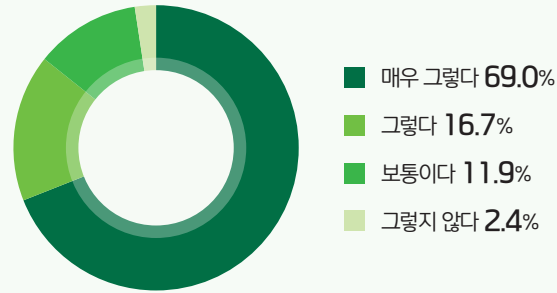
[기관] 희망동지 위기가정긴급지원사업이 위기가정의 위기상황 극복에 도움이 되었는가?



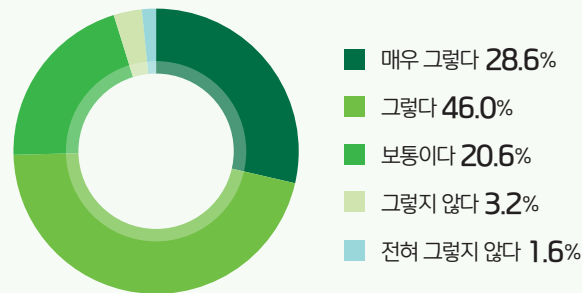
나. 희망동지는 가정의 경제적 회복에 도움이 되었을까?

희망동지 위기가정긴급지원사업은 3-4차년도에 140개 가정에 383,789,771원을 지원하였으며, 그중 긴급 생계비를 지원한 가정은 77개 가정이다. 갑작스러운 생계의 어려움은 겪은 가정 중 '희망동지 사업 지원을 통해 긴급한 경제적(생계) 어려움 해소에 도움이 되었다'라는 질문에 36개 가정(85.7%)은 긴급한 생계의 어려움이 해소되었다고 답하였으며, 본 가정을 사례관리하는 47개 기관(74.6%)에서도 '경제적 상황이 개선되었다'라고 응답하였다.

[가정] 희망등지 사업을 통한 지원이
긴급한 경제적(생계) 어려움 해소에 도움이 되었다



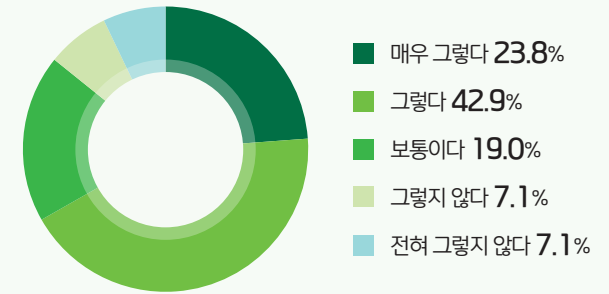
[기관] 희망등지 위기가정긴급지원사업을 통해
가정 내 경제적 상황이 개선되었는가?



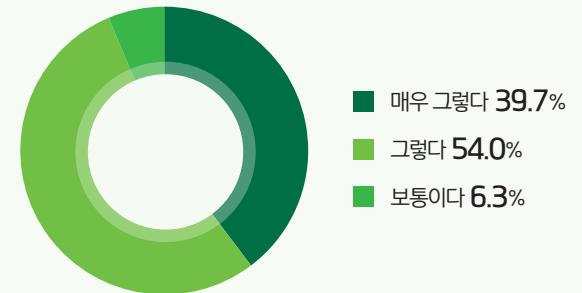
다.희망등지는 가정의 심리정서적 회복에 도움이 되었을까?

심리정서적 변화 및 회복을 위한 지표로 '본 사업을 통해 혼자 힘으로 어떠한 일이든 할 수 있다'라는 질문에 28개 가정(응답률 66.7%)이 '그렇다'라는 긍정적인 답변을 하였으며, '희망등지 사업을 통해 갑작스러운 위기상황이 해결됨으로써 삶에 흥미를 느낀다'라는 질문에 27개 가정(64.3%)이 '흥미를 느낀다'라고 응답하였다. 더불어, 자녀(아동) 또한 심리정서적으로 건강하게 성장하고 있는지에 대한 질문에 26개 가정(61.9%)이 '그렇다'고 답하였으며 본 가정을 직접 사례관리하고 있는 기관의 사례관리자 59명(93.7%) 또한 '위기 가정 구성원들의 심리정서적 안정과 회복의 변화가 있다'라고 응답하였다.

[가정] 나는 나 혼자 힘으로 어떤 일이든 할 수 있게 되었다



[기관] 희망등지 위기가정긴급지원사업을 통해
가정 내 구성원들의 심리적 안전과 회복에 변화가 있는가?



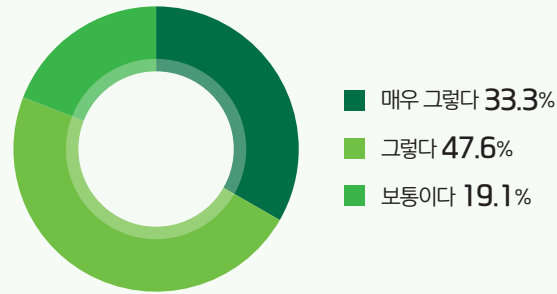
“아동 보호자는 주거위기로 인해 매일같이 불안감과 압박에 시달렸으나, 희망등지 사업을 통해 안전한 주거지로 이사를 함으로써 주거지와 관련된 심리적인 어려움을 극복하였습니다.” (36차에 주거비 항목을 지원받은 가정의 사례관리자)

“아동의 모는 본인이 해결할 수 없는 다양한 문제들로 힘들어하고 해결하고자 하는 의욕도 없는 상태였어요. 또, 술에 의존하는 모습을 보이며 경제적 어려움으로 인해 자녀 양육도 막막한 상황이었지만, 기아대책 희망등지 위기가정긴급지원사업을 통해 생계비를 지원받게 됨으로써 스스로 문제를 해결할 수 있는 힘을 기르게 되고 자녀들과의 관계도 개선되는 모습을 보였습니다.” (32차에 생계비 항목을 지원받은 가정의 사례관리자)

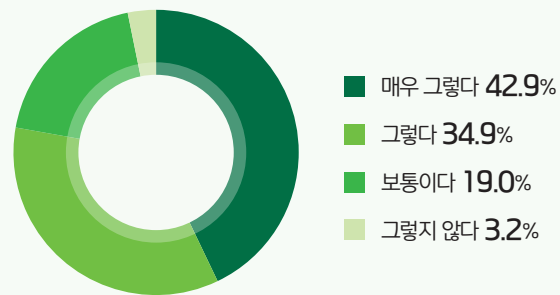
라. 희망등지는 가정의 온전한 기능 회복에 도움이 되었을까?

그리고 '본 사업을 지원 받은 이후 가정의 기능과 구성원들의 역할에 있어 긍정적인 변화가 있었다고 생각한다'라는 질문에 34개 가정(80.9%)은 "가족의 기능과 각 가족구성원들의 역할에 긍정적인 변화가 있었다"라고 응답하였으며, '가정 내 주양육자의 양육 의지의 변화가 있었는가'라는 물음에 사례관리기관 49개소(77.8%) 사례관리자는 '양육태도의 긍정적인 변화가 있었다'라고 응답하였다.

[가정] 희망동지 사업 이후 가정의 기능과 구성원들의 역할에 있어 긍정적 변화가 있었다고 생각한다



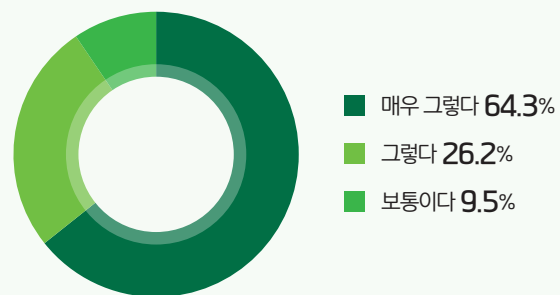
[기관] 희망동지 위기가정긴급지원사업을 통해 가정 내 주양육자의 양육 의지의 변화가 있는가?



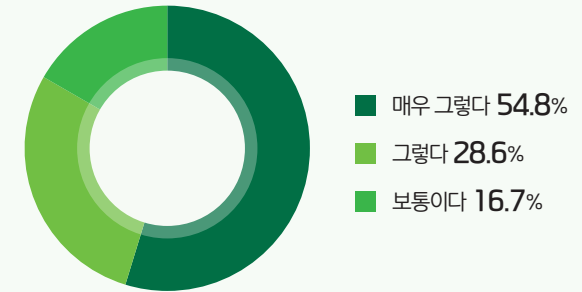
마. 희망동지는 가정의 사회적 회복에 도움이 되었을까?

아울러 희망동지 위기가정긴급지원 사업을 통해 '우리 사회가 우리 가정과 같은 사람들(위기가정)에게 더 살기 좋은 곳이 되었다'라는 질문에 38개 가정(90.5%)은 '더불어 살기 좋은 곳이 되었는가'라는 긍정적인 답변을 하였으며, '다른 사람들과의 따뜻하고, 신뢰로운 관계를 맺고 있다고 느꼈는가'라는 질문에 35개 가정(83.4%)이 '본 사업을 통해 따뜻한 관계를 경험하였다'라고 응답하였다.

[가정] 희망동지 사업을 통해 우리 사회가 우리 가정과 같은 사람들에게 더 살기 좋은 곳이 되어가고 있다고 느꼈다



[가정] 희망동지 사업을 통해 다른 사람들과 따뜻하고 신뢰로운 관계를 맺고 있다고 느꼈다



“장애 자녀를 있는 그대로 바라보고 일부 문제행동은 개선될 수 있다는 희망을 가지며 자녀에 대한 더 큰 책임감을 가지고 양육하는 등 마음가짐의 변화를 보였습니다.” (33차 사례관리자)

“자녀를 보살피겠다는 책임감이 매우 강한 분이었지만, 자녀의 건강에 문제가 발생하며 좌절하고 어떻게 대처해야 하는지 고민하고 있던 상황에서 지원을 받게 되었어요. 그 부모는 지원을 통해 더욱 자녀에 대한 책임감이 더욱 강해졌습니다.” (33차 사례관리자)

바. 핵심지표인 경제적 회복, 심리정서적 회복, 온전한 기능 회복, 사회적 회복은 어떤 연관이 있을까?

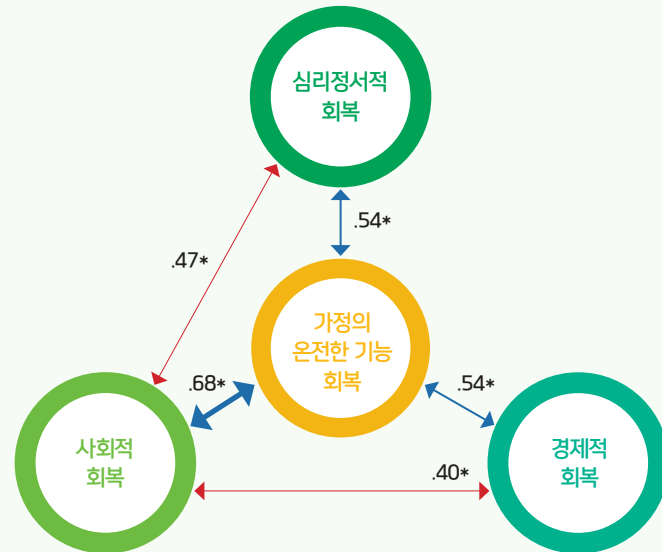
임팩트 측정을 위한 설문에 참여한 42개 가정의 설문 내용을 토대로 희망동지 위기가정긴급지원사업의 임팩트(경제적 회복, 심리정서적 회복, 온전한 기능회복, 사회적 회복) 간 어떠한 상관성을 갖는지 살펴보았다. 이를 통해 가장 핵심적인 임팩트가 어느 범주 안에서 도출될 수 있는지 기대하였다.

그 결과 본 사업에서 기대하고 있는 사회적 가치 즉 심리정서적 회복, 사회적 회복, 온전한 기능 회복, 경제적 회복은 각각 유의한 수준 내에서 서로 밀접한 영향을 주고 받는 것으로 확인되었다. 특히, 아래의 그림을 통해 확인할 수 있듯이 사회적 회복과 온전한 기능 회복 간에는 비교적 높은 수준의 관련성을 가지고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 향후 임팩트 창출을 증대하기 위한 실마리로서, 희망동지 위기가정긴급지원사업의 사회적 회복 및 온전한 기능 회복을 위한 긴급지원사업을 고도화하여 진행하는 데 도움이 될 것으로 보인다. 또한 온전한 기능 회복은 심리정서적 회복과도 밀접한 상관성을 띄는 것으로 확인되었으며, 이후 이러한 부분을 염두하여 임팩트 강화를 시도해 볼 수 있을 것이다.



한편, 측정을 통해 확인된 사항 중 경제적 회복은 사회적 회복과 안전한 기능 회복과는 밀접한 관련성을 나타냈지만, 심리정서적 회복과는 유의미한 관련성이 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 희망동지 위기기정긴급지원사업의 방향성 및 고도화 작업 시 경제적 회복과 심리정서적 회복 간의 유의미한 관련성 결과의 배경 및 내용에 대해 차후 면밀히 주목할 필요가 있음을 확인할 수 있었다.

<안전한 회복을 중심으로 한 심리정서적 회복, 사회적 회복, 경제적 회복 간의 관계>



사. 희망동지는 가정에 희망을 심어 주었는가?

임팩트 긴급지원을 통해 아동가정이 복합적 위기를 극복하고, 사회적 안정감을 경험함으로써 회복에 이른다.

희망동지 위기기정긴급지원사업은 긴급한 위기상황에 놓인 위기가정에 생계비·주거비·의료비·교육비·심리정서 치료비를 지원한다. 희망동지 사업의 임팩트를 측정하기 위한 여러 문항에 지원을 받은 30개 가정들은 구체적으로 어떠한 변화와 희망이 생겼는지 답변해 주었다. 아래 변화된 가정의 이야기를 통해 긴급한 위기상황 속에서 작지만 일시적인 지원이 큰 변화의 시발점이 될 수 있음을 확인할 수 있었다.

“월세 미납으로 걱정을 했던 제 마음이 한결 편해지니 행동 하나하나가 달라졌습니다.”
(28차 선정 가정부모)

“신장 이식수술에 필요한 의료비 준비가 많이 안되어 있어서 걱정을 하며 수술에 임해야 했어요. 감사하게도 아이가 다니는 지역아동센터의 생활복지사 선생님이 본 가정의 어려움을 알고 희망동지 사업을 소개해 주셨고, 저희 가정이 선정되어서 의료비 지원을 받을 수 있게 되었습니다. 아이들도 너무 감사해 하였고, 저 역시 또 한번의 새 생명을 얻게 되어 너무 기쁘고 행복합니다. 아이들의 든든한 버팀목이 부모인데 제가 그 역할을 다하지 못하는 것 같아 늘 아이들에게 미안한 마음이 들었었어요. 하지만 이제 앞으로 건강을 되찾으면 아이들과의 추억도 많이 만들고 싶습니다. 힘이 되어준 기아대책에 진심으로 감사를 드립니다”
(37차 선정 가정부모)

“이사를 가야 하는 상황에서 보증금 구하기가 힘들었는데 지원해 주셔서 감사했습니다. 정말 힘든 상황이었는데 주거비를 마련할 수 있는 계기가 되었고, 무엇보다 이혼 후부터 여기저기 옮겨 다니며 큰 아들이 늘 불안정한 상태에 있었는데 이제는 안정되는 모습을 볼 수 있어서 좋습니다” (31차 선정 가정부모)

Impact Integration
임팩트 적용하기

“희망친구 기아대책은 아동을 살리고 가정을 살리고 공동체를 살려냅니다.”

이번 Impact Foundation Learning Community의 측정참여 재단으로 희망동지 위기기정긴급지원사업의 임팩트를 정의하고, 지표를 설정하여 설문을 하는 과정을 통해 본 사업의 필요성과 앞으로의 방향성에 대해

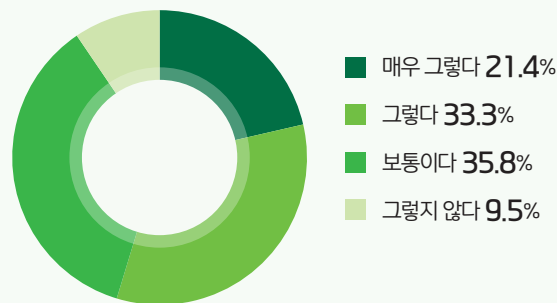
고민하고, 우리의 지원이 공동체의 비전(VOC)에 어떠한 기여를 하고 있는지 확인하였다. 긴급한 상황 또는 만성적으로 위기상황에 노출되어 있는 위기가정에 희망동지 위기가정긴급지원사업은 가정과 지역사회를 연결하는 징검다리의 역할을 하며, 회복의 시작인 마중물 역할을 하고 있음을 확인할 수 있었다.

또한 우리의 사업은 가정의 온전한 기능 그 자체의 회복에 가장 큰 영향을 미침으로써, 사회 안전망의 근본적인 과제를 해결하는 데 기여하고 있다는 점을 확인할 수 있었다. 우리 사회는 현재 다양한 가족 형태와 구성원의 조합으로 그 어느 때보다 두드러지는 변화의 한 가운데에 있다. 이러한 상황에서 발생하는 사회적 문제는 기존의 해결방법으로는 역부족일 뿐만 아니라, 문제 정의를 새롭게 하지 못함으로써 더욱 문제를 심화시킬 가능성이 있다. 이러한 상황에서 희망동지 위기가정긴급지원사업을 통한 위기 가정의 회복은 어디에서 시작해야 하며, 다른 여러 사회적 가치를 아우르고 새로운 문제 정의에 기여할 수 있을까 고민을 하였다.

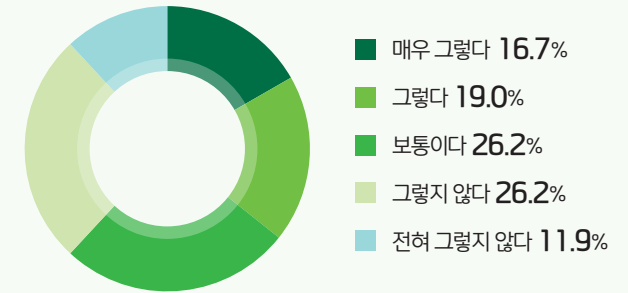
금번 임팩트 측정을 위한 설문조사를 통해 '가정의 온전한 기능'이라는 가치가 다른 가치들(심리정서적/사회적/경제적)의 파생에 중심에 있다는 점을 확인함으로써, 과연 우리 사업의 클라이언트들(위기가정)은 그것을 어떻게 수용하고 해석하는지 보다 면밀히 알아야 할 필요성을 느꼈다. 이러한 필요성을 확인하기 위해 가정의 부모(주양육자)에게 먼저 질문하였다. 가정은 우리 사회의 축소판으로 부모는 안전망과 같은 울타리 역할을 맡고 있기 때문이다.

전체 중 54.6%에 해당하는 23개의 가정은 '나는 부모로서 해야 할 일을 잘 하고있다'라는 질문에 '그렇다' 라고 응답하였고, 15개 가정(35.7%)은 '보통이다'라고 답하였다. 또한 '좋은 부모가 될 수 없을 것 같아 걱정이다'라는 질문에는 15개 가정(35.7%)이 '걱정이 된다'라고 답하였다.

(주양육자/부모) 나는 부모로서 해야 할 일을 잘 하고 있다

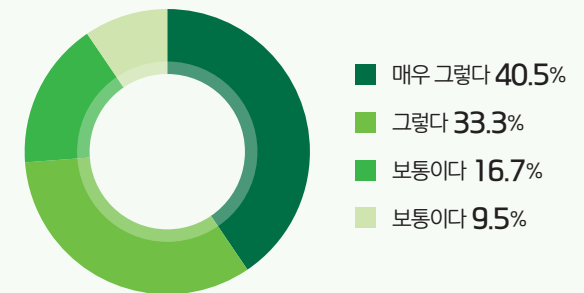


(주양육자/부모) 나는 좋은 부모가 될 수 없을 것 같아 걱정이다



좋은 부모가 되는 일에는 정답(정도)이 없기 때문에 어떠한 상황에서도 아이와 가정에 최선을 다하려는 상대적 기대치와 부담감이 높을 수밖에 없다. 아이를 양육하는 것에 대해 부모가 걱정하는 모습을 보인다는 점은 공통적인 특성이었다. 그럼에도 불구하고 대다수의 부모 및 주양육자는 좋은 부모 및 자녀양육의 태도 변화 욕구와 자녀 양육의 의지가 강함을 확인할 수 있었다.

(주양육자/부모) 나는 자녀를 양육하는 것에 있어 변화가 필요하다고 생각한다



그렇다면 희망친구 기아대책에서 말하는 '온전한 기능 회복은 무엇을 의미하는가'를 두고, 기능 회복이라는 사후적 결론을 내리기 보다는, 위기가정의 기능 회복은 지속적인 노력뿐만 아니라 어떤 어려운 상황 속에서도 주양육자로서 포기하지 않고 변화하려는 긍정적인 의지가 기능 회복이라는 가치로 표현되고 있는 것이 아닐까 생각했다. 이러한 점에 힘입어 앞으로 희망동지 위기가정지원사업의 방향성에 있어 가정의 기능 회복을 위해 주양육자의 욕구 및 양육태도 변화에 더욱 민감해질 필요가 있음을 확인했다. 요컨대 그들이 지지하지 않도록 지지하고 지원함으로써 위

기가정의 사회 안전망 뿌리가 보다 튼실해 진다고 생각하며, 단순히 부모라는 외면적 역할을 뛰어 넘어, 한 가정의 울타리가 되는 변화의 주체들을 끊임없이 응원하고 격려하는 상호작용을 그들이 와닿을 수 있도록 해야겠다는 생각이 들었다. 그렇기때문에 우리의 핵심 이해관계자들과 다양한 상호작용 및 협력의 확대를 통해 위기가정의 온전한 기능 회복을 위한 다방면의 노력을 강구함으로써 위기상황에 놓인 가정이 안정감을 경험하고, 이러한 경험을 토대로 회복에 이를 수 있도록 희망친구 기아대책은 핵심 이해관계자들과 지속적으로 협력해 나갈 계획이다.

Impact
Foundation
Position
Paper

- 252 01. 임팩트 측정 연습을 통해 우리가 알게 된 것들
- 262 02. 임팩트 측정 학습의 여정을 함께하며
- 280 03. Impact Foundation Learning Community



Chapter 3



Lesson & Learned

01.

임팩트 측정 연습을 통해 우리가 알게 된 것들

2023 Impact Foundation Learning Community 각 재단의 임팩트 측정을 마무리하면서 임팩트 측정에 참여한 각 기관 실무자를 통해 그간 소회를 들어보았다.

'우리의 임팩트는 무엇인가?' 근본적인 질문에 대한 대답

'우리의 임팩트는 무엇인가?' 근본적인 질문에 대한 답을 찾는 과정에 집중한 재단도 있고, 측정을 통해 실제 사업이 만들어낸 변화, '임팩트'를 확신하게 된 재단들도 있었다. 한편, 임팩트 측정을 통해 사업이 나아가야 할 방향을 알게 된 재단들도 있다.



양찬양 간사
희망친구 기아대책

희망친구 기아대책 양찬양 간사

2021년 희망동지 사업을 담당한 이후 매달 긴급지원을 위한 접수와 지원, 그리고 기관과 대상자들과 소통을 하고 있다. 약 3년간 사업을 진행하며 희망동지 사업에 대한 근본적인 질문에 대한 물음이 있었다. '그래서 우리가 이 사업을 통해 어떠한 변화를 이끌어 내고 싶어 하는 걸까?' 그 물음에 이번 Impact Foundation Learning Community에 참여하여 임팩트를 정의하며 정리하는 과정들이 쉽지는 않았지만 근본적인 물음에 대한 답을 정리할 수 있는 시간이 되었다. 위기 가정의 변화를 확인하는 측정의 과정을 통해 "아동을 살리고 가정을 살리고 공동체를 살려냅니다." 라는 희망친구 기아대책의 방향성에 희망동지 위기가정긴급지원사업이 그 역할을 수행하고 있음을 확인할 수 있었다.

여전히 임팩트를 한 문장으로 정리하는 것은 어렵지만, 우리 사업의



유미현 팀장
사회적가치연구원

임팩트가 무엇인지는 답할 수 있게 되었으며, 이러한 배움의 과정은 사업을 담당하는 담당자로서 앞으로의 사업 방향성을 정리하는 계기가 되었다.

사회적가치연구원 유미현 팀장

'Impact Foundation Learning Community는 어떤 변화를 만들어 냈을까?', '앞으로 어떤 발전이 필요할까?', '함께하는 재단들은 어떻게 생각할까?' 이 사업을 맡게 되면서 지속적으로 던져 온 질문과 고민이었다. 올해에는 Impact Foundation Learning Community 임팩트 정의에 상당한 시간과 공을 들였다. 임팩트의 폭과 깊이에 대한 내부 의견이 매우 다양했기에 이를 정리하고 논의하는 과정이 중요하다고 생각했기 때문이다. 또한 기초가 중요한 이유도 있었다. 이러한 사유의 과정이 이번 임팩트 측정과 연습에서 가장 의미가 있었다고 생각한다. 단일 프로젝트에 대해 장시간에 걸쳐 다양한 이해관계자들의 의견을 반영해 목적을 점검하고 임팩트를 정의하며 측정 방식을 리서치하고 미래 방향을 고민하기가 쉽지 않기 때문이다. 우리가 정의내리고 측정한 임팩트 결과에 대해 혹자는 동의하지 않거나 부족하다고 평가할 수도 있다. 그러나 지속적으로 데이터를 쌓아 측정하고 변화를 추적하며 프로그램의 발전을 꾀한다면 지금의 학습과 연습의 시도는 충분히 의미가 있다고 생각한다. 지금 만약 임팩트 측정을 고민하고 있다면 망설이지 말고 시도해 보시기를 권하고 싶다. 그만큼 가치가 있는 과정이다.



이은경
연세대학교 고등교육혁신원

연세대학교 고등교육혁신원 이은경

항상 수치와 수식을 통해 세상을 설명하는 이공계 분야에서 있다가, 사회과학의 무형적인 개념에 대해 정의를 하고 모형을 만든다는 것은 새로운 도전이었다. 또한, 혁신원에서 재직하면서, '사회혁신/임팩트란 과연 무엇일까?'에 대해 항상 의문을 던져왔었는데, 이번 계기로 임팩트를 정의·측정하고, 정량적인 성과를 분석하면서 막연하게만 다가왔던 "사회혁신/임팩트"에 대해 한 걸음 다가가는 계기가 되었다. 앞으로 분석에서 도출된 인사이트를 이용하여 작게는 워크스테이션의 성장에 기여하고, 나아가서는 사회혁신 생태계의 한 구성원으로서 지속가능한 환경을 조성하기 위해 최선을 다하고자 한다.

끝으로, 다양한 구성원들의 서로 다른 견해를 공유하면서 개인적으로 한 층 성장할 수 있었고, 팀워크를 통해 혁신원 식구들과 더욱 친밀해질 수 있는 계기를 만들어 주셔서 감사하다.

우리가 만들어낸 변화,
임팩트!강민서 연구원
(사)에코맘코리아

임팩트 측정은 '우리가 기대하는 임팩트가 실제 만들어졌는지', '만들어진 임팩트의 모양과 크기는 어떠한지' 확인하는 과정이었다.

(사)에코맘코리아 강민서 연구원

글로벌에코리더 YOUTH는 캠퍼스와 지역사회 변화를 통해 기후위기 대응 및 탄소중립을 실천하는 글로벌 청년기후환경활동가를 양성하는 연간 프로젝트이다. 이번 임팩트 측정은 프로그램의 가치를 (사)에코맘코리아만의 언어로 펼쳐낸 뜻깊은 여정이었다. **청년 주도하에 글로벌 기후 아젠다를 발굴하고 탄소중립 실현에 기여하고 있음을 눈으로 확인할 수 있었다.**

프로젝트를 바라볼 때 사업기획에서 실행 평가에 이르는 시간 순서가 절대적인 기준이었다. 임팩트 평가를 통해 프로젝트를 둘러싼 이해관계자 매핑, 임팩트 확산범위를 탐구하는 과정이 흥미로웠다. 다각적으로 프로젝트를 이해하고 기존 거버넌스 침투 및 신규 거버넌스 생성의 인사이트를 얻으며 본 프로젝트가 가진 확장성을 깨달았다. 임팩트 평가로 사업을 바라보는 내외부의 종합적인 이해관계와 가능성을 가지고 한 발 나아갈 수 있는 용기를 얻었다. 페이퍼에 갇힌 임팩트로 남지 않도록 사업별 팀별 기관별 임팩트를 지속적으로 추적하고 연결성을 파악하는 기회가 있기를 바란다.

미래교실네트워크 김순중 연수팀장

한번도 시도해보지 않았던 일이니, 당연히 불안했다. 그간의 모든 솔루션은 공교육의 선생님들이 직접 실현하는 방식이었다. 그런데 아이들에게 다 맡긴다고? 혹은 교육 전문성이 없는 자원봉사자들이 수업시간을 운영하게 한다고?

그렇게 의심을 잔뜩 품고 지난 5월 26일 첫 수업을 시작했다. 본래 키움센터를 학교와 학원 사이 시간에 휴식과 놀이를 위해 다니던 아이들은 잔뜩 불만에 차 있었다. 어두운 표정은 아이들만이 아니었다. 센터의 책임자와 앞으로 운영에 참여할 봉사자들도 마찬가지였다.

그러나, 분위기가 반전되는데 채 20분이 걸리지 않았다. 온라인으로 접속한 선생님이 아이들에게 학습 콘텐츠 시청을 유도하고, 놀이 학습으로 연결시키자 아이들은 금세 재잘거리며 학습활동에 몰입하기 시작했다. 모여 있던 어른들의 표정도 놀라움과 함께 밝은 표정으로 바뀌어 갔다.

임팩트 측정을 하기 시작하니,
데이터와 자료 구축의 필요성을
더욱 실감하게 되었다.

바로 다음 시간부터 자원봉사자의 역할이 시작되었고, 예상을 훌쩍 뛰어넘는 속도로 안정적 운영으로 자리잡아갔다. 3년째 꿈꾸다 실패하기를 반복하던 <지역기반 미래교육 공동체> 실현이 눈앞에 보이고 있었다.

이번 프로젝트의 측정 시도는 그런 면에서 정말 중요했다. 더 이상 실험이 아니라, 실제 강한 임팩트를 가진 솔루션으로 확산하기 위해서 설득 가능한 근거 자료가 꼭 필요하기 때문이다. 다행히 송파 키움센터의 파일럿 프로젝트에서 의미있는 결과가 나오기도 했지만, 이미 다양한 후속 프로젝트가 연계되어 시작되었고, 모든 프로젝트에서 효과성 측정이 같이 진행되고 있다.

3년의 임팩트 측정 스테디가 드디어 연습이 아닌 실전 모드로 전환된 것이다.

포스코청암재단 김중기 차장김중기 차장
포스코청암재단

의인의 선행을 여러 가지 매체를 통해 접하고 그들의 선행을 발굴하고 시상하는 의미 있는 사업을 수행하며 가장 많이 들었던 생각은 '아직 세상은 살 만하구나'였다. '그 상황에서 나는 의인과 같이 행동했을 것인가'를 스스로에게 묻기도 했다. 그러면서 문득, '각종 보도를 통해 의행을 접하는 사람들은 어떤 생각을 가질까?' 라는 질문이 머리를 스쳤다. 그것이 히어로즈의 임팩트 측정을 결심한 계기였다.

임팩트를 측정하며 일부 히어로즈 분들과 인터뷰도 진행했는데, **히어로즈로 선정되었다는 사실이 그들과 그들 주변 사람들의 삶에 직간접적인 영향이 있음을 알게 되었다.** 인터뷰 이후, 사업담당자로서의 자부심과 더 큰 책임감을 느끼게 되었다.

인터뷰뿐 아니라, 포스코그룹사 임직원과 일반대중의 설문지 응답도 받아 분석을 진행하였다. 분석결과를 받아보고, 사람들의 생각이 숫자로 표현될 수 있다는 사실은 신선한 충격으로 다가왔다. 임팩트 측정을 통해 사람들도 나와 같은 생각을 가지고 있다는 사실을 객관적으로 확인할 수 있었다. 사업담당자에게 이만한 보람과 안도감은 없을 것 같다.

히어로즈 사업만큼 사람들의 마음을 하나로 모을 수 있는 사업이 많지 않은 것 같다. 모두가 의인의 의행에 감동하고 의인을 응원하며, 고마워한다. 더 많은 의인을 발굴하고, 더 많은 사람들이 이러한 사업을 접하며, 주변을 돌아볼 수 있는 기회가 된다면, 더욱 큰 보람과 자부심을 느낄 수 있을 것 같다. 이 자릴 빌려, 포스코히어로즈펠로우십에 대한 많은 관심과 지지를 부탁드립니다.

김순중 연수팀장
미래교실네트워크



김혜승
(재)숲과나눔

(재)숲과나눔 김혜승

모든 일을 시작하는 것이 얼마나 중요한지 의미하는 말로 '시작이 반이다'라는 말이 있다. 이번 임팩트 측정은 숲과나눔의 '단계별 시민아이디어 지원사업'이라는 큰 그림 안에서 아이디어의 '시작'을 지원해주는 풀씨 사업이 참여자에게는 어떤 의미가 있고, 사회적으로는 어떤 임팩트를 만들어 내고 있는지 심층적으로 살펴볼 수 있었던 시간이었다. 새롭게 배우고 시도해 보는 일인 만큼 처음에는 막막하게 느껴졌지만, 학습공동체에 참여하여 다른 기관들과 교류하고 매달 자문기관과의 미팅을 거치며 어느덧 임팩트 보고서를 쓰는 시간에 닿아 있었다. 무엇보다 임팩트 측정 평가 결과 풀씨 사업이 실제로 사회운동을 발굴하고, 사회의 아이디어 실험의 저변을 넓히고 추진하는 역할을 하고 있음을 확인할 수 있어서 기쁘고 다행스러운 마음이었다. 또 임팩트 창출에 있어 재단의 역량과 운영방식, 철학 등이 중요하다는 것을 깨달으며 재단의 강점에 대해서도 확인할 수 있었던 귀한 시간이었다.

(사)한국자원봉사문화 부설 자원봉사임팩트연구소 홍혜진 부소장

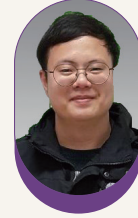
기업 자원봉사활동이 사회적으로 어떤 임팩트가 얼마나 있는지 구체적으로 알 수 있었다. 자원봉사가 단순히 의미 있는 일을 한다기보다는 사회의 문제들을 얼마나 해결해 나가는지, 사회에 기여하는 측면을 측정지표를 만들고 화폐화 측정을 하면서 더 잘 알게 되었다.

이를 통해 실무자로서도 자긍심과 동기부여를 얻으며 전문성을 더 키우고 싶은 역량강화에 대한 욕심도 생겼다. 앞으로 진로사람책 자원봉사 활동처럼 매년 지속적으로 사업을 진행할 경우 기획 단계에서부터 성과 측정의 기틀을 마련하고, 매회 자료를 축적하여 사업이 장기적으로 성장할 수 있도록 할 것이다.



홍혜진 부소장
(사)한국자원봉사문화 부설
자원봉사임팩트연구소

더 큰 임팩트를 만들어 내기 위한 방법



김경범 대리
초록우산

임팩트 측정의 학습과 연습과정은 측정 결과로만 남는 것이 아니라, 변화로 이어진다. 사업을 더 잘 이해할 수 있게 되고, 우리 사업이 나아가야 할 방향을 알게 된다. 앞으로 사업을 통해 어떻게 임팩트를 더 키워 나가야 할지 고민도 깊어진다.

초록우산 김경범 대리

'전체 사업의 임팩트를 통합적으로 보여줄 수 있는 방법이 있을까?' 초록우산 공모사업은 우리 사회의 다양한 이슈 가운데 역량을 집중해야 할 중점 사업을 공모 주제로 선정하여 진행하고 있다. 본부와 지역본부, 협력기관을 중심으로 많은 이해관계자들과 함께 다양한 사업을 수행하고 있는 만큼 사업의 임팩트를 어떻게 정의하고, 어느 범위까지 측정할 것인가는 매우 중요한 과제였다. 어떻게 하면 개별 사업의 성과를 전체 사업의 통합적인 임팩트로 보여줄 수 있을지 실무자로서 고민이 많았던 만큼 임팩트를 정의하고 측정하는 일련의 과정이 결코 쉽지만은 않았다. 하지만, 험난했던 여정이었던 만큼 사업의 목적과 목표, 임팩트를 재정의했을 뿐만 아니라 사업에 적합한 지표를 개발할 수 있었고, 이를 통해서 보다 사업을 내실화하고, 향후 사업 방향의 새로운 인사이트를 얻을 수 있었다.

이번 2023 Impact Foundation Learning Community 참여로 임팩트 측정에 관심을 가지게 되었고, 실무자가 사업에 대한 이해를 바탕으로 직접 임팩트를 측정해 볼 수 있다는 자신감을 가져다 준 기회가 되었다는 점에서 뜻깊은 시간이었다.

현대차정몽구재단 김수영 과장



김수영 과장
현대차정몽구재단

머릿속에 생각만 하고 있었던 내용들을 정리해볼 수 있는 시간이 되었다. 장학생들을 만나고 프로그램을 운영하면서 느꼈던 여러 가지 사항들이 이번 임팩트 측정을 통해 맵핑이 되고 개선점으로 나올 수 있었다. 그리고 우리 재단이 추구하는 방향성과 매칭시키며 조금 더 구체적으로 나아가야 할 방향이 보였다.

이번 임팩트 측정이 내실 있는 장학사업이 되도록 더욱 발전해 나아갈 수 있는 거름으로 작용하리라 기대한다. 그리고 지난 10년을 살펴보고 앞으로의 10년을 그려보면서 교육의 변화, 사람에 대한 투자는 장기적 관점이 필요하기에 먼 미래를 보며 한 발짝씩 견고하게 내딛어야겠다는 생각이 든다. 장학사업의 가치를 다시 한번 느낄 수 있었고, 담당자로서 그 가치 있는 일에 함께함에 감사함을 느낄 수 있는 시간이었다.



박명순 과장
포스코청암재단

포스코청암재단 박명순 과장

임팩트 측정은 많은 것을 깨닫게 한다. 무엇이, 얼마만큼 좋은지, 무엇이 더 집중할 것인지에 대한 판단 기준을 제공한다. 임팩트 측정은 마치 자동차 거울과 같다. 자동차 거울을 통해 '내가 잘 가고 있는지'를 확인하는 것처럼, 임팩트 측정을 통해 '내가 사업을 잘 운영하고 있는지'를 확인할 수 있기 때문이다.

이번 측정을 통해 포스코히어로즈펠로십이라는 사업의 재발견이 이루어졌다고 생각한다. 막연하게 좋다고만 생각했던 사업이 누가, 얼마만큼, 어느 것을 좋다고 생각하는지 알게 되면서 사업에 대한 애착과 더 나은 세상을 만들고자 하는, 일종의 소명 의식까지도 느껴졌다. 그뿐만 아니라 해당 사업에 대한 더 깊은 임팩트, 그리고 재단 내 다른 사업의 임팩트도 측정해 보고 싶다는 의욕이 솟구쳤다(실체 측정으로 이어지는 것은 별개의 문제로 해야겠다).

임팩트 측정은 이해관계자를 위한 것이 아니라 오히려 사업담당자를 위해 필요한 것 같다. **사업을 어떤 관점으로 바라보아야 하는가, 어떤 임팩트를 만들어 내야 하는가, 그러기 위해서는 무엇을 해야 하는가 등 임팩트 측정을 통해 사업의 목적을 재점검하고 사업 발전을 위한 전략과 세부 목표를 자기 동기(self-motivation)를 가지고 임할 수 있게 되는 것 같다.**

실제 유의미한 결과물을 도출해 내는 것도 물론 중요하지만, 고민하는 과정에서 얻는 교훈과 경험이 진정한 의미의 학습이 아닐까 생각해 본다.

월드비전 박소진 책임매니저, 임아영 책임매니저, 한상필 책임매니저

최근 사회문제들이 더욱 복잡해짐에 따라 조직 내외부에서의 사업 성과에 대한 기대의 눈높이도 함께 상향되었다. 이에 우리의 사업도 여러 방면에서 정교하게 진행되어야 하며, 이를 위해서는 사업의 성과(Outcome)를 넘어선 임팩트(Impact) 관점에서의 성과 관리와 사업담당자들의 역량 강화가 반드시 수반되어야 한다고 판단되었다.

우리는 임팩트 성과측정 학습 자문을 통해 사업담당자로서 사업기획부터 성과측정까지 일련의 과정에 대해 연계적 사고가 내재화되고, 이를 모든 사업 안에서 주도적으로 적용하는 역량이 강화되기를 기대하였다. 학습과정을 통해 궁극적으로 달성하고자 하는 조직의 미션과 추구하고자 하는 임팩트에 초점을 맞춰 사업이 잘 기획·수행·평가되고 있는지 다양한 관점에서 사업을 분석해 볼 수 있었고, **사업의 고도화를 위한 방향성**을 도출할 수 있었다.

이번 과정을 통해 주도적으로 사업의 임팩트를 고민하고 적용하는



한상필 책임매니저
월드비전

임팩트 측정 경험이 남긴 임팩트

것을 조금이나마 체득할 수 있어 유익한 시간이었고, 이를 계기로 월드비전의 사업들이 대상자의 긍정적인 변화와 근본적인 사회문제 해결을 위해 임팩트 관점에서 보다 고도화될 수 있을 것이라 기대한다.

임팩트 측정은 모두에게 쉬운 과정은 아니었다. 하지만 중요하고 의미 있는 과정이라는 것에는 모두 공감해 주셨다. 임팩트 측정의 여정을 통해 '나의 변화, 조직의 변화도 경험할 수 있었다.'

연세대학교 고등교육혁신원 김주은

교육행정을 전공하고 고등교육 분야에서 일하는 실무자로서, 연세대학교 고등교육혁신원이 하고 있는 일은 특별하고 중요한 가치를 가진 사례라고 항상 자긍심을 가져왔다. 이러한 조직의 비전과 임팩트를 정리하고 분석하며 소셜임팩트 측정에 대해 학습해 볼 수 있는 소중한 기회가 있었다는 것에 무척 감사하게 생각한다. 앞으로 혁신원뿐만 아니라 대학이라는 고등교육기관이 창출하는 임팩트 측정에 있어 많은 사례가 축적될 수 있도록 참고 가능한 하나의 좋은 선례가 되었으면 좋겠다.

혁신원에서도 이번이 첫 번째 측정 시도였기 때문에 혁신원이 품고 있는 임팩트를 모두 담지 못했다는 생각이 들고, 향후 더 구체적이고 치밀한 설계를 토대로 더 풍부한 인사이트를 도출할 수 있는 작업이 가능하리라고 생각한다.

연세대학교 고등교육혁신원 박선영 주임

우리 기관의 임팩트를 직접 고민 해보고 측정해 보는 경험은 상상한 것보다 더 가치 있는 일이었다. 특히 기관의 가치를 증명해내야만 하는 비영리기관과는 달리 대학이라는 기관의 특성상 임팩트를 측정해본다는 시도 자체가 더욱 의미 있는 일이 아니었나 생각한다. 구성원들의 의견을 모아 기관의 비전과 임팩트를 정리하는 과정에 오래 시간을 쏟았고, 이를 통



박소진 책임매니저
월드비전



임아영 책임매니저
월드비전



김주은
연세대학교 고등교육혁신원



박선영 주임
연세대학교 고등교육혁신원



박소희 선임연구원
사회적가치연구원

해 기관과 업무 자체에도 더 큰 애착을 가지게 되어 감사할 따름이다. 이번 경험이 개인적인 것으로 그치지 않고 고등교육혁신원에서 지원하고 있는 학생들에게도 전파될 수 있도록 힘써보려고 한다.

사회적가치연구원 박소희 선임연구원

Impact Foundation Learning Community의 주관재단이자 측정재단 실무자로 참여하면서 여러 재단의 임팩트 측정 여정을 가까이에서 관찰할 수 있었다. 덕분에 임팩트 측정의 어려움과 그 과정에서의 여러 고민에 더욱 공감할 수 있게 되었다.

임팩트 측정이 쉽다고 이야기한 재단과 실무자는 한 명도 없었지만, 그럼에도 불구하고 '해볼 만하다', '의미 있다' 고백하며 참여해주신 각 재단의 실무자 분들을 통해 임팩트 측정의 필요성에 대한 확신을 갖게 되었다. 앞으로 이 사업이 만들어 내고자 하는 변화가 더 많은 조직으로 확산되기를 기대해 본다.



양혜원 PD
환경재단

환경재단 양혜원 PD

새가 알을 깨고 나오는 것처럼, 매미가 허물을 벗는 것처럼, 임팩트 측정의 여정은 나에게 고통스럽지만 피할 수 없는 탈피의 과정이었다. 재단을 대표하여 처음 임팩트를 측정하는 것이 참 두렵고 무서웠지만 **이러한 모든 고민과 시도들은 돌아서 바라보니 귀중한 경험이 되었다.** 담당자로서 애정을 가지고 임하는 사업에 대해 많은 분들과 이야기 나누고 심층적으로 연구하는 것은 참 즐겁고 의미 있는 시간이었다. **이번 측정을 위해 품었던 고민들을 통해 사업의 기획 단계에서부터 임팩트를 생각해 보는 필요성에 대해 깨달았다.** 또한, 처음 개인적 목표로 삼았던 것처럼 어떤 사건을 볼 때 남들과 다른 면을 볼 수 있는 더 넓은 시야를 가진 사람이 된 것 같아 뿌듯하다.

임팩트 측정을 고민하고 있는 재단 담당자 분들이 계시다면 일단 도전해 보길 추천하고 싶다. 클라이언트 대상자의 삶 속 임팩트뿐만 아니라 나의 삶 속에서도 또 하나의 임팩트가 보일 것이다.

02.

임팩트 측정 학습의 여정을 함께하며

시작하며

Impact Foundation Learning Community의 임팩트 측정 학습과 연습의 취지에 공감한 두 자문기관이 모였다. 임팩트 측정과 학습의 여정을 함께하기에 앞서, 각 자문기관이 바라본 Learning Community와 임팩트 측정의 의미는 무엇이었을까? 각 자문기관이 임팩트 측정 학습을 통해 만들어 내고자 했던 여정은 어떤 모습이었을까?

- 이노소셜랩

임팩트 측정은 오래된 풍경을 새롭게 하는 여정이다

이번 Impact Foundation Learning Community에서 이노소셜랩은 (재) 숲과나무, (사)에코맘코리아, '월드비전', '초록우산', (사)한국자원봉사문화(자원봉사임팩트연구소), '환경재단', '희망친구기아대책', '사회적가치연구원'와 함께 임팩트 측정 여정을 함께 하였다. 이번 과업을 함께함에 있어서, 설레는 마음과 두려운 마음이 교차하다보니, 마치 미지의 곳을 향해 여정을 떠나는 사람의 마음과 비슷하다고 생각했던 것 같다. 그래서 여러 재단과 처음 만나는 킥오프 자리에서 이노소셜랩은 재단과 함께 하는 '임팩트 측정의 학습과 연습'이 하나의 '여정'이 될 것 같다며 수줍게 말씀드리기도 했다. 그랬던 것이 엇그제 일인 것 같은데 벌써 이렇게 가을 초입에 이르러 사회의 말씀을 드리게 되었다니 잘 믿기지 않는다. 시간이 이렇게 빠르게 지나갔다고 느끼는 것처럼 함께 한 여정이 그만큼 다채로웠던 것 같다.

그런데 이 '여정'이라는 말을 새로운 누군가와 함께 한다는 설레는 마음, 그리고 가보지 않은 길에 대한 두려운 마음을 갖는다는 것 때문에 쓰고 싶기도 했지만, 또 다른 연유도 있었다. 임팩트를 측정한다는 것이 사실상 어느 정도 의도된 계획으로 의도치 않았던 새로운 가치가 발견되는 일과도 무척 닮아 있었기에 이번 과업을 여정이라 칭하며 재단 참여자들에

게 다가가고 싶었던 것이다. Impact Foundation Learning Community의 마무리에 이르러 재단 참여자 분들께서 각자의 시간을 어떤 여정으로 기억하시게 될까 궁금했다. 재단 참여자 분들의 임팩트 측정의 여정도 우리처럼 다채로웠고 의미가 있다고 느꼈을까? 때로는 길을 잃은 것 같기도, 앞으로만 나아가느라 풍경을 둘러볼 여유가 없었을 때도 있었겠지만 말이다.

이 여정을 시작하면서 우리가 생각하는 구체적인 상(image) 중에 하나는, 이런 것도 있었다. '임팩트에 대한 그 어떤 것이라도 질문을 할 수 있는 언어를 최대한 만들어 드리도록 노력하자' 라는 것. 처음에는 우리 모두 그 누구도 가보지 않은 곳에 있기 때문에, 우리의 기대는 저마다의 마음 속에만 꿈틀대는 막연한 궁금증으로 남아 있었다. 그리고 그것을 표현할 수 있는 언어가 부족했다. 그러한 언어들이 이번의 여정으로 보다 풍성해지고 구조화되면서 우리들 안에 잠재된 고유의 관점들이 보다 날카롭게 빛어질 수 있다면, 이것 이상 큰 기쁨이 어디 있을까 생각했다. 그럼에도 불구하고 이 역시 이노소셜랩이 갖는 마음가짐에 불과할 뿐, 기관 참여자분들께서 임팩트를 찾아가는 일에 편안해지도록 하는 것이 더 중요하기 때문에 그것이 무엇인지를 염두에 두며 노심초사했던 것도 사실이다.

- 플랜엠

임팩트 측정은 변하는 것과 변하지 않는 것을 발견하는 과정이다.

일반적으로 소셜 임팩트(Social Impact)는 '특정 단체가 만들어 내는 우리 사회의 실질적인 변화'로 정의된다¹⁾. 이러한 개념 정의에 비춰볼 때 임팩트는 '변화(Changes)'의 또 다른 표현이라 할 수 있다. Impact Foundation Learning Community는 참여 재단들이 각 분야에서 창출하고 있는 사회 변화를 측정하고, 이를 측정하는 연습과 학습을 목표로 한다는 점에서 '변화', 즉 '변하는 것'을 발견하는 데에 그 목적이 있다. 그런데 2021년에 이어 올해 Impact Foundation Learning Community에 재차 조력자 역할(자문기관)로 참여하면서, 한 가지 명제에 확신을 갖게 되었다. 그 명제는 "재단이 일궈 낸 변화를 확인하는 출발점은 역설적이게도 '변하지 않는 것'에서부터 시작된다"는 것이다.

조력자의 관점에서 Impact Foundation Learning Community의 임팩트는 바로 이 명제에 있다고 생각한다. 재단별로 우리 사회에 기여한 변화의 내용이 무엇인지 확인하고자 워크숍을 통해 재단과 머리를 맞대어 이해관계자를 특정하고 데이터를 점검하는 과정에서 재단과 플랜엠이 계속 마주하게 되는 질문은 "이 사업을 왜 하려고 했지? 이해관계자들에게 사업의 취지가 정확하게 전달이 되었나? 우리 재단은 왜 설립되었는지?"와 같은 재단과 사업의 존재 이유에 있었기 때문이다. 그리고 그 과정에서 "우리가 어디에 있는지 알게 되었고, 앞으로 우리가 가야 할 방향은 이것이"라는 발견의 내용을 재단에서 말씀하시는 순간, 플랜엠은 조력자로서

1)

서울시NPO지원센터(2015), NPO의 소셜 임팩트 프레임워크 가이드북.

의 존재 이유를 발견하게 됐다. 이런 점에서 Impact Foundation Learning Community의 존재 이유는, 숫자와 문장으로 표현할 수 있는 임팩트의 가치와 더불어 “그 임팩트를 가능하게 하는 것은 결국 세월이 흘러도 변하지 않는 본질에 있다”는 사실을 더욱 명징하게 드러내는 촉매제 역할에 있지 않을까 반문해 본다.

함께하며

올해 Impact Foundation Learning Community에 자문기관으로 참여한 이노소셜랩과 플랜엠은 각각 8개와 4개, 총 12개의 측정 참여재단들과 임팩트 측정 학습의 여정을 함께했다. 각 자문기관의 시선으로 올해 임팩트 측정 과정을 돌아보자.

- 이노소셜랩

‘나의 변화’라는 경유지 또는 종착지로 이어진 총 8개 재단의 풍경들

이노소셜랩은 재단참여분들과 총 9회차의 다른 풍경을 지났다. 온·오프라인에 구애받지 않고 여러 사람의 참여로 만들어진 그날만의 고유한 풍경. 처음 3회차까지의 풍경은 서로를 탐색하는 데 참 열심이었다. ‘임팩트’를 논하기 전, 그것의 주체가 되는 조직과 사업을 꼼꼼히 묻고 응답해주는 내용을 기록하며 공부하였다. 그렇게 조금씩 사회에서 활약 중인 각 재단의 정체성에 물들어 가면서도, 제3자의 낯선 시선에서만 거둘 수 있는 사업 고유의 임팩트를 궁리하며 재단 참여자 분들과 다가가고자 했다. 그리고 나서는 각 재단의 관점을 바탕으로 사업 임팩트를 정의하기 위한 이해관계자 그룹 식별과 임팩트 구조화 작업에 본격적으로 돌입했다. 동시에 우리의 공동 작업이 기관의 자체 지표 개발에 힘입어(독창성), 사업의 가치가 사회와의 소통에서 정당성을 가질 수 있도록 하고(타당성), 우리에게 현재 주어진 시간과 자원을 최대한 활용할 수 있는 범주 내에서 소기의 결실을 이룰 수 있도록(실현가능성)하기 위해, 3차례의 교육을 통한 학습 내재화의 시간도 있었다.

그리고 중반을 지나면서였을까. 사업 고유의 가치에 기반을 둔 임팩트를 여러 각도에서 보고자 했던 재단 참여자 분들에게서, 그야말로 임팩트 창출의 당사자로서의 모습을 발견하게 되었다. 그 모습은 정말 ‘현실적’이었다. 조금씩 ‘질문력’은 폭발하기 시작했고, 때로는 당연하다고 생각해 왔던 것에 대해 의심하기도 시작했으며, 그간 익숙해져서 날 것 그대로의 생동감을 느끼지 못했던 사업 풍경에 대해서도 다시금 조망해 보기 시작했다. 또 사업의 가치를 생각한다는 것, 즉 사회에 미치는 영향력을 가능해 보며 사업에 대한 책임 있는 설명을 해 나간다는 것에 대해 저마다 실감하고 있다는 양상도 나타나기 시작했다. 이는 결과적으로 ‘나로부터의 변화’, 또는 ‘나의 변화’를 의미하였기에 이따금씩 다른 과업과 집중 병행해야 하는 시점에서는 몇몇 분들로부터 조금은 버거운 힘겨움도 느껴지기도 했

다. 임팩트 관점에서의 사업 수행에 측정을 계기로 개선되고 변화될 수 있는 자기 역량까지 포함되어 있음을 헤아려 본다면, 분명 사업을 대상으로 하고 있지만 재단 참여자 분들도 그 안에서 변화하고 있는 것이다. 변화는 때로 힘겹고 고통스럽기까지 하다. 임팩트(영향력) 창출의 당사자로서 ‘익숙함과 결별’에서 오는 다소 낯선 변화를 감지하고 기꺼이 꺼안아 가는 참여자분들을 보며, 이분들이야말로 ‘임팩트(사업 측정)가 낳은 임팩트(나의 변화)가 아닐까 생각했다.

- 플랜엠

임팩트 측정을 통해 대한민국의 교육을 생각하고, 장학사업의 지평을 넓히다

올해 플랜엠은 마침 교육·장학 분야에서 긍정적인 사회 변화를 추구하는 재단들과 함께 하는 기회를 얻었다. 이를 통해 교육의 방향을 제시하고, 장학사업의 대상과 영역을 넓혀 가고 있는 재단들이 어떠한 결실을 맺고 있는지 확인할 수 있었다. 먼저 미래교실네트워크는 2021년부터 올해 3년째 Impact Foundation Learning Community에 참여 중으로, 2021년에 도출했던 임팩트 스페이스가 현실에서 확장되고 있음을 확인하였다. 고등교육 현장에서 사회혁신 인재를 육성하는 연세대학교 고등교육혁신원은 대학 내 사회혁신 프로그램이 학교뿐만 아니라 사회의 다양한 영역에서 어떻게 사회혁신 생태계 구축에 기여하고 있는지 보여주었다. 현대차 정몽구 재단의 장학사업은 지능정보기술, 바이오헬스, 기후기술 및 에너지 등 미래산업 분야 전문성을 기초로 글로벌 마인드와 휴머니티를 장착한 인재 양성을 위한 비영리 섹터의 노력이 장학생들의 삶과 학업에 자양분이 되고 있음을 보여주었다. 아울러 포스코청암재단은 장학사업의 범주를 확대하여 살신성인의 자세로 위험을 마다하지 않고 타인을 위해 헌신한 우리 사회의 의인을 발굴하고, 그들에게 장학지원을 하는 히어로즈 사업을 통해 ‘더 따뜻한 사회’를 만드는 데 기여하고 있었다.

이 과정에서 플랜엠은 대학 교육에서 사회 혁신의 의미, 미래산업 분야 인재에게 요구되는 소양과 자질에 대해 끊임없이 질문하는 시간을 가졌다. 그리고 이를 위해 이제는 추억으로 남아 있는 대학 시절의 빛바랜 장면들을 소환해 보기도 하였다. 히어로즈사업에 대해 탐구하면서는 ‘과연 우리는 위험에 처한 누군가를 위해 망설임 없이 뛰어들 수 있을까?’를 수차례, 수십차례 자문해 보았다. 또한 거꾸로 교실을 온라인 플랫폼(PICL)과 접목한 또래교실 사업 현장에서는 ‘우리도 다시 청소년 시절로 돌아가 PICL로 공부해 보고 싶다’는 학문적 열의에 불이 붙기도 하였다. 그리고 무엇보다도, Impact Foundation Learning Community에 참여하면서 선물처럼 얻게 된 것은, 각 재단의 값진 활동으로 인한 변화가 계속해서 우리 사회 교육·장학 사업 분야에 건강한 토양을 제공해 주기를, 그 누구보다 응원하고 바라는 마음이었다.

같은 곳을 바라보며 다르게 걷기

임팩트 측정의 순서와 과정은 조금씩 다르지만 큰 틀에서 ①측정 대상이 되는 사업 탐색, ②사업을 둘러싼, 또는 사업을 통해 변화를 경험한 이해관계자 탐색, ③임팩트 정의, ④다양한 이론과 프레임 워크로 임팩트 구조화, ⑤측정방법 탐색 및 측정, ⑥결과 분석 및 적용으로 과정은 비슷하게 나타났다.

한편, 작년에 비해 각 자문기관의 임팩트 측정 방법 및 접근은 다양해졌다. 상관분석과 회귀분석을 통해 임팩트 측정 결과를 더 심도 있게 살펴보는가 하면, 다양한 관점에서 임팩트를 탐색해보기도 하고, 핵심 지표에 집중해서 사업의 목적과 방향을 명확히하기도 했다. 각 자문기관과 측정 참여재단, 사회적가치연구원이 함께한 다채로운 임팩트 측정 과정을 조금 더 자세히 들여다보자.

우리가 떠난 여정의 여러 갈래의 길

흔히 임팩트를 측정하고 평가하기 위해 '변화논리 모델'을 많이 참고한다. 이해도를 높이기 위해 편의상 투입에서 장기결과까지 선형적(순차적)으로 표현하는 '변화논리 모델'은 확실히 우리에게 도움이 되는 가이드이다. 그런데 이것이 어디까지나 우리의 보조적 도구에 지나지 않음을 망각할 때는, 순간 사회 현상의 복잡성을 놓친 나머지 선형적 흐름(프로세스)에 준하는 임팩트 측정으로 단순 귀결되는 경향이 있는 것 같다. 따라서 실제 복잡한 현실에서 일어나는 사회적가치(임팩트)가 비선형적(나선형 모양 등)으로 발전되는 양상을 띠는 점, 그리고 여러 각도의 탐색과 정성스런 조율이 필요할 수 있음을 깨닫지 못하면 임팩트라는 표피만 갖춘 사업보고서가 되기 마련이라는 것을, 처음 임팩트 측정에 임하는 분들과 어떻게 공감대를 이루어나갈 수 있을지 무척 고심했다. 이를 타개하기 위한 하나의 주안점으로, 우리가 가야할 길이 여러 갈래이고 때로는 돌아갈 수도 있다는 것이, 오히려 임팩트 측정의 수혜라는 것을 몸소 느낄 수 있도록 하면 그 공감대의 지평이 자연스럽게 열리지 않을까 생각했다.

그래서 측정 프로세스의 표준적 모델을 총 9차례의 자문 여정으로 설계했다. 첫 3차례의 자문은 '임팩트 프로파일링(impact profiling)', 그 다음 3차례의 자문은 '임팩트 관점 취하기(impact perspective taking)', 나머지 3차례의 자문은 '임팩트 측정 및 평가(impact measuring & evaluating)'의 시간으로 구성하였다. 그리고 각 자문 회차가 끝날 때마다 그 날의 논의된 사항을 다음 자문 회차의 충실한 커리큘럼으로 반영하는 식으로, 참여자 니즈 기반의 자문으로 거듭 나아갔다. 한편 여러 사람의 능동적인 공동 행동에서 발현된 시너지가 다시금 다음 자문에서 어떻게 구현될 수 있는지 잘 빠르게 반영하는 일도 자문 재구성에 큰 도움이 되었다. 여기에서 모든 이들의 참여에는 경중이 없겠지만, 특히 처음 6차례의 자문에서는 이노소셜랩의 역할이 더욱 중요하지 않을 수 없었다. 초행길인 참

여자 분들과 호흡하며 참여자의 상황과 상태에 따라 때로는 모더레이터(moderator)나 촉진자(facilitator)로, 또 때로는 컨설턴트(consultant)나 교수자(educator)로 유연하게 변모할 수 있는 시점(역할) 전환을 생각하지 않으면 많은 기관들의 여정을 무사히 마치기가 어렵다는 생각을 특히나 많이 했었다. 그래서 이노소셜랩 역시도 유연하게 변모하되 방향의 길잡이가 되는 뿌리를 새삼 공고히해 나가는 계기를 잊지 않고자 했다. 참여자 스스로의 능동적인 참여를 가능케 하는 다양한 측면에서의 전제와 철학들에 대해 토론하고 이야기 나누기도 하였다.



그러한 과정들로 다시금 공고해진 '임팩트 프로파일링', '임팩트 관점 취하기', '임팩트 측정 및 평가'는 임팩트 측정에 여러 갈래의 길이 있음을 인정하되, 공동의 길을 찾고 나아가는 여정으로 수렴될 수 있었다. 구체적으로, 임팩트 프로파일링에서는 우리 각자가 프로파일러가 된 것처럼 자료와 증거를 토대로 임팩트의 열개를 잡고, 또 범위를 축소해 나가며 사업의 특성과 구체적 기대 수준을 확인하였다. 임팩트 관점 취하기에서는 임팩트 정의(impact defining)에 원활하게 진입할 수 있는 레드셋(redy-set) 단계로서, 지금까지의 프로파일링을 최종 확인한 후 이해관계자 기반의 영향을 개별적·통합적 관점에서 구조화함으로써 임팩트를 탐색할 수 있도록 하였다. '임팩트 측정 및 평가' 단계에서는 앞서 탐색된 임팩트를 (재)정의함으로써, 측정과 연관되는 임팩트 핵심 질문과 지표들을 확인하였다. 그리고 임팩트를 구성하는 다차원적 개념들이 다른 가치로 변화되는 지점(예: 마일스톤milestone)이 있지는 않은지, 개념을 포괄하는 지표들이 서로 묶여지고 또는 분리되지 않는지 고심하는 과정을 거치면서 측정을 도모해 갔다.

<임팩트 측정과 학습 여정(2023.5-8)>

자문 차시	과업 목표 및 내용
임팩트 프로파일링 (impact profiling) 1차, 2차, 3차 자문	<ul style="list-style-type: none"> • 킥오프미팅 : OT(슬랙 활용, 조직파일, 일정 소개) • 사업 프로파일링 인터뷰 -> 사업 임팩트 스케치
	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 및 학습지향 프로파일링 인터뷰 -> 사업 주체기관의 특성, 구체적 기대 수준 확인
	<ul style="list-style-type: none"> • 이해관계자 그룹 식별과 임팩트 구조화 작업 • 기관의 자체 지표 개발과 설문지 작성, 보고서 쓰기의 역량 강화1
임팩트 관점 취하기 (impact perspective taking) 4차, 5차, 6차 자문	<ul style="list-style-type: none"> • 기관의 자체 지표 개발과 설문지 작성, 보고서 쓰기의 역량 강화2
	<ul style="list-style-type: none"> • 기관의 자체 지표 개발과 설문지 작성, 보고서 쓰기의 역량 강화3
	<ul style="list-style-type: none"> • 임팩트 측정을 위한 설문지 초안 작성을 위한 지표 워크시트 작성 및 리뷰
임팩트 측정 및 평가 (impact measuring & evaluating) 7차, 8차, 9차 자문	<ul style="list-style-type: none"> • 임팩트 측정을 위한 설문지(인터뷰지) 작성 및 보고서 쓰기 자문

출처: 이노소셜랩

그리고 '임팩트 측정 및 평가'의 지점에서 구성원 모두 가장 공들였던 노력을 이야기하지 않을 수 없다. 여기에서 적지 않은 노력이 들었던 이유는 ①임팩트를 측정하는 데 필요한 지표들이 단일하게 존재하지 않다는 점, ②이에 따라 측정방법론(접근)이 달라진다는 점, 그리고 ③기관 및 사업 특수성이 보편적인(보편적이라고 정의되는) 사회적 가치와도 잘 연계되어 나타나야 한다는 점을 아우르며 끊임없이 묻고 고민했기 때문이다. 더욱이 어느 정도 잘 확립된 지표와 데이터가 생성되고 축적된 상황이 아니었기에, '임팩트 측정 및 평가' 단계에서는, 표준적 지표(전통적 지표, 주로 여러 보고서나 논문을 통해 발표된 공신력 있는 지표)와 생성적 지표(맥락적 지표, 기관 및 사업에 준해 변용·개발된 지표)를 어떻게 하면 균형적으로 조합해 나갈 수 있을까를 무척 고심했다. 표준적 지표와 생성적 지표 간 조합에 의해 생성된 다양한 '지표 포트폴리오'가 오히려 혼란스러움을 초래할 수 있으므로, 이를 최소화하기 위해, 측정 직전에는 다시금 기관의 임팩트 관점과 문제 정의를 견고하게 하는 '임팩트 관점 취하기' 단계로 갔다가 다시 오는 경우도 있었다. 이처럼 역동적인 '백-앤-포스 워크아웃'(back and forth workout)으로 임팩트 정의와 지표들을 견고히 해 나가는 동안, 자연스럽게 다양한 측정방법론이나 접근(예: 포어캐스팅 관점, 백캐스팅 관점, 사업의 SWOT분석, 조직 파트너링 프로세스에 따른 조직의 생태계 내 위치(위상) 검토, 이해관계자 매핑, 마일스톤에 따른 임팩트 구조화, 변화논리모델, 공감지도 그리기, 설문조사, 심층면접, 상관분석, 회귀분석, 텍스트분석 등)이 활용되기도 하였다

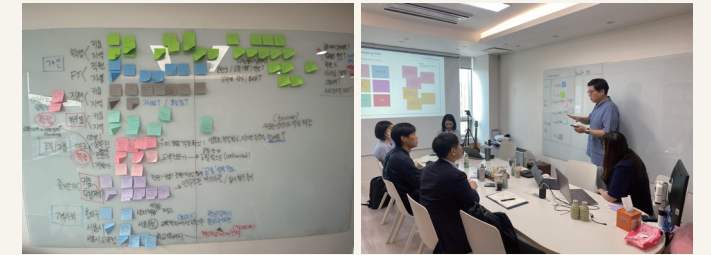
- 플랜임

우리가 걸은 길을 돌아보고 앞으로의 방향을 그려보다

올해 임팩트 측정은 각 재단마다 공통적인 과정을 거쳤다. 가장 먼저

kickoff 미팅을 통해 사업을 추진하게 된 배경과 재단의 설립 취지에 대해 공유하고, 현재 측정에 활용할 수 있는 데이터를 확인하는 시간을 가졌다. 다음으로는 두 차례 워크숍을 갖고 이해관계자별 편익 분석 및 임팩트에 대한 정의, 임팩트 프레임워크 도출과 구체적인 측정 방법을 논의하였다. 이해관계자를 특정하고 각 이해관계자에게 어떤 편익이 제공되는지 여부를 점검하는 과정은 플랜임을 비롯한 모든 재단 실무자가 포스트잇에 자신의 생각을 기록하고, 이를 화이트보드에 붙여 보면서 서로의 생각을 여과없이, 정제되지 않은 날 것의 언어로 나누면서 진행하였다.

<이해관계자 별 편익 탐색 과정>



측정이 다 끝난 이제야 솔직히 고백하자면 조력자에게 가장 설레는 시간은 바로 이 이해관계자 편익 분석 워크숍이다. 편익 분석 시간에는, 조력자라고 해서 사업을 관조하는 입장을 취해서는 안 된다. 각 사업에 대한 이해와 공부한 내용을 바탕으로 "나는 재단 실무자다"라는 생각을 장착하고 다 같이 편익 분석에 몰입해야 한다. 이 시간이 설레는 이유이다. 아울러 이해관계자를 구분하고, 그 이해관계자에 해당하는 편익을 포스트잇에 적어 화이트보드에 모두 붙여 놓고 보면, 재단 사업이 창출하는 편익의 유형과 각 편익의 분포를 한눈에 파악할 수 있다. 머릿속에 생각하고 있던 내용들을 이렇게 눈앞에 펼쳐보면, 사업으로 인해 기대했던 변화의 내용과 재단이 실제로 생산하고 있는 변화의 범위를 시각적으로 확인할 수 있다는 장점이 있다. 그리고 때로는 실무자 간에 견해가 일치하지 않는 지점을 발견하는 경우도 있다. 이를 통해 재단 내부에서도 소통의 시간을 갖게 되고, 플랜임에서도 재단이 추구하는 변화가 무엇인지 구체적으로 살펴볼 수 있다.

두 번째 워크숍에서는 이해관계자별 편익 분석 내용을 토대로 임팩트를 다시 한번 정의하고, 임팩트 프레임워크를 도출한 다음 임팩트 측정에 필요한 방법을 모색하였다. 이번 Impact Foundation Learning Community에 참여하면서 가장 고민을 많이 했던 부분이 바로 임팩트 프레임워크 도출과 임팩트 측정 방법에 관한 것이었다. 특히 현대차 정몽구 재단의 미래산업 인재 장학사업과 포스코청암재단의 포스코 히어로즈 장

학사업의 경우 장학사업이라는 점에서 교육 분야의 전통적인 사회공헌 활동에 해당하는데, 그렇기에 그만큼 측정 방법을 선정하는 과정이 어려웠다. 물론 몇 명의 장학생을 선발해서 얼마만큼의 장학금을 지원했다는 내용으로 정리할 수도 있겠지만, 그렇게 ‘뻘한 방법’을 택하고 싶지는 않았다. “뭔가 신박한 방법을 찾아야 한다”. 장학 사업을 측정하기로 했던 첫 날부터 ‘새로운 방법’에 대한 강박이 떠나지 않았다.

이에 따라 현대차 정몽구 재단의 경우, 미래산업 인재 장학사업의 인재상을 그려보는 데 집중했다. 다른 장학사업과 차별화되는 지점은 어디인지, 왜 미래산업 분야인지, 재단이 추구하는 인재는 어떤 사람인지에 대한 질문을 워크숍마다 계속 논의하고 답을 찾는 시간을 가졌다. 이를 바탕으로 미래산업 인재 장학사업의 인재상을 구체화하고, 그러한 인재육성하고 있는지에 대해서 측정하기 위해 장학생들을 대상으로 인터뷰와 설문을 진행하였다. 그 결과 장학생들의 응답과 설문 결과를 토대로 미래산업 인재 장학사업이 창출하고 있는 임팩트를 확인했고, 향후에는 이번에도출한 임팩트 측정 지표를 활용한 정례적인 설문을 통해 미래산업 인재 장학사업만의 데이터로 구축하기로 하였다.

포스코청암재단의 포스코히어로즈 사업은 우리 사회를 위해 헌신한 의인들에게 장학금을 지급하는 사업으로, 사업이 목표로 하는 임팩트는 ‘더 따뜻한 사회’에 있다. 따라서 포스코히어로즈 사업이 더 따뜻한 사회를 만드는 데 얼마나 기여했는지를 측정해야 했는데, 이 과정 또한 도전적이었다. 우선 포스코히어로즈 사업의 이해관계자는 의인, 의인의 가족과 지인, 그리고 일반 대중으로 구분할 수 있다. 그런데 최종 변화를 목표로 하는 임팩트 창출의 영역은 일반 대중으로 구성된 사회였고, 임팩트를 정확하게 측정하기 위해서는 일반 대중의 인식과 변화를 측정해야 하는 상황이었다. “일반 대중의 인식과 변화를, 어떤 방법으로 어떻게 측정할까?”라는 질문으로 시작한 장기간의 토의와 고민 끝에 일단 이번에는 파일럿으로 일반 대중의 인식을 측정하기로 하였다. 이를 위해 “살신성인의 자세로 헌신한 의인들에게 관심이 많을수록 타인을 도우려는 의지가 높고, 사회에 대한 태도가 긍정적일 것이다”라는 가설을 세우고, 이를 측정할 수 있는 설문 문항을 설계하여 일반 대중 200명을 대상으로 온라인 설문을 실시하였다. 사실 설문 결과를 확인하기 전에는 기대와 두려움이 섞인 묘한 긴장감이 존재한다. 다행히 파일럿 설문임에도 회귀분석 결과 포스코히어로즈 사업의 임팩트를 확인할 수 있었고, 향후 사업의 추진 방향에 대한 시사점도 얻을 수 있었다.

연세대학교 고등교육혁신원의 워크스테이션 사업은, 프레임워크를 도출하는 데 집중하고 또 집중했다. 고등교육혁신원에서는 사회혁신 인재양성을 목표로 대학 내 교과/비교과 활동을 통한 다양한 인재 양성 사업을 전개하고 있다. 워크스테이션 사업은 그중에서 비교과 활동을 통한 사회

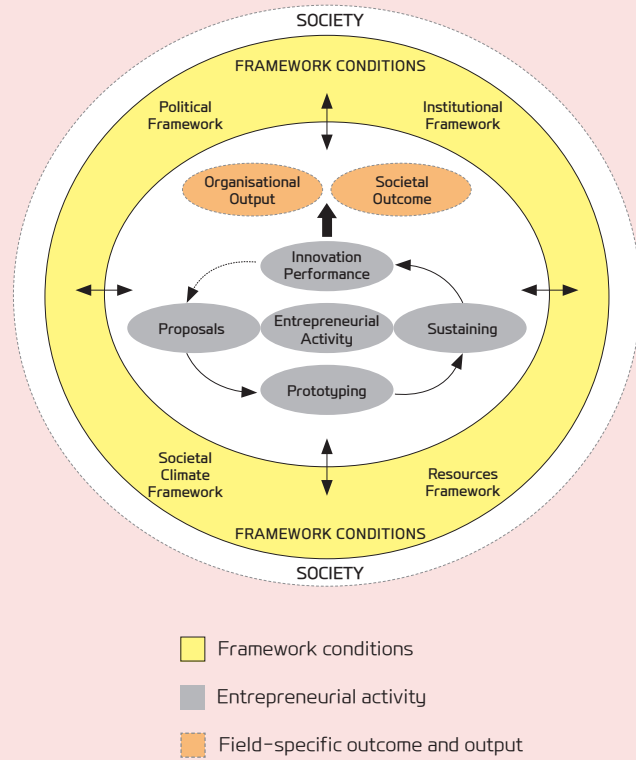
혁신을 추구한다. 사업 내용을 들여다보기 위해서 가장 먼저 학생들의 포트폴리오 현황을 살펴보았는데, 개별 포트폴리오를 뜯어서 보니 “대학생들의 참신한 아이디어가 워크스테이션을 통해 이렇게 구현되고 있구나”라는 사실을 확인할 수 있었다. 워크스테이션은 학생들의 사회혁신 활동을 지원하고, 지원받은 학생들의 활동이 우리 사회 각 영역에서 혁신 임팩트를 창출하고 있음을 알게 되었는데, 이를 한눈에 파악할 수 있도록 한 것이 이번에도출된 임팩트 프레임워크이다. 워크스테이션의 임팩트와 학생들이 생산하는 임팩트를 각각 면과 구의 형태로 입체적으로 그려보고, 이를 토대로 개별 임팩트 영역을 측정하였다. 이를 통해 궁극적으로는 고등교육에서의 사회혁신 생태계 확장에 대한 임팩트를 창출하는 것, 이것이 이번에도출된 워크스테이션 사업의 임팩트 측정에서 발견한 현재이자, 앞으로 추구할 방향성에 대한 내용이다.

끝으로 미래교실네트워크는 2021년에 도출했던 임팩트 스페이스 영역의 확장성을 확인하는 데 주력했다. 미래교실네트워크는 Impact Foundation Learning Community이 시작된 첫 해부터 참여하여 학교뿐만 아니라 학교 현장 이외에서 거꾸로 교실의 임팩트를 측정해 왔다. 올해에는 거꾸로 교실의 학습방법을 온라인 플랫폼(PICL)과 연계하여 시공간의 제약을 극복하고, 지역 단위의 돌봄센터에 적용함으로써 교육 확장성에 대한 임팩트를 측정하였다. 미래교실네트워크의 경우에는 워크숍을 진행하면서 임팩트 측정 방법의 무게중심을 옮긴 사례이다. 임팩트 측정 초반에는 정량적인 지표를 도출하여 사전/사후 설문에 중점을 두는 방향으로 논의하였는데, 파일럿 사업에 참여하는 학생들의 수가 30명 미만이라는 점에서 통계적인 기법을 적용하기에는 현실적인 제약이 있었다. 그러나 학부모님과 학생들의 인터뷰에서는 분명한 임팩트를 확인할 수 있었다. 아이들이 또래교실 수업을 학원보다 선호하는 경향이 뚜렷이 나타나 사교육을 중단한 학부모님들이 등장했기 때문이다. 이에 따라 미래교실네트워크의 임팩트는 당초 계획했던 정량적인 설문 측정보다 학생들의 수업태도를 관찰하고, 학부모님 대상 인터뷰를 통해 측정하는 데 주안점을 두었다. 물론 정량적인 설문은 계속 병행하여 향후 기초 자료로 활용할 예정이다.

임팩트 프레임워크를 도출하고, 측정 방법을 고민하는 데에는 엄청난 양의 리서치가 수반된다. 특히 재단이나 재단 사업의 임팩트를 하나로 도식화하는 작업은 재단의 현 주소를 짚어보고 앞으로의 방향을 정립하는 데에도 유용한 분석틀이 될 수 있다. 이런 측면에서 재단 관계자분들에게 조금이나마 도움이 되었으면 하는 마음으로 이번에 리서치를 통해 알게 된 <TEPSIE: 사회혁신 프레임워크>를 소개해 드리고자 한다.

TEPSIE(The Theoretical, Empirical and Policy Foundation for

Building Social Innovation in Europe)는 EU의 사회혁신 발전을 위해 6개 기관(Danish Technological Institute, The Young Foundation, Heidelberg University, Catholic University of Portugal, Atlantis Consulting, Wroclaw Research Center EIT+)이 공동으로 진행한 연구 프로젝트로, 유럽 사회혁신을 관리하기 위한 분석 틀을 제공했다는 평가를 받는다²⁾. 아래 그림은 TEPSIE(2013)³⁾의 사회혁신 지표를 위한 청사진(A Blueprint for Social Innovation Metrics)으로, 사회혁신 활동을 하는 기관이 기관의 아이디어를 구체화하고 프로토타입 개발 및 자원 동원 등에 힘쓰는 기업가적 활동(Entrepreneurial Activity)이 핵심에 위치한다. 기관의 산출물은 기관 차원의 결과물(Output)과 사회적 성과(Outcome)로 구분해서 볼 수 있고, 이러한 Output과 Outcome은 정치와 제도 차원의 변화, 사회적인 인식 개선, 그리고 자원 확충에 기여하는 형태로 나타난다.



TEPSIE 프레임워크는 사회혁신에 초점을 두고 있지만, 사회혁신 또한 기준에 없었던 아이디어와 방법을 활용한 사회의 '변화'와 실천을 강조한다는 점에서 소셜 임팩트 개념과 맞닿아 있다. 이에 착안하여, 각 재단에서 창출하고자 하는 임팩트를 위의 프레임워크에 적용해서 살펴보는 것도 재단의 임팩트를 도식화하여 그려보는 데에 유용한 도구가 되지 않을까 싶다.

2) Danish Technological institute: TEPSIE-European Social Innovation(<https://www.dti.dk/tepsie-european-social-innovation/32866>); 과학기술정책연구원(2016). 동향과 이슈 제27호: 혁신연구와 '사회혁신론'.

3) Schmitz, Björn; Krlev, Gorgi; Mildnerberger, Georg; Bund, Eva; Hubrich, David (2013). Paving the Way to Measurement - A Blueprint for Social Innovation Metrics. A short guide to the research for policy makers. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission - 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research

끝으로 임팩트 측정을 위한 핵심지표의 중요성을 말씀드리고자 한다. 임팩트 측정에서 가장 집중해야 하는 단계는 변하지 않는 것, 즉 재단의 미션과 비전, 설립 취지에 집중하는 과정이다. 이처럼 임팩트 측정 지표 또한 '재단의 핵심 지표'가 무엇인가를 고민하는 시간이 반드시 수반되어야 한다. 사업 실무를 수행하다 보면 이해관계자의 범위도 늘어나고, 그만큼 고려해야 할 요소들이 확장되기 마련이어서 임팩트 측정에 필요하다고 판단되는 지표도 점점 많아질 수 있다. 그러나 지표가 많아지면 처음에 사업을 추진했던 목적에서 벗어날 가능성이 높아지고, 우리가 붙들어야 하는 '변하지 않는 것'에 집중하기 어려워진다. 따라서 사업의 임팩트를 측정하는 핵심 지표를 탄탄하게 설계하고, 이 핵심 지표의 달성 여부에 주력하는 것이 사업의 변하지 않는 본질, 핵심 임팩트를 창출하는 지름길이라 할 수 있다.

개방, 혼란, 성장의 시간으로 여물은 임팩트 측정의 여정

'임팩트' '측정'은 낯선 두 개의 단어로 이루어졌다. 이를 통해 우리는 우리의 프로젝트를 바라보는 새로운 관점 두 개를 얻었다. 그래서 우리의 여정은 간혹 측정에 국한되지 않는 이야기들로 채워지기도 했다. 우리의 사업이 우리가 의도하는 변화를 만들기 위해 어떻게 개선될 수 있을까, 우리가 일상적으로 사용하던 단어들에 오히려 우리의 소통을 가로막았던 지점들이 있는데 이를 극복하는 방법은 무엇일까, 이해관계자들이 우리를 바라보는 시선은 다면적인데 우리는 스스로를 어떻게 정의하고 이 관계망을 출렁이게 할 수 있을까. 이런 이야기들이 측정에 대해 이야기하는 과정에서 자연스럽게 토론되었던 것은 무척 흥미롭고 의미 있었다.

새로운 접근법도 재미있다. 과거의 실적과 성과들을 분석해 이로부터 임팩트를 조망하던 방식에서 벗어나, 이 프로젝트가 환경 변화 속에서 미래에 어떤 가치를 가지게 될 것인가를 먼저 생각하고, 이 미래가치를 기준으로 현재를 리뷰해 보았다. 프로젝트의 기존 계획 속에는 존재하지 않지만, 프로젝트에서 발견되는 현상들과 논리가 만났을 때 새롭게 해석된 변화를 단순히 비의도적인 성과라 부르지 않고, 보다 적극적으로 발현의 영역으로 해석해 측정 안으로 인입시키는 시도도 해 보았다. 임팩트가 복잡한(개방된) 현상에 기초해 있는 만큼, 임팩트 측정평가에 다다를 수 있는 다양한 과정과 경로가 있음을 실감했던 것은 우리의 여정이 준 선물이기도 할 테지만, 그저 얻어지는 일은 아니었다. 임팩트와 관련된 논의 및 학습 과정에서 오고 가는 암묵적 지식들이 관찰되었고, 이를 인식공유를 통해 명시적 지식들로 잘 표현될 수 있도록 하는 것은, 때로는 혼란과 인내를 필요로 하기도 했다. 그런 혼란과 인내가 곧 성장일 수 있겠다는 짐작을 해 볼 수 있었다.

돌아보며
- 이노소셜랩

-플랜엠

존재 이유를 발견하는 연습과 학습의 시간

이번 Impact Foundation Learning Community에서 플랜엠은 한국의 교육을 생각하고, 장학 사업의 영역과 지평을 넓혀가고 있는 유수의 재단들과 임팩트 측정 작업을 진행하였다. 교육과 장학이라는 점에서 각 재단이 활동하는 분야는 동일하다. 그러나 사업의 임팩트가 창출되는 영역과 변화의 특징은 재단마다 고유한 특색을 지니고 있음을 알 수 있었다. 임팩트를 측정하는 기간 내내 “재단이 추구하는 임팩트를 가장 정확하게 측정할 수 있는 방법은 무엇일까? 재단의 설립 취지와 존재 이유를 가장 명확하게 나타내는 방법은 무엇일까?”에 대한 고민이 끊이지 않았는데, 워크숍과 현장 미팅을 통해 그 해답을 함께 찾아가는 여정만으로도 우리 모두의 존재 이유를 발견하는 연습과 학습의 시간이 아니었을까 싶다.

아울러 Impact Foundation Learning Community에 참여할 때마다 우리 사회의 현재와 미래에 대해 생각해 보게 된다. 특히 언론에서 보도되는 암울한 소식을 접하거나 사회 갈등과 격차를 드러내 보여주는 각종 통계 자료를 접할 때면 울적한 마음이 스며드는 것이 사실이다. 그런데 이번에 Impact Foundation Learning Community의 임팩트 측정에 함께 한 재단들의 활동을 보면서 ‘희망’이라는 단어를 더 많이, 더 자주 생각하게 되었다. 앞서 변하는 것과 변하지 않는 것에 대한 이야기로 글을 시작했는데, 재단들의 임팩트는 앞으로 사업을 거듭하면서 더욱 확장하고 깊어져 그 숫자와 범위가 변화할 것이다. 그러나 현실에 안주하지 않고 더 나은 변화를 실천하고자 고군분투하는 모든 재단을 향한 크고 작은 응원의 목소리는 세월이 흘러도 변함없이 항상 그 자리에 있을 것이라는 마음을 지면을 빌어 전해드리고 싶다.



고대권 대표
이노소셜랩

이노소셜랩 고대권 대표

개인적인 이야기를 드리자면, 여정의 도중에 잠시 건강을 놓쳤습니다. 치료라는 명목으로 모든 업무를 중단하고 침과 걱정 사이에 놓여 있었습니다. 다행히 긴 시간은 아니었지만, 이 위기는 매우 갑작스러운 것이었고, 그래서 대비를 할 수 없었으며, 주체적인 무언가를 할 수 없이 전적으로 의존적인 상태에서 상황의 변화를 막연히 기다려야 했습니다. 마침 그 시점은 ‘위기가정 지원사업’의 임팩트에 대해 고민하고 있던 때였습니다. 측정을 해야 하니 ‘위기’를 정의하자고 반복적으로 얘기해왔지만, 사실은 나는 위기를 겪어본 적이 없는 삶을 살아왔다고 고백할 수밖에 없었습니다. 만약 이러한 위기를 만성적으로 겪고 있는 삶에서 무언가를 측정해야 한다면, 그것이 가능한 일일까? 통계 속에서 1/n으로 평면적으로 해석되어져 버리는 삶들은 사실 비슷함보다 차이가 더 크지 않나? 그리고 그 차이가 이들이 가진 위기의 본질임에도 우리가 생각하는 평균이 그 본질을 희석해버리곤 하지 않나? 과학이란 어떤 것일까? 과학적 측정이란 무엇일까? 여러 고민을 했지만 쉽게 답이 나오진 않았습니다.

우리는 다분히 상식적으로 공급과 수요를 이야기합니다. 위기 가정에 대한 고민에 빚대어 생각해 보면, 우리는 ‘수요’를 잘 모릅니다. 우리가 공급하는 서비스를 받는 이들이 얼마나 절박한 상황에 놓여 있는지, 그 하나 하나의 삶들이 모두 다른 수요 속에서 진동하고 있다는 것을 매번 목격하지만 우리는 그것을 짐작할 뿐입니다. 그래도 다행입니다. 이런 수요를 짐작하는 이들이 있다는 것이, 이 사회에 씨앗 하나 정도 들어갈 크기의 희망을 만듭니다. 이런 수요를 장부상의 숫자로만 이해하려는 시도가 사실은 더 많고, 그것이 행정을 비롯한 다양한 운영원리에 반영되어 있습니다. 때로는 수요에 대한 깊은 이해를 비효율적인 것, 온정주의에 젖은 것, 과학적이지 않은 것으로 보는 시선도 있습니다.

비영리가 창출하는 임팩트는 영리조직이나 공공조직이 창출하는 것과 그 원리와 가치가 확연히 다르다고 생각합니다. 그리고 이런 비영리의 가치가 온전히 드러나는 측정이 가능하기를 바랍니다. 늘 앞으로만 갈 필요 없습니다. 제 자리에서 맴도는 것도 괜찮습니다. 일천 번을 맴돌았을 때, 그제서야 보이는 것도 있기 때문입니다. 의미 있는 기회를 만들어 준 사회적가치연구원에 감사드립니다. 긴 여름의 여정을 함께 해주신 비영리 재단에 감사드립니다. 진정, 여름이었습니다.



주미옥 책임연구원
이노소셜랩

이노소셜랩 주미옥 책임연구원

사업의 가치, 임팩트를 재발견하는 일은 다시 우리 스스로에서 시작하는 일과 같다는 생각을 해봅니다. 이 점이 임팩트가 가진 가장 오묘하고 독특한 매력인 것 같아요. 임팩트라는 말을 가끔은 '영향력'으로 바꾸어서 되새김질할 때가 많습니다. 나로 하여금, 내가 수행하는 일로 하여금 주변의 이웃과 사회가 받게 되는 영향들을 생각하면, 내가 놓여져 있는 시공간이 보다 입체적으로 재구성되면서 선한 기운의 파장(wavelength)을 상상하는 일을 떠올리게 됩니다. 이번 여정에서 우리의 공명하는 지점을 찾아내고 연결하며, 이러한 행위의 과정이자 결과를 온 몸으로 이루어 내신 여러 분들이 바로 '임팩트' 그 자체였다고 생각합니다. 주인공이신 재단 구성원 여러분들께서 정말 고생 많으셨습니다.

그리고 임팩트의 질서를 만들어가며 그 풍경의 한 축을 든든히 지지해 주신 사회적가치연구원 유미현 팀장님과 박소희 연구원님께서도 감사의 인사를 드립니다. 국내 임팩트의 지권을 이루는 하나의 지각판으로서 그 지반을 확장해 나가는 사회적가치연구원의 사회적 소명과 지지가 없었다면, 이번 임팩트 여정은 결코 가능하지 않았을 것이라고 생각합니다. 앞으로도 임팩트 창출을 위해 내딛는 국내의 다양한 기관들에 든든한 원동력이 될 것이라 생각하며, 끝없는 응원과 지지를 보내드리고 싶습니다.

이제 저녁이 되니 이노소셜랩의 앞뜰에는 선선한 바람과 함께 풀벌레 소리가 들려옵니다. 임팩트 측정 여정을 함께 하는 동안, 사회적가치연구원과 재단 구성원 분들께서 이노소셜랩에 방문해 이노소셜랩 트레이드마크(?)인 '한옥 오피스'를 상찬해 주셨는데, 이노소셜랩의 가을과 겨울 풍경도 늘 열려 있으니 아직 들리지 않으신 분이 계시다면, 부담없이 들려주세요. 임팩트의 여정이 또 다른 여정으로 이어지기를 바라며, 정말 감사드립니다. 보람되고 의미 있는 시간이었습니다.

플랜엠 김기룡 대표

1년 만에 다시 돌아온 Impact Foundation Learning Community 3기에 자문기관으로 참여하면서 임팩트에 대해 처음과 많이 달라진 현장의 반응을 느낄 수 있어서 감회가 새로웠습니다. 1기에 참여할 당시에 정말 소수의 기관들이 반신반의하면서 조심스럽게 시작했던 것과 비교해, 많은 기관들이 임팩트를 측정하고 커뮤니케이션하는 것을 당연하고도 중요하게 받아들이며 적극적으로 참여하는 모습은 이 일을 업으로 하는 사람으로서 자긍심을 느끼게 할 정도였습니다.

또 한 가지 달라졌다고 느껴지는 것은 다양성입니다. 이제는 어떤 획

일화된 틀을 따라가는 것이 아니라 우리 조직의 임팩트를 가장 잘 보여줄 수 있는 우리들만의 방법을 고민하기 시작했다는 점이 또 새롭게 느껴졌습니다. 지금의 이 시도들이 우리만의 결과물로 끝나지 않고, 소셜임팩트를 더 확산하고 궁극적으로 보다 바람직한 사회변화를 이끌어 갈 수 있는 계기가 될 것이라는 다소 거창한 확신을 가져봅니다. 본업으로 바쁜 신중에도 이 일에 헌신적으로 참여해 주신 재단 분들께 진심으로 감사의 말씀 전하고 싶습니다.

플랜엠 박은유 수석연구원



박은유 수석연구원
플랜엠

Impact Foundation Learning Community은 개인적으로 많은 애정이 깃든 프로젝트입니다. 2021년 Learning Community이 시작된 첫해에 함께 했기 때문이기도 하고, 더 나은 사회를 위해 생업의 현장에서 헌신하는 우리 참여 재단 분들을 뵈는 때면 그 에너지가 전달되어 건강하게 충전되는 경험을 하기 때문이기도 합니다. 그래서 저 스스로를 돌아보는 시간도 많이 갖게 됩니다. 올해에는 미래교실네트워크의 사업 현장인 즐거운가를 방문했을 때, 부족하지만 아이들에게 저도 뭔가 도움이 되는 일을 하고 싶다는 생각을 했었고, 포스코히어로즈 사업을 측정하면서는 '나는 과연 일면식도 없는 누군가를 위해 저렇게 물 속으로, 불 속으로 뛰어들 수 있을까?'라는 생각이 끊이지 않았습니다. 연세대학교 고등교육혁신원의 지원을 받아 사회 각 영역에서 참신한 아이디어로 사회혁신을 일궈 내고 있는 대학생들의 프로젝트를 들여다볼 때에는, '나는 대학 때 뭐 했나?' 싶었고, 현대차 정몽구 재단의 미래산업인재장학사업을 측정하면서는 '나도 글로벌 마인드를 장착한 인재가 되어야겠다'라는 다짐에, 바쁘다며 손을 놓고 있었던 불어 공부를 시작하기도 했습니다. 이 이야기를 종합한다면, Impact Foundation Learning Community의 임팩트가, 개인의 삶에 미친 임팩트라고 할 수 있을까요?

'올해에는 어떤 재단들을 뵈 수 있을까'하는 설렘으로 시작한 3월이, 어느덧 9월 중순에 접어들었습니다. 그리고 '내년과 그 이듬해의 Impact Foundation Learning Community은 어떤 모습일까'를 그려보니, 또 다른 설렘이 찾아오는 9월입니다. 마지막으로 플랜엠과 함께 모든 워크숍과 미팅에 참여해 주신 사회적가치연구원의 박소희 선임연구원님, 그리고 물심양면 지원해 주신 유미현 팀장님께 지면을 빌어 감사의 말씀을 드립니다. 아울러 2023년의 봄, 여름동안 저희와 함께 측정의 여정에 동행해 주신 미래교실네트워크, 연세대학교 고등교육혁신원, 포스코청암재단, 현대차 정몽구 재단(이상 가나다 순)의 모든 실무자님들께 진심으로 감사드립니다.



김기룡 대표
플랜엠



이수영 컨설턴트
플랜엠

플랜엠 이수영 컨설턴트

지난 1, 2기를 거치며 더욱 단단해진 Learning Community에 자문기관으로 함께하면서 더 많이 학습하게 된 시간이었습니다. 우리가 측정하게 된 기관들은 ‘교육’이라는 공통점을 가졌지만, 막상 사업 하나하나를 살펴보면 저마다 다른 특징과 특색을 가진 프로그램이었습니다. 어떻게 임팩트를 발견하고 측정할 수 있을지에 대한 고민의 답은 사실 참여 기관이 가지고 있었습니다. 워크숍을 통해 논리모형을 함께 분석하며 사업의 이해관계자와 Output, Outcome 그리고 Impact를 세세하게 살펴보았습니다. 그리고 여기서 나온 임팩트를 명확하게 정의하고 그 측정 방식을 같이 고민하며 측정을 진행했습니다.

임팩트를 측정하는 이 모든 과정은 결과적으로 기관이 추구하는 가치를 만들어 가는 것이 아니라 이미 가지고 있는 가치, 즉 임팩트를 다시 발견하는 과정이었습니다. 참여 기관마다 사업을 진행하는 그 목적과 배경에 기본적인 임팩트가 숨어 있었습니다. 자문기관으로서 우리는 이 발견의 여정을 함께하는 파트너로 임할 수 있었습니다. 우리의 역할 또한 결국 기본으로 돌아가는 것이 아닌가 하고 생각합니다. 임팩트의 측정은 기본적으로 그들이 가지고 있는 가치라는 보석을 발견하고 이를 잘 닦아내어 드러나게 보여 주는 과정이었습니다. 뜨거웠던 지난 여름날의 측정 과정이 각 기관의 사업으로 세상을 따스게 데울 것을 믿어 의심치 않습니다. IF 3기 자문기관으로 참여하게 되어 영광이었습니다. 감사합니다.

03.

Impact Foundation Learning Community

Impact Foundation Learning Community의 임팩트 측정 여정에 함께 하는 조직들이 매년 늘어나고 있다.

<2021~2023 Impact Foundation Learning Community 참여기관>

■ 측정참여재단 □ 관찰참여재단 ■ 자문기관

2021	2022	2023
미래교실네트워크	미래교실네트워크	미래교실네트워크
사회적가치연구원	사회적가치연구원	사회적가치연구원
아름다운재단	(재)숲과나눔	(재)숲과나눔
포스코청암재단	아모레퍼시픽재단	(사)에코맘코리아
T&C재단	아산나눔재단	연세대학교 고등교육혁신원
아산나눔재단	초록우산	월드비전
	포스코청암재단	초록우산
	한국고등교육재단	포스코청암재단
	(사)한국자원봉사문화	(사)한국자원봉사문화 (자원봉사임팩트연구소)
	희망친구 기아대책	현대차 정몽구 재단
	국제아동인권센터	환경재단
	넷마블문화재단	희망친구 기아대책
	아름다운재단	메트라이프생명 사회공헌재단
	최종현학술원	아산나눔재단
	현대모비스	아름다운재단
	현대차 정몽구 재단	안산시부곡종합사회복지관
	환경재단	지앤엠글로벌재단
	CJ나눔재단	청년재단
	LAB2050	최종현학술원
	T&C재단	한국고등교육재단
		한국문화예술교육진흥원
		행복나래
		현대모비스
		CJ나눔재단
		T&C재단
㈜한국사회가치평가	트리플라잇	이노소셜랩 플랜엠
측정 참여 재단 5 관찰 참여 재단 1 자문기관 1	측정 참여 재단 10 관찰 참여 재단 10 자문기관 1	측정 참여 재단 12 관찰 참여 재단 13 자문기관 2

Learning Community 깊이와 넓이

- 3년동안 측정 참여 재단으로 계속 참여하고 있는 조직들도 있고, 처음에는 관찰 참여 재단으로 함께하다가 이듬해에는 임팩트 측정을 시도하는 측정 참여 재단으로 참여하는 조직들도 있다.
- 같은 실무자가 지속적으로 참여하면서 임팩트 측정의 깊이를 더해가는 조직들도 있고, 새로운 사업의 임팩트 측정을 시도면서 조직안에서 임팩트 측정의 넓이를 넓혀가는 곳들도 있다.
- 임팩트 측정에 참여하는 조직들이 늘어나면서 올해는 임팩트 측정 과정을 자문하는 자문기관도 두 곳으로 늘었다.
- 한편, Learning Community에서 임팩트 측정을 함께하지는 않지만 각 재단의 상황에 맞게 임팩트 측정을 지속하고 있는 재단들의 소식도 들린다.

모두 임팩트 측정 생태계 차원에서, 또 개별 조직 차원에서 임팩트 측정이 확산 및 지속되고 있다는 긍정적인 신호로 보인다.

앞으로 더 큰 임팩트를 기대하며

3년동안 Learning Community를 통해 임팩트를 측정한 사례는 27개 이다. 각 재단의 임팩트 경험들이 앞으로 임팩트 측정을 시작하는 조직들이 참고할 수 있는 유용한 자산이 되기를 바라며, 올해도 우리는 Learning Community에서의 학습 과정, 그리고 각 재단의 임팩트 측정 여정을 Position Paper에 자세히 담았다.

이제는 이렇게 축적된 사례와 Data를 어떻게 하면 더 많은 조직들이 쉽게 활용할 수 있을지 고민할 차례다. 앞으로 많은 참여재단들과 어떻게 더 효과적으로 임팩트 측정을 학습하고 연습할지도 Learning Community가 함께 고민해야 할 과제다.

Impact
Foundation
Position
Paper

Volume. 03

기획·운영
사회적가치연구원 박소희 · 유미현

발행일
2023년 10월 23일

문의
research@cses.re.kr

