

## 세대 간 인문멘토링 사업의 현황과 과제: 수도권 인생나눔교실 참여자 경험을 중심으로

안지연 · 김영주

### [국문초록]

본 연구는 인문정신문화 확산과 세대 간 소통을 목표로 하는 인생나눔교실 사업의 수도권 운영 실태와 참여자 경험을 분석하여, 사업의 성과와 과제를 도출하고 향후 발전 방안을 제언을 목적으로 한다. 현장 모니터링, 사업 참여자 심층면담, 전문가 자문을 통해 수집된 자료를 바탕으로 질적분석을 진행하였다. 그 결과, 본 사업이 은퇴세대의 사회적 역할 회복과 멘티의 정서적 안정에 긍정적 영향을 미치고 있으며, 소통·공감·나눔·배려라는 인문적 가치 실현에 기여하고 있음을 확인하였다. 특히 멘토, 튜터, 주관처 간 긴밀한 협력과 네트워크 구축은 안정적인 사업운영을 가능하게 했으며, 학습 소모임과 우수사례 발굴 등의 참여인력 역량 강화 활동이 성과 환류 체계를 형성하고 있었다. 그러나 인문 개념의 모호성과 운영구조의 고착화, 갈등 사례 비가시화, 성과관리 지표의 부재 등은 개선이 필요한 요소로 지적되었다. 이에, 본 연구는 사업의 고도화를 위한 제언으로 첫째, 사업의 목적과 대상 재검토와 함께 타 인문사업과의 차별성 확보 둘째, 위탁운영 체제 정비를 통한 운영 효율화 셋째, 사업참여자에 따라 세분화된 가이드라인 및 연수 제공 넷째, 참여인력의 동기 부여를 제시하였다. 더하여 인생나눔교실 사업의 사회적 확산을 위해서 첫째, 견고한 이론적 토대 구축을 바탕으로 멘토링 문화의 전방위적 확산성 제고 둘째, 전문가 그룹 멘토링 사업의 기획·운영과 멘토링 내용의 세분화, 셋째, 연계 및 협업을 통한 인생나눔교실 R&D 사업 기획의 시급성 등을 제언하였다.

[주제어] 인생나눔교실, 인문멘토링, 인문정신문화

\*이 논문은 <2023년 인생나눔교실 사업 평가연구 및 만족도 조사>의 내용 일부를 바탕으로 수정·보완하여 작성되었다.

투고일: 2025. 4. 28 심사일: 2025. 6. 26. 게재 확정일: 2025. 8. 12.

<https://doi.org/10.16937/jcp.2025.39.2.79>

안지연\_아주대학교 다산학부대학 부교수/주저자(ahnjiyou@ajou.ac.kr)

김영주\_가톨릭대학교 일반대학원 공연예술문화학과 교수/교신저자(0810kimyj@naver.com)

## I. 연구의 필요성 및 목적

한국개발연구원(2021.05.)에 따르면, 한국 국민의 삶의 만족도는 OECD 회원국 중 최하위권에 속한다. 2018년부터 2020년까지의 국가 행복지수 평균은 5.85점(10점 만점)으로, 전 세계 149개국 중 62위, OECD 37개국 중 35위이다. 한국 사회는 경제적 수준에 비해 개인의 삶의 질과 행복 수준이 상대적으로 낮으며 사회적 신뢰 저하와 공동체 해체 등 다양한 사회적 문제가 제기되고 있다.

이러한 사회적 문제에 대응하기 위해 인간의 존엄과 사회 안정성 확보를 위한 인문정신문화의 진흥이 중요한 과제로 부상하였고, 이에 따라 범정부 차원의 정책이 추진되기 시작하였다(문화체육관광부, 2017.01). 2016년 2월 3일 제정된 「인문학 및 인문정신문화 진흥에 관한 법률」을 기반으로 국가 차원의 정책 기반이 마련되었다. 문화체육관광부는 「인문정신문화 진흥 기본계획(2017-2021)」(2017.01.) 및 「제2차 기본계획(2022-2026)」(2021.12.21.)을 통해 인문정신문화 확산 전략을 구체화 해 왔다. 제1차 계획은 인간 중심의 정신적 가치를 확산하여 공동체 회복과 삶의 질 향상을 도모하고 고령화, 일자리, 지역격차 등 사회 구조적 과제에 대한 증장기적 대응 방안을 제시하는 데 중점을 두었다. 제2차 계획은 제1차 계획을 통해 조성된 기반 위에서 사회 통합, 디지털 전환, 지속가능성, 위기 대응 등의 과제를 중심으로, 인문정신을 국민의 삶과 사회 전반에 내재화하는 데에 그 목적을 두고 있다(문화체육관광부, 2017, 01.; 2021.12.21.).

이러한 정책 기조 아래, 인문정신문화 진흥을 대표하는 사업 중 하나로 ‘인생나눔교실’이 지속적으로 추진되고 있다. ‘함께 나누는 힘이 세상을 바꾼다’는 슬로건 아래, 인생나눔교실은 은퇴 인력의 삶의 경험과 전문성을 사회로 환원하고자 소통·공감·나눔·배려라는 인문적 가치를 실천하고 있다. 그리고 이는 삶의 질 향상과 사회적 신뢰 회복을 위한 하나의 방안으로 주목받고 있다(문화체육관광부, 2015.02.04.). 인생나눔교실은 제2차 인문정신문화 진흥 기본계획(2022-2026)이 강조하는 사회통합, 지속가능한 인문생태계 조성이라는 정책 방향과 맥을 같이 한다. 즉, 은퇴세대의 사회 참여와 다음 세대와의 교류를 통해 제2차 인문정신문화 진흥 기본계획에서 강조하는 지속가능한 인문생태계 조성과 세대 간 연대의 실천 가능성을 보여주는 의미 있는 정책사례 중 하나다.

인생나눔교실 사업은 멘토와 멘티, 멘티기관, 튜터, 지역주관처 등 다양한 참여자가

있으며, 선발기준에 따라 각 주체를 모집·선정하고 역할을 부여하고 있다. 5개 권역(수도권, 강원권, 충청권, 영남권, 호남권)의 지역주관처가 권역별 사업을 주관하여 추진하고, 지역인력(멘토·튜터)과 지원대상(멘티기관) 등을 발굴하여 지원한다. 사업의 효과적 운영을 위해 멘토와 멘티기관의 의견을 조율하고, 지역주관처와의 협력을 통해 사업을 촉진하는 역할을 수행하는 ‘튜터’를 선발·운영한다. 인생나눔교실 사업은 은퇴 세대뿐만 아니라 다양한 세대들이 참여하며, 세대 간 소통과 교류를 지향한다. 따라서 참여자들의 다양한 욕구를 보다 심층적으로 파악하여 사업운영에 반영하는 노력이 필요하다. 더불어 지역주관처와 튜터, 멘토들이 세대 간 소통과 공감의 계기를 마련하고 지원하는 데 제약 요소는 없는지, 사업의 발전을 위해 개선점은 무엇인지 의견을 청취할 필요가 있다. 이와 같이 인생나눔교실 사업에 참여하는 다양한 주체들의 의견을 수렴하고 반영하는 과정을 통해 보다 실질적으로 필요한 사업지원이 이루어질 수 있을 것으로 기대할 수 있다.

지금까지의 인생나눔교실 관련 평가연구는 주로 참여자 만족도와 효과성 중심의 분석에 집중되어 있었으며, 사업의 운영 실태에 대한 심층적인 성과 분석이나 발전 방안을 도출하는 데에는 한계가 있었다. 이에 따라, 현장 중심의 실증적 연구를 통해 실질적인 개선 과제를 도출하고, 향후 사업 고도화를 위한 전략적 방향을 수립할 필요가 제기된다. 사업운영현황 분석과 참여자 의견 청취를 통해 공급자 관점이 아닌 현장에서의 개선점을 면밀히 파악하여 인생나눔교실 사업의 특성화와 고도화가 이루어질 필요가 있다.

따라서 본 연구는 인생나눔교실 사업 5개 권역(수도권, 강원권, 충청권, 영남권, 호남권) 중 수도권 지역을 선정하여 멘토링 과정을 모니터링하고 지역주관처 담당자, 튜터, 멘토, 멘티를 대상으로 심층면담을 진행하여 사업운영 전반에 대한 개선방안을 도출하고자 하였다. 모니터링 과정에서 파악된 개선점과 다양한 참여 주체들의 의견, 전문가 자문을 반영하여 사업운영 전반에 대한 논의점을 도출하고, 전문가 자문을 바탕으로 인생나눔교실의 고도화 방안과 확산 전략을 제안하고자 한다.

## II. 인생나눔교실 사업 소개 및 관련 연구 고찰<sup>1)</sup>

‘함께 나누는 힘이 세상을 바꾼다’라는 슬로건으로 추진되고 있는 인생나눔교실은 소통·공감·나눔·배려의 키워드로 함께 사는 세상을 만드는 인문정신문화 정책의 일환이다. 사업 목적은 인생의 경험과 지혜를 매개로 하여 소통·공감·나눔·배려의 인문정신을 자연스럽게 체화시키고, 인문정신문화의 가치에 대한 사회적 공감대를 확산시키는 데 있다. 이에, 인문적 소양을 갖춘 노년 세대가 다양한 사회문제 해결을 위한 사회적 기여 활동에 참여할 수 있도록 기회를 마련하고, 인문 분야의 사회적 기여 증진 및 사회 전반의 공감대 확산으로 개인 삶의 긍정적 변화와 성숙한 공동체 구축을 목표로 한다.

인생나눔교실 사업은 문화체육관광부가 주최하고, 한국문화예술위원회와 권역별 지역주관처가 협력하여 운영되고 있다. 인생나눔교실은 크게 다섯 개의 구조(지역주관처, 튜터, 멘토, 멘티기관, 멘티)로 이루어진다. 지역주관처는 해당 권역의 사업을 주관하여 진행하는 주체로서 해당 권역의 멘토와 튜터를 선발·관리·운영하고, 멘티기관을 발굴하여 인생나눔교실 사업의 가치를 확산 역할을 수행한다. 권역별 지역주관처는 현재 5개 권역(수도권, 강원권, 충청권, 호남권, 영남권)으로 구분하고, 대학교 산학협력단(수도권, 충청권) 2곳, 지역문화원(강원권) 1곳, 민간기업(영남권, 호남권) 2곳이 참여하고 있다.

〈표 1〉 인생나눔교실 지역주관처 현황

권역	주관기관	사업운영 기간
수도권	서경대학교 산학협력단	2017년~현재
강원권	강릉문화원	2022년~현재
충청권	나사렛대학교 산학협력단	2021년~현재
영남권	문아트컴퍼니	2025년~현재
호남권	주식회사 국제	2024년~현재

출처: 인생나눔교실 공식 블로그를 참조하여 작성.

1) 다음의 인생나눔교실 사업의 개요와 현황은 인생나눔교실 공식 블로그(<https://blog.naver.com/PostList.naver?blogId=arko2010&from=postList&categoryNo=37&parentCategoryNo=37>)에서 참조함(검색일 2025년 4월 28일).

튜터<sup>2)</sup>는 멘토링을 기획하고 방향을 설계하는 사람으로, 멘토가 인생나눔교실의 멘토링을 운영하는 실질적인 운영자라면, 튜터는 멘토링이 원활하게 진행될 수 있도록 멘토를 지원하고 촉진하는 멘토링 빌딩의 역할을 담당한다. 튜터는 멘토에 대한 튜터링과 ‘멘토와 멘티기관’의 의견 조율, 지역주관처와의 협력을 통해 사업을 촉진하는 역할을 수행하며, 연차별로 선발한다.

멘토는 삶의 경험이 풍부하고 인문적 소양을 갖춘 선배 세대를 의미하며, 멘토링의 설계 및 진행, 교육 및 소모임 참여, 멘토링 개발 및 발전을 역할을 수행한다. 인문적 소양을 갖춘 만 50세 이상의 중장년 세대 중 사회공헌에 관심이 있는 자를 주대상으로 하며, 2025년도부터 만 20세 이상도 가능하고, 예술가 멘토가 일부 포함된다. 참여희망자의 신청을 받아 권역별로 선정하며 선정된 멘토 봉사단은 사전교육과 보수교육 등 멘토 역량강화 프로그램과 멘토링 상황 진행 관리를 위한 학습소모임 활동에 참여한다. 멘토는 튜터와 협력하여 멘티의 특성을 반영한 멘토링 프로그램을 구성하고, 다양한 인생 경험을 바탕으로 멘티와 공감, 소통하는 인문·문화예술 기반의 멘토링을 그룹별 10~15회 정도 진행한다.

멘티기관은 멘토링을 위한 공간 및 시설 관리, 멘티그룹 사전 확보(또는 모집) 및 지속 관리한다. 성장단계에서 멘토와의 소통과 지혜의 나눔이 필요한 아동·청소년 그룹 기관이나 진로, 취업, 결혼, 육아 등 생애주기의 문턱에서 멘토의 조언이 필요한 청년세대 그룹 등 연령제한 없이 인문멘토링을 받고자 하는 소규모 그룹까지 모두 포함한다.

멘티는 성장단계에서 갈등을 겪고 있는 아동·청소년 세대와 진로 및 취업 등 생애주기의 문턱에서 선배 세대의 조언이 필요한 청년세대, 사회로부터 떨어져 조직생활을 하고 있는 청년 군인, 그 외 멘토링이 필요하다고 판단되는 폭넓은 대상을 의미한다.

인생나눔교실 사업은 그동안 다양한 연구를 통해 사업의 성과와 과제를 분석해왔다. 기존 연구들은 크게 사업운영 체계 및 평가모형 개발, 사업 성과 검증 및 참여자 경험 분석, 사업의 의미 탐색으로 구분할 수 있다.

먼저, 사업운영 체계의 정립을 목적으로 한 연구로는 「〈인생나눔교실〉 사업 평가모형 개발 연구」(이상민, 2018), 「〈인생나눔교실〉 사업의 효과 검증을 위한 추적 조사 방

2) 일부 권역(예: 충청권)의 경우 튜터 대신 코디네이터를 운영하기도 함. 코디네이터는 효과적인 멘토링이 진행될 수 있도록 지원하고, 사업의 여러 주체와의 연락 업무 등 멘토링 진행과 관련된 다양한 매개 역할을 함.

법론 연구」(이동은, 2020), 「인문지표개발 및 지수화 방안 연구」(이성우, 김면, 정현주, 2022) 등을 들 수 있다. 이 연구들은 인생나눔교실 사업의 성과를 체계적으로 평가하기 위한 기준과 지표를 마련하고 장기적 관점에서 사업의 지속 가능성과 효과성을 검증할 수 있는 방법론을 제시하여 사업의 체계적 운영 기반을 마련하는 데 기여하였다.

사업의 성과 검증 및 참여자의 경험과 변화에 주목한 연구로는 「인문정신 확산형 집단 멘토링의 성과 제고방안에 대한 연구」(박찬욱 · 이신복 · 이용관, 2016), 「인문 멘토링 사업의 특성이 은퇴세대 멘토 참여자의 만족도와 지속의지에 미치는 영향 연구」(김민하, 2018), 「퇴직자 멘토들의 경험학습 사례 연구」(김성우, 2018), 「인문 · 문화예술 멘토링 사업에 참여했던 은퇴세대의 만족도가 개인 삶에 미치는 영향 연구」(이수인, 2019), 「2024년 자체평가 결과보고서(주요 정책 부문)」(문화체육관광부, 2025.01.) 등이 있다. 이 연구들은 사업의 성과에 주목하고 사업이 참여자 개인의 삶에 미치는 긍정적 영향과 프로그램 참여를 통한 지속적인 사회공헌 의지 고취 등의 효과를 보여주고 있으며, 동시에 성과 제고를 위한 체계적 관리 및 지원 방안의 필요성을 제기하고 있다.

또한 사업의 의미를 탐색하고 사업을 둘러싼 사회적 담론을 분석한 연구로 「〈인생나눔교실〉의 인문정신 가치 탐색」(이상민, 2018), 「‘좋은 어른’ 담론의 구성, 수용, 그리고 경합」(오다윤, 2021) 등을 들 수 있다. 이들 연구는 인생나눔교실이 추구하는 인문정신의 구체적 내용을 규명하거나, 인생나눔교실이 단순한 세대 간 멘토링을 넘어, ‘좋은 어른’이라는 담론을 구성하고 확산시키는 과정에서 나타난 사회문화적 의미를 분석하였다.

이러한 선행연구들은 인생나눔교실 사업의 체계화, 성과 검증, 참여자의 삶에 미치는 영향, 사회적 의미 확산 등 다양한 측면을 조명하였다는 가치가 있다. 그러나 다양한 참여자의 상호작용과 현장 운영 과정에서 드러나는 문제점 및 개선 요구를 질적으로 분석하는 연구는 부족한 것으로 보인다. 이에 본 연구는 수도권 권역을 중심으로 인생나눔교실 사업에 참여하는 다양한 주체들의 경험과 요구를 심층적으로 탐색하고, 이를 토대로 개선 방안을 살펴보고자 한다. 기존의 사업 평가 및 만족도를 중심으로 하는 접근을 넘어, 참여자 관점에서 사업의 성과를 재고하고 고도화 및 확산 방안을 도출할 것이다.

### Ⅲ. 연구방법

연구는 크게 현장 모니터링, 참여자 인터뷰, 전문가 자문 세 가지 방법으로 이루어졌다. 먼저 현장 모니터링은 실제 프로그램이 이루어지는 현장에 방문하여 프로그램 진행 과정을 모니터링하고 프로그램 후 멘토와 멘티를 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 다음으로 참여자 인터뷰는 지역주관처 담당자, 멘토, 튜터를 대상으로 이루어졌으며 지역주관처 담당자와 튜터는 대면, 멘토는 2인 1조로 비대면으로 이루어졌다. 전문가 자문은 현장 모니터링과 멘토, 튜터 대상 인터뷰를 분석한 후 도출한 실천 전략과 정책 제안에 대하여 정책 전문가 3인에게 의견을 묻는 형태로 이루어졌다.

면담 대상자는 각 역할군별 대표성을 고려해 지역주관처 1인, 튜터 1인, 멘토 4인을 대상으로 하였으며 사업운영 및 프로그램 실행 경험이 일정 이상 축적된 인물 중 각 역할군을 모니터링하는 인물로부터 추천을 받았다. 즉 지역주관처는 문화예술위원회로부터, 튜터는 지역주관처로부터, 멘토는 튜터로부터, 멘티는 멘토로부터 추천을 받아 선정하였다. 이와 같은 구성을 통해 참여자 간 상호작용 및 역할 수행상의 경험을 균형 있게 파악하고자 하였다. 각각에 대한 자료 수집과 분석 방법은 다음과 같다.

#### 1. 현장 모니터링

멘토와 멘티, 멘티기관의 활동 현황을 점검하고, 참여 주체들의 요구 및 진행상의 문제점을 파악하기 위해 멘토링 현장을 직접 방문하여 모니터링을 실시하였다. 모니터링 항목은 김영주 외(2021)를 참조하여 프로그램 계획, 운영, 성과 측면을 중심으로 구성하였다.

〈표 2〉 찾아가는 인생나눔교실 현장 모니터링 개요

멘티기관	멘티그룹	멘토	모니터링 일정
인천미림극장	노년층	멘토 A	2023년 8월 18일 14:00-16:00
민들레흙씨작은도서관	아동	멘토 B	2023년 9월 4일 16:00-18:00

모니터링 과정에서 허가를 득한 후 촬영과 녹음, 관찰 내용 기록이 이루어졌으며, 멘토링 종료 후 멘토와 멘티를 대상으로 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰 내용을 전사한 후, 촬영내용, 관찰기록, 전사내용을 질적으로 분석하였다.

## 2. 사업 참여자 인터뷰

지역주관처 담당자를 비롯하여 지역주관처의 추천을 받아 멘토 4명, 튜터 1명 등 총 6명을 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 사업주관처 담당자와 튜터는 1:1, 대면으로 진행하였으며, 멘토는 2:1, 비대면으로 진행하였다. 인터뷰 내용은 김영주 외(2021)를 참조하여 지역주관처의 경우 계획, 운영, 성과 및 환류 등을 중심으로 구성하였다. 멘토(튜터)는 사업 이해, 참여 만족, 역할 수행, 사업 평가 등을 중심으로 질문하였다.

〈표 3〉 인터뷰 대상 및 운영 개요

구분	인터뷰 대상	인터뷰 일정	비고
지역주관처 담당자	지역주관처 C	2023년 8월 23일 14:00	대면
멘토	멘토 D, 멘토 E	2023년 9월 12일 13:30	비대면
	멘토 F, 멘토 G	2023년 9월 15일 10:30	비대면
튜터	튜터 I	2023년 8월 21일 10:00	대면

인터뷰 대상자에게는 사전에 인터뷰 질문지와 동의서를 송부하고 답변을 받았으며, 참여자들의 동의 하에 면담 내용을 녹음, 전사하였다. 연구자들은 답변서 및 전사 자료를 반복적으로 읽으며 질적 분석하였다.

## 3. 전문가 자문

현장모니터링과 참여자 인터뷰 후 1차 분석을 마무리하고 논의 및 제언을 작성하였다. 그리고 해당 내용을 인생나눔교실 사업 및 인문정신문화사업, 문화예술사업 등의 기획, 실행, 평가에 대한 경험이 풍부한 전문가 3인에게 비대면으로 내용 검토 및 자문을 받았다.

〈표 4〉 전문가 자문

성명	직위	전문분야
자문 J	교수	인문학
자문 K	교수	문화콘텐츠학
자문 L	연구원	문화정책연구

전문가들에게는 사전에 인터뷰 질문지와 동의서를 송부하고 답변을 받았으며, 동의 하에 면담 내용을 녹음, 전사하였다. 연구자들은 답변서, 전사 자료를 반복적으로 읽으며 논의 및 제언 내용을 수정하고 구체화하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 사업계획 측면

#### 1) 사업계획의 적정성

자료 종합 결과, 지역주관처, 튜터, 멘토 등 사업의 전 관계자가 세대 간 소통하고 공감하는 것으로 본 사업의 목적을 인식하고 있음을 알 수 있었다. 사업 참여 초기에는 소통·공감·나눔·배려의 사업 취지에 대한 인식이 부족한 경우도 있었으나, 발대식을 시작으로 학습소모임 등을 통해 본 사업이 일방적인 강의가 아닌 나눔과 소통을 통해 세대 간 간극을 줄이는 사업임을 충분히 인지하게 되었다.

이름 그대로 나눔인 것 같아요. 각자가 갖고 있는 것들을 이렇게 가르친다는 개념이 아니라 서로 잠재에 이렇게 고여 있는 것들을 끌어내 가지고 서로 나누는 것이라고 생각을 해요. (사전 교육에서) 가장 강조했던 것들이 절대로 강의가 아니라고 많이 하셔가지고... 아마 멘토는 퍼실리테이터처럼 이끌어내는, 촉진하는 사람이 아닐까 생각하고 있습니다. (멘토 E)

다만, 사업 소개에서는 “인문멘토링 활동”, “소통·공감·나눔·배려의 인문적 가치”로 사업의 목적을 설명하고 있으나, ‘인문’의 해석에 대해서는 인생의 이야기에 한정되어 있는 것을 발견할 수 있었다.

첫 번째 키워드는 ‘세대 간’이고 두 번째 키워는 ‘소통’, ‘이해’, ‘배려’ 같은 것들이죠. 이런 것들을 위해서는 ‘소통’, ‘배려’ 등 이런 것들이 필요한데 정작 서로 소통을 하려면 어떤 “꺼리”가 있어야 되잖아요. 우리가 느닷없이 데이트할 때 그냥 단둘이 만나가지고 데이트 합시다가 아니라 영화를 한 편 보고 그 다음에 그 영화에 대해서 얘기를 하거나 아니면 음식을 먹고 나서 그 음식에 대해서 얘기하거나, 뭔가 공통 주제가 있어야 하듯이요. 이렇게 세대 간에 주고받아야 되는데 자연과학은 힘들죠. 왜냐, 자연과학은 그 변화 속도가 굉장히 빠르고 노년층한테 일방적으로 불리해요...(중략)...이 시니어 세대가 그래도 힘 꽤나 쓸 수 있는 영역이 바로 인문학적 요소들이라는 거죠. 다시 말해, 어떤 인간의 감정이나 연륜

이나 이런 맥락과 같이 하는 것들이죠. 오래 살아본 사람들만이 느끼는 슬픔, 고통, 쾌락, 어떤 행복 이런 것들이 망라돼 있는 것들이죠. 이 사업의 세 번째 키워드가 ‘인문학적 배경’인데요, 인문학이란 키워드가 있다는 것은, 이런 자연과학적 사고가 아니라 인문학적 배경을 통해 인간의 소통과 감정의 교류, 이해, 배려와 같은 것들이 거기에 녹아 들어가야 된다는 뜻이죠. (튜터 I)

한 사람 한 사람의 삶의 이야기나 지혜도 인문적인 가치라고 생각해요. (지역주관처 C)

멘토에게 제공되는 사례비에 대해서는 의견 차이가 있었다. 봉사이니 사례가 중요하지 않다는 입장과 적절한 사례가 있어야 한다는 의견이 공존하였다. 자신의 강점을 멘토링의 주제로 삼는 것은 자연스러우나 멘토링 주제와 직업이 같거나 같은 내용을 다른 사업에서 동시에 했을 때 발생하는 문제에 대해 생각해볼 필요가 있다. 이때 인생나눔교실의 고유의 특성을 잃을 수 있어 유사사업과의 차별성에 대해 명확히 할 필요가 있다.

저는 맨 처음에 돈을 왜 이렇게 많이 주냐고 그랬어요. 왜냐하면 다 자발적으로 하고 나누는 건데 인생 나눔이잖아요. 오히려 내야 되는데 돈까지 줘서 내가 너무 많이 준다 생각을 했는데 이게 직업인 분이 있고 직업이 아닌 분들이 있는데, 이제 저 같은 경우는 직업이 아니고 나누는 게 즐거우니까... 맨 처음에 “인생나눔교실 모아요.” 할 때 돈 얘기는 없었어요. 그냥 자발적이지만 교통비는 주겠지, 이려고서 왔는데...(중략)... 이렇게 나눔의 이것을 좋아하는 사람에게는 (사례비가) 문제가 되지 않죠. (멘토 G)

아쉬웠던 점은 ‘인생나눔교실’이 재능 기부다라는 건 알고 했는데 일단 보수가 너무 턱없이 부족하다는 거죠. 좀 말도 안 되는 금액으로 한다는 것. 왜냐하면 저는 그런 촬영 장비 같은 것도 다 갖고 가고 막 그렇게 하거든요. 제가 갖고 있는 것들 이제 그런 것들은 무조건 재능 기부라는 걸로 해가지고 정부 사업을 하는 게 과연 맞을까? 그렇게 하면 인생나눔교실에 정말 역량 있는 멘토들이 계속 지지 않고 이렇게 할 수 있는 유입될 수 있을까? 에 약간 의문이 있고요. (멘토 E)

사업의 안정성과 재료비 지급에 대해서는 의견이 대체로 일치하는 것으로 확인되었다. 사업 계획의 변동은 멘토들의 계획 수립, 준비, 이행에 어려움을 가져올 수 있고, 멘토링을 장기적인 계획을 가지고 준비하는 데에 어려움을 줄 수 있다. 사업의 고도화를 위해서는 사업의 안정성과 지속성이 중요하다. 그 중에서도 사례비의 안정성 보장과 재료 실비 지급에 대한 구체적인 대안을 모색할 필요가 있다.

## 2) 사업내용의 적정성

멘토의 선발, 멘토교육, 멘토링 보고서, 사례 발굴 전반에서 사업의 취지와 목적에 맞는 운영을 위한 노력을 기울이고 있는 것을 발견할 수 있었다. 지역주관처는 멘토 선발 시 제출하는 지원신청서에 관련한 항목을 넣고, 발대식 및 사전 교육도 관련한 내용으로 구성하였다. 또한 멘토링 이후 관련한 내용에 대해 생각해볼 수 있도록 보고서 항목을 구성하고, 사례 발굴에서도 사업의 취지 및 목적에 관련한 메시지를 전달하고자 노력하는 것을 알 수 있었다.

[그림 1] 멘토 지원신청서 중 사업의 취지와 목적을 확인하는 항목 예시

기존 멘토 대상 지원신청서 항목
Q3. 인생나눔교실을 전혀 모르는 사람에게 인생나눔교실이란 어떤 것인지 간략하게 설명해주세요.
신규 멘토 대상 지원신청서 항목
Q3. 멘토들과의 첫 만남 자리라 생각하고, 인생나눔교실이 무엇인지에 대해 간략하게 설명해주세요.

출처: 멘토 선발 시 제출하는 지원신청서의 항목 일부(지역주관처 제공).

이 발언을 되게 조심하게 되는 게, 뭔가 ‘우수 멘토링’, ‘우수 멘토’ 이렇게 하면 ‘선발되지 않은 사람은 우수하지 않은 건가’라고 생각하시고 상처받으시는 분들도 계시더라고요. 그래서 그렇게 명칭하진 않지만 일단은 기본적으로 멘티들하고의 소통이 되게 원활하신 분을 (선정하고 있어요.) (지역주관처 C)

반면, 기획사업의 목적이 사업의 홍보에 무게를 두고 있어 인생나눔교실의 특성을 잘 보여주지 못하고 있는 것으로 판단되었다. 멘토들의 공연, 전시 등을 기획하여 실행하는 인생산타, 멘토나 유명인들의 인문학콘서트 등이 수도권뿐만 아니라 타권역에서도 실행되고 있음을 알 수 있었다. 위와 같은 프로그램은 인생나눔교실 자체를 알리는 데에 도움이 될 수 있으나, 인생나눔교실의 성격을 알리는 데에는 어려움이 있을 수 있다. 인생나눔교실 고유의 특색을 살린 기획사업의 기획이 요구된다.

## [그림 2] 인생산타 프로그램 계획

<p><b>3-5. 인생산타</b></p> <p><b>1) 개요</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ [사업목적] 인생나눔교실 참여 멘토를 대상으로 사회 공헌 활동 아이디어 공모를 통해 지역 내 소외계층에게 문화예술향유의 기회를 제공하고, 지역 공동체로서의 성장 가능성을 모색</li> <li>○ [사업내용] 인생나눔교실 참여 멘토가 그룹을 구성하고, 기획형 공모에 지원하여 지역 내 문화예술향유의 기회가 필요한 소외계층을 위해 직접 찾아가 실행하는 재능기부 프로그램</li> </ul> <p>※예시 주제 : 경로당 내 작은 음악회, 지역아동센터 내 예술나눔 바자회, 리사이클링을 통한 지역문제 해결 등</p>
---

출처: 서경대학교 산학협력단(2023). 2023 인생나눔교실 운영 사업계획서, pp. 15-16.

인생나눔교실의 목적인 소통·공감·나눔·배려를 달성하기 위하여 이를 매개하는 도구를 활용하게 된다. 이는 많은 경우 예술과 관련되어 있었는데 때로는 이러한 도구가 소통·공감·나눔·배려를 방해하는 도구가 되기도 하였다.

뭔가 활동적인 거 보여주려고 하는 것들 위주로 하다 보니 결과물이 그렇게 나온 거죠. 그런데 자꾸만 그 결과물을 강조하는 교재나 교육이 후배 멘토들한테 전달되다 보니 멘토들은 ‘저런 걸 해야 되나 보다.’, ‘사진이 그럴 듯하게 나와야 되네’, ‘뭔가 그림이 좋아야 되네’ 등 은연 중에 자꾸 압박을 받게 되죠. 사실은 솔직한 대화가 나오면서 그 대화를 토대로 해서 계속 대화를 이어가는 게 우리 사업의 목적인데...그림을 잘 그려서 이것이 전시 결과물로 나오는 건 우리(사업)의 목적이 아니잖아요. (튜터 1)

## 2. 사업운영 측면

### 1) 사업관리의 적절성

지역주관처 담당자, 튜터, 멘토 등 참여자 모두 지속적인 참여로 전문성을 가지고 있었다. 개인 차원, 주관처 차원에서 다년간의 경험 및 운영 결과의 환류를 통해 지속적으로 개선하고 있어 프로그램의 질을 향상하고 안정적으로 운영할 수 있는 기반이 되고 있었다.

저희가 꾸준히 말씀드리고 있기도 하고, 저희 같은 경우에는 한 분 빼고는 다 기존 튜터님들이세요. 그래서 이제 그런 사업의 목적이나 이런 것들은 잘 알고 계실 거라고 생각해요.(지역주관처 C)

(진정한 멘토링의 조건은) 멘토링의 경험이라고 생각을 해요. 저도 1년 차 때는 거의 강의 형태로 갔거든요. 근데 3년차가 되니까 이제야 알겠어요...(중략)... 이거는 자기 분야의 전문성이 높다고 해서 멘토의 자격이 있다고 볼 수는 없어요. 왜냐면 멘토링이 어떤 건지 알려면은 진짜 현장에서 몇 년 경험을 해보아야겠구나 하는 생각이 들었어요. 듣는 것의 힘, 중요성을 모르는 사람은 자기 얘기를 많이 하거든요. 꼭 많이 배운 사람이 아니더라도 좋아요. 그냥 나를 위로를 해줬으면 좋겠다. 내 얘기를 충분히 들어주고...(후략) (멘토 F)

그러나 이러한 안정적 운영은 고착화된 사업운영으로 이어질 가능성이 있다. 즉, 사업에 대한 긴장감과 도전 가운데에서 기대할 수 있는 개인 혹은 관계의 발전이나 프로그램의 도약을 이끌어내는 데에 한계가 있을 수 있다. 따라서 안정적 운영과 타성에 젖은 운영의 경계에서 개인과 사업이 발전을 꾀할 수 있는 방안이 요구된다.

커리큘럼 짜는 걸 말씀하시는 거죠? 그거는 별로 어렵지는 않고요. 왜냐면은 이제 시니어 그룹은 2년 차이기 때문에 제가 1년의 경험이 있기 때문에 이제 그거 갖고 이제 할 수 있는 거고...(멘토 E)

저한테 오는 변화는 노력을 끝없이 하고 있다는 게 저의 성장이라고 볼 수 있고요. 처음에는 그냥 간단한 거 양말 공예, 홈매트를 이용한 컵받침 만들기 이런 공예 등 안하는 게 없이 되게 많은데 20회차 넘어가다 보면 이런 방법들이 소진이 되어서 레진아트도 배우고 계속 다른 것들을 배우고 있어요. 점점 만들 수 있는 정도가 라탄공예, 가방 등 점점 능력이 올라가고 있어요. 저는 사실 일본학 전공이고 공예하고 상관도 없는데, 내가 이렇게 성장하고 있구나, 앞으로도 멈추지 말아야겠다고 생각하고 있어요. (멘토 D)

멘토링은 전문성과 경험을 갖춘 지역주관처, 튜터, 멘토의 노력으로 안정적으로 운영되고 있는 것으로 판단된다. 튜터나 멘토, 멘티기관은 유사한 프로그램을 다수 경험한 전문가들이며, 이들이 진행하는 프로그램의 과정과 내용이 어느 정도 예상 가능하다. 현재의 포맷을 유지하는 한, 지역주관처, 튜터, 멘토, 멘티기관 간의 갈등이 생길 여지가 적을 것으로 보인다. 특히 튜터와 멘토들은 교육과 상담 관련 직종에서의 종사자가 다수였기에 안정적인 멘토링 운영이 가능하다. 그러나 이러한 운영 안정성에도 불구하고 인문멘토링이 지향하는 삶의 다양한 면모를 충분히 보여주기에는 한계가 있다. 경험이 부족한 멘토는 초기에 다소 불안정할 수 있으나, 갈등 상황을 조정하고 새로운 방향성을

탐색하는 과정 속에서 프로그램의 질적 성장이 이루어질 수 있다. 따라서 갈등을 차단하거나 회피하기보다는, 갈등을 재개념화하여 이를 드러내고 성찰할 필요가 있다. 멘토링의 실재를 보다 폭넓은 스펙트럼에서 조망함으로써 프로그램 개선과 고도화를 도모할 수 있을 것으로 보인다.

한 멘티기관에서는 사진 촬영이나 이런 것들을 멘토링해서 했으면 좋겠다고 하셔서 사진에 좀 전문적이신 멘토님을 매칭을 해드렸는데 멘티기관의 아이들이 사진만 하는 게 지루하게 느껴졌나 봐요. 그래서 이제 놀이 활동이나 이런 것들을 좀 더 추가를 하고 변경하는 과정에서 오히려 이야기를 잘 나누고 바뀌어서 더 좋았다고 하시더라고요. 아이들도 전시회도 하고 만족도도 높아졌다고 했어요. (지역주관처 C)

## 2) 사업운영의 효율성

멘토링을 가까이에서 지켜보는 튜터를 중심으로 우수사례 확보 및 확산을 위한 노력이 지속적으로 이루어지고 있다. 지역주관처와 튜터들은 우수 프로그램을 다양하게 정의하고, 그에 따른 사례를 발굴하며 영상 콘텐츠 제작, 계간지 ‘니어’ 발간 등 우수 프로그램 발굴 및 아카이빙하고 확산하기 위해 노력하고 있다.

우수사례라는 것은 튜터가 추천을 하고 주관처가 와서 또 모니터링을 합니다. 그 후에 우리가 한 달에 한 번씩 회의할 때 “이 멘토님이 참 우수하신 것 같습니다.”라고 얘기를 하면 주관처에서 또 직접 가서 봐요. 후에 진짜 괜찮다 그러면 이분한테 ‘워크숍 때 성공 사례를 좀 발표해 주시겠어요?’라고 부탁을 하고, 발표를 하죠. 우수 멘토링을 우리가 (지속적으로) 개발하려고 이러한 노력들을 지금 기울이고 있습니다. (튜터 I)

(인생나눔교실에 대해) 설명드리긴 어려우니 한 2년, 3년 전부터 영상 아카이빙 촬영을 하고 영상 콘텐츠를 만들어서 확산시키려는 기획사업을 많이 하고 있어요. 그리고 저희 사례집도 조금씩 변화되고 있는데요, 처음에는 전체의 모든 멘토링 사례를 빼곡히 보고서처럼 담은 그런 형태였어요. 근데 이젠 그저 저희만의 보고서처럼 남더라고요. 그래서 이제 저희가 조금 더 잡지 형식, 계간지 형식, 인물 인터뷰 형식으로 변화를 주고 있었고, 최근에는 ‘니어’라는 저희 사례집을 제작하고 있는데요, ‘우리 주변에는 이렇게나 멋진 어른들이 많이 있다’를 이제 소주제로 해서 올해로 네 번째 발간을 하려고 해요...(중략)... 그런 식으로 스토리텔링을 해서 사례 발굴을 하고 이렇게 했을 때 대중들한테 본 사업의 좋은 점들을 알리기도 더 좋은 것 같더라고요. (지역주관처 C)

성공적으로 마무리된 우수사례를 축적하는 것과 동시에 이에 대한 체계적이고 학문적인 분석이 이루어질 필요가 있다. 또한 갈등이나 문제 상황을 적극적으로 개방하고 분석하려는 노력이 요구된다. 현재 우수사례 아카이빙이 충실히 이루어지고 있으나, 사례 대부분이 유사한 패턴을 반복하거나 추상적인 수준에 머무르고 있어, 보다 날카로운 분석을 통해 인생나눔교실의 실제 모습을 정리하고 프로그램의 도약을 도모할 필요가 있다. 일부 우수사례 보고에서는 멘티에 대한 이해 부족이나 멘티기관과의 프로그램 조율 과정에서 발생한 갈등이 해결된 후 더 큰 만족으로 이어졌음을 보여준다. 갈등사례를 수집하고 분석함으로써 프로그램 과정 중 발생할 수 있는 다양한 갈등을 유연하게 받아들이고, 그 안에서 배움을 추구하도록 할 수 있다. 나아가 실패 자체에 대한 보고 역시 이루어질 필요가 있다. 인생나눔교실에 관한 자료와 관계자 면담에서는 실패에 대한 언급이 거의 없으며, 대체로 추상적이고 긍정적인 경험만을 강조하는 경향을 보였다. 멘토링의 성공과 실패를 명확히 구분하기는 어려우나 멘토링 과정에서 아쉬운 점과 미진한 점을 반성하고 성찰하는 과정이 이루어질 필요가 있다.

저는 집단으로만 지금 다 하는 상황인데 제가 운이 굉장히 좋게 집단에서 도중 하차하시는 분이 없는 거예요. 그래서 다른 분들이 생각하기에는 제가 멘토링을 되게 잘 한 걸로 아시는데 그게 아니라 사실은 기관하고 저하고 되게 코드가 잘 맞았던 거죠. 그래서 “저는 행운아구나, 행복한 사람이구나”를 느껴서 늘 일지 쓸 때마다 ‘기관에 너무 감사드립니다’는 얘기를 꼭 쓰거든요. (멘토 D)

아픔이 있어야지 변화됩니다. 어떤 갈등이나 어려움이 있어야지 인간은 변하게 되는 거죠. (평생을 교단에서 온 자신이) 일생을 통틀어 제일 어려운 강의가 처음에 여기였어요. 인생나눔교실, 저는 이해를 못하고 ‘강의’라고 생각했습니다. 그랬더니 멘토링할 때 정말 안 되는 거예요. 지역아동센터, 난생 처음 말로만 듣던 데를 갔더니 애들이 양쪽에서 붙들고 매달리고 목 목조르기 들어오고, 소리 지르고, 막 울고, 책상 속에 기어들어가 앉아 있고 정신이 없었어요. 다행히도 두 명이 한 조였어요. 그 당시에는 예술 멘토, 지식 멘토 총 2명이 같이 들어갔어요. 예술 멘토는 너무 잘하는데, 저는 소통이 안 됐어요. ... (중략)... 예술 멘토에게 너무 미안했어요. 이런 어려움과 갈등이 생긴 후, ‘어떻게 해야 되냐’, ‘뭐 해야 되냐’, ‘내가 할 수 있는 게 뭐가’, ‘내가 애들이랑 퀴즈를 해야 되겠다’, ‘수수께기부터 시작하자.’해서 수수께기를 공부했어요. 그 다음에 동물 초성 맞추기를 했는데 애들이 너무 좋아하는 거예요. 제가 20장을 마련해 갔는데 5분도 안 돼서 애들이 너무 잘 맞춰서 애들한테 ‘너희들 이렇게 잘해서 나 이거 (초성 퀴즈 카드) 다 떨어졌다. 선생님 어떻게 해야 되냐’ 그러니까 애들이 저에게 퀴즈를 내겠다고 했어요. 그 후에 ‘멘토가 가장 많이 변한 사람이다’라고 튜터가 보고를 했어요. 변한 사람 중에 제일 많이

변한 게 나라고요. 왜냐하면 2~3주 동안은 무지하게 헤맸거든요. 맨 처음에 이삼주는 이 세상에 그렇게 고노스러운 남자가 없고, 눈치 보고 그랬다가 제가 애들이랑 있는 시간에 웃더라고요. (튜터 I)

멘토링 시의 이슈를 공유하고 해결할 수 있는 튜터 정례회의, 멘토들 간의 이슈를 공유하고 멘토링 시 필요한 내용을 학습하고 훈련하는 소모임 등이 제도화되어 있어 멘토 역량강화를 위한 노력은 충분히 이루어지고 있다고 볼 수 있다. 지역주관처-튜터, 튜터-멘토, 멘토-멘토와의 네트워크 구축이 체계적으로 이루어져 활발하게 교류가 이어지고 있으며, 이러한 네트워크를 통해 사업의 많은 부분이 해결되고 있다. 멘토의 경우, 이러한 네트워크를 통해 멘토링에서 실질적인 도움도 많이 받고 본인 인생에서도 큰 도움이 되고 있다고 느끼고 있어 만족도가 굉장히 높은 것을 알 수 있었다.

실제로 멘토 교류로 저는 정보 얻어가지고 문화예술 교육사 자격증도 따고 여러 가지 정보도 많이 얻거든요. 왜냐면 훌륭하신 분들이 정말 많아요. 저도 많이 배웠다고 생각을 하고, 지금도 여전히 저는 필요하다고 생각을 해요. (멘토 F)

튜터-멘토, 멘토-멘토의 네트워크 및 역량강화 활동은 충분히 이루어지고 있으나, 지역주관처, 튜터, 멘티 혹은 멘티기관의 역량 강화나 네트워크 형성을 위한 지원을 확대할 필요가 있다. 본 사업이 멘토의 발전에 초점을 둔 사업이기는 하나, 보다 거시적인 시각에서 본 사업을 주관하고 안내할 수 있도록 지역주관처, 튜터의 역량강화를 위한 노력이 필요하다. 지역주관처는 사업운영을 위한 새로운 아이디어가 필요하고, 튜터 또한 역량 강화를 위한 교육이 필요하다. 특히, 멘토를 경험하지 않은 튜터의 경우 적절한 튜터링을 위해 더욱 철저한 연구와 지원이 요구된다. 마찬가지로 멘티기관의 필요과 요구를 파악하고 멘토링의 의미와 효과에 대한 공감대를 형성하기 위하여 멘티기관의 네트워킹 및 멘티기관의 멘토링 이해 제고 노력이 필요하다.

저희(튜터)들이 중간에서 “절대로 안 됩니다, 이 사업기간 내에는 절대로 그렇게 해서도 안 되고 (사업 종료) 후에도 사적인 만남 같은 것들은 지양해 주십시오.”라고 말합니다. 사실 이런 것들을 매뉴얼 상에서는 나오지 않는 것들이죠. 이걸 직접 경험하고 또 이렇게 현장에서 직접 보고 나타나는 것들이죠. 초창기에는 관련 매뉴얼들이 있긴 있었는데, 지금은 매뉴얼 교재를 활용하는 경향이 좀 떨어지는 것 같아요. (튜터 I)

(멘티기관을) 설득하는 게 쉽지가 않은 경우들이 많아요. 그래서 아예 사전 안내를 더 많이 자주 하는 방식으로 바꾸고 있어요. 애초에 멘티기관을 모집하는 단계에서부터 저희 사업의 취지와 특성상 그런 것들이 정확하게 일치하지 않을 수 있다라는 것을 계속 고지해요. 공고할 때부터 지원신청서에서도 기재를 하고 그 다음 선발되기 전에도 한 번 안내를 드리고, 선발되면 또 멘티가 안내 자료에 (사업방향성 같은) 사항들을 계속해서 안내를 드리죠. (지역주관처 C)

또한 3년 활동 이후 졸업하는 것으로 규정되어 있어 멘토의 활동이 제한되는 것을 알 수 있었다. 새로운 멘토가 유입되어 활동을 하더라도 기존 멘토들이 활동할 수 있는 영역의 확대를 통해 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 기회 제공이 요구되었다.

일단 소통을 하려면은 소통하고 공감, 경청을 해야 되거든요. 얘기를 들어줄 줄 알아야 되는데 그러니까 그걸 계속 하다 보니까 그런 생각이 들더라고요. 내가 뭔가를 자꾸 얘기를 하려고 하는 것보다 한 해 한 해 갈수록 이게 얘기를 들어주는 게 중요하다는 생각이 많이 들어요. 지금은 1년 차 때보다는 조금 더 고수가 되어가는 느낌이에요. (멘토 F)

우리도 태권도장 다니면은 하얀 띠 그다음에 빨간띠, 파란띠, 빨간띠, 검정띠 올라가잖아요. 이런 사람들 정보를 DB화시켜 놓고 필요한 곳에 리더가 돼서 그 장소에 맞는 것들을 이렇게 사용하게 하면 참 좋을 것 같아요. 나눔을 실질적으로 하고 있는 사람 그런 사람들을 뽑는다면...(중략)... 그런 사람들이 현장에 나가면 바로 울리고 웃기고 이럴 수 있을 것 같아요. (멘토 G)

멘토의 지속적인 참여의 동기에 비추어보면 역량 있는 멘토가 동기와 의지를 가지고 본 사업에 참여하기 위해서는 다양한 보상을 강구할 수 있다. 다음에서 확인할 수 있는 바와 같이 자존감 향상, 정서적 만족감, 효능감, 향상심 등과 같은 심리정서적 측면과 더불어 임명, 포상 등 다양한 방식을 통해 보람과 성취감을 느끼고 본 사업의 가치를 인식할 수 있도록 할 수 있다.

저는 이 멘토링을 통해서 분명히 얻는 게 있어요. 정말 자존감이 높아져요. 내가 보람있는 일을 하고 있구나 하는 생각이 들죠. 내가 존중받는다는 느낌. 근데 지금 서경대 측에서도 주관 측에서도 저희 멘토들을 대하시는 걸 보면은 내가 존중받고 있구나 하는 느낌을 받거든요. ‘내가 이 일이 보람도 있고 존중받고 있다...’ (멘토 F)

### 3. 사업성과 및 효과 측면

#### 1) 참여자 만족도

면담에 참여한 지역주관처 담당자, 튜터, 멘토, 멘티 모두 사업에 대한 만족감을 느끼고 있었다. 스스로 이전에 하지 않았던 혹은 다른 곳에서 경험할 수 없었던 새로운 일을 시도하면서 달라진 자신을 만나는 것에 대한 만족감이 컸다. 또한 멘토는 자신이 타인에게 도움이 되는 존재라는 점에서 기쁨을 느끼고 있었다. 지역주관처 담당자는 멘토와 멘티의 변화, 튜터는 멘토의 변화, 멘토는 멘티의 변화에서 큰 보람으로 사업에 대해 만족하고 있었다.

처음에는 뭔지 당연히 잘 모르고 시작했는데 하다 보니까 이 사업의 매력을 좀 많이 느끼게 되는 것 같아요. 방금 말씀드렸던 것처럼 밖에 나가는 거 별로 좋아하지 않았는데 막상 가서 현장을 보고 ‘아, 내가 이 현장을 만들기 위해서 안에서 그렇게 내가 일을 열심히 했었구나’라는 걸 몸소 느끼다 보니 성취감이나 보람도 많이 느끼고요. (지역주관처 C)

인생나눔교실 같은 경우에는 같이 대화하게끔 자리를 마련해 드리고, 그리고 궁극적으로 그날 얻어 가야 되는 게 소품이 아니라 나눴던 이야기들이라고 생각해요...(중략)...또 다른 멘토님 같은 경우에는 팔찌를 만드는 멘토링 활동을 하셨고 그걸 하면서 이야기를 나누셨대요. 멘티분들이 되게 중장 노년 나이가 좀 있으신 멘티분들이셨어요. 어떤 분들은 이거를 엄청 촘촘하게 엮어서 되게 단단한 팔찌가 되고 어떤 분은 이렇게 설렁 열기설기 엮어서 헐렁한 팔찌가 된 거예요. 근데 이 촘촘하게 짠 팔찌를 만드신 할머니 멘티분께서 본인이 만든 팔찌처럼 인생을 너무 이렇게 딱딱하게 살았던 것 같다고, 좀 더 여유를 가지고 살았어도 되지 않았나 하고 말씀하시면서 삶에 대한 이야기를 나누셨다고 하시더라고요. 이런 사례들을 보면은 멘토도 그렇고 멘티도 그렇고 각자 얻어가는 게 있으신 것 같아요.(지역주관처 C)

멘토들은 멘티의 반응, 변화의 정도에 따라 만족도에서 차이를 보였다. 소통과 배려, 공감 나눔이라는 인생나눔교실의 취지는 지식이나 기능의 습득이 아닌 태도의 변화인데, 이는 참여자 스스로 동기와 의지가 있어야 가능하다. 그러나 초등학생의 경우 자발적으로 참여하지 않는 경우가 많으며, 멘토링 시간 또한 짧기 때문에 멘토들이 기대하는 수준의, 눈에 띄는 변화를 이끌어내기 어려워 만족도가 낮은 경우도 발견되었다.

아이들이 지금 제가 하는 게 4, 5, 6학년 애들인데 개네들이 요즘 애들의 특성이 있잖아요. 그래서 물론

협업이라든지 그런 부분들을 경험하는 차원에서는 맞지만 개네들이 자기 걸 나누고 이런 부분은 진짜 훈련이 필요한 거라서...인생나눔교실의 거창한 취지 그런 부분들이 이제 물론 일부분은 맞긴 하지만 100% 스며들기는 어린 그룹은 좀 어렵다고 느끼고 있습니다. (멘토 E)

아동 같은 경우, 특히나 초등학교 저학년 초등학생 이런 친구들 같은 경우에는 사실은 담당하고 있는 기관 담당자의 의지나 그 아이의 학부모의 의지가 더 많이 개입해서 멘토링에 참여하는 경우가 많을 수밖에 없더라고요. 아이들이 스스로 뭔가 선택할 수 있는 환경이 아니다 보니.... 그래서 당연히 멘토링 만족도가 기대한 것만큼 많지 않는 경우도 있죠. (지역주관처 C)

## 2) 참여자 변화

삶의 궤적을 지나 온 멘토들의 경우 환경이 어려운 멘티들에게 용기와 희망을 주고자 하는 마음으로 조건 없는 관심과 사랑을 주게 되었다. 이는 단기적인 성과를 관찰하기 어려울 수 있으나, “좋은 어른”(오다윤, 2021)을 만나기 어려운 아이들에게 큰 자양분이 될 수 있을 것이라 예측할 수 있다.

극적인 변화는 어렵죠. 대부분 우리 멘토님들은 50살이 넘는 사람들이니까 애들이 다 손자뻘이란 말이죠. 한 세대를 건너갈 정도죠. 아이들의 변화는 안전하다는 걸 느낀다고 할까요? 예를 들자면, 한 아이가 엄마가 OO사람인데 엄마는 도망가고 아빠는 지방으로 저기 일을 하러 간 거예요...(중략)...그러다가 이 아이가 멘티로 들어왔어요. 애가 맨 처음에 들어갔을 때 굉장히 공격적이고 산만하고 상처를 받은 거예요. 자기는 버림받았다는 거죠. 애가 (스스로) 생각하기예요...(중략)... 근데, 멘토가 아이의 상황을 아니까 오히려 그 아이한테 잘해주게 되었어요. 그랬더니 누구한테 사랑과 관심을 받은 적이 없던 애가 사랑을 받으니까 태도가 아주 모범적으로 변해요. 지역아동센터에서는 이런 일들이 굉장히 많이 일어나요. 이런 것들이 청년세대들은 덜하죠. 군대나 중학교 이런 데서는요. 지역아동센터 같은 곳에서는 나이 50 이상의 멘토님들 때문에 아이들의 정서적인 변화가 많다고 할 수 있죠. 누구한테 보살핌을 받는다는 느낌 내지는 인정을 받는다는 느낌 이런 것들은 이제 극적인 변화들로 나타나서 애들이 굉장히 안정이 된다는 거죠. (튜터 I)

실제 나가 보니까 필요로 하는 곳이 많고 한 마디로 아이들은 그런 것 같아요. (하와이 카우아이섬 실험에 대해 설명하며) 믿어주는 단 한 사람의 중요성, 저도 그거를 좀 실현을 하려고 해요. 한 마디라도, 지금 당장은 기억이 안 나더라도 언젠가 그때 선생님이 나를 뭘 잘한다고 했지 이런 생각이 들도록 멘토링 마무리에는 정말 과하지 않은 진심어린 칭찬으로 기억에 남을 수 있게 좀 차분하게 마무리를 하는 편입니다. (멘토 F)

그러나 인생나눔교실을 통해 기대할 수 있는 변화가 모호하며, 변화의 성격, 기간과 횟수, 시간의 제약으로 근본적 변화의 어려움이 존재하는 것 또한 발견할 수 있었다. 기간이 짧고 횟수가 적기 때문에 극적인 변화, 측정 가능한 변화를 기대하는 데에는 한계가 있다. 현실적인 수준에서 인문멘토링을 통해 기대할 수 있는 변화의 모습을 그리고 이것을 관찰할 수 있는 적절한 지표를 개발한다면 지침의 역할을 할 수 있을 것으로 보인다. 인생나눔교실 공식 블로그에 따르면 “인생나눔교실은 서로 만나 소통하고 공감하며 내 주위의 사람들과, 소중한 인문의 가치를 발견하고 함께 살아가야 하는 의미와 힘을 만들어가기를 바랍니다. 인생나눔교실을 통하여 급격한 변화의 흐름 속에서 다양한 갈등을 겪고 있는 사회 구성원들이 상식과 문화를 만들어가며, 다시 공동체 안에 기댈 수 있기를 기대합니다.”로 목표를 규정하고 있다. 함께 살아가야 하는 의미와 힘을 만들고 공동체 안에서 기댈 수 있다는 것은 이상적이지만, 구체적인 변화를 발견하고 성과를 보고하는 데에는 어려움이 있다. 멘토의 면담에서도 멘티의 변화에 대해 추상적으로 보고한다는 것은 멘토링을 통해 도달하고자 하는 목표의 부재로도 볼 수 있다. 참여자에게 기대하는 변화의 모습을 광범위한 수준에서라도 구체화할 필요가 있다.

가장 크게 생각하는 거는 삶의 긍정적인 변화를 목표로 하고 있거든요. 그래서 사실 이 인생나눔교실 사업 자체가 뭔가 정량적으로 수치화하거나 결과를 내기는 쉽지 않은 사업이고 또 그게 목적인 사업도 아닌 것 같아요. 그래서 정성적으로 봤을 때 멘티들이 좀 더 성장하고 삶을 좀 더 긍정적으로 바라볼 수 있게 하는 것을 바라고 있어요. (지역주관처 C)

15번이면 4개월, 이거 가지고는 애들이나 청년이나 누구의 어떤 변화를 측정하기에는 너무나 짧은 시간이고, ...(중략)...그러기 때문에 이 사업을 통해서 ‘우리가 변화하는 걸 기대하는 이런 할아버지들, 할머니들도 있네’ 정도죠. 이걸 통해서 인격이 바뀐다든가 정서가 바뀐다든가 그런 거는 아니고 .....(후략) (튜터 1)

#### 4. 성과관리의 체계성

인생나눔교실 사업은 사업추진 로드맵에 제시한 연구 → 개발 → 성장에 따라 양적 확대 추진하고 있으며, 이는 많은 참여자들이 사업을 경험할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 한정된 자원 하에서의 양적 확대 가운데 멘토링의 가치 확산과 안착에 자원을 투자하는 데에 어려움이 있을 수 있다. 멘토링 횟수 확대와 인생나눔마당이나 인생산타 등의

행사 기획과 동시에 멘토링의 질적 개선과 연구분석을 통한 지표 개발, 모델 다양화 등이 요구된다.

사업운영을 하면서 멘토링 운영이 가장 중요하다고 생각하기 때문에 그래서 다른 사업들이 축소가 되고 찾아가는 인생나눔교실 인문멘토링 사업이 좀 더 확대가 작년보다 된 거고 저희도 멘토링을 더 늘리려고 하고 있고요. 멘토님들도 발대식도 있고 교육도 있고 소모임도 있고 에너지를 굉장히 많이 쏟으시니까 저희도 그만큼 더 많이 멘토링을 하실 수 있게 지원해 드리려고 해요. 기존에 멘토링 회차는 한 690회에서 올해는 1,300회 이렇게 회차를 계속 늘리고 있어요. 멘토님들이 한 분당 올해 같은 경우에는 최소 2개 그룹 이상 매칭해 드릴 수 있도록 하려고 해요. 이전에는 보통 하나 하시고 2개, 정말 많을 때 3개 이렇게 하셨는데, 올해는 저희가 일부러 초반 단계부터 다 한 분당 최소 2개씩 말도록 도와드리고 있어요. 부득이한 한 두 분 빼고는 2개 그룹씩 다 매칭을 하고 많으면 또 3개 그룹 하시는 분들도 굉장히 많으세요. 그만큼 멘티기관도 많이 발굴해 왔고, 이 멘토링을 진행하는 게 멘토님들한테도 더 중요한 일이기에 늘리려고는 하고 있는데 사실 부담이 좀 있긴 하죠. (지역주관처 C)

지역주관처는 모니터링 시 체크해야 할 항목을 체크리스트로 만들어 보고자료에 정리하고 프로그램에 환류하고 있다. 또한 멘토링 이후 작성해야 하는 보고서 항목을 자세히 만들어 멘토들이 보고서를 작성하는 과정에서 자신의 활동을 되돌아볼 수 있도록 하고 있다.

저희가 갔을 때 좀 보는 것들이 몇몇 있어요. 멘토님이 멘토링을 위해서 얼마나 준비를 해오셨는지도 보고 아이스브레이킹이나 내용 진행이나 마무리를 어떻게 하시는지, 멘티들과 멘토의 이런 대화의 비중 같은 것들도 보고요. 너무 멘토님이 본인 이야기만 하시지 않는지 그런 것들도 보고 그걸 듣는 멘티들의 반응도 저희가 지켜보고요. 그리고 멘티들이 본인의 의사를 얼마나 자유롭게 적극적으로 표현하는지 이런 것들도 봐요...(중략)...체크리스트가 있어서 매번 정량적으로 조사하진 않지만, 이런 내용들을 다 확인해서 보고자료에 다 작성을 해요. (지역주관처 C)

본 사업의 특성 및 멘토링의 성격 상 프로그램의 성과를 가시화하기 어려운 측면이 있다. 이를 발굴하고 분석하기 위해서는 현장을 자주 방문하고 다수의 숙의를 통해 성과를 도출할 필요가 있다. 그러나 인력이 한정되어 있어 모니터링이 이루어지기 어려우며, 전문적인 인력이 모니터링에 지속적으로 모니터링에 투입되는 것도 현실적으로 불가능하다. 이에, 연구 및 지원을 위한 인력 보충 및 인건비의 상향 조정을 통한 사업의 매력도 향상 도모가 필요할 것이다.

## V. 결론 및 제언

본 연구는 인생나눔교실 사업의 수도권 지역 운영 실태와 참여자 경험을 분석하여 세대 간 인문멘토링 사업이 지닌 의미와 과제를 조망하고자 하였다. 분석 결과, 인생나눔교실은 멘토·멘티 간 관계 속에서 사업의 모토인 소통·공감·나눔·배려의 경험을 통해 삶의 변화를 유도하고, 은퇴 세대의 사회참여와 자존감 회복에 긍정적으로 기여하고 있는 것으로 나타났다. 특히, 사업 계획단계에서는 인문적 가치 확산을 위한 목적 의식이 참여자 간 공유되고 있었고, 운영단계에서는 멘토와 튜터의 역량강화 활동, 지역주관처와의 긴밀한 협력 체계, 학습소모임 및 네트워킹 활동이 안정적으로 이루어졌다. 성과 및 환류 단계에서는 멘토 개인의 성찰과 성장, 멘티의 정서적 변화에 대한 경험이 보고되었고, 우수사례 발굴과 확산을 위한 노력도 확인되었다. 반면, 인문 개념의 모호성과 참여자에 따른 해석 차이, 고착화된 운영 방식, 갈등과 실패 경험의 비가시화, 성과관리의 구체성 부족 등 개선이 필요한 점도 도출되었다. 이에 본 장에서는 ‘계획’, ‘운영’, ‘성과 및 환류’ 단계별로 본 연구에서 드러난 성과와 한계를 중심으로 인생나눔교실 사업을 논의하고, 향후 고도화와 확산을 위한 제언을 제시하고자 한다.

‘계획’에 있어서 인문에 대한 해석 및 이 가치들이 어떻게 구현되어야 하는지에 대한 구체적 방향이 다소 모호한 양상을 보였다. 멘토와 튜터, 지역 주관처 등 대부분의 참여자들은 사업의 목적을 대체로 인지하고 있었으나, ‘인문멘토링’ 혹은 ‘인문적 가치’에 대한 해석은 사람마다 달랐다. 결과적으로 멘토링의 내용보다는 형식이나 결과물 중심의 활동으로 수렴되는 경향이 관찰되었다. 인문에 대한 공통된 이해 없이 감정적 교류나 제작 중심 활동이 강조되면서, 본래의 사업 취지가 흐려질 우려가 있다. 따라서 인문정신문화의 개념에 대한 명확한 정의와 실천 방식에 대한 구체적 안내가 향후 사업계획 수립 시 반드시 병행되어야 한다. 또한, 사업의 방향성을 유지하면서도 고착화를 방지하기 위한 노력이 필요하다. 장기 운영으로 인해 체계성은 확보되었으나, 새로운 발상의 도입 없이 일상화되는 운영구조는 사업의 창의성과 확장 가능성을 저해할 수 있다. 기획사업 또한 홍보를 넘어, 인생나눔교실의 고유한 철학과 가치를 부각할 수 있는 기획으로 재설정할 필요가 있다.

‘운영’에 있어서는 지역주관처, 튜터, 멘토 등 참여자들의 경험이 축적되면서 안정

적인 체계를 갖추고 있었다. 학습소모임과 같은 네트워킹은 멘토링의 질적 수준을 유지하는 데 기여하고 있다. 그러나 운영의 안정성은 동시에 사업의 도전성과 실험성을 약화시키는 요인이 되기도 했다. 실제로 멘토링 커리큘럼은 예측 가능한 패턴으로 반복되는 경향이 있었으며, 경험 많은 멘토들의 안정적인 운영방식에 안주하게 되는 상황도 발견되었다. 한편, 멘토의 처우 문제는 시각이 상반됨을 알 수 있었다. 사업의 본래 취지에서 어긋나지 않으면서 멘토의 처우 개선을 위하여 다양한 방안의 모색이 요구된다. 멘토의 효능감, 자존감 등 심리·정서적 측면과 함께 네트워킹, 포상, 임명 등을 통해 멘토 활동의 가치를 명확히 인정하는 구조가 필요하다. 또한 현재는 멘토를 중심으로 한 역량강화 및 네트워크 조성은 비교적 잘 작동하고 있으나, 지역주관처, 튜터, 멘티기관 등 다른 참여 주체에 대한 역량강화 지원은 미비한 실정이다. 멘토의 발전을 이끄는 지역주관처나 튜터의 역량강화 노력을 통해 보다 거시적인 안목으로 사업의 큰 틀을 조정하고 멘토를 안내할 수 있으며, 멘티 및 멘티기관의 네트워킹과 역량강화 노력을 통해 사업의 취지에 맞는 멘토링 운영의 기반을 닦을 수 있을 것으로 보인다.

‘성과 및 환류’에 살펴보자면, 인생나눔교실 참여에 따라 기대하는 변화에 대한 지표의 구체적인 기술이 부족하였다. 이성우, 김면, 정현주(2022)의 연구에서 인문정신문화 정책지표와 인문지수를 개발을 시도하였으나 연구에서 밝힌 바와 같이 전체 사업을 대상으로 하는 만큼 추상성이 높아 사업별, 대상별 세분화가 이루어질 필요가 있다. 인생나눔교실을 통해 기대할 수 있는 변화의 모습과 이것을 관찰할 수 있는 지표가 있다면 참여자에게 지침의 역할을 할 수 있을 것이다. 또한 사업에서의 갈등과 실패는 거의 언급되지 않거나, 성공적인 극복 사례로 미화되어 보고되고 있는 경향이 있다. 그러나 실제 인터뷰에서는 멘토-멘티 간 소통의 어려움, 멘티기관과의 방향성 불일치 등 다양한 갈등 경험이 존재하였다. 이는 인생나눔교실사업이 갈등 상황을 사전에 차단하거나 회피, 은폐하는 것이 아니라, 학습과 성장의 자원으로 전환하여 환류할 수 있는 체계를 갖추어야 함을 시사한다. 성과를 ‘문제 없는 운영’이 아니라, ‘문제를 학습의 기회’로 재개념화할 필요가 있다.

마지막으로, 현재 멘토링의 질적 심화를 위한 실행연구가 미진한 상황이다. 멘토링은 단발적인 연구로 성과를 관찰하기 어려워 멘토링의 과정 가운데에서 연구가 동시에 이루어져야 한다. 이를 위해 멘토링을 중심으로 한 핵심적인 프로그램으로 정돈하고, 멘토링의 질적개선과 연구분석으로 통한 모델 다양화 방안을 모색할 필요가 있다. 그리고

모든 단계에서 멘토링의 질적 심화를 위한 실행연구가 요구된다. 멘토링은 단발적인 연구로 성과를 충분히 관찰하기 어려워 실제 운영 과정에서 연구가 이루어져야 한다. 이를 위해 멘토링을 중심으로 프로그램을 정돈하고, 질적 개선과 분석을 통해 다양한 실행 모델을 마련할 필요가 있다. 예를 들어, 「2024년 인문정신문화 작은 연구 지원 사업」과 같은 연구 지원 사업을 통해 다양한 관점을 지닌 연구자들이 멘토링을 분석하고, 다각적인 성과와 정책 제언을 도출할 수 있을 것이다(한국문화예술위원회, 2024.06.04).

상술한 인생나눔교실의 성과와 한계를 바탕으로, 사업의 고도화와 인생나눔교실의 사회적 확산을 위한 제언을 사업 고도화를 위한 측면과 확산을 위한 측면으로 나누어 제시하고자 한다.

먼저 다년 차에 이른 인생나눔사업의 고도화를 위하여 첫째, 사업의 목적과 대상의 재검토를 통해 타 인문사업과의 차별성 확보가 필요하다. 현재 사업의 목적, 주제, 대상이 지나치게 광범위하게 설정되어 있어 사업의 고유한 특색을 재설정할 필요가 있다. 이 사업이 누구를 대상으로 어떤 주제를 다루며 구체적으로 어떤 방식의 사업추진 과정을 거쳐 어떤 목적을 달성하고자 하는지, 그리고 그것이 왜 정부가 지원하는 ‘인문정신문화’라는 사업의 형태로 ‘국고’가 투입되어야 하는지를 명확하게 규정할 필요가 있다. 특히, 타 인문사업과의 차별화 확보를 위해 주제, 대상, 방법에 있어 최소한의 표준화 작업이 이루어질 필요가 있다. 주제를 비롯한 사업의 독자성이 큰 틀에서 마련되지 않으면 운영에서의 제언이 무의미하다. 사업의 근본적인 성격과 방향성에 대한 고민이 선행되어야 한다.

둘째, 위탁운영 체제 정비를 통한 운영 효율화가 필요하다. 다수의 위탁운영에 대한 연구(강병준, 윤건, 윤민석, 2015, 2008; 추병주, 정윤수, 2009; Savas, 2000)에 근거하여 살펴보면, 현재 인생나눔교실 사업이 다소 취약한 구조를 가지고 있음을 확인할 수 있다. 사업의 구체성 제고, 위탁 시 경쟁 환경조성, 모니터링 및 컨설팅 절차와 지표의 제도화, 운영평가 및 평가결과 반영을 통해 보다 내실 있는 운영을 도모할 필요가 있다. 권역별 사업 및 지역사회에 대한 이해도가 높고 멘토, 멘티기관에 대한 정보가 풍부한 기관에 위탁이 이루어질 수 있도록 위탁 공모, 선정 시 관련 내용에 대한 안내와 성과 평가에 대한 부분을 미리 공지할 필요성이 있다.

셋째, 사업 취지와 목적에 맞는 실천을 위한 세분화된 가이드라인 및 온·오프라인 연수의 제공 및 지속적인 개선이 필요하다. 인생나눔교실에서 필요로 하는 소통, 나눔,

공감, 배려와 같은 능력은 단기간에 기를 수 있는 능력이 아닌 소양에 가깝기 때문에 이해와 실천이 어려운 사업이다. 또한 참여자, 참여 기간에 따라 사업에 대한 이해가 달라지므로 다양한 맥락에서 활용할 수 있는 가이드라인을 개발할 필요가 있다. 주관처, 튜터, 멘토, 멘티기관 담당자, 멘티, 모니터링 담당자 등 참여자에 따른 가이드라인으로 기준을 제공함으로써 인생나눔교실이 본래의 취지에 걸맞게 이루어질 수 있도록 지원할 필요가 있다. 특히 멘토 면담 결과, 학습소모임에 대한 만족도와 효과가 높은 것을 확인할 수 있었다. 그러나 이를 운영하는 튜터는 학습소모임의 운영 방향과 방법에 대한 고민이 깊었다. 멘토들이 배움의 욕구, 자기 성장의 욕구가 높으므로 연수 프로그램을 이론편/실제편, 신규 멘토/기존 멘토 등으로 세분화하여 온·오프라인으로 제공한다면 보다 사업의 취지와 목적에 맞는 실천을 도모할 수 있을 것이다.

넷째, 인력 또는 인센티브 지원을 통한 업무 경감 및 동기 부여가 필요하다. 업무 경감을 위해 인력을 보강할 수 있도록 하거나, 인센티브 지원이 가능하도록 규정을 정비하여 동기를 부여할 필요가 있다. 인적지원, 특히 전문인력, 연구인력의 보강이 요구된다. 지역주관처는 주로 사업운영에 집중하고 있다. 본 사업에 몰입하여 누적된 자료를 분석하고 함의를 제시하여 사업을 개선할 수 있는 전문인력, 연구인력이 요구된다. 다년간 운영을 통해 축적된 자료를 분석하고 엮어서 인생나눔교실이 가진 '매력'을 정리할 수 있는 문체부 차원의 전문인력, 연구인력 확보가 향후 본 사업 발전의 토대가 될 것으로 판단된다.

다음으로 인생나눔교실 사업의 사회적 확산을 위하여 첫째, 견고한 이론적 토대 구축을 바탕으로 멘토링 문화의 전방위적 확산이 필요하다. 멘토링 문화의 형성과 확산을 위하여 진정한 의미의 멘토링이 일어날 수 있도록 지원하고 가치 있는 성과를 발굴하고 홍보할 필요가 있다. 멘토링을 외부적 시각으로 바라보고 분석 및 개선할 수 있도록 멘토링에 대한 간담회를 개최하여 모니터링 및 컨설팅하고 분석하여 이론적 토대를 구축할 필요가 있다. 현재 학습소모임이 정기적으로 이루어지고 있으나, 학습소모임 내에서의 활동에 그치고 있다. 멘토링을 조직하고 지원하는 비영리 조직인 MENTOR<sup>3)</sup>에서는 정기적으로 전체 웨비나를 개최하여 사례를 공유하고 의견을 교환하는 시간을 가지고 있다. 이는 멘토 간 정보 공유의 장으로 기능함과 동시에 사례 누적과 분석의 데이터가

3) 구체적인 내용은 MENTOR 홈페이지(<https://www.mentoring.org>)에서 확인할 수 있음.  
(검색일 2025년 4월 28일)

될 수 있다. 또한 멘토링과 관련하여 멘토링 단계, 실천 요소, 체크리스트 등 다양한 연구를 진행할 필요가 있다. 엄격하면서도 실용적인 연구의 실행 및 사례 누적을 통해 더욱 효과적인 멘토링이 이루어질 수 있도록 지원하고 이러한 문화의 확산과 정착을 도모할 필요가 있다. 이론적 토대 구축 이후에는 교육부, 국방부, 보건복지부 등 타 부처, 유관 기업이나 기관 등과의 적극적 협력 방안 모색이 필요하다. 사회에서 멘토링이 필요한 적재적소에 양질의 멘토링이 제공된다면 공감대 형성과 인식 제고를 통해 멘토링 문화 정착과 확산의 토대가 마련될 수 있다.

둘째, 전문가 그룹 멘토링 사업 기획·운영 및 멘토링 내용과 목표의 세분화를 추진할 필요가 있다. 고학력(석·박사급) 멘토들의 경우 초기 유입율이 높은 편이나 사업이 진행되면 오히려 이탈하거나 지속적인 참여율이 감소하고 있는 현상 등이 나타난다. 이에 멘토들의 전문성에 따른 격차가 존재하는 것으로 분석된다. 이는 본 사업의 성격이 고학력 멘토들이 기대했던 전문성을 바탕으로 한 지식나눔 사업이 아닌, 관계기반 멘토링 사업이라는 점에 대한 불충분한 인지 문제와 함께, 사업 내에서도 지나치게 평이하고 단순한 수준의 멘토링으로 사업의 성격을 매몰되고 있는 경향으로 인해 발생하고 있는 문제로 파악할 수 있다. 이러한 점을 보완하기 위해서 신규사업으로 전문가 그룹의 멘토링 사업을 기획·운영할 것을 제안한다. 즉, 멘토의 역할에 대해 규정할 필요가 있다. 트레바리라는 독서모임 플랫폼에서 크게 '선하고 지혜로운 어른'과 '전문가'로 클럽장의 역할을 규정(조운, 2019.03.29)한 바와 같이 멘토의 역할을 분류하고, 그에 따라 멘티 매칭과 멘토 훈련 등에 참고할 수 있다.

셋째, 연계 및 협업을 통한 인생나눔교실 R&D 사업의 기획이다. 타 기관 및 사업과의 연계를 통해 멘토링에 대한 깊이 있는 연구가 이루어질 필요가 있다. 경제인문사회연구회의 인문학특별위원회, 타 인문정신문화사업, 대학의 인문정신 관련 학과 등과의 협업을 시도할 수 있다. 이를 통해 사업성격을 규정하고 인문정신문화 정책의 내실을 기할 수 있다. 연구를 토대로, 또는 연구와 동시에 보다 확장된 형태의 멘토링 사업 혹은 행사의 기획과 개발이 이루어질 필요가 있다. 예를 들어 보건복지부의 '드림스타트' 사업, 문화체육관광부와 고용노동부의 '중장년 청춘문화공간', 기업에서 운영하는 '드림클래스' 등과 연계하여 인생나눔교실의 확장과 홍보에 활용할 수 있다. 심층 멘토링이 필요한 사례의 경우 추가적으로 멘토링을 진행하기보다 타 정책사업(예: 심리상담센터)이나 외부 상담기관과 연계하는 방식도 검토할 필요가 있다. 인생나눔교실이 추구하는 가치

를 확산하는 행사의 일환으로 덴마크의 휴먼라이브러리<sup>4)</sup>처럼 축제의 형태로 기획, 운영할 수 있다. 이 때 인생나눔교실을 통해 양성된 인력들을 투입하여 활용할 수 있다.

이상과 같이 인생나눔교실 사업은 의미 있는 성과를 보여주고 있으며, 다년간의 운영을 통해 사회적 인식 또한 점차 확산되고 있다. 향후 인생나눔교실이 인문정신문화 기반 조성 사업으로서 자리매김하기 위하여 사업의 철학을 명확히 하고, 실천 방식과 제도적 기반을 정비하며, 인문멘토링 문화의 저변을 확장해 나가기를 기대한다.○

---

4) 구체적인 내용은 휴먼 라이브러리 홈페이지(<https://humanlibrary.org>)에서 확인할 수 있음.  
(검색일 2025년 4월 28일)

## [참고문헌]

- 강병준·윤진·윤민석(2015), 서울시 민간위탁 평가체계에 관한 연구: 민간위탁 평가제도 개선을 중심으로, 『서울도시연구』, 제16집 2호, 229-252.
- 김민하(2018), 「인문 멘토링 사업의 특성이 은퇴세대 멘토 참여자의 만족도와 지속의지에 미치는 영향 연구: 「인생나눔교실」 사례를 중심으로」, 중앙대학교 석사학위논문.
- 김성우(2018), 「퇴직자 멘토들의 경험학습 사례 연구: '인생나눔교실' 멘토링 프로그램 참여자 중심으로」, 아주대학교 석사학위논문.
- 김영주·이성희·류명희·박성은·권정아(2022), 「2021년 인생나눔교실 사업 평가연구」. 나주: 한국문화예술위원회.
- 김영주·홍애령·안지연·김지나·정수희(2024), 「2023년 인생나눔교실 사업 평가연구」. 나주: 한국문화예술위원회.
- 문화체육관광부(2015.02.04), 「인문정신문화로 세대·이웃·가족 간 소통의 폭 넓힌다」.
- 문화체육관광부(2017.01), 「인문정신문화 진흥 기본계획(2017~2021)」.
- 문화체육관광부(2021.12.21), 「제2차 인문정신문화 진흥 기본계획('22~'26)」.
- 문화체육관광부(2025.01), 「2024년 자체평가 결과보고서(주요 정책 부문)」.
- 박찬욱·이신복·이용관(2016), 인문정신 확산형 집단 멘토링의 성과제고 방안에 관한 연구 - 인생나눔교실 시범사업을 중심으로 -. 『문화정책논총』, 제30집 2호, 92-117.
- 오다운(2021), 「'좋은 어른' 담론의 구성, 수용, 그리고 경합」. 전북대학교 석사학위논문.
- 이동은(2020), <인생나눔교실> 사업의 효과 검증을 위한 추적 조사 방법론 연구 - 2017~2018년도 영상추적조사를 중심으로 -. 『예술경영연구』, 53, 207-247.
- 이상민(2018), <인생나눔교실> 사업 평가모형 개발 연구. 『디지털융복합연구』, 16집 10호, 79-87.
- 이성우·김민·정현주(2022), 「인문지표개발 및 지수화 방안 연구(정책연구 2022-07)」. 서울: 한국문화관광연구원.
- 이수인(2019), 「인문·문화예술멘토링 사업에 참여했던 은퇴세대의 만족도가 개인 삶에 미치는 영향 연구: '2015년~2017년 인생나눔교실 사업'을 중심으로」. 한국예술종합학교 석사학위논문.
- 인생나눔교실 공식 블로그, Available: <https://blog.naver.com/PostList.naver?blogId=>

arKo2010&from=postList&categoryNo=37&parentCategoryNo=37

추병주·정윤수(2009), 지방자치단체의 민간위탁 영향요인에 관한 실증분석. 『한국행정학회 하계학술발표논문집』, 1-21.

한국문화예술위원회(2021), 2021년 ‘인생나눔교실 운영’ 사업 지역주관처 공모 안내.

한국문화예술위원회(2024.06.04), 2024년 인문정신문화 작은 연구 지원 사업 공모 안내문.

Savas, E. S.(2000), Privatization and the new public management, *Fordham Urban Law Journal*, 28(5), 1731-1737.

[Abstract]

## **Current Status and Challenges of Intergenerational Humanities Mentoring Program: Focusing on Participant Experiences of the Life Sharing Classroom in the Seoul Metropolitan Area**

Ahn, Ji Youn · Kim, Yung Ju

This study analyzes the operational status and participant experiences of the Life Sharing Classroom program in the Seoul Metropolitan Area, a project aimed at promoting humanistic cultural values and intergenerational communication. Data were collected through on-site monitoring, in-depth interviews with participants, and expert consultations, which were analyzed using qualitative methods. The findings indicate that the program has a positive impact on retired seniors' social role recovery and mentees' emotional well-being, promoting core humanistic values such as communication, empathy, sharing, and consideration. Notably, close collaboration and network-building among mentors, tutors, and regional coordinators enabled stable program implementation. Activities including learning circles and the identification of best practices supported a feedback system for enhancing program quality. However, several challenges remain, including the ambiguity surrounding the concept of humanities, structural rigidity, lack of visibility for conflict cases, and absence of performance indicators. To address these issues this study proposes (1) revisiting the program's goals and target groups to clarify its distinctiveness from other humanities initiatives; (2) improving operational efficiency by revising the commissioned management system; (3) providing differentiated guidelines and training tailored to each participant group; and (4) implementing strategies to sustain participant motivation. Furthermore, for wider social dissemination, the study emphasizes the need to

(1) strengthen the theoretical foundation of the program to support the expansion of mentoring culture, (2) develop professional mentoring programs and diversify mentoring content, and (3) initiate an R&D-based strategy to promote the collaboration and integration of the program.

**[Keywords]** life sharing classroom, humanities mentoring, humanities culture

