

## 평생교육활동가의 학습 활동에 대한 사례연구 : 대덕구 평생학습마을만들기 사업을 중심으로\*

지희숙(마을교육연구소, 소장)\*

### 요약

이 연구는 평생학습마을사업에 참여한 주민이 평생교육활동가로 성장하고 있음에도 불구하고, 이들이 어떤 학습에 참여해 어떻게 성장하고 있는지 이들의 일상적 학습에 관한 논의가 부족했다는 문제의식에서 출발하였다. 이에 본 연구는 평범한 주민에서 평생교육활동가로 성장한 평생학습마을매니저의 학습경험의 실재를 기술하고, 그러한 학습 활동의 특성이 무엇인지 분석하였다. 이를 위해 질적 사례연구방법을 활용해 평생학습마을을 조성해가는 평생학습마을매니저 12명에 대해 심층면담과 참여관찰을 실시하였다. 평생학습마을매니저는 자신의 '일'과 마을 내·외부 주체와의 '관계' 속에서 주도적으로 학습하며, 마을의 복합적인 맥락 속에서 학습하였다. 그 결과 평생학습마을매니저는 개인 차원에서 주체적인 학습자로 성장하고, 조직 차원에서 주민의 평생학습을 지원하는 교육 매개적 역할을 수행하며, 지역 차원에서 평생학습을 중심으로 지역 참여의 수준을 높여가는 시민의 정체성을 획득하였다. 이러한 평생학습마을매니저의 일상적 학습에서 나타난 특성은 일상성, 공공성, 운동성이다.

주제어: 평생학습마을 만들기, 평생학습마을매니저, 평생교육활동가, 일상적 학습

## I. 서론

2000년 이후 한국의 평생교육 정책의 가장 큰 성과 중 하나는 평생학습도시 사업의 양적 증가다. 하나의 도시를 평생학습을 중심으로 재구조화하는 평생학습도시 사업에 관심을 보이고, 참여하는 도시가 늘어나면서 이를 추진하고 관리할 제도적 장치로서 사업을 전담하는 '기구'와 '단위'가 조직되고, 사업 추진에 적용할 매뉴얼도 구성되었다.

이러한 일련의 흐름 속에서 평생학습도시 사업의 '사업'적인 측면이 먼저 부각되었다. 이 점은 평생학습도시 사업이 본격화된 이후에 진행된 정책 연구에서도 확인할 수 있다. 평생학습도시 사업이 진행된 초반에는 정책 사업의 기반 조성을 위한 연구(양병찬 외, 2000a, 2002, 2003b; 이희수 외, 2000a, 2000b)에 집중되었고, 시간이 경과되면서 평생학습도시 사업의 효용

\* 본 연구는 지희숙(2014). 마을만들기 사업에서 평생학습매니저의 학습 활동 분석. 공주대학교 박사학위 논문을 재분석하여 구성함.

† 주저자: 지희숙(대전시 서구 정림동 5-79번지, ji241@kongju.ac.kr)

성을 검토하는 연구(김신일, 2004; 변종임 외, 2005a, 2005b, 2005c)와 사업 전반에 관한 실태 분석(고영상, 2006; 최운실 외, 2010)이 진행되었다.

이러한 정책 지향의 연구는 평생교육 제도화의 맥락에서 강조되고 추진된 ‘제도 중심’의 접근 방식을 취한다. 정책적으로 추진되는 사업에서 정책의 효용성에 관해 관심을 두는 것이 문제시될 것은 없다. 그러나 사업 방식이나 프로그램과 같은 제도 중심의 접근은 사업에 참여하고 있는 주체 즉, 사람을 부차적으로 다루게 되는 한계를 가질 수 있다. 이 점은 평생학습도시 사업이 10년의 역사를 넘어서고 있지만, 사업에 참여한 주체, 그중에서도 ‘주민의 시각’에서 이들의 학습 활동의 실재를 검토한 연구가 매우 드물다는 점에서 확인된다.

평생학습도시 사업에서 주민이 참여하는 활동은 첫째, 평생학습에 대한 관심을 촉진하는 평생학습 축제, 지역행사, 대규모 평생학습 관련 강연, 둘째, 주민교육을 지원하는 평생교육활동가(이하 ‘교육활동가’) 양성 교육, 셋째, 일반 주민 대상의 평생교육 기관·단체의 교육프로그램, 넷째, 주민의 자발적 학습모임과 지역 실천 활동에서의 학습으로 나뉜다. 지금까지 평생학습도시 사업에서는 세 번째 주민교육에 주목했다. 이때 주민의 학습은 형식학습(formal learning)과 비형식학습(nonformal learning)과 같은 양화 된 형태로 포착하기 쉬운 학습이 전경에 드러나고, 주민의 생활 속 일상적 학습은 배경으로 밀려나는 흐름을 보인다.

최근에 평생학습도시(마을) 사업의 현장에 기초해 주민의 학습을 다룬 사례가 늘고 있다. 양병찬(2007)·박은미·최라영(2010)·박선경(2011a)은 평생학습도시(마을) 사업이 지역(마을)에 수용되는 성공 사례를 검토해, 주민주도의 학습 활동이 지역(마을)의 과제 해결과 지역 학습공동체 조성의 핵심 기제임을 밝혔다. 한성근(2009)·김연숙(2011)·윤여각(2010)은 평생학습마을을 조성해가는 ‘평생교육사’의 학습과 교육적 성장을 다루었다. 한성근(2009)·김연숙(2011)의 연구에서는 대규모 도시에 비해 마을단위의 평생교육사는 마을의 다양한 이해관계자들과의 관계 형성이 주민 학습 지원의 중요한 변수이며, 보다 ‘생활 중심적’이며, ‘관계 중심’의 활동의 보인다는 점을 밝혔다. 윤여각(2010)은 평생학습마을에서 평생교육사는 현실적으로 많은 직무를 감당해야 하고, 또 많은 능력이 요구되지만 그러한 활동이 ‘평생교육의 정신’에 의해 구현되어야 함을 강조한다.

한성근(2009)·김연숙(2011)·윤여각(2010)의 연구가 ‘평생교육 전문 자격’을 가진 주체를 다루었다면, 김종선·박상옥(2013)은 평생학습도시 사업에 참여한 주민이 평생학습매니저로 성장해 온 학습 활동을 검토하였다. 평생학습매니저는 2000년대 중반부터 평생학습도시에서 ‘중간 활동가’ 양성을 목적으로 추진된 사업에서 발굴된 주체다. 김종선·박상옥(2013)은 남양주시 평생학습매니저 활동을 분석해 이들의 활동이 ‘하라는 일을 하기’, ‘함께 참여하기’, ‘주체로 활동하기’, ‘지역 거버넌스 형성’ 단계로 확장되고 있음을 분석하였다. 또 이러한 활동의 확장과

정은 평생학습매니저가 일터에서 직면하는 어려움과 모순을 극복하는 기제가 바로 확장학습의 과정임을 보여주었다.

최근 연구에서의 이러한 의미 있는 진전에도 불구하고 평생학습도시(마을) 사업에서 주민의 학습 활동의 ‘과정’을 세세히 드러낸 연구는 매우 부족하며, 평생교육 현장에 기초한 실천적 연구의 지층은 여전히 얇은 편이다. 이 때문에 평생교육 학계에서도 평생교육 실천 현장에 기초한 평생교육 담론 생성(김진화, 2012; 이희수, 2012; 양병찬, 2012, 윤여각, 2013; 김미향, 2014)의 필요성이 계속 제기되어 왔다.

본 연구는 이러한 문제의식에서 출발하였다. 평생학습도시 사업이 모든 시민이 ‘누구나, 언제, 어디서나 학습할 수 있는 여건을 촉진하고 지원하는 지역 교육공동체 운동’을 내세우고 있는 만큼, 그러한 이념이 지역에서 어떻게 구현되고 있는지 검토가 필요하다. 또한, 평생학습도시 사업에 참여한 주민이 교육활동가로 성장하고 있음에도 불구하고, 이들이 어떤 학습에 참여해 어떻게 성장하고 있는지에 대한 일상생활 속 학습에 관한 검토가 필요하다.

이를 위해서 대전광역시 대덕구 평생학습마을을 사례지로 선정해 주민에서 교육활동가로 성장해 온 평생학습마을매니저(이하 ‘학습매니저’)의 학습 과정을 기술하고, 이들의 학습 활동의 특성을 분석하였다. 이를 위해 설정한 연구 문제는 아래와 같다.

첫째, 평생학습마을 사업에서 학습매니저의 학습 과정은 어떻게 전개되는가?

둘째, 평생학습마을 사업에서 학습매니저가 경험한 학습의 의미와 특성은 무엇인가?

## II. 지역 평생교육활동가에 관한 선행 연구 검토

그간 지역 교육현장에서 활동하는 주체는 일반적으로 ‘지역활동가’로 통칭하여 왔다. 지역활동가를 ‘지역에 들어가 주민들의 삶의 질을 개선하기 위해 노력하는 사람들’(윤여각 외, 2004)로 규정하게 되면, 지역활동가는 지역의 교육부문을 포함한 다양한 영역의 삶의 문제를 해결해가는 ‘활동가’까지 포괄한다. 지역의 교육문제에 천착해 온 이들까지 ‘지역활동가’로 통칭된 것은 지역 주민들의 삶은 여러 부문이 복잡하게 얽혀있기 때문이며, 평생교육이라는 용어가 등장한 이후에도 여전히 지역 교육현장에는 이러한 개념이 뿌리내리지 못했음을 보여준다.

여기서는 지역 교육 현장을 토대로 활동해 온 ‘지역활동가’를 교육활동가의 개념으로 포섭해 이들이 교육활동가로 성장해 온 경로를 ‘자발적 참여’와 ‘제도의 매개’로 구분해 검토한다.

첫째, 지역의 교육문제에 관심이 있거나, 지역운동에 참여한 것을 계기로 교육활동가의 길

로 접어든 경우다. 지역 리더, 마을활동가, 마을 리더 등 다양한 이름으로 불리는 이들은 ‘교육활동가’로서 인식체계를 가지고 활동하기보다 지역 참여 경험이 누적되면서 교육활동가로서 실천 역량과 정체성을 형성해간다. 제주 지역 주공아파트 운동의 ‘지역사회 지도자’(김민호, 2003), 서울 난곡지역의 주민교육운동을 주도한 ‘지역활동가’(윤여각 외, 2004), 부안지역의 핵폐기물 반대운동에 뛰어든 ‘주민 교사’(허준, 2006), 부산 반송지역의 교육운동을 주도한 ‘지역활동가’(양병찬, 2007; 지희숙, 2009), 대전 지역의 마을도서관 운동을 이끈 ‘마을활동가’, ‘마을교사’, ‘지역활동가’(지희숙, 2011; 강영희, 2013), 청원지역 교육운동에서 배출된 ‘자원봉사자 교사’, ‘마을 리더’(양병찬, 2007) 사례가 지역 교육현장에서 자생적으로 성장한 교육활동가의 모습이다.

둘째, 국가 평생교육 정책의 ‘제도적 매개’를 통해 교육활동가로 양성된 경우다. 2001년 평생학습도시 사업이 본격화되면서 평생학습 저변 확대를 위한 주민참여(양병찬, 2007), 평생교육 ‘중간 활동가’에 대한 현장의 필요성 증대, 이들의 실천 역량 강화(박상욱, 2010; 김남선, 2012)에 대한 사회적 요구 등 ‘정책적 필요’에 의해 중간 활동가 양성이 본격화되었다. 2007년 칠곡군의 ‘마을평생교육지도자’ 과정, 2008년 용인시 시민대학의 평생학습매니저 과정을 시작으로, 전국의 ‘광역 단위’와 ‘기초 단위’의 평생학습도시에서 교육활동가 양성은 하나의 흐름을 형성하고 있다. 이들은 ‘평생학습마을매니저’, ‘평생학습매니저’, ‘평생교육코디네이터’, ‘평생학습상담가’, ‘마을평생교육지도자’ 등 명칭에서도 지역 간 차이가 있다. 2013년 읍·면·동의 평생학습 활성화를 겨냥한 행복학습센터 사업에서 행복학습매니저 양성과 배치를 권장하고 있어 교육활동가 양성은 계속 증가 추세에 있다.

한편, 별도의 양성 과정을 거치지 않더라도 평생교육 정책 사업과 연계한 다양한 실천영역에서 교육활동가가 배출되고 있다. 문해교육 현장의 ‘문해교육 리더’(이지혜·위영은, 2012), ‘문해교사’(노병윤, 2013), 박물관 교육 영역의 ‘도슨트’(오명숙, 2014), 평생학습마을의 ‘마을 리더’(이규선, 2013), 마을도서관 운동의 ‘마을교사’(지희숙, 2011)가 그 예다.

지역 교육활동가의 역할에 대해서는 학자나 실천가(오혁진, 2006; 김남선, 2012; 김중선 외 2013; 이성 외, 2014)에 따라 조금씩 다르다. 오혁진(2006)은 교육활동가를 ‘생활의 장으로서의 지역을 거점으로 지역 주민들의 학습을 도와 성장하도록 지원하며, 지역사회를 학습공동체로 변화시키는 데 적극적인 역할을 수행하는 사람’으로 규정한다. 이들은 ‘지역 주민을 위한 교육프로그램 개발과 운영, 주민의 학습 활동 지원, 지역 문제 해결을 위한 지원, 지역 평생교육조직 네트워크 형성, 지역 발전을 위한 학습 성과의 활용과 촉진하는 자’다. 본 연구에서도 주목한 평생학습도시 사업에서 교육활동가는 ‘시민 대상의 맞춤형 평생학습 정보와 상담 제공, 평생학습 활성화를 위한 교육 홍보, 모니터, 교육보조 활동에 참여하는 평생학습 과

트너'(김종선, 2013)로, '지역자원 분석, 평생학습 요구조사, 교육프로그램 개발, 학습동아리 발굴과 지원에 나서는 지역활동가'(이성 외, 2014)로 규정한다. 김남선(2012)은 '마을 자원조사, 프로그램 요구 분석, 프로그램 기획, 프로그램 운영, 프로그램 평가, 평생교육관련 조직, 평생교육을 위한 회의법, 성과분석, 평가'를 '마을 리더'인 교육활동가의 역할로 제시한다.

위와 같은 교육활동가의 역할 규정은 김종선 외(2013)의 사례를 제외하면 교육활동가의 직무, 즉 수행해야 할 '일'을 당위적으로 제시한 것이다. 이점은 평생교육 정책의 맥락에서 참여하는 교육활동가에 대한 학문적 검토가 매우 빈약하다는 것을 보여주며, 이것은 지역에서 자생적인 교육활동가의 길을 개척해 온 교육활동가도 마찬가지다. 이들 교육활동가가 배출되고 활동해 온 경로는 다르나, '공공의 지원에서 빠진 평생교육의 사각지대에 있는 학습자를 찾고, 이들의 학습 활동을 지원하고 성장에 조력하는 활동을 수행'한다는 점에서 이들 모두 교육활동가의 개념으로 포섭될 수 있다. 또한, 이 작업은 교육활동가가 지역 교육현장에서 어떤 활동에 참여하고 있으며, 어떻게 교육활동가로 성장해가고 있는지, 이들이 밟고 있는 현장에 기초한 탐색의 필요성을 보여준다.

### Ⅲ. 연구 방법과 분석

#### 1. 연구 대상지 선정

본 연구에서는 평생학습마을 사업에 참여한 학습매니저의 실천 활동에서의 학습 과정과 학습 특성을 분석하기 위해 질적 연구의 한 갈래인 사례 연구를 택했다. 이를 위해 대전광역시 대덕구 평생학습마을을 연구 대상지로 선정했다. 연구 대상지 선정의 이유는 다음과 같다.

첫째, 사례의 전형성 때문이다. 대덕구 평생학습마을은 체계적인 주민 교육 설계에 기초하여 평생학습마을 사업을 수행해 비교적 주민 참여의 폭이 넓은 곳으로 꼽히고 있다. 대덕구는 2007년 7월에 평생학습도시로 선정된 후, 12개 행정동의 주민자치센터를 중심으로 평생학습마을을 조성 중이다. 동마다 평생학습마을 사업을 이끌어 갈 실행조직으로 평생학습마을추진위원회(이하 '추진위원회')를 구성하였고, 주민자치센터의 명칭을 '주민학습문화센터'로 변경(2010년)하는 등 생활권 평생학습마을 조성의 제도적 기반을 마련하였다. 2009년부터 평생학습마을 지도자 교육을 시행해 주민들의 실천 역량을 키우고 있으며, 교육 과정에 참여한 일부 주민이 주민학습문화센터에 '학습매니저'로서 주민들의 학습 활동을 지원하고 있다.

둘째, 연구 현장에의 접근 용이성 때문이다. 연구자는 2010년부터 2015년 현재까지 대덕구

평생학습마을 사업에 직·간접적으로 참여(평생학습마을 지도자 교육 기획·교수자, 컨설팅위원 등)해 평생학습원과 평생교육사, 추진위원장과 위원, 학습매니저와 친분이 형성되어 있다. 이러한 조건은 연구 현장에서 연구 참여자와의 라포 형성에 필요한 시간을 줄여주는 이점이 있으며, 심층적인 자료 수집에 용이하다.

## 2. 연구 참여자

연구 참여자 선정은 목적 표집(purposive sampling) 방법을 활용하였다. 대덕구 평생학습마을에서 활동하는 학습매니저 12명이다. 20대의 윤희을 제외한 나머지 11명은 40~50대의 전업주부이며, 이들은 결혼 이전에도 조직 경험이 거의 없었다. 연구 참여자들은 대덕구에서 자원 활동이나 평생학습마을 사업에 직·간접적으로 참여한 것이 계기가 되어 학습매니저로 선발되었다. 이보라, 박하나, 김이슬은 추진위원회 위원으로, 황선화, 송하늘, 이수현, 정가을, 최선아는 마을 문고 자원 활동가로, 진달래는 주민학습문화센터에서 수강한 것을 계기로 학습매니저로 입문했다. 학습매니저는 주민학습문화센터에 상주한 유급 자원 활동가로서 주 5일, 하루 5시간 활동한다. 학습매니저 12명의 배경을 아래 <표 1>에 정리하였다.

<표 1> 연구 참여자 배경\*

번호	이름	성	연령	경력	개별면담	집단면담	학습매니저 이전 경험
1	황선화	여	40대	3년	2	1	마을문고 봉사
2	진달래	여	40대	3년	2	3	통장협의회 봉사
3	박하나	여	30대	1년	1	1	학습마을추진위원
4	송하늘	여	40대	2년	1	1	마을문고 봉사
5	한나리	여	40대	2년	2	3	부녀회 봉사
6	이풍경	여	40대	2년	2	1	평생교육 강사
7	김이슬	여	40대	2년	2	3	학습마을추진위원
8	이보라	여	50대	3년	2	3	학습마을추진위원
9	이수현	여	40대	3년	2	2	마을문고 봉사
10	윤희을	여	20대	3년	2	1	평생교육 강사
11	정가을	여	40대	2년	2	3	마을문고 봉사
12	최선아	여	40대	3년	1	-	마을문고 봉사

### 3. 자료수집과 분석

자료 수집은 2012년 11월부터 2013년 12월까지 1년간 평생학습도시(마을) 사업에 관한 문헌 조사와 연구 참여자와의 심층 면담, 참여 관찰, 개방형 질문지, 대덕구 동별 평생학습마을 온라인 카페(이하 ‘평생학습마을 카페’) 글 검색 등의 다각적인 방법을 활용하였다.

문헌 조사는 기존의 마을 만들기 사업과 평생학습마을 사업의 맥락에서 진행되는 주민들의 학습 과정을 이해하고, 선행연구에서 빠진 문제를 검토하기 위한 목적에서 진행되었다. 이 결과, 평생학습도시(마을) 사업에서 주민 학습이 강조되고 있지만, 선연적인 수준의 논의를 넘어서지 못한다는 사실을 발견하였다.

심층 면담은 개별 면담과 집단 면담으로 나누어 진행했다. 개별 면담은 학습매니저 12명과 이들과 상호작용하는 평생학습원의 행정가, 평생교육사, 추진위원회 구성원, 주민학습문화센터 수강생, 학습동아리 회원 등을 포함한 17명이며, 전체 29명에 대해 행하였다. 학습매니저와의 개별 면담은 2013년 2월부터 2013년 12월까지 8개월간 집중하여 실시하였다. 연구자가 각 동의 주민학습문화센터를 방문해 학습매니저의 일상적 활동을 관찰하고, 2시간 정도 면담을 진행하였고, 돌아와 전사를 완료했다. 집단 면담은 학습매니저 간의 교육적 상호작용과 마을간 차이를 살펴보기 위해 권역별 면담과 전체 대상의 집단 면담을 각각 2~3회 실시했다.

참여 관찰은 2013년 6월부터 학습매니저의 심층 면담 기간에 집중되었다. 주민학습문화센터에서의 일상적 활동과 학습매니저 정례회에 참석해 학습매니저들 간, 학습매니저와 평생교육사 간의 상호작용 방식을 중심으로 관찰하였다.

개방형 질문지 조사는 개별 면담에서 놓친 부분을 보완하고, 학습매니저의 학습경험 전반을 이해하는 목적으로 시행하였다. 질문에 대해 7명의 학습매니저가 답변을 보내주었다. 이외, 대덕구의 평생학습마을 사업이 본격화된 2010년부터 운영된 평생학습마을 카페의 글을 검색해 학습매니저와 평생교육사 간의 교육적 상호작용을 이해하는 자료로 활용하였다.

연구 참여자에 대한 심층 면담, 참여 관찰, 문헌 자료 조사, 개방형 질문지, 평생학습마을 카페 검색에서 생성한 자료를 반복 정독하고 상호 조회하면서 개방 코딩(Open coding)을 하였고, ‘의미 있는 주제’로 유목화, 구조화하였다. 이러한 자료 분석의 과정은 일회적이지 않고 순환적인 과정을 거쳤다. 이 결과, 학습매니저로서 수행하는 ‘일’과 이들의 활동에 직·간접적인 영향을 미치는 마을 내·외부의 주체들 간의 ‘관계망’ 속에서 드러나는 학습의 양태를 기술하고, 학습의 특성을 논의한다.

‡ 연구 참여자는 모두 가명으로 처리하였다.

## IV. 평생학습마을 사업에서 평생학습마을매니저의 학습 과정

### 1. 일하면서 배우기 : 학습 맥락

학습매니저로서 공통으로 수행하는 활동의 흐름 속에서 주도적인 학습이 이루어진다. 여기서는 ‘동 평생학습 행정업무’, ‘학습마을추진위원회 간사 활동’, ‘주민 학습프로그램 기획과 운영’, ‘평생학습매니저 정례회’, ‘마을 특색 사업’, ‘마을 평생학습 축제’에서 무엇을 어떻게 배우며 학습에서 주도성을 획득하는지 기술한다.

#### 가. 동 평생학습 행정업무

학습매니저는 동 주민센터에 찾아오는 마을 주민과 일상적 상담에 응하고, 평생학습 업무 보고 체계를 숙지하면서 학습매니저로서 역할을 인식해간다.

학습매니저는 동 주민센터에 상주하면서 마을의 다양한 주민들과 접촉할 기회가 많아지는데, 이들에 대한 응대도 학습매니저의 주요 업무 중 하나다. 민원 일로 방문한 주민들이 학습 프로그램을 문의하거나, 통장, 부녀회 등 마을의 자생단체 임원들에게 주민 학습프로그램과 평생학습마을 사업의 진행 과정을 공유하기도 한다. 이러한 기회를 계기로 주민들과 안면을 트고, 개인적인 관계망을 넓히며, 마을 돌아가는 상황을 세세히 알게 된다.

학습매니저의 활동은 동의 평생교육 행정 체제 속에서 행해진다. 학습매니저의 출·퇴근, 업무 중의 자리 비움, 외부 출장, 학습프로그램 운영 등의 업무는 평생학습 담당 총무, 사무장, 동장으로 이어지는 위계를 밟아가며, 이러한 의사 결정에서 ‘공문서’가 중시된다. 처음 이러한 업무 보고 체계를 이해하지 못했던 학습매니저는 평생학습 담당 총무나 사무장, 동장의 지적을 받거나 시행착오를 겪으며 행정 업무의 보고체계를 숙지한다.

한 번은 총무님이 마을 축제에 관해 문기에 구두로 답변을 드렸어요. 그런데 나중에 정식 보고를 하지 않았다는 지적을 받았어요. 나중에 알고 보니 총무님은 A4 용지 한 장 정도로 정리된 문서 보고가 올라오기를 기다리고 있었는데, 저는 보고를 기본적으로 문서로 해야 한다는 것을 모르고 있었어요. 직장의 위계질서나 업무 절차, 문서로 보고하는 방식 등을 몰랐는데 동사무소에 상주하면서 그걸 알게 됐어요. 그다음부터는 행정적인 이야기를 나눌 때는 늘 메모를 하고 하루의 일과에 관해 보고한 다음에 퇴근하는 습관을 지니게 되었어요. (정가을)

경험이 쌓이면서 학습매니저는 자신의 상황과 업무 진행 과정을 평생교육 담당 총무와 자발적으로 공유하고 적극적으로 의사소통에 임한다. 동 평생학습 행정에 관한 실질적인 업무

권한을 가진 평생학습 담당 총무는 기본적인 행정 업무 외에 학습매니저가 자리를 비우거나 출장 나갈 경우 학습프로그램 운영 관리와 주민 상담 같은 학습매니저의 역할을 대신한다. 따라서 이들과의 원활한 의사소통이 주민들의 학습 활동 지원에서 공백이 발생하지 않도록 하는 전략이라는 점에서 평생학습 담당 총무와의 일상적인 '협업'에 노력을 기울인다.

## 나. 주민 학습프로그램 기획과 운영

주민 학습프로그램을 기획해 운영하는 전 과정은 학습매니저의 핵심 활동이다. 여기서는 주민 학습프로그램 기획, 설계, 홍보, 프로그램 실행, 평가 단계를 거치면서 세부 역량을 어떻게 획득해가는지 기술한다.

첫째, 학습매니저는 “가능한 많은 정보와 자료”를 수집해 모아두고 주민 학습프로그램 기획에 참조한다. 주민 학습프로그램 기획에서 ‘평생교육사의 조언 수용’, ‘지역 평생학습 정보를 수집과 활용’, ‘주민들과의 만남에서 학습요구 발굴’, ‘자신의 경험 활용’이 주된 전략이다.

평생교육사의 조언이나 지도를 적극적으로 수용하는 것은 이들이 평생교육에 관한 전문성, 그중에서도 주민들의 평생교육 지원에 관한 전문성을 갖추고 있기 때문이다. 평생교육사는 대덕구 평생학습마을 사업의 흐름과 마을의 상황, 주민들의 특성을 꿰고 있으며, 현장 경험에서 얻는 암묵적인 지식은 학습매니저 업무를 해나가는 데 중요한 학습 자원이 된다.

학습매니저는 지역의 다양한 평생학습 정보를 수집해 적극적으로 활용한다. 대한민국 평생학습 박람회, 우수 평생학습마을 견학, 대전지역 대학 평생교육원과 평생교육기관 홈페이지, 인터넷 검색 등에서 필요한 정보나 자료를 얻는다. 이 외에도 마을의 기관·단체에서 운영하는 학습프로그램의 내용과 지역 강사 이력을 검색해 주민 학습프로그램 기획에 참조한다.

학습매니저는 다양한 주민들과의 만남의 기회를 넓혀 숨겨진 학습 요구를 확인해간다. 이때, 동장과 총무, 주민학습문화센터 수강생, 마을 문고 회원, 학습동아리 회원, 추진위원회 위원이나 가까운 지인, 가족을 망라한다. 이수현, 이풍경, 김이슬은 마을 문고 회원과 학습동아리 회원에게, 정가을은 동장과 사무장에게, 황선화는 가족 모임이나 여행에서 얻은 다른 지역의 정보까지 참조한다.

학습매니저는 자신이 평소에 배우고 싶었던 내용을 주민 학습프로그램 기획에 접목하기도 한다. 학습매니저 이전에 주민이었던 자신의 경험을 최대한 활용하는 것이다. 이 경우 학습매니저가 프로그램의 특성을 세세하게 알고 있어서 마음에서 우러나오는 홍보가 가능하고, 이 결과 주민들의 높은 호응으로 이어진다. 이수현은 댄스 과정과 커피 바리스타 과정, 사진반 과정, 진달래는 부동산 공매 과정, 이풍경은 명리학 과정, 윤풀잎은 캘리그래피 과정이 자기 경험을 활용한 성공적인 사례다. 이러한 성공적인 경험은 학습매니저가 주민 학습프로그램

기획에서 ‘자기 논리’를 형성하는 중요한 계기가 된다.

둘째, 설계 단계에서는 기획한 주민 학습프로그램에 대해 주민자치위원회의 심의를 받고, 개설이 확정되면 대덕구 평생학습원 홈페이지에 등록하고 ‘홍보’와 수강 상담을 병행한다.

학습매니저에 의해 주민 학습프로그램 기획 초안이 마련되고, 기획안에 대한 추진위원회의 개설 여부가 결정되면 주민자치위원회의 심의를 통해 최종 개설이 결정된다. 개설될 프로그램의 내용은 대덕구 평생학습원의 홈페이지에 입력해야 하며, 이 내용에 비추어 주민들은 수강 여부를 결정한다. 따라서 학습매니저는 평생학습원 홈페이지에 탑재하는 내용 구성에 심혈을 기울인다. 이보라는 동료 학습매니저가 올린 자료를 참고하며, 한나리는 직접 강의안을 작성한 강사의 자료를 참고하며, 정가을은 강사와 상의해 핵심 내용을 탑재한다.

학습프로그램 홍보는 학습매니저 입문 초기의 경우, 직접 마을을 돌며 ‘발로 뛰는 개별 홍보’를 택한다. 직접 홍보를 하면서 마을의 상황에 대해 세세하게 알게 되고, 기관·단체와 협력을 위해서는 ‘공문서’ 발송이 필요하며, 학습프로그램의 특성과 무관한 모든 주민 대상 홍보의 비효율성도 깨닫는다. 경력이 쌓이면서 ‘인맥’을 최대한 활용한 ‘공동 홍보’로 전환된다. ‘밭이 넓은’ 통장이나 부녀회 등 마을 유지들의 도움을 받거나, 추진위원들과 공동 홍보의 날을 정해 홍보에 나선다. 가까운 지인에게 ‘입소문’, 주민학습문화센터 수강생들에게 문자 보내기, 현수막 게시, 주민센터 LED 전광판 활용, 지역 생활신문 등 다양한 통로를 활용한다. 이보라는 학습프로그램 리플릿을 항상 소지해 어디서나 일상적인 학습 상담에 임하며, 황선화는 학습프로그램 참여시 수강생이 얻을 수 있는 이점과 지역 활동 여부를 파악해 상담에 임하며, 주민들의 관심을 끄는 ‘홍보 문구’를 수집하거나 ‘현수막 위치’를 연구하는 등, 다양한 홍보 전략을 마련한다.

셋째, 주민 학습프로그램 운영 과정에서 학습매니저들의 업무는 ‘강의실 환경 조성’, ‘수강생 관리’, ‘강사 관리’, ‘학습프로그램 운영’에 관한 모니터링이다.

강의실 환경 조성은 주민학습문화센터 강의실뿐 아니라, 마을의 다른 기관·단체와 연계한 공동 사업의 경우, 외부 강의실까지 이동한다. 학습매니저는 강의 시작 이전에 강의실로 이동해 수강생들과 가볍게 인사를 나누면서 출결 상황과 근황을 파악한다. 출결 상황은 학습 내용에 대한 수강생의 즉각적인 반응을 나타내는 지표로서, 출석 여부를 확인하면서 학습 참여에 대한 수강생의 반응을 지켜본다. 학습매니저 입문 초기의 경우 수강생 관리에서도 시행착오를 경험한다. 행정 절차를 무시하고 개강 바로 전날 수강 불참을 통보하거나, 전화로 환불을 요구하거나, 강의실 냉·난방과 같은 강의실 환경의 문제를 제기할 때, 유연하게 대응하지 못해 갈등을 빚기도 하였다. 경력이 쌓이면서 수강생과의 관계도 ‘주민 참여’의 맥락에서 사고하게 되면서 서로에게 도움을 주고, 조력하는 관계로 나아간다.

강사 관리는 강사와 친밀한 관계를 유지하면 수강생 관리에 도움을 받기 때문에 학습매니저들은 강사와 친밀한 관계를 유지하려 노력한다. 그러나 일부 강사 중에는 예고 없이 강의에 불참하거나 교육시간을 지키지 않는 등 기본 자질의 문제가 발생하면서 강사 관리의 필요성을 절감한다. 강사 관리는 동료 학습매니저나 평생교육사로부터 강사의 '평'을 들어보거나, 수업에 참여한 학습자의 의견을 참조하거나, 학습매니저가 직접 수업을 지켜보면서 '좋은 강사'에 대한 안목을 키운다. 강사는 수강생과 직접 소통하는 특성상, 강사의 자질이나 역량에 따라 학습 참여나 학습자 간 응집력이 달라지기 때문에 학습매니저는 '좋은 강사'를 보는 '눈'을 키우고 계속 발굴해가는 노력을 기울인다.

넷째, 주민 학습프로그램 평가는 종강식 운영, 프로그램 만족도 조사, 프로그램 운영 결과보고, 학습동아리 결성까지 포함된다.

종강식은 한 학기 학습 활동을 매듭짓는 자리로, 동장과 추진위원회 위원장, 수강생이 모여 동 내부 행사로 진행되거나, 지역의 단체장과 평생학습원장을 초빙해 좀 더 규모 있게 열기도 한다. 종강식 개최의 절차와 방식은 평생교육사의 지도나 동의 평생학습 담당 총무의 지도를 받거나 동료 학습매니저와 협의하면서 필요한 절차를 익힌다.

만족도 조사는 수강생들이 참여한 프로그램 내용 전반에 대한 소감을 묻는 것으로, 만족도 조사를 하면서 수강생과 나누는 다양한 이야기에는 새로운 학습 요구가 담겨 있다. 여기서 확인된 주민의 요구는 후속 학습프로그램 기획의 '길잡이'가 된다. 운영 결과보고서에는 예산 집행 내용과 함께 프로그램 실행 내용, 만족도 조사 결과 등 한 학기 프로그램 운영 전반을 종합적으로 정리한다. 학습매니저 입문 초기의 경우 평생교육사의 개별 지도를 받고, 경력이 쌓이면서 총무나 동료 학습매니저와 협의해 완성해간다. 학습매니저들은 운영 결과보고서를 작성하면서 평생학습마을 사업의 진행 절차와 의미, 자신의 역할에 대한 사회적 가치를 재인식하게 되었다.

학습동아리 조직은 단위 학습프로그램이 종료된 이후에 심화 학습의 욕구가 높은 수강생들이 자발적으로 구성하거나, 학습매니저의 권유로 출발하게 된다. 학습매니저는 학습동아리 회원의 지역 활동을 염두에 두고 이들의 자립을 지원한다. 구체적으로 학습동아리의 활동 공간 발굴, 연계, 필요한 학습자료 검색과 정보 제공, 학습동아리 전시회 연계, 지역 활동처 발굴과 연계 등이다.

#### 다. 평생학습마을 추진위원회 간사 활동

추진위원회는 매월 1회, 각 동의 평생학습마을 사업의 주요 안전을 협의하고 의사결정을 내리는 마을단위의 평생학습 실행기구다. 학습매니저는 추진위원회의 간사로서 추진위원의

회의 참여 촉진, 회의 안건 선정, 회의 자료 작성, 회의 진행, 회의 결과 보고와 추진위원의 발굴과 영입을 진행한다.

첫째, 추진위원의 회의 참여 촉진은 직장과 생업으로 바쁜 추진위원들이 평생학습마을 사업에 관심을 가지고 참여하도록 ‘진화’, ‘문자’로 촉진하는 단계다. 추진위원의 다수가 부녀회나 마을 문고, 통장협의회 등 마을의 자생단체에 몸담거나, 직업과 생계 문제로 자발적인 참여가 어려워지면 평생학습마을 사업이 추진되기 어렵다. 학습매니저는 추진위원의 회의 참여를 독려하면서 이들과의 안면을 트고, 평생학습에 대한 관심과 참여를 끌어낸다.

둘째, 추진위원회에서 다룰 주요 안건은 학습프로그램 기획과 평생학습 축제, 마을 특색사업 운영에 관한 내용이다. 학습매니저 입문 초기는 평생교육사가 작성한 회의 자료를 참고하거나, 평생교육사의 침삭지도를 받아 수정·보완해간다. 이때 평생교육사가 지도한 자료는 학습매니저가 계속 참조해가는 기초 자료가 되며, 여기에 새로운 내용을 “덧어쓰기”나 “붙여넣기”로 완성도를 높여나간다.

셋째, 추진위원회 회의 진행에서 학습매니저는 회의 개최와 주요 안건을 알린다. 회의 개최와 주요 안건을 안내하는 짧은 발언이지만 학습매니저라면 누구나 “입이 떨어지지 않는” 경험을 하게 된다. 동장과 추진위원장, 위원이 참여하는 경직된 회의 분위기에서 평소 사용하지 않던 공적 언어로 말하는 상황이 “몸에 맞지 않는 옷”을 입은 것처럼 불편하기 때문이다. 회의 진행 방식은 평생교육사가 몇 달간 시범을 보이고, 이를 지켜보고 따라 하면서 자신의 방식을 찾는다. 경험이 쌓이면서 학습매니저는 추진위원회 회의에서 프로그램 기획에 관한 의견을 내거나, 마을 평생학습 동향이나 정보를 제공하는 등, 회의 진행에서 주도성을 보인다.

넷째, 학습매니저는 새로운 추진위원을 발굴·영입해 추진위원회의 문화를 바꾸려는 노력을 전개한다. 이는 기존의 추진위원회 구성과 운영에 대한 학습매니저의 문제의식이 담겨있다. 추진위원회 구성에 ‘관’이 주도성을 발휘하면서 자발적인 주민보다 마을의 자생단체 임원으로 채워졌고, 이 결과 실제로 활동할 수 있는 회원이 부족하였다. 학습매니저는 추진위원회의 성격에 부합하는 ‘일할 수 있는 주민’을 발굴하고, 추진위원으로 영입하면서 초등학교 학부모회, 어린이집, 문화예술단체 등 다양한 영역에서 활동하는 주민들이 새롭게 참여하게 되었다.

#### 라. 평생학습마을매니저 정례회

학습매니저 정례회(이하 ‘매니저 회의’)는 12개 동의 학습매니저들이 매월 정기적으로 만나, 평생학습마을 사업에 대해 협의하고, 학습하는 자리다. 2시간 이내의 짧은 회의이기 때문에 평생교육사의 주요 전달 사항을 듣고, 각 마을의 상황을 공유하고, 필요한 논의를 진행한다. 학습매니저 입문 초기는 평생학습 행정 업무 절차를 익히는 자리로, 경력이 쌓이면서 마을에

서 발생하는 복합적인 문제를 협의해 대안을 모색해가는 ‘공동 학습’의 장으로 활용된다.

매니저 회의에서 평생교육사의 이야기는 업무 기술을 익히는 중요한 자원이다. 학습매니저 입문 초기에는 주로 ‘말하기’보다 ‘듣기’에 집중해 학습한다. 평생교육사의 이야기를 적극적으로 ‘듣고’, 세세하게 ‘메모’하거나, 일머리가 빠른 동료 학습매니저가 질문할 때, 간접적으로 궁금증을 해결한다. 업무 경험이 쌓이면서 학습매니저들은 자신이 경험한 일과 정보를 공유하면서 상호학습의 방식으로 전환된다. 수강생 관리와 강사 관리, 수강 신청과 관련된 행정 양식의 간소화 문제, 주민 학습프로그램 기획과 홍보, 운영에서 요구되는 사항에 대해 ‘학습매니저의 시각’에서 필요한 정보를 모으고, 활용해간다. 이때 개별 학습매니저의 성공과 실패의 경험은 그 자체가 의미 있는 학습자원으로, 평생학습마을 사업의 현실성을 높이는 기초자료가 된다.

#### 마. 마을 특색사업 운영

마을 특색사업은 마을의 기관·단체와 주민 학습프로그램을 공동 운영하거나, 대덕구와 대전시 공모사업의 예산을 끌어들이어 주민학습문화센터의 운영비로 시도하지 못했던 공동 사업을 추진한다. 학습매니저는 마을 특색사업을 기획하고 운영하면서 마을의 다른 주체들과 만나는 ‘점점’이 생기고, 공동 사업 경험을 쌓으며, 지역에 대한 이해를 넓힌다.

첫째, 학습매니저는 마을의 다른 기관·단체와 공동 사업을 추진하면서 연계·협력의 필요성과 상승효과를 경험한다. 추진위원회의 ‘인맥’을 활용해 새로운 학습공간을 발굴하거나, 주민 학습문화센터에서 시도하기 어려웠던 신규 프로그램을 개설하면서 다른 기관·단체와 연계·협력의 방법과 절차를 익힌다. 이 결과, 지역의 초·중학교, 지역아동센터, 체육센터, 마을카페, 노인정, 베이커리 등과 교류하였다. 진달래는 마을 중학교와 연계한 ‘마을 환경 가꾸기 사업’에 참여하게 되었고, 김이슬은 마을의 3개 초등학교와 연대한 ‘독서 골든벨 행사’를 매년 개최하고 있다. 정가을은 마을카페와 연계해 전업주부의 창업을 돕는 ‘커피 바리스타 과정’을 열었고, 이보라는 마을 체육센터와 연계해 ‘음악 줄넘기’ 과정을, 박하나는 지역아동센터와 연계해 ‘어린이 역사 탐방’을, 이풍경은 새롭게 진입한 아파트 입주민을 위한 ‘마을소식지’를 발간하면서 좀 더 확장된 학습에 참여하게 되었다.

둘째, 대덕구와 대전시의 공모사업을 활용해 ‘마을 특색사업’을 추진하면서 마을의 특정 문제와 주민 학습을 연결하는 접점을 만들어낸다. 공모사업은 주민들이 함께 마을에 필요한 의제를 찾아 교육사업으로 기획해 직접 운영하는 주민 주도의 마을만들기 사업이다. 공모 사업을 준비하면서 마을 문고나 추진위원회, 수강생, 학습동아리 회원 등 다양한 주민들과 만나는 기회가 늘어나고, 나온 의견을 수렴해 사업계획서로 담은 ‘공동 기획’의 중요성을 절감한다.

마을 특색사업(행사)을 하면 기획서 안에 다 담아야 하잖아요. 몇 장의 종이에 담긴 내용이 실제 그대로 실행되는 거예요. 그걸 주민들하고 함께 만드는 거잖아요. 기획의 가능성, 중요성을 알게 되었어요. 주민학습문화센터의 프로그램 기획은 기획이라기보다 기존의 내용을 조금 바꾸어 다시 여는 경우도 있는데, 마을 특색사업은 마을 문제를 찾고, 꼭 필요한 프로그램을 우리가 제안하니까, 기획에 대해 더 생각하게 돼요. 마을 어머님들이 ‘독서 골든벨’이나 ‘자전거 탐방’ 프로그램에 대한 관심이 많아서 아이디어를 많이 주세요. 그런 걸 들으면서 함께 가는 프로그램이 중요하다는 것도 알죠. (김이슬)

예에서처럼, 학습매니저는 많은 주민을 만나고, 이야기를 듣고, 의견을 정리해 특색 사업의 내용으로 담아내는 ‘공동 기획’의 중요성을 알게 된다. 이러한 기획 과정에 참여한 주민의 경우, 사업 진행에 대한 관심이나 참여가 높은 편이다. 윤희영은 공단지역 마을이라는 부정적인 인식을 바꾸기 위해 캘리그래피 수강생과 함께 공단 골목에 ‘벽화’를 그렸고, 김이슬은 주말을 이용해 가족이 함께하는 ‘자전거 탐방’ 프로그램을, 이보라는 마을 경로당 어르신과 청소년이 만나는 ‘세대 간 소통하는 휴대폰 활용법’을 열었다.

셋째, 학습매니저는 대덕구의 부족한 주민 학습 공간의 문제를 해결하기 위해 시도된 ‘학습 배움터 사업’에 참여하면서 마을의 다양한 공간을 ‘교육의 공간’으로 바라보게 되었다. 마을의 자생단체 사무실, 식당, 어린이집, 음악학원, 지역아동센터, 요양원, 마을 갤러리, 태권도 아카데미, 교회, 금융기관, 상가번영회, 기타교실, 유치원 등의 공간을 발굴해 주민 학습과 연결하면서 마을 전체를 주민 학습의 맥락에서 사고하게 된 것이다. 이 결과, 여러 여건으로 주민학습문화센터까지 나오기 어려웠던 주민들이 집 가까이에서 새로운 학습 기회를 얻게 되었고, 학습매니저는 마을에서 교육적으로 소외된 주민들의 상황을 파악하게 되었다.

## 바. 마을 평생학습 축제 기획과 운영

대덕구의 마을 평생학습 축제(이하 ‘축제’)는 학습매니저가 입문한 2011년부터 현재까지 지속하고 있다. 평생학습 축제 운영에서 학습매니저는 축제 기획, 마을 자원 연계, 축제 운영 코디네이터의 역할을 수행하면서 학습 축제의 의미를 깨닫게 된다.

첫째, 학습매니저는 축제 기획에 관한 경험을 쌓게 된다. 축제 기획에서 가장 큰 과제는 ‘일반 축제’와 ‘학습 축제’와의 차별성을 부각하는 일이다. 대덕구 평생학습원에서 내세운 ‘주민이 기획하고, 마을의 인적·물적 자원을 최대한 활용한 주민 누구나 주인공이 되는’ 축제의 방향성은 실질적인 축제 기획단이 된 ‘추진위원회’의 역량에 따라 다르게 나타난다. 학습매니저는 평생학습원의 주선으로 대한민국 평생학습박람회를 견학. 마을축제 전문가의 강연, 추진위원회의 기획 회의, 평생교육사의 지도와 정보 제공이 있었지만, 무엇보다 마을에서 참여할 ‘주체’를 발굴해 연결하고, 참여시키는 것이 주된 과제였다.

학습매니저 입문 초기에는 추진위원회 중심의 축제였다면, 해를 거듭할수록 축제에 참여하는 기관·단체가 늘면서 실질적인 ‘공동 기획’의 모습을 띤다. 이에 따라 마을 주체들이 가진 정보나 인적·물적 자원이 교류되면서 마을의 특색을 살린 학습 축제의 면모를 갖추었다. 송하늘의 마을은 농경사회의 공동체문화를 재현하는 ‘들말두레소리’ 공연과 마을 중학생이 학습 축제의 자원봉사자로 참여하게 되었다. 진달래의 마을은 토착 주민이 많다는 점에 착안해 초등학교와 연계해 ‘운동회’ 형식의 학습 축제를 개최했으며, 이풍경의 마을은 ‘굴다리’를 활용해 ‘굴다리 학습 축제’로 구체화하였다. 김이슬은 마을에 소재한 대학교의 학습동아리와 공구상가와 연합해 ‘작은 음악회’로 학습 축제를 열고 있다.

둘째, 학습매니저는 학습 축제 준비 과정에 다양한 마을 기관·단체와 만나면서 평생학습에 관한 지역적 분위기를 파악하게 된다. 학교나 다른 기관·단체와의 만남은 한두 번의 접촉으로 매듭되지 않는다. 무엇보다 학습 축제의 필요성과 참여에 대한 공감을 끌어내는 것이 필요하다. 이것은 주민들과의 만남에서도 동일한 문제였다. 이러한 과정을 통해 학습 축제 운영의 전체 윤곽을 잡고, 참여하는 주체의 역할을 배분하고, 자원을 재배치하는 ‘설계 과정’은 마을 행사경험이 풍부한 평생학습담당 총무의 조력을 통해 배운다.

공무원들은 마을행사를 준비하면 전체 행사진행을 위한 설계 도면을 그려요. 평생학습 축제 할 때도 그랬어요. 진행하는 과정에 의진행사를 정말 중요하게 생각해요. 우리는 그런 걸 잘 몰랐거든요. 미리 챙기는 것이 몸에 배어 있어요. 마을 학습 축제를 하면서 전체 체크리스트를 만들어 챙기는 것을 완벽하게 배웠어요. (황선화)

셋째, 학습매니저는 축제 운영과정에서 발생하는 돌발 상황에 대처하며, 문제 해결 역량을 키워간다. 축제 운영에서 학습매니저는 ‘체험부스’ 관리부터, 마을 내·외빈 파악, 무대 ‘팀’ 준비, 무대 환경 조성, 사회 담당 등 역할 비중의 차이는 있으나, 대체로 ‘복합적인 역할’을 수행한다. 학습 축제에는 보통 500-1000명의 주민이 참여하는 대규모 행사이기 때문에 기획단계에서 예상하지 못한 다양한 문제가 발생하고, 이에 적절히 대처하면서 축제 운영의 흐름을 익히고 필요한 업무 기술을 터득하는 것이다. 학습매니저 입문 초기에는 대부분 실수를 하거나 시행착오를 경험하며, 이를 토대로 마을의 다양한 이해관계자들이 함께하는 마을 축제의 복합적인 맥락을 이해하게 된다.

넷째, 축제 운영에 대한 평가는 당일 뒤풀이 모임이나, 추진위원회 회의, 마을 자생단체장 회의를 통해서 의견이 수렴되지만, 매니저 회의에서도 축제 운영의 전반을 점검한다. 이러한 상호학습의 기회를 계기로 평생학습에 대한 관심과 참여, 나눔을 실천하는 학습 축제의 기본 철학이 싹튼다. 학습매니저들이 경험에서 터득한 학습 축제 운영의 원리는 1) 학습 축제 기

획에서 마을 주민들의 정서를 고려한 내용 구성이 필요하며 2) 주민 참여의 맥락에서 아이들과 함께하는 가족 프로그램, 노인층을 위한 참여형 프로그램이 요구되며, 3) 마을 행사이므로 마을의 다양한 이해관계자들에 대한 고른 응대가 필요하며 4) 학습 축제가 매듭될 때까지 전체 운영을 지켜보면서 긴장을 늦추지 않아야 한다.

## 2. 관계 속에서 배우기 : 학습관계망

학습매니저의 학습은 주민학습문화센터를 둘러싼 마을 내·외부 주체들과의 상호작용에서 학습 활동이 촉진되거나, 반대로 제한되는 양상으로 나타난다. 아래는 학습매니저가 다양한 관계 속에서 배움이 일어나는 과정을 기술한다.

### 가. 마을 내부 주체

마을 내부에서 학습매니저의 학습은 동장, 평생학습 담당 총무, 추진위원장, 수강생과의 관계 속에서 큰 영향을 받는다.

첫째, 동장의 평생학습마을 사업에 대한 인식 정도에 따라 학습매니저의 학습에 회의적이고 무관심하거나, 반대로 적극적인 지원으로 나타난다. 회의·무관심형 동장은 주민센터의 대민 업무가 산적해 있어 평생학습마을 사업을 ‘또 하나의 일’로 여긴다. 따라서 행정의 ‘눈’으로 학습매니저의 활동을 관리하며, 학습프로그램을 늘리거나, 다른 기관·단체와의 공동사업에 회의적이며, 가능한 ‘일을 별이지 않으려’ 한다. 이러한 긴장 관계에서 학습매니저가 자신의 의견을 내거나 조언을 받기 쉽지 않다. 역으로 지원형 동장은 평생학습에 대한 관심이 많아 학습프로그램 기획에 의견을 내거나, 마을 특색사업과 마을 학습 축제 운영을 위한 초·중등학교, 기관·단체와의 연대에 적극적이다. 더 나아가 기획서 작성과 회의 자료 준비 등의 학습매니저의 행정 실무 지도에도 나서 학습매니저의 학습 활동에 조력한다.

둘째, 평생학습 총무는 학습매니저에게 일상적 관리자나 조력자로 인식된다. 일상적 관리자로서의 총무는 학습매니저를 업무 보조로 인식해 이들의 모든 활동은 관리·감독한다. 평생학습과 직접 관련이 없는 동의 행사에 학습매니저를 동원하거나 부가적인 일을 시키면서도 평생학습 업무 지도에서 한 발 물러나 있으며, 학습프로그램 운영에 세세한 개입으로 학습매니저의 활동을 위축시킨다. 일상적 조력자로서 총무는 학습매니저를 ‘주민학습을 지원’하는 동료이자 주민으로 존중하며, 업무에 필요한 정보나 소식을 실시간으로 공유하고 상호학습의 기회를 늘려준다. 학습매니저가 취약한 문서 기획과 작성, 보고서 정리, 마을 특색사업과 학

습 축제 기획서 작성에도 도움을 준다. 이들이 보이는 교육적인 모습은 학습매니저가 동 행정조직에서 자신의 처신을 규정해갈 때 역할 모델이 되기도 한다.

셋째, 추진위원장은 학습매니저에게 지시자·방임자 혹은 교수자·조정자로 인식된다. 지시자·방임자인 추진위원장은 이미 마을의 여러 단체에 몸담고 있어 평생학습마을 사업도 자신의 ‘세를 불리는’ 수단으로 인식한다. 추진위원회 회의에 형식적인 참여로 자신의 역할을 한정하거나, 주민학습에 관해 자신의 의견을 밀어붙이거나 무관심으로 일관한다. 이러한 갈등 관계에서 학습매니저가 업무 지도나 학습적인 조력을 받기 어려우며, 학습 활동도 위축된다. 교수자·조정자로서 추진위원장은 평생학습에 대한 관점을 형성하려고 자기학습에 관심을 기울이며, 자신이 아는 정보나 지식을 학습매니저와 나누거나, ‘우수 평생학습마을 현장 체험’, ‘1박 2일 워크숍’ 등을 주선해 학습매니저와의 공동학습 기회를 만든다. 더 나아가 학습매니저의 어려움을 수렴해 동장과 평생학습원과 조정해 해결 방법을 모색해간다.

넷째, 수강생은 학습매니저에게 고객·소비자 혹은 참여자·협력자로 인식된다. 고객·소비자로서 수강생은 자신이 수강료를 내는 있기 때문에 주민학습문화센터의 고객으로 여긴다. 학습에 필요한 자료 준비와 소소한 서비스를 요구하며, 이에 부합하지 않으면 민원을 제기하거나 갈등을 조장하며, 지역 참여 활동에서도 비협조적이다. 이들 수강생에게 학습은 자신에게 필요한 지식과 정보를 얻는 것 이상을 넘지 못한다. 참여자·협력자로서 수강생은 학습프로그램 참여에 적극적이며, 주변 이웃의 참여를 이끌어 내거나 촉진하며, 다양한 이웃의 의견을 수렴해 주민 학습프로그램 기획에 도움을 주기도 한다. 자신의 배움의 결과를 주민들에게 나누려는 의지가 높아 평생학습마을 사업을 이끌어가는 데 실질적인 주체로 참여한다.

## 나. 마을 외부 주체

마을 외부에서 학습매니저의 학습은 평생학습원의 평생교육사와 동료 학습매니저 간의 관계가 주요한 영향력을 미친다.

첫째, 평생교육사는 학습매니저에게 교수자·멘토, 혹은 관리자로 인식된다. 평생교육사에게 학습매니저는 자신들의 손길이 미치지 않는 마을 단위의 주민요구를 수렴해 실질적인 평생학습마을 사업을 이끌어가는 주체다. 이러한 학습매니저의 역할이 마을에서 평생교육사가 감당해야 할 직무이기 때문에 이들의 역량을 끌어 올리기 위한 다각적인 방법과 전략을 모색해간다. 업무 외 시간에도 개별 지도에 나서거나 평생학습마을카페, 전화, 문자, 밴드, 카톡 등의 다양한 ‘창구’를 활용해 일상적으로 지도하며, 매년 학습매니저 연수 기회를 열어 공동 학습을 자극한다. 학습매니저가 취약한 문서, 기획서 작성과 운영, 사업 보고서 작성에 관한 실무 지도뿐 아니라, 수강생과 강사 등 사람들과의 관계에서 부딪치는 정서적인 어려움조차 지원

한다. 평생교육사가 보이는 이러한 모범적인 모습은 교육활동가로서 ‘자신의 정체성’과 ‘역할’을 규정하는 토대가 된다.

학습매니저가 마을 주민이니까 전문교육을 받은 분이 아니잖아요. 처음에는 하나하나 알려주어야 하니 힘들죠. 회계부터 문서 작성, 행정 실무에 대한 모든 내용을 지도하는 데, 퇴근 후에도 개별 지도를 해요. 지금은 우리보다 이웃 동의 학습매니저끼리 의논하고, 직접 해보면서 모르는 것만 우리에게 물어보는 데, 그때 지도를 해줘요. (김지수 평생교육사)

평생교육사가 ‘관리자’로 인식될 때는 평생교육사가 학습매니저 자신들의 활동에 대해 ‘결과’ 중심으로 활동을 평가하거나 학습매니저로서 겪는 다양한 어려움과 요구를 발신할 통로가 마련되지 않을 때다.

둘째, 학습매니저 간에는 서로 ‘일상적 조력자’ 혹은 ‘경쟁자’로 인식된다. 일상적 조력자로서 동료 학습매니저는 자신의 경험과 지식, 정보를 공유하고 업무기술을 전수하는 동료 교수자다. 주민 응대, 학습상담, 주민 요구 조사, 홍보방법, 수강 상담 비법, 회계 관리 방법, 문서 작성법, 자료 찾는 법, 마을 행정 조직에 적용하는 법까지 학습매니저만이 느끼는 애로사항에 대해 서로에게 조력하며 성장해간다.

동료 학습매니저가 경쟁자로 인식될 때는 다른 마을의 상황을 고려하지 않은 ‘성과’ 중심의 활동 태도다. 학습매니저의 성과는 기획한 학습프로그램에 많은 수강생이 참여해 폐강되지 않고, 수강생에게 좋은 평가를 받으며, 추진위원회가 주관하는 평생학습 행사에 많은 주민이 참여하는 것이 중시된다. 이처럼 학습매니저의 모든 활동이 ‘주민 참여’의 맥락에서 진행되기 때문에 주민 참여가 저조한 경우, 학습매니저의 부담을 커질 수밖에 없다. 이러한 마을간의 교육격차나 주민의 상황을 고려하지 않는 ‘인기 프로그램’ 중심의 운영 방식은 학습매니저 간의 ‘경쟁 관계’를 조장한다. 이러한 태도는 학습매니저 본연의 역할에도 부합하지 않기 때문에 학습매니저 회의를 통해 활동에 대한 암묵적 기준을 조정해간다.

## V. 평생학습마을매니저의 학습 활동의 의미와 특성

여기서는 평생학습마을 사업 참여 과정에서 학습매니저들이 경험한 학습의 의미를 개인, 조직, 지역 차원에서 분석하였다. 이들의 학습 활동은 개인 차원에서 ‘주체적 학습자’로 성장하고, 조직 차원에서 주민의 성장을 지원하는 ‘교육 매개자’로서 전문성을 획득하며, 지역 차원에서 ‘시민’으로서 정체성을 획득하는 것으로 나아간다.

## 1. 평생학습마을매니저의 학습 활동의 의미

### 가. 개인 차원 : 주체적 학습자로 성장

첫째, 연구 참여자들이 주체적인 학습자로 성장해가는 학습의 출발점은 학습매니저 역할 수행과 맞물려 있다. 오랜 경력단절을 경험한 연구 참여자들은 학습매니저가 되어 자신의 역량 부족을 인식하면서 새로운 학습이 ‘촉발’된다. 성인들은 자신이 하는 ‘일(직업)’에서 겪는 ‘문제 상황’이 적극적인 학습의 한 계기(정민승, 2010; 이지혜, 2000a; 김한별, 2010; 지희숙 외, 2010; 양병찬 외, 2011)가 된다. 학습매니저들이 느끼는 공통의 어려움은 ‘컴퓨터를 활용한 평생학습 행정 문서 작성’과 ‘주민 학습프로그램 기획과 사업계획서 작성’, 다양한 주민들과 관계를 형성하고, 참여를 촉진하는 ‘대인 관계’ 영역이다.

둘째, 학습매니저는 자신이 처한 상황을 직시하게 되면서 주변인들의 조력을 끌어내며 학습 여건을 조성해간다. 학습매니저 입문 초기에는 평생교육사, 평생학습 담당 총무, 동장 등 제도적 권위를 가진 주체들에게 의존하며, 점진적으로 자신의 경험, 동료 학습매니저와 학습 동아리, 주민들과의 상호작용에서 얻는 ‘경험적 지식’에 기댄다. 이 점은 학습매니저가 누구에게나 배울 수 있다는 교육적인 마인드를 가질 때, 또 학습매니저의 주변인들이 이들의 부족함에 대해 기다려주고, 배움에 조력할 때 더 잘 배울 수 있음을 보여준다. 또 학습매니저의 학습에서 타인의 조력은 처음부터 주어지는 것이 아니라, 상대방이 자신의 학습에 조력하도록 원만한 자세로 의사소통하는 노력이 수반되어야 함을 보여준다.

셋째, 학습매니저들은 “뭐든 경험해봐야” 제대로 알게 된다고 할 만큼 ‘자기 경험’을 중시한다. 평생학습마을 사업 경험이 누적되면서 학습매니저의 학습 활동의 주도성도 증가한다. 이러한 주도성은 1) 학습매니저가 활용할 학습자원(자신의 경험, 다른 사람의 경험, 지역 평생학습의 정보나 자료)이 풍부할 때, 2) 도움을 받을 ‘인맥’이 확장될 때, 3) 학습매니저 활동에 대해 홀로, 또는 다른 주체들과 공동성찰이 일어날 때, 4) 주민의 학습에 조력하는 활동경험이 넓어질 때다.

넷째, 학습매니저들의 학습을 통한 변화는 자기 배움에 대한 새로운 삶의 설계로 나타난다. 학습매니저는 자신이 조력한 주민들이 배움의 즐거움을 느끼거나, 새로운 직업을 얻거나, 지역 활동이 확장되는 것을 지켜보면서 활동의 보람과 사회적 가치를 재인식한다. 특히 주변의 의미 있는 타자들로부터 활동의 가치를 인정받으면서 자기 존재의 긍정성을 회복하게 되는데, 이는 학습매니저가 교육활동가로서 ‘평생교육 전문 자격증 획득’, ‘학습동아리 활동을 통한 심화 학습’, ‘지역 활동 참여’와 같은 도전을 추동하는 동력이 된다.

### 나. 조직 차원 : 교육 매개자로 전문성 획득

학습매니저들은 동 주민센터에서 조직원의 일원으로 적응하기 위해 제도적 권위를 가진 주체들에게 전적인 의존을 보이던 시기에서 자신의 고유한 역할을 평생학습에 대한 매개적 지원으로 규정하고, 동 주민센터 내에서 교육매개자로서 업무 전문성을 획득해간다.

첫째, 학습매니저가 동 주민센터에 소속된다는 것은 행정 조직의 일원이 되는 것을 의미한다. 학습매니저는 동의 분위기에 적응하고 업무 기술을 익히는 것이 일차 과제가 되며, 평생학습 행정에서의 업무 기술은 그 영역에서 선진 경험을 가지고 있는 평생교육사, 총무, 소장 등 '제도적 권위'를 가진 주체의 조력을 받는다.

둘째, 동 주민센터에서의 활동 경험이 쌓이면서 자신의 고유한 역할을 '평생학습에 대한 매개적 지원'임을 깨닫는다. 학습매니저는 마을 주민들 간에, 마을 행정과 마을 주민, 마을 행정과 마을의 기관·단체, 마을과 대덕구 평생학습원을 연결하는 '접점'에 위치한다. 이러한 활동은 주민들의 평생학습을 중심으로 지역의 다양한 단위 간에 연계·협력(양병찬, 2000b; 윤여각, 2009; 이희수, 2000b)이 필요한 데, 학습매니저의 매개적 지원은 마을 단위의 평생학습 연계의 모습을 보여준다.

셋째, 학습매니저들은 매개적 전문성에 대한 인식을 하면서 활동에 대한 체계성을 갖추어 간다. 동 주민센터나 평생학습원의 지시를 그대로 따르는 것이 아니라, '주민들의 성장 맥락'에서 자신들의 행위와 일을 규정해간다. 학습매니저 활동의 중심축이 '주민들의 성장'을 고려한다는 점에서 교육활동가로서 '업무 전문성'을 획득한 것을 의미한다. 이러한 매개적 전문성의 내용은 1) 주민들의 성장을 위한 맥락 속에서 학습매니저 자신의 행위와 실천을 규정해 가는 것, 2) 주민 학습프로그램 기획에서 마을의 상황과 주민의 생활과 정서, 수준을 고려한 '교육설계'를 고민하는 것, 3) 기존 공공의 지원에서 소외된 주민의 학습 활동에 대한 관심과 지원을 끌어내는 것, 4) 주민학습문화센터를 거점으로 마을 일상의 학습문화를 형성하며, 동시에 '자기학습'을 놓지 않는 것이다.

### 다. 지역 차원 : 시민의 정체성 획득

학습매니저는 마을에 대한 공동학습을 통해 지역을 새롭게 인식한다. 마을의 물리적인 공간과 주민들의 상황, 마을의 문화를 이해하는 것은 평생학습마을 사업의 기초 작업(양병찬, 2002; 윤여각, 2010; 구자인 외, 2010; 이규선, 2012)이자, 출발점이다. 학습매니저는 주민학습문화센터의 부족한 학습 공간의 문제를 마을의 다른 공간을 활용하면서 해결하게 되었고, 마을 주민 한 사람, 한 사람이 가진 재능도 다른 주민 학습을 지원하는 가용 자원임을 알게 되었다. '주민들의 배움'의 맥락에서 마을의 인적·물적 자원의 연계 가능성을 체험적으로 이해하

게 된 것이다.

마을에 대한 앎이 늘어나고 이해가 심화하면서 학습매니저는 자신들의 활동이 '주민 학습'을 매개로 한 '지역 참여'의 과정에 있음을 자각한다. 이러한 지역 참여의 단계는 '학습자 시기', '수동적 참여 시기', '주도적 기획 시기', '정책 제안 시기'로 단계적으로 확장된다. 1) 학습자 시기는 대덕구 평생교육 전문가가 기획한 주민 학습프로그램의 수강생이 되어 필요한 정보나 지식을 얻는 단계다. 2) 수동적 참여 시기는 학습매니저가 되어 동 주민센터에서 학습매니저 업무 기술을 익히는 단계로, 평생학습원의 지시를 수동적으로 따른다. 3) 주도적 기획 시기는 주민 학습프로그램 기획과 운영에서 주도성을 보이며, 교육활동가로서 실천 논리를 형성해간다. 4) 정책 제안 시기는 주민 성장의 맥락에서 마을에 필요한 교육사업을 새롭게 발굴하거나, 공모사업을 활용한 지역 과제 사업을 평생학습원에 제안하거나, 협상하는 단계다.

## 2. 평생학습마을매니저의 학습 활동의 특성

평생학습마을 사업에 참여한 학습매니저의 실천적 학습을 통해 나타난 특성은 학습의 일상성, 학습의 공공성, 학습의 운동성이다.

첫째, 학습매니저들의 학습 활동에서 학습의 일상성은 학습의 방식에서 드러난다. 일상이 먹고, 자고, 마시고, 일하는 것처럼 누구나 영위하는 반복적이고 친숙한 것이기 때문에 사소하고 진부할 것으로 치부되기 십상이다(박재환, 2008: 25). 이 때문에 일상의 공간과 행위에 관해 관심을 기울이지 않는 것처럼, 일상에서의 배움의 과정도 의도적으로 사교하지 않으면 읽어내기 쉽지 않다. 학습매니저들은 특정 기관에 등록해 배우는 것이 아니라 평생학습마을 사업을 매개로 다양한 주체들과의 소통 속에서 배운다. 이러한 배움은 업무를 마친 이후 가족과의 대화나 낯선 여행지에서도 일어난다. 이러한 학습매니저의 학습 방식은 일상이 개인과 집단을 성장시키는 학습의 장(場)으로서 지역의 교육력(양병찬, 2008)을 보여준다.

둘째, 학습매니저들의 학습 활동에서 학습의 공공성은 학습의 내용 차원에서 드러난다. 학습매니저의 학습 활동은 처음에는 개인의 취미나 여가, 자원봉사에서 시작되지만 사적 영역에 머물지 않고, 다른 주민들의 학습을 지원하는 확장된 모습으로 전환된다. 학습의 내용에서도 마을 아이들의 돌봄과 교육, 안전한 먹거리, 마을 간 교육 격차, 마을 주민들의 갈등 해결, 주부들의 일자리, 노인의 돌봄 등 마을 주민의 공동의 관심사를 다룬다. 평생교육에서 공공성은 무엇이 공공의 문제인가를 숙고하고 토론하는 장면에서 옴트는데(정민승, 2002), 학습매니저는 마을의 문제를 주민 학습으로 전환해 문제를 해결해가기 위한 공동 학습에 참여하

고, 협의하며, 대안을 모색해가는 과정에서 학습 활동의 공공적 측면이 드러난다.

셋째, 학습매니저들의 학습 활동에서 학습의 운동성은 학습의 전략에서 드러난다.

평생학습도시 사업에서 ‘전략’적 측면은 ‘지역이 모든 주민들과 집단이 자신의 배움을 끊임없이 개발하고 자극하도록 하는 학습 기회를 보장하는 것’(양병찬, 2002: 40)과 맞닿아 있다. 학습매니저는 평생학습마을 사업에서 획득한 교육적 역량을 다른 주민들의 새로운 학습 기회를 만들고, 후속 학습을 추동하며, 나아가 일상적인 학습문화를 조성해가는 전략으로 삼고 있다. 마을의 상황과 주민들의 특성을 조사해 학습프로그램 기획에 반영하고, 학습프로그램 운영에서 질적 수준을 유지하며, 변화된 학습 요구를 반영해 후속 학습으로 연계하거나, 학습동아리를 조직해 자발적인 학습으로 이끄는 교육적 지원 활동은 반복적이고, 순환적이다. 이러한 흐름이 기계적인 반복이 아니라, 주민들의 성장을 고려한 ‘의도적인 교육 경험’을 장치하고, 진화시켜 나가는 지속가능한 학습의 선순환 구조를 만들어내는 것에서 학습의 운동성이 드러난다.

## VI. 결론

본 연구는 평생학습도시 사업의 확대로 학습매니저에 양성에 대한 현장의 요구와 실천 활동이 늘어나는 평생교육 현장의 변화에도 불구하고, 교육활동가에 대한 학문적 논의가 미흡하고, 무엇보다 실천 현장에 기반을 둔 연구가 부족했다는 점에 주목하였다. 이에 본 연구에서는 대덕구 평생학습마을 사업에 참여한 학습매니저가 어떤 활동에 참여하며, 이 속에서 어떻게 학습하며, 학습매니저로 성장하는지 학습매니저의 학습 활동의 과정과 특성을 밝히고자 하였다. 그 결과 다음과 같은 학습매니저의 일상적 학습에 관한 결론을 확인하였다.

첫째, 학습매니저의 학습 활동은 ‘동 평생학습 행정업무’, ‘평생학습마을 추진위원회 간사’, ‘주민 학습프로그램 기획과 운영’, ‘학습매니저 정례회’, ‘마을 특색사업 운영’, ‘마을 평생학습 축제 기획과 운영’의 역할 수행을 위한 ‘일’에서 일어난다. 또 학습매니저는 마을 내부 주체(동장, 평생학습 담당 총무, 추진위원장, 수강생), 마을 외부 주체(평생학습원 행정가, 평생교육사)들과의 상호작용의 역동이 학습을 촉진하거나 제한되는 양상이 나타났다.

둘째, 학습매니저의 학습 활동의 의미는 개인 차원에서 ‘주체적 학습자’로 성장하고, 조직 차원에서 주민의 성장을 지원하는 ‘교육 매개자’로서 전문성을 획득하며, 지역 차원에서 ‘시민’으로서 정체성을 형성하는 것으로 나아간다. 평생학습마을 사업에서 교육 매개적 전문성은 마을 평생교육사 논의(한성근, 2009; 윤여각, 2010)와 학습매니저의 학습 활동 연구(김종선·박

상옥, 2013)에서도 언급된 ‘매개자’ 역할과 유사하나, 마을단위 교육활동가의 핵심 역할이 ‘교육 매개적’ 전문성에 있으며, 그러한 활동을 보다 통합적으로 드러냈다는 점에 의의가 있다.

그러나 평생학습에 대한 매개적 전문성은 평생교육사를 규정하는 개념적 전문성에 비추어는 충분히 드러낼 수 없는 ‘세부 전문성’의 성격을 가지고 있다. 평생학습도시 사업의 진행에서 지역의 여러 층위에서 주민들의 평생학습을 ‘매개’하는 전문가가 필요하며, 이때 학습매니저의 역할은 마을에 필요한 평생교육사의 역할이다.

셋째, 학습매니저의 학습 활동의 특성은 학습의 일상성, 학습의 공공성, 학습의 운동성으로 나타났다. 학습의 일상성은 학습매니저가 학습하는 방식이 평생교육사, 평생학습 총무, 동료 학습매니저 등 교류하는 다양한 주체들과의 수다, 대화, 토론, 협의, 간담회, 현장 체험, 자신의 경험, 지역 평생학습 정보와 자료 수집과 활용, 벤치마킹, 실패의 경험까지 배움의 과정에 활용되는 것에서 확인된다. 이러한 학습의 방식은 학습매니저의 학습 활동이 학교나 평생교육기관·단체에서 참여하는 형식성이 강한 학습보다 생활과 학습의 경계를 넘나드는 일상적 학습의 양상임을 보여준다. 일상적 학습이 ‘학습’이 될 수 있는 것은 그러한 활동에 참여하는 주민들이 ‘성장’을 경험하고 있기 때문이다. 학습의 공공성은 학습매니저의 학습 활동이 단순한 취미·여가 활동에 한정되지 않고, 마을 아이들의 돌봄과 교육, 마을 간 교육격차, 마을 선주민과 이주민과의 갈등과 화합, 건강한 먹거리와 학교 개방, 아이들의 안전과 지역에 대한 애郷심을 높여가는 지역적 과제로 확장됨에 있다. 학습의 운동성은 마을 주민들의 학습을 지원하는 맥락에서 ‘새로운 학습 기회’를 창출하고, 후속 학습을 추동하고, 지속가능한 학습의 여건을 조성하기 위한 ‘교육적 경험’을 학습매니저가 의도적으로 장치하고 지원하는 선순환적인 활동에서 드러난다.

그러나 현재까지 평생교육정책의 매개로 성장해가는 학습매니저에 대한 연구는 출발선상에 있으며, 따라서 본 연구결과에 비추어 교육활동가로서 학습매니저에 대한 후속 연구를 제시한다. 첫째, 학습매니저가 활동하는 ‘범위’에 따라 요구되는 세부 교육적 전문성에 대한 확인이 필요하다. 둘째, 본 연구에서 주목한 학습매니저의 사례처럼, 정책사업의 맥락에서 양성·배치된 교육활동가 외에도 다양한 실천 영역의 일하는 ‘교육활동가’를 포괄하는 교육활동가에 대한 개념적 명료화가 요구된다. 셋째, 본 연구에서 나타나는 것처럼, 교육활동가로서의 실천역량은 ‘현장’에서의 일상적 학습을 통해 축적되는 ‘경로’가 분명히 존재한다는 점에서 교육활동가의 현장에 기초한 일상적 학습에 대한 후속 연구가 필요하다. 마지막으로, 학습매니저는 정책적 필요에 의해 단기 양성과정이나 이러한 교육 없이 바로 현장에 투입되면서 전문성 결여로 인한 어려움에 봉착하고 있다. 본 연구의 학습매니저도 문서 작성을 포함한 행정실무, 주민 학습프로그램 기획과 운영, 다양한 사람들과의 관계형성에서 큰 어려움을 겪고 있다. 지

역 교육현장에서 자생적으로 활동하는 교육활동가도 동일한 문제를 안고 있다. 따라서 이들의 활동 경험에 대한 세밀한 연구를 통해 지원을 위한 체계적 교육 설계가 요구된다.

마지막으로, 본 연구 결과에 비추어 평생학습마을 사업에서 주민의 학습을 연구할 때 다음 사항을 고려하여야 한다. 첫째, 학습자 개인의 맥락 외에도 학습자를 둘러싼 평생학습마을 사업의 복합적인 맥락이 고려되어야 한다. 둘째, 평생학습마을 사업 참여 과정에서의 풍부한 경험이 중요한 학습의 원천임을 보여주어야 한다. 셋째, 평생학습마을 사업에서의 주민의 학습은 개인의 요구에서 출발하여 지역 과제로 연결되는 데, 그 접점을 확인해야 한다. 넷째, 평생학습마을 사업 참여과정에서 다양한 주체와의 만남과 관계형성의 과정을 주민의 평생학습의 관점에서 조망하여야 한다.

## 참고문헌

- 고영상(2006). 자생체제모형에 대한 한국 평생학습도시 정책의 지속가능성 탐색. 서울대학교 박사학위논문.
- 구자인 외(2010). 마을만들기/ 진안군 10년의 경험과 시스템. 더디 가도 제대로 가는 길. 서울: 국토연구원.
- 김남선(2012). **마을 평생교육지도자론**. 대구 : 대구대학교출판부.
- 김미향(2014). 한국 사회교육자 전문성에 관한 제도적 규정의 변천과정 연구. **평생학습사회**, 10(3), 47-69.
- 김민호(2003). 지역운동 속의 성인학습에 관한 연구 - 제주도 화북주공아파트 운동을 중심으로. **평생교육학연구**, 9(2), 21-46.
- 김신일(2004). 평생학습도시 조성을 위한 추진모형 연구. **평생교육학연구**, 10(3), 1-30.
- 김연숙(2011). 평생교육사의 지역적 전문성에 관한 연구. I시 주민자치학습센터의 사례를 중심으로. 공주대학교 석사학위논문.
- 김종선·박상옥(2013). 시민참여 실천조직으로써 남양주시 평생학습매니저의 확장학습 연구. **평생교육학연구**, 19(2), 1-32.
- 김한별·김영석·이로미·이성엽·최성애(2010). **성인 경험학습의 이해: 이론과 실제**. 서울: 동문사.
- 김한별(2006). 무형식 학습의 이해. 대학생들의 일상 경험에 대한 내러티브 분석. **평생교육학연구**, 12(2), 25-43.
- 마하트마 간디. 김태연 역(2006). **마을이 세계를 구한다**. 서울: 녹색평론사.
- 박상옥(2010). 지역사회와 학습의 관계 탐색: 지역사회형성 및 발전과정으로서의 학습 활동. **평생교육학연구**, 16(2), 145-164.
- 박선경(2011a). 농촌마을 공동체 학습 활동 의 생태학적 분석: Y시 행군 평생학습마을을 중심으로. **평생학습사회**, 7(1), 129-152.
- 박은미·최라영(2010). 주민주도의 평생학습마을 만들기 사례분석. **평생학습사회**, 6(1), 25-46.
- 박재환·고영삼·김문겸·김상우·김정오·김형균·김희재·오재환·윤명희·이동일외(2008). **일상생활의 사회학적 이해**. 서울: 한울.
- 배영주(2005). **자기주도학습과 구성주의**. 서울: 원미사.
- 변종임·권인탁·김남선·양병찬·양홍권·체재은(2005a). **지역 발전을 위한 평생학습도시 운영 실태 분석 연구**. 서울: 한국교육개발원.
- 변종임·김남선·이재경·양홍권(2005b). **평생학습도시 향후 추진전략 연구**. 서울: 한국교육개발원.
- 변종임(2005c). **평생학습도시 주민의 평생학습 참여율 조사**. 서울: 한국교육개발원.
- 양병찬·박혜원·지희숙(2011). 전업주부의 배움의 방식과 주체 형성: **평생교육학연구**, 17(4).

205-234.

- 양병찬(2009). 농촌 지역 교육공동체의 주체 형성과정-청원교육문화연대의 사례를 중심으로. **평생교육학연구**. 15(4), 413-429.
- 양병찬(2008). 농촌 학교와 지역의 협력을 통한 지역교육공동체 형성. **평생교육학연구**. 14(3), 129-151.
- 양병찬(2007). 학습도시에서의 주민 교육공동체 운동의 전개. **평생교육학연구**. 13(4), 173-201.
- 양병찬(2003a). 건강한 지역교육공동체 조성을 위한 지역사회학교 운영방안에 대한 연구. 공주대학교 교육연구소.
- 양병찬(2003b). **종합적인 지역사회 전략으로서 평생학습도시의 가능성**. **평생교육: 이론과 현장**. 한국교육개발원, 155-168
- 양병찬(2002). **지역을 살리기 위한 평생학습도시/마을만들기**. 서울: 한국교육개발원 평생교육센터.
- 오명숙(2014). 박물관 교육의 평생교육적 의미. **평생교육학연구**. 20(2), 121-141.
- 오혁진(2006). **지역공동체와 평생교육**. 서울: 집문당.
- 윤여각·강영희·김미란·노병운·박선경·신민선·이규선·유정규·유창복·조성희(2013). **지역평생교육 사례와 과제**. 서울: 에피스테메.
- 윤여각(2013). 박물관교육의 실제에 관한 사례연구. '박물관배움' 강사들의 내러티브를 중심으로. **평생학습사회**. 9(2), 101-125.
- \_\_\_\_\_(2010). 평생교육사의 성장과정에 대한 사례연구: 평생학습마을만들기 사업을 중심으로. **평생교육학연구**. 16(3), 1-30.
- 윤여각·서덕희(2004). 지역교육연계의 성격에 관한 사례연구. 난곡지역을 중심으로. **교육인류학연구**. 7(2), 29-54.
- 이규선(2012). '민관협력을 통한 지속가능한 학습공동체 형성. 경기도 평생교육글로벌포럼(평생교육, 길(Gill)을 열다) 자료집. 경기도평생교육진흥원.
- 이성 외(2013). **행복학습매니저 활동 지침서**. 서울: 국가평생교육진흥원.
- 이성엽(2008). 기업에서의 무형식학습에 대한 사례연구. A은행을 중심으로. 고려대학교 박사학위논문.
- 이지혜·위영은(2012). 비문해자 학습의 일상성. 그들은 어떻게 문자세계를 극복하는가. **평생교육학연구**. 19(4), 51-78
- 이지혜(2012). 문해교육 리더의 성장과정. **평생교육학연구**. 18(4), 143-171.
- 이지혜(2001). 학습공동체 운동의 의미와 전략. 마을 전체가 배움터이다: 학습공동체를 위한 다양한 실험들. 한국YMCA연맹. 37-58.
- 이희수·박인중·백은순·서혜애·유균상·최돈민·홍영란(2000a). **평생학습지원체계 종합 발전 방안 연구**. 서울: 한국교육개발원

- 이희수·방명숙·백은순(2000b). **평생교육기관 간 연계체제 유지 및 활성화방안**. 서울: 한국교육개발원.
- 장상호(2005). 학문과 교육(중 1). **교육이란 무엇인가**. 서울: 서울대학교출판부.
- 정민승(2002). 사회교육의 합리적 핵심으로서의 공공성 분석. **교육학연구**. 40(1). 249-267.
- 정연순(2005). 실행공동체 참여로서의 일터학습. **직업교육연구**. 24(3). 99-121.
- 지희숙(2014). 마을만들기 사업에서 평생학습매니저의 학습 활동 분석. 공주대학교 박사학위 논문.
- 지희숙(2011). 작은도서관 운동의 평생교육적 의미 분석. **평생학습사회**. 7(2). 175-202.
- 지희숙·윤여각(2010). 원격대학에서 튜터링의 실체에 관한 사례연구: 방송대 학과튜터를 중심으로. **평생학습사회**. 6(2). 47-75.
- 지희숙(2009). 지역네트워크 형성과정에 대한 사례연구. **평생교육학연구**. 15(4). 75-102.
- 최운실(2010). 학습 2.0시대의 평생학습도시 부활- 평생학습도시의 현황과 과제. 평생학습도시 10년 성과평가와 발전적 전환을 위한 정책토론회 자료집. 평생교육진흥원. 1-47.
- 한성근(2009). 평생학습마을 만들기에 나타난 평생교육사의 직무분석. 한국방송대 평생대학원 석사학위논문.
- 한승희(2001). **평생학습과 학습생태계**. 서울: 학지사.
- 한승희(1994). 무형식 학습과정과 대중문화. **교육원리연구**. 2(1). 246-271.
- 허준(2006). 불안 핵폐기장 유치 반대운동에 나타난 공동체학습 과정의 특성. **평생교육학연구**. 12(4). 203-223.
- Freire, P. (1994). *Pedagogy of Hope: Reliving Pedagogy of the Oppressed*. 교육문화연구회 옮김(2002). **희망의 교육학**. 서울: 아침이슬.
- Illich, I. (1970). *Deschooling Society*. 박홍규 옮김(2009) **학교 없는 사회**. 서울: 생각의 나무.
- Lave, J. & Wenger, E.(1990). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. 손민호 역(2001). **상황학습, 합법적 주변 참여**. 서울: 강현출판사.
- 대덕구 동별학습마을만들기 카페 <http://cafe.daum.net/happydaedeok>
- 대덕구(2013). 평생학습마을 만들기 사업 성과 보고집.

·논문접수 2015. 8. 18. / 수정본 접수 9. 12. / 게재 승인 9. 24.

·지희숙: 공주대학교 대학원에서 교육학 석사를 취득했으며, 같은 대학교에서 교육학 박사 학위 취득 후, 현재 공주대학교 교육대학원 평생교육학과 강사로 활동하며, 마을교육연구소 소장으로 재직 중임. 주요 관심 분야는 평생학습마을, 평생교육활동가, 학습공동체, 성인학습, 질적 연구 등임.

*Abstract*

**A Case Study on Learning Activity of Lifelong Education Activists  
: Focusing on the Lifelong Learning Community Projects  
of Daedeuk-gu**

Ji Hie Suk(Community Education Research Institute)

This study started from a question that there have not been enough discussions on the daily takeaways of a manager of the lifelong learning community, even though they have grown to be lifelong education activists after participating in the city's lifelong learning project. So, this research describes the takeaways of the lifelong learning community managers, who have transformed from normal residents to lifelong education activists, and analyzes the features of their learning activities. In order to conduct this research, in-depth interviews and participant observations have been done to 12 lifelong learning community managers. Their learning activities have occurred during their work and between internal and external relationships of the community, and the aspects have appeared differently in the complex context of community. As a result, lifelong learning community managers grew up as independent learners individually and acquired own his or her identity as a citizen who participated more in the community around lifelong learning. The daily takeaways of lifelong learning community managers are characterized by dailiness, publicness, and motility of learning.

\*Key Word: Lifelong learning community, Lifelong learning community manager, Lifelong education activist, Daily learning