

발간등록번호
ISBN 979-11-957138-4-4



2 0 1 6
길 찾 기
매 뉴 얼

청소년을 위한 퍼실리테이션 Facilitation



2016 길찾기 매뉴얼
청소년을 위한 퍼실리테이션

서울시립청소년드림센터
135-740 서울시 강남구
봉은사로 114길 43
(삼성동 1기-1)

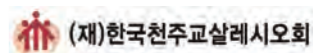
홈페이지
www.dreamcenter.or.kr

TEL
02-2051-8600

Fax
0504-984-4623



03370 비매품



2 0 1 6

길 찾 기

매 뉴 얼

청소년을 위한 Facilitation
퍼실리테이션

2016 길찾기 매뉴얼
청소년을 위한 퍼실리테이션

글쓴이 드림센터 교육팀, 외부집필진
 편집 우소연, 유선숙
 디자인 플랫(PLAT)
 발행일 2016년 12월 31일
 발행인 이창범
 발행처 서울시립청소년드림센터 교육팀
 주소 서울특별시 강남구 봉은사로 114길 43
 전화 02-2051-8600
 홈페이지 www.dreamcenter.or.kr

ISBN 979-11-957138-4-4
 *이 책의 독창적인 내용에 대한 무단인용, 전재, 복제를 금합니다.

차례

**퍼실리테이션
 실천 사례**



여는 글	이창범	7
사례 1	대안학교 학생들과 함께 학교 수업 구성하기 김현태	10
사례 2	꿈에학교의 좌충우돌 공동체회의 황현영	20
읽을거리 1	설계는 어떻게 하면 좋을까요? 정민규	30
읽을거리 2	이름학교 소통 방법에 대한 고찰 노태서	31
사례 3	‘나도, 꽃’ 하반기 여행 조희태	32
사례 4	‘다양성’ 청소년성문화동아리 동계 캠프 회의 장미조	38
읽을거리 3	의견을 내지 않는 경우 어떻게 하면 좋을까요? _정민규	44
사례 5	우리, 마을축제를 놀이 난장으로 만들어버리자! _연윤실	46
사례 6	한해를 정리하는 대안학교 발표회의 기획과 진행 _고윤하	54
읽을거리 4	시간관리는 어떻게 하면 좋을까요? _ 정민규	64
읽을거리 5	다수결은 정말 싫어 _ 오주영	65
사례 7	청소년들과 함께 만드는 평가 _유선숙	66
실습양식	나도 퍼실리테이터다!	73

**퍼실리테이션
 이론**



정민규

1. 청소년과 퍼실리테이션	78
2. 퍼실리테이션의 개념	82
3. 퍼실리테이션의 철학	86
4. 퍼실리테이션의 프로세스	88
5. 퍼실리테이션 기법-집중대화기법	91
6. 퍼실리테이션 기법-질문기법	96
7. 퍼실리테이션 도구	100
8. 퍼실리테이션의 기술	108
9. 퍼실리테이션의 설계	109
1. 양식과 자료	111
2. 참고문헌	112

사람은 서로 기대어 사는 존재로써 더불어 사는 것임을 알고 있지만
쉽게 어울려 살아가기가 만만치가 않다.

살아온 역사와 삶의 경험치가 다르고 서로 다른 환경 속에서
성장하고 있는 우리들이기에 표현의 방법이 다르고,
이해의 깊이가 다르고, 공감의 능력이 다르기 때문이기도 하겠다.

하지만 이 사회의 공통의 구성원이 되어야 하고
함께 살아가야 하기에 각자의 생각을 표현하고
서로 다른 의견에 공감하며 받아들일 수 있는
성숙함을 길러야 하는 요구를 받게 된다.

지난 세월 한 존재로 받아들여지고 존중되어진 경험이 있었다면
얼마나 행복할까...

우리의 청소년들을 위해
함께 대화하고 함께 주장하고 함께 받아들여지는
퍼실리테이션이 그들의 행복을 준비하는데 도움이 되기를 바란다.

청소년들을 위하여 파이팅!!!

서울시립청소년드림센터 센터장

이창복



청소년을 위한 Facilitation 퍼실리테이션

실천 사례

- 사례 1 대안학교 학생들과 함께 학교 수업 구성하기 김현태
- 사례 2 꿈에학교의 좌충우돌 공동체회의 황현영
- 읽을거리 1 설게는 어떻게 하면 좋을까요? 정민규
- 읽을거리 2 이룸학교 소통 방법에 대한 고찰 노태서
- 사례 3 '나도, 꽃' 하반기 여행 조희태
- 사례 4 '다양성' 청소년성문화동아리 동계 캠프 회의 장미조
- 읽을거리 3 의견을 내지 않는 경우 어떻게 하면 좋을까요? _정민규
- 사례 5 우리, 마을축제를 놀이 난장으로 만들어버리자! _연윤실
- 사례 6 한해를 정리하는 대안학교 발표회의 기획과 진행 _고윤하
- 읽을거리 4 시간관리는 어떻게 하면 좋을까요? _정민규
- 읽을거리 5 다수결은 정말 싫어 _오주영
- 사례 7 청소년들과 함께 만드는 평가 _유선숙
- 실습양식 나도 퍼실리테이터!

청소년을 위한 Facilitation
퍼실리테이션

실천 사례

01

김현태



안녕하세요, 도시형 대안학교인 이룸학교에서 자기탐색반을 담당하고 학생들을 만나고 있는 김현태라고 합니다. 매뉴얼에 실린 다양한 사례들을 통해 의사소통 과정에서의 '퍼실리테이션의 효과성'에 대한 믿음이 생기셨나요? 구성원들의 다양한 의견들을 이끌어내고 이것을 바탕으로 모두가 합의할 수 있는 결과를 도출할 수 있는 좋은 기법입니다. 물론 보기보다 정말 많은 고민과 연습, 준비가 필요한 기법이기도 합니다. 세상의 이치가 그렇듯이 수박 겉 핥기 식으로 모양새만 따라하는 것만으로는 항상 한계에 부딪히게 되잖아요? 포스트잇 몇 장과 도입-발산-수렴-마무리의 전체적인 진행 구조를 따르는 것만으로도 논의가 효과적으로 진행되는 경우도 있지만, 사실 그렇지 않은 경우가 더 많은 것 같습니다. 퍼실리테이션에 대한 충분한 고민과 준비가 되지 않은 사람이 이 기법을 사용하는 경우에는 더 그렇지요.

이룸학교는 다양한 성향, 역사, 특성을 가진 학생들이 함께 배움을 진행해가고 있는 도시형 대안학교로 경험과 체험/자기탐색/진학진출이라는 세 과정(반)으로 구성이 되어 있으며 '건강한 시민으로의 성장'이라는 교육 목표를 가지고 있습니다. 그렇기 때문에 건강한 시민으로서의 민주적인 의사소통 역량에 대한 중요성을 강조하고 있으며, 2015년부터 퍼실리테이션 기법을 도입하여 학교 내에서의 의사소통 및 논의 과정에 적극적으로 활용하고 있습니다. 학기 중의 공동체 회의 때나 축제, 발표회 준비 등의 행사 준비 시 퍼실리테이션을 이용하여 논의를 진행하고, 매 학기 초 각 반별 수업 구성 시에도 퍼실리테이션 기법을 활용하여 학생들과 함께 협의하여 해당 학기의 수업을 구성하고 있습니다. 교사도 학생도 퍼실리테이션에 대해 어느 정도 익숙한 상황이라고 할 수 있겠습니다.

자, 이런 이룸학교의 자기탐색반에서 2016년 2학기의 수업을 구성하기 위한 회의가 진행되었습니다. 자기탐색반은 '자신의 관점과 생각의 심지를 만들고 이를 통해 건강한 삶의 방향을 설정한다'라는 목표를 가지고 있으며, 이 목표에 맞는 수업 및 활동을 학기 초에 구성하여 해당 학기를 살아가게 됩니다. 퍼실리테이션을 활용하여 학기 초 수업 구성을 하는 것이 이제 세 번째가 된 담당 교사는 이 중요한 회의를 그 동안의 경험으로 너무나도 만만하게 보고 아무런 준비를 하지 않았습니다. 회의에서의 자기 주장이 익숙하고 자신들의 의견으로 학교의 시스템이 정해진다는 것을 잘 알고 있는 학생들은 어떻게 해야 2학기를 쉽고 편하게 보낼 수 있을까에 대한 만반의 준비(?)를 끝 낸 상황입니다..

서론이 길었지만 다들 감을 잡으셨을 것 같네요. 그렇습니다. 제가 지금부터 알려드릴 사례에는 '퍼실리테이션, 이렇게 하면 망한다'라는 내용이 담겨 있습니다. 부디 제가 드리는 '옆산의 못난 돌'이 여러분들께 도움이 될 수 있길 바랍니다.

* 망한 사례이기 때문에 대본은 준비하지 않겠습니다. 따라하시면 안 됩니다 -- 다만 상황 별로 제가 생각하는 '망한 포인트'를 적어보도록 하겠습니다.

서울시립청소년드림센터 도시형대안학교 이룸학교 길잡이교사 김현태

대안학교 학생들과 함께 학교 수업 구성하기

서울시립청소년드림센터
도시형대안학교 이룸학교 길잡이교사
김현태

사례명	대안학교 학생들과 함께 학교 수업 구성하기
목표	이룸학교 자기탐색반의 2016년도 2학기 수업 구성
대상 및 인원	이룸학교 자기탐색반 소속 학생 7명 + 담임선생 1명
운영 시간 및 횟수	2시간, 1회 / 총 2시간
결과물	수업 시간표
준비물	3종 보드마커(흑, 적, 청), 화이트보드, 포스트잇 *준비물부터 부실함이 돋보이죠?
실제 사례 요약	내용 : 이룸학교 자기탐색반의 2016년도 2학기 수업 구성 회의 과정 및 결과입니다. 진행자 : 김현태 이메일 : waytokg@naver.com

사전준비

긴장되는 마음을
날려버리세요!

준비가 없었어요...

망한 사례에는 이유가 있습니다. 퍼실리테이션 진행에 대한 설계 작업을 했을 리가 없죠...

그래도 최소한!

기본적으로 책상을 등글게 배치하여 수평적인 위치에서 논의를 할 수 있게 했습니다. 또한 포스트잇은 책상 위에 비치해줬습니다. 본격 수박 걸 활기의 시작!

사전정보 공유

회의를 통해 반 별 수업시간으로 배정된 화요일 / 목요일 수업을 기획한다는 것은 회의 전 주에 공지가 된 상황입니다.

도입 opening

이제 떠나 볼까요?

도입1 - 자기탐색반의 목표 공유

회의 진행에 앞서 자기탐색반의 목표를 재 공유하여 수업 구성 회의에서 발산될 수업이나 활동에 대한 아이디어가 반의 목표와 부합할 수 있도록 한다.

1학기에도 학생들과 수업을 하면서 반의 목표에 대한 언급을 자주 했지만 청개구리같은 우리 반 학생들을 위해 한 번 더 짚어줄 필요가 있다고 생각했다. 그래서 1학기를 마무리하면서 학생들과 함께 만들었던 반 소개 자료를 활용하여 다시 한 번 반의 목표를 공유했다.



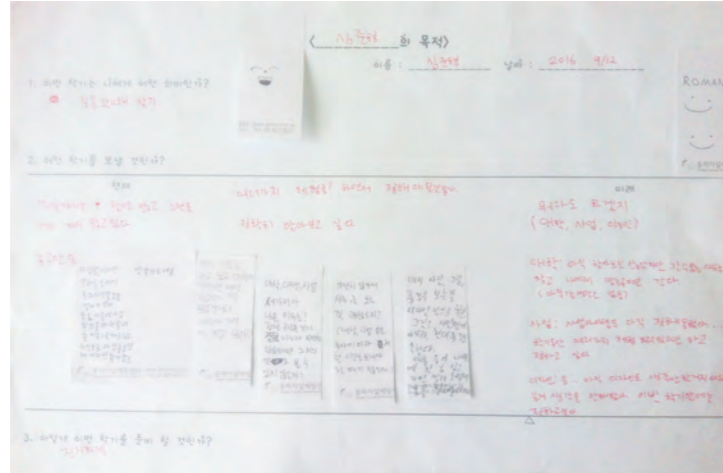
반 소개 자료 및 반 목표 항목 (서커면남자들 투성의 칙칙한 반)

도입2 - 각 학생별 학기 목표 공유

도입 1과 마찬가지로 각 학생 별 학기 목표를 재 공유하여 이 후에 발산될 아이디어가 각자의 목표를 달성 하는 데에 도움이 될 수 있도록 한다.

2학기를 시작하면서 학생들이 학교에서의 배움을 통해 어떠한 목표를 달성하고 싶은 지에 대해 생각해보고, 어떻게 그 목표를 달성할 지에 대한 고민을 하는 시간을 가졌었다. 이 때 나왔던 내용들을 다시 환기시키는 과정을 통해 학생들의 목표를 달성할 수 있는 아이디어를 발산할 수 있도록 하려 했다.

*다만 도입2에서 시도한 각 학생별 목표 제 공유 작업이 어찌 보면 이 회의를 실패하게 한 이유 중 한 가지가 되었다고도 보인다. 아이들의 내면에서 반의 목표와 개인의 욕구가 충돌하면서 결국 개인의 욕구가 승리하게 된 계기로 작용한 것 같다.



학기 목표 설정 시에 작성했던 학생별 자료
(어답이지만 작성한 학생은 학기말에 결국 자신이 설정한 목표를 달성했습니다)

도입3 - 지난 학기 수업 중에 좋았던 수업, 좋았던 이유 들어보기

지난 학기에 진행되었던 수업 중 좋았던 수업이 무엇인지, 그리고 좋은 이유가 무엇인지에 대해 들어보는 시간을 가졌다.

‘어떤 수업이 왜 좋았는지?’에 대한 의견을 들어보는 과정을 통해서 각 구성원들이 이번 2학기에도 ‘어떤 수업이 도움이 될 것 같다’라는 그림을 머릿속으로 그릴 수 있게 하려는 의도였다.

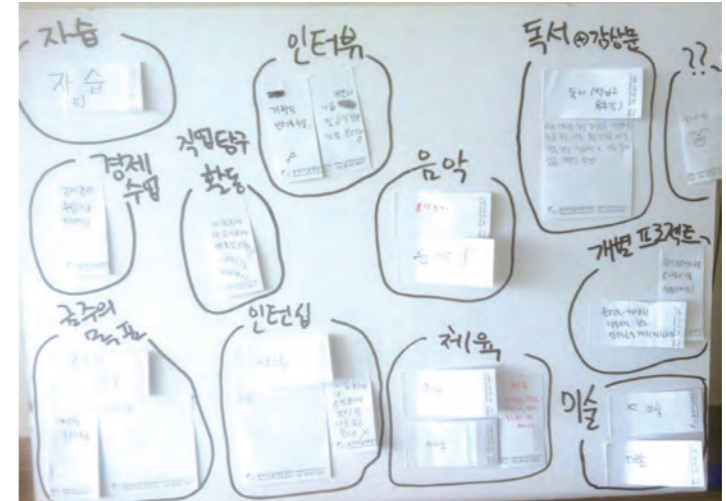
** 의도와 다르게 진행된 과정 중 하나였다. 나의 의도와는 다르게 아이들의 입에서 나온 ‘좋았던 수업’은 ‘음악 감상’이나 ‘금주의 목표’ 등 주로 쉽고 부담이 없는 수업들이었다... 그리고 이 순간부터 내 안에서 퍼실리테이터의 기본 철학(참가자들은 소속된 공동체가 잘 되길 바라며 기여하고자 한다)이 무너져 내리기 시작했다... 이 놈들이!



발산1 - 이번 학기에 어떤 활동, 수업을 해보고 싶은지? 그 이유는?

도입을 통해 다룬 이야기들을 바탕으로 각자 포스트잇에 2학기에 어떤 수업과 활동을 하고 싶은지 작성하고 각자 작성한 내용과 그 이유를 공유하는 시간을 가졌다. 공유의 과정에서 기존의 의견과 결합 및 편승할 수 있는 새로운 의견들이 제시될 때 받아 적어주는 작업도 함께 진행되었다. 이렇게 모든 의견이 제시된 후 비슷한 아이디어끼리 정리하는 작업을 진행했다.

*빠졌었던 도입 과정은 당연하게도 발산 과정에 영향을 줬다. 학생들 모두가 그런 것은 아니지만 고민 없이 편하게 할 수 있는 수업, 활동에 대한 아이디어들이 많이 나오기 시작했다. 자습(!)이나 독서, 음악, 체육, 미술 활동 등... 결국 투표에 앞서 나 자신도 퍼실리테이터로서의 역할에서 벗어나 의견을 제시하고 몰아가기(?) 작업을 하게 되었다... 이 과정에서 학생들의 자유로운 아이디어 발산이 제한되었을 것이다.



당시의 흔적
(어떤 수업을 할까? 라고 물었더니 자습을 하라고 합니다...)

발산1의 결과

하고 싶은 활동, 수업 리스트

자습하기 / 인터뷰 활동 / 독서 + 감상문쓰기 / 미녀 선생님과 함께 하는 경제 수업 / 관심 직업분야 탐구 활동 / 음악 수업 / 개별 프로젝트 / 금주의 목표 / 인턴십 활동 / 체육 수업 / 미술 수업

수렴1 - 제시된 활동, 배움 중 우리의 목표와 맞는 것은 무엇일까?

발산된 아이디어 중 자기탐색반과 학생 각자의 목표에 부합하는 아이디어가 무엇인지 찾아보았다. 아이디어별로 이 활동이 우리의 목표와 맞는지, 맞지 않는지에 대한 각자의 의견을 들어보면서 투표 항목으로 남기거나 제외시켰다.



*발산된 아이디어들을 가지고 최종 결정을 하기 전에 구성원들의 의견 일치를 도모하기 위한 합의과정이었다. 물론 합의 역시 잘 이뤄지지 않았다. 발산 과정에서부터 퍼실리테이터로서의 입장을 벗어난 내가 이 합의과정에서 이야기하는 것들은 학생들에게 합의의 시도가 아닌 ‘교사의 몰아가기’로밖에 들리지 않았을 것이다. 그리고 학생들이 이 ‘교사의 몰아가기’를 인식한 순간, ‘모든 의견은 가치있다’라는 퍼실리테이션의 기본 원칙은 깨진 것이나 다름없었다. 교사의 의도를 파악하려는 눈치 보기가 시작되었을 것이고 학생들의 의견이 충분히 제시될 수 있는 분위기가 아니었으며 결국 제대로 합의가 진행될 수 없었다.

**도입부에 언급한 것처럼 두 가지의 목표를 제시한 것도 문제였다. 나를 포함한 모두가 (학생 개인별 목표 + 자기탐색반의 목표 = 워지?)인 상황에서 합의가 진행되었던 것 같다. 지향점이 애매모호하니 각자 생각하는 바가 달라질 수 밖에... 내가 기민하게 이 부분을 체크하고 정확하게 정의를 내렸다면 회의의 전개 과정이나 결과가 달라졌을 것 같다.

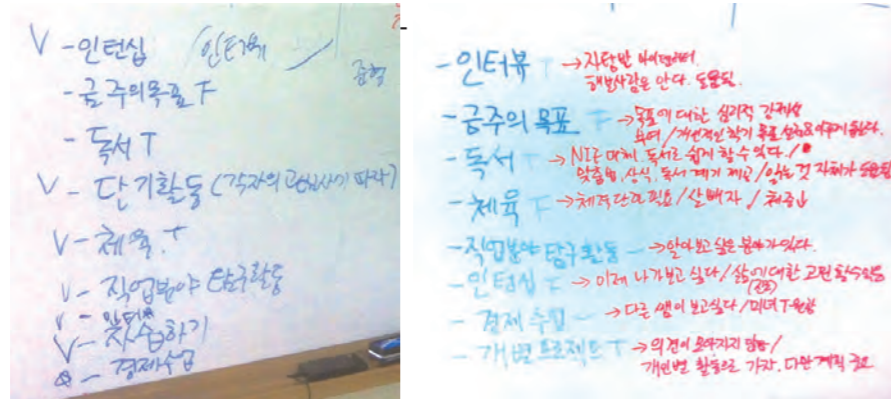
수렴1의 결과

자기탐색반과 학생 개별 목표에 맞는 수업, 활동 리스트

인터뷰 / 금주의 목표 / 독서 / 체육 / 직업분야 탐구활동 / 인턴십 / 경제수업 / 개별 프로젝트 활동

수렴2 - 2016년 2학기 수업 선정하기

정리된 리스트를 바탕으로 다중 투표를 진행했다. 화요일과 목요일의 총 3단위의 수업을 정해야 했기 때문에 1인당 3개의 투표권을 부여했다.



제시된 아이디어마다 각자의 의견을 제시하며 정리하는 중
(의견을 이렇게 더럽게 정리하면 안 됩니다... 기록은 다시 보기 위해 하는 것!)

수렴2의 결과

2016년 2학기 수업 선정

1위 개인탐구 활동(개별 프로젝트) - 8표

2위 금주의 목표 - 4표

3위 독서 및 감상문, 체력단련 - 각 3표

4위 기타의견들 - 0, 1, 2표

2016년 이종학교 2학기 자기탐색반 시간표

일	화	수	목	금
공동체 활동	자담	지식교과	자담	시민교육(역주)
10:00~ 12:00	미술 - 전체	개인탐구 - 전체	영어(중) - 문법, 어휘, 지문, 발표	독서 및 감상문 - 가법, 연산, 발표
미정	배움터4 및 외부	배움터3	배움터4	배움터4
12:00~ 13:00 * 점심 시간 *				
공동체 활동	자담	인성교과	자담	시민교육(역주)
13:00~ 15:00	공동체 회의 - 전체	개인탐구 - 전체	소통 - 가법, 연산, 발표	인문학 - 문법, 어휘, 지문, 발표
배움터4 / 배움터3	배움터4 및 외부	배움터4	배움터3	배움터4
15:00~ 15:30 * 쉬는 시간 *				
	선택교과	자담	지담	지식교과
15:30~ 17:30	기타 - 문안	재미단편 - 문안, 설명, 하나	독서 및 감상문 - 문법, 연산, 발표	수학(중) - 가법, 연산, 발표
나눔실	탄천	배움터4	배움터3	배움터4

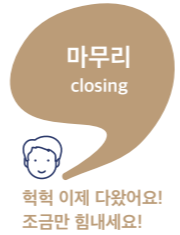
체력단련과 독서는 번외수업 개념으로 자투리 시간을 활용하여 배치.
수업 배치는 수업 구성 회의의 다음 시간에 따로 진행되었습니다.

마무리1 - 회의 마무리 하기

오늘 회의를 통해 결정된 사항인 2학기 시간표에 들어갈 활동 및 수업이 무엇인지 재확인했다. 그리고 다음 시간에는 오늘 정해진 활동 및 수업들을 시간표에 배치할 계획임을 알리고 회의를 마무리했다.

*사실 이번 회의에서 구성된 수업 내용을 시간표에 배치하는 작업까지 함께 진행하려 했으나 발산, 합의, 수렴 과정에서 시간이 많이 소요된 탓에 다음 시간으로 수업이 연기되었다. 설게 없이 진행된 회의였기 때문에 각 파트 별 시간 배정이 되어 있을 리 없었고, 중간에 시간 체크도 이뤄지지 않았다. 결국 다루고자 했던 내용을 다 못하고 회의가 종결된 셈이다.

**시간관계 상 회의에 대한 피드백 역시 진행되지 않았다. 사실 시간 때문이라기보다는 내가 피드백 진행 절차를 잊고 있었던 게 피드백이 진행되지 않았던 솔직한 이유긴 하다. 이종학교에서 일상적으로 수업, 회의를 진행하거나 참가하고 있기 때문에 매 번 회의 종료 시 마다 피드백을 진행하지는 않는데, 이것이 언제부터인가 습관이 되어버린 듯 하다. 하지만 이번처럼 매끄럽게 진행되지 못한 회의였다면 피드백을 나누는 시간을 꼭 가져야 하지 않겠나 싶었다. 퍼실리테이션의 마무리 과정에서 기본적으로 다루는 내용이지만, 그 중요한 기본을 잊고 있었다.



힘껏 이제 나왔어요!
조금만 힘내세요!



모두모두 알려드립니다!

ORID 기법의 'O'

도입 과정에서 '좋았던 수업'의 경험을 나누면서 오늘 회의에서 어떤 작업을 하게 될지, 그리고 어떤 논의가 진행되어야 도움이 될 수 있을지에 대한 밑그림을 그릴 수 있도록 했습니다.

받아적기

발산 과정에서 발산된 아이디어를 보고 추가로 떠오르는 내용들에 대한 언급이 있으면 이에 대한 설명을 받아 적거나 새로운 의견으로 추가시켰습니다.

다중 투표

수렴 과정에서 다중 투표를 통해 의사를 결정했습니다.

실제 진행자의 작은 마음 모두 보여드립니다.

숨겨왔던 나의 수줍은 마음 모두.. 내게 줄게..

제가 회의 당일 느꼈을 당혹감이 글을 통해 잘 전달이 되었을지 모르겠습니다. 하지만 아무런 준비 없이 회의를 시작한 그 시점부터 이런 전개는 예정되어있었다고 볼 수 있겠습니다. '퍼실리테이터'인 저에 대한 사전 설계와 준비가 부족했고, 이 부족한 준비는 결국 도입 ~ 발산 ~ 수렴의 모든 과정에서 문제들을 발생시켰습니다. 그리고 그 시점에서 '선생'인 제가 폭주하여 회의 참가자들의 발산도, 수렴도 다 방해해버린 대실패 사례가 되어버렸네요. 퍼실리테이션의 형태로 진행되었으나 결국 선생 마음대로 논의 사항을 결정해버린 자리가 된 셈이죠.

저는 이 회의를 앞두고 '우리 반과 학생들의 목표에 맞는 수업을 구성하는 것'도 기대하고 있었지만, 퍼실리테이션 기법을 활용하여 '구성원 모두가 수긍할 수 있는 시간표를 만드는 것' 역시 기대하고 있었습니다. 폭주한 '선생'이 첫 번째 기대는 이를 수 있게 만들었을망정 두 번째 기대는 이를 수 없도록 만들었습니다.

결국 아무런 사전 준비 없이 회의에 들어온 '퍼실리테이터'와, 퍼실리테이션의 기본적인 원칙과 철학을 무시하고 본인의 기대를 이루기 위해 노력한 '선생' 모두가 이 실패 사례의 원인을 제공했다고 볼 수 있겠네요. 그런데 그 둘 다 나네?

학생들과 퍼실리테이션 기법을 활용하여 회의를 할 때 항상 퍼실리테이터로서의 입장과 선생으로서의 입장이 충돌하게 되는 것 같습니다. 중립을 지켜야 하는 퍼실리테이터의 입장을 고수하자니 공동체의 구성원으로서 의견을 밝히기가 힘들고, 중립을 지킬 수 있는 개입 방법을 사용하여(동의 구하기) 의견을 밝힌다고 해도 이미 저는 선생이라는 감투를 쓰고 있기 때문에 학생들에게 의견이 순수하게 받아들여지지 않고 이미 중립을 지키지 못하는 상황이 되기 때문이지요. 두 분야 모두 아직 경력이 일천한 저에게는 앞으로 많은 시간 동안 고민해야 할 문제 같습니다.

설계 작업은 정말 중요하다!

보시면 알겠지만 이 사례가 망한 가장 근본적인 원인은 설계 작업이 없었다는 겁니다. 좀 해봤다는 자만심 때문이었던지, 퍼실리테이터가 회의에 대해 아무런 준비를 해 가지 않았고 그 때문에 회의가 마구잡이로 흘러갑니다. 아무것도 없이 빈손으로 온 퍼실리테이터는 그 흐름을 다잡을 방법이 없었기에 폭주한 선생님이 나타나게 되었습니다... 또한 설계가 되지 않았기 때문에 회의 시간 역시 조절을 할 수 없었습니다. 결국 하고자 한 작업을 다 마무리 짓지 못했을 뿐더러, 중요한 피드백을 할 시간도 확보할 수 없었죠.

여담이지만 이날 이후로 저는 제가 진행하는 어떤 회의에도 꼭 미리 설계를 머릿속에 그려놓고 들어갑니다. 제 퍼실리테이션 스승님께서 이르시길 5분만 투자해도 충분하다고 하셨는데 정말 그 5분이 큰 차이를 가져오더군요.

교사지침

앗! 나의 실수! 조심하세요!

기본에 충실하라

: 회의 중간에 퍼실리테이터로서는 하지 말았어야 할 일들을 많이 했습니다. 회의 참가자들을 의심하기 시작했고, 나오는 의견에 경중을 부여하기도 했죠. 회의를 진행하다보면 여러 돌발상황들이 발생할 수 있습니다. 기본이 부족한 퍼실리테이터라면 이런 상황에서 흔들릴 수 밖에 없습니다. 저처럼 말이죠.

기록을 하는 이유는 다시 보기 위한 것!

수렴 과정에 첨부한 사진을 보시면 가관이 아닐 수 없습니다. 사진을 올리는 게 부끄럽더군요. 글씨는 작아서 보이지도 않고 뽀뽀뽀해서 뭐라고 쓰여있는지 식별하기도 힘듭니다. 거기다가 화이트보드 위에 적어서 지우면 끝이죠... 퍼실리테이션에서의 기록은 간직하기 위한 것이 아니라 다시 보기 위한 것이라고 배웠습니다. 보기 편하게 글씨는 크게 쓰고 가독성 있게 잘 정리해야 합니다. 타고난 글씨는 어쩔 수 없기에 저는 요즘에 아예 컴퓨터로 글씨를 크게 작성해서 스크린에 띄우는 방법을 쓰기도 합니다. 컴퓨터로 작성하면 회의 종료 후 바로 결과물이나 회의 내용을 붙여놓기도 편하고요. 물론 크게 인쇄하기 어렵다는 단점이 있기도 합니다.

진짜 전문가의 빨간펜! 밑줄 짙!
교사들을 가르쳐주신 전문 퍼실리테이터의 Tip!

학생들과 수업시간표를 주제로 회의를 진행한 사례입니다. 시간표를 만들어가는 주체가 학생들이 되는 것이 본 회의의 핵심이라고 할 수 있습니다. 여기서 교사가 퍼실리테이터 역할을 수행하기 위해서는 퍼실리테이션의 철학인 "신뢰성"에 대한 확신이 필요합니다. 신뢰성이란 학생들이 스스로 배우고자 하는 의지가 있다는 것을 믿는 것이고 배움을 선택할 의지를 가지고 있다고 바라보는 것입니다. 만약 이러한 신뢰성이 회의에서 드러나지 않으면 교사의 경험과 지식의 여부에 따라 의사결정이 진행되고 학생들의 아이디어를 반영하기 어렵게 됩니다. 신뢰성은 한마디로 "내가 옳아, 너는 내말을 들어, 내가 경험이 많아"라는 태도로 변화되는 것입니다. 신뢰성을 지켜나가는 좋은 방법은 사전에 회의를 설계하는 것입니다. 설계는 준비된 회의를 말합니다. 주제를 학생들과 상의하여 준비하고 함께 던질 질문을 만들고 시간사용을 미리 계획하는 것입니다. 회의가 준비되지 않으면 길을 잃어버리기 쉽습니다.





언젠가 예술작업을 통해 만든 벽 앞에서 꿈예학교 학생들과 단체 사진을 찍었다. 사진을 찍기 위해 모두가 모였고 우리는 뒤에 있는 친구가 나오던 나오지 않던 저마다 허리를 꼴꼴하고 당당하게 펴고 사진을 찍는다. 그 누구보다 “내가” 제일 잘 나오면 그만이다.

이처럼 꿈예학교 구성원은 저마다의 다른 색이 있고 그 색이 조화로울 때도 그림의 전반적인 밸런스를 망칠 때도 있다. 또, 어떤 때에는 독특한 하나의 색 때문에 새롭고 신비로운 그림이 완성되기도 한다. 때문에 개성있는 구성원 안에서 하나의 결과물을 만들어내기까지 수도 없이 많은 충돌과 타협의 과정을 거쳐내야한다.

꿈예학교 2학기 운영 중 학생들의 참여와 자발성을 끌어올리고, 오고 싶은 학교를 만들기 위해 새로운 시도를 하였다. 학생들과 함께 공동체 회의를 진행하여 매주 외부로 나가는 문화체험지를 선정하는 일을 해보기로 결심한 것이다. 이 과정에서 위에 언급했듯 많은 충돌과 타협의 시간을 지냈다. 회의를 거치며 나는 수 없이 많은 순간에 교사가 지시하고 학생이 따르는 일률적인 교육 방식이 그리웠다. 그리고 또 그리웠다.(^^)

오늘 퍼실리테이션 실천사례는 이런 꿈예학교 구성원이 함께 만들어가는 문화체험지 선정 회의 과정을 담았다.

이제, 소통을 싫어하는 불통교사와 오로지 자신 밖에 모르는 학생들의 퍼실리테이션 사례를 함께 공유하자 한다.



꿈에학교의 좌충우돌 공동체회의

서울시립청소년드림센터
서울특별시교육청 지정
위탁형대안학교
꿈에학교 담임
황현영

사례명	꿈에학교의 좌충우돌 공동체회의
목표	구성원이 함께 즐기는 문화체험 장소 선정하기
대상 및 인원	꿈에학교 학생, 교사 전원
운영 시간 및 횟수	매주 월요일 11시~12시(1시간), 15회
결과물	문화체험지 선정 및 계획서 작성
준비물	이젤패드, 유성매직, 스티커, 화이트보드, 미리 적어놓은 우리의 약속 종이
실제 사례 요약	내용 : 위탁형대안학교 꿈에학교의 수업의 하나인 "문화체험"을 학생들과 함께 기획하고 진행하기 진행자 : 황현영 이메일 : mulanyoung@naver.com

사전준비

긴장되는
마음을
날려버리세요!

회의 진행을 위한 프로세스 구성하기

도입-발산-수렴-마무리 단계의 시간을 배분하여 회의의 효과적인 진행을 위한

질문 리스트 만들기

더 많고 다양한 의견의 발산을 이끌어내기 위한 질문 리스트 작성

우리의 약속 종이 붙이기

"모든 의견은 동등하게 가치있다."를 모두가 잘 보이는 곳에 붙여 회의 중간 중간 상기시키는 도구로 활용

문화체험의 가능 범위(About) 설정하기

현실 가능한 문화체험지를 선정하기 위해 교사가 먼저 사용가능한 예산, 지역 등에 대해 설정함

도입 opening

이제
떠나
볼까요?

<도입 전 안내>

• 회의가 시작되면 꿈에학교 학생들은 3가지의 유형으로 나뉜다.

- ① 학교에 결석하여 회의에 불참한 학생
- ② 회의가 시작됨과 동시에(또는 회의 시작 전부터) 책상에 누워 자는 학생
- ③ 자신이 하고 싶은 것을 끊임없이 말하는 학생

• 교사는 학생들을 정돈시킨 뒤 회의를 진행한다. (하지만 이때, 이미 교사의 체력은 거의 소진된 상태이다. 또, 이미 구성했던 각 과정별 시간은 아무런 경계없이 혼자 흘러간다.)

<본격적인 도입>

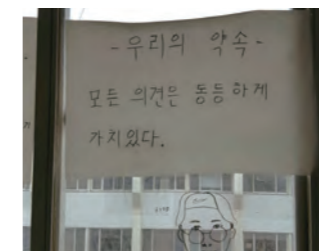
• 회의의 목적과 규칙, 일정 등을 안내한다.

- 회의에 참여하는 구성원이 알아야하는 가장 기본적인 내용들을 함께 공유함으로써 각 구성원이 회의를 구성하는 주체라는 것을 알려주도록 한다.

- '모든 의견은 동등하게 가치있다.'라는 약속 공유하고 인식시켜줌으로 회의 중 나와 다른 타인의 의견에 존중 할 수 있도록 도움을 주는 역할로 삼는다.(하지만 이를 아무리 강조해도 교사인 나부터가 이 약속을 지키기는 참 어렵다.)

친절히 대본을 드립니다.

오늘 꿈에학교의 공동체회의를 시작하겠습니다. 오늘 회의의 목적은 이번주 금요일날 나가게 되는 꿈에학교 문화체험지를 선정하고 계획안을 작성하는 것입니다. 벽에 붙여있는 우리의 약속처럼 회의에서 나온 모든 의견은 동등하게 가치가 있다는 것을 꼭 기억하고 본격적인 회의를 시작해 보도록하겠습니다.



꿈에학교 창문에 보이는 '우리의 약속'

꿈에학교는 회의가 아니라도 언제나 모두가 볼 수 있게 '우리의 약속'을 창문에 붙여 놓는다. 회의 때 뿐만 아니라 매 순간 나와 타인을 존중하기 위함과 퍼실리테이션의 기본 철학을 일상에서도 느끼게 하기 위한 것이다.



• 질문 1 : 내가 해본 것 중 제일 재미있었던 활동이나 꿈예학교 구성원과 함께 해보고 싶은 활동은?
 : 당장 문화체험지를 선정하는 질문보다 개인의 경험을 질문하여 다양한 활동의 주제를 이끌어 냈다. 또, 꿈예학교 구성원과 함께 해보고 싶은 활동은 무엇인지 질문하여 나만 좋아하는 것이 아닌 모두가 함께 할 수 있는 활동으로 범위를 설정하여 질문하였다.
 : 질문 후 바로 포스트잇에 의견을 적는 것이 아니라 각자가 질문에 대해 생각할 수 있는 일정한 시간을 부여하였다. 머릿속의 생각을 먼저 정리하고, 의견이 떠오르지 않은 학생들은 충분한 시간을 고민할 수 있도록 도움을 주는 역할을 하였다.
 : 학생들에게서 다양한 의견이 나왔다. 구성원들과 함께 해보고 싶은 활동이 나온 것은 아니었고, 본인이 좋아하는 또, 하고싶은 활동들을 위주로 대화가 오고 갔다.

친절히 대본을 드립니다.
 교사 : 각자 해본 활동 중에 제일 재미있던 활동이 있나요? 아니면 꿈예학교 구성원들이 함께 했으면 하고 생각하는 것이 있다면 자유롭게 이야기 해봅시다.
 학생 1 : PC방이요.
 학생 2 : 워터파크가요. 워터파크 가고 싶어요.
 교사 : 그 활동이 재미있었니?
 학생 1 : 아, 그냥 회의 하지 말고 PC방 가요.
 학생 3 : 아, 나는 PC방 가기 싫거든. 게임은 너네 집이나 가서 해. 그냥 우리집이랑 가까운 곳으로 놀러가자.
 학생 4 : 그냥 가까운대로 가자. 요 앞 볼링 어때?
 교사 : (나오는 한숨과 화를 참으며)애들아, 아직 우리가 어디갈지 정하는 시간은 아니니까 자유롭게 이야기 해보자.(^^...)
 → 이미 거듭된 회의를 통해 학생들은 회의시간에 무엇을 정해야 하는지 미리 알고 있었고, 때문에 교사의 질문에 답을 하는 것 보다 자신이 하고 싶은 문화체험을 말하는 것에 더 급급하였다.
 → 또, '모든 의견은 동등하게 가치있다.'라는 우리의 약속은 언제 이야기 했는지도 모르게 본격적인 회의가 시작된 후 바로 잊혀졌다.

• 질문 2 : 그렇다면 이번주 금요일날 가보고 싶은 문화체험지는 어디인가? 또 그 이유는 무엇인가?
 : 질문 1을 통해 즐거웠던 경험들을 나누고 그 안에 서로가 함께 할 수 있는 활동이 무엇인지 이야기 하고 싶었지만 반복적인 주제로 회의 진행을 하다보니 회의에 익숙한 나머지 바로 본론으로 들어간 학생들 때문에 교사는 바로 금요일 문화체험지를 논하는 질문을 던졌다.

친절히 대본을 드립니다.
 교사 : 이번 금요일에 가보고 싶은 문화체험지를 앞에 있는 포스트잇에 작성해주세요. 마음껏 작성한 뒤 앞에 있는 이 젤패드에 자신의 의견을 붙여주시면 됩니다.
 : 이 때, 학생들의 의견을 모아 이젤패드에 붙인 뒤 각자 자신이 가고 싶은 체험지에 대한 설명과 그 장소

를 선정한 이유에 대해 공유하였다. 포스트잇에 적혀있지 않은 다른 의견들이 제시될 때 다른 포스트잇을 사용하여 그 의견을 받아 적는 작업을 하였다. (처음에는 교사가 학생들의 동의를 얻어 포스트잇을 카테고리별로 구분하였다면 시간이 지난 후에는 자진해서 의견을 구분하는 학생이 생기기도 하였다.)

친절히 대본을 드립니다.
 교사 : 이번 금요일에 가보고 싶은 문화체험지를 앞에 있는 포스트잇에 작성해주세요. 마음껏 작성한 뒤 앞에 있는 이 젤패드에 자신의 의견을 붙여주시면 됩니다.
 : 의견이 모두 공유된 후 같은 내용의 의견끼리 하나로 뭉쳐 붙이고 그 위에 의견들의 카테고리를 분류하여 더욱 쉽게 의견을 확인 할 수 있도록 하였다.



꿈예학교 학생들이 하고싶은 문화체험 리스트

→ 문화체험은 학생들에게 다양한 경험을 통해 폭넓은 눈으로 세상을 경험하라는 취지의 수업이다. 허나 학생들에게 이를 선택하는 역할을 부여하니 학생들은 본인의 개인적인 욕구를 충족하거나 의미없는 활동(예:잠자기, 쉬기)-이 활동이 의미없는 것이라는 것은 교사의 지극히 개인적인 생각임-만을 적어냈다. 또, 계속 이야기 하지만 반복적인 회의내용에 학생들의 의견 역시 반복적인 의견들이 매주 나오게 되고 자연스러운 발산의 과정이 제대로 진행되지 못한 경향이 있다.
 → 학생들의 의견이 의미가 없고 아무곳이나 빨리 정해졌으면 좋겠다고 교사의 머리에 단정되어지는 순간, 퍼실리테이션의 가치와 철학이 무시당한 채 소통의 방법이 아닌 회의를 진행하는 단순한 도구로 전락했다.
 → 교사가 가장 고민한 지점은 '잠자기', '각자 집에 가기', '그냥 쉬기'같은 의견마저도 가치있는 의견으로 대해야 하는 방법이 무엇일까? 하는 부분이다. 이 부분에 대한 답은 아직도 찾고 있는 중이다...



• 발산의 과정을 거쳐 다양한 의견이 제시되었고 그 중 이번주 가야하는 문화체험지를 선정하기 위한 수렴의 단계를 진행하였다.
 • 1차 투표 : 다양한 의견 중 꿈예학교 전원이 함께 즐기며 할 수 있는 문화체험은 무엇인지 다중투표를

통해 약 2가지~3가지의 활동으로 선정하였다.

: 1인당 3개의 스티커를 나누워 준 다음 각 1명씩 이젤패드 앞에 나와 투표를 하였다. 원래는 시간을 줄이기 위해 다같이 우루루 나와 투표를 했더니 다른 사람이 붙인 스티커를 떼서 자신의 의견에 붙이는 모습을 발견한 뒤부터 한명씩 투표를 진행하였다.

친절히 대본을 드립니다.

교사 : 다양한 체험이 의견으로 나왔네요. 스포츠/문화생활/취업체험 등의 카테고리가 있습니다. 우선 자신이 원하는 카테고리에 1인당 3표씩 투표를 하도록 하겠습니다.

• 2차 투표 : 1차 투표를 통해 선정된 2가지의 카테고리 안에 있는 세부활동 선정하였다. 이때, 1인 2표로 투표를 실시하였고 가장 많이 투표된 활동을 체험하기로 하였다.

친절히 대본을 드립니다.

교사 : 앞서 투표한 카테고리 중 직업체험과 문화생활이 가장 많은 득표를 얻었습니다. 그럼 스포츠와 문화생활에 있는 내용 중에 자신이 제일 꿈에학교 구성원과 하고 싶은 활동에 1인당 2표씩 투표하도록 하겠습니다.

→ 투표결과 직업체험에 조향사 체험이 가장 많은 득표를 얻었다.

<회의 마무리>

• 문화체험지는 '조향사 체험'으로 선정되었다. 선정된 조향사 체험을 어느 곳에서 할 수 있는지와 체험비용 등을 알아보기로 하였다.

: 이때, 학생들에게 사전에 정했던 문화체험 가능 범위에 대한 설명을 하였고 이 범위 내에 가능한 체험지를 알아보는 시간을 가졌다.(이번 문화체험은 1인당 25,000원의 금액을 사용할 수 있었다.)

친절히 대본을 드립니다.

교사 : 이번주 금요일 문화체험은 조향사 체험으로 결정되었습니다. 2팀으로 나눠 조향사 체험이 가능한 곳을 알아보고 그 중 한곳을 결정해서 가도록 하겠습니다. 원하는 친구들끼리 팀을 나누어주세요.

학생 1 : 아, 그냥 정해졌으니 선생님이 알아보시면 안되요?

학생 2 : 맞아요. 귀찮으니까 그냥 선생님이 알아봐요.

교사 : 너희들이 하고 싶은 체험이니 더 자세히 알아봐야하지 않을까?

학생 3 : 아 너네 안할거면 그냥 우리집 근처로 알아본다.

학생 1 : 싫어. 나 멀리가면 안갈래. 싫어

학생 4 : 야 자꾸 참여 안할거면 그냥 빠져.

학생 3 : 그래. 그냥 빠져라.

교사 : (빠직)...^^ 어서 찾아보자.

→ 더 이상 회의를 진행하지 못하였다. 교사도 학생도 항상 회의가 끝나기 전 모든 것이 소진되는 느낌이다.

마무리 closing



학학 이제 다왔어요! 조금만 힘내세요!

내가 사용한 기법은?

모두모두 알려드립니다!

실제 진행자의 작은 마음 모두 보여드립니다.

숨겨왔던 나의 수준은 마음 모두.. 내게 줄게..

→ 퍼실리테이션의 기법을 활용하여 투표하였고 가장 많은 득표를 얻은 활동을 진행하고자 하였는데 본인의 의견이 반영되지 않은 학생들은 선정된 활동에 대한 거부감을 보인 것이다.(이 부분을 어찌 해결해야 하는지는 아직도 고민 중..)

→ 결국 회의는 이렇게 마무리 되고 학생들과 결정한 조향사 체험지를 교사와 몇몇 의욕있는 학생들과 함께 선정하여 체험을 진행하였다.



조향사 체험 사진(나만의 향수 만들기)

아이러니하게도 체험 당일엔 많은 친구들이 참석했고 다들 향수를 1개씩 만들었다. 그리고 다들 참, 만족했다.

• 명목집단법

토의의 주제나 질문에 대해 자신의 생각을 정리할 수 있도록 시간을 부여하였다. 이렇게 시간을 부여하니 의견을 잘 내지 않던 학생도 자신의 의견을 미리 정리하고 더 많은 의견을 발산하는데 도움이 되었다.

• 다중투표

짧은 시간안에 문화체험지를 선정하기 위해 다중투표를 빠르고 정확하게 의사를 결정하기 위한 도구로 사용하였다.

1번째 투표 : 그룹에 투표/1인 3표

2번째 투표 : 아이디어에 투표/1인 2표

대상 항목 수의 1/3만큼 선택권을 주어야 교사의 직관으로 투표수를 정하였다.

- 이 외에도 다양한 기법을 사용했는지 모르지만 어떤 기법을 사용했는지 잘.. 모르겠다!(^^)

1년간 꿈에학교의 회의를 진행하며 일반적인 회의와 퍼실리테이션 회의의 분위기와 공기는 많이 달랐다. 퍼실리테이션을 활용한 회의는 학생과 서로 상호작용하며 좀 더 건설적인 학급을 만들어가는(?) 건강한 느낌을 받았다. 하지만 회의를 한번 진행하기 위해 준비해야 할 것과 회의 안에서의 변수를 생각해야 하고, 퍼실리테이터로서 모든 사람의 이야기를 경청하고 촉진해야하는 것 전 과정이 나에게 너무나도

고행의 시간이었다.

하지만 학생들이 서로가 합의 한 사항을 지키기 위해 노력하고(이렇게하면 예산! 1인당 2,5000원의 체험비를 가지고 조항사체험을 하는데 어려움이 있었지만 용기있는 한 학생이 조항사 체험지에 전화해서 가격을 흥정하였다!) 말을 하지 않던 학생이 포스트잇에 의견을 적어 제출하고(물론 처음에는 포스트잇에도 '의견없음'이라는 말을 적었지만 그렇게라도 표현을 해줬다는 것에 무한 감동을 받았다.) '꿈에학교는 학생들의 의사를 반영해주는 학교이다.'라는 피드백을 들었을 때의 기분은 정말이지 최고였다.

퍼실리테이션을 시도할 때 응당 치러야할 값이 있다면 아마도 이 과정안에서 겪는 우여곡절이 아닐까?하며 나를 위로해본다.

“모든 의견은 동등하게 가치있다.”라는 퍼실리테이션의 기본 철학을 가지지 않고 회의에 임한 것이 가장 큰 실수! 학생들과 회의를 하다보면 정말이지 이 터무니 없는 의견도 가치가 있는것인가?라는 생각을 정말 많이 하게 된다.

또, 교사로서의 역할(학급운영이 원활히 되기 위해 빨리 일을 처리해야하고 예산에 맞게 장소를 선정하고.. 등 여러 가지 염두해야할 점이 너무나도 많다.)과 퍼실리테이터로서의 역할이 충돌할 때, 나는 퍼실리테이터보다 교사로서의 역할에 더 많이 치우쳐 생각하고 회의를 독단적으로 끌어갔었다. 이 두 간극간의 격차를 줄일 방법은 무엇일까?

교사지침

앗!
나의 실수!
조심하세요!

진짜 전문가의
빨간펜! 밑줄 짝!
교사들을
가르쳐주신
전문 퍼실리테이터의
Tip!

학생들과 체험활동을 결정하는 회의의 사례입니다. 학생들이 직접 경험하는 활동에 자신의 의견이 반영되는 것은 가장 바람직합니다. 흔히 학생들의 참여와 집중이 떨어지는 이유는 자신의 생각이 반영되지 않았기 때문입니다. 사람은 다른 사람의 결정보다 자신의 결정에 따라 행동을 하는 존재입니다. 의견이 반영되는 대화는 학생들이 변화하고 성장하는 좋은 방법입니다. 이는 교사와 학생간의 관계의 변화를 의미합니다. 교사의 역할은 학생에게 자신의 의견을 반영시키는 것이 아니라 학생과 자신의 의견을 서로 이야기하고 주도권을 점차 넘겨주는 역할을 해야합니다. 주도권을 넘겨주는 것은 학생들이 결정과 행동의 주체가 되고 교사는 촉진자의 역할을 하는 것입니다. 주도권을 가지고 선택하고 행동하는 것은 건강한 어른으로 성장하는 가장 중요한 부분입니다. 어른은 자신의 선택에 책임지는 사람입니다. 하나의 체험활동을 준비하면서 학생들은 하나의 작은 사회를 경험하고 그 과정에서 어떻게 자신이 의견을 내고 그 의견에 책임을 지며 다른 사람의 의견을 받아들이는 법을 배울 수 있습니다. 자기주장이 너무 강하거나 자기주장을 잘 하지 못하는 학생들이 있다면 퍼실리테이터 역할을 하는 교사는 나와 다른 의견을 충분히 들어보고 말할 수 있도록 격려하고 다른 사람의 의견 속에서 사실 나와 비슷한 생각들이 있음을 발견할 수 있도록 도울 수 있습니다. 이를 통해 서로의 입장차이를 인정하고 조정하는 능력을 배울 수 있습니다. 회의는 학생들에게 학습의 장입니다. 교사가 회의를 통해 좋은 체험활동을 만드는 것에 중점을 두기보다는 학생들이 회의하는 과정 속에서 무엇을 배우고 성장할 수 있는지 주의깊게 살펴볼 수 있어야 합니다.





질문 1 설계는 어떻게 하면 좋을까요?

정민규

A 설계란 퍼실리테이터가 중립적인 자세로 진행하는 역할과 더불어 핵심적인 역할 중에 한가지입니다. 사전에 회의에 필요한 주제가 무엇인지 어떤 순서와 도구를 사용해서 진행할 것인지 계획하는 것이 설계입니다. 주제가 결정이 되면 회의의 명확한 목적과 결과물을 구체적으로 기술하고 그에 필요한 초점질문이 무엇인지를 준비합니다. 초점 질문이란 참석자들의 창의성을 촉진하고 다양한 의견을 이끌어낼 수 있도록 회의주제를 질문의 형태로 만든 것을 뜻합니다. 초점질문은 집단토의의 출발점으로서 창의적인 생각을 이끌고 집단의 관심을 하나로 모으는 효과가 있습니다. 예를 들어서 수업에 참여하는 학생들의 높은 지각률을 줄이기 위한 방안을 찾기 위한 주제로 회의를 한다면 “지각률을 어떻게 줄일 수 있을까?” 하는 질문 대신에 “어떻게 하면 서로 일찍 나오고 싶은 매력적인 수업을 만들 수 있을까?”

청소년들과의 회의설계를 위해서 가장 필요한 것은 사전에 참여하는 학생들에게 회의에 대한 의견을 묻는 것입니다. 어떤 주제로 회의를 하고 싶은지 묻고 필요한 주제를 함께 찾아 나갑니다. 이과정의 중요한 이유는 학생들의 목소리를 존중하고 반영하는 것이 퍼실리테이션의 본질이기 때문입니다. 자신이 필요하다고 느끼는 주제일수록 학생들은 주도적으로 회의에 참여할 수 있습니다. 회의 안건을 학생들이 만들고 제안하는 것은 자신이 주체적으로 회의에 목소리를 내고 집단적 의사결정 즉 합의의 과정을 학습 할 수 있는 기회를 만들어 줍니다. 만약에 교사가 회의주제와 안건을 혼자 결정한다면 참여하는 학생들은 회의의 필요성에 대한 서로 다른 이해를 가지게 되고 관심과 참여도가 자연스럽게 떨어지게 됩니다. 또한 퍼실리테이터는 절차의 전문가로서 어떤 순서로 대화를 할 것인지를 계획합니다. 절차의 전문가란 내용의 전문가가 바로 학생들이 되도록 돕는 것입니다. 다양한 답을 생각하고 내용을 만들어가는 과정을 학생들 스스로 경험하도록 하는 것입니다. 다음은 각 절차에 따라 어느 정도의 시간이 필요한지를 결정합니다. 전체회의의 시간중에서 아이디어를 발산하는 시간과 수렴하는 시간을 어느정도 배분하여 사용할 것인지 계획하면 목적에 부합하는 결과물을 만드는 과정을 촉진할 수 있습니다.

이름학교
소통 방법에 대한
고찰

이름학교
학생
노태서

이름학교는 암묵적으로 적용되는 규칙이 있다.
[모든 의견은 가치 있고 존중받아야 한다]
이 규칙이 때로는 좋기도, 나쁘기도 하다.
모든 사람들을 위하여라 보니 회의 시간이 길어지고, 힘들고 피곤하고 짜증 나고.

학교 회의 시간이나 결정을 해야 할 때는, 보통 여러 의견들을 받고, 투표를 한다.
하지만 이 방법은 다수결, 대통령을 뽑는 것처럼 이래저래 순탄치 못하다.

그래도 모든 사람들의 입맛의 맞춰 대통령을 몇 명이고 세울 수는 없기에, 결국 모두가 어느 정도 수긍하는 결론이 나올 수 있게 최대한 노력하고 노력한다.
앞서 말한 것처럼 이 방법은 너무 귀찮고 피곤하고, 여러 사람들의 많은 시간이 필요하지만 그 노력이 있어서 대부분 좋은 선택과 결과가 있을 수 있었다.

얼마 전, 학원 선생님의 질문에 학교에 대해 말씀드리고 이런 말씀을 들었다.

너는 지금 파라다이스에서 살고 있다. (꿈깨)
전혀 현실 감각을 가질 수 없다. (없는 것 같다.)
사회는, 현실은 전혀 이렇지 않다. (너 같지 않다.)
큰코다칠 거다.

너만 모른다는 듯, 다들 그렇다는 듯, 말씀을 하셨다.
그 말을 들었을 때는 그런 것 같기도..? 하며 별 의문 없이 넘어갔었다.

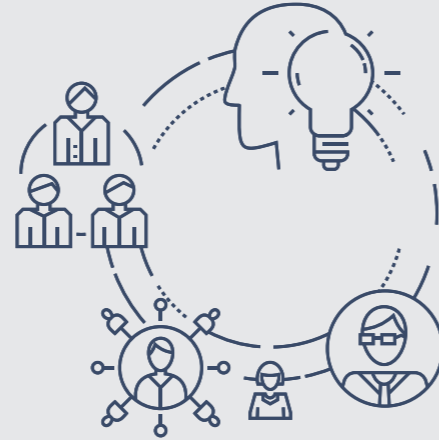
그리고 얼마 후 이름학교 마지막 회의를 하며 떠오른 생각.
현실은 그렇지 않다고 하지만,
선택권이 주어지고 원하는 것이 되지 않으면 받아들일 수밖에 없는 것보다는,
결과적으로 보면 따라가는 것이 아닌 주도적으로 갈 수 (도;) 있는.

당연히 이런 소통의 방식이 더 좋지 않은가.
문제는 현실에 있는 것이 아닌가?
51%의 다수로 인해 49%의 소수가 원치 않는 것을 해야 한다면, 소수는 뭇쳐도 소수니 아쉽고 억울하지 않을까.
물론 이름학교의 소수는, 함께 노력한 어쩔 수 없는 최선의 선택이라는 것을 알기에 그 결정을 존중하고 따라주지만..

이것이 좋은 방법이라는 것을 알고 있음에도 현실은 사회는 그렇지 않다고, 다들 그렇다고 다들 그렇게 산다고 우리가 사는 삶을,
방식을, 너무 환상처럼 바라보는 것은 아닌가.

꽤 오랜 시간 동안 학교를 다니며 이런 방식이 이름 모두를 즐겁게 행복하게, 서로를 신뢰하고, 학교를 사랑하게 만드는 것에 기여를 했다고 생각하기에,
어느 곳에서든 이 소통 방식이 도움이 될 것이고, 이름학교에는 절대 빼놓을 수 없는 장점이라고 본다.

현실과 다를지 몰라도, 이들이 사회로, 현실이라는 곳으로 나가 이런 소통방법으로 문제를 해결하려고 한다면, 이름학교처럼 모두가, 다같이 즐겁고 행복하려 노력하는 현실을, 만들 수 있을 거라 믿는다.



옆의 사진은 학교 밖 청소년과 같이 강릉으로 여행가서 찍은 사진입니다. 자연스레 포즈를 취하는 친구들도 있는 반면에 같이 사진을 찍는 것조차 어색해하는 친구들도 있습니다. 이렇듯 학교 밖 청소년을 만나는 교사로서 '고충 혹은 도움이 무엇일까' 하는 고민을 가지고 살아갑니다. 그래서 강릉여행을 저 혼자만의 계획으로 진행하지 않고 이들의 의견을 듣고 실행하기 위해 퍼실리테이션을 시작하게 되었습니다. 말도 안되는 의견이 나오면 헛웃음을 짓기도 했었고 과소평가하며 시작한 부분도 있었는데 의견을 듣고 잠시 생각해보면 저를 놀라게 했습니다. 각자가 다르지만 모두의 의견을 듣는다는 건 흩어져있는 우리를 하나로 묶어주는 것 같습니다. 부족한 부분들이 있지만 귀엽게 봐주시면 감사하겠습니다.

징검다리 거점공간 '나도, 꽃' 길잡이 교사 조희태

'나도, 꽃' 하반기 여행

징검다리 거점공간 '나도, 꽃' 길잡이 교사 조희태

사례명	'나도, 꽃' 하반기 여행
목표	하반기 여행 지역 및 계획 정하기
대상 및 인원	5명, 17~19세 청소년
운영 시간 및 횟수	1시간 30분, 1회
결과물	여행 지역, 시간표
준비물	대한민국 지도(지역 선정), 포스트잇, 유성매직 및 사인펜, 전지 10장, 테이프(전지 벽 부착용), 넓은 벽(모두에게 잘 보이도록 부착)
실제 사례 요약	내용 : 하반기 여행에서 모두의 의견을 반영하기 위해 구성하였습니다. 진행자 : 조희태 이메일 : ht@gycenter.or.kr

사전준비

긴장되는 마음을
날려버리세요!

도입 opening

이제 떠나
볼까요?

- 진행 순서와 적절한 질문을 생각해보고 점검한다.
- 자유롭게 먹으며 할 수 있도록 간식을 비치해준다.
- 도구(준비물)을 보고, 쉽게 쓸 수 있도록 비치해준다.

질문 1 - 일상?

: 각자의 일상을 가볍게 나누며 함께 이야기를 나눌 마음의 자세를 가질 수 있도록 한다.

친절히 대본을 드립니다.

반가워~ 잘 지냈어? 나는 어제 OO떡볶이를 먹었는데 너무 매워서 고생했어. 앞으로는 매운 떡볶이 먹으면 안되겠더라.. 그래도 스트레스 풀리고 좋았어!

질문 2 - 우리의 약속

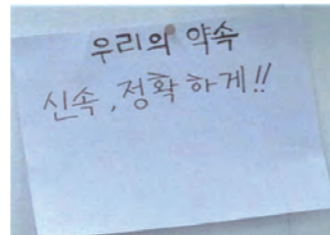
: 지금부터 마치는 시간까지 약속을 정한다.

: 퍼실리테이션 진행 중 약속에 어긋난 행동을 방지한다.

: 모두가 정했던 약속을 책임진다.

친절히 대본을 드립니다.

애들아 우리가 퍼실리테이션을 먼저 하기 전에 약속을 정하고 시작하자. 예를 들어 '모든 의견은 동등하다, 우리는 하나다' 이렇게 약속을 정해서 이 시간만큼은 책임져 보자! 자!! 그럼 정해볼까?



질문 3 - 자신에게 가장 좋았던 여행은?

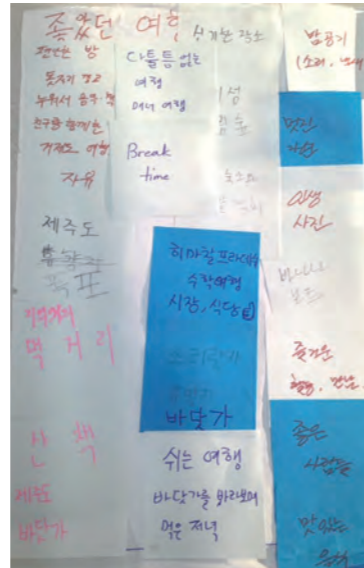
: 가장 좋았고, 의미 있었으며 어떤 여행이 좋았는지 회상하게 한다.

: 각자의 장소, 의미, 경험을 통해 다양하게 나누게 되고 각 사람의 여행의 포인트들을 알 수 있다.

: 옛 추억을 떠오르게 하면서 여행이 주는 의미를 다시 한번 상기 시킨다.

친절히 대본을 드립니다.

우리가 여행 계획을 세워봐야 하는데 먼저 세워보기 전에 우리가 여행, 캠프 경험이 많잖아. 그래서 한번 생각해보자. 자신에게 어떤 여행이 의미 있었고 재밌었는지. 예를 들어 쉬는 여행도 있겠고, 고생했던 여행, 농촌체험처럼 봉사를 했던 여행 등 각각의 여행이 있었는데 어떤게 좋았는지 회상해보자!



결과

: 지역 - 스리랑카(휴양지), 히마찰프라데시(인도), 남이섬, 거제도, 제주도 바닷가 및 폭포,

: 지역의 먹거리, 심, 매너여행, 편안한 방, 돛자리에 누워서 음악 및 책, 친구랑 함께한 여행, 신기한 장소, 인생 사진, 바나나보트, 즐거운 활동 및 만남, 좋은 사람들, 맛있는 음식, 밤공기, 산책, 시장

발산 diverging

오만가지 생각이
오만가지
아이디어다!

질문1 - 여행가서 하고 싶은 것은?

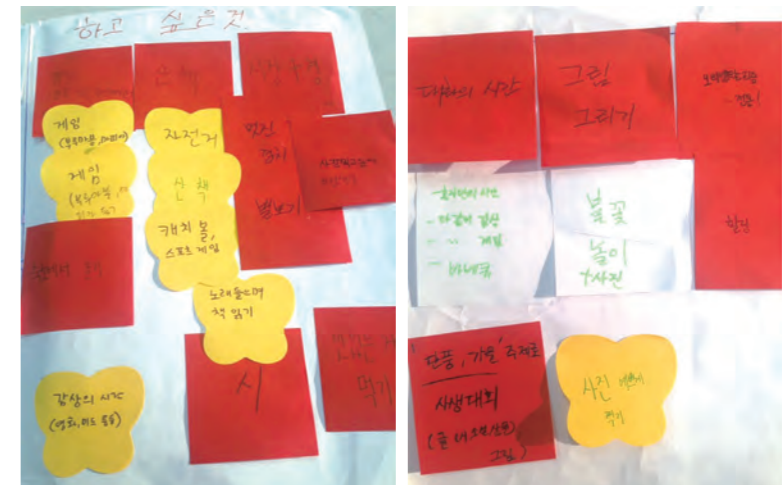
: 여행가서 하고 싶은 것의 의견을 나눈다.

: 어떤 스타일의 여행이 될지 이야기해본다.

: 각자 하고 싶은 것을 들어보고 서로 조율해본다.

친절히 대본을 드립니다.

자신이 좋았던 여행들을 생각해봤다면 이번 여행에서는 하고 싶은 게 무엇인지 이야기해볼까? 아무거나 괜찮으니까 이야기해보자~ 덕질도 괜찮고 평소에 못했던 운동을 해보는 것도 괜찮으니까 생각을 발산해보자구!!



결과

: 게임(보드게임), 텡골뒹굴, 감상의 시간, 산책, 자전거, 캐치볼, 노래 듣기, 책 읽기, 시, 시장구경, 멋진 경치, 별보기, 맛있는 음식, 사진 찍기, 대화의 시간, 혼자만의 시간, 바비큐 파티, 단풍 및 가을 주제로 사생대회, 그림그리기, 볼보놀이, 우리나라 전통 구경, 심

질문1 - 장소는?

: 각자 가고 싶은 장소를 생각하고 이야기한다.

: 장소를 선정한다,

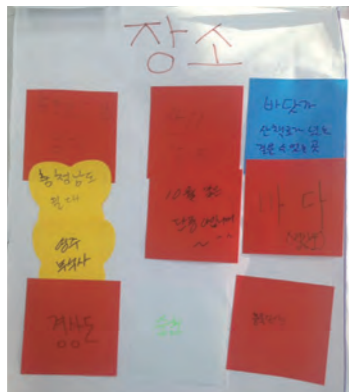
친절히 대본을 드립니다.

그렇다면 어느 지역과 장소에 가고 싶은지 이야기해볼까? '바닷가, 산' 막연하게 이렇게도 될 것 같아. 특정한 지역도 괜찮고 각자가 가고 싶은 지역을 이야기 해보자.

수렴 converging

합의와
아이디어 선정은
너무 어려워!





결과

구분	오전	오후	저녁
첫째날	강릉 출발	안목해변 보드게임	대화의 시간(레크레이션)
둘째날	등산(단풍 구경)	발야구	대화의 시간
셋째날	오죽헌	집으로	

충청북도 및 남도 일대, 영주 부석사, 경상도, 산(단풍), 순천, 산책로가 있는 바닷가, 충북 단양

실제 진행자의 작은 마음 모두 보여드립니다.

숨겨왔던 나의 수줍은 마음 모두.. 내게 줄게..

교사지침

앗! 나의 실수! 조심하세요!

청소년들의 집중력은 높지 않습니다. 두번의 질문이 끝나면 쉬는 시간도 필요합니다. 또한 진행하는 동안 이야기들이 삼천포로 빠지는 경우가 대부분입니다. 어떻게 집중 시킬지 교사 혼자 노를 저어 갈 것인지 같이 노를 저어 갈 것인지 고민해보았으면 좋겠습니다.

- 진행하다보면 방향을 잃어갈 수도 있고 청소년에게 이끌려갈 수도 있습니다. 방향을 잘 잡고 나가는 것이 중요합니다.
- 모두의 의견은 중요합니다. 소외되는 의견이 없도록 신경 써야 합니다.

마무리 closing

학학 이제 다왔어요! 조금만 힘내세요!

질문 1 - 지역 결정

: 의견을 취합하여 하반기 여행 지역을 결정한다.

친절히 대분을 드립니다.

충청도, 경상도 지역이 나왔는데 어느 지역을 가야 관촬을지 생각해보고 결정하도록 하자. 우리 의견을 모아 보니까 산에 가서 단풍을 보고 싶은 사람이 있고 바닷가를 보고 싶은 사람이 있는데.. 그럼 산도 있고 바닷가도 볼 수 있는 지역으로 선정해야겠다.

결과 : 강원도 강릉

질문 2 - 시간표 짜기

: 퍼실리테이션을 했던 토대로 시간표를 짜다.

결과

내가 사용한 기법은?

모두모두 알려드립니다!



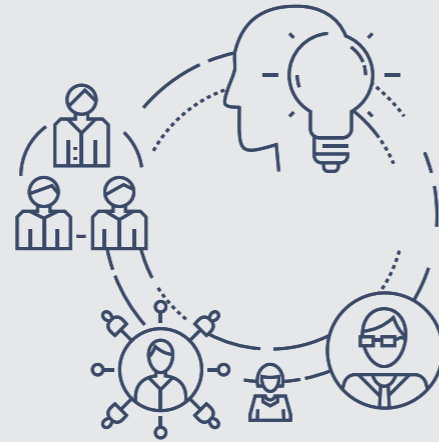
대한민국 지도

눈에 잘 들어올 수 있도록 지도를 크게 뽑아서 지역을 보고 선정할 수 있도록 했습니다.

진짜 전문가의 빨간펜! 밑줄 짤!

교사들을 가르쳐주신 전문 퍼실리테이터의 Tip!

학생들과 여행을 기획하는 회의의 사례입니다. 여행을 함께 만들어가는 과정에서 학생들의 의견을 내고 참여를 하게 되며 책임감을 가질 수 있습니다. 여기서 중요한 것은 학생들의 의견을 들어주는 여행을 만드는 것이 아니라 여행에 대한 생각을 나누고 합의하는 과정을 경험하는 것입니다. 흔히 퍼실리테이션에 대하여 할 수 있는 오해로 인해 참여자들의 의견을 반영하는 데 목적을 둔 회의에 그치는 경우가 있습니다. 참여자의 의견을 반영하는 것도 의미가 있지만 이보다 회의에 참여한 학생과 교사 혹은 학부모 등 다양한 구성원이 자신의 생각을 말하고 다른 생각에 대하여 경청하며 함께 방향을 찾아가는 과정이 일어나는 것이 본질적으로 퍼실리테이션이 추구하는 방향입니다. 여기서 입장차이 혹은 갈등이 일어나는데 이러한 갈등속에서 어떻게 함께 결정을 할 것인지 돕는 프로세스가 퍼실리테이션이라고 할 수 있습니다. 퍼실리테이션을 학생들과 진행을 할 때는 '학생들의 다양한 의견을 어떻게 다 들어주지?' 라는 고민 보다는 다양한 구성원들의 의견이 더 좋은 결과를 만들 수 있는 협력의 과정이 되도록 초점을 두시면 좋겠습니다.



위 사진은 드림청소년성문화센터의 꽃! 청소년성문화동아리 '다양성' 친구들과 함께했던 동계 캠프 때의 모습입니다. 이번 다양성 동계 캠프는 퍼실리테이션을 배워 그 방법을 적용해 본 첫 활동이었는데요. 캠프를 준비하는 과정에서 부족한 점도 많았지만 캠프 속에 동아리 청소년들의 의견을 최대한 많이 반영하고 싶었습니다. 그런 점에서 청소년들의 의견을 끌어내고 반영하기에 퍼실리테이션은 정말 유용한 방법이었습니다. 다행히 다양성 동계 캠프는 모두가 만족스러운 캠프로 잘 마무리 하였는데요, 그 준비과정이 어떠했는지 기획 회의 때의 한 모습을 간단하게 보여드릴까 합니다. 부족한 점도 많지만 부족하면 또 부족한 대로 시행착오를 겪어가는 모습도 재미있게 봐주시면 감사하겠습니다.

드림청소년성문화센터 팀원 장미조

'다양성' 청소년성문화동아리 동계 캠프 회의

드림청소년성문화센터 팀원
장미조

사례명	'다양성' 청소년성문화동아리 동계 캠프 회의
목표	청소년성문화동아리 '다양성' 겨울캠프 기획
대상 및 인원	5명, 17~19세 청소년, 담당교사 1명
운영 시간 및 횟수	2시간, 1회
결과물	캠프에 기대하는 점, 캠프 이름, 활동 정하기
준비물	포스트잇, 유성매직 및 사인펜, 전지 10장, 스티커, 넓은 벽(모두에게 잘 보이도록 부착)
실제 사례 요약	내용 : 퍼실리테이션을 이용하여 청소년 캠프 기획하기 진행자 : 장미조 이메일 : mjandyou@naver.com

사전준비

긴장되는 마음을
날려버리세요!

- 회의 진행 순서와 회의 때 청소년들의 의견을 듣고 싶은 적절한 질문을 생각해둔다.
- 책상은 둥근 라운드 테이블에 자유롭게 둘러앉도록 한다.
- 먹으며 회의를 진행 할 수 있도록 간식을 비치해둔다.
- 도구(준비물)을 보고, 쉽게 쓸 수 있도록 비치해둔다.

도입 opening

이제
떠나
볼까요?

도입 1

우선 다음 주에 있을 동아리 행사와 관련해서 청소년들과 함께 이런저런 정보를 공유하며 회의의 시작을 알린다.

도입 2

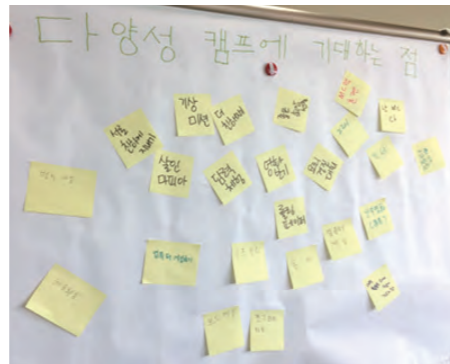
11월에 있을 우리 동아리 동계 캠프를 맞이하여 우리 동아리원들은 어떤 생각을 가지고 있고 어떤 활동을 하면 좋겠는지 물어보려한다고 이야기 함. (도입을 절대 결코 짧게 줄인 것이 아니라, 실제로도 도입을 이 정도만 하고 바로 본론, 발산으로 들어갔다. 캠프와 관련된 질문이라든지 다양하게 도입을 가질 수 있었을 텐데 아쉬운 부분 중 하나!)

질문1 - 다양성 캠프에 기대하는 점

본명 내가 의도 했던 질문은 친구들이 캠프에 있어서 어떨기를 기대하는지 서술형(?)의 대답을 원하였지만 아이들은, 두 번째로 준비했던 '다양성 캠프에서 하고 싶은 것'과 함께 대답을 해주었다.

결과

서로 친하게 지내기/ 롤링페이퍼 / 아이스링크각자 하고싶은 활동하기(목공, 탁구, 당구, 독서, 중국어, 컴퓨터게임, 보드게임 등)/ 더 친해지기/ 좋은 회장 선출/ MC력 훈련/ 어떤 활동을 하게 될지 기대된다/ 친구와의 화합/ 편히 쉬는 것/ 영화보기 (성문화관련 영화 / 야식먹으며 공포영화보기) / 살인마피아 / 담력체험 / 야식 - 요리경진대회/ 기상미션+벌칙게임 / 요리, 쿠키 등



수렴 converging

합의와
아이디어 선정은
너무 어려워!

1. 수렴

이렇게 발산한 아이디어들을 수렴해보니 두 가지 의견으로 수렴이 되었다.

결과

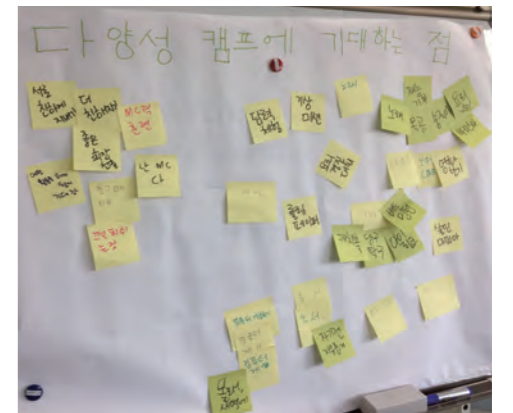
(1) 다양성 캠프에 기대하는 점

- 서로 친하게 지내기
- 더 친해지기
- 좋은 회장 선출
- MC력 훈련
- 어떤 활동을 하게 될지 기대된다.
- 친구와의 화합
- 편히 쉬는 것

(2) 다양성 캠프에서 하고 싶은 활동

롤링페이퍼 / 아이스링크각자 하고싶은 활동하기(목공, 탁구, 당구, 독서, 중국어, 컴퓨터게임, 보드게임 등)/ 영화보기 (성문화관련 영화 / 야식먹으며 공포영화보기)/ 살인마피아 / 담력체험 / 야식 - 요리경진대회/ 기상미션+벌칙게임 / 요리, 쿠키 등

- 수렴 과정에서 친구들이 추가로 제시해주고, 덧붙이고 싶은 의견들은 다른 색의 포스트잇을 이용해서 적어 붙여주었다.



마무리 closing

력력 이제 다왔어요!
조금만 힘내세요!

1. 마무리

다양성 캠프에 기대하는 점은 친구들의 의견을 들어보고 싶었던 것이기 때문에 특별히 투표를 진행하지는 않았고, 하고 싶은 활동에 대해서는 의견을 취합하기 위하여 투표를 진행하였다. 청소년 한 사람 당 5개의 스티커를 나누어주고 하고 싶은 활동에 스티커를 붙여 투표 하도록 하였다.

- 결과 : 다양성 캠프에서 하고 싶은 활동 및 요일로 나누어보기
- 첫째밤 : 영화보기 (성문화관련 영화 / 야식먹으며 공포영화보기)

살인마피아 / 담력체험 / 야식 - 요리경진대회

- 둘째날 : 가상미션+벌칙게임 / 요리, 쿠키 / 롤링페이퍼 / 아이스링크
- 자유시간 : 각자 하고싶은 활동하기
(목공, 탁구, 당구, 독서, 중국어, 컴퓨터게임, 보드게임 등)



- 의견을 수렴하는 과정에서 새롭게 다른 의견이 제시 될 때에는 포스트잇 색깔을 구별하여 메모를 하였다.
- 청소년들이 직접 적지 않았던 의견도 모두 메모지에 받아적어서 전지에 붙였다.

내가 사용한
기법은?

모두모두
알려드립니다!

실제 진행자의
작은 마음 모두
보여드립니다.

숨겨왔던
나의 수준은 마음
모두.. 내게 줄게..

교사지침

앗!
나의 실수!
조심하세요!

- 청소년들이 동아리 캠프에 기대하는 점과 소망하는 활동을 여과 없이 알게 된 점이 정말 좋았다. 선생님 들끼리 기획해서 만들어내는 캠프보다 아이들의 의견이 직접 담긴 캠프를 만드는 것이 보다 더 청소년 친체적인 캠프 아니겠는가!
- 하지만 또 한편으론 이 원고를 작성하기 위한 퍼실리테이션 사례가 필요했기 때문에 때마침 동아리 회의가 있을 때 '오픈다구나'하고 기법을 사용해보았는데, 실제로 청소년들의 의견을 묻고자 했던 것 보다 오히려 '퍼실리테이션 기법'을 사용하고자 하는 목적이 컸던 것은 아닌지 반성을 하게 됐다. (도입이 전혀 없었던 것이 바로 그 증거가 아닐까... 깊이 반성한다.)
- 사전준비를 더 철저히 했더라면... 청소년들이 직접 캠프의 목표도 정하고 우리들의 약속도 정하면 더 좋지 않았을까 생각이 됩니다!
- 선생님의 의견이 너무 많이 들어가진 않았는지 반성하게 됩니다. 분류를 할 때 청소년들이 직접 분류할 수 있도록 기회를 줘어도 좋을 것 같아요.

진짜 전문가의
별간판! 밑줄 짙!
교사들을
가르쳐주신
전문 퍼실리테이터의
Tip!

학생들과 동아리활동에 대한 회의사례입니다. 동아리는 학생들의 자율성과 참여의식을 통한 성장에 도움이 되는 활동방법입니다. 동아리에서는 자연스럽게 다양한 회의가 필요합니다. 스스로 결정할 수 있는 회의가 있어야 자율성이 길러지기 때문입니다. 흔히 학생들과 회의를 할 때 결과물을 만들어내는데 중점을 두는 경우가 있습니다. 시간적인 여유가 없는 경우가 많기 때문입니다. 이러한 상황에서는 한번의 회의가 아니라 두세번의 회의로 나누어 진행을 하고 단계적으로 주제에 대해 생각해갈 수 있도록 회의를 준비할 필요가 있습니다. 예를들어 학생들과 캠프를 준비하는 회의를 한다면 첫번째 회의에서는 학생들이 경험한 회의에 대해 들어보는 시간을 갖고 두번째 회의에서는 캠프에서 기대하는 것을 공유한 다음 세번째 회의에서 기대한 것을 바탕으로 캠프시간표를 함께 만드는 것입니다. 이렇게 회의마다 주제를 가지고 진행할 때 회의주제에 벗어난 의견을 이야기하거나 질문에 어긋난 답을 하는 경우가 있습니다. 회의시간을 지키기 어려운 이유이기도 합니다. 이럴 때는 학생들이 이야기한 아이디어들을 '이후 논의 사항' 이라는 제목의 전지를 벽에 붙여두고 그곳에 적어줍니다. 주제에 대한 이해가 부족하거나 엉뚱한 이야기지만 논의가 필요한 중요한 아이디어일 수 있기 때문입니다





질문 2 의견을 내지 않는 경우 어떻게 하면 좋을까요?

정민규

A 의견을 내는 단계는 퍼실리테이션의 프로세스로 보면 도입, 발산, 수렴, 마무리의 단계 중에서 발산단계에 해당합니다. 참여자는 발언을 하기 어려운 나름의 상황 혹은 개인적인 특성을 가지고 있을 수 있습니다. '발언의 공포'라는 개념이 있습니다. 발언을 하는데 있어서 경험의 차이, 지위의 차이, 지식의 차이 등으로 인해 발언을 꺼리게 되는 것을 말합니다. "내가 의견을 말하면 나를 어떻게 생각할까?", "나를 비난하지는 않을까?" 등의 생각을 하게 되는 것입니다. 참여자들이 자유롭게 발언을 하기에 장애물이 되는 것이 무엇인지 살펴보고 퍼실리테이터는 사전에 어떻게 장애물을 다룰 것인지 준비를 할 필요가 있습니다. 수동적인 참여자도 자신의 목소리를 내고자 하는 의지가 있습니다.

이를 위해 퍼실리테이터의 역할은 각자의 목소리를 낼 수 있도록 안전한 환경을 조성하고 그러한 분위기를 만드는 것입니다. 아래에 있는 "참여를 위한 대화의 규칙 5가지"를 대화를 시작하는 초반에 설명을 하고 함께 지킬 수 있도록 안내하는 것도 중요한 방법입니다.

- ① 사람은 누구나 지혜를 가지고 있다.
- ② 가장 지혜로운 결정 : 모두의 지혜가 필요하다.
- ③ 틀린 것은 없다, 다를 뿐이다.
- ④ 전체는 부분의 합보다 크다.
- ⑤ 모두 다른 사람의 의견을 경청하고 나의 의견도 경청될 것이다.

그리고 아이디어 발산의 기본은 브레인스토밍입니다. "브레인스토밍의 기원은 창의적으로 문제를 해결하려는 방법으로서 1939년에 알렉스 오스본이 사용한 것입니다. 그는 창의적인 문제해결 기법을 체계화하여 1953년에 '응용된 상상력(Applied Imagination)'이란 책을 출판하였고 그 후로 브레인스토밍이란 용어가 널리 퍼졌습니다. 오스본의 기법은 4가지 일반화된 규칙으로 정리되었는데, 참석자간의 사회적 억제를 감소시키고, 아이디어 발산을 촉진하며, 그룹의 전체 창의성을 증가하기 위한 목적을 갖고 있습니다.

*사회적 억제 : 현실감이 떨어지거나 과거에 해 본 적이 없는 의견들을 말할 때 그러한 의견을 말하기 어렵게 만드는 요소들.

- ① **다다익선** Focus on quantity : 이 규칙은 쉽게 말하면 "질보다 양"이라고 할 수 있습니다. 제안되는 아이디어의 수가 많아질수록 효과적인 해결안을 도출할 기회가 증가한다는 전제를 하고 있습니다.
- ② **비판금지** Withhold criticism : 브레인스토밍을 할 때 제안되는 아이디어에 대한 비판은 보류되어야 합니다. 참석자들은 아이디어를 확장하고 보태는데 초점을 맞추어야 하고, 이후 비판하는 단계에서 하게 될 비판을 유보해야 합니다. 참석자들은 이 규칙 덕분에 자유롭게 기발한 아이디어를 제안할 수 있습니다.
- ③ **자유분방** Welcome unusual ideas : 많은 아이디어 목록을 얻으려면 기발한 아이디어를 환영해야 합니다. 기발한 아이디어는 새로운 관점에서 나올 수 있고 새로운 사고방식을 통해서 더 좋은 해결안을 만들 수 있습니다.
- ④ **결합개선** Combine and improve ideas : 1+1=3 처럼 좋은 아이디어들을 합쳐서 더 좋은 아이디어를 만들 수 있습니다. 연상 과정을 통해 다른 사람과 본인의 아이디어들을 결합해보고 새로운 아이디어를 작성하는 것입니다.

퍼실리테이터는 항상 발산단계에 들어가기에 앞서 이 4가지 규칙에 대하여 설명하는 것이 좋습니다. 왜냐하면 4가지 규칙을 지키면서 아이디어를 발산하기가 어렵기 때문입니다. 발산에 있어서 가장 큰 적은 바로 비판입니다. 비판이 두려워서 우리는 우리의 좋은 아이디어를 밖으로 꺼내기를 어려워합니다. 따라서 의견을 잘 이야기하지 않는 상황에서는 정답을 말해야 한다는 부담감에서 편안해질 수 있도록 도움을 주는 것이 가장 중요합니다.



저는 공릉청소년문화정보센터 안에 있는 징검다리 거점공간 '나도, 꽃' 길잡이교사 연운실입니다. 노원구 공릉동에서는 마을사람들이 함께 마음을 모아 '스스로 서서 더불어 살리는 청소년'들을 기르기 위해 힘쓰고 있습니다. 우리 마을에서는 매년 9월 마을 청소년들의 꿈을 응원하는 꿈마을 꿈축제 '꿈나르샤'가 열립니다. 우리는 2016년, 6회를 맞은 '꿈나르샤' 축제를 다시 한 번 재정비하여 청소년들이 주인공이 되는 즐거운 축제를 만들기로 했습니다. 새로운 놀이문화를 만들고자 센터 내에 다양한 자치활동단에서 활동하고 있는 스물다섯 명의 청소년들이 신나게 놀기로 작정하고 '놀이단'이라는 이름으로 모였습니다. 몇몇 일꾼이 머리를 맞대고 놀이거리를 정해버릴 수도 있겠지만 당사자인 청소년들이 진정으로 즐길 수 있는 놀이 난장을 만들기 위해 축제에 앞서 청소년들과 함께 마음껏 상상해보는 시간을 가졌습니다. 직접 만들어낸 축제에서 신나게 놀아재끼는 청소년들의 얼굴에선 진정 빛이 나더군요^^ 그 축제를 꾸릴 수 있었던 즐거운 참여현장의 기록입니다.

징검다리 거점공간 '나도, 꽃' 길잡이교사,
 공릉청소년문화정보센터 청소년사업팀 **연운실**

우리, 마을축제를 놀이 난장으로 만들어버리자♪

징검다리 거점공간 '나도, 꽃' 길잡이교사,
 공릉청소년문화정보센터 청소년사업팀
연운실



사례명	우리, 마을축제를 놀이 난장으로 만들어버리자♪
목표	공릉동 꿈마을 꿈축제 '꿈나르샤'의 즐거운 놀이거리 상상하기
대상 및 인원	놀이단 13명(공릉청소년문화정보센터 자치활동단 중 18세 이상의 자원자로 구성)
운영 시간 및 횟수	90분, 1회
결과물	놀이거리 확정, 진행역할 나눔
준비물	지난 꿈나르샤 축제 현장 스케치 영상, 전지, 유성매직, 포스트잇, 테이프, 스티커
실제 사례 요약	내용 : 공릉동 꿈마을 꿈축제에서 마을 사람들과 함께 신나게 놀기로 작정한 놀이단과 함께 즐거운 축제와 놀이거리를 상상해보는 시간을 가졌습니다. 진행자 : 연운실 이메일 : ys@gycenter.or.kr

사전준비

긴장되는 마음을 날려버리세요!

도입 opening

이제 떠나 볼까요?

- 사전회의 : 축제의 놀이를 담당하게 된 센터의 실무자 세 명이 함께 모여 사전회의를 거쳤습니다. 무슨 이야기를 어떤 방식으로 할 것이며, 이 회의의 목표와 원하는 결과는 무엇인지 조율하는 시간이었습니다.
- 다과셋팅 : 센터 내 다양한 자치활동단이 활동하지만 소속의 경계를 넘어 다른 팀들과 협업하는 일은 낯선 일입니다. 처음 만나는 자리에서 어색하지 않도록 적당한 다과를 준비하였습니다.
- 내용공유 : 회의에 참여하는 사람들이 회의 내용을 잘 숙지하고 논의를 진행할 수 있도록 모두가 잘 보이는 곳에 회의의 원칙, 목표, 내용과 순서, 원하는 결과물을 전지에 적어 미리 부착해두었습니다.

1. 자기소개

처음 만난 자리에서 서로를 소개하며 어색함을 덜 수 있도록 한다.

친절히 대본을 드립니다.

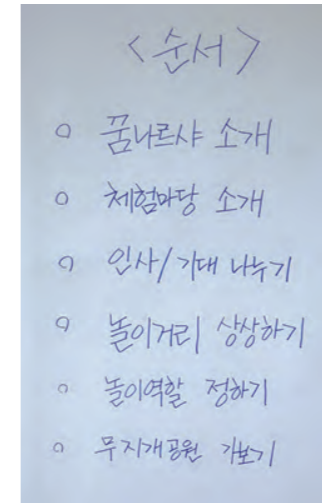
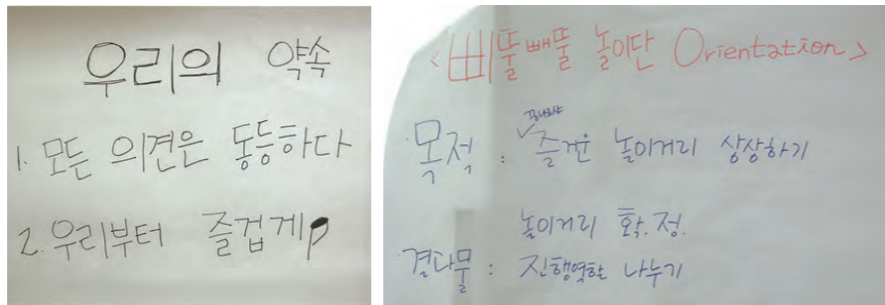
안녕하세요. 저는 이번 꿈나르샤 축제에서 체험마당을 꾸리게 된 청소년사업팀 연윤실입니다. 언젠가 센터에서 멋지게 활동하는 각 팀의 청소년들이 함께 모여 협업할 수 있는 기회가 생겼으면 하는 바람이 있었어요. 다양한 영웅들이 함께 모여 힘을 합치는 <어벤져스>처럼요!^^ 이렇게 여러분과 만나게 되어서 기쁘고 앞으로의 활약이 기대됩니다. 오늘 처음 만난 분들이 대다수일 텐데 한 분씩 자기소개를 부탁드립니다.

2. 회의안내

회의 원칙, 목표, 내용과 순서, 원하는 결과물 등을 참가자들에게 안내한다.

친절히 대본을 드립니다.

오늘 우리는 꿈나르샤 축제에서 직접 운영할 놀이거리를 함께 상상해보고자 이 자리에 모였습니다. 다양한 사람들이 모인 만큼 재밌고 참신한 의견들이 나올 것으로 기대되는데요. 이 회의에는 두 가지 약속이 있습니다. 하나는 모든 의견은 동등하다는 것입니다. 다른 이의 의견이 쓸데없다고 느껴지거나 터무니없이 비현실적이라 느껴지더라도 경청해주세요. 즐겁고 다양한 상상들을 펼치기 위해 모인 만큼 상대를 판단하지 말고 다채로운 의견을 주고받았으면 좋겠습니다. 두 번째는 우리부터 즐겁게 참여할 수 있었으면 좋겠습니다.(생략)



3. 꿈나르샤 축제, 체험마당 소개

본격적으로 논의하기에 앞서 참가자들의 이해를 높이기 위해 축제와 체험마당(놀이가 속한 마당)의 목적과 성격을 소개한다.

친절히 대본을 드립니다.

(지난 꿈나르샤 축제 스케치 영상 상영 후)

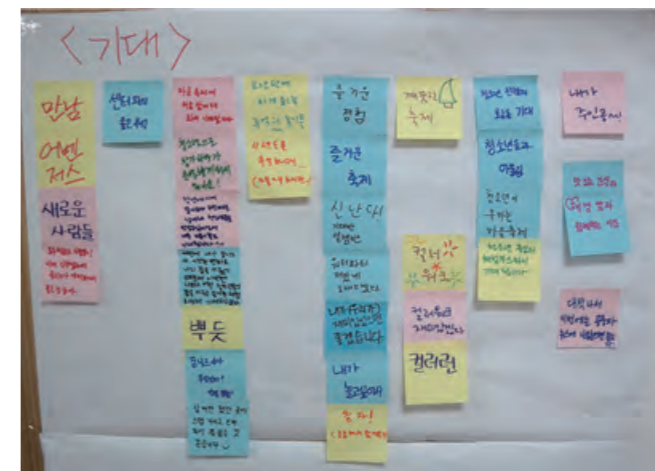
공릉동 꿈마을 꿈축제 '꿈나르샤'는 2011년부터 시작되어 올해 6회를 맞이하는 마을축제입니다. 청소년들의 꿈을 응원하기 위해 마련된 장소로서 청소년들이 직접 운영하는 체험부스, 공연마당, 먹거리마당 등으로 운영이 됩니다. 이전에 진행되었던 축제와 이번 2016년 축제가 다른 점은 '놀이'인데요. 청소년들이 직접 마련한 놀이거리로 축제를 보다 즐거운 놀이의 장소로 만들고자 합니다. 원활한 운영을 위해 센터 내 자치활동단에서 활동하고 있는 청소년들의 지원을 받아 올해 처음으로 놀이단을 구성하게 되었습니다.

4. 기대 나누기

함께 모인 이들의 기대를 나눈다. 이 과정을 통해 서로에 대해 이해할 수 있고 때로 공감하며 유대감을 형성할 수 있다.

친절히 대본을 드립니다.

그럼 이번에는 함께 모인 분들이 어떤 마음으로 이곳에 참여하게 되었는지 나눠보도록 하겠습니다. 자리에 마련된 포스트잇에 적어 전지에 붙여주세요.



실제 예시!

참가자와 함께 논의하며 비슷한 의견을 한 데 모았다. 구체적인 내용이 공극한 것은 서로 추가적으로 물어보고 설명했다.



1. 본격 놀이거리 상상하기

원활한 의견 개진을 위해 13명의 참가자를 4~5명씩 세 조로 나누었다. 조별로 이번 축제에서 하고 싶은 놀이, 혹은 이전의 축제경험에서 재밌었던 놀이나 행사들을 이야기 나눈다.

친절히 대본을 드립니다.

이제 본격적으로 놀이거리를 상상하게 될 텐데요. 소수가 모여도 진행할 수 있는 아주 소소한 게임부터 다수를 대상으로 진행을 해야 하는 놀이, 잠깐 할 수 있는 놀이와 상대적으로 긴 시간이 소요되는 놀이 등 이번 축제에서 해보고 싶은 다양한 놀이들을 조별로 포스트잇에 적어 전지에 붙여주세요. 논의를 마친 후에는 조별로 발표자를 정해 전체와 공유해주세요.



1. 아이디어 선정하기

수많은 아이디어 중 참가자들의 선호를 알아보고 몇몇 아이디어를 추려내기 위해 다중투표를 진행한다. (다중투표 시 항목 수의 3/1정도의 투표권을 주는 것이 바람직하나 항목이 67개로 다소 많아 1인당 5개의 투표권을 부여)

친절히 대본을 드립니다.

다양한 사람들이 모인 만큼 가지각색의 의견들이 나왔어요. 이 중에서 가장 해보고 싶은 놀이에 스티커를 붙여주세요!^^



실제 예시!

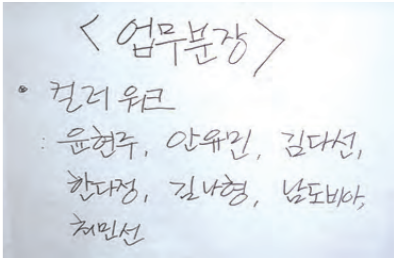
추려진 의견을 바탕으로 실무자들 간 2차 논의를 거쳐 놀이거리를 확정했다.

2. 놀이역할 정하기

담당자 간 추후 논의를 거쳐 축제의 여건과 예산 등을 고려하여 놀이거리를 확정해야 했기에 모든 역할을 정할 수는 없었으나 초기부터 확정되었던 특정 코너의 진행자를 지원받았다.

친절히 대본을 드립니다.

여러분 혹시 컬러마라톤에 대해 아시나요? 그냥 마라톤이 아니라 뛰면서 색가루를 뿌리고 맞으며 참가자들이 알록달록하게 물드는 마라톤이에요. 이번 축제에서 마라톤을 할 수는 없었지만 특정 구간을 설정하여 컬러워크!를 진행하고자 해요. 이 코너에 참여하고 싶은 분들의 지원을 부탁드립니다.



마무리
closing



헉헉 이제 다왔어요!
조금만 힘내세요!

1. 축제 현장 답사

축제에 대한 이해를 높이기 위해 축제가 펼쳐질 공원을 둘러보는 것으로 일정을 마쳤다.

친절히 대본을 드립니다.

모두 수고 많으셨습니다. 놀이와 역할을 확정하여 사전에 안내하도록 하겠습니다. 이번 축제가 진행되는 공원을 둘러보고 해산하겠습니다. 감사합니다.



내가 사용한
기법은?

모두모두
알려드립니다!

실제 진행자의
작은 마음 모두
보여드립니다.

숨겨왔던
나의 수줍은 마음
모두.. 내게 줄게..

아이디어 수렴단계에서 다중투표법을 사용했어요. 아이디어들을 전반적으로 검토하고 일인당 5개의 투표권을 부여했어요. 본래 대상 항목 수의 1/3만큼 선택권을 주는 것이 일반적이지만 대상 항목이 너무 많아 한정적으로 선택권을 나누었습니다.

- 사실 축제를 준비하는 일은 규모가 크고, 다른 사업(특히 분주한 여름행사)을 병행하면서 시기에 맞추어 진행하기가 쉽지 않습니다. 게다가 처음 만나는 낯선 사람들 간에 원활한 회의를 진행할 엄두가 잘 나지 않기도 했지요. 그러나 퍼실리테이션이라는 유용한 도구가 있었기에 이 작업을 겁 없이 시도할 수 있었던 것 같습니다. 게다가 청소년들이 내놓는 참신한 아이디어와 즐거운 상상은 사전에 이렇게 모이길 백 번 잘했다는 생각이 들더군요. 비록 소박한 참여일지라도 청소년들 스스로 축제를 만든 주인공이 되었음은 분명할 겁니다.
- 이 회의는 총 세 명의 실무자가 함께 진행했어요. 두 명은 퍼실리테이션 교육에 참여 중이었고, 다른 한 명은 퍼실리테이션을 한 번 접해본 정도였죠. 퍼실리테이션에 대한 이해도나 온도가 제각각일 수밖에 없었어요. 퍼실리테이션이란 단순히 포스트잇을 사용하는 회의는 아닌 것 같아요. 참여하는 모든 사람들이 동등하게, 고르게 회의과정에 참여하도록 촉진하는 태도, 철학에 더 가깝다고 생각합니다. 전체 진

행자들이 협력하여 그 의미를 녹여낼 수 있도록 진행자들 간에 퍼실리테이션에 대한 이해를 높이는 과정이 선행되면 더욱 풍성한 시간이 될 겁니다.

교사지침



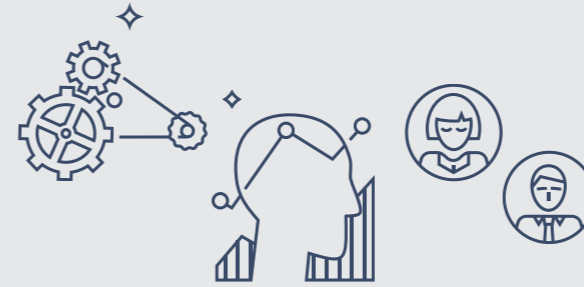
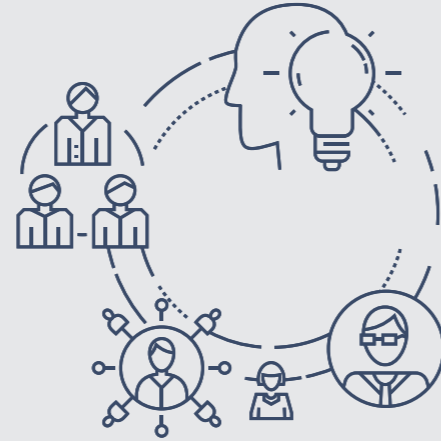
앗!
나의 실수!
조심하세요!

- 아이디어 발산 때 정확한 지침을 제시하지 못했어요. 놀이라는 게 그 방식과 내용이 천차만별이잖아요. 그 종류나 범위를 적절하게 한정했다면 참가자들의 막막함을 다소 해소할 수 있지 않았을까요?
- 아이디어를 수렴하는 단계에서 수많은 포스트잇들을 보고 급 당황했던 것 같아요.(멘붕) 아이디어를 끌어내는 것은 둘째 치고 수많은 아이디어들을 어떻게 수렴하고 모아낼지 구체적인 방법을 마련하지 못했던 거죠. 사전에 논의과정을 충분히 상상하고 단계별로 필요한 기법을 적절히 마련해야 진행자가 진땀 흘릴 상황을 피할 수 있을 것 같습니다.
- 다중투표에 쓰인 스티커를 셋트로 비치해두기만 했어요. 그래서 투표하기 전 스티커를 나누는 일에도 제법 시간이 소요됐죠. 미리 스티커를 일정 개수로 나누어둔다면 진행이 훨씬 원활했을 거예요.
- 회의 초반 기대를 나눴던 것처럼 회의를 마치고 전 소감을 나눴으면 어땠을까 아쉬움이 남습니다. 아마 그 자리가 더욱 풍성했을 거예요.

진짜 전문가의
발간편! 밑줄 짹!
교사들을
가르쳐주신
전문 퍼실리테이터의
Tip!

학생들이 주체적으로 축제를 기획하고 아이디어를 반영하는 회의입니다. 다양한 아이디어가 발산이 되면 그 아이디어의 의미들을 충분히 들어보고 서로가 공감하는 과정이 중요합니다. 그 과정에서 서로의 생각이 다르다는 것을 확인하고 동시에 비슷한 생각을 가지고 있다는 것을 확인하게 됩니다. 아이디어가 많이 나오면 퍼실리테이터가 당황하게 되는 경우가 있는데 아이디어들을 참석자들이 스스로 분류를 해보도록 시간과 기회를 주는 것이 필요합니다. 퍼실리테이터가 직접 비슷한 아이디어들을 분류하는 것보다 참석자 스스로 아이디어를 묶어나가다 보면 일정한 방향성과 맥락을 찾아가게 됩니다. 이러한 과정을 거쳐서 합의를 형성해가는 경험을 할 수 있습니다. 아이디어는 단순한 정보가 아니라 그 안에 참석자들의 경험과 감정이 포함되어 있습니다. 참석자들이 서로에게 의미를 묻고 경청하는 과정을 촉진하는 퍼실리테이터가 있다면 축제에 대한 참여의식과 함께 책임감을 높이는 효과를 만들어낼 수 있습니다.





대안학교의 경험이 없는 병아리집잡이 교사로서 무에서 유가 창조되는 순간을 경험했던 2014년 드림발표회! 그리고 1년 후 나에게 그 창조의 순간이 맡겨졌다...ㄷㄷㄷ...OMG..

첫해 발표회는 처음이니까 새로운 도전과 시도로 봤을 때 성공적으로 이루어졌다면 두 번째 진행하는 발표회에선 두 번째 인 만큼 전년보다 나은 발표회가 되었으면 하는 욕심이 생겼다. 우리 교사들이 할 수 있는 것은 멋진 장소와 소품보다 우리가 공유하고 있는 교육의 지향을 바탕으로 작년보다 학생들이 능동적으로 참여할 수 있는 방법을 생각하고 그들 안에 있는 끼를 최고의 멋진 모습으로 드러낼 수 있도록 지렛대의 역할을 해주자 라는 것이었고 우리는 그것을 위해 촘촘한 그물을 직조하기 시작하였다.

촘촘하게 그물을 직조하면서 깨달은 것은, 교사의 힘만으로 가능하지 않다는 것. 함께하는 모든 이가 현 상황과 환경과 내용을 공유하고 마음을 맞춰야 함께하는 하는 것이 가능하다는 것이었다. 불가능 할 때는 솔직하게 불가능하다, 혼자 힘으로 어려울 땐 부족한 부분을 인정하고 어떻게 해야 할지 도움을 청하며(그 대상이 학생이든 교사이든 학부모이든) 서로의 힘을 모아 1달 반가량의 준비시간이 흘렀고, 드디어 2015년 12월11일 2회 드림발표회가 진행되었다. 그 1달 반의 경험을 바탕으로 퍼실리테이션 사례를 공유하고자 한다.

발표회 전반에서 퍼실리 테이션 기법을 사용하긴 하였지만 가장 중요하게 활용되었을 때는 1차,2차 기획회의였다. 모두가 함께 발표회라는 존재에 대해서 공유하고 앞으로의 과정과 해야 할 일에 대한 공유를 하는 시간이기 때문이다.

그래서 1차,2차 기획회의를 중심으로 사례를 설명하고, 그 회의를 바탕으로 어떻게 발표회가 준비되었는지에 대한 내용을 구성해 보았다.

한 해를 정리하는 대안학교 발표회의 기획과 진행

서울시립청소년드림센터
도시형대안학교 이룸학교 길잡이 교사
고윤하

사례명	한 해를 정리하는 대안학교 발표회의 기획과 진행
목표	<p>학생</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 모두의 민주적 참여를 통한 발표회의 주인 되기 ② 대안학교 학생으로서 1년간의 만남, 활동, 성장을 스스로 정리하기 ③ 성공 경험 (최고의 모습으로 보여지기, 보여주기) <p>교사</p> <ul style="list-style-type: none"> 참여교육의 가치 실현
대상 및 인원	드림센터 내 대안학교(위탁형/도시형) 학생 23명 각 학교 교사 6명
운영 시간 및 횟수	- 모든 구성원이 함께한 회의 총3회(1회당 2시간) - 팀별/학교별 모임은 셀 수 없이 이루어짐..^^; - 발표회 진행: 2015년 12월11일(금) 2시-5시
결과물	학생들의 참여에 의한 1년 마무리 발표회 진행
준비물	<p>H/W</p> <ul style="list-style-type: none"> 포스트잇, 유성매직, 전지, 테이프(전지 벽 부착용), 넓은 벽(모두에게 잘 보이도록 부착) <p>S/W</p> <ul style="list-style-type: none"> 교사의 유연함, 강인한 정신과 육체, 촘촘하고 섬세한 관찰력
실제 사례 요약	<p>내용 : 드림센터 교육팀의 두 대안학교 학생들이 모두의 참여를 통해 발표회를 준비(기획, 사전준비-홍보, 공연, 전시 등) 및 진행 한 과정을 정리해 보았습니다.</p> <p>진행자 : 고윤하</p> <p>이메일 : theodora119@hotmail.com</p>

사전준비

긴장되는 마음을 날려버리세요!

첫 회의 유인물 준비

참여 인들이 집중하여 듣고 볼 수 있도록(집중하는 시간이 매우 짧으므로 짧고 굵게 진행해야함..^^)

회의 참여자들에게 사전 정보 공유

무엇을 위해, 왜 우리가 모이는지 등에 대하여 생각하고 들어 올 수 있도록 사전 정보 공유

장소 셋팅

30명이 넘는 인원수가 모이는 관계로 모두가 얼굴을 둘러 볼 수 있는 공간으로!(“ㄷ” 자형태도 책상배치)

간단한 아이스브레이킹

얼굴은 알지만 인사하지 않는 어색한 사이의 첫 만남이 녹을 수 있는 자기소개로 먼저 진행

회의 규칙 붙이기

“모든 의견은 가치롭다” 보이는 곳에 붙이기

참석하는 교사 대상 사전회의

첫 기획회의 시작 전 어떠한 구성으로 어떻게 진행될 것인지에 대한 공유(각 학교 교사들은 담당 학생들에게 사전 전달내용 혹은 회의 중 분위기 조성 등을 위하여 공유되어야 하는 부분에 대하여 숙지가 있어야 집중력이 짧은 청소년들과 회의가 원활하게 진행될 수 있음)

도입 opening

이제 떠나 볼까요?

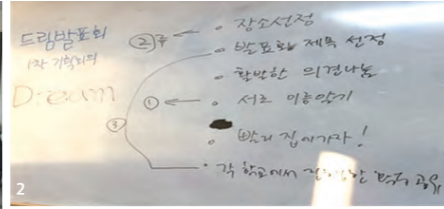
1차 기획회의

2015년 드림발표회 “제 1차 기획 회의”

1. 일시: 2015년 11월 3일(화) 15:20-17:00
2. 장소: 대강의실
3. 참석자: 센터장, 부장, 교육훈련팀장, 교육훈련팀 교사 5명, 활동진로팀장, 상담치료팀장, 성문 화센터 소장, 꿈에학교 학생 10명, 이룸학교 학생 13명
4. 드림발표회 취지 및 목적
 드림은 영어로 'dream'이라 쓰며, 1. (자면서 꾸는) 꿈 2. (희망을 담은) 꿈 3. 망상이라는 뜻이다. 발표회는 연구, 창작, 활동 따위의 결과를 공개적으로 드러내어 알리는 모임을 일컫는다. 드림발표회는 첫째, 사전적 의미로 [자면서 꾸는, 희망을 담은, 망상이든] 꿈의 결과를 공개적으로 드러내어 알리는 모임"을 말한다. 둘째, '드림'은 강남구 봉은사로 114길 43 건물에 위치한 <서울시립청소년드림센터>를 일컫는 고유 명사이다. 정확히 하자면 '서울시립청소년드림센터'의 4, 5층을 오가며 활동하는 <꿈에>와 <이룸> 청소년, 그들의 보호자, 그들의 교사, 그들의 교육팀, 그들의 이웃 팀, 센터장이 만나고, 성장하고, 돌보는 오라트리오이자 교육 공간이며 사람을 뜻한다. 드림의 의미를 종합할 때 드림발표회는 "서울시립청소년드림센터의 <이룸>과 <꿈에>에 다니는 구성원들이 1년 간 만나고, 활동하고, 성장하였던 결과를 공개적으로 드러내어 알리는 모임"을 말한다. 또한 드림센터 각 팀의 청소년과 실무자들의 성장과 노고를 격려하는 축제의 장이다. 그렇다면 2015년, 드림발표회의 당사자들은 어떤 꿈을 꾸고, 만남을 가졌을까? 우리들이 살았던 시간에서 학습하고, 활동하고, 창작했던 것은 무엇일까? 우리들의 결과물은 어떤 것이 있으며, 어떤 방식으로 드러내어 알리면 좋을까? 오늘은 이에 대한 자유로운 생각과 의견을 나누는 첫 번째 기획 회의의 시간으로 갖고자 합니다.
5. 회의 순서
 - 1) 드림발표회 개요 및 회의 순서 (10분)
오늘 회의에서 기대하는 것 / 회의 순서 공유 / 학교별 2015년 영상 보기
 - 2) 성원 보고(10분)
 - 3) 장소 안내 및 선정(10분): 유선숙 선생님
 - 4) 드림발표회 브레인스토밍(1시간)

주제1: 올해, 드림발표회를 통해 '어떤 모습'을 드러내고 싶나요?(25분)
아이디어 만들기(10분) / 아이디어 발표(15분) / 주제 선택(5분, 스티커 투표)
주제2: 올해, 드림발표회를 통해 '어떤 활동'을 드러내고 싶나요?(25분)
아이디어 만들기(10분) / 아이디어 발표(15분) / 주제 선택(5분, 스티커 투표)
 - 5) 마무리 및 다음 회의 공유 (10분)
드림발표회 "제작" 공모 및 선정, 세부 계획안(학교별 논의 결과), 자발적 참여 방법 초대 인원 취합, 발표회 장소 확정 등

참고: 1차 기획회의 시 참가자들 전원에게 나누어 주었던 자료

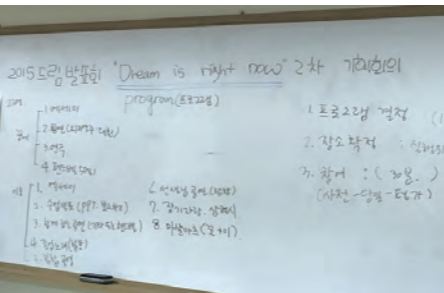


1 1차 기획회의 사진 2 1차 기획회의 당시 학생들의 기대

1차 기획회의 도입순서

- 1) 회의 주제와 목적, 취지에 대한 낭독을 하여 공유
- 2) 2015년 학교별 1년 돌아보기 영상 시청
- 3) 오늘의 기대 듣기
- 4) 기대를 바탕으로 오늘의 회의 순서 공유
- 5) 2015년 발표회 이름 응모 및 투표(2차 기획 회의 때 발표)

2차 기획회의



2차 기획회의 사진

2차 기획회의 순서 (사진 우측)
학교별 보여줄 수 있는 공연목록(사진좌측)
→ 각 학교별 사전논의 후 공유만 전체회의에서 진행

2차 기획회의 도입순서

- 1) 1차 기획회의 회의록 낭독
- 2) 2차 기획회의 순서 전달(시간배분)
- 3) 1차 기획회의 때 정했던 내용을 바탕으로 각 학교별 “어떤 활동”을 보여줄 것인지 공유
- 4) 앞으로 어떻게 발표회를 준비해 갈 것인지 학교별 퍼실리테이션 진행
- 5) 경품 정하기
- 6) 다음 모임 날짜 정하기(중간점검 일정)

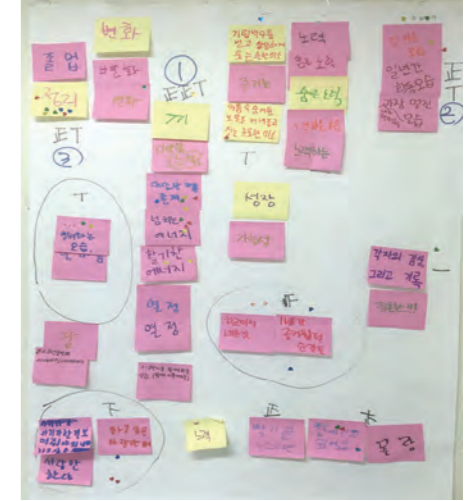


1차 기획회의

Q1 발산 질문 2015년 드림발표회를 통해 “어떤 모습”을 드러내고 싶나요?

- 포스트잇으로 아이디어 발산
- 의견에 대한 의미 파악하기
- 분류하기
- 스티커(1인3표)로 의견 수렴하기

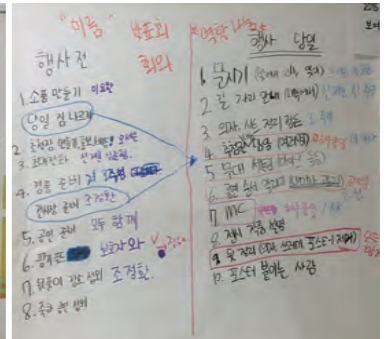
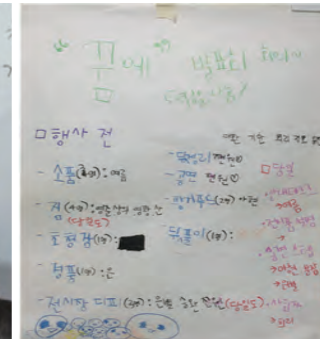
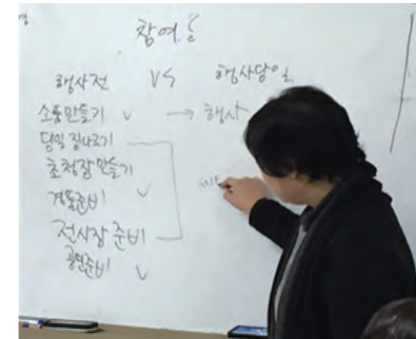
결과 2015년 드림발표회에서 우리는 우리의 끼! / 1년간의 모습 중 가장 멋진 모습! / 변화! 를 보여 주기로 결정함.



2차 기획회의

Q1 발산 질문 앞으로 발표회에 어떻게 함께 참여할 것인가에 대한 논의!

(2014년에 참여해봤던 학생들은 어떤 형식의 참여와 준비가 필요한가를 알고 있으나 2015년 처음 참여하는 학생들은 모르기에 칠판에 받아 적기로 상기시켜준 후 학교별로 구체적인 역할에 대하여 퍼실리테이션 진행



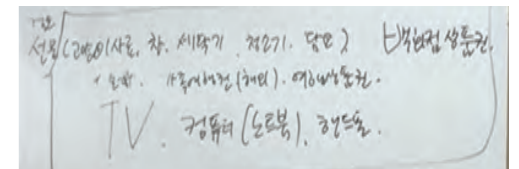
참여방법과 앞으로 진행되어야하는 일에 대해 칠판에 받아 적기를 통해 공유

학교별 퍼실리테이션을 통해 발표회 준비 및 당일 참여방법에 대해 각자의 역할 정하기 진행

결과 행사전/행사 당일로 나누어 각 학교별로 팀을 나누어 사전 준비팀(소품, 홍보, 경품, 전시 등)을 나누어 사전준비 진행하기로함. 행사당일 또한 필요한 인력을 홍보, 안내, 전시셋팅 등으로 나누어 진행하기로함.

Q2 발산 질문 어떤 경품을 준비하면 사람들의 참여율을 높일 수 있을까?

결과 모든 의견은 가치롭다는 규칙에 따라 엉뚱하더라도 학생들이 생각하는 “경품”을



받아 적어주기

20명이 넘는 학생들이 함께 하는 회의이다 보니 포스트잇을 사용하는 게 시간을 더 소비하게 될 때가 있어 간단한 내용은 칠판에 기록하여 바로바로 논의하고 넘어갈 때도 있었음

회의내용 게시하기

회의에서 나는 모든 내용을 함께 사용하는 복도에 전시하여 어떻게 발표회가 준비되어지고 있고 구체적으로 어떤 내용을 나누었는지 공개하였음.

실제 진행자의 작은 마음 모두 보여드립니다.
숨겨왔던 나의 수줍은 마음 모두.. 내게 줄게..

1. 빨리 끝내고 집에 가자는 아이들과 그런 아이들을 바라보는 교사의 마음...ㅠ

제한 된 시간 내에 꼭 진행되어야하는 부분들, 아이들은 가고 싶어 하고, 짧은 시간동안 최대한으로 전달하고 공유해야 할 때 **오늘 안하면 안 되는 질문 혹은 리스트 정해서 들어가기**(효과가 있을 때도, 없을 때도 있었음) 그대로 진행되면 가장 좋지만 안 되었을 때는 안 되었다고 아이들에게도 공유하고 함께 해결방법 찾아보기...ㅎ

교사도 사람이잖아요! 인간적인 모습 마구 보여주기..(공개가능범위의 예산, 일을 진행하는데 어려운 점 등 공유하기).

2. “전 죽어도 무대에 안 올라가요” 라며 남 앞에 서는 것에 소극적인 학생과 “저요! 저요! 제가 할래요!!!” 의욕 충만 학생 사이에서 모두의 참여 유도하기

의욕 충만 학생 사이에서 모두의 참여 유도하기

다양한 개성만큼 다양한 의견, 개인적 취향들 안에서 모두의 참여 이끌어 내는 어려움ㅠㅠ

참여의 의미 나눠보기, 나는 내용을 바탕으로 개인의 상황과 환경에 맞춰 참여할 수 있는 방법 논의하기

(이 이야기를 할 때 “왜 모두가 참여해야 하지?” 에 대한 한명 한명의 의견을 나눈 후 어떻게 참여할지에 대해 논의를 하니 더 원활하였음.)

→ 꼭 무대 위에 올라가는 것만이 참여는 아니다! 무대 뒤 출연진 대기실 담당 혹은 무대셋팅, 음향&조명 보조 등 찾아보면 보이지 않는 곳의 손길도 많이 필요하고 개개인이 할 수 있는 것이 있다는 결론이 났었음(함께 의견을 모으는데 쉽지 않아 진땀을 뺐음..)

- 촉박한 시간에 쫓겨 의견공유 혹은 의견 반영이 어려웠던 점
- 회의 순서 적어놓기(칠판에 기록하니 다른 내용들을 기록할 때 지워야하는 상황 발생! 전지에 써서 벽에 붙이는 방법이 더 좋을 것 같아요^^

교사지침
앗! 나의 실수! 조심하세요!

진짜 전문가의 빨간펜! 밑줄 짙!
교사들을 가르쳐주신 전문 퍼실리테이터의 Tip!

학생들이 공동으로 발표회를 준비하는 회의의 사례입니다. 공동작업은 학생들로 하여금 협력과 의사소통 자질을 개발시켜주는 좋은 과정입니다. 발표회를 준비하기 위해서는 다양한 역할과 과정이 필요합니다. 회의하는 역량이 있는 학생들은 이러한 과정을 자신의 것으로 만들고 자신들만의 무대를 만들 수 있습니다. 퍼실리테이션이 추구하는 것은 학생들이 ‘스스로 우리가 해냈다’고 말할 수 있도록 돕는 것입니다. 발표회의 주인공이 되는 것입니다. 학생들이 주인공이 되는 방법은 발표회의 프로그램을 학생들이 결정하는 것입니다. 결정을 하면 참여가 일어납니다. 회의를 하려면 결과물이 명확한 회의를 할 필요가 있습니다. 결과물이란 구체적으로 회의를 통해서 무엇을 실행할 것인지 분명하게 하고 회의를 시작하는 것입니다. 예를 들어 결과물이 없는 회의를 회의에 대한 기대감과 참여도가 떨어지게 되고 자신에게 부여된 역할에 대해서 책임감이 떨어지게 됩니다. 발표회에 필요한 아이디어를 수렴하는 회의를 한다면 “발표회에서 우리가 실행한 아이디어 10가지” 이런 방식으로 결과물을 정한 다음 벽면에 모든 참여자가 보일 수 있도록 게시를 합니다. 학생들과 회의를 하다보면 회의의 목적과 방향을 잃어버리는 상황이 일어납니다, 그 이유는 우리가 함께 오늘 만들어야 할 결과물이 분명하지 않기 때문입니다. 회의를 통해 10가지 아이디어가 도출되었다면 회의가 끝나고 복도 혹은 게시판에 공유합니다. 이렇게 공유된 결과물은 다음 회의에 어떤 주제로 이야기를 하고 어떤 결과물을 만들것인지 결정하는데 큰 도움이 됩니다.





질문 3 시간관리는 어떻게 하면 좋을까요?

정민규

A 보통회의를 진행할 때 시간관리는 어려운 영역에 속합니다. 계획한 주제에서 벗어난 대화가 오고가거나 참여자들이 의견을 충분히 내지 않을 수 있습니다. 그리고 의견의 대립으로 인해 갈등을 겪다보면 정해진 시간내에 회의를 마치는 것을 매우 어렵게 됩니다. 여기서 중요한 점은 회의시간(시작과 마치는 시간)을 잘 지키지 않으면 회의에 대한 기대감이 줄어들게 되고 참여자간의 신뢰도가 떨어지게 되는 것입니다. 시간을 지키는 가장 좋은 방법은 준비된 회의를 하는 것과 회의의 목적과 결과물을 사전에 공유 및 공지하는 것입니다.

준비된 회의란 '설계'를 뜻합니다. 어떤 내용을 다루고 결과물을 만들 것인지 그에 따라 어느 정도의 시간배분을 하고 어떤 도구를 사용할 것인지 사전에 구체적으로 설계를 하는 것입니다. 설계가 없는 회의는 중간에 목적을 잃거나 결과물을 만들지 못할 수 있습니다.

목적과 결과물이 결정이 되었다면 이를 위해 필요한 진행시간이 어느정도 인지를 결정합니다.

만약에 시간이 많이 필요한 주제라면 회의를 두 번에 나누어 설계하는 것도 방법입니다.

이렇게 결정된 진행시간은 회의의 도입단계에서 참여자들에게 알리고 끝까지 참여가 가능한지 확인 혹은 합의를 합니다. 시간에 대한 다른 의견이 있다면 듣고 반영을 합니다. 참여자들 중에는 개인적인 상황에 의해서 회의 중간에 나가야 할 상황이 있을 수 있습니다. 그러한 상황에 대해서 사전에 공유가 되어 있으면 참여자들의 회의에 대한 몰입을 도울 수 있습니다.

회의를 사전에 공지하는 것은 참여자들로부터 회의에 참석하는 동기와 의미부여가 가능합니다. 회의목적과 결과물을 공지하면 참여의식을 높일 수 있고 회의에 기여하도록 도울 수 있습니다. 회의시간을 지키는 방법은 목적에 맞는 의논을 진행하는 것입니다. 목적을 위해 절차를 설계하고 진행하는 퍼실리테이터가 있다면 회의시간을 가장 효과적으로 사용할 수 있습니다.

다수결은 정말 싫어

이름학교 학생 오주영

이름학교에서는 단체로 활동하거나 학교에 대해서 무언가를 정해야 할 때 전체 학생들의 의견을 최대한 반영하기 위해 회의를 한다. 이 때 '모든 의견은 평등하고 존중받아야 한다'는 명제를 회의의 원칙으로 삼는데, 회의를 하다 보면 의견을 많이 내는 학생과 다른 학생의 의견에 그냥 동의하고 따르는 학생이 있다. 나는 보통 그냥 다른 학생의 의견에 동의하고 따르는 학생이었다.

상기한 이름학교의 소통 방식에 대한 의견을 밝히자면, 나는 다른 이의 의견에 동의하고 따르는 학생이라고 앞서 밝혔지만 사실 다른 학생들이 내는 의견이 마냥 좋아서 따른 것은 아니다. 이름 학교를 거의 3년 정도 다니는 동안 회의를 꾸준히 했기 때문에 회의시간이 재미없고 지루했다. 회의를 통해 구성원 모두의 의견을 반영하는 것이 나쁜 것은 아니지만, 그렇다고 모두의 의견을 반영한다는 것은 현실적으로 무리인 것 같았다.

보통은 논의 사항에 대한 각자의 의견을 수렴한 뒤, 다수결 투표를 통해 이름학교 전체의 의사를 결정하는 절차로 진행이 되는데, 가끔 이런 절차로 진행된 결정 사항이 뒤집어지는 경우도 있다. 이런 '특별상황'은 결정된 사항에 대해 정말 따를 수 없다 혹은 따르기 싫다는 의사를 가진 학생이 있을 때 발생하는데, 이런 경우엔 구성원 모두의 동의하에 결정된 내용이 바뀌기도 한다. 물론 '구성원 모두의 의견을 존중한다'라는 명제에 맞게 구성원의 동의 하에 결정된 사항을 바꾸는 것 자체는 괜찮다고 생각한다. 하지만 문제는 이 '특별상황' 시에 바뀐 결정사항에 대해 납득이 안 가는 경우가 생긴다는 것이다.

사실 나는 내가 생각한 더 좋은 의견이 있어도 그 의견을 다른 학생이 따르기 힘들 것을 고려하여 내 의견을 주장하기 보다는 조금의 불편함을 감수하고 다른 의견을 좋다고 하는 것이다. 그리고 어떤 의견에 동의를 한다고 해서 그 의견에 100% 동의

를 한다는 것은 아닌데, 이에 대해 이의를 제기하면 선생님들은 '회의 때는 동의해 놓고 또는 하기로 해 놓고 왜 그러냐'라고 핀잔을 줘 개인적으로 좀 힘들기도 했다. 특히 다수결 투표 시 마음에 안 드는 의견에 대해 그 의견을 따르기 힘들어서 계속 싫은 이유를 말해도 그 의견이 반영되지 않고, 또 내 의견을 말하는 것이 다른 학생들의 시간을 낭비하는 것 같기도 했다.

그리고 이름 학교에서는 단체 활동을 할 때 되도록 구성원 모두가 다 참여할 수 있게 하려고 노력을 하지만, 만약 모든 의견이 가치 있고 존중받아야 한다면 '단체 활동에 참여하기 싫은 누군가의 의견' 역시 존중받아야 한다고 생각한다. 그렇게 생각한 이유는 같이 활동하기 힘들다는 것도 구성원의 소중한 의견이기 때문이다. '함께 하는 활동의 중요성'이라는 이유로 힘들어도 참고 단체활동에 참여해야 한다면 '누군가의 의견'은 존중을 받지 못하는 것이라고 생각한다.

그래서 난 이름학교의 회의나 소통방식이 변해야 한다고 생각한다. 예를 들어 공동체회의를 했을 때 다수결투표로 결정된 의견에 따르긴 너무 힘들다는 학생이 있다면 모든 학생들이 같이 있는 공간이 아닌 선생님과 학생 둘이서 따로 면담을 해보는 것도 좋을 것 같다. 왜냐하면 회의가 길어지면 구성원 모두가 힘들어지고, 또 그 힘들어하는 다른 학생들을 보면서 싫다는 의견을 낸 학생이 다른 학생들의 눈치가 보여 자신의 의견을 제대로 제시할 수 없다고 생각하기 때문이다. 하지만 면담 과정에서 선생님이 '다른 학생들의 의견을 따르라는 방향으로 설득을 하게 된다면 둘이 대화하는 시간도 의미가 없을 것 같다. 그 학생이 의견에 참여할 수 없을 것 같은 이유가 어떤 것이든 처음에는 시간을 정하고 그때까지 생각 할 시간을 준 뒤 그 다음 면담을 할 때 싫다고 한다면 그 의견을 따라 주는 것도 좋을 것 같다'는 생각이 들었다.



저는 청소년들과 만날 때 항상 제가 무언가를 가르쳐야 하고 그것에 대한 생각 때문에 쉽게 무언가를 나서지 않는 성격이었습니다. 완벽하게 준비되지 않아서 아이들 앞에서 창피당하기도 싫고 이 말 안 듣고 말썽부리는 애들을 통제하고 가르쳐서 좋은 사람(나는 과연 좋은 사람이었는가는 의문이지만)으로 만들어야지 라는 생각에 어떤 것이든 시작하는 것이 쉽지 않았습니다. 지금 현재 아이들에게는 교사가 시민교육(?)을 받고 있다며 어떤 이야기든 들어주고 그것들을 함께 배우고 깨우쳐나가는 즐거움을 깨닫고 있습니다. 정말이지 쉽지 않은 작업이었습니다. 하지만 그만큼의 의미와 즐거움이 있는 일이기도 했습니다. 이 아래 사례는 제가 학생과 동등한 자리로 내려가는 작업입니다. 과연 퍼실리테이션이라는 시민교육(?)을 받고 있는 교사중심적인 교사가 얼마나 깨지고 힘들게 아이들의 이야기를 듣게 되었는지 한번 살펴봐 주시기 바랍니다. 좋은 선생이 된다는 건 정말로 끝이 없는 것 같습니다. 언젠가는 되겠지요? ^^;

서울시립청소년드림센터 도시형대안학교
 이룸학교 길잡이 교사 **유선숙**

청소년들과 함께 만드는 평가

서울시립청소년드림센터 도시형대안학교
 이룸학교 길잡이 교사
유선숙

사례명	청소년들과 함께 만드는 평가
목표	청소년들과 함께 한 1학기 활동에 대한 중간평가와 마무리 계획
대상 및 인원	5~7명, 17~19세 청소년
운영 시간 및 횟수	4시간, 2시간씩 총2회
결과물	평가지, 마무리를 위한 각자의 과제
준비물	포스트잇(색깔 3개 이상 -의견구분용), 유성매직(전지작성과 포스트잇 의견작성용- 눈에 잘 보일 수 있도록), 전지 10장, 테이프(전지 벽 부착용), 넓은 벽(모두에게 잘 보이도록 부착)
실제 사례 요약	내용 : 도시형대안학교 이룸학교의 진학진출반의 2학기 중간평가 내용을 바탕으로 구성하였습니다. 진행자 : 담임 유선숙 이메일 : oratorio114@gmail.com(질문이 있으시다면..)

사전준비

긴장되는 마음을 날려버리세요!

도입 opening

이제 떠나 볼까요?

- 청소년들이 잘 보이는 곳에 오늘의 활동목표, 내용, 순서와 규칙(모든 의견은 동등하다)을 적어 놓는다.
- 청소년들의 책상에 미리 포스트잇과 매직을 배치해둔다.
- 내가 원하는 대로 절대 흘러가지 않을 것이라는 마음을 가지고 활동을 들어간다! 모든 것은 결국 청소년과 교사가 함께 만들어가는 것이다!

1. 자기소개

질문 1 우리 각자의 기분과 상황을 나누며 시작해볼까요?

각자의 상황과 기분을 가볍게 나누며 함께 이야기를 나눌 마음의 자세를 가질 수 있도록 한다.

친절히 대본을 드립니다.

아무개 왓, 오늘 지하철에 사람이 너무 많아서 매우 오는 길이 힘들었다. 그래서 너무 힘들고 다들 나 빼고 놀러가는 것 같아 좀 우울하다. 후.

질문 2 오늘의 활동과 규칙은?

: 교사가 준비한 오늘의 목표와 활동 내용, 활동시간을 전체적으로 공유한다.

: '모든 의견은 동등하다' 라는 퍼실리테이션의 철학을 공유하고 어떤 의견이든 존중받을 수 있다는 것을 강조한다!

친절히 대본을 드립니다.

애들이 그동안 잘 지냈니? 우리가 이제 활동의 중반을 넘어가고 있어. 오늘은 중간평가를 해보고 그것을 이번 활동의 마무리를 잘 지어볼 수 있도록 정리하는 시간을 보내려고 해. 오늘의 목표는 블라블라.. 순서는 블라블라.. 시간은 두 시간 안에 진행되어질 거야. 그리고 제일 중요한 우리 모두의 의견은 소중하고 동등하다는 것을 알아주면 좋겠구나. 어떤 의견이든 많이 이야기해주고 잘 들어주길 바래.. 또한 전체 활동 시작 전에 청소년들이 중간평가가 있다는 사실을 알면 더더욱 좋을 것 같습니다! 전체 활동의 순서를 공유하고 함께 만드는 과정을 먼저 해보세요!

질문 3 모든 의견은 동등하니 우린 평등한 존재! 우리 함께 해보는 건 어때?

교사는 퍼실리테이터로서 진행자의 역할을 하게 된다! 한 사람이 더 있으면 좋겠지만 항상 그럴 수는 없는 법! 전지를 벽에 붙이는 사람, 작성한 포스트잇을 모아서 붙이는 것을 돕는 사람, 같은 의견끼리 모아서 붙이는 사람 등 역할을 나누어주자!

친절히 대본을 드립니다.

오늘 회의는 모두가 참여하는 회의가 될거야. 그래서 역할을 나누고 싶은데 역할에는 이리이러한 것들이 있어. 혹시 하고 싶은 사람이 있을까?

질문 4 각자의 평가에 대한 추억을 꺼내본다면?

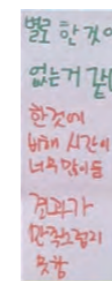
평가라는 것에 대한 각자의 선입견이 있다. 그것을 꺼내보자. 각자의 평가에 대한 좋았던 점과 아쉬운 점

을 꺼내어 보다 보면 본인이 어떤 평가의 모습을 원하는 지에 대해 자연스럽게 듣게 된다!

친절히 대본을 드립니다.

너희들이 여태까지 평가를 받은 적이 많았을거야. 시험도 보고 만족도 조사도 하고 회의를 통한 평가도 했었는데 그 때마다 느꼈던 좋았던 점과 아쉬웠던 점을 포스트잇 두장씩 적어주길 바래! 잘 보이게 매직을 이용해주도록! 혹시 더 필요하다면 더 작성해도 좋아!

모든 포스트잇을 붙이고 교사는 한번 나온 의견을 쪽 둘러본다. 그 후 낸 의견을 설명할 수 있는 시간을 주고 보충의견은 다른 색깔의 포스트잇에 적어서 그 의견 밑에 부착한다. 청소년에게는 그 의견이 본인이 말한 것을 잘 정리하였는지 물어본다. 의견의 정확도를 위하여!



실제 예시!

이 방식은 색깔로 구분하여 추가의견을 붙여본 것입니다!

: 의견을 다 듣고 같은 의견끼리 정리해 나간다. 혹시 의견을 내는 도중 거의 비슷한 의견

이 있다면 중간에 들으며 분류해 나가도 된다.

: 분류 후 한번 더 의견을 분류된 묶음으로 이야기 해주고 리뷰하도록 한다.

발산 diverging

오만가지 생각이 오만가지 아이디어다!

수렴 converging

합의와 아이디어 선정은 너무 어려워!

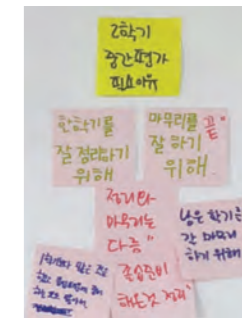
질문 1 평가가 필요한 이유는 무엇일까요?

평가의 필요 이유에 대해 청소년들과 이야기를 나누어본다. 왜 우리는 평가를 해야 하는지에 대해 교사 혼자 이야기를 하는 것보다 직접 이야기를 듣고 이유를 나누는 것은 활동에 대한 동기를 올려줄 수 있다.

친절히 대본을 드립니다.

우리에게 평가가 필요한 이유는 무엇일까? 평가를 하는 것은 어떤 도움이 되기 때문에 우리가 하는 것일까?

실제 예시!



질문 1 그럼 나온 이유들을 토대로 평가의 목적을 만들어보자!

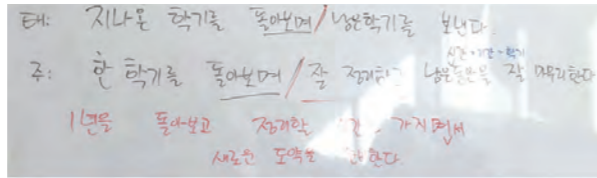
이제 평가가 필요한 것에 대한 전반적인 이유가 나왔으니 그 의견들을 모으고 정리해보는 것을 해볼 수 있다. 특히 자유로운 분위기에서 본인들이 생각한 이유와 앞서 들은 다른 구성원들의 이야기를 종합하여 자기 생각하는 평가의 목적을 이야기 할 수 있도록 한다.

친절히 대본을 드립니다.

그럼 앞서 나온 이유들을 토대로 평가의 목적을 만들어본다면 어떻게 할 수 있을까? 자유롭게 이야기하고 수정하자.

실제 예시!

청소년들이 직접 이야기한 목적을 토대로 이를 다시 도출해 내는 과정을 거친다. 정리되지 않은 의견이라도 그것들이 모이면 하나의 결과물이 나오게 된다.



질문 2 그렇다면 평가의 결과물은 무엇이 될까?

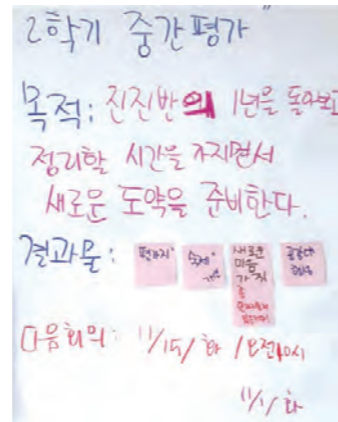
평가를 하고 나면 그냥 평가만으로 끝나는 경우가 많이 있다. 평가를 위한 평가일뿐 실질적인 도움이 되기 위해서는 평가를 통해 결과물이 나올 수 있게 하는 것이 중요하다. 그것들도 교사와 청소년이 직접 이야기를 나누어 만들어 보자.

친절히 대본을 드립니다.

평가가 끝나고 우린 어떤 결과물을 가지고 있을까? 그것이 어떤 정리된 유형의 것이어도 어떤 마음의 상태여도 좋다. 어떤 결과물이 나오기를 원하는가?

실제 예시!

정리된 것들은 사진처럼 목적과 결과물로 나오게 된다. 자, 이 긴 시간이 평가가 시작되기 전 진행되는 과정들이다.



질문 3 그렇다면 OO수업은 어떠하였는지 평가해보자!

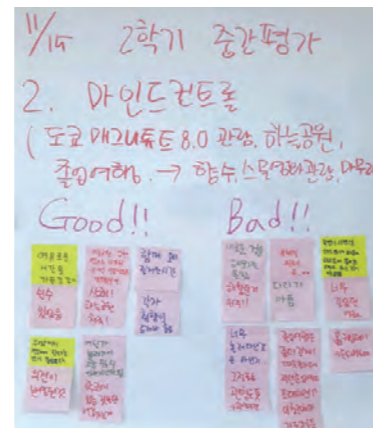
이제부터 차례로 진행했던 수업들을 평가해보면 된다. 평가의 방법은 GOOD vs BAD 로 나누어 활용한 T-차트!

친절히 대본을 드립니다.

우리는 이번 학기에 몇 개의 수업을 진행하였는지 그래서 그 수업 별로 좋았던 점과 힘들거나 아쉬웠던 점을 이야기할거야. 그럼 첫 번째 OO수업부터 이야기해볼까?

실제 예시!

사진처럼 각자의 생각을 적어 붙이고 이해하기 어려운 것들은 각자의 설명을 들어 이해한 후 이것들을 서로 같은 의견끼리 모아서 전체 의견을 몇가지로 정리할 수 있다.



질문 1 그렇다면 앞으로 우린 어떤 것들을 생각하며 남은 2학기를 보내야 할 것인가?

결과물로 나왔던 평가지, 개인과제, 마음가짐 등 중 가장 중요한 것은 아마도 어떤 생각을 가지고 행동하느냐 바로 마음가짐일 것이다. 청소년들과 과제물을 만들어 내기 전 어떤 마음으로 남은 학기를 보내면 좋을지 이야기 해보자.

친절히 대본을 드립니다.

우리는 지난 학기동안 처음 함께 계획을 세운 것들을 토대로 열심히 해나간 것 같아. 하지만 각자의 의견을 들어보니 힘든 점도 어려운 점도 많았고 생각했던 것보다 좋았던 부분도 많았던 듯, 그렇다면 이점들을 토대로 볼 때 우린 어떤 점들을 좀 더 고민하며 남은 학기를 마쳐야 할까?

답변에서- 전 남은 학기에 좀 더 함께 서로를 생각하는 시간이 되었으면 좋겠어요. 졸업을 얼마 앞두지 않았고 함께 모일 시간이 부족하니 서로를 생각하고 배려하는 마음이 좀 더 크길 바래요.

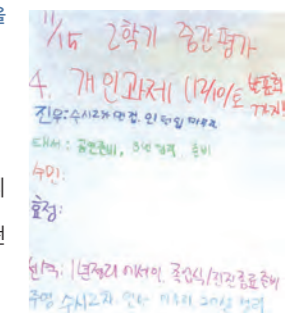
: 이렇게 나온 답변들은 교사가 전지 등에 정리하여 다 함께 볼 수 있도록 교실 벽에 부착하여 둔다.

질문 2 그렇다면 실질적으로 우리가 해야 할 것들은 무엇?

마음의 자세도 중요하지만 어떤 결과물들을 만들어 내는지에 대한 정리도 중요하죠! 그것을 교사가 직접 적지 않고 청소년들이 각자의 자리에 적도록 합니다. 내가 해낼 것들은 내가 생각해서 적고 실천 할 수 있도록요!

친절히 대본을 드립니다.

이제 그럼 마지막으로 우리가 실제로 해낼 수 있는 것들에 대해 잠시 생각해 보는 시간을 가지고 적어봅시다. 거창하지 않아도 되고 해낼 수 없는 것을 적기보다 해낼 수 있는 것들을 적고 그것들을 끝낼 수 있도록 해요! 교사인 저도 적었습니다!



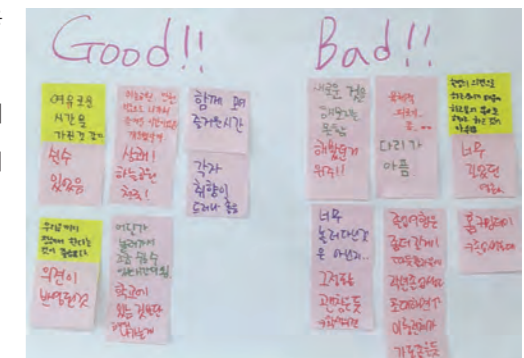
실제 예시!

빈공간은 그 시간에 일이 있어 잠시 자리를 비우 청소년들의 자리입니다. 아이들이 직접 적기 때문에 공간을 비워놓았습니다. 저 공간에 어떤 결과물들이 적힐지 궁금하시죠? ^^



퍼실리테이션 기법 중 T- 차트를 주로 사용하였습니다.

주로 장단점을 나눌 때 사용되어지며 아래처럼 의견 구분이 필요할 때 'T' 라는 글씨 모양으로 나누어 작성합니다.



실제 진행자의 작은 마음 모두 보여드립니다.

숨겨왔던 나의 수줍은 마음 모두.. 내게 줄게..

교사지침

앗! 나의 실수! 조심하세요!

이 사례는 실제로 제가 모두 구성한 것은 아닙니다. 준비를 하고 들어가긴 했지만 부족한 부분은 청소년들과 함께 메꾸어 나갔고 사례가 나올 때까지 주변의 선생님들의 피드백을 통해 이 사례를 다시 구성하고 정리할 수 있었습니다. 결국 모든 분들이 함께 해주셔서 이 사례가 나올 수 있었다고 생각합니다.

- 대본은 대본일 뿐! 해석은 배우의 마음이겠지요? 각자의 말투와 어휘로 새로운 이야기를 청소년과 나누어 보시기 바랍니다!
- 말을 많이 하지 않는 청소년들이라면 사례의 운영 시간보다 1~2시간 정도 더 걸릴 수 있습니다. 시간 조정에 유의합니다!
- 많은 포스트잇을 사용해보았지만 제일 좋은 것은 삼땀이었던.. 되도록 그 제품을 사용하면 우수한 접착력으로 의견이 오랫동안 잘 붙어있는 효과를 보실 수 있습니다.

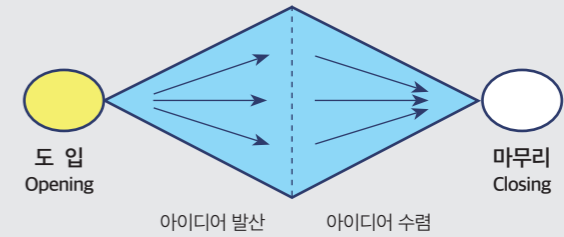
진짜 전문가의 빨간펜! 밑줄 짙!

교사들을 가르쳐주신 전문 퍼실리테이터의 Tip!

학생들과 한 학기를 성찰하는 회의의 사례입니다. 성찰은 학생들의 성장을 돕는 좋은 방법입니다. 학생들은 분주하게 해야 할 일들 앞에서 사려깊게 자신의 생각과 행동을 돌아볼 시간을 갖기 어렵습니다. 성찰의 시간을 채우는 것 보다는 비우는 시간에 가깝습니다. 무엇을 잘했는지 무엇이 부족했는지 돌아보는 시간만으로 학생들을 자신에게 필요한 것이 무엇인지 스스로 발견할 수 있습니다. 이러한 성찰회의를 할 때 교사의 역할은 중요합니다. 교사 또한 학생들과 마찬가지로 누군가를 평가하는 시간이 아닌 자기자신을 돌아보고 성찰하는 시간을 가져야 합니다. 흔히 저지르기 쉬운 실수는 평가와 성찰을 혼동하는 것입니다. 평가는 잘했는지 못했는지를 바라보고 잘한사람과 못한사람이 생깁니다. 반면에 성찰은 지난 시간을 돌아봄으로써 앞으로 무엇을 달리 할 것인지에 대해서 대화를 나누는 것입니다. 교사의 의견이 평가로 흐르게 되면 학생들은 방어적인 사고를 하게 되고 자신을 스스로 돌아보기보다는 외부의 시선과 평가에 집중하게 됩니다. 성찰회의에서 교사는 학생들이 자신에게 집중할 수 있도록 돕는 자세가 필요합니다.



퍼실리테이션의 프로세스



우리의 주제는?
목표
대상 및 인원
운영 시간 및 횟수
결과물
준비물

사전준비

긴장되는 마음을 날려버리세요!

도입 opening

이제 떠나 볼까요?

발산
diverging

오만가지 생각이
오만가지
아이디어다!

Blank space for diverging ideas.

수렴
converging

합의와
아이디어 선정은
너무 어려워!

Blank space for converging ideas.

마무리
closing

헉헉 이제 다왔어요!
조금만 힘내세요!

Blank space for closing ideas.

Tip!
청소년들과 함께
우리의 약속을
만들어 보세요!

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



청소년을 위한 Facilitation

퍼실리테이션

이론

정민규

1. 청소년과 퍼실리테이션
2. 퍼실리테이션의 개념
3. 퍼실리테이션의 철학
4. 퍼실리테이션의 프로세스
5. 퍼실리테이션 기법-집중대화기법
6. 퍼실리테이션 기법-질문기법
7. 퍼실리테이션 도구
8. 퍼실리테이션의 기술
9. 퍼실리테이션의 설계



청소년과 퍼실리테이션은 어떻게 연결이 될 수 있을까요?

청소년들과 활동수업을 함께 계획했던 회의의 사례를 나누고자 합니다.

활동수업을 위한 회의의 주제는 각자의 진로에 도움이 되는 구체적인 활동을 찾고 목적에 합의하는 것이었습니다. 6명의 학생들이 함께 활동수업의 목적을 합의하는 것을 시작으로 시간과 예산, 역할을 함께 결정하는 시간을 가졌습니다. 먼저 어떤 활동을 하고 싶은지 다양한 의견을 듣고 의논을 하고 있을 때 도서관, 영화관, 카페, 서점 등의 의견이 나왔습니다. 여러가지 아이디어 중에서 함께 실행할 의견을 결정하는 단계에 이르자 두 학생간에 갈등이 일어났습니다. 한 학생은 책은 자신에게 도움이 되지 않는다고 생각하여 도서관은 절대로 가지 싫고 영화관에 가고 싶다고 하였고 한 학생은 시간을 너무 많이 사용하게 된다는 이유로 영화관은 가지 말자는 하였고 도서관에 가고 싶다는 의견을 말했습니다. 두 학생의 의견충돌이 계속 이어지자 회의는 시간이 길어졌고 결국 영화관을 가지 싫어했던 학생은 그럼 자신이 포기하고 사람들의 의견을 따르겠다는 의견을 내놓았습니다. 그렇게 포기한 이유는 자신은 도서관에 가고 싶은데 반대하는 친구가 있어서 기분이 나쁘다는 것이었습니다. 회의 분위기는 점점 합의를 이루기에는 어려운 상황으로 가고 있었습니다.

이럴 때 회의진행자 즉 퍼실리테이터는 어떻게 상황을 대해야 할까요?

먼저 각자 도서관과 영화관을 가지 싫어하는 이유와 의미를 들어보기 위해서 질문을 던졌습니다. 어떻게 생각을 하는지 이유를 경청하고 이해를 돕기 위해서였습니다. 이유를 들어보니 도서관에 가지 싫어하는 학생은 자신의 꿈이 게이머이기 때문에 도서관에 자신에게 도움이 되는 책이 없을 거라는 생각을 했던 것입니다. 영화관에 가지 싫어하는 학생은 책을 찾아보면서 미래에 대해서 생각해보는 것이 자신에게 도움

이 될 거라는 생각이었습니다. 서로의 이야기를 듣고 의미를 알게 되고 나니 도서관을 가는 팀과 영화관을 가는 팀으로 나누어서 가자는 의견과 영화를 볼 수 있는 시설이 있는 도서관을 찾아서 가자는 새로운 의견이 나왔습니다. 활동수업을 결정하는 회의를 통해서 학생들은 무엇을 배울 수 있을까요? 의견이 다르고 갈등을 겪을 때 우리는 그 상황을 빨리 해결하기 위해서 한 쪽의 결정을 따르는 경우가 있습니다. 그리고 목소리가 크거나 권위를 가진 선생님이 결정을 내림으로써 어느 한쪽은 어쩔 수 없이 결정을 따라야 하는 상황이 됩니다. 하지만 모든 의견을 동등하고 귀중하게 다루는 퍼실리테이션에서는 다르게 접근합니다. 갈등의 상황 앞에서도 자신의 의견을 안전하게 말할 수 있고 상대방의 의견을 충분히 듣는 과정이 있다면 협력을 통해 좋은 길을 찾을 수 있다고 믿기 때문입니다.

활동수업의 목적은 학생들의 진로에 도움이 되는 활동을 찾는 것이지만 그 목적을 이루는 방식은 다양할 수 있습니다. 이러한 과정을 통해 학생들이 다른 생각을 존중하고 끝까지 경청할 수 있는 태도를 배울 수 있다면 회의는 곧 학습과 성장의 장이 됩니다.

목적은 함께 합의하고 목적을 이루는 방식은 의논을 통해 결정할 수 있습니다. 그러나 일반적으로 이를 거꾸로 적용합니다. 방식을 하나로 결정하거나 목적을 합의하는 시간을 갖지 않는 것입니다. 사람은 자율적인 욕구를 가진 존재입니다. 목적이 합의되었다면 각자의 의견이 존중됨으로써 다양한 실천방법에 대해서 열려있어야 합니다. 청소년들은 다양한 방식을 인정받고 존중받을 때 사람들과 바람직한 관계를 맺으며 성장할 수 있습니다. 일방적으로 결정하고 전달함으로써 학생들의 자기결정권을 빼앗는 것은 인격적인 관계맺음이라고 할 수 없습니다. 결론적으로 청소년들과 만나는 현장에서 올바른 인격적인 소통을 위해서는 소통의 촉진자 즉 퍼실리테이터가 필요합니다.

청소년들에게 가장 필요한 훈련은 다른 사람과 관계 안에서 다름을 받아들이고 다름을 나쁜 것으로 오해하지 않도록 돕는 것입니다. 즉 경험과 생각이 다르지만 평화적으로 상황을 풀어나가는 능력이 중요합니다. 이는 삶을 살아가는 방법에 대한 것입니다. 삶에서는 수많은 다름으로 인한 갈등이 존재하기 때문입니다. 이러한 기본적인 삶의 태도를 익히고 배우는 일에 도움이 되는 것이 퍼실리테이션입니다.

평화롭게 상황을 풀어나갈 수 있는 사람은 가정, 학교, 직장, 사회 등 다양한 환경에서 온전하고 평화로운 대화를 할 수 있는 사람입니다. 가장 먼저 가정 내 대화가 평화롭게 이루어진다면 부모자식간의 갈등이 줄어들고 갈등을 해결하는 방법을 가정에서부터 배울 수 있습니다. 그러한 사람은 학교와 교실에서 만나는 문제를 친구들과 함께 해결하려는 자세를 갖게 되고 더 나아가 사회의 이슈에 자신의 목소리를 내고 참여하는 건강한 시민으로 살아갈 수 있습니다. 이를 통해서 우리사회는 함께 행복하게 살기 좋은 공동체로 발전할 수 있습니다. 우리 학생들에게 어려서부터 대화의 철학과 방법들을 교육해야 하는 이유입니다. 대화가 무엇인지를 가르치고 공감과 합의를 왜 중요한지를 직접 경험하도록 돕는 것입니다.

평화적인 대화를 하려면 대화의 원칙이 필요합니다. 두가지 원칙을 소개하겠습니다.

첫째, “모두에게 지혜가 있다. 가장 지혜로운 의사결정을 위해서는 모두가 참여 할 필요가 있다.” 는 원칙입니다. 이는 나와 다른 의견을 존중하는 의미를 가지고 있고 전체는 부분의 합보다 크다는 의미를 가집니다. 예컨대, 10명이 모여 대화를 해서 나오는 지혜로운 결정은 10이 아니라 20이나 30이 될 가능성이 높다는 것입니다.

둘째, “대화의 과정에서 모두가 다른 사람의 의견을 경청하고 모두의 의견이 경청 될 것이다”는 원칙입니다. 대화를 통해서 도달하는 공감과 합의는 여러 수준이 있을 수가 있습니다. ‘이제 모두 동의했으니까 이렇게 함께 나갑시다.’ 하는 것은 합의입니다. ‘아 당신은 그렇게 느끼는군요 그 느낌 알겠어요. 좋습니다. 그러나 우리 서로 다른 길을 가지만 상대방의 입장을 이해합시다.’ 즉 공감입니다. 공감과 합의는 경청이 전제되지 않는다면 불가능한 일입니다. 참여자들이 서로의 의견을 경청하는 원칙을 지킬 때 평화로운 대화를 할 수 있습니다.

이러한 두가지 대화의 원칙이 지켜지는 가운데 청소년들이 퍼실리테이션을 경험한다면 어떤 성장을 할 수 있을까요?

첫째, 자기결정권을 존중받음으로써 자발성과 주도성을 키워 갈 수 있습니다.

스스로의 결정을 존중받는 것은 한 사람의 인격을 존중하는 것과 같습니다. 인격의 존중이 있을 때 비로서 학생들은 자신의 생각하에 행동하게 되고 자신의 생각에 책임지는 행동을 하게 됩니다. 사람은 스스로 생각하고 행동하고자 하는 욕구가 있습니다. 만약 공부를 시작하려는 찰나의 학생이 부모님으로부터 “공부하라”는 말을 들으면 공부를 하기 싫어지는 것과 같습니다.

퍼실리테이터는 자신이 내린 결정을 실행에 옮기고자 하는 의지를 존중하고 대화를 진행합니다.

둘째, 다른 의견과 경험을 받아들이는 자세를 가짐으로써 학습의 촉진을 경험할 수 있습니다.

퍼실리테이터는 의견을 존중하고, 언어와 비언어 모두를 경청합니다. 존중의 반대말은 무시하는 것입니다. 무시하는 태도는 다양한 의견을 반영하지 못하게 하고 다름에 대해 제한적인 태도를 갖게 합니다. 우리는 다른 사람에게 존중하는 자세를 가질 때 만이 배울 수 있습니다. 퍼실리테이터가 질문을 통해서 상대방의 생각을 듣도록 돕고 다양한 의견을 들음으로써 학습을 촉진하게 됩니다. 자신의 의견을 주장만 하고 경청하지 못하는 사람은 상대방과의 대화에서 대화를 독점할 수 있습니다. 자연히 상대방으로부터 배울 수 있는 기회는 줄어들고 학습의 기회를 잃어버리게 됩니다.

퍼실리테이터는 청소년의 자기결정권을 존중하고 학습을 촉진하는 역할을 할 수 있습니다.

사람들은 각자 나름대로의 관점 즉 판단기준을 가지고 세상을 바라봅니다. 예를 들어 이비인후과 의사는

코의 건강을 가장 중요하게 여깁니다. 선생님은 알고 있는 것을 가르쳐주는 것을 중요하게 생각합니다. 학생들도 마찬가지입니다. 자신의 주된 관점을 토대로 세상을 이해합니다. 즉 우리는 자신이 중요하게 생각하는 판단기준을 가지고 세상을 바라보기 때문에 다른 사람의 기준과 부딪히기 마련입니다. 그러한 관점들이 만나고 부딪히면 우리는 갈등을 경험하게 됩니다. 그러한 갈등 속에서 어떻게 함께 살아갈 수 있는지 하는 문제가 참 어려운 일입니다.

따라서 사람마다 기준이 다르다는 것을 이해하고 나와 다른 관점을 가진 사람들과 대화를 어떻게 할 것인가 하는 문제는 매우 중요합니다.

청소년들은 학교와 교실 밖에서도 배웁니다. 사람간의 소통과 대화를 통해 더 많은 것을 배울 수 있습니다. 이 말의 의미는 청소년들이 서로의 생각을 경청하고 존중할 때 그 안에서 자연스럽게 배움이 일어난다는 의미입니다. 이러한 과정을 통해 생각을 확장하고 개념을 구성하고 서로에 대한 이해를 넓혀갈 수 있습니다.

이렇듯 청소년들은 배움의 능력을 가지고 있기 때문에 이들을 진정한 대화의 장으로 참여시키는 것만으로 배움의 과정을 시작하도록 도울 수 있습니다.

인생의 여정은 다른 사람과의 만남을 통해 성장하며 성숙해가는 과정입니다. 퍼실리테이터는 청소년들의 성장과 성숙을 촉진하는 역할을 할 수 있습니다.



퍼실리테이션이란 사전적으로 “촉진”이라는 뜻을 가지고 있습니다. 촉진은 스스로 무엇인가를 잘 하는 것이 아니라 어떤 대상이 잘 되도록 돕는 것을 뜻합니다. 옥스포드 영어사전은 ‘facilitate’를 ‘make (an action or process) easy or easier’, 즉 ‘어떤 행위나 과정을 쉽게 혹은 더 쉽게 해주다.’라고 정의하고 있으며, 이는 ‘easy’라는 뜻을 가진 라틴어 ‘facilis’에서 온 말이라고 설명하고 있습니다.

Facilitation은 인간의 삶에 있어서 가장 어려운 두 가지 문제의 해결에 유용합니다. 첫째는 깨달음을 얻음으로써 삶의 가치관과 행동이 바뀌도록 하는 학습에 사용합니다. 지식을 전달하고, 지식을 더 많이 갖도록 하는 방식과 다르게 학생들이 성찰을 통해서 인생의 방향과 삶의 자세를 바꾸도록 하는 것에 적용할 수 있습니다. 두 번째는 평화로운 집단 의사결정을 가능하도록 하는 일입니다. 여러 사람이 모여 의논을 해서 가장 지혜로운 의사결정을 내리는 것. 협력적인 의사결정에서 적용할 수 있습니다. 이 두 가지 상황에서 Facilitation은 매우 효과적입니다.

위의 설명을 통해서 퍼실리테이션의 분야를 두가지로 분류하면 학습을 촉진하는 학습퍼실리테이션과 의사결정을 촉진하는 미팅퍼실리테이션으로 구분할 수 있습니다. 학습퍼실리테이션은 참여자들에게 사전에 설계된 질문을 던짐으로써 스스로가 답을 찾아나가는 과정을 경험합니다. 질문을 통해서 자신의 경험을 성찰하고 그 안에서 의미를 발견함으로써 실천적 변화를 이끌어내는 것, 질문에 답을 하는 과정에서 스스로 깨달음을 얻도록 하는 것, 그것이 바로 학습퍼실리테이션입니다. 미팅퍼실리테이션은 집단적 의사결정을 위해서 목적과 결과물을 사전에 설계하고 적절한 절차를

제공합니다. 이러한 과정을 통해 합의에 도달하도록 도와주는 것이 미팅퍼실리테이션입니다.

퍼실리테이터는 참여자가 직접 참여하여 변화를 만들고 의사결정을 하도록 하기 위해서 절차를 설계함으로써 집단이 목적을 이루어가도록 돕습니다. 절차를 설계한다는 것은 퍼실리테이터가 내용이 아니라 과정에 집중한다는 것 입니다. 퍼실리테이터는 프로세스 전문가로서 참여자들이 주도권을 가지고 자신의 문제를 직접 해결해가도록 촉진하고 돕습니다.

이제 퍼실리테이션의 정의를 살펴보겠습니다. 세계적인 퍼실리테이터들은 퍼실리테이션을 이렇게 정의하고 있습니다.

집단이나 조직이 협업과 시너지를 창출하여 보다 효과적으로 일할 수 있도록 하는 과정, 이를 위하여 공정하고, 개방적이고, 참여적인 과정으로 집단이 일을 해낼 수 있도록 한 쪽 편에 서지 않고 중립을 지키는 것이다. - Michael Doyle

집단이 효과적으로 기능하여 양질의 의사결정을 해낼 수 있도록 구조와 절차를 형성하는 과정, 다른 사람들이 최상의 성과를 내도록 지원하는 것 - Ingrid Bens

최고의 사고와 실천을 할 수 있도록 돕는 것, 이를 위하여 개인이 최상의 사고를 할 수 있도록 도움으로서 완전한 수준의 참여를 끌어내고, 서로 이해하며, 공동의 책임감을 가지도록 발전시키는 것 - Sam Kaner

위의 정의들의 공통점을 찾아보면 사람들간의 대화에 대해서 이야기하고 있다는 것이 드러납니다. 우리가 나누는 대화의 목표는 크게 3가지 입니다. 첫째, 소통, 둘째, 공감, 셋째, 합의 입니다. 소통은 서로간에 생각과 정보를 교환하는 것이고 공감은 상대방의 의견뿐만 아니라 감정적인 교감이 이루어지는 것입니다. 합의는 공감을 넘어서 함께 결정을 하고 이에 대해 실행을 하고자 하는 의지를 갖는 것을 의미합니다. 퍼실리테이션은 소통과 공감을 통한 합의(의사결정)를 이루기 위한 유용한 도구라고 할 수 있습니다. 합의를 위해서 꼭 필요한 것은 참여입니다. 참여가 전제될 때 바람직한 합의의 과정을 만들 수 있습니다. 아래의 표에서 우리는 의사결정의 다양한 참여수준을 이해할 수 있습니다.

의사결정의 참여수준 (브라이언 스탠필드)

계획과 활동 실행에 대한 책임	안전한 책임	8	참여자들은 주어진 상황이나 프로젝트, 조직의 모든 면에 안전한 책임을 진다.
	의사결정 권한	7	참여자들은 명확히 정의된 권한 내에서 특정 의사결정 권한을 갖는다.
의견 제공	실행 책임	6	참여자들은 특정한 결정이나 프로젝트를 실행하도록 지명된다.
	결정에 대한 의견	5	참여자들은 특정 의사결정을 하는 사람들이 고려할 아이디어를 제공한다. 반응을 얻기 위해 계획을 제시할 수 있으며, 개방형 질문을 할 수 있다.
정보 및 서비스 제공 받기	실행에 대한 의견	4	참여자들은 결정이 실행될 수 있는 방법에 대한 아이디어를 제공한다.
	교육	3	참여자들은 결정사항이 무엇이며, 그 결정에 어떻게 영향 받게 되는지, 무엇이 예상되는지를 이해하는 데 도움을 받는다.
	설득	2	사람들은 결정에 동의하도록 권유받는다.
	정보	1	참여자들은 결정을 통보받고 수립된 결정과 지침에 따라 움직인다.

퍼실리테이션을 쉽게 표현하면 “참여의 기술”이라고 설명할 수 있습니다. 공동의 의사결정인 합의를 이루기 위해서는 참여가 매우 중요합니다. 위의 표에서 의사결정의 참여수준을 낮은 단계에서부터 높은 단계의 참여수준으로 구분하고 있습니다.

사람들은 참여를 통해 결정을 하고 책임감을 갖고 실행을 합니다. 이를 통해서 결과적으로 주인의식을 가질 수 있습니다.

그렇다면 참여를 만들기 위해서 가장 중요한 것은 무엇일까요? 참여자들간에 기본적인 약속이 필요하고 그 약속에 합의를 한 다음 대화를 시작하는 것입니다.

퍼실리테이션의 기본약속은 바로 “모든 사람은 동등하고 귀중하다”고 믿는 것입니다.

이는 곧 퍼실리테이션의 개념을 가장 잘 표현한 문장입니다. 이렇게 믿음을 가질 때 참여자들의 의견을 동등하고 귀중하게 대할 수 있습니다. 이는 집단적 의사결정을 가능하게 하는 전제라고 할 수 있습니다. 의사결정의 참여수준을 높이려면 모든 사람의 의견이 동등하고 귀중하게 다루어져야 합니다. 왜냐하면 자신의 의견이 소중하게 다루어지지 않을 때 참여자들의 참여의지가 떨어지기 마련이고 기여하고 도움이 되고자 하는 마음도 줄어들기 때문입니다. ‘모든 사람이 동등하고 귀중하다’는 의미는 경험, 지식, 지위에 의해서 사람의 가치가 결정되지 않음을 의미합니다.

모든 사람은 본질적으로 동등한 가치가 있습니다. 그 사람들이 이야기하는 의견도 마찬가지로 가치있게 다루어져야 합니다. 이는 참여자들이 서로의 의견차이를 가치있게 여기고 서로를 존중 하는 분위기로 나타나야 합니다. 이러한 기본적인 약속이 지켜질 때 사람들은 함께 협력하며 의사결정을 내릴 수 있고 미래로 나아갈 수 있습니다.

퍼실리테이터 데일 헌터는 의사결정의 수단을 3가지로 소개하고 있습니다.

1) 독재주의 : 한 사람이 모든 사람을 대신해 의사결정

특징 : 뒷사람의 결정을 기다리는 자세, 누군가에게 답을 구해야한다는 믿음.

2) 민주주의 : 대다수가 다른 모든 사람을 대신해 의사결정.

특징 : 다수결의 원칙을 따르는 것이 유일한 길이라는 믿음. 다수의 의견이 옳고 다수결식의 의사결정이 가장 좋은 방식이라는 믿음이 있음.

3) 협력주의 : 합의에 이르고자 모두가 참여하는 것. 집단적인 의사결정

특징 : 참여자의 시너지가 필요하다는 믿음. 협력적인 절차와 합의적 의사결정과정인 좋은 방식이라는 믿음.

위의 3가지 방식은 의사결정의 수단으로서 상황에 따라서 어느 특정한 수단이 최선의 선택이 될 수 있습니다. 예를 들어 환자를 긴급하게 치료하는 수술실에서는 의사 한 사람이 결정을 하고 답을 지시하는 형태의 의사결정이 합리적이라 할 수 있습니다. 즉 각 상황마다 다른 형태의 의사결정이 필요하다고 할 수 있습니다.

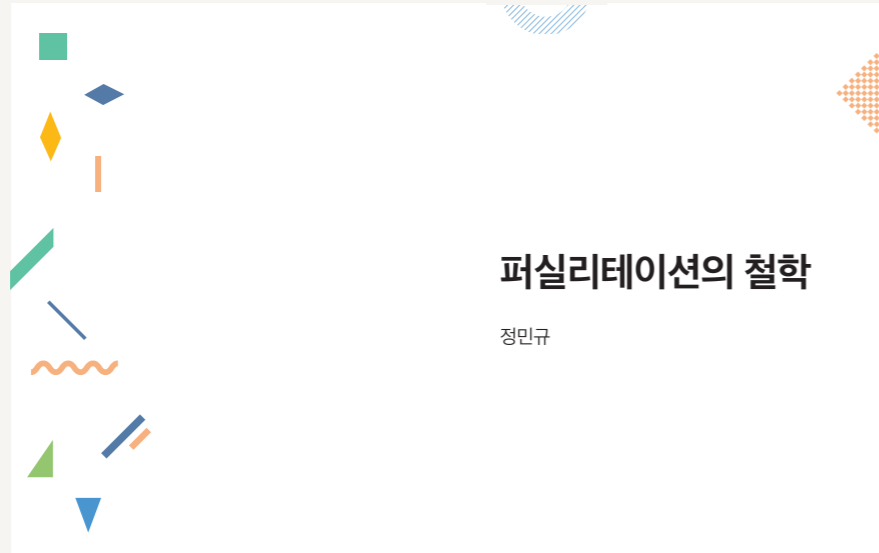
퍼실리테이션은 협력주의 즉 집단적인 의사결정을 추구합니다.

집단적 의사결정이란 모든 사람이 모든 내용에 합의하는 것을 의미하는 것은 아닙니다. 전체가 동의하지 않을 수도 있다는 것을 받아들이고, 다른 주장을 하는 소수에게 귀를 기울이는 것이 필요합니다. 본질적으로 작은 의견, 다른 의견, 새로운 의견도 경청하며 소통과 공감을 통해 합의에 이르고자 하는 의지를 갖는 것이 중요하고 결과보다 대화의 과정을 가치있게 여겨야 합니다.

그렇다면 우리 삶에 집단적 의사결정이 가장 필요한 곳은 어디일까요?

- 1) 가족간 대화하기
- 2) 학교 교실의 자치문화 만들기
- 3) 지역공동체를 위해 발전적 논의하기
- 4) 직장에서 비전을 합의하고 공유하기
- 5) 다양한 사회갈등을 해소하기
- 6) 사회적 이슈에 대해 합의를 도출하기
- 7) 민주적인 국가운영체제 만들기

퍼실리테이션의 철학과 방법은 평화로운 의사결정이 필요한 곳에서 매우 유용합니다. 갈등과 대립을 넘어서 미래로 나아가는 일에 가치를 두고 집중할 수 있도록 도움을 줍니다.



퍼실리테이션의 기본을 이루는 철학은 “모두에게 지혜가 있다.”는 것입니다.

이 말은 사람들이 말하는 모든 것이 지혜롭다는 의미가 아니라, 우리가 다른 사람의 이야기에 진정으로 귀를 기울이면 그 이면에 있는 지혜를 찾을 수 있다는 의미입니다. 일반적으로 우리는 ‘내가 옳다.’, ‘나의 경험이 맞다.’, 혹은 “내가 답을 알고 있다.”라는 전제를 가지고 있기 때문에 진정으로 소통을 하기 어렵습니다. 이러한 전제는 곧 대화를 하는 자세에서 드러납니다. 우리의 밑바탕에 있는 이러한 생각들은 우리의 대화가 주고 받는 소통이 아니라 한방향 소통이 되도록 만듭니다. 상대방의 이야기를 진정으로 경청하기 어려운 이유가 되기도 합니다. 물론 나의 의견을 전달하고 설득을 해야 하는 상황이 있지만 모두에게 지혜가 있다는 것을 인정할 때 우리는 타인의 말을 더욱 경청하며 바람직한 소통을 할 수 있습니다.

퍼실리테이션에서는 각 사람이 가진 생각을 경청할 때 더 좋은 결정을 내릴 수 있고 다양한 관점에서 바라볼수록 새로운 가치를 발견 할 수 있다고 믿습니다. 하지만 사람마다 각자의 관점을 가지고 있다는 사실로 인해서 갈등 혹은 대립을 만드는 경우가 있습니다. 다름을 틀림으로 오해하거나 다름이 불편하다고 생각하기 때문입니다. 그렇다면 다르기 때문에 좋은 점은 무엇일까요? 다름으로 인해서 서로의 부족한 부분을 발견할 수 있고 더 나은 결정을 내릴 수 있습니다. 그리고 서로를 돕고 협력하게 되는 기회를 만들어줍니다. 사람들이 가진 각자의 의견은 완성된 퍼즐 중에서 작은 퍼즐 한 조각을 가지고 있는 것과 같습니다. 이는 한 사람이 대화를 독점하거나 하나의 의견으로 몰아가서는 안되는 이유입니다. 한 사람이 이야기를 독점하면 부분을 전체라고 오해하는 일이 일어나게 되고 사람들은 소극적인 태도를 갖게 되어 참여와 주인 의식이 줄어들 수 있습니다. 개별적으로 다양한 시각을 모두 살펴봄으로써 전체적인 시각을 얻을 때 우리는 새로운 통찰을 얻고 앞으로 나아갈 수 있습니다.

노자의 도덕경에는 4가지 유형의 리더십이 소개돼 있습니다. 가장 훌륭한 지도자는 ‘하지유지(下知有之)’, 즉 “있는 것도 잘 모르는 지도자”, 두 번째는 ‘친이예지(親而譽之)’, 즉 ‘백성들이 가까이 하고 존경하는 지도자’, 세 번째는 ‘외지(畏之)’, 즉 ‘무서워하는 지도자’, 네 번째는 ‘모지(侮之)’, 즉 ‘업신여기는 지도자’입니다. 퍼실리테이터는 참여자가 “스스로 해냈다”고 말할 수 있도록 촉진하는 사람이고 주도권을 내어주고 의사 결정에 참여를 시키는 사람입니다. 즉 “있는 것도 잘 모르는 지도자”라고 할 수 있습니다. 노자가 말하는 리더십은 퍼실리테이터의 본질을 잘 설명해주고 있습니다.

“사람들이 그의 존재를 거의 알지 못할 때 리더는 최고가 된다.

그들의 일이 이루어지고, 그들의 목표가 성취되면 사람들은 말할 것이다.

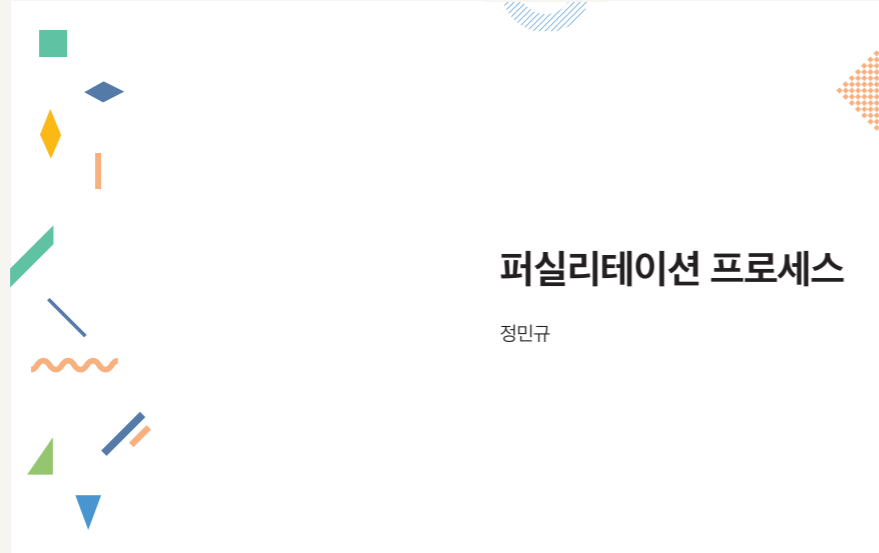
“우리가 스스로 해냈다.”

주도권을 넘겨주는 것 즉 결정권을 사람들이 함께 나눠 갖는 것은 가장 먼저 ‘중립성’이 지켜져야 가능합니다. 중립은 퍼실리테이션의 핵심적인 요소이고 퍼실리테이터의 기본 자세입니다. 중립을 지킨다는 것은 치우치지 않고 공정함을 지키는 것 그리고 선입견과 경험을 내려놓고 참여자의 의견을 경청하는 것입니다. 만약에 퍼실리테이터의 개입이 필요하다면 의견(컨텐츠)에 대한 개입이 아니라 절차(프로세스)에 대한 것이어야 합니다. 퍼실리테이터는 컨텐츠에 대한 주도권을 참여자에게 넘겨주되 절차에 대해서는 전문가의 역할을 하는 사람입니다. 만약 다양한 의견이 나오는 중에 목적에서 벗어나거나 의견의 대립이 일어나는 경우에는 “제가 의견을 드려도 될까요?”하는 동의를 구하고 중립적인 개입을 할 수 있습니다. 중립적 개입이란 본래의 목적을 다시 한번 상기시켜 주거나 참여자들이 문제점이 아니라 발전적인 제안을 말하도록 요청을 하는 것입니다. 공동의 목적을 이루어가도록 중립을 지키는 퍼실리테이터가 존재할 때 참여자들은 안전함을 느끼고 함께 답을 찾아가는데 집중 할 수 있습니다. 만약 퍼실리테이터가 정답을 제시하거나 스스로 해낼 수 있는 기회를 빼앗는 방식의 개입은 중립성을 헤치는 부적절한 자세라고 할 수 있습니다.

칼 로저스는 퍼실리테이터의 역할을 이렇게 설명하고 있습니다.

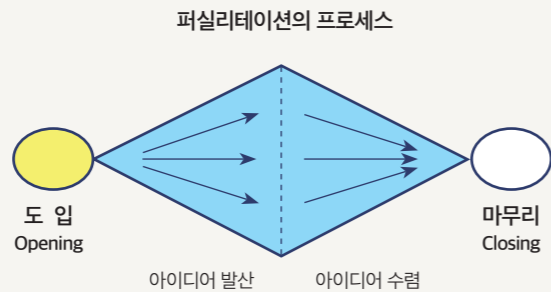
“퍼실리테이터는 이미 알려진 사실을 도입하거나 어떠한 결과를 통제하는데 있어 진실로 자유롭다. 퍼실리테이터는 사람들을 진정한 대화의 장으로 이끌 줄 아는 기술을 가지고 있다. 그룹이 문제의 본질을 발견하는 능력을 존중하고, 그 능력을 표현하도록 사람들을 돕는 기술을 가지고 있다.”

퍼실리테이터는 사람들에게 정보를 가르치거나 통제를 하는 역할이 아니라 대화의 장으로 모이도록 하고 스스로 문제를 찾아 해결해나가는 능력을 사용하도록 촉진하는 사람입니다. 퍼실리테이터가 존재할 때 우리는 진정한 변화의 길로 나아갈 수 있습니다.



퍼실리테이션의 정의에 따르면 집단의 목적을 달성하도록 절차를 설계하고 촉진하는 것이 퍼실리테이션의 본질입니다. 이를 위해 퍼실리테이터는 프로세스의 전문가로서 역할을 해야합니다. 퍼실리테이터는 프로세스의 각 단계별 목적과 특징에 대한 이해를 바탕으로 설계할 수 있는 역량이 있어야 합니다.

퍼실리테이션의 프로세스는 가장 기본적으로 4단계로 구분할 수 있습니다.



도입단계 목적과 결과물을 공유하고 대화의 기본적인 약속을 확인하는 단계

회의 혹은 워크숍의 궁극적인 목적과 이를 달성하는 것이 왜 중요한지 알리는 시간입니다. 또한 함께 논의할 주제를 검토하고 이해하며 합의하는 과정을 거칩니다. 회의가 목적에서 벗어나지 않도록 하는 것이 도입단계의 역할이고 “모든 의견이 존중받는다”는 기본원칙이 잘 지켜질 수 있도록 안내하는 것이 필요합니다.

발산단계 목적에 따른 다양한 아이디어를 모으는 단계

주제에 대한 참여자들의 다양한 생각을 듣고 공유하는 시간입니다. 주제에 대한 생각을 촉진하는 질문을 준비하여 함께 질문에 대하여 발산적 사고를 통하여 논의를 나누고 비판보다는 엉뚱하고 사소한 의견도 받아들이는 분위기가 중요합니다.

수렴단계 모아진 아이디어를 분류하고 정리하는 단계

아이디어들간의 관계성을 발견하고 평가하는 시간입니다. 기준에 따라서 아이디어를 분류하고 분석적인 사고를 통해 정리합니다. 구체적으로 따져보고 확인하는 분위기가 중요합니다.

마무리단계 정리된 아이디어 중에서 실행을 결정하는 단계

정리된 아이디어 중에서 참여자들이 실행하고자 하는 아이디어를 결정하는 시간입니다. 기준에 따라서 아이디어의 우선순위를 함께 정하고 실행의 책임, 역할, 기한 등을 합의합니다.

퍼실리테이션의 전형적인 프로세스는 4단계이지만 더 구체적인 단계로 세분화되기도 합니다. 그리고 장시간 동안 워크숍이 진행이 되는 경우에는 프로세스를 2-3번 반복하는 형태로 설계를 할 수 있습니다. 도입, 발산, 수렴, 마무리의 프로세스는 회의의 목적을 달성하기 위해서 꼭 지켜져야 하는 순서입니다. 예를 들어 발산과 수렴단계를 구분하지 않고 섞어서 한꺼번에 진행하는 경우에 원활한 소통을 할 수 없습니다. 참여자들이 새로운 의견을 내야하는지, 의견을 평가해야 하는지 혼동하게 되어 적극적으로 과정에 참여하기 어렵기 때문입니다. 일반적으로 앞 단계를 충실하게 진행을 해야만 다음 단계가 원활하게 진행됩니다.

1) 만약 수렴단계를 먼저 진행하고 발산단계로 들어간다면 어떤 일이 벌어질까요?

정해졌거나 좁혀진 결과 안에서 아이디어를 생각해야하기 때문에 창의적인 생각을 하기 어렵고 자유롭게 의견을 말하기 어렵습니다.

2) 만약 도입단계가 없이 발산단계를 바로 시작한다면 어떤 일이 벌어질까요?

도입단계에서는 오늘의 목적과 기대하는 결과물이 명확하게 공유되어야 합니다. 이러한 단계가 생략된다면 생산적인 논의가 일어나기 어렵고 결과물을 제대로 만들어내지 못하게 됩니다.

퍼실리테이션의 프로세스가 제대로 적용되지 않을 때 여러가지 문제점이 발생합니다.

완전한 참여를 가로막는 문제와 행동들을 한번 적어보겠습니다.

- 1) 회의가 끝나고 나서야 진짜 회의가 시작한다.
- 2) 소수의 사람이 대화를 독점한다.
- 3) 대다수 사람들이 아무 말도 하지 않는다.
- 4) 의견이 논쟁으로 간다. 원래 의견과 상관없이 사적인 빈정거림이 오간다.
- 5) 모든 결정을 마친 다음에 새로운 아이디어를 낸다.
- 6) 몇몇 사람이 해답을 가지고 있다고 믿고 정답을 말해야 하는 부담감이 생긴다.

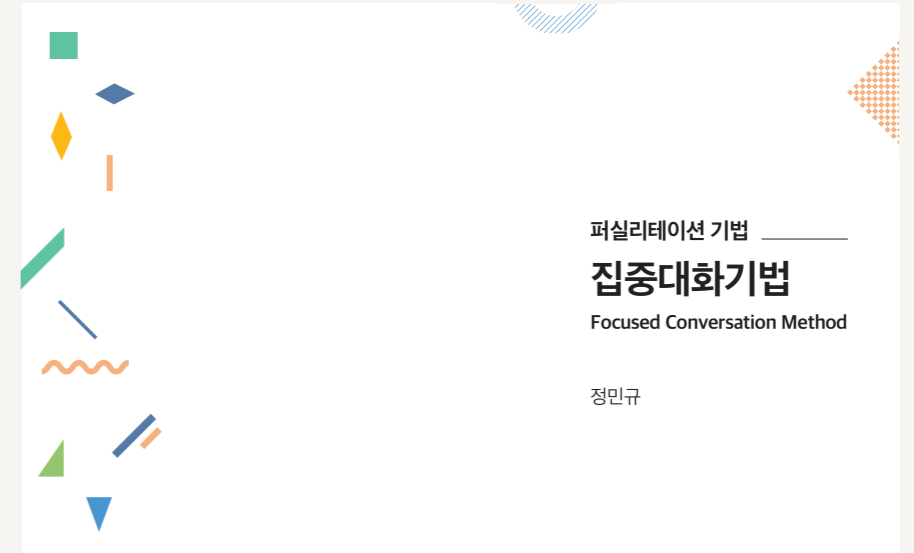
위에 나타난 문제들은 우리가 회의에서 흔하게 접하는 모습입니다. 이러한 문제들은 우리에게 프로세스가 왜 필요한지 알려줍니다.

따라서 참가자들의 공동의 목적을 이루기 위해서는 적절한 프로세스가 준비되어야 하고 이를 위해서 프로세스에 따라서 사전에 회의를 설계하는 것은 퍼실리테이션의 성공과 실패를 가르는 매우 중요한 과정입니다.

결국 프로세스가 필요한 이유는 우리가 가진 다양한 다름을 다루기 위해서입니다.

- 우리는 정보가 다르다
- 우리는 생각이 다르다
- 우리는 가치가 다르다
- 우리는 철학이 다르다

만약에 프로세스가 없다면 한마디로 이러한 다양함이 혼재되어 부딪히고 다툼이 됩니다. 정보는 정보대로 모이고 생각은 생각대로 모을 수 있다면 혼란과 무질서함이 줄어들고 참여를 통해 정리된 결과물을 만들어 낼 수 있을 것입니다.



집중대화기법은 대화를 깊이 이어가도록 돕고 의미 있는 결론을 이끌어 낼 수 있도록 돕는 대화방법입니다. 집중대화기법은 아래와 같이 4단계로 이루어집니다.

(집중대화기법은 ORID기법 이라고도 부릅니다.)

1단계 : **Objective** 객관적 정보, 사실의 공유

예) 여러분이 보고, 듣고, 경험한 것은 무엇입니까?

2단계 : **Reflective** 사실에 대한 내적 반응 확인

예) 기뻐던 점과 아쉬웠던 점은 무엇입니까?

3단계 : **Interpretive** 핵심 의미 파악

예) 우리에게 의미있는 것/시사하는 바는 무엇입니까?

4단계 : **Decisional** 해결안, 결론 도출

예) 우리가 무엇을 해야 한다고 생각하십니까?

ORID기법에 대하여 하나의 사례를 들어보겠습니다.

청소년들과 함께 경험 혹은 활동을 마치고 나서 그날의 과정을 모두 함께 성찰하는 대화입니다.

1단계 Objective : 오늘 활동에서 어떤 경험이 기억에 남았나요?

2단계 Reflective : 기뻐던 점과 아쉬웠던 점은 무엇입니까?

3단계 Interpretive : 가장 의미있던 것은 무엇이었습니까?

4단계 Decisional : 무엇을 새롭게 해보고 싶은가요?

이렇게 각자의 경험을 떠올리며 감정을 돌아보고 자신만의 의미를 정리하면 깊이 있는 대화를 경험하게 되고 하나의 경험을 배움의 과정으로 확장할 수 있습니다.

단계	Objective 객관	Reflective 성찰	Interpretive 해석	Decisional 결정
질문초점	사실파악 객관적 정보	내적반응 개인적 감정	의미파악 중요성	의사결정 다음행동
질문대상	보고, 듣고, 만진 것	느낌, 정서, 기억	의미, 함의, 가치	합의, 실행, 행동
흔한실수	당연하다고 생각하고 생략하는 것	풍부한 경험을 이끌어내지 못하는 것	옳고 그름으로 판단하는 것	결정을 하도록 도움이 되지 못하는 것
중요성	사실과 정보를 밝혀두면 추후 오해를 방지할 수 있다.	기억, 경험이 무시되면 진짜 토의는 다른 곳에서 일어난다.	다양한 관점이 충분히 다루어지면 높은 수준의 결정에 도달한다.	앞 단계의 반응이 가치있는 토의가 되고 삶에서 적용이 된다.

우리는 일상을 살아가면서 여러가지 경험을 하면서 살아갑니다. 처음 만난 사람과 대화를 하거나 신문을 보거나 음식점에서는 메뉴판을 보고 음식을 선택합니다. 이 모든 것은 외부로부터의 정보입니다.

외부의 정보가 우리에게 들어오면 우리는 그것을 머릿속으로 바로 해석하는 것이 아니라 즉각적 느낌을 갖습니다. 그 다음에는 해석을 하고, 그리고 그 자극에 어떻게 반응할지를 결정합니다. 이러한 방식을 일상의 대화에 잘 구현하는 것이 바로 집중대화기법입니다.

O.R.I.D의 단계는 사람이 세상과 상호작용을 하는 아주 보편적 방식이라고 할 수 있습니다.

그럼 각 단계별로 어떤 특징을 가지고 있는지 살펴보겠습니다.

우리는 똑같은 일을 경험하고도 선택적 인지를 합니다. 경험속에서 자신이 선택하여 무언가를 받아들인다는 뜻입니다. 예를 들어 같은 영화를 보고도 전혀 다른 감상평을 남기는 것을 예로 들 수 있습니다. 즉 나는 내가 보고 싶은 것만 보고, 옆 사람은 또 그가 보고 싶은 것만 본다는 의미입니다. 그래서 똑같은 사건을 놓고도 각자 바라보는 것이 다릅니다. 그게 Objective 단계의 특징입니다.

Reflective단계는 똑같은 사건을 경험하고 나서 누군가는 화를 내는데 옆 사람은 웃는 상황을 예로 들 수 있습니다. 같은 신문을 보면서 각자 개인적으로 나쁜 느낌, 혹은 좋은 느낌의 이야기로 받아 들입니다. 동

일한 신문기사를 보고도 우리는 반응이 다릅니다. 그것은 과거의 경험 때문일 수 있습니다.

그리고 똑같은 사건을 놓고도 해석이 다릅니다. Interpretative 단계입니다. 역사적인 사건이 한국과 일본에게 다른 의미가 되는 것을 보면 알 수 있습니다. 그래서 결과적으로 최종적인 반응인 Decisional단계가 달라집니다.

위의 설명에서 가장 중요한 핵심은 무엇일까요?

우리의 객관적 인지와 오감이 아주 불완전하다는 것을 인정하고 대화에 들어가야 한다는 것입니다. ‘내가 경험한 것이 전부가 아닐 수 있다.’, ‘내가 느낀 게 전부가 아닐 수 있다.’ 그리고 ‘나의 해석이 전부가 아닐 수 있다.’ 는 것을 전제로 대화에 들어가야 합니다. 그래야 진정으로 깊이 있게 사건을 들여다 볼 수 있고 진정한 의미에서 이해할 수 있습니다.

이러한 모습은 우리가 일상생활을 하는 데 있어서도 자주 드러납니다.

새로운 수업을 시작하는 교실의 상황입니다. 학생들이 수업에 어떤 기대감을 가지고 왔는지 물어보았습니다. 학생들 중에서 “빵을 먹고 싶어요.”, “음악을 듣고 싶어요.”는 의견을 이야기한 친구들이 있었습니다. 언뜻 들어보면 수업과는 연관이 없어보이기 때문에 선생님은 화가 날 수 있습니다. 하지만 좀 더 의미를 들어보기 위해 질문을 했습니다. “빵을 먹고 싶다.”는 “아침밥을 안먹고 왔어요. 배가 고파서 집중하기가 어려워요.”라는 뜻이었고 “음악을 듣고 싶다.”는 “즐겁게 수업을 진행하면 좋겠어요.”라는 속뜻을 가지고 있었습니다. 일상적인 대화에서 ORID의 어떤 단계로 소통을 하고 있는지 살펴볼 필요가 있습니다. 의견을 듣고 자신의 경험을 바탕으로 판단하면 오해와 선입견을 가질 수 있습니다.

만약에 “빵을 먹고 싶어요.”라고 말했다 때 “너 엉뚱한 소리할래? 좀 더 집중해!”라고 반응한다면 선입견에 가려져 의미가 제대로 보이지 않은 것 입니다. 그래서 O.R.I.D 4단계의 대화를 충실하게 적용한다면 진정한 의미에서 소통을 할 수 있습니다

집중대화기법은 2차 세계대전이 끝나고 전쟁의 후유증이 심각하던 상황에서 전쟁에 참여했던 병사들을 상담하고 치료하는 목적으로 개발되었습니다. 시카고대학의 철학과 매튜스 교수는 예술전공교수의 도움으로 예술작품감상의 원리를 활용하여 집중대화기법을 개발했습니다.

예술작품감상의 원리란?

- 1) 순수하게 예술작품을 감상하기 (논리적, 분석적으로 따지지 않으며 감상하는 것)
- 2) 각자의 마음에 느껴지는 감정에 귀를 기울이기

3) 작품이 무엇을 이야기하려고 하는지 생각해보기

4) 작품에 자신만의 결론을 내리기

이렇게 4단계의 예술작품감상의 원리를 토대로 집중대화기법이 만들어졌습니다.

아래의 그림으로 연습을 해보겠습니다.

1) 그림에서 뭐가 보이시나요?

2) 이 그림을 보면서 어떤 느낌이 드나요? 뭔가 연상되는 게 있나요?

3) 작가는 이 그림을 통해서 뭘 표현하려고 한 것일까요?

4) 이 그림에 이름을 붙인다면 어떤 이름을 붙이고 싶나요?



위의 그림은 반 고흐의 "감자먹는 사람들"입니다. 반 고흐가 그린 그림들 가운데 비교적 큰 사이즈에 여러 사람을 그려넣은 최초의 그림입니다. 농촌의 생활상을 그렸던 밀레를 존경했고 그 영향을 받아서 그리게 되었습니다. 평범한 농부의 가족을 모델로 한 이 그림은 그들의 일과 느끼고 생각하는 것을 함께 공유하며 마치 자신이 농부가 된 것처럼 농부의 편에 서서 이들을 화폭에 담았습니다.

작품 안에는 등불 아래 다섯 명의 식구가 낮은 탁자에 둘러앉아 감자를 먹고 있습니다. 램프의 불을 밝히긴 하였지만 실내는 진한 회색조의 어둠 속에 감싸여 있습니다. 이들 가족의 모습은 힘든 노동으로 인해 거칠고 투박하며, 차려진 식탁 또한 찢 감자와 차 한 잔뿐으로 초라하기 그지없습니다. 반 고흐는 동생 테오에게 보내는 편지에서 "나는 램프 불빛 아래서 감자를 먹고 있는 사람들이 접시로 내밀고 있는 손, 자신을 닮은 바로 그 손으로 땅을 팠다는 점을 분명히 보여주려고 하였다."라고 썼습니다.

그는 자신의 그림이 손으로 행해진 노동과 그 노동으로 정직하게 수확한 양식을 그대로 전달하기를 원하였기 때문에 추함이나 불쾌함을 두려워하지 않고 농부들의 생활에 대한 자신의 생각을 표현하였습니다. 그리고 그것이 가장 진실하고 정직한 그림이라고 여겼습니다. 이 작품을 완성하고 상당한 시간이 흐른 후 반 고흐는 여동생 빌헬미나에게 다음과 같은 내용의 편지를 썼습니다. "감자를 먹는 농부를 그린 그림이 결국 내 그림들 가운데 가장 훌륭한 작품으로 남을 것이다."

우리는 4단계의 집중대화기법을 살펴보았습니다. 왜 대화에 단계가 필요한지 의문을 가질 수도 있습니다. 하지만 우리가 나누는 하루 대부분의 대화는 Objective 단계에 있습니다. 객관적인 사실을 주로 이야기하고 듣는 것입니다. 하지만 진정한 대화는 자신의 내적인 감정을 공유하고 각자가 발견한 의미를 나누며 그 안에서 얻어진 성찰과 배움으로 실천으로 나아가는 것이라고 할 수 있습니다.



1. 학습자 질문 - 선택의 과정에서 사용하는 질문방법

- 1) 학습자의 질문 : 여기서 도움이 될 만한 일이 뭘까?
어떤 일이 가능할까?
내가 책임질 일은 뭐지?
- 2) 심판자의 질문 : 어쩌다 이 모양이 됐을까?
내가 뭘 잘못했지?
누구 탓이지?

2. 임파워링 질문 - 동기부여가 필요한 상황에서 사용하는 질문방법

- 1) AUTONOMY : 내가 얻고 싶은 것/원하는 것이 무엇인가요?
- 2) MASTERY : 이일을 하는데 최고의 수준은 무엇일까요?
이일을 특별하게 만들 것은 무엇일까요?
- 3) PURPOSE : 어떤 사람들이 혜택을 볼까요?
누가 행복해질까요?
무엇에 기여하게 될까요?

3. 성과 질문 - 행동에 대한 성찰이 필요할 때 도움이 되는 질문방법

- 1) 해야 하는 일 : 현재 일에서 내가 꼭 필요한 부분은 어느 정도인가?

- 2) 할 수 있는 일 : 현재 일은 내 능력과 얼마나 일치하는가?

- 3) 하고 싶은 일 : 현재 업무는 내가 하고 싶은 일과 얼마나 일치하는가?

*세가지 일을 함께 하고 있을 때 만족도가 높다.

*만족도가 낮은 사람이 던져야 할 질문

- ① 나는 무엇을 하고 싶은가?
- ② 내가 원하는 것을 할 수 있는 능력이 있는가?
- ③ 나는 무엇을 할 수 있는가?
- ④ 내가 할 수 있는 일을 하고 싶은가?

4. 미래 질문 - 과거에 대한 이해를 바탕으로 미래의 토대를 세우는 질문방법

- 1) 어떤 미래를 꿈꾸는가?

- 2) 어떻게 과거와 미래를 연결하는 다리를 놓을 것인가?

- ① 꿈꾸는 미래에 관련된 과거의 요소는 무엇인가?
- ② 미래를 위해 가져가야 할 것이 무엇인가?

어느 시기/기간의 일인가?
목적이 무엇이었는가?
무엇을 배웠는가?(교훈)
어떤 장애를 극복했는가?
성공한 것이 있다면 무엇인가?
어떤 사람들이 중요한 역할을 했는가?

5. ORID 질문 - 문제해결의 과정에서 대화를 위한 질문방법

- 1) OBJECTIVE : 그 일에 관해 객관적으로 알고 있는 것이 무엇인가요? -숫자
- 2) REFLECTIVE : 그일을 통해 느낀 감정은 어땠나요? - 몰입, 최고,가장,처음
- 3) INTERPRETIVE : 그 일이 시사하는 바와 의미가 무엇인가요? - 의미,가능성
- 4) DECISIONAL : 이제 우리가 할 수 있는 일은 무엇일까요? - 미래, 변화, 앞으로

6. 소크라테스 질문 - 비판적사고를 위한 질문방법

- 1) 명확화 : 이유가 무엇인가?
- 2) 가정탐색 : 어떤 가정이 가능할까요?
- 3) 이유탐색 : 발생의 원인이 무엇일까요?
- 4) 전망 : 다른 대안은?
- 5) 결과탐색 : 그로부터 일반화할 수 있는 것은 무엇일까요?
- 6) 질문 : 질문이 핵심이 무엇일까요?

7. IMO 질문 - 사고전환을 위해 사용할 수 있는 질문방법

- 1) INTENTION : 그것을 하게 된 의도가 무엇인가? 좋은 의도인가?
- 2) METHOD : 어떤 방법을 사용했나요? 좋은 방법인가? , 어떤 방법이 더 좋을까요?
- 3) OUTCOME : 효과나 결과는 무엇인가? 좋은 결과인가?

8. LOOP 질문 - 생각을 넓게 확장하고 맥락적 사고(연결적 사고)에 도움이 되는 질문방법

- 1) SINGLE(행동) : 그 일을 위해 무엇을 할까? 방법이 무엇인가?
- 2) DOUBLE(가정) : 그 일이 왜 필요할까? 옳은 일인가? 그렇게 꼭 해야하나?
- 3) TRIPLE(맥락) : 무엇이 옳은지 우리가 어떻게 결정하고 있는가?
진짜 답인가? 과연 그럴까? 해답이라는 것을 어떻게 알 수 있을까?

9. 몰입 질문 - 몰입을 찾기 위한 질문방법

- 1) 나를 몰입(행복)하게 하는 것은 무엇인가?
- 2) 나의 행복(몰입)을 방해하는 요소는 무엇인가?

* 과제의 난이도와 개인의 능력

10. 피드백 질문 - 학습하는 과정에서 실행을 위한 질문방법

- 1) 충고 : 잘한다고 생각했지만 바뀔 필요가 있는 것은?
- 2) 칭찬 : 잘한다고 생각하고 계속 유지할 것은?
- 3) 제안 : 못한다고 생각했지만 아직 괜찮은 것은?
- 4) 비판 : 못한다고 생각하고 바뀔 필요가 있는 것은?

* 피드백을 어떻게 수용할까?

11. 아이젠하워 질문 - 실행의 과정을 촉진하는 질문방법

- 1) 장기적 관점 : 긴급하지 않지만 중요한 일은 무엇인가?
- 2) 단기적 관점 : 긴급하고 중요한 일은 무엇인가?

12. 갈림길 질문 - 삶의 방향의 선택과 성찰을 위한 질문방법

- 1) 지금의 나는 어떻게 형성되었는가?
- 2) 내 인생에서 진정으로 중요한 것은 무엇인가?
- 3) 내게 중요한 사람은 누구인가?

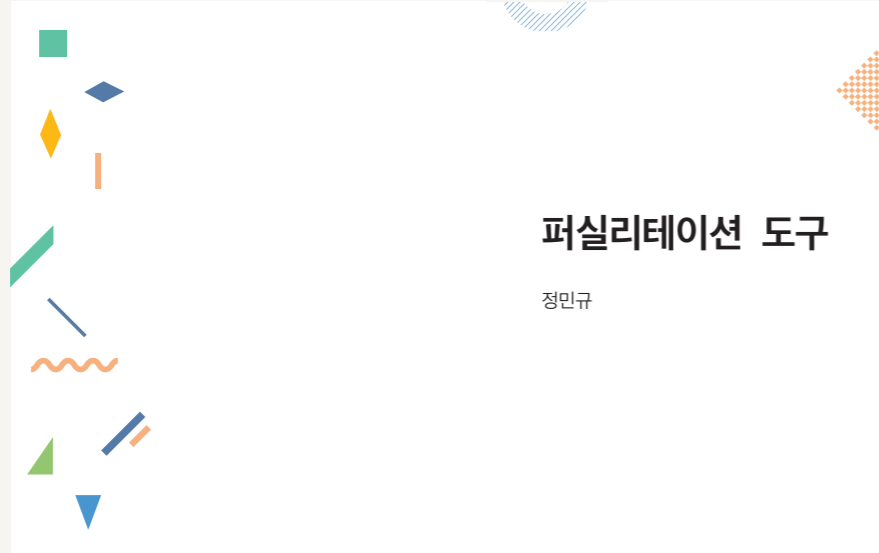
4) 나를 가로막는 장애물은 무엇인가?

5) 나는 무엇을 두려워하는가?

13. 목표발견 질문 - 목표를 발견하기 위한 질문방법

* 제대로 된 목표란 무엇인가?

- 1) 구체적인가?
- 2) 측정이 가능한가?
- 3) 달성이 가능한가?
- 4) 현실적인가?
- 5) 기한을 정했는가?
- 6) 긍정문인가?
- 7) 도전적인가?
- 8) 동의했는가?
- 9) 기록되는가?



퍼실리테이션 도구

정민규

1. 기본도구

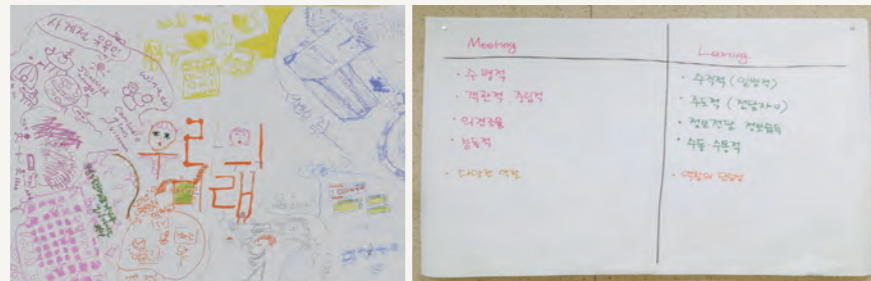
장소	장소의 크기, 좌석의 배치, 벽면의 사용, 장비의 준비
장식	목적과 결과물, 진행순서, 오늘의 약속
준비	플립차트, 마커펜/유성펜, 전지, 포스트잇, 도트스티커, 스키치 테이프

2. 활용도구

발산 도구

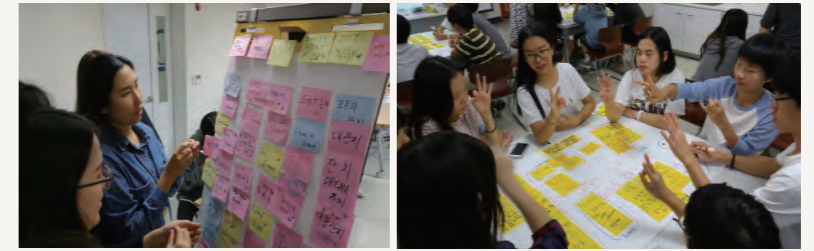


① 리스팅 아이디어 ② 브레인스토밍 ③ 명목집단법



④ 리치픽처 ⑤ 티차트

수렴 도구



① 다중투표 ② 주목오



③ 우선 순위 결정법 ④ 동의단계자 ⑤ 성과대비 노력표

발산 도구

1. 리스팅 아이디어

리스팅 아이디어는 참여자들의 아이디어를 플립차트에 기록하는 것이다. 위에서부터 아이디어를 순서대로 적어나가고 플립차트를 모두가 보일 수 있는 공간에 붙여두고 적는 것이 중요하다. 리스팅 아이디어는 참여자의 숫자가 적어서 특별한 도구를 사용하지 않아도 되는 상황에서 사용하면 좋다. 단 아이디어의 개수가 많을 때 리스팅 아이디어를 사용하면 오히려 역효과를 불러올 수 있다.

리스팅 아이디어를 활용하는 방법은 다음과 같다.

- ① 제목 혹은 주제를 플립차트 가장 위에 적는다.
- ② 참여자들이 이야기하는 아이디어를 하나의 문장으로 위에서부터 순서대로 받아적는다.
- ③ 아이디어마다 구분을 위한 표시(글머리 기호)를 사용한다.
- ④ 아이디어가 채워지면 가까운 곳에 붙여두고 새로운 종이에 이어서 적어나간다.

2. 브레인스토밍

퍼실리테이션에서 활용하는 아이디어 발산의 기본은 브레인스토밍이다. "브레인스토밍의 기원은 창의적으로 문제를 해결하려는 방법으로서 1939년에 알렉스 오스본이 사용한 것이다. 직원들의 개인적인 아이디어의 개발에 한계를 느껴 그룹활동을 시작했고, 직원들이 도출한 아이디어 질과 양이 크게 개선 그 후로 브레인스토밍이란 용어가 널리 퍼졌다. 오스본의 기법은 4가지 일반화된 규칙으로 정리되었는데, 참석자

간의 사회적 억제를 감소시키고, 아이디어 발산을 촉진하며, 그룹의 전체 창의성을 증가하기 위한 목적을 갖고 있다.

1) 다다익선 Focus on quantity

이 규칙은 양이 질을 낳는다는 격언처럼 문제해결을 촉진하기 위해 발산을 장려하는 수단이다. 제안되는 아이디어의 수가 많아질수록 혁신적이고 효과적인 해결안을 도출할 기회가 증가한다는 전제를 하고 있다.

2) 비판금지 Withhold criticism

브레인스토밍을 할 때 제안되는 아이디어에 대한 비판은 보류되어야 한다. 참석자들은 아이디어를 확장하고 보태는데 초점을 맞추어야 하고, 추후 비판하는 단계에서 하게 될 비판을 유보해야 한다. 참석자들은 이 규칙 덕분에 자유롭게 기발한 아이디어를 제안할 것이다.

3) 자유분방 Welcome unusual ideas

많은 아이디어 목록을 얻으려면 기발한 아이디어를 환영해야 한다. 기발한 아이디어는 새로운 관점과 비판의 보류를 통해 창출된다. 이와 같은 새로운 사고방식은 더 좋은 해결안을 낳을 수 있다.

4) 결합개선 Combine and improve ideas

1+1=3의 슬로건처럼 좋은 아이디어들을 합쳐서 하나의 더 좋은 아이디어를 만들 수 있다. 연상 과정을 통해 아이디어 형성을 자극한다는 믿음을 갖고 있다."

(출처: 위키피디아. <http://en.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>)

브레인스토밍은 아이디어 발산의 중요한 기법 중의 하나로 소개되지만, 상기 4가지의 브레인스토밍 규칙은 모든 아이디어 발산에 있어서 항상 기억해야 할 필요가 있다.

3. 명목집단법

브레인스토밍의 4개 원칙을 잘 설명하고 브레인스토밍을 하더라도 아이디어 도출이 잘 되지 않는 수가 있다. 돌아가며 아이디어를 내다 보면 다른 사람의 말을 듣는 대신 무슨 아이디어를 내야 하나 하고 자신이 아이디어를 낼 것만 생각하게 된다. 다른 사람이 자신의 아이디어와 동일한 아이디어를 제시하는 경우 타이밍을 놓치면 다른 아이디어를 내기가 상대적으로 어렵게 된다. 함께 아이디어를 내는 그룹의 인원이 많은 경우 개인당 말할 수 있는 시간이 제한될 수 있어 아이디어를 내기가 힘들 수 있다.

아이디어를 생각했는데 이미 다른 사람이 그 아이디어를 생각하고 있을 거라는 막연한 두려움이 있을 수 있다. 상사 혹은 전문가가 있고, 누군가가 잘 알고 있는 듯이 얘기를 하면 자신의 아이디어가 틀릴 거라고 생각하여 아이디어를 제시하는데 있어 소극적 태도를 취하게 된다. 이러한 경우를 사회적 억제(social inhibition)라고 한다.

일반적으로 그룹으로 활동하는 경우에 혼자서 일할 때보다는 책임감을 가지지 않는 경향이 있다. 이러한 경우를 사회적 태만 (social loafing)이라고 한다. 브레인스토밍 자체만으로 아이디어를 도출하려고 하는 경우 위의 3가지 한계 때문에 새로운 아이디어를 도출하는데 어려움을 겪게 된다. 명목집단법 (NGT, Nominal Group Technique)은 이와 같은 한계를 극복하기 위한 방법으로 고안되었다.

명목집단법이란 토의 시작 전에 참가자 각자가 다른 사람과 얘기하지 않고 (침묵 속에서) 주어진 토의 주제에 대한 자신의 생각을 정리할 수 있도록 일정한 시간을 부여하는 방법이다. 다른 사람과 얘기하지 않고 각자 작업하는 시간 동안에는 명목상으로는 집단이지만 실제로는 개인적으로 작업하고 있으므로 명목집단법이라 부른다.

이 방법을 사용함으로써 ① 정제된 단어와 문장사용을 통한 토론시간 절약, ② 모든 구성원의 적극적 참가 유도, ③ 타인의견 미리 파악 가능 등의 효과를 볼 수 있다.

명목집단법은 포스트잇을 기본적으로 사용하는데 포스트잇 사용방법으로는 ① 한 장에 한가지 아이디어 (분류 쉽게), ② 인쇄체(읽기 쉽게), ③ 굵은 펜 사용(보기 쉽게), ④ 전지에 부착 사용(이동이 쉽게) 등이 있고, 포스트잇을 사용하는 장점으로는 ① 시간의 절약, ② 다양한 의견의 수렴, ③ 신속한 의사결정 가능, ④ 불필요한 논쟁, 감정싸움 배제 등이 있다. 명목집단법은 활용하기가 용이하고 구두로 의견을 내는 브레인스토밍의 단점을 보강할 수 있어 널리 사용된다.

4. 리치픽처

리치픽처는 참여자들이 자신의 생각과 의견을 이미지로 표현하도록 촉진하는 도구이다. 주제와 관련한 경험을 떠올려보도록 하고 그 경험을 준비된 전지에 각자의 그림으로 그릴 수 있는 시간을 준다. 리치픽처는 단어의 의미대로 풍부한 그림이라는 뜻이다. 그림으로 생각을 표현하면 자신이 미처 발견하지 못한 통찰을 얻을 수 있고 다른 참여자와 좀더 편안하게 소통을 시작할 수 있는 효과가 있다.

리치픽처를 활용하는 순서는 다음과 같다.

- 1) 참여자들과 함께 토의할 공통의 주제를 안내한다.

- 2) 주제와 관련한 경험을 떠올리도록 한다.
- 3) 큰 전지에 색연필 or 크레파스를 사용하여 각자의 그림을 그리는 시간을 갖는다.
- 4) 그림을 모두 그리고 나서 각자의 그림을 소개하고 서로에게 궁금한 것은 질문하도록 한다.
- 5) 각자의 그림에 자신만의 의미를 담아 이름을 붙여서 그림 가까이에 적도록 한다.

5. 티차트

티차트는 플립차트에 t자를 그려서 사용하는 도구이다. t자를 그리면 왼쪽과 오른쪽이 구분이 되고 각각의 기준이 되는 단어를 윗 쪽칸에 적을 수 있다. 좋은점과 아쉬운점, 과거와 미래 등 상반되는 두가지 기준을 적어 참여자들로 하여금 아이디어를 적고 구분하여 붙이도록 한다. 티차트는 주제토의에 들어가기 전에 성찰을 위한 도구로 사용하거나 하나의 주제에 대해 두가지 관점에서 생각해보도록 돕는 도구, 또는 비교가 필요한 두가지 개념을 정리할 때 사용한다.

티차트를 활용하는 방법은 다음과 같다.

- 1) 참여자들과 토의할 공통의 주제를 공유한다.
- 2) t자가 표시된 플립차트에 아이디어를 도출하기 위한 두가지 기준을 제시한다.
- 3) 참여자들과 두가지 기준에서 아이디어를 발산하는 시간을 갖고 의견은 플립차트에 적어준다.
- 4) 발산을 마치면 서로의 아이디어를 들어보고 의미를 공유한다.

수렴 도구

1. 다중투표

다중투표는 일반적으로 다수결로 의사결정을 내리는데 사용되는 도구이다. 빠르고 정확한 의사결정 방법이고, 모든 참석자가 의사결정에 참여하므로 결과에 대한 수용이 용이하다. 하지만 소수 의견을 어떻게 반영할지를 고민하여 합의, 혹은 만장일치에 가까운 쪽으로 추가적인 검토를 하는 것이 바람직하다는 단점도 갖고 있다. 다중투표는 실제 의사결정을 위해 사용하기도 하고 발산된 많은 아이디어 중에서 최적의 아이디어를 확정하기 전에 도출된 아이디어의 숫자를 인지가능한 숫자로 줄이기 위한 용도로도 사용할 수 있다.

일반적으로 다음과 같은 절차에 따라서 사용한다.

- 1) 플립차트에 붙여진 투표할 아이디어들을 참석자들이 전반적으로 검토하게 한다.
- 2) 대상 항목 수의 1/3만큼 개인별로 선택권을 준다. 예를 들어 15개의 항목이 있을 경우, 개인별로 5개의 중요한 항목을 선택하게 한다.

- 3) 투표 수만큼 개인별로 칼라 점스티커(Dot Sticker)를 배포한다.
- 4) 개인별로 한 항목에 한 개의 스티커를 붙이는 방식으로 투표한다. 그룹에 투표하지 않고 각각의 아이디어에 투표한다. 유의할 점은 한 항목에 스티커 여러 개를 붙일 수는 없다는 것이다.
- 5) 스티커 갯수를 합산하고, 적은 표를 받은 항목부터 리스트에서 제외한다. (일반적으로 상위 1/3 개의 리스트를 선택함)

2. 주먹오

주먹오는 여러 개의 안건이나 쟁점을 신속히 수렴하고자 할 때, 그 지지(동의) 정도를 손가락으로 나타내는 방법이다. 그룹원 모두가 동시에 한 손을 들고 손가락을 펼침으로써 다른 사람의 영향을 받지 않는다. 실시 절차가 간편하여 손쉽게 활용할 수 있고 신속한 결정을 내릴 수 있다. 너무 신속하게 진행되므로 사전에 충분한 설명을 해야 하고 손가락 수의 합을 계산하도록 담당자를 지정하는 것이 효과적이다. 다중투표가 개인별로 일정수의 투표권을 주는데 반해, 주먹오는 투표권의 제한이 없이 아이디어별로 개인의 평가를 할 수 있다는 특징이 있다. 하지만 아이디어의 수가 너무 많은 경우 집계에 시간이 많이 걸리는 단점이 있다.

일반적으로 다음과 같은 절차에 따라서 진행한다.

- 1) 적은 수의 아이디어에 대해 중요도를 평가하게 한다
- 2) 손가락으로 1점부터 5점까지 표시할 수 있다.
- 3) 각 아이디어에 대해 참가자 별로 점수를 표시하게 한다
- 4) 아이디어 별로 점수를 합산하여 많은 점수를 받은 아이디어 순으로 분류한다.

3. 우선순위결정법

우선순위결정법(Scoring Method)은 일반적으로 사용되는 우선순위를 결정하는 방법이다. 즉, 평가기준과 가중치를 정한 후 아이디어별로 점수를 부과하여 나오는 가중 평가값의 크기에 따라 우선순위를 결정하는 것이다. 일반적으로 다음과 같은 절차에 따라서 진행한다.

- 1) 평가요소(예시: 중요성, 시급성, 효과성, 자원투입 정도)를 결정하고 가중치를 준다
- 2) 해결 방안 아이디어 별로 각 평가 요소별 점수를 부여한다
- 3) 최종 점수를 계산한다
- 4) 높은 점수의 우선 순위에 따라 최종 해결안을 선정한다

해결방안	평가요소					순위
	중요성(25%)	시급성(25%)	효과성(25%)	자원(25%)	합계(100%)	

이 기법은 참석자들에게 익숙한 방법이므로 적용에 대한 논란은 적은 편이지만, 평가요소의 결정 혹은 가중치의 결정에 대하여 상대적으로 논란이 많을 수 있다. 따라서 반복적으로 평가를 해야 할 경우 처음 적용시 상대적으로 긴 토의시간을 확보할 수 있다면 활용할 수 있지만, 1회성 평가의 경우 해결안 결정의 질적인 측면에서 다른 도구를 사용해도 괜찮다.

4. 동의단계자

동의단계자가는 다수결 방법보다는 합의를 추구하는 퍼실리테이션에 적합한 도구이다. 다수결 방법은 결정이 신속하다는 장점이 있지만, 결정과정에서 승패가 명확화 되거나, 소수의 의견이 반영되지 않는 상황으로 인해서 이후 실행과정에 영향을 미치는 단점이 있다.

동의단계자는 시간소요가 오래 걸린다는 특징이 있지만 각각 참여자들의 합의에 대한 생각을 드러내고 충분히 공유할 수 있다는 장점이 있다.

합의에 대한 정의를 모두가 동의한다는 의미로 너무 높게 설정할 경우 회의에서 논의되는 대안들이 채택되지 않을 가능성이 높아진다. 그래서 동의의 과정을 표현할 때 각자가 예 혹은 아니오 로만 표현하게 하면 개인의 의사를 구체적으로 나타내지 않는 측면이 있어 예와 아니오를 다시 몇 개로 세분화한 것이 동의 단계자다. 아래에 제시된 8가지는 동의의 단계를 설명한다.

1. 나는 정말 이 아이디어가 좋아(Whole-hearted Endorsement)
2. 완벽하지는 않지만 충분히 괜찮아(Agreement with a Minor Point of Contention)
3. 그 안으로 결정해도 무리는 없어(Support with Reservations)
4. 이 문제가 나에게 미치는 영향은 없어(Abstain)
5. 나는 아직 그 문제를 충분히 이해하지 못 했어(More Discussion Needed)
6. 그다지 좋지는 않지만 그룹결정을 반대하고 싶지는 않아(Don't Like But Will Support)
7. 나는 그 결정에 참여하고 싶지 않고, 기대감도 없어(Serious Disagreement)
8. 나는 이 제안을 만류하겠어(Veto)

동의단계자를 사용하는 방법은 아래의 방법 중에 하나를 선택할 수 있다.

1)거수하기

대안별로 8단계 중에서 어디에 자신이 해당하는지 참여자들로 하여금 거수하게 하여 인원을 파악하는 방법이다. 예를들면 1번(나는 정말 이 아이디어가 좋아)에 해당한다면 손을 들어 주세요 라고 말할 수 있다.

2)발표하기

참여자들이 각 대안에 대하여 자신은 동의단계는 어디에 해당하는지 말하고, 그 이유를 돌아가며 말하는 것이다. 발표내용은 플립차트에 기록한다.

3)작성하기

참여자들이 포스트잇에 자신의 동의단계에 해당하는 이유를 적어 제출하면 플립차트에 옮겨 붙이는 방법이다.

5. 성과대비노력표

성과대비노력표는 아이디어리스트에 포함된 아이디어들 중에서 우선순위를 정하고자 할 때 사용하는 기법이다. 이 도구는 아이디어를 선별하는 것을 넘어서 신중히 협의하면서 결정을 위해 사용하는 방법이다. 일반적으로 다음과 같은 절차에 따라서 이 기법을 진행한다.

- 1) 2x2 Matrix를 정하고 가로축과 세로축을 정한다. 축의 속성은 보통 성과와 노력을 사용한다.
- 2) 각 아이디어에 대하여 축별로 투표하도록 한다.
- 3) 축별로 나올 수 있는 최대값과 최소값을 표시하고, 중간값을 정한다.
- 4) 아이디어를 사분면에 한 점으로 표시하여 우선순위를 정한다

최대값과 최소값을 표시하는 대신 투표한 결과의 최대값과 최소값을 표시하기도 한다. 이 기법의 가로축과 세로축은 우선순위 결정 기준으로서 주제 혹은 아이디어의 성격에 따라 달라질 수 있으므로, 이 기법을 사용하기 전에 참석



자들과 기준에 대하여 논의하는 별도의 시간을 가지는 것이 중요하다. 우선순위는 Grand Slam(고성과, 저비용), Extra Innings(고성과, 고비용)의 순서대로 정할 수 있고, 참석자들간에 논의를 통해 합의가 가능하면 우선순위를 변경할 수도 있다.



경청
기술

1. 말하는 것을 멈추기 다른 사람만이 아니라 당신 자신에게 말하는 것도 멈춘다. 속으로도 말하지 않는다. 말을 하면서 들을 수는 없다.
2. 끼어들지 않고 듣기 참여자가 말을 끝내기 전에 끼어들고 싶은 욕구를 참는다.
3. 바디랭귀지를 관찰하기 참여자가 말하는 이외의 비언어적 행동을 관찰하며 듣는다.
4. 행간을 듣기 드러난 말의 이면에 있는 암묵적인 의미까지 듣고자 한다. 설명되지 않은 의미들을 살핀다.

질문
기술

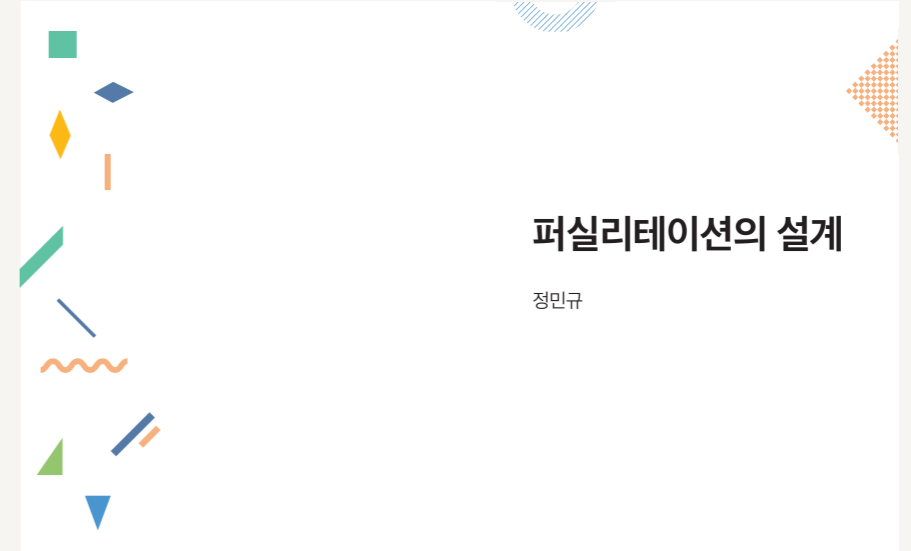
1. 명료하게 질문하기 단순하고 간결하게 묻는다
2. 창의적으로 질문하기 가능성과 발전적인 방향으로 질문한다. 다양한 답을 이끌어내는 질문.
3. 성찰을 촉진하기 경험을 통해 무엇을 배웠는지 질문한다.
4. 깊은 의미를 탐색하기 말의 의미를 묻고 참여자의 참여를 촉진한다.
5. 행동을 촉진하기 구체적인 질문을 통해 실천을 촉진한다.

기록
기술

1. 제목을 쓴다. 각 기록물마다 제목을 쓴다.
2. 참여자가 말하는 대로 쓴다. 왜곡(확대, 축소)이 없이 있는 그대로 기록한다.
3. 크게 쓴다 뒷자석에서도 보이도록 기록한다.
4. 아이디어에 항목을 붙인다. 번호, 글머리기호 심볼로 아이디어들이 구분되도록 한다.
5. 여백을 활용한다. 아이디어 간에 구분할 수 있도록 간격을 둔다.
6. 색을 번갈아가며 사용한다. 가독성을 높이기 위해 2-3가지 색을 사용한다.

환경조성
기술

1. 공간배치 퍼실리테이션의 목적에 맞게 공간을 준비한다. 의견의 교환을 위해 모든 사람이 결과물을 볼 수 있게 한다.
2. 시간관리 참여가 가능한 일정을 잡고 정시에 끝낸다.
3. 활기찬 분위기 유머 혹은 휴식, 움직이는 활동을 통해 참여의 분위기를 조성한다.
4. 결과물 함께 성취한 결과물을 시각적으로 보여준다. 사람들이 기여한 것과 달성한 것에 축하하는 시간을 갖는다.
5. 스타일 퍼실리테이터의 코멘트, 제스처, 바디랭귀지를 통해 참가자를 존중하는 태도를 갖는다. 웃차림은 주의를 분산시키지 않는 선에서 준비한다.



퍼실리테이션의 성공여부를 결정짓는 것은 설계입니다. 그러나 많은 경우에 퍼실리테이션의 진행에는 신경을 쓰지만 사전에 계획을 수립하고 준비하는 설계의 과정을 간과하기 쉽습니다. 이러한 이유로 오히려 생산적인 결과물을 얻기 어려워지고 효과적인 퍼실리테이션이 일어나기 어려운 이유가 됩니다.

설계란 목적과 결과물을 정하고 그에 필요한 효과적인 절차를 계획하는 것입니다. 모든 일에는 절차가 있습니다. 음식을 하려면 재료를 준비하고 물을 끓이고 요리를 하는 순서가 중요합니다. 마찬가지로 퍼실리테이션에도 순서가 존재합니다. 설계에 시간을 투자함으로써 퍼실리테이터가 이러한 절차에 집중할 수 있다면 우리는 퍼실리테이션을 하는 중간에 퍼실리테이터가 점점 희미해져가는 모습을 경험할 수 없습니다. 이는 참여자들에게 주도권이 생겨나고 있다는 것을 의미하고 참여가 늘어나는 것을 뜻합니다.

퍼실리테이터가 절차에 집중한다는 것은 답을 말하기보다는 질문을 던지는 역할을 한다는 뜻입니다. 질문을 통해서 참여자들은 자신들이 함께 찾아가 하는 답을 찾아나갑니다. 먼저 아이디어를 내도록 질문을 던지고 그 다음 아이디어를 평가할 수 있도록 촉진하는 질문을 던지면 서로를 돕는 대화를 할 수 있습니다.

퍼실리테이션을 적용하기 위한 실제현장에서는 아래의 고민들이 존재합니다.

- 학생들이 의견을 잘 낼까? 입을 다물고 있지는 않을까?
- 학생들과 회의를 하면 합의가 될까? 결론이 나올까?
- 학생들을 믿어도 될까? 결정권을 쥐도 될까?
- 시간이 부족한데 어떻게 진행하지?

현장에서의 다양한 고민들로 인해 퍼실리테이션의 설계는 더욱 중요성이 부각됩니다.

설계단계에서 참여자들이 목적에 몰입을 할 수 있고 다양한 의견이 나올 수 있도록 질문을 준비합니다. 그

리고 어떤 도구를 사용해서 결론을 낼 것인지 사전에 결정합니다.

그렇다면 설계를 어떻게 하면 좋을까요?

퍼실리테이션의 설계를 위해서 가장 중요한 것은 설계인터뷰입니다. 만약 학생들과 회의를 한다면 학생들로부터 회의목적과 주제가 도출되는 것이 중요합니다. 의논을 하고 싶은 안건이 찾아지면 이를 통해서 참여도는 자연스럽게 높아집니다. 학생들의 의견을 아래의 두가지 유형의 인터뷰질문들을 사용하여 묻고 정리할 수 있습니다.

1. 기본인터뷰

- 1) 이슈와 문제파악 : 핵심적인 이슈, 해결할 문제가 무엇인가요?
- 2) 목표와 기대파악 : 의논을 통하여 얻고자 하는 것이 무엇인가요? 원하는 것이 무엇인가요?
- 3) 과거경험파악 : 과거에 같은 주제를 다루었던 적이 있나요?
- 4) 참가자 파악 : 누가 참석해야 하나요? 주제와 관련하여 책임이 있는 사람은 누구인가요?
- 5) 이해관계자 파악 : 의논결과에 영향을 받을 사람은 누구인가요?

2. 8P 인터뷰

- 1) PURPOSE/목적 : 목적/이유가 무엇인가?
- 2) PARTICIPANTS/참가자 : 누가 참석해야하고 어떤 역할을 맡을 것인가?
- 3) PEOPLE/이해관계자 : 결과에 영향 받을 사람이 누구인가?
- 4) PROCESS/절차 : 목적을 달성하려면 어떤 과정을 거쳐야 할 것인가?
- 5) PRODUCT/성과 : 얻고자 하는 최종산출물은 무엇인가?
- 6) PRACTICAL CONCERNS/실제고려요소 : 실제 실행에 필요한 장소,시간은?
- 7) PIT FALLS/함정 : 목적달성에 방해가 되는 잠재문제,위험이 무엇인가?
- 8) PREPARATION/준비 : 사전에 준비할 자료,조사,과제가 무엇인가?

설계인터뷰를 마쳤다면 퍼실리테이션 설계의 순서는 아래와 같습니다.

- 1) 목적과 결과물을 명확하게 하기- 어떤 목적으로 진행할 것인가?
- 2) 필요한 장소, 시간 선택하기 - 적합한 환경이 무엇인가?
- 3) 활동과 진행방식 결정하기 - 필요한 활동과 진행방식이 무엇인가?
- 4) 활동에 적합한 도구 배치하기 - 어떤 도구를 사용할 것인가?
- 5) 활동을 고려한 시간 배정하기 - 어느 정도 시간이 필요한가?

<양식과 자료>

중학교 워크숍 설계안

목 적 학급자치활동 활성화하기
결 과 실천방안 찾기
시 간 1시간 30분
장 소 회의실

주 제	시 간(분)	내 용	도구와 기법
인사 및 안내	5분	• 워크숍 목적의 안내와 퍼실리테이터의 소개 • 워크숍 약속의 소개, 전체순서안내	전체순서와 우리의 약속 게시하기
마음열기	10분	• 도입질문 • 질문나누기 1) 어떤 마음으로 참여했나요? (조별로 한명씩 듣기)	parking lot 아이디어리스팅
바람나누기	30분	• 우리반 이랬으면 좋겠어요.(회의주제) 의견내기 → 분류하기 → 이름붙이기 → 우선순위정하기(주먹오) → 한가지선정(제출)	CWM
발표	10분	각조 발표 - 서로 공유하기	갤러리워킹
휴식	10분	*다른 조 결과물 살펴보도록 하기	
실천하기	20분	• 우리에게 무엇이 중요한가요? - 제출한 의견들을 가지고 우선순위 • ~을 위해 우리가 무엇을 할 수 있을까요? (회의주제) 의견내기 → 우선순위정하기(도트보팅) → 탐색하기(쟁점확인) → 다음실행/후속회의합의	도트보팅
돌아보기	10분	오늘의 목적과 결과물 돌아보기	
마무리 및 소감	5분	• 전체내용을 돌아보고 각자 소감을 작성	

참고문헌

<학습의 자유>, 칼 로저스

<컨센서스 워크숍 퍼실리테이션>, 브라이언 스탠필드

<그룹 시너지 창출 퍼실리테이션>, 데일 헌터

<협력의 기술>, 데이비드 스트라우스

<FACILITATOR'S GUIDE TO PARTICIPATORY DECISION-MAKING>, SAM KANER

<THE ART OF FOCUSED CONVERSATION>, BRIAN STANFIELD