

사례연구 1

2021. 02

(사)사교육걱정없는세상 ‘대표 승계’에 관한 사례연구 보고서

- ‘Superman’ 설립자로부터 ‘The Avengers’ 공유리더십으로의 전환 -

조사연구참여자

윤환철 · 정수현 · 최은영



Binchae
재단법인 빈손채움

비영리거버넌스연구소

- 목차 -

1. [Summary] 요약	1
2. [Background] 설립자 리더십 승계에 관한 사례조사 연구의 필요성	2
2.1 조사 목적 및 취지	2
2.2 (사)사교육걱정없는세상의 특징	2
3. [Methods] 주제별 개방코딩, 귀납적 분석 방법론	4
3.1 사전준비 및 연구절차	4
3.2 자료수집 및 조사방법	4
3.3 주제별 개방코딩에 의한 귀납적 분석	6
4. [Findings] ‘사교육걱정없는세상 대표 승계’에서의 다섯 가지 특징	7
4.1 ‘10년 플랜 TF’와 ‘가치체계 TF’ 운영을 통한 계획 승계(Planned-Succession)	7
4.2 공유 리더십(Shared-Leadership)	8
4.2.1 복수(Co-CEO / Co-Representative) 리더십	8
4.2.2 이사장과 공동대표의 협력적 리더십	9
4.3 정책 거버넌스(Policy Governance) 지향	9
4.4 거버넌스 리더십의 높은 윤리(Ethics Awareness)	10
4.5 승계를 통해 최소화된 설립자증후군(Founder’s Syndrome)	10
5. [Recommendations] 정책적 제언	12
5.1 성장에서 성숙 단계로 도약하기 위한 리더십	12
5.2 협력적 거버넌스 모델로의 변화	13
5.3 설립자로부터의 리더십 연속성 유지와 분리	14
5.4 조직문화적 차원에서의 공유 리더십 확대	14
5.5 사례연구의 의미와 한계	15
6. [References] 참고 문헌	16

1. 요약(Summary)

본 연구는 국내 교육관련 비영리단체인 (사)사교육걱정없는세상(이하 사교육걱정)의 리더십 전환 과정에 대한 질적연구를 수행한 것이다. 사교육걱정의 '설립자 대표 승계에 따른 리더십 전환과 연속성 유지'의 성공적인 모델을 소개하고자 한다. 이번 사례연구 대상인 사교육걱정은 송인수, 윤지희 공동대표가 확고한 미션과 비전을 기반으로 하여 활동의 방향성과 고유한 조직의 운영방식으로 성장시켜온 조직이다. 초기 설립자이자 공동대표는 상임이사와 대표직을 겸직하면서 이사회를 경영중심 모델로 운영하였으나 이후 대표의 임기 만료로 후임 대표를 세우야 하는 필요성을 느끼게 되어 리더십 전환을 위해 승계 과정을 진행하였다. 이들은 '조직의 사명과 정체성의 재확립'에 목적을 두고, 이 과정에서 이해관계자들의 동요를 최소화하고 단체를 안정시키는 데 우선순위를 두었다. 승계 전 단계에서는 사교육걱정만의 고유 미션을 잘 수행할 대표 자질 기준을 모델로 삼아 구체적인 후보를 선정하였고, 안정적인 승계와 단체의 수용을 위해 승계프로그램을 설계·운영하였다. 승계 후에는 송인수 설립자는 이사장으로, 윤지희 설립자는 이사회에 남아 공동대표와 이사회 의 권한과 책임을 분리하고 함께 운영하는 '실질적으로 책임지는 이사회'로서의 거버넌스를 정착시키려 시도하였다.

이 연구에서 발견한 주요한 다섯 가지 특징은 다음과 같다. 첫째, 사교육걱정은 리더십 전환을 위해 이사회를 중심으로 승계프로그램을 운영하였고, 신임 대표후보자 선정과 검증 그리고 교육하는 과정을 거치는 계획된 승계(planned secession)를 수행했다는 것이다. 둘째, 사교육걱정은 복수(2인)의 공동대표를 중심으로 이사회와 실무활동가들이 함께 의사결정에 참여하는 공유리더십(shared leadership)을 추구하고 있다.¹⁾ 셋째, 운영방식에 있어서는 매뉴얼 중심의 시스템운동을 강조하는 정책 거버넌스(policy governance)를 지향하고 정착시켰다.²⁾ 넷째, 초창기부터 높은 도덕의식을 기반으로 이해관계자들의 지지를 얻어 성장했으며, 이는 최고 의사결정권자의 윤리의식의 중요성을 보여주고 있다. 마지막으로 대부분 비영리단체가 피할 수 없는 설립자 증후군 (founder's syndrome)이³⁾ 승계전후 과정에서 장애로 나타날 수 있는데, 적극적인 의사소통과 리더십공유를 통해 증상을 해소시키는 노력을 기울인 것으로 분석된다.

이상의 분석결과를 토대로 사교육걱정이 리더십 전환 이후 고려할 네 가지 후속조치와 기대를 제안하고자 한다. 우선, 사교육걱정은 조직의 생애주기에 따라 성장과 성숙 단계과정의 리더십이 필요하다. 그래서 활동적이고 전략적인 사고를 기반으로 한 좋은 판단력, 시스템 구축을 위한 원활한 커뮤니케이션 유지, 그리고 조직 내 위임을 강화하고 정책을 중심으로 한 거버넌스 리더십을 발전시킬 것을 제안한다. 두 번째 설립자가 대표와 상임이사를 겸직하면서 경영진 중심의 거버넌스를 수행해왔다면, 앞으로는 이사회와 경영진이 서로 협력하는 협력적 거버넌스가 필요하다는 것이다. 세 번째 새로운 공동대표는 설립자들의 경험과 리더십의 장점을 살리면서도 설립자들에 대한 의존도를 낮추고 자율성을 높이는 장치를 마련할 필요가 있다. 다른 한편, 이사회가 지나치게 개입하지 않도록 하는 정책적인 시스템을 마련하는 것이 중요하다. 마지막으로 사교육걱정은 공동대표를 포함해서 5년 이상 장기근속자가 절반이 넘고, 이들은 '10년 플랜 TF, 가치 체계 TF'라는 대표 승계 프로그램을 통해 조직의 미션과 핵심가치를 내재화시킨 인재들로 이들을 중심으로 공유리더십을 조직문화 차원으로 발전시킬 수 있을 것으로 기대한다.

1) 공유 리더십의 개념: 모든 구성원에게 비전을 제공하여 의사결정에 참여하도록 하는 리더십. 한 명의 관리자가 리더 역할을 하는 대신 팀 전체가 책임을 공유하는 것(Joanne Fritz, 2019), 특히 비영리단체에서 공유 리더십은 비전의 공유, 이사회와 대표 간의 상호 존중, 투명성과 책무성, 학습공유, 성공 축하 등이 있어야 효과적으로 운영될 수 있다(Richard Tollefson, 2014).
2) 정책 거버넌스란 이사회가 조직의 목적을 규정하고 문서화된 정책을 활용하여 이사회 의 책임과 권한을 가지되, 대표를 포함한 경영진에게 수단을 결정할 수 있는 권한을 위임하는 거버넌스이다. Carver'에 의해 주장되어 왔으며, 이사회가 소유권자를 대리하는 차원으로 접근하여 역할을 수행하는 것을 전제로 한다.
3) 설립자 증후군이란 설립자가 조직에서 일으키는 다양한 장애를 일컫는데, 일반적으로 조직을 설립한 한 명 또는 그 이상의 설립자가 불균형한 힘과 영향력을 유지하여 광범위한 문제를 일으키는 현상이라고 말할 수 있다(<https://en.wikipedia.org>). 설립자가 직접 행사 하기도 하며, 다른 사람들이 설립자에게 부여하는 힘과 특권이라 하기도 한다(Stephen R. Block & Steven A. Rosenberg, 2002).

2. 설립자 리더십 승계에 관한 사례조사 연구의 필요성 (Background)

2.1 조사 목적 및 취지

일반적으로 비영리단체는 생애주기에 따라 아이디어 - 스타트업 - 성장 - 성숙 - 재활성화 단계를 거치며 그 단계에 따라 리더십이 전환되기 마련이다. 리더십 전환이 일어나지 않을 경우 설립자 의존, 리더십의 오남용, 시기에 맞는 전략 수립과 이행의 불가 등으로 단체는 문제 상황에 직면하게 된다.

이처럼 리더십 전환은 모든 단체의 불가피한 중요한 과정이나 이에 관한 연구는 미비하여 단체들에 좋은 사례와 모델을 제시하지 못하고 있다. 따라서 비영리거버넌스연구소에서는 국내 비영리단체의 리더십 전환 사례를 조사연구하여 리더십 전환 과정과 그에 따른 거버넌스 특징을 조사하고, 비영리단체에 더 안정적이고 성공적인 리더십 전환 모델을 소개하고자 한다.

이번 사례조사연구 대상 단체는 사교육걱정없는세상 대표 승계 과정을 통해 리더십 전환을 위해 점검해야 할 요소와 거버넌스 요소가 무엇인지 소개하고자 한다. 이를 위해 설립자 대표를 중심으로 작동되었던 거버넌스에서 이사회와 경영진 간의 협력적인 거버넌스로 전환된 과정을 살펴보고자 한다. 다음으로는 후임 대표가 기존 활동을 안정적으로 수행할 수 있었던 요인과 전임 대표로부터 독립적으로 조직을 이끌어갈 수 있었던 요소는 무엇이었는지 파악하고자 한다.

2.2 (사)사교육걱정없는세상의 특징

이번 조사 대상인 사교육걱정없는세상은 2008년 ‘비교육적 입시 사교육 부담의 근본 원인을 제거함으로 행복한 교육을 만들고자 국민들 스스로가 전개하는 자발적 대중운동’이라는 사명을 걸고 설립된 교육 운동단체이다. 최초 설립자는 송인수, 윤지희 공동대표로 확고한 미션과 비전을 기반으로 하여 활동의 방향성과 고유한 조직의 운영방식을 가지고 조직을 성장시켜왔다. 송인수 설립자는 교사로서의 경험과 ‘좋은교사운동’ 경험을 기반으로, 윤지희 대표는 대학 시절 학생운동과 학부모교육 운동을 기반으로 하여 사교육걱정없는세상을 설립하였다. 두 전임대표는 교사로서, 부모로서 고통받는 아이들을 위해 헌신하는 ‘어른’의 관점에서 ‘카리스마’ 있고, ‘추진력이 강한 기업가적인’ 리더십을 발휘한 것으로 평가받고 있다.

그러나 단체의 성장 이후 대표직을 위임할 필요성을 인지하게 되었고, 이에 설립 이후 처음으로 리더십 전환을 진행하게 된다. 두 설립자는 상임이사 임기를 기준으로 하여 후임 대표를 선정하고 이사회 교체하는 과정을 진행하게 된다. 목적은 ‘조직의 사명과 정체성의 재확립’에 그 의의를 두고, 이 과정에서 이해관계자들의 동요를 최소화하고 단체를 안정시키는 데 우선순위를 두며 진행하였다. 리더십 전환 과정에서는 후임 대표가 조직의 성장과 변화를 통해 조직의 영향력을 확대할 수 있도록 지원할 것을 분명히 했다. 또한 설립자가 떠나는 것이 아니라 다른 역할을 맡는 것이 한 단계 도약하기 위한 전략으로 보았다. 이후 1년 넘는 대표 승계 과정을 거쳐 송인수 설립자는 손봉호 이사장의 후임으로, 윤지희 설립자는 이사로 남게 되고, 30대 여성 상근활동가를 후보로 최종 선발되어 2020년 2월 총회에서 만장일치로 다음 공동 대표자로 선출되었다. 선출된 공동 대표자들에 대한 소개는 아래 인터뷰 글과 같다.

정지현 후임 공동대표는 회원실천사업과 조직 살림 담당인 기획지원실장으로 활동했다. 최장기 상근자로서 커뮤니케이션 역량을 갖추었고, '정장군'이라는 별명처럼 대범한 면도 있지만 따스하고 지혜롭다는 평가를 듣고 있다. 홍민정 후임 공동대표는 교육학과 출신 변호사로서 주요 정책사업을 수행했다. 법률전문가이자 이전 대표의 리더십과 유사한 '추진력'과 '좋은 판단력'을 갖춘 인재로 평가받고 있다. 두 신임대표 모두 모든 이해관계자와의 소통을 중요하게 여기며 '공감 리더십'을 가진 젊은 리더이다.

[사교육걱정없는세상 홈페이지_인터뷰] 80년대생 여성 리더십 시대를 연대] 중에서

승계 이후 '입시경쟁과 사교육 고통 문제를 해결하는 대중운동조직으로서, '입시 경쟁으로 단 한 명의 아이도 잃지 않는 세상, 불필요한 사교육비를 단 1만 원도 쓸 필요 없는 세상, 사교육걱정없는세상이 만들어 갑니다.'라고 일부 사명 문구를 조정하였고, <그림 1>과 같이 5가지의 핵심가치를 공표하였다.



[그림 1] 사교육걱정없는세상 5가지 핵심가치

3. 주제별 개방 코딩, 귀납적 분석 방법론(Methods)

3.1 사전준비 및 연구 절차

본 연구조사는 연구소 계간지 비영리거버넌스인사이드에 게재된 송인수 설립자의 인터뷰 글이 계기가 되었다. 다년간 승계를 준비하면서 겪었던 과정들을 정리할 필요가 있다고 생각한 설립자는 조사 인터뷰에 긍정적인 반응을 보였다. 이에 온라인 자료와 언론 인터뷰, 설문을 통해 수집한 정보를 바탕으로 연구를 설계하였으며, 연구 진행 주요일정 및 진행 상황은[표 1]과 같다.

[표 1] 조사 진행사항 주요일정

구분		20년 10월		20년 11월				20년 12월					21년 1월				
		4주	5주	1주	2주	3주	4주	1주	2주	3주	4주	5주	1주	2주	3주	4주	
사전 준비	참여 제안 및 계획수립	●	●														
	관련 주제 선정 사전 조사		●	●													
	제안서 및 계획서 공문 전달				●												
	인터뷰 일정 조율 및 질문지 구성				●	●	●										
자료 수집	문헌 자료 수집 및 정리			●		●	●			●	●		●				
	인터뷰 진행					●	●										
	연임 이사 대상 설문 진행						●	●									
	인터뷰 녹취 정리 및 검토						●	●	●								
	자료 취합 및 정리						●	●	●								
자료 검토 및 분석	1차 코딩 선정 및 점검							●									
	주제별 코딩자료 정리							●	●	●							
	최종 코딩 및 자료 분석									●	●						
	분석 결과 점검 및 도출										●						
결과 보고	목차 구성 및 조정										●		●		●		
	내부용 보고서 작성											●	●	●	●		
	대외용 보고서 작성																●
	최종 피드백																●

3.2 자료수집 및 조사 방법

리더십 승계 조사를 위한 자료수집 및 조사단계는 다음과 같다. 1단계로는 1) 대면 인터뷰, 2) 서면 자료, 3) 온라인 설문을 진행했다. 사전 온라인 검색을 통해 수집한 서면 자료를 토대로 대면 인터뷰 3회(전임 대표 2인, 후임 대표 2인, 실무자 1인), 온라인 설문 1회 (연임한 이사진 7인) 를 설계하여 진행하였다. 그 외에도 승계 논의자료 및 규정 문서를 받았으며 자료 수집에 관한 사항은 아래 [표 2]와 같다.

[표 2] 자료 수집 개요

수집형태	자료수집 및 조사내용	자료수집 방법
대면 인터뷰	- 거버넌스 모델의 변화 - 승계 과정에서의 리더십 변화 - 전임자와 후임자의 승계 분리작업 - 장애 요인 파악 및 해결방안 - 최종 조정에 필요한 요소	수준: 반 구조화된 질문 형태: 구두 면담 전임 대표 2인 3시간 1회 후임 대표 2인 3시간 1회 실무자 1인 1시간 30분 1회 장소: 사교육걱정없는세상 북카페
서면자료	사무국에서 생산된 공식문서 내용: 이사회 및 대표승계 관련한 자료	공문 요청을 통한 이메일 회신
언론보도	송인수, 윤지희, 정지현, 홍민정의 각종 언론 인터뷰 자료 내용: 경력 및 사교육걱정 승계에 관한 인터뷰 등	포털 검색(키워드: 이름, 조직명)
온라인 설문	승계 전후로 연임한 임원 7명 (전임 대표 제외)	구조화된 온라인 설문 양식 전달

● 대면 인터뷰

대면 인터뷰 내용은 사전에 제공한 서면 자료와 초기 인터뷰 내용으로 구성하였다. 진행은 제공된 반 구조화된 질문지를 토대로 질의하고 답변하는 형식으로 하였고, 답변에 따라 확인 질문과 대답이 추가되었다.

● 서면 자료

서면 자료로 이사회를 위해 생산된 자료를 요청하였고 사교육걱정없는세상 온라인 채널을 통해 승계에 관한 사항 및 전·후임 공동대표의 개인 성향과 이력에 관한 정보를 얻었다. 이 자료들은 대면 인터뷰 및 설문을 진행하기 전 사전 정보를 제공하는 동시에 인터뷰 및 설문 이후 신뢰도와 타당도를 높이는 역할을 하였다.

● 언론 보도 자료

검색 사이트에 송인수, 윤지희, 정지현, 홍민정 이름 및 조직명을 검색하여 개인별 이력 사항 및 인터뷰 내용을 취합하고, 승계 이후 후임 대표들의 언론 인터뷰 내용을 참고하였다.

● 임원대상 온라인 설문

임원 대상 설문은 직접 대면이 어려운 상황을 고려하여 온라인으로 진행되었고, 질문 개요는 [표 3]과 같다.

[표 3] 연임이사 대상의 설문 문항

설문 주제	형식
이사회 역할; 거버넌스 유형	여러 선택지 중 중복 선택 (3개 이내)
대표의 역할; 거버넌스 유형, 리더십 유형, 연속성과 분리	
장애 요인 최종 조정	
최종 조정	
이사회 평가	여러 선택지 중 택일
종합	텍스트 입력

3.3 주제별 개방 코딩에 의한 귀납적 분석

2단계로는 수집된 자료들을 토대로 질적연구방법으로 분석하였다. 코딩 방식은 기초자료(raw data)에서 발췌한 문장과 주요 단어들을 활용한 개방적 방식을 채택하였다. 1차 코딩 작업은 문서화된 전체자료에서 [표 4]와 같이 5가지 주제와 관련된 문구들을 취합하는 방식으로 진행되었고, 상황 묘사나 유사한 개념은 범주화된 용어로 일부 수정하였다.

- (1) 사교육걱정없는세상은 어떤 조직인가?
- (2) 설립자인 전임 공동대표는 어떤 특징이 있는가? (성격, 리더십 스타일)
- (3) 활동가 출신 후임 대표는 어떤 특징이 있는가? (성격, 리더십 스타일)
- (4) 승계 과정은 어떠한가? (기준, 목적, 방식)
- (5) 승계를 통해 조직에 어떤 변화가 있었는가?

[표 4] 리더십 승계 과정에서 다루는 주요 주제 및 상황

주제	관찰 또는 점검해야 할 상황
거버넌스 모델의 변화	설립자인 대표가 이사장으로 역할이 바뀜으로 인한 변화 검토
승계 과정에서의 리더십 요건 변화	이사장과 대표의 역할 변화
전임자와 후임자 승계 분리작업	연속성 유지 요소 및 분리작업 여부 검토
장애 요인 파악 및 해결책 분석	안정적 승계를 방해하는 위험요소 및 장애 요인 점검
최종 조정에 필요한 요소 검토	대표 평가 등 승계 마무리에 필요한 요소 조정

예를 들면 1차 코딩 방식은 수집된 1차 자료에서 연구 목적을 반영하여 범주화할 수 있는 문구를 추리는 작업이다. 다양한 표현 속에서 하나의 범주로 연결할 수 있는 것들을 나열 정리하는 작업이다. 예컨대, [표 5]와 같이 ‘두 분이 은퇴하시는 것도 아니고’라는 정 대표의 발언은 설립자들이 이사회에 잔류하여 이사로서 역할을 할 것이라는 사실과 연결된다. 또한 ‘저희 두 사람만 책임진다고 생각하지 않습니다.’라는 문구와도 연결되어 이사회와의 공유 리더십에 대한 추측을 할 수 있다. 이로써 공동대표와 이사회가 책임을 나누는 ‘협력적 거버넌스’ 개념을 도출하게 된다. ‘서로 의지해야 하고’, ‘상근자와 회원들, 이사님들의 의견을 더 경청’ 한다는 홍 대표의 발언에서도 ‘협력적’이라는 개념을 범주화할 수 있다.

[표 5] 코딩 작업 예시

기초자료	1차 코딩	최종 코딩	범주화
정) 송인수 윤지희 두 분이 은퇴하시는 것이 아니고 다른 역할로 함께 할 것이고, 이사회에 역할을 더 강화해 나갈 것어서 저희 두 사람만 책임진다고 생각하지 않습니다. 홍) 우리는 부족하기 때문에 서로 의지해야 하고 상근자와 회원들, 이사님들의 의견을 더 경청하는 모습으로 끊임없이 노력하며 시너지를 경험해 가려고 합니다. 모두가 함께 성장하는 조직이 될 수 있지 않을까 하고 바랍니다.	거버넌스 모델의 변화, 전임대표의 이사 연임으로 이사회가 책임 분담	이사회 역할: 계획수립, 책임지는 이사회	협력적 거버넌스

마지막 3단계로는 기초자료에서 1차 코딩과 최종코딩을 거친 내용을 범주화하는 작업을 하였다. 그리고 귀납적으로 분석한 내용을 거버넌스 리더십이론을 토대로 분석 조사하여 대표자 승계에 따른 다섯 가지 거버넌스 특징과 시사점을 도출하였다.

4. ‘사교육걱정없는세상 대표 승계’에서의 다섯 가지 특징(Findings)

사교육걱정 대표승계 사례연구에서 발견한 특징과 시사점은 다음과 같다.

4.1 ‘10년플랜 TF’와 ‘가치체계 TF’ 운영을 통한 계획 승계(Planned-Succession)

먼저 사교육걱정의 대표승계는 계획된 승계로 나타나고 있다. 비상승계(Emergency Succession)와 달리 계획된 승계는 조직의 각종 시스템을 점검하는 것이 선행되어야 한다. 이를테면 재무상황, 성과 측정 또는 평가에 대한 시스템 점검, 기타 프로세스들이 어떻게 작동되는지 파악한 후 평가를 통해 승계여부를 결정하는 것이다. 사교육걱정 설립자 송인수, 윤지희 전임 대표는 설립 초기와 같이 조직을 운영할 수 없음을 인식하고 대표직 이양을 이사회에 제안하였다. 설립자 중심의 체제가 더 이상 조직의 성장에 기여하지 못한다고 판단했고, 새로운 전략을 시도하기 위해 대표 승계를 추진하게 되었다.



[그림2] 대표 승계 계획수립 5단계

Tom Adams는 The Nonprofit Leadership Transition and Development Guide에서 대표 승계의 5단계를 설명하고 있다. [그림 2] 사교육걱정의 대표승계는 여기서 제안한 단계에 따라 계획적으로 추진되었다. 사교육걱정은 1단계에 해당하는 계획위원회를 설립했는데 명칭은 ‘비전위원회’였다. 비전위원회는 ‘우리 단체 비전 점검과 차기 대표 발굴 플랜 안전화’를 명시하였다. 이후 후임대표 선발기준에 대해 공유하였는데, 그 기준은 책임감과 헌신성을 기반으로 한 ‘주인의식’이 있고, 조직의 미션과 비전이 잘 ‘내재화’ 되어 있어야 한다는 것이었다. 그리고 그 기준에 맞는 내부관계자를 찾고자 했다. 다음 단계로 이러한 목적과 기준을 토대로 이사회에서 승계를 계획하고 추진하였다. 구체적으로 ‘10년 플랜TF’와 ‘가치체계TF’라는 승계 프로그램을 운영함으로써 조직의 향후 10년 계획을 수립하는 동시에 조직을 둘러싼 여러 상황들을 전방위적으로 점검하였다. 2017년 12월 임시 이사회 안전지에 따르면 ‘조직 미래 관련’이라는 주제로 설립자 대표 임기, 목표 달성 기한, 리더십 전환 등에 관해 세부 쟁점들을 서면화하여 대표 승계를 공식화 했다. 아래 2020년 총회 자료 발췌문을 보면, 승계가 조직 활동의 영향력을 높이고자 하는 목적을 담았다는 것을 알 수 있다.

○ 성과

1. 지난 11년을 돌아보며 주요 운동의 아젠다를 정리하고 우리 운동의 강점과 약점, 위기와 기회를 확인할 수 있었다. 이를 돌아보며 우리 운동의 성과와 과제를 점검할 수 있었다.
2. 가치체계 TF와 10년플랜 TF에 중간리더십이 참여함으로 공동의 경험을 하고 지혜를 모아 내재화하는 기회였다. 우리 운동의 정신과 비전, 전략을 공유하는데 중요한 시간이었고, 중간 리더십을 통해 팀으로 확산되기를 기대한다.
3. 회원설문조사, 시민경청회, 핵심회원 경청회를 통해 후원자와 시민들이 기대하는 사항을 확인할 수 있었다. 회원들의 이야기를 들을 수 있는 기회 확보. 회원들의 니즈 파악, 회원과 함께 운동을 해 나감에 있어 단체가 보완해야 할 점을 생각할 수 있는 기회였다. 단체가 회원· 시민과 소통하겠다는 시도 자체가 긍정적이었다.
4. 우리 운동의 미션, 비전, 핵심가치, 임직원 행동규범을 재정립하고 명료화할 수 있었고, 그에 기반해 향후 10년 운동의 목표와 전략, 방향을 세울 수 있었다. 앞으로 10년 플랜 보고서를 기준으로 계획-실행-평가를 실시할 수 있게 되었다. 창립 당시의 비전보고서 이후 11년 만에 우리 운동의 기준을 마련한 것으로, 비전보고서보다 더 큰 영향력으로 우리 운동을 견인해 갈 것이다. "

[총회안건지_2020리더십 이양 및 10년 플랜 설계 과정] 중에서

4.2 공유 리더십(Shared-Leadership)

두 번째 사교육걱정 거버넌스 리더십의 특징은 공유리더십에 있다. 이는 대표승계가 성공적으로 이루어 지는데에도 기여한 것으로 보인다. 비영리단체에서 공유 리더십을 접근할 때 일반적인 공유 리더십과 이사회와 대표(경영진)간의 협력적 관계로서의 거버넌스적 공유리더십을 분리해서 살펴볼 필요가 있다. 사교육 걱정에서 발견된 공유 리더십은 공동대표라는 복수 리더십과 이사회와 대표간의 협력적 공유리더십 두 가지 성격을 모두 나타내고 있다. 사교육걱정은 설립 때부터 현재까지 공동대표제를 유지하고 있는데, 이는 승계 이후에는 일반적인 공유 리더십에 더욱 가까워졌다고 볼 수 있다. 정지현 후임대표는 기획실장으로서 회원들과의 소통과 운영에 관한 능력이 탁월하고, 홍민정 후임대표는 상임 변호사로서 정책적 전문성을 가지고 있다. 이들은 개인별로 전문영역이 분리되어 상호 보완하는 관계로서 서로를 인식하고 있다. 또한 대표가 모든 것을 결정짓는 사람이 아니라 이해관계자들의 의견을 최대한 반영하여 최선의 결정을 내린다고 인식하고 있다. 한편, 승계과정에서 사교육걱정은 공동대표와 상임이사직을 분리함으로써 책임과 역할을 분리하고 나누는 구조를 갖게 되었다. 이사회나 대표 어느 한쪽에 치우치지 않고 균형을 이루며 상호 협력과 견제가 가능한 거버넌스를 선택한 것이다. 이로써 이사회와 대표 간의 협력적 리더십을 추구하는 것으로 볼 수 있다.

4.2.1 복수(Co-CEO / Co-Representative) 리더십

사교육걱정이 설립 때부터 복수(2인)의 공동대표제를 채택했다. 공동대표제를 유지하고 있는 이유는 ‘미션이 너무 어렵고, 거대한 일이기 때문에’ 그리고 ‘혼자서는 감당하기 어려워’이다. 그리고 승계 후에는 후임대표의 개인별 성격이나 전문영역이 다른데서 오는 상호 보완적인 복수리더십을 보여주고 있다. 이러한 복수 리더십 모델을 통해 사교육걱정 내에서 서로 ‘의지하고’ 나누는 문화가 생겨 지역회원모임에서도 공동대표제를 모델로 삼고 운영하는 곳이 생겼다고 한다.

다른 한편으로는, 외부의 포괄적인 교육당사자들에게 사교육걱정이 지향하는 교육의 변화를 좀 더 효과적으로 전달하고자 치열한 내부토론과정이 필요했다. 공동대표제는 전임 공동대표에게는 외부의 다양한 이슈에 대응하기 위해 최선의 결정을 할 수 있는 기회를 주었다고 한다. 후임대표들은 ‘탁월한 소통능력’을

발휘해서 서로의 약점을 보완하고 무거운 책임을 나누는 효과를 얻을 수 있다. 2020년 7월 복음과 상황 인터뷰 발췌문을 통해 후임대표를 비롯하여 후원자들에게 복수 리더십이 어떻게 작용하고 있는지 알 수 있다.

질) 이번에도 2인 대표 체제다. 사교육걱정은 왜 공동대표 체제를 유지하는지 궁금했다. 그만큼 힘들어서인가?
정지현(이하 '정'): 맞다.(웃음) 창립 때부터 전 대표님들도 12년 임기 동안 공동대표로 일을 해오셨다. 그만큼 입시경쟁과 사교육 고통을 해결하는 운동이 어렵고 책임이 과중한 일이기 때문이다. 둘이서 해도 늘 기도로 의존했다고 하셨고, 후임은 두 명 이상이 필요하다고 생각하셨던 것 같다. 하나일 때보다는 좀 더 안정감이 있고 버틸 힘이 된다.
홍민정(이하 '홍'): 시민운동은 시류와 쟁점에 맞춰 아젠다를 설정해야 효율적으로 정책이 반영될 수 있는 기회들이 열린다. 수시로 좋은 판단을 해야 하는데 단독 리더십으로는 역부족일 수 있다. 나와 정 대표는 성향이 많이 다르다. 서로를 보완해, 최고의 결정인지는 모르겠으나 최선의 결정을 할 수 있을 것 같다.

전국 단위 지역모임에도 공동대표가 유행처럼 번지고 있다고.

홍: 그렇다.(웃음) 대여섯 명이 모이는 소그룹인데 두 명씩 모임장을 한다. 혼자보다 둘이서 사람들을 끌어가고 다독이며 아젠다를 던지는 게 수월하다고 하시더라. 예전엔 슈퍼맨 리더십이 각광 받았다면 요즘은 '어벤져스 리더십'이라고 협업의 리더십이 각광 받는 시대다. 우리 공동대표 체제도 어벤져스 리더십이 반영된 것 아닌가 싶다.“

[2020년 7월 복음과 상황_사람과 상황] 중에서

4.2.2 이사장과 공동대표의 협력적 리더십

사교육걱정은 송인수, 윤지희 설립자가 주축인 경영자 중심의 거버넌스였다. 승계 후 상임이사제를 없애고 공동대표가 이사를 겸직하지 않는 체제로 개편했다. 이는 이사회와 공동대표 간에 책임과 권한을 나누는 협력적 거버넌스를 위한 것이다. 승계 전 사교육걱정의 이사회는 '돌봄의 책임'을 수행하는 '올타리'같은 역할을 주로 해왔다. 하지만 승계 후 전임 공동대표는 이사회에 잔류하면서 사교육걱정의 이사회를 실질적으로 '일하는' 이사회로 만들고 싶다는 의견을 보였다. 이로서 사교육걱정 이사회는 기존의 역할뿐만 아니라 좀 더 강화된 역할을 수행하게 될 것으로 보인다. 비록 코로나로 인해 공식적인 이사회 모임은 적었지만 후임대표와 이사진과의 개별적인 만남을 통해 격려와 지지를 받고, 향후 계획에 대해 논의함으로써 신뢰도를 높여감에 따라 대표와 이사회의 협력적 관계를 쌓아가고 있다. '어려운 대표 자리를 맡아준 젊은 대표'들이 사교육걱정에 새로운 전략을 도입하고 상근 활동가들과 협력하여 운동의 범위를 확장해 가는데 지원하고자 하는 이사회의 '돌봄'의 책임 또한 강화되었다고 볼 수 있다.

4.3 정책 거버넌스 (Policy Governance) 지향

세 번째로 승계과정에서 발견된 사교육걱정의 거버넌스는 정책 거버넌스를 지향하고 있다. John Carver and Miriam Carver(2001)에 따르면 정책 거버넌스는 이사회가 개개인이 아닌 단일 조직으로서 작동되어 '하나의 목소리'를 내는 것을 지향하고, 조직의 미션에 도달하기 위해 체계를 수립하는 것이 핵심이다. 하나의 목소리를 낸다는 것은 경영진이 특정부서와 특정 이사와의 연계를 지양하고, 이사회가 동일한 결정에 따라 움직이는 시스템이 되는 것이며, 조직의 모든 구성원의 역할, 권한, 책무를 규정하고 작동시키는 책임 단위가 되는 것이다. 또한 이사회가 체계를 수립하는 단위가 된다는 것은 미션을 향한 핵심 요소들을 반영하여 문서화하고 정착시키는 역할을 하는 것이다.

송인수 설립자는 활동가들로부터 '매뉴얼을 중요하게 여기는' 대표로 평가 받고 있다. 그때그때 실무진에게 말로 전달하기보다는 정리된 문서로 전달하고자 하는 스타일이다. 이 방식은 조직 활동의 방향성, 운영

방식에도 적용되고 있었는데, 이는 개인의 의견으로 비춰지는 것을 경계하여 ‘시스템으로 돌아가게끔’ 하기 위한 노력이다. 또한 다양한 전문성을 가진 이사회 구성원들이 각자의 관점에 따라 이사회 회의에서 조직 안팎의 상황을 점검하고, 그에 따라 목적과 전략을 수립하고자 했고, 이를 ‘문서화’하여 공유하였다. ‘리더십 이양 관련 공동대표들의 제안’, ‘새로운 10년 플랜 및 새 리더십 선정과정’, ‘새 미션 핵심가치 행동규범’ 등과 같은 자료가 설립자에 의해 제공되고 이사회에서 점검되었다.

Carver가 주장하는 정책 거버넌스의 4가지 범주에 따라 사교육걱정은 대표 승계과정에 대한 목표를 설정하고, 집행에 제한을 두었으며 이사회 거버넌스에 대해서도 자체적으로 점검, 승계 이후 상근활동가들의 상태를 점검함으로써 이사회의 역할에 충실하고자 했다. 사교육걱정 승계 과정에서 생산된 문서자료를 통해 발견된 정책 거버넌스의 주요 요소들은 [그림 3]과 같다.

조직이 도달해야 할 목적	집행에 대한 제한	거버넌스 자체 과정 이행	이사회와 실무진 연결
단체 비전 달성을 위한 대표 발굴	대표 자질 기준 설정을 선행으로 한 내부 승계	참고서적 스터디, 사교육비 추세와 문제 등 미래 환경 분석 공유	가치플랜TF 및 10년 플랜TF 운영, 각종 워크숍 참여

[그림3] 정책 거버넌스 4가지 범주에 따른 승계 이행

“차기 대표가 될 분들이 도중에 방향을 잃지 않도록 미션에 따라 10년 동안 감당할 사업 플랜을 만드는 위원회가 운영되고 있으며, 동시에 (전임)대표들은 우리의 10년 경험을 다음 사람에게 전수할 비망록과 영역별 리더십 매뉴얼 작업을 진행하기 시작했습니다. 또한 우리 대표들이 가진 역량이 빠지는 대신, 상근자들의 역량으로 부족한 부분을 채우기 위해 회원과 전문가들로 구성된 각종 위원회를 구성해서 우리 대표들의 빈자리를 메울 수 있는 길을 모색하고자 합니다. 무엇보다 5월 이후 이 모든 과정을 사회적으로 공유함으로써 바깥 사회가 사교육걱정에 대해 새로운 기대와 관심을 갖도록 유도하며, ‘사람’ 중심이 아닌 ‘미션’ 중심의 조직으로 변모하는 것에 대해 후원자들의 마음이 모아지도록 최선을 다할 것입니다. 우리(전임대표)가 대표직을 수행할 때는 없었던 여러 친구들과 경험과 나침반을 두고 가는 것이니, 다음 대표들은 길을 잃고 표류하지 않을 것입니다.”

[19.5.2 이사회 안건지_리더십 이양 관련 공동대표들의 제안] 중에서

2019년 5월 이사회 안건지를 보면 이사회가 대표의 제안에 따라 사업 계획을 만드는 위원회를 운영하면서 매뉴얼 작업을 진행한 것으로 보인다.

4.4 최고 의사결정자(거버넌스 리더십)의 높은 윤리의식(Ethics Awareness)

네 번째 사교육걱정 승계과정의 특징은 거버넌스 리더십의 높은 윤리의식에 있다. 손봉호 초대 이사장은 사교육걱정 이외에도 여러 조직에서 이사장을 역임한 경험이 있다. ‘이사들의 이사’로서 존경을 받을 수 있었던 이유는 ‘도덕적인 지원’과 ‘사회적 울타리’로서의 역할에 충실했기 때문이다. 손 이사장은 ‘도덕적인 부분에서 하자가 있으면 그것은 목숨을 걸고 지켜야 한다.’는 신념으로 사교육걱정의 이사회를 이끌었다.

‘비윤리적인 것, 불법적인 건 만큼은 직을 걸고 싸운다.’고 이사회에서 발언함으로써 의장역할을 충실히 했다. 승계과정에서 설립자의 부재로 인해 조직이 흔들리는 것을 우려하여 송인수, 윤지희 설립자에게 이사회에 잔류하도록 권했다. 그리고 본인은 스스로 물러났다. 또한 송인수, 윤지희 설립자는 누구보다 헌신적이고, ‘청렴’하였다는 내부 평가를 받고 있다. 후임대표 인터뷰에서도 전임공동대표의 높은 윤리의식이 언급되었다.

‘이 운동의 성과나 업적을 어떤 개인의 이익이나 개인의 영광을 위해서 활용하지 않으신다는 점, 재정 또는 명예적인 면에서 본인들이 더 희생해서 이 운동을 잘되게끔 하면 하셨지, 여기에서 생기는 어떤 이득을 가지고 사익으로 취하고, 내가 더 좋은 자리, 더 편한 자리에 가기 위해서 그렇게 이용하신 적은 한 번도 없다는 것에는 정말 제가 흔들리지 않는 믿음이 있다.’

후임대표 인터뷰 중에서

송인수, 윤지희 공동대표는 설립초기 공익법인회계기준에 따른 의무감사 대상이 아닐 때부터 유료 외부 감사를 받아왔다. 공익법인 공시서류는 일부 교육 단체와 대조한 결과 비교적 상세하게 공시함으로써 투명성을 높이려는 노력을 해왔다. 모금을 요청하는 편지에서도 모금의 목적과 계획, 목표하는 모금규모를 명시했고, 이후 모금된 상황에 대해서도 공유하였다. 그리고 사교육걱정 온라인 채널을 통해 사업 활동소식 뿐만 아니라 활동가 근황, 월별 재정보고, 언론보도 등 이해관계자에게 전달되어야 할 다양한 정보들을 제공함으로써 책무성을 높이고자 했다. 이를 테면, 승계 목적과 과정에 대해 투명하게 알리면서 대표 승계과정에서 발생할 수 있는 여러 위험 요소들을 안정적으로 제거하는 것도 책무성을 이행하는 사례로 보고 있다.

4.5 승계를 통해 최소화된 설립자증후군(Founder's Syndrome)

마지막으로 사교육걱정 역시 대부분의 비영리단체가 겪는 설립자증후군을 피할 수 없을 것으로 예상할 수 있다. 그러나 대표승계 계획과 그 과정자체가 오히려 설립자증후군을 예방하고 극복하게 하는 역할을 했다는 것을 발견할 수 있었다.

Elizabeth Schmidt(2017)은 설립자증후군을 하나의 정신적인 현상으로 보고 4가지 특징을 말하고 있다. 첫째, 설립자의 이익을 위해 단체가 존재한다는 것이고 둘째는 설립자가 권한을 위임하지 않고 책임도 지지 않는 경영을 하는 것이다. 셋째는 다음 대표에게 자연스럽게면서도 분명한 승계를 하지 않는 것이다. 넷째는 설립자는 설립당시의 미션을 고집한다는 것이다.

사교육걱정의 경우 위의 네 가지 특징을 기준으로 볼 때 설립자 증후군이 두드러지게 나타나지 않았고, 의도적인 대표승계 과정을 통해 오히려 설립자증후군이 최소화되었다고 볼 수 있다.

이상에서 발견한 주요 다섯 가지 특징들은 거버넌스 리더십에 있어서 논의되는 핵심주제들이기도 하다. 이 다섯 가지 특징들을 고려하여 향후 안정적으로 리더십을 승계하고, 조직이 한 단계 도약하는 계기를 마련할 수 있도록 다음과 같이 정책적 제안을 하고자 한다.

5. 정책적 제언(Recommendations)

5.1 성장에서 성숙 단계로 도약하기 위한 리더십

Carson Dye(2008)은 리더십 전환 계획은 이사회가 조직의 전반적인 사명, 비전, 전략 계획, 조직 차트 및 거버넌스 모델을 검토하기에 가장 이상적인 시간이라고 말한다. 다음과 같은 질문을 수시로 공유하고, 토론하여 승계여부를 점검할 수 있다. 시간이 지남에 따라 조직도 변하기 때문이다. [표 6]은 조직의 성장 주기에 따른 리더십의 특성을 보여주고 있다.

- 3년, 5년, 10년 전략 목표를 달성하려면 무엇이 필요한가?
- 조직이 이러한 목표를 달성하기 위해 필요한 리더십은 무엇인가?
- 조직 구조에 어떤 변경이 필요할 수 있나?
- 주요 이해 관계자는 조직 및 의사결정에 어떻게 기여하며 리더십에 대한 기대치는 무엇인가?
- 인지된 문화와 실제 문화와의 차이점은 무엇이며 조직의 목표 달성에 어떤 영향을 미치는가?

[표 6] 조직 생애주기별 리더십 특성

단계	특성
아이디어 단계	비전, 창의성, 기업가정신, 높은 헌신도, 영감 있는 소통가
스타트업 단계	위험을 감수함, 행동중심, 활동적, 다양한 우선순위 다루기
성장 단계	활동적, 전략적 사고, 시스템, 좋은 판단력, 커뮤니티 빌더
성숙 단계	위임, 정책중심, 지속적인 향상
재생 단계	현재 상황에 대한 도전, 문제해결, 포기하지 않음, 실무적

사교육걱정은 설립부터 승계 전까지 송인수, 윤지희 설립자를 중심으로 헌신적이고 기업가적인 리더십에 의해 ‘입시 경쟁과 사교육 고통 문제를 해결하는 대중 운동’단체로 12년 간 운영되었다. 현재 서울지역 5개, 인천을 포함한 수도권지역 5개, 강원, 광주/전남/전북, 대구/경북, 대전/충청/세종, 제주/상해/해외에 회원모임이 조직되었고, 초중고는 물론 유아 교육 관련한 의제도 다루고 있다.



[그림 4] 승계 전 조직도



[그림 5] 승계 후 조직도

조직도에 따르면 [그림 4] [그림 5]에서 보는 바와 같이, 승계 이후 ‘수학사교육포럼’을 ‘수학교육혁신센터’로 실무조직화 했고, 대표직과 상임이사직을 겸직하는 체계를 이사회와 대표가 분리되는 체계로 전환하였다. 실무진들은 20대부터 50대까지 다양한 연령의 활동가가 각 부서별로 1년차부터 10년차까지 골고루 분포되어 있다. 이는 부서별 경력과 연차에 따라 위임과 학습이 가능하여 안정적으로 시스템을 운영할 수 있는 기반을 갖추었다고 할 수 있다.

또한 80년대생 후임 공동대표들은 좀 더 낮은 연령대의 당사자들을 참여시키는 전략을 필요로 했는데, 청소년 및 학생, 청년이 교육운동의 당사자로서 참여하는 전략을 갖고 있다. 이러한 ‘전략적 사고’와 ‘좋은 판단력’은 성장단계의 조직에 필요한 리더십 요소이다. 이 리더십 요소들은 후임대표들의 ‘탁월한 소통능력’과 더불어 사교육걱정을 성장시키는데 중요한 역할을 할 것으로 기대된다.

사교육걱정이 승계 이후 더욱 안정적인 성장과 성숙으로 가기 위해서 필요한 거버넌스 리더십 훈련에 관한 제안사항은 다음과 같다.

- 리더십 훈련을 위한 내부정책을 수립하여 실천할 필요가 있다.
- 내부인사 혹은 외부 전문인을 공동대표의 멘토로 연결하여 도움을 줄 수 있다.
- 조직의 중간 리더십훈련을 통해 조직의 지속적인 성장을 준비할 필요가 있다.
- 리더십 개발에 필요한 코칭비용 및 중간리더십 훈련비용등을 마련한다.

5.2 협력적 거버넌스 모델로의 변화

Edgar Stoesz (2015)는 저서 ‘좋은 일을 멋지게, 멋진 일을 바르게’에서 세 가지 거버넌스 모델을 언급하였다. 경영자 중심의 모델, 이사회 중심의 모델, 그리고 경영자와 이사회의 협력적 모델을 소개하면서, 결국엔 경영진과 이사회가 협력적 거버넌스를 지향해야 한다고 말한다. 또한 경영진과 이사회의 관계가 발전함에 따라 역할과 책임이 적절하게 움직이는 것을 이해해야 한다고 주장하고 있다. 이사회는 거버넌스의 책무를 다하고, 대표를 포함한 실무진은 실행 책임과 역할을 분명히 하여야 건강한 거버넌스를 형성할 수 있다는 것이다.

승계 전, 송인수, 윤지희 설립자는 설립 취지와 활동방향에 대해 본인들이 구상하고 있는 것들을 지향하는 바대로 정립하였다. 아울러 이사진과 상근활동가, 참여 회원들에게 조직의 미션과 비전을 내재화하려고 노력하였다. 그 결과 대표이자 상임이사로서 즉, 실무책임자이자 이사회의 구성원으로서 조직의 전반적인 거버넌스를 경영자 중심모델로 조직을 이끌어 왔다. 이후 대표 승계를 진행하는 과정에서는 전임 대표들이 이사회 구성원으로만 남아 이사의 역할을 수행함으로써 후임대표와의 균형과 견제를 이룰 수 있는 장치를 마련했다. 또한 사단법인이라는 구조에서 이사회가 총회 다음으로 최고의 의사결정기구이자 법적 책임이 있는데 이를 현실화해야겠다는 생각인 것이다.

하지만, 설립자들이 이사임에도 불구하고 주도적인 리더십을 발휘한다면 이사회 중심의 거버넌스로 기울어지게 될 우려도 엿보인다. 이사회는 새로운 비전과 미션에 대한 전략을 수립하고 후임대표단은 그 방향성에 맞는 전략을 실행하는 협력적 거버넌스로 가는 것이 바람직하다고 본다.

협력적 거버넌스를 위한 몇 가지 제안사항은 다음과 같다.

- 이사회와 공동대표와의 관계의 기초는 신뢰와 존중이 되어야 한다.
- 공동대표의 분명한 업무분장을 작성하여야 한다.
- 이사회는 매년 공동대표와의 관계와 업무분장을 점검 평가해야 한다.

- 공동대표는 이사회가 올바른 결정을 할 수 있도록 필요한 정보를 제공해야 한다.
- 이사회는 대표승계에 관한 정책을 수립하고 유지 발전시킬 필요가 있다.

5.3 설립자로부터의 리더십 연속성 유지와 분리

송인수, 윤지희 설립자는 승계 후에도 사교육걱정의 사회적 영향력의 확장을 기대하고 있다. 기존에 달성한 업적과 성과들을 유지하면서 앞으로 나아가야 할 방향에 대해 지속적으로 기여할 수 있는 방법은 무엇인가? 두 설립대표는 승계 전후로 새로운 조직을 설립하여 사교육걱정의 미션을 확장하고자 하고 있다. 또한 이사회에 잔류하여 승계 후 새로 합류한 이사진에게 조직의 방향성과 취지 등 활동에 관한 정보를 제공함으로써 이사들을 위한 교육과 학습을 맡고 있다. 이처럼 설립자가 조직에 남아 적절한 역할을 수행하게 되면 조직이 안정적으로 변화하고 성장하는데 도움이 될 수 있다. 아울러 후임자가 적응하는데 여유가 생기고, 조직의 이해관계자들도 안정감을 느낄 수 있기 때문이다.

한편, 후임대표는 전임대표의 리더십을 적절하게 활용할 계획을 수립할 필요가 있다. 그 동안 설립자를 중심으로 맺었던 후원자와의 관계를 개인적인 관계를 넘어 점진적인 과정을 통해 조직적이고 지속적인 관계를 만들어갈 수 있을 것이다. 동시에 설립자와 연결된 지지자를 넘어 다른 후원자의 참여 확대를 위해 다양한 기금조성 방법을 모색하는 것을 생각할 필요가 있다.

리더십 연속성 유지와 분리를 위한 몇 가지 제안사항은 다음과 같다.

- 연속성 유지를 위해 전임자들의 좋은 리더십을 전수할 수 있는 기회를 마련한다.
- 설립자가 남아 있는 상황에서 승계는 본질적으로 복잡하기 때문에 이사회는 후임자, 설립자 그리고 이들을 위한 제3의 코치가 협력하여, 일어날 수 있는 갈등을 방지하기 위한 계획을 수립해야 한다.
- 설립자는 후임대표를 적극적으로 후원자들에게 소개함으로써 후원자와의 관계전환을 도와야 한다.
- 설립자의 역할이 클 경우, 후임대표가 자리를 잡아 정착할 수 있도록 초기 분리작업을 분명히 해주어야 한다.

5.4 조직 문화적 차원에서의 공유 리더십 확대

Joanne Fritz(2019)는 공유 리더십이 작동하려면 신뢰가 형성되어 있어야 하는데, 그렇지 않으면 혼란과 좌절로 이어질 수 있다고 말한다. 또한 팀에 단합과 열정이 있어도 변화는 항상 어렵기 마련인데, 전환을 시작할 때 투명성을 유지하고 명확한 비전을 갖는 것이 중요하다고 이야기하고 있다. 공유 리더십은 공동 책임을 의미하는 것으로 모든 팀 구성원이 참여할 기회를 제공해야 한다. 일부 팀이나 개인이 전통적인 계층 구조를 유지하게 되면 긴장이 생기고 기존의 시스템이 작동하는데 어려움을 겪을 수 있다는 것을 상기하고 있어야 한다. 중요한 것은 명확한 목표와 타임 라인을 통해 전환을 원활하고 효과적으로 진행할 수 있는 방법을 찾는 것이다. 즉, 공유리더십은 많은 경우 형식적인 운영을 예방하는 대신 조직을 역동적으로 만들어 갈 수 있다.

사교육걱정은 승계프로그램인 ‘10년 플랜 TF’와 ‘가치체계TF’를 통해 핵심 이해관계자, 이사진, 상근활동가, 회원들이 조직의 미션과 비전을 ‘내재화’ 과정을 거쳤고, 새로운 전략의 필요성을 공유하였다. 특히 이 프로그램들은 상근활동가의 역량을 강화하는 계기가 되었는데, 전임대표 시절처럼 ‘모든 것에 답을 갖고 주는’ 대표의 결정에 따르는 것이 아니라 ‘함께 답을 찾아가야 하는’ 상황으로 변화하였기 때문이다. 즉, ‘최선의 의사결정’을 위해 회의에 참여하는 모든 관계자들이 낸 의견을 수렴하여 다 같이 결정해야 하

므로 능동적으로 변해야한다는 것을 인식하였다. 후임대표들이 360(다면)평가를 실시한 것은 바람직했다고 보는데, 그 것은 활동가 개인의 비전과 조직의 방향성에 대해 다시한번 점검하는 계기가 되었기 때문이다. 이는 공유리더십을 작동시키는데 필요한 상호성을 확인하는 과정이다. 비록 공식적으로 서로를 평가하는 것에 익숙하지 않아 반감이 있었을 수도 있지만, 객관적이고 상호적인 평가를 통해 조직 운영의 투명성을 높이는 것은 바람직하다고 본다.

조직문화 차원에서의 공유리더십 확대를 위한 몇 가지 제안사항은 다음과 같다.

- 상호 존중과 신뢰를 기반으로 한 조직문화를 정착시켜야 한다.
- 모든 구성원들의 핵심강점을 활용하는 방안을 찾을 필요가 있다. (Appreciate Inquiry)
- 내부 인재 개발에 투자함으로써 내부리더(Home-grown leader)를 세울 수 있는 기반을 마련한다.

5.5 사례연구의 의미와 한계

본 사례연구는 비영리단체의 거버넌스 리더십에 대한 본격적인 연구의 시발점이라는데 의미가 있다. 앞으로 다양한 주제의 거버넌스 리더십 사례연구가 축적된다면 그 자체로도 좋은 영향력을 가질 수 있을 것으로 기대한다. 또한 비영리 거버넌스 리더십을 위한 실제적 도움을 주는 가이드라인 제공이 가능할 것이다.

현실적으로 비영리단체에 대표승계 계획이 존재하지 않는 경우가 대부분이다. 만약 비영리영역에서 리더십 승계계획이 표준적인 관행으로 자리 잡는다면 전체 비영리섹터는 더 건강하게 될 뿐 아니라, 효율적으로 주어진 사명을 성취할 수 있을 것이다. 승계계획과 그 과정은 쉽지 않다. 오랜 시간이 걸릴 수도 있다. 그러나 비영리단체들은 설립자 대표의 유산과 경험을 승계할 책임이 있다. 그것은 그 조직뿐 아니라 비영리단체가 속해있는 사회의 미래를 책임지는 일이기도 하기 때문이다. 단체의 이해 관계자들은 승계계획에 대한 열정을 가져야 할 뿐 아니라, 설립자에 의해 시작된 선한 일을 지속시킬 책임감을 가져야 할 것이다. 그런 점에서 사교육걱정의 사례연구는 성공적인 사례라고 평가할 수 있다.

또한 본 사례연구는 몇 가지 한계점들이 있다. 본 연구는 인터뷰와 문서자료를 근거로 한 질적연구만을 수행하였다. 승계전후 후원자 수의 변화를 포함한 새로운 대표체제에서의 양적변화에 대한 분석이 결여되어 있다. 또한 사교육걱정 내부인사들만을 대상으로 연구를 진행하였기 때문에 향후 외부시각에서의 대표승계 성공요인에 대한 분석이 필요하다. 아무쪼록 사교육걱정 사례연구가 비영리단체들의 리더십 승계계획에 도움을 줄 수 있기를 기대한다.

6. 참고 문헌(References)

[단행본]

1. 김영천(2016), 「질적연구방법론. 1: Bricoleur」, 아카데미프레스
2. 게리 M. 그로브먼(2019), 「비영리단체의 윤리」, 아름다운재단/나눔박스
3. 에드가 스토에즈, 「좋은 일을 멋지게, 멋진 일을 바르게」, 누림박스
4. Tom Adams, 「The Nonprofit Leadership Transition and Development Guide」, Transition Guides

[저널]

5. Celine Coggins, “The Five Stages of Founder Transitions”, *Stanford SOCIAL INNOVATION Review*, https://ssir.org/articles/entry/the_five_stages_of_founder_transitions [2020년 8월 19일]
6. Deborah L. Rhode & Amanda K. Packel(2009), “Ethics and Nonprofits”, *Stanford SOCIAL INNOVATION Review*, https://ssir.org/articles/entry/ethics_and_nonprofits
7. Gali Cooks & Eben Harrell, “Lessons From the Front Line for Nonprofit CEO Successions”, *Stanford SOCIAL INNOVATION Review*, [2020년 1월 9일]
https://ssir.org/articles/entry/lessons_from_the_front_line_for_nonprofit_ceo_successions?fbclid=IwAR2PwHthWeU5RWtW5_9BUx6yF3naqpkFbTguyPKpCNZBBBCPxkBWqz6sl3IE
8. Jari Tuomala, Donald Yeh & Katie Smith Milway(2018), “Making Founder Successions Work”, *Stanford SOCIAL INNOVATION Review*,
https://ssir.org/articles/entry/making_founder_successions_work [2018년 봄]
9. Kim Jonker & William F. Meehan III, “Nothing Succeeds Like Succession”, *Stanford SOCIAL INNOVATION Review*, https://ssir.org/articles/entry/nothing_succeeds_like_succession# [2014년 3월 12일]
10. Libbie Landles-Cobb, Henry Barmeier & Kirk Kramer(2018), “How to Create Better Nonprofit Executive Teams”, *Stanford SOCIAL INNOVATION Review*, [2018년 10월 17일]
https://ssir.org/articles/entry/how_to_create_better_nonprofit_executive_teams

[학회논문]

11. Carson Dye(2008), “CEO transition and succession”, the Journal for Hospital Governing Boards, Vol. 61, No. 8, pp. 7-10
12. John Carver and Miriam Carver(2001), “Carver's Policy Governance® Model in Nonprofit Organizations”, in the Canadian, *journal Governance - revue internationale*, Vol. 2, no.1, pp. 30-48
13. Robert L. Routhieux(2015), “Shared Leadership and Its Implications for Nonprofit Leadership”, *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, Vol. 5, No. 3, pp. 139-152
14. Stephen R. Block & Steven A. Rosenberg(2002), "Toward an Understanding of Founder's Syndrome An Assessment of Power and Privilege Among Founders of Nonprofit Organizations" *NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP*, Vol. 12, No. 4,

[언론 기사]

15. 김다혜, 입시 경쟁 고통에서 모두를 해방하는 교육 운동, [인터뷰] 80년대생 여성 리더십 시대를 연다(정지현, 홍민정 신임 대표), 복음과 상황 356호(2020년 07월호)
<https://www.goscon.co.kr/news/articleView.html?idxno=30916>
16. 김재희, "한국 교육, 사적 관심·과거·사교육 자본에 발목 잡혔다", [인터뷰] 사교육걱정없는세상 정지현·홍민정 신임 공동대표, 베이비뉴스, [2020년 3월 17일]
<https://www.ibabynews.com/news/articleView.html?idxno=83419>
17. 노도현, [주목! 이 사람] '사교육걱정없는세상' 새 공동대표 정지현 · 홍민정씨 “다양한 소통으로 답 찾아갈 것”, 주간경향 1368호, [2020년 3월 16일]
<http://weekly.khan.co.kr/khnm.html?mode=view&artid=202003061433411&code=115#csidxb70dcb53fc83898adefd285ee5752ebhttp://weekly.khan.co.kr/khnm.html?mode=view&artid=202003061433411&code=115>
18. 이광하, [210호 권두인터뷰]송인수 전 좋은교사운동 대표 '사교육 걱정없는 세상'을 연다, 뉴스앤조이 [2008년 3월 17일]
<https://www.newsjoy.or.kr/news/articleView.html?idxno=24260>
19. 이김 정희, 윤지희 참교육을위한전국 학부모회 회장, 여성신문, [2005년 05월 12일]
<http://www.womennews.co.kr/news/articleView.html?idxno=7989>

[국내 사이트]

20. 사교육걱정 블로그: <https://blog.naver.com/noworry21>
21. 사교육걱정 홈페이지: <https://noworry.kr/>
22. 사교육걱정 다음카페: <https://cafe.daum.net/no-worry>
23. 사교육걱정 유튜브: <https://www.youtube.com/user/noworry21>

[해외 사이트]

24. Amy Rasen & Jennifer Wegbreit (2008), “NONPROFIT FOUNDER DEPARTURES Five Challenges; Five Novel Solutions”,
<https://boardsource.org/nonprofit-founder-departures-five-challenges-five-novel-solutions>,
25. Don Tebbe, “What to Do—and Not Do—When Your Chief Executive Leaves”,
<https://blog.boardsource.org/blog/what-to-do-and-not-do-when-your-chief-executive-leaves>
[2019년 3월 21일]
26. Gene Takagi, “Shared Leadership: A Lawyer’s Perspective”,
<https://nonprofitquarterly.org/shared-leadership-a-lawyers-perspective> [2019년 9월 27일]
27. Joanne Fritz, “Is a Shared Leadership Model Right for Your Nonprofit?”,
<https://www.thebalancesmb.com/shared-leadership-in-nonprofit-organizations-4243923> [2019년 3월 8일]
28. Marshall Goldsmith, “Sharing Leadership to Maximize Talent”, *Harvard Business Review*
<https://hbr.org/2010/05/sharing-leadership-to-maximize> [2010년 5월 26일]
29. Melanie Lockwood Herman & Erin Gloeckner,
<https://nonprofitrisk.org/resources/articles/ceo-succession-planning/>

30. Rachel Muir, "How to Survive Nonprofit Founder's Syndrome", [2019년 5월 21일]
<https://bloomerang.co/blog/how-to-survive-nonprofit-founders-syndrome/>
31. Richard Tollefson, "Shared Leadership: Today's governing boards and nonprofit CEOs work together",
<https://www.givinginstitute.org/news/184796/Shared-Leadership-Todays-governing-boards-and-nonprofit-CEOs-work-together.htm> [2014년 8월 1일]
32. Rick James, "Why haven't we cured Founder's Syndrome?",
<https://www.intrac.org/havent-cured-founders-syndrome/> [2016년 1월 14일]
33. "Moving Beyond Founder's Syndrome to Nonprofit Success",
<https://boardsource.org/resources/founders-syndrome/> [2016년 6월 21일]