



2022 임팩트그라운드

미래비전 계획서

재단법인 브라이언임팩트는

기술이 사람을 도와 더 나은 세상을 만들 수 있다는 믿음을 바탕으로,
기술로 세상을 바꾸는 혁신가들과
여러 분야에서 성실하게 살아가는 사람들을 지원하기 위해
2021년 6월 출범했습니다

임팩트그라운드는

사회혁신조직들이 창의적이고 혁신적으로 사회문제를 풀어내고,
스케일업/스케일아웃 할 수 있도록 지원하는 사업입니다.
사회문제의 근본적 해결을 위해, 다양한 실험과 아이디어를 시도해볼 수 있도록 돕습니다.

※ 본 자료는 2022 임팩트그라운드의 지원을 받는 사회혁신조직의 미래비전계획서입니다.
사회공익을 위해, 본 자료를 공유하며, 영리목적의 사용이나 자료의 편집은 불가합니다.

"세상을품은아이들" 미래비전 계획서

▶ 제1장 조직 소개

[조직 개요]

대표자 및 이사회 명단

순번	성명	소속기관.단체/직위	비고
1	명성진	사)세상을품은아이들/ 대표	이사장
2	김익태	법무법인 도담/ 국제변호사	이사
3	오승환	더작은재단/ 이사장	이사
4	나웅주	1-1Company/ 대표	이사
5	최은희	(前) 사단법인 그나라 이사장	이사
6	김명금	(前) 사단법인 그나라 상임이사	이사
7	정호운	소셜 임팩트 오퍼레이션/ 대표	감사
8	이재욱	서인천고등학교/ 교사	감사

설립년월일	단체설립 2008년 3월 (법인설립2014년 5월1일)	상근직원 수	14명
소재지	경기도 포천시 일동면 사기막길 80번지		
법인유형	<input type="checkbox"/> 재단법인, <input checked="" type="checkbox"/> 사단법인, <input type="checkbox"/> 비영리 민간단체, <input type="checkbox"/> 비영리 임의단체 <input type="checkbox"/> 공공기관, <input type="checkbox"/> 사회복지법인, <input type="checkbox"/> 기타 ()		
홈페이지	https://sepuma.or.kr/	모 법인명	
공익법인	Y	주무관청	경기도청

조직의 설립목적

Second Chance for the Youth

넘어진 다음세대가 다시 일어설 수 있도록 그들에게 꼭 필요한 새로운 기회를 제공한다. 최선의 보호와 최고의 교육을 통해 그들이 성숙하고 탁월해지도록 안내한다. 이전에 없던 방식으로 사회 문제를 해결하는 사업모델(Business Model)을 발굴하고, 창업을 통해 그들 스스로의 인생을 재 발견하고, 자립할 수 있도록 돕는다.

[조직의 재무제표 및 수익비용 현황]

(단위 : 백만원)

		2018년(연말)	2019년 (연말)	2020년(연말)
총 자산		318	705	4,160
부채		44	88	606
순 자산	기본재산	5	5	5
	보통재산	224	566	3,503
수익 총계		777	1,636	7045
비용 총계		835	841	115

[주요 사업] 3개 이내

사업명	사업 내용 (한문장으로 기술)
돌봄	신뢰와 존중을 기반으로 함께 살아가는 법을 익혀갑니다.
교육	단절과 몰입을 통한 연속적인 작은 성취와 성공을 경험하며 새로운 정체성을 찾아 갑니다.
자립	도움을 받는자에서 돕는 자로 세워갑니다

[키워드] 조직을 잘 표현할 수 있는 키워드를 3개 작성해주세요.

(Ex. #환경 #IT #기술 #사회복지 #알권리 #성소수자 #인권 #장애인 ...)

#위기청소년 #회복교육(CARE-DUCATIONc) # 지속가능한 자립

▶ 제2장 문제정의와 문제해결 프레임워크

[문제정의] 해결하고자 하는 문제는 무엇인가?

필요성과 중요성을 중심으로 기술하세요. (왜 문제이고 누가 이 문제에 대해 영향을 받는지 설명)

“우리 사람 죽여도 교도소 안가” 잔혹한 청소년 범죄, 시민들 ‘분통’

한 신문 기사의 헤드라인이다. 언론은 청소년 범죄 문제의 심각성에 대해 연일 보도하고 있다. 날로 흉포해지는 청소년 범죄의 문제가 일부 지역과 일부 사람들의 문제가 아닌 온 국민을 불안에 떨게 하는 문제가 되었다.

2021년 9월 1일 김용판 국민의 힘 의원실이 경찰청에서 제출받은 ‘최근 5년간 촉법소년 소년부송치 현황’ 자료에 따르면 지난해 촉법소년 9,606명이 범죄를 저지른 것으로 집계됐다. 2019년 8,615명 대비 11.5% 늘었다. 2018년 7,364명 이후 3년 연속 상승세다. 이 중 4대 강력범죄에 해당하는 살인·강도·절도·폭력 범죄도 전체의 약 77%를 차지한다. (2021.09.01. 매일경제)

법무부에 따르면 2020년 보호관찰 대상자 중 소년 범죄자 재범률은 13.5%로 집계됐다. 같은 기간 성인 보호관찰 대상자 재범률(5%) 대비 3배에 가까운 수치다. 또 최근 3년간 전체 보호관찰 대상자의 재범률은 7.2~7.3%로 정체되고 있지만, 소년 재범률은 12.3%, 12.8%, 13.5%로 순증하는 경향을 보였다. **청소년 인구가 감소하는 추세를 고려한다면 증가세는 더욱 큰 셈이다.** 그러나 이 통계는 보호관찰 중인 청소년들만을 대상으로 한 것으로, 실제 소년범죄 재범률은 40%에 달한다. (2019년 대검찰청) **청소년 범죄는 강력범죄화, 재범률 증가, 범죄의 저연령화 뚜렷한 세 가지의 특징을 보이며 심각해져 가고 있다.** 이 세 가지의 경향은 우리 사회가 청소년 범죄 문제와 관련하여 실제적인 해결능력이 없음을 보여 준다.

청소년 범죄에서 또 하나 주목해야 할 경향은 범죄의 다양화이다. 디지털 원어민으로 불리는 현재의 청소년들은 기성세대와 다르게 디지털 매체를 자유롭게 활용하며 성장했다. 이들의 범죄도 기술력과 결합하며 새로운 양상을 띠고 있다.

다양하게 형성된 인터넷 중고 거래시장은 청소년들의 사기 범죄의 온상이 되었다. N번방 사건은 디지털 기술을 활용하여 성착취와 금전적 착취를 행하는 심각한 범죄이다. 피해자만 해도 880명 여명이고 그들 가운데 미성년자도 16명이나 된다. N번방에서 핵심적인 역할을 한 주범 중 하나가 2001년생 청소년이었다.

인터넷으로 세계가 하나로 연결되어졌다. 이 연결망을 통해 중학교 2학년생이 마약을 수입하다가 경찰에 잡히는 사건이 벌어졌다. 철물점에서 공업용 본드를 사 흡입하던 때와는 전혀 다른 추세이다. 페이스북과 같은 소셜 미디어들을 통해 전국의 범죄 청소년들이 연결되고 있다. **자신이 살던 지역을 넘어 전국이 청소년들의 범죄 무대가 되고 있다.** 디지털 원어민 세대인 청소년들의 범죄는 기존의 범죄가 아닌 한 번도 경험해보지 못한 새로운 범죄로 확장되어가고 있다.

[프레임워크] 우리 조직이 사용하는 프레임워크(문제해결 모델)

- 프레임워크 소개 : 타겟 및 접근 방법 등

1. CARE-DUCATION

“치유를 통한 자존감 확립” (ver. 1)

‘중독은 중독’으로 해결한다

중독은, 중독 요소와 단절하고 새로운 것에 몰입(중독)을 통해 벗어난다. 세상을품은아이들(이후 ‘세품아’) 초기 마약류에 중독된 청소년들을 단절과 몰입을 기반으로 한 교육과 훈련으로 회복시켰다. 이 원리는 다양한 범죄를 반복적으로 경험한 청소년들에게서도 동일한 효과성이 검증되었다.

세상과의 연결을 다시 준비하는 단절

2016년 세품아가 6호 기관을 위탁받아 Youth Campus로 운영하면서, 법원의 강제력에 의한 온전한 단절이 가능해졌다. 보호처분을 통해 격리처분을 받은 청소년들은 자신의 현재를 만든 환경인 가족, 학교, 또래집단, 미디어들과 단절된다. 그리고 자기 삶의 변화에 필요한 새로운 경험을 지속적으로 가능하게 하는 것들과 새로운 만남을 가진다. 이전에 청소년들의 의지에 기반한 불완전한 단절에서 강제적 단절이 가능해지고 교육과정이 정돈되면서 변화의 주기가 3~4년으로 줄어들었다.

1) 새로운 환경과의 만남

삶의 장소가 바뀌면서 범죄 청소년들의 삶에 강제적인 변화가 시작된다. 법원의 명령에 의해 규칙적인 생활을 해야 하고 위탁기관의 교육을 받아야 한다. 그들이 경험하지 못한 새로운 삶 속에서 또 다른 자신과 마주한다. 그리고 규칙적인 일상이 주는 보호와 안정을 경험한다.

2) 새로운 사람과의 만남

자신이 영향을 받아온 사람들과 단절되고 새로운 사람들과 만남이 시작된다. 자신을 긍정적으로 바라보며 자신을 위해 헌신하는 새로운 어른들과 만난다. 그들과 만남 속에서 이전에 경험하지 못했던 새로운 관계를 경험한다.

3) 새로운 습관과의 만남

이전 삶과는 다른 시간표로, 해보지 않은 일들을 하며 새로운 습관들이 만들어지기 시작한다. 운동하는 것이 하루의 중요한 습관이 되었고, 악기를 다루고 공연을 준비하는 것이 습관이 되었다. 생각하고 쓰고 말하는 것이 습관으로 자리 잡아 간다.

“Learning by Doing (도전 그리고 실패할 기회)” (ver. 2)

도전과 실패할 수 있는 기회가 주어지는 안전한 환경은 범죄 청소년들의 변화에 핵심이다. 초기에는 정서적 안정에 주력하는 따뜻한 돌봄이 핵심이지만, 안정을 찾은 후에는 다양한 도전을 통

해 성장해 나갈 수 있는 환경이 더 중요하다. 범죄 청소년들은 세상속에 실패자로 찍힌 낙인을 다시 확인하게 되는 것이 두려워 도전하지 않는다. 실패는 하나의 과정이고 실패는 배움의 한 부분으로 인식할 수 있는 환경은 매우 중요하다.

세피아의 교육과 훈련은 “Learning by Doing”이라는 핵심가치를 기반으로 ‘존재 그대로의 속도를 존중’하며 주어진 틀이 아닌 개별 존재에게 맞춰진 ‘기존 틀 밖에서 완주’를 향해 나아간다.

달팽이들의 국·영·수 - 몸, 여, 음 (몸, 여행, 음악)

1) 몸의 변화가 곧 삶의 변화이다

25kg을 감량하고 근육질의 청년이 된 아이가 스페인 몬드라곤 대학의 학생이 되었다. 몸의 변화를 만들어냈다면 절제된 생활과 규칙적인 운동을 해냈음을 의미한다. 이 성공은 삶의 또 다른 영역에 대한 도전으로 이어질 수 있다. 그러기에 초기 생활에서 눈의 보이는 변화와 성취가 가장 급격하게 보이는 몸에 가장 많은 시간을 투여한다.

2) 여행은 더 깊은 단절 속에서 나를 바라보는 시간이다

여행은 자기 자신과 세상을 다른 시선으로 바라볼 수 있는 시간이다. 청소년 각자의 상황과 필요에 따라 ‘몽골에서 산티아고까지’ 여행 커리큘럼은 다양하게 시도된다. 자신의 한계를 넘어서는 경험을 위해 자전거 국토 종주, 백두대간 종주, 몽골대륙횡단 자전거 여행이 진행되었다. 자신과 오롯한 만남을 위해 몽골초원에서 2주간의 시간을 보낸다. 현실 앞에서 자꾸 무너져 내리는 자신을 세우기 위해 산티아고 순례길을 걷는다.

3) 음악은 최고의 몰입을 경험하게 한다

세피아의 모든 청소년은 3개월에 한 번씩 공연을 한다. 악기를 처음 다루어보든, 음치이든, 상관없이 공연을 위해 모두가 무대에 선다. 공연을 준비하는 기간 내내 다양한 어려움이 닥치지만, 반드시 공연의 막은 오른다. 공연은 대부분의 아이가 최초로 경험하는 깊은 몰입 경험이 된다.

달팽이들의 필수 교양과목 - 관, 공, 소 (관계, 공감, 소통)

관계, 공감, 소통 능력을 배우는 “똑똑” 수업을 통해 청소년들은 ‘생각’을 시작한다. 감각에 지배되어 움직이던 삶에, 생각하는 근육들을 만들어지는 과정이다. 자신의 실제 이야기를 담은 텍스트 통해 아이들은 자기 생각과 감정들을 나누기 시작한다. 생각이 시작되면서 자신과 옆에 사람들을 의미 있는 존재로 보기 시작한다. 자신으로 인해 고통당했을 사람들의 마음도 조금씩 다가오기 시작한다. 자신의 과거와 현재 미래에 대한 직면이 시작되며 조금씩 조금씩 생각이 깊어져 간다.

달팽이들의 신대륙 개척 - 창, 취, 로 (창업, 취업, 로컬)

자립을 위한 역량을 키워나가는 과정으로 창업과 취업을 위한 구체적인 준비를 해나가는 과정이다. 로컬이라는 현장을 교재 삼아 연구하고 로컬의 문제를 풀어가는 과정을 통해, 건강한 사회구성원으로 살아가기 위한 역량을 갖추어간다. 스페인 몬드라곤 대학의 MTA와 협력하여 ‘팀(Team) 창업’을 경험한다.

2. SUSTAINABLE INDEPENDENCE

경제적, 사회적 자립에 도전하다

건강한 자립을 통해 사회로 온전히 복귀하는 것이 청소년 범죄 문제의 진정한 해결이다. 경제적으로, 사회적으로 자립한다는 것은 일반적인 교육 과정을 잘 지나온 이들에게도 만만치 않은 일이다. 세피아 초기부터 함께 했던 청소년들이 성장하여 청년이 되어가면서부터 자립을 향해 끊임 없는 도전을 해왔다. **Pathmaker**라는 전담팀을 꾸려서 지속적으로 자립을 향한 길을 만들어 갔다. 자립을 위한 첫 시도는 자격증을 따서 안정적인 직장에 취업하도록 돕는 일이었다. 힘겨운 과정을 거쳐 자격증을 따고 취업을 했지만 3개월 이상을 버틴 사례가 드물다. 종졸자가 숙식 제공에 260만 원 가량의 임금을 받는 직장에 취업했으나 3개월 만에 그만두고 배달을 한다.

취업의 지속적인 실패를 경험하면서, 사회로 내보내기 전에 미리 사회 경험을 쌓으며 준비해 나갈 수 있는 터전을 만드는 데 집중하였다. 청소년과 선생님이 함께 창업하기도 했고, 아이들에게 인턴십 기회를 제공하기 위해서 식당을 창업하기도 했다. 하지만, 이것만으로는 자립이 불가능하였다. 여러 창업 과정과 교육을 통해서 성장한 청년들이 스스로 창업의 길을 개척해 나갔으나 이 역시 역부족이었다.

지속가능한 자립을 위해 필요한 큰 공동체

다양한 도전의 과정을 통해서, 자립이라는 것이 단순히 몇몇 개인의 선의나 한 기관의 선구자적인 헌신과 노력으로 해결될 수 있는 문제가 아니라는 사실을 배웠다. 지속가능한 자립을 만들기 위해서는 더 큰 공동체가 필요하다.

우리 사회에는 은퇴했지만, 역량 있는 시니어들이 많고, 앞으로는 그 수가 더 증가할 것이다. 또, 자신의 능력이 가치 있는 곳에 쓰이기를 원하는 사람들 역시 존재한다. 이들을 모으고, 자립을 준비해가는 청소년들에게 이들을 연결한다면...

- 은퇴한 시니어가 투자자로 함께 사업에 참여한다면?
- 청년이 진출하려는 분야의 전문가가 자문을 제공하고 영업을 함께 한다면?
- 아이들을 교육해 온 세피아 교사가 사업에 함께 참여한다면?

새롭게 시도되는 모델은, 선의에 의해 단순히 도움을 제공하는 방식이 아니라, 경제적으로 연결된 구체적 관계로서 함께 만들어가는 구조여야 한다. 즉, 타인에게 'Second Chance'를 제공함으로써, 자신의 Second Chance를 발견하는 구조인 것이다. 이렇게 Second Chance를 통해 자립한 청소년은 또 다른 사람의 자립에 기여하는 'Second-chance Maker'로 성장하게 될 것이다.

세피아는 이렇게 아름다운 선순환 구조를 지닌 사회적, 경제적 공동체 'Second Chance'를 통해 지속가능한 자립 구조를 만들어가고자 한다

- 기존 프레임워크와의 차별점(혁신점)

기존의 범죄 청소년 문제해결의 목표는 단순 재범방지였다.

강력한 처벌이 소년범들에게 범죄 억제보다는 훈장이 되는 경우가 더 많다는 것이 현장속에서의 오랜 경험이다. 이수정 경기대 범죄심리학과 교수는 “소년 범죄는 개인의 특성보다 가해자들이 놓인 환경의 취약성이 원인이 되는 경우가 많다” 며 “아이들의 가정환경은 물론 교사의 역할, 학교 교육 등 전 사회적 대책이 병행돼야만 재발을 막을 수 있을 것”이라고 강조한다. 범죄 청소년들과 함께 삶을 나눈 현장에서는 이들의 주장에 동의한다. 분명히 옳다. 그러나 이들이 이야기하는 사회적 대책은 없다. 교정기관, 민간교육기관, 자립지원기관등이 다양하게 존재하며 재범방지를 목표로 활동한다. 그러나 재범률은 계속 늘어나고, 강력 범죄화 되고, 저 연령화 되고 있다. 그리고 경험하지 못한 디지털과 결합한 새로운 범죄의 영역으로 다양화 되고 있다.

청소년 범죄문제에 대한 실효성 있는 접근이 필요하다. 그러기 위해서 먼저 받아 들어야 할 상황들이 있다. 청소년들을 범죄에 빠지게 되는 환경적 요인들의 변화는 없다는 것이다. 처벌을 받고 집으로 돌아온 청소년에게는 어떤 변화가 있을까? 부모는 변하지 않았다. 함께 범죄하던 친구들도 변하지 않았다. 학교도 변하지 않았다. 사회적인식도 변하지 않았다. 소년보호기관에서 일정시간을 보낸 소년범들이 변화되지 않은 환경속으로 돌아간다. 변하지 않은 환경 속에서 자신을 지킬 수 있는 청소년은 거의 없다. 변하지 않은 환경적 요인을 전제하고 범죄청소년들의 문제를 접근해야 한다.

기존 6호 기관의 현실과 한계점

6호처분은 범죄가 반복적으로 행해져 수차례 재판을 받아 격리처분이 피할 수 없지만, 아직 변화 가능성이 있다고 판단되어질 때 내려지는 처분이다. 6호처분은 소년원 처분을 피할 수 없는 강력범으로 가기 전 마지막 단계이기에 매우 중요하다. 범죄가 더 커가는 것을 이 단계에서 막을 수 있다면 청소년 범죄 지형에 큰 변화를 가져올 수 있다.

6호기관은 민간 교육기관이다. 민간 기관의 특성상 원한다면 다양한 변화의 시도가 가능하다. 현재는 6개월동안 위탁받은 아이들을 안전하게 보호하는 것에 최적화되어 있다. 비영리 기관의 특성상 지원기관의 평가기준에 따라 움직일 수밖에 없는 한계를 가지고 있다. 6호기관의 대부분이 아동보호치료시설로서 보건복지부의 재정지원과 법원의 감호비로 운영되고 부족부분은 각종 지원사업에 응모함으로써 해결한다. 인건비를 비롯한 기관운영에 필요한 안정적인 자금이 정부에 의해 지원되기에 6개월이라는 법적으로 주어진 기간 동안만 보호하는 것은 너무나도 당연한 것이 되었다. 6개월이라는 짧은 시간은 청소년들의 근본적인 변화를 만들어내는데 불가능하기에 눈에 보이는 안전한 보호 및 이탈방지 등에 초점을 맞추게 된다. 대부분의 기관이 소년범들의 건강한 자립을 꿈꾸며 출발했으나 재정을 지원하는 측의 평가 기준에 맞추어 사업을 진행해야 하는 비영리의 특성속에서 6개월간의 안전한 보호에 최적화된 기관으로 변모했다. 6호 기관은 6개월간의 안전한 보호가 아닌 3년이상의 기간 동안 교육을 통해 재범방지가 아닌 건강한 자립을 위한 기관으로 구조적으로 변화가 가능한 조직이다.

세품아 접근법: 새로운 정체성 형성을 통한 역할의 변화 - "Second Chance for the Youth"

차별점1. 연속성과 지속성

세품아는 6호 기관인 Youth Campus를 운영하면서 단절이라는 기회를 최대한 활용하고 있다. 물입을 기반으로 한 교육과 훈련을 통해 청소년들이 6개월이라는 기간을 마치고 집으로 돌아가는 것이 아닌 스스로 판사님께 연장을 신청하는 문화를 정착해 가고 있다. 이 과정은 변화의 길을 계속 걸겠다는 스스로의 선택이라는 강한 동기와 자부심속에서 새로운 도전을 시작한다. 이때부터는 법적인 테두리가 아닌 스스로의 선택에 의해 자신의 미래를 준비해나가는 것이다. 세상을품은아이들은 6개월이라는 법적인 시간의 테두리에 갇히지 않고 3년 이상의 교육 기간을 확보하여 온전히 변화된 성공 모델들을 만들어나가는 데 주력한다.

차별점2. '6호 처분기관'으로 기능을 넘어 교육기관 모델

세상을품은아이들이 운영하는 6호 기관인 Youth Campus 는 판사들의 강력한 요청으로 시작되었다. 그러기에 6호 기관을 위탁받아 운영하고 있지만, 일반적인 6호 기관으로서의 정체성은 없다. 6호 기관은 도움이 필요한 청소년들을 만나는 통로라 생각한다. 그러기에 세상을품은아이들은 6개월이라는 기간에 얽매이지 않고 청소년들과 오랜 기간을 함께하며 온전한 변화를 위한 다양한 시도를 해왔다. 그리고 수많은 시행착오를 바탕으로 6호를 넘어서 범죄 청소년들에게 최적화된 교육기관 모델을 만들어가고 있다.

차별점3. 단절과 물입을 통한 교육효과의 극대화

(성취와 성공의 반복적인 경험을 통한 정체성의 변화)

법적인 처분을 통한 단절을 최대한 활용하고 물입을 통한 작은 성취의 경험들에 초점을 맞추어 교육과 훈련을 한다. 지속적인 작은 성취와 성공의 경험들로 청소년들을 이끌어 그들의 자존감과 자아상의 변화를 만들어가고 이것이 정체성의 변화로 이어지게 한다. 변화된 정체성을 따라 살아갈 수 있는 역량을 습득하여 변화되지 않은 환경을 이길 수 있는 존재로 세워간다.

차별점4. 존재 그대로의 속도 존중, 기존 틀 밖에서의 완주

'50명의 아이들에게는 50개의 커리큘럼이 필요하다' 세상을품은아이들의 교육프로그램이자 교육기관인 Snail Lab이 교육을 바라보는 관점이다. 아이들의 개별적인 특성들을 존중하고 아이들의 변화 성장에 최적화된 교육을 하고자 하는 고집이다. 이것을 지키려는 노력속에서 지금의 모든 교육들이 만들어졌다. 50명의 아이들에게 50개의 커리큘럼이 꼭 필요한 것은 아니다. 공통적으로 필요한 요소들이 많기에 각자의 속도와 욕구 능력에 맞추어 한 명의 아이가 온전히 변화될 수 있는 커리큘럼을 구성한다.

차별점5. 발굴에서 자립까지

법원의 처분은 소년범들과 만남의 시작점이다. 분절적인 지원들은 각 단계에 따라 필요한 지원들을 해나가는 방식이다. 이러한 분절적인 지원방식의 한계는 소년범들의 진정한 필요를 알 수 없다는 것이다. 인격적 신뢰 관계속에서만 그들의 진정한 필요를 알 수 있고 채울 수 있다. 이전의 배움을 기반으로 다음의 배움이 이루어지고 이전에 성공한 작은 습관을 기반으로 또 다른 삶의 습관을 함께 만들어나간다. 법적인 기간의 테두리에 얽매이지 않고 건강하게 자립하여 누군가를 돕는 자리에서 나아가기까지 지속적으로 그 길을 함께 한다.

‘세상을품은아이들’은 지난 15여 년간 범죄 청소년 한 명, 한 명의 삶을 변화시켜왔다.

궁극적으로 사회 불안을 해소하는 방법은, 청소년들을 단순히 격리하고 세상으로부터 단절시키는 것이 아니라, 세상에 적극적으로 참여할 수 있는 ‘돕는자’로 변모시키는 것이다.

환경적 범죄 유발 요인이 변하지 않는다면 환경을 극복하고 변화시킬 수 있는 회복력과 저항력을 길러야 한다. 즉 환경적 요인을 이길 수 있는 자기 인식과 이해가 있는 건강한 청소년으로 회복되어야 한다. 자기다움으로 건강하게 자립할 수 있는 역량을 갖추어야 한다. 재범방지를 위한 단기적인 보호와 교육이 아닌 건강한 청소년으로의 회복과 자립을 위한 3년 이상의 연속적이고 통합적인 교육과 훈련이 필요하다. 이것이 가능한 사회적 시스템의 구축을 통해서 청소년범죄문제 해결의 길을 만들어갈 수 있다.

[프레임워크를 활용한 성공의 경험]

본 조직의 문제해결을 위한 프레임워크를 활용하여 성공한 경험에 대해 기술

1. CARE-DUCATION 성공 경험

- ‘본드에서 밴드로’: 중독에서 벗어나 건강하게 성장한 청년들의 이야기

세피아 초기에 성공 사례로 솔루션의 많은 부분이 이들의 변화 과정을 통해 나왔다. 이들은 모두 짧게는 5년, 길게는 7년의 시간을 함께했다. 중독과 범죄에서 벗어난 아이들이 사회적 기업가로 변신하여 열심히 비즈니스를 하였고, 프로 뮤지션이 되어 활동하고 있다.

“중독은 중독으로 이긴다.” 중독에서 벗어나는 것은, 또 다른 것에 중독되는 것이라는 사실을 증명해냈다. 그 과정에서 단절과 몰입이라는 중요한 교육의 원리들이 세피아 솔루션의 중심에 자리 잡게 되었다. 중독의 요소로부터 단절하기 위해 공동체 생활을 했고, 해외여행을 통해 자신을 만들어낸 모든 환경과 단절하며 자신을 바라볼 수 있도록 하였다. 아이들이 환각제 대신 음악에 몰두할 수 있도록 최고의 강사진과 최고의 공연을 함께 만들어갔다. 몰입과 단절의 원리를 기반으로 한 교육 방식과 음악, 여행 등의 커리큘럼은 세피아에 대표적인 콘텐츠가 되었다. 그 뒤를 이은 세대들도 선배들의 뒤를 이어 사업가로 당당한 직장인으로 나아가고 있으며 이들 모두가 세피아의 후원자로, 사단법인의 회원으로 함께 하고 있다.

- 도움받는 자에서 돕는 자로 거듭난 청소년들의 아름다운 섬김의 이야기

세품아가 태동하던 시기부터 함께 하였던 범죄 청소년들이 당당히 아이들의 교사가 되었다. 자신도 도움을 받아 여기까지 왔으니, 그 자신도 누군가를 돕고 싶다는 마음을 가지게 된 것이다. 청소년에 대한 높은 이해력과 강한 친화력, 카리스마를 겸비해, 아이들의 롤모델로서, 든든한 인격적 신뢰자로 함께 변화의 길을 걷고 있다. 이들이 변화된 과정에서 가장 강력한 영향력을 발휘한 것은 '돕는 자'로 살아가는 것이었다. 마약과 범죄로부터 회복된 아이들이 세품아에서 '형' 역할을 하기 시작했다. 선생님의 교육 과정에서는 보조 교사로, 보이지 않는 곳에서는 상담 교사로, 동생들을 돌보고 섬기는 가운데 아이들은 자신에 대한 긍정적인 자아상을 형성했다.

2. SUSTAINABLE INDEPENDENCE 성공 경험

- 범죄 청소년이라 불린 아이들의 연속 창업 이야기

세품아는 아이들의 자립을 위해 청소년과 함께하는 창업에 집중하였다. 취업은 하였으나 직장에서 버티지 못하고 몇 개월 만에 그만두는 사례가 반복되자, '아이들과 함께 창업하자', '청소년들을 가장 잘 이해하고 있는 우리가 돌보며, 함께 자립의 터전을 만들어가자'는 생각이 들어 아이들과 함께 창업을 시도했다. 사회적 기업 '노리단'의 도움과 사회적기업진흥원의 청년 사회적 기업가 육성 과정을 통해, 한 해에 두 팀씩, 총 네 팀이 2년에 걸쳐 진입했다. 그중 한 팀인 '피터의 호수'는 H-on-Dream에 선발되는 쾌거도 올렸다.

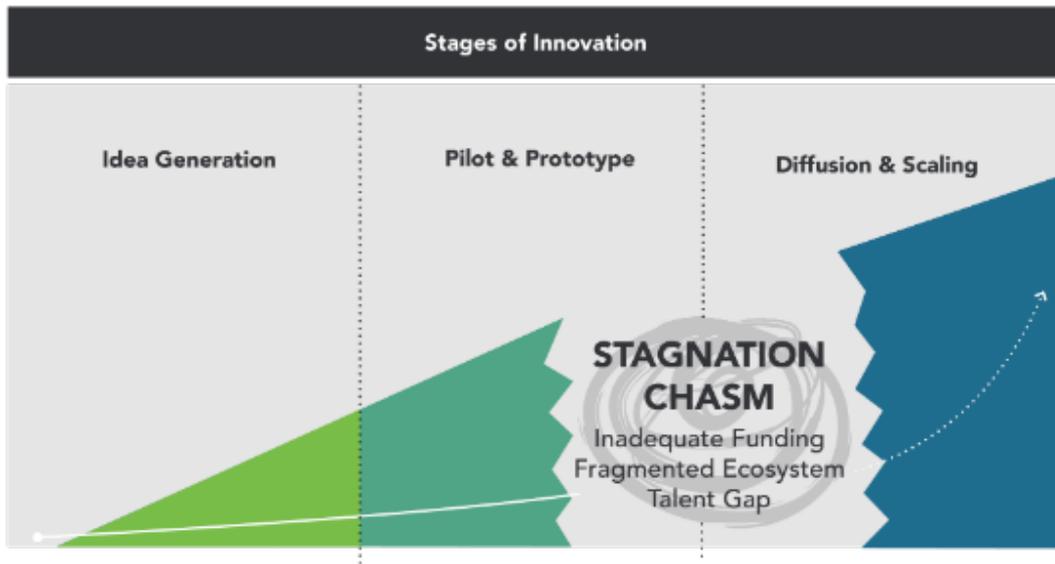
그 이후에도 한양대학교 신현상 교수님과 대학생들이 멘토로 함께 한 '비즈니스 모델 만들기' 교육과 스페인 몬드라곤 아카데미(MTA)를 기반으로 한 1년간의 창업 교육이 진행되었다. 그리고 사회적 기업진흥원의 협동조합 창업팀 선발에서도 3팀이나 선정되었다. 이전의 경우에는, 아이들과 함께한 선생님 중심의 창업이었다면, 이번에는 집중 창업 교육을 통한 아이들의 실제 창업이었다. 2014년부터 현재까지 아이들과 8개 회사를 창업하고 운영하며, 아이들의 자립을 도와왔다.

▶ 제3장 미래 비전

[해결하고자 하는 문제의 어떤 요소를 해결하려고 하는가?]

임팩트 그라운드를 통해 3년간 지속적으로 후원을 받는다면, 어떤 요소를 해결하고 싶은가?

범죄 청소년 문제를 둘러싸고 있는, 정체되고(Stagnation Chasm) 취약한 생태계 문제를 해결하고자 한다. 즉, 생태계 조성 및 성장을 위한 기반을 마련하고자 하는 것이다.



Why Proven Solutions Struggle to Scale Up. ssir.org

1. 생태계 내에서 선구자/리더 역할을 하는 세피아 조차도 최적화된 환경 속에서 Scale Up을 시도해보지 못했다. 이번 후원을 통해 '자립의 프레임워크 확산을 위한 Scale Up 최적화'에 도전하고자 한다.

세피아의 성공 사례들은 일반적인 것이 아니다. 우리가 발견한 변화의 원리와 방법론은, 15년에 걸친 무수한 도전 속 성공과 실패를 통해, 또 구체적인 임상을 통해 검증된 것이다.

세피아 6호 기관, Youth Campus는 보건복지부의 재정 지원을 받지 않았다. 부족한 재정 환경 속에서 구성원들의 헌신과 고군분투로 만들어지고 시행된 것이기에 쉽게 일반화 될 수 없다. 이를 일반화하기 위해서는, 우리가 먼저 '건강한 자립을 만들어가기 위한 최적의 조건'을 구현해야 한다. 그 과정에서 현재의 솔루션들은 임상을 거쳐서 검증되어야 하고, 모든 데이터는 축적되어야 한다. 또한, 검증된 솔루션이 확산하는 단계에서는, 적용 대상 기관의 모든 데이터 역시 축적되고 연구되어야 한다. 이러한 사이클을 통해, 솔루션은 계속 업그레이드 될 것이다. 나아가 이 모든 과정에서 생산된 데이터들의 축적은, 효과적인 변화를 가로막고 있는 제도의 변화 역시 가능케 할 것이다.

2. 생태계 구성원인, 동료 6호 기관의 성장을 돕는 것을 준비하려고 한다. Scale Out을 위한 준비 단계이다.

'6호 기관으로의 처분'은, 한 청소년이 반복된 범죄 행위를 저지르고, 여러번 재판을 받아서 격리 처분을 피할 수는 없지만, 아직 변화의 가능성이 있다고 판단될 때 내려진다. 6호 처분은 소년원 처분을 피할 수 없는, '강력범'으로 가기 전 마지막 단계이기에 한 사람의 인생에 있어 매우 중요하다. 범죄가 더 커가는 것을 이 단계에서 막을 수 있다면, 청소년 범죄 지형에 큰 변화를 가져올 수 있다. 그러나 여기에는 큰 장애물이 있다.

대부분 6호 기관들은 변화에 대한 욕구가 적다. 비영리 기관의 특성상 지원 기관의 평가 기준에 따라 움직일 수밖에 없는 한계를 가지고 있다. 6호 기관 대부분이 아동보호 치료시설로서 보건복지부의 재정 지원과 법원의 감호비로 운영되고, 각종 지원 사업에 응모하여 부족한 부분을 해결한다. 국가로부터의 재정 지원이 운영비의 대부분을 차지하면, 목표가 '청소년들의 자립'이 아니라 단순히 '6개월간의 보호'에만 초점이 맞추어지게 된다.

그리고 동종 기관 간의 협력 경험이 없다. 의아한 이야기로 들릴 수 있겠지만, 동종 비영리 기관 들끼리는 협력하지 않는다. 그 이유는 아주 간단하다. 경쟁자이기 때문이다. 같은 일을 하는 기관은 동일한 자원을 놓고 경쟁하는 기관이기에 협력이 불가하다.

이러한 상황을 극복해서 검증된 솔루션을 더 확장하고, 서로 활발하게 협력해야 한다. 솔루션의 확장과 협력의 성과들이 생태계의 변화로 이어질 수 있도록 준비하는데 지원금의 일부가 쓰일 것이다.

[지원금 사용에 대한 아이디어]

지원금이 주로 사용될 분야와 사업에 대해, 다양한 아이디어와 장기적인 미래비전을 기술하세요.

1. 3년간 세피아의 솔루션을 검증하고 일반화하는 사업에 사용될 것이다 (SOFTWARE)

- 전문 인력 총원 및 교육

청소년 범죄 영역에 전문 인력 부족이 심각하다. 젊은 인력 또한 잘 유입되지 않는다. 고강도 노동에 비해 낮은 급여 수준 때문에, 해당 분야를 전문직이 아닌, 헌신을 기반으로 의미 있는 일을 하는 사명(?)의 자리 정도로 인식하기 때문이다. 인력 총원을 통해 각 개인의 노동 강도를 줄이고 처우개선을 해야 하며, 전문 인력으로 성장할 수 있는 환경과 다양한 교육이 제공되어야 한다.

- 임상을 통한 솔루션 체계의 재구조화: 새로운 정체성을 세워가는 과정의 모듈화

새로운 정체성을 세워가는 과정을 좀 더 많은 대상에 적용하여, 솔루션 체계 자체를 이에 맞게 재구조화하고, Snail Lab의 교육 과정의 각 단계를 모듈화한다. 이 과정에서 여자 청소년을 위한 교육 모델도 구축한다.

- 교육 대상자의 증원

현재 인력과 공간의 부족으로 인해 최소한의 인원을 교육하고 있다. 최대 50명 수준까지 교육대상을 증원하여 솔루션을 확실하게 검증해 낸다.

- R&D 센터 구축

솔루션 적용의 모든 과정은 영상과 텍스트로 기록돼 교육과 연구 개발을 위한 자료로 쓰여야 한다. 그리고 리뉴얼 과정의 데이터를 기반으로 새로운 제도 변화 추진을 준비할 것이다.

2. 솔루션의 효과적 적용과 확산을 위한 기반 시설 확충하는데 사용될 것이다 (HARDWARE)

- 교육 및 생활 공간의 최적화

기존 공간을 리모델링하여 최적화하고, 새로운 인력과 타 기관 교육 대상자들이 사용할 수 있는 공간을 조성한다.

- 연수 및 캠프 시설 확충

솔루션 확산을 위해 타 기관 교사진에게 인턴십과 교육을 제공하기 위한 공간이 필요하다.

3. 지속가능한 자립 선순환 구조인 “Second Chance for All”을 만들어가는데 쓰일 것이다

자립을 준비하는 과정은 시니어들과의 연결을 통해 만들어갈 것이다. 시니어들은 인격적, 정서적 지지자의 역할뿐만 아니라, 자립 과정에서 필요한 전문성을 전수해주거나, 부족한 전문성을 담당해준다.

4. 6호 기관 리뉴얼 프로젝트 준비를 위해 사용될 것이다

의지와 성장 가능성이 있는 생태계 구성원 6호 기관이 성장할 수 있도록 지원을 할 예정이다.

[지원사업의 성과 정의]

임팩트 그라운드 지원의 지원을 통해 원활하게 사업이 진행된다면, 어떠한 변화를 ‘성공’으로 정의할 수 있을까요?

1. 세피아의 생태계 빌더로의 준비 완료

- 솔루션을 확산 가능한 구조로 완성 (임상 포함)

솔루션 체계를 만드는 모든 과정은 세피아 청소년들을 대상으로 한다. 이 과정은 모두 임상적인 결과들을 통해 검증한다. 학술 논문 및 영상과 텍스트로 기록 한다. 청소년들의 상태를 파악할 수 있는 최적화된 지표를 개발한다.

- 교육 공간 최적화, 연수 및 단기체험 캠프를 위한 공간 구축완료

솔루션 확산을 위한 연수와 단기 체험 캠프 등 인턴십 캠프를 위한 공간 마련, 연수 및 캠프 시범 진행

- 전문인력 양성

충분한 인력을 확충하고 이들을 교육한다. 교육 과정을 통해 리뉴얼 프로젝트 진행시 진행된 인력에 대한 교육과정들을 개발 완성한다. 이 때 모든 과정은 영상과 텍스트로 기록되고 출간된다.

- R&D 센터 구축

생태계 형성에 중추적인 역할을 감당해야할 핵심이다. 솔루션을 완성하고, 지표를 개발하고, 지속적인 연구를 통해 솔루션을 업그레이드하고, 학문적 연구를 통해 제도변화를 위한 기초작업을 한다. 새로운 인력을 교육하고 훈련하는 일을 하며 타 기관 리뉴얼을 위한 전담팀을 구축 한다.

2. 선순환적 자립지원체계 “Second Chance for All”의 1호 모델 완성

성공적인 1호 사례를 만든다. 자립을 준비하는 청소년들과 실제 매칭을 통해 자립을 준비해나간다. 성공 사례를 기반으로 다양한 전문성을 가진 “Second Chance Maker”들을 모으고 커뮤니티를 형성해나간다.

3. 6호 기관 리뉴얼 프로젝트 1차 프로토타입 완료

- 청소년들을 위한 솔루션체계 설계 (체험캠프 포함)

세피아는 ‘청소년’에 대한 경험은 적다. 1차 6호 기관 리뉴얼 대상 기관과 협력하여 청소년을 위한 솔루션을 함께 만들어간다. 만들어진 솔루션을 압축하여 1개월 캠프진행을 통해 솔루션을 검증하고 업그레이드한다. 이 때 모든 과정은 영상과 텍스트로 기록되고 출간된다. 실제적인 적용은 솔루션의 완성 후 2년간 적용해 나간다.

3. 6호 기관 리뉴얼 프로젝트 1차 프로토타입 완료

- 청소년들을 위한 솔루션체계 설계 (체험캠프 포함)

세피아는 ‘청소년’에 대한 경험은 적다. 1차 6호 기관 리뉴얼 대상 기관과 협력하여 청소년을 위한 솔루션을 함께 만들어간다. 만들어진 솔루션을 압축하여 1개월 캠프진행을 통해 솔루션을 검증하고 업그레이드한다. 이 때 모든 과정은 영상과 텍스트로 기록되고 출간된다. 실제적인 적용은 솔루션의 완성 후 2년간 적용해 나간다.

[스케일업 또는 스케일아웃에 대한 계획]

* Scale-Up 이란? 조직의 규모와 역량을 강화함으로써, 문제를 해결하려는 방법

* Scale-Out 이란? 조직을 분화/모델링함으로써, 문제를 해결하려는 수평적 방법

1. 세피아 자체적 hardware & software scale up

- 솔루션을 확산 가능한 구조로 완성(임상 포함)
- 교육 공간 최적화, 연수 및 단기체험 캠프를 위한 공간 구축완료
- 전문인력 양성
- R&D 센터 구축

2. 지속가능한 자립 선순환 구조, “Second Chance for All”

- 지속적인 자립지원 선순환구조를 안정화 한다.
- “Second Chance for the Youth”를 넘어 “Second Chance for All”을 향해 나아간다.

3. 6호기관 생태계 중심으로 1차 scale out

- 여자기관 1호 리뉴얼 프로젝트
- 1호 리뉴얼 기관 확정, 더불어 공동기획단을 구성하고 솔루션 적용을 위한 계획을 수립
- 여자기관에 최적화된 솔루션을 1개월 단기 캠프등의 임상과정을 통해 검증해 나간다.
- 점진적 확장 : 1개기관 - 2개기관- 4개기관으로 확산.
속도에 얽매이지 않고 솔루션을 잘 적용하고 자기화 시키기까지 충분한 시간을 가진다.
- 제도화: 차터 스쿨 제도
솔루션의 성공과 양적확산을 기반으로 3년 이상의 정규교육과정으로 인정되는 차터스쿨제도를 만든다.

[디지털 기술의 활용]

통합 사례관리시스템구축

범죄 청소년들에게 특화된 통합 사례 관리 시스템의 구축이 필요하다. 무엇을 통해 변화되었는지, 왜 변화되지 않았는지, 실제적인 근거를 찾을 수 있는 데이터가 존재하지 않는다. 이것은 생태계의 열악함을 그대로 반영하는 것이다. 청소년들에게 제공되었던 모든 것이 기록되어야 하고, 효과에 대해서도 자세히 기록되어야 한다. 이 데이터는 청소년들의 변화 과정을 효과적으로 이끄는 데 기여할 뿐아니라, 솔루션의 업그레이드와 제도 변화를 위한 연구의 기초 자료로 활용될 것이다.

교사들을 위한 솔루션 실행 플랫폼

솔루션과 관련된 모든 내용과 다양한 실제 사례를 찾아볼 수 있는 교사들을 위한 플랫폼(어플리케이션)이 필요하다. 이 앱은 문제에 부딪혔을 때 실제적인 해결이 실시간 가능할 수 있도록 개발되어야 한다. 실제로 멘토의 역할을 할 수 있어야 한다. 이론적 배우고, 단기 캠프나 인턴십을 통해 학습해보지만, 솔루션을 실제 적용할 때 현장에서 난감한 상황에 처할 수 있다. 다양한 현장 적용 사례들이 지속적으로 업데이트 되어서, 교사들의 솔루션 실제 적용을 도울 것이다. 그러나 이번 지원을 통해서도 사례관리 시스템 구축과 솔루션 앱 제작을 full scale 로 적용하기에는 어려울 것으로 보인다.

Scale-Up

생태계 빌더로의 성장에 디지털 기술 활용

- 전문인력 양성 과정에 활용
- 교육 플랫폼 구축
- 디지털 통합 사례관리 시스템 구축

Scale-Out

- R&D 센터를 중심으로 하여, 데이터 기반 확산 전략에 디지털 기술 활용
- 세피아 및 리뉴얼 기관들의 모든 사례 관리 자료들을 체계적으로 기록하고 저장 공유할 수 있는 시스템을 구축

스케일업 또는 스케일아웃의 과정 속에서 활용할 수 있는 '디지털 기술'에 대해서 기술하세요.

▶ 제4장 세부 사업계획서 (2022년)

1. Scope and Approach 사업 범위와 접근 방식

제안하는 사업의 범위와 접근 방식을 설명해주세요. 달성하고자 하는 핵심목표에 대해 설명하고, 이 결과가 어떻게 위에 정의한 문제와 연결되는지 서술하세요.

‘새로운 정체성의 형성을 통한 역할의 변화’ 라는 세상을품은아이들의 접근방식과 솔루션을 검증하고 일반화시키기 위해 필요한 ‘공간 기반 조성’ 및 ‘R&D센터’ 구축을 준비하는 ‘R&D TF’ 신설한다.

■ 교육대상자 증원 및 교육의 최적화를 위한 공간 조성사업

현재 인력과 공간부족으로 인해 최소한의 인원을 교육하고 있다. 교육 및 주거공간의 확충과 더불어 교사의 확충(자부담)을 통해 교육대상자를 증원(숙식인원 2022년 40명, 2023년 50명)코자 한다. 더 많은 대상자들의 교육을 통해 솔루션을 검증하고 일반화한다.

■ R&D센터 설립 준비를 위한 R&D TF 신설

솔루션의 검증과 일반화 및 확산을 준비하는 R&D센터 설립의 전단계로 솔루션 검증과 일반화 교육 콘텐츠 제작을 위한 R&D TF 신설

2. 세부 사업계획서

1.공간조성사업 (80%)

1)교육공간

1-1)기존교육 공간 리뉴얼

-강당,식당,교육 공간 재배치 및 리모델링

1-2)신축공간

-자립교육 공간 신축(메이커스페이스 및 코워킹스페이스)

2)생활공간

2-1)교사 기숙사

-외부에 임대했던 2동의 건물 회수, 교사 기숙사로 리모델링

2-2)학생 기숙사

-기존의 교사 기숙사를 학생 기숙사로 리모델링

3)예산

3-1)교육공간 부지구매 - 4억원

3-2)교육공간 신축 - 2억원

3-3)교사, 학생 기숙사 리모델링 - 1억

3-4)기존 교육공간 리모델링-1억

2. R&D TF 신설 (20%)

- 교재 발간 및 교육프로그램의 모듈화
- 세품아 그 후 리포트 제작
- 변화 이야기 영상제작
- 독서 아카이브
- SCT 저널
- 인력(자부담 채용 및 용역)

예산: 2억원

3. Risk Mitigation 리스크 방지

이 사업을 성공시키는데 있어 예상되는 위험 요소는 무엇이고, 어떻게 대응할 계획인가요?

1. 공간조성사업

장기적 마스터플랜에 입각하여 공간이 조성되어야 한다. 그렇지 못하고 필요에 따라, 주어진 예산에 따라 즉자적인 공간조성사업이 진행될 때 중복투자과 더불어 효과적인 공간조성이 불가능하다.

50여명이 기숙하며 교육을 받을 수 있는 공간이어야 하고, 자립을 위한 교육과 창업이 이루어질 수 있는 공간이어야 한다. 이후에 타 기관이 세품아 솔루션을 경험할 수 있는 한 달 캠프와 교사 연수들이 이루어질 수 있는 공간이어야 한다. 또한 포천을 기반으로 창업하며 살아가는 세품아 출신 청년들의 주거단지도 조성되어야 한다. 이것이 한꺼번에 이루어질 수 없기에 장기적인 마스터 플랜속에서 확보된 예산을 가지고 하나하나 공간을 조성해 나가야 한다. 이것을 위해 공간 마스터플랜을 그려갈 전문 건축가를 통해 공간조성 마스터 플랜을 그리고 우선순위에 따라 공간을 조성한다.

2. R&D TF

R&D TF는 세품아 솔루션을 검증하고 일반화 시켜 동종의 다른 기관들의 리뉴얼을 실행해 나갈 R&D 센터를 준비하는 TF 이다. R&D 센터에서 가장 중요한 것은 콘텐츠와 인력이다. 현재 확보된 예산으로는 콘텐츠 제작만 가능하다. 콘텐츠를 검증하고 제작하는 과정과 더불어 실제 동종의 기관을 리뉴얼해 나가는 일을 할 수 있는 전문 인력 양성이 가장 중요한 두 축이다. 그러나 현재 신규인력 확보 예산이 없는 상황이다. 이 문제를 해결하기 위해 신규인력 고용 예산을 확보하기 위해 노력할 것이다. 다른 한편으로는 내부인력을 전문인력으로 양성하는 방향으로 TF를 가동한다.