산업융합연구 제19권 제3호 pp. 51-60, 2021
ISSN 2635-8875 / e-ISSN 2672-0124
DOI : https://doi.org/10.22678/JIC.2021.19.3.051

학습마을활동가의 잡 크래프팅을 통한 일의 의미 탐색

송성숙
대진대학교 미래평생학습부 교수

An exploration of the meaning of work through job crafting by Learning Village Activists

Seong-Suk Song
Professor, Dept. of Future Lifelong Learning, Daejin University

요 약 본 연구는 잡 크래프팅을 중심으로 학습마을활동가의 일의 의미에 대해 심층적으로 탐색하였다. 이를 위해 학습마을활동가 4명을 대상으로 2020년 3월 23일부터 2021년 03월 05일까지 참여관찰과 심층면담을 통해 질적 사례연구를 수행하였다. 분석결과, 과업 크래프팅은 '자신이 가진 강점과 자원을 활용한 과업수행', '정해진 과업 이외의 추가적 업무수행', ' 효율적 과업수행을 위한 업무방식의 변화'가 나타났다. 인지 크래프팅은 '일의 중요성과 소명의식 인지', '일의 행복과 즐거움 인지', '일의 전문성 확장을 위한 역할 인지'가 나타났다. 관계 크래프팅은 '동료와 실천학습공동체 구축', '마을주민의 성장과 변화의 매개자', '업무관계자와 갈등과 협력의 공존'이 나타났다. 결론적으로 학습마을활동가들은 잡 크래프팅을 통해 능동적으로 일을 변화시키고 있었으며, 이는 일의 만족감을 향상할 수 있는 기초자료로 활용할 수 있다. 추후 타 지역 학습마을활동가 대상의 후속연구를 제안하였다.

키워드 : 잡 크래프팅, 학습마을활동가, 일의 의미, 평생학습, 질적연구

Abstract This study aims to do in-depth exploration of the meaning of learning village activists' work, focusing on job crafting. A qualitative case study was conducted through participant observation and in-depth interview from March 23, 2020 to March 05, 2021. As a result of the analysis, a task crafting showed 'task performance using one's own strengths and resources', 'executing additional tasks other than the specified tasks', and 'changes in work methods for efficient task performance'. In a cognitive crafting, 'recognition of the importance of work and sense of vocation', 'recognition of happiness and pleasure in work', and 'recognition of roles to expand work expertise' appeared. In a relation crafting, 'building a community of practical learning with colleagues', 'a mediator of the growth and change of village residents', and 'coexistence of conflict and cooperation with business associates' were shown. In conclusion, learning village activists were actively changing their work through the job crafting and this can be used as basic data to improve the satisfaction with their work. A follow-up study was proposed for activists in learning villages in other regions.

Key Words : Job crafting, Learning village activists, Meaning of work, Lifelong learning, Qualitative research

1. 서론

최근 도시화, 개인화로 인해 약화된 마을의 공동체 의식을 회복하고, 주민 스스로가 마을의 당면한 문제를 평생학습을 중심으로 자치적으로 해결해 나가는 학습마을이 주목받고 있다. 특히 일본의 사례에서 평생학습을 통한 조직 활성화가 지역주민의 연대의식 및 지역 정체성 형성에 기여한다고 보고되면서 여러 지자체들이 마을만들기 사업의 하나로 추진하고 있다[1]. 이는 기존의 대단위 '도시', '지역' 중심의 평생교육 정책의 추진 방식으로는 마을주민의 배움이 일상의 변화로 이어지지 못한다는 현장의 문제의식이 반영된 것으로 볼 수 있다[2].

*Corresponding Author : Seong-Suk Song(myhanikate@daejin.ac.kr)
Received March 28, 2021 Revised May 18, 2021
Accepted June 20, 2021 Published June 28, 2021

이러한 마을 현장의 변화에 중심축에서 주민의 학습을 촉진하고 정책사업의 가교 역할을 수행하는 현장 실천가가 학습마을활동가이다. 학습마을활동가는 2013년 국가에서 주민들을 위한 근거리 학습권 보장을 위한 정책이 추진되면서, 읍·면·동 마을단위 생활권에서 주민들의 학습여건을 조성해줄 수 있는 활동가로 양성·배치되었다[3]. 이처럼 정책적 판단에 의해 배치된 학습마을활동가들은 주민들과 학습을 매개로 마을공동체를 형성하고 지역에 평생학습문화를 확산하는 주도적인 역할을 하는 사람으로 이들에 대한 관심이 고조되고 있다.

학습마을활동가의 직무는 지역에 따라 다소 상이하지만, 일반적으로 기존에 평생교육 지원의 사각지대 주민들을 찾고 이들에게 맞춤형 교육프로그램을 제공하는 것이다. 이를 통해 주민들의 학습권 보장과 마을 간의 교육격차를 해소하는 역할을 수행하고 있다[4]. 이처럼 학습마을활동가는 마을현장에 직접 들어가 공동체 형성을 지원하고 마을이 활성화될 수 있는 매개체 역할을 수행함에도 불구하고 신분적 안정성 및 경제적 보상체계가 매우 미흡한 실정이다[5].

그럼에도 불구하고 일부 학습마을활동가들은 수동적 조력자가 아닌 수평적 파트너로서 자리매김하며 그들의 일을 수행하고 있다[6]. 이들은 기존의 직무수행 영역인 교육운영과 관련된 역할 외에도 지역사회의 평생학습 활성화 및 마을 내 일자리 창출을 위한 방안 모색 등의 자발적인 활동을 통해 일의 영역을 확장해 가고 있다. 이처럼 동일한 직무와 역할일지라도 모두가 그것을 같은 의미로 받아들이지 않는다는 측면에서[7], 자신에게 주어진 업무를 능동적으로 바꿔서 일을 더욱 의미있게 만들어내는 과정인 잡 크래프팅(job crafting)이 주목받고 있다.

잡 크래프팅은 규정된 업무에 얽매이지 않고 자발적이고 능동적인 자세로 의미 있는 변화를 만들어내는 것이다. 또한 개인이 자신의 선호, 능력, 역량에 맞게 주어진 일을 능동적으로 수정하고 재조정함으로써 직무만족이나 행복감을 느낄 수 있을 뿐만 아니라 일에 대한 열정도 높아진다[8,9]. 지금까지 잡 크래프팅에 관한 선행연구를 살펴보면 대기업 근로자의 잡 크래프팅과 직무성과[10] 및 개인과 팀 수준의 변인 연구[11], 간호관리자의 진성리더십과 직무재창조의 매개 연구[12], 호텔기업 종사원의 직무재창조가 변화지향행동에 미치는 영향 연구[13], 직장인의 잡 크래프팅과 과업정체성이 일의 의미에 미치는 영향 연구[14], 프로젝트 학습에 참여한 대학생의 잡 크래프팅 전략[15] 등에 대한 양적 연구와 보육교사의 잡 크래프팅을 통한 일의 의미 찾기[16], 초등특수학급 교사의 잡 크래프팅 경험에 관한 연구[17], 임상간호사의 잡 크래팅 경험을 통한 일의 의미 찾기[18], 비서직 종사자의 잡 크래프팅 경험[19]에 대한 질적 연구가 이루어져 왔다.

이처럼 최근에 선행 연구를 통해 고유한 직무의 특성을 고려한 다양한 연구대상의 잡 크래프팅과 조직효과성의 긍정적인 관계는 입증되었지만, 실제로 업무를 수행하는 과정에서 어떻게 잡 크래프팅을 하고 있는지에 대한 구체적인 연구는 미흡하다. 특히 주민들의 삶터에서 학습여건을 조성하고 마을공동체를 형성하는 학습마을활동가에 대한 연구는 찾아보기 어렵다.

이에 본 연구에서는 최근 경영학과 심리학 등에서 많은 주목을 받고 있는 잡 크래프팅 개념을 중심으로 학습마을활동가들이 어떻게 자신의 일을 이해하고 해석하며 수행하는지 탐색해 보고자 한다. 이는 학습마을활동가들의 능동적인 직무를 촉진하고 일의 만족감을 향상할 수 있는 기초자료로 활용할 수 있을 것이다. 이 연구의 목적을 달성하기 위한 연구문제는 학습마을활동가의 잡 크래프팅을 통한 일의 의미는 어떠한가? 이다.

2. 잡 크래프팅의 이론적 고찰

잡 크래프팅(job crafting)은 Wrzesniewski & Dutton[8]이 처음으로 제시하였다. 현재 국내 학계에서는 Job Crafting의 용어에 대해 합의된 명칭이 없기에[11,14], 한국어로 재해석하는 과정에서 개념의 혼란을 줄 수 있어 본 연구에서는 번역 없이 '잡 크래프팅'을 그대로 사용하고자 한다. Wrzesniewski와 Dutton[8]은 잡 크래프팅을 조직 내에서 구성원들이 능동적으로 자신의 업무를 변화시키기 위한 방법으로 정의하며, 개인이 수행하는 직무의 영역을 과업, 인지, 관계의 세 가지로 구분하였다. 과업 크래프팅(task crafting)은 구성원이 자발적으로 자신의 일의 형태, 범위, 방법, 양 등을 변화시켜 직무기술서에 공식적으로 명시된 일만 수행하는 것이 아니라 자신에게 맞게 일을 변형하여 업무를 수행하는 것이다. 인지 크래프팅(cognitive crafting)은 자신의 직무와 관련된 인식을 보다 긍정적으로 변화시키고, 자신의 가치관에 맞게 재정의 하거나 직업정체성에 대한 의미를 변화시키는 것

이다. 관계 크래프팅(relational crafting)은 동료, 혹은 비슷한 직무를 하고있는 사람들과의 관계를 확장 또는 축소하는 것이다.

잡 크래프팅에 관한 선행연구를 살펴보면 대기업 근로자의 잡 크래프팅 수준이 높을수록 직무성과가 높아지는데[10], 잡 크래프팅은 팀 간의 차이에 의해서도 영향을 받지만 대부분 개인 차이에 의해 영향을 받는 것으로 보고하고 있다[11]. 또한 대학생의 팀 프로젝트 과정에서 겪는 어려움을 극복하기 위한 기제로 다양한 잡 크래프팅 전략을 활용하고 있으며[15], 직장인도 자신의 일에 대한 능동적인 태도와 주도적인 행동이 업무에 대한 인식에 변화를 주어 과업정체성을 높이는 것으로 나타나고 있다[14].

또한 특수학급 교사의 잡 크래프팅 경험이 직장생활에서 일 자체와 일의 의미 그리고 일의 정체성에 긍정적인 변화를 불러일으키고[17], 비서직 종사자의 잡 크래프팅 경험이 자신의 강점이나 흥미를 업무에 반영하고 자신이 가장 잘 할 수 있는 일을 하고 있어 직업적으로 행복하게 하며[19], 보육교사도 자신들의 직무에 대해 긍정적으로 사고하게 하며 삶의 의미를 발견하도록 도움을 주는 것으로 보고되고 있다[16]. 위와 같이 선행연구들은 잡 크래프팅과 각 변인들과의 관계를 검증하는 연구가 주로 진행되었지만 구성원들이 자신의 일터에서 어떻게 잡크래프팅을 하고 있는지에 대한 구체적인 사례를 탐구한 연구는 제한적이다. 특히 학습마을활동가는 마을에서 능동적으로 주민들의 변화와 성장을 촉진하고 창의적으로 업무를 수행하고 있기에 잡 크래프팅을 통해 이들에 일의 의미를 탐색해 보는 것은 의미가 있을 것이다.

3. 연구방법

3.1 연구 기간 및 참여자

본 연구는 학습마을활동가의 일의 의미를 심층적으로 탐색하기 위해 2020년 03월 23일부터 2021년 03월 05일까지 질적 사례연구를 수행하였다. 연구 참여자들은 P시에서 D대학에 위탁하여 운영하고 있는 공동체 조성사업의 학습마을활동가 4명을 목적 표집(purposive sampling) 방법을 활용하여 선정하였다. 일반적으로 학습마을활동가들은 마을단위에서 개별적으로 활동을 하고 있어 일의 의미를 탐색하기가 쉽지 않은 실정이다. 그러나 본 연구의 참여자들은 D대학에 사업담당 활동가로 채용되어 매주 수요일 학교로 출근하여 연구자와 마을활동과 관련한 회의를 진행하고 있다. 이에 학습마을에서 활동한 일의 의미에 대해 심층적으로 탐색하기에 적합하다고 판단하여 연구 참여자로 선정하였다. 연구 참여자의 일반적인 특성은 Table 1과 같다.

Table 1. Participants Characteristic

Participants	Age (years)	Period of service	Educational level
A	63	10	college graduate
B	45	6	college graduate
C	43	11	college graduate
D	41	2	college graduate

3.2 자료 수집 및 분석 절차

연구를 위해 연구 참여자들이 제출하는 월별 활동일지를 수집하였으며, 연구 참여자들을 대상으로 심층 면담과 참여관찰을 실시하였다. 참여관찰은 2020년 4월부터 12월까지 매월 마지막 주 수요일에 실시하는 정기회의에서 학습마을활동가의 일상적 활동과 마을주민 및 업무관계자, 활동가들 간의 상호작용 등을 중심으로 관찰하였다. 심층면담은 연구 참여자에게 연구와 관련해 자세히 설명하고 동의를 구하였으며, 개방적이고 반구조화된 면접 방식으로 2020년 11월부터 2021년 2월까지 집중하여 실시하였다[20]. 면담은 주로 회의 종료 후 학습마을활동가 전용공간에서 진행하였으며, 면담시간은 1회 평균 120분 정도 실시하였다.

수집된 면담자료는 학습마을활동가의 일의 의미를 이해하고 공유할 수 있도록 3단계 과정을 거쳐 분석하였다. 1단계에서는 면담 시에 녹음된 모든 자료를 한글파일로 전사하였다. 2단계에서는 원자료를 출력한 후 지속적으로 숙독하면서 주요 사건과 경험을 주제별로 범주화하였다. 3단계에서는 분류된 경험들과 관련된 면담내용을 선정하고, 그 의미를 구성하는 과정을 거쳤다. 주제별 코딩을 위하여 사용된 표기방법은 다음과 같다. 자료 분석 결과를 표기하기 위해서 연구 참여자(Table 1 참조), 자료수집 유형(참여관찰-O, 활동일지-R, 심층면담-M), 자료수집 일자(2020.04.29.)에 따라 코드를 기술하였다. 자료 구성순서는 연구 참여자, 자료수집 유형, 자료수집 일자 순으로 기술하였다(예: Participant 1-O-2020.04.29. 는 연구 참여자, 참여관찰, 관찰일자를 의미함).

3.3 연구의 신뢰도 및 타당성

아울러 본 연구의 신뢰도와 타당성을 확보하기 위해 코딩된 면담자료와 연구결과를 왜곡되거나 확대해석한 부분이 없는지 4명의 연구 참여자에게 확인하였다[21]. 또한 동료교수 1명을 포함한 박사 2명이 참석하여 연구과정과 결과를 점검하는 보고회를 통해 삼각검증(triangulation)을 실시하였다. 분류된 주제들을 상호 검토하면서 적절히 범주화되었는지를 확인하고, 이 과정에서 범주화된 주제에 대한 해석이 원자료의 의미를 제대로 반영하는지를 합의점에 도달할 때까지 논의하였다. 또한 Cho와 Trent[22]의 항시 비교법(constant comparison)을 이용하여 연구자의 편견을 최소화하고 연구의 진실성을 높이고자 시도하였다.

4. 연구결과

자료분석 결과를 바탕으로 학습마을활동가의 잡 크래프팅을 Wezesnieski와 Dutton[8]의 분류에 따라, 과업 크래프팅, 인지 크래프팅, 관계 크래프팅의 세 가지로 구분하여 일의 의미를 살펴보았다. 그 연구결과는 다음과 같다.

4.1 과업 크래프팅(task crafting)

과업 크래프팅은 개인이 수행하는 세부 직무의 유형, 범위, 양, 방식 등을 변화시키는 것을 말한다[8]. 업무 방식을 변경하거나 확장하는 과정에서 직무를 수행하는 개인의 강점, 열정, 흥미 등을 주도적으로 반영하는 것이 특징이다. 연구 참여자들의 과업 크래프팅은 자신들이 가진 강점과 자원을 활용하여 과업을 수행하고, 정해진 과업 이외에 추가적인 업무를 수행하며 효율적인 과업 수행을 위한 업무 방식의 변화를 모색하고 있는 것으로 나타났다.

4.1.1 자신이 가진 강점과 자원을 활용한 과업수행

연구 참여자들이 자신이 가진 강점과 자원을 활용하는 방식은 다양했는데, 가장 두드러진 방식은 자신들이 가진 경험과 인적·물적 자원을 업무에 활용하는 것이었다. 예를 들어 자신이 가지고 있던 암묵적 지식을 응용하거나, 십년 넘게 작성해오던 일기장에서 아이디어를 활용한다든지, 네 명의 자녀를 양육하는 엄마로서의 장점을 활용하여 자녀의 친구들에게 자연스럽게 Needs를 파악하여 아동·청소년 대상의 프로그램 기획에 접목하는 방식을 시도해 보는 것이다. 이처럼 학습마을활동가들은 자신들이 보유하고 있는 삶의 맥락과 경험치를 직무 수행에 강점과 자원으로 적극적으로 활용하는 과업 크래프팅이 나타나고 있었다.

> 제가 그전에 양재도 배우고 한복 만드는 것도 배우고 막 여러 가지 이런 것들하고. 또 관심 있는 분야들이 있었는데 마을에서 수의 만들기 프로그램을 하면 이거야말로 그동안에 했던 일들을 여기서 다 마음껏 좀 응용을 할 수 있는 그게 되더라고요. 그래서 한지로 수의 만들기를 진행했어요(Participant A-M-20.11.13.).

> 마을 어르신들이 한글을 오래 배웠는데 글을 배우되 이분들이 왜 살면서 후손들한테 남겨줄 수 있는 메시지 하나, 그런 것들 딱 하나씩은 분명히 있을 거란 말이에요. 그걸 남겨주고 싶었어요. 그거 하나로 해서 그림책으로 약간 뽑아가는 과정을 한글 수업으로 기획했어요. 샘플북도 만들어보고. 저도 제 자신에게 남기는 일기를 십년 넘게 쓰고 있는데 거기서 아이디어를 얻었죠(Participant B-M-20.12.11.).

> 애들이 학교 끝나고 저희 집이 이제 아지트예요. 항상 물어봐요. 야! 요즘 너는 뭐 배우고 싶어가 아니라. 너는 요즘에 뭐 하고 노니? 그렇게 물어보죠. 너 뭐 하고 싶어? 그런 게 아니라 요즘 너네 무슨 게임해? 모해? 요즘에 고민이 뭐니? 너네. 그런 식으로 애들이 원하는 프로그램을 만든게 유튜브 과정이에요(Participant D-M-21.01.28.).

4.1.2 정해진 과업 이외의 추가적 업무 수행

학습마을활동가들은 정해진 과업 이외에 추가적인 업무를 자발적으로 수행하고 있었다. 주민들의 참여도가 높던 하모니카 프로그램이 코로나 19로 폐강 위기에 처하자, 비대면 수업을 동영상으로 촬영하고 편집해서 주민들을 위해 밴드에 탑재해주고 있었다. 또한 자신이 활동하는 마을의 환경개선을 위해 어떻게 하면 좋을까에 대한 물음표에서 출발하여 프로그램 운영을 위한 예산 확보를 위해 외부 사업계획서를 작성하였으며, 마을합창단이 공적으로 인정받을 수 있도록 노력하고

있었다. 이처럼 기존에 학습마을활동가의 직무로 규정되지 않은 추가적인 업무를 자발적으로 수행하는 직무 크래프팅이 나타나고 있었다.

> 마을 분들이 하모니카 수업을 좋아하는데 코로나 때문에 못하고 있었어요. 처음에는 단순하게 18시간을 찍어서 올리면 되겠지 라고만 생각했는데. 동영상을 촬영해서 그게 바로 올리면 좋은데 편집이라는 게 있더라고요. 내일 올려야 되는데 시간이 촉박해가지고. 오늘 촬영하고 내일 올려야 될 때도 있어요. 그럼 밤을 새워야 돼요. 그런데 이거는 우리 페이 받는 활동 시간하고는 무관한 거잖아요(Participant A-M-20.11.13.).

> 〈○○마을 특이사항〉 마을에 폐수처리장 냄새가 많이 나고 주민 휴식공간이 없음. 주민들에게 양질의 환경을 제공할 수 있는 "어울림" 프로그램을 계획하여 신청할 계획임(Participant B-R-20.08.26.).

> 도에서 특별한 거를 인증해주는 게 있었는데 우리 어머니합창단이 인증 받은 적이 있었거든요. 그런데 그거를 제가 아무한테도 얘기 안 하고 저 혼자 신청을 했었어요. 이게 되면 너무 좋겠다. 어쨌든 그때 당시에는 어머니 합창단이 노래를 잘하지 못하지만 막 뜨고 있었고, 그리고 이거 인증 받으면 너무 뜻 깊을 것 같아서 아무한테도 말 안 하고 혼자 이렇게 신청을 해서 됐어요. 근데 너무 좋잖아요. 너무 잘 된 일이잖아요(Participant C-M-21.02.04.).

4.1.3 효율적 과업수행을 위한 업무방식의 변화

연구 참여자들의 직무 크래프팅의 또 다른 방법은 효율적인 과업 수행을 위해 업무의 방식에 변화를 꾀하는 것이다. 학습마을은 주민들의 삶터이며 일터인 경우가 일반적이다. 이에 연구 참여자들은 학습마을 운영성과와 마을 특산품 홍보를 위해 P시 학습마을 온라인 홍보망을 구축하고자 하였다. 또한 학습자 관리 및 프로그램개발을 위한 서식을 작성하여 공유하고, 학습마을활동가들이 멘토와 멘티로 연결하여 효율적인 업무를 위해 집단지성을 발휘하고 있었다. 이처럼 개별 마을 단위로 이루어지던 홍보 및 성과관리, 학습자 상담 및 프로그램개발 등에서 효율적 과업수행을 위한 직무 크래프팅이 나타나고 있었다.

> 지금 밴드를 운영하고 있는 마을도 있고 안하는 마을도 있는데, 우리 P시 학습마을을 밴드 하나에 묶어서 홍보도 하고 결과물도 올리고 그러면 좋을 것 같아요. △△마을은 밴드에 수업 사진을 올려주니까 출향민들이 보시고 잘한다고 댓글도 달아주시고, 손만두 팔때도 주문도 많이 해주시고 그래요. 홍보가 잘되더라구요(Participant A-O-20.06.24.).

> 작년에 회의할 때 우리 업무가 조금 더 체계적인 것이 필요하다는 얘기를 했어요. 학습자 상담도 그렇고. 그러니까 학습자들이 뭔가 학습의 방해 요소가 있을 때 좀 체계적으로 접근하는 것. 그런 걸 좀 체계화시켜서 직무로 이렇게 좀 만들어지면 좋겠다는 생각을 했어요. 학습자 관리, 프로그램 기획하는 어떤 단계들. 그래서 제가 서식을 만들어서 쌤들한테 공유해서 지금까지 같이 쓰고 있어요(Participant B-M-21.02.23.).

> ○○리 학습마을 신규프로그램 기획을 위해 멘토인 □□□선생님과 3차례 미팅을 진행하였음. □□□선생님을 통해 학습자 요구조사에 대한 도움을 받아서 "나무야 놀자" 프로그램을 운영하기로 함(Participant D-R-20.04.29.).

4.2 인지 크래프팅(cognition crafting)

인지 크래프팅은 자신의 일을 바라보는 관점을 변화시키는 것으로, 스스로 일에 의미를 부여하거나 자신만의 정의를 내리는 것을 의미한다[8]. 연구 참여자들의 인지 크래프팅은 일에 대한 중요성과 소명의식을 느끼고 있었으며, 일에서 즐거움과 행복을 찾고 전문성 확장을 위한 자신들의 역할에 대해 인지하는 모습이 나타났다.

4.2.1 일의 중요성과 소명의식 인지

연구 참여자들은 학습마을활동가라는 자신들의 일에 대한 중요성에 대해 강조하였다. 학습마을활동가는 학

습을 매개로 지역주민들의 성장과 변화를 견인하기에, 사명감과 책무성으로 일을 수행해야 한다고 인지하고 있었다. 특히 최저시급을 받고 일을 하고 있지만 학습마을활동가는 아무나 할 수 있는 일이 아니라, 지역에 발자취를 남기고 주민을 변화시키는 중요한 일이기에 사명감을 가진 사람들이 해야 한다는 인지 크래프팅이 나타나고 있었다.

> 우선 돈이라는 거는 2차적인 거고. 그러니까 이 지역사회에 살면서 이게 소명이라고 생각을 하는데. 지역에 살면서 그래도 뭔가 이렇게 또 발자취를 남기려고 하는 거지. 돈을 쫓아서 했다면 이 일을 안 하는 게 맞죠(Participant A-M-20.11.13.).

> 주민들이 변화하는 모습들이 보이고. 그런 모습들을 보는 것이 굉장히 사명감으로 발달되는 것 같아요. 처음부터 사명감이 투철해서 하지는 않잖아요?(Participant B-M-20.12.11.).

> 돈만 쫓을 것 같으면 이 일을 해서는 안 된다고 보고요. 그냥 학습마을활동가는 의무감, 책임감, 사명감으로 해야 되지 않을까 싶어요. 그거에 대해서 따로 불만이 있으면 저는 이 일 안 해야 된다고 생각해요(Participant C-M-20.12.09.).

4.2.2 일의 행복과 즐거움 인지

학습마을활동가들의 또 다른 특성은 일에 대한 행복과 즐거움에 대해 인지하고 있다는 것이다. 개인적으로 행복하다고 하더라도 다른 직업에 비해 박봉이면서 신분적 불안정성을 지닌 일에 대해 즐거움을 느끼고 행복하다고 생각하기는 어려울 수 있다. 그러나 연구 참여자들은 일에서 느끼는 행복을 주로 즐거움, 만족, 성장, 감동 등의 단어로 표현하였다. 이들은 일을 통해 주민들과 마을이 성장하는 것에 행복을 느끼고, 전문가로서 지역의 주민들에게 인정을 받을 때 만족을 경험하고 있었다. 또한 주민과 마을의 변화를 견인하면서 자신들 또한 성장을 경험하며 일에 대한 즐거움과 행복감을 느끼는 인지 크래프팅이 나타나고 있었다.

> 지금 생각하면 부족한 건 많지만 그래도 나름대로 주민들이랑 마을해설사 책을 만드느라 고생을 많이 했어요. 하여튼 그 당시에는 최선을 다했고, 이제 또 마을이 커지고 주변이 이렇게 좀 좋아지면 나도 또 행복해지는 거고 하니까. 지금까지도 그 생각만하면 입고리가 이렇게 올라가요(Participant A-M-21.02.18.).

> 학습마을활동가는 돈은 많이 못 벌지만 이제 스스로 좀 행복하다고 해야 되나. 일을 하면서 경제적으로 만족은 못해도 스스로 성장하는 데는 만족하고 또 즐겁게 일할 수 있어서 이 일을 하는거 같아요. 그러니까 좀 더 행복하게 일하고 싶어서요(Participant C-M-21.02.04.).

> 저는 당연히 이 정도는 아실 거라 생각했는데 모르시는 분들이 되게 많더라고요. 그분들이 수업 다 끝나고 마지막에 제 손을 꼭 잡고 너무 고맙다고 그러시는거에요. 항상 보면 ○○엄마 그러던 분이 근데 나중에는 선생님 그러더라고요. 그래서 왈칵 눈물 날 뻔했잖아요(Participant D-M-21.01.28.).

4.2.3 일의 전문성 확장을 위한 역할 인지

연구 참여자들은 자신들의 뒤를 이어 학습마을활동가의 일을 수행하게 될 후배들을 위해, 선배로서 직업의 개선부분에 대한 목소리를 대변해야 한다는 책무성을 가지고 있었다. 자신들은 열악한 환경에서 사명감으로 일을 수행하고 있지만, 후배들은 좀 더 낳은 환경에서 일을 할 수 있는 환경을 조성해주어야 하는 것이 선배의 역할이라 생각하고 있었다. 이와 더불어 일에 대해 전문성을 확장하고 성장하기 위해 학습의 필요성에 대해 갈망하는 인지 크래프팅이 나타나고 있었다.

> 학습마을활동가가 평생교육사는 아니지만 현장에서 뛰고 있는 사람들이잖아요? 그런데 우리야 당연한 사명감으로만 생각하고 얘기하지 않는 것들이 있죠. 그치만 작은 거에서부터 현장에 먼저 투입된 우리들이. 뒤에 올 후배들을 위해서 이제는 역할을 해야 될 것들이 있겠구나! 라는 생각이 들어요(Participan B-M-21.02.23.).

저는 이제 일한지 10년이 넘으니까 학습마을 활동가에 대해서 사람들한테 좀 설명하고, 대변해 주고 이런 거 좀 하고 싶어요. 내가 아니라도 다른 누군가는 또 해야 할 일이니까요(Participant C-O-20.11.25.).

제가 이 일에 대해서 더 전문적이고 더 성장했음 그냥 좋겠다! 그런 생각은 항상 하고 있어요. 그래서 더 뭔가 더 배우고 싶기도 하고. 그런데 구체적으로 어떤 걸 더 해야 할지는 모르겠는데. 더 성장은 하고 싶고. 조금 더 깊게 배우고는 싶어요(Participant D-M-21.01.28.).

4.3 관계 크래프팅(relationship crafting)

관계 크래프팅은 업무를 수행할 때 상호작용하는 방식을 변화시키는 것으로, 업무상 발생하는 다양한 사회적 관계를 재조정하는 것을 의미한다[8]. 연구 참여자들의 관계 크래프팅은 동료와는 실천학습공동체를 구축하고, 마을주민들에게는 성장과 변화의 매개자로, 업무 관계자와는 갈등과 평화가 공존하는 모습이 나타나고 있었다.

4.3.1 동료와 실천학습공동체 구축

연구 참여자들은 동료 학습마을활동가들과 일과 관련한 정보를 공유하고, 학습모임을 통해 집단지성을 발휘하는 모습이 나타나고 있었다. 2020년 코로나 19로 인해서 학습마을 사업 운영이 전면 중단되면서 비대면 학습프로그램 제공에 대한 필요가 발생하였다. 이에 연구 참여자들은 주민들의 비대면 학습 환경 조성을 위한 줌(Zoom)과 밴드 활용법 책자를 자발적으로 제작하여 주민들에게 배포하였다. 또한 동료들과 정기적 및 비정기적인 관계를 통한 상호학습으로, 일에 대한 자극제 역할과 서로의 성장을 촉진해 나가는 관계 크래프팅을 실천하고 있었다.

코로나 때문에 다 불편 불만 그런 것도 많지만, 저는 정말 코로나 혜택을 받은거 같아요. 혼자 낸 게 아니라 우리가 공저라고 하는 좋은 경험을 해봤고. 또 이런 기회가 아니었으면. 아! 진짜로 줌(Zoom)을 아마도 많이 헤맸을 거예요(Participant A-O-20.10.28.). 줌(Zoom) 사용법이 책이 나와 있는 것도 없고 그냥 워드 쳐서 책 한권 만드는 것도 아닌 작업이라 힘들었어요. 또 협업이라는 게 각자의 시간도 맞춰야 하고. 그래도 이렇게 완성 되서 책자에 우리 이름이 공저로 딱 나오니 너무 뿌듯해요(Participant B-O-20.10.28.).

정기회의 말고 우리끼리 자주 모여서 프로그램, 사업 그런 얘기를 해요. 지난번 B쌤이 내가 생각지도 못했던 프로그램을 할거라고 얘기하는데 나는 왜 이걸 생각못했지? 그런 생각이 들더라구요. 정말 모이면 활동가 쌤들한테 많이 배우는 것 같아요(Participant C-M-20.12.09.).

활동일지 작성하는 것도 이렇게 다 일일이 다 가르쳐주는 게 아니라. 반만 가르쳐주고 그러고서는 네가 한번 해봐라 그러고 안 되면 그때 물어봐라. 그런 식으로 해서 저는 일이 좀 늘었던거 같아요. 음~ 내 손을 잡고 막 이렇게 해준 게 아니라, 저를 좀 생각하게 만들면서 가르쳐줘요(Participant D-M-21.01.28.).

4.3.2 마을주민의 성장과 변화의 매개자

학습마을활동가들의 또 다른 특성은 마을주민들의 성장과 변화를 위한 매개자로 활동하고 있다는 것이다. 마을주민들이 학습을 통해 성장하고 마을이 자립할 수 있는 기반을 조성해주거나, 한 사람의 삶이 온전히 변화할 수 있는 영향을 주고받는 관계 맺기를 하고 있었다. 또한 주민들의 변화와 성장을 위한 넛지(Nudge) 역할을 실천하며, 이는 다시 학습마을활동가들의 성장을 견인하는 촉매제 작용의 관계 크래프팅이 나타나고 있었다.

“○○마을 P시 혁신마을 리빙랩 콘테스트 선정, 지원금: 1억원”, ○○마을에서 저 때문에 경사 났다고 연락이 왔었어요. 1억짜리 그 리빙랩 그걸 도전 해가지고 거기서 땄대요. 그게 다~ 제가 기반을 잘 닦아줘서, 평생학습 해서 땄다고 그러면서. 그렇게 말씀해주시니 너무 감사하더라구요(Participant A-R-20.11.25.).

저는 이 활동가 일도 결국은 다 관계인거 같아요. 마을분중에 △△님이 하신 말이 되게 기억에 남아요. 평생학습이 자기 삶을 되게 많이 바꿔놨다고. 그분이 되게 거칠게 살아오신 분인거예요. 무슨 생활하면서 뭐 배우거나 이런 삶도 아니었고. 그런데 거칠게 살아오시다가 평생학습을 접한 거잖아요. 나중에 마을학교 교장까지 맡으셨잖아요. 작년에 돌아가시기 전에 고맙다고 전화하셨는데(흐느낀다)…(Participant B-M-21.02.23.).

그분들이 수업을 받고 되게 즐거워하시고 만족하시고 나중에 만족도 조사 했을 때 저한테도 고마움의 표시를 했을 때는 그분들이 그만큼 행복해하고 성장했다는 거잖아요. 근데 그런 모습을 보면서 저 또한 되게 뿌듯하고 저도 또 배우게 되는 것 같고(Participant C-M-21.02.04.).

4.3.3 업무관계자와 갈등과 협력의 공존

연구 참여자들은 업무관계자와 갈등과 협력이 공존하는 관계가 나타나고 있었다. 연구 참여자들이 몸담고 있는 학습마을사업 운영기관인 D대학에서는 담당자가 2년~3년 주기로 교체되고 있는 실정이다. 담당자에 따라 업무나 커뮤니케이션 방식이 다를 수밖에 없기에 갈등을 겪기도 하지만, 자신으로 인해 동료 학습마을활동가들이 피해를 입을 수도 있다는 생각에 인내를 선택하기도 하였다. 그러나 이러한 갈등상황은 업무의 향상이라는 순기능의 역할로도 작용하고 있었다. 이처럼 업무관계자와는 어쩔 수 없이 합을 맞추어야 하는 관계이기에 갈등과 협력이 공존하는 관계 크래프팅이 나타나고 있었다.

마을사업 담당자가 바뀔 때마다 맞추느라 힘들지만 어쩌겠어요. 시간이 지나면 적응이 되겠지(Participant A). 담당자에 따라서 커뮤니케이션 방법이 달라져야 될거 같아요. 휴~(Participant B). 근데 왜 나는 우리가 되게 을 같은 느낌이 들지?(Participant C-O-20.05.27.).

내가 그냥 화를 내버리면은 이 관계가 나 하나로 인해서, 모두 어색해지고 잘못돼 버릴까 봐 계속 참았죠. 그래 그럴 수도 있지. 내가 이거 빨리 하면은 그냥 그래 좋아지겠지! 이런 식이었죠. 어차피 일은 해야 하니까(Participant C-M-20.12.09.).

담당선생님이 활동일지를 저는 듣지도 못한 말로 막 그렇게 작성하라 하니까 엄청 힘들었었어요. 그리고 또 담당자가 쪼아대고.〈중략〉 근데 그분한테 일 배운건 너무 좋았던거 같아요. 그냥 이렇게 빡세게 배운게 나았던거 같아요(Participant D-M-20.11.25.).

5. 논의 및 결론

본 연구는 학습마을활동가의 일의 의미를 탐색하기 위해 잡 래프팅을 중심으로 질적 사례연구를 수행하였다. Wezesnieski와 Dutton[8]의 잡 크래프팅에 대한 세 가지 분류에 따라 과업 크래프팅, 인지 크래프팅, 관계 크래프팅으로 구분하여 결과를 도출하였다. 얻어진 결과를 중심으로 다음과 같은 점을 논의할 수 있다.

첫째, 학습마을활동가들의 과업 크래프팅은 자신들이 가진 강점과 자원을 업무에 적극적으로 활용하였으며, 정해진 과업 이외에 추가적인 업무를 자발적으로 수행하였다. 또한 효율적인 과업수행을 위해 업무방식의 변화를 모색하는 과업 크래프팅이 나타나고 있음이 밝혀졌다. 이러한 연구결과는 비서직 종사자가 기존의 업무에 자신의 흥미나 강점을 적용하거나 관련된 새로운 업무를 추가적으로 수행하며[19], 간호사가 업무 수행경험의 노하우를 활용하여 업무를 개선하고[18] 특수학급 교사들이 수업방식의 변화와 개선을 경험하는[17] 과업 크래프팅이 나타난다는 선행연구 결과와 일치한다. 이는 학습마을활동가들이 지속적으로 역량을 강화하고 효율적인 업무를 수행할 수 있는 직무지원 시스템의 제공이 필요함을 시사하는 것이다. 이를 통해 학습마을활동가들의 직무몰입을 촉진하고 일의 만족감을 향상할 수 있을 것이다.

둘째, 학습마을활동가들의 인지 크래프팅은 지역주민과 마을을 변화시키는 중요한 일이라는 소명의식이 자신들의 일에 대한 행복과 즐거움으로 나타나고 있었다. 이러한 연구결과는 간호사들이 환자를 살리는 일이라는 긍정적 의미에 대한 인식이 삶에 변화의 경험으로 나타나고[18], 비서직 종사자가 자신이 가장 잘할 수 있

는 일을 하고 있어서 직업적으로 행복하다고 인지하고 있다는 연구결과와 유사하다[19]. 그러나 학습마을활동가들이 자신들은 열악한 환경에서 사명감으로 업무를 수행하지만 후배들에게 더 낳은 일터환경을 조성하고, 전문성 확장과 성장을 위해 학습의 필요성에 대해 인지하는 모습을 밝혔다는 것은 선행연구와 차별화된 점이라고 할 수 있다.

셋째, 학습마을활동가들의 관계 크래프팅은 동료와는 지속적인 상호작용을 통한 실천학습공동체를 구축하고, 업무관계자와는 갈등과 협력이 공존하는 모습이 나타나고 있었다. 이러한 연구결과는 특수학급 교사들이 업무상 협력적 관계를 구축하고 실천공동체를 통해 친밀한 관계를 확장하는 관계 크래프팅을 경험한다는 선행연구와 맥락을 같이한다[17]. 그러나 마을주민에게는 변화와 성장을 촉진하는 넛지(Nudge) 역할을 실천하는 매개자로서의 관계 크래프팅을 한다는 것은 학습마을활동가에게 나타나는 특이점이라고 할 수 있다.

넷째, 잡 크래프팅의 구성요소인 과업, 인지, 관계 크래프팅은 독립적으로 나타나는 것이 아니라 서로 유기적으로 연계되어, 인지 크래프팅이 직무 크래프팅과 관계 크래프팅을 촉진하는 것으로 나타났다. 학습마을활동가들은 자신들의 일이 마을과 주민을 변화시키고 성장시키는 가치 있는 일이라고 인지할 때, 자신이 가진 강점과 자원을 활용해 자발적으로 추가업무를 수행하였다. 또한 동료와는 상호학습을 통해 마을주민들의 성장을 지원하는 실천공동체를 구축하고, 업무관계자와는 갈등이 발생해도 혼자가 아닌 공동체이기에 협력의 관계 크래프팅을 하고 있었다.

이는 잡 크래프팅이 개별적으로 나타나는 것이 아니라 각 요소들이 상호 결합되어 발생한다는 연구결과와 맥락을 같이 한다[19,23]. 이러한 연구결과는 학습마을활동가들의 내재적이고 이타적인 동기가 직무몰입을 촉진하고, 이러한 일터에서 활동이 자신이 추구하는 목표와 가치를 구현하며 일의 만족감을 향상하고 있음을 유추할 수 있다. 이에 학습마을활동가의 잡 크래프팅을 촉진할 수 있는 행정 및 재정적인 다양한 사회적 지원이 필요할 것이다.

본 연구가 갖는 의의는 다음과 같다. 첫째, 기존의 선행연구는 기업 근로자, 간호 관리자, 교사, 청소노동자 등을 대상으로 인과요인을 탐색하는 양적연구에 집중되어왔다. 그러나 본 연구에서는 주민들을 만나는 접점에 위치하는 학습마을활동가를 대상으로 그들의 일의 의미를 심층적으로 탐색한 질적 연구를 수행하여 잡 크래프팅의 연구영역과 범위를 확장하였다는 학문적 의의를 갖는다.

둘째, 현 사회를 살아가는 모든 사람들은 삶을 영위하기 위해 '일'을 하고 있으며, 일은 삶의 필수불가결한 영역이다. 현대인들이 일상시간 중에 가장 많은 시간을 보내고 있는 일터의 생활과 활동에서 느끼는 만족감은 행복한 삶과 연결된다. 본 연구에서는 학습마을활동가의 일이 생계수단 이상의 의미를 가지고 있으며, 자신과 타인의 변화와 성장을 견인하고 있음을 밝혀냈다. 이에 학습마을활동가들의 직무몰입을 촉진하고 일의 만족감을 향상할 수 있는 기초자료로 활용할 수 있을 것이다.

끝으로 본 연구는 학습마을활동가 네 명을 연구 참여자로 한정하여 심층면담을 통한 질적 연구를 수행하여 결과를 도출하였다. 이에 결과를 일반화 하는데 한계점이 있기에 타 지역의 학습마을활동가를 대상으로 후속연구가 필요하다.

REFERENCES

[1] Y. J. Bae. (2014). Exploring Tasks for Successful 'Lifelong Learning Community Building' Project. *The Journal of Korean Policy Studies, 14(4),* 155-172.

[2] H. S. Ji, Y. J. Lee & M. S. Kim. (2018). An Action Research on the Consulting Process in Lifelong Learning Community and its Educational Potential. *Journal of Lifelong Learning Society, 14(3),* 37-65. DOI: 10.26857/JLLS.2018.8.14.3.37

[3] H. S. Ji. (2020a). A Qualitative Study on the Role Performance Experiences of Lifelong Learning Managers in Farming and Fishing Community Areas: Focused on the Didimdol Region. *Journal of Learner-Centered Curriculum and Instruction, 20(18),* 1145-1171.
DOI : 10.22251/jlcci.2020.20.18.1145

[4] H. S. Ji. (2020b). An Analysis on the Role of Lifelong Learning Managers for the Revitalization of Lifelong Education in Rural Areas. *The Journal of Humanities and Social science, 11(4),* 2285-2300. DOI: 10.22143/HSS21.11.4.161

[5] D. M. Kim & S. Jeong. (2019). An Analysis of Occupational Characteristics of Maeul Activists: Focused on the Classification of Occupations

and Duration of Activities in Seoul from 2012 to 2016. *Seoul Studies, 20(1),* 1-17.

[6] J. H. Eun, H. I. Jeong & S. Lee. (2016). Qualitative Research on the Participation Motivation of Citizen-lifelong Learning-activists: Focused on committee members of the lifelong learning community school located in G-local government. *Journal of Lifelong Education, 22(1),* 53-71.

[7] Berg, J. M., Grant, A .M. & Johnson, V. (2008). When calling are calling: crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science, 21(5),* 973-994.

[8] Wrzesniewski & Dutton. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review, 26(2),* 179-201.

[9] Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 18(2),* 230-240.

[10] K. S. Yoon. (2019). *The Structural Relationship among Job Performance, Job Crafting, Person-Job Fit, Informal Learning and Job Challenge and Moderating Effects of LMX and Workload of Office Workers in Large Corporations.* Doctoral dissertation. Seoul National University, Seoul.

[11] H. K. Park. (2015). *The Hierarchical Linear Relationship among Job Crafting, Individual and Team Level Variables of Employees in Large Corporations.* Doctoral dissertation. Seoul National University, Seoul.

[12] I. K. Kim. (2018). *An Effect of Nursing Leaders' Authentic Leadership on Organizational Effectiveness: with Mediating Effect of Positive Psychological Capital and Job Crafting.* Doctoral dissertation. Seoul National University, Seoul.

[13] K. Y. Lee. (2017). *The Effect of Hotel Employees among Job Crafting, Work engagement according to Change-oriented Behavior.* Doctoral dissertation. Kyonggi University, Suwon.

[14] A. L. Seo, Y. S. Jung & ㅇY. W. Sohn. (2018). The Influence of Job Crafting and Task Identity on Meaningful Work: The Moderated Mediating Effect of Perceived Organizational Support. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 31(1),* 149-173.
DOI : 10.24230/ksiop.31.1.201802.149

[15] S. I. Ko & K. W. Chang. (2018). Strategies of Job Crafting in Project based Learning. *Journal of Learner-Centered Curriculum and Instruction, 18(23),* 989-1012.
DOI: 10.22251/jlcci.2018.18.23.989

[16] Y. H. Moon. (2017). *Creating job meaning through job crafting: Focusing on child care teachers.* Master's thesis. Jeonbuk National University, Jeonju.

[17] D. S. Lim, Y. H. Lim & J Y. Shin. (2020). A Consensual Qualitative Research on the Experience of Job Crafting among Elementary School Special Classroom Teachers. *The Journal of Elementary Education, 33(2),* 113-141.
DOI: 10.29096/JEE.33.2.05

[18] M. H. Seol. (2019). *Finding Meaning of work through experience of job crafting of clinical nurse.* Jeonbuk National University, Jeonju.

[19] S. W. Yim & A. K. Choi. (2019). A Qualitative Study on the Experience of Job Crafting among Secretaries. *Journal of Secretarial Studies, 28(2),* 117-145. DOI: 10.35605/jss.2019.06.28.2.117

[20] Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods.* Thousand Oaks, CA: Sage.

[21] Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design(2nd ed.).* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

[22] Cho, J. & Trent, A. (2009). Validity criteria for performance-related qualitative work: Toward a reflexive, evaluative, and co-constructive framework for performance in/as qualitative inquiry. *Qualitative Inquiry, 15(6),* 1-29.

[23] Berg, J. M., Wrzesniewski, A, & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior, 31(2-3),* 158-186.

송 성 숙(Seong-Suk Song) [정회원]

· 2006년 2월 : 한국방송통신대학교 교육학과(교육학사)
· 2009년 2월 : 한국방송통신대학교 평생교육학과(교육학석사)
· 2013년 2월 : 아주대학교 교육학과 (교육학박사)
· 2015년 3월 ~ 현재 : 대진대학교 미래평생학습부 조교수
· 관심분야 : 평생교육, 일터학습
· E-Mail : myhanikate@daejin.ac.kr