

2015년 사회적경제 해외연수 지원사업

『영국 협동조합학교 (co-operative school in U.K)』 결과 보고서

2015. 11.

- 일시 : 2015. 10. 12(월) ~ 17(토)
- 장소 : 영국 맨체스터 인근 기관, 학교
- 주최 :  서울특별시  서울특별시 사회적경제지원센터
SEOUL SOCIAL ECONOMY CENTER

목 차

① 『영국 협동조합학교(co-operative schools)』 연수 개요

1. 연수 목적 및 참가자	6
2. 연수 방문 일정	7
3. 추진 절차 및 경과	8

② 『영국 협동조합학교(co-operative schools)』 연수 자료

1. 영국 교육제도 및 학교 유형	10
2. 영국협동조합학교 출현 배경 및 현황	14
3. 영국협동조합학교의 개념 및 의미	20
4. 영국협동조합학교의 전개와 지원조직의 역할	22

③ 『영국 협동조합학교(co-operative schools)』 유관기관

1. 협동조합대학	28
2. 협동조합학교연합회	35
3. 협동조합아카데미트러스트	42
4. 학생협동조합연맹	48

④ 『영국 협동조합학교(co-operative schools)』

1. 맨체스터협동조합아카데미	52
2. 올할로우카톨릭컬리지	58
3. 골번고등학교	65

수 영국 협동조합학교 사례를 통해본 학교협동조합의 정책 방향

1. 서울의 학교협동조합에 주는 시사점	72
2. 영국 사례의 국내 적용 가능성과 방향	75

⑥ 기타 - 참고자료

1. 영국의 협동조합 개요	78
3. 협동조합그룹 개요	82

영국 협동조합학교 (co-operative school in U.K) 연수 개요

□ 연수 주제 : 영국 협동조합학교 연수

□ 연수 기간 : 2015년 10월 12일 ~ 17일

□ 연수 국가 : 영국 맨체스터

□ 연수 목적

- 서울시와 서울시사회적경제지원센터는 협동조합의 가치와 운영원리에 입각해 새로운 교육적 가치를 인정받아 확산 추세인 영국의 협동조합학교 연수 프로그램을 통해 설립, 운영의 초기단계인 국내 학교협동조합 실천의 비전과 가능성을 모색하고자 함
- 교육제도 변화 속에서 협동조합학교 탄생과 확대가 이뤄진 영국적 배경과 맥락을 이해하고 우리에게 접목시킬 수 있는 시사점을 발견하고자 함

□ 연수 목표

- 영국 협동조합학교 성장을 위한 지원기관, 연구자, 정책적 배경과 지원, 협동조합학교 운동의 거버넌스 작동원리와 효과, 협동조합학교 확산을 위한 협력 방안 이해
- 협동조합 방식으로 운영하는 3개 학교 탐방을 통해 학생들의 다양한 사업아이템 선정과 구체화시킨 과정, 운영에 필요한 기술·지식을 습득하는 체계 이해
 - 국내 학교협동조합에서 제기된 이슈와 쟁점의 관점에서 다양한 사업모델과 운영을 이해하고, 사업모델 발굴, 물류체계 개선, 운영비용 절감, 참여 확대 등을 탐색
- 협동조합컬리지, 협동조합 아카데미 방문 시 간담회를 통해 협동조합학교 운영과 교육을 이해하고, 학생들의 협동경제 영역으로의 진로 가능성 탐색

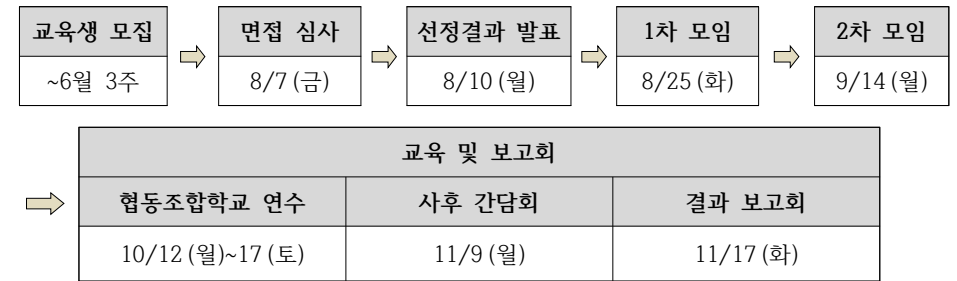
□ 연수 참가자

이 름	소속기관	직 위
김명신	서울시학교협동조합추진단	단장
강민수	쿠팡협동조합	대표
장지현	영림중학교사회적협동조합	이사
박영인	독산누리사회적협동조합	이사
장이수	삼각산고등학교사회적협동조합	이사장
김혜정	삼성고등학교사회적협동조합	이사장
박주희	학교협동조합지원네트워크	연구위원
김영주	서울시학교협동조합추진단	매니저

□ 방문일정

날짜	시간	방문기관	활동	주소
10.13 (화)	10:00~13:00	The Co-operative College	Introduction to UK Co-operative Movement	Neale Room, Holyoake House, Manchester, M60 0AS
	15:00~17:00	The Rochdale Pioneers Museum	Tour of the museum and opportunity to visit the birthplace of co-operation	31 Toad Lane, Rochdale, OL12 0NU
10.14 (수)	10:00~12:00	The Co-operative College	Introduction to Co-operative Schools in UK	Neale Room, Holyoake House, Manchester, M60 0AS
	14:30~17:00	The Co-operative Academies Trust	links between schools and co-operative businesses	One Angel Square, Manchester
		The Co-operative Academy of Manchester	Visit to Co-operative Academy of Manchester	One Angel Square, Manchester
10.15 (목)	10:00~12:00	All Hallows Catholic College	Tour of school and business centre Opportunity to meet students involved in enterprise education	Brooklands Avenue, Macclesfield, SK11 8LB
	14:00~16:00	The Schools Co-operative Society	overview of the Schools Co-operative Society - the apex body for the educational co-operative sector	Neale Room, Holyoake House, Manchester, M60 0AS
10.16 (금)	09:00~11:30	Golbourne High School	Visit to a school with active Young Co-operatives	Newton Road Lowton Warrington
	13:00~15:00	Students for Co-operation	An overview of the work of Students for Co-operation	31 Toad Lane, Rochdale, OL12 0NU
	15:00~16:00	The Co-operative College	Wrap up session - evaluation and next steps	

□ 추진 절차



□ 사업추진 경과

일정	내용
8/25(화) 1차 모임	1. 오리엔테이션 - 연수 취지 및 방향소개 / 일정 공유 2. 사전 교육 (영국협동조합학교 탐방 기관별 역할 분담)
9/14(일) 2차 모임	1. 영국 협동조합학교 개관 2. 영국 초중등학교 기본 현황 및 교육제도 3. 2인 1조 전담기관 소개 및 질문 공유
10/2(금) 3차 모임	1. 연수 자료집 공유 2. 준비물 체크리스트 점검
10/12(월)~17(토) ※ 교육 프로그램 참가 : 13(화)~16(금)	1. 맨체스터 소재 협동조합컬리지를 중심으로 협동조합 유관기관 방문(5곳) 및 협동조합학교 탐방(3곳) - 국내 연수팀에 맞춘 프로그램으로 간담회 등 진행 2. 상호 토론
11/9 사후 간담회	1. 현지 탐방기관 연수 총정리 2. 결과보고서 작성
11/17 결과보고회	1. 영국 협동조합학교 연수 공유를 위한 결과 보고회 2. 상호토론 및 향후 계획 정하기

영국 협동조합학교 (co-operative schools in U.K) 연수자료

영국 교육제도 및 협동조합학교 개요

1) 영국의 교육제도

A. 교육 제도¹⁾

- 1944년 발효된 교육법에 의거, 5세부터 16세까지 의무교육(11년)
- 기본적으로 초등학교(Primary school) 6년과정과 중·고등학교(Secondary school) 5년 과정은 의무교육이며, 대학 진학 예정자는 2년 과정을 추가로 이수
- 초·중등 교육행정 : 전국 162개 지방 교육당국에 의해 유지
- 공립학교 교육 규정을 따르며 정기적으로 교육기준청(Ofsted, Office for Standards in Education) 에서 점검
- Key Stage는 잉글랜드, 웨일즈 등 공립 교육체계 의미하며 국가 표준 커리큘럼은 단계별로 성취 목표를 설정

Key Stage (KS)	연령	기간	학년	형태	Final exams
0	3-5	2 years	Nursery	Nursery, Infant Reception Class	
1	5-7	2 years	1-2	1st-2nd form infants	
2	7-11	4 years	3-6	1st-4th form juniors	
3	11-14	3 years	7-9	1st-3rd form secondary	
4	14-16	2 years	10-11	4th-5th form secondary	GCSEs (중등졸업자격)
5	16-	2 years or more	12-13	Sixth form	A-Levels, AS-Levels

B. 영국의 학제 : 잉글랜드의 경우

▶ 공립학교 체계

- Early Years Foundation Stage (ages 3-5), 초등교육 (ages 5-11), 중등교육 (ages 11-16), 후기 중등교육 (ages 17+).
- 초등학교(primary school)는 유아학교(infant school, 5-7세)와 초등학교(junior school, 7-11세)로 구분
- 16살부터 2년간 A-level 자격(대학입시준비과정)을 거치는 'sixth form' 혹은 컬리지 재학
- 93%의 학생들이 공립 중등학교에 진학 (7% 사립학교 진학)

1) 출처 : https://en.wikipedia.org/wiki/Education_in_England

C. 중등학교 (secondary school) 유형

1. 공립학교(maintained school) ²⁾

① 커뮤니티학교(Community schools)

- 전적으로 지방정부가 관리 감독하고 외부의 영향을 받지 않음. 교직원 고용, 학교자산 소유하고 책임

② 자유학교(Free schools)

- 2010년 연정에서 도입한 것으로 학교 확충을 필요로 하는 지역 수요에 부응
- 부모와 교사, 기부재단, 사업체 등이 설립, 지방정부로부터 통제받지 않음
- 기존 아카데미 프로그램의 연장이며 2011년 24개 학교가 개교

③ 재단 학교(foundation schools) : 혹은 트러스트 스쿨이라고도 함

- 지방정부 감독에서 벗어나 중앙정부로부터 직접 재정지원을 받아 운영하던 Grant-maintained school 후신
- 학교 토지와 건물을 자선재단 등이 소유, 운영위원회가 관리하며 커뮤니티학교 보다 교직원 채용, 입학사정 등 자율성을 보장받는 대신 국가 커리큘럼을 따라야 함

④ voluntary aided schools

- 자선재단 혹은 트러스트 등과 연계해서 국가기금을 지원받아 운영하는 학교
- 다수가 종교재단이며 재단이 학교운영에 실질적 영향력 행사

⑤ voluntary controlled schools

- 종교재단 학교이나 지방정부가 교직원 고용이나 입학사정에 권한을 갖고 있음

2. 사립학교 (independent schools)

① 정부 보조가 없는 사립학교

- 유명 사립학교들은 퍼블릭 스쿨이라 불리며 기숙학교임
- 퍼블릭 스쿨에 들어가고자 하는 아이들은 7살부터 사립 초등학교(preparatory school, 약식으로 prep school)에 진학
- 국가 커리큘럼을 따르지 않아도 됨

② 아카데미학교 (academies)³⁾

- 2002년 노동당 정부 이후 등장한 새로운 유형의 학교로 (중앙)정부의 예산지원을 받지만 기업이나 NGO 등이 스폰서로 기금 조성 등 동참
- 일반적으로 사회경제적 배제 지역의 공립학교를 대상으로 교육환경과 학업 성취도를 향상시키기 위해 민간경영 기법을 도입한 형태의 학교
- 지방정부 통제 대신 이사회(governing body)가 독자적 운영 : 교과 과정, 수업 시간, 제반 환경을 학교 재량으로 정할 수 있음
- 2010년 보수당-자유민주당 연정 이후 배제지역 넘어서 장려하고 확충
- 2015년, 중등학교에서 아카데미(자유학교, 기술대학 포함)학교 매년 증가 (61.4%)

2) 잉글랜드에서 공립학교를 지칭하는 용어 : 국가 예산지원으로 운영되는 공립학교는 state school, maintained school, council school, foundation school, community school 등 다양함. 그러나 지방정부 관리를 받는 가장 일반적인 공립학교는 통상 maintained school이라 지칭.

3) 출처 : <https://www.gov.uk/types-of-school/overview> 에 따르면 정부 재정 지원을 받지만 사립학교 유형으로 구분됨.

D. 학교별 유형에 따른 학교 수 (England) 4)

	Nursery	State-funded primary (1)(2)	State-funded secondary (1)(3)	Special			Pupil referral units(5)	Independent	All schools
	Total			State-funded special (4)	Non-maintained	Total			
2003	477	17,861	3,454	1,088	72	1,160	360	2,160	25,472
2015	411	16,766	3,381	971	69	1,040	362	2,357	24,317

academies 전환학교 (*협동조합아카데미도 포함됨)	Number of schools
Total primary academies	2,440
Secondary converter academy	1,362
Secondary sponsored academy (2)	531
Secondary free school (2)	119
University technical college	30
Studio school (3)	33
Total secondary academies	2,075
Special converter academies	112
Special sponsored academies	21
Special free schools	14
Total special academies	147
Alternative provision converter academies	26
Alternative provision sponsored academies (4)	5
Alternative provision free schools	29
Total alternative provision academies	60

4) * 출처 : SFR16_2015_national tables (표에서 나타나듯, 잉글랜드에서 공립 중등학교의 아카데미 전환이 두드러짐)

② 영국 협동조합학교 출현 배경 및 현황 5)

A. 교육제도

- 1944년 교육법 제정으로 50년간 정책, 기금조성, 공립학교 교육의 근간이 됨
- 교육법에 의한 책임소재 : 2분화
 - 전국단위 : 교육정책 및 자원 배분하는 중앙정부와 지방 정책 및 자원 배분을 책임지는 지방교육청
 - 학교 정책 및 자원을 관리하는 학교장과 운영위원회
- 지방 공립학교의 운영, 소유구조, 관리의 실질 주체는 지방교육청(local education authorities, LEAS)
- 또 한 축으로는 기독교 교회가 학교 설립 등 파트너십으로 참여함
 - 공립학교의 1/3은 종교 학교(faith schools)
- 교육제도 변화 전까지 협동조합 커리큘럼이 없었으며, 협동조합이 학교 거버넌스에서 전혀 역할을 하지 못함

B. 교육제도 변화

- 1944년, 교육법 하에서 국가단위 커리큘럼 부재, 전국단위 시험을 대학과 주로 연계된 기관들이 주관
- 1988년, 예산 및 학교 운영 관리 권한을 지방교육청에서 개별학교에 이양하도록 중점을 두기 시작.
- 2002년, 잉글랜드 내 학교 변화의 정점을 이룸
 - 학사 운영에 자율권 대폭 부여 : 지방정부의 역할 축소 및 예산 85% 이상 자체 컨트롤 가능
 - 민간 영역에 참여 개방
 - 중등교육 조항에 학교 다양성 허용 : 새로운 유형의 스페셜리스트 학교 등장

C. 교육정책 변화에 대한 쉐리지, 협동조합그룹의 시도

5) 협동조합켈리지의 전 부회장인 린다 쇼의 'CASE STUDY : CO-OP SCHOOLS IN THE UK' 요약

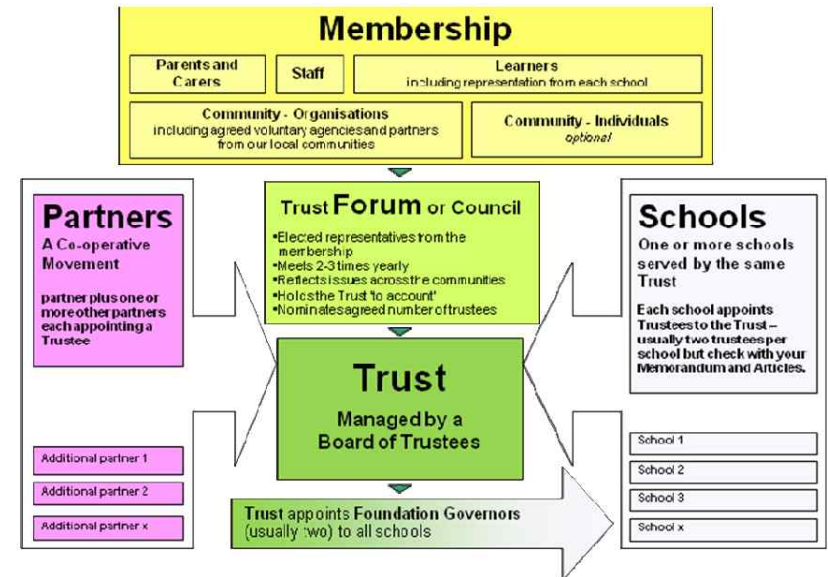
1. 2002년부터 협동조합그룹이 ‘영코퍼레이티브(Young Cooperative)’ 프로그램 시도
 - 학생 스스로 협동조합 설립 및 운영하는 것으로 공정무역, 재활용, 원예 분야 활동
 - 교육 커리큘럼 및 자원 제공
 - 활동계획 수립, 모임 계획, 예산계획, 규칙 수립, 생산물 판매, 계획 평가 등을 주체
 - 협동조합의 개념, 역사, 일반 사업체와 다른 유형의 사업임을 알려주는 내용 포함
2. 비즈니스기업 및 자선기관들과 파트너십 연계
 - 2004년, 협동조합그룹이 협동조합 방식의 사업을 특화시켜 교육하는 8개 비즈니스 특성화학교 후원
 - 2007년, 교육시스템 속에 협동조합모델을 선택하도록 하는 연구해온 협동조합컬리지가 출판물 ‘교육과 학습’에서 학교를 협동조합으로 운영가능성 시사
 - 그 외 협동조합 진영 : 네트워크 통한 커리큘럼 개발로 3개 (정보기술, 수학, 비즈니스) 과목 풍부히 함
3. 2012년, 협동조합컬리지가 영국 시험기관인 ASDAN과 제휴
 - 협동조합 교육에 사용될 커리큘럼 자료 및 인증 프로그램 제작

D. 새로운 거버넌스 및 모델 출현

1. 2006년, 잉글랜드에서 학교 재량권을 확대하는 교육법조항 담긴 교육개혁 시도
 - 학교 자체가 자산 소유, 교직원 채용, 입학 사정 등 관리 가능
 - 재단학교 모델과 유사한 독립 트러스트로서 자율적 기관을 가질 필요성 생김
→ ‘협동조합트러스트’
2. 협동조합트러스트 내용
 - 학교에 다중이해당사자 협동조합 허용 : 일반 트러스트학교와 대비되는 지점
 - 학부모, 교직원, 학생, 지역사회 및 외부기관이 파트너로 결합, 거버넌스 가능해짐
 - 외부기관에는 고등교육기관 외에 광범위한 지역사회 조직이 포함됨
3. 2011년, 학교들이 지방정부 통제에서 완전히 벗어나도록 허용하는 법제화
 - Kunska skolen, Ark같은 민간교육기관에까지 개방 허용 → ‘협동조합아카데미’
 - 이러한 변화는 잉글랜드에 국한되고 웨일즈나 스코틀랜드에 적용 안 됨
4. 법제도 및 정책환경 변화는 새롭고 복잡한 협동조합거버넌스 모델의 계기로 작용
 - 학교재산의 소유권이 지방정부에서 학교로 이전 (전환 아카데미의 경우 미 해당)
 - 다만, 매각 처분은 용이하지 않음

5. 개요 : 2개의 협동조합학교 모델 시행
 - 협동조합트러스트(파운데이션트러스트)와 협동조합아카데미(아카데미트러스트)⁶⁾
 - 둘 다 다중이해당사자 협동조합모델로 이해당사자가 운영하는 데 목표를 둠
 - 트러스트는 단일학교 혹은 여러 개의 학교 단위에서 조합원이 될 수 있음
 - 지방 및 중앙정부와 계약하고 자유로운 공교육 실시 및 운영

E. 협동조합학교 거버넌스 구조



1. 트러스트 : 트러스티 위원회(board of trustees)⁷⁾가 운영하고 학교의 정체성, 전략 및 방향 설정에 책임을 지며 보통 2명의 재단 이사(foundation governors) 지명
2. 트러스트 포럼(trust forum) : 조합원이 선출한 대의원(representative) 협의체로 연 2~3회 회의하며 수탁자(trustee)를 지명, 트러스트에 설명을 요구할 권한 지님

6) 용어상 혼동의 우려 있으므로 린다 쇼의 전제 5p 참고

흔히 영국의 협동조합학교 유형이 협동조합트러스트와 협동조합아카데미로 알려져 있으나, 협동조합트러스트는 일반학교인 재단트러스트(Foundation Trust)의 협동조합학교 유형이고, 협동조합아카데미는 Academy Trust로 부르기도 함

To recap, two legal models for co-operative schools are operational: Foundation Trusts and Academy Trusts. Both use a multi-stakeholder co-operative model which aims to provide a voice in the running of the school of all interest groups - staff, students, parents and the wider community

7) board of trustees : 수탁자위원회

3. 학생 대의원

- 성인과 동등하게 자신들에게 중요한 영향을 미치는 회의에 참여 가능하나 18세 이하의 경우 이사(directors of academy trust)가 될 수 없음

4. 트러스트 학교는 초등 및 중등학교 (5~18세)에서 다양한 형태로 등장

- 2013년, 트러스트로 설립된 다수는 초등학교클러스터이며 특별한 필요에 부합하기 위한 것.
- 예컨대, 플리머스 지역의 경우 교장들이 훈련 및 커리큘럼 개발 같은 서비스를 수행하는 협동조합을 설립

F. 2011년, 전국단위의 학교협동조합연합회 조직

- 연합회 조합원으로 가입한 학교들이 소유한 독자적 협동조합
- 지역 네트워크를 연계, 그린에너지, 은행업무 등 서비스를 조합원 학교에 제공

G. 협동조합학교의 특징 : 제도, 거버넌스, 윤리적 가치

1. 법적 인정은 협동조합학교의 시작일 뿐이고, 매우 다양한 경로를 거침
 - 모든 학교들이 지역의 수요에 맞춰 설립되고 단일한 청사진을 갖지 않음
2. 협동조합의 정신과 멤버십을 수립하는 것이 핵심
 - board of trustees는 협동조합 정신에 입각해서 의사결정하고, 목표를 성취하는 방식은 다양
 - 예컨대, 교실에 집중하는 트러스트가 있는 한편 지역사회와의 관계를 중시하는 트러스트 등 다양
3. 협동조합컬리지의 협동정체성마크(co-op identity mark, CIM) 개발, 인증
 - 교내 활동 시 학생들의 협동심을 독려하는 취지에서 학교들과 협력해서 개발
 - 학교마다 협동조합 가치 실천 정도를 결정하도록 하기 위한 기준 제공
 - CIM의 기준 : 거버넌스와 멤버십, 커리큘럼, 교육법, 교직원 개발, 지역사회 참여
 - 학교들은 각 기준에 비춰 실천 수위를 점검하고, 협동조합 가치 구현 여부 논의
4. 협동조합 정신을 구현한 실천사례
 - ASPECT 트러스트 : 지역의 협동조합기업과 연계 전략 (교내 시설 사용료 할인 등)
 - Thomas boughy 트러스트 : AGM 트러스트와 결합해서 가족 친지 초청 행사에 댄스, 드라마 무대를 함께 진행
 - Royds hall : 전교생에게 6주간에 걸친 트러스트 멤버십 개발 수행

5. 학생들에게 의사결정과정에서 성인과 동등한 참여 기회 보장 : 트러스트마다 다양

- Da vinci 컬리지 : 학생 스스로 예산을 수립하고 능력을 발휘해 농촌 프로젝트 개발 사업 운영
 - Whalley Range : 학생들의 목소리를 대변하는 창구로 소셜 미디어를 사용, 정보 접근 등 참여
6. 커리큘럼 통한 협동조합 가치 배양 : 커리큘럼 내용 외에도 교육적 접근이 중요
 - Lipson 컬리지 : 커리큘럼 변화에 의견을 내고 교육경험에 대한 피드백 제공
 - South west bristol : 학생교육에 이해당사자 파트너의 기여(지역의 전문 축구클럽과 연계)
 - Burnt mill : 학생에게 도서관 운영 이양으로 독서 수준을 향상

H. 외부와의 관계

1. 협동조합학교에 대한 정치적 지원 결의

- 이유 : 2013년 10월, 하원에서 협동조합교육 관련 토론에서 협동조합학교의 가치 입증되면서 양당이 지원하기로 합의
- 스티브 베이커(보수당) : 의원 지역구 내 협동조합 구조를 채택한 학교에서 시험 결과가 극적으로 개선됐으며 자율성과 독립성이 향상되는 등 긍정성을 목격했다고 피력
- 다른 의원들도 협동조합학교 모델이 다양한 지역사회의 요구를 충족시키는데 적합하다고 동의
- 하원 교육위원회가 제출한 '학교 파트너십과 협동 보고서' : 교내 협력활동의 혜택이 영국교육시스템 개선의 동인이 되고 있다고 언급

2. 한편, 협동조합학교에 대한 일반인 혹은 언론의 이해는 제한적이고 오도되기도 함

- 2012년 더타임즈 기사 : 협동조합학교는 협동조합그룹이 직접 통제한다고 게재함
- 교육 분야에 종사하는 다수의 노조들도 협동조합학교가 교육분야 민간섹터의 광범위한 침범이라고 비판

3. 전국노동조합(TUC) 및 교육노조(NAS/UWT)의 인식 변화

- NAS/UWT : 협동조합학교 모델은 학교를 약탈적인 이윤만 행기는 민간 제공자들로부터 안전한 공간을 제공하는 곳이라고 발표
- 협동조합 진영과 전국노동조합(TUC)간 대화 시작 : 협동조합학교연합회의 TUC 생활 임금 캠페인 동참 등

4. 협동조합학교 출현은 공적 영역에서 양 부문이 좋은 관계로 성장하는데 촉매 작용

- TUC와 영국협동조합연합회 간 공동 원칙 수립과 공공부문이 협동경제(MUTUAL)로

전환하는 것에 대한 가이드라인 도출 합의

- 2013년 12월, 학교협동조합연합회, 컬리지와 TUC 계열인 교육노조의 파트너십 합의
- 평등, 연대, 민주주의, 사회적책임과 같은 정신을 학교의 에토스(정신)로 두어야 한다고 양 부문이 공유

I. 협동조합학교 수⁸⁾

- 2008년, 최초 학교인 레드쉬베일 이후 협동조합 진영의 지원으로 급속한 증가 (2015년 10월 현재, 약 850개)
- 협동조합컬리지 : 수개월이 걸리는 학교 전환 과정을 지원

Program of members of co-operative schools

Co-operative trust schools	September 2011	September 2012	September 2013	November 2013	March 2014
Secondary Schools	63	83	94	95	99
Primary Schools	76	207	389	399	475
Special schools ¹²⁾	6	23	30	38	40
Associate Members ¹³⁾	30	36	72	75	105
Co-operative Academies	September 2011	September 2012	September 2013	November 2013	March 2014
Sponsored by the Co-operative Group	3	3	6	6	6
Sponsored by SCS				1	1
Converters	5	18	33	35	36
Secondary Schools			22	23	24
Primary Schools			9	10	10
Special Schools			2	2	2
Co-operative sponsored Business & Enterprise Colleges (other than Trusts or Co-operative Academies)	5	5	5	5	5
Total	188	373	629	654	716



8) 출처 : Cooperative-schools-in-UK-case-study 2014년 초 자료로 협동조합 유형 중 트러스트학교 비율이 아카데미에 비해 월등히 높으며 이중 초등학교 협동조합트러스트가 475개로 압도적임.

③ 영국 협동조합학교⁹⁾ 개념 및 의미

A. 협동조합학교란?

- 개방된 멤버십, 민주적 참여, 학교운영의 투명성, 위원회를 통해 지역사회와 관계성 확장
- 협동조합 정신을 구현한 학교를 3개로 구분
- 트러스트학교, 스페셜리스트학교, 협동조합 아카데미학교

B. 협동조합 트러스트학교란?

1. 개념 : 종종 트러스트라고 불리는 자선재단(a charitable foundation)에서 후원하는 학교이며 트러스트가 이사를 임명
2. 목적 : 참여한 파트너들의 경험과 전문성을 토대로 거버넌스를 강화하고 교육의 성과를 제고하기 위함
3. 거버넌스 기제 : 부모, 학생, 교직원 외에 지역사회, 사업가, 후원그룹 등 다양한 이해관계자가 구성원으로 참여해서 위원회나 포럼을 개최한 뒤 수탁자들을 선출. 수탁자들은 이사회(governing body)의 이사들을 임명함
4. 재정 : 수탁자위원회(Board of Trustees)가 트러스트에 대한 최종 책임을 지며 이사회가 재정 관리를 함. 또한 트러스트학교 역시 지방정부의 관할에 있는 공립학교이며 다른 학교처럼 재정지원을 받음
5. 형태
 - 단일 협동조합학교 트러스트
 - 복수의 학교로 구성된 클러스터 형 트러스트
 - 아카데미와 트러스트 결합형 하이브리드 모델

9) 출처 : www.co-operativeschools.coop (scs, 협동조합학교연합회)
<http://www.co-op.ac.uk/> 에서 영국 협동조합학교 참조

C. 협동조합아카데미란?

- 공립학교 아카데미모델은 좀 더 자율적이고 추가적 재원 마련을 원하는 학교로 다양한 이해관계자들이 참여하는 것이 중요
- 아카데미로의 전환을 충족한 학교들은 교육부 허가로 협동조합아카데미 모델로 갈 수 있음

1. 요건

- 국제적으로 공인된 협동조합의 가치를 운영 원리로 채택
- 학교와 지역사회에서 부모, 교사, 학생, 지역사회인사를 구성원으로 한 이해관계자의 참여를 보장
- 협동조합학교 연합회 일원으로서 여타 협동조합학교와 공동활동 할 것

2. 형태

- Sponsored academies
 - 교육수행이 표준에서 뒤떨어진 학교를 개선해서 학생들에게 교육 향상과 직업(커리어) 전망을 증진시킬 목적으로 시행됨. 보통 사회적배제 지역 학교가 대상이며 협동조합그룹이 후원하는 것은 이러한 유형임.
- 후원자들은 비즈니스, 종교단체, 대학, 개인 자선활동가 등 다양한 배경을 가진 이들이 참여하며 금전적 기여가 필수 요건은 아님.
- 이들은 아카데미 트러스트, 운영위원회 구성, 수석교사 임명에 책임을 지님.

- Converter academies
 - 아카데미학교로의 전환을 마친 학교이며 좀 더 자율적인 지위 확보를 통해 혜택을 받을 수 있음.

④ 영국 협동조합학교의 전개와 지원조직의 역할

강민수 (쿠피즈협동조합 대표)

A. 영국 협동조합학교의 전개

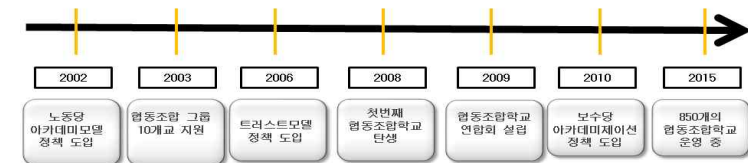
1. 영국 협동조합학교의 출현

- 영국의 협동조합학교는 공교육을 어떻게 할 것인가라는 물음에서 시작되었다고 하겠음
- 영국은 1944년 발효된 교육법에 근거하여 5세부터 16세까지 의무교육을 시행하고 있으며 교육행정은 162개의 지방 교육당국에 의해 유지되어 왔음
- 1988년 지방교육청의 관리 하에 운영되고 있던 공립학교(maintained school)에 대하여 학교의 운영 및 관리에 관한 권한을 이양하자는 주장이 제기됨
- 2002년 노동당 정부는 공교육 개혁의 일환으로 학사 운영의 자율권을 대폭 부여하고 민간 영역의 학교운영 참여를 허용하는 정책을 도입하였음
- 영국 공교육정책의 변화과정에서 협동조합그룹은 2003년 학교교육에 협동조합 가치를 적극 전파할 목적으로 10개교의 특성화학교를 지원하기로 결정하였고 이로 부터 협동조합학교가 시작되었음
- 한편 협동조합그룹이 공교육 개혁에 대한 정부 정책에 조응해 나선 것은 영국 협동조합운동의 선구자인 로버트 오웬이 영국 초등교육의 선구자였다는 사실에 비추어 어색하지 않을 뿐 아니라 협동조합이 추구하는 가치와 학교교육의 지향 가치가 크게 다르지 않다는 인식에 기초하고 있음

2. 영국 협동조합학교의 전개과정¹⁰⁾

- 영국은 2002년 이래 공교육의 혁신을 위해 다양한 시도를 진행해 왔는데 협동조합학교의 탄생과 성장이라는 관점에서 크게 7번의 중요한 계기가 있었음

그림 1. 영국 협동조합학교의 전개과정



10) 그림 1. 등 아카데미제이션이란 표현은 영국에서 공식 사용되는 용어는 아니며, 중등학교 단위를 전면 아카데미 유형으로 전환 시키고자하는 현 정부 정책 기조를 강조하기 위한 것임.

① 2002년 노동당정부의 아카데미모델 정책 도입

- 노동당정부에서 추진된 공립학교의 아카데미모델은 학교현장에 독립성, 다양성과 자율성을 주어 학교교육을 혁신하자는 의미로 출발하였음
- 이를 위해 노동당 정부는 공립학교를 지방교육청 통제 대신 학교운영위원회(governing body)를 통해 교과과정, 수업시간, 제반환경을 학교 재량으로 정할 수 있도록 하였음

② 2003년 협동조합그룹의 10개교 지원

- 2003년 협동조합그룹 내 the Values and Principles Committee는 영코퍼레이티브 프로그램이라는 이름 하에 10개의 specialist schools(특성화학교)를 지원하기로 결정함
- 협동조합 그룹이 이러한 결정을 한 것은 젊은이들에게 잊혀져가는 협동, 협동조합의 가치를 새롭게 조명해 보려는 의도에서 비롯된 것임
- 한편 협동조합그룹은 이 일을 협동조합대학에서 수행하도록 하였음

③ 2006년 트러스트모델의 도입

- 노동당정부는 기존 학교보다 더 많은 자율권을 부여하는 공립학교인 트러스트학교 모델 정책을 도입하여 공립학교의 개혁을 지속해 나가고자 함
- 트러스트학교란 공립학교가 수탁(거버넌스)기관을 만들어 신탁자(지방정부)로부터 학교의 재산을 넘겨받아 운영하는 학교로 수탁자들은 부모, 학생, 교직원 외에 지역사회, 사업가, 후원그룹 등 다양한 이해관계자로 구성된 학교운영위원회(governing body)를 통해 학교교육을 실현해 나가도록 한 것임

④ 2008년 협동조합학교의 탄생

- 2008년 Reddish Vale, Stockport에서 영국 내 첫 번째 협동조합학교가 설립되었음
- 협동조합그룹은 2003년부터 수행한 협동조합학교에 대한 경험과 2006년 진행한 트러스트 전환 과정에서 축적한 경험을 바탕으로 2008년 '협동조합 아카데미트러스트'를 설립하여 7개 학교를 트러스트로 묶어 운영하고 있음
- 그룹이 지원하는 아카데미트러스트 외 St Clere's co-op academy 등과 같은 멀티 트러스트형 아카데미도 다수 운영 중임

⑤ 2009년 협동조합학교연합회의 탄생

- 협동조합학교 전체의 의견을 대변하고 상호 협력을 위해 2009년 15개 협동조합학교들이 자발적으로 모여 시작
- 2015년 현재 영국 내 협동조합학교는 850개 학교가 회원으로 가입되어 있으며

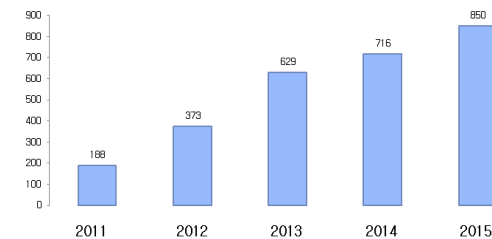
2011년 협동조합의 지위를 갖게 되었음

- 회원학교는 학생 수에 따라 학생당 1파운드의 회비를 납부

⑥ 2010년 보수당정부에 의한 아카데미 정책의 가속화

- 보수당 정부는 공립학교의 아카데미화를 촉진하기 위하여 비즈니스 섹터에서 일한 전문가가 운영위원회(governing body)에 참여하도록 하며 학력평가 등을 통해 학교 간 경쟁을 촉진하고 실적이 좋지 못한 학교는 폐쇄하는 보수당 정권 판 일종의 학교민영화 정책을 가속화함
- 영국 내 가장 대표적인 아카데미 체인인 해리스 아카데미는 PWC와 같은 대형 컨설팅사에서 일한 임원이 퇴직 후 만든 것임

그림2. 영국 협동조합학교의 성장



- 위의 그림에서 보는바와 같이 2010년 보수당정부의 아카데미 확대 정책 시행 이후 2012 ~ 2013년 내 협동조합 학교가 거의 2배에 달할 정도로 급격히 증가하였음
- 이는 영국 공립학교의 불안을 역설적으로 증명하고 있다고 판단됨

⑦ 2015년 협동조합학교의 성장과 과제

- 2015년 현재 영국 내 850개의 협동조합 학교가 운영 중에 있음
- 협동조합학교의 성장에 크게 기여한 협동조합대학은 협동조합학교가 자신들의 기대이상으로 빠르게 성장한 것에 대해 긍정적으로 평가하면서 조직화 뿐 아니라 참여한 학교의 질적인 성장과 회원들의 실질적 성장을 돕기 위한 사업에 나서고 있음

B. 영국 협동조합학교의 전개와 지원조직의 역할

1. 협동조합학교 지원조직의 출현

- 2002년 협동조합학교에 대한 지원이 시작된 이래 영국 협동조합학교는 주체의 성장과 지원조직의 측면에서 3번의 중대한 변화를 겪어왔음

그림3. 영국 협동조합학교 지원조직의 전개과정

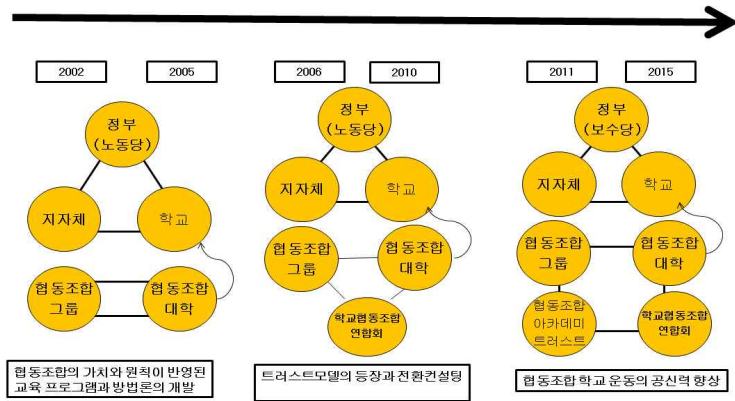
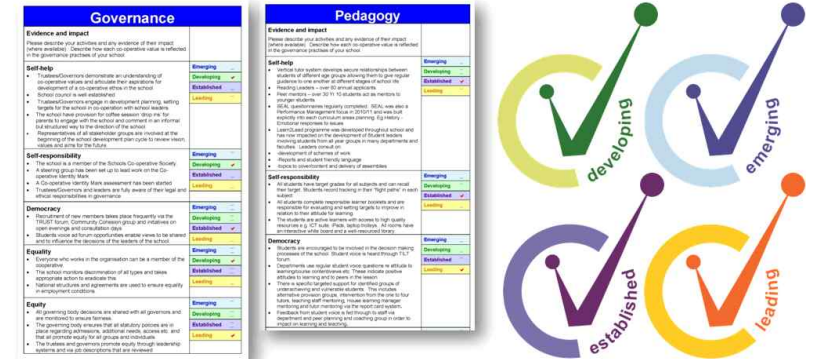


그림 4 협동조합대학에서 개발한 쿵 마크



① 2002년 ~ 2005년의 시기

- 2002년 노동당정부의 공립학교에 대한 아카데미모델 도입 이후 협동조합그룹이 특성화학교 10개를 지원하기로 결정한 이래 협동조합을 중심으로 협동조합의 가치와 원칙을 반영한 교육 프로그램과 방법론을 적용하기 위해 노력하였음

② 2006년 ~ 2010년의 시기

- 2006년 노동당정부의 트러스트모델 도입 이후 협동조합대학은 공립학교의 협동조합 트러스트학교로의 전환을 자문하며 현장 내 신뢰를 구축

③ 2011년 ~ 2015년 현재

- 협동조합그룹의 경우 2003년 이래 진행된 경험을 바탕으로 맨체스터 인근지역의 멀티형 아카데미트러스트 학교 운영에 주도적으로 참여
- 2010년 보수당정부의 아카데미 가속화 정책에 맞서 협동조합학교를 조직화하고 그들의 성장을 돕기 위해 노력하고 있음

2. 영국 협동조합 학교 지원조직에 대한 평가와 향후과제

- 영국에서 협동조합학교가 급격하게 성장한 이유는 공립학교의 아카데미제이션화에 대한 대응과정에서 발생한 특별한 사회현상이라고 해석됨
- 여기에 협동조합학교 활성화에 적극 나선 협동조합그룹과 협동조합대학의 특별한 역할이 있었음

- 협동조합학교를 활성화하기 위한 영국 내 지원조직으로 ①협동조합그룹 ②협동조합대학 ③학교협동조합연합회 ④협동조합 아카데미트러스트와 같은 멀티트러스트조직을 들수 있음

- 영국 내 지원조직 중 가장 중요한 기능을 수행해 온 조직은 협동조합대학으로 2002년 이래 꾸준히 협동조합 학교의 활성화를 위해 노력하고 있음

- 영국의 협동조합학교 관계자들은 자신들의 기대이상으로 협동조합학교가 급격히 성장한 것에 긍정적인 평가를 하면서 질적 성장을 위해 쿵 마크와 같은 평가지표를 개발하여 공신력을 향상시키기 위해 노력하는 한편 학교현장에 실질적 도움을 주기 위한 공동의 사업개발(교원의 관리와 교류, 회계, 공동물류, 전기나 통신 등의 공동이용)을 추진해 나갈 것이라고 함

영국 협동조합학교 (co-operative schools in U.K) 연수자료

영국 협동조합학교 유관 기관

① 협동조합대학 (The Co-operative College)

박주희 (학교협동조합지원네트워크 연구위원)

□ 방문일자 : 2015. 10. 14 (수)

□ 방문 면담자 : 줄리 소프, 협동조합컬리지 협동조합학교 교육 콘텐츠 책임자
(Julie Thorpe, Lead for School Programmes and Digital Learning)

A. 협동조합컬리지 개요¹¹⁾

1. 설립배경

- 1919년 1차 대전 이후 맨체스터 홀리요크 하우스(Holyake hosue)에서 영국협동조합유니온(영국협동조합전국연합회의 전신)에 의해서 설립.
- 협동조합유니온의 조합원과 외국학생을 대상으로 협동에 대한 교육을 최초로 제공

2. 설립목적 및 미션

- 목표 : “협동조합 운동의 핵심 가치와 원칙에 부합하는 방법을 통하여 협동과 관련된 교육프로그램을 제공하는 것”

· 핵심전략

- 협동조합교육과 진보의 학습프레임워크 개발
- 공교육에서 협동조합교육의 역량강화를 통한 제도권내 협동조합교육의 실현
- 협동조합 교육과 연구활동을 위한 전략적 협력자들과 파트너십 구축
- 협동조합 교육 분야에서 교육의 질과 시스템을 기반으로 최고의 명성 획득
- 안정과 혁신의 조화를 갖추고 재정적인 건정성이 확보되는 협동조합컬리지 운영

B. 현황 및 주요 성과

1. 협력기관

- 협동조합학교의 교사 대상 협동조합 교육을 위하여 맨체스터 메트로폴리탄 대학교(Manchester Metropolitan University)와 킬 대학교(Keele University)의 교육학 석사과정에 협동조합 과목을 함께 개설/운영하고 있음
- 리즈대학교, 리버풀 존 무어 대학교, 노섬브리아 대학교 등과도 함께 비즈니스 스쿨

11) 전개과정, 현황과 성과, 주요활동, 조직은 줄리와의 인터뷰만이 아니라 김정원의 글 Co-operative College Case Study_final 과 협동조합컬리지 홈페이지를 참고하였음

석사과정 내 협동조합 과목 개설 및 운영, 박사과정 연구 프로젝트 공동지도 등을 함께 진행하고 있음

- 많은 초·중·고 학교와 협력하여 지원활동을 하고 있음
- 전국 교사노동자조합과도 협력하여 학교협동조합학교연합회, 협동조합컬리지 및 전국 교사노동조합과 3년간 협동조합 학교 내 근무조건 등에 관한 논의를 벌이고 협약을 맺기도 함
- 기타 다양한 국제 협력 사업

2. 주요프로그램 및 활동

- 협동조합연구, 협동조합 교육, 협동조합유산보전과 관리, 국제프로그램, 청소년 및 학교와 함께 하는 활동
- 협동조합교육의 경우 협동조합의 가치, 원칙, 의사결정구조와 조합원관리에 대한 교육임
- 이외에 협동조합에 필요한 비즈니스 회계, 비즈니스 계획 수립, 마케팅과 같은 일반 비즈니스 관련 내용은 협동조합컬리지가 아닌 다른 교육기관을 통해서 교육받도록 권하고 있음
- 다만 협동조합이 특히 활발한 일반소매업과 장례업에는 특화된 관리자과정이 개설되어 있고, 현장 교육(work-based learning)이 중요한 교육프로그램임
- 협동조합 정체성 마크 (The cooperative identity mark) 개발

3. 교육내용

- 협동조합 정체성 (identity) 과정
- 효율적 거버넌스 과정 : 이사 후보자 과정
- 경영 및 리더십 과정: 영국 공인 경영관리 기관(Chartered Management Institute)에서 개발한 경영자과정을 적용하여 새롭게 개발. 경영자 커뮤니케이션 기술 등 포함
- 강사교육과정 : 전문교육법, 동기부여법, 학습자 참여법, 워크숍 진행방법 등 다양한 평가방식 포함
- 각종 자격 인증 과정
- 견습생과정: 견습생교육전문기관인 비즈니스임팩트(Business Impact)와 파트너십으로 교육제공. 고객센터, 경영/관리, 소매매장 관리기술, 팀리더십 등 교육
- 각종 청소년 및 초/중/고등학교 교과과정 프로그램, 특히 청(소)년 협동조합(Young Cooperatives) 교육과정 개발
- 학교협동조합 관련 각종 모듈화된 교육 자료 개발
- 협동조합 온라인 아카이브 자료 개발
(무료로 누구나 접근 가능 <http://www.archive.coop/hive>)

C. 조직

1. 운영구조

- 영국협동조합연합회(Cooperative UK)가 현재 협동조합컬리지의 신탁관리자이고 컬리지의 운영 이사회를 임명
- 현재 이사진은 16명으로, 영국협동조합연합회의 이사, 영국 최대 소비자협동조합인 협동조합그룹(The Cooperative Group), 영국내 소비자협동조합 단체, 상호조합단체(mutuals), 평생교육기관, 대학교육기관, 협동조합컬리지 임직원 및 학생대표 등으로 구성됨
- 1년 6회의 이사회를 열어 운영을 결정하고, 여기서 결정된 사항은 연합회 이사진에게 보고됨

2. 재원조달

- 1년 예산 규모는 200만 파운드(원화 35억) 내외
- 전체 수입의 약 16%는 기부금(기부금 11%와 이자 5%)로 구성되며 나머지는 84%는 자체 수익사업을 통해 벌어들이고 있음.
 - * 이자수익은 오래전에 구입했던 토지가 택지로 지정된 후 그것을 매각하여 확보한 자본과 대형협동조합들의 기부금으로부터 오는 이자임
 - * 대형협동조합은 협동조합그룹(The Cooperative Group), 미들랜드 협동조합회(Midlands Cooperative Society), 첼스포드 스타 협동조합회(Chesmsford Star Cooperative Society)가 지원한 금액을 장기 고정 비율 예금으로 보유하고, 여기에서 생성되는 이자는 자선재단의 목적을 넘어선 영역에도 사용됨.
- 수익사업의 23%는 협동조합학교 대상 컨설팅 및 평가사업, 25%는 교육 프로그램사업, 15%는 박물관 입장료와 자료판매 등을 포함하는 유산보존 사업, 5%는 연구프로젝트보조금, 14%는 국제사업임

D. 국내 학교협동조합 운동에 주는 시사점

1. 학교와 사회적경제의 만남이 가지는 시너지

한국에서 학교와 마을, 협동조합, 사회적경제의 만남이 중요한 이슈이고 관심사임을 비출 때 영국 협동조합학교의 사례는 학교와 협동조합을 포함한 사회적경제가 만나서 어떻게 서로에게 시너지를 줄 수 있는 잘 보여주는 사례임. 협동조합은 학교교육에서 배워야 할 중요한 가치와 내용을 학생들이 체화할 수 있게 하는 중요한 수단을 제공하고 있으며 협동조합 영역이 학교교육의 발전에 기여할 수 있는 부분임.

또한 역으로 학교에서도 협동교육이 전체 협동조합 부분에 새로운 발전 동력이자 활력이 되고 있음. 따라서, 영국의 협동조합학교 모델은 학교와 사회적경제가 왜 더 만나야 하고 어떻게 더 만나야 하는지를 보여주는 좋은 사례임.

2. 협동조합부문의 제도의 변화에 대한 유연하고 실용주의적인 접근

협동조합칼리지가 정부 정책 변화에 보여준 유연하고 실용주의적 접근법을 배울 필요가 있음. 제도변화의 흐름 속에서 무조건 비판하거나 수용하는 것이 아니라 그 안에서도 협동조합과 민주주의 가치가 생존하고 확산될 수 있는 기회를 찾아내고 만들어내기 위해 노력한 모습이 인상적임. 이는 정책대안을 생산해 낼 수 있는 칼리지의 역량이 있어서 가능하다고 보여짐.

3. 협동조합학교 중간지원조직으로서 많은 콘텐츠를 개발·축적·확산할 수 있는 힘의 원천

협동조합칼리지는 일반적인 협동조합만이 아니라 학교협동조합 관련 콘텐츠를 축적하고 확산시키는 핵심 중간지원조직으로서 역할하고 있음.

또한 학교협동조합연합회가 구성될 수 있도록 지원, 협력하고 있음. 사실 영국 전체의 협동조합 네트워크가 만든 지원기간으로서 규모가 결코 크다고 할 수 없음에도 불구하고 개발·축적해 온 콘텐츠가 상당하고 확산시키기 위한 노력도 평가받을 만함.

특히 협동조합학교 관련 정규직원이 칼리지에 3~4명, 연합회에 3~4명으로 작은 규모이지만 최소한 콘텐츠 생산 및 확산 면에서 충실한 역할을 해 왔다고 할 수 있음.

칼리지가 학교협동조합을 지원하기 위한 연구와 교육 콘텐츠를 생산하고 확산하는데 두 가지 요인을 꼽을 수 있음.

첫째, 칼리지의 핵심 리더들이 현장 친화력은 물론 연구·교육과 관련된 실무력을 갖춘 인적구성으로 이루어져 있기 때문으로 보임. 중간지원기관의 리더를 구성할 때 교섭력은 관계자와의 협력을 통해 풀어갈 수 있음.

둘째, 칼리지의 사업의 많은 부분은 협력사업을 통해서 이루어지는데 협력해서 일할 수 있는 개방성과 성과공유 문화를 갖고 있음. 중앙기관으로서 함께 하는 기관들의 성과를 흡수하는 것이 아니라 파트너십으로 여러 기관 및 개인들과 함께 일하고 참여기관들이 성과와 평판을 나누어 가짐으로써 전체 협동조합학교 및 (예비)협동조합학교에 퍼질 수 있도록 함.



Julie 와 간담회 사진



Julie 의 소개 장면

< 줄리의 칼리지 소개 내용 >

로버트 오웬은 협동조합의 아버지이기도 하지만 영국 초등교육의 아버지이기도 하다. 라나크 공장 안의 학교는 최초의 영국 최초의 대중에게 제공된 초등교육기관이라고 할 수 있다. 교육의 방법도 혁신적이었다. 전문 교사만이 아니라 마을에서 아이들을 좋아하는 사람들을 고용했다. 아이들이 좋아하는 외부활동, 댄스, 지리(커다란 지도를 걸고 지리 수업) 등을 교육했다. 당시만 해도 그런 과정을 학교에서 가르치는 것은 일반화 되지 않았다. 즉 영국에서 협동조합운동과 공교육의 역사를 쫓아 올라가 보면 그 정점에 로버트 오웬이 있다. 이처럼 초창기 정부에서 공교육이 없었던 시기에 협동조합에서 제공하는 교육이 공교육 역할을 하는 시기가 있었다. 정부가 공교육을 제공하면서 이런 기관들이 쇠퇴하게 되었다.

협동조합학교의 태동은 10여년 전으로 거슬러 올라간다. 2003년, 중등교육에서 비즈니스 교육을 가르치는데 협동조합을 가르치지 않는 것에 우려가 들었다. 영국사회에서 협동조합이 학교만이 아니라 협동조합운동 자체에서도 존재감이 작았다. 그냥 슈퍼마켓 체인으로만 인식하던 시기였다. 침체기에 있는 협동조합을 다시 살리기 위해서도 협동조합을 교육하는 것이 중요하다고 생각했다.

그래서 특성화 학교(specialist schools) 프로그램으로 협동조합칼리지와 협동조합그룹이 같이 모여서 특화된 프로그램을 개발하기 시작했다. 10개 학교의 시범사업은 성공적으로 끝났는데 협동조합 커리큘럼을 잘 가르친 것도 있었지만 학교들이 보기에 협동조합이 이야기하는 6개의 가치가 자신들의 교육기관에서 추구하는 가치와 다르지 않다는 것을 깨달았다. 협동조합의 가치를 학교교육에서 내재화할 수 있겠다는 생각을 한 것이다.

이들 학교에서 나타난 성과는 협동조합의 6가지 가치에 입각해 태도와 규율을 교육하다 보니 출석률, 교사 만족도, 생활태도 등이 나아졌다는 점이다. 학생들도 선생님들도 참여를 통해 더 좋은 교육을 할 수 있게 되었다.

이후 10년간 그동안 전반적인 교육정책의 변화가 있었다. 정부가 노동당에서 보수연정으로 바뀌었다. 그 사이에 새로운 유형의 학교가 도입되었는데 전체적 변화의 흐름은 한곳으로 흐르고 있었다. 공교육의 민영화였다. 나는 공교육을 정부가 제공하는 것이 맞다고 생각하며 이 변화의 흐름이 무섭다. 공교육을 담당하는 지방정부의 역할과 지원이 줄어들고, 교사 지원도 충분하지 않으며, 지방정부가 가졌던 관리감독권을 중앙정부가 가지기 시작했다. 이는 학교를 지방커뮤니티에서 컨트롤하는 것이 아니라 수도에서 모든 것을 결정한다는 것을 의미한다.

중앙정부가 직접 관장하는 학교가 늘어나면서 새로운 학교들이 나타났다. 중앙정부가 강력 권장하는 학교형태가 아카데미이며 프리스쿨은 한 발짝 더 나가서 거버넌스에 누구라도 참여할 수 있는 학교 유형이다. 학부모들도 제안을 잘 쓰면 중앙정부와 딜을 해서 계약을 할 수 있다. 대학이 학교를 만들어도 되고, 직업교육을 하는 학교도 생긴다. 중앙정부가 직접 계약하고 관리하는 형태이다.

이러한 계약내용을 보면 아직까지는 수익을 주주들에게 넘겨주는 행태는 불허한다고 쓰여 있다. 하지만 그 한 단서조항이 지워질 시간이 조만간 올 수도 있다. 공공서비스가 민영화되고 이윤이 기업들에게 넘어가게 되는 것을 많이 보았다. 기차, 전기, 수도가 그랬고, 병원도 무상의료인데 민영화 모델을 조금씩 소개하고 있다.

학교제도는 2006년 트러스트스쿨 관련 제도가 생겨나고, 이후 아카데미스쿨, 그리고 프리스쿨 형태가 추가 되었다(trust school -> academy school -> free school). 초기 트러스트모델에서도 지자체가 아닌 거버닝 구조를 허용했지만 당시만 해도 자격요건은 교육자, 비영리기관 등으로 제한되어 있었다. 그러다가 아카데미 스쿨에서는 사업체도 들어갈 수 있게 됐고, 프리스쿨에서는 누구나 들어갈 수 있는 구조가 되었다. 지방정부가 관여를 하고 관리 감독 하다가 이제 알아서 하게 하라는 것인데, 이러한 민영화과정에서 대응할 수 있는 가장 중요한 방법은 스스로 자조를 통해 운영하는 것이 필요하다고 생각하게 되었다. 협동조합 조직들은 2006년 법 개정이후 협동조합이 비영리기관으로 트러스트스쿨의 거버닝바다에 들어갈 수 있겠다는 생각으로 교육부(당시 협동조합에 우호적인 노동당 시절임)에 건의하고 그 이전부터 철학을 공유하던 특성화학교들과 시작하였다.

우리는 정부에서 새로운 모델을 내 놓을 때마다 이것을 어떻게 협동조합 방식으로 운영할 것인가를 고민했고 그때마다 버전을 만들어서 제시했다. 정부에서 트러스트 스쿨을 제안하면 협동조합 트러스트 스쿨을 제안해서 정부가 수용하도록 많은 로비를 했다. 아카데미스쿨을 제안하면 협동조합아카데미 스쿨을 다시 받아들이 수 있도록 설득했다. (바람직하지 않은) 변화 국면에서 대응 일환으로 협동조합학교를 제안했다. 이처럼 협동조합학교의 시작은 중앙정부가 만들어가는 정책에 적절히 잘 개입해 들어 간 것이 키포인트라고 할 수 있다.

2006년 법 개정과 2008년 첫 번째 협동조합학교가 등장한 이후 현재 850개 협동조합학교가 생겼다. 협동조합학교가 퍼져가는 양상을 보면 그룹 지어가는 것을 볼 수 있는데 하나의 학교가 전

환되면 그 주위 학교로 퍼지는 것이다. 잉글랜드 남서쪽 밀집 지역은 시골 지역인데 마을에서 학교를 유지할 수 없는 상황을 알아채고, 교사, 행정가, 관리자를 공유하고, 식당을 같이 운영하면서 확장되었다. 협동조합 모델이 된 곳들이다.

협동조합학교라고 했을 때 세 가지를 의미한다. (1) 거버넌스 - 민주적 의사결정 구조를 갖고 운영 (2) 커리큘럼과 교육방식 - 페다고지(교육법)에 협동정신을 반영 (3) 직원과 지역사회가 참여. 이 중에서 특히 세 번째까지 해볼 수 있을 때 좀 더 미래 발전적 모델을 고민해 볼 수 있을 것 같다.

협동조합학교에서 중요한 것은 첫째는 가치를 공유하는 것이다. 선생님, 아이들, 하나 하나의 행동과 수업에 협동이 중심이 되어 한다. 둘째는 다양한 이해관계자가 참여하는 것이 중요하다. 건의를 하는 정도가 아니라 모든 이해관계자의 동의하에 민주적으로 운영되는 것이 중요하다. 이해관계자 그룹이 있는데, 학부모, 직원, 학생, 지역사회그룹, (최근 동창그룹 포함) 이렇게 구성된다. 그룹별로 조합에 가입하는데 그룹간 관계는 굉장히 동등한 위치여야 한다. 또한 수업내용에 협동의 가치를 반영하는 것이 중요하다. 예컨대 우리는 수학과학 등 다양한 수업에서 협동의 가치를 결합할 수 있는지에 대한 교재를 만들기도 했다.

교육학자들 사이에서 협동교육법을 중시하는 흐름을 최근 알게 되었다. 미국에서는 많이 퍼지고 있는 교육법인데 요즘에 이러한 분들의 연구도 활발히 이뤄지고 있다. 협동조합과 완전히 별도로 개발되었지만, 어떻게 학생들이 같이 일하고 서로 긍정적 도움을 주면서 같이 일하게 하는지에 대한 교수법이라는 점에서 동일하다.

청소년협동조합(young cooperative)도 하나의 교육법이다. 2008년, 한 지역에서 공정무역을 홍보하는 매점을 만든 것을 시작으로 교사와 학생들이 조언을 많이 요청하고 있다. 그래서 어떻게 만들고 어떻게 운영하는지에 대한 가이드북을 만들어서 제공하고 있다. 팀빌딩과 일하는 방식, 시간관리와 위험관리, 상품을 만들 때 어떤 혁신이 필요한지, 운영과 평가하는 방법까지 포함돼 있다.

② 협동조합학교연합회(The Schools Co-operative Society, SCS)

김영주 (서울시학교협동조합추진단 매니저)

□ 방문일자 : 2015. 10. 15. (목)

□ 방문 면담자 : Simon Parkinson (협동조합컬리지 총장)

□ 협동조합학교연합회 개요

A. 전개과정

1. 설립배경¹²⁾

- 영국 전역의 협동조합학교 및 협동조합 교육기관을 조합원으로 구성하고 있는 협동조합
- 2009년, 협동조합학교의 전체를 대변하고 상호 협력을 위해 15개의 협동조합 학교들이 자발적으로 모여 시작
- 2011년에 협동조합의 지위를 갖게 됨
- 설립과정에서 협동조합학교의 출발점인 협동조합 스페셜리스트 학교를 지원한 협동조합컬리지와 협동조합그룹이 중요한 역할을 수행했으며 현재까지 연합회의 주요 파트너로 함께 활동

2. 주요 목적

- 가입한 학교들이 정보를 공유하고, 상호방문도 하고, 협동조합학교로서 상호 배울 수 있는 기회를 마련

B. 역할¹³⁾

- 교육협동조합의 네트워크로 영국 전역의 협동조합트러스트와 협동조합아카데미를 지원하고 대변
- 단일 협동조합이면서 네트워크를 맺고 있는 개별 학교들의 소유
- 지난 10여 년간 협동조합 운동 내에서 다른 파트너들을 조정, 지원 역할
- 6개의 권역으로 나누고, 권역별로 모임을 가짐. 권역별로 선출된 대표가 연합회 이사회에 이사로서 참여

- 조합원인 협동조합학교는 권역별 모임을 통해 학교 운영과 관련된 정보와 전문 노하우를 공유. 이를 통해 지역의 교사들이 한자리에 모여 정보 공유와 교류를 하는 기회를 갖고, 그 결과 조합원 학교가 교육의 질을 높이는데 큰 기여
- 협동조합의 자치와 원칙을 학교 내의 커리큘럼에 적용하고, 사회적기업이나 협동조합을 직접 만들어 운영하는 동아리 활동에 지원을 하고 있음

C. 조직

- 협동조합학교연합회는 협동조합학교들이 회원으로 조직되어 있는 전국단위 연합회이며 회비로 운영이 되는데, 한 학교 당 학생 수에 따라서 결정
- 학생 수에 따라서 회비를 결정한 이유는 작은 학교도 규모에 맞게 적절한 회비를 내서 연합회에 가입할 수 있도록 하기 위함

D. 성공사례

- 학교 내 학생들이 협동조합이나 사회적기업을 실제로 만들고, 직접 운영하는 사례도 많음(실례로 창의적인 협동조합의 아이템으로 동아리에서 시작한 오케스트라나 재즈밴드가 커뮤니티 이벤트에 가서 공연을 해주고, 수익을 올리거나 고학년 학생들이 저학년 학생들에게 일대일 과외수업료로 운영되는 협동조합도 있음)
- 남서부 권역 콘월지역 사례 : 권역별 교사모임이 활발한 곳으로 다수의 협동조합학교가 하나의 트러스트를 설립하여, 상호 협력관계를 시스템화 함. 이는 지역내 협동조합학교 간 협력이 상호 학교 운영에 도움이 되는지를 보여주는 사례임
- 윤리적 사업자를 통해 학교에 제공되는 서비스의 구매가 가능해짐
협동조합의 정신이 학교 운영의 다양한 지점에서 실천되는 것을 핵심으로 여기는 협동조합학교들이 학교가 구매해야 하는 서비스 역시 질 좋은 서비스를 제공하는 윤리적인 사업자를 선택하기를 원함
- 하지만, 영국의 학교 정책이 지방정부가 학교운영에 관한 감독과 참여가 점점 줄어드는 상황에서, 학교에 제공되는 서비스 사업자를 학교가 직접 선택해야 하는 경우가 늘어나고 있었음. 각 학교들이 윤리적인 사업자를 선택하는데 어려움이 많아지자, 연합회에서는 조합원들의 협동조합그룹이나 협동조합연합회 등의 네트워크를 이용하여 개별 학교가 원하는 요구사항을 충족시켜주는 사업자를 찾아내고, 또한 연합회 회원의 규모를 이용하여 사업자와의 가격 협상 등에서도 많은 혜택을 받아낼 수 있었음

E. 시사점

- 영국 협동조합학교연합회의 가장 중요한 기능이 개별 협동조합학교들의 건의사항을

12) 김정원의 글 Co-operative College Case Study_final 중 연합회 관련 자료 참고
13) 이하 내용은 학교협동조합연합회 홈페이지 www.co-operativeschools.coop 참고

하나로 규합해서 정부에 전달하는 가교 역할임. 이때 일방적으로 요구사항을 전달하는 것이 아니라 전문기관과 협업을 통해 실증적 데이터를 갖고 협의에 임하기도 하고, 좋은 사례를 계속 발굴 소개함으로써 협동조합학교에 우호적이 되도록 만드는 것은 매우 중요한 임무라고 보여짐.

· 반면, 연합회의 급속한 양적 성장세에 비해 자신들이 이제부터 공동의 목소리를 규합해야 하는 시점이라고 이야기할 만큼 공동사업 모색에서 소홀히 한 것으로 보임. 연합회가 어느만큼 구체적 역할을 수행했는지 확인하지 못했으나 회원가입에 치중해서 내실없는 결과를 초래한 것이 원인으로 지적되므로 다양한 목소리를 이끌어내고 네트워크링하는 능력이 무엇보다 중요할 것으로 보임.



Simon Parkinson에 기념품 전달



간담회 장면

< 사이몬 파킨슨과의 간담회 내용 >

문 : 협동조합학교들의 연합체로서 그들의 목소리를 대변한다고 하는데 주로 어떤 이슈를 제기하는지?

- 가장 중요한 기능 중의 하나로 정부에 건의사항이 있을 때 연합회가 그러한 역할을 하고 있고, 컬리지와 연구프로젝트 등 협업을 통해 사례와 증거를 수집해 전달함.

현재 중요한 이슈는 집권당인 보수당이 5년 내 공립학교 90%이상을 아카데미화하겠다고 공표한 것. 이에 대해 연합회는 (민간기업 주도) 아카데미 대신 협동조합 트러스트라는 모델로도 좋은 학교를 만들 수 있다는 것을 정부에 많이 설득하는 중. 즉, 민간기업이 학교경영에 참여하지 않더라도 학부모, 지역커뮤니티 등 다중이해 관계자가 모여서 운영하는 학교들의 성공 사례를 정부에 제기하는 것이 주요 화두임.

문 : 아카데미학교를 정의할 때 이사회 구성원으로 기업의 참여가 필수인가?

- 법적 정의는 아니지만, 정부관계자들의 인식은 그러함.

문 : 전국공립학교를 아카데미화 한다고 했을 때, 학교를 운영하는 주체가 삼성 같은 대기업인지 사립재단인지 확인하고 싶고, 또 하나는 재단이나 기업이 실제 수익을 내는지 여부?

- 매니지먼트 컨설팅 회사 등 대기업 임원 출신이 자신의 이름을 건 아카데미 체인 학교를 만드는 경우가 대부분임. 자신의 경력과 전문성을 살려 열악한 환경의 학교를 개선하겠다는 모토 하에 아카데미학교로 전환시키고 여러 개의 학교를 접수, 운영하는 트러스트를 만들.

아카데미로 전환 시, 요건을 갖춰서 지원하면 정부가 검토 및 결정을 내리고, 거액의 지원금이 투자되는데 운영비 중 상당액이 사기업처럼 학교가 아닌 이사회 임원진의 주머니로 들어가는 것도 목격되고 있음. 따라서 그들이 사회적 목적을 위해서 하는 비즈니스라고 하는데 반론을 제기하고 있음.

아카데미 개념이 비즈니스 경영기법을 도입하면 학교운영의 효율성을 높일 수 있다는 전제에 따라 정부가 지원에 나서고 있지만 실제로 학교 성적 향상 등을 반영하는 통계 결과가 희박.

문 : 아카데미 학교 정책이 도입될 당시 지자체, 학교, 협동조합 등이 각자 어떤 입장이었으며, 협동조합학교가 850개 된다고 하는데 협동조합 그룹, 컬리지의 역할, 아카데미트러스트의 역할은 각각 어떤 것인지?

- 아카데미 정책 아이디어는 노동당에서 시작했는데 애초 취지는 지방정부가 관리감독, 운영하면서 발목 잡는 경우들이 많기 때문에 학교들에게 자율권을 주자는 것과 학생·학부모의 수요에 대처할 수 있도록 지자체 보다 지역단위 비즈니스나 커뮤니티가 이사회에 참여하는 모델로 구상함. 그런데 보수당이 집권하면서 학교에 자율권 주는 것만을 강조. 전국의 실패한 공교육학교에 경쟁

력과 효율성을 높여 살린다는 명분으로 비즈니스 관계자들을 들어오게 하고, 작은 학교를 통폐합해서 생존할 수 있는 학교만 지원하겠다는 구상. 실패한 학교로 평가 받는 학교에게는 편당을 줄여 도태시키고, 평가가 좋은 학교에게 편당을 줘서 통폐합시켜 잘하는 학교들만 살아남는 교육환경을 만들겠다는 것이 보수당의 실행버전임.

정부가 아카데미형을 지원하고 학교마다 몸집을 불려 협력해서 효율성을 높이는 것을 권장한다고 하는데, 내부에서 협력할지는 모르지만, 잘하는 그룹이 생기면 거기에 편당을 밀어주고, 못하는 그룹의 편당을 삭감한다는 얘기를 하기 때문에 그룹 간 경쟁구도를 조성함. 정부가 협력을 권장한다면서 경쟁을 만드는 아이러니한 프레임을 만들고 있음.

문 : 한국 상황에서 이제 막 시작한 학교협동조합들이 어려움이 크고 연합을 하자는 게 중요한 이슈로 제기되고 있음. 협동조합학교연합회 정도의 네트워크 수준은 어떠하며 연합회 구조가 얼마나 단단하게 전체의 조직들이 다 묶여져있는지?

- 연합회가 권장하는 협동조합학교 모델은 협동조합그룹의 아카데미트러스트 모델임, 그러나 지역을 달리한 7개 학교는 특이한 사례이고, 대다수는 지역의 학교들이 모여서 하나의 트러스트를 만드는 것을 권장함. 가장 흔한 사례는 지역 내 팬참은 중고등학교가 하나 있을 때, 인근 초등학교가 4.5개가 결합된 형태임. 이런 것들이 멀티 아카데미 트러스트 형태인데 상위에 트러스트 이사회가 있고, 학교마다 자기 운영을 책임지는 이사회가 따로 있음. 이사회들은 서로 민주적으로 의사소통하고, 하나의 학교 사안에 대해서 결정할 때 소통하면서 결정하는 구조를 견지함. 사기업의 멀티 아카데미 트러스트와 차이점은 하나의 트러스트에 달려있는 학교들이 10개가 있을 때, 10개의 학교 내부에 이사회가 별도로 존재하지 않는 경우가 많음.

- 멀티아카데미트러스트에 참여하지 않는 학교들도 역사적으로 학교가 지자체의 관리감독과 운영을 같이 하기 때문에 지역에서 협동할 수 있는 구조가 있음. 그러나 멀티아카데미트러스트라는 법적인 관계로 뭉쳐지면 협력이 좀 더 공식화되므로 동일 트러스트 안에 들어갈 것을 권장함.

문 : 협력의 필요 때문에 대다수 학교가 멀티아카데미트러스트에 들어가길 원하는지?

- 학교마다 다름. 또 하나는 교육이 정치적인 힘겨루기의 장인데 보수당이 아카데미학교로 5년 안에 90%이상을 전환하겠다는 발표 이후 이를 반대하는 지자체들도 있음. 스톡퍼트라는 지자체의 경우 아카데미 모델보다 전통 모델인 지자체가 관리 감독할 때 좋은 학교를 만들 수 있음을 증명하기 위해 노력.

현재 중앙정부는 학교평가 결과가 실패하는 학교로 판명이 날 경우, 아카데미로 강제 전환하기는 법을 통과시켰는데 가능한 것인지 의문. 아카데미 전환 편당이 결국 중앙정부에서 나와야 하는데 모든 학교의 아카데미화가 가능할 것이라고 보지않음.

문 : 전체 학교 중 협동조합학교연합회 가입학교는 몇 개인지, 가입 학교들에 대한 혜택은 무엇인지?

- 협동조합학교라는 이름 및 로고를 사용하려면 전환을 할 때, 회비를 내야하는 규약이 있음. 따라서 850개가 전부 가입한 학교라고 할 수 있음

원래 연합회의 목적은 850개의 학교의 연합조직으로서 대변하고, 네트워킹을 위해 만들어졌는데 협동조합학교 전환 후 그 지위를 포기하고, 민간기업의 도움을 받아 다른 아카데미로 가겠다는 학교가 세 군데가 나왔음. 주요 편당은 중앙정부에서 나오지만 이들 학교가 협동조합 학교를 유지하도록 스폰서로 참여해 스태프 채용, 커리큘럼 운영 등 직접 지원함.

문 : 연합회의 직원 수와 한 학생당 1파운드를 걸으면 사업규모가 어느 정도인지, 개별학교 단위에서 어려운 전체 구매활동이나 대표적인 구매활동이 있는지?

- 연합회 직원은 3~4명이며 사안에 따라 어소시에이트이라는 이름으로 결합함.

- 공동구매 조달의 경우 아이디어는 많으나 실제로 많이 못함. 협동조합 간 상호거래로 학교에서 많이 쓰는 전기·에너지를 공급하거나 협동조합 전화회사, 인터넷 등 제공 회사와 단체로 계약하는 것을 내용으로 아이디어 수준에서 논의하는 단계임.

- 연합회 초창기, 한 곳에 모여 한 목소리를 내자는 취지에서 만들었는데 본인들도 이렇게 성장할 줄 예상 못함. 회원들에게 필요한 것은 컬리지에서 알아서 했었고, 삼시간에 850개가 되어서 조만간 권역별 투어를 하면서 회원들에게 필요한 지원이 무엇인지 확인할 예정. 컬리지와 연합회는 한 몸이나 같이 역할해 옴.

문 : 협동조합학교가 850개까지 생겼는데도 공동의 사업 모색을 못한 이유가 역량이 부족해서인지, 사업화의 가능성 부족 때문인지?

- 연합회가 대응을 못한 첫째 이유는 빠른 시간에 확장됐기에 속도를 관리하지 못한 때문임. 회원가입에 치중해서 내실이 없는 결과를 초래했기 때문에 성장속도를 관리하는 것이 중요함. 둘째 이유는 가입 회원 수에 비해서 관리할 직원 수도 적었고, 대표로 있던 분이 교장 출신인데 회원조직의 다른 학교 선생님과 사적 인연을 고리로 회원으로 유인하기는 했지만 다양한 요구의 목소리를 끌어내고 네트워킹하는 것은 부족했다고 생각됨.

세 번째로는 학교 세 곳을 직접 스폰서하는 역할을 맡게 되면서 다른 곳으로 역량이 집중되지 못한 측면이 있음. 정부와 계약을 맺고, 재정투자가 된 세 학교를 관리하고 성과를 내는데 많은 시간을 투입해야 했음. 따라서, 회원 확대에만 집중하지 말고, 증가 속도와 지원하는 사람들의 역량을 감안해서 성장하는 것이 중요함.

지금부터는 회원 조직들의 자발적인 목소리를 끌어내도록 전국 투어를 하면서 얘기를 들으려고 함.

문 : 트러스트가 여러 개 모인 멀티트러스트 모델이 생겨나고 있는데 그것의 효과와 관련해서 연합회가 어떤 전망을 가지고 있는지? 말레이시아의 경우 학교협동조합이 있어서 공동구매를 하

고, 연합회 등이 자기 역할이 분명한데 영국은 컬리지와 협동조합학교연합회가 일정부분 역할이 겹치는 것으로 보임. 한국에서도 연합회에 대한 움직임이 있는데 구체적인 역할 모델이 필요한 상황임.

- 멀티 아카데미트러스트가 되었을 경우 장점은 하나로 묶여질 때, 학교의 효율성을 높일 수 있음. 가령, 행정업무를 다섯 학교에서 다섯 명이 했던 일을 두 명이 할 수 있는 효과가 있고, 특히, 회계, 재정, 인사 같은 행정업무를 제일 위에 있는 트러스트에서 할 수 있음.

두 번째는 교육에 대한 교수법, 사례가 자연스럽게 공유되어서 성적향상과 학습의 질을 높일 수 있음.

- 지금부터 하려는 것은 전국의 목소리를 모으는 것이 가장 중요한 미션이라고 봄. 첫째, 협동조합학교 섹터의 취지에 맞는 사안을 파악해서 모아진 목소리를 가지고 정부와 정책입안자와 계속 협상을 하는 것이 가장 중요한 임무임. 둘째, 협동조합학교들이 지역을 벗어나서 전국 연합회에 가입을 했을 때, 가져갈 수 있는 혜택이 분명히 있어야만 저희 연합회 존재의 이유가 있다고 생각하기 때문에 전국에 걸쳐 혁신적으로 잘하는 사례를 빨리 발굴해서 전국적으로 확산시키고 공유하는 것이 중요한 역할이라고 생각함. 셋째, 협동조합학교 운동을 하는 다른 나라의 운동 그룹과 손을 잡고, 사례를 공유하고 협력하는 것도 해야 할 일임.

③ 협동조합아카데미트러스트¹⁴⁾(The Co-operative Academies Trust)

김영주 (서울시학교협동조합추진단 매니저)

□ 방문일시 : 2015. 10. 15.(목)

□ 방문 면담자 : Frank Norris(Co-operative Academies Trust 이사)

□ 협동조합아카데미트러스트 개요

A. 설립 배경

- 협동조합그룹의 후원을 받아 북잉글랜드에 소재한 리즈, 맨체스터, 스토크온트랜트 지역의 학교 7곳을 아카데미트러스트로 만들어 참여함
- 맨체스터협동조합아카데미학교가 설립된 2010년 전후부터 후원 시작

14) 출처 : <http://co-operative.academy/about> 홈페이지, 2014 Annual Report

- 지역 내 교육전문가들과 파트너십을 갖고 학교를 지원
- 네트워크 학교들에게 리더십, 기술훈련 제공, 학교 이사 파견 지원, 조직 내 다양한 지원을 제공하기 위해 소규모 팀을 구성, 운영
- 후원조직인 협동조합그룹 본사 내에 위치
- 협동조합 가치에 기반한 후원대상은 7개의 아카데미트러스트학교로 초등 4개교 및 중등 3개교 : 학교 건물에 그룹 후원을 의미하는 로고가 있음

B. 후원 배경

1. 교육 제공의 사명감

- 협동조합그룹의 교육에 대한 가치부여는 오랜 역사적 소산이고, 윤리적· 사회적 가치를 지닌 사업체로서 학교와 학생에게 교육을 제공하는 것이 사명이라고 생각
- “학생들에게 성취감, 열정, 기술, 자신감을 불어넣기 위해서는 학생들이 협동조합 방식의 접근을 잘 이해하고 받아들이며 변화하는 사회 속에서 역할 할 수 있도록 준비해야한다”
- 협력 지원하는 모든 학교가 사회 경제적으로 낙후된 지역에 있으며 교육적으로 실패한 학교에 투자해서 학교를 변화시키는 데 목적을 둠

2. 교수법, 교육사례 등의 공유

- 교육교수법과 사례가 자연스럽게 공유되어 성적향상과 학습의 질을 높일 수가 있음
- 특히, 이런 멀티 아카데미트러스트에서 초등학교와 중등학교가 묶여있고 동일한 이념과 교수법이 공유된 경우, 초등학교에서 중등 교육으로 넘어가는 어린이들이 비슷한 학습법과 교육법으로 이어갈 수 있기 때문에 긍정적인 영향을 미침.

C. 후원 대상학교의 연혁

1. Co-operative Academy of Manchester

- 건물을 새로 조성하는 데만 2,300만 파운드가 투자되었는데 전액 중앙 정부 지원이며 교장이 그룹과 함께 1년 간 협동조합에 대한 트레이닝을 받음
- 과거에는 영국에서 성과와 여러 가지 데이터가 가장 나쁜 학교 중에 하나였으며 2010년, 협동조합그룹이 스폰서를 하기로 결정할 당시 출석률이 75%였음
- 현재는 영국 북쪽에서 출석률이 가장 높은 학교이며 투자와 후원 이후 학교의 활동이 활발해지면서 지역 전체가 활기를 띠고 있음

2. Co-operative Academy of Stoke

- 이 학교의 경우도 동일한 금액의 투자가 이뤄짐
- 100년 전에는 웅지우드라는 도자기 공장으로 유명했으나 사양산업이 되면서 불황을

겪고 침체된 지역임

3. Co-operative Academy of Leeds

- 영국에 도착한 이민자들이 정주할 곳을 마련하기 전에 임시 거주하는 지역으로 학생들의 사용언어 개수가 75개나 됨
- 11살에서 18살 대상의 학교인데, 정부의 학교평가 성적에 의한 학교 랭킹이 전국에서 꼴찌 2번째 기록한 학교임
- 교육 개선을 위해 지역의 초등학교 4곳과 협업하기 시작(초등학교 4곳도 비슷한 상황)

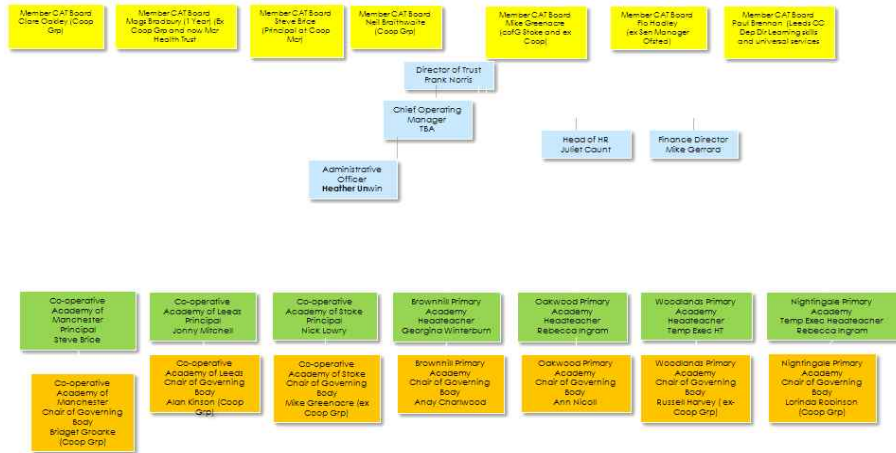
D. 아카데미트러스트 역할

1. 그룹이나 지역의 협동조합조합원 중 수준 높은 전문가들을 학교이사로 파견
 - 학교에 금전적 지원이나 직접 운영하는 대신 네트워크를 맺고 있는 학교들에게 리더십 전문가 파견 등을 통해 이사회 운영을 지원
2. 아카데미학교에 협동조합그룹의 비전을 수행하는 프로그램을 개발하고 수행.
3. 지역사회 인사들이 학생들에게 조언 등 감화를 줄 수 있는 계기 마련
 - 그룹 내 컨퍼런스룸에서 리더십 스킬을 가르치는 프로그램 운영
4. 학교의 이사, 교직원, 학생들에게 직업관련 비즈니스 훈련 기회를 제공
 - 예) 14~15세 연령의 청소년들에게 본사나 다른 사업장에 와서 2주 동안 인턴으로 일하는 기회를 제공

E. 아카데미트러스트 조직 구조

1. 이사인 Frank Norris를 비롯, 6명으로 구성
2. 아카데미트러스트의 기본 방향을 설정하며, 운영에 대한 감독
 - 구성은 후원자인 협동조합그룹의 인사, 네트워크와 관계된 학교 지도자 혹은 운영위원 등 다중이해관계자가 이사로 참여
 - 노란색 : 트러스트 이사진으로 참여하는 협동조합그룹 임원 혹은 전문가 (학교에 대한 철저한 관리 감독을 위해 학교의 교장이나 직원들을 포함시키지 않음)

< 그림 > 협동조합아카데미트러스트 7개 학교 조직도



- 하늘색 : 협동조합아카데미트러스트 임직원
- 연두색 : 개별학교 교장
- 주황색 : 학교운영위원회(governing body)에 참여하는 협동조합그룹 임원

3. 멀티 트러스트 구조

- 아카데미 학교들이 효율성 증대를 위해 멀티트러스트를 만듦
- 개별 아카데미트러스트가 있고 7개의 학교가 모여서 상위의 트러스트를 만듦
- 협동조합그룹 임원들은 개별학교 트러스트에 거버넌스 일원으로 참여하는 한편, 공통의 의사결정을 하는 상위 트러스트 거버넌스에도 참여

F. 개별학교 거버넌스 참여 방식

1. 개별학교 운영위원회에 이사(governors)로 참여

- 협동조합 직원 및 조합원들이 아카데미학교들에 참여해서 비즈니스 지식 및 지역사회에 대한 이해를 제공하는 계기가 됨.
- Co-operative Academy of Leeds 학교의 경우 협동조합그룹의 임원진이 무보수로 학교 이사장을 수행하는 등 학교 운영에 참여

2. 이사의 역할과 중요성

- 학교 운영의 전략 수립, 학교교육 및 경영 전반 책임 추궁, 지출 등 재정 감독

G. 주요성과

- 기존 평가가 좋지 않던 협동조합아카데미들이 교육기준청의 '우수'평점을 받음
- 아카데미학교 거버넌스 운영 지원 외에도 학생 개발 기회를 제공하기 위해 교사들과 협업. 가령, 직업경험, 기술훈련, 멘토링 등
- 협동조합과의 직업체험을 통해 2010년 이후, 중등협동조합학교아카데미 학생 100 여 명이 협동조합 사업체에 취업됨

H. 협동조합아카데미트러스트 소속학교의 평가

1. Co-operative Academy of Manchester (CAM)

- 2010년, 아카데미학교로 전환했으며 전국에서 최고로 무단결석이 잦은 학교였음
- 주요 교육 파트너 : 맨체스터시 위원회
- 2014년, Ofsted 평가에서 리더십 분야 '우수', 경영분야 '탁월'

2. Co-operative Academy of Stoke (CAS)

- 2010년 전환, 2012년 £23m 건물로 이사
- 주요 교육 파트너 : Staffordshire University and Stoke-on-Trent College
- 2014년, Ofsted 평가에서 '우수'

3. Co-operative Academy of Leeds (CAL)

- 2012년 9월, 아카데미학교가 됨.
- 주요 교육 파트너 : Leeds City College
- Ofsted 기존 평가 시 '개선 요함'에서 후원 이후 '기준점' 충족

4. 기타 초등학교 4곳

Brownhill Primary Academy, Woodlands Primary Academy, Oakwood Primary Academy, Nightingale Primary Academy

- 2012년 12월 이후 아카데미학교로 전환하면서 '우수' 평가를 받음

I. 시사점

- 영국의 협동조합학교가 번성할 수 있게 된 배경에는 정부의 교육분야 민간부문의 허용에 대한 협동조합 진영의 우려와 그 틈을 기회로 삼아 적극적으로 참여 지원한데서 그 이유를 찾을 수 있음
- 특히 협동조합아카데미트러스트 사례에서 알 수 있듯, 협동조합그룹 진영이 적극적으로 학교 거버넌스협의체에 소속 임직원을 파견해서 중요한 의사결정과 학교운영을 관리 감독하고, 직업관련 훈련 프로그램 등을 여타 지역사회 전문가들과 파트너십을 이뤄 지원하는 등 역할을 함
- 이로 볼 때, 국내에서도 협동조합 등 사회적경제 진영에서 적극적으로 인적, 물적



좌 상단 : Frank Norris와 간담회
 우 상단 : 협동조합그룹 옥상
 우 하단 : 협동조합그룹 전경

자원을 연계하고, 직업교육 훈련을 하는 등 학교협동조합에서의 역할을 고려해야 함

< Frank Norris와 간담회 >

- Q1. 아카데미트러스트에 소속한 학교들 모두 건물 신축 같은 재정지원을 정부가 지원한 것인지?
 - 중앙정부가 전부 재정을 지원해줌. 토니 블레어 정부시절 ‘교육’ 이 화두였으며 아주 낙후된 지역의 재생을 위해 집중 투자한다는 기조로 투자를 받아서 진행됨. 따라서 협동조합그룹이 직접 금전적으로 지원하는 것은 없음
- Q2. 트러스트 학교 이사진으로 참여하는 분들이 무보수라면 협동조합그룹에서 따로 인건비를 지원하는지?
 - 이사진들이 자기 시간을 들여 활동하는 것에 대해서는 그룹 차원에서 지원
- Q3. 협동조합그룹이 어떤 방식으로 지원하는 좀 더 구체적으로 말해 달라.
 - 이사진에 직접 참여하고 되도록 많은 교육기회를 제공하는 것이 주요한 내용임.
 여러 가지 지원방식이 있고 학교마다 다양하게 상의해서 결정. 다만 개별학교마다 이사회에 이사 1명씩 들어가는 것은 동일.
 교사가 될 사람을 그룹에서 트레이닝하기도 하는데 석사과정 학생들의 교육이 다음 주에 시작될 예정임.
 그룹이 아카데미트러스트 방식으로 지원하려고 계획한 학교 수는 최대 30개 학교임. 그 이유는 이 학교들이 굉장히 어려운 상황에 처한 학교들이기 때문임.
 학교마다 일대일로 공들여서 돌봄 지원이 필요하다고 생각되기 때문에 숫자만 늘려서 지원하는 것은 바람직하지 않다고 봄.

수 대학협동조합연합회 (Students for Cooperation)

김영주 (서울시학교협동조합추진단 매니저)

□ 방문일시 : 2015. 10. 16 (금)

□ 방문 면담자 : Mike Shaw (Students for Cooperation 네트워크 코디네이터)

□ 개요 15)

- 연혁 : 2013년 6월
- 조직 : 대학협동조합연합회의 성격이며 전국 대학생의 민주적 의사결정조직 연합회 조합원들의 소유와 민주적 통제
- 목적 : 영국 내 학생협동조합운동 발전 및 지원, 학생 협동운동의 허브
- 가입조합 : 24개 푸드협동조합, 4개 주거협동조합, 1개 중고 재활용협동조합
- 조합원 학생 수 : 10,000여명
- 직원 : 2명
- 대표총회 : 매달 2회 진행, 주요 결정, 정책, 전략 결정
- 네트워킹 : 영국 전역에 30개의 학생협동조합과 네트워킹

A. 전개과정

- 영국 협동조합운동에서 새로운 조직이고 유럽전체에서도 얼마 되지 않음
- 금융위기 이후 곤경에 처한 학생들이 많아지면서 대학협동조합이 늘어남
- 학생 당 주거비용이 10년 간 2배로 증가, 식비, 교통비 등 급등으로 빚을 지고 있음
- 등록금 인상 반대 캠페인 등 정부정책 캠페인 활동 늘면서 쿵 활동 늘어남
- 학생의 다양한 필요에 부응해 시작했으며 단체 간 협동, 사회혁신을 위해 지속적인 활동 전개
- 이들 이슈를 해결하기 위해 대학협동조합연합회는 학생그룹에게 네트워킹과 교육환경 제공해서 협동조합을 설립하도록 지원
- 캠페인 조직화, 참여가 중요하며 다른 비영리조직과 함께 하는 것을 알아가는 단계
- 웹사이트에 학생활동의 최신뉴스, 자료 등이 수록되며 공동체가 관리 운영

B. 에딘버러 주거협동조합의 시작

- 2개의 빌딩, 24개 플랫, 106명이 조합원 참여,
- 학생 숙소 중 가장 저렴한 주거 제공 : 방 1개당 350 파운드(공과금 포함)
- 최초 출자금 : 건물매입 시 은행 신용도 없어 네트워크, 전문가 자문 등 공부를 진행
- 주택조합이 소유하던 건물을 설득을 통해 5년 간 임대 할 수 있었음
- 조건은 학생들이 상황 되면 지불하도록 해줌
- 1년에 250,000 파운드 임대료이나 처음 8만 파운드를 3개월 후에 지불
- 성공리에 운영하면서 새로운 사업을 위해 은행융자 받으려 함

C. 사업별 유형

1. 푸드협동조합
 - 20개의 쿵 : 직접 산지나 노동자협동조합 등으로부터 건강하고 값싼 먹거리를 공동 구매, 운영비만 남기고 판매
 - 자원봉사로 운영
2. 주거협동조합 : 2014년 시작, 올해 3번째 곧 오픈 예정
 - 주택을 사서 관리 할 수 있을까 회의를 가진 사람들에게 가능성을 알림
3. 자전거 등 재활용 협동조합
 - 대여 및 수선 방법, 부품 조립 등을 사업화함
 - 자전거 사고파는 걱정 없이 임대비용만 받고 관리비를 내지 않음, 학기단위로 임대

D. 조합원 혜택

- 데코레이션 권리 부여, 방학 중 재임대 권한 허용
- 자기집 같은 느낌, 사교 친교적 활동
- 조합원들은 주거비용 충당을 위해 파트타임제 일을 안 해도 됨, 학업에도 좋음
- 세탁 비용 등 기존 기숙사 내 민간업자들에게 지불하던 비용을 지출하지 않음으로써 생활비 절감
- 조합원 직접참여로 민주적 결정과정의 장점을 체득

E. 신규 조합원 가입

- 조합원 가입 시 2개의 질문만 함
- 왜 협동조합에 참여하는지, 기여하려는 바가 무엇인지만 질문
- 기존 조합원이 심사과정에 참여

15) 출처 : 홈페이지 <http://www.students.coop/>

F. 다음 단계 모색

- 커뮤니티비즈니스연합회 같은 투자자를 설득해 학생연합회가 돈을 빌려 집 구매
- 150만 파운드를 투자 받아 집값 싼 곳에 8-9개 구입 계획
- 비즈니스 플랜, 법적 구비내용을 준비하는 단계



마이크 쇼의 강의 모습

< Mike Shaw 와 질의응답 >

문) 이런 운동이 학생들에게 더 많은 영향을 미칠 것이라고 보나?

- 임대료 가격 다문과 학교 내 임대사업 반대운동을 펼치고 운영권 달라고 방향 잡음. 또한 지역의 이슈에 참여할 계획인데 가령, 지하주차장 공간을 리노베이션화 해서 지역민들 초대행사 개최 등 모두의 공간으로 만들려고 함.

문) 미래 계획?

- 처음 등록금인상반대, 주거문제에 분노, 직접 문제 풀어야한다고 많은 이들이 조직 동참했으니 주택 이후 재활용 등 점차 다양한 캠페인으로 발전되고 있음.

문) 주거비를 못내는 경우?

- 1대1 상담, 융자 혹은 방중 아르바이트 하도록 기다려줌. 못내는 경우 대비 유보금도 일부 있음. 공동구매 등 생활비 절약을 조언

영국 협동조합학교 (co-operative schools in U.K) 연수자료

영국 협동조합학교 3개교

1. 맨체스터협동조합아카데미

(The Co-operative Academy of Manchester)

장지현 (서울 영림중학교사회적협동조합 이사)

박영인 (서울 독산누리사회적협동조합 이사)



(사진1. 맨체스터협동조합아카데미학교 전경)

□ 방문일자 : 2015.10.14(수) 14:30~16:30

□ 방문 면담자 : 교장 Stive Brice, 교감, 담당 교사,
학생 11학년 1명, sixth form 2명

A. 맨체스터협동조합아카데미 개요¹⁶⁾

1. 설립 배경

- 2002년 노동당 정부 이후 등장한 새로운 유형의 학교로 (중앙)정부의 예산지원을 받지만 기업이나 NGO 등이 스폰서로 기금 조성 등 동참, 일반적으로 사회경제적 배제 지역의 공립학교를 대상으로 교육환경과 학업 성취도를 향상시키기 위해 민간경영 기법을 도입한 형태의 학교
- 지방정부 통제 대신 운영위원회(governing body)가 독자적 운영
- 교과과정, 수업시간, 제반환경을 학교 재량으로 정할 수 있음
- 2010년 보수당-자유민주당 연정 이후 배제지역 넘어서 장려하고 확충
- 2015년, 중등학교에서 아카데미(자유학교, 기술대학 포함)학교 매년 증가(61.4%)

16) 출처 : <https://www.gov.uk/types-of-school/overview> 정부의 재정적 지원을 받지만 사립학교 유형으로 구분됨

2. 현황

- 2010년 9월 설립한 중등학교이며 전신은 Plant Hill Arts College
- 학생연령 : 11~18세
- 학생 수 : 632명(sixth form 포함)
- 후원자 : 협동조합그룹이 주로 후원하며 맨체스터 시청, 맨체스터컬리지

3. 특성

- 최근 7개의 아카데미와 멀티 아카데미트러스트로 통합됨
- 낙후된 지역 학생들의 성과를 향상시켜 학생간의 격차를 해소하기 위해 추가 재원을 받는 학교
- 학생 2/3은 pupil premium 자격이 주어짐
: 무상급식과 지방정부의 지원을 받음
- 모국어가 영어가 아닌 학생을 위해 특별교육 실시하며, 영어를 제2언어로 사용하는 소수 이민자 배경인 학생(32개 언어권)과 장애학생 비율이 전국 대비해서 높음
- 30명의 학생들에게 대학 등이 장외교육 지원 : 수학, 영어, 직업교육 등 제공
- 맨체스터 북부지역의 많은 학교들과 제휴활동
: The Skills Solution Training Agency와 커리큘럼, 직업체험 기회 제공 협력
- 협동조합그룹은 16세 이상 학생을 위한 직업체험, 견습, 고용기회 제공, School Direct를 통해 학생 훈련
- 파트너 관계인 대학에서 공부, 훈련을 마치면 파트너십에 있는 학교에 일자리를 얻을 수 있고, 3년간 노동 경험이 있는 졸업생의 경우 유급훈련을 받을 수 있음
- 학생선발권은 주어지지 않음
- 정부가 학생 성취도 평가지표로 설정한 기준을 충족함

4. 주요 성과



(사진2. 협동조합그룹에서 실습하는 학생 모습)

1) 협동조합그룹의 지원을 통한 진로학습 기회 확대

- 협동조합그룹이 학교 운영위원회 참여해서 이사진의 운영에 조언을 주고, 학생들에게 다양한 교육 프로그램 기회를 제공함
- 협동조합 비즈니스에서 배울 수 있는 것을 직접 현장실습을 통해 체험하게 함
- 특히, 14~15세의 재학생 130명 모두에게 2주간의 실습 체험 기회 제공
- 대학 입시준비(혹은 취업준비)과정인 sixth form 학생 중 본인이 원할 경우 조금 더 유연한 직업체험 기회 부여

< 협동조합그룹의 비즈니스운영에 참가한 학생들과 인터뷰 내용 >

(학생 1) 협동조합그룹에 매일 8시에 출근해서 했던 일은 재무부서 쪽 일이었다. 협동조합그룹의 메인 사업인 슈퍼마켓 유통 사업에서 팔지 못해 남은 음식을 처리하는 일을 담당하는 팀이었다. 일하면서 가장 즐거웠던 점은 팀원들이 그곳에서 오래 일한 사람처럼 친절하게 챙겨주고 매우 협력적인 분위기여서 좋았다.

(교장) 이 학생은 하루 이벤트로 열린 리더십 데이에도 참가했다. 협동조합그룹에서 일하는 임원진, 우리 학교 선생님들이 참가를 했으며 학생 중에서는 리딩그룹을 이루는 학생들이 참가하였다. ‘리더란 무엇인가’를 주제로 해서 리더가 될 자질은 무엇이며, 자질은 어떻게 키워 줄 수 있는가를 내용으로 강연과 워크숍을 혼합해서 진행한 이벤트였다.

(학생 1) 이전에 생각하지 못했던 리더로서 무엇이 필요하다는 것을 처음으로 학습할 수 있는 좋은 기회였다. 그날 있었던 프로그램 중에 선생님이 자기가 가장 존경하는 리더들의 특징을 소개하고 팀마다 닮고 싶은 리더를 뽑으라고 물었는데 나는 넬슨 만델라를 선택했고 팝 가수 비욘세, 마틴 루터 킹도 선택한 친구들도 있었다.

(학생 2) 나는 협동조합그룹의 IT부서에 소속됐는데, 그 때 했던 일은 고객센터에서 도움이 필요한 이용자들의 전화가 오면 전화 응대하는 일도 하였고 소프트웨어 업데이트하고 인스톨하는 일도 하였다. 현장학습을 하는 경우에 학생들이 가서 일하시는 분들 관찰만 하는 게 아니라 실제로 일을 맡아 작은 경험이라도 할 수 있도록 진행을 한다.

(학생 3) 나의 경우도 그룹 본부에 있는 디지털 마케팅 부서에서 일을 하였다. 협동조합그룹 사업부문 중에 장래 서비스회사가 있는데 그곳의 디지털 마케팅 부서였다. 내가 했던 일은 연간 죽은 사람의 숫자를 통계를 내서 그 데이터를 홈페이지에 올리는 작업이었다.

(질문) 협동조합그룹에 가서 일을 할 때 원하는 부서를 본인이 선택하는지 아니면 주어진는지, 또 하나는 현장 경험이 자신의 진로에 영향을 미쳤는지 궁금하다.

(교장) 먼저 협동조합그룹에서 학생들이 갈수 있는 부서의 목록을 제시하면 학생들이 그중에서 선택한다. 학생이 부서를 보고 선택하면 어떤 특정팀에 가서 일을 해보는 것은 협동조합그룹이 정해주는 식이다.

(학생 2) 그 전부터 IT 업종에 가고 싶었지만 확신이 서지 않았는데 이번 현장경험을 통해 이 일은 내가 정말 좋아하고 전망이 있는 직종이구나 라고 확신을 갖게 되었다.

(학생 3) 나도 홈페이지 웹사이트와 관련된 일을 하고 싶지만 무엇이 있었는지 몰랐는데 현장경험을 통해서 어떤 직종이 있는지 알게 되었고 흥미가 있다는 것을 알게 되었다.

(학생 1) 나의 경우 소속한 파이낸스 재무 쪽 일이 생각보다 굉장히 복잡하고 고난도의 지식이 필요하다는 것을 알게 되었다. 막연하게 생각하던 재무팀이 경험해 보니 매우 어려운 일이었지만 도전해 볼만한 가치가 있다는 것도 생각하게 되었다. 장래 이런 직종을 선택하기 위해서 업무에 필요한 능력이 무엇인지에 대해 현실적이고 진지한 고민을 하였으며 필요한 부분이 무엇인지를 알게 된 좋은 기회였다.

2) 지역사회와 파트너십 연계, 확대

- 맨체스터 지역사회 및 중등학교와 협력 프로그램을 갖추고, 협동조합그룹 트러스트 7개교와 학습 자료와 교수법 공유

< 지역사회와 연계된 활동에 관한 인터뷰 내용 >

(질문) 지역 네트워킹 혹은 다른 협동조합과 교류하는 프로그램이 있는지, 있다면 학생들의 참여 정도는?

(교감) 협동조합그룹 외에도 평상시에도 다른 조직들과 많은 활동을 진행하고 있다. 맨체스터 지역의 비영리단체나 사회적기업에 종사하는 분들이 수업시간에 강의를 해주고 있고, 자원봉사에 학생들이 참여하고 있으며, IT에 관심 있는 학생들의 경우 따로 그룹을 짜서 협동조합그룹의 IT 방문교육 프로그램에 참여하기도 한다.

또 하나는 본교의 경우 정부가 1,300만 파운드를 예산 지원해 지은 학교건물이므로 지역사회에 개방하는 프로그램을 많이 해야 한다는 책임감도 있다. 운동장도 지역사회에 개방하고 주민들을 위한 재미있는 프로그램을 많이 한다.

3) 영국교육기준청(The Office for Standards in Education, Ofsted) 평가

- 2014년 11월 조사 결과 : 전체평점 우수
- 리더십과 경영 : 탁월, 학생 행동 및 보호, 교육의 질과 성취도 : 우수
- 출석률 : 상위1%

< 협동조합학교의 교육에 관련된 인터뷰 >

(질문) 수업 내용에 협동의 내용은 반영이 어떻게 되는지 어떤 특징이 있는지?

- 우선 수업시간에 Resiliency(활력), Responsibility(책임감 갖기), Reflection(성찰하기), Resources (문제해결능력), Reasoning(이성적 사유)와 같은 5R을 지키려고 한다. 이외에도 학생들이 협동조합교육 활동에서 의지를 가지고 긍정적 마인드로 끝까지 관찰하기, 실수하는 것을 두려워하지 않기 등을 중시하며 수업시간에 실천한다.

예를 들면 지난주에 선생님들이 학생들 유니폼을 입고 5R과 태도(attitude)에 해당되는 행동을 주제로 연극을 했다. 무책임한 모습, 리소스 찾는 행동 등을 내용으로 한 연극을 보고 학생들이 그룹 활동을 통해 토론하고 판단해서 투표를 한다. 모든 학생이 참여해 거기서 나온 것을 보고 앞으로 1학기 동안 계획을 짠다. 긍정적이지 못한 캐릭터가 있으면 학생들이 이를 고치기 위해 필요한 것을 이야기하고, 학교에서 할 수 있는 것을 제안하는 프로그램이다. 학생들의 조언을 듣고 선생님이 변화하는 역할극을 통해 선생님을 이해하는 것이다.

(질문) 방과 후 과정 중에 협동조합을 공부하거나 협동조합 동아리를 운영하는 것이 있는지?

- 동아리 활동으로 협동조합 공부를 하는 것은 없고 새로 시작한 엔터프라이즈 비즈니스 하이브라는 것을 지난주에 시작했다. 비즈니스 교육과정에 협동조합 창업과 운영을 포함했는데 수업시간이나 방과 후 시간에 할 수 있도록 혼합 형태의 협동조합 창업 프로그램을 올해 새로 만들었다.



<Stive Brice 교장의 안내>



< 학생들과 간담회 장면 >

B. 시사점

· 아카데미학교로 전환 당시, 새로 지은 학교에서 새로 들어온 교사들이 새로운 교육철학으로 학교 분위기를 전환시킴. 처음 학교에서 공을 들인 것은 교사, 학생, 학부모 간 대화를 통해 신뢰를 쌓고 지역사회에서 학교 명예를 회복하는 것이었음. 학교 개방 프로그램이나 지역 활동단체들이 학교에서 강의하는 기회를 제공해서 교류 폭을 넓히고 이해관계자로 참여시킴. 이에 따라 정원 180명에 90명이 지원하던 학생 수가 250여 명으로 급격히 늘어남.

· 협동조합학교는 현재 우리나라 학교협동조합이 설립되는 것처럼 법인격을 갖추기 위해 까다롭고 복잡한 인가 과정을 거쳐서 만들고 있지 않기 때문에 접근 부담이 크지 않은 것으로 보임.

· 영국 사례의 경우 협동조합의 이념적 가치를 학교 운영과 학생들의 교육활동에 녹여내는 것을 주된 목적으로 삼기 때문에 현재 매점 방식으로 학부모의 헌신적 기여를 필수로 하는 국내 학교협동조합 운동에 근본적인 물음을 던져주고 있음.

· 올할로우 카톨릭 컬리지 (All Hallows Catholic College) 17)

김혜정 (서울 삼성고등학교사회적협동조합 이사장)



<사진1. All Hallows Catholic College 전경>

□ 방문일자 : 2015. 10.15(목) 오전 10시~13시

□ 방문 면담자 : 교장 A. S. Billings, 홍보담당, 학생 8명

A. 올할로우 카톨릭컬리지 개요

1. 현황

- 로마 카톨릭 계열의 Voluntary - aided schools 18)
- 학생연령 : 11~18세 (Sixth form 포함)
- 학생 수 : 1,258명

2. 학교 연혁

- 1962년, 올할로우 고등학교로 개교
- 2006년, 비즈니스와 윤리적 기업 교육하는 Specialist college (특성화학교) 가 됨
- 2010년, 언어분야 추가(불어, 스페인어, 독일어, 라틴어, 중국어 전문)
- 2013년, Voluntary academy 학교로 전환
- 카톨릭 교구인 Diocese of Shrewsbury 재단 지원 받음

17) https://en.wikipedia.org/wiki/All_Hallows_Catholic_College_Macclesfield 및 <http://www.allhallows.org.uk/> 올할로우카톨릭 컬리지 홈페이지 참조. 참고로 영국에서 컬리지라는 명칭은 대학을 지칭하는 것만이 아니라 후기 중등학교인 sixth form이 있는 고등학교, 혹은 일반 중등학교에서도 학교명칭으로 사용됨.

18) 학교 토지와 건물은 교회소유, 운영자금 정부지원, 학교운영위원회 운영을 특징으로 함.

3. 교육과정

- 정부 표준 교육과정 외 윤리적 기업, 수학과 금융, 비즈니스, 기술정보, 예술 및 스포츠 교육 강조
- 1개 이상 제 2 언어 사용
- Young Co-operative¹⁹⁾ 프로그램 통해 학생의 학내사업 운영 기회 부여
 - 건강한 먹거리 - 공정무역 제품 판매 매점, 원예, 폐기물관리로 확장
 - 재활용 협동조합 사업 참여
 - 협동조합 정신에 기초한 비즈니스 교육

4. 교육 목표 및 철학

- 모토 : '더 많은 소유가 아닌 더 나은 사람이 되기 위한' 교육
'Aspire not to have more, but to be more'
- 교육목표 : 윤리, 상호협동, 공공선을 위해 활동하는 인간 육성
- Young Co-operative 프로그램 통해 협동조합 정신을 교육과정에 반영

5. 주요 성과

- 전교생의 뛰어난 학업 성취도(Ofsted로부터 최근 수년간 우수 평가)
 - A level 시험에 100% 통과, 대학진학률도 높음
- 수상 :
 - 협동조합컬리지를 비롯한 협동조합 부문과 긴밀한 연계
 - Specialist학교 지위 획득 : Business, 윤리적기업, Language 분야
 - Leading Aspect Awards 수상 등 교육분야 리더 학교로 지정
- 전국교사개선 프로그램(Teacher Effectiveness Enhancement Programme, TEEP) 챔피언 센터 유치²⁰⁾
- 다양한 Young co-operative 활동을 비즈니스로 발전시킨 프로그램 운영으로 학생들에게 기업가로서 체험 등 기회 제공
 - 양초, 먹거리 등 다양한 판매를 통해 인도 병원 건설에 기부 중

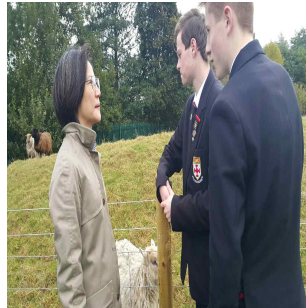
19) 영코퍼레이티브(Young Co-operative)는 학생들이 자신만의 사업체를 설립해서 협동조합기업을 운용하도록 실질적 진입 기회를 부여하는 것. 가령 윤리적인 먹거리를 위한 공정무역 제품을 판매하는 활동을 통해 청소년들이 공정무역을 알게 되고, 그것이 어떤 작동방식으로 전 세계 빈곤문제를 경감시키는지 학습하게 됨. 이 프로그램은 원예활동이나 폐기물 관리 활동은 물론이고, 재활용사업을 하는 교내 협동조합으로 까지 발전하고 있음. 영코퍼레이티브 참여를 통해 학생들은 비즈니스 기술부터 협동조합의 민주적 운영원리까지 익히게 됨.

20) 2002년, 효과적인 교수법과 학습 모델을 개발하기 위해 설립됨. 교사들의 훈련기관으로서 교육 스킬을 배우러 온 국내외 방문자들의 교육기관 기능을 하고 있음.

B. 교내 현장 투어

1. Market garden 투어

- 양봉, 돼지·양 등 동물 사육, 야채·과일 재배 후 학부모나 인근 지역주민에 판매
- 방과 후에 학생들이 직접 운영 및 관리하고, 상품판매 후 수익을 재투자
- 선후배 학생들과 교사, 지역주민이 자원봉사로 함께 활동함
- 생산자로서 비즈니스 감각을 익히고, 향후 진로로 자연스럽게 연결
- 관련 프로그램 관련 연수 이수 -> 발표(전과정) -> 매뉴얼로 전수



< 사진 2. All Hallows Catholic College의 MARKET GARDEN 이모저모 >

2. Business & Enterprise 동 견학

1) 선택적 고등교육 (8학년 이상 해당)

- 비즈니스 1개 과목 심화교육과 6주 간 비즈니스 기술 관련 인턴십

2) 교과 선택

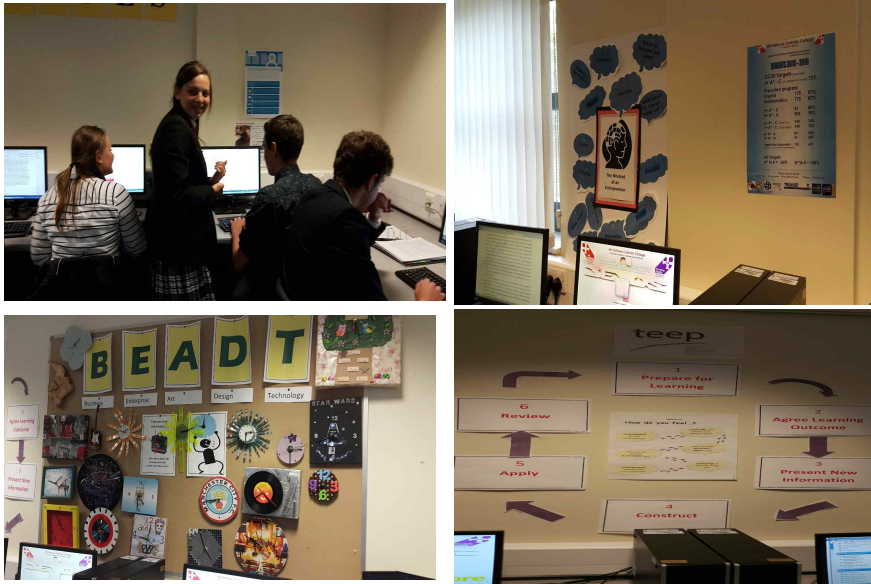
- 3개 반 운영(각각 30명* 3) : 비즈니스 IT (2반), 비즈니스경제 (1반)

3) IT BUSINESS CLASS 시험문제

- 비즈니스 사업제안서 제출
- 사업계획에 맞는 상품 아이디어 구상
- 상품에 대한 설명과 디자인모형 제시
- 사업 대상 및 광고, 가격 등

4) 시계프로젝트

- 7학년 전체학생 대상
- 1인 1개 시계 제작, 판매하는 과정 통해 비즈니스 기본개념, 원칙 배움
- 고학년으로 올라갈수록 숙련도 상승이 목적
- 고객과 기업가로서 관계 중요성 강조 프로젝트
- 상품 제작 및 판매 활동 : 수익 중 1/2을 인도 병원에 기부



< 사진 3. 학교의 IT BUSINESS class 모습 >



< 사진4. 학생들이 직접 제작한 상품 판매 모습 - 연3회 행사 >

3. 매점(SCHOOL STATIONERY SHOP) 투어

1) 운영 방식

- 6th form 학생이 매니저 역할 + 8학년(배움) + 자원봉사
- 학생 자치에 입각한 운영
- 재고, 재무, 입고 등 학생들 스스로 관리

- 매일 쉬는 시간, 점심시간에 운영
- 학생들 스스로 시즌마다 인테리어 조성
- 판매물품은 윤리적 제품과 문구류, 교복재활용 등
- 수익금은 학교회계로 편입되나 회계 시스템 따로 운영

2) 국내 매점과 차이점

- 학생들 교육 목적이므로 모든 시설비는 학교운영비, 수익금은 학교회계에서 처리
- school business로 사업자등록 필요하지 않음.
- 수익성 저조하나 이윤창출보다 사업과정 등을 교육하는 목적이므로 학교에서 지원



< 사진5. 학생들이 직접 운영하는 매점 내·외부 모습 >

C. 시사점

- All Hallows Catholic College는 협동조합학교연합회에 가입한 협동조합학교가 아니지만, Young Co-operative 활동을 통해 협동조합 정신을 교육과정 안에서 충실하게 반영, 실천하는 학교임.

학년에 상관없이 협력해서 매점사업을 직접 운영 관리한다든지 가축 사육이나 과수 재배 등을 인근 지역주민의 협조를 얻어 진행하는 모습에서, 혹은 자신들이 직접 제작 생산한 물품의 수익금을 제3세계에 기부하는 활동들에서 협동교육의 소중한 가치를 확인할 수 있었음. 또한 학생 자신이 직접 수익 모델을 찾아 아이디어를 내고 제작·판매·재투자에 이르는 비즈니스 수업을 통해 생산자 및 기업가정신을 학습하는 사례는 우리나라 교육 과제로 떠오르고 있는 청년 창업 육성의 좋은 사례임.

- 학교협동조합이 시작단계인 우리나라에서도 영국의 다양한 young co-operative 활동 프로그램을 사례로 삼아 충분히 활용할 수 있는 모델로 보여짐.

< 교장 A S Billings 및 학생들과 인터뷰 내용 >

1) 교장의 학교 소개

· 과거에는 협동교육을 young co-operative 활동에 주안점을 두었지만 최근에는 비즈니스를 확대한 교육 프로그램을 중점 운영하고 있음. young co-operative 라는 명칭은 사용하지 않고 있으나 협동조합의 철학을 바탕으로 교육하고 있음.

· 우리는 협동, 타인 존중과 배려, 열정, 명예롭게 행동하기를 미션으로 '더 많이 갖는 사람이 아니라 더 나은 사람'이 되도록 하는데 교육 목적을 두고 있음. 이를 위해 학교교육 과정에 협동 교육이 강력하게 자리하고 있음.

2) 비즈니스 수업과정 학생

· sixth form 학년으로 회계 공부를 하고 있고 대학 진학대신 직장 가질 예정임.

이 학교에 비즈니스 교육을 보고 지원했고, 지난 여름 halifax 은행에 근무했는데 손님 응대가 즐거웠고 적성에 맞는 것을 알게 되었음. 현장 경험 후 진로에 더 필요한 공부를 찾게 됨.

3) 시계 프로젝트 수업 담당 교사

· 시계 만드는 수업을 통해 비즈니스 기본개념과 원칙을 가르치는 게 목표. 한 학년에서만 배우는 게 아니라 학년별로 심화하여 교육하고 있음. 특히 고객과 기업가가 어떤 관계를 맺으며 지속적인 비즈니스를 어떻게 할지 학습하게 됨.

· 개개 학생 별 1개 상품 제작 (동일 제품 다량 제작 가능)해서 시장 판매 과정까지 진행하고 있음. 수익금은 인도의 병원에 기부하는 사회적기업 개념으로 운영하는데 매년 이 비즈니스를 통해 인도에 기부한 액수가 상당함. 7학년 모두 시계프로젝트 수업에 참여하며 8학년부터는 선택으로 Business technology 과목을 수강할 수 있음.

4) 동물 사육관리 학생

· 어려서부터 동물을 좋아했고 이런 프로그램 과정이 있는 학교에 진학함. 동물을 관리하는 법을 잘 익혀서 나중에 농장 운영을 할 예정임.

5) 홍보담당

· 수업 운영을 위한 교육 콘텐츠는 학생 수요를 조사해서 좋은 아이디어는 적극적으로 수용, 반영하며 학생 제안으로 각종 이벤트를 조직, 운영하고 있음.

· 인근 학교와 연계활동의 경우 이 학교에 진학하려는 초등학교생들과 협업하고 있음. 초등학교까지 연계해서 진행하는 학교는 거의 없어 자부심 느낌.

· 지역사회와의 협력은 sixth form 프로그램에서 농구부 학생들이 자원봉사 활동하며 주로 개인 차원에서 자원봉사 함. 또한 학생들이 상품을 판매해서 인도의 병원 건립에 기부를 하고 있는데 지역사회란 인접지역 만이 아니라 전 세계로 확대해서 바라볼 것을 학생들에게 제시하는 차원임.

③ 골번고등학교 (Golbourne High School) 21)

장이수 (서울 삼각산고등학교사회적협동조합 이사장)



<사진1. Golbourne High School 전경>

□ 방문일시 : 2015. 10. 16. (금) 10:00p.m ~ 12:00p.m

□ 방문 면담자 : David Lythgoe(교장) 및 9학년 학생들
Graham Workman (WLCT 생태전문가로 협동조합 파트너)

□ 골번고등학교 개요

A. 학교 현황

- 협동조합트러스트재단이 운영하는 중등학교
- 개교 : 1954년
- 학생 연령 : 11세 ~ 16세
- 학생 수 : 750명

B. 학교 연혁

21) 출처 : https://en.wikipedia.org/wiki/Golborne_High_School 명칭은 고등학교이나 실질적으로 중등학교임.

- 개교 당시 여자중학교, 1967년에 남학생 수용하면서 골번카운티중학교로 개명
- 1989년, 6th form과정 폐쇄하면서 Comprehensive School에서 중등학교가 됨
- 2007년, College of Visual Arts(시각예술학교)가 됨
- 2010년, Golborne and Lowton Co-operative Learning partnership (GLCLP) 트러스트학교가 됨

C. GoaLCo(Golborne and Lowton 협동조합트러스트) 운영

1. 소속 단체 및 학교

- Golborne high school
- Lowton Junior and Infant School
- UCLAN
- Wigan And Leigh college
- Wigan Leisure and Culture Trust
- Cooperative Collage

2. GoaLCo의 시작

- 최초의 협동조합학교인 레디쉬베일 학교 현장방문을 통해 감명을 받음
- 환경 교육 현장인 Three sisters 등 방문을 통해 습지와 생태계의 중요성을 체험
- 다양한 지역사회 기관의 인적·물적 후원과 참여, 장비 지원을 받아 습지조성 프로젝트 시작

D. 성과

- 골번고등학교는 '온실만들기 프로젝트'로 250파운드의 grant를 받음.
- 동아리(Young Co-operative) 역시 지역사회의 여러 기관과 협력하여 다양한 프로젝트를 성공적으로 이루어냄

E. 시사점

골번고등학교에서 가장 중요한 것은 '지역기관과 학교(GoaLCo)들과 협력하여 이루어가는 트러스트 형태의 좋은 사례임.

학생들은 Young Co-operative 방식으로 학교와 지역과 협력하고 학부모는 지역주민으로서 학교와 함께하는 프로젝트에 참여하고 있음.

한국의 '학교 사회적협동조합'의 형태와 가장 근접한 모델로 보여짐.

향후 한국 학교 사회적협동조합의 지향하여야 할 방향으로 볼 수 있음.

< GoaLco 트러스트 사업 내용 소개 >

1. Community Wetland Project (습지 조성사업)

소개 : Graham workman (WLCT-Wigan Leisure and Culture Trust)



<사진 2. 습지 및 탐방 모습 >

문: 습지를 만들게 된 이유는?

- 학교 주변에 나무가 없어서 새와 벌레들이 살 수 없는 공간이 되어가고 있었고, 나무심을 공간을 확보해서 지역의 동·식물을 살리자는 취지에서 시작함.

문: 공사에 필요한 자원 조달은 어떻게 하는가?

- 공사 예상 경비는 약 70,000파운드인데 조경회사인 Murphy에서 제공하고 있음.
현실적 이유는 조경회사가 사업을 할 때 유럽연합의 법으로 꼭 보호해야 할 희귀종이 있는 곳은 공사를 하지 못하게 되어 있어서 개발 허가를 받으려면 희귀종을 살 수 있는 곳으로 옮겨야하기 때문임. 공사 지역에 희귀종이 있을 때 이곳으로 옮기고 사업권을 받을 수 있다는 이점으로 '습지 조성사업'에 참여한 것이 계기가 됨.

문: 크기는 얼마나 되며 어떻게 만들고 있는가?

- 학교 옆 공터의 습지조성 공간은 1acre (약 1200평)정도이며 레이저 기술(laser technology)을 이용해 꺾이는 곳마다 1인치씩 높이를 다르게 하여 조성함.

문: 언제쯤 식물이 살 수 있는가?

- 20년에 걸쳐서 조금씩 변화하는 과정을 관찰하면서 돌봐 줄 계획임. 3년 정도면 10종의 식생이 살게 될 것이고 점점 더 늘어날 것임. 시간이 걸리겠지만 인위적으로 새로운 흙을 더하지는 않을 것임. 이곳에서 식생이 자라고, 그 식생에서 떨어진 잎이 썩으면 거름이 되서 토양의 질을 바꿀 거라 생각함.

문: 다른 곳의 비옥한 흙을 더하지 않는 이유는 무엇입니까?

- 다른 지역의 흙을 더하면 이 지역과의 차이를 찾지 못하게 됨. 이 사업은 학생들에게 지역의 식생을 가르치는데도 목적이 있기 때문인데 벌써 선도를 하는 식생이 자라나고 있음.

문: 얼마나 많은 학생들이 참여하게 되었나?

- 이 프로젝트는 6개월 전부터 시작했고, 학생들이 인근지역의 큰 습지를 탐방해서 '습지란 무엇인가', '어떻게 디자인 되어있는가', '무엇을 배울 수 있는가'를 주제로 공부함. 이를 통해 학교 습지를 만드는 '디자인 제안'에 동참하게 되었음.

탐방한 습지는 여기에서 5마일 떨어진 20에이커(약 2,400평) 크기인데 나무가 아주 많이 자라고 있음. 전교생 800명이 습지에 가서 800그루의 나무를 가져다가 심을 예정이며 이로써 학생 한 사람마다 주인의식을 갖게 될 것으로 봄.

- 앞으로 운동장 옆에 작은 학습장이 만들어질 예정인데 평생학습과정 IT 팀이 물 속에 카메라를 설치하여 습지 아래의 생물을 관찰할 수 있도록 할 계획임.

이로써 학생들이 지역 그룹들과 서로 협력하며 습지에 대해 배울 수 있는 장이 만들어질 것임.

2. Eco-friendly plastic bottle greenhouse와 Garden 프로젝트

소개 : 지리와 교사

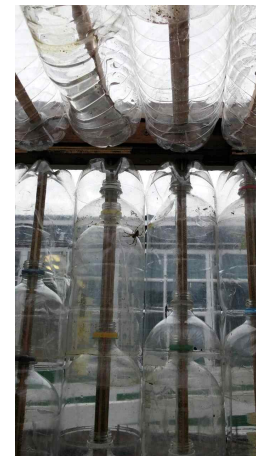
문: 어떻게 만들어진 온실인가?

- 아이디어는 언어를 가르치시는 선생님이 내셨고 프레임은 선생님과 학생이 공동으로 작업함. 학생들이 2천개의 재활용 플라스틱 병을 모아서 만든 온실을 만들.

문: 온실을 만들면서 계획한 것은 무엇인가?

- 투명 플라스틱 병이어서 온실 같은 효과를 내는데 이곳에서 기른 초록색 화분으로 학교 곳곳을 초록으로 꾸밀 목표를 갖고 있음. 또한 이곳에서 길러진 야채는 지역주민에게 팔기도 하고 지역주민과 음식을 해서 나눌 계획도 있음.

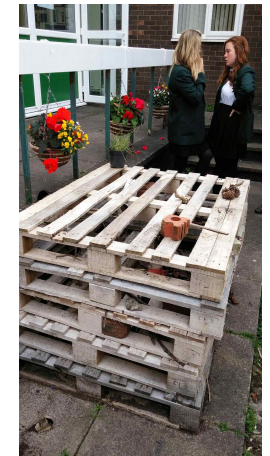
농사에 필요한 벌레를 키우는 벌레호텔은 지역 양로원 어른들께 배우고 있음. 이런 시도들은 지역과 함께 살아가는 협동조합의 정신을 자연스럽게 익힐 수 있는 좋은 기회라고 생각됨.



온실내부



온실외부



벌레호텔

3. GoaLco 프로그램 참여

소개 : 9학년 대표들

문: 골번과 지역사회 기관이 만든 GoaLco 트러스트 조직과 배경은?

- GoaLco는 Golborne high school, Lowton Junior and Infant School, UCLAN, Wigan And Leigh college, Wigan Leisure and Culture Trust, Cooperative Collage와 같은 기관과 학교가 함께 만든 협동조합 트러스트임.

트러스트는 5년 전에 처음으로 만들어짐.

- GoaLco가 만들어진 배경을 살펴보면 다음과 같음.

· Reddish Vale이라는 협동조합학교에 가서 배운 것은 협동조합과 지역사회와 함께하는 것이었음. 농장과 공정무역 물건 판매, 환경문제를 지역과 함께 해결하는 모습을 보고 영감을 많이 얻었음.

· Hinning House라는 곳은 청소년을 위해 아웃도어 프로그램을 제공하는데, 서로 다른 학교의 청소년들이 모여 모르는 사람들이 서로 협력하는 법을 배우는 장이었음.

· Eco school인 습지(WLCT) 방문 프로그램을 통해 환경과 생태계의 중요성을 공부한 것을 계기로 지역의 주민조직과 함께 학교 안에 습지를 만드는 프로젝트를 시작하게 되었음.

문) GoaLco 트러스트에 소속한 조합원 학생들의 활동은?

- 학생들은 두 번의 패션쇼, 제비뽑기행사, 가장무도회를 통해 기금을 모음. 이 기금은 지역과 함께하는 프로젝트에 쓰여지게 될 것임.

· Myercough College에서 유기농법과 동물보호에 대한 교육을 받은 학생들은 앞으로 습지가 조성되면 새와 곤충을 계속적으로 관찰할 수 있을 것임.

· Junior University는 UCLAN에서 10학년 학생들에게 대학에서 수업을 들을 수 있는 기회를 제공함.

· Helping the community는 양로원을 방문하고 유명 가수도 초대해서 어려운 지역주민들과 소통하는 시간을 갖고 있음.

· 이외에도 국제교류 프로젝트에 참여하는데 아프리카 학교와 편지로 교류중이며 영국문화원에 아프리카 학교를 방문할 수 있는 기금을 마련하기 위해 공모 중임.

문) 멤버가 되는 방법은?

- 조합비는 1파운드이며 세 번의 미팅에 참석하면 GoaLCo 배지가 주어짐.

문) 위와 같은 GoaLCo 활동을 통하여 가장 의미 있었던 것은 무엇인가?

- '팀워크' '협력방법'을 배우고, '새로운 사람들과 만나 서로 협력 하는 것'이 가장 의미 있었음.

영국 협동조합학교 (co-operative schools in U.K) 연수자료

영국 협동조합학교 사례를 통해본 학교협동조합의 정책 방향

1] 서울의 학교협동조합에 주는 시사점

김명신 (서울시학교협동조합추진단 단장)

- 영국의 학교협동조합은 2008년 협동조합학교가 처음 탄생해 6년만인 2014년 말 850여개로 확장되면서 영국 공교육과 협동조합 운동에 새로운 바람을 일으키고 있음.
- 초중고 내 협동조합 교육이 사회적경제 기반 확립과 성장에 중요한 밑거름이 되는 것을 고려해볼 때, 빠른 시간 내에 폭발적인 성장을 하고 있는 영국 협동조합학교의 성장배경과 운영 관련 모델에 대한 연구가 요구됨.

A. 영국 협동조합학교 정책연수의 목표

- 영국 협동조합학교 성장 배경과 지원기관의 역할 이해
- 영국 협동조합학교의 정의와 다양한 이해관계자로 구성된 거버넌스 구조 이해
- 영국 협동조합학교의 다양한 사업아이템 선정과 과정, 운영에 필요한 기술·지식을 습득하는 체계 이해
- 영국 협동조합학교의 확장이 시사하는 바와 미래 교육정책에 미치는 영향 이해
- 이러한 이해를 통해 차후 서울시 학교협동조합의 미래 추진 전략 및 지원 방향 등을 점검해 보고자 함

B. 영국 ‘협동조합학교’ 연수 시사점

1. 영국 협동조합학교 성장의 배경과 지원기관 이해를 통한 시사점

- 영국 협동조합학교는 150여년 이상의 협동조합 역사를 갖고 있는 영국에서는 협동조합 부문의 지원에 힘입어 협동조합학교에 대한 협력체계가 조성되고 있음.
- 협동조합학교의 성장세는 정부 등 제도권의 정책 지원에 탄력을 받은 것이 아니라 오히려 교육격차 해소와 효율성을 명분으로 공교육의 민간부문 이양을 확대해온 정부 정책의 흐름에 맞서 협동조합 부문이 협동조합의 정신에 입각해 교육 기회로 삼아 대응한 데서 찾을 수 있음.

- 한국 학교협동조합은 2012년 협동조합기본법이 통과된 후 다양한 부문에서 협동조합 설립 붐이 일어나는 초기단계이며, 학교협동조합의 경우도 그 일환임. 주로 학교매점과 같은 사업체를 통해 학교협동조합이 설립되고 있으며 서울을 비롯 광역·기초자치단체와 교육청, 사회적경제 지원조직들이 미래의 협동경제 토대를 확장시키는 차원에서 지원을 시작한 단계임.

- 시사점 : 영국 협동조합학교 확산에서 촉매 역할을 한 조직으로 협동조합컬리지와 협동조합그룹, 지역사회 협력을 들 수 있음. 우려되는 공교육 변화의 흐름 속에서 협동조합학교를 정부에 제안하고 좋은 사례들을 만들어간 협동조합컬리지와 협동조합그룹 등의 역할을 볼 때, 한국의 사회적경제 유관조직들이 적극적으로 개입할 필요성이 있음.

특히 협동조합 방식의 교육 커리큘럼, 교육과정을 지속적으로 개발, 제공한 협동조합컬리지처럼 교육전문기관이 부재한 국내 현실에서 협동조합 연구기관이나 대학의 협동교육 관련 기관들과 협력 파트너를 이뤄 교육 콘텐츠를 제공한다든지, 학생들에게 직업체험과 기술훈련 같은 기회를 제공한 협동조합그룹처럼 사회적경제 부문에서 역할해줄 필요가 있음. 이외에도, 협동조합부문에서 학교 의사결정구조에 좀 더 많은 참여가 필요해 보임.

2. 영국 협동조합학교의 개념 및 거버넌스 구조의 시사점

- 영국 협동조합학교의 개념은 학교운영에 다양한 이해관계자가 참여하는 거버넌스 구조를 갖춘 것, 교육 커리큘럼 및 교육방식에 협동정신이 내재할 것, 지역사회와 관계 고려로 요약됨. 이것이 영국 협동조합학교가 학교를 협동조합 방식으로 운영하는 사례로 알려진 이유임.

- 한국의 경우도 협동조합기본법에 의거해서 최근 서울시조례 등에 개념적 정의를 하고있는 바, 학교 내 주체와 지역주민이 매점 사업과 같은 학교 기반 협동조합 사업체를 설립해서 운영하는 것이라고 규정함.

- 시사점 : 양국의 가장 큰 차이점은 영국은 학교 전반을 관장하는 운영위원회(Governing body)에 교내 당사자는 물론이고 지역사회 다양한 관계자들이 참여해서 협동조합 이념과 운영원리에 입각해 교육과정과 활동 등 주요 사안을 결정한다는 점임.

이로 볼 때, 현 제도 상 교내 사업체 방식으로 접근할 수 밖에 없는 국내 상황과 괴리가 있으며 영국의 사례에서 한국에 적용을 하거나 시사점을 가지려면 교육정책과 제도 변화, 학교의 개방성이 전제되어야 함.

둘째, 국내에서도 협동의 가치에 입각해 학교 커리큘럼이나 교육방식을 고려하는 영국사례만큼은 아니지만 협동조합 동아리 등을 통해 사회적경제 교육이 이뤄지고 있고, 교과과정에 협동교육을 연계하려는 흐름이 등장하고 있음. 특히 서울의 학교협동조합이 설립된 학교들의 경우 이를 매개로 참여형 교육과 활동 프로그램들이 다양하게 시도되고 있어 사회적경제 교육의 확장 가능성을 시사하고 있음.

셋째, 지역사회와의 관계를 고려하는 것도 협동조합 정신에 따라 양국이 공히 내세우는 가

치임. 영국의 경우 외부의 인적·물적 자원이 다양하게 결합하는 방식이 주목되는데 인근 학교와 지역기관들이 교육적 효과를 위해 협동조합(GoalCo)을 함께 만들어 습지 조성 프로젝트를 공동 시행한 골번스쿨사례에서 시사점을 얻을 수 있음.

3. 영국 협동조합학교의 사업과 운영에 필요한 기술·지식을 습득하는 체계 이해

· 국내 학교협동조합 운동이 본격화된 지난 2년 동안 중등학교에서는 매점사업을, 초·중·고등학교에서는 방과후교육 사업을 모델로 법인격을 갖춘 협동조합 설립과 운영에 주안점을 두면서 현안이 운영의 지속성이나 조합원 재생산에 초점이 맞춰져 있음. 따라서 교과과정과 동아리 활동에서 협동교육을 중심으로 두고 있는 영국의 상황과 차이가 있어 보임.²²⁾

4. 영국 협동조합학교의 확장이 시사하는 바와 미래 교육정책에 미치는 영향 이해

· 영국은 전술한 바와 같이 협동조합에 관한 특별한 정책이 거의 없으며 협동조합학교 역시 정부나 법제도 지원정책으로 확장된 것이 아님. 다만, 협동조합학교들의 성과-성취도, 리더십, 출석률 등 교육 평가지표-가 알려지면서 의회나 정치권에서 협동조합학교의 가치를 인정하는 추세임. 최근 협동조합학교연합회 역시 이러한 양적 성장에 걸맞게 공동의 목소리를 대변하기 위해 조직된 최근 학교별 의견 청취를 준비 중에 있음.

· 시사점 : 국내 협동조합들이 기본법 제정 이후 확산되었듯이 학교협동조합 역시 법제도와 정책변화에 의해 탄력을 받은 것이 사실임. 향후 자발성을 훼손하지 않는 범위에서 제도개선, 홍보강화, 교육 등을 위해 적극적인 정책추진이 필요함.

C. 서울시학교협동조합추진단이 가야 할 길

· 영국 협동조합학교 성장에서 견인차 역할을 한 것은 협동조합대학임. 역량강화를 통해 제도권에서 협동조합 교육을 실천하고, 협력자들과 파트너십을 구축해 교육의 질과 최상의 시스템을 갖추고 있음. 또한 초·중등학교와 연계해서 교육을 지원하고 교원노조와 협약을 맺는 등 다양한 협력사업을 실천하고 있음

· 이상으로 볼 때 영국 협동조합학교 발전은 협동조합컬리지의 전문성과 협동조합학교그룹이나 학교협동조합연합회의 현장성이 접목되어 발전하고 있음을 알 수 있음.

· 서울시학교협동조합추진단이 이러한 방향으로 발전해 가기 위해서는 안정적인 재정구조와 전문인력 구성, 사업에 대한 전략적 선택 등 명확한 비전이 필요하며 전문성 확보를 위해서는 대학 및 협동조합부문과 파트너십, 협업체제 강화 등이 필요함.

22) 국내 학교협동조합이 설립된 곳에서도 이를 기점으로 사회적경제나 진로체험 교육이 활발히 이뤄지고 있음. 그러나 법인격을 갖춘 사업체 방식으로 설립 운영되는 초기단계이다보니 법제도적 보완, 조합원 재생산 문제 등 주요 현안으로 부각되고 있음.

② 영국 협동조합학교 사례의 적용 가능성과 방향

1. 당사자조직의 시각에서 가야 할 길

장이수 (삼각산고등학교 사회적협동조합 이사장)

김혜정 (삼성고등학교 사회적협동조합 이사장)

박영인 (독산누리 사회적협동조합 이사)

장지현 (영림중학교 사회적협동조합 이사)

□ 자치구단위 사회적경제지원조직과 지역네트워크 강화

■ 자치구 단위 지원 활동이 강화되어야 함. 영국 협동조합학교의 확산과정을 보면 지역에서 하나의 좋은 모델이 만들어지면 그 지역 내 학교로 확장되는 과정이었음. 지난 1 ~ 2년간 국내에서 만들어진 학교협동조합의 좋은 사례들도 인근 지역의 학교들에 전파되어 나가는 것이 필요한데 이러한 흐름이 가능하려면 광역자치단체만이 아니라 구 단위 사회적경제지원조직의 역할이 클 것으로 생각됨. 서울지역의 예를 들면, 영림중의 경우 구로구 사회적경제특화사업단 및 구로구시민센터, 삼각산고는 강북구사회적경제지원단, 독산고는 금천구 사회적경제특화사업단, 삼성고는 관악구사회적경제특화사업단, 선사고는 강동구특화사업단 등이 학교협동조합 관련 밀착된 지원이 있었음. 이러한 인큐베이팅 경험을 통해 인근 지역에 더 많은 학교협동조합들이 설립되려면 지역단위 사회적경제중간조직의 지원이 중요할 것으로 보임.

■ 특히 영국의 골번고등학교와 로손초등학교가 참여하는 GoalCo 사례를 보면, 지역에서 생태, 텃밭, 지역봉사 등등 다양한 주제를 연계시키는 활동이 중요한데, 이는 자치구 단위에서 민민네트워크 및 민관네트워크에서 다양한 주제와 관련된 자원연계가 지속되어야 함을 의미함. 다른 지역에서도 다양한 교육적 자원에 대한 연계를 심화시킬 필요가 있음.

■ 이렇게 자치구 단위에서 당사자조직 상호간 협력과 자치구 지원센터의 조직화 활동을 통해 가까운 지역의 협동조합을 늘려가다 보면 멀지않은 미래에 연합회 구성에 대한 논의가 활발해질 것으로 생각됨. 그 방식은 협동조합의 원칙 그대로 아래로부터 위로의 자치적인 성격의 연합회가 바람직할 것임.

□ 학교의 인식변화를 위한 노력이 강화될 필요

■ 영국협동조합컬리지와 학교협동조합연합회에서 했던 교직원 및 구성원 연수와 같은 프로그램이 절실한 것으로 보여짐. 현재는 영림중과 같은 중학교의 경우 학교협동조합의 설립의

실제적인 주체가 학부모인 경우가 많은데 학교라는 특성상 활동기간이 한정적이라 학부모도 학교 교직원도 자주 바뀌는 상황임. 특히 교장 및 교직원 담당자가 바뀔 때 신규 구성원의 이해 부족으로 많은 어려움을 겪고 있음. 광역차원의 지원기관이 학교 관리자에 대한 실효성 있는 소통과 교육을 강화할 필요가 있음.

□ 광역지원조직에 대한 고민과 당사자네트워크의 역할 강화

■ 광역 지원기관의 현장 밀착도가 강화되어야 함. 영국의 협동조합컬리지의 경우 현장에서 꼭 필요로 하는 전문적인 컨설팅과 교육컨텐츠를 제공해 왔음. 비교적 소수의 인원(정규직은 3~4명)임에도 불구하고 현장의 풍부한 경험과 실무력, 현장친화성을 가지고 현장의 교사와 실천적 연구자들과의 협력을 통해 많은 컨텐츠를 생산해서 공유 확산함. 또한 그러한 성과들을 기여한 사람들에게 돌아가게 함으로써 현장의 자생성을 촉진함.

■ 서울지역 추진단의 경우 제도개선 등 역할을 해왔지만 당사자 조직과 좀 더 밀착이 필요하고 현장의 필요와 자발성을 촉진하는 수평적 소통방식과 협력강화가 필요해 보임. 학교협동조합의 공익성을 생각할 때 좀 더 폭넓게 거버넌스 구조와 정보소통 구조를 강화할 필요가 있음. 광역의 학교협동조합 당사자조직들의 네트워크 뿐만 아니라 지역의 학교협동조합 지원 경험이 있는 자치구의 사회적경제지원기관이 학교협동조합 거버넌스에 참여하는 것도 필요할 것으로 보임.

기 타 : 참고자료

1. 영국의 협동조합(Co-operatives in UK)개요
2. 협동조합그룹 (Co-operative Group) 개요

1 영국 협동조합 (Co-operatives in UK) 개요 23)

A. 현황 데이터 (2009년 ~ 2013년 추이)

	2009	2013
협동조합 수	4,992	6,323
총 매출액	326억 파운드 (약57조)	370억 파운드 (약64조)
조합원 수	1,290만	1,510만

1. GDP 성장률 vs 협동조합경제 성장률 (연도)

- UK GDP 6.6%
- 협동조합경제 13.5%

2. 경제 영역별 매출액 및 조합원 수



3. TOP 랭킹 협동조합 기업

	기업명	??
1위	Co-operative Group Limited	12,824,000,000
2위	John Lewis Partnership PLC	10,171,500,000
3위	The Midcounties Co-operative Limited	1,167,148,108

23) 스프레드아이 김정원의 ppt 자료(영국 협동조합 현재와 미래) 발췌

B. 영국 협동조합경제의 특징

1. 경제위기에서 눈에 띄는 성장
2. 2008년 이후에도 꾸준히 성장. 2008~2011년 사이 매출 19.6% 성장 (영국 평균경제 1.7% 하락)

C. 영국 협동조합 전국조직

1. 영국 협동조합연합회 (Co-operatives UK)

- 1899년 설립
- 2001년 협동조합위원회의 10년 발전 권고안
- 2002년 12월 협동조합연합회 발족
- 영국 내 협동조합 및 관련기관이 회원 : 700여개 회원
- 연회비 168만파운드 (약 29억원) : 연합회 수입의 55%
- 회원기관 대표자들이 이사회 구성

2. 영국 협동조합그룹 (The Co-operative Group)

- 영국 내 최대 협동조합, 790만 명의 개인 조합원, 2,800개의 소매 매장
- 영국 전체 협동조합 매출의 50% 차지
- 2013년 큰 위기
- 협동조합 섹터 지원 활동

D. 영국 협동조합 지원 정책

1. 2008년 이전

- 정책적 지원이나 관심이 전혀 없었음
- 노동당 집권 이후 중앙정부 주도하의 신자유주의 문제 해결 대안을 찾기 시작
 - 제3의 길을 주창하면서 여전히 친시장적 정책도 공존
 - 노동당이 선택한 정책은 사회적기업지원 : 사회적기업가 개인에 의존하는 모델
 - 2004년, Community Interest Company를 법제화
 - 협동조합, 상호조합을 지나간 모델로 인식하는 대중들의 고정관념 존재
- 노동당 내 협동조합 당원 중심으로 협동조합섹터 점검과 조망위원회 구성 제안

2. 2008년 ~ 2010년 경제위기

- 초당적으로 경제의 새로운 대안 요구
- 글로벌 금융위기로 시장만능의 경제 정책을 자성하면서 지속가능하고 윤리적인 비즈

니스모델을 찾는 의견들이 힘을 받기 시작

- 협동조합, 상호조합, 종업원 소유 모델과 같은 비즈니스 모델들을 다시 주목하기 시작
- 노동당이 주도하던 정부중심의 사회적 문제해결은 더 이상 유효한 모델이 되지 못함
- 정부의 긴축정책으로 인하여 사회적 경제모델이 정부가 지원할 수 없는 사회문제를 해결할 수 있는 대안으로 간주하기 시작
- 2010년 선거 당시, 모든 정당에서 협동조합과 상호조합 지원 정책을 공약에 포함

3. 보수당·자유당 연정

- 2010년 연정합의문에 포함된 내용
 - Co-operative legislation (협동조합법 제정) : 2014년 8월 발효
 - Public sector mutualisation (공공서비스의 상호조합 전환)
 - Employee ownership (종업원 소유 비즈니스 지원)
 - Social investment (사회적 투자 지원)

E. 영국 협동조합 이슈

1. 협동조합 경제의 통합 전략 필요

- 전국에 단편적으로 흩어져있고, 이를 통합하고 조직화하는 노력 부족
- 영국 협동조합연합회와 협동조합그룹이 영국 협동조합 섹터 성장을 위한 전체 비전 전략을 세우고 실천을 위해 노력 중

2. 협동조합 교육

- 협동조합 교육을 전담하는 협동조합컬리지가 존재하고 전문성도 뛰어나지만, 부족한 예산으로 협동조합컬리지가 개발하고 있는 협동조합 교육이 보다 많은 대중과 협동조합 종사자들에게 제공되지 못하고 있음
- 협동을 위한 교육 커리큘럼과 콘텐츠들이 보다 많은 이들에게 제공되어야 하고 이와 함께 온라인을 통한 공개 강의 등을 통해 확산성을 높이는 것이 시급
- 협동조합 전문 비즈니스 스쿨의 설립도 요구됨
- 협동조합컬리지의 강점은 협동조합의 가치 및 원칙을 현장에서 실천할 수 있도록 교육하는 것에 있으나, 새로운 비즈니스 기회를 만들어내고 그에 적합한 비즈니스 모델을 운영하는 방식에 대한 교육은 부족한 편

3. 협동조합 법안 및 정책의 부재

- 영국 정부의 협동조합에 대한 지원 정책은 거의 부재
- 사회적기업이나 시민사회 지원 정책의 일부로 협동조합 지원을 하는 것이 전부

- 특히 협동조합과 관련된 기본법안은 1965년에 제정된 법안 그대로인 것을 2010년 보수당/자유당 연정의 정부가 시작되면서 협동조합 기본법에 대한 점검과 동시에 17개의 관련 법안으로 쪼개져있던 법안을 2014년 하나의 통합된 법안으로 개정하고 발효

4. 공식적인 전국 기관으로서의 자리매김 필요

- 협동조합 섹터내 전국적인 기관은 협동조합그룹과 영국 협동조합연합회
- 협동조합그룹의 경우 소매업에 집중되어 있으며, 영국 협동조합연합회의 경우 협동조합 섹터의 규모에 비해 충분하지 못한 예산으로 그 활동이 제한적
- 소매업 이외 업종의 협동조합의 경우 영향력을 크게 발휘할 연합회나 연맹과 같은 공식기관의 세력이 미미함

② 협동조합그룹(the co-operative group) 24)

A. 개요

1. 개관

- uk 최대 mutual 비즈니스²⁵⁾로 8백만 조합원, 7만여 명의 직원
- 영국 내 5번째 식품소매업체로 2,800개의 지역에 중규모 매장을 갖춘
- 주요 비즈니스로는 장례서비스 제공, 보험업, 법률서비스이 있으며 그 외 Co-operative Bank에 주주, 토마스쿡과 여행사업 합작사업

2. 변화

- 기원 : 1844년, 로치데일선구자에서 출발
- 1873년, Co-operative Wholesale Society(CWS, 도매업협동조합)가 형성됨
로치데일의 소유와 운영원리에 입각, 협동조합 생산제품을 협동조합매장에서 유통
- 1900년대, 1,400개의 독자적 협동조합사업체들이 형성되고 다수가 합병됨
- 2000년, 주요 변화는 CWS와 Co-operative Retail Services(CRS, 소매협동조합)이 합병되어서 Co-operative Group이 형성됨
- 이후 2007년, 협동조합그룹과 United Co-operatives(협동조합연맹)도 통합됨

3. 특징

- 조합원소유구조 : 조합원에 의한 민주적 통제구조이나 UK 내 소비자협동조합과 차이 점은 자체가 독자적 조합원이라는 점
- 1파운드 출자금으로 조합원이 됨 : 개인 출자자와 협동조합연합회들이 조합원
- 사업 참여 외 1인1표 원리로 이사회 선거 출마 권리 지님

4. 다양한 이해관계자 고려

- 조합원 외에도 여러 이해관계자에 대한 고려가 사업의 핵심 : 소비자, 공급자, 협동조합 운동가 등

24) 출처 : <http://www.co-operative.coop/> 홈페이지

25) Mutual Company : A private company whose ownership base is made of its clients or policyholders. The defining feature of a mutual company is since its customers are also its owners, they are entitled to receive profits or income generated by the mutual company. 영국의 경우 사회적경제를 표현할 때 social economy 대신 mutual을 주로 쓰는 것으로 추정됨.

B. 목적

- ‘championing’ : 협동조합 사업, 구성원과 관계된 사회적 이슈에 반응하고 대처
- 사업적 성취 : 사업적 성공, 호혜, 지역사회 강화를 통한 지속성 추구
- 조합원 외 일반 소비자에게도 혜택 제공 : 가격, 품질, 서비스 (feels good and feels right)
- 지역사회 강화 협력

C. 거버넌스 구조

1. 조합원 총회
2. 경영진 : 일상적 경영 책임을 지님
3. 이사회 : 7-12명 구성되며 전반적 전략 감시, 경영진에 대한 책임 추궁 권한
조합원지명이사, 경영이사, 비경영이사 (전문가 등)

D. 협동조합그룹 연혁

1. 1844 ~ 1900년

- 1844년 : 로치데일선구자 시작, ‘the divi’라는 이름의 이용에 따른 배당을 포함한 8개의 로치데일 규칙에 입각
- 1862년 : Industrial and Provident Societies 법령 발효로, 협동조합이 회사 지위를 갖는 것으로 최초 인정
- 1863년 : CWS 설립
- 1867년 : CIC(협동조합보험회사)가 유한회사가 됨. 이후 CIS로 전환
- 1870년 : Co-operative Union(협동조합연맹)이 설립.
- 1872년 : 협동조합은행 설립 (처음 CWS의 대출, 저축 관장했으나 이후 별도의 자회사로 독립)
- 1873년 : CWS가 제조업 시작, 이후 수입업, 선박업, 차농장 등 해외벤처사업시행
- 1900년 : 1,439개의 협동조합연합회가 등록됨

2. 1901 ~1950년

- 1919년 : 맨체스터 소재 협동조합컬리지 설립
- 1942년 : 런던 협동조합연합회가 셀프서비스 가게 최초 설립, 1950년, 영국 내 셀프서비스 90% 점유
- 1945년 : 전국 최초의 협동조합체인 소매아울렛 설립(전국협동조합약국)

3. 1951 ~2000년

· 1965년 : 식료품 소매업자간 거래인 'divi'라는 전통적 방식 대신 Dividend Stamps 도입

(1969년, CWS가 전국적으로 이 전략을 채택)

· 1966년 : CWS 최초로 외부에서 최고경영자 임명

· 1973년 : CWS가 스코틀랜드 CWS를 합병, 소매업 직접 참여

· 2000년 : CWS와 CRS 합병으로 세계 최대 소비자협동조합 탄생 (명칭 : 협동조합그룹)

4. 2001년 ~

· 2001년 : 맵인용 인쇄물부터 의약품까지 최초의 고유 브랜드 소매업 개시

· 2003년 : 공정무역 커피제품은 전량 고유 브랜드로 매년 1백만 파운드가 산지 농민에게 돌아감

· 2005년 : 협동조합보험연합회 본부 건물이 유럽 최대 태양광프로젝트 일환으로 건축, 3면, 25개층 모두 태양광 판

· 2006년 : 영국 내 가장 신뢰받는 소매업체로 공식 인정됨

· 2007년 : United Co-operatives와 합병

· 2009년 : 식료품점 800개의 아울렛 Somerfield 인수, 시장점유율 8%로 영국 식료품업체중 5위

· 2013년 : 협동조합은행²⁶⁾ 15억 파운드 부채상환(replacing debt with stock). 이는 은행을 보호하기 위한 조치

· 2014년 : 처음 협동조합 뿌리로 돌아갈 것 선언

'Championing a better way of doing business for you and your communities'

거버넌스 구조 개혁에 대한 압도적 결의 : 그룹의 새 강령 채택

부채 해결을 위해 농업, 의약 사업 등 매각

< 참고자료 >²⁷⁾

1. 전후 쇠퇴

- 1970년대와 80년대 협동조합 운동의 시장 점유율과 수익성이 지속적으로 감소하는데 그 이유는 다음과 같음.

첫째, 탈산업화 과정의 여파로 협동조합 운동의 중심지(특히 북부 산업 도시)들이 경제적 타격을 입음

특히 영국 내 소비자 가치분소득이 전반적으로 증가 추세인 반면 소비 지출이 감소하는 불균형 때문. 이것은 당시 불평등 증가와 매장의 지리적 분산, '노동빈곤층'을 위한 가게라는 협동조합의 역사적 배경때문에 중산층 소비 증가를 잘 대처하지 못함.

둘째, 1950년대와 70년대 많은 도시에서 일어난 재개발 프로젝트로 새로운 건물들이 등장하면서 종래 18,000개 협동조합 매장들이 폐쇄.

셋째, 높은 인플레이션과 파운드화 강세로 저가 수입품 공세 -이 결과 (CWS 포함)한 대다수 영국 내 제조업체들이 황폐화됨.

1980년대는 소매 부문에서 대형화 트렌드가 뚜렷해짐. 협동조합들도 1986년 74개의 대형 슈퍼마켓을 구축하는 추세였으나 전국단위 유통망과 가격 경쟁력 부족으로 발전이 둔화됨. 집단 구매력 증진을 위해 CWS는 도매에서 '구매 그룹'으로 자신의 위치를 변경하기도 했으나 2000년대 이전까지 사실상 도매상이었음.

1980년대 많은 협동조합들과 합병하기 시작한 CWS는 SCWS와 합병한 이후 소매업으로 복귀했는데 특히 소비자협동조합과의 합병은 CWS 위상을 협동조합협회이자 개별 조합원으로 자리매김하도록 함. 특히, 2000년 이후 소매업 진출확장으로 영국에서 눈에 잘 띄는 사업이 되고 사람들이 협동조합 운동을 비즈니스로 생각하도록 함.

2. 현대화 시도와 적대적 인수

- 1990년 초반부터 영국 식료품마켓에서 협동조합 부문이 하락. building society²⁸⁾가 단기배당 수익을 선호하는 시민들이 늘어나면서 협동조합방식이 아닌 투자자 기업 방식으로 전환됨. 2008년 금융위기 이후 이들은 망하거나 대규모 은행권에 합병됨. 협동조합 모델은 내부의 파벌과 CRS와 CWS 간 반목으로 일반대중으로부터 지지받지 못하고, 그 결과 내부 구성원만의 자기 이해에 매몰됨.

26) 2002년 설립된 Co-operative Banking Group Limited는 협동조합은행과 협동조합보험으로 분류되고, 협동조합그룹의 자회사였음. 2013년 협동조합은행의 금융위기 이후, 협동조합그룹은 사업 주식 30%만 남기고 대량 매각.

27) 출처 : https://en.wikipedia.org/wiki/The_Co-operative_Group

28) mutual (협동조합 등) 금융기관으로 은행업무, 저축, 모기지 대출 업무 등 수행

- 1994년, 협동조합 생존 위기 상황에서 CWS는 식품사업의 자금을 모으기 위해 1억 천만 파운드를 받고 Andrew Regan에 다수의 공장을 매각. 문제는 거래 당시 CWS 이사회의 승인없이 진행하고 기밀서류들을 넘김. 특히 1997년 리건이 적대적 인수 시도를 하면서 협동조합 진영에서는 이미 적대적 인수를 시도하려던 리건의 의도에 충격을 받고 CWS에 대한 지지를 강화시킴. 적대적 거래가 이중 정보에 기초되었으며 나쁜 비즈니스 선례임을 알려 거래 실패.

- 이후 CRS와 CWS 간 갈등은 완화되어 1999년부터 양자 합병되기 시작해서 2001년 협동조합그룹으로 명명됨.

이후 현대화 전략 추구 : 식품사업 분야에서 경쟁력을 갖추고, 사업적 성공을 통해 운동의 사회적 가치를 위한 기금을 조성함..

-통합된 협동조합그룹에서 새로운 거버넌스가 소유자이자 대변자 역할 수행 : 지역이 사회나 위원회와 함께 소매업 분야 개별 구성원들의 대표성이 강화됨. 협동조합그룹의 구성원은 개별 조합원이자 협동조합연합체 조합원 특성을 지니게 됨. 이로인해 거버넌스 구조가 복잡해지고 소수의 구성원들만 민주적인 의사결정에 참여. 2007년 당시 최고경영자인 Martin Beaumont는 이사회의 사업에 대한 비전문성을 비판. 이는 2013년 Myners 보고서에서 부적합한 거버넌스 구조가 사업의 실패를 야기했다고 인용됨.

3. 2013년 위기

- 2013년, 자회사인 협동조합은행의 부적절한 자본비율(capital level)로 무디스가 신용등급 강등. 주된 원인은 2009년 협동조합은행과 합병된 Britannia Building Society의 상업차관에서 연유. 은행의 자회사인 협동조합보험을 로알런던에 매각하는 등 보험업 청산.

그럼에도 2013년 25억파운드 손실에 14억 파운드 부채 결산

- 2014년 마이너스 보고서에 언급한 바처럼, 조합원이 이사진을 선출하는 방식으로 조직을 재편하는데 동의. 보고서 핵심은 CWS와 CRS 합병이후 협동조합그룹의 거버넌스 실패를 주요 원인으로 지적.

또 하나는 13년 파국을 가져온 과잉확장과 'empire-building' 전략의 폐해를 지적하면서 연간 수익금을 적립 보유해서 장기적 관점으로 투자할 것 언급.

많은 사업들을 매각해서 부채 청산한 결과 2015년 4월, 부채비율이 40%인 8억8백만 파운드로 축소됐다고 발표.

4. 현재

- 협동조합그룹은 협동조합 소매업 시장에서 85% 점유하고 있음.

식품소매업은 The Co-operative Food라는 상품명을 갖고 있으며 그룹의 최대 사업 분야로 다양한 크기의 2,700개 소매점을 갖고 있음. 그밖에 장례업, 법률서비스, 전기, 여행 등 분야 사업이 있음.

현재 협동조합은행의 20% 지분만 갖는 것으로 축소됨.