2014 연구보고서

현대자동차그룹 교육 분야 사회공헌사업 사례 연구

H-JUMP SCHOOL 성과 분석 및 발전방안

HYUNDAI
MOTOR GROUP

연구보고서:

현대자동차그룹 교육 분야 사회공헌사업 사례 연구 :
H-JUMP SCHOOL 성과 분석 및 발전방안

발 행 일 2014년 11월

연구책임 백수현(한국교육개발원)
김유진(사단법인 점프)
연구보조 윤준식 이재형 유수선
연구자문 Josephine Kim (Harvard Graduate School of Education)
Christine Letts (Harvard Kennedy School of Government)
Sandra Waddock (Carroll School of Management, Boston College)
John JH Kim (Harvard Business School)
홍순만 (연세대학교 행정학과 교수)

발 행 처 현대자동차그룹 (사회문화팀)
서울시 서초구 헌릉로 12
jhchoi7@hyundai.com

인 쇄 처 신세계기획
서울시 중구 을지로14길 12 402호
ssk3723@naver.com

이 보고서는 2013년 11월부터 2014년 10월까지 현대자동차그룹의 지원을 받아 수행한 연구용역의 결과물입니다.

보고서에 수록된 전부 또는 일부 내용을 사용하려면 사전에 연구진 및 발행처의 동의를 얻어야 합니다.

CONTENTS

연구 요약 7

Executive Summary 11

Ⅰ. 서 론 18

1. 연구 배경과 필요성 18

2. 연구 목적 및 기대효과 20

A. 연구 목적 20

B. 연구 기대효과 20

3. 연구의 내용 및 방법 21

A. 연구 내용 21

B. 연구 방법 21

Ⅱ. H-JUMP SCHOOL의 개관 및 경쟁력 분석 22

1. H-JUMP SCHOOL의 목적과 목표 23

A. H-JUMP SCHOOL의 목적 23

B. H-JUMP SCHOOL의 목표 24

2. H-JUMP SCHOOL의 운영구조 25

A. 사업 모델 25

B. 운영 체계 및 역할 26

3. 국내 유사사업 비교분석 28

A. 현황 및 취지 28

B. 사례 검토 30

4. H-JUMP SCHOOL의 위치 및 경쟁력 분석 35

Ⅲ. 해외 관련분야 기관 사례분석 38

1. 해외 조사 개요 38

A. 배경과 목적 38

B. 조사 방법 및 내용 38

CONTENTS

2. 해외 기관 사례 분석 ····· 40
A. 서비스 제공 ····· 41
B. 프로그램 개발 및 제공 ····· 46
C. 네트워크 및 정책 변화 ····· 56

3. 요약 및 시사점 ····· 61
A. 사업 모델 측면 ····· 61
B. 사업 목표 및 효과 측면 ····· 62
C. 사업 운영 측면 ····· 63
D. 외부 환경 측면 (정책 환경 등) ····· 64

Ⅳ. H-JUMP SCHOOL 활동실태 및 효과 분석 ····· 65
1. 개요 ····· 65
A. 연구설계 ····· 65
B. 조사대상 및 연구참여자 ····· 66
C. 자료수집 ····· 66
D. 자료분석 ····· 69

2. H-JUMP SCHOOL 활동실태 ····· 70
A. H-JUMP SCHOOL 센터 측면의 활동실태 ····· 70
B. 장학샘 측면에서의 H-JUMP SCHOOL 활동실태 ····· 76
C. 요약 및 논의 ····· 83

3. H-JUMP SCHOOL의 효과 ····· 85
A. 장학샘에게 미친 효과 ····· 86
B. 멘티에게 미친 효과 ····· 92
C. 요약 및 논의 ····· 99

Ⅴ. H-JUMP SCHOOL 발전방안 ····· 101
1. 프로그램 측면 ····· 102
2. 운영/파트너십 측면 ····· 104
3. 연구 평가 측면 ····· 106

Ⅵ. 결 론 ····· 109

참고문헌 ····· 111

표 / 그림 목차

<표 목차>

〈표 1〉 사회복지 서비스 제공에 있어서 각 부문 별 한계 ····· 19
〈표 2〉 운영 주체 별 역할 ····· 27
〈표 3〉 국내 유사사업 유형 및 특징 비교 ····· 29
〈표 4〉 경쟁력 - 유사 프로그램과의 비교 ····· 35
〈표 5〉 해외 방문 조사 기관 리스트 ····· 39
〈표 6〉 FGI 참여자의 특성 ····· 66
〈표 7〉 센터 대상 설문조사 내용 ····· 67
〈표 8〉 FGI 영역별 주제 ····· 69
〈표 9〉 해외 인터뷰 전문가 명단 ····· 101

<그림 목차>

[그림 1] 사업모델 - 대학생 창의인재 양성 ····· 25
[그림 2] 사업모델 - 나눔의 선순환 구조 ····· 25
[그림 3] 운영체계 도식 ····· 26
[그림 4] 삼성 드림클래스 사업 개념도 ····· 32
[그림 5] 서울시 동행프로젝트 운영체계 ····· 35
[그림 6] 국내 주요 유사사업 경쟁력 비교 ····· 37

그래프 목차

[그래프 1] 센터 담당자의 프로그램 만족도 ····· 71
[그래프 2] 센터 청소년의 프로그램 만족도 ····· 72
[그래프 3] H-JUMP SCHOOL 장학샘 만족도 평가 ····· 73
[그래프 4] H-JUMP SCHOOL 장학샘 신뢰도 평가 ····· 74
[그래프 5] H-JUMP SCHOOL 장학샘 성실성 평가 ····· 75
[그래프 6] H-JUMP SCHOOL 장학샘 의사소통능력 평가 ····· 76
[그래프 7] 장학샘의 학습지도 활동 만족도 ····· 77
[그래프 8] 장학샘의 멘티(청소년)와의 관계 만족도 ····· 77
[그래프 9] 장학샘의 센터와의 관계 만족도 ····· 78
[그래프 10] 장학샘의 사회인 멘토링 만족도 ····· 79
[그래프 11] 동료 장학샘과의 관계 만족도 ····· 79
[그래프 12] 멘티의 정서적 안정 효과 ····· 92
[그래프 13] 멘티의 긍정적 태도 효과 ····· 93
[그래프 14] 멘티의 자아효능감 효과 ····· 94
[그래프 15] 멘티의 성실성 효과 ····· 94
[그래프 16] 멘티의 집중력 효과 ····· 95
[그래프 17] 멘티의 학습의지 효과 ····· 96
[그래프 18] 멘티의 학업성적 효과 ····· 96
[그래프 19] 멘티의 학교적응 효과 ····· 97
[그래프 20] 멘티의 문제행동 효과 ····· 98
[그래프 21] 멘티의 대인관계 효과 ····· 98
[그래프 22] 멘티의 진로의식 효과 ····· 99

연구 요약

Ⅰ. 서론

○ 본 연구는 현대자동차그룹, 서울장학재단, 점프, 세 기관의 교육 분야 민관협력 사업 H-JUMP SCHOOL의 전반적 운영 및 프로그램 효과성을 검증하고 향후 발전 방향을 제시 및 공유하고자 실행함.

○ 본 연구는 문헌조사, 해외 현장조사, 설문조사 및 장학생의 활동보고서의 양적 자료에 대한 통계적 분석, 장학생의 활동보고서 및 포커스 그룹 인터뷰 질적 분석으로 이루어짐.

Ⅱ. H-JUMP SCHOOL의 개관 및 경쟁력 분석

1. H-JUMP SCHOOL의 목적과 목표

○ H-JUMP SCHOOL의 목적은 크게 두 가지이다. (1) 소외계층 청소년을 위한 양질의 교육지원으로 교육격차 해소에 기여 (2) 리더십, 봉사정신, 인문학 소양, 글로벌 감각을 갖춘 대학생 창의인재를 사회통합적 리더로 양성

○ H-JUMP SCHOOL의 향후 5년 목표는 다음과 같다. (1) 약 2,000명 이상의 소외계층 청소년 맞춤형 지도 및 양질의 교육 실시 (2) 연 50~100명, 5년간 총 500명의 대학생 교사 육성, 사회인 멘토 100여명 업종별 멘토링 실시 (3) 연간 15개 이상의 지역사회 복지기관에 우수한 대학생 교사 파견

2. H-JUMP SCHOOL의 운영구조

○ 본 사업은 청소년(저소득층 및 다문화가정 자녀), 장학생(대학생 자원봉사자), 전문직 멘토단(현대자동차그룹 직원 멘토단 30명, 점프의 사회인 멘토단)을 중심으로 구성됨.

○ 본 사업에서 장학생은 1년 동안 1주일 최소 8시간 이상 배치 받은 학습센터에서 교육봉사자로 활동을 하며, 250만원의 장학금을 지원 받음. 멘토단은 국내외

30~40대 120여명으로 구성되어 1년간 장학생에게 1대1 멘토링을 주축으로 특강, 소그룹 모임, 네트워크 파티 등을 통해 멘토링을 제공함.

○ 운영체계 중 현대자동차그룹의 역할은 자사의 사회공헌 사업의 일환으로 예산을 지원하고 운영 전반에 대한 방향성 제시하는 것임. 서울장학재단의 역할은 서울 관내 대학과 연계하여 대학생 선발 과정에 참여하고 인문학특강을 개최하는 것임. 점프의 역할은 사업 추진의 전반적인 과정과 세부 내용을 총괄하고 청소년과 지역 복지기관, 대학생, 멘토단 등 사업 참여자를 관리하는 것임.

3. 국내 주요 유사사업 비교분석

○ 삼성 드림클래스의 목적과 비전은 교육기회 제공을 통해 학업성취도 향상 및 교육의 불평등 현상을 완화시키는 것이며, 교육부 및 시도교육청과 협력함. 대학생 등록금 지원은 1학기 240만원이며, 학기 중에는 주중/주말 주 8시간씩, 방학 중에는 3주 프로그램을 운영함.

○ 서울 동행프로젝트는 서울시, 서울시교육청, 대학교가 협력하여 운영되며, 대학생 등록금 지원은 없고(일부 사회봉사학점 연계), 프로그램은 4개월(1학기)씩 학기당 40시간 이상 권장함.

4. H-JUMP SCHOOL의 위치 및 경쟁력 분석

○ H-JUMP SCHOOL의 경쟁력은 (1) 장기적인 활동 시간, (2) 사회인 멘토링, (3) 다기관 협력, (4) 지역사회 밀착형 서비스라고 할 수 있음.

○ H-JUMP SCHOOL의 취약점은 (1) 삼성 드림클래스에 비해 적은 장학금, (2) 지원 자격이 서울 소재 대학생으로 제한됨, (3) 장시간 봉사 시간(부담을 가중시킬 수 있음), (4) 사업 운영 인력의 충원이 필요하다는 점으로 나타남.

Ⅲ. 해외 관련분야 기관 사례분석

1. 연구방법

○ 미국 동부 4개 도시(워싱턴 DC, 뉴욕, 보스턴, 필라델피아) 10개 기관에 현장 방문 조사 및 기관 담당자 면접 조사를 진행하였으며, 하버드 경영대학원, 케네디 행정대학원, 보스턴 경영대학원 등 교수 및 전문가 5인과 심층 면접 조사를 실시함.

○ 방문기관: 서비스 제공(Sasha Bruce Youthwork, Comprehensive Development, Inc.), 프로그램 제공(Higher Achievement, APEX for Youth, Prep for Prep, Project Forward Leap), 네트워크 및 정책변화(Afterschool Alliance, The Afterschool Corporation)

○ 전문가: Josephine Kim(Harvard Graduate School of Education), Christine Letts(Harvard Kennedy School of Government), Sandra Waddock(Carroll School of Management, Boston College), Matt Senegri(Harvard Business School Social Enterprise Initiative), and John JH Kim(Harvard Business School)

2. 사례분석

○ 전반적인 시사점에는 (1) 장기적이고 지속적인 개입의 중요성 인식, (2) 학습지도 외에도 정서지원 등 인성교육 중시, (3) 분명한 사업 목표 설정과 결과 중심적 사고, (4) 철저한 연구나 평가를 바탕으로 사업의 효과성 제고 노력, (5) 변화의 단위가 개개인에서 학교나 지역사회로 확대, (6) 학습지원 외에 상담, 취업, 보건, 법률 지원 등과 같은 포괄적인 지원의 효과 극대화, (7) 이민자 청소년 프로그램의 경우, 참여자 내부 인종, 문화적 다양성 유지 중요, (8) 참여 중학생이나 학부모 사전 인터뷰, (9) 대학생/사회인 멘토 다양한 사전 정보 수집 및 사전 인터뷰, (10) 파트너십 신규 사업 최소 3년간 운영비 미리 확보 후 추진, (11) 많은 기관 외부 정부 재정 지원으로 운영, (12) 개별 단체 네트워크 구성하여 정책, 환경, 사회적 인식 변화 등이 있었음.

Ⅳ. H-JUMP SCHOOL 활동실태 및 효과 분석

1. H-JUMP SCHOOL 활동실태

○ 센터담당자와 멘티 모두 H-JUMP SCHOOL, 프로그램에 대해 전반적으로 만족함.

○ 센터담당자들은 대체로 H-JUMP SCHOOL 장학생들에 대해 전반적인 만족도, 신뢰도, 성실성, 의사소통능력 영역에서 긍정적으로 평가함.

○ 장학생들은 H-JUMP SCHOOL 활동기간 동안 활동학습지도, 멘티와의 관계, 센터와의 소통 영역에 있어서 스스로 만족하는 경향을 보임. 반면, 사회인 멘

토링과 동료장학생과의 관계에 대해서는 다른 영역들과 비교하여 만족도를 낮게 평가하는 경향을 보임.

○ 한편, 장학생들은 멘티들과의 관계에서 적정한 거리 유지, 개인의 학업과 H-JUMP SCHOOL 활동 사이의 균형 유지, 동료장학생 및 센터와 의견 조율 측면에서 어려움을 보고함.

2. H-JUMP SCHOOL 효과성

○ H-JUMP SCHOOL은 장학생들의 책임감 향상, 성취감 향상, 정서적 만족감, 세계관과 가치관 변화 등에 영향을 주었음.

○ 센터담당자들은 본 프로그램을 통하여 멘티들이 정서적 안정, 긍정적 태도, 자아효능감, 성실성, 집중력, 학습의지, 학업성적, 학교적응, 문제행동, 대인관계, 진로의식 영역에서 대부분 '어느정도' 또는 '매우 향상(개선)' 되었다고 응답함.

3. 향후 발전을 위한 제언

○ 장학생 멘토링 시기별 효과적 멘토링 전략에 대한 교육 실시

○ 장학생이 H-JUMP SCHOOL 활동에 요구되는 시간적 헌신 부분을 구체적으로 이해하도록 하고 효율적 시간관리에 대한 사전교육 실시

○ 멘토링 프로그램과 구체적인 운영 방향에 대한 센터별 관련자들 간의 사전 협의회의 정례화

○ 사회인 멘토링과 동료장학생과 관계 만족도 제고를 위한 방안 마련

V. H-JUMP SCHOOL 발전방안

○ 해외 인터뷰를 진행한 전문가들의 영역에는 교육, 비영리, 파트너십, CSR, 사회적 기업이 있었음.

○ 전문가들은 (1) 저소득층 청소년에 대한 교육 지원 시 장기적이고 지속적인 개입의 중요성, (2) 학습지도 외의 인성적 측면 계발 중요성, (3) 결과 중심적 사고와 철저한 연구를 바탕으로 참여자에게 맞는 사업 설계 노력의 필요성, 그리고 (4) 학교와 지역사회 및 기업과 협력의 중요성을 제안하였음.

Executive Summary

I. Introduction

- The current research seeks to evaluate *H-Jump School*, a public-private partnership project led by Hyundai Motor Group, Seoul Scholarship Foundation and JUMP, for their program effectiveness and overall operation in order to provide suggestions for future development.
- The research methods used for this study were literature review, overseas field interviews, surveys, activity reports by college student-teachers and qualitative analysis of focus group interviews.

Ⅱ. The overview and competitive analysis of *H-Jump School*

1. *H-Jump School* 's Objectives and Goals

- The objectives of *H-Jump School* include (1) to contribute in reducing educational gap by providing quality education for the minority youth, and (2) to train creative college students for qualities such as leadership, knowledge in humanities, and a service-oriented and global mindset who will be become socially integrated leaders in the future.
- The five-year goals of *H-Jump School* include (1) to provide customized instructions and quality education to more than 2,000 minority youth, (2) to train 50~100 college mentors in one year and 500 in five years; to provide mentoring by 100 working adults across various disciplines, and (3) to dispatch high-quality college student mentors to more than 15 community centers yearly.

2. The Operational Structure of *H-Jump School*

- The current project includes disadvantaged youth(children of low socioeconomic status households and multicultural families), student-teachers(volunteers), and professional mentors.

- College student teachers provide small group based academic tutoring for youth at least 8 hours per week for a period of one year at local community centers. There are 120 mentors in their 30s and 40s who participate in one-on-one mentoring, small group meetings, and networking events.
- Hyundai Motor Group's role is to provide funding as well as overall direction as a part of their corporate social responsibility activities. Seoul Scholarship Foundation's role is to connect with universities within Seoul area to be actively involved in the selection process of college student mentors. JUMP's role is to oversee both the overall process and the details of the project and to manage the youth, community centers, college students, mentors and other project participants.

3. Analysis of Similar Projects in Korea

- The main objective of *Samsung Dream Class* is to reduce educational disparities and enhance academic achievement through providing educational opportunities. Led by Samsung Group, the project is run in partnership with the Ministry of Education. For a semester-long tutoring, college students receive high compensation which amounts to roughly two-thirds of their college tuition.
- The *Seoul Donghaeng Project* is run by the city of Seoul and Seoul municipal ministry of education. College students do not receive any monetary compensation except academic credits. The duration of the programs is usually for 4 months while 40 hours per semester is recommended.

4. The Analysis of *H-Jump School's* Market Position and Competitiveness

- *H-Jump School*'s comparative advantages can be identified as follows: (1) intensive activity hours, (2) provision of mentoring for college student mentors by working adults, (3) collaboration among multiple sectors and organizations, and (4) community-based services.
- In contrast, *H-Jump School*'s weaknesses are as follows: (1) relatively little amount of scholarship compared to Samsung Dream Class, (2) limited participation only among students of colleges in Seoul due to regulations of

Seoul Scholarship Foundation, (3) long volunteer hours, and (4) limited number of headquarter staff.

Ⅲ. Case Analysis of Overseas Organizations

1. Research Methods

- Site visits of 10 organizations in the United States (i.e. Washington D.C., New York City, Boston and Philadelphia) and in-depth interviews with 5 experts including professors of Harvard Business School, Harvard Kennedy School and Boston College.
- Interviewed organizations were classified into three categories of service provision, program development and delivery, and network and policy changes.

2. Case Analysis

A. Service Provision

- *Sasha Bruce Youthwork* aims to improve the lives of low-income youth and their families in Washington D.C. through various services that range from residential, educational and career training counseling. School-centered approach and community partnership are major features of the organization.
- *Comprehensive Development Inc.* seeks to provide educational and social services in order to eliminate obstacles that hinder academic and career development of immigrant and minority youth living in New York City. With its school-centered approach, the organization focuses on providing comprehensive services for immigrant students.

B. Program Development and Delivery

- *Higher Achievement* strives to reduce the opportunity disparities so that every student's potential and promises can be achieved. They focus on long-term support for middle school students, motivation of the service recipients, systematic and strategic approach to managing mentors, changes through school, and program effectiveness through research.

- *APEX for Youth* seeks to expand educational services for low income Asian immigrant youth in New York City and help vitalize the immigrant community. This organization focuses on a specific program recipient group. Their emphasis is on character-building rather than academics and one on one mentor-mentee relationships. Due to the limited number of staff and resources available, the case can hardly be generalized. There was also a lack of systematic measurement of effectiveness.
- *Prep for Prep* seeks to provide long-term and focused support for the high-achieving ethnic minority students in New York City's public middle and high school through high quality education in order to help them succeed academically and socially. They seek to cultivate leaders of minority ethnic groups who could initiate social change by focusing on a small number of select students for long-term and utilizing alumni networks.
- *Project Forward Leap* provides education programs for the youth who are academically equipped but in economically disadvantaged environment. The organization focuses on educating the parents of the students and training the program instructors.

C. Network and Policy Changes

- *Afterschool Alliance* seeks to secure students' right to participate in afterschool programs and to reduce educational opportunity disparities through expanding afterschool programs. The organization emphasizes on ensuring the quality of afterschool programs and strives to expand public and private funding toward these programs on a national level. If also focuses on the vitalization of multiple alliances and networks to affect necessary policy change.
- *The After School Corporation* provides extended learning opportunities for all children. As an intermediary organization, it focuses on advocating for the extending school hours and afterschool programs with the increase in the government funding. The organization also demonstrates expertise in the field of research and communication by incorporating vast array of data and infographics.

D. Summary of Main Findings

- Overall, the following points have been made: the importance of providing continuous, long-term intervention; character-building education and emotional support combined with academic support; having clear business goals and outcome-centered mentality; putting efforts to improve effectiveness through extensive research and evaluation; expanding the unit of change from individual to school and community; providing comprehensive support including counseling, career guidance, public health, legal support, and etc.; maintaining racial and cultural diversity among the participants when providing services for immigrant youth; conducting pre-program interviews with youth and parents as well as college student mentors and working adult mentors; securing operational budget at least for the following 3 years when starting a new partnership project; operating with various organizations as well as other external and government sectors; and organizing alliances and networks to change policy, environment and social awareness.

Ⅳ. The analysis of accomplishments and effectiveness of *H-Jump School*

1. Accomplishments of *H-Jump School*
   - Overall, both the community center coordinators and mentees are satisfied with *H-Jump School.*
   - The satisfaction of community center coordinators in regards to individual *H-Jump School* college student mentors' reliability, integrity, and communication skills were positively evaluated.
   - According to the college student mentors, *H-Jump School* activities were positively evaluated in the areas of academic instructions, relationship with mentees, and communication with the community centers.
   - Working adults' mentoring and their relationship with other fellow college student mentors were rated lower than the satisfaction levels rated in other areas.

- In the areas of academic instructions, relationship with mentees, and communication with community centers, the overall satisfaction was high.
- Difficulties occurred in maintaining appropriate distance from the mentees, balancing individual academics and *H-Jump School*'s activities, and negotiating with fellow college student mentors and the center.

2. Effectiveness
   - The *H-Jump School* program has provided college student mentors with increased level of confidence, sense of achievement, affective satisfaction, and changes in world view.
   - According to community center coordinators, the mentees have 'improved somewhat' or 'improved very much' in the areas of affective security, positive attitude, self-efficacy, integrity, concentration, willingness to lean, academic achievement, school adjustment, problem behaviors, interpersonal relationships, and career-related outlook.

3. Future Suggestions for Improvement
   - Educating college student mentors on mentoring strategies at different time points
   - Helping with college student mentors' time management and understanding the time commitment required for college student mentors' activities
   - Negotiating with related personals in each community center about the operational directions of mentoring programs
   - Devising ways to improve college student mentors' relationship with working adult mentors and fellow college student mentors

V. Implications for *H-Jump School*

- Interviews with overseas experts in the fields of education, non-profit organizations, partnership, corporate social responsibility, and social enterprise were conducted.

- Josephine Kim (Harvard Graduate School of Education), Christine Letts (Harvard Kennedy School), Sandra Waddock (Carroll School of Management, Boston College), John JH Kim (Harvard Business School), Matt Senegri (HBS Social Enterprise Initiative)

- According to the experts, continuous and long-term intervention would be important for supporting low-income youths' education. Additionally, the importance of character-building in addition to academic instructions; outcome-oriented mentality; efforts to design business that fits its participants based on extensive research; collaboration among school, community and business were emphasized.

I 서 론

1. 연구 배경과 필요성

- 사회경제적 양극화가 심화되면서 교육 격차도 심화되는 현상이 나타나고 있음. 부모의 사회경제적 배경(SES)에 따른 교육 성취에서의 차이가 발생하고 있음. 소득 별 자녀의 대학진학률의 차이를 조사한 결과, 고소득층 가정의 자녀(월소득 400만원 이상)의 대학진학률은 82.6%인 반면에, 소득 하위계층의 대학진학률(월소득 100만원 이하)은 58.3%에 그쳤음. 서울시 10개 유명 대학 진학률로 보면 소득 최상위 집단이 17배 이상 많이 진학함.[1]
- 특히 사교육 시장의 폭발적인 성장세로 인해 값비싼 비용으로 인해 사교육에서 소외된 취약계층 청소년의 경우 기초학력 저하는 물론, 진로 설계/탐색에 있어서도 제약을 경험하고 있음. 강남3구 중학생의 51.89%가 고소득 전문층을 희망한 데 비해, 서울에서 가장 열악한 구로금천관악구 관내 중학생의 33.58%만이 고소득 전문층을 희망한다고 응답함.[2]
- 한국의 교육 격차는 OECD 국가 중에서도 상위권에 속함. 2009년 OECD가 펴낸 학업성취도 국제비교연구 보고서에 따르면, 학생의 사회경제적 배경과 학업성취도 사이의 상관 관계 분석 결과, 일본과 미국에 이어 세 번째로 높게 나타났음(16.9). 이에 부모의 소득 차이가 교육 격차로 이어져서 자녀에게 대물림되고, 계층간 이동성이 사라지고 있다는 우려가 제기되고 있음.
- 현재 정부와 지자체, 시민사회는 물론 기업 차원에서도 교육 양극화를 해소하기 위한 다양한 노력이 전개되고 있음. 몇 년 전부터 기업의 사회적 책임(CSR)의 일환으로 공공 부문 또는 비영리 · 사회적 기업 부문과 협력하여 교육 격차를 줄이려는 활동이 부상하고 있음. 특히 주요 기업들을 중심으로 대학생이 주도하는

1 전북대 조영재, 박상진 “소득계층별 자녀의 대학진학 격차 분석”, 한국교육고용패널 학술대회(2013.2) 발표문. 경향신문 기사(2014년 6월 13일 보도)에서 재인용.
2 권영길 의원실, 〈2011 대한민국 교육불평등 지도: 양극화 사회, 교실로 스며드는 빈부격차〉, 국회국정감사 활동보고서, 2011.

멘토링 사업을 실시하는 사례도 잇따라 나타나고 있음.[3]

- 현대자동차그룹이 서울장학재단, 점프와 함께 2013년 8월부터 추진하고 있는 H-JUMP SCHOOL 사업도 위와 같은 흐름 속에서 출범했음. H-JUMP SCHOOL은 대학생의 교육봉사와 인재양성을 결합한 사업으로, 2018년 7월까지 최소 5년간 서울, 경기 지역의 소외계층 청소년에게 양질의 학습멘토링을 제공하는 것을 목표로 함.
- 특히 H-JUMP SCHOOL은 공공과 민간의 파트너십으로 이뤄지는 민관협력 사업이라는 점이 특징적임. 부문간 파트너십은 사회나 지구촌의 다양한 문제들을 해결하기 위한 효과적이고 창의적인 접근법으로 부상하였음. 취약계층을 위한 사회복지서비스 분야에서도 파트너십이 대두하고 있음. 과거에는 공공, 민간, 그리고 비영리 부문이 서비스 생산, 비용조달, 전달/제공이라는 과정을 각각 담당해왔음. 그러나 시장실패, 정부실패, 민간 비영리부문의 실패 현상이 빚어지면서 어느 한 부문만이 서비스를 온전하게 제공하는 데는 한계를 노정했음. (〈표1〉 참조) 따라서 부문 간 협력이 중요해짐(한동우 외 2003, Salamon 1995).

〈표 1〉 사회복지 서비스 제공에 있어서 각 부문 별 한계

부문	한계의 유형	이유/특징
공공	정부실패	정부의 개입활동이 본래 의도한 결과를 나타내지 못하거나 기존의 상태를 더욱 악화시킬 위험이 있음 (개입활동의 예: 각종 기관업무, 순수공공재공급, 준공공재공급, 이전지출관리 등)
민간	시장실패	공공재의 성격을 지니는 재화나 서비스가 시장경제 내에서 사회적으로 바람직한 수준으로 공급되기에는 한계가 존재함
비영리	민간 비영리부문 실패	본질적으로 재원조달의 불충분성, 온정주의, 특수주의, 비전문주의 등으로 인해 온전한 서비스 전달이 어려움

[3] 최태욱, “멘토 필요한 학생들이 멘토링을 한다?”, 더나은미래, 2013.12.10

- 이에 H-JUMP SCHOOL 1차년도 실태와 프로그램으로 인한 효과를 체계적으로 측정할 필요성이 제기됨. 아울러 최소 5년간 프로그램의 성과는 물론이고, 참여자의 변화, 성장, 효과를 파악하기 위한 연구의 토대를 닦을 필요성이 제기됨.
- 또한 H-JUMP SCHOOL이 기업의 사회공헌 사업으로, 교육 · 청년 분야에서 국내 최초로 대기업이 사회적기업과 연계해서 추진하고 있다는 점에서도 체계적인 연구의 필요성이 제기됨.

2. 연구 목적 및 기대효과

A. 연구 목적

- H-JUMP SCHOOL 프로그램 실태 분석을 통해 H-JUMP SCHOOL에 대한 센터와 장학생 측면에서의 만족도 및 문제점을 면밀하게 파악하여 향후 운영 측면의 효율성과 결과측면의 효과성을 증진시킬 수 있는 방향을 모색하고자 함.
- H-JUMP SCHOOL 프로그램 효과 분석을 통해 H-JUMP SCHOOL이 장학생과 멘티(H-JUMP SCHOOL에 참여한 청소년)에게 미친 효과를 구체적으로 파악하고, 향후 프로그램의 실효성을 더욱 증진시킬 수 있는 방안을 제안하고자 함.
- 국내외 유사사업 조사 및 시사점 도출을 통해 H-JUMP SCHOOL 경쟁력 극대화 방안을 모색
- H-JUMP SCHOOL 운영 전반에 관한 안내서/지침서 발간을 통해 이해관계자 및 관련 업계와 공유[4]

B. 연구 기대효과

- H-JUMP SCHOOL 참여자에게 미친 영향을 규명하여 프로그램 효과성 검증
- 사업 운영의 효율성 및 프로그램의 효과성 증대
- 해외의 유사 사업 추진 기관 및 전문가와의 면담을 통해 글로벌 네트워크 구축
  ※ 하버드 등 미 유수 대학 전문가 그룹과의 면담을 통해 상호 협력방안 모색

[4] 2014. 6. H-JUMP SCHOOL 운영매뉴얼을 별도의 책자로 발간하였음.

3. 연구의 내용 및 방법

A. 연구 내용

- 국내 유사사업 분석 및 H-JUMP SCHOOL 경쟁력 분석
- 해외 관련 분야 사업 및 단체 사례 분석
- H-JUMP SCHOOL 1기의 활동실태 분석
  - · H-JUMP SCHOOL 프로그램에 대한 센터 측면의 전반적 만족도
  - · H-JUMP SCHOOL 장학생에 대한 센터의 만족도
  - · H-JUMP SCHOOL 활동에 대한 장학생의 만족도
  - · H-JUMP SCHOOL 활동에서 장학생이 겪는 어려움
- H-JUMP SCHOOL 프로그램의 효과 분석
  - · 장학생에게 미친 효과
  - · 청소년에게 미친 효과

B. 연구 방법

- 문헌조사
- 해외 현장조사
- 설문조사 및 장학생의 활동보고서의 양적 자료에 대한 통계적 분석
- 장학생의 활동보고서 및 포커스 그룹 인터뷰(Focus Group Interview: FGI)로부터 수집된 자료에 대한 질적 분석

Ⅱ H-JUMP SCHOOL의 개관 및 경쟁력 분석

본 연구의 대상이 되는 H-JUMP SCHOOL 사업은 지난 2013년 8월 취약계층 청소년에게 공정한 교육 기회를 제공한다는 취지 아래 출범하였다. 사업을 주최·주관하는 현대자동차그룹과 서울장학재단, 그리고 점프는 2018년 7월까지 5년간 대학생 500명을 교육봉사자로 육성하여, 저소득층 및 다문화가정 청소년 약 2000명에게 양질의 맞춤형 교육을 제공하는 것을 목표로 삼고 있다.

H-JUMP SCHOOL에 참여하는 대학생들은 1년간 서울 및 경기 지역의 지역아동센터나 종합사회복지관의 청소년에게 방과후 학습지도 교사이자 멘토로 활동한다. 또한 대학생들에게는 장학금과 함께 각 분야에서 활동하는 사회인 멘토단의 진로나 취업 관련 멘토링이 무상으로 제공된다.

이처럼 대학생이 멘토로 봉사하는 동시에 멘토링을 지원받는다는 점은 H-JUMP SCHOOL만의 독창적인 특징이자, 국내외 다른 유사사업과 차별화하는 요소이다. 다시 말해, H-JUMP SCHOOL은 교육봉사와 대학생 인재양성이라는 두 가지 축이 결합된 새로운 개념의 사업을 지향한다. 이는 H-JUMP SCHOOL이 현재 나날이 심화되는 교육 격차를 해소하는 데서 나아가, 봉사정신과 리더십을 갖춘 청년들을 양성하는 대학생을 인재로 키워내는 것을 추구하기 때문이다.

사업 내용 뿐만 아니라 사업 구조의 측면에서도 H-JUMP SCHOOL 사업은 두드러지는 특징을 지닌다. 사회 각 부문의 다양한 파트너와 이해관계자들의 참여로 사업이 진행되기 때문이다. 우선 H-JUMP SCHOOL은 공공, 민간, 비영리 분야에 속한 세 개의 기관들이 공통의 목표를 가지고 함께 추진하는 민관협력 사업이다. 이 같은 민관협력의 틀은 아직까지 교육·청년 분야, 특히 교육불평등 완화를 목적으로 하는 국내의 다른 사업들 중에서 찾아보기 어려운 새로운 사업 구조이다. 또한 대기업이 지자체, 비영리/사회적기업과 연계해서 추진하는 교육 분야의 본격 사회공헌 사업으로는 국내 최초라고 할 수 있다. 아울러 사업의 실제적인 운영에 있어서도 지역아동센터 등 지역사회 풀뿌리 복지기관들과의 긴밀한 파트너십이 중요한 역할을 담당한다.

이 장에서는 H-JUMP SCHOOL 사업의 목적과 주요 목표, 운영 구조 등을 개관한다.[5] 특히 사업의 핵심 모델과 더불어 사업의 주된 참여자와 운영 주체의 역할에 대해서 중점적으로 소개한다. 이어서 H-JUMP SCHOOL과 유사한 국내 사업들을 검토하고, 대표적인 사례 3가지에 대해 보다 상세하게 분석한다. 이를 바탕으로 H-JUMP SCHOOL의 현 위치를 점검하고, 경쟁력을 분석한다.

1. H-JUMP SCHOOL의 목적과 목표

A. H-JUMP SCHOOL의 목적

앞서 밝힌 바와 같이, H-JUMP SCHOOL 사업의 목적은 크게 두 가지로 요약된다.

- 첫째, 소외계층 청소년을 위한 양질의 교육지원으로 교육격차 해소에 기여한다.
- 둘째, 리더십, 봉사정신, 인문학 소양, 글로벌 감각을 갖춘 대학생 창의인재를 사회통합적 리더로 양성한다.

보다 구체적으로, H-JUMP SCHOOL 사업의 미션과 비전은 다음과 같다.

* 미션 (Mission)
  H-JUMP SCHOOL은 누구나 차별없는 배움의 기회를 누리고 성장하는 사회를 꿈꿉니다.

* 비전 (Vision)
  - H-JUMP SCHOOL은 소외계층 청소년들이 다양한 꿈을 꾸고 성장할 수 있도록 공정한 교육기회를 제공할 것입니다.
  - H-JUMP SCHOOL은 대학생들이 균형잡인 인재로 발돋움할 수 있도록 다양한 경험의 장을 제공할 것입니다.
  - H-JUMP SCHOOL은 지역사회의 다양하고 긍정적인 변화를 유도하기 위해 지역사회 복지기관과 긴밀하게 협력해나갈 것입니다.

[5] H-JUMP SCHOOL 운영매뉴얼 pp12-19의 내용을 토대로 작성하였다.

B. H-JUMP SCHOOL의 목표

H-JUMP SCHOOL 사업은 최소 5년이라는 사업 기간 동안 아래의 세 가지 중점 목표를 달성하고자 노력한다.

① 약 2,000명 이상의 소외계층 청소년에게 맞춤형 학습 지도를 중심으로 한 양질의 교육을 실시합니다.

② 연 50~100명, 5년간 총 500명의 대학생 교사를 미래 창의인재로 육성하며, 이들에게 사회인 멘토 100여명이 업종별 멘토링을 실시합니다.

③ 연간 15개 이상의 지역사회 복지기관('학습센터'로 통칭)에게 우수한 대학생 교사를 파견합니다.

위의 세 가지 중점 목표와 더불어, H-JUMP SCHOOL 사업은 중장기적인 관점에서 참여자들의 성장을 추구한다. 즉, 수혜대상인 청소년은 대학생으로, 봉사자인 대학생은 사회인 멘토로 발돋움하는 선순환의 구조가 뿌리내리도록 도모한다. 특히 대학생(장학생)이 H-JUMP SCHOOL 활동을 밑거름 삼아, 장기적으로 우리 사회에 필요한 창의인재로 성장할 수 있도록 다양한 경험을 제공하는 데 초점이 맞춰져 있다.

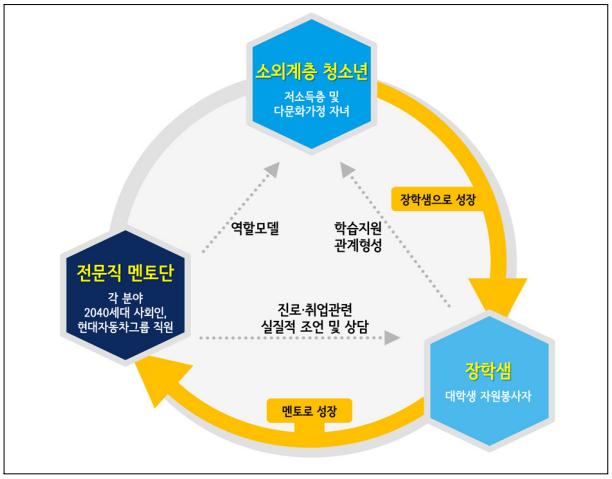
[그림1]에서 나타나듯이, 대학생은 1년간 진행되는 교육 · 훈련/멘토링/교육봉사라는 과정 속에서 봉사정신과 공감능력을 기르며, 리더십/멤버십/인문소양 함양을 위한 역량강화 프로그램을 통해 다양한 분야에 대한 관심과 지식을 습득하게 된다. 또한 교육불평등이나 다문화 등 사회적 이슈에 대한 문제해결능력과 창의적인 사고도 얻을 수 있다. 이 같은 일련의 과정 속에서 인성과 성실성, 리더십, 문제해결능력을 두루 갖춘 인재를 양성하는 것이 H-JUMP SCHOOL 사업의 장기적인 목표라고 할 수 있다.

[그림 1] 사업모델 - 대학생 창의인재 양성

2. H-JUMP SCHOOL의 운영구조

A. 사업 모델

H-JUMP SCHOOL의 사업 모델은 청소년(저소득층 및 다문화가정 자녀), 장학생(대학생 자원봉사자), 전문직 멘토단(각 분야 사회인으로 구성)의 세 축을 중심으로 이루어져있다. [그림2] 에서 보듯이, 교육봉사와 멘토링 등 나눔에 기반한 상호작용을 통해 모든 구성원이 성장하고, 궁극적으로 선순환의 고리를 형성하는 것을 지향한다.



[그림 2] 사업모델 - 나눔의 선순환 구조

선순환적 나눔에 참여하는 주체인 대학생(장학생)과 멘토단의 활동내용은 아래와 같다.

▶ 대학생(장학생)[6]

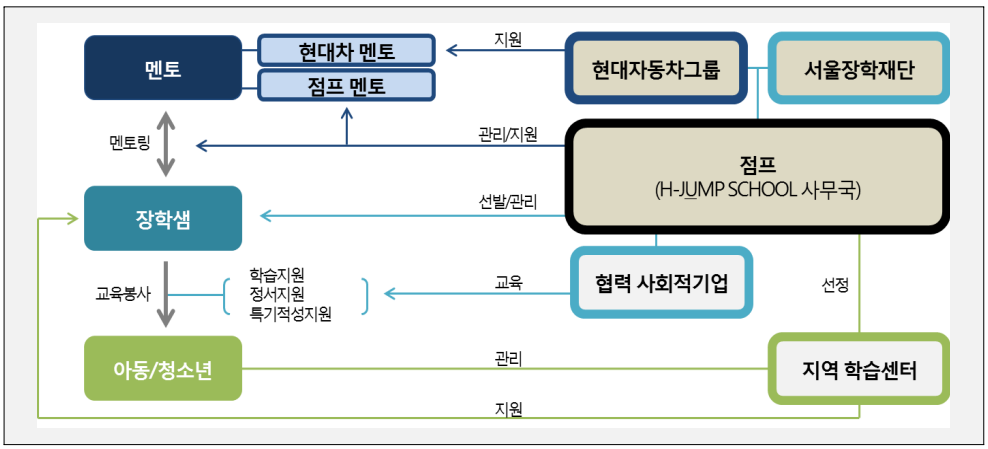
1년 동안 1주일에 최소 8시간 이상씩 배치 받은 학습센터에서 교육봉사자로 활동한다. 장기간의 밀도높은 봉사 과정에서 장학생은 단순한 학습지도를 넘어 청소년과 친언니, 친형과 같은 끈끈한 관계를 형성한다. 청소년에게 필요한 것은 학습지도 뿐 아니라, 그들을 진심으로 대해주는 따뜻한 손길이기 때문이다.

▶ 멘토단

H-JUMP SCHOOL멘토단은 현대자동차그룹 직원 멘토단 30명과 점프의 사회인 멘토단을 지칭한다. 점프의 사회인 멘토단은 학계, 공공영역, 이공계, 기업(외국계기업 · 대기업 · 중소기업), 경제금융, 법조, 의료, 언론홍보, 교육, 문화예술, 시민사회 등 각 부문에서 활발하게 활동하는 국내외 30~40대 120여 명으로 구성되어 있다. 멘토단은 1년간 장학생에게 1대1 멘토링을 주축으로 특강, 소그룹 모임, 네트워크 파티 등을 통해 심층적인 멘토링을 제공한다.

B. 운영 체계 및 역할

H-JUMP SCHOOL 사업의 운영 체계를 도식화하면 [그림3]과 같다.



[그림 3] 운영체계 도식

6 장학생이란 장학생과 선생님의 합성어로, 현대자동차그룹과 서울장학재단이 후원하는 장학생이면서, H-JUMP SCHOOL 학습센터에서 청소년의 학습을 지도하는 선생님이라는 뜻을 지닌다. 마르지 않는 샘처럼 청년의 지치지 않는 열정으로 꿈을 이뤄나가는 자세를 뜻하기도 한다. (H-JUMP SCHOOL 운영매뉴얼, p13, 2014)

H-JUMP SCHOOL 사업을 추진하는 기관들의 역할을 운영 프로세스 별로 나눠서 정리하면 〈표2〉와 같다. 현대자동차그룹은 자사의 사회공헌 사업의 일환으로 예산을 지원하고, 운영 전반에 대한 방향성을 제시한다. 서울장학재단은 서울 관내 대학과 연계하여 대학생 선발 과정에 깊이 참여하고, 장학생 육성사업의 일환으로 인문학특강을 개최한다. 점프는 사무국을 운영하는 위치에서 사업 추진의 전반적인 과정과 세부 내용을 총괄하며, 청소년과 지역 복지기관(학습센터), 대학생, 멘토단 등 사업의 참여자들을 관리한다.[7]

〈표 2〉 운영 주체 별 역할

	주최기관			협력기관	
	현대자동차	서울장학재단	점프	학습센터	사회적기업
장학생 선발	• 홍보/모집 •선발심사 (심층면접)	•홍보/모집 •선발심사 (심층면접) •장학금 지급	•홍보/모집 •선발심사 (서류심사 /심층면접)	•선발심사 (현장면접)	-
장학생 교육훈련	•OT	•OT •발대식	•OT •운영진 구성 •정기교육훈련 •워크숍/간담회	•OT •사전교육	•OT
사회인 멘토링	•현대차 멘토단 선정 •직업멘토링 지원		•점프 멘토단 관리 •멘토-멘티 결연 •멘토만남 행사	-	-
장학생 역량강화	•해외봉사 연계	•MT •인문학 특강	•운영진 관리 •센터별 간담회 •문화예술 이벤트	-	-
장학생 교육봉사	-	-	•학습센터 지원 •활동 모니터링 •수료자 관리	•청소년관리 •장학생 활동 지원	•정서지원 •특기적성지원

[7] 1차년도 H-JUMP SCHOOL 사업 운영은 상근인력 2명이 담당하였음 (사무국장 1인, 매니저 1인). 2014년 8월 이후 대학생 코디네이터 역할을 담당하는 담당자 1인을 추가로 채용하였음.

3. 국내 유사사업 비교분석

A. 현황 및 취지

- 최근 국내에서는 청소년 또는 대학생을 위한 멘토링 사업이 활발하게 이루어지고 있음. 대학생 멘토링이란 대학생(멘토)과 학생(멘티)이 정기적으로 만나 기초 학습 및 교과 지도, 특기나 적성지도 등 정의할 수 있다 (교육과학기술부, 2009). 이현주 외(2009)는 1997년 서울시교육청의 청소년 결연프로그램이 구조화된 형태의 멘토링 프로그램이 공식적으로 보고된 사례라고 보고 있음. 당시 IMF 경제위기의 여파로 빈곤 또는 실직가정 아동·청소년을 위한 프로그램이 등장했고, 이후 저소득층, 한부모가족, 조손가정 등으로 세부화되었음. 또한 새로운 사회 변화에 부응하여 장애인, 탈북자(새터민), 다문화가정 청소년 등을 위한 멘토링도 증가하고 있음.
- 청소년을 대상으로 한 멘토링 프로그램은 주로 대학생들을 멘토로 선호하는 경향이 있음. 대학생 멘토가 선호되는 이유는 적은 나이차이로 인해 청소년과 친밀성을 쌓기에 쉽고, 학습지도를 통해 역할모델을 제시할 수 있기 때문임.[8] 멘토링의 활동 영역 또한 매우 다양하며, 특히 대학생을 주축으로, 학습지원이 초점이 되는 대학생의 교육봉사를 기획, 운영하는 경우가 많음.
- H-JUMP SCHOOL 역시 대학생 멘토링 사업에 해당함. 소외계층 청소년의 교육기회 확대를 위해 대학생 멘토를 청소년과 연결해주는 방식이기 때문. 청소년은 대학생 멘토와 함께 공부하면서 학습능력 향상은 물론이고, 진로 탐색과 정서지원 등의 효과를 기대할 수 있음. 특히 H-JUMP SCHOOL은 대학생이 청소년에게 제공하는 멘토링과, 대학생이 사회인으로부터 제공받는 멘토링, 이라는 두 가지 축의 멘토링이 한 사업 안에서 진행된다는 점에서 차별화됨.
- 국내에서 이미 진행되어 온 사업들에 비해, 2013년 8월부터 실시된 H-JUMP SCHOOL 은 후발주자에 속하고 상대적으로 널리 알려져 있지 않은 실정임. 이 장에서는 현재 국내에서 활발하게 진행되고 있는 유사 사업들을

[8] 성문주 외, 대학생 멘토링 프로그램 사례연구: 멘토지원에 대한 함의를 중심으로, 한국청소년정책연구원, 2013

개관함으로써 H-JUMP SCHOOL의 현 위치를 파악하고자 함. 이를 통해 H-JUMP SCHOOL의 강점과 약점, 경쟁력을 분석하는 토대를 만들 수 있을 것으로 기대함. 현재 공공과 민간 부문에서 시행되고 있는 대표적인 멘토링 사업을 정리하면 〈표3〉과 같음.

〈표 3〉 국내 유사사업 유형 및 특징 비교

구분	유형	사업명	시행 연도	운영주체 및 역할	특징
대학생→ 청소년	정부 주도형	서울시 동행 프로젝트	2009~ 현재	서울시	- 전국 초·중·고 및 지역아동센터 - 교과목 학습지도, 초등돌봄교실, 특기적성지도, 체험학습지원, 기획봉사 등 다양한 프로그램 - 대학생 봉사시간 인정 - 무보수 봉사가 원칙
		대학생 지식멘토링	2010~ 현재	한국 장학재단	1) 지식멘토링(일반, 캠프): 학교 또는아동센터에서 대학생이 멘토링. 활동기준 시간 30시간. 활동비 지급. 2) 다문화·탈북학생 멘토링: 연간 150시간 이내. 추후 근로장학금 지급. 3) 교육기부: 최소 10시간. 추후 근로장학금 지급. - '지도자급 멘토링 사업'과 연계해서 운영
		다문화가정 학생 멘토링	2011~ 현재	교육부: 재정지원, 각 대학: 사업시행, 멘토관리	- 대상: 전국 저소득층 초, 중생 - 전국 44개 대학에서 자율적으로 멘토 선발 후 학교 등에서 멘토링 운영 - 혜택: 국가근로장학금 지급 (시간당 1만원)
	기업 주도형	삼성 드림클래스	2011~ 현재	삼성그룹	- 전국 중학생 대상 방과후, 방학중 학습지도 - 대학생 강사 모집 ** /장학금 지급 (시간당 4만원 상당) - 기초학력 증진이 목표. 1:10 비율. 주2회 2시간씩 - 해당 중학교 학부모 1인이 학습환경 점검하는 서포터로 활동 - 학급 담당교사가 대학생 강사에 대한 상담 및 조언
		KB희망 공부방	2007	국민은행: 예산 지원, 아이들과 미래: 사무국	- 대상: 45개 지역아동센터의 청소년 300명 - 매 학기 대학생 멘토 150명을 선발, 학습지원 제공 - 혜택: 장학금 100만원, 월별 활동비, 교재비 지원

구분	유형	사업명	시행 연도	운영주체 및 역할	특징
		SK Sunny (Hi Teacher)	2003~ 현재	SK그룹	- 대상: 지역아동센터, 1318 해피존, 보육원 아동/청소년 - 전국 500명 대학생을 선발. , IT, 예체능 분야의 일대일 멘토링 활동 - 주1회 2시간씩. 교재비 및 주말활동 비용 지원
		중앙일보 공부의신	2009~ 현재	중앙일보	- 전국 중고등학생 대상 (교육청 협조) - 대학생 멘토 선발 후 주3회 온라인으로 일대일 멘토링 진행 - 혜택: 봉사활동 인증, 우수멘토에게는 장학금 지급
사회인-〉 대학생	정부 주도형	지도자급 멘토링	2010~ 현재	한국 장학재단	- 기업 CEO급 인사, 학술 및 문화 분야 리더들이 대학생의 멘토로 참여 - 지식멘토링 사업과 연계해 운영 - 매년 'Korment Day' 개최. 2013년 기준, 멘토 340여명, 멘티 2900여명 참여
		보건복지부 휴먼 네트워크	2009~ 현재	보건복지부: 재정지원, 한국사회복지협의회: 사무국	- 멘토와 멘티의 특성에 따른 7개 분야별 사업 시행 (성장,진로,생명,장애,글로벌,실버,문화) - '성장넷': 소외계층 아동·청소년을 위해 대학생 및 성인이 멘토링. :
	기업 주도형	삼성멘토링	2011~ 현재	삼성그룹 전 계열사	- 삼성그룹 전 계열사 임직원 3000-4000명이 중·고생 및 대학생의 멘토로 자원봉사에 참여하여, 인성과 창의성, 진로탐색을 도와주는 프로그램 - 주제별, 지역별 멘토링 희망자를 모집해서 운영

B. 사례 검토

앞서 H-JUMP SCHOOL 과 유사한 국내 사업들을 정리하였음. 이 중에서 대표적인 사업 세 가지를 보다 상세하게 살펴보겠음. 사례 기술 시에 중점적으로 살펴볼 항목은 멘토링 프로그램의 세부사항과 운영방법, 대학생 자원봉사자 활동내용 등이며, 이를 바탕으로 각 프로그램의 특징과 장·단점을 분석한다. 먼저, H-JUMP SCHOOL과 마찬가지로 대기업이 주도하는 삼성 드림클래스를 검토하고, 이어서 기업 주도형 멘토링 사업 중에서 비교적 역사가 오래된 KB 희망공부방을 검토하겠음. 마지막으로, H-JUMP SCHOOL의 주최기관인 서울장학재단과의 관련성을 찾을 수 있는 서울시 주도의 동행프로젝트 사례를 검토함.

1) 삼성 드림클래스[9]

① 목적과 비전: 교육기회 제공을 통해 학업성취도 향상 및 교육의 불평등 현상을 완화시킴

② 영 주체 및 체계: 삼성그룹(드림클래스 사무국), 교육부 및 시 도교육청

③ 주요 프로그램

- 학기중 프로그램: 전국 중학생들을 대상으로 방과후 영어, 수학 교과목 무료 학습지원. 대도시 위치한 중학교에서는 주4회(월,화,목,금) 1일 2시간 수업진행, 중소도시는 주 2회(토,일) 1일 4시간 수업 진행. 학습지도 규모는 1:10.
- 여름방학 캠프 (2주): 농·어촌, 도서산간벽지 거주 중학생들을 위한 집중 학습캠프. 캠프 장소는 각 지역의 대학교를 활용. 강사 3명(영어2, 수학1)이 중1/2학년 10명으로 구성된 1개반에 대해 영·수 학습 및 생활지도를 하는 방식.

④ 대학생 활동내용 및 혜택

- 4년제 대학 재학·휴학생을 서류심사와 면접을 통해 선발
- 대학생 강사는 주중 교실의 경우 각 과목별로 주 2회 2시간씩, 주말 교실의 경우 주 1회 4시간씩 수업. (학교와 삼성과의 사전 협의 하에 수업시간 등은 약간씩 변경 가능)
- 1박 2일 간의 사전교육 목적의 연수 진행
- 혜택: 학기중 프로그램 참여 강사에게는 시급 37,500원(한달 60만원) 매달 지급. 방학 캠프는 2주간 250만원의 장학금 제공.

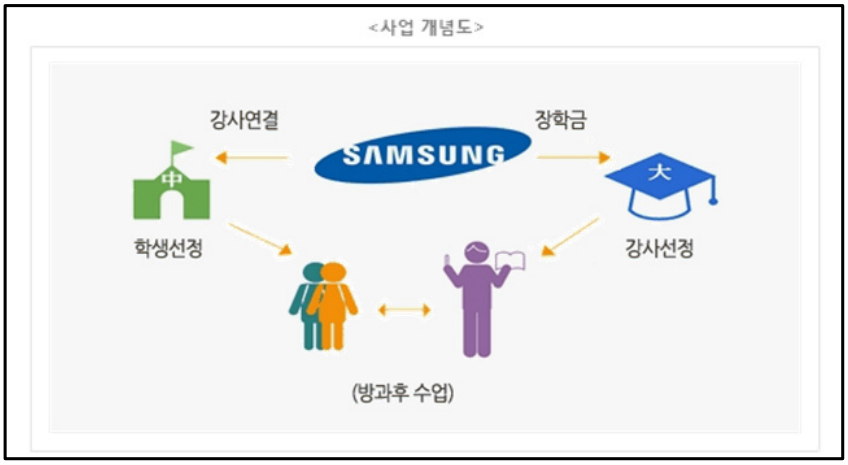
⑤ 특징 및 장·단점

- 2011년 10월 시범사업 출범
- 대상 중학교는 사업 참여를 희망하는 학교의 신청을 받아 교육부의 추천으로 선정
- 각 중학교 학교장의 추천을 받은 해당 중학교 학부모 1명을 선발, '서포터'로 활용: 주 1회 학교 방문, 수업환경 점검, 대학생 강사, 중학교 교사, 중학생과의 면담을 통해 수업에 대한 전반적 반응 파악.

---

[9] 삼성드림클래스 홈페이지 https://www.dreamclass.org

- 학기당 대학생 교사 1000-1500명이 활동하는 등 사업의 규모와 범위가 매우 큼
- 대학생의 평균 과외 시급보다 높은 장학금을 지급하여 강사 활동의 안정성 제고. 단, 유급 봉사 활동이 지니는 한계를 유의할 필요가 있음.
- 대학생 강사들을 위한 멤버십 강화 프로그램이 부족



[그림 4] 삼성 드림클래스 사업 개념도

2) KB 희망공부방[10]

① 목적과 비전: 아동, 청소년들의 학습지원을 통해 보다 밝은 미래를 열어줌

② 운영 주체 및 체계
- 주최: KB국민은행
- 주관: 사회복지법인 아이들과 미래. 저소득 지역 소외가정 아이들 중에서도 정부나 타기관으로부터 전혀 복지적 혜택을 받지 못하고 있는 아동과 청소년 그리고 미인가 시설을 지원하고 있음.

③ 주요 프로그램
- 전국 16개 시도 지역아동센터의 아동 및 청소년의 학습지원. 대상 아동을 두 그룹으로 분류해서 대학생 멘토와 연결함.
- KB Study ★: 기관 당 2~3명 주 2회 대학생 자원봉사자 활동 진행, 학습

[10] KB 희망공부방 홈페이지: http://kbhope.or.kr

특성화 프로그램 관련 비용 지원. 학습 수행 능력 및 의지는 우수하나 주위의 지원이 없어 자신의 꿈을 키워나가기 어려운 공부방 청소년 대상 (1:1 학습멘토지원)

- KB Study #: 기관 당 8명 주 1회 학습지 진행 관련 비용 지원. 잠재력은 있으나 기초학습능력이 부족한 아동에게 그룹별로 2명의 학습멘토를 지원하는 두 개의 프로젝트로 구성됨.

④ 대학생 활동내용 및 혜택

- 4년제 대학 1학년 재학생 이상을 대상으로 선발
- 매주 2회 (주 4시간 이상) 이상 6개월간 청소년 학습지도 및 문화활동 진행
- 사전 오리엔테이션(워크숍) 개최
- 혜택: 매월 활동비나 교재구입비를 지원하고 봉사시간으로 인정함.

⑤ 특징 및 장·단점

- 2007년부터 시작됨. 기업과 연계한 대학생 참여 교육봉사 특화 프로그램 중에서는 상대적으로 가장 오랜 역사를 자랑함
- 학습능력과 의지에 따라 대상 아동을 분류함으로써 보다 체계적인 학습지원을 유도함.
- 활동비는 6개월 활동을 종료한 후에 지급함

3) 서울시 동행프로젝트[11]

① 목적과 비전: 재능나눔 활성화 및 공교육 강화를 위해 대학생 봉사자들이 초중고등학생(동생)들에게 학습 및 예체능활동을 지원함[12]

② 운영 주체 및 체계

- 주최: 서울시, 서울시교육청
- 주관: 서울시자원봉사센터

11 동행 프로젝트 홈페이지: https://www.donghaeng.seoul.kr

12 주성수 외, 서울동행프로젝트 성과분석 및 중장기 발전방향 모색을 위한 학술연구 용역 결과보고서, 한양대 제3섹터연구소, 2014.2.

③ 주요 프로그램

- 초중고 돌봄교실 및 방과후 교실, 지역아동센터, 장애학교 등지의 저소득층 및 기초학력보충 학생 대상
- 교과목학습지도(국영수), 초등돌봄교실(숙제도와주기, 신체놀이활동), 특기적성지도(음미체), 체험학습지원, 기획봉사(교육,환경,사회복지), 기초학력향상 프로그램 등

④ 대학생 활동내용 및 혜택

- 재학·휴학생들이 대학교 또는 동행홈페이지에서 온라인 신청
- 40시간 이상 이수 권장. 1일 최대 봉사 가능 시간은 6시간.
- 필수교육 3시간 의무.
- 혜택: 무보수 봉사, 사회봉사학점 1학점 제공

⑤ 특징 및 장·단점

- 온·오프라인을 활용한 평가 체계가 잘 마련되어 있음. 동행관리교사의 대학생 평가 결과는 대학에 송부됨.
- 최저 봉사시간(40시간)을 설정하고, 그 이상 이수한 대학생에게는 인텐시브를 제공함. 또한 활동시간이 부족한 경우 체험학습 등 타프로그램과 연계함으로써 봉사시간에서 유연성을 발휘함.
- 따로 지급되는 장학금이나 급여는 없지만 대학교 학점 인정이 된다는 점에서 대학생들에게 매력적으로 다가오는 것으로 보임.
- 봉사 장소나 시간 선택이 자유롭다는 것이 최대의 장점. 반면, 운영 방식의 유연성 및 무급 봉사라는 특성 상 봉사자의 활동 지속성을 저해하는 요인으로 작용할 우려도 있음.

[그림 5] 서울시 동행프로젝트 운영체계

4. H-JUMP SCHOOL의 위치 및 경쟁력 분석

– H-JUMP SCHOOL은 대기업의 사회공헌 사업이자 공공과 민간, 비영리 부문의 기관들이 공동으로 추진하는 민관협력 사업임. 앞서 검토한 국내 유사사업들과 H-JUMP SCHOOL을 교육기회 재분배, 대학생 역량강화, 다기관 협력, 대학생 등록금 지원, 프로그램 수행 기간 등 5가지 차원에서 비교하면 〈표4〉와 같음.

〈표 4〉 경쟁력 – 유사 프로그램과의 비교

	H-JUMP SCHOOL	삼성 드림클래스	서울 동행프로젝트
교육기회 재분배 -수혜대상 범위 -교육내용	- 서울·경기지역 소외계층 청소년 - 학습지도/정서지원 /특기적성지원	- 전국 중학교 저소득층 학생 - 학습지도(영어/수학) /문화체험	- 서울관내 초·중·고등학교, 대안학교 - 학습지도/특기적성지원 /체험학습지원
대학생 역량강화	봉사, 인문학 특강, 멘토링	봉사	봉사
다기관 협력	기업, 지자체, 비영리단체, 지역학습센터, 사회적기업	기업, 교육부, 대학교, 시도교육청, 중학교	서울시, 서울시교육청, 대학교
대학생 등록금 지원	125만원 (1학기)	240만원 (1학기)	없음 (일부 대학 사회봉사학점 연계)
프로그램 수행기간	1년(2학기), 주 3회 8시간	- 주중/주말 : 6개월, 주 8시간 - 방학캠프 : 3주	4개월(1학기), 학기당 40시간 이상 권장

- 위의 비교를 바탕으로 H-JUMP SCHOOL의 핵심 경쟁력은 크게 네 가지로 요약할 수 있음.

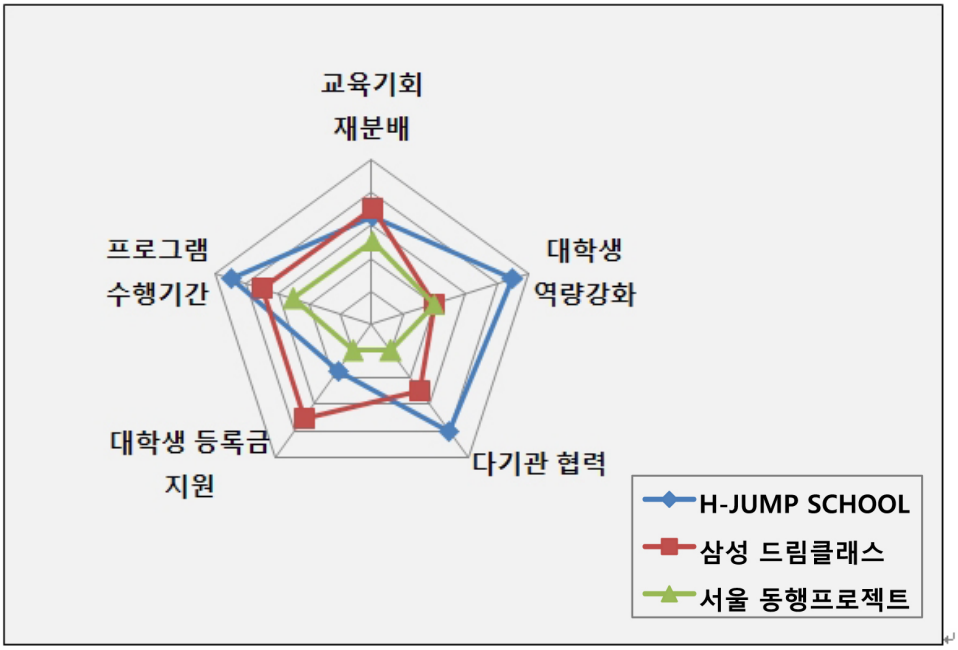
1) 장기적인 활동 시간: 1년이라는 지속적인 기간 동안 주3회 8-12시간 이상 밀도있는 봉사를 진행함.
2) 사회인 멘토링: 봉사자인 대학생을 사회인과 연계하여 취업이나 진로 등에 관한 멘토링을 제공함. 이를 통해 한 사업 내에서 모든 참여자가 함께 성장할 수 있는 선순환의 구조를 유도함.[13]
3) 다기관 협력: 공공과 민간, 비영리의 기관들이 공동 추진. 지역사회 복지기관들과도 긴밀하게 협력.[14]
4) 지역사회 밀착형: 센터에 학생 선발 위임. 센터에 많은 권한 위임. 파트너 관계로 철저하게 움직인다는 측면

- 반면 H-JUMP SCHOOL의 취약점 또는 리스크 요소로는 장학금과 대학생 지원자격을 들 수 있음. 첫째, 장학금의 경우, 대기업의 사회공헌 사업 중 대표주자인 삼성 드림클래스에 비해 약 두 배 정도 적은 액수를 제공하고 있음. 둘째, 대학생 지원자격은 서울장학재단의 규정 상 서울 소재 대학의 재학·휴학생만 가능한 실정임. 이는 향후 서울 변두리나 경기도 지역의 학습센터의 봉사자 충원 시에 어려움을 야기할 수 있음.

- 뿐만 아니라, 위에서 핵심 경쟁력이자 차별화 요소로 지목된 사항들도 때에 따라서는 리스크로 작용할 수 있음. 장시간의 봉사 시간이나 활동 기간은 대학생 봉사자의 부담을 가중시킬 수 있음. 사업을 기획, 실행, 운영하는 H-JUMP SCHOOL 사무국 인력이 2-3명 내외라는 점에서 사업 영역별(사회인 멘토링 등) 전문역량을 갖춘 담당자의 충원이 필요하다고 볼 수 있음.

13 현재 국내에 이와 비슷한 사업으로는 한국장학재단이 추진하는 '지식멘토링'과 '지도자급 멘토링' 사업이 유일함. 단 '지도자급 멘토링'사업은 봉사활동에 참여하지 않은 대학생들을 대상으로도 기회를 제공함.

14 효과적인 민관 파트너십 운영 방안에 대해서는 V장에서 해외 전문가 인터뷰를 통해 보다 자세히 살펴볼 계획임



[그림 6] 국내 주요 유사사업 경쟁력 비교

Ⅲ 해외 관련분야 기관 사례분석

1. 해외 조사 개요

A. 배경과 목적

- 한국 외에 세계 여러 나라에서도 교육 격차 문제가 사회 문제로 대두하고 있으며, 이를 해결하려는 시도들이 나타나고 있음. 특히 비영리 사회적 기업의 역사가 비교적 오래된 미국의 경우, 여러 수준에서 다양하고 혁신적인 정책이나 프로그램이 활발하게 운영되고 있음.
- 이에 H-JUMP SCHOOL과 사업 목적이나 내용, 운영 형태가 유사한 미국의 대표적인 소외계층 청소년 학습지도(멘토링) 프로그램 몇 곳을 선정, 사례 분석을 실시함. 또한 각 사례 별로 특징과 장단점, 및 시사점을 파악함.
- 또한 교육, 비영리, 기업의 사회공헌, 민관협력 등 H-JUMP SCHOOL의 연관 분야에서 활발하게 연구나 강의 활동을 하고 있는 전문가들을 인터뷰하고, H-JUMP SCHOOL 운영 시의 주요 고려사항을 도출함.

  ※ 전문가 인터뷰 내용은 'V. 발전방안' 파트 참조.

B. 조사 방법 및 내용

- 미국 동부 4개 도시(워싱턴 DC, 뉴욕, 보스턴, 필라델피아)에 위치한 10개 기관을 현장 방문 조사 및 기관 담당자 면접 조사
- 하버드 경영대학원, 케네디 행정대학원, 보스턴 경영대학원 등의 교수 및 전문가 5인과 심층 면접 조사
- 방문 기관 선정 시에는 다음의 세 가지 사항을 핵심적으로 고려함: 1) 현지 관련 분야 종사자가 추천하는 대표성 있는 기관으로 아직까지 한국에 덜 알려진 기관 2) 지역사회 밀착형으로 사업 확장(scale-up)에 성공한 기관 3) 여러 파트너들과 협력해서 사업을 추진하는 기관

– 위의 세 가지 기준 외에도, 되도록 다양한 층위에서 활동하며 활동 목표가 상이한 기관들을 포함해 총체적인 그림을 도출하려고 노력함.

※ 방문 기관은 〈표5〉와 같음.

〈표 5〉 해외 방문 조사 기관 리스트

	기관 명	인터뷰 대상자	소재지	성격/범위
1	Afterschool Alliance	- Erik Peterson, Vice President of Policy - Alexis Steines, Field Outreach Manager, - Nikki Yamashiro, Director of Research	워싱턴 DC	- 네트워크 및 정책 변화 - 전국/주(state)/ 지역사회 수준
2	Higher Achievement	- Martha Holley-Miers, Director of Development - Mike DiMarco, Director of Program Quality and Evaluation	워싱턴 DC	- 프로그램 운영 및 연구 - 전국/지역사회 수준
3	Sasha Bruce Youthwork	- Todd Elliott, Director of Community Academic Enrichment Programs	워싱턴 DC	- 서비스 제공 - 지역사회 수준
4	The Afterschool Corporation	- Christoper Caruso, Senior Vice President of Expanded Schools - Saskia Traill, Vice President of Policy and Research - Monica Ingkavet, Director of Operations	뉴욕	- 매개기관 및 연구 - 전국/주(state)/ 지역사회 수준
5	APEX for Youth	- Jiyoon Mary Chung, Director of Mentoring Programs - Dan Tak, Program Coordinator	뉴욕	- 프로그램 운영 - 지역사회 수준
6	Comprehensive Development Inc.	- Margaret Aylward, Asst. Executive Director	뉴욕	- 서비스 제공 - 지역사회 수준
7	Prep for Prep	- Ivelys Figueroa, Director of Smart Connections	뉴욕	- 프로그램 운영 - 지역사회 수준
8	Project Forward Leap	- Melvin Allen, President/CEO	필라델피아	- 프로그램 운영 - 지역사회 수준
9	Upward Bound in Boston University	- Michael Dennehy, Director of Boston University/Boston Public Schools Collaborative Office	보스턴	- 프로그램 운영 - 지역사회 수준

2. 해외 기관 사례 분석

해외 방문 조사를 진행한 10개 기관들은 기관의 성격 및 범위에 따라 크게 세 가지 유형으로 나눌 수 있다. 첫 번째 유형은 지역 내 취약계층 청소년에게 직접적으로 서비스를 제공하는 기관으로, 이 경우에는 교육 프로그램에 초점을 맞춰서 분석하였다. 두 번째 유형은 학습 멘토링 등과 같은 프로그램을 개발, 운영하는 기관이며, 대부분 지역사회를 기반으로 운영되고 있다. 마지막 세 번째 유형은 네트워크 활성화 및 정책 변화에 초점을 두고 활동하는 기관으로, 지역사회부터 주(state), 전국 단위까지 다양한 수준에서 활동하고 있다.

이처럼 기관 별로 유형이나 설립 배경, 활동 지역 등에 차이가 있지만, 대체로 H-JUMP SCHOOL의 주력 사업 대상인 중학생을 중점적으로 타깃하고 있다는 점이 주목할 만하다. 이는 청소년 중에서도 중학생 시기가 자아정체성이나 관심사, 진로 결정 등에 있어 중대한 전환점을 맞는 시기이며, 동시에 고등학교 이후나 성인기에서 활용되는 기술이나 태도 행동을 습득하기 때문이다. 실제로 중학생들은 양질의 방과 후 학습 프로그램이 제공하는 안내나 지원으로부터 큰 효과를 볼 수 있는 것으로 알려져 있다.[15]

방문 기관에 대한 사례 분석 시 검토한 내용은 다음과 같다.

① 기관의 설립 목적이나 지향점, 즉 미션과 비전은 무엇인가.

② 기관의 교육 분야 주력 사업의 구체적인 내용은 무엇이며, 어떻게 운영되고 있는가. 또한 사업의 다양한 참여자 (청소년/대학생/사회인/지역사회)들과 어떻게 협력하고 있는가.

③ 지금까지 가장 큰 성취는 무엇이고, 우수 사례나 변화의 스토리를 꼽는다면 무엇인가. 또한 운영 상의 어려움이나 과제가 있다면 무엇인가.

④ 서비스/프로그램의 결과나 성과를 어떻게 측정하고 있는가.

⑤ 사업의 파트너들과의 협력 체계나 전략은 무엇인가.

---

15 Afterschool in Action: Innovative Afterschool Programs Supporting Middle School Youth, 2013.

A. 서비스 제공

1) Sasha Bruce Youthwork

① 취지/지향점

- 1974년 설립된 비영리 단체. 설립 당시의 명칭은 Washington Streetwork Proejct였음.
- 미국 워싱턴 DC내 저소득층 위기 청소년과 가족들의 삶을 개선하기 위해, 주거· 교육·직업훈련·상담 등 종합적인 서비스를 제공하는 것이 목적임.
- 궁극적으로 흑인계 빈민 지역에 대한 편견을 해소하는 것을 기대함.

② 운영 방식 및 형태

- 정부 보조금, 민간 또는 개인의 후원금으로 운영
- 단체의 여러 사업 중에서 70% 정도의 비중을 차지하는 핵심 교육 사업의 경우, 방과후학습 촉진을 위한 미국 연방정부 예산인 '21세기 지역사회 학습센터(21st Century Community Learning Center)'의 지원으로 운영함.
- 설립 이래 40년 넘게 동일한 대표(CEO)가 단체를 이끌고 있음.

③ 구체적인 사업 내용

- 사업 대상: 워싱턴 DC 내 청소년, 홈리스, 폭력피해, 방임 청소년 등 다양한 배경의 위기 청소년. 연간 청소년 1500명, 가족 구성원 5000명에게 지원 제공함.
- 지역 소재 공립학교(Ballou Senior High School)에서 지역 청소년을 위한 방과후 학습 프로그램과 청년 역량강화 프로그램(Youth-Led)을 실시함. 2013년 기준 방과후 학습 프로그램의 참가자는 연간 약 310명으로, 전원이 흑인계이고 무료급식 지원 대상자임.
- 커리큘럼은 크게 1)기초학력 신장을 위한 개인별 학습지도(tutoring) 2)실무역량 훈련 워크숍 등 두 개의 축으로 이루어져있음. 학습지도는 자원봉사 교사(tutor)를 모집하여 주 1-2회 1-2시간씩 진행. 실무역량 훈련의 경우, 요리, 패션디자인, 디지털 미디어, 금융교육 등 다양한 주제들을 다룸. 또한 비정기적으로 대학 진학을 희망하는 학생들을 위한 진학 과정 준비나 캠퍼스 탐방 등을 지원하며, 리더십 함양을 위해 지역사회 봉사를 장려함.

④ 특성, 장단점

- 학교를 중심으로 한 원스톱(one-stop) 운영: 방과후 학습 프로그램의 경우, '학교 내에서 모든 것이 해결된다'는 점을 강조하며, 다양한 서비스를 제공함. 특히 학생들이 졸업 후의 커리어에 관해 구체적인 계획을 할 수 있도록 학습지도 외에도 실무적인 훈련 기회를 제공하는 데도 초점을 맞추고 있음.
- 지역 밀착형 서비스를 통한 지역사회 변화 유도: 워싱턴 DC 내에서 가장 빈곤하고 열악한 지역[16]을 거점으로 삼고 활동하며, 지역 재생과 지역공동체 활성화에 기여하고 있음. 흑인계 빈민 밀집지역의 특성(비교적 강한 공동체 결속력, 힙합이나 엔터테인먼트에 대한 높은 관심과 재능 등)에 착안하여 지역 내 단체들과 협력하는 방안을 추진하고 있음. 청소년들 중에는 방과후 학습 프로그램을 마친 뒤 대학에 진학해, 가족/세대 내 첫 번째 대학진학자가 되는 사례가 늘어나고 있음.
- 역할모델 및 청년 중심의 관점 중심: 저소득층 위기 청소년들이 삶을 설계해나감에 있어 지역사회 내에서 조언자나 변호인(advocate)의 역할을 담당하는 이들을 발굴하는 것을 중요하게 여김. 교육 프로그램 디렉터인 Todd Elliott은 "아이들에게 관심을 갖고 내적인 동기를 이끌어 내줄 수 있는 '신경쓰는 어른(caring adult)'이 중요하다"고 강조함. 또한 청년 성장(youth development)의 관점에서 청년 역량강화/주체화에 초점을 두고, 흑인계 빈민 청년들의 가시성과 목소리를 높이기 위한 프로그램과 캠페인을 병행해서 실시함. 지역에 대한 책임이나 공동체성을 강조하는 데도 주력함.
- 장기적인 목표나 전략에 따라 움직이기보다는 그때그때 지역사회 대상자의 욕구에 따라 서비스를 제공하는 사회복지기관의 성격이 강함.

16 미국 워싱턴 DC의 남동부에 속하는 곳(행정구역상 Ward 8)으로, 지역 주민의 절대다수가 흑인계임. 범죄율, 미성년자 임신율, HIV/AIDS 발병률 등이 가장 높은 지역으로 알려져있음.

⑤ 사진

2) Comprehensive Development Inc.

① 취지/지향점

- 1995년 설립된 비영리 단체.
- 뉴욕시 내에 거주하는 취약계층 청소년의 학업과 진로를 가로막는 장애물을 제거하기 위해 교육 및 사회서비스를 제공하는 것이 목적임.

② 운영 방식 및 형태

- 정부 보조금, 민간 또는 개인 후원금으로 운영
- 뉴욕시 공립학교 세 곳과 연계하여 학생들에게 필요한 서비스 제공. 세 곳 중에서 Manhattan Comprehensive Night and Day High School (MCNDHS)[17] 내에 입주하여 학생생활센터(SLC: Student Life Center)를 설치함.

③ 구체적인 사업 내용

- 사업 대상: 이민자나 소수민족 출신으로 학업이 중단된 학생(SIFE)[18]들이

[17] Manhattan Comprehensive Night and Day High Schoo(MCNDHS)l: 17-21세 사이의 학업 중단 학생들을 위한 공립학교로, 주간반과 야간반으로 구성됨. 유연한 시간표, 기술 습득 기회, 학점 인정 등을 용이하게 함으로써, 일하는 학생들이 학업을 마칠 수 있도록 도움. 주말, 여름학기에도 운영. 지역사회단체인 CDI와 협력해서 각종 상담, 대학진학 지원 서비스를 제공함. (Orozco 2012)

대다수임. 연간 3500명의 학생에게 무상으로 교육, 보건, 인턴/취업 상담, 법률 지원 등 포괄적인 서비스를 제공하고 있음.

- 교육 분야 사업: MCNDHS의 경우, 뉴욕시 공립학교 중 최대 규모의 학습 지도(tutoring) 서비스를 운영하고 있음. 학습지도는 전 교과목을 대상으로 정규 수업시간 종료 후 주당 1-6시간 범위 내에서 자원봉사 교사(tutor)와 학생 간의 협의 하에 이루어짐. 자원봉사 교사의 출신 배경은 대학생, 직장인, 은퇴자까지 다양함. 월스트리트에 근무하는 중역이 참여한 경우도 있음. 또한 대학 등 상급학교 진학을 돕기 위한 상담이나 에세이 작성 지원, 장학금 정보 제공 등도 병행해서 진행됨.

- 교육 외에도 종합적인 지원 제공: 학교 당국과 긴밀하게 협력하여 학생들이 아무런 제약 없이 학업이나 진로 측면의 성취를 이룰 수 있도록 도움. 예) 시력이 약한 학생에게 무료로 안경 제공, 의료보험 가입 등 지원, 이동식 상담차량 운영 등.

④ 특성, 장단점

- 이주 청소년 중점지원: CDI의 협력학교인 MCNDHS의 경우, 학생의 약 3분의 2이상이 미국에 온 지 5년 미만인 이민자 가정 출신이며, 대부분이 흑인, 히스패닉, 아시아계 등 소수민족 학생임. 따라서 이주 청소년들의 미국 사회 및 문화에 대한 이해와 적응을 돕기 위한 종합적인 서비스를 제공하는 데 초점을 맞추고 있음. 특히 CDI를 통한 상담사나 자원봉사 교사 등이 이민자 청소년들을 위해 '돌보는 어른들의 커뮤니티'를 형성하는 데 주력함.

- 학교 기반 운영: 학교 건물 안에 사무실(SLC등)을 두고 학생들의 구심점 역할을 하고 있음. CDI의 부 디렉터 Margaret Aylward 는 학교가 학생들에게 '안전한 공간(safe place)'으로 기능할 뿐 아니라, 특히 이민자/소수민족 출신의 학생들에게는 자신의 공동체를 찾고 교류할 수 있는 사회적인 목적 또한 달성한다고 밝힘.

[18] SIFE(Students with Interrupted Formal Education) 는 영어가 모국어가 아닌 학생들로써, 초등학교 2학년 이후에 미국에 왔거나 혹은 또래 집단에 비해 교육 기간이 2년 이상 차이를 보이는 학생을 일컫는 용어이다.

- 교육과 결합한 종합적인 서비스 제공의 효과: 조사결과, 수혜 학생들은 고등학교를 졸업한 이후 대학이나 일자리에서 비수혜 학생들에 비해 성공적인 결과를 거두는 것으로 나타남. CDI 측은 다양한 분야에서의 포괄적인 지원이 학생들의 중장기적 성공에 긍정적인 영향을 미친다고 보고 있음. 학력 신장 외에도 인턴십이나 취업 등 다양한 기회를 제공받게 된다는 주장임. CDI는 수혜 학생들이 더 많은 정보를 얻거나 시야가 넓어졌고, 자기 자신에 대한 긍정적인 인식을 형성하게 된 것으로 분석함.

⑤ 사진

cdi

B. 프로그램 개발 및 제공

1) Higher Achievement

① 취지/지향점

- 1974년 설립된 비영리 단체.
- 사회경제적 배경 등 여건에 관계없이 모든 학생들의 잠재력과 약속이 실현되도록 기회의 격차(opportunity gap)를 좁히는 것이 목적임.
- 전략 목표: '2016년까지 1700명의 학생에게 프로그램 직접제공', '2030년까지 단체가 활동하는 지역사회의 모든 학생들이 고교 졸업'.

② 운영 방식 및 형태

- 정부, 기업 및 개인으로부터 후원금을 받아 운영하며, 비율 상으로는 정부 보조금이 20%, 기업 후원금이 80%을 차지함.
- 워싱턴 DC에 본부를 두고, 미국 도시 4곳에 지부가 설치되어 있음. 학교, 지역사회단체들과 파트너십을 맺고 운영함.
- 최소 3년간의 운영비가 확보되어있지 않은 상황에서는 신규 사업을 추진하지 않는다는 원칙을 가지고 있음.

③ 구체적인 사업 내용

- 사업 대상: 저소득층 중학생. 현재 미 전역 4개 도시 13개 센터에서 1000명의 학생을 지도하고 있음.

- 중학교 정규수업 이후 시간(OST: Out-of-School Time)[19]에 희망하는 학생들을 위해 학습 멘토링(mentoring) 프로그램을 운영함. 학기중에는 매해 10월부터 다음해 5월까지 주 3회씩 오후 3시30분부터 7시30분까지 프로그램을 운영하며, 여름방학에는 6주간 아카데미를 운영함. 멘토링 내용은 기초학력 신장에 초점을 두고 있으며, 그밖에 사회적 능력이나 리더십 자질 습득에도 주력함. 참여 학생들은 1인당 연간 650 시간의 멘토링을 제공받음. (정규 학교 시간은 1000시간)

[19] Out of School Time(OST): 미국내 학교 정규 시간 외의 방과후 시간과 여름학기를 포함하는 개념이다. 배움의 기회를 확장하려는 운동(Expanded Learning)과도 맞닿아있다.

- 학습 멘토링 운영을 위해 자원봉사 교사인 멘토(mentors)를 모집. 멘토는 25주 동안 주 1회 2-3시간씩 봉사해야 함. 봉사시간은 주로 평일 6-8시 사이에 진행되며, 보통 2-3명의 학생을 소그룹으로 지도함. 멘토는 대학생부터 사회인까지 다양하며, 커뮤니티 출신이거나 현재 커뮤니티에서 일하고 있는 지원자들을 우대함.

- 저소득층이 많은 지역 내 학교를 대상으로 프로그램을 운영하며, 학교당 2-3인의 현장 코디네이터를 두고 프로그램을 체계적으로 관리함. 때에 따라서는 교수법 지도사나 수퍼바이저를 두는 경우도 있음. 매해 1-4월에는 학교를 순회하며 설명회나 학교 추천을 통해 신규 참여 학생을 선발함.

④ 특성, 장단점

- 중학생에 초점을 두고 장기적 지원: 중학생 시기가 "가장 불안한 시기이자 중요한 시기"이며, "계층 이동의 가능성이 남아있는 마지막 기회"라고 인식함. 이에 중학교 진학을 앞두고 있는 4-5학년 학생들을 대상으로 인터뷰를 실시해서 모집하며, 학생은 중학교를 졸업하는 8학년까지 4년간 프로그램에 성실하게 참여해야 함. 프로그램 디렉터 Mike Di Marco는 "(4-5학년보다 높은 학년의 학생을 선발하지 않는 이유는) 프로그램이 효과를 나타내기까지 최소 2년이 걸리기 때문이다"고 밝힘.

- 수혜 학생의 동기부여 제고를 위한 노력: 사전에 학생들과 학부모들을 대상으로 학습동기 등에 관해 간단한 인터뷰를 실시함. 학생들의 기본적인 정보 파악은 물론, 4년간 성실하게 참여할 의지가 있는지를 확인하고자 함. 또한 중학생에게 '스콜라(scholar)'라는 명칭을 부여해서 긍정적인 성취지향의 문화(higher achievement culture)를 확산하고자 함. 실제 참여 중학생들도 자신에 대해 긍정적인 정체성 인식을 갖게 됨.

- 멘토 관리에 대한 체계적·전략적 접근: 중학생과 멘토를 매칭하기에 앞서 오리엔테이션을 실시해서 둘의 특성과 관계를 파악한 후 실제 매칭을 실시함. 특히 멘토와의 관계가 1년 미만일 경우, 오히려 부정적인 효과가 나타날 수 있다는 인식을 바탕으로 멘토 활동이 최소 1년간 지속할 수 있도록 장려함. 멘토에게 활동 초기부터 헌신해야 하는 시간에 대해서 분명하게 전달하고, 부담스럽지 않은 수준에서의 적절한 봉사시간을 제시하는 것이 그 노력의

일환임. 대학생 멘토의 경우에는 협력관계에 있는 대학의 근로장학생 프로그램(Work-Study Program) 등을 통해 수당을 지급하는 방식으로 운영하여 봉사의 지속성을 높이고자 함. 또한 학교가 위치한 지역사회 내의 회사와 파트너십을 맺고 회사 직원들을 대상으로 멘토 참여를 독려하는 데도 노력을 기울임.

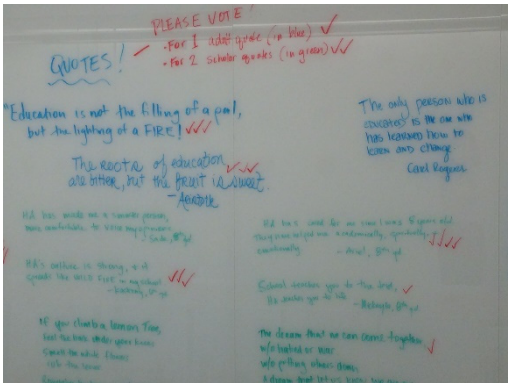
- 학교 단위의 변화 유도에 초점: 3년 전부터 학생 개개인보다 학교 단위의 변화를 만들어내는 데 주력하고 있으며, 새로운 전략목표에 이 같은 내용을 반영함. 이를 위해 참여 학교 선정 시 뚜렷한 가이드라인을 적용함. 프로그램에 참여하는 학교는 다음 네 가지 기준에 부합해야 함: 1)필요성: 무료급식 실시 비율이 높은 학교 (즉, 저소득층 비율이 높은 곳) 2)이해도: 학교장과 교사들의 프로그램 이해도 3)재정 여건: 개별 학교 또는 지역 학군에서 프로그램 운영비 부담(학교당 약 18만달러 중에서 최대 4만달러까지 부담가능) 4)프로그램 평가에 적극적으로 협조.

- 연구를 통한 프로그램 효과 입증: 비영리단체로는 이례적으로 무작위 실험연구(Randomized Control Experiment Study) 연구기법을 통해 프로그램의 효과성을 통계적으로 입증함.[20] 프로그램에 참여한 중학생 집단과 그렇지 않은 집단에 대해 수학 · 독해 시험점수, 가족 참여, 고교 진학 여부 등을 비교함. 연구 결과, 참여 집단의 학업성적은 평균 1.0점 향상했고, 중 3 학생의 95% 이상이 우수한 고교에 진학했음. 또 참여자의 96%가 제 시간 안에 고교를 졸업했는데, 이는 일반 학생보다 두 배 이상 높은 수치임. 뿐만 아니라, 참여자의 76%가 대학을 졸업했는데, 이는 일반 학생보다 무려 네 배 이상 높은 수치임.

[20] Herrera, Carla, Jean Baldwin Grossman and Leigh L. Linden. 2013. Staying On Track: Testing Higher Achievement' s Long-Term Impact on Academic Outcomes and High School Choice. New York, NY: A Public/Private Ventures project distributed by MDRC.

⑤ 사진

HIGHER ACHIEVEMENT



2) APEX for Youth

① 취지/지향점

- 1992년 미국 뉴욕에서 설립된 비영리 단체.
- 뉴욕시의 저소득층 아시아계 이민자 청소년의 교육 기회를 확대하고, 이민자 공동체를 활성화 하는 것을 기대함.

② 운영 방식 및 형태

- 정부 및 민간의 후원금으로 운영함.
- 뉴욕시 소재 학교나 지역사회 센터에서 주말 방과후학습 프로그램을 운영함.

③ 구체적인 사업 내용

- 사업 대상: 뉴욕시의 아시아계 이민자 청소년으로 대다수가 저소득층에 해당함. 매년 200명의 자원봉사자가 약 500명의 청소년과 함께 일함.
- 1학년부터 12학년까지의 학생을 대상으로 멘토링(mentoring) 프로그램을 운영함. 중학생의 경우, 격주 토요일마다 2시간씩, 한 달에 4시간씩 일대일 멘토링을 제공받음. 멘토링은 학습지도와 상담, 진학 지원을 주 내용으로 함. 멘토링의 중점 목표는 크게 자신감(Confidence), 대학 진학 준비(College preparation), 지역사회 서비스(Community service) 등 '3C'로 요약할 수 있음.
- 정규 멘토링 외에도 야외 체험학습이나 공동체 활동, 연설(public speaking)을 통해 프로그램 참가 청소년의 시야를 넓히는 데 주력함. 저소득층 이민자 가정 출신이라는 배경으로 인해 문화 체험 활동 등에 있어서 제약이 많기 때문이라고 설명함.
- 멘토 매칭 과정에서 학생과 학부모들의 선호는 물론, 멘토의 선호를 함께 고려함. 고려 사항은 언어 · 인종 · 문화적 배경, 영어 실력, 성격, 관심사, 가족 및 개인적 경험 등임.

④ 특성, 장단점

- 프로그램 수혜집단과 범위 측면에서의 선택과 집중: 프로그램 수혜자의 대다수가 아시아계 이민가정 출신의 학생이며, 중학생 대상 멘토링은 뉴욕시 차이나타운 소재 공립학교 1곳에서 이뤄짐. 수혜집단과 범위를 이같이 좁게 설정함으로써 프로그램 운영의 효율성이 증대됨. 특히 학교장의 경우 오랜 기간 단체와 우호적인 관계를 형성해왔고, 이민사회에서 명망이 높은 사람임. 또한 미국내 아시아계 학생은 일반적으로 학업 성적이 우수한 것으로 알려져 있지만, 사회경제적 배경으로 인해 지원이 필요한 저소득층 아시아계 청소년에게 특화된 프로그램으로 기능하고 있음.
- 학습보다 인성적 측면의 계발에 초점: 단체 담당자들은 일대일 멘토링에서 학습보다 사회적 정서적 성장(social-emotional learning) 이나 자신감 향상을 더욱 강조함. Jiyoon Mary Chung 디렉터는 "(프로그램의 초점은)

어떻게 하면 학생들이 전인격적으로 성장하는지, 특히 졸업 후에 단지 학업적으로 성공했을 뿐 아니라, 자신감 있고 커뮤니티에 돌려주는 삶을 살 것인지에 있다" 고 밝힘.

- 장기적인 일대일 멘토-멘티 관계: 일대일 멘토 관계가 짧게는 1년, 길게는 7-8년 이상 유지되는 것이 특징임. 조사결과에 따르면, 매년 85% 이상의 멘토링이 지속됨.[21] 멘토 관계가 오랫동안 지속될 수 있도록 멘토 매칭 단계에서 많은 시간과 노력을 기울임. 멘티가 다시 멘토로 돌아오는 사례도 나타나고 있는데, 학생들이 이민 사회에 자신의 능력을 환원하는 것을 프로그램의 성과이자 목표 중 하나로 인식하고 있음.

- 적은 수의 스태프와 자원으로, 한정된 커뮤니티 안에서 사업을 추진하기 때문에 프로그램의 효과가 일반화되기 어렵다는 한계가 있음. 또한 체계적으로 효과를 측정하거나 성과목표 달성 여부를 추적하는 시스템이 상대적으로 잘 발달되어 있지 않은 것으로 보임.

⑤ 사진

21 APEX 홈페이지: http://www.apexforyouth.org/ 및 공식 브로슈어 인용

3) Prep for Prep

① 취지/지향점

- 1978년 교사였던 Gary Simons에 의해 미국 뉴욕에서 시작된 비영리단체
- 뉴욕시내 공립학교에 재학 중인 유색인종/소수민족 중·고등학생들 중 우수한 학생들이 뉴욕의 Independent School[22] 또는 미국 북동부의 기숙학교에 진학하여 명문교육을 통해 학업 및 사회적 측면에서 성공할 수 있도록 장기적·집중적으로 지원함으로써 사회의 변혁을 선도할 유색인종/소수민족 리더들을 양성하고자 함.

② 운영 방식 및 형태

- 정부의 재정지원이나 등록금 수입 등이 없이 전적으로 개인과 재단, 기업의 후원금에 의해 프로그램을 운영함.
- 학기 및 방학 중에 뉴욕시 내의 Independent School 및 미국 동북부 의 기숙학교와 연계하여 명문학교 진학을 위한 교육프로그램을 운영함.

③ 구체적인 사업 내용

- 사업대상: 뉴욕시내 공립학교에 재학 중인 유색인종/소수민족 중·고등학생들 중 학업성적이 최상위권에 속하는 학생들을 대상으로 함.
- 6학년과 7학년 학생들을 대상으로 7학년 또는 8학년 시기에 Independent School로의 진학을 지원하는 Prep for Prep 과정과 8학년 학생들이 9학년부터 기숙학교에 진학하여 공부할 수 있도록 지원하는 Prep 9 과정으로 나누어 프로그램을 운영하고 있음.
- 매년 750개의 뉴욕시내 공립학교에서 약 6,500명의 학생들이 학교의 추천을 받아 Prep for Prep 또는 Prep 9 과정에 지원하며, 후보자들 중 합격하는 수는 대략 Prep for Prep 과정에 125명, Prep 9 과정에 75명 정도임.
- Prep for Prep과 Prep 9 과정에 들어온 모든 학생들은 Independent School 및 기숙학교에서의 성공적인 학업을 위해 학문적·사회적으로 준비

[22] 뉴욕의 사립명문학교로서 교육과정의 편성과 운영에 있어서 뉴욕 주 교육부의 통제를 받지 않는 학교들을 일컬음.

될 수 있도록 2회에 걸친 방학 중 집중학습과 학기 중에 이루어지는 수요일 방과후 교육과 토요일 전일 수업 등 총 14개월에 걸친 엄격한 교육과정을 거침.

- Independent School과 기숙학교로 진학한 후에도 학생 개개인에게 지정된 Prep 상담교사들과의 월별 상담을 통해 모든 학생들의 학업적·개인적 성장을 관리하고, 필요한 학업·사회·경제적 측면의 지원을 지속적으로 제공함. 이와 같은 관리 과정은 학생들이 대학을 진학한 후에도 지속적이고 정기적으로 이루어짐.

- 개별적 상담을 통한 지원과 더불어 학생들이 진로를 설계하는 데에 필요한 인턴십, 해외 경험의 기회를 제공하고, 진로 관련 세미나 또는 워크샵, 리더십 교육과정 등을 제공함.

- 대학 졸업 후에는 월별 뉴스레터, 연례모임, 또는 후원금 모금 행사 등을 통해 동문들 간의 네트워크를 구축하여 지속적으로 활발한 교류가 일어날 수 있도록 지원함.

④ 특성, 장단점

- 소수의 선택된 학생들에게 집중: 유색인종/소수민족 리더를 양성한다는 분명한 목표 아래, 학업능력의 측면에서 뛰어난 소수의 선택된 학생들에게 모든 자원을 집중함. 이처럼 프로그램 수혜자의 범위를 분명하고 구체적으로 좁혀 설정함으로써 프로그램 운영 측면에서 효율성을 증대되고 결과 측면에서 효과성이 높아짐.

- 장기적·지속적·총체적 지원 및 관리: 단순히 Independent School이나 기숙학교에 진학하는 것을 돕는 차원에서 끝나는 것이 아니라, 유색인종/소수민족 리더의 양성이라는 프로그램의 목표가 실질적으로 구현되기까지 수혜자를 장기적이고 지속적이며 총체적으로 지원하고 관리하는 체계를 구축하고 있다는 점이 인상적임.

- 동문 간 네트워크를 통한 선순환 구조 구축: 대학 학부과정에서는 같은 대학 내 Prep Community를 통해 선배가 후배의 대학생활을 돕고 있음. 또

한 정기적인 후원 행사를 통해 동문들이 기관을 후원하고 있으며, 기관의 스텝으로 일하는 동문들도 있음. 이처럼 수혜자들이 단지 기관에서 제공하는 혜택을 누리는 것에서 끝나는 것이 아니라, 자신들이 누린 혜택을 다음 수혜자들을 위해 환원할 수 있도록 하는 긴밀한 네트워크를 구축하고 있음.

4) Project Forward Leap(PFL)

① 취지/지향점

- 1989년 철학교수이자 변호사였던 Dr. Melvin Allen에 의해 미국 필라델피아에서 시작된 비영리단체

- 25년전, Dr. Allen의 클라이언트가 지역사회의 교육 발전을 위한 프로그램을 운영해 줄 것을 부탁하면서 후원을 자처한 일을 계기로 하여 PFL이 시작되었음.

- 학업적인 소양을 갖추었으나 열악한 경제적 환경으로 인해 더 나은 교육의 기회에서 소외되어 있는 청소년들을 위한 교육적 개입 프로그램을 제공하여 학업성취의 향상을 도모함.

② 운영 방식 및 형태

- 전적으로 개인과 재단, 기업의 후원금에 의해 프로그램을 운영하며, 프로그램에 참여하는 데 있어 학생들이 부담해야 하는 비용을 전액 지원함.

- Philadelphia, Chester, Lancaster, Harrisburg 등 네 개 지역에 있는 학교들과 연계하여 프로그램을 시행하고 있음. PFL이 시행되고 있는 지역 중 School District 내 학교가 적은 곳에서는 구역 내의 모든 학교가 참여하는 경우도 있으나, Philadelphia의 경우에는 15개의 학교가 참여하고 있음.

③ 구체적인 사업 내용

- 사업대상: 기본적으로 지역사회 내의 학교와 연계하여 이루어지는 교육적 개입 프로그램으로서, 연방정부가 제공하는 무상조식 및 중식 프로그램 대상 학생의 비율이 높은 학교나 지역, 또는 중도탈락 하는 학생의 비율이 높거나 대학 입학률이 낮은 학교나 지역에 있는 중·고등학생들을 대상으로 함.

- 6학년에서부터 시작하여 12학년까지 6년에 걸쳐 이루어지며, 6학년에서 8학년까지 중학교 프로그램과 9학년에서 12학년까지 대입 위주의 심화학습으로 이루어진 고등학교 프로그램으로 나뉘어짐. 중학교 프로그램은 다시 학기 중에 이루어지는 Saturday Academy와 방학 중에 이루어지는 Summer College로 나뉨.

• Saturday Academy

- 개별 학교단위에서 하루 4시간씩 5주를 한 학기로 하여 총 3학기, 15주 동안 진행됨.
- Saturday Academy 프로그램은 1) 정해진 주제에 대한 전문가와 함께 연구 프로젝트를 진행하는 일반 교양 심화 워크샵(General enrichment Workshops), 2) 언어와 수리영역에 대한 개별 및 집단 학습지도, 3) PRIDE (PFL 자체 리더십 개발 프로그램), 4) 지역사회 활동 등으로 이루어짐.

• Summer College

- 네 개의 지역에서 PFL에 참여하는 학생들이 모두 모여서 대학의 기숙사에서 합숙을 하며 진행되는 프로그램으로, 6학년과 7학년은 2주간, 8학년은 1주간 참여함.
- Summer College 프로그램은 학년에 따른 과목별 집중학습과 PRIDE(6학년과 7학년), 예술 및 체육활동으로 이루어짐.

④ 특성, 장단점

- 참여하는 학생들의 부모들을 위한 교육도 함께 이루어짐. 부모들을 위한 교육 프로그램은 주로 가정에서 자녀의 학습을 지원하고 지도하는 방법에 관련된 워크샵, 대학 장학금 프로그램 지원 관련 워크샵 및 부모들의 자기개발 도모하는 프로그램으로 이루어짐. 아울러 부모들은 반드시 일 년에 50시간 이상 지역사회를 위한 봉사활동에 참여해야 함.
- 또한 Center for Master Teaching이라는 자체적인 교사 교육 센터를 통해 PFL과 연계된 학교에서 방과후 수업을 담당하는 교사들에게 효과적인 교수방법을 교육하며, 이들이 그와 같은 교육방법을 일반 수업에도 적용할 수 있도록 독려함으로써 PFL에 참여하는 학생들뿐만 아니라 다른 학생들도 혜택을 함께 누릴 수 있도록 함. 나아가 이를 통해 학교 내의 전반적인 학습 분위기를 변화시킬 수 있도록 노력하고 있음.

C. 네트워크 및 정책 변화

1) Afterschool Alliance

① 취지/지향점

- 2000년도 워싱턴 DC에서 설립. 당시 빌 클린턴 행정부가 양질의 방과후 교육을 제공하기 위한 예산 확보 등의 노력을 전개하면서 관련 단체들의 목소리를 대변하기 위해 설립됨.
- 미국의 모든 어린이 · 청소년에게 양질의 방과후 학습 프로그램(afterschool program) 참여 권리를 보장하는 것을 목표로 함. 방과후 학습 프로그램을 확대함으로써 교육 기회의 격차를 해소하는 것을 기대함.

② 운영 방식 및 형태

- 모트 재단 등 민간 재단의 후원금이 대부분을 차지하고, 소규모 정부 예산 지원으로 운영함.
- 미 전역 42개 방과후학습 네트워크와 26000개 기관(서비스 제공, 지역사회 파트너, 후원자 등)과 협력[23]

③ 구체적인 사업 내용

- 방과후 학습 프로그램 확대를 위한 서명 캠페인 Afterschool for All, 언론 홍보 이벤트 Lights On Afterschool, 방과후 학습 지도자들을 DC로 초청하는 연수 프로그램 Afterschool for All Challenge 등 다양한 사업을 추진함.
- 네트워크 구축 분야: 지역, 주(state), 전국 단위의 방과후 교육 네트워크와 지원 체계를 만드는 데 주력함. 지역사회의 파트너를 발굴하는 데도 노력함. 따라서 프로그램을 직접 실행하는 대신, 우수한 실행사례 발굴 · 홍보, 지역 확장(scale-up) 장려, 연구 및 평가 기획, 예산 증대 관련 관계기관 협의 등을 전개해나감.
- 캠페인/정책 개발 분야: '방과후 학습'이나 '확장된 배움(Expanded Learning)'이라는 의제를 확산하고, 이에 관한 정부 예산을 확대하기 위해 노력함. 현

[23] Afterschool Alliance 홈페이지: http://afterschoolalliance.org/

재 미국 내에서 이뤄지는 각종 방과후 학습 프로그램에서 연방 정부의 예산은 전체의 11% 수준임.

- 연구 사업: 방과후 학습 프로그램의 긍정적인 효과를 연구, 데이터화하고 정책에 반영하고자 노력함. 프로그램의 성과평가 시스템 마련에도 관심을 기울임.

④ 특성, 장단점

- 다층적 연대 및 네트워크의 활성화: 방과후 학습 프로그램을 확산하기 위해 다양한 층위의 단체, 기관, 파트너, 개인들과 연대하며 한 목소리를 내는 데 주력함. 조직상으로는 느슨한 연대체를 유지하면서, 프로그램 및 관련 예산 확대를 위해 공동대응하는 방식임. 때로는 우선순위에 대한 견해차이로 어려움도 발생하지만, 전반적으로는 방과후 교육을 중요한 의제로 주목받게 하는 데 기여하고 있음.
- 정책 변화 유도를 위한 노력: '방과후 학교'는 초당파적 이슈라는 관점에서 미국 양당 정부나 정치인들과 꾸준한 대화를 시도함. 이 때, 세 가지 키워드를 중심으로 방과후 학교의 중요성을 강조하는데, 바로 '안전, 가족, 성장(safety, family, growth)'임. 보편적인 가치를 중심으로 메시지를 구상하는 것으로 이해할 수 있음.
- 활동 성과를 예산 변동과 직접적으로 결부해서 사고: 설립 이후 15-16년간의 가장 큰 성과를 묻자, 에릭 피터슨 부대표는 "설립 당시 정부의 관련 예산은 4000만달러에 불과했지만, 최근에는 예산 규모가 10억달러로 증가했다"고 밝힘.
- 민관협력 모델을 확산하는데 주력: 지역사회 단체에게 민관협력(PPP)을 바탕으로 방과후 학교를 운영하도록 조언함. 정부의 예산은 한정되어 있기 때문에 기업이나 민간 재단, 커뮤니티 펀드 등을 활용하는 것이 바람직하다는 의견.
- 프로그램 평가 시에 양보다 질, 결과보다 과정을 중시하는 흐름: 과거에는 단순 수치(수혜자 숫자, 프로그램 개수 등)가 주요 평가지표로 다뤄졌다면, 최근에는 학업이나 인성적 측면의 성장, 학교 출석률이나 집중도 등 행동의 변화, 관심사 촉발 여부, 일자리 창출 기여 등으로까지 넓어졌음.

⑤ 사진

2) The After School Corporation

① 취지/지향점

- 1998년에 설립된 비영리 단체.
- 모든 아이들에게 확장된 배움의 기회(expanded learning opportunities)를 제공하는 것을 목표로 함.

② 운영 방식 및 형태

- 설립 초기에는 조지 소로스의 오픈 소사이어티 재단에서 거액의 출연금으로 시작했고, 현재는 공공과 민간 및 개인의 후원금으로 운영.
- 530여개 공립학교와 370여개 지역사회 기관들과 협력. 중간 매개자의 성격을 띠고, 학교 · 지역사회 단체와 공공 · 민간의 기관을 연결하고, 상호 소통을 촉진함.

③ 구체적인 사업 내용

- '배움의 확장(Expanded Learning: EL)'을 구현하는 학교 운영원리를 개발하여, 이를 관심 있는 학교나 지역사회 단체에 도입하는 것을 골자로 함. EL의 원활한 도입을 위해, 재원 확보 지원, 파트너십 조정, 기술적 조언, 관련 연구 및 홍보 등의 다양한 역할을 담당하고 있음.

- EL은 크게 세 가지 내용으로 구성되어 있음. 1)학교 시간 늘리기: 일반 학교의 정규 시간보다 3시간 정도를 늘려서 학생들에게 필요한 각종 프로그램을 실시. 저녁 식사는 의무 제공. 2)교사의 문호 개방: 늘어난 학교 시간에는 교사, 예술가, 대학생 자원봉사자, 성인 멘토 등 다양한 구성원들이 교육에 참여. 3)다양한 커리큘럼: 학습은 물론, 예술 체험학습, 실제적인 과학 수업, 조별 과제, 리더십 훈련 등 다채로운 커리큘럼을 마련함

- 연구나 정책 개발, 커뮤니케이션 분야에서도 활발하게 활동함. 연구의 경우, 미 교육부나 학교 등으로부터 광범위하게 데이터를 수집, 분석하고 있으며, 통계나 인포그래픽스로 알기 쉽게 연구결과를 전달하는 경향이 있음. 예를 들어, 학습 격차를 주제로 한 연구 결과를 홍보할 때, 빈곤층과 중산층에 속한 청소년의 학습시간의 차이가 6000시간에 달한다는 것을 극명하게 대비해서 보여줌. 또한 EL의 효과를 나타내기 위해서는 비용 대비 학습 시간을 대비하거나(10%의 비용으로 35% 더 많은 배움의 기회를 누리게 된다고 언급), EL의 실질적 가치를 대비해서 보여주는 방식을 선택함(추가된 수학 수업 1시간으로 인한 학생의 성취가, 4-6개월 동안의 정규 학교과정에 해당).

- 효과 및 우수사례: 뉴욕Bedford-Stuyvesant 초등학교의 경우, 학생의 90% 이상이 경제적 어려움에 처해있음. 하지만 EL 도입 이후 뉴욕에서 가장 빠르게 개선되고 있는 학교임. 초등학교 저학년의 학습능력 향상도는 영어가 26%, 수학이 17.3%로, 뉴욕시 전체 학교의 3.3%와 2.6%보다 크게 높게 나타났음. 부모들의 만족도 역시 자녀의 학습이나 학교 수업의 질 측면에서 평균 98% 이상을 기록함. [24]

[24] The After School Corporation, Annual Report: 2010-2011.

④ 특성, 장단점

- 학교를 거점으로 사업을 추진: 초창기에는 방과후학습 프로그램을 강화하는 데 주력하다가, 점차 지역사회 파트너들과 함께 학교 자체를 바꿔내는 운동으로 이동해감. 궁극적으로 학교의 문화를 바꾸는 것이 목표임.

- 매개자 역할의 장단점: 프로그램이나 서비스를 직접 제공하기 보다는, 학교나 지역사회단체 간의 협력을 지원·조정하는 데 주력함. 특히 예산이나 연구평가 등과 같은 전문적인 역량이 요구되는 분야에서 역할을 발휘함. 민간이 설립한 기관이지만, 정부와의 긴밀한 협력을 통해 정부 예산 확대에 적극적으로 목소리를 높이기도 함. 매개자의 역할이 파트너십, 특히 민관협력의 경우에는 핵심적이라고 보고 있음. 그러나 인터뷰에서 때로는 사업이나 파트너십을 설계하는 과정에서 매개자의 역할에 대한 이해가 부족한 경우도 발생할 수 있다고 밝힘.

- 연구나 인포그라픽스 부문에서의 전문성: 이슈화하려는 주제에 대해서 디자인과 통계를 바탕으로 시각적으로 전달하는 데 두각을 드러내고 있음. 조직 차원에서 연구인력과 디자인인력을 두고, 가장 빠른 시간 안에 원하는 정보나 자료를 제공하고 효과적으로 데이터를 가공하도록 투자를 아끼지 않음. Christopher Carusso 선임 부대표는 기본적으로 메시지를 단순화하고, 스토리텔링 기법을 활용한다고 밝힘.[25]

- 활동 성과를 예산 변동과 직접적으로 결부해서 사고: 설립 초기 민간 재단 출연금으로 시작했으나, 교육은 정부, 즉 공공부문의 집중적인 투자가 이뤄져야 한다고 강조해왔음. 따라서 실제로 7년째 되는 해, 관련 예산이 2000만달러에서 1억달러로 5배 이상 증가한 것으로 알려짐.

25 "(교육 기회 차별 등과 같은) 문제가 되는 현 상황을 제시하고, 만약 아무 행동도 하지 않을 경우에는 상황이 어떻게 악화될 것인지를 보여준다. 그 다음에 우리가 원하는 변화를 제시하고, 우리의 약속이나 행동 방안을 보여준다."

⑤ 사진

TASC
The After-School Corporation

3. 요약 및 시사점

위 장에서 검토한 미국 동부 소재 10개 기관들의 사례분석 결과, 다음과 같은 네 가지 차원에서 H-JUMP SCHOOL사업에 대한 시사점을 도출하였다. 첫째는 사업모델의 측면으로, 주로 취약계층 청소년을 위한 교육 지원 프로그램의 과정이나 내용이 그것이다. 둘째는 사업 목표 및 효과의 측면으로, 사업에 대한 평가나 연구와 밀접한 연관성을 지닌다. 셋째는 사업 운영 측면으로, 부문간 파트너십이나 수혜자 또는 참여자 관리 등에 해당하는 내용이다. 마지막으로, 넷째는 외부 환경의 측면으로, 정책 변화나 기관간 협력 등에 관한 내용이다.

A. 사업 모델 측면

1) 장기적이고 지속적인 개입의 중요성 인식

- 단체 성격을 불문하고 저소득층 청소년의 교육지원에 가장 중요한 요소로 꼽음.
- 동일한 학생에게 4년간 지속적으로 프로그램에 참여하도록 의무화하거나, 여름학기를 포함하여 연중 프로그램으로 기획해서 운영함. (Higher Achievement 등)
- 청소년의 멘토로 활동하는 자원봉사 대학생 또는 사회인에게 지속적인 책임감과 헌신을 요구함.

- 개별 학교나 지역사회단체에서 각각의 프로그램을 운영하는 차원이 아닌, 학교 내에서 학습시간을 늘리는 운동 등과 같이 정책적으로 접근하려는 노력이 수반되어 나타남. (The After School Corporation등)

2) 학습지도 외에도 정서지원 등 인성교육 중시

- 기초학력 향상을 위해서는 중학생 시기의 집중적 투자가 중요하다는 인식이 커다란 공감대를 얻고 있으나, 성적 향상만 추구하는 것으로는 불완전하다는 인식이 광범위하게 퍼져있음.
- 참여(engagement) 방식의 교육과정을 통해 학생들의 학습동기를 끌어올리고, 학습 외에도 예술이나 체육 등 다양한 분야에 관한 관심사를 촉발(spark)하는 것에 초점을 두고 있음.
- 특히 멘토와의 관계를 통해 학생들의 인성이나 사회성이 발달되는 것을 중시함. 멘토는 역할모델은 물론, 돌보는 어른의 전형으로 기능하는 데 초점을 맞춤.
- 직접 서비스 내지는 프로그램을 제공하는 단체들은 소외계층 청소년을 위한 자신감 · 리더십 계발, 실무 역량 교육에 대해서도 강조함.

B. 사업 목표 및 효과 측면

1) 분명한 사업 목표 설정과 결과 중심적 사고

- 참여자, 특히 수혜 학생들이 무엇을 얻어가고 어떤 모습으로 성장하기를 원하는지에 따라서 사업을 설계하고 점검하고 있음.
- 전략계획에 따라 달성시한을 명시한 목표와 구체적인 방안을 함께 마련함. (Higher Achievement)

2) 철저한 연구나 평가를 바탕으로 사업의 효과성 제고 노력

- 프로그램 참여 청소년이 졸업한 이후에도 트래킹해서 상급학교 진학 또는 졸업 여부, 졸업 이후의 진로 등에 대해 조사함.
- Afterschool Alliance는 미 전역의 방과후 학습 프로그램에 대한 조사와 추적에 근거하여 효과적인 프로그램의 특징을 다음과 같이 정리함. 분명한 목표와 비전, 성취하고자 하는 것에 대한 명확한 정의, 다양한 구성을 갖춘 프로그램, 봉사자/교사나 직원의 역량, 파트너십의 수준.[26]

3) 변화의 단위가 개개인에서 학교나 지역사회로 확대

- 학생 개개인을 넘어서, 지역 사회 내 학교나 학군, 또는 교육청 등을 거점으로 변화를 추진하는 경향이 나타나고 있음. (The After School Corporation, Higher Achievement 등) 이는 학교가 지닌 물리적 공간과 파급력을 고려한 흐름이자, 보다 구조적이고 지속적인 변화를 추구하는 노력으로 볼 수 있음.

C. 사업 운영 측면

1) 사업 대상/수혜자 관리

- 서비스 제공 기관의 경우, 취약계층 청소년에게 학습지원 외에 상담, 취업, 보건, 법률 지원 등과 같은 포괄적인 지원을 제공하는 것이 효과를 극대화할 것으로 보고 있음. (Comprehensive Development Inc, Sasha Bruce Youthwork 등)
- 이민자 청소년들을 위한 프로그램일 경우, 참여자 내부의 인종적 · 문화적 다양성을 유지하는 것을 중요하게 인식함.
- 일부 기관은 참여 중학생이나 학부모를 사전 인터뷰해서 책임감을 고취하기도 함.

2) 대학생/사회인 멘토 운영 관련[27]

- 멘토와 멘티를 매칭할 때, 가급적 다양한 사전 정보를 수집하고 사전 인터뷰 등을 실시하여 매칭하고 있음. 이민자 청소년을 위한 일대일 멘토 연결 시에는 인종적 · 문화적 유사성이 공감대 형성에 효과적이라고 보기도 함.
- 사회인이 청소년의 멘토로 활동하는 경우, 회사의 CSR활동 등과 효과적으로 연계하는 방안을 고민하고 있음. 회사 입장에서는 젊은 직원들이 기업의 사회적 책임(CSR) 활동이나 지역사회 봉사에 많이 참여하는 것이 바람직할 수 있기 때문임. 직원 만족도 제고에도 효과적일 수 있음. 직원들끼리의 교류와 네트워킹을 촉진할 수 있고, 자연스럽게 리더십을 개발할 수 있는 기회라는 점에서도 바람직함.[28]

---

[26] Interview with Erik Peterson, Vice President of Afterschool Alliance, 2014. 9.2.

[27] 해외 조사를 위해 방문한 대부분의 기관 담당자들은 대다수는 H-JUMP SCHOOL의 '사회인 멘토링' 프로그램에 대해서 신선하다는 반응을 보였음.

3) 파트너십 관련

- 신규 사업의 경우, 최소 3년간의 운영비가 미리 확보된 상태에서 추진하는 것을 원칙으로 함.

D. 외부 환경 측면 (정책 환경 등)

- 방과후 학습 프로그램에 대한 미 연방 정부의 재정 지원으로 많은 기관들이 도움을 얻고 있음. (예: '21세기 지역사회 학습센터' 프로그램)
- 개별 단체들이 네트워크를 구성해서 정책이나 환경, 사회적 인식 변화에 능동적으로 대응하고 있음.
- 외부 예산을 지원받는 경우, 무엇보다도 지원 기관이 사업의 취지를 잘 이해하는 것이 중요함.

[28] Interview with Martha Holley-Miers, Director of Development of Higher Achievement, 2014. 9. 2.

Ⅳ H-JUMP SCHOOL 활동실태 및 효과 분석

1. 개요[29]

A. 연구설계

본 연구는 2013년 9월부터 2014년 6월까지 실시된 H-JUMP SCHOOL 1기 활동의 실태 파악과 더불어 H-JUMP SCHOOL이 장학생과 멘티(H-JUMP SCHOOL에 참여한 청소년)에게 미친 효과를 면밀히 분석하여, 향후 H-JUMP SCHOOL의 실효성을 더욱 증진시킬 수 있는 방향으로 프로그램을 구성할 수 있는 방향을 제안하고자 하는 목적에서 실시되었다.[30] 이를 위해 H-JUMP SCHOOL 센터를 대상으로 H-JUMP SCHOOL 프로그램과 장학생에 대한 만족도 및 H-JUMP SCHOOL의 효과 관련 설문조사를 실시하였으며, 장학생들의 활동보고서를 분석하였다. 이에 더하여 설문조사나 활동보고서만으로는 드러나지 않는 장학생들의 경험과 H-JUMP SCHOOL이 장학생 및 멘티에게 미친 영향을 좀 더 총체적으로 파악하기 위해 센터 담당자의 평가 및 활동보고서 평가가 우수한 장학생들을 대상으로 하여 포커스 그룹 인터뷰(Focus Group Interview: FGI)를 실시하였다.

본 연구의 질문은 구체적으로 다음과 같다.

첫째, H-JUMP SCHOOL에 대한 센터 및 참여 청소년의 만족도는 어떠한가?

둘째, H-JUMP SCHOOL 활동 중에 장학생들이 주로 겪게 되는 어려움은 무엇인가?

셋째, H-JUMP SCHOOL 활동이 장학생과 멘티에게 미친 긍정적 효과는 무엇인가?

넷째, H-JUMP SCHOOL 이후에 장학생 및 멘티에게 나타난 변화는 무엇인가?

---

29 본 장의 실태 및 효과 분석 파트는 백수현 연구원(한국교육개발원)이 책임집필 했다.

30 H-JUMP SCHOOL 사업은 2013년 8월, 주최기관의 협약(MOU) 체결 이후 공식적으로 시작되었으며, 대학생 자원봉사자(장학생)의 실제 학습지도 활동은 그해 9월 새 학기부터 전개되었다.

B. 조사대상 및 연구참여자

본 연구를 위해 실시한 H-JUMP SCHOOL 프로그램 및 장학생에 대한 만족도 설문조사는 각 H-JUMP SCHOOL 센터 담당자를 대상으로 실시하였으며, 총 15개의 센터 중에서 13개 센터의 담당자가 설문에 응하였다. 장학생 활동보고서에 대한 분석은 중도에 활동을 중단한 장학생들을 제외하고 1년 간의 H-접프스쿨 활동을 완수하고, 활동보고서 평가점수가 우수한 장학생 22명의 활동보고서를 분석하였다. FGI에는 1년 동안의 H-JUMP SCHOOL 활동을 성실하게 완수한 장학생 중, 활동보고서와 센터 담당자 평가가 우수한 장학생 9명이 두 그룹으로 나뉘어 참여하였다. FGI에 참여한 장학생들의 특성을 정리하면 〈표 6〉과 같다.

〈표 6〉 FGI 참여자의 특성 (2013 기준)

그룹 1				그룹 2			
구분	성별	학년	멘티 현황	구분	성별	학년	멘티 현황
장학생 1a	M	2	중/4명	장학생 2a	F	3	중/4명
장학생 1b	M	3	중/3명	장학생 2b	F	3	초/5명
장학생 1c	F	4	중/남/2명	장학생 2c	M	3	중/4명
장학생 1d	M	4	중/여/2명	장학생 2d	F	3	초/여/4명
장학생 1e	F	2	중/여/2명				

C. 자료수집

1) 설문조사

센터를 대상으로 한 H-JUMP SCHOOL의 활동실태 및 효과 관련 설문조사는 1기 활동 종료 후 각 센터의 담당자들을 통해 실시한 'H-JUMP SCHOOL 결과평가'의 일환으로 진행되었다. 설문지는 문서파일 형태로 하여 각 센터 담당자의 이메일을 통해 배포하였으며, 응답을 완료한 파일을 점프 사무국의 담당자 이메일로 회신하는 방식을 통해 총 15개 센터 중에서13개 센터 담당자의 응답이 수합되었다. 설문조사는 '프로그램 전체 평가', '장학생 활동 평가', '참가 청소년의 변화' 등 크게 세 영역으로 나누어 정성평가와 기술평가를 실시하였으며, 각 영역의 구체적인 조사내용은 〈표 7〉과 같다.

〈표 7〉 센터 대상 설문조사 내용

조사 영역	조사 내용
프로그램 전체 평가	참가 청소년의 전반적 만족도
	센터 담당자의 전반적 만족도
장학샘 활동 평가	전반적 만족도
	신뢰도
	성실성
	의사소통능력
참가 청소년의 변화	정서적 안정
	긍정적 태도
	자아효능감
	성실성
	집중력
	학습의지
	학업성적
	학교적응
	문제행동
	대인관계
	진로의식

2) H-JUMP SCHOOL 활동보고서

H-JUMP SCHOOL 활동보고서는 개별 장학샘들이 매주 활동 종료 후 자신의 활동을 돌아보는 자기보고 형태로 작성하였다. 활동보고서는 Likert 5점 척도(1 매우 불만족 - 5 매우 만족)에 의한 학습지도, 멘티와의 관계, 동료 및 센터와의 관계, 사회인 멘토링에 대한 자기평가와 더불어 일주일의 활동을 통해 좋았던 점과 개선해야 할 점, 느낀 점을 자유롭게 기술하도록 구성되었으며, 활동 마지막 주에는 H-JUMP SCHOOL을 통해 스스로 성장하고 변화된 점을 기술하도록 하였다. 장학샘들은 점프사무국에서 이메일로 배포한 온라인 설문조사의 링크를 통해 H-JUMP SCHOOL 활동보고서 페이지에 접속하여 인터넷 상에서 보고서를 작성한 뒤 온라인으로 제출하였다.

3) 포커스 그룹 인터뷰(Focus Group Interview: FGI)

FGI 는 지난 40여 년간 질적 연구에서 널리 사용되어 온 연구방법으로서(Wimmer & Dominick, 1997), 진행자의 진행 하에 연구주제에 대해 공통된 특성을 가진 연구참여자들 간의 자발적인 상호작용을 통해 연구자가 정한 주제에 대한 자료를 수집하는 방법이다(김정남, 김후자, 2001). 이 방법은 개별 면담에 비하여 좀 더 자연스러운 대화 환경을 조성할 수 있으며, 그룹 내의 상호작용을 통해 참여자들의 생각, 경험, 감정과 더불어 신념까지 이끌어 낼 수 있는 유용한 방법이다(이수희, 유태영, 2008).

본 연구의 FGI 참여자들은 전술한 바와 같이 H-JUMP SCHOOL 활동을1년 동안 성실하게 완수하고, 활동보고서 및 센터 담당자의 평가가 우수한 장학생을 추천받아 이루어졌다. 추천 받은 장학생들에게는 1차적으로 전화를 통해 연구의 목적과 FGI의 취지에 대해 설명하고 연구 참여에 대한 동의를 얻었으며, 이 같은 과정을 통해 총 9명이 연구에 참여하기로 하였다.

FGI는 연구참여자들을 두 그룹으로 나누어 2014년 6월 6일과 6월 28일에 각각 2시간에 걸쳐 서울시 서초구에 소재한 한국교육개발원 연구실에서 이루어졌다. FGI를 진행하기에 앞서 연구자는 참여자들에게 연구취지를 직접 설명하였으며, 익명성 보호를 위해 연구참여자의 이름을 포함한 모든 개인정보는 노출되지 않은 것임을 설명하였다. 그리고 연구를 위해 FGI의 내용을 녹음할 것이며, 녹음한 내용은 외부에 유출되지 않고 연구자료로만 사용할 것임을 설명하였다.

FGI의 질문내용은 크게 H-JUMP SCHOOL 활동에서 어려웠던 점, H-JUMP SCHOOL 활동 중에 보람이나 즐거움을 느꼈던 순간, H-JUMP SCHOOL 활동을 통한 본인의 성장, H-JUMP SCHOOL에 바라는 점 등을 주제로 하였다. 인터뷰 주제의 구체적인 내용은 〈표 8〉과 같다.

〈표 8〉 FGI 영역별 주제

영역	영역별 주제	
H-JUMP SCHOOL 활동에서 겪은 어려움	관계적 측면	멘티와의 관계
		센터와의 관계
		장학샘들 간의 관계
		H-JUMP SCHOOL 사무국과의 관계
	학습지도 측면	
	개인의 학업 또는 사회생활의 측면	
H-JUMP SCHOOL 활동에서 느끼는 즐거움과 보람	멘티에 대한 학습지도 및 생활지도 측면	
	멘티와의 관계적 측면	
H-JUMP SCHOOL을 통한 본인의 성장	H-JUMP SCHOOL 활동 전후 가치관 또는 관점의 변화	
	H-JUMP SCHOOL을 통해 성장하거나 또는 달라진 점	
H-점프에 바라는 점	활동 지원의 측면에서 개선되어야 할 점	

D. 자료분석

센터를 대상으로 한 설문조사는 설문지 수합 후 코딩을 거쳐 통계 분석 프로그램에 의해 분석을 하였다. 이와 더불어 장학샘 활동보고서의 자기평가 문항 역시 코딩하여 통계적으로 분석을 수행하였다. 활동보고서의 서술형 응답 및 FGI 자료는 주제분석방법(thematic analysis)에 의하여 분석을 하였다. 이 방법은 질적 분석을 위한 자료를 관련된 연구문제 영역별로 정리하고 개념과 범주로 유목화하여 원자료를 축약하는 코딩을 실시한 후 자료에서 반복적으로 나타나는 유의미한 주제를 발견하는 것이다(엄태완, 2009). 이를 위해 FGI를 녹취한 자료를 축어록으로 작성하여 읽으면서 의미단위를 찾아내고, 유사한 의미단위들을 묶어서 범주화하는 분석을 수행하였다. 이를 통해 개인적이고 구체적인 경험들을 추상화하였다. 범주화가 이루어진 후에는 의미 단위와 범주들을 넘어서는 통합적인 의미 구조를 발견하기 위해 주제분석을 수행하였다. 이러한 과정을 통해 H-JUMP SCHOOL에서 장학샘들이 주로 겪게 되는 어려움과 관련한 주제 세 개와 H-JUMP SCHOOL이 장학샘에게 미친 긍정적인 효과와 관련한 네 개의 주제를 발견하였다.

2. H-JUMP SCHOOL 활동실태

H-JUMP SCHOOL 활동실태에 대한 분석은 크게 두 가지 측면으로 나누어진다. 첫 번째 측면은 H-JUMP SCHOOL 사업의 수혜를 받는 학습센터 입장에서 바라 본 H-JUMP SCHOOL의 활동실태이며, 다른 한 측면은 장학생의 측면에서 살펴 본 H-JUMP SCHOOL의 활동실태이다. 센터 측면의 활동실태 분석을 위해서는 센터 담당자들을 대상으로 실시한 설문조사의 자료를 활용하여, H-JUMP SCHOOL에 대한 전반적인 만족도와 장학생의 활동에 대한 만족도를 분석하였다. 장학생 측면의 활동실태 분석은 활동보고서 자료 및 FGI자료를 활용하여, 장학생 스스로 평가하는 H-JUMP SCHOOL 활동에 대한 만족도를 분석하고, 더불어 H-JUMP SCHOOL 활동에서 장학생들이 주로 겪게 되는 어려움을 세 가지 주제로 나누어 살펴보았다. 구체적인 분석 내용은 다음과 같다.

A. H-JUMP SCHOOL 센터 측면의 활동실태

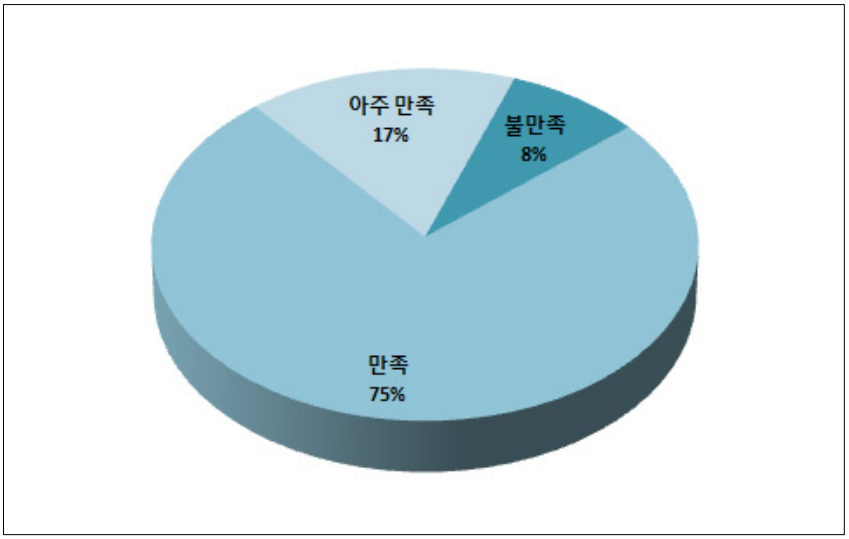
1) H-JUMP SCHOOL 프로그램에 대한 전반적 만족도

H-JUMP SCHOOL 센터의 만족도 분석을 위해 1기 활동 종료 후인 2014년 6월 말-7월, 각 센터 담당자들을 통해 H-JUMP SCHOOL 참여 청소년 및 센터 담당자가 인식하는 프로그램에 대한 전반적인 만족도와 각 센터가 참여한 특기적성 프로그램 및 그에 대한 만족도를 조사하였다. 아울러 장학생에 대한 만족도의 경우, 전반적인 만족도를 비롯하여 신뢰도, 성실성, 의사소통능력 등 구체적인 평가 항목을 바탕으로 각 센터 담당자가 인식한 장학생 개개인에 대한 만족도를 평가하였다.

a. 센터 담당자 평가

Likert 5점 척도(1 매우 불만족 - 5 매우 만족)를 통해 H-JUMP SCHOOL 프로그램에 대한 센터 담당자의 만족도를 조사한 결과, 수합된 13개의 응답 중 응답을 하지 않은 1개의 센터를 제외한 12개 센터의 평균은 4.00점(표준편차 0.739)으로 센터 담당자들이 대체로 H-JUMP SCHOOL의 프로그램에 대하여 만족하고 있는 것으로 나타났다. 만족도 점수에 따른 응답비율을 살펴보면, H-JUMP SCHOOL 프로그램에 대해서 전반적으로 '만족한다'고 응답한 담당자의 비율이 75%로 가장 높았으며,

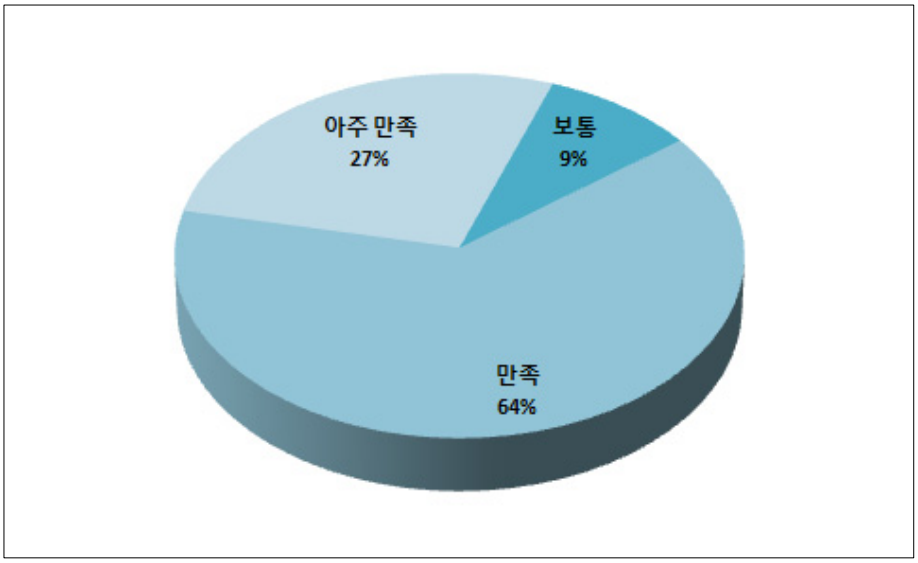
'아주 만족한다'고 응답한 비율도 17%로 나타났다. 그러나 '불만족 한다'는 응답도 소수 있었다(8%). H-JUMP SCHOOL 프로그램에 대해 불만족 하는 구체적인 이유로는 장학생의 낮은 열의와 의지로 인한 전반적인 기대감의 하락, 장학생들의 개인적 사정으로 인한 잦은 결석 및 기대했던 것보다 만족스럽지 못한 참여 청소년의 성취도 등이 있었다.



[그래프 1] 센터 담당자의 프로그램 만족도

b. 멘티 평가

H-JUMP SCHOOL에 참여한 청소년들의 프로그램 만족도 역시 센터 담당자와 동일한 척도를 통해 조사하였다. 참여 청소년들의 H-JUMP SCHOOL 프로그램 만족도는 총 5점 만점에 평균 4.18점(표준편차 0.603)으로 H-JUMP SCHOOL 참여 청소년들의 경우 전반적으로 이 프로그램을 만족스럽게 인식하고 있음을 알 수 있다. 구체적으로 만족도 점수에 따른 응답비율을 살펴보면, 프로그램에 대해 전반적으로 '만족한다'는 비율이 64%로 가장 높았고, '아주 만족한다'고 응답한 비율이 27%로 그 다음으로 높게 나타났다.



[그래프 2] 센터 청소년의 프로그램 만족도

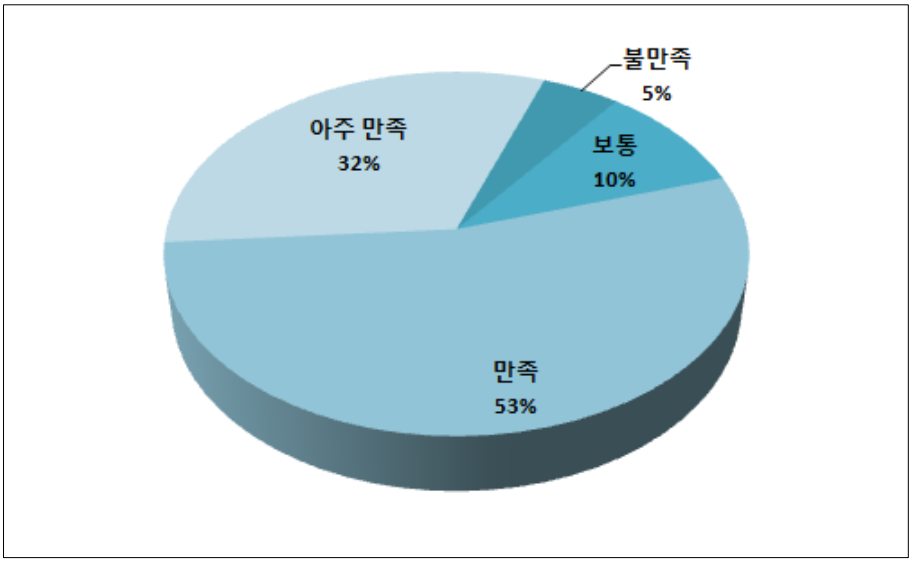
2) H-JUMP SCHOOL 장학생에 대한 만족도

각 센터별 센터 담당자에 의한 H-JUMP SCHOOL 장학생들에 대한 만족도 평가는 전반적인 만족도를 비롯하여 신뢰도, 성실성, 의사소통능력의 네 가지 영역으로 나누어 이루어졌다. 전반적인 만족도는 장학생 H-JUMP SCHOOL 활동에서의 모든 측면에 대한 총체적인 평가를 의미하며, 신뢰도에 대한 평가는 청소년/동료 장학생/센터와 충분한 신뢰를 형성했는지 또한 봉사자로서 신뢰할 만한 자질을 갖췄는지에 중점을 두었다. 성실성은 주로 약속된 봉사 시간(보강 포함)을 지키려고 노력했는지 또한 사전 수업준비 등 성실한 자세로 봉사에 임했는지를 평가하였다. 마지막으로 의사소통능력에 대한 평가는 청소년/동료 장학생/센터와 효과적으로 의사소통을 했는지 그리고 문제해결능력과 리더십을 갖췄는지를 중심으로 이루어졌다.

a. 전반적인 만족도

Likert 5점 척도(1 매우 불만족 – 5 매우 만족)에 의한 H-JUMP SCHOOL 장학생 총 41명에 대한 전반적인 만족도는 평균 4.12점(표준편차 0.781)으로 각 센터의 담당자들이 대체적으로 개별 장학생에 대해 만족스럽게 평가하는 것으로 나타났다. 만족도 점수에 따른 응답 비율을 살펴보면, '만족한다'는 응답이 54%로

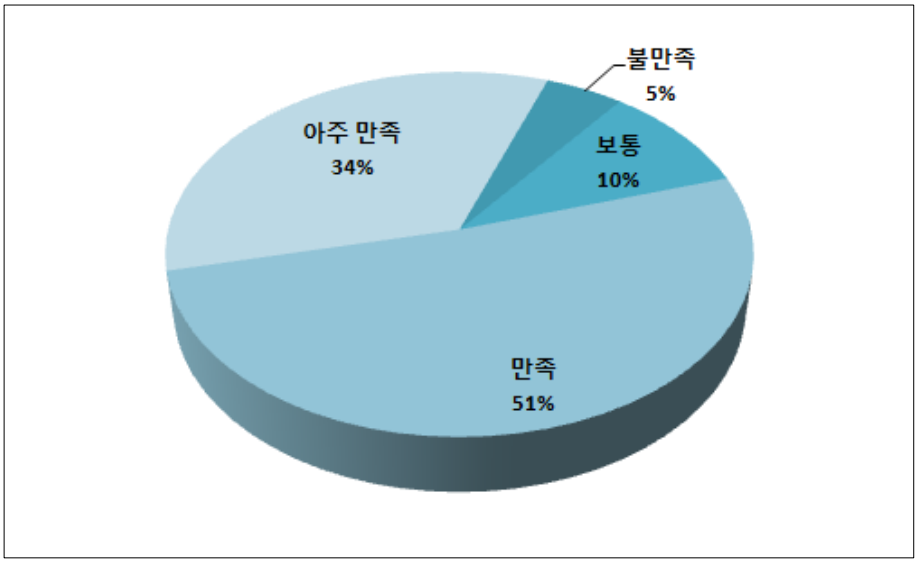
가장 높았으며, '아주 만족한다(32%)'는 응답이 그 다음으로 높게 나타났다. 그러나 '보통(10%)' 이거나 '불만족 한다(5%)'는 평가도 다소 있었다.



[그래프 3] H-JUMP SCHOOL 장학샘 만족도 평가

b. 신뢰도

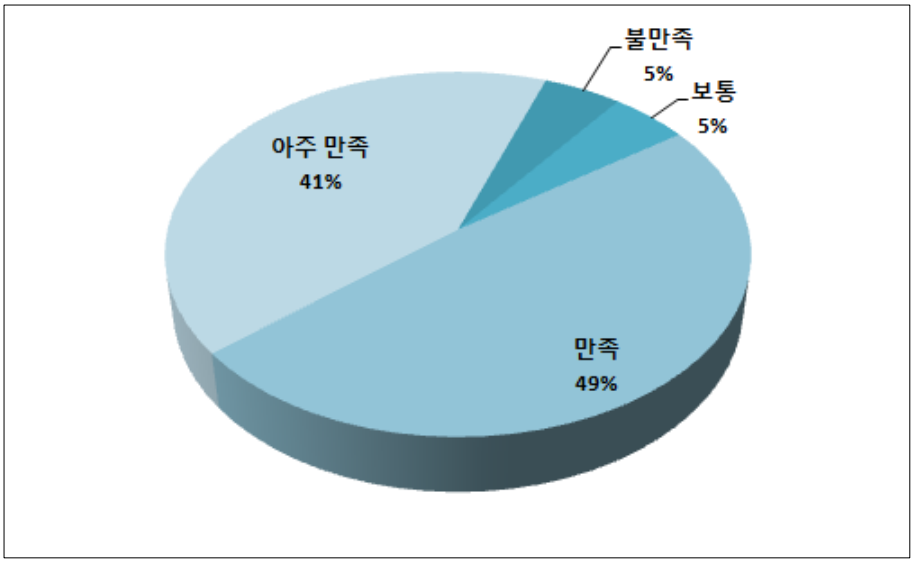
각 센터 담당자들이 평가한 개별 장학샘들에 대한 신뢰도 점수는 총 5점 만점에 평균4.15점(표준편차 0.792)으로 H-JUMP SCHOOL 장학샘들이 전반적으로 신뢰도의 측면에서 센터 담당자로부터 상당히 만족스러운 평가를 받았음을 알 수 있었다(표 4 참조). 구체적으로 살펴보면, 전체 장학샘의 약 85%가 신뢰도에 있어서 센터 담당자로부터 '아주 만족(34%)'하거나 '만족(51%)'한다는 평가를 받았으며, 나머지 15% 정도의 장학샘 만이 '보통(10%)' 또는 '불만족(5%)'는 평가를 받았다. 신뢰도와 관련하여 센터 담당자들의 기술평가를 살펴보면, 멘티 청소년들에게 책임감 관심을 가지고 학습지도에 최선을 다할 뿐만 아니라, 개인적인 사정에 의한 결석 시에 보강을 하기로 한 약속 등을 성실하게 임한 장학샘들이 신뢰도에 있어서 높은 평가를 받았다. 반면, 약속된 보강을 제대로 진행하지 않거나, 멘티 학생들과의 소통에 관심을 보이지 않고, 학습지도 중에 개인공부를 하거나 자주 휴대폰을 만지는 등의 태도를 보인 장학샘의 경우 센터 담당자로부터 신뢰도 측면에서 낮은 평가를 받는 경향을 보였다.



[그래프 4] H-JUMP SCHOOL 장학생 신뢰도 평가

c. 성실성

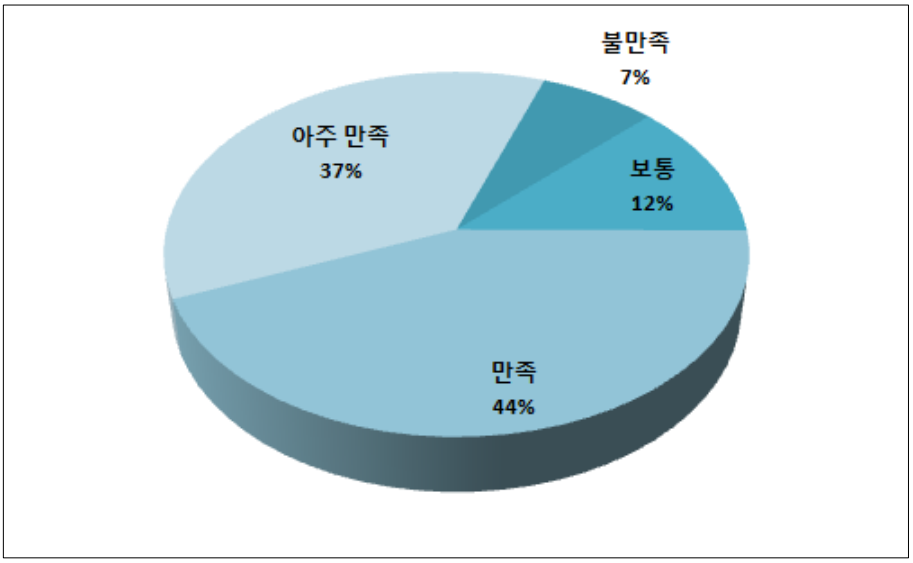
성실성과 관련하여 개별 장학생들에 대한 각 센터 담당자의 만족도를 살펴본 결과, 총 5점 만점에 평균 4.27점(표준편차 0.775)으로 장학생들은 전반적으로 센터 담당자로부터 성실한 태도로 H-JUMP SCHOOL 활동에 임하고 있다는 평가를 받고 있었다. 만족도 점수에 따라 구체적으로 살펴보면, 대부분의 장학생들(약 90%)이 센터 담당자로부터 성실성에 있어서 '아주 만족(41%)'하거나 '만족(49%)'한다는 평가를 받았다. 그러나 일부 장학생들(약 10%)은 '보통(5%)'이거나 '불만족(5%)' 한다는 평가를 받았다. 성실성과 관련한 기술평가를 보면, 높은 성실성 점수를 받은 장학생들은 대체로 보강을 포함한 약속 시간을 잘 지킬 뿐만 아니라, 멘티 학생들을 지도하는 데에 있어서 열심히 수업을 준비하며, 학생들의 눈높이에 맞춰서 지도하기 위해 열의를 가지고 노력하는 태도를 보인 장학생들이었다. 반면, 성실성 측면에서 낮은 평가를 받은 장학생들은 전반적으로 시간 약속을 잘 지키지 않는 것과 더불어 멘티 학생들의 학습 능력 향상에 무관심한 태도를 보인 장학생들이 많았다.



[그래프 5] H-JUMP SCHOOL 장학샘 성실성 평가

d. 의사소통능력

의사소통능력 측면에서 H-JUMP SCHOOL 장학샘들에 대한 만족도 점수는 총 5점 만점에 평균 4.10점(표준편차 0.889)으로 나타났다. 비록 신뢰도와 성실성 점수의 평균과 비교할 때 조금 낮은 점수지만, 여전히 대부분의 장학샘들이 각 센터의 담당자들로부터 의사소통능력에 있어서 대체로 만족스럽다는 평가를 받고 있었다. 구체적으로 살펴보면, '아주 만족(37%)'하거나 '만족(44%)'한다는 평가를 받은 장학샘들이 전체의 약 81%를 차지하였다. 그러나 일부 장학샘들은 '보통(12%)'이거나 '불만족(7%)'하다는 평가를 받기도 했다. 센터 담당자의 기술평가를 바탕으로 할 때, 의사소통능력과 관련하여 높은 점수를 받은 장학샘들은 대체적으로 학습시간 외에도 멘티 학생들과 활발하게 소통하며, 학습지도나 봉사일정과 관련하여 동료 장학샘 및 센터와 원활한 소통을 위해 노력하는 태도를 보인 경우가 많았다. 반면, 멘티 학생들과의 소통에 있어 소극적이거나, 개인적인 사정에 의한 일정 변경 등과 관련하여 센터 측과 충분히 협의하고 조율하려는 노력을 보이지 않는 태도를 보인 장학샘들의 경우 의사소통능력에 있어 낮은 평가를 받은 경향이 있음을 확인할 수 있었다.



[그래프 6] H-JUMP SCHOOL 장학생 의사소통능력 평가

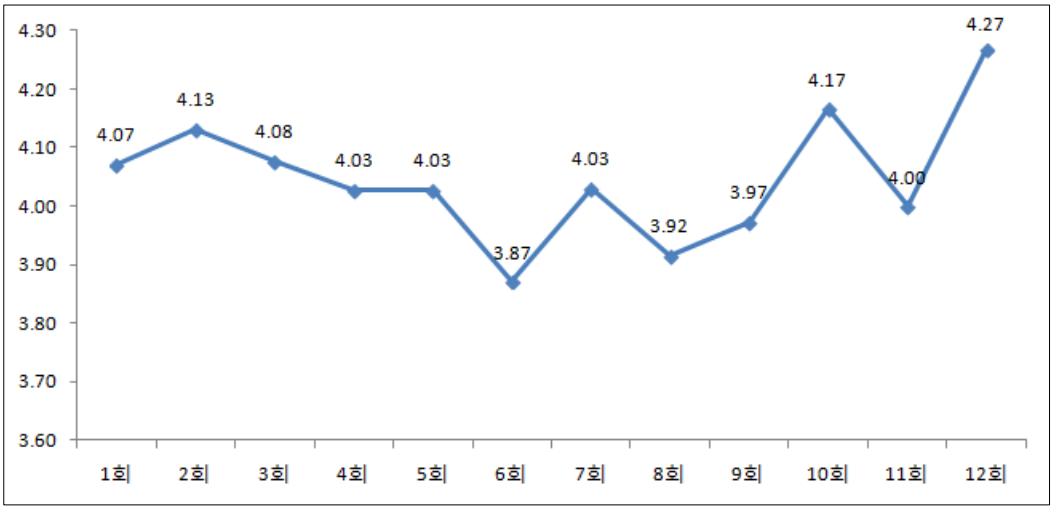
B. 장학생 측면에서의 H-JUMP SCHOOL 활동실태

1) H-JUMP SCHOOL 활동에 대한 장학생의 만족도

장학생들은 매주 H-JUMP SCHOOL 활동이 끝난 뒤 활동보고서를 통해 학습지도, 멘티와의 관계, 센터와의 소통 영역에서 한 주 동안 자신의 활동에 대한 만족도를 스스로 평가하였다. 만족도 평가는 5점 척도(1 전혀 만족하지 않는다 - 5 매우 만족한다)에 의해 이루어졌다. 각 영역에 대한 장학생들 스스로의 만족도 평가 결과는 다음과 같다.

a. 학습지도 영역의 만족도

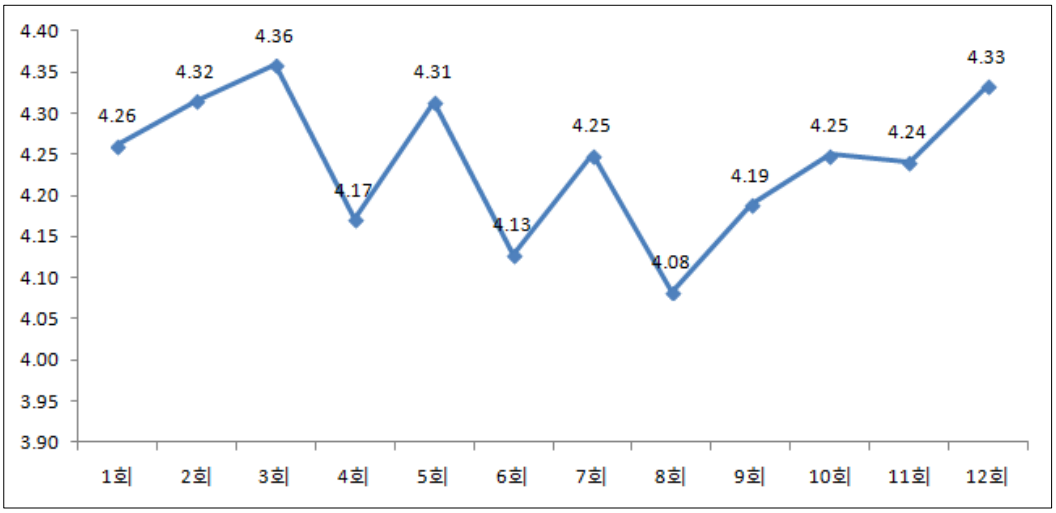
학습지도 영역에 있어서 장학생들의 만족도 평균은 매회 4점이상으로 장학생들은 대체로 H-JUMP SCHOOL 활동 기간 전반에 걸쳐 스스로 자신이 멘티들의 학습을 잘 지도하였다고 평가하였다. 활동에 회차에 따라 만족도 점수 평균의 변화를 살펴보면, 활동 초기에는 학습지도에 있어서 장학생들이 스스로의 활동을 만족스럽게 평가하나, 3회차 이후 활동 중반으로 들어서면서는 이 영역에 대한 만족도가 전반적으로 떨어지는 경향을 나타냈다. 그러나 활동이 후기에 접어든 8회 이후에는 만족도가 다시 상승하는 추세를 보였다.



[그래프 7] 장학샘의 학습지도 활동 만족도

b. 멘티와의 관계 영역의 만족도

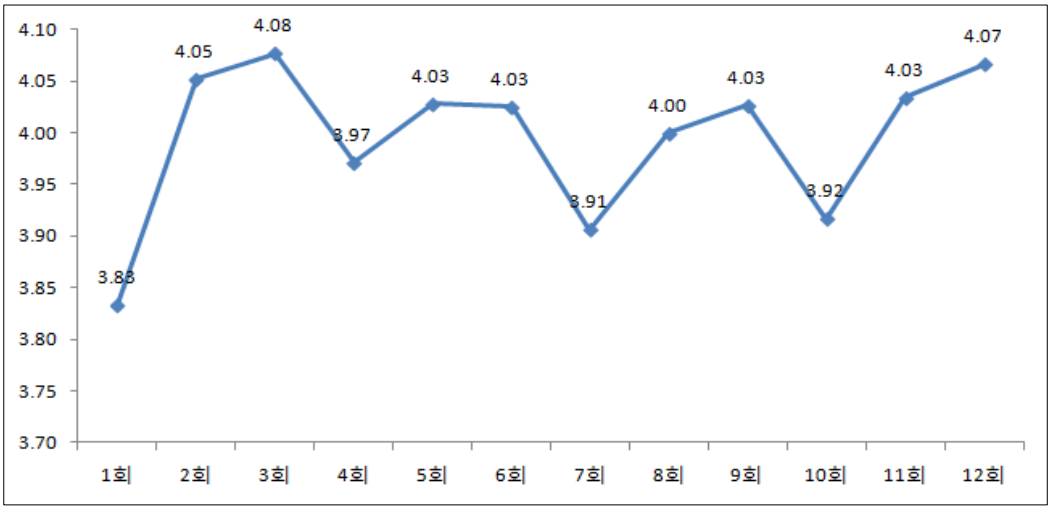
멘티와의 관계 영역에 대한 장학샘들의 만족도 점수는 최저 4.08점에서 최고 4.36점으로 대부분의 장학샘들이 활동 전 기간에 걸쳐 스스로 멘티와 만족스러운 관계를 형성하였다고 평가하였다. 활동 회차에 따라 멘티와의 관계 영역에 대한 장학샘들의 만족도 변화를 살펴보면, 활동 초기에는 만족도가 꾸준히 상승하는 경향을 보이다가 활동 중반에 들어서면서는 만족도가 하락과 상승을 반복하면서 감소하는 추세를 나타냈다. 그러나 활동 후기에는 다시 만족도가 안정적으로 상승하는 경향을 보여주었다.



[그래프 8] 장학샘의 멘티(청소년)와의 관계 만족도

c. 센터와의 소통 영역의 만족도

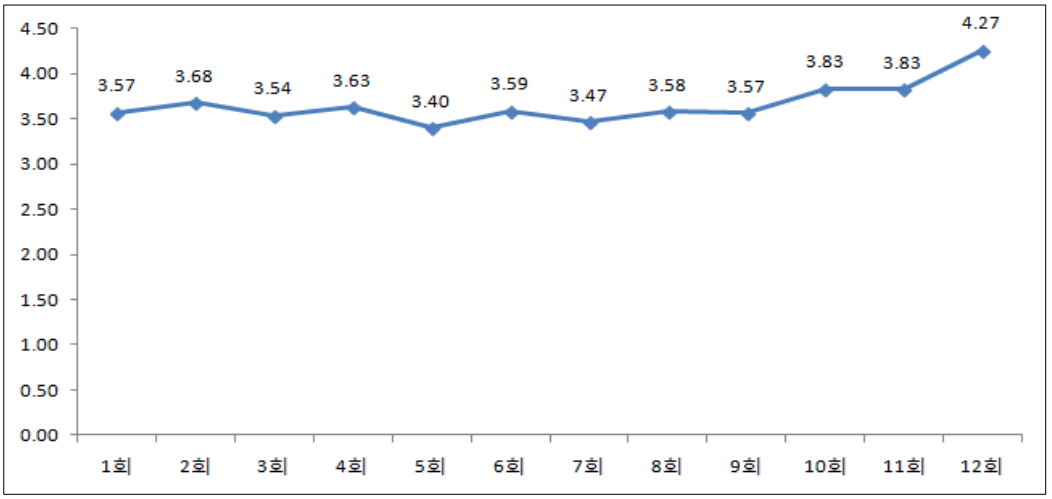
센터와의 소통 영역에 대한 만족도 역시 대부분 매회 평균 4점대로 장학생들 스스로 H-JUMP SCHOOL 활동 기간 동안 대체로 센터와의 소통이 원활하게 이루어졌다고 평가했음을 알 수 있었다. 회차에 따른 변화를 살펴보면, 앞서 학습지도나 멘티와의 관계 영역에서와 같이, 활동 초반에는 만족도가 상승하는 경향을 나타내다가 활동 중반에 들어서면서 증감을 반복하는 가운데 만족도가 다소 줄어드는 추세를 보였다. 그러나 역시 활동 후반으로 오면서는 만족도가 지속적으로 상승하는 가운데 활동이 마무리되는 경향을 드러냈다.



[그래프 9] 장학생의 센터와의 관계 만족도

d. 사회인 멘토링 영역의 만족도

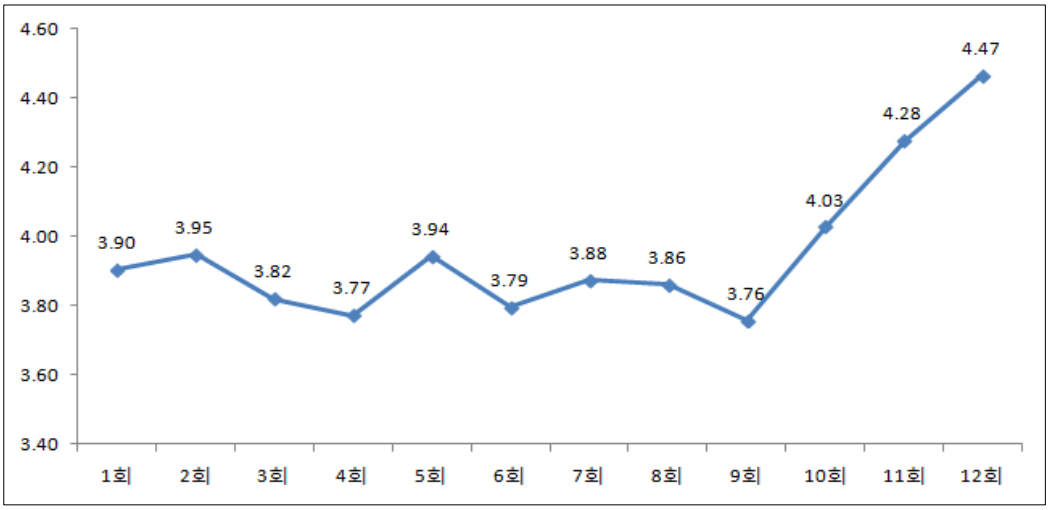
사회인 멘토링 영역의 만족도는 다른 영역들과 비교할 때 장학생들의 만족도가 가장 낮게 나타났다. H-JUMP SCHOOL 활동 초기부터 중기에 이르기까지 이 영역에 대한 장학생들의 평균 만족도는 3점대 중반에 머무르는 수준을 보여주며, 장학생들이 H-JUMP SCHOOL의 사회인 멘토링에 대하여 크게 만족하지 못하고 있음을 드러냈다. 그러나 활동 후기에는 앞선 영역들에서와 마찬가지로 만족도가 상승하는 추세를 보였다.



[그래프 10] 장학생의 사회인 멘토링 만족도

e. 동료장학생과의 관계 영역의 만족도

동료장학생과의 관계 영역에 대한 장학생들의 만족도 역시 H-JUMP SCHOOL 활동 초기에서 중기에 이르기까지 3점대 후반에 머무르며, 동료장학생과의 관계에 대해 장학생들 스스로 긍정적으로 평가하는 경향이 적은 것으로 나타났다. 그러나 활동 후기에 들어서면서는 이 영역에 대한 장학생들의 만족도가 급속하게 상승하는 경향을 보여주면서 4점대 중반까지 만족도가 증가하였다.



[그래프 11] 동료 장학생과의 관계 만족도

2) H-JUMP SCHOOL 활동에서 겪는 어려움

a. 멘티들과의 적정한 거리 유지

H-JUMP SCHOOL 활동에 있어서 장학생들이 가장 많이 어려워하는 부분 중에 하나는 멘티들과 적정한 거리를 유지하는 문제였다.

하여간… 학생들이랑 어려운 건 그런 거 같아요… 적절한 선… (FGI 장학생 2d)

아이들과의 적정수준의 거리와 자주 만나면서 형성되는 편안함 사이에 중간적인 위치를 잡기가 어렵다. (활동보고서, 이○○)

활동 시작 초반에 장학생들은 멘티들과 친해지기 위해 교사로서의 모습보다는 친근한 언니/누나, 오빠/형의 모습으로 다가가는 경향을 보였다. 이와 같은 전략은 멘티들과 친밀한 관계를 형성하는 데에 도움이 되었으나, 동시에 멘티들이 장학생들을 너무 편하게 여기도록 하는 역효과도 불러일으켰다. 멘티들이 장학생을 편하게 생각하게 되면서 선을 넘는 말과 행동의 빈도가 늘어나고, 학습 시간에도 딴 짓을 하는 일이 잦아지면서, 장학생들은 심리적 당황과 함께 학습지도에 있어서의 어려움을 표현하였다. 더불어서 멘티들에게 어느 정도 잘해 주어야 할지, 장학생으로서의 자신의 위치 및 역할을 어떻게 규정해야 할지 혼란스러워 하는 모습을 보이기도 했다.

항상 언제까지 유하게 대처하고 언제부턴 강하게 대처해야 하는지에 대한 딜레마에 빠지게 되는데 그 점 빼고는 어려운 점이 없습니다! (활동보고서 이○○)

항상 그렇듯이 엄격한 선생님으로서의 모습과 다정한 친구로서의 역할의 균형을 맞추기가 어려운 것 같습니다. (활동보고서 강○○)

아이들과 친해지다 보니 아이들이 수업 때 놀자는 말을 꺼내고 격의 없이 지내게 되어 선생님으로서의 위치가 복잡해진 느낌입니다. … 수능 날 같은 경우에는 고등학생들이 전부 수업에 안 와서 화가 나기도 했습니다. (활동보고서, 이○○)

아이들과 이제 한 달이 다 되어가는데, 아이들에게 엄격하게 해서 수업에 집중해야 할지 아니면 계속 지금처럼 아이들을 달래면서 수업을 해야 하는지 항상 고민이 있습니다. (활동보고서, 김○○)

요즘 따라 느끼는 건 아이들과 친해지면 친해질수록 수업하기는 어렵다는 점이다. … 예전에는 약간의 어색함 때문인지 수업하는 게 오히려 편했었는데, 요즘에는 그냥 중간에 끼어들어서 막 딴 얘기하려고 하고, 초등학생들은 특히 수업시작하기 전에 잠깐 어디 다녀오면 책상 밑에 숨는다거나 딴 데로 도망가 있고 아주 힘들게 한다. (활동보고서, 김○○)

b. 개인의 학업과 H-JUMP SCHOOL 활동 사이의 균형

H-JUMP SCHOOL 활동을 하면서 장학생들이 실질적으로 겪는 또 다른 어려움은 개인의 학업과 H-JUMP SCHOOL 활동 사이에 균형을 맞추는 문제였다. H-JUMP SCHOOL의 활동을 위해 상당한 정도의 시간적인 헌신이 요구된다는 점은 지원 당시부터 이미 장학생들이 알고 동의한 부분임에도 불구하고 특히, 과제가 많은 시기나, 시험기간에도 매주 8시간에서 12시간을 의무적으로 투자해야 하는 상황에 직면하여 장학생들은 학업과 H-JUMP SCHOOL을 병행하는 것에 대한 적잖은 심리적 부담감과 갈등을 드러냈다.

제가 시험기간이라서 힘듭니다. 공부할 것도 많고, 과제도 많아서 지쳐가는 와중에 하루에 4시간이라는 큰 시간이 봉사에 쓰인다는 사실이 점점 지치게 만드네요. (활동보고서, 김○○)

솔직히 나의 대학생활도 버거운데 봉사활동까지 하려니까 힘들기도 해서 약간 수업에 임하는 나의 태도가 처음과 다르게 덜 열정적이었던 것이다. (활동보고서, 김○○)

병원 실습 후 새벽 네 시에 일어나서 바로 봉사를 하러 가는 경우에는 힘이 많이 빠져 아이들과 뛰어 노는 놀이보다는 앉아서 하는 프로그램과 지켜보는 쪽으로 많이 진행했습니다. 함께 뛰어 놀자는 아이들에게 미안함을 느꼈습니

다. (활동보고서, 신○○)

과제들 중에 실험실에서 해야 하는 과제가 있어요. 그거는 딴 데 가서는 못 하는데 저녁 6시부터 10시까지 개방하면 이 때가 딱 센터가서 애들 가르칠 시간이거든요. 전날부터 고민을 많이 해요. 내일 가야 되는데, 설계 과제도 해야 하는데. 심리적으로 되게 고민이 많았거든요. (FGI 장학생 2c)

c. 동료장학생 및 센터와의 의견 조율

때때로 장학생들이 H-JUMP SCHOOL 활동에서 겪는 어려움은 동료 장학생 및 센터와의 관계에서 비롯되었다. 특히, 장학생들은 한 센터 안에서 동료 장학생들과 학습지도 방침이 다른 경우 또는 센터 담당자와 장학생 사이에 멘티에 대한 지도 방침이 상이한 경우 이를 조율하는 데에 있어 종종 어려움을 호소하였다.

공부 양을 저는 보통 한 과목에 한 장씩 해서 두 과목에서 세 과목 이렇게 시키는데 그 선생님은 애들이 하고 싶다는 적은 양 만큼만 하게 해 주고 그냥 센터에서 계속 보드게임하고 놀거나 밖에 나가서 놀거나 하니까… 저도 그것 때문에 조금 힘들기는 했어요. 애들이 자꾸 저 선생님은 나가는데 우리는 못 나가게 하냐고… "저 선생님은 되는데 왜 선생님은 안 돼요?" 이런 말 듣는 거랑 "누구는 사 주는데 왜 저희는 안 돼요?" 이런 말 듣는 게 젤 힘든 것 같아요. (FGI 장학생 2b)

지난학기 센터 담당자와는 소통이 잘 되지 않았어요. 학습지도에 대해 저희에게 주도권을 주는 것처럼 보이다가도 실제로는 그렇지 않아서…[센터 담당자 선생님이]우리가 의견을 내면 일단 거부하시고 소통이 불가능해서 많이 힘들었어요. (FGI 장학생 1a)

[장학생] 세 명이서 이렇게 하자 하고 담당선생님한테 말씀을 드렸더니 저희랑 완전 방향이 다르신 거에요… 저희는 이대로는 안 된다 너무 규칙도 없고… 그 선생님은 학교에서도 애들이 충분히 잔소리 듣는데 여기까지 와서 왜 그래야 하는지 모르겠다고… (FGI 장학생 2a)

초반에 틀어지면 문제가 지속된다고 했는데, 그게 맞았던 것 같다. 처음부터 센터와 충분한 대화가 있은 다음에 활동을 했어야 하는데, 저 같은 경우는 들어가자마자 방으로 안내해서 아이들을 소개하면서 '이 방에서 가르치면 된다'고 했다. 처음 지원했을 때는 일년동안 맡은 아이들을 이끌어간다는 느낌이었는데, 센터에서는 우리에게 '튜터', 즉 공부 가르치는 선생님이기만을 강조했다. 공부를 제대로 하고 있는지 슬쩍 감시를 하고 가기도 했다. (활동보고서 이○○)

C. 요약 및 논의

지금까지 H-JUMP SCHOOL 센터 및 장학생의 측면에서 H-JUMP SCHOOL 1기의 활동 실태를 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 센터를 대상으로 실시한 설문조사 결과, 센터담당자와 멘티 모두 H-JUMP SCHOOL 프로그램에 대해 전반적으로 만족하고 있었다.

둘째, H-JUMP SCHOOL 장학생 개개인에 대한 센터담당자의 만족도를 분석해 본 결과, 소수의 장학생을 제외하고는 전반적인 만족도, 신뢰도, 성실성, 의사소통능력 영역에서 센터담당자들로부터 긍정적인 평가를 받았다.

셋째, 장학생의 측면에서 H-JUMP SCHOOL 활동에 대한 만족도를 분석한 결과, 장학생들은 학습지도, 멘티와의 관계, 센터와의 소통 영역에 대해서는 활동 기간 내내 상당히 긍정적으로 평가하는 경향을 나타냈으나, 사회인 멘토링과 동료장학생과의 관계 영역에 대해서는 전자의 영역들과 비교하여 활동 기간 전반에 걸쳐 만족도를 낮게 평가하는 경향을 보여주었다. 아울러, 학습지도, 멘티와의 관계, 센터와의 소통 영역의 경우, 비록 활동 기간 전반에 걸쳐 장학생들의 만족도가 높게 유지되기는 하였으나, 활동 초기에 상승하던 만족도가 중기에는 하락세를 보이다가 후기에 들어 다시 상승하는 공통적인 경향을 보여주었다.

넷째, 장학생들의 활동보고서를 분석한 결과, 장학생들은 멘티들과의 관계에서 적정한 거리를 유지하기, 개인의 학업과 H-JUMP SCHOOL 활동 사이의 균형을 유지하기, 동료장학생 및 센터와 의견을 조율하기 등에서 가장 어려움을 많이 겪는 것으로 나타났다.

위와 같은 활동 실태 분석 결과를 토대로 향후 H-JUMP SCHOOL 프로그램에 대한 센터와 장학생 측면의 만족도 및 프로그램의 실효성을 더욱 증진시키기 위한 방안을 다음과 같이 세 가지로 제시해 볼 수 있다.

첫째, 장학생들에게 멘토링의 시기별로 효과적인 멘토링 전략에 대하여 교육을 할 필요가 있다. H-JUMP SCHOOL 활동에 대한 장학생의 만족도 분석에서 나타났듯이, 학습지도와 멘티와의 관계 등 멘토링과 관련된 장학생의 만족도는 활동 초기에는 상승세를 보이나 활동이 중기에 접어들면서 하락하는 경향이 있다. 이러한 경향은 멘티와 적정한 거리를 유지하는 것의 어려움에 대한 장학생들의 사례를 통해서도 살펴볼 수 있다. 즉, 장학생들은 활동 초기에 멘티들과 친해지면서 멘티와의 관계에서 만족감을 경험하지만, 신뢰감과 친근감이 형성된 활동 중기에 접어들면서는 선을 넘는 멘티들의 말과 행동으로 인해 멘티와의 관계에 있어서 혼란과 어려움을 호소하였다. 이와 같은 분석 결과는 효과적인 멘토링이 이루어지기 위해서는 장학생들이 멘토링의 초기 · 중기 · 후기에 따라 각 시기에 적절한 학습지도 및 관계맺기 전략을 구사할 필요가 있음을 의미한다. 그러므로 이러한 관점에서 향후 장학생에 대한 사전 교육 시에 멘토링의 초기 · 중기 · 후기별로 나누어 효과적인 학습지도 전략 및 적절한 관계맺기 방법에 대한 교육을 진행할 필요가 있다고 여겨진다.

둘째, 장학생들이 H-JUMP SCHOOL 활동을 하는 데에 요구되는 시간적인 헌신의 부분을 최대한 구체적으로 이해하고 시간을 효율적으로 관리할 수 있도록 도울 필요가 있다. 실태 분석을 통해 드러났듯이, 장학생들은 H-JUMP SCHOOL의 활동을 위해 상당한 정도의 시간적인 헌신이 요구된다는 점에 대해 지원 당시부터 이미 장학생들이 알고 동의했음에도 불구하고 H-JUMP SCHOOL에 할애해야 하는 시간과 개인의 학업을 위한 시간의 균형을 맞추는 데 대한 갈등을 드러냈다. 이와 같은 갈등이 발생한 이유는 활동의 시작 전 학업과 H-JUMP SCHOOL 활동을 병행하는 것이 실질적으로 어느 정도의 부담인지에 대해 실질적으로 느끼고 고민해 보지 못했기 때문이라고 할 수 있다. 따라서 이후에는 장학생들이 이러한 갈등상황을 사전에 대비할 수 있도록 H-JUMP SCHOOL 활동에 요구되는 시간적 헌신의 부분 및 효율적인 시간관리에 관한 대한 충분한 이해를 도울 수 있는 교육을 실시할 필요가 있다.

셋째, 멘토링의 프로그램과 운영 방향에 대하여 센터별로 사전에 관련자들 간의 구체적인 협의가 이루어져야할 필요가 있다. 실태 분석을 통해 드러난 바와 같이, 같은 센터 안의 동료장학생 또는 센터담당자와 멘토링 프로그램 및 운영 방향에 대한 의견

이 합의되지 않았을 때에 장학샘들은 H-JUMP SCHOOL 활동에 있어서 어려움을 경험하였다. 장학샘마다 개인적 특성이 다르고, 또한 각각의 H-JUMP SCHOOL 센터마다 운영방침이나 사정이 다르기 때문에 같은 센터 안의 장학샘 및 장학샘들과 각 센터 사이의 멘토링 운영 계획과 방침에 대한 조율은 반드시 필요한 사항이라고 할 수 있다. 더욱이 H-JUMP SCHOOL과 같이 멘토링과 관련하여 자체적으로 정해진 프로그램이 없이 장학샘 및 개별 센터의 재량에 따라 멘토링을 진행하는 경우에는 센터별 멘토링 프로그램과 운영 방향에 대한 구체적인 협의가 반드시 선행되어야만 프로그램의 효과적인 운영이 가능할 것이다. 이러한 측면에서 향후에는 H-JUMP SCHOOL의 학기 시작 전에 센터별로 장학샘들과 센터담당자가 함께 모여 멘토링 프로그램의 운영 및 교육과정에 대해 협의하는 과정을 정례화 하는 방안을 고려해 볼 필요가 있다.

넷째, 사회인 멘토링과 동료장학샘과의 관계 영역에 있어서 만족도를 제고하기 위한 방안을 마련할 필요가 있다. H-JUMP SCHOOL 활동에 대한 장학샘의 만족도 분석 결과에서 보았듯이, 사회인 멘토링과 동료장학샘과의 관계 영역의 경우 활동 전반에 걸쳐 다른 영역들에 비해 장학샘들의 만족도가 낮게 나타났다. 따라서 향후 이들 영역에서 장학샘들의 만족도를 제고하기 위한 노력이 필요하다고 생각한다. 이를 위해서 우선적으로 장학샘들이 사회인 멘토링과 동료장학샘과의 관계 영역에서 만족하지 못하는 이유가 무엇인지 문제를 정확하게 진단하고, 그에 따른 적절한 개입 계획을 수립할 필요가 있다.

3. H-JUMP SCHOOL의 효과

멘토링이란 도움을 필요로 하는 멘티와 조언과 지도가 가능한 멘토 사이의 결연관계 안에서 멘토가 멘티의 올바른 발달과 성장을 지원하는 과정을 의미한다(박성미, 2006; 김경준 외, 2012). 국내외의 여러 연구들에 따르면, 멘토링은 멘티가 긍정적으로 발달·성장하는 데 있어서 실질적인 효과를 나타내었다. 무엇보다도 멘토링은 멘토들의 자존감 향상, 대인관계능력 증진을 비롯하여 진로의식, 학습태도 및 학업성취 향상 등에 긍정적인 효과가 있었다(Kracher, Davis & Powell, 2002; Keating, Tomishima, Foster & Alessandri, 2002; 김동일 외 2010; 김지혜, 2012)

그러나 멘토링의 긍정적인 효과는 비단 멘티에게만 국한되지 않는다. 선행 연구들에 따르면, 멘티 뿐만 아니라 멘토 역시 멘토링을 통해 성장과 발달에 있어서 유익한 경험을 하는 것으로 나타났다(박현선, 2000; 김지연, 정소연, 2010; 김남숙, 김승현, 2011). 특히, H-JUMP SCHOOL과 같이 멘토와 멘티가 모두 성인이 아닌 청소년 멘토링에 있어서는 멘티의 성장을 지원하는 과정에서 청소년 멘토 역시 함께 성장을 한다는 점에서 멘토링이 멘토에게 미치는 긍정적인 효과가 여러 연구를 통해 보고되고 있다(Karcher, 2007; 김경준, 오해섭, 정익중, 2011; 김경준 외, 2012; 김지혜, 2012)

이에 따라 본 절에서는 H-JUMP SCHOOL의 효과를 분석함에 있어 두 가지의 측면, 즉 H-JUMP SCHOOL이 멘토인 장학샘에게 미친 효과와 멘티인 참여 청소년들에게 미친 효과의 측면으로 나누어 접근한다. H-JUMP SCHOOL이 장학샘에게 미친 효과를 분석하는 데에는 장학샘들이 직접 작성한 H-JUMP SCHOOL 활동보고서와 FGI를 통해 수집한 자료를 활용하였다. 멘티에게 미친 효과에 대한 분석은 센터 담당자들을 대상으로 한 설문조사에서 수집된 H-JUMP SCHOOL 참여 청소년의 변화에 대한 평가 자료를 활용하였다. 구체적인 분석 결과는 다음과 같다.

A. 장학샘에게 미친 효과

1) 책임감 향상

활동보고서와 FGI를 통해 볼 때, H-JUMP SCHOOL 활동이 장학샘들에게 미친 주요한 효과 중의 하나는 책임감의 향상이다. 장학샘들은 자신의 행동이 멘티들에게 미치는 영향에 대해 반성하며, 스스로 효율적인 시간관리를 위해 애쓰며, 말과 행동에서도 이전보다 조심하려는 태도를 보였다. 즉, 장학샘들은 멘티에게 역할모델이 되어야 한다는 생각에 스스로 더 책임감을 가지고 활동에 임하는 모습을 보였다. 또한 장학샘들은 H-JUMP SCHOOL 활동이 계기가 되어 멘토링 관계를 너머 다른 일에도 책임감을 가지고 주도적인 태도를 가지게 되었음을 보고하기도 하였다.

> *반성할 점이 있다면, 요즘이 워낙 학과 과제도 많고…몸도 마음도 지쳐서 수업 때 그런 점이 드러나지는 않았을까…가르치는 사람이 힘들면 배우는 사람은 더 집중 못한다는 점을 잊지 않고 더 관리를 잘 해야겠습니다. (활동보고서, 김ㅇㅇ)*

불규칙적인 봉사로 인해 아이들이 혼란스러워 하는 모습을 보며 책임감에 대해 다시 생각해보았고, 많은 반성을 통해 방학에도 꾸준히 참여하려고 합니다. (활동보고서, 신○○)

한 학기 활동으로 얻은 가장 큰 것은 바로 책임감입니다.…한 사람에게 영향력 있는 사람이 된다는 것이 얼마나 책임감이 필요한지에 대해 느끼게 되었습니다. (활동보고서, 이○○)

제 말 한 마디가 긍정인가 부정적인가에 따라 아이들의 행동이 하나씩 변하는 것을 보면서 느낀 점도 많았고…아이들은 어른들의 거울이다라는 말이 무엇인지도 뼈저리게 알게 되었고, 어른들이 '너도 너 같은 애를 키워봐야 안다' 라거나 '시간약속이 가장 중요한 거다' 는 등의 말이 공감이 갔습니다. (활동보고서, 김○○)

저는 옷 하나도 되게 신경 쓰게 되더라고요. 센터 가는 날엔 항상 긴 바지 입고…웬만하면 애들이랑 편한게 활동할 수 있도록 운동화에 청바지 입고 가고… (FGI, 장학샘 2b)

그동안 내 일이건, 남의 일이건 책임감이 없었다. … 그런데 이상하게 아이들을 이끌어간다는 책임감이 그러한 부분도 고쳐주었다. 단순히 가르치는 아이들에게만 주도적으로 접근하는 게 아니라, 내 주변 사람들에게도 주도적으로 접근하는 태도를 가지게 되었다. (활동보고서, 박○○)

2) 성취감 향상

H-JUMP SCHOOL 활동은 장학샘들의 성취감 향상에도 영향을 주었다. 장학샘들은 자신이 책임을 지고 관심과 정성을 쏟은 결과 멘티들이 멘토링을 통해 변화하고 성장해 가는 과정을 바라보면서 뿌듯함과 함께 성취감을 경험하였다. 특히, 자신이 학습지도에 노력을 기울인만큼 멘티들의 학습성취가 실질적으로 향상된 것을 보면서 H-JUMP SCHOOL 활동으로 인한 고단함이 씻겨 내려갈 만큼 기쁨과 함께 뿌듯함을 느꼈다고 보고하였다. 또한 지속적인 관심과 지도를 통해 도저히 변할 것 같지 않

았던 멘티들의 문제행동이 줄어들고, 학습태도가 달라지며, 학습의지가 향상되는 모습을 지켜보면서 장학생들은 마치 자식이 성장하는 모습에 기쁨을 느끼는 부모와 같은 만족감을 경험하였다. 뿐만 아니라, 장학생들은 멘티들이 H-JUMP SCHOOL을 통해 꿈과 진로를 찾아가는 과정을 보면서 과거에 참여했던 다른 봉사활동이나 과외, 학원 아르바이트 등을 통해서는 경험하지 못한 종류의 커다란 뿌듯함과 성취감을 느꼈다고 보고하기도 했다.

초등학생들이 시험에서 모두 25점 이상을 올리는 쾌거를 이루어 냈습니다. 정말 이래서 부모님들이 자식 밥 먹는 것만 봐도 배부르다라고 하는가 싶었습니다. (활동보고서, 신ㅇㅇ)

ㅇㅇㅇ이가 저번 시험에도 성적이 3-40점 가량 올랐는데 이번에는 100점을 맞아 왔습니다. ㅇㅇㅇ이도 물론 기쁘겠지만, 저 또한 무언가 선물을 받은 것 같은 느낌이어서 기쁘고 보람찼습니다. (활동보고서, 김ㅇㅇ)

[아이들이] 성적도 습관도 성격도 모두 향상된 것이 보이고 자신들도 만족해 하는 모습을 보면서 요새 가르치는 멘토로서의 뿌듯함을 가장 많이 느낍니다. (활동보고서, 이ㅇㅇ)

얘네들도 변할 수 있구나. 솔직히 저는 기대를 크게 하지 않았거든요. … 시험을 치고 와서 하는 말이 원래는 맨날 찍었는데 성적이 크게 오르지는 않았지만 그래도 자기가 스스로 푼 건 몇 개 있다고…성적이 올랐다는 것보다 스스로 문제를 붙잡고 풀었다는 게 되게 보람이 있었어요. (FGI 장학생 2a)

처음 아이들의 목표는 고등학교에 가는 것이었어요. 대학에 대한 생각은 전혀 없었고요. 그런데 이제는 유치원교사, 연구원 등 아이들의 꿈이 구체적으로 생기더라고요. 내가 좋은 것을 심어주고 가는구나, 라는 생각도 들고 보람 있었어요. (FGI 장학생 1e)

그동안 과외나 봉사를 많이 해 왔거든요. 그런데 1년동안 장학생으로서 아이들과 붙어서 생활하면서 아이들이 진로 찾아갈 때 가장 뿌듯했어요. … 제가

가르친 중 3 여학생은 노래도 잘하고 화장에 재능이 있었는데, 적성을 살리려고 알아보다가 나중에 (특성화고) 뷰티미용과에 진학했다. (FGI 장학샘 1d)

3) 정서적 만족감

H-JUMP SCHOOL을 통해 발전된 장학샘과 멘티들 사이의 친밀한 관계는 멘토링 성공적으로 이끄는 데에도 중요한 요인이었지만, 동시에 장학샘들이 멘토링의 과정에서 정서적인 만족감을 느끼도록 하는 데에도 영향을 미쳤다. 멘티들이 기다리고 반겨주며, 속내 이야기를 털어놓고, 좋은 선생님으로서 인정해 주는 모습을 통해 장학샘들은 자신이 멘티들로부터 사랑을 받고, 나아가 그들에게 의미있는 존재가 되었다는 생각에 정서적인 만족감을 경험하였다. 그리고 이와 같은 정서적 만족감의 경험은 장학샘들이 H-JUMP SCHOOL 활동에 보람을 느끼며, 활동에 더욱 열의를 가지도록 하는 원동력이 되었다.

힘들고 지칠 때마다 아이들이 저에게 배워서 즐겁다는 이야기를 해 주었던 시간을 생각합니다. 그런 인상 깊었던 말이나, 아이들과 함께 즐거웠던 순간을 생각을 하면 수업을 하러 오는 것이 아니라 그냥 친척 동생들을 만나는 느낌이 들어서 힘들었던 것도 금방 잊게 되는 것 같습니다. (활동보고서, 김○○)

저는 아이들을 가르치면서 영어 전공도 아니고… 아이들에게 좀 미안한 느낌도 있었습니다. 그런데 오늘… 방학에도 영어는 EBS 안 듣고 저랑 공부하고 싶다고 해서 정말정말 뿌듯하고 감격스러웠습니다. (활동보고서, 이○○)

평소에 시크했던 친구들이 저희 땜에 이렇게 무거운 노트북도 가져오시고~ 얼~ 하는데, 여기에 감동을 받았습니다. 앞으로 더 관심을 주고 사랑해야겠구나 라고 생각하는 귀한 시간이었습니다. (활동보고서, 신○○)

애들이 필요로 하는 거를 느낄 때가 젤 보람이 컸던 것 같아요. 제가 월화수 수업을 하고 목금토일을 못 보고 다시 오랜만에 월요일에 수업을 가면 애들이 저랑 뭔가 한마디라도 더 하고 싶어서 선생님! 이렇게 부르거나… 갑자기

자기 이야기를 막 꺼내면서 제가 들어주는 거 좋아하고 이런 것을 보면… 애들이 나를 참 필요로 하는 구나… (FGI, 장학생 2b)

스승의 날에 아이들이 초코파이로 케익을 만들어주고 편지를 써서 선물했어요. 아 그 때는 정말… 내가 정말 선생님이구나, 라는 느낌을 가졌어요. (FGI 장학생 1b)

4) 세계관과 가치관의 변화

장학생들이 H-JUMP SCHOOL에서 지도한 멘티들은 거의 대부분 가정에 경제적인 어려움이 있거나 한부모가정, 조손가정 또는 다문화가정 학생들로서 소위 우리사회의 소외계층에 속하는 가정의 학생들이었다. 반면, 장학생들은 대부분의 경우에 있어서 중산층 이상의 가정에서 성장하였다. 뿐만 아니라, 모두 서울지역의 우수한 대학교 학생인 만큼 대체로 학창시절에 학업성취도에 있어서 중·상위권에 속하였던 이력을 가지고 있다. 이처럼 장학생들과 멘티들 사이에 상이한 사회경제적 배경은 장학생들로 하여금 멘티들을 통해 자신과 다른 집단에 대해 경험하고 이해할 수 있는 기회를 주었다. 그리고 이 기회를 통해 장학생들은 기존에 가지고 있던 편견과 좁은 시야에서 벗어나 자신과 다른 사람들을 이해하고 포용할 수 있는 단계로 나아가는 경험을 하게 되었다. 또한 어린 나이에도 어려운 환경을 꿋꿋하게 잘 견디어 내는 멘티들을 모습을 보면서 장학생 스스로 자신의 나약함을 돌아보는 계기도 되었을 뿐만 아니라, 지금까지 스스로 당연하게 여겨오던 많은 것들에 감사하는 마음자세를 가지는 기회가 되기도 하였다. 아울러 H-JUMP SCHOOL 활동은 장학생들에게 앞으로 좀 더 나은 사회를 만들어 나가기 위한 일에 헌신하겠다는 의지를 다지도록 하였다.

처음에 다문화가정의 아이들이라 어떻게 다가갈까 고민도 많이 했었는데, 오히려 그러한 고민을 했던 것 자체가 부질없는 것이었다는 것을 알게 되었습니다. 아이들이 한국어도 잘하고 거리낌이 없었다. 다문화가정 바라보는 시선이 달라졌다. (활동보고서, 김ㅇㅇ)

처음 활동을 시작할 때는 아이들을 만나는 것에 자신감이 있었다. 별 생각없이 친해지겠지… 열심히 공부하겠지 라고 생각했는데 생각처럼 쉽지가 않았

다. 그 과정에서 배운 점이 있다면 각자 다른 상황, 환경에 있는 사람들을 이해하는 법이다.… 이 활동을 하지 않았더라면 선입견을 가진 시각으로 다르다고 생각했을 것 같다. (활동보고서, 이○○)

꿈/진로보다도 생각하는 방향이 바뀌었어요. 사실 예전엔 최고가 되어야겠다는, 일종의 엘리트주의라고 해야 하나, 그런 게 있었어요. 그런데 이제는 남들한테 최고가 되지 않더라도 본인이 원하는 일을 하는 것이 중요하다고 생각해요. 사람들마다의 가치관에 대한 포용력이 생긴 것 같아요. (FGI 장학생 1a)

저는 평범하니까 작은 일에 되게 힘들어 하는 경우도 있고… [한 번은] 담당자 선생님으로부터 들은 되게 안타까운 일이 있어서 선생님이 [그 아이들이] 오늘 좀 안 좋은 태도를 보여도 이해를 해줘라 하셨는데 막상 둘 다 아무렇지도 않은 거에요. 그 나이 때에 겪기 어려운 일을 겪고도 그렇게 큰 상처 안 받고 잘 지내는 애들 보면서 용기도 되게 많이 얻었고… (FGI 장학생 2a)

저는 별 거 아닌 거에 대해서 감사하다고 많이 느끼게 되었어요. 저는 그냥 평범하게 자라왔는데 다들 이렇게 사나 보다, 우리집이 이 정도 되니까 다른 집도 이 정도 다 살겠지… 그리고 이건 당연하다 라는 생각을 많이 했고. 그런데 이런 학생들을 만나보면서 별 거 아닌 거에도 되게 감사해야겠구나. 더 열심히 살아야겠다. 이런 마인드가 자리잡게 된 것 같아요. (FGI 장학생 2c)

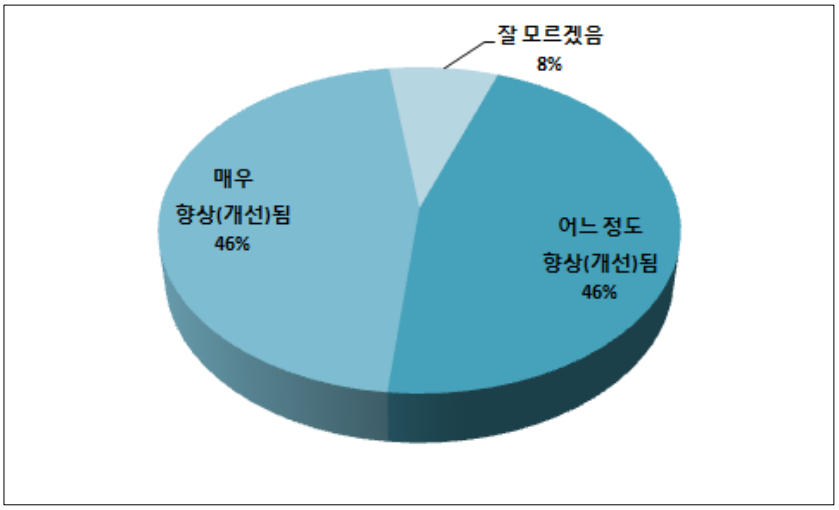
일단 활동 자체가 현대자동차의 CSR이다 보니까 사회공헌에 대해서도 긍정적인 생각을 갖게 된 것 같고요. 사실 그전까지는 취직해서 평범하고 조용히 살아야지, 라고 생각했거든요. 하지만 활동을 하면서 지금 내가 사회를 바꿀 수 있는 행동을 하고 있고, 한 아이를 좋은 방향으로 바꾸고 있다는 생각… 그래서 내가 뭔가라도 하면 파장이 커질수 있겠다는 그런 느낌을 받았어요. 일하는 데도 조금 대범해지고요. 이젠 더 이상 평범하게 살고 싶지 않고, 사회를 바꿔나가며 살고 싶어요. (FGI 장학생 1c)

B. 멘티에게 미친 효과

H-JUMP SCHOOL이 멘티에게 미친 효과에 대한 분석은 센터담당자를 대상으로 실시한 H-JUMP SCHOOL의 효과 관련 설문조사의 결과를 바탕으로 이루어졌다. H-JUMP SCHOOL 전후 멘티에게 나타난 변화에 대한 평가는 정서적 안정, 긍정적 태도, 자아효능감, 성실성, 집중력, 학습의지, 학업성적, 학교적응, 문제행동, 대인관계, 이래에 대한 구체적 생각 등 총 11개 영역에 대하여 이루어졌다. 센터담당자들은 개별 영역에서 각 센터의 H-JUMP SCHOOL 참여 청소년들(멘티)의 태도, 성취, 또는 인식 얼마만큼 향상 또는 개선되었는지를 '잘 모르겠음', '향상/개선되지 않음', '어느 정도 향상/개선됨', '매우 향상/개선됨'의 네 가지의 척도로 구분하여 응답하였다.

1) 정서적 안정

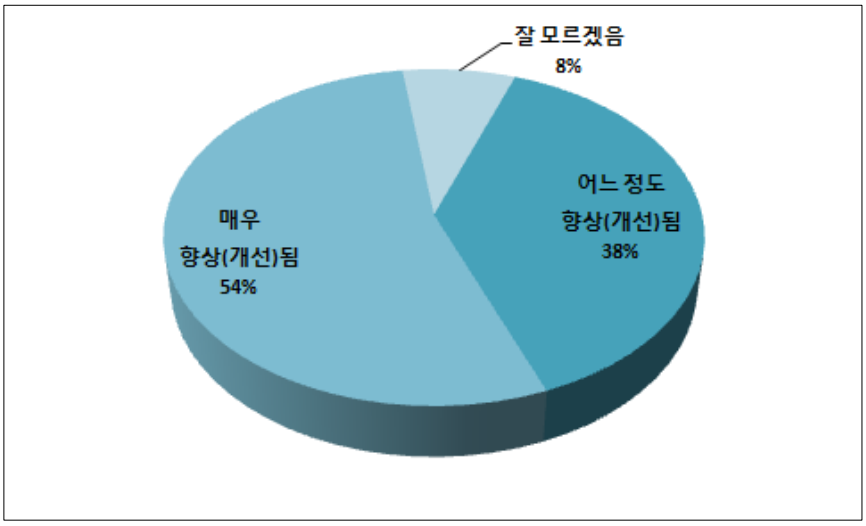
H-JUMP SCHOOL 전후 멘티들이 정서적으로 안정이 되는 변화를 보였는지에 대해서 대부분의 센터담당자들이 어느 정도 향상/개선이 되었거나(46.2%) 매우 향상/개선되었다(46.2%)는 긍정적인 평가를 하였다.



[그래프 12] 멘티의 정서적 안정 효과

2) 긍정적 태도

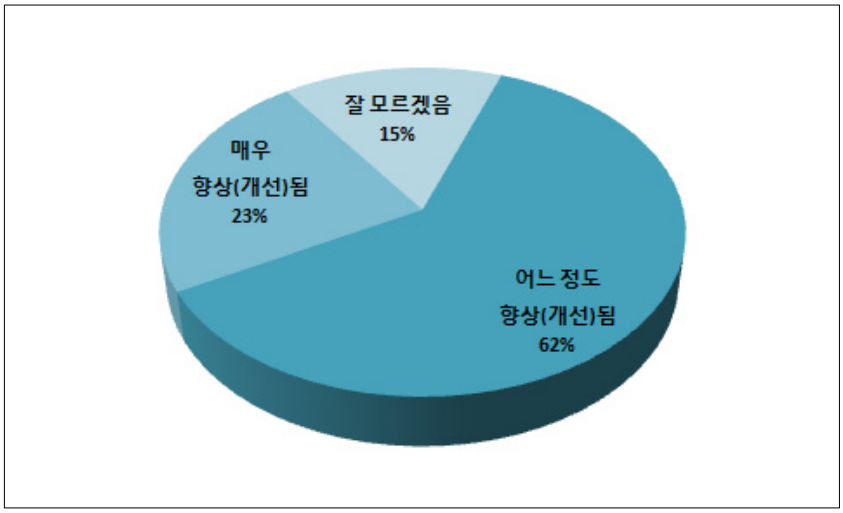
H-JUMP SCHOOL이 멘티들에게 긍정적인 태도를 길러주는 데에 효과가 있었는지 관련해서도 역시 센터담당자들은 긍정적으로 평가하였다. 특히, H-JUMP SCHOOL로 인해 멘티들의 긍정적인 태도가 매우 향상/개선되었다는 평가가 53.8%로 과반을 차지하였다.



[그래프 13] 멘티의 긍정적 태도 효과

3) 자아효능감

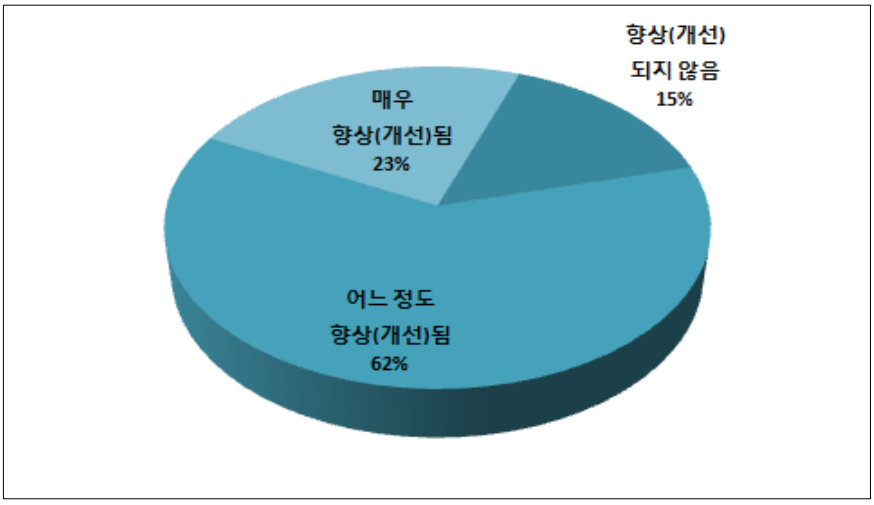
멘티들의 자아효능감이 H-JUMP SCHOOL을 통해 향상/개선되었는가에 대해서는 대부분의 센터 담당자들이 어느 정도 향상/되었다(61.5%)고 평가하였다. 또한 일부 센터담당자들은 H-JUMP SCHOOL로 인해 멘티들의 자아효능감이 매우 향상/개선되었다(23.1%)고 평가하였다. 그러나 이 영역의 변화에 대해서 잘 모르겠다(15.4%)는 평가도 다소 있었다.



[그래프 14] 멘티의 자아효능감 효과

4) 성실성

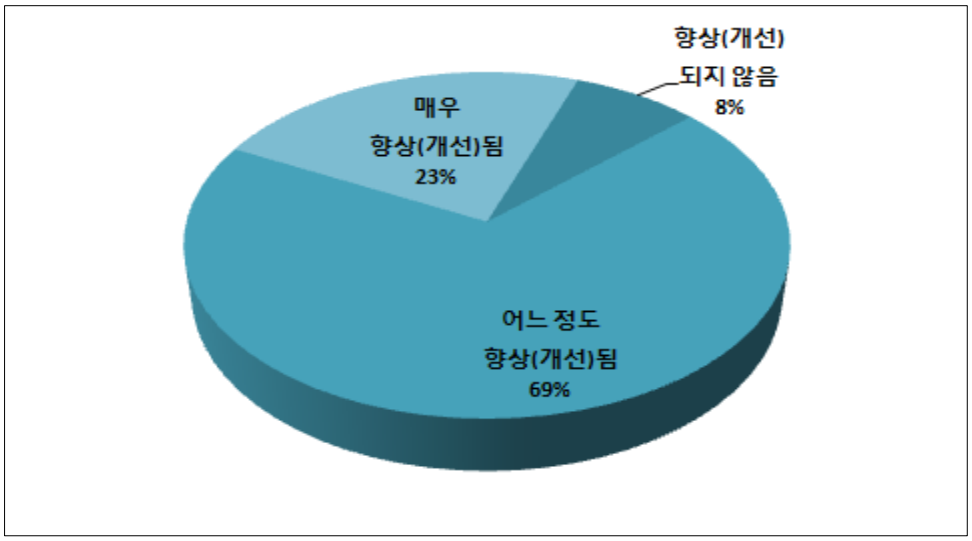
H-JUMP SCHOOL이 학습태도나 시간약속 등의 측면에서 멘티들이 성실한 태도를 기르도록 하는 데에 효과가 있었는지에 대해서도 대부분의 센터담당자들이 어느 정도 향상/개선이 있었다(61.5%)고 평가하였다. 뿐만 아니라, 일부 센터담당자들은 H-JUMP SCHOOL을 통해 학습태도 및 시간약속의 측면에서 멘티들의 성실성이 매우 향상/개선되었다(23.1%)고 평가하였다. 그러나 이 영역과 관련해서 멘티들에게서 향상/개선의 변화를 보지 못했다(15.4%)고 평가한 센터담당자들도 다소 있었다.



[그래프 15] 멘티의 성실성 효과

5) 집중력

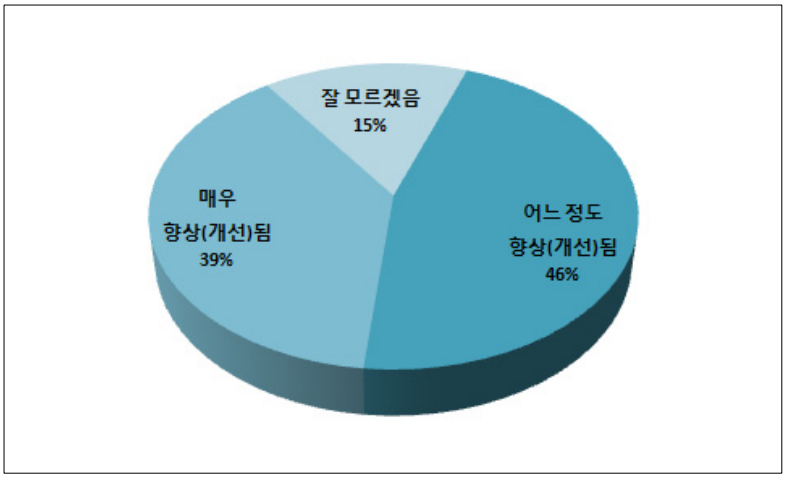
대부분의 센터담당자들은 H-JUMP SCHOOL이 멘티들의 집중력의 향상/개선에 도움을 주었는가에 대해서도 긍정적으로 평가하였다. 구체적으로 보면, 69.2%의 센터담당자들이 H-JUMP SCHOOL로 멘티들의 집중력이 어느 정도 향상/개선되었다고 평가하였고, 23.1%는 멘티들의 집중력이 매우 향상/개선되었다고 평가하였다. 반면, 소수이나 H-JUMP SCHOOL이 멘티들의 집중력 향상/개선에 효과가 없었다(7.7%)는 평가도 있었다.



[그래프 16] 멘티의 집중력 효과

6) 학습의지

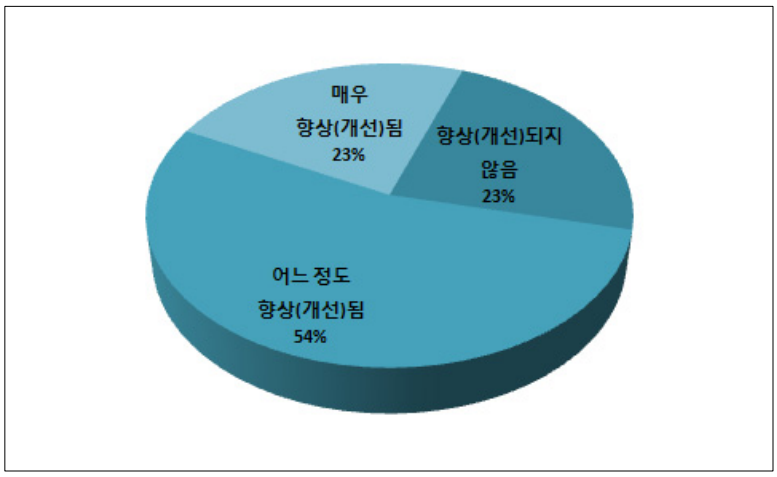
센터담당자들의 평가에 따르면, H-JUMP SCHOOL은 멘티들의 학습의지의 향상/개선에도 긍정적인 영향을 미쳤다. 46.2%의 센터담당자들이 H-JUMP SCHOOL이 멘티들의 학습의지 향상/개선에 어느 정도 효과가 있었다고 평가하였으며, 센터담당자의 35.8%는 H-JUMP SCHOOL을 통해 멘티들의 학습의지가 매우 향상/개선되었다고 평가하였다.



[그래프 17] 멘티의 학습의지 효과

7) 학업성적

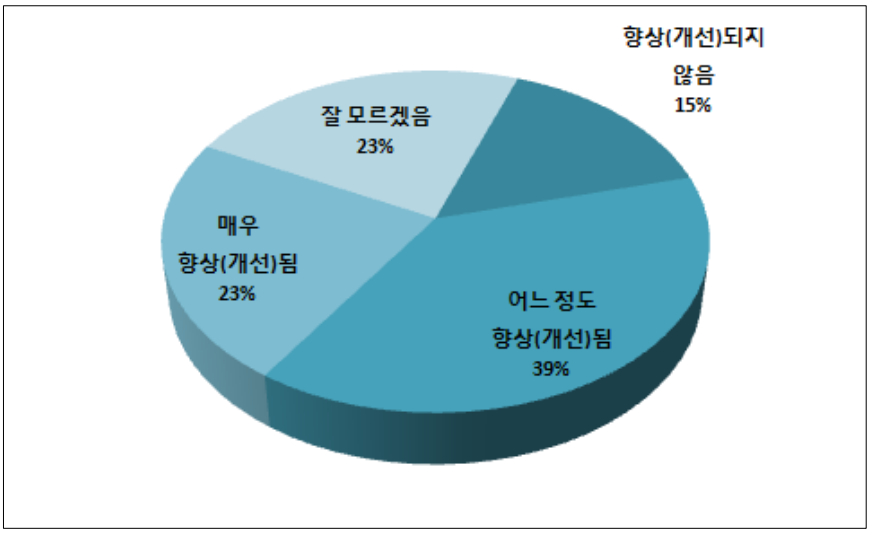
H-JUMP SCHOOL은 멘티들의 학습태도 및 학습의지를 향상/개선시키는 데에 영향을 미쳤을 뿐만 아니라, 실질적으로 멘티들의 학업성적을 향상/개선시키는 데에도 영향이 있었다. H-JUMP SCHOOL을 통한 멘티들의 학업성적 향상/개선 여부에 대한 센터담당자들의 응답을 보면, 53.8%의 센터담당자가 어느 정도 향상/개선되었다고 평가하였으며, 23.1%는 매우 향상/개선되었다고 평가하였다. 그러나 일부에서는 H-JUMP SCHOOL이 멘티들의 학업성적 향상/개선에 영향이 없었다(23.1%)는 평가도 있었다.



[그래프 18] 멘티의 학업성적 효과

8) 학교적응

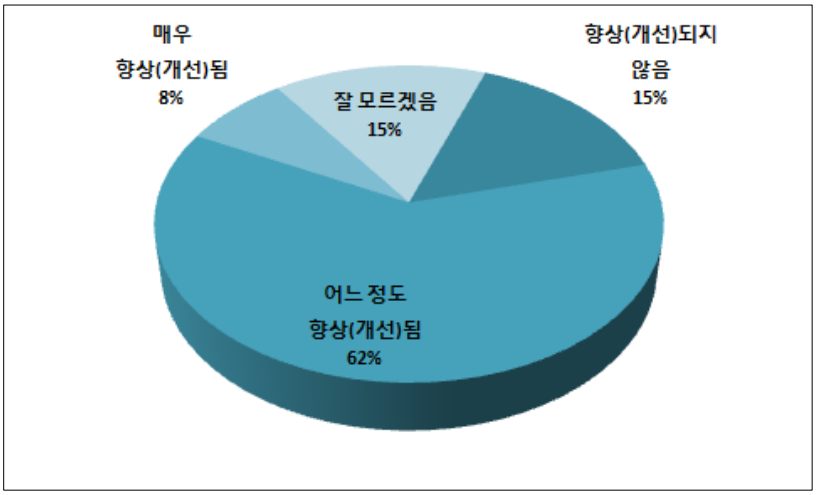
H-JUMP SCHOOL이 멘티들의 학교적응에 긍정적인 영향이 있었는가에 대해서도 센터담당자들의 과반이 어느 정도 향상/개선의 효과가 있었거나(38.5%), 매우 향상/개선의 효과가 있었다(23.1%)고 평가하였다. 그러나 다른 영역과 비교할 때, 학교적응의 영역에서는 향상/개선의 효과가 없었다(15.4%)고 평가하거나 잘 모르겠다(23.1%)고 평가한 센터담당자의 비중이 높게 나타났다.



[그래프 19] 멘티의 학교적응 효과

9) 문제행동

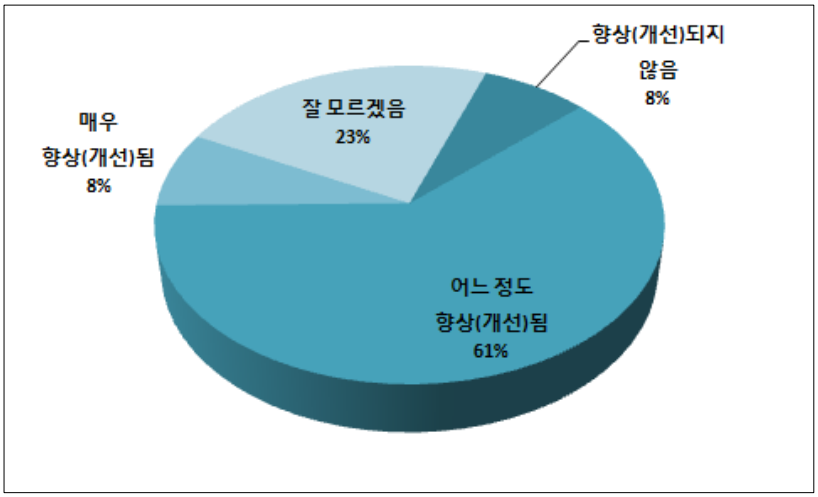
센터담당자들의 평가에 따르면, H-JUMP SCHOOL은 멘티들의 문제행동을 개선시키는 측면에서도 대체로 긍정적인 영향을 미쳤다. 조사 결과, 센터담당자의 61.5%가 H-JUMP SCHOOL을 통해 멘티들의 문제행동이 어느 정도 향상/개선되었다고 평가하였고, 7.7%는 매우 향상/개선되었다고 평가하였다. 그러나 일부에서는 H-JUMP SCHOOL이 멘티들의 문제행동 개선에 영향을 미치지 않았거나(15.4%), 이에 대해 잘 모르겠다(15.4%)는 평가도 있었다.



[그래프 20] 멘티의 문제행동 효과

10) 대인관계

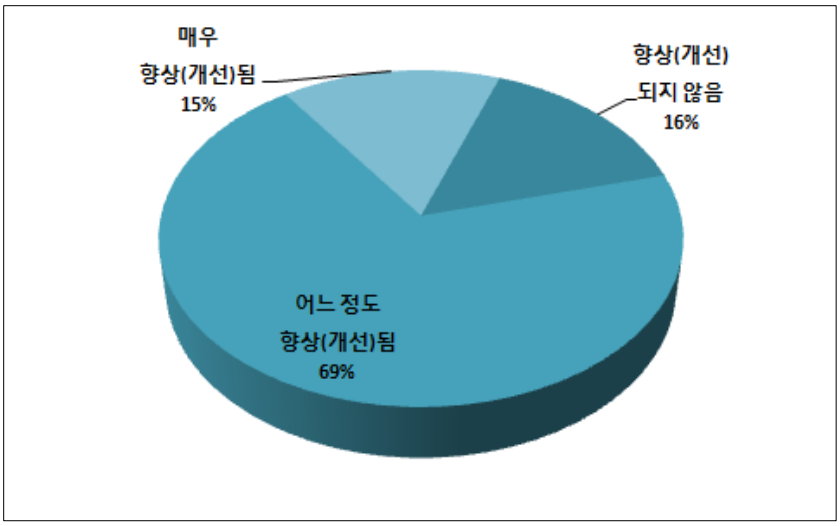
H-JUMP SCHOOL이 멘티들의 대인관계 능력 향상/개선에 미친 효과와 관련해서도 센터담당자들의 평가는 대체로 긍정적이었다. 61.5%의 센터담당자들이 H-JUMP SCHOOL이 멘티들의 대인관계 능력 향상/개선에 어느 정도 영향이 있었다고 평가하였으며, 7.7%는 이에 대해 매우 긍정적으로 평가하였다. 그러나 H-JUMP SCHOOL 전후 멘티들의 대인관계 능력이 향상/개선되지 않았다(7.7%)는 평가와 이에 대해 잘 모르겠다(23.1%)는 평가도 다소 있었다.



[그래프 21] 멘티의 대인관계 효과

11) 진로의식

마지막으로 센터담당자들의 평가를 통해 볼 때, H-JUMP SCHOOL은 멘티들의 진로의식의 향상/개선에도 상당히 긍정적인 영향을 미쳤다. 센터담당자 중 69.2%가 H-JUMP SCHOOL이 멘티들의 진로의식 향상/개선에 어느 정도 긍정적이었다고 평가하였으며, 15.4%는 이에 대해 매우 긍정적으로 평가하였다. 그러나 H-JUMP SCHOOL이 멘티들의 진로의식 향상/개선에 긍정적인 효과가 없었다(15.4%)는 평가도 일부 있었다.



[그래프 22] 멘티의 진로의식 효과

C. 요약 및 논의

지금까지 H-JUMP SCHOOL 1기 활동이 장학생 및 멘티에게 미친 효과를 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, H-JUMP SCHOOL에서의 멘토링 활동을 통해 장학생들은 멘티에게 역할모델이 되어야 한다는 태도를 가지면서 책임감이 향상되었다.

둘째, 멘토링을 통해 멘티들의 학업성취도가 향상되고, 학습태도 및 문제행동이 개선되는 등 멘티들이 성장하고 변화하는 모습을 보면서 장학생들의 성취감이 향상되었다.

셋째, 멘토링 관계가 발전되어가면서 멘티들로부터 사랑을 받고 그들에게 의미있는 존재가 되었다는 것을 느끼게 되면서 장학생들은 정서적인 만족감을 경험하였다.

넷째, 장학생들은 자신과 비교하여 사회경제적으로 열악한 환경에서 살아가는 멘티들과의 관계를 통해 기존에 가지고 있던 세계관과 가치관의 변화를 경험하였다.

다섯째, H-JUMP SCHOOL 활동 전후 멘티들의 변화에 대한 센터담당자들의 평가를 분석한 결과, H-JUMP SCHOOL은 멘티들의 정서적 안정, 긍정적 태도, 자아효능감, 성실성, 집중력, 학습의지, 학업성적, 학교적응, 문제행동, 대인관계, 진로의식을 향상/개선시키는 데에 대체로 긍정적인 영향을 미쳤다.

이처럼 장학생의 활동보고서, FGI, 그리고 센터담당자의 평가자료를 토대로 할 때, 선행연구에서 밝혀진 것과 같이 H-JUMP SCHOOL은 장학생(멘토)과 멘티 모두에게 성장하고 변화하는 데에 있어서 긍정적인 효과가 있었다. 그러나 본 연구는 다음과 같은 두 가지 측면에서 한계점을 가진다.

첫째, 장학생에게 미친 효과 분석의 경우, 질적 자료에 의한 분석을 수행하였기 때문에 그 결과를 일반화 하는 데에 한계가 있다. 물론, 질적 자료를 바탕으로 한 분석은 양적 자료의 분석에서 놓칠 수 있는 심층적인 부분을 파헤칠 수 있다는 점에서 의의가 있다. 그러나 질적 분석은 소수를 연구대상으로 할 뿐만 아니라, 개인적인 일화나 느낌, 생각 등 양적으로 수치화, 계량화하기 어려운 자료를 사용하기 때문에 연구의 결과를 일반화할 수 없다.

둘째, 멘티에게 미친 효과 분석의 경우, 멘티들에 대한 센터담당자의 주관적 판단에 의한 평가를 바탕으로 하였기 때문에 실제로 멘티에게서 일어난 변화가 과대 또는 과소 추정되었거나, 실제적인 변화에도 불구하고 평가자가 포착하지 못한 변화는 반영되지 않았을 수 있다는 한계를 가진다.

본 연구결과의 제한점을 보완하여 후속 연구를 진행하기 위한 제언은 다음과 같다.

첫째, H-JUMP SCHOOL이 장학생에게 미치는 효과에 대한 분석 결과를 일반화할 수 있도록 H-JUMP SCHOOL 학기 시작하기 전과 학기 종료된 후에 장학생들의 태도, 인식, 가치관 및 세계관의 변화를 수치화하여 통계적으로 분석할 수 있는 측정평가도구를 계발하여 적용할 필요가 있다.

둘째, H-JUMP SCHOOL이 멘티에게 미치는 효과를 더욱 구체적이고 정확하게 분석하기 위해서 센터담당자의 주관적인 판단에 의한 평가가 아니라 멘티로부터 직접 효과 분석을 위한 자료를 수집하는 방안을 마련할 필요가 있다.

Ⅴ H-JUMP SCHOOL 발전방안

앞 장에서 검토한 바와 같이, H-JUMP SCHOOL의 1차년도 프로그램은 사업 목적인 청소년의 교육 기회 확대와 대학생의 긍정적인 변화라는 측면에서 일정한 성과를 거두었다. 교육이나 멘토링의 효과가 단기간에 이뤄지는 것이 아니라는 점을 감안한다면, H-JUMP SCHOOL이 5년간 지속되는 과정에서 사업 대상인 청소년과 대학생에게 더욱 긍정적이고 유의미한 효과가 나타날 것이라고 전망할 수 있다.

H-JUMP SCHOOL 사업이 본래의 미션을 충실하게 달성하면서도 보다 원활하게 추진되기 위해서는 체계적인 운영 계획은 물론이고, 장기적이고도 구체적인 비전이 필요하다. 이에 이 장에서는 사업 내용, 즉 프로그램과 사업의 운영의 효과성을 제고하기 위한 장기적 관점의 발전방안을 모색하고자 한다. 앞서 Ⅳ장의 '요약 및 논의'을 바탕으로 프로그램의 구체적인 개선방안을 자세하게 다룬 바 있다.

이를 위해 미국 하버드대 등 유수 대학의 경영대학원과 정책대학원 등의 교수진 중에서 H-JUMP SCHOOL의 해당분야인 교육·비영리 사회적기업·CSR 민관협력 등에서 활발한 연구와 저술 활동을 펴고 있는 해외 전문가들과 인터뷰를 진행했다. (인터뷰한 해외 전문가 명단은 〈표 9〉 참조)

〈표 9〉 해외 인터뷰 전문가 명단

	성 명	소 속	분 야
1	Josephine Kim	Lecturer, Harvard Graduate School of Education	교육
2	Christine Letts	Lecturer, Harvard Kennedy School of Government	비영리
3	Sandra Waddock	Professor, Carroll School of Management, Boston College	파트너십, CSR
4	Matt Senegri	Director, HBS Social Enterprise Initiative	사회적 기업
5	John JH Kim	Senior Lecturer, Harvard Business School	교육, 비영리/사회적기업

전문가들은 공통적으로 공공과 민간, 비영리 부문의 3자가 협력하는 H-JUMP SCHOOL의 구조에 맞게, 사업 추진 시 긴밀한 파트너십을 바탕으로 접근해야 한다는 점을 강조했다. 특히 파트너십의 안정성과 장기지속성을 적극 고려해야 한다고 권고했다.

또한 참여자, 특히 대학생을 '변화의 주체(agents of change)'로 바라볼 것을 강조했다. 이는 H-JUMP SCHOOL 프로그램에서 청소년과 사회인을 연결하는 중추의 역할을 하는 대학생 자원봉사자에 대한 보다 많은 지원과 격려, 투자가 필요하다는 것으로 이해할 수 있다. 아울러, 비영리/사회적기업은 단체의 활동이 추구하는 최종적인 결과를 염두에 두고 '변화의 이론(theory of change)'을 만들어내야 한다는 점을 언급했다.

전문가들의 제언을 중심으로 H-JUMP SCHOOL의 발전방안을 1) 프로그램 2) 운영 및 파트너십 3)연구 등 크게 세 가지 차원에서 정리해보았다.

1. 프로그램 측면

A. 사업 모델 전반 관련

- 사업 모델을 보다 선명하게 만드는 것이 중요함. 즉, 투입(input), 산출(output), 과정(process) 등이 분명하게 확립되어야 함. 검증된 사업모델을 갖추는 것이 야말로 프로그램 추가적인 확장은 물론, 조직의 성장에 있어서도 핵심적인 요소가 됨.[31]
- 특히 대학생 자원봉사자들에게 제공되는 훈련이나 자원, 기대 성과, 그리고 질(quality)을 유지하는 방법이 분명하고 구체적으로 설계되어야 함. 자원봉사자들이 그들에게 기대되는 것을 분명하게 수행하고 있는지 확신할 수 있는 체계가 필요함.
- 아울러 비영리단체 또는 사회적 기업으로서 해결하고자 하는 주된 사회 문제가 무엇인지 정확하게 파악하는 것이 선행되어야 함. 하버드 경영대학원 John

[31] Interview with Professor Christine Letts, 2014. 9. 3.

JH Kim 교수는 많은 경우 사회적 기업가들이 같은 문제라고 보고 접근하지만 실제로는 서로 다른 문제인 경우가 있다고 밝힘.

B. 목표와 평가체계 차원

- 연 단위로 지향하는 목표나 기대하는 결과를 정립하고, 단기, 장기 목표를 세우는 것이 필요함. 파트너나 후원자 입장에서도 기대 목표와 성과가 분명하게 제시되는 것이 바람직함.
- Letts 교수는 단체나 사업이 지향하는 변화의 이론에 근거하여 '임팩트 목표(Impact Goals)'를 설정하는 방안을 제안함.

C. 청소년 교육과정 및 내용

- 수혜 대상자의 특수성 감안해야 한다고 지적함. 하버드 케네디 행정대학원 교수이자 비영리 분야 전문가인 Christine Letts 교수는 "취약 집단, 특히 아동과 청소년을 위한 서비스를 제공할 때는 그만큼의 커다란 책임감이 따른다. 따라서 가능한 범위에서 최대의 자원을 제공하기 위해 노력해야 하고, (직접적인 영향을 끼칠 수 있는) 새로운 시도를 할 때에는 신중하게 도입해야 한다. 제한적으로 시작했다가 넓혀가는 것이 바람직하다"고 조언함.
- 가장 효과적인 학습 및 동기부여의 방식은 참여(engagement/involvement)이며, 단순한 과외나 멘토링 만으로는 불충분하다는 지적. 아이들이 직접 참여할 수 있는 워크숍 등의 형태로 배움과 인사이트, 안정성 등을 제공한다면 보다 효과적인 학습이 될 수 있음.
- 또한 청소년에게 보다 효과적인 교육과정을 개발하는 것도 필요함. 예를 들면 기업가정신 교육의 일환으로, 창업에 필요한 실질적 수단이라는 점을 강조하며 필수 교과목을 강의하는 방식임. 수학은 예산 계획에, 글쓰기는 보고서나 커뮤니케이션에, 물리는 사물의 작동 원리에 도움이 되기 때문임. 이해하기 위해서. 것을 강조하며 필수 과목을 강의하는 방식. 일정한 직무교육을 병행한다면, 현대차그룹 직원의 참여도 고려할 수 있음.[32]

[32] Interview with Professor Sandra Waddock, 2014. 9. 4.

D. 대학생 자원봉사자 훈련 및 육성

- 청소년에 대한 효과적 멘토링을 위한 교육 실시. 실태 분석을 통해 드러난 바와 같이 효과적인 멘토링 관계 형성 및 학습지도를 위해서는 멘토링의 초·중·후기에 따라 다른 전략이 필요함. 따라서 H-JUMP SCHOOL 활동 시작 전에 워크샵이나 세미나 형태의 연수 프로그램을 통해 효과적 멘토링을 주제로 한 교육 프로그램을 기획 및 실시할 필요가 있음.
- H-JUMP SCHOOL 학기 시작 전 활동을 위한 시간적 헌신 부분에 대한 장학생 마인드 교육의 강화. 실태 분석에서 살펴보았듯이, H-JUMP SCHOOL에 투자하는 시간에 대한 부담감은 장학생들이 열의를 가지고 본 활동에 참여하는 데에 장애요인으로 작용함. 현재, 시간적 부담에 대한 사무국과 장학생 간의 논의를 통해 봉사시간이 일주일 12시간에서 8시간으로 줄어들었으나, 여전히 시간적 헌신에 대한 부담감이 있음. 따라서 시간적 부담으로 인한 장학생들의 열의 및 동기 저하를 방지하기 위하여 학기 시작 전 시간적 헌신에 대한 실제적인 마인드 교육 및 시간의 효율적 관리를 위한 방략을 주제로 한 교육을 실시할 필요가 있음.

2. 운영/파트너십 측면

A. H-JUMP SCHOOL 운영 관련 평가

- 해외 전문가들은 H-JUMP SCHOOL의 운영체제에 대해 긍정적으로 평가하면서 커다란 관심을 보임. 보스턴 경영대학원 교수이자 CSR과 민관협력(PPP) 분야의 권위자인 Sandra Waddock 교수는 “세 부문이 함께 협력하는 파트너십이 매우 흥미롭다. 커다란 사회적인 문제를 해결하는데 있어서 대안이 될 수 있다”고 밝힘.
- 또한 별도의 학습센터를 운영하지 않고 지역사회 복지기관과 협력하는 구조를 두고 Letts 교수 등은 “비용을 절감하기 위한 바람적이고 효율적인 선택”이라고 평가함.

B. 파트너십 설계 시의 고려사항

- 모든 파트너들이 최적의 환경에서 일할 수 있도록 보장해야 함. 어려운 과제이지만, 파트너십과 프로젝트의 성공을 위해서는 반드시 중점적으로 고려해야 하는 사항임.
- 파트너십을 체계적인 방식으로 설계하는 것이 가장 중요함. 체계적인 파트너십은 결국 청소년, 대학생 등 수혜자에게도 이득이 됨.
- 특히 프로그램 설계 단계에서부터 기업 등 파트너들을 많이 참여시키는 것이 중요함. 기업 입장에서도 단순히 자금 지원이나 후원을 넘어서는 무언가가 필요함. CSR이 자선에만 그칠 경우에는 기업의 핵심 사업을 전혀 건드리지 못하고, 지속가능성 이슈도 해결하지 못한다는 한계가 있음. 관건은 기업이 지속적으로 참여할 수 있는 여건을 조성하는 것이며, 따라서 파트너십을 의사결정구조 내에 편입하는 것이 필요함. 물론, 맥락에 맞는 참여가 이뤄져야 함.[33]

C. 파트너십 평가체계 관련

- 서로 다른 파트너들이 지향하는 바가 분명해야 하고, 구체적인 성공 지표(success matrix)를 마련하는 것이 필요함. 민, 관, 비영리가 협력하는 파트너십의 특성상 서로의 관심사가 각기 다를 가능성이 높음. 기업의 사회공헌(CSR) 관점, 미래 인재 육성의 관점(장학재단), 그리고 소외계층 지원의 관점(비영리 부문) 등 다를 수 있기 때문에 모두에게 적용될 수 있는 성공 지표의 마련이 절실함.[34]

D. 사업 확장 단계에서의 고려사항

- 사업 확장(scale-up)을 준비하는 단계에서 몇 가지 고려사항이 있음. Letts 교수는 파트너들의 피드백을 바탕으로 가장 커다란 부가가치를 주는 콘텐츠를 찾는 것이 중요하다고 언급함. 하버드 경영대학원 사회적 기업 이니셔티브의 Matt Senegri 디렉터는 확장하려는 사업이 다른 맥락이나 환경에서도 적용가

33 Ibid.

34 Interview with Director Matt Senegri, 2014. 9. 4.

능 하도록 효과적인 요소를 찾아내고, 어떤 부분이 제대로 작동하는지, 사업의 성과를 가져오는 요소인지를 찾아내는 것이 중요하다고 밝힘.

- 향후 사업 발전을 위해서 대학과의 연계방안을 고민할 필요가 있음. Waddock 교수는 미국의 '서비스 러닝(service learning)'과 같이, 사회봉사 교과목을 개설하고 정규 학점으로 인정하는 방식을 채택할 수 있음. 또한 대학에서 사회혁신이나 사회적 기업을 주제로 강의를 개설한 뒤, H-JUMP SCHOOL 프로그램과 연계하는 방안도 가능함.

E. 기타 운영 관련

- 비영리 단체의 운영과 관련해서 이사회 구성이나 인적 자원 관리 등에 대한 의견을 제시함. 먼저 이사회 구성과 관련하여 파트너들을 고려하는 것이 필요하다고 지적함.[35] 사업이 확장됨에 따라 파트너들의 지속적인 참여를 위한 구조를 마련하는 것이 중요해지기 때문임. Senegri 디렉터는 각 파트너들을 대표해서 프로그램이나 단체의 비전을 잘 이해하는 사람들이나, 뜻이 맞는 학계 재계의 명망가를 초빙해 자문위원회를 구성하는 방안도 검토해야 함.
- 규모가 작은 비영리 조직일수록 선택과 집중이 필수적이고, 직원의 역량이 중요하다고 지적함. 사업 확장 단계에서도 우수한 인적 자원이 있는지 여부가 관건으로 작용함. Waddock 교수는 조직이 정말 잘 할 수 있는 일 한 두 가지를 선택해서 직원들이 이에 집중하도록 하는 것이 현명한다고 밝힘.

3. 연구 평가 측면

A. 프로그램 평가 및 효과 검증을 위한 평가 도구와 데이터베이스 구축

- 프로그램에 대한 평가 및 효과의 검증을 위한 평가 도구 마련 및 데이터 베이스의 구축. 장학생 측면 및 멘티의 측면에서 H-JUMP SCHOOL 프로그램의 목표 달성 정도 및 효과성에 대한 체계적 검증을 위한 자료가 부족함. 그러므로 향후 더욱 엄정한 프로그램 평가와 효과성에 대한 검증이 이루어지기 위해

[35] Interview with Professor John JH Kim, 2014. 9. 4.

서는 장학생과 멘티 각각을 위한 체계적인 평가 도구의 마련 및 이를 통한 데이터 베이스의 구축이 시급한 과제임.

B. 국내 유사사업 관련 후속 연구

- 2-3년 주기로 현재 국내 시장에서 어떠한 유사한 사업들이 이뤄지고 있는지에 대해서 파악하는 작업을 진행할 필요가 있음. 시장에 대한 조사와 분석을 통해 일종의 지도(map)를 그리는 작업임.[36] 이 같은 분석을 바탕으로 H-JUMP SCHOOL이 지니는 차별화된 가치를 규명한다면, 사업의 지속적인 발전에 실질적으로 도움이 될 것으로 보임.

Christine Letts (Harvard Kennedy School)	Sandra Waddock (Carroll School of Management)

[36] Interview with Professor Christine Letts, 2014. 9. 3.

Matt Senegri
(Harvard Business School Social Enterprise Initiative)

John JH Kim
(Harvard Business School)

Josephine Kim (Harvard Graduate School of Education)

Ⅵ 결 론

- 양극화에 따른 교육 격차가 사회 문제로 대두하면서 정부나 민간 등 다양한 부문에서 이 문제를 해결하기 위해 여러 노력들을 전개하고 있음. 특히 취약계층 청소년들의 학습 능력 향상과 정서적 안정을 돕기 위해 대학생들이 교육봉사자로 활동하는 멘토링 프로그램들이 활발하게 나타나고 있으며, 국내 주요 기업들도 이 같은 노력에 동참하고 있음.

- H-JUMP SCHOOL은 이와 같은 맥락에서 현대자동차그룹이 서울장학재단과 비영리/청년 사회적 기업 점프와 공동으로 추진하고 있는 사업임. 2013년 8월부터 시작된 이 사업은 교육 청년 분야에서 대기업이 사회적 기업과 직접 연계해서 추진하는 사회공헌 사업이자, 공공과 민간 부문이 협력하는 민관협력 사업이라는 특징을 지님. 또한 대학생 봉사자가 1년이라는 긴 기간 동안 청소년에게 주당 8-12시간 이상의 밀도있는 학습지도를 제공하고, 대학생에게는 직장인들이 멘토링을 제공한다는 점에서 기존 사업들과 차별화됨.

- 본 연구는 2013년 9월부터 2014년 6월까지 진행된 H-JUMP SCHOOL 1기 장학생(대학생 자원봉사자)들의 활동 실태를 파악하고, 이 활동이 장학생과 청소년 멘티에게 미친 효과를 분석하는 것을 주된 목적으로 함. 아울러 해외의 유사 사업에 대한 사례검토와 해외 전문가와의 인터뷰를 통해 H-JUMP SCHOOL에 대한 시사점과 장기적인 발전방안을 모색하였음.

- 연구 결과, 장학생과 멘티, 멘티들이 소속된 학습센터 담당자 모두 H-JUMP SCHOOL 프로그램과 장학생 개개인에 대해 전반적으로 만족하거나 긍정적으로 평가하였음. 또한 장학생들은 활동 이후 책임감과 성취감의 향상과 더불어 정서적 만족감과 세계관의 변화를 경험한 것으로 나타났음. 멘티들 역시 학업성적이나 학습의지, 학교적응 등 학습과 관련된 직접적인 측면은 물론이고, 긍정적 태도나 진로의식 개선, 문제행동 개선 등에서도 긍정적인 변화를 경험한 것으로 조사되었음.

- 반면, 장학생들은 활동 시간에 부담을 느끼거나 활동 중기에 접어들면서 만족도가 하락하는 경향을 보였으며, 사회인 멘토링의 경우 다른 영역에 비해 만족도가 낮게 나타났음. 이에 활동 시간을 조정하거나 활동 시기 별로 교육을 강화하며, 사회인 멘토링을 개선하여 장학생의 만족도를 제고하기 위한 조치가 필요한 것으로 보임.

- 한편, 해외 현지조사를 통해 검토한 유사사업들은 크게 서비스 제공, 프로그램 제공, 네트워크 및 정책 변화 등 세 가지 유형으로 구분될 수 있으며, 이들은 저소득층 청소년에 대한 교육 지원 시 장기적이고 지속적인 개입이 중요하며, 학습지도 외의 인성적 측면을 계발하는 것을 중시하였음. 또한 결과 중심적 사고와 철저한 연구를 바탕으로 참여자에 맞는 사업을 설계하려고 노력하는 동시에, 학생 개개인을 넘어서는 차원의 지속적인 변화를 유도하기 위해 학교나 지역사회 및 기업과의 협력을 강조하였음.

- 해외 전문가들은 H-JUMP SCHOOL이 비영리/사회적기업 분야와의 협력을 주축으로 하는 민관협력 사업이라는 점에 큰 흥미를 나타내면서, 보다 체계적으로 프로그램을 설계, 실행할 것과 파트너들과의 긴밀한 협력을 바탕으로 사업 확장에 대비할 것 등에 대해 폭넓게 조언하였음.

- 본 연구는 H-JUMP SCHOOL의 1년간의 활동 실태를 진단하고 국내외 주요 유사사업과의 비교를 통해 미래를 전망했다는 데 의의가 있음. 이는 H-JUMP SCHOOL과 비슷한 분야에서 활동하는 다른 사업들에도 시사점을 제공할 것으로 보임. 그러나 본 연구는 1차년도 활동에 한정되어 있으므로, 향후 사업이 진행되는 최소 4년간 지속적인 연구를 통해 참여자인 장학생과 멘티의 변화를 추적하여 실질적인 개선방안을 마련할 필요가 있음.

참고문헌

경상북도교육청(2014). 「2014 다문화·탈북학생 대학생멘토링 운영계획」.

권영길 의원실(2011). 2011 대한민국 교육불평등 지도: 양극화 사회, 교실로 스며드는 빈부격차. 국회국정감사 활동보고서.

김경준, 오해섭, 정익중(2011). 청소년의 사회적 참여 활성화를 통한 저소득 가정 아동지원방안Ⅱ: 청소년멘토링 시범사업 운영 및 효과측정. 서울: 한국청소년정책연구원.

김경준, 김영지, 정익중, 김지혜(2012). 청소년의 사회적 참여 활성화를 통한 저소득가정 아동 지원방안 연구Ⅲ: 청소년멘토링 활성화 방안 연구. 서울: 한국청소년정책연구원.

김남숙·김승현(2011). 아동청소년멘토링 활성화를 위한 멘토 FGI 연구. 한국경영교육학회, 26(3), 387-403.

김동일 외(2010). 청소년 대상 학습상담 멘토링 프로그램 개발 및 효과. 청소년상담연구, 18(1), 143-172.

김유진(2006). 기업의 위기 발생 시 사회공헌활동의 효과에 대한 연구: 사회공헌활동의 적합성을 중심으로. 연세대학교 대학원 석사학위논문.

김유진, 윤준식(2014). H-JUMP SCHOOL 운영매뉴얼: 하나부터 열까지. H-JUMP SCHOOL 사무국.

김정남, 김후자(2001). 질적 연구로서의 포커스 그룹 연구방법에 대한 고찰. 계명간호과학, 5(1), 1-21.

김지민(2010). 미국의 방과후 아동보육에 대한 연구. 방과후아동지도연구. 7(1). 1-19.

김지연·정소연(2010). 청소년 멘토링활동 효과 측정. 서울: 한국청소년정책연구원.

김지혜(2012). 청소년멘토링 시범사업 효과분석. 한국청소년정책연구원 청소년멘토링 효과분석 및 활성화 정책과제 워크숍 자료집, 9-41.

박성미(2006). 대학생을 위한 멘토링 기능 측정도구 개발 및 타당화 연구. 수산해양교육연구, 18(1), 49-57.

박현선(2000). 실직가정 자녀의 적응유연성 증진을 위한 멘토링 프로그램 효과: 멘토와 멘티에게 미친 상호적 발달 효과를 중심으로. 한국사회복지학, 41(5),

147-172.

양민화, 이애진, 손정원, 정혜림(2011). 대학생 멘토링 프로그램 운영과정에서의 멘토·멘티·교사의 요구와 지원방안 분석. 특수교육 10(2). 83-114.

이수희, 유태영(2008). 포커스 그룹 인터뷰를 통한 실천적 문제 중심 가정과 교육과정 연수 프로그램에 대한 분석. 한국가정과교육학회지, 20(3), 107-129.

이충재(2009). 기업의 사회공헌 활동에 관한 연구: 대기업의 사례를 중심으로. 울산대학교 정책대학원 석사학위논문.

이현주, 박현선(2009). 저소득 청소년의 학습지원 멘토링 참여 과정에 대한 질적 연구. 한국청소년연구 20(4). 331-358.

임지선, "상·하 계층 자녀 대학 진학률 24%P 차이… '돈'이 '꿈'도 갈라놨다", 경향신문, 2014. 6. 13.보도

박현철(2012). 기업 재직자의 대학생 멘토링 지원이 대학생 진로결정에 미치는 영향: 한국장학재단 멘토링 프로그램을 중심으로. 단국대학교 경영대학원 석사학위논문.

주성수 외(2014). 서울동행프로젝트 성과분석 및 중장기 발전방향 모색을 위한 학술연구 용역 결과보고서. 한양대 제3섹터연구소.

한동우, 하연찬, 문순영(2003). *사회공헌활동이 기업에 미치는 영향*. 사회복지공동모금회.

The After School Corporation (2012). Annual Report: 2010-2011.

Grossman, A. S. (2010). Jumpstart: A culture of Performance Measurement and Management, Harvard Business School case 9-301-037.

Suárez-Orozco, C. and M., Sattin-Bajaj, Carolyn. (2009). Pathways to Immigrant Opportunity: Promising & Innovative Practices for Integrating Immigrant Children, Youth and their Families, New York University.

Keating, L. M., Tomishima, M. A., Foster, S. & Alessandri, M. (2002). The effects of a mentoring program on at-risk youth, Adolescence, 37, 717-734.

Kracher, M. J. (2007). Cross-age peer mentoring (CAMP): A developmental intervention for promoting students' connectedness across grade levels, *Professional School Counseling, 12(2)*, 137-143.

Kracher, M. J., Davis, C., & Powell, B. (2002). The effects of development mentoring on connectedness and academic achievement, The

School Community Journal, 12(2), 35-50.

Sasha Bruce Youthwork Inc. (2014). Evaluation Report: 21st Century Community Learning Center at Ballou Senior High School 2012-2013.

Salamon, L. (1994). "The Rise of the Nonprofit Sector", Foreign Affairs 73(3), 109-122.

Wimmwer, F. D., & Dominick, J. R. (1997). Mass Media Research. CA: Wadsworth Publishing Company.