

2020 ICH NGO CONFERENCE

ICH AND RESILIENCE IN CRISIS

IMPLICATION IN THE ERA OF
B.C. [BEFORE CORONA] AND
A.C. [AFTER CORONA]

**12-13
NOV.
2020
ONLINE**



ichcap

International Partnership and Network for Centre
for Intangible Cultural Heritage (ICHI)
유네스코 아태무형유산센터

ICHNGO FORUM

Forum of ICH NGOs

Published December 2020

Publisher International Information and Networking Centre for Intangible Cultural Heritage in the Asia-Pacific Region under the auspices of UNESCO (ICHCAP)

Director KEUM Gi Hyung

Editor-in-Chief PARK Weonmo

Editor-in-Staff SEO Jinyoung, Bernidick Bryan Hosmillo, Zhansulu Issayeva, HWANG Sebeen

Tel +82-63-230-9744

Fax +82-63-230-9700

E-mail info@unesco-ichcap.org

Website www.unesco-ichcap.org

Address 95 Seohak-ro, Wansan-gu, Jeonju, Jeollabuk-do 55101 Republic of Korea

© Copyright 2020 ICHCAP. All rights reserved.

This publication is copyright. No part may be reproduced by any process without written permission by ICHCAP. The contents herewith are entirely the product of the researchers and do not represent the views of the publisher.

Contents

1. 2020 ICH NGO Conference General Information

Concept Note	003
--------------------	-----

2. Conference Presentation Materials

Special Lecture 1.	007
-------------------------	-----

Session 1. In the Vortex: COVID-19 Era, Roles of NGOs to Safeguard ICH	015
---	-----

Uncovering the veil of ICH towards and autonomous management of well-being as well as cultural territorial preservation	017
--	-----

Holistic Development Model of Community-Based ICH of Yuen Long in Hong Kong in China	023
---	-----

Indigenous Knowledge Systems as a vector in combating COVID-19	027
--	-----

Enlivening Dyeing Tradition and ICH	033
---	-----

Session 2. Homo Ludens vs. Home Ludens	
--	--

: changed features COVID-19 brought	045
---	-----

The popular reaction in front of the COVID-19 in the ICH of UNESCO in the member cities of ICCN	047
--	-----

Innovation for Arts and Cultural Education Amid a Pandemic	057
--	-----

The Promoting Heritage Education through ICH in the Kalasha Valleys of Pakistan	067
--	-----

Shifting to Online Activities	073
-------------------------------------	-----

Special Lecture 2.	079
-------------------------	-----

Session 3. Consilience: Prototype vs. Archetype for Educational Source	085
---	-----

Crafting a Post COVID-19 World	087
--------------------------------------	-----

Arts and Influence	097
--------------------------	-----

ICH in the South-Western Alps	109
-------------------------------------	-----

3. Annexes

Conference Report	117
-------------------------	-----

Participant Lists	125
-------------------------	-----

Innovation for Arts and Cultural Education Amid a Pandemic

Jeff M. Poulin
Creative Generation

Abstract

Defined by lockdowns, face masks, and video conferences, the COVID-19 global pandemic caused the world to shift to an era of physical distancing, at-home and online learning, shuttered cultural institutions, and the possibility of stifled creation for young people around the world. From their positions at the frontline of learning and cultural development, educational and intangible cultural heritage (ICH) institutions have pivoted their practices through rapid innovation. In May 2020, UNESCO identified a cohort of “good practices” in arts education; meanwhile research in the U.S. was conducted on how youth-serving cultural programs adapted to the crisis. These case studies traversed the broad spectrum of arts and cultural learning, online and at-home, across disciplines, and offered by both large and small institutions. During this same time, scholars, envisioned new theoretical frameworks for how ICH and educational leaders can adapt their practices to address the needs of young people in times of crises. It is through this lens that the author conducts an analysis, identifies trends, and names replicable tactics for ICH institutions to more deeply engage in a ‘new normal’ for high-quality education for youth. The author summarizes demonstrative anecdotes from programs aligned with the four trends and provides recommendations, using an educational futures lens, for the ICH field of practitioners to inculcate these tactics into their future plans for the cultural and creative development of youngsters.

Keywords:

Arts education, COVID-19, innovation, learning, UNESCO

Introduction

Defined by lockdowns, face masks, and video conferences, the COVID-19 global pandemic caused the world to shift to an era of physical distancing, at-home and online learning, shuttered cultural institutions, and the possibility of stifled creation for young people around the world.

Recently a colleague shared an essay, “A Message of Hope” by English author, Neil Gaiman, in which he describes the unusual moment of panic, disruption, grief, and pause we are collectively experiencing as the COVID-19 virus blankets – and potentially re-blankets – the world. Gaiman describes the moment between breaths:

“I’ve been asked to say something about fragility, about resilience, and restoration here in this peculiar pause. I don’t think there is a word for the moment between one breath and

the next. The pause between an inhalation and an exhalation. But it seems to me that is precisely where we are, living in that fermata, a world full of people waiting to breathe again” (Gaiman, 2020).

His astute observation provides – in a way that only creative writers can – a powerful image for this unique and unprecedented moment, in which we, as a collective society, operate in a pause of unspecified length.

This pause began with a global pandemic that stripped down many of the immediate cues that define full human interactions. Since, we have witnessed a cascade of crises: national failures to address the healthcare and well-being effectively; widening recession with growing unemployment; and a growing awareness of the disproportional effects of the pandemic and recession on poor, rural, or otherwise disenfranchised populations in society. Technically, these are separate crises, but for young people, their families, and the intangible cultural heritage (ICH) organizations serving them, it is a confluence of hardship.

In the early months of 2020, a colleague and I embarked on a journey to understand how creative youth development¹ (CYD) organizations in the United States (for the full discourse, please see Poulin & Wolf, 2020 forthcoming). What we learned can be directly applicable to the intangible cultural heritage (ICH) field of non-governmental organizations (NGO’s). As such, I have expanded my scope of inquiry to conduct an analysis of a set of ICH NGOs identified by the United Nation’s Education, Scientific, and Cultural Organization (UNESCO) recognized for their ‘good practices’ in the early months of the global pandemic.

I seek to identify trends that emerged from effective practices by ICH organizations early on in the pandemic to inform the future of ICH NGO’s as they navigate the extended COVID-19 pandemic and other like crises in their communities.

In this paper, I will first provide a discussion about the theoretical modeling I previously developed in the context of the United States’ response to COVID-19 and other crises. I will then outline my exploration of the UNESCO ‘good practices’ in arts and cultural education. Finally, I will provide a discussion overlaying my findings with the theoretical modeling in hopes of illuminating some lessons which can be taken on by ICH organizations as they move forward through this and other crises.

Innovation through Organizational Development

In the early months of 2020, I was invited to observe gatherings of two regional networks of CYD organizational representatives (executive leadership, staff, and youth) convened by the San Diego Creative Youth Development Network and the Massachusetts Cultural Council. Through my observations of the topical conversation being shared, many CYD organizations were subconsciously entering into the work of organizational development. This field of study was pioneered by Polish-born theorist Kurt Lewin (1890 – 1947) and is largely utilized in the for-

¹ **Creative Youth Development** (CYD) is a recent term for a longstanding theory of practice that integrates creative skill-building, inquiry, and expression with positive youth development principles, fueling young people’s imaginations and building critical learning and life skills (Creative Youth Development National Partnership, 2020).

profit business world. However, the underpinning theories, particularly around change management, lend us some language to use to describe what we have seen in the moves of CYD or ICH NGO's in early 2020. This literature has been broadly used in the field of arts management, and education in relation to the nonprofit sector in the United States; it is my hope to apply it within the specific field of my inquiry.

Lewin proposed a simple three-phase model of organizational development, whereby leaders manage the movement of an organization from the known current state through evolution to a new crystallized future state; it consists of 'freezing,' 'changing,' and 'unfreezing' (Hussain, Akram, Haider, Hussain, & Ali, 2016).

Throughout the conversations I observed in early April 2020, organizational representatives described how their programs were largely "frozen" due to the nature of the COVID-19 shutdowns nationwide. When observing a call of program practitioners, hosted by the Massachusetts Cultural Council (2020), one observer remarked that their building seemed to be frozen in time. Lewin describes this phenomenon as the 'freezing' or moving organizational operations into a holding pattern while strategic decisions – or 'changing' – are being made.

During the 'changing' phase, numerous stakeholders such as employees, management, and beneficiaries are involved in the reimagination of the work (Hussain, et al., 2016). In the programs I observed, executive leaders worked alongside staff and young people to reimagine their work. Though this process can, and mostly is, fostered intentionally, it can also occur intuitively, particularly in times of crisis for a company or organization. With the case of highly developed organizations, who foster intergenerational decision-making as part of their work in positive youth development, this is standard practice. In the case of one such CYD program, Elevated Thought in Lawrence, MA, programs originally froze into the status as they had always been conducted, and then changed at the hands of youth leaders. As of July, Elevated Thought's programmatic schedule was unfreezing in a new re-invented, youth-led way.

As programs began to grapple with the impact of the crisis, they moved from Lewin's 'changing' phase to the 'unfreezing' or re-opening. This transition presented many challenges for programs due to the rapid unspooling of consequences from the original COVID-19 pandemic as it transformed into an economic recession and civil unrest due ongoing inequities which disproportionately impact the communities which are served by the programs we studied. In one such case, a CYD organization in San Diego County, California successfully "unfroze" and began offering their programming to then re-freeze due to the need to construct different pathways for their programming to respond to the economic recession and civic protests occurring in their neighborhoods.

From an outsider's perspective, and considering the fluctuation of responses by observed programs, I would argue that due to the ongoing nature of the crises of 2020, that the 'unfreezing' has yet to occur in the vast majority of programs, and the 'changing' nature of Lewin's second phase continues onward (through to the time of the authoring of this article).

Proposing a Working Model

Based on this understanding of the kind of organizational change programs we were navigating, my colleague and I sought to develop a simple and easily understandable model, which could help program leaders (especially amidst the rapid changing environment they were facing) locate themselves in rapid change and map their path forward. We began by examining much of the literature and picking a simplified model, which we could modify to suit the language described in the previous sections of this article.

Over time many scholars have put language and modeling around the observed phenomena of personal or organizational change, especially in times of rapid response or crisis. Some of this literature comes from the study of creatives (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2014) and others from trust in gaming (Rohnke, 1984). The model built by Rohnke (1984) focuses on several objectives like building confidence, increasing mutual support, and developing agility (11). Though mostly applied in rock climbing and other similar techniques, the visual model that has been derived by contemporary scholars of Rohnke's work focused on Comfort, Learning, and Panic Zones and is often applied to the NGO sector.

In more recent years, this model was popularized and connected to organizational growth by CJ Alvarado (2015), who described a frame to think about an organizational response to the crisis. This frame maps Comfort, Learning, and Panic Zones, as well as the corridors that exist within them, which lead to opportunity: "As you step out of your comfort zone and into learning zones, you uncover new opportunities and possibilities as well. That's because learning zones have corridors that lead to new opportunity." In the case of a crisis, one is not choosing to step out but is, rather, forced out of their comfort zone. This leads to the corridors, which are lined with numerous doors to opportunity, Alvarado's says. I wondered: How can we then sustain opportunity when navigating through comfort, learning, and panic zones?

We recognize that some of this language feels disconnected to the work of ICH programs. For example, the idea of "comfort" here relates to an individual and anxiety. However, when extrapolated we take this to describe the everyday work of an ICH organization; work that does not drive high anxiety because that is what is known and how the organization excels. We chose Alvarado's model because it was not intrinsically tied to any one type of activities (i.e. Csikszentmihalyi's creativity or Rohnke's adventure games), but rather was connected to organizational growth. Further, one could overlay Lewin's three phases of organizational development - freezing, changing, and unfreezing - to the spheres of comfort, learning, and panic.

We modified Alvarado's model slightly (in Figure 1 pictured at right) to incorporate language we heard through our observations of CYD program leaders into a parallel structure of zones:

- Fear & Uncertainty,
- Insight & Learning, and
- Sustained Opportunity.

Each zone represents the types of possible responses employed by programs and their leaders during a crisis. In the center, the 'comfort zone' is where programs were pre-crisis: their regular operating, mission-driven approach. The crisis, signified by the purple circle, could represent the myriad disruptions, ranging from international pandemics to natural disasters or even organization-specific ruptures like the loss of leadership.

The rings outside of the crisis align with Lewin's phases of organizational development, with fear and uncertainty aligning with "freezing," insight & learning aligning with "changing," and sustained opportunity aligning with "unfreezing."

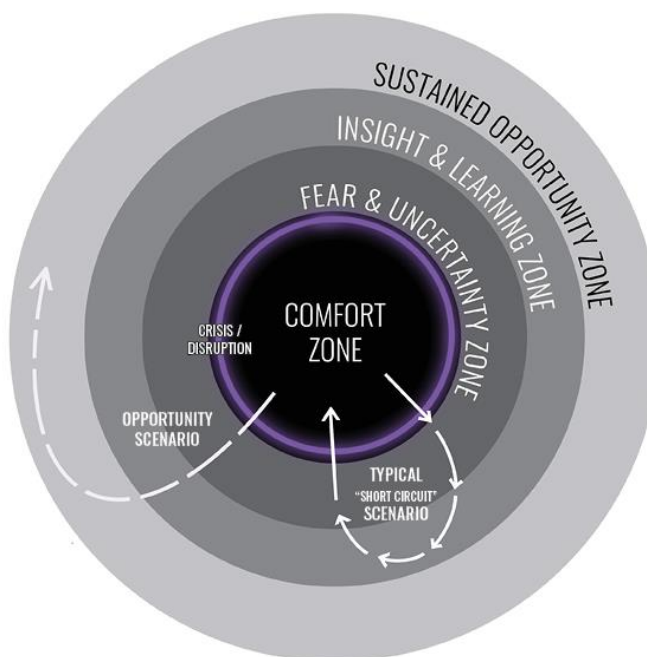


Figure 1. Design by Bridget Woodbury.

The figure also portrays two scenarios that signify divergent pathways through the crisis. The first, typical or 'short circuit' scenario, illustrates how a program exits their comfort zone in fear and uncertainty as a result of a disruption, adapts briefly to the circumstances, but circles back to return to their comfort zone, leaving behind the insights and learnings garnered during the crisis. The second opportunity scenario, which is propelled by our observed actions of ICH programs in distributed leadership and growth mindset, illustrates how programs and their leaders can exit their comfort zone as a result of disruptions, grapple with their fear and uncertainty, gain insights and learnings as they adapt to new circumstances, and grow into sustained opportunities as a result.

Good Practices in Arts Education

During International Arts Education week from 25-30 May 2020, UNESCO proclaimed the significance of the celebration during the challenging times young people, communities, and organizations were facing around the world. UNESCO Director-General, Audrey Azouley stated:

[T]he world is facing another tragedy, one that exposes our interdependence and fragility. And, once again, we are witnessing the incredible power of human creativity. Across the globe, the arts are proving to be a powerful antidote to confinement, an outlet to express feelings and, above all, one of the most universal ways to share, uplift and express solidarity. Creativity builds the resilience we need in times of crisis. It has to be nurtured from the earliest age to unlock the imagination, awaken curiosity and develop appreciation for the richness of human talent and diversity. Education is the place where this starts. In an unprecedented context where up to 91% of the world's students are affected by school closures, more than 90% of museums have closed their doors, and artists around the world are unable to make ends meet, International Arts Education Week takes on special significance (Azoulay, 2020).

During this time, UNESCO launched a call for good practices from organizations around the globe to highlight the innovations they were implementing to address the ongoing crises facing their communities. This call was occurring at the same time as my analysis of CYD programs in the United States. Both studies yielded similar results related to digital delivery, the connections to mental health and well-being, and the empowerment of home-based or community educators.

UNESCO's Good Practices

In total 41 projects were identified by UNESCO and were organized in five regions: Africa, Arab States, Europe & North America, Latin America & the Caribbean, and Asia & the Pacific. With this sample of projects across the world, we conducted an analysis of the publicly available information and resources about these projects in order to identify key trends, which can inform the field of practitioners working in ICH NGO's.

As of the time of submission (1 May 2020), approximately half ($n=41$, 53.6%) of the good practices had changed their strategies as a result of the COVID-19 pandemic. Of those programs, 100% relied on digital connection and the internet to deliver the programming to young people and community members. One such example is offered by the Kathmandu Jazz Conservatory, which has a belief in the empowerment through music and music education in times of crisis. Their move to online programming was quite simple due to the ongoing nature of natural disaster preparedness in the country. The infrastructure they used to teach music online was established after the 2015 earthquake which devastated parts of the country (UNESCO, 2020).

One trend, which emerged from our analysis was the focus of ICH organizations on additional services of young people beyond the artistic or academic development. One-third of the studied projects used arts and culture as a mechanism to support young people's mental health and well-being. One such example is the #ArtConnects online course in Central Asia supporting children's mental health and emotional state in Kazakhstan, Kyrgyzstan, Tajikistan, and Uzbekistan. The specific focus of this project was digitally delivering arts instruction for children and adolescents from the most vulnerable groups in order to improve children's mental health and emotional state for better well-being and successful recovery from the COVID-19 crisis (UNESCO, 2020).

In a similar way, approximately 40% of studied programs worked to empower other types of educators – like parents and community elders – to carry forward the education of children and youth during the crisis. A common strategy was the production of toolkits, teaching guides, and other resources which could be digitally or physical delivered to families and local communities to create continuity in education and cultural development. One example is the Teacher's Guide for Culture and Arts to effectively facilitate culture and art-based activities for children. Inspired by the UNESCO World Heritage in Young Hands Education Programme, CISP collaborated with teachers, experts in the education sector and in arts methodologies to develop the manual as a tool for teachers and mentors for the facilitation of extracurricular sessions using culture and arts to promote cultural heritage, peace and social inclusion (UNESCO, 2020).

Exploration of American CYD Program Responses to COVID-19

During the same time that UNESCO was identifying 'good practices' for their affiliated projects around the world, a colleague and I were seeking to identify similar trends in the United States

among CYD programs and leaders. we facilitated strategic conversations with CYD leaders to explore the question, “What allows organizations to seize the opportunity path?”

Building on our expanded version of the “Fear, Growth, and Opportunity Framework,” we connected with CYD programs, their leaders (executive, staff, youth), and several regional networks to investigate their response to the crisis. We collected responses from a representative sample ($n=48$) of CYD programs that were convened by regional stakeholders in networks in Massachusetts, Pittsburgh, and San Diego, with others represented from Chicago, the Bay Area, San Antonio, central New Jersey, and Washington, D.C.

What we garnered from these dialogues were questions that CYD leaders were asking. After collecting these responses, we coded, reformed, and organized thematically the distinct queries of leaders as they emerged from the Fear & uncertainty zone through the Insight & Learning Zone towards the Sustained Opportunity Zone. Five recurring action-oriented themes emerged:

- Harness Internal Reflections and Insights,
- Build Productive Collaborations,
- Strengthen Program Design,
- Improve Organizational Stability and Sustainability, and
- Instigate Shared Leadership

A further exploration of these findings was explored in a the recently published special issue of *Arts Education Policy Review*.

In each of the observed areas, we found that programs were questioning their new dependence on technology and exploring how it could expand or inhibit the distributed leadership they regularly employed as a youth-serving and youth-led organization. Further, we found numerous examples of a shift in services provided: in one case a music program stopped lessons entirely to ensure that food was delivered to families in need. Finally, we found that programs were building, disseminating, and providing online instruction for entire families – not just learners – to enable the house of parents and caregivers as at-home instructors with the digital and physical resources of the program from a distance.

In every case, whether UNESCO-affiliated projects of American CYD programs, much can be learned by the global ICH community. Specifically, NGOs working in ICH must grapple with their new dependence on digital delivery, the connections to mental health and well-being for the young people they serve, and the empowerment of home-based or community educators.

Lessons Learned for the Future

If we observe a futures orientation, one could conduct a lengthy analysis about the possible, probable, and preferable futures we face as ICH NGOs. However, due to the rapid speed of changes facing our communities and organizations throughout and after the COVID-19 pandemic, I propose we focus our energies on observing the past and preparing ourselves for the future, rather than conducting extensive modeling.

Reaching Sustained Opportunities

Calling back to the model I developed and shared in the first part of this paper, focused on organizational change, I believe that the observable trends of ICH NGO's follows that of what we

saw in the CYD sector in the United States. ICH NGO's have been jolted into crises by the COVID-19 pandemic, and some have rapidly adapted through their fear and uncertainty gaining insights and learning. Meanwhile, some have short-circuited and remained in their comfort zone. My hope is that through this modeling and a further analysis of the UNESCO good practices, ICH NGO's can better understand where innovation can occur and how to reach sustained opportunities.

From our review of the 'good practices' identified by UNESCO, there were several trends, which can inform ICH organizations as they look towards the future:

- First, organizations must understand their inter-dependence on digital delivery and the internet. This is not only for the safe-distancing and health-based models to contain the spread of the virus, but also for the democratization of learning and knowledge consumption.
- Second, organizations must connect their work to the pressing needs of young people and communities, like mental and physical well-being.
- Third, organizations must conduct themselves with humility and focus on the empowerment of other educators – like parents, elders, and more - in homes and communities to ensure the continued learning and cultural engagement of community members.

Still Work To Be Done

Regardless of what happens today, in the next few months, or in the years following a vaccine for COVID-19, ICH NGO's have work ahead of them to effectively respond to the long-lasting impacts of this crisis.

Further research is needed. Longitudinal research would benefit the field by tracing the arcs of change for NGO's as they adapt to the ever-changing needs of their communities. More study into the role of leaders in organizations and how they guide organizational change through the crisis (health, financial, or otherwise) would be beneficial. And finally, a better understanding of the governmental (UNESCO, national, regional, and municipal) may help the field of ICH organizations forecast their adaptations.

Looking toward the future, ICH NGO's can learn from what has happened and must remain centered on the needs of young people and the communities they serve. By acting responsively, they may maintain their role as a community asset and ultimately serve their intended purposes. Amidst a crisis, ICH NGO's hold a vital place in the cultural fabric of society and should continue to do so.

Works Cited

- Anonymous. (2020, April 7). Creative Youth Development Community Call. (J. M. Poulin, Interviewer)
- Azoulay, A. (2020, May 25). *International Arts Education Week*. Retrieved from Message from Audrey Azoulay, Director-General of UNESCO, on the occasion of International Arts Education Week: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373516/PDF/373516eng.pdf.multi>

- Creative Youth Development National Partnership. (2020, September 27). *Creative Youth Development National Partnership*. Retrieved from Home: <https://www.creativeyouthdevelopment.org>
- Gaiman, N. (2020, April 22). *A Message of Hope from Neil Gaiman*. (N. Gaiman, Performer) TED, <https://www.facebook.com/TED/videos/254590742350209/> .
- Hussain, S. T., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2016). Kurt Lewin's Process Model for Organizational Change: The Role of Leadership and Employee Involvement: A Critical Review. *Journal of Innovation & Knowledge*, DOI: 10.1016/j.jik.2016.07.002.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2014). The concept of flow. In *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 239-263). Dordrecht: Springer.
- Poulin, J. M., & Wolf, D. P. (2020 (forthcoming)). *Responding to Crisis: Disruption and Innovation in Community-Based Arts Education Programs for Youth*. New York: Taylor and Francis.
- Rohnke, K. (1984). *Silver Bullets: A Guide to Initiative Problem, Adventure Games, Stunts, and Trust Activities*. Hamilton, MA: Project Adventure.
- UNESCO. (2020, May 30). *International Arts Education Week*. Retrieved from Good Practices | Africa: <https://en.unesco.org/commemorations/artseducationweek/africa>
- UNESCO. (2020, May 30). *International Arts Education Week*. Retrieved from Good Practices | Asia & the Pacific: <https://en.unesco.org/commemorations/artseducationweek/asia-and-pacific>

코로나 시대 예술과 문화교육 혁신

제프리 플린

크리에이티브 제너레이션

서론

봉쇄조치, 마스크, 화상회의로 정의되는 코로나19 대유행은 물리적 거리두기, 가정 및 온라인 학습, 문화시설의 휴관, 전 세계 청소년의 창의성 저해 가능성의 시대로의 세계 변화를 초래했다.

최근 한 동료는 영국 작가 닐 게이먼(Neil Gaiman)의 에세이 ‘희망의 메시지(A Message of Hope)’를 공유해 주었다. 저자는 세계를 뒤덮은, 어쩌면 다시 덮을 수 있는 코로나19 바이러스 장막을 집단적으로 경험하는 공포, 혼란, 슬픔, 멈춤의 비정상적인 순간으로 묘사한다.

“이 기이한 멈춤의 시간에 취약함에 대해, 회복탄력성에 대해, 그리고 복원에 대해 한마디 해달라는 요청을 받았습니다. 한 호흡과 다음 호흡 사이를 지칭하는 말은 없다고 생각합니다. 들숨과 날숨 사이의 멈춤. 우리가 바로 거기, 그 늘임표 속에서 살고 있으며 세상 모든 이들이 다시 숨 쉴 수 있기를 기다리고 있는 것 같습니다.” (Gaiman, 2020)

그의 날카로운 통찰은 창조적인 작가들만의 방식으로 이 독특하고 전례 없는 순간에 대한 강력한 이미지를 선사하고, 집단 사회로서 우리는 특정되지 않는 시간의 멈춤 속에서 작동한다.

이 멈춤은 범세계적 팬데믹으로 시작되었으며, 모든 인간 상호작용을 규정하는 수많은 즉각적인 신호를 앗아갔다. 그 후, 효과적인 의료보건과 웰빙 서비스에 대한 국가적 대응 실패, 실업률 증가와 함께 경기침체 심화, 코로나와 경기침체가 빈곤층과 농촌 등 기타 사회 소외 계층에 불균형적으로 미치는 영향에 관한 늘어나는 인식 등 위기 상황이 연쇄적으로 발생했다. 엄밀히 말하면 이 위기들은 개별적이지만, 청소년과 그들의 가족 그리고 이들을 대상으로 하는 무형유산 기관들에게는 총체적인 어려움이다.

2020년 초에 동료와 함께 ‘창의 청소년 개발(Creative Youth Development, CYD)’²⁾이 미국

2) **창의 청소년 개발**은 창의성 함양, 탐구, 표현을 긍정적인 청소년 발전 원리에 통합해 청소년의 상상력을 키우고 비판적인 학습과 생활력을 배양하는 오래된 실천 이론을 이르는 최근에 만들어진 용어다(Creative Youth

에서 어떻게 조직되는지 살펴보는 여정을 시작했다(자세한 내용은 Poulin & Wolf, 2020, 출간 예정 참조). 그 연구 결과는 무형유산 분야의 NGO에 직접 적용할 수 있었다. 그래서 연구의 범위를 확대해 코로나 대유행의 초기에 유네스코가 '모범사례'로 인정한 일련의 무형유산 NGO에 관한 분석을 실시했다.

코로나19 확산과 기타 유사한 위기를 다루어야 하는 상황에서 무형유산 기관들이 자신들의 공동체 내에서 코로나 초기에 실시한 효과적인 활동에서 파악된 트렌드를 파악해 이들 NGO의 미래를 알려주고자 한다.

이 글에서는 먼저 코로나19와 기타 위기에 대한 미국 대응의 맥락에서 저자가 이전에 수립한 이론적 모형화에 대해 다룬다. 이후, 예술과 문화교육 부문의 유네스코 '모범사례'에 대한 조사를 개략적으로 살펴본다. 마지막으로 무형유산 기관들이 코로나 사태와 기타 위기를 다룰 때 활용할 수 있는 몇몇 교훈을 조명하고자 하는 바람으로 연구 결과를 이론적 모델에 접목시켜 논의를 진행한다.

조직개발을 통한 혁신

2020년 초 샌디에이고 창의 청소년 개발 네트워크(San Diego Creative Youth Development Network)와 매사추세츠 문화원(Massachusetts Cultural Council)으로부터 CYD 조직 대표(경영진, 직원 및 청소년)가 참여하는 두 지역의 네트워크 모임에 참관 초대를 받았다. 공유된 주제별 대화를 통해 많은 CYD 조직이 무의식적으로 조직개발의 작업 과정에 개입하고 있다는 점을 관찰했다. 이 연구 분야의 선구자는 폴란드 출신의 이론가 쿠르트 레빈(Kurt Lewin, 1890~1947)으로 조직개발은 주로 영리를 추구하는 실업계에서 활용된다. 그러나 변화 관리에 관한 기초 이론들의 언어를 빌어 2020년 초 CYD 또는 무형유산 NGO에서 나타난 움직임을 설명할 수 있다. 이들 문헌은 미국의 비영리 분야와 관련해서는 예술경영과 교육 부문에서 널리 사용되었다. 따라서 저자의 구체적인 연구 영역에도 적용할 수 있기를 바란다.

레빈은 조직개발을 단순한 3단계 모델로 제안하고 이에 따라 리더들은 조직이 알려진 현재 상태에서 진화를 거쳐 실현된 새로운 미래 상태로 이동하는 것을 관리한다. 레빈의 3단계는 '동결', '변화' '해동'으로 구성된다(Hussain, Akram, Haider, Hussain, & Ali, 2016).

2020년 4월 초에 관찰했던 대화에서, 조직 대표들은 자신들의 프로그램이 전국적인 코로나19 섯다운으로 인해 어떻게 대부분 '동결'되었는지 설명했다. 매사추세츠 문화원(2020)이 주관한 행사에서 프로그램 연행자의 요청사항을 관찰하는 동안, 한 옵서버는 그들의 건물이 때맞춰 얼어붙는 것 같았다고 언급했다. 레빈은 이 현상을 '동결' 또는 조직 운영이 보류 상태로 이동

하는 한편, 전략 결정 또는 ‘변화’가 이루어지고 있는 상태로 기술한다.

‘변화’ 단계에서는 직원, 매니저, 수혜자 등 수많은 이해당사자가 작업의 재구상에 참여한다 (Hussain, et al. 2016). 관찰 대상이었던 프로그램에서는 경영진이 직원과 청소년과 함께 작업을 재구상했다. 이 과정은 의도적으로 진행될 수 있고 대개 그렇게 진행되지만, 기업이나 조직이 위기에 빠진 상황에서는 특히 직관적으로 발생할 수 있다. 긍정적인 청소년 개발에서 세대 간 의사결정을 작업의 일환으로 육성하는 고도로 발달한 조직의 경우에는 이것이 일반적인 관행이다. 여기에 해당하는 CYD 프로그램 중 하나인 매사추세츠 로렌스의 사고 증진 (Elevated Thought)의 경우, 원래 진행되던 상태로 동결되었다가 청소년 리더들의 손에서 변화되었다. 7월 당시 ‘사고 증진’ 프로그램 스케줄은 청소년 주도로 새롭게 재창조되는 방식으로 해동 상태에 있었다.

프로그램이 코로나의 영향으로 고전하기 시작하자, 프로그램은 레빈의 ‘변화’ 상태에서 ‘해동’ 또는 재개방 상태로 이동했다. 코로나19 대유행에 따른 여파가 급속도로 전파됨에 따라 이러한 전환은 프로그램에 수많은 난관을 제시했다. 살펴보았던 프로그램이 제공되는 지역 공동체에서 코로나로 촉발된 불균형적인 영향을 초래하는 지속적인 불공평으로 인해 시민들의 동요와 경기 침체가 발생하는 상황이었다. 또 다른 사례로 캘리포니아 샌디에이고 카운티의 CYD 조직은 성공적으로 ‘해동’을 거친 후 프로그램을 제공하기 시작했다가 주변 지역의 경기 불황과 소요 사태로 인해 프로그램을 제공할 다른 경로를 구축할 필요가 생겼고 다시 동결에 들어갔다.

외부인의 시각에서 관찰 대상 프로그램이 나타내는 대응 방식의 변동과 관련해서 2020년 사태의 지속적인 성격 때문에 대다수 프로그램에서 ‘해동’은 아직 일어나지 않았고 레빈의 2단계에 해당하는 ‘변화’ 단계가 (이 글을 작성하고 있는 시점에) 계속되고 있다고 주장할 수 있다.

작업 모형 제안

프로그램이 겪고 있는 조직 변화의 유형에 대한 이해를 바탕으로 본고의 저자는 동료와 함께 단순하고 쉽게 이해할 수 있는 모형을 개발하고자 모색했다. 이 모형을 통해 (특히 급변하는 환경에 처한) 프로그램 리더가 급격한 변화 속에서 자신의 위치를 파악하고 나아갈 경로를 매핑할 수 있도록 도움을 주고자 했다. 많은 문헌을 살펴보고 상기에서 기술한 언어에 맞도록 수정할 수 있는 단순화된 모델을 선택하였다.

시간이 지남에 따라 많은 학자들은 특히 빠른 대응이나 위기의 시기에 개인이나 조직의 변화에서 관찰한 현상에 관해 설명하고 모델을 제시했다. 일부 문헌은 창의성 연구를 다루었고 (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2014), 그 밖에 신뢰 게임을 다룬 문헌(Rohnke,1984)이 있었다. 론케(Rohnke, 1984)가 수립한 모델은 신뢰 구축, 상호지원 증진, 민첩성 개발 등 몇 가

지 목표에 초점을 맞춘다. 대부분 암벽등반과 다른 유사한 기술에 적용할 수 있지만, 현대 연구자들이 론케 연구에서 도출한 시각적인 모델은 안전지대(Comfort zone), 학습지대(Learning zone), 공포지대(Panic zone)에 초점을 맞추며 종종 NGO 분야에 적용된다.

이 모형은 최근에 널리 알려졌으며 CJ 알바라도(Alvarado, 2015)에 의해 조직 성장과 연계되었다. 그는 위기에 대한 조직의 대응을 설명하기 위한 프레임을 주로 묘사하였다. 이 프레임은 안전지대, 학습지대, 공포지대는 물론 지대들 안에 존재하고 기회로 연결되는 회랑을 보여준다. “안전지대를 벗어나 학습지대로 진입하면, 새로운 기회는 물론 가능성도 발견하게 된다. 학습지대에는 새로운 기회로 연결해 주는 회랑이 있기 때문이다.” 위기에는 안전지대를 벗어나기로 선택하는 것이 아니라 오히려 안전지대에서 강제로 쫓겨난다. 이것은 많은 기회의 문이 줄지어 서 있는 회랑으로 이어진다고 알바라도는 말한다. 여기서 ‘안전지대, 학습지대, 공포지대를 헤쳐 나아갈 때 어떻게 기회를 유지할 수 있을까?’라는 의문이 든다.

여기 사용된 용어 일부는 무형유산 프로그램의 작업과 무관한 것처럼 보인다는 점은 인정한다. 가령, 여기서 ‘안전’의 개념은 개인과 불안과 관련이 있다. 그러나 무형유산 조직의 일상적인 작업을 기술하기 위해 이 개념을 활용해 추정해 보면, 잘 아는 일이고 조직이 잘하는 방법을 알고 있기 때문에 높은 불안을 야기하지 않는 작업이라고 말할 수 있다. 본질적으로 활동 유형(치센트미하이(Csikszentmihalyi)의 창의성이나 론케의 모험 놀이)과 연관이 없고 오히려 조직 성장과 관련이 있다는 점에서 알바라도의 모델을 선택했다. 게다가 레빈의 조직개발 3단계 동결, 변화, 해동을 안전지대, 학습지대, 공포지대와 접목시킬 수 있다.



그림 1. 브리짓 우드베리(Bridget Woodbury) 디자인

Stained Opportunity zone	지속적 기회지대
Insight & Learning zone	통찰력 & 학습지대
Fear & Uncertainty zone	공포 & 불확실지대
Comfort zone	안전지대
Crisis / Disruption	위기 / 혼란
Opportunity Scenario	기회 시나리오
Typical 'short circuit' Scenario	전형적인 지름길 시나리오

알바라도의 모델을 약간 수정해서[그림 1] CYD 프로그램 리더들을 관찰하며 들었던 언어를 지대의 병렬구조와 통합했다.

- ▶ 공포 & 불확실
- ▶ 통찰력 & 학습
- ▶ 지속적 기회

각 지대는 위기 상황에서 프로그램과 그 리더들이 보일 수 있는 대응의 유형을 나타낸다. 중심에 있는 ‘안전지대’는 프로그램이 임무 주도형 접근 방식으로 정기적으로 운영되는 위기 전 상태를 말한다. 보라색 원으로 표시한 위기는 세계적인 유행병에서 자연재해, 또는 리더십의 부재와 같은 특정한 조직의 파열에 이르기까지 무수한 혼란이 될 수 있다.

위기의 바깥 고리들은 레빈의 조직개발 단계에 맞춰 조정했다. 공포와 불확실은 ‘동결’, 통찰력 & 학습은 ‘변화’, 지속적 기회는 ‘해동’과 짝을 이룬다.

또한 그림에서는 위기를 통해 경로가 달라지는 두 가지 시나리오를 보여준다. 첫 번째는 전형적인 ‘지름길’ 시나리오로 프로그램이 혼란의 결과로 안전지대를 벗어나 공포와 불확실로 옮겨가서 잠시 상황에 적응하지만, 위기에서 얻은 통찰력과 학습은 그대로 뒤에 남겨둔 채 안전지대로 되돌아온다. 두 번째 기회 시나리오는 프로그램과 그 리더들이 혼란의 결과로 안전지대를 벗어나 공포와 불확실과 씨름하고 새로운 환경에 적응하면서 통찰력과 학습을 얻고 그 결과 지속적 기회로 어떻게 성장해 나아가는지 보여준다. 두 번째 시나리오는 분산적 리더십과 성장 마인드셋을 갖춘 무형유산 프로그램에서 관찰된 행동에서 추진되었다.

예술교육의 모범사례

2020년 5월 25일부터 30일까지 개최된 세계문화예술교육주간에서 유네스코는 전 세계 젊은이, 공동체, 단체들이 어려움에 직면한 시기에 행사의 의미를 분명히 보여주었다. 오드레

아줄레 유네스코 사무총장은 다음과 같이 언급한다.

세계는 인류의 상호의존성과 취약성을 드러낸 또 다른 비극에 직면하고 있습니다. 우리는 인간의 창의성이 가진 놀라운 힘을 다시금 목도하고 있습니다. 전 세계에서 예술은 격리에 대한 강력한 위안이자 감정을 표현하는 배출구이며 무엇보다 연대를 공유하고 강화하고 표현하는 가장 보편적인 방법 중 하나라는 사실을 입증하고 있습니다. 창의성은 위기의 시간에 우리에게 필요한 회복탄력성을 증진합니다. 상상력을 키우고 호기심을 일깨우고 인간의 풍성한 재능과 다양성을 감상할 수 있도록 아주 어린 나이부터 창의성을 키워야 합니다. 이것을 시작하는 것이 바로 교육입니다. 전 세계 학생의 91%가 학교 휴교의 영향을 받았고 90% 이상의 박물관이 휴관하고 세계의 예술가들이 생계에 곤란을 겪는 이 전대미문의 상황에서 세계예술교육주간은 특별한 의미를 갖습니다(Azoulay, 2020).

코로나 상황 속에서 유네스코는 공동체가 직면한 지속적인 위기의 해소를 위해 시행하는 혁신적인 방법을 조명하고자 전 세계에 모범사례를 요청했다. 유네스코의 사례 공모는 저자의 미국 CYD 프로그램 분석과 같은 시기에 이루어졌다. 두 연구는 모두 디지털 전달, 정신 건강과 웰빙의 연관성, 가정 또는 공동체 교육자의 역량 강화와 관련해 유사한 결과를 도출했다.

유네스코의 모범사례

유네스코는 총 41개 프로젝트를 확인했으며 아프리카, 아랍, 유럽 & 북미, 중남미 & 카리브해, 아시아 & 태평양의 5개 권역으로 분류했다. 전 세계에 걸친 프로젝트를 예제로 활용해 주요 트렌드를 파악하기 위해 공개적으로 이용 가능한 프로젝트 정보와 리소스를 분석했다. 이를 통해 무형유산 NGO에 종사하는 여행자의 분야에 관한 정보를 알 수 있다.

제출 당시(2020년 5월 1일) 코로나19 대유행의 결과로 전략을 변경한 모범사례는 대략 절반(n=41, 53.6%) 이었다. 해당 프로그램 가운데 청소년과 공동체 구성원에게 프로그램을 제공하기 위해 디지털 활용, 인터넷에 의존하는 비율은 100%에 달했다. 하나의 사례로서 어려운 시기에 음악과 음악 교육을 통한 역량 강화에 대한 신념을 가지고 있는 카트만두 재즈 음악원(Kathmandu Jazz Conservatory)이 소개되었다. 네팔 사례는 지속적으로 자연재해에 대비해 온 특성 덕분에 온라인 프로그램으로의 전환은 상당히 간단하게 진행되었다. 온라인 음악 교육을 위한 인프라는 네팔 각지를 황폐화시킨 2015년 지진 발생 이후 구축되었다(UNESCO, 2020).

분석을 통해 확인된 하나의 특징은 무형유산 기관들이 예술이나 학문 발전을 넘어 청소년을 대상으로 한 추가적인 서비스에 집중한다는 점이었다. 대상 프로젝트의 1/3이 청소년의 정신

건강과 웰빙을 지원하기 위한 메커니즘으로 예술과 문화를 활용한다. 해당 사례로 카자흐스탄, 키르기스스탄, 타지키스탄, 우즈베키스탄에서 어린이의 정신 건강과 정서 상태를 지원하는 중앙아시아의 #아트커넥트(#ArtConnects) 온라인 강좌가 있다. 이 프로젝트는 코로나19 사태 이후 성공적인 회복과 웰빙을 증진하기 위해 어린이의 정신 건강과 감정 상태를 개선할 목적으로 가장 취약한 계층의 어린이와 청소년을 대상으로 예술교육의 디지털 전달에 구체적인 초점을 맞추었다(UNESCO, 2020).

유사한 방식으로, 관찰 대상 프로그램의 약 40%는 코로나 사태 동안 어린이와 청소년에게 교육을 실시하기 위해 부모와 공동체 연장자와 같은 다른 유형의 교육자의 역량을 강화하기 위해 노력했다. 공통적인 전략은 툴킷, 교육 지침 및 기타 리소스를 제작해서 가족과 지역 공동체에 디지털이나 물리적으로 전달해 교육과 문화 발전을 계속해 갈 수 있도록 했다. 문화예술을 위한 교사 가이드(Teacher's Guide for Culture and Arts) 사례와 같이 어린이를 대상으로 문화와 예술 기반 활동을 효과적으로 촉진한다. 유네스코의 청소년과 함께하는 세계유산 교육 프로그램에서 영감을 받은 CISP는 교육 분야와 예술 방법론의 교사와 전문가들과 협력해 매뉴얼을 개발했다. 이는 교사와 멘토가 문화와 예술을 정규교과과정 이외의 활동으로 활용해 문화유산, 평화, 사회 포용을 촉진하는 도구로 활용한다(UNESCO, 2020).

미국 CYD 프로그램의 코로나19 대응 방식 탐구

유네스코가 전 세계의 연계 프로젝트에 대한 '모범사례'를 확인하는 시기에 미국의 CYD 프로그램과 그 리더들 사이에 유사한 트렌드가 있는지 확인하고자 했다. CYD 리더들과의 전략적 대화를 추진해 '조직은 무엇으로 기회 경로를 포착할 수 있는가?'라는 질문의 답을 탐구했다.

'공포, 성장 및 기회 프레임워크'의 확장된 버전을 바탕으로 CYD 프로그램, 그들의 리더(경영진, 직원, 청소년), 몇몇 지역 네트워크를 연계해 코로나 사태에 대한 이들의 대응을 조사했다. 시카고 베이 지역, 샌안토니오, 중부 뉴저지, 워싱턴 D.C.를 대표하는 이들과 함께 매사추세츠, 피츠버그, 샌디에이고 지역 네트워크의 이해당사자들이 개최한 CYD 프로그램을 대표 표본(n=48)으로 대응을 수집했다.

이 대화에서 수집한 내용은 CYD 리더들이 묻는 질문이었다. 이러한 응답을 수집한 후 질문이 공포 & 불확실지대, 통찰력 & 학습지대, 연속적 기회지대에서 등장함에 따라 리더의 구체적인 질문을 범주화하고 개선하고 주제별로 정리했다. 반복적으로 다섯 가지 행동 지향적 주제가 나타났다.

- ▶ 내부 성찰 및 통찰력 활용
- ▶ 생산적인 협업 구축

- ▶ 프로그램 디자인 강화
- ▶ 조직의 안정성과 지속가능성 향상
- ▶ 공유 리더십 함양

이러한 결과에 대한 자세한 내용은 최근 발행된 <예술교육 정책 리뷰 Arts Education Policy Review> 특별 호에서 다루었다.

확인된 각 영역에서 프로그램이 기술에 대한 새로운 의존에 의문을 제기하고 청소년을 대상으로 하고 청소년이 주도하는 조직으로서 정기적으로 활용하는 분산적 리더십을 확대하거나 억제할 수 있는지 탐구하고 있다는 점을 발견했다. 게다가 제공되는 서비스에 변화가 있는 사례가 많다는 것을 확인했다. 해당 사례로, 한 음악 프로그램은 어려움에 처한 가족에게 음악을 전달하기 위해 음악 교습은 완전히 중단했다. 마지막으로 원거리에서 프로그램의 디지털 및 물리적 자료를 활용해 부모와 양육자가 가정의 교육자가 될 수 있도록 프로그램이 학습자는 물론 가족 전체를 위한 온라인 지침을 수립하고 전파하고 제공한다는 사실을 확인했다.

전 세계 무형유산 공동체는 그것이 무엇이 되었던 유네스코 연계 프로그램이나 미국의 CYD 프로그램에서 많은 것을 배울 수 있다고 본다. 특히, 무형유산 분야 NGO는 디지털 전달에 대한 새로운 의존성, 대상으로 하는 청소년의 정신 건강과 웰빙과의 연계, 가정이나 공동체 교육자의 역량 강화를 다루기 위해 노력해야 한다.

미래를 위한 교훈

미래 지향성에 주목했다면, 무형유산 NGO가 직면할 가능성 있는 잠재적이고 선호되는 미래에 대한 장황한 분석을 실시할 수 있었을 것이다. 하지만 코로나19 대유행의 과정과 그 이후 공동체와 조직이 직면할 급격한 변화의 속도를 고려해 광범위한 모델링을 수행하기보다는 과거를 관찰하고 미래를 대비하는 데 에너지를 집중할 것을 제안한다.

1) 지속적인 기회 도달

이 글의 첫 부분에서 개발하고 공유했던 조직 변화에 초점을 맞춘 모형을 다시 상기해보면 무형유산 NGO에서 관찰된 트렌드가 미국의 CYD 분야에서 확인된 사항을 뒤따르고 있는 것으로 보인다. 무형유산 NGO는 코로나19 대유행으로 위기에 처했고, 일부 NGO는 공포와 불확실을 무릅쓰고 빠르게 적응해서 통찰력과 학습을 얻었다. 반면, 일부는 지름길을 돌아 안전 지대에 머물렀다. 이 모델링과 유네스코 모범사례의 추가 분석을 통해 무형유산 NGO가 어디에서 혁신을 이루어지고 지속적인 기회에 도달할 수 있는지 보다 잘 이해할 수 있었으면 하는

바람이다.

유네스코가 확인한 ‘모범사례’의 검토를 통해 다음과 같은 몇 가지 트렌드가 확인되었고, 이를 통해 무형유산 조직의 미래 모습을 알 수 있다.

- ▶ 첫째, 조직은 디지털 전달과 인터넷의 상호의존성을 이해해야 한다. 바이러스 확산을 억제하기 위한 안전한 거리두기와 건강에 기반을 둔 모델뿐만 아니라 학습과 지식 소비의 민주화를 위한 것이다.
- ▶ 둘째, 조직은 활동을 정신적, 육체적 행복과 같은 청소년과 공동체의 절박한 요구와 연계해야 한다.
- ▶ 셋째, 조직은 지역사회 구성원의 지속적인 학습과 문화적 참여를 보장하기 위해 가정과 지역사회에서 부모, 연장자 등 다른 교육자의 역량 강화에 초점을 맞추고 겸손하게 행동해야 한다.

2) 앞으로 해야 할 일

오늘이나 앞으로 몇 달, 또는 코로나 백신이 나오고 몇 년 동안 무슨 일이 발생하든 무형유산 NGO는 코로나 사태의 장기적인 여파에 효과적으로 대응하기 위해 해야 할 일이 산적해 있다.

추가적인 연구가 필요하다. NGO가 끊임없이 변화하는 공동체의 요구에 적응해야 하기 때문에 NGO의 변화 궤적을 추적함으로써 종적 연구가 무형유산 분야에서 효과적일 수 있다. 조직에서 리더의 역할 및 리더가 위기(보건, 재정 등)를 통해 조직 변화를 이끌어가는 방법에 대한 심도 있는 연구가 도움이 될 수 있다. 그리고 마지막으로, 정부(유네스코, 국가, 지역 및 시)를 더 잘 이해하는 것이 무형유산 조직이 그들의 적응을 예측하는 데 도움이 될 수 있다.

미래를 생각하는 무형유산 NGO는 과거를 통해 배울 수 있고 대상이 되는 청소년과 공동체의 니즈를 중심으로 생각해야 한다. 또한, 즉각적으로 대응해 행동함으로써 공동체의 자산으로서 역할을 유지하고 궁극적으로 의도한 목적을 수행할 수 있다. 위기 속에서 무형유산 NGO는 사회의 문화 구조에서 중요한 위치를 점하고 있으며 앞으로 계속 그래야 한다.

참고문헌

- Anonymous. (2020, April 7). Creative Youth Development Community Call. (J. M. Poulin, Interviewer)
- Azoulay, A. (2020, May 25). *International Arts Education Week*. Retrieved from Message from Audrey Azoulay, Director-General of UNESCO, on the occasion of International Arts Education Week:
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373516/PDF/373516eng.pdf.multi>
- Creative Youth Development National Partnership. (2020, September 27). *Creative Youth Development National Partnership*. Retrieved from Home:
<https://www.creativeyouthdevelopment.org>
- Gaiman, N. (2020, April 22). *A Message of Hope from Neil Gaiman*. (N. Gaiman, Performer) TED, <https://www.facebook.com/TED/videos/254590742350209/> .
- Hussain, S. T., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2016). Kurt Lewin's Process Model for Organizational Change: The Role of Leadership and Employee Involvement: A Critical Review. *Journal of Innovation & Knowledge*, DOI: 10.1016/j.jik.2016.07.002.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2014). The concept of flow. In *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 239–263). Dordrecht: Springer.
- Poulin, J. M., & Wolf, D. P. (2020 (forthcoming)). *Responding to Crisis: Disruption and Innovation in Community-Based Arts Education Programs for Youth*. New York: Taylor and Francis.
- Rohnke, K. (1984). *Silver Bullets: A Guide to Initiative Problem, Adventure Games, Stunts, and Trust Activities*. Hamilton, MA: Project Adventure.
- UNESCO. (2020, May 30). *International Arts Education Week*. Retrieved from Good Practices | Africa:
<https://en.unesco.org/commemorations/artseducationweek/africa>
- UNESCO. (2020, May 30). *International Arts Education Week*. Retrieved from Good Practices | Asia & the Pacific:
<https://en.unesco.org/commemorations/artseducationweek/asia-and-pacific>