

# TIESS의 역사와 지식 전수 방법론

# 저자

---

Huot, Geneviève  
Van Schendel, Vincent

이 보고서 작성에는 Nancy Neamtan, Marguerite Mendell, Jean-Marc-Fontan, Annie Camus Vanessa Sorin, Joël Nadeau, Marie-France Bellemare, Mariane Kaliaguine, Mélanie Pelletier 가 참여하였다.

이보고서는 TIESS 의 팀 전체와 Denis Bussières, Annie Camus, Jean-Marc-Fontan, Benoît Lévesque, Marguerite Mendell, Nancy Neamtan, Sonia Vaillancourt, Vincent van Schendel, Geneviève Huot 로 구성된 학술위원회가 함께 연구한 결과물이다.

감수 : Stéphane J. Bureau  
출판 : Studio créatif Coloc – coop de travail [[www.coloc.coop](http://www.coloc.coop)]

저작권 © © SEC-TIESS-CITIES, 서울특별시 사회적경제지원센터, TIESS 및 C.I.T.I.E.S.(사회연대경제의 지식 전수 및 혁신 확산을 위한 국제 센터)  
이 책에 수록된 모든 콘텐츠는 참고 자료로만 활용할 수 있으며, 저작권자의 사전 동의 없이 다른 용도로 사용할 수 없습니다.

# 목차

1 서론	vi
2 TIESS 개요	8
3 TIESS 의 기원	11
3.1 퀘벡대학 몬트리올 캠퍼스 (UQAM) 의 지역사회서비스단 (SAC)	11
3.2 대학-지역 연구연합 (Les ARUCs)	12
3.3 파트너십 연구보다 더 멀리 나아가려는 의지	13
3.4 다음 단계를 위한 교훈	14
4 TIESS 의 출현	16
4.1 시작	16
4.2 실무자의 동기와 조직화	16
4.3 연구자의 동기와 조직화	16
4.4 파트너십 작업에 대한 열망	17
4.5 사업조직과 기구의 설치	18
4.6 생태계 내에서 TIESS 의 위상	18
5 TIESS 의 방법론	21
5.1 파트너십 연구에서 지식 전수로 이행	21
5.2 연계, 모니터링, 전수 임무	21
5.3 프로젝트의 단계를 통한 임무 실행	23
5.4 TIESS 가 직면한 주요 과제	29
5.5 과제에 어떻게 대응할 것인가	30
6 공동생산과 전수를 통해 어떻게 사회 변화를 이루어낼 것인가?	33
7 퀘벡 경험의 전수를 위한 실행 계획	36
8 부록	38
9 참고문헌	43

## 서론

# 서론

서울특별시 사회적경제지원센터는 서울에서 자식전수 조직을 설립하는데 영감을 얻고자 CITIES에 TIESS의 역사와 방법론에 대한 설명을 요청하였다. 이 보고서는 TIESS의 성장 과정에서 도출한 중요한 교훈을 배우는 과정의 첫 번째 단계이다.

최근 창립 5주년을 맞이한 TIESS는 신생 조직이지만 사회적경제에서 활동하는 현장주체들과 대학 간 오랜 협력의 전통에 기반하고 있다. 또한 퀘벡주 정부의 지원을 받고 있다.

TIESS의 경험은 퀘벡 사회적경제 생태계의 고유한 맥락에 기반하고 있다. 바로 사회적경제 주체들(특히 상티에, 퀘벡협동조합·공제조합 연합회), 고등교육기관(연구센터들과 다수가 퀘벡대학<sup>1</sup> 네트워크에 속한 고등교육기관들)과 같은 연합 조직들을 중심으로 발달하고 조직된 네트워크 안에서 형성되었다. 이 네트워크는 TIESS의 가장 큰 자산 중 하나이다. TIESS 활동이 네트워크 내에서의 원활한 대화 문화와 조직화 및 성찰 능력에 의존하기 때문이다. 이와 더불어 TIESS의 작업은 네트워크 주체들의 이론적, 실천적 지식과 그들의 사회변화에 대한 의지를 바탕으로 한다.

TIESS의 경험은 개인과 조직들의 협업 습관과 의지뿐만 아니라 지난 40년간 퀘벡 전역에서 시민사회, 연구자들, 그리고 연구자 네트워크에 의해 실행된 혁신적 이니셔티브 간 다양한 협력 경험에 뿌리를 두고 있다. 이러한 협력은 점진적으로 공식화되었고, 다음 장에서 소개할 파트너십 조직으로 제도화되었다.

그 내용을 본격적으로 다루기 전에 먼저 TIESS에 대해 간략히 소개하고, 퀘벡대학 몬트리올캠퍼스(이하 UQAM)의 지역사회서비스단과 사회적경제에서 형성된 연구파트너십의 경험을 통해 그 기원을 개략적으로 소개한다. 이 경험으로부터 교훈을 도출하는 과정에서 퀘벡 주체들이 파트너십 연구에서 이루어낸 성취를 바탕으로 한 단계 더 진전된 방법론을 추구한 이유를 살펴볼 것이다. 이어서 TIESS 발전의 주요 이정표와 TIESS의 사업 조직 및 사회적경제 생태계에서의 위상을 소개할 것이다. 그리고 TIESS의 임무와 프로젝트 개발 단계를 통해 TIESS 방법론의 핵심을 보여줄 것이다. 이 단계들은 몇 가지 구체적인 사례를 통해 설명할 것이다. 결론을 내리기 전에 우리는 TIESS가 직면한 과제와 대응 전략을 소개할 것이다. 마지막으로 사회적 변화보다 폭넓은 관점에서의 전수작업의 위상을 정립하고 퀘벡 경험을 전수하기 위한 전략을 제시할 것이다.

## TIESS 개요

1. 퀘벡대학은 1968년에 설립되었고 퀘벡 주에 10개 캠퍼스가 있다.

# TIESS 개요

TIESS는 쿠백주정부가 인정한 사회혁신 연계 및 전수조직(OLTIS)이다. TIESS의 미션은 사회연대 경제조직들이 혁신적인 방식으로 사회의 제반 과제에 대응하고, 그들의 업무 수행을 변화시킬 수 있도록 지식을 전수함으로써 지역발전에 기여하는 것이다.

미션과 더불어 TIESS는 사업목적을 다음과 같이 규정하였다:

- 지역에서의 혁신 역량과 집단적 역량 강화를 지원한다
- 지식의 민주화와 더 크게는 경제와 사회의 민주화를 촉진한다
- 사회적, 생태적 전환과 더불어 공동의 부를 추구하는 것에 중점을 둔 포괄적 성장 모델을 수립한다

TIESS의 전수에 관한 접근법은 지식의 공동생산에 기반한다. 학문적, 실무적 지식은 상호 보완관계로서, 연구자와 실무자를 연계하고 사업 조직과 그 구성원이 수행하는 모니터링 작업을 기반으로 한다. 또한 조직의 업무 수행 과정 속에서 지식의 활용을 목표로 한다. 이 보고서에서 이런 접근법을 자세히 설명할 것이다.

TIESS의 작업은 지역, 주제 및 학술사업 조직 속에서, 그리고 연구자들과 현장 실무자들이 공동으로 개발한 여리 활동과 프로젝트 속에서 연계, 모니터링, 전수라는 삼중의 임무를 통해 이루어진다. 이 모든 요소에 대해서는 다음 장에서 상세히 설명할 것이다. TIESS는 수많은 활동과 프로젝트를 통해서 사회연대경제 조직의 업무수행 과정에서 지식을 전수하는 데 성공했다.

TIESS가 수행한 프로젝트의 유형과 추진 방식에 대한 이해를 돋기 위해 하나의 사례를 소개한다. 다른 유형의 작업은 프로젝트 추진 단계에 관한 섹션에서 소개할 것이다.

## 참여 투자와 자금 조달 프로젝트 :

구체적인 필요에 대응

2016년에 커뮤니티채권은 비영리단체들이 지역 구성원들로부터 새로운 자금 조달원을 확보하고, 자신들의 발전을 도모하며, 지역 착근성을 강화할 수 있는 기회로 등장했다.

TIESS는 자금 조달 및 동원 경로를 파악하고 자료화하기 위해 커뮤니티채권 발행 캠페인을 위한 시범사업을 운영하는 4개의 사회적경제 기업을 관찰하였다. TIESS의 목표는 다른 기업들이 그 경험을 재현하고 채권발행을 지속할 수 있도록 실용적인 도구를 만드는 것이다. TIESS가 주도한 위원회는 1년 동안 정기적으로 모여 채권 발행의 경험, 생각, 과제를 공유하여 채권 발행에 관한 가이드북을 제작하고자 하였다. 그 결과 시범사업을 수행한 기업들과 위원회 위원들 사이에 공동생산(메커니즘은 다음에 자세히 설명)과 첫 번째 지식 전수가 이루어졌다.

TIESS는 사회적경제 기업의 커뮤니티채권 발행에 관한 5권의 소책자를 발간했다. 그리고 이 소책자가 널리 사용되도록 수많은 발표를 했다. 하지만 굵직한 가이드라인을 알리는 것 이상으로 나아갈 필요가 있었다. 그러자면 기업들과 직접 작업을 하는 코치들이 채권 발행에 관한 전문성을 갖도록 해야 했다(TIESS는 시범사업을 넘어서 기업들을 동반 지원하는 임무를 수행하지 않는다).

이를 위해 TIESS는 세 가지 유형의 참가자들이 참여하는 실행 커뮤니티<sup>2</sup>를 구성했다. 각 3인조는 채권 발행을 원하는 기업 대표자, 지역채권에 대해 배우는 사회적경제 지역거점<sup>3</sup> 대표, 그리고 발행 과정에서 기업을 동반 지원하는 코치로 구성되었다. 지역거점 대표는 지역채권에 관한 일반적인 정보를 알려 주고, 코치는 발행 과정에서 다른 기업을 동반 지원하는 한편 다른 코치를 훈련시켜서 이를 수행하게 할 수 있다. 이렇게 3자 협력

2. 실천커뮤니티는 실천 또는 관심분야를 공유하고, 상호학습과 혁신적 해법을 공동으로 기획, 실행하려는 사람들이 모인 그룹이다.  
출처: Passerelles, <https://passerelles.quebec/lexique/terme/communaute-de-pratique>

3. 쿠백주 전 지역에 있는 사회적경제 지역거점은 지역발전에서 사회적경제의 기여를 극대화하고자 하는 기업과 주체들의 연합이다. 지역거점은 기업의 필요와 파트너들의 임무에 따라 기업가정신을 개발, 지원하는 활동을 수행한다.

체제로 활동하는 것은 훈련된 코치 수를 증가시켜 이 서비스에 접근할 수 있는 잠재적 기업과 이미 영향을 받은 기업의 수를 동시에 늘리는 데 기여하게 된다. 이러한 실무 커뮤니티는 이후 쿠백 전 지역으로 확산된다.

2018년 말에는 다음과 같은 성과가 있었다.

- 커뮤니티 채권 발행을 지원할 25명의 전문가 양성함
- 9개 기업이 지역채권을 발행했거나 발행 준비 중
- 685명이 28가지 교육, 정보, 인식 개선 활동에 참여함

가이드북 다운로드 수(2017년 8월 30일 이후):

- 소책자 1은 2017년 8월 30일~2018년 9월 30일까지 1,100번 이상 다운로드 되었다.
- 전체 가이드북은 755회 이상 다운로드 되었다.

TIESS는 사회적경제 및 지역발전을 지원하는 고등교육기관(대학 및 CEGEPs<sup>4</sup>), 연구센터, 지원네트워크를 동시에 조직하였다. 2018년 가을에 70개 이상의 기관, 조직 또는 네트워크가 TIESS의 회원이 되었다.

TIESS의 역사, 방법론 및 파트너십을 이해하기 위해서는 TIESS를 설립하는 데 큰 영향을 미친 조직들(UQAM의 지역사회서비스단 및 사회적경제 대학-지역 연구 연합)을 살펴볼 필요가 있다.

4. « CEGEPs 네트워크는 1967년에 창립했다. 쿠백주 전 지역에 자리잡고 있는 48개의 CEGEPs는 쿠백 고등교육기관의 1단계로 구성된 공립교육기관이다. 학생들은 초등학교 6년과 중고등학교 5년을 마친 후에 입학할 수 있다. [...] CEGEPs는 대학 입학을 위한 사전 대학 교육과 취업을 준비하는 기술교육이 공존하는 특수성을 가진다. »  
출처: Fédération des cégeps, <http://www.fedecgeeps.qc.ca/cegeps/qu-est-ce-qu-un-cegep/>

## TIESS<sup>5</sup>의 기원

2012년 1월, 퀘벡주 경제혁신부역부(MEIE)는 사회운동 단체들 새로운 연계 및 전수기관 (OLTIS) 설립을 지원하기 위한 공모사업을 실시했다. TIESS는 사회적경제에서의 혁신 전수 프로젝트에 관여하는 다양한 파트너들을 신속하게 동원하여 공모사업에 선정되었다. 그러나 TIESS의 실제 역사는 12년, 길게는 35년 전부터 기초가 놓여졌다. TIESS의 기반이 되는 네트워크가 이 야심찬 프로젝트를 신속하게 기획할 수 있었던 것은 이미 수 년간의 협력을 통해 구축해 놓은 것이 있었기 때문이다. 이러한 협력은 2000년부터 2012년까지 대학-지역 연구연합(ARUC)과 여러 학과 및 연구 프로그램을 통해 발전되었다.

이러한 협력은 대부분 UQAM의 지역사회서비스단(SAC)에서 수행한 연구 프로젝트 또는 교육에서 그 기원을 찾을 수 있다. 결과적으로 그 과정에서 많은 사람들이 서로를 알게 되고 협력 연구를 수행하는 방법을 배웠던 것이다.

또한 지역사회서비스단, 사회적경제 대학-지역 연구연합 및 TIESS에서 사용하는 방법론을 구축할 수 있었던 요인은 대화 능력이다. 이것 역시 이미 많은 분야에서 대화를 중시하고 실천하던 문화적 환경에 뿌리를 두고 있다.

실제로 퀘벡의 노동조합, 고용주 및 주정부는 이미 오래 전부터 대화를 해왔고, 1980년대 말부터는 다양한 커뮤니티 및 시민사회 단체들이 대규모로 이러한 대화에 참여하기 시작했다.

또한 TIESS가 빠르게 설립될 수 있었던 것은, 파트너십 연구의 선구자들뿐만 아니라 수많은 사회혁신이 일어나는 생태계를 배경으로 하는 양티에와 퀘벡 협동조합·공제조합 연합회를 중심으로 조직된 사회적경제 운동에 기반을 두었기 때문이다.

이 생태계에 대해서는 다른 장에서 다룬다. 우선 TIESS에서 채택한 사업 방식을 만들어낸 선구자들을 소개한다.

### 3.1 퀘벡대학 몬트리올캠퍼스(UQAM)의 지역사회서비스단 (SAC)

대학의 사회적 역할에 관한 UQAM의 성찰은 1970년대로 거슬러 올라간다. 창립 후 10년이 지난 1979년 UQAM은 결사체 운동(노동조합, 페미니스트, 지역사회...)이 자원을 확보하고 대학의 능력을 활용할 수 있도록 하는 지역사회 서비스 정책을 채택했다. 이로써 UQAM은 주요 사회적 논쟁에 동등한 자격으로 참여하는 지역사회에 대한 개방성과, 지식의 민주화에 중점을 둔 공립대학으로서의 사명을 구체화하였다. 지역사회서비스단(이하 SAC)은 이러한 정책에서 파생되었다.

« [...] UQAM과 수많은 파트너들 사이에서 발전한 협력은 시간이 지나면서 대학과 시민의 지식 공유와 제도화를 위한 프로젝트들을 낳았다. 이 협력은 새로운 사회적 실천을 통해, 나아가 퀘벡 사회 전체가 혜택을 누린 정치적·법적·사회적·경제적 변화를 통해 보다 공정하고 평등한 사회를 만드는데 기여했다.»<sup>6</sup>

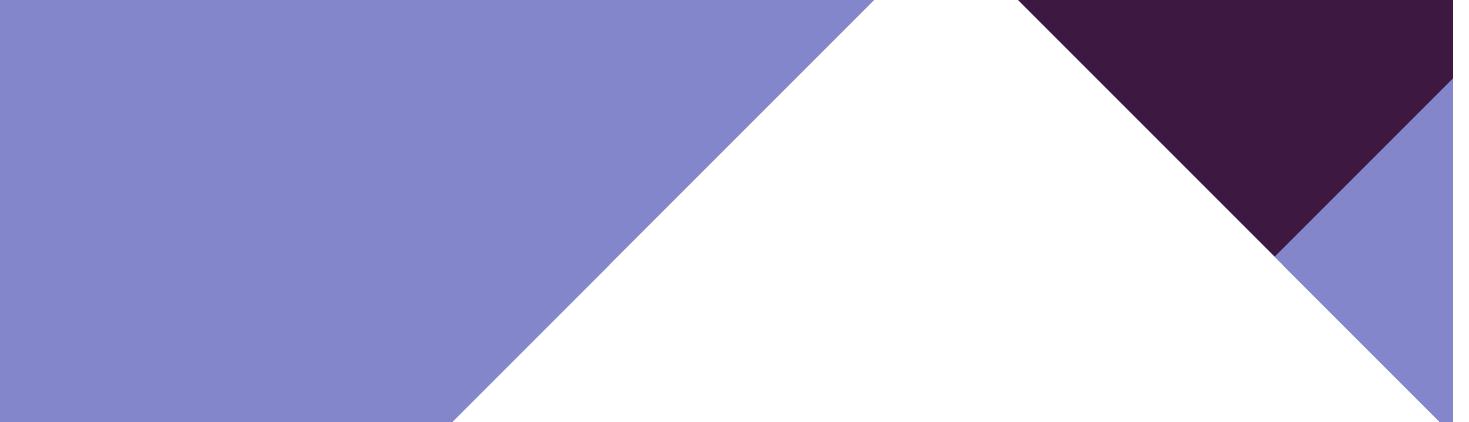
따라서 SAC는 단지 여러 개의 대학기구 중 하나에 불과한 것이 아니다. 대학이 보유한 자원에 대한 접근성을 제공하기 위한 대학과 다양한 결사체 조직들 간의 제도화된 협력 방식이다. 이러한 방식은 대학이 가진 사명의 일부로서 제도화된 정책에 의해 인정되고 있다.

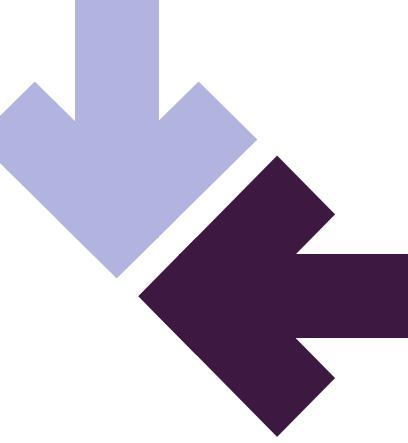
5. 이 장은 빈센트 반 슐델 (Vincent van Schendel)이 쓴 글 (Fontan, J.-M. and van Schendel, V. et al. (2018))에서 문단의 일부 또는 전체를 인용하였다. 지식의 공동생산: UQAM의 지역사회서비스단-TIESS를 위한 중요한 영감. 몬트리올: UQAM과 TIESS.

6. 퀘벡에는 3개의 사회혁신 연계 및 전수 기관 (OLTIS)이 있다. 사회심리 중재 및 예방 연계 센터 (CLIPP), 퀘벡 교육 성공 전수 센터 (CTREQ), 그리고 2013년 설립된 TIESS. 또한 조직내 연구 및 혁신 센터 (CEFARIO) 및 기술전수 대학센터 (CCTT)과 같은 연계 및 전수 센터가 있으며, 그 중 6개 조직이 혁신적인 사회적 실천에 관심을 갖고 있다 (CCTT-PSN). 이 조직들은 1980년대 이후 점진적으로 설립되었다. TIESS는 신생 사회혁신 연계 및 전수 기관이며 퀘벡에서 가장 최근에 만들어진 전수 조직이다.

7. 지역사회 서비스단 홈페이지: <https://sac.uqam.ca/mission-des-services-aux-collectivites/genese-d-une-mission-universitaire.html>

# TIESS의 기원





SAC에서 조직된 지식의 공동생산은 고등교육의 이차적인 산물에 불과한 것이 아니다. 반대로 지식공동체를 통해 지식이 발전하면서 확산하게 된다.

SAC사업 전통에서 가장 중요한 유산 중 하나는 기관과 연구자 대표가 정기적으로 만나 연구, 교육 프로젝트 또는 지식 보급의 다른 형태들을 공동으로 정의하고 실행하는 조직의 필요성을 인식한 것이다. 물론 둘은 역할이 다르며 때로는 협상의 대상이 되거나 상대방의 역량과 지식 및 전문성에 대한 상호인식의 대상이 되기도 한다. 하지만 모든 프로젝트와 활동을 처음부터 끝까지 공동으로 진행한다. 한쪽이 지식 생산자고 다른 한쪽이 수동적인 사용자가 되는 것이 아니다. 이러한 공동생산의 역동성은 만남, 조정, 중개, 해석, 조망, 평가 및 피드백의 방법을 함축한다. 따라서 대학과 결사체 파트너 간의 연계는 공동생산의 조건을 마련하는 데 중심적인 역할을 한다.

이러한 파트너십 기구<sup>8</sup>를 조정하고 활성화하는 업무를 담당하는 전문 직원도 이 공동생산 모델의 필수조건이다. SAC 개발 책임자와 마찬가지로 TIESS 전수 컨설턴트는 연계, 종합, 검증, 보급, 동원, 해석, 조직 및 비전 수립의 전 과정에서 핵심적인 역할을 수행한다. 이들의 지원 대상은 프로젝트, 활동 또는 파트너십 기관이 될 수 있다.

### 3.2 대학-지역 연구연합 (ARUCs)

2000년대 초반까지 퀘벡의 실무자들과 연구자들은 제도적 틀이 없는 상태에서 지속적으로 교류하며 작업했다. 이러한 이니셔티브는 주로 연구자의 개별적인 의지와 참여에 달려 있었다. 사회연대경제에서 새로운 지식을 생산하고 전파하기 위한 이 파트너십은 샹티에와사회혁신연구센터(CRISES)가 UQAM의 지역사회서비스단, 콩코르디아대학 칼풀라니연구소의 지원 및 캐나다인문학연구위원회(CRSH, 캐나다 정부)의 재정 지원과 더불어 주도했던 두 가지 중요한 경험을 통해 처음으로 조직적인 틀을 갖게 된다:

- 사회적경제 대학-지역 연구연합(ARUC-ÉS), 2000-2010
- 퀘벡 사회적경제 파트너십 연구 네트워크(RQRP-ÉS), 2005-2011

이 연합들은 캐나다 정부, 관련 대학, 두 개의 핵심 노동조합 연합회—전국노동조합연합회(CSN)와 퀘벡노동자연합회(FTQ)—, 및 이 노동자 연합회들이 설립한 노동자기금(CSN의 경제발전기금인 풍덕시옹,

FTQ의 연대기금인 풍 솔리다리떼)으로부터 재정 지원을 받았다. 여기에서 주목할 것이 정부의 지원이다. 이것은 자금 지원을 넘어 지식의 공동생산에 있어 현장 주체들의 연관성을 인정했다는 점에서 중요하다. 사실상 이 지원은 캐나다의 대규모 연구기금으로부터 나온 것이며 상당히 이례적인 일이었다.

#### 파트너십 거버넌스

이러한 연구연합들의 거버넌스 원칙은 파트너십 논리에 기반을 두었다. 즉, 모든 활동 단계에서 연구자와 실무자가 항상 공동으로 결정하는 것이다.

사회적경제 대학-지역 연구연합(ARUC-ÉS)은 부문 간 역학관계를 고려해 60여 명의 회원으로 구성되었다. 프로젝트와 마찬가지로 ARUC도 파트너십 방식으로 운영하며, 두 명의 공동대표(샹티에 회장(난시 님탄)과 UQAM의 연구자(먼저 브느와 레벡, 나중에 장-마크 풍탕))를 두었다.

퀘벡 사회적경제 파트너십 연구 네트워크(RQRP-ÉS)도 ARUC와 동일한 파트너십 논리에 따라 운영되었지만 부문보다는 지역적 역학관계에 기반을 두었다는 점에서 차이가 있다

#### 인프라 구축

8. 여기에는 추진 또는 모니터링위원회, 공동 위원회, 지역사회 서비스위원회, 워킹그룹 등 일반적 의미의 기구들이 포함된다. 각 위원회의 구체적 임무와 명칭을 넘어 SAC 또는 TIESS에서 프로젝트를 정의하고 공동으로 의사결정을 하는 파트너십기구이다.

ARUC-ÉS과 RQRP-ÉS 지원기금을 통해 파트너십 연구 인프라 구축, 파트너십 기구 활성화를 위한 코디네이터 채용, 그리고 사무실 설치 및 신규 프로젝트 지원이 가능했다. 이러한 양상은 인프라가 실질적으로 파트너십 작업을 조직하고, 공동생산을 보다 효과적으로 지원하고 전문화할 뿐만 아니라, 파트너십 실천에 관한 성찰적 관점을 갖게 한다는 점에서 중요하다. 따라서 파트너십 연구 프로젝트의 개발은 더 이상 개인이나 조직의 의지에만 의존하지 않고 공식적으로 지원되고 제도화 되었다.

코디네이터는 ARUC-ÉS에서 만큼이나 RQRP-ÉS에서도 중심적인 역할을 수행하여 성공적인 파트너십 구축, 기구의 원활한 작동과 연구 프로젝트 추진을 보장했다. 코디네이터의 중요성은 TIESS 창립 과정에서 다시 나타난다.

#### 파트너십 연구

파트너십 거버넌스를 구축하고 자하는 의지는 파트너십 연구의 정당성과 병행해서 나타난다. 이러한 파트너십 연구는 다양한 지식의 연관성에 대한 인식에 기초한다. SAC와 ARUCs에서 이러한 인식이 우연히 나타난 것이 아니다. 그것은 지식이 현장에서 나온다는 확신에 뿌리를 두고 있다. 이러한 시각에서는 연구자와 실무자 간 대화를 구축하고 광범위한 네트워크에 기반해 작업하기를 원하는 것은 자연스러운 일이다. 따라서 대화와 파트너십은 개인의 의지뿐만 아니라 인프라에 의해 제도화되고 지원될 수 있다.

이때 파트너십 연구와 실행 연구[Action Research]를 구별한다. 실행연구에서는 관계를 형성하고 협력이 작동하도록 책임지는 사람이 없는 경우가 대부분이다. 이런 경우 연구자와 현장 주체들은 지원, 해석 또는 중개기구 없이 함께 일해야 한다. 그에 비해 파트너십 연구는 보다 공식적이고 계약적인 측면이 있기 때문에 진정한 파트너십 관계가 자리 잡는데 필요한 인프라와 지원이 제공된다.

이 주제에 대한 자세한 내용은 부록1에서 UQAM의 사회학 교수이자 파트너십 연구의 방법론 및 인식론에 관한 연구위원장인 장-마크 풍탕의 텍스트를 참조하라.

### 3.3 파트너십 연구의 한계와 극복

2000년대부터 파트너십 연구 네트워크에 기반한 조직들은 그러한 경험의 성과를 지속하고 생성된 지식을 가치를 향상시킬 수 있는 방법을 모색했다. 파트너십 연구의 결과가 실무 현장에 충분히 확산되지 않았기 때문이다. 새로운 지식이 많이 생산되는 데도 불구하고 현장에서는 그 결과로 인한 혜택을 충분히 받지 못했던 것이다. 여기서 연구 작업의 확산보다 공동 생산된 지식을 조직의 실무에 반영하는 데 문제가 있음이 확인되었다. 이에 사회적경제 네트워크들은 지식전수센터를 창립할 목적으로 두 번에 걸쳐 관련 정부기관에 프로젝트를 제출했다.

당시 타당성을 인정받은 이 프로젝트는 그 필요에 부합하는 기금과 프로그램의 부재로 자금을 지원받지는 못했다. 하지만 아이디어는 공감을 얻었고 변화의 아이디어는 실행되기 시작했다. 연구를 수행하는 것, 파트너십만으로도 충분하지 않다. 연구자 커뮤니티 및 현장 실무자들이 그들의 경험과 지식을 공유하고, 그것을 실행하는 개인과 조직이 지속 가능한 방식으로 함께 학습하고 일할 수 있는 공동 작업 공간을 구축해야 한다. 조직, 교육 및 연구를 실천하는 과정에서 지속적이고 복합적인 방식으로 새로운 지식을 전수하는 것이 중요하다. 따라서 지속적인 공동작업은 서로 다른 세계의 만남을 통해 나온 지식이 모든 사람에게 새롭고 각자의 활동에 반영될 수 있도록 해야 한다.

이로써 2000년대 초반에 다양한 ARUC들의 회원이었던



결사체 네트워크들과 연구 네트워크들을 통합하는 사회적경제, 지역개발 연계 및 지식 전수 기관을 설립하고자 하는 새로운 프로젝트가 탄생했다.

2012년 퀘벡주정부는 새로운 사회혁신 연계 및 전수 조직 (OLTIS)에 자금을 지원하기 위한 공모 사업을 시작했다. 이때 샹티에와사회혁신연구센터(CRISES), UQAM의 지역사회서비스단, 콩코르디아대학의 칼풀라니연구소가 공모에 지원했다.

#### 3.4 다음 단계를 위한 교훈

TIESS의 기원을 살펴보면 이 새로운 조직이 출범하는 데 주효했던 교훈을 배울 수 있다.

1. 실용적인 지식과 이론적인 지식은 둘 다 중요하다. 이러한 결론은 대화를 중요시하고 실천하던 퀘벡의 문화적 환경에서 기인한다.
2. 공간과 조직을 통해 이러한 지식 유형 간의 만남을 구축하고 공식화하고 전파해야 한다.
3. 이러한 만남은 사람 간의 관계를 바탕으로 시간, 에너지, 자원을 투자하여 지원해야 한다.
4. 이 만남은 특정 내용에 연관된 새로운 지식을 생산하고, 모든 사람의 필요에 대응하며, 방향 설정과 결정에 공동으로 참여할 수 있는 협력적 거버넌스를 보장해야 한다.
5. 이 만남은 참가자들이 공통의 사회에 대한 가치관과 비전을 갖는다면 더 많은 성과를 얻을 것이다.
6. 이 만남 자체가 학습을 체계화하고 현장에서 사업을 확대하는 조건이다.

실용적 지식과 이론적 지식을 동등하게 인정한다고 해서 학술적 연구의 중요성을 부정하는 것이 아니다. 이는 사회혁신 분야에서 지식은 고립된 곳에서 만들어지는 것이 아니라, 실천과 시행착오의 과정에서 생성된다는 견해에서 비롯된 것이다. 이러한 지식 없이는 사회연대경제 분야에서 TIESS의 사업과 그에 따른 혁신은 성공할 수 없다.

## TIESS 의 출현

# TIESS의 출현

## 4.1 시작

설립 초기부터 TIESS의 세 가지 주요 성공 요인을 볼 수 있다.

1. 사회적경제 생태계에 뿌리 내리기
2. 학계에 뿌리 내리기
3. 파트너십 연구 경험에 기초한 파트너십 작업 습관

## 4.2 실무자의 동기와 조직화

TIESS는 사실상 사회적경제의 주요 네트워크인 양티에와 퀘벡 협동조합·공제조합 연합회, 부문별 네트워크, 지역거점, 연대금융 네트워크(CAP Finance), 사회적경제와 지역사업인력부문위원회(CSMO-ÉSAC) 등과 기능적으로 연결되어 있다.

따라서 TIESS는 사회적경제를 위해 협력하고 있는 수많은 네트워크에 의해 수행되는 네트워킹 및 조정 작업에 의존하고 있다. 이와 관련하여 사회적경제의 여러 주체들은 사회적경제에서 이루어지는 학습, 지식 및 혁신을 더효과적으로 공유하기 위해 신속하게 결집했다. 또한 그들은 연구자들과 일하는 것이 적합하다고 보았다. TIESS의 창립 멤버인 양티에가 이러한 조직화를 주도했다.

TIESS를 창립한 4 개 조직의 대표들은 영상을 통해 이 조직의 창립 동기를 전했다. 당시 양티에 회장이었던 낸시 님탄은 실무영역을 대변하여 다음과 같이 말했다:  
 « 퀘벡주와 전 세계 현장에서 엄청난 일들이 일어나고 있다. 때문에 우리는 사회적, 생태적 전환을 촉진하고 지역사회 발전에 도움이 되는 매우 신속한 상호학습 방법을 찾아야 했다. TIESS는 이를 위한 환상적인 도구이다.»

무엇이 실무자들로 하여금 연구자들, 학회위원들 및 TIESS의 다른 실무자들과 협동하게끔 하였는지 살펴보았을 때(그 협동이

연구이든 전수이든), 다음과 같은 동기들이 있다는 것을 알 수 있었다.

- 파트너십 작업을 구조화하는 조직이 존재하면, 연구자들이 특정 프레임워크 없이 조직들과 작업하는 과정에서 그 조직들을 단순히 연구 대상으로 이용할 때 발생할 수 있는 위험을 피할 수 있다.
- 사회적경제 조직에서 대표직을 맡고 있는 많은 사람들은 대학 학위를 소지하고 있다. 그들은 연구자들과 일하는 것에 편안함을 느끼고 동기가 부여된다.
- 연구자와 함께 일하면 실무자는 자신의 실천을 돌이켜보고 일상에서 다소 벗어나는 계기를 맞는다. 그렇게 함으로써 실무자는 자신의 성찰적 사고력을 발전시켜 리더가 된다.
- 이러한 성찰적 사고력은 자신이 속한 네트워크와 공공기관에서 자신의 업무를 보다 효과적으로 표현하는 방법을 개발하는 데 도움이 된다.

## 4.3 연구자의 동기와 조직화

대학 측면에서 보면 TIESS는 처음부터 콩코르디아대학 칼풀라니연구소와 CRISES의 본부, 그리고 SAC가 속한 UQAM과 같이 파트너십 연구에 이미 관여해 온 연구자들의 지원에 의지할 수 있었다. 대학 쪽의 창립 멤버들은 그들이 속한 커뮤니티조직화에 핵심적인 역할을 담당했다. CRISES는 10개 기관에 속한 48명의 연구자를 정회원으로 두고 있었기 때문에 다른 대학들을 쉽게 조직화할 수 있었다. 1986년에 설립된 CRISES는 ARUC-ÉS와 TIESS의 창립 멤버로서 퀘벡 사회적경제 연구에 활력을 모으고 전 세계 수많은 연구자들과 협력하고 있었다. 다수의 회원들은 이미 다른 연구 연합에 활발히 참여하며 지식을 공동 생산하는 습관을 키워왔다. 따라서 연구자들은 처음부터 TIESS의 사업에 협력하기를 원했다.

9. 우리가 그들에게 20초 안으로 질문에 답해줄 것을 요청했을 때 유의해야 한다. 따라서 그들은 핵심적인 동기를 언급했다. 다른 요소들은 다음에 공개될 것이다.

TIESS 창립에 연관된 3명의 대학 관계자는 창립에 참여한 동기에 대해 다음과 같이 말했다:

« TIESS의 창립은 연구와 실무를 연결해 온 오래된 프로젝트에 기반하고 있다. 이 프로젝트는 연구가 실무를 성장시키며 현장 주체들이 사회를 변화시킬 수 있는 능력을 강화시킨다. 뿐만 아니라 연구 또한 실무를 통해 현장을 보다 잘 이해할 수 있는 방식으로 연구와 실무를 연결해 온 프로젝트이다. » (요한-루이 클라인, 전 CRISES의 이사)

« 학계와 함께 공동 아젠다를 개발하면서 UQAM에서 해왔던 방식으로 일할 때, 여기저기에 많은 이니셔티브들이 있고 훌륭한 프로젝트가 많다고 말한다. 하지만 우리는 이것들을 지속할 방법, 이를테면 실마리, 틀, 프레임을 발굴해야 한다. 우리는 TIESS의 창립을 통해 퀘벡 지역의 공동 아젠다와 범주, 프레임, 장소의 지속화를 이루는 데 성공할 수 있었다. » (실비 드그로브와, 전 UQAM의 지역사회서비스단장)

« 퀘벡의 사회적경제에는 많은 지식, 경험 및 실험은 있었지만 사회적경제 주체들 간의 교류를 체계화하는 방법은 없었다. 우리가 TIESS와 함께하기를 원했던 이유가 바로 그것이다. » (마거릿 멘델, 칼풀라니연구소, 콩코르디아대학)

여기에는 TIESS 학술위원회 위원들이 강조한 다른 요소들이 있다.

- 관련 연구자들의 행동주의가 일차적인 동기로 보인다. 파트너십 작업에 참여하는 연구자들은 자신이 일하는 조직의 가치를 공유한다. 그들은 자신의 작업이 유용한 것이기를 바란다. 일부 연구자들은 엘리트만을 위한 출판물을 생산하는 대학 시스템에 비판적인 시각을 가지고 있다.
- 사회운동과의 밀접한 관계를 맺는 것은 연구자 입장에서 확실한 장점이 있다. 사회운동에서 일어나는 일을 잘

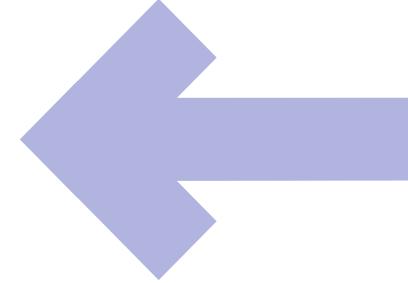
파악하고, 그 결과로 나오는 사회혁신의 최전선에 서기 위해서는 현장 주체들과 관계가 있어야 한다. 그것은 연구의 깊이와 관련한 동기를 부여한다.

- 일부 연구 기관 및 센터는 특히 현장의 주체들과 긴밀한 관계에 기반하여 설립되었으며 따라서 더 긴밀한 관계를 유지한다. 노동조합과 사회적경제 주체 및 퀘벡대학의 네트워크와 연결된 CRISES가 여기에 해당한다. CRISES는 퀘벡의 여러 지역에 자리 잡고 접근성을 향상시켜 퀘벡의 교육 수준을 높이고 학술 발전을 보장하며 지역사회 발전에 기여하고자 한다.

이러한 동기에도 불구하고 연구를 수행하거나 기존 연구를 대중화하기 위한 것이 아니기 때문에 TIESS의 활동에 참여한 연구자의 기여와 그들이 얻는 이익을 정의하기 위해서는 여러 가지 성찰이 필요했다. 공동생산의 역동성은 연구에서 생성된 지식을 향상시키고, 그들의 교육과 교수-연구자의 발간물에 반영될 수 있는 새로운 지식 창조를 가능케 한다.

## 4.4 파트너십 작업에 대한 열망

SAC, ARUC-ÉS 및 RQRP-ÉS의 경험은 파트너십으로 일하는 특정 습관과 의지가 이미 자리 잡고 있었음을 보여주었다. 앞서 언급했듯 SAC에서 비전 공유는 절대적으로 필요한 요인이다. ARUC-ÉS 및 RQRP-ÉS의 이러한 비전은 특히 혁신적인 방식으로 사회적 문제에 대응하는 방법을 찾는 것을 목표로 한다는 점에서 TIESS에서 자연스럽게 채택되었다. TIESS는 퀘벡의 경제·과학·혁신부가 수행한 퀘벡의 연구 및 혁신 전략(SQRI) 수립을 위한 자문 보고서에서 지식 전수와 공동생산 작업 지원의 필요성을 다음과 같이 강조한다:  
 « 특히 환경 문제에 관련된 사회의 변화는 모든 수준에서 빠른 변화를 요구한다. 이는 지식의 동원과 교류에 중요한 위상을 부여하면서 공동체적으로 생각해야 하고, 자발적인 변화의지의



결과여야 한다. 그리고 사회혁신과 기술혁신, 및 기초학문을 연계하는 학제간 작업을 동시에 고려해야 한다. 예컨대, 이동으로 인해 발생하는 환경적 영향을 최소화하기 위해서는 보다 효율적인 엔진이나 전기 자동차를 개발해야 한다. 동시에 도시계획, 이동 방법, 생산·소비 방식과 공간의 선택, 주기에 대해서도 다시 생각해야 한다.»<sup>10</sup>

여기서 파트너십 작업은 사회혁신<sup>11</sup>의 핵심이며, 사회혁신과 기술혁신을 긴밀히 연결시킨다. 이러한 점에서 학제 간 작업이 매우 중요하다. 처음부터 여러 분야의 연구자들이 ARUC-Es에 참여하기 원했고, TIESS 또한 이러한 노선을 지향하고 있다. 현재는 경영학과 사회과학(사회학, 지리학, 경제학) 분야의 연구자들이 많이 참여하고 있지만 공학 분야 연구자들과도 많은 연구를 진행 중이다.

#### 4.5 사업조직과 기구 설치

연구자와 실무자가 서로 관점을 공유하려는 의지와 필요성은 TIESS의 다양한 사업조직 및 기구에 반영되어 있다. 사실상, TIESS의 연구자와 실무자는 둘 다 특정 주제(특히 프로젝트의 범주에서)에 관한 지식을 공동생산할 뿐만 아니라 다양한 관점에 따른 발전 경향을 조사하고, 사회연대경제를 위해 가장 중요한 과제들을 설정하고, TIESS의 발전을 생각하며 사회적, 생태적 전환과 같은 과제들을 함께 고민한다. 이러한 파트너십 작업의 목표는 상호학습과 새로운 지식 개발을 장려하는 것이다. 이것은 때때로 TIESS의 방향 및 운영과 직접적으로 관련된 문제, 때로는 보다 광범위한 문제에 적용된다. 그러므로 TIESS의 여러 기구와 위원회는 기존 지식을 포착하고 새로운 지식을 발굴하며, 보다 많은 학제 간 성찰을 조직함으로써 프로젝트별 단독 성과 이상의 것을 창출하는

10. 연구와 혁신에 대한 퀘벡의 미래 전략에서 사회혁신의 위상 (SQRI), 2016년 12월 2일 연구와 혁신에 대한 퀘벡의 미래 전략을 수립하기 위한 자문의 일환으로 연구 및 전수기관인 TIESS 가 퀘벡 경제과학혁신부 (MESI) 에 제출한 논문 <http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2016/12/Memoire-TIESS-SQRI-2016.pdf>

공간이다.

따라서 TIESS의 프로젝트추진위원회, 이사회, 집행위원회, 지역안테나, 워킹그룹, 모니터링위원회, 학술위원회 및 프로젝트 분석위원회 등 모든 위원회와 기구에 연구자와 실무자가 함께 있다. 연구자 측에서는 현재주1 일 TIESS 사무실에 상근하는 연구자를 두고 있다. 모든 위원회와 기관은 연구자와 실무자의 다양한 지식과 전문성, 그로부터 창출되는 집단지성을 강조한다. TIESS팀 역할의 중요성은 이 집단지성을 이끌어내고 가치를 부여함으로써 공동생산과 지식 전수를 보장하는 데 있다. TIESS의 사업조직과 기구에 대한 자세한 내용은 부록2를 참조하라.

#### 4.6 생태계에서 TIESS의 위치

이 다이어그램은 TIESS가 진화하고 있는 두 가지 생태계를 나타낸다. **파란색** 타원은 사회적경제를 지원하는 생태계 요소이고, **빨간색** 사각형은 사회적경제가 아닌 사회혁신 및 전수와 관련된 생태계 요소를 그룹으로 묶은 것이다.

다이어그램의 상단에는 사회적경제 기업과 네트워크가 있다. 이 다이어그램은 사회적경제 기업과 그 네트워크를 지원하는 기능을 나타내기 위해 작성되었다. 파란색, 주황색 및 보라색에서는 퀘벡에 있는 조직들이 사회적경제 기업과 그 네트워크를 지원하기 위해 수행하는 여러 가지 기능들을 확인할 수 있다. 노란색에는 생태계 기능에 필수적인 정부의 지원이 있다. 중앙에 있는 주황색 기능은 특히 양티에와 퀘벡 협동조합·공제조합 연합회가 담당하고 있다. 마케팅 지원과 같은 기능들은 파란색으로 나타내야 하지만 다이어그램을 단순화하기 위해 촉진자를 지원하는 부분으로 처리했다.

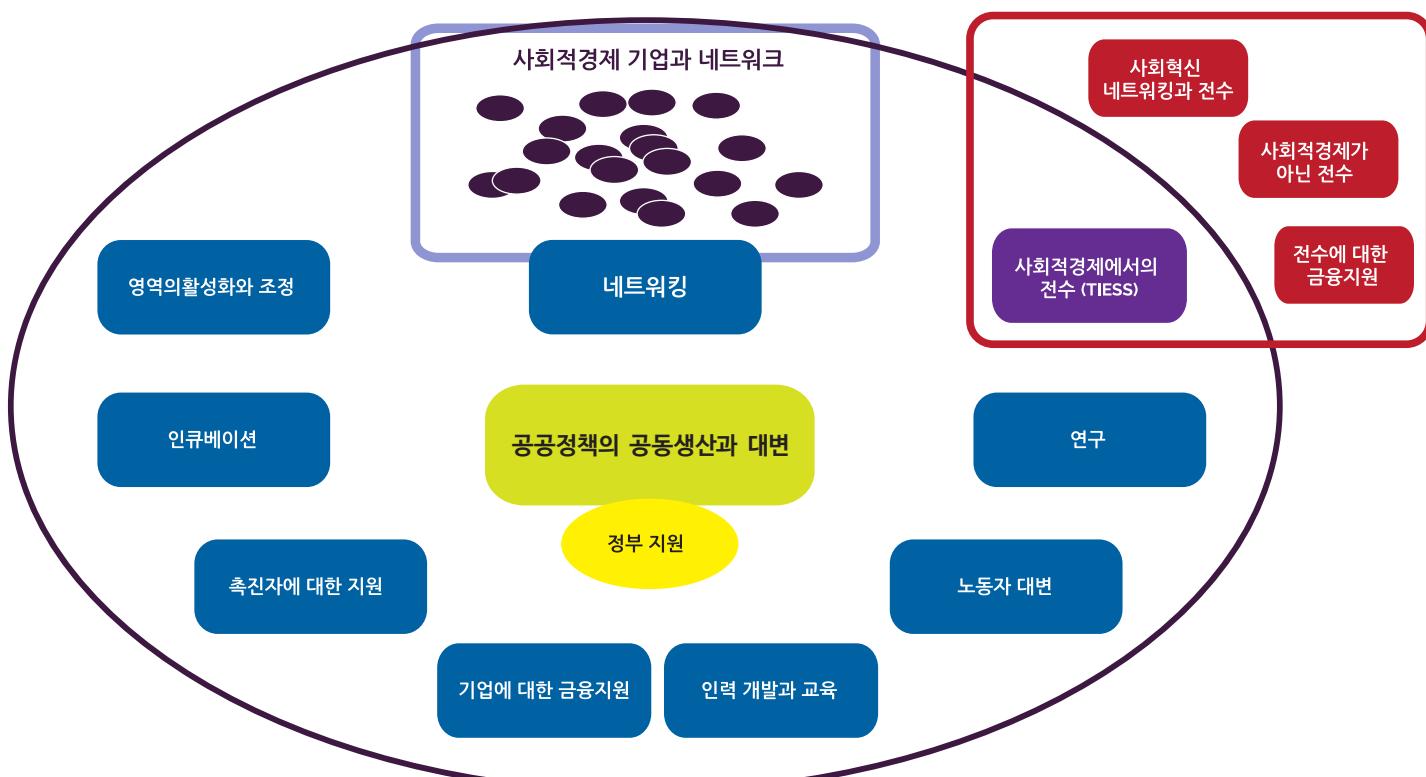
이 다이어그램에서 보라색 사각형 안에 있는 TIESS는

전수 기능을 담당한다. TIESS는 생태계의 모든 주체들과 상호작용한다. TIESS의 활동은 기업과 네트워크에 직접적으로 영향을 줄 때도 있고, 때로는 생태계에서 다른 기능을 담당하는 조직을 대상으로 하기도 한다. 분명한 것은 어떤 경우든 TIESS는 생태계의 다른 주체들과 상호 보완적으로 행동한다는 점이다. 따라서 따라서 뒷장의 사례에서 보듯 촉진자를 지원하는데 유용한 도구를 개발할 수는 있지만 촉진자를 직접 지원하지는 않는다. 이 경우 시범 사업을 통해 촉진자에게 초기 지원을 제공하면서 도구를 개발하고, 개발된 도구를 지속적인 지원을

담당하는 조직에 이전한다.

이 다이어그램은 퀘벡의 전반적인 상황을 나타낸다. 이를 통해 사회적경제 지역거점이 네트워크 및 조정뿐만 아니라 파란색으로 표시된 다른 기능에서도 핵심적인 역할을 하는 지역단위 다이어그램을 그릴 수 있다. 이는 TIESS의 지역안테나가 임무를 수행하기 위해 거점에 크게 의존하는 이유를 이해하는데 중요하다.

다이어그램 1 : TIESS의 생태계 지도



11. «사회혁신은 새로운 아이디어, 접근 또는 개입, 새로운 서비스, 새로운 제품 또는 새로운 법률, 새로운 유형의 조직으로 잘 정의된 사회적 수요에 대해 기존 솔루션보다 더 적합하고 지속 가능한 해법과 기구, 조직, 지역사회 안에서 해결주체를 벌굴하는 솔루션을 제공하고, 특정 개인을 위해서뿐만 아니라 지역사회를 위해 측정 가능한 혜택을 생산한다. 사회혁신의 결과는 개혁적이고 체계적이다. 그것은 내재된 창의성 속에서 기존의 것과 단절한다.» (퀘벡 사회혁신네트워크, 2011)

# TIESS의 방법론

## 5.1 파트너십 연구에서 지식전수로 이행

원칙적으로 파트너십 연구는 이론과 실무로부터 얻는 지식의 중요성을 동등하다고 본다. 이 원칙에 따르면, 이 두 가지 지식의 연계는 서로를 풍요롭게 할뿐만 아니라 새로운 지식 생산을 가능케 한다. 그러나 ARUCs에서 이러한 지식 평등의 원칙을 실제로 적용하기가 쉽지 않았다. 그러한 원칙을 존중하는 법을 배워야 했다. TIESS는 창립 초기부터 그 원칙을 강력히 견지했으며, 모든 접근법을 평등성을 기반으로 구축하고자 했다. TIESS에게 지식의 공동 생산과 파트너십 연구의 역동성을 중시하는 것은 사회혁신의 핵심이다. TIESS는 사회문제에 대처하기 위해 기술혁신과 사회혁신을 연결해야 할 필요성과, 이러한 혁신을 창출하기 위해 연구자와 실무자의 지식이 동원되어야 한다고 주장해왔다. 따라서 연구자와 실무자 간 만남의 공간은 새로운 지식을 이끌어내는 진정한 지식 교류를 위해 필수적이다. 그리고 이러한 만남과 공동작업은 체계적으로 지원할 필요가 있다. 이러한 관점이 TIESS의 모든 작업과 거버넌스의 기초를 이룬다.

TIESS는 파트너십 연구에서 지식을 조직의 실천에 통합하는 것을 목표로 함으로써 질적 도약을 이루었다. TIESS에는 변화에 대한 진정한 열망이 있는데, 그것은 바로 조직의 실무에서의 변화, 나아가 사회변화에 대한 열망이다. 연구 결과를 실무에 반영하기 위해서는 요약본이나 대중화된 연구 보고서를 보급하는 것만으로는 충분하지 않다. 반드시 전수과정 자체를 고려해야 하고 특정 자원이 투입되어야 한다. 구체적으로, TIESS는 지식을 생산하거나 공동 생산하는 것에 만족하지 않을 것이다(공식적으로 TIESS는 연구 임무가 없다). TIESS는 프로젝트를 수행할 때, 특정 필요에 대응할 수 있는 기존 혁신의 존재 여부에 따라 다음의 두 가지 유형의 과정을 따를 것이다:

- 기존 혁신을 더 잘 이해(체계화)하기 위한 지식을 공동 생산하고, 타깃 조직에 적합한 도구를 공동 설계하고, 목표로 삼은 혁신을 타깃 조직들이 광범위하게 적용할 수 있도록 이러한 도구를 알리고 전수한다.
- 그 자체로 혁신을 이끌어낼 수 있는 지식을 공동 생산하고, 타깃 조직에 적합한 도구를 공동으로 구축하고, 목표로 삼은 혁신을 타깃 조직들이 광범위하게 적용할 수 있도록 이러한 도구를 알리고 전수한다.

이 작업은 연계, 모니터링, 전수를 기반으로 하는 TIESS의 3가지 임무로 구체화된다.

## 5.2 연계, 모니터링, 전수 임무

### 연계

TIESS는 기존 사회적경제와 지역개발을 위한 실무자 및 연구자 네트워크, 그리고 그들의 이니셔티브 및 역량을 기반으로 한다. 이러한 네트워크와 그들의 참여가 없다면, TIESS는 작업을 수행할 수 없다. 연계는 TIESS 프로젝트의 일환으로 공동 이슈에 관심이 있는 연구자 및 실무자 그룹을 보다 밀접하게 연결하는 것을 목표로 한다. 공동 관심사나 쟁점을 토대로 한 연계 작업은 다음과 같은 목표를 가진다.

- 문제에 대한 공통된 견해를 발전시켜야 한다.
- 문제에 대해 토의하기 위해 공동 언어를 개발해야 한다. 이 언어는 그룹의 모든 구성원이 이해할 수 있는 것이어야 한다. 때로 같은 용어를 사용하면서도 다른 현상을 의미하는 경우가 있다. 연계 작업은 사용되는 단어에 대한 공동된 이해에 도달하기 위해 이러한 차이점을 드러내야 한다.
- 모두를 위해 공동의 목표를 분명히 정해야 한다. 초기 문제제기와 공동의 목표 간에 때로는 커다란 간극이 있다. 또한, 연계 작업은 시간적 흐름이 다른 상이한 목표를

조화시키는 것을 목표로 한다. 따라서 파트너들이 초기에 개인적으로 가졌던 것과 완벽히 일치하지는 않을지라도 어떤 이익을 얻을 수 있는 최소한의 공통 목표를 추구하는 데 익숙해질수 있도록해야한다.

- 서로의 지식을 강화하고 새로운 지식과 전수 도구의 공동 작업 및 공동 구축에 도움이 되는 분위기를 조성해야 한다. 파트너십위원회에서 모든 회원들은 자신이 그룹에 가치를 더하고 있으며, 자신의 전문성이 인정받고 활용된다고 느껴야 한다. 이를 위해 적절한 조치를 취할 필요가 있다. 그러자면 위원회 위원들이 서로 경청하고 지식을 공유할 수 있도록 신뢰하는 분위기를 조성하고, 객관적인 성찰과 토론이 이루어지는 공간을 만들어야 한다. 여기서 나타날 수 있는 권력관계에도 주의를 기울여야 한다. 이를 위해 중재업무의 하중을 과소평가해서는 안된다.

이 연계 작업은 촉진, 청취, 개방, 겸손, 해석, 중재 등의 역량을 필요로 한다. TIESS의 직원은 종종 다른 언어를 사용하는 두 세계의 교류를 가능하게 한다. 직원들은 파트너들이 각자 역할을 할 수 있도록 지원하고 신뢰하는 분위기를 조성하며 공동 작업의 목표를 수립할 수 있도록 한다. TIESS가 제작한 영상에서는 직원을 집단지성을 점화시키는 양초에 비유했다. 그들은 집단지성을 발굴하고 풍부하게 하는 데에도 참여한다.

#### 모니터링

모니터링의 목표는 지역안테나와 워킹그룹의 중개를 통해 추진된 과제 및 경험을 파악하는 것이다. 또한 연구자와 다른 모니터링 기관과 협력하여 퀘벡 및 전 세계의 기존 경험 및 작업을 정리하고 보급하는 것이다.

이러한 모니터링 작업은 연구, 큐레이션, 정보 처리 및 전달 능력을 필요로 한다. 따라서 사회적경제에서 어떤 일이 일어나고 있는지 제대로 파악하고 분석하는 능력이 필요하다.

#### 전수

전수 기능은 두 개의 통합된 단계를 기반으로 한다. 첫 번째는 다양한 도구(교육 도구, 비디오, 간행물, 기사, 웹사이트 등)의 제작을 통해 기존의 지식과 정보를 이용하기 쉽게 만드는 것으로 구성된다. 두 번째는 연구자와 실무자의 공동 작업을 기반으로 새로운 지식이나 과정을 개인과 조직의 실천에 통합하는 것을 목표로 한다.

우리가 생각하는 전수는 지식의 활용과 실천의 변화가 요구되기 때문에 필연적으로 상호관계에 기반해야 한다. 따라서 전수로 이어지는 과정에서 연계의 절차가 얼마나 중요한지 알 수 있다. 상호관계적인 요소의 도입은 실질적인 전수가 일어날 수 있는 활동 유형, 즉 새로운 실천을 적용하는 활동에 대해 고민하게 한다. 예컨대, 행사 중 강단 앞에서 발표하는 것은 상호적인 활동이 아니다. 이는 전수보다는 확산이라 할 수 있다. 반면에 동반 또는 공동 프로젝트는 전수를 가능케 한다. 전수는 결과물이기 전에 사회적이고 조직적인 복합의 과정이다. 이는 고립된 활동이 아닌 상호적 활동이다. 때문에 전수 작업은 교육 방법, 촉진, 편집 및 종합 능력을 필요로 한다.

연계, 모니터링, 전수 임무를 수행하기 위해서는 다양한 역량이 필요하다. 이와 관련하여 구조화된 조직에서는 상대적으로 새로운 기능을 담당하는 이 사람들을 전수 컨설턴트, 협력 퍼실리레이터, 연계 담당자, 중개 담당자, 인터페이스 담당자, 프로젝트 디렉터 등 여러 가지 호칭으로 부른다. 현재까지 각 호칭이 하나의 업무 역할만 나타내고 다른 역할들은 포괄하지 못하기 때문에 이들의 호칭이 하나로 정해지지 않았다. 예를 들어, TIESS가 <<전수 컨설턴트>>라는 호칭을 선택한다면 이것은 TIESS가 수행하는 연계 및 모니터링 업무의 중요성까지 담아내지는 못한다.

#### 5.3 프로젝트 단계를 통한 임무 수행

이러한 다양한 임무는 프로젝트의 여러 단계에 따라 동시에 또는 순서대로 구체화된다. TIESS가 다른 유사한 조직들과 수행한 작업을 토대로 다양한 임무가 어떤 순간에 구체화되는지 도출하면서 프로젝트의 여러 단계를 소개하고자 한다. 단계는 단선적 방식으로 소개되지만 실제로는 겹치거나 순환될 수 있다. 마찬가지로 여러 가지 임무가 여러 단계에 투입되기도 한다.

#### 탐색 단계

탐색 단계에서는 현재의 해법이 확산되지 않았거나 해법이 없는 상태의 사회적 수요를 해석하고 탐색하는 것이 필요하다. 수요 탐색은 활동을 통해 이루어진다. 두 가지 예시를 살펴보자.

- 전략적 또는 협력적 모니터링. 모니터링 임무는 현재의 수요를 확인하는 데 필수적이다. 자료 및 뉴스 모니터링을 통해 수요를 확인할 수는 있지만, 그것이 네트워크에 정말로 필요한 것인지 여부를 확인하려면 파트너들과 논의하거나 검증해야 한다. 또한 이 모니터링은 프로젝트에 참여하고자 하는 파트너를 식별하는 데에도 사용해야 한다(다음 항목).
- 관계 형성(예: 문제 또는 잠재적인 혁신과 관련된 파트너에게 접근하고 조직화하기). 탐색 단계 초기부터 적극적으로 나설 수 있다면 프로젝트를 수행하는 데 참여할 수 있는 위원회를 구성하기 위해 연계가 개입한다.

#### 프로젝트 선정 단계

수요 탐색 단계 또는 프로젝트 수립 단계의 어느 시점에서 프로젝트에 대한 내부 우선순위 또는 선정 프로세스가 있어야 한다. 이것이 일찍 완료되어야 나중에 구체화되지 않을 수도 있는 프로젝트 초안을 놓고 작업하는 것을 피할 수 있다. 하지만 프로젝트의 우선순위를 판단하기 전에 목표를 명확히 할 필요가

있기 때문에 너무 일찍 정할 수는 없다. 또한 TIESS에서 사용된 선정 기준 중에는 프로젝트에 참여할 준비가 되어 있는 파트너가 있어야 한다. 프로젝트가 승인되기 전에 파트너의 참여가 시작되어야 한다. 이때 필요한 동원과 참여하지 않으려는 의사가 상충하면 중재가 있을 수 있다. 프로젝트 선정과 우선순위 결정 과정은 표를 작성하고, 프로젝트분석위원회(TIESS가 임명한 2명의 연구자와 2명의 실무자로 구성된 내부 위원회)에 프로젝트를 소개하는 것으로 구성된다. TIESS 프로젝트 분석위원회에 프로젝트 제출 시 작성하는 표는 부록3에 있다. 표의 주요 항목은 다음과 같다 :

- 프로젝트 목표
- 장기 목표 (어떤 실천이 변화되어야 하는지)
- 사용 수단
- 수행 가능성
- 사회적경제 환경과의 적합성
- 프로젝트에 참여하는 파트너
- 확산 및 전수 전략
- 평가 방법

또한 외부 자금을 확보하기 위해 대부분의 TIESS 프로젝트는 다양한 기금 제공자에게 귀속된다는 점에 유의해야 한다. 프로젝트를 기획하는 데 드는 시간과 기금을 확보할지도 프로젝트를 추진하는데 소요되는 시간)뿐만 아니라 기금 제공처의 제한된 금액을 감안하면 제출하는 프로젝트의 수를 한정할 필요도 있다. 따라서 우리 영역에서 가장 중요한 필요에 대응하고, 기금 제공자로부터 자금을 확보할 수 있는 더 많은 기회를 얻으려면 내부적으로 프로젝트를 잘 선정하고 제대로 기획해야 한다. TIESS는 현재 에너지를 쏟을 수 있는 우선순위 주제들을 발굴하고, 기금 제공자에게 제출할 만한 프로젝트를 수립하기

위해 파트너들과 광범위한 토론을 조직할 수 있는 아이디어를 모색하고 있다. 이러한 토론은 새로운 요구에 관한 모니터링을 조직하는 새로운 방법으로 볼 수 있다.  
이 프로젝트는 TIESS의 다양한 사업기구(지역안테나, 워킹그룹, 학술위원회), TIESS 회원 및 파트너로부터 올 수 있다. 따라서 TIESS(고등교육기관과의 협력과 자금 조달을 위한 새로운 수단)가 시작된 이래 두 가지 주제가 결정되긴 했지만 TIESS의 작업은 여기에 국한되지 않는다. 프로젝트는 이슈와 혁신과 관련된 것이지만 미래의 혁신 방향을 미리 한정하는 것은 가능하지 않다. 그러므로 TIESS는 작업할 주제를 확정해 두는 것을 결코 원하지 않았다.

#### 수립과 시작단계

시작 단계에서는 탐색 단계를 넘어 해결해야 할 문제와 필요를 분명히 하는 것을 이행하도록 한다. 이 단계에는 많은 시간이 필요하다. 위에 제시한 연계와 관련하여 몇 가지 활동이 현재 실행되고 있다. 그것을 다음과 같이 요약할 수 있다 :

- 이해관계자(조직, 지역, 인구 등)에 따른 니즈를 정의하고 분명히 하기
- 파트너와 프로젝트를 공동 설계하는 방법(환경과 자원에 따른 다양한 방식)

#### 니즈 탐색 및 프로젝트 설계: 순환경에 관한 프로젝트 사례

##### 다음은 순환경에 관한 탐색과 프로젝트 기획을 위해 사용한 진행 방식의 사례이다.

순환경에 대한 관심은, 특히 사회적경제가 퀘벡의 여러 지역에서 순환경을 구축하는데 더욱 적극적으로 참여해야 한다는 생각을 전파했던 순환경에 관한 이벤트에 참여하며, 모니터링하는 작업을 통해 시작되었다. 사회적경제의 지역 파트너들 도 이 주제가 자신들이 합류할 만한 주제인지 알기 위해 모니터링에 참여했다. 이 과정에서 TIESS 지역안테나의 의견을 참조하고 순환경을 주제로 작업하려는 조직을 타겟팅할 수 있었다. 순환경 영역의 파트너들도 확인되었다.

프로젝트 기획 단계에서 사회적경제와 순환경 간 관계와 관련하여 그들이 특별히 관심을 갖고 있는 이슈를 타겟팅하기 위해 파트너들을 차례로 만났다. 이러한 토론을 토대로 프로젝트의 목적을 제안하는 자료가 준비되었다. 이 자료는 통합회의에서 논의될 수 있도록 모든 파트너들에게 동시에 제출되었다. 이 회의는 목표와 추진 수단 등을 청취하고 프로젝트에 대한 각자의 기대치를 표명하는 자리였다. 또한 프로젝트에 대한 전반적인 관리, 필요에 따른 방향 설정, 평가 등을 담당할 모니터링위원회의 구성을 공식화했다.

이 통합회의 후에, 각 조직들이 프로젝트에 참여하기를 원하는지 여부를 검증하기 위해 일대일 면담이 진행되었다. 여기에서는 주제에 대한 관심뿐 아니라 프로젝트에 참여하고 시간을 투자하기 원한다는 것이 확인되어야 했다. 파트너들과의 이러한 피드백을 통해 파트너들의 목표와 기대치를 재확인하고, 프로젝트에 참여함으로써 파트너들이 무엇을 기여하고 현실적으로 무엇을 얻을 수 있는지 명확히 할 수 있었다.

이 사례는 위원회로 작업하는 동시에 파트너들과 일대일로도 일해야 한다는 것을 보여준다. 실제로 긴밀한 파트너십을 통해서만 할 수 있는 일이 있다. 신뢰를 형성하고 참여를 촉구하는데 성공하기 위해서는 개인적인 관계가 아주 큰 자산이다. 또한 프로젝트에 대한 조직적 지원도 있어야 한다. 오로지 개인적 관심사에 의존해서는 안 된다. 그 사람이 조직을 떠나더라도 프로젝트는 계속 진행되어야 한다. 파트너가 프로젝트를 자신의 일처럼, 자신들의 필요에 대응하는 것처럼 받아들이도록 할 필요가 있다. 그들에게 외부의 프로젝트라는 인상을 주어서는 안 된다.

이 단계에서 오해와 충돌을 피하기 위해서는 각자의 역할을 분명히 해야 한다. 일례로 공식적으로 계약서에 서명하는 것을 고려해볼 수 있다. 경우에 따라 공식적인 계약이 어렵지만 필수적일 때가 있다. 다른 경우에는 구두 합의로도 충분하다. 모든 경우에, 서명 계약이 있을지라도 다르게 해석할 여지가 있으므로 프로젝트 진행 과정에서 정기적으로 각자의 역할과 기대치를 검토하는 시간이 필요하다. 마찬가지로, 프로젝트의 진행 과정에서 역할, 기대 및 기대를 충족시키기 위해 수행 가능한 것과 가능하지 않은 것을 변경해야 하는 상황이 발생할 수 있다. 이런 상황에 대비해 기존 계약을 재논의할 준비가 되어야 한다. 프로젝트가 진행됨에 따라 역할, 기대 및 그들의 변화를 명확히 할 시간을 가져야 한다는 교훈을 얻을 수 있다. 누군가에게 명확한 것이 프로젝트의 모든 파트너에게도 명확한 것이라고 당연시 하지 말아야 한다.

파트너와의 관계에서(이 단계와 다음 단계에서) 다음 사항들에 주의를 기울여야 한다:

- 한 명의 참여자가 너무 많은 비중을 차지하고 다른 사람들은 수동적인 역할을 하도록 내버려두는 것을 피하면서 모든 전문가를 동원한다
- 권력의 문제가 발생할 가능성
- 프로젝트가 파트너들 중 하나의 임무를 방해한다는 인식(현실 또는 가상)

- 연구자가 실무자를 연구 대상처럼 간주할 위험
- 실무자가 연구자를 완성된 답안을 제공하는 컨설턴트로 간주할 위험
- 각자의 기대에 대한 분명한 표현과 기대가 변화할 가능성
- 각자의 역할에 대한 정의와 역할이 변화할 가능성
- 불만족 또는 충돌이 발생할 가능성

#### 혁신 및 실험 단계

이 단계에서는 TIESS의 세 가지 임무, 즉 모니터링, 연계, 전수가 실현된다.

모니터링은 확인된 필요를 충족시키는데 유용한 연구나 실행 사례를 탐색하는데 사용된다.

이 단계에서 TIESS는 종종 «학술잡지»와 실용서의 측면을 결합한 지식 종합문서를 작성한다. 이 단계에서 회의 및 인터뷰가 필요할 수 있다. 종합문서의 작성은 TIESS 팀의 일원, 연구센터 소속 연구자 또는 학생에게 위임할 수 있다. TIESS의 모든 작업과 마찬가지로 이 종합문서를 작성하는 프레임워크는 파트너십 방식으로 수행된다. 연구자, 실무자 및 TIESS 팀 구성원으로 구성된 추진위원회가 정기적으로 만나서 종합문서에서 도출할 수 있는 요소들에 대해 논의한다. 위원회는 내용이 정확하고 이해할 수 있는 것인지 확인한다. 추진위원회의 구성원은 자신이 보유한 지식에 따라 관찰된 학문 및 실천에서 나오는 지식을 표현하고, 관점을 정립하며, 분석하고 보완한다. 그들은 또한 종합보고서의 특정 부분을 편집하거나 추가, 삭제, 정보 전달을 총합하는 방식 등을 제안할 수 있다. 이러한 공동 생산과정은 연계 작업을 수행하는 TIESS 직원에 의해 진행된다.

지식 종합 단계는 주제에 대한 선형 지식이 거의 없는 경우 더 간단해지거나 문서가 작성되지 않을 수 있다. 이런 경우 주제와 관련된 몇 가지 영감을 토론하는 것으로 축소될 수 있다.

12. 순환경은 개인과 지역의 후생에 기여하고 환경적 영향을 줄임으로써, 순환논리 속에서 재화 또는 서비스의 생애 주기의 모든 단계에서 자원의 사용을 극대화하는 것을 목표로 하는 생산, 교환, 소비 시스템이다.

연계를 통해 가능해진, 토론과 공동 생산의 메커니즘은 다양한 전수 도구(아이드북, 매뉴얼, 표, 인포그래픽, 비디오, 슬라이드 프레젠테이션 등)의 생산과 전수 활동의 조직을 위해 동일하게 작동된다.

때로는 만들어진 전수 도구와 활동 자체와 그것들을 만드는 활동 또는 메커니즘이 서로 얹히기도 한다. 같은 활동을 할 때 사업 참여자들에 의해 공동 생산된 사전지식을 전수함으로써 정보를 수집하고 완성되지 않은 도구를 풍성하게 하는 지식을 창출하는 일이 자주 벌어진다. 이러한 활동은 도구를 구체화하기 위해 지식을 활용하거나 도구 또는 아이디어를 테스트하는 데 자주 사용된다.

보다 구체적으로 말하자면, 도구의 생산과 전수 메커니즘은 여러 가지 형태를 취할 수 있다:

- 영역의 활성화(세미나, 화상 컨퍼런스, 교육, 상담, 토론클럽, 회의)
- 개발된 도구와 실천의 적용 지원, 공동 개발 그룹과 실무 커뮤니티 활성화
- 파트너십 네트워크 개발을 조직화하는 회의
- 사회혁신 프로젝트(앞서 소개한 참여 금융 및 투자에 관한 프로젝트에서 이 메커니즘을 설명함)에서 발굴된 새로운 실천, 접근법 및 서비스를 발전시키기 위한 파일럿 프로젝트 후속 관리

#### 실무 커뮤니티에 의한 혁신과 실험: 규모화에 관한 프로젝트 사례

2016년에 TIESS는 사회적경제 기업의 다양한 발전 전략(분사, 프랜차이즈, 합병, 서비스 지점 개발, 합작회사 등)을 제시하고, 사회적 프랜차이즈 네트워크 구축 지원 강화를 목표로 하는 프로젝트를 시작했다.

이를 위해 프랜차이즈로의 발전을 모색하는 9개 기업을 모아 실무 커뮤니티를 시작했다. 이들의 전문 지식과 성찰은 사회적 프랜차이즈의 설립에 참여하기를 원하는 기업들이 직면하는 어려움을 이해하고, 그들에게 필요한 도구가 무엇인지를 알 수 있도록 했다. 이 기업들과 함께 공동 생산 및 첫 번째 전수가 이루어졌다. 또한 TIESS는 법률, 재정 및 프랜차이즈의 거버넌스 측면을 논의하기 위해 전문가와의 회의를 조직했다. 마지막에는, 그들의 현실을 보다 자세하게 기록하기 위해 연구자 1명과 학생 1명이 잠재적인 프랜차이저(가맹본부) 및 프랜차이지(가맹점)와 상세한 인터뷰를 실시했다. 이처럼 TIESS는 실무 커뮤니티의 성찰, 전문가 회의, 연구자의 인터뷰를 토대로 전수 도구를 만들었다.

도구는 이용자가 쉽게 사용할 수 있어야 한다. 원래도 새로운 도구의 이용에 있어 항상 최소한의 프레젠테이션 및 지원이 필요하지만, 가능한 한 «턴키» 수준으로 도구를 만들 필요가 있다. 그 대상은 사회적경제 기업이 될 수도 있고, 지원 조직, 기업 네트워크, 개발 조직 또는 다른 TIESS 파트너들이 될 수도 있다. 그 대상이 누가 되었든 이 도구는 교육에 사용되는 것을 목표로 한다.

모임, 토론 및 도구의 공동 생산 과정에서 참가자, 프로젝트 책임자, 프로젝트 추진위원회의 구성원에게서 첫 번째 근접 전수가 작용한다. 이 과정에서 그들은 지식이 풍부해지고, 프로젝트가 진행됨에 따라 적응해 나간다. 그들은 자신의 영역으로 돌아가서 자신들이 만드는데 기여했던 지식과 도구들을

사용하여 자신의 업무 수행을 바꿀 수 있는 첫 번째 사람이다. 그리고 바로 다음에 소개할 규모화 단계에서 그들은 보다 광범위하게 새로운 업무수행방식을 적용하는 확산의 주체가 될 것이다. 또한 전수는 앞서 언급한 도구를 테스트하고 정교화하는 활동에 참여한 사람들로 구성된 좀 더 큰 범위에서 본격적으로 이루어질 수 있다.

사회적 문제에 맞선 혁신이 특별한 이유는 도구를 개발하고 그것을 작동시키는 것의 문제가 아니라, 실천의 변화를 지원하기 때문이다. 이것은 연관된 각 영역의 필수적인 참여와 시간을 감안하면 훨씬 복잡한 도전이다. 사회혁신은 새로운 접근법, 존재하지 않았던 새로운 제품 또는 서비스의 실험을 전제로 한다. TIESS의 팀은 이러한 공동 생산 작업이 수행될 수 있도록 프로젝트에 참여한 다양한 파트너 간의 연계 작업을 지속적으로 수행한다.

#### 규모화 / 지속화 단계

규모화 단계는 전수가 광범위하게 이루어지는 단계이다. 전 단계에서 작용한 근접 전수와 달리 규모화 단계에서는 첫 번째 선구자 그룹에서 자신이 만든 변화를 보다 폭넓게 재현하는 단계로 넘어가기 위해 새로운 형태를 취한다. 이를 위해서는 종종 중계라는 수단을 사용해야 한다.

규모화 단계는 동반 지원과 전수 활동을 전제로 한다.

- 이러한 그룹(예: 선정위원회, 중계자)의 현실에 맞게 조정된 전략과 더불어 다양한 주체 그룹들의 동원
- 중계자를 위한 콘텐츠 적응 워크숍 조직, 더 넓은 영역 및 네트워크 동반 지원, 코치와 확산자 교육

- 중계자와 함께 타깃 대중에게 도구를 프레젠테이션 하는 활동을 공동 조직
- 적용을 심화하기 위해 공공정책, 규범적 프레임, 교육 프로그램 탐구
- 기존의 학술 커리큘럼에 대한 기여 및 교육 개발, 교수의 동원
- 의사소통 도구 사용

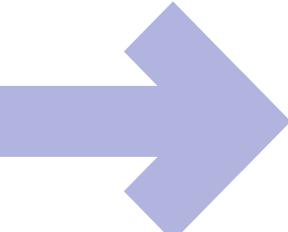
이 단계는 프로젝트 추진에 참여한 근접 파트너의 성격에 따라 다르게 전개된다. 만약 그들이 조직화된 네트워크 소속이라면, 그들 자신이 규모화의 일부 또는 전체를 담당할 수 있다. 바로 위에서 언급한 활동을 조직하는 것이다. 만약 파트너들이 그렇게 할 수 없는 경우 TIESS가 이 단계를 맡아야 한다. 모든 경우에는 전수가 대규모로 이루어지려면 자원을 준비하는 것이 필수적이다. 그렇지 않으면 지금까지 행한 모든 노력이 결실을 맺지 못할 것이다. 도구는 가상의 선반에 남겨 될 위험이 있고, 실천을 변화시키려는 목표는 결코 달성되지 못할 것이다. 가장 사용자 친화적인 도구조차도 타깃에게 제대로 전달되지 않으면 거의 사용되지 않게 된다. 소셜미디어 광고, 뉴스레터 또는 기타 의사소통 수단은 일반적으로 도구의 사용을 이끌어 내기에는 충분치 않다. 그러므로 도구 사용에 대한 관심을 유발하고, 실천을 변경하려는 동기를 주며, 도구에 적응하고 사용을 용이하게 하기 위해서는 최소한의 동반 지원이나 정보 제공 또는 교육 세션이 있어야 한다. 정보 제공 세션만으로는 적응하기에 충분하지 않은 경우가 종종 있다. 그럴 때는 보다 지속적인 방식을 찾아야 한다. 다음은 TIESS가 실행한 몇 가지 전수 전략 추진 사례이다.

## 강력한 네트워크에 기반한 대규모 전수: 여가활동 접근성에 관한 프로젝트 사례

TIESS는 여가 관련 단체의 발전을 목표로 하는 대규모 네트워크인 웨벡여가위원회(CQL)의 요청으로 여가 활동 접근성에 관한 프로젝트를 개발하고자 하였다. 이 프로젝트는 원래 ARUC-ÉS의 사회적 여가와 관광에 관한 협력사업에서 출발한 것인데, CQL은 해당 사업에서 공동 책임을 맡고 있었다. 이 협력사업을 통해 지식의 종합에 해당하는 첫 번째 작업이 실행되었지만, 여가 부문 참가자들의 접근성을 높이고 실천을 변화시키기 위해서는 더 나아갈 필요가 있었다.

TIESS는 CQL, 연구자, 학생 및 여가 관련 다른 파트너들과 함께 이 프로젝트에 참여했다. 여기서 여가활동 접근성에 관련된 자가진단 도구뿐만 아니라 이 도구에 대한 애니메이션 가이드 영상이 만들어졌고, 몇 명의 사용자에게 테스트를 시행했다. 프로젝트 파트너(추진위원회 구성원)들은 우선 여가 활동 섹터 참가자를 모으는 이벤트와 대학 강의를 통해 도구에 대한 프레젠테이션을 시작했다. CQL은 이벤트에서 배포할 도구의 판촉용 상자를 제작했다. 이 네트워크는 매우 조직적이었고 수많은 회원들이 참여하고 있었다.

그러나 강력한 네트워크의 존재에도 불구하고, 여가활동 섹터 실무자들은 이 도구에 충분히 적응하지 못하거나 실천에 반영하지 못했다. 이에 도구 사용법을 가르쳐줄 한 학생을 고용하여 참가자들을 지원했다. 이 학생은 이미 존재하는 네트워크를 기반으로 참가자들을 결합시키고 그들에게 서비스를 제공하였다.



## 코치와 대학에 기반한 대규모 전수: 규모화에 관한 프로젝트 사례

TIESS는 규모화에 관한 프로젝트의 일환으로, 다양한 규모화 전략에 대한 가이드와 사회적 프랜차이즈 네트워크 구축에 관한 세부 매뉴얼을 제작했다. 이 도구는 코치들과 함께 공동으로 조직한 활동에서 소개되었고, 그들이 활동하는 지역에 있는 기업들에게 제공되었다. 활동을 공동으로 조직함으로써 코치 자신이 도구에 적응하도록 하였다. 왜냐하면 그들이 프레젠테이션의 일부를 담당해야 했기 때문이다. 그들은 기업과 함께 활동을 추진하면서 떠오른 특별한 이슈와 문제들을 볼 수 있었다. 이러한 진행 방법은 중계자들이 그들의 역량을 개발할 수 있도록 하였다.

또한, 규모화에 관한 가이드는 몬트리올 경영대학(HEC Montréal)에서 제공한 공동체 기업 경영에 관한 강의의 교육 보조 도구로 사용되었다. 학생들은 이 가이드를 수업에서 발표하는 기업별 사례 분석의 이론적 근거로 사용할 수 있었다. 그리고 학생들이 개발하고 제안한 전략 중 일부는 실제로 기업의 사업 개발에 사용되었다. 이러한 사례는 함께 대학 수업시간에 개발한 내용이 실제 기업의 업무 혁신으로 이어질 수 있음을 보여준다.

소개한 모든 사례는 TIESS가 개발한 도구가 타깃 조직을 결합시키기 위해서 중계자를 갖는 것이 중요하다는 것을 말해준다. TIESS만이 자체 개발한 모든 것을 전수하고 이를 보장하는 유일한 주체는 아니다. 이는 사회적경제, 지역 개발 및 고등교육으로부터 나온 네트워크에 기반해야 한다.

TIESS는 프로젝트를 추진하고 자체 개발한 모든 것을 보급 적용하기 위해 소셜네트워크처럼 설명될 수 있는 기술 플랫폼 (Passerelles.quebec)을 구축했다.

## 전수 서비스를 위한 기술 플랫폼 사용:

이해당사자와 실무자 커뮤니티를 위한 소셜네트워크, 파스렐 (Passerelle)의 사례

파스렐은 실무자, 연구자 여부에 상관없이 사회적경제와 지역 개발 주체들을 위한 플랫폼이다. 그 목적은 다음과 같다.

- 지식과 전문성을 문서화하고 보존하며 공유하는 과정을 지원한다.
- 협력 및 공동 학습 네트워크를 구축한다.
- 집단적 행동 역량을 강화한다.

TIESS는 파스렐을 사용하여 모니터링 활동을 조직하고 그로부터 발굴한 내용을 확산하고, 특정 주제에 관한 토론을 조직하며, 과제 및 구체적 프로젝트와 관련된 실무 커뮤니티의 활동을 지원한다. 다른 활동의 보완책으로 플랫폼을 사용하는 이 커뮤니티들은 지식의 공동 생산 및 전수를 위한 공간이다. 그들은 실천의 변화를 유발하기 위해 흥미로운 방법인 동료학습과 암묵지의 순환을 지원한다. 제한된 커뮤니티는 근접 전수를 허용하는데 이것이 확장되면서 대규모 전수도 가능해지는 것이다. 또한 섹터를 넘어서는 퍼실리레이션은 혁신과 함께 지역 간, 부문 간 협력을 자극하고 실무 커뮤니티 간의 가교를 형성한다.

TIESS는 그룹의 활력과 성공을 보장하는 핵심 요소인 기획, 촉진 및 평가 단계에서 이 커뮤니티들을 지원한다. 파스렐은 집단적 행동을 지원하는 것 외에도 TIESS를 위해 촉진을 위한 혁신적인 방식을 실험하고 새로운 협력 방법을 탐색한다. 그리고 이러한 형태의 지식을 전수하는 과정에서 전문성을 개발하는 공간이 되었다.

## 체계적인 평가

사회혁신에서 체계적인 평가의 문제는 간단하지 않으며, 평가지표를 정립하는 것은 복잡한 일이다. 다음의 사항들을 생각해 볼 수 있다.

- 프로세스, 도입, 실행에 대한 평가
- 도구 사용 평가
- 파트너 만족도 평가
- 사회경제적 임팩트에 대한 평가지표 설계와 사용

TIESS는 신생 조직이어서 평가 전략을 아직 구체적으로 수립하지 않았다.

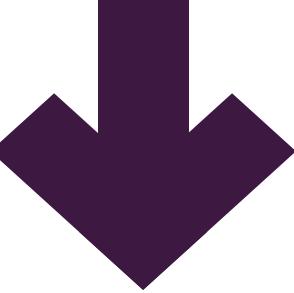
## 5.4 TIESS 가 직면한 주요 과제

다음은 TIESS가 일상적인 작업에서 당면하고 있는 주요 과제들이다

### 외부적 인식

첫 번째 과제는 대학의 세계와 실무 현장 모두에서 연구자-실무자 간 협력의 정당성과 적합성에 대한 «외부적» 인식에 관한 것이다. 여기서는 협력 메커니즘(기금 제공자, 정부 부처, 연구기금 등)에 직접 참여하지 않는 조직과 기구가 존재한다는 의미에서 외부적 인식을 말하는 것이다.

대학의 세계에는 인식론적 과제가 있다. 지식이 여러 가지 모습을 가지고, 연구와 현장 활동을 포함한 경험에서 나온 것이라고 인식한다. 이러한 인식은 특히 동료에 의한 연구 프로젝트의 평가 기준과 동료들에 의한 교수 평가에 반영되어야 할 것이다. 분명히 말해서, 우리는 공동 생산과 프로세스에 참여하는 교수-연구자들의 노력이 높은 평가를 받을 수 있도록 할 필요가 있다.



그리고 실무자들이 그들의 생산성을 높이기 위해 혁신이 전수되기를 기다리는 수동적 행위자가 아니라는 점을 인식하도록 해야 한다. (따라서 이러한 전수서비스를 받기위해 비용을 자부담하도록 해야한다). 그들은 지식의 공동 생산자로 인식되어야 한다. 이러한 인식은 전수 프로젝트에 대한 자금 조달 지표에 반영하고, 그들이 프로젝트에 협력하는 시간을 평가해야 할 것이다. 현재로서는 프로그램들이 대체로 기술 혁신과 관련된 것들을 모델로 하는데, 여기서 전수는 일방향의 과정 속에서 혁신을 상업화하는 수단처럼 간주된다.

#### 내부 상호 인식

두 번째 과제는 내부 인식, 즉 협력 프로세스에 참여하는 사람들의 상호 인식에 관련된 것이다. 이는 이론적이면서도 실용적인, 의식적이고 끊임없는 작업을 요구한다. 그것은 공동 생산의 프로세스를 형식화하고 체계화하도록 한다. 따라서 이러한 접근 방식을 강화하고 향상시키기 위해 경험을 공유하고 교환할 것을 요구한다. 우리는 연구 또는 전수를 위한 협력의 토대가 상황과 현장 활동에 의해 영향을 받는 참여자의 경험에서 제기된 요구라는 점을 받아들여야 한다(그 요구가 재구성되었을지라도 마찬가지이다). 그것은 현장의 관심사와 제약 사항에 대응하는 동시에 지식의 발전과 실무의 변화에 기여할 수 있는 행동에서 나온 것이다.

학계와 현장 주체들은—그들이 발산하는 모든 뉴앙스와 함께— 다른 행동 프레임을 갖고 있다. 그러한 차이와 상호 보완성을 인식하는 것도 중요하다. 관련 당사자의 실천(학술적 실천 포함)은 실제로 다양한 방식으로 제도화되어 있다. 이 영역들은 서로 다른 규칙, 제약 조건, 시간성 및 목적을 따른다.

#### 중계자 네트워크 구축

세 번째 과제는 중계자의 역할에 대한 인식이다. 이 작업은 전수의 확대와 실천의 광범위한 변화를 이루는데 필수적이다 (프로젝트의 규모화 단계를 의미한다). TIESS 단독으로 이 거대한 전수를 감당할 수는 없다. 중계자들이 있어야 한다. 그들

스스로 지식, 도구 및 혁신에 적응하고 폭넓은 전수를 보장하기 위해 필요한 시간과 자원을 가져야 한다. 이 세 번째 과제는 공동 생산과 전수의 실천들을 확대하는 것으로 구성된다(중계자의 기능 포함). 그것은 이미 많지만, 더욱 널리 알려지고 전파되어야 한다. 우리가 혼자가 아니라는 것을 보여 주어야 한다. 네트워킹과 국제 협력이 여기서 유익할 수 있다. 그렇기 때문에 CITIES, TIESS, 서울 간의 협력이 중요하다.

요약하면 지난 30년 간의 경험과 토론으로부터 교훈을 도출하고 이러한 협력 메커니즘의 구축을 대규모로 지원하는 것이 중요하다. 결국 그것을 제도화하는 것의 문제이다. 필요한 시간과 자원 및 가치화를 예상하면서 연구자와 실무자의 일상적인 작업에 협력의 실천을 통합하는 것이다. 그러면 우리는 연구자 및 실무자, 각자의 정기적인 경험 속에서 지속적인 상호 관계를 만들기 위한 방법과 실천을 변화시킬 수 있다. 이러한 제도화는 당연히 지식뿐만 아니라 관련 당사자의 사회적 지위에 연관된 권한에 대한 대화와 대립의 조건을 예상해야 한다.

#### 5.5 과제에 어떻게 대응할 것인가

상호 접근과 협상 메커니즘을 구축하는 것은 협력을 성공시키는 핵심 요소이다. 따라서 TIESS는 각자의 참여와 개입, 그리고 공통된 언어와 신뢰의 발전을 촉진하는 네트워킹, 중재 및 해석을 위한 공간인 위원회와 기구들과 더불어 작동한다. 여기서 질적 관계가 형성되어 장기적인 활동을 가능하게 한다. 불일치를 인식하면서 각자의 공헌을 인정하고 부가가치를 더 하는 공간인 것이다. 이 협력 공간에서 첫 번째 전수가 진행된다.

이러한 공간은 역량을 갖춘 사람들, 지속적인 기반 위에 네트워크를 구축하는 진정한 출진자에 의해 활성화되어야 한다. TIESS에서는 15명으로 구성된 팀이 이 역할을 담당하고 있다.

외부적 인식의 과제는 공동 생산 및 전수 프로세스에 참여한

TIESS 및 기타 조직에만 달려 있는 것이 아니다. 관련자 모두가 그 역할을 할 수 있다. 퀘벡의 4 개 연계 및 전수 조직은 그들의 현실에 맞는(그리고 기술 전수에 국한되지 않은) 자금 지원 프로그램에 접근하기 위해 퀘벡 주정부를 대상으로 공동 행동을 취했다. 그들은 이미 자신들의 프로젝트에 참여한 실무자들의 시간 기여에 대한 인식을 제고하였으나 여전히 해야 할 일이 남아 있다. TIESS의 네트워크, 특히 샹티에와 퀘벡협동조합·공제조합 연합회와 같은 대표 조직은 이러한 인식을 발전시키고, 보다 적합한 공공정책을 공동 생산하는데 도달하기 위해 중요한 역할을 하고 있다. 여기서 국제적인 협력은 우리가 더 많이 투자해야 할 수단이다.

중계 기능을 보장하기 위해 TIESS는 강력하게 잘 조직된 생태계에 의존한다. 따라서 TIESS는 다양한 도구와 활동을 통해 생산된 지식을 바탕으로 각각의 네트워크가 그들의 실천을 변화시키는 것을 지원한다. 그럼으로써 '중계자'처럼 의식적으로 일하는 실무자와 대학 네트워크에 의존할 수 있다. 여기에는 자원이 있어야 하고, 이 작업을 수행할 사람을 배정해야 하므로 앞에서 설명한 인식이 더욱 중요해진다. 마지막으로 이렇게 잘 조직된 생태계는 중계 기능을 보장하는 것 뿐만 아니라 모든 공동 생산 작업을 실현하는데 중요하다. 그러므로 잘 조직된 생태계가 TIESS 작업의 중심이 되어야 하며 생태계로 부터 끊임없이 동력을 얻는 것이 중요하다.



# 공동생산과 전수는 어떻게 사회 변화에 기여 하는가?

## 공동생산과 전수는 어떻게 사회 변화에 기여 하는가?

TIESS의 활동은 프로젝트, 도구, 기구, 사업위원회, 성찰 및 토론 등 여러 가지 요소를 기반으로 한다. 그것은 사회적경제를 지원하는 생태계에 뿌리를 두고 있다. 그리고 매우 구체적인 실천의 변화를 가져온다. 예를 들어 커뮤니티채권 발행에 관한 도구를 개발할 때 TIESS는 기업이 자원을 발굴하고 스스로 임무를 수행하도록 돕는다. 사회적경제 기업의 발전과 경영을 용이하게 하는 도구를 사용하여 현장의 구체적 필요에 대응한다. TIESS는 기본 전망으로 지역 발전에 전념한다. 따라서 TIESS는 자신의 분명한 임무와 고유한 활동을 위해 공동체 기업을 강화하고자 한다. 그것은 공동체 기업이 지역에 뿌리를 내리고 있고, 사람들의 역량을 강화하고, 민주적 경영원칙을 기반으로 하며, 부와 권한을 공유하도록 하며 대안적인 발전 모델을 추구하기 때문이다. 그래서 공동체 기업을 구성하는 사회적경제와 기업을 통해서 TIESS는 공동의 부를 추구하는 사회적·환경적 전환뿐만 아니라 포용적인 발전 모델을 확립하고 실현하고자 한다.

또한, TIESS의 활동은 창립 이전부터 이미 부분적으로 존재해 왔던 활동을 공유한다. 뿐만 아니라 무엇보다도 사회문제에 직면해 새로운 지식을 생산하고 혁신할 필요성 아래 결집한, 거대한 네트워크를 기반으로 한다.

따라서 TIESS는 이 조직이 개발한 프로젝트나 도구를 합한 것 그 이상이다. 2018~2023년의 전략 계획에 제시된 방향 중 하나는 주요 과제에 대한 전망과 구조화된 분석 작업을 하는 것이다. 이를 위해 TIESS의 작업은 일관된 비전을 가지고 기업 및 사회적경제 네트워크가 주요한 사회적 문제에 대처할 수 있도록 해야 한다. 앞으로 몇 년 동안, TIESS는 거버넌스와 인공지능 및 디지털 기술 사용의 증가로 인한 문제를 포함하여 사회적경제와 생태적 전환에 관한 전향적 성찰을 조직할 예정이다. 또한 탐구할 주제와 개발할 프로젝트를 결정하기 위한 협의를 조직할 것이다. 그리고 각 프로젝트에서 포용적인 사회적·생태적 발전 모델 구축에 확실히 기여할 것이다. 이를 위해서 그러한 의미를 담은 평가 기준들을

반영하는 방식으로 프로젝트 분석표를 재검토하고, 평가와 성찰의 프로세스를 채택하여 이 요소들을 다시 살펴볼 것이다. 프로젝트 분석표는 부록3에 첨부한다.

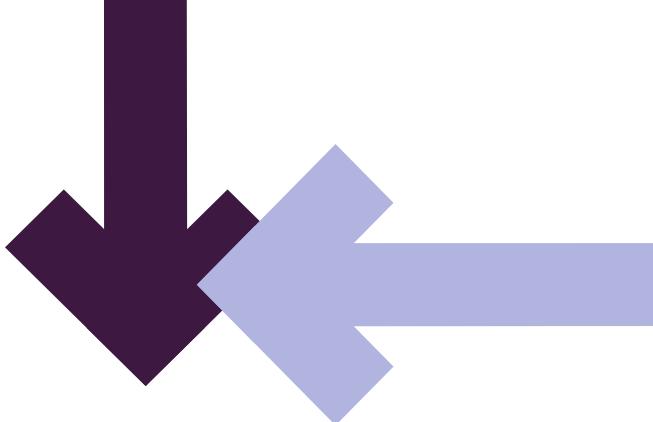
이 모든 방향은 TIESS의 프로젝트와 성찰 과정에 일관성을 부여하고 사회 변화와 사회적·생태적 전환이라는 목표 안에 그 활동이 확실하게 자리 잡도록 할 것이다.

사회혁신이 고립되고 파편화되어 있으면 대규모 변화를 보장할 수 없다. 그러한 의미에서 TIESS의 모든 작업은 혁신의 전수를 가능하게 하기 때문에 보다 큰 변화로 접근하는 데 도움이 된다. 나아가 TIESS의 모든 프로젝트가 이러한 변화에 더 많이 공헌할 수 있도록 해야 한다. 더불어 TIESS가 도입하고자 한 대화 및 학제 간 공유 공간도 중요하다.

마찬가지로 국제적 협력은 미래를 향한 약속이다. 주요 과제에 관한 전향적인 성찰은 전 세계의 다른 주체들과 함께 하는것이 도움이 될 것이다. GSEF와 CITIES의 국제 파트너십은 이 작업을 위한 중요한 자산이다.

TIESS는 다양한 프로젝트를 통해 발전에 대한 다른 비전을 생각하게 하는 계기를 제공한다. 지금은 집단지성에 기반하면서 다양한 프로젝트 간, 그리고 다양한 혁신 간에 형성된 관계로부터 대안적인 발전 모델을 개념화할 필요가 있다. 따라서 TIESS가 이끄는 프로젝트는 주요 이슈에 대한 해결책을 모색하기 위한 토대가 된다. 이처럼 각 프로젝트에서 사회적이고 포용적인 발전 모델 구축에 기여하는 방법을 규명하는 것은 가치 있는 일이다.

더욱이 개발할 프로젝트에 관해 폭넓은 협의를 조직하는 것은 현장의 필요를 깊이 경청하도록 한다. 뿐만 아니라 에너지를 집중해야 할 가장 혁신적인 요소가 무엇인지를 함께 생각할 수 있도록 한다. 이러한 성찰은 상티에 신탁기금(Fiducie du Chantier) 설립 당시 인내자본을 도입한 것과 마찬가지로,



지배적인 시스템을 문제 삼는데 적합한 더욱 급진적인 혁신을  
이끌어낸다.

그러나 TIESS 활동의 잠재적 성과가 구체화 되려면 생태계의  
존재가 필수적이다. TIESS는 도구를 전수하기 원하지만, 기업의  
책임자를 동반 지원하는 사람들은 도구에 적응할 시간을 가져야  
한다. 마찬가지로 샹티에와 케벡협동조합·공제조합 연합회와 같은  
대표 조직은 혁신을 제도화하기 위해 공공정책의 변화가 필요할  
때 중계 역할을 해야 한다. 또한 정부도 중요한 역할을 담당해야  
한다.

## 케벡 경험의 전수를 위한 실행 계획

---

# 퀘벡 경험의 전수를 위한 실행 계획

사회혁신 지식 전수 분야에서의 TIESS의 경험은 퀘벡의 특수한 맥락에 기반하고 있다. TIESS의 성공은 수십 년 동안 구축된 생태계에 뿌리 내린 특성으로 부분적으로 설명할 수 있다.

이 생태계의 힘이 TIESS의 사업을 뒷받침해주고 있으며, TIESS는 이 생태계 내에서 제기된 수많은 필요에 대응함으로써 존재 이유를 입증하고 있다. 이 생태계는 TIESS의 사업을 지원하고, 입증하며, 확대시킨다. TIESS 또한 이 생태계를 지속적으로 동원하고 성장시키는데 기여하며, 필요를 명확하게 표현하고 발전 모델에 대한 총체적인 성찰을 함께 추구해야 한다. 이러한 이유에서 뒤에 나오는 TIESS의 연계 기능과 기구는 더욱 중요하다.

또한 TIESS의 성공은 서울, 더 넓게는 한국의 다른 환경에서 비슷한 접근 방식을 실행하는 데 유익한 몇 가지 교훈을 준다.

전수 프로세스의 핵심적인 성공 요소는 상호 인식 및 건설적 파트너십을 토대로 한 프로세스에 참여하고자 하는 핵심 연구자 및 실무자가 존재한다는 것이다. 이들 핵심 그룹을 기반으로 맥락과 상황에 맞는 프로세스 운영방식이 정해질 수 있다. 우리는 한국의 특정 요소들이 사회적경제 부문 지식 전수 조직을 설립하기 위한 자산이라고 생각한다. 다음은 그 중 일부이다.

- 연구의 기여에 대해 특별한 관심이 있고, 사회적경제를 지지하는 학습역량을 갖춘 선출직 공무원들의 존재
- 지식 공유를 향한 관심과 우수 사례를 통한 학습열망
- 새로운 지식 창출에 대한 연구자들의 관심

따라서 우리는 후속 작업을 위해 CITIES가 주관하고 퀘벡과 서울의 연구자 및 실무자, TIESS와 서울특별시 사회적경제지원센터의 대표들이 속한 추진위원회의 설립을 제안한다. 양측의 연구자와 실무자가 이러한 유형의 협력에서 직면하는 특수한 문제에 관해 의견을 교환하는 것이 중요하다. 상호 이해와 더 많은 교류를 통해 우리는 협력사업의 습관을 형성하고 공동사업을 위한 방법론의 공동 생산, 프로젝트를 공동으로 수행하고 공동 과제에 관해 성찰하는 습관을 형성할 수 있다. 우리는 이러한 접근법이 이 보고서에 소개된 TIESS 작업의 성공을 만들어낸 요소들을 결합할 수 있을 것이라고 확신한다.

## 부록

# 부록

## 부록 1 : 실천 연구와 파트너십 연구

이 글은 퀘벡대학 몬트리올캠퍼스(UQAM)의 사회학 교수 이자 파트너십 연구의 방법론 및 인식론에 관한 UQAM 연구위원장인 장-마크 풍탕이 작성했다.

지식을 생산하는 것은 모든 인간 존재의 고유한 특성이다. 지식 생산은 누가 독점할 수도 없고, 특별한 직군만 할 수 있는 것도 아니다. 물론 그러한 목적으로 학계가 임무를 부여 받지만, 인류 공동체의 모든 구성원들과 이 무대를 공유한다. 모든 사람이 지식을 생산한다면 지식을 생산하고, 인지하고, 보존하는 과정에 똑 같은 방식을 적용할 필요가 없을 것이다.

과학의 전문화와 제도화로 인해 다른 형태의 지식 생산은 등급이 격하되었다. 다른 방식의 지식 생산은 주변부에서 계속 수행되었다. 특히 우리는 20세기를 지나오면서 «세속적 지식»과 «학문적, 교육적 또는 과학적 지식» 사이의 명확하고 분명한 고리를 목도하였다.

미국의 실용주의 철학자(예를 들어 피어스와 드웨이)의 연구가 있은 후에야 연구자들은 다른 형태의 지식과 대화하는 것의 중요성에 관해 관심을 갖기 시작했다. 1940년경 커트 르윈의 연구는 비학술적 지식을 가진 사람들을 통해 풍부한 인식을 얻을 수 있고, 학문은 학술적 지식을 생산하는 과정에서 이 지식을 이용할 수 있다는 점을 명확히 했다. 실행 연구와 같은 새로운 패러다임이 등장했다. 이 학술적 연구 모델은 «경험적이고 실용적인 지식의 세계»와 «학술 지식의 세계» 사이에 협력 관계를 형성하고자 했다. 로버트 라포포트는 이러한 제안이 의미하는 것을 아주 잘 공식화했다. 그것은 작은 혁명을 불러일으켰다.

«실행 연구[Action Research]는 문제가 되는 상황에 처한 사람들의 실질적인 관심사와 상호 인식 가능한 방식에 따라 그들을 연결하는 협력을 통해 사회과학의 발전에 공헌하는 것을 목표로 한다»(Rapoport, 1973, p. 115)

이는 두 세계가 상호 공동작업, 협력적, 참여적 개입을 통해 이익을 얻는다는 의미에서 작은 혁명이었다. [...] «행동»과 «학술적 성찰» 사이의 관계 형성은 잘 규명되고 고려될 필요가 있는 물적 조건의 일부이다.

커트 르윈은 성찰과 실천을 연결시키는 새로운 연구 자세를 구성함으로써 학술 공동체에 반향을 불러일으켜 다양한 협력 경험을 만들었다는 의미에서 판도라 상자를 열었다. 그렇게 함으로써 연구자들은 실행 연구의 아이디어를 실현하는 방법을 명확히 해야 할 필요성을 느꼈다.

파트너십 연구의 목표는 지식을 생산하기 위해 함께 노력하고, 특정 자원을 동원하고 파트너들이 연구를 활용하도록 하는 것이다.

이해관계자 간 관계를 형성하는 방식에 따른 민감한 접근으로 인해 다양한 용어가 사용된다 «함께» 일한다, «협업»으로 일한다, «참여»를 통해 일한다. 사용된 용어들은 때로는 이해관계자들 사이에서 일어나는 상호작용 과정에 대한 관심 속에서 특수한 정치적 입장으로 연결되기도 한다.

이러한 차이에도 불구하고 대체로 우리는 지식을 공동으로 생산하고 실무에 영향을 주며 공공정책, 새로운 사회 문화적 방향 또는 새로운 경제적 행동의 개발을 가능케 하는 프로세스에 반영하려는 의지를 볼 수 있다.

앙드레 모린은 성찰과 실천 사이의 유기적 결합이 사회적 명령에 응답하는 기본적 관계를 다음과 같이 요약한다. 바로 변화, 전환의 길을 여는 것이다.

«실행 연구에서 환경은 필수적인 요소이다. 연구자들은 상호 연관되어 있다. 연구자들은 그들이 환경에 개입하는 것과 마찬가지로 그들에게 영향을 미치는 환경 속에서 살고 있다. 모든 현장의 변화는 그들에게 작용하고 인식과 후속 행동을 변화시킨다. 환경에 연루되어야 할지라도 자율성을 유지하면서

스며들어야 한다. 이런 식으로 연구자들은 현장에 참여한다. 그리고 그로부터 도출하고, 변화되고, 변화시킨다. 변화를 만드는 과정에서 객관적 시각은 친밀성만큼이나 필수적이다.» (MORIN 1985, P 38, 장-마크 풍탕의 재인용)

## 부록 2: TIESS의 조직과 기구

### 이사회 및 집행위원회

우선, 이사회는 연구자와 실무자들이 비슷한 수로 구성된다. 또한 몬트리올(퀘벡의 대도시)에서 온 이사진 수와 퀘벡의 다른 지역에서 온 이사진들의 수도 대등하게 구성된다. 투표권을 가진 총 21명의 이사진(실무자 11명과 학계 인사 10 명)이 있다.

TIESS의 주무부처 대표가 옵서버 자격으로 이사회에 참여한다. 이사회에 참여함으로써 TIESS의 방법론과 과제를 잘 이해할 수 있게 되기 때문에 그의 참여가 중요하다. 그는 이사회에서 네트워크의 강력한 지지를 확인한다. 그래서 그는 정부기관 안에서 TIESS의 연계 책임자가 된다. 집행위원회는 TIESS를 창립한 4개 조직(상티에, 지역사회서비스부, CRISES 및 칼풀라니연구소)과 연례총회 후 열리는 이사회에서 매년 선출한 다른 한 명의 이사로 구성된다. 파트너십 원칙을 준수하기 위해 실무자를 집행위원회로 선출하고 있다.

이사회는 주요 방향, 전략 계획 및 연간 액션플랜을 정한다. 또한 조직의 비전을 수립하는데 전략적 역할을 한다. 집행위원회는 예산 감독 및 이사회에서 내려진 결정에 따른 후속 조치를 취하고, 이사회 회의를 준비하고 운영진과 긴급한 결정을 내리는 책임을 진다.

### 학술위원회

학술위원회는 TIESS의 다른 기구와 사업조직에 자문 역할을 한다. 사업개발을 지원하고 TIESS의 방향, 도구 및 제작물에 대한 의견을 제출할 수 있다. 또한 주도적으로 이사회에 의견을 제출하고 자신이 임무를 맡는 사업조직을 제안할 수 있다. 이사회의 결정을 명확히 하기 위해 이사회의 특별한 요청을 받을 수 있다.

학술위원회는 사회연대경제 및 지역개발에 대한 지식 또는 전수 분야(지식 및 실천)에서 역량을 인정받은 사람들로 구성된다. 이 위원회의 구성원은 TIESS(연구자, 비영리민간단체영역, 공공기관, 고등교육기관)와 관련된 여러 영역 및 네트워크에서 온다.

학술위원회는 지식의 종합 생산과 세미나 조직을 중심으로 한 성찰을 지원한다. 또한 학술위원회에서의 교류는 프로젝트가 될 수 있는 문제를 발굴하는 것을 가능하게 한다.

### 모니터링 위원회

모니터링 위원회는 연구자 및 실무자뿐만 아니라 TIESS 사업팀의 일부로 구성되며 1년에 3회 모인다. 이 회의에서는 현장 및 학술 영역에서 인지한 주요 경향에 대한 개괄적인 검토가 이루어지고, 그 중 일부에 대해서는 좀 더 심도 깊은 분석을 한다. 이 토론의 결과는 진행 중인 사업과 향후 프로젝트에 반영되며 블로그 게시물 제작으로 이어질 수 있다. 소규모의 내부위원회가 TIESS에서 모니터링의 실행을 총괄하고 모니터링위원회 회의를 준비한다.

### 워킹그룹

워킹그룹은 특정 주제에 관심이 있는 연구자와 실무자들로 구성된다. 워킹그룹은 전국적 규모로 활동을 전개한다. 이들은

이사회로부터 주제와 관련된 실태 보고서를 작성, 필요 여부 결정, 모니터링 수행하고, 사업에 적합한 전수 도구를 개발하며, 경우에 따라서는 자율적인 프로젝트를 개발하는 임무를 부여 받는다. TIESS 안의 워킹그룹은 특히 논문, 지식 종합, 웹 세미나 및 세미나를 포함하여 많은 성과물을 냈다.

#### 워킹그룹 : 새로운 금융 방법

이 워킹그룹은 18명의 위원(연대금융, 사회적경제조직 대표 및 연구자)으로 구성된다.

대부분 연대와 책임 금융 네트워크인 CAP 금융과 같은 주체들로 구성되었다. 워킹그룹의 임무는 네트워킹, 홍보 및 대변에 더 중점을 둔다. 이러한 균형성은 TIESS와 CAP 금융 네트워크 간의 긴밀한 협력을 가능하게 한다. CAP Finance는 ARUC-ÉS 내 사회적경제의 자금 조달 문제에 관심을 가진 협력사업 작업장 (CAP : Chantier d'activités partenariales)이라는 명칭을 가진 워킹그룹에서 수행한 작업으로부터 그 이름과 기원을 찾을 수 있다는 점을 참고하라.

#### 워킹그룹 : 고등교육

이 워킹그룹은 쿠데에서의 기존 경험을 토대로, 그리고 고등교육기관과 결사체 현장(사회적경제 또는 다른 영역에서 나온) 사이의 협력과 관련하여, 지역개발을 촉진하는데 적합한 방식에 대한 실태를 조사하는 임무를 수행하고 있다. 기존의 몇 가지 경험을 모델링하고 체계화하며 보충성의 원칙에 기반해 새로운 형식을 개발할 수 있다(다른 조직에서 이미 수행한 것은 하지 않음). 이 워킹그룹은 그들의 인식을 촉진하면서 유용한 협력 유형과 그 적합성에 관한 집단적 성찰을 위해 대화 공간을 제공한다. 이들의 작업은 다음과 같은 두 축을 기반으로 한다:

- 고등교육 - 현장 협력 모델을 개발한다
- CÉGEPs 및 대학에서 사회적경제 교육을 촉진한다

#### 지역 안테나

TIESS의 창립을 둘러싼 첫 성찰 과정에서 지역 착근성이 중요한 요소로 대두되었다. 이를 위해 TIESS는 샹티에와 긴밀히 협력하는 지역기구, 사회적경제 지역거점 네트워크에 의존했다. 거점들과의 협력을 통해 TIESS는 지역안테나 네트워크를 구축했다. 이 안테나들은 지역에서 모니터링, 연계 및 전수 사업 개발에 관여하는 조직과 연구자들로 구성되었다. 지역안테나의 활성화는 주로 TIESS 직원이 지원하는 사회적경제 거점과 기반을 두고 있다. 이 안테나는 조직이 아니라 사회적경제 거점과 그들의 필요에 기반하면서 TIESS와 지역주체 사이의 사업을 조직하는 방식임을 유의하라.

지역안테나 사업은 다음과 같은 목표를 중심으로 이루어진다.

- 지역개발과 사회적경제의 관계 속에서 지역(지역 읽기)에서 해결되어야 할 상황, 과제 및 문제를 확인한다
- 지역에서 사회적경제의 전수 수요와 추진해야 할 혁신을 파악하고 우선순위를 정한다
- TIESS의 사업과 현장의 문제 간 긴밀한 연결을 유지한다
- (현장에서 만큼이나 현장과 연구 사이)조직 간의 연계를 촉진한다
- 지역 또는 전국적으로 TIESS의 모니터링 사업을 지원한다
- 도구를 개발하고 전수 사업을 수행한다(카드, 가이드, 종합, 이벤트 등)

#### 프로젝트 분석위원회

이 분석위원회는 TIESS에서 준비 중인 프로젝트에 관한 의견을 제출하기 위해 필요에 따라 모임을 갖는다. 위원회는 이중적인 자문 역할을 수행한다. 우선 거버넌스 기구(이사회 또는 집행위원회)에 프로젝트 승인 여부에 대한 권고 사항을 제출한다. 또한 프로젝트 제안자에게는 프로젝트 개선을 위한 권고안을 제공한다.

#### 각 프로젝트와 연관된 위원회들

위원회들이 사업조직(워킹그룹, 지역안테나, 학술위원회 등)에서 나온 것이든 다른 곳에서 발굴된 필요에 대응하는 것이든, TIESS가 수행하는 전수 프로젝트는 모니터링위원회 구성과 포함한다. 이 위원회는 프로젝트에 밀접하게 연관된 주체들(실무자, 연구자 및 때로는 학생)로 구성되고 정기적인 회의를 통해 운영된다. 주요 프로젝트의 경우 이 위원회는 소규모 사업팀을 총괄하는 동시에 매년 2~3회씩 모임을 갖는 확대 파트너위원회와의 연계를 제공한다. 모든 위원회는 TIESS 팀 구성원들에 의해 조직된다.

#### 부록 3 : TIESS 의 프로젝트 분석표

1. 프로젝트명 또는 사업명
  2. 프로젝트 유형(선택 시 더블 클릭)
    - 지식 종합
    - 도구
    - 행사
    - 모니터링
    - 기타 (상세히 서술): \_\_\_\_\_
  3. 프로젝트 확인
    - a. 프로젝트 요약(TIESS의 홍보물에 사용할 수 있도록 간결하고 분명한 1개의 문단)
    - b. 목적 (측정 가능한, 이상적으로)
    - c. 장기적인 프로젝트의 목표(실무의 변화)
    - d. 목표에 도달하기 위한 사용 수단
    - e. 프로젝트의 결과(인도할 수 있는)
  4. 사회적경제 현장 또는 지역개발과의 적합성
    - a. 프로젝트의 추진 배경(현장의 필요, 지식 상태 요약 등)
- b. 사업 대상  
c. 사업지역 범위  
d. 혁신적 측면
5. TIESS와 사업조직들의 계획과의 관계
  6. 프로젝트의 파트너십과 조정자
    - a. 프로젝트의 전제적인 거버넌스(예 : 추진위원회, 전략위원회 등)
    - b. 파트너(이름, 조직, 역할, 이해관계자 또는 전문가)
    - c. 학생과 예정 조직
    - d. TIESS 의 직원(역할)
  7. 지식 전수 및 확산 전략
  8. 평가
    - 1. 프로세스 관련 질문
    - 2. 프로젝트와 연관된 결과물 또는 산출물 관련 질문
    - 3. 성과/임팩트 관련 질문
    - 4. 프로젝트에서 도출될 수 있는 다른 가능성과 교육 관련 질문
  9. 타당성
    - a. 추진단계와 인력 구성
    - b. 자금원 (TIESS 와 외부자원)
  10. 요청사항(금액)

## 참고문헌

## 참고문헌

- Bussières, D. et Fontan, J.-M. (2005). *L'expérience de recherche de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale*. ARUC-ES. Repéré à <https://depot.erudit.org/id/004279dd>
- Chantier d'économie sociale. (2010). *L'innovation sociale : un élément fondamental d'une politique scientifique équilibrée*. Mémoire présenté par le Chantier d'économie sociale à Jean Rochon, ministre de la Recherche, de la Science et de la Technologie. ARUC-ES. Repéré à <https://depot.erudit.org/id/004193dd>
- Compte-rendu du séminaire Transfert de connaissances et partage d'expériences. Repéré à [http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2018/10/Synthese\\_VF\\_mise-en-forme\\_2017\\_07\\_13\\_glg.pdf](http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2018/10/Synthese_VF_mise-en-forme_2017_07_13_glg.pdf)
- Fontan, J.-M. (2005). La recherche partenariale en économie sociale : l'expérience québécoise. ARUC-ES. Repéré à <https://depot.erudit.org/id/004281dd>
- Fontan, J-M., Van Schendel et al. (2018). *La coconstruction des connaissances : le Service aux collectivités de l'UQAM – Une inspiration majeure pour le TIESS*. Montréal : UQAM et TIESS. Repéré à [http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2018/11/experience\\_du\\_SAC.pdf](http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2018/11/experience_du_SAC.pdf)
- Lévesque, B. et Fontan, J.-M. (2018). L'institutionnalisation de l'innovation sociale et de l'économie sociale. Dans *L'Université du Québec, 1968-2018 : 50 ans de contributions éducatives et scientifiques au développement du Québec* (p. 395-416). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Sutton, L. (2007). *Guide pour la valorisation des connaissances en contexte de recherche partenariale*. ARUC-ES et RQRP-ES. Repéré à <https://depot.erudit.org/id/004386dd>
- Sutton, L. (2007). *La recherche partenariale : le modèle de l'ARUC-ES et du RQRP-ES*. ARUC-ES et RQRP-ES. Repéré à <https://depot.erudit.org/id/004222dd>

## TIESS 의 역사와 지식전수 방법론

발행일 2018년 12월

발행처 서울특별시 사회적경제지원센터

수행기관 C.I.T.I.E.S.(사회적경제 혁신과 지식 전수 국제센터)

주소 서울특별시 은평구 통일로 684 1동(미래청) 1층

연락처 02-353-3553

홈페이지 [www.sehub.net](http://www.sehub.net)(서울 사회적경제 포털)