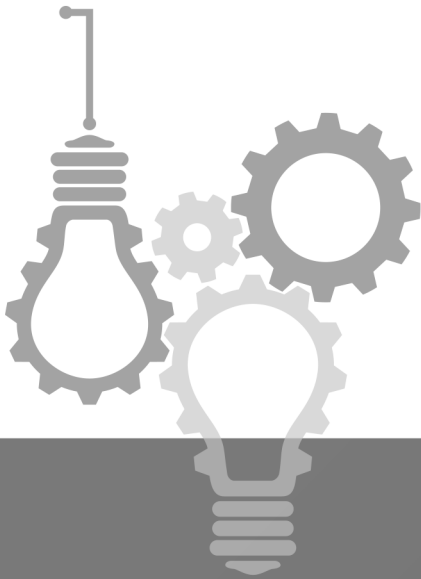


# 사회적경제 학습코치

## 양성을 위한 교육과정 개발





# 사회적경제 학습코치 양성을 위한 교육과정 개발

서울사회적경제지원센터에서 의뢰한 교육개발 보고서를 제출합니다.

2016년 12월

교육과정 개발 기관 : (재)사회투자지원재단



<b>I</b>	<b>교육과정 개발의 필요성과 추진 개요</b> .....	<b>17</b>
	1. 교육과정 개발의 필요성 .....	18
	2. 교육과정 설계 이론 .....	21
	3. 교육과정 설계 개요 .....	26
	4. 요구 분석 결과 .....	28
<b>II</b>	<b>유사 교육과정의 국내외 사례와 분석</b> .....	<b>33</b>
	1. 액션러닝 .....	34
	2. 그룹코칭·팀코칭 .....	44
	3. 티미아카데미 .....	50
	4. 퍼실리테이션 .....	57
	5. 주민운동(CO) 트레이너 교육 훈련 .....	65
<b>III</b>	<b>학습 방법론의 철학과 학습코치의 정의</b> .....	<b>73</b>
	1. 학습 방법론의 철학 .....	74
	2. 학습코치의 정의 .....	83
	3. 사회적경제 적용 분야 .....	84

# Contents

<b>IV</b>	<b>사회적경제 학습코치의 역할과 역량</b> .....	<b>87</b>
	1. 유사 학습코치의 역할과 역량 .....	89
	2. 유사 학습코치의 역할과 역량의 비교.....	99
	3. 사회적경제 학습코치의 역할과 역량 .....	101
<b>V</b>	<b>사회적경제 학습코치 학습과정</b> .....	<b>105</b>
	1. 교육 철학 및 목적.....	106
	2. 학습 대상 및 선정 방법 .....	107
	3. 교육 기간 및 프로세스.....	108
	4. 교육과정 모듈과 교과목 .....	110
	5. 교육 운영과 평가 .....	118
<b>VI</b>	<b>모듈별 활용할 도구와 워크시트</b> .....	<b>123</b>
	1. 학습자들의 소통을 돕고 아이디어를 활성화하는 도구와 워크시트.....	124
	2. 학습설계를 도와주는 도구와 워크시트 .....	132
	3. 워크숍 및 교육진행을 활성화하는 도구와 워크시트.....	139
	4. 새로운 사업을 개발하고 과제의 타당성을 검토하는 도구와 워크시트 ·	143

## 표 목차

〈표 1〉 서울시 사회적경제 조직 현황	18
〈표 2〉 해외 사회적기업가 교육방식 특징	20
〈표 3〉 전통적 교육 방법과 액션러닝 비교	35
〈표 4〉 액션러닝 프로세스	36
〈표 5〉 한국액션러닝협회 러닝코치 양성과정 총괄	41
〈표 6〉 한국액션러닝협회 액션러닝코치 인증단계별 자격조건	42
〈표 7〉 코넷 트레이너 교육 계획안	69
〈표 8〉 코넷 트레이너 교육 일정표	70
〈표 9〉 지식변환이 일어나는 4가지 방법	79
〈표 10〉 러닝코치 역량측정 설문지	91
〈표 11〉 퍼실리테이터의 역량 목록	93
〈표 12〉 코치의 역량 기준	95
〈표 13〉 코넷 트레이너의 신조	97
〈표 14〉 사회적경제 학습코치의 역할과 역량	104
〈표 15〉 사회적경제 학습코치 필요 역량	110
〈표 16〉 학습 모듈 및 교육 과목	111
〈표 17〉 학습 모듈 및 모듈별 교육과목	117
〈표 18〉 교육평가의 유형과 방법	118
〈표 19〉 1단계 반응평가 항목 및 질문지 척도	119
〈표 20〉 모듈별 학습평가 항목 및 평가 방식	120
〈표 21〉 현업 활용도 평가	121

## 그림 목차

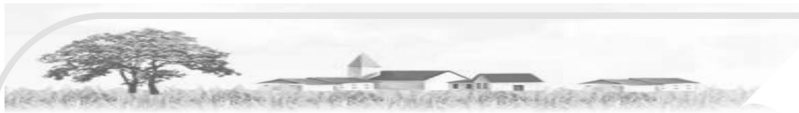
〈그림 1〉 교육과정이 도움되지 않은 이유	19
〈그림 2〉 ADDIE 모형 체계	22
〈그림 3〉 Dick & Carey 모형 체계	24
〈그림 4〉 교육과정 설계 진행 개요	26
〈그림 5〉 사회적경제 관련 교육프로그램에 참여하지 않은 이유	28
〈그림 6〉 교육과정 구성의 방향	29
〈그림 7〉 회차별 회의 운영 어젠다	37
〈그림 8〉 팀 활동 절차 사례	38
〈그림 9〉 액션러닝 6대 구성요소	38
〈그림 10〉 액션러닝 단계별 러닝코치의 역할	41
〈그림 11〉 액션러닝 각 단계별 학습 프로그램	42
〈그림 12〉 Me to You Index	45
〈그림 13〉 그룹코칭 프로세스	46
〈그림 14〉 기업가 양성과정(Rocket 모델)	51
〈그림 15〉 한국퍼실리테이션협회에서 인증한 2016년도 기본과정 사례	58
〈그림 16〉 한국퍼실리테이션협회에서 인증한 2016년도 전문과정 사례	59
〈그림 17〉 퍼실리테이션 전문교육 사례	60
〈그림 18〉 퍼실리테이션 프로세스	61
〈그림 19〉 퍼실리테이터의 가능 활동 분야	64
〈그림 20〉 액션러닝코치의 역할	89
〈그림 21〉 액션러닝코치의 역량	90
〈그림 22〉 사회적경제 학습코치의 역할	103
〈그림 23〉 사회적경제 학습코치 양성 교육 진행과정	108
〈그림 24〉 교육과정의 구성요소	111
〈그림 25〉 디자인씽킹의 프로세스와 구성요소(보조도구 포함)	147

# 보고서 요약

사회투자지원재단 [www.ksif.kr](http://www.ksif.kr)

## 사회적경제 학습코치(Learning coach) 교육과정 개발

 **사회투자지원재단**  
Korea Foundation for Social Investment



### *Contents*

1. 사업필요성 및 개발방법
2. 유사학습과정 분석과 반영
3. 사회적경제 학습코치의 역할과 역량
4. 교육과정 및 운영의 특징



## 사업 필요성과 목표

사회적경제의 다양한 영역과 분야에서 교육과정이 진행되고 있지만, 지식전달 중심의 강의로 참여와 실습부족으로 현장의 역량이 강화되고 있지 못함

사회적경제 조직의 종사자들은 대상조직과 업종에 적합한 맞춤형 교육과 대상자별 교육의 세분화, 참여형 교육, 과제해결형 교육을 요청하고 있음

소규모 과제해결형 교육과정을 진행하기 위해서는 학습팀을 지도할 '학습코치'의 역할이 매우 중요함에도 불구하고 사회적경제 현장에 투입할 학습코치가 부족함

교육개발 목표와 범위

사회적경제 분야 해외, 국내 러닝코치 사례 및 교육과정 조사

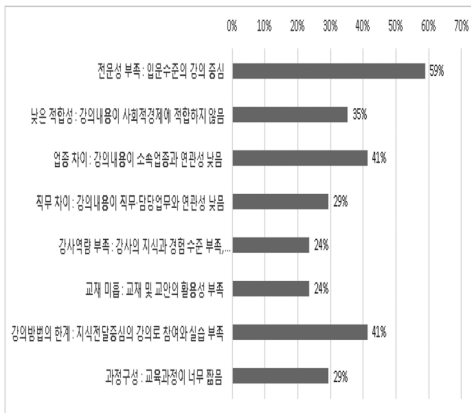
사회적경제 '학습코치' 양성을 위한 교육과정 개발

사회적경제 '학습코치' 활용 매뉴얼(활용 안내서) 초안 개발

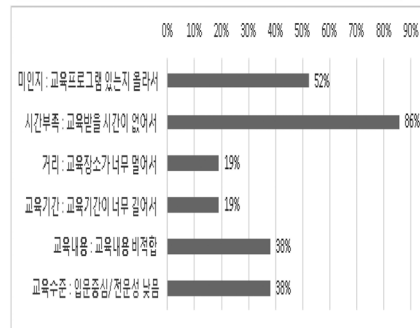
## 사회적경제 교육의 현안과 욕구

사회적경제 조직의 종사자들이 기존 교육과정에 대한 가장 큰 불만족 이유는  
- 전문성 부족 - 지식전달 중심의 강의 - 참여와 실습부족 - 업종과 무관한 내용 등

교육과정이 도움되지 않은 이유



교육과정에 참여하지 않은 이유



## 사회적경제 교육의 현안과 욕구

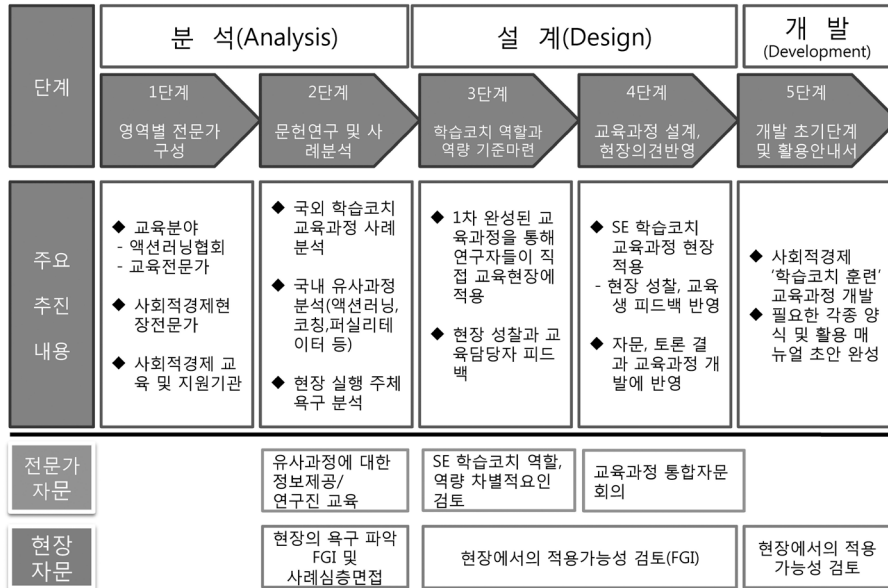
- ◆ 교육욕구의 변화 : 참여형, 맞춤형, 문제해결형, 20인 이하 소규모
- ◆ 교육의 방식을 변경하기 위해서는 학습팀을 운영하고 촉진하는 '학습코치( Learning Coach)'의 양성이 시급함

국가	교육과정명	교육방식 특징
영국	SSE (school for social Entrepreneurs)	- 가르치지 않고 전문가와 실천가로부터 경험을 듣고 상호질 의하고 상호배우고 네트워크를 구축하는 방식으로 진행 - 문제를 협력하여 해결하는 방식의 <b>Action Learning</b> 기반
영국	스코틀랜드 사회적기업아카데미	- 교육방법 : <b>실행학습(Learning by Doing)</b> - 학습자는 다른 사람들과 토론하고 협력하기도 하며 가르치 는 것이 아닌 '지도'와 '촉진' 방식을 채택함 - 교수가 아닌 <b>코치가 학습과정을 지원</b>
핀란드	Team Academy	- 팀구성 및 팀기업을 설립하여 개인별 학습계획수립->개인 학습 ->토론 및 프로젝트 수행 -> 평가 발표 등의 자기 주도 적 학습방법으로 기업가 육성

## 학습코치가 접근할 수 있는 사례

성남 심화교육 "사회적경제 기초교육 강사양성"	옥천안내면 '공동육아어린이집 설립'	따복공동체 의제워크숍
		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2013년 4월~11월까지 90시간</li> <li>▪ 목표 : 사회적경제 강사양성</li> <li>▪ 과제 : 11명의 수료자</li> <li>▪ (개인 강의자료, 공통강의 자료 개발)</li> <li>▪ 강의, 토론, 현장학습, 강의실습 등의 방식으로 학습과정 설계</li> <li>▪ 현재 '쌈sseem' 이라는 비영리단체를 설립하여 성남지역 기초교육 강사로 활동</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2012년 4월~8월까지 8회32시간</li> <li>▪ 과제 : 옥천 안내,안남면 아이돌봄 서비스 기관 사업계획서수립</li> <li>▪ 강의,토론,조사,현장방문 등의 방식으로 과제해결</li> <li>▪ 교육을 마친 후 추진팀 구성</li> <li>▪ 2014년도 2월에 조합형 어린이집 개소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2015. 10~12월</li> <li>▪ 과제 : 각 의제별 지역의 과제를 선정하며 주체 네트워크 구성</li> <li>▪ 정·연·해·실 (과제정의, 과제연구, 해결방안, 실천전략)의 프로세스로 의제별 워크숍 진행</li> <li>▪ 양주, 부천, 가평 3개 지역에서 11개 의제 개발</li> <li>▪ 현재도 각 지역에서 주체들이 활동 중</li> </ul>

## 교육과정 개발(ADDIE)



## 유사 학습과정 분석결과 반영

### 액션러닝

- 액션러닝의 학습 철학, 러닝코치의 역할과 역량의 특이점 반영
- 학습설계 프로세스를 교육과정으로 세팅

### 그룹코칭/팀코칭

- 학습자 스스로 찾도록 도와주는 코치의 기본 철학과 자세
- 코치의 역할과 기술

### 티미아카데미아

- 학습과 집단 혹은 공동학습 진행의 프로세스 / 대표적 도구들

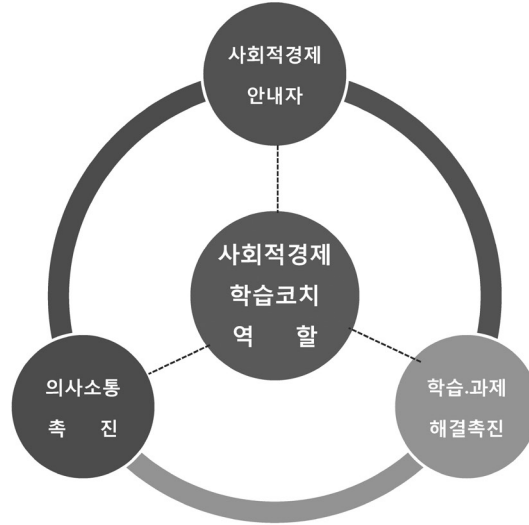
### 퍼실리테이션

- 집단의 의견을 수렴하는 기술과 방법론, 도구활용

### 주민운동교육

- 학습자를 바라보는 관점과 신념, 철학
- 학습자 선정과정의 신중함과 절차 등

## 사회적경제 학습코치의 역할 및 역량



## 사회적경제 학습코치의 역할 및 역량

역 할	역량 구분	내 용
사회적경제의 안내자	1. 사회적경제 이론 및 실제	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 사회적경제 개념과 철학, 역사 이해</li> <li>❖ 사회적경제 정책과 제도 이해</li> <li>❖ 한국 사회적경제 현황과 쟁점(조직, 지역, 업종 등)</li> <li>❖ 사회적경제 조직 설립 및 운영의 기초 이해</li> </ul>
	2. 팀 학습의 철학적 기반	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 학습자 주도 학습의 이해(성인학습 이해)</li> <li>❖ 학습자 주도 학습 방법론의 철학과 원리 이해</li> <li>❖ 학습코치로의 기본자세와 태도</li> <li>❖ 학습코치의 성찰과 자기 개발</li> </ul>
학습.과제 해결 촉진자	3. 팀 학습 과정 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 교육 설계 일반론</li> <li>❖ 성인(평생)학습론</li> <li>❖ 참여형 팀 학습 설계 방법론</li> <li>❖ 팀 학습 목적설정 및 학습과정 설계</li> </ul>
	4. 팀 구성원의 상호관계 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 학습팀(학습자-학습자, 학습자-코치) 친밀감과 신뢰 형성</li> <li>❖ 학습팀 내 갈등 해결</li> <li>❖ 학습팀의 역동적인 학습 분위기 조성 및 팀워크 촉진</li> </ul>
의사소통 촉진자	5. 학습을 촉진하고 과제 해결을 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 학습자가 학습 및 과제 해결에 집중하도록 지원</li> <li>❖ 적절한 기법과 도구를 활용하여 학습팀의 학습과 과제 해결을 촉진</li> <li>❖ 학습팀의 성장을 지속적으로 진행하여 학습과 과제해결에 도움</li> <li>❖ 학습자의 과제 진행 과정의 관찰을 통해 적절한 피드백을 제공</li> </ul>
	6. 효과적인 의사소통	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 민주적 의사소통과 성찰</li> <li>❖ 경청, 관찰, 칭찬, 질문 등의 의사소통 기초 역량</li> <li>❖ 정렬, 탐색, 평가, 결정 등의 소통을 활성화시키는 도구의 활용</li> </ul>

## 사회적경제 학습코치 학습과정

### 학습철학

- ① 지식은 전수될 수 없으며 오직 학습자 안에서 형성되고 창조된다.
- ② 학습의 과정은 학습자 중심이어야 하며, 교사는 학습 과정을 지원하고 촉진한다.
- ③ 모든 사람의 생각과 견해는 그 자체로 동일한 가치를 지니며 언제나 존중받는다.
- ④ 학습자 개인 간의 서로 다른 새로운 것을 깨닫고 발견하며 창조할 수 있는 성장의 계기를 제공한다
- ⑤ 내가 학습을 통해서 해결하고자 하는 문제의 해답은 바로 내 안에 있고, 내가 일하는 현장에 있다.
- ⑥ 학습은 일상생활의 맥락 속에서 실제의 과제를 다룰 때 효과적이다.

### 학습코치 교육과정 활용 분야

- ① 교육과정 설계와 진행 총괄
- ② 사회적경제 분야 전문강사
- ③ 사회적경제 분야 전문코칭 및 피어컨설팅(peer consulting)
- ④ 조직 내부 문제 해결 워크숍
- ⑤ 조직 구성원의 갈등 해결 워크숍
- ⑥ 참여형 교육과정 진행
- ⑦ 활성화된 회의 진행 및 의견 수렴

### 학습 모듈 및 교과목

8개 모듈  
40개 과목

## 사회적경제 학습코치 학습과정

모 들	교 육 과 목	해당되는 역량 및 비중
모듈 1 사회적경제 역사 및 정책의 이해	1. 사회적경제 개념과 철학 2. 국내외 사회적경제 역사 이해 3. 사회적경제 정책과 제도 이해 4. 한국 사회적경제 현황과 쟁점 토론	1번 역량 15%
모듈 2 사회적경제 조직 설립과 운영의 실제	1. 사회적경제 조직 설립 프로세스 2. 사회적 미션 수립과 운영 3. 신규사업 개발 및 타당성 분석 4. 민주적 의사소통과 조직문화 설계 5. 조직 홍보 및 사회적 마케팅 전략 6. 사회적 성과 측정과 운영 전략 7. 공공시장 이해와 공동생산 전략 8. 지역 활성화 전략 및 지역자원 조사	1번, 2번 역량 15%
모듈 3 교육 설계 및 교육 과정 운영의 실제	1. 학습이론과 철학 2. 교수 설계 이론과 교수 계획 3. 성인 평생학습론 및 참여형 팀학습 설계 4. 교육 계획 수립 단계별 방법론의 이해 5. 교육 과정 설계 실습	2번, 3번 역량 5%
모듈 4 교안 작성 및 강의 실습	1. 교안 작성 모델 및 프로세스 2. 단계별 강의 실행 전략 3. 교수 방법과 강의법 4. 교수 매체 활용법 5. 교수 기법의 적용과 강의 실습	3번, 5번, 6번 역량 5%

## 사회적경제 학습코치 학습과정

모 들	교 육 과 목	해당되는 역량 및 비중
모듈 5 코칭형 커뮤니케이션의 이해와 실습	1. 코칭의 철학과 정의, 코치의 역할 이해 2. 경청의 이해와 실습 3. 질문의 이해와 실습 4. 칭찬 및 인정의 이해와 실습	2번, 4번, 5번, 6번 15%
모듈 6 팀 의사소통 활성화 이해와 실습	1. 팀 민주적 의사소통 철학의 이해 2. 의사소통 구조와 민주적 소통 방법론 3. 팀 활성화를 위한 기술과 도구 이해 4. 단계별 및 주제별 쟁점사항 이해와 실습	2번, 3번, 4번, 5번, 6번 15%
모듈 7 액션러닝의 이해와 실습	1. 액션러닝의 철학과 이해 2. 액션러닝 프로세스와 방법 3. 러닝코치의 역할 이해와 스킬 학습 4. 과제 정의 단계학습 이해와 실습 5. 과제 연구 방법론 이해와 실습 6. 해결방안 개발 타당성 검증 이해와 실습	2번, 3번, 4번, 5번, 6번 15%
모듈 8 과제해결형 워크숍 설계 및 진행 실습	1. 워크숍 설계 프로세스 2. 워크숍 단계별 체크 포인트 3. 문제 유형별 워크숍 설계 방법 4. 워크숍 진행 및 설계 실습	3번, 4번, 5번, 6번 15%

## 사회적경제 학습코치 학습과정

### 학습대상 및 선정절차

- ① 사회적경제 중간지원조직의 교육담당자
  - ② 집단적 논의와 학습을 필요로 하는 지역 및 마을 활동가
  - ③ 협동조합 등 사회적경제 조직 핵심 리더 등
- ※ 사회적경제 현장에서 5년 이상의 실무 경험

- ① 1단계 : 공모
- ② 2단계 : 지역 및 기관 추천
- ③ 3단계 : 서류 심사
- ④ 4단계 : 학습과정 설명회
- ⑤ 5단계 : 면접심사 및 스폰서 면담
- ⑥ 6단계 : 학습자 확정
- ⑦ 학습자 사전진단 : 학습자 역량 체크 (학습과정 설계에 반영)

### 학습 기간 및 진행방식

- ① 전체 기간 : 6개월 이내(3개월 후 follow Meeting)
- ② 주 기 : 1주일에 1회 (총 24회~ 30회)
- ③ 총 시 간 : 4시간 이상/ 1회 (총 96시간~120시간)

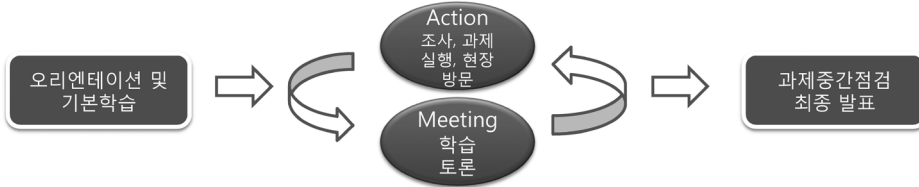
#### <학습진행방식>

- (1) 필수 교재 읽기 + 토의
- (2) 강의 + 실습
- (3) 사례 연구
- (4) 현장방문 (5) 시연 (6) 워크숍 등

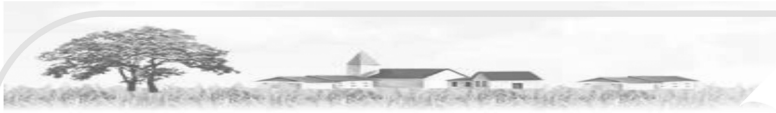
### 학습운영

- (1) 5~6명의 인원으로 학습팀을 구성한다.
- (2) 각 팀에 1명의 학습코치를 배치한다.
- (3) 실제 현장에서 해결해야할 문제를 '과제'로 선정한다.
- (4) 모듈별로 전문강사 풀을 구성한다
- (5) 학습자 자치회를 운영한다.
- (6) 학습자들 정보 공유를 위해 온라인상에 공유방을 운영한다.

## 사회적경제 학습코치 학습과정



기간	1단계 기본학습	2단계 실전학습	3단계 과제점검 및 발표
회차	5회~8회	14회~16회	5회~6회
구분	오리엔테이션 및 기본학습	이론학습 (50%) 실습 및 토론 (50%)	과제결과 발표와 성찰
진행내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습에 대한 이해 및 오리엔테이션</li> <li>• 각 모듈 개론 부분 학습</li> <li>• 학습계획서 및 과제 기술서 작성</li> <li>• 팀구성 및 공통과제 선정</li> <li>• 실천단계 프로그램 워크숍</li> <li>• 과제조인식</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 과제 도출 및 실행</li> <li>• 공동학습 및 팀학습</li> <li>• 강의, 토론, 실습 진행</li> <li>• 각 과제별 BEST 사례 발굴</li> <li>• 현장방문 및 인터뷰</li> <li>• 교육생 개인별 과제 연구 및 타당성 검토</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 모듈1 : 사회적경제 역사 및 정책이해</li> <li>• 모듈2 : 사회적경제 조직설립과 운영의 실제</li> <li>• 모듈 3 교육설계 및 교육과정 운영</li> <li>• 모듈 4 교안작성 및 강의 실행</li> <li>• 모듈 5 코칭형 커뮤니케이션의 이해와 실습</li> <li>• 모듈 6 팀 의사소통 활성화 이해와 실습</li> <li>• 모듈 7 액션러닝의 이해와 실습</li> <li>• 모듈 8 과제해결형 워크숍 설계 및 진행</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인별 과제결과 발표 및 수정</li> <li>• 공통과제 발표 및 수정</li> <li>• 교육 이후 개인별 실행 계획서 제출</li> <li>• 수료식</li> </ul>



사회투자지원재단은  
사회적경제 조직이 지역사회에서 의미있는  
조직으로 성장할 수 있도록 대안과 실천을  
함께하는 파트너입니다

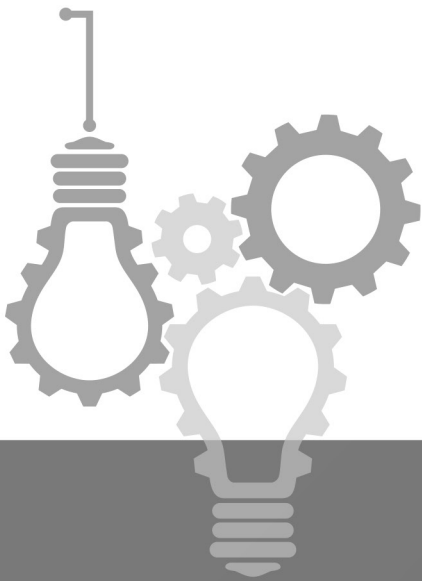
감사합니다.





# I

## 교육과정 개발의 필요성과 추진 개요



## 1) 사회적경제의 확산과 역량 강화의 욕구 증가

- 사회적경제는 △국가와 시장에 의해서 충족되지 못하는 다양한 시민사회의 필요에 대응한다는 사회적 목적을 가지고, △폭넓은 시민사회의 주도성과 그것들의 결속을 보장하는 참여주의 모델로서 사회적 소유를 실현하며, △호혜와 연대의 상호주의 원리를 토대로 축적되는 사회적 자본에 기초한 조직이기 때문에 일반 기업과 다른 방식의 성장 동력과 전략을 가지고 있어야 한다.<sup>1)</sup>
- 2015년 10월 말 현재 서울시의 사회적경제 조직은 3,030개에 육박하고 있으며, 서울시는 지난 2014년 5월 사회적경제 활성화와 지속가능한 사회적경제 생태계 조성에 필요한 각종 시책과 지원 근거를 종합적으로 반영한 「사회적경제 기본조례」를 공포하여 시행하고 있다. 국가와 시장의 실패로 인해 나타난 다양한 사회 문제를 해결하기 위해 시작된 사회적경제 운동은 서울시 뿐만 아니라 사회적으로 그 필요성이 인정받고 있으며 사회적 관심도 고조되고 있다.

〈표 1〉 서울시 사회적경제 조직 현황

2015. 10월 기준				
총합계	사회적기업	협동조합	마을기업	자활기업
3,030개	442	2,200	114	194개

출처 : 서울사회적경제포털 <http://sehub.net/>

- 또한 최근 서울시 조사에 따르면<sup>2)</sup> 사회적경제기업 수는 올해 7월 기준 총 3,318개로 '12년 말 819개 대비 4배 가량 증가했으며, 특히 협동조합기본법 시행에 따라 협동조합이 '12년 16개에서 '16년 7월 2,541개로 큰 폭으로 늘었고, 사회적경제기업의 매출액 또한 '12년 6,870억 대비 '15년 1조 4,600억 원으로 약 2.1배 증가했고, 고용 규모도 9,300명에서 1만 7,400명으로 약 1.8배 증가한 것으로 조사되었다.
- 사회적경제 조직들의 확산과 증가에 따라 이들 조직의 내부적인 고민 또한 크다. 대안적 경제공동체를 운영해야하는 사회적경제 조직의 리더와 공동체 구성원들에게 지속적인 교육과 학습과정은 매우 중요하고 필수적인 영역인 것이 분명하게 나타나고 있으며, 이에 따라 사회적경제 조직 내부의 역량 강화를 위해 다양한 분야의 학습과 교육의 기회를 제공해 줄 것을 요청하고 있다.
- 특히 협동조합 등 조합원의 자율성에 기반해 책임경영을 해야하는 사회적경제조직들이 증가하면서 사회적경제 현장에서는 조직 내부에 지속적인 역량 강화를 하기 위한 학습 능력을 갖는 것이 중요하다고 인식하고 있는 것으로 조사되었다.<sup>3)</sup>

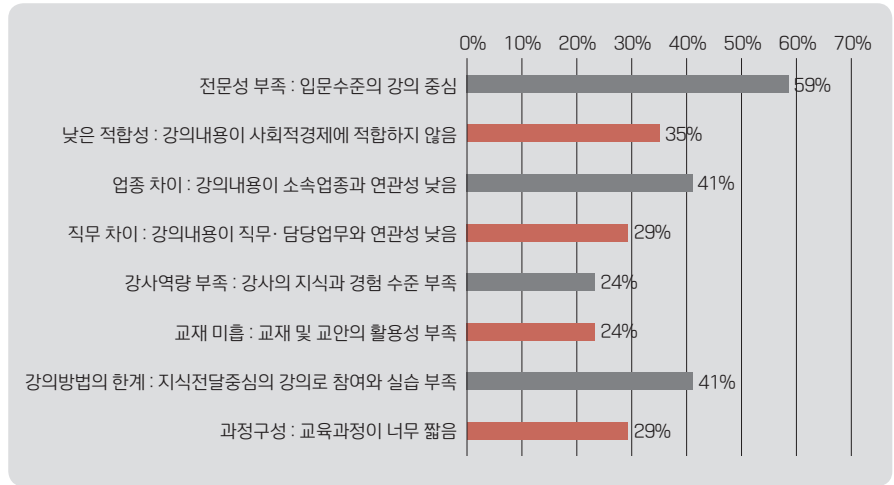
1) 장원봉, 사회적경제의 이론과 실제, 나눔출판사 2006

2) 서울시보도자료, '서울시 사회적경제, 생태계 조성 정책 시행 3년' 2016. 8.22.

3) 서울시(2016), 「서울시 사회적경제활성화 정책 대화 자료집」, 2016.8.26.

## 2) 기존 교육과정의 문제점과 한계

- 사회적경제의 다양한 영역과 분야에서 교육과정이 진행되고 있지만, 사회적경제 현장에서는 여러가지 문제점을 지적하고 있다. 지난해 서울시 동북4구(성북, 노원, 도봉, 강북구) 사회적경제 조직을 대상으로 진행한 설문에 따르면<sup>4)</sup>



〈그림 1〉 교육과정이 도움되지 않은 이유

- 교육과정에 대한 가장 큰 불만 요인으로 △ 입문 수준의 강의 중심 △ 지식 전달 중심의 강의로 참여와 실습 부족 △ 강의 내용이 소속 업종과 연관성이 낮음 등으로 나타났다.
- 또한 사회적경제 교육에 참여하지 않는 이유 중에는 교육의 내용이 부적합하고 입문 중심으로 전문성이 낮기 때문이라고 응답했다.
- 사회적경제 조직의 종사자들이 교육과정에 대해 불만족하는 이유를 종합했을 때 교육기관 및 강사의 **△전문성 부족 △강의 방법의 한계 △업종 차이 반영 미흡 △사회적경제와의 적합성 미흡** 등이 중요한 원인인 것으로 나타났다.

## 3) 교육 욕구의 변화: 참여형, 맞춤형, 문제해결형 '학습'

- 동일한 연구<sup>5)</sup>에 따르면 사회적경제 조직 종사자들이 희망하는 교육과정의 특징은 △대상 조직과 업종에 적합한 맞춤형 교육 △대상자별 교육 세분화 등 맞춤형 교육으로 교육과정을 구성하기를 바라고 있으며 △참여형 교육 및 문제해결형 교육의 확대도 원하고 있는 것으로 조사되었다.

4) 한신대학교, 사회투자지원재단(2015), 「동북4구 산·학·관 연계한 사회적경제 아카데미 사업모델 개발 및 시범운영」  
5) 한신대학교, 사회투자지원재단, 「동북4구 산·학·관 연계한 사회적경제 아카데미 사업모델 개발 및 시범운영」 2014

#### 4) 참여형 학습과정의 필수 요건 '학습코치'의 부족

- 우리나라 사회적경제 종사자들의 욕구 뿐만 아니라, 해외 우수한 사회적경제의 교육 과정을 분석해 봤을 때도 사회적경제 조직을 위한 교육과정은 '소규모', '맞춤형', '학습 과정', '과제 해결' 중심으로 운영되고 있는 것을 확인할 수 있다.

〈표 2〉 해외 사회적기업가 교육방식 특징

국가	기관 혹은 교육과정명	교육방식 특징
영국	SSE (School for Social Entrepreneurs)	- 가르치지 않고 전문가와 실천가로부터 경험을 듣고 상호 질의하고 상호 배우며 네트워크를 구축하는 방식으로 진행 - 문제를 협력하여 해결하는 방식의 Action Learning 기반
영국	스코틀랜드 사회적기업아카데미	- 교육 방법 : 실행학습(Action by Doing) - 학습자는 다른 사람들과 토론하고 협력하기도 하며 가르치는 것이 아닌 '지도'와 '촉진' 방식을 채택함
핀란드	Tiimiakatemia	- 교수가 아닌 코치가 학습과정을 지원 - 팀 구성 및 팀기업을 설립하여 개인별 학습계획 수립->개인학습->토론 및 프로젝트 수행->평가 발표 등의 자기 주도적 학습 방법으로 기업가 육성

※ 자료 : 「동북4구 산·학·관 연계한 사회적경제 아카데미 사업모델 개발 및 시범운영」 재구성

- 〈표 2〉에서 보듯이 SSE, 사회적기업아카데미, Tiimiakatemia 3개 교육과정 모두 액션러닝을 기반으로 한 교육과정을 진행하고 있으며 액션러닝이 가능하기 위해서는 팀을 지도할 수 있는 '러닝코치(learning coach)'의 역량이 매우 중요하다는 것을 알 수 있다.

러닝코치는 '학습팀에서 다루는 토의 주제에 대해서 중립을 취하며, 프로세스 전문가로서 학습팀원들이 그들의 문제해결, 의사결정, 의사소통 및 갈등관리 프로세스를 개선하고 과제해결의 전 과정에 대하여 체계적인 질문, 피드백(feedback)과 성찰(reflection)을 실시하여, 과제의 내용 측면과 과제 해결 프로세스 측면을 학습하도록 도와주는 역할을 하는 사람'임<sup>6)</sup>

※ 출처 : 봉현철, 김종근(2000), 액션러닝

- 사회적경제 영역의 교육과정에서 과제해결형 소규모 학습과정을 지원하고 촉진할 수 있는 '러닝코치'의 양성과 육성은 향후 우리나라 사회적경제 현장의 역량 강화에 막대한 영향을 미칠 것으로 예상된다.
- 또한 사회적경제 영역의 교육과 주체 역량 강화의 패러다임을 수정하고 보완해야 하는 현재 시점에서 사회적경제 분야의 전문성을 갖춘 러닝코치의 양성을 위한 전문적인 교육과정과 육성정책이 시급하다는 것을 알 수 있다.

6) 김형숙, 봉현철, 「액션러닝 코치의 역량모델 개발에 관한 연구」, 2010.

02

교육과정  
설계 이론

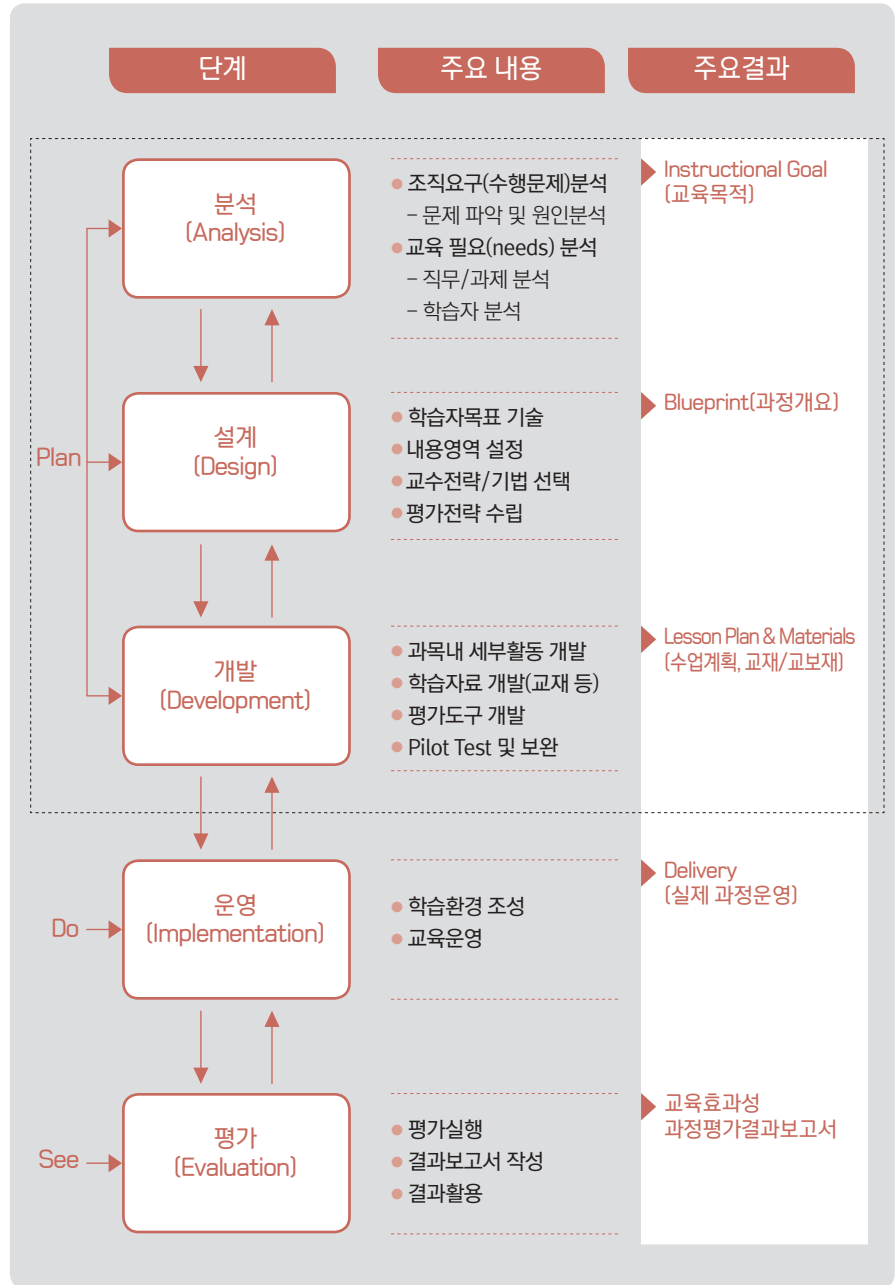
## 1) 교수 설계 주요 이론 비교

교수체제 설계는 효과적인 교육과정을 개발하기 위하여 학습이론과 수업 관련 처방적 지식을 체계적으로 활용하려는 분야이다. 교수 설계 모형은 교수설계 절차와 관련된 모형으로 1960년대 후반부터 개발되기 시작했다. 이러한 모형은 수업을 설계하는 데 필요한 절차를 묘사함으로써 이를 이해관계자들과 시각적으로 의사소통하는 데 유효하게 활용된다. 이번 교육과정 설계를 위해서 몇 가지 핵심적인 교수 설계 이론을 검토해 보겠다.

### (1) ADDIE 모형<sup>7)</sup>

- ① ADDIE 모형은 분석, 설계, 개발, 실행, 평가의 다섯 단계로 이루어져 있으며 교수체제 설계의 가장 기본이 되는 대표적인 모형이다. 모든 교수체제 설계 모형은 ADDIE모형의 모든 혹은 일부 요소를 포함하고 있을 정도이다.
- ② 교수 설계 모형 중 일부는 시각에 중점을 두고 일부 모형은 과정의 가변적이고 반복적인 본성을 강조하기도 한다. 어느 모형은 초보 교수 설계자에게 적합하기도 하고 어떤 모형은 전문가적 역량을 필요로 하기도 한다. 하지만 모든 모형은 ADDIE 의 기본요소를 반영하고 있다. 이 모형은 전체적인 프로그램 설계뿐 아니라 단지 하나의 학습목표를 위한 교수 자료 설계에 이르기까지 적용이 가능할 만큼 충분히 일반적이다.
- ③ 단계
  - 분석(Analysis)
    - 요구 분석
    - 학습자 분석
    - 환경 분석
    - 직무 및 과제 분석
  - 설계(Design): 설계 활동에서는 분석 단계에서 확인한 결과들을 토대로 교수 활동 전반(수행목표 세분화, 평가도구 개발, 교육내용 구조화, 교수 전략 및 매체 선정 등)에 대한 기본안을 마련
    - 수행목표 명세화
    - 평가도구 개발
    - 학습활동 조직화
    - 교수전략 및 매체 선정
  - 개발(Development)
  - 실행(Implementation)
  - 평가(Evaluation)

7) Rita C.Richey 외 3명 공저(2012), 정재삼 외 공역, 「교수설계 지식기반」, 학지사 p60



〈그림 2〉 ADDIE 모형 체계

## (2) ASSURE 모형<sup>8)</sup>

- ① ASSURE 모형은 매체와 공학을 결합하는 수업을 계획하고 수행하는 절차적 지침으로 훈련 혹은 수업 상황을 전제로 한다.
- ② ASSURE 모형은 매체와 공학을 교실수업에서 실제로 사용하기 위한 계획에 초점을 둔다. ASSURE 모형은 개별교사가 매체와 공학을 학급에서 사용하려고 계획할 때 적용하기에 알맞다.
- ③ 단계
  - **A : 학습자 분석(Analyze Learners)**
    - 첫 단계는 학습자를 확인하기 위한 것이다.
    - 목표를 달성하기 위한 최선의 매체를 선택하기 위해서는 먼저 학습자들에 대해 알아야 한다.
    - 학습자는 일반적 특성, 특별한 출발점 능력, 학습양식 등의 관점에서 분석될 수 있다.
  - **S : 목표 진술(State Objectives)**
    - 다음 단계는 가능한 한 명시적으로 목표를 진술하는 것이다.
    - 목표는 교과목 수업계획서로부터 나오거나 교재나 교육과정 안내서에 진술되어 있거나 혹은 수업자가 개발할 수 있다.
    - 학생들이나 피훈련자가 수행하려고 하는 조건과 수용될 수 있는 준거가 포함되어야 한다.
  - **S : 방법, 매체 및 자료 선정 (Select Methods, Media and Materials)**
    - 학습 대상을 확인하고 목표를 진술하고 나면, 수업의 시작점(학습자의 현재 지식, 기술, 태도)과 종결점(목표)을 확립한 셈이다.
    - 이제 적절한 방법과 공학, 그리고 매체 유형을 선택하고 그 선택을 실행하기 위한 자료를 결정함으로써 학습 대상과 목표 사이의 다리를 연결한다.
  - **U : 매체와 자료 활용 (Utilize Media and Materials)**
    - 자료를 선택하거나 수정하거나 혹은 설계를 했으면, 방법을 실행하기 위해 매체, 자료 그리고 공학을 어떻게 사용할 것인지 계획해야 한다.
    - 학생들은 개별수업에서 개인적으로 혹은 협동학습에서 소집단으로 매체와 자료를 사용할 것이다. 그들은 워크북과 같은 인쇄된 자료를 사용하거나 인터넷과 같은 컴퓨터 기반 공학을 사용할 것이다.
  - **R : 학습자 참여 (Require Learner Participation)**
    - 효과적인 수업이 되기 위해서는 학습자들의 적극적인 사고활동을 유도해야 한다. 연습에는 학습자 자기검증, 컴퓨터 보조수업, 인터넷 활동 혹은 집단게임이 포함될 수 있다.
  - **E : 평가와 수정 (Evaluate and Revise)**
    - 수업 후에 수업의 영향과 효과를 평가하고, 학습자의 학습을 평가하는 것이 필요하다. 전체적인 경향을 파악하기 위해 전반적인 수업과정을 평가해야 한다.
    - 의도한 것과 얻어진 것 사이의 불일치가 어디에 있었는지 발견하면 교사는 다음 수업을 위해 그 계획을 수정해야 할 것이다.

8) 백영균 외 7인(2015), 「스마트한 시대의 교육방법 및 교육공학」, 학지사

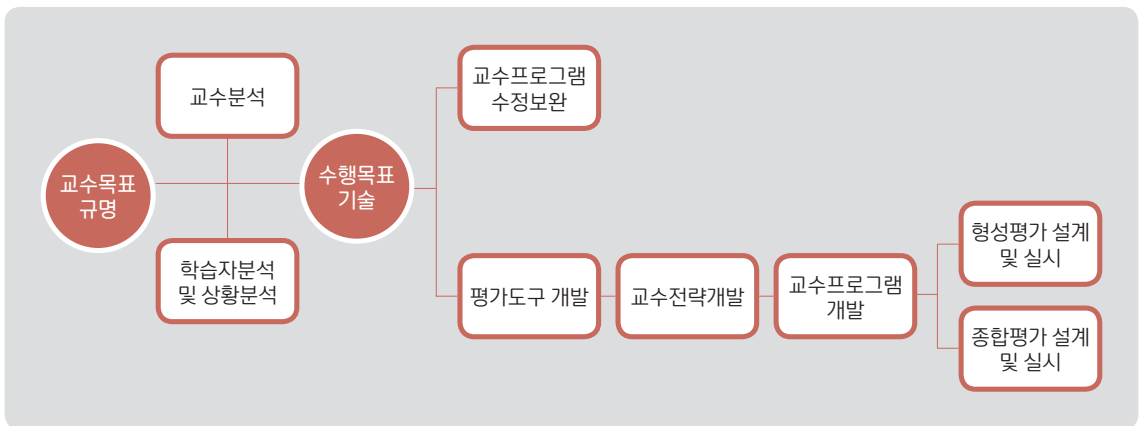
### (3) Dick & Carey 모형<sup>9)</sup>

① Dick & Carey 모형은 전형적인 체제지향성을 가지고 있으며 여기에서 체제는 구성하고 있는 서로 관련된 부분들의 집합으로서 그 모든 부분들은 정해진 목표를 달성하기 위해 같이 작용하게 된다. 체제를 구성하고 있는 부분들은 입력과 출력의 형식으로 서로 의존하게 되고, 바람직한 목표가 달성되었는지를 확인하기 위해 전체 체제는 피드백을 사용한다. 만일 목표를 달성하지 못했으면 목표가 달성될 때까지 체제는 수정을 계속하게 된다.

② Dick & Carey 모형의 구성요소는 요구 분석, 수업 분석, 학습자 및 상황 분석, 수행목표 진술, 평가도구, 교수전략, 수업자료 개발 및 선정, 형성평가, 수업프로그램 수정, 총괄평가 등으로 나뉜다.

#### ③ 단계

- 교수 목적 확인(요구 목적) : 이상과 현재 상태의 차이를 확인하고 학습목표를 선정
- 교수분석(수업분석) : 학습내용 분석 및 선정
- 수행목표 진술 : 기대되는 성과 진술, 준거지향 평가
- 평가도구 개발 : 학습목표별 평가
- 교수전략 개발 : 교육 방법, 매체, 동기, 학습자 특성 등
- 수업자료 개발 및 선정 : 학습자 지침서, 교수 프로그램, 검사지, 교수 지침서
- 형성평가 : 일대일, 소집단, 현장평가(교육프로그램의 수정보완)
- 수업 프로그램 수정 : 수업과정 수정 보완
- 총괄평가 : 교육 프로그램의 효과성 검증



〈그림 3〉 Dick & Carey 모형 체계

9) Dick Carey 외 1(2016), 김동식 번역, 「체제적 교수설계」, 아카데미 프레스



## 2) 3가지 모형 비교

교수 설계 과정의 여러 요소들 중 저마다 비중을 두는 부분이 조금씩 다르다.

- ADDIE 모형은 교수체제 설계의 가장 기본이 되는 대표적인 모형이다.
- Dick & Carey 모형은 ADDIE 모형을 구체화한 가장 대표적이고 전형적인 교수설계모형으로 이 모형은 경험이 적은 교수 설계자가 쉽게 사용할 수 있도록 순차적으로 10단계 하위요소를 설명해 주고 있는 반면, 교수 설계자의 입장에 초점을 두었기 때문에 일반 모형의 실행단계가 생략되어 있다.
- ASSURE모형은 교수 매체 활용 모델이라고 할 수 있다. 다양한 매체와 교육방법을 결합하여 수업에서 실제 사용하기 위한 계획에 초점을 둔다. 따라서 이 3가지 모형별 특성을 간단하게 요약 하자면
  - ADDIE : 교육과정 설계에서 활용 가능
  - Dick & Carey 모형 : 교육 프로그램 설계에서 활용 가능
  - ASSURE : 매체 활용 및 한 단위 수업 설계에서 활용 가능

## 3) 교육과정 개발 모형 : ADDIE 모형 채택

- 이번 교육과정 개발의 교수 설계 모형은 ADDIE 모형에 근거하여 개발하고자 한다. 교육훈련 프로그램에 있어서 교수 설계는 다양한 학습자의 욕구(needs)에 의해 교육효과를 극대화해야 하기 때문에 이번 교육과정 개발에서는 ADDIE 모형 중 △분석 △설계 단계까지를 적용했다.

### 1) 연구 목적 및 목표

사회적경제 조직의 종사자의 역량 강화 훈련프로그램을 진행할 ‘사회적경제 학습코치’ 양성 교육 과정을 개발한다.

- 목표
  - 사회적경제 분야 해외, 국내 학습코치 관련 사례, 교육과정 조사 및 분석
  - 사회적경제 ‘학습코치’ 양성을 위한 교육과정 개발
  - 사회적경제 ‘학습코치’ 활용 매뉴얼 초안 개발(안내서)

### 2) 사업추진 체계

- 재단 연구자들은 현장과 액션학습 전문가들로부터 자문을 받아 기초조사 결과를 기반으로 교육 과정을 설계하고 현장에 접목시키면서 지속적인 피드백을 통해 교육과정의 완성도를 높였다.
- 교육 전문가와 사회적경제 현장 전문가간의 통합 논의 기회를 가져 융합적 교육과정이 설계되도록 구상했다.

### 3) 교육과정 진행 개요

단계	분석 (Analysis)		설계 (Design)		개발 (Development)
	1단계 영역별 전문가 구성	2단계 문헌연구 및 사례분석	3단계 러닝코치 역할과 역량 기준마련	4단계 교육과정 설계, 현장의견반영	5단계 교육과정설계 및 활용안내서
주요 추진 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 교육분야 - 액션러닝협회 - 교육전문가</li> <li>● 사회적경제현장 전문가</li> <li>● 사회적경제 교육 및 지원기관</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 국외 러닝코치 교육과정 사례분석</li> <li>● 국내 유사과정 분석(액션러닝, 코칭, 퍼실리테이터 등)</li> <li>● 현장 실패 주체 육구 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1차 완성된 교육 과정을 통해 연구자들이 직접 교육 현장에 적용</li> <li>● 현장 성찰과 교육 담당자 피드백</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SE 러닝코치 교육 과정 현장적용 - 현장 성찰, 교육생 피드백 반영</li> <li>● 자문, 토론 결과 교육과정 개발에 반영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 사회적경제 ‘러닝코치 훈련’ 교육과정 개발</li> <li>● 필요한 각종 양식 및 활용 매뉴얼 초안 완성</li> </ul>
전문가 자문		유사과정에 대한 정보제공/ 연구진 교육	SE 러닝코치 역할, 역량 차별적요인 검토	교육과정 통합자문 회의	
현장 자문		현장의 육구 파악 F.G.I 및 사례심층면접	현장에서의 적용가능성 검토 (FGI)		현장에서의 적용 가능성 검토

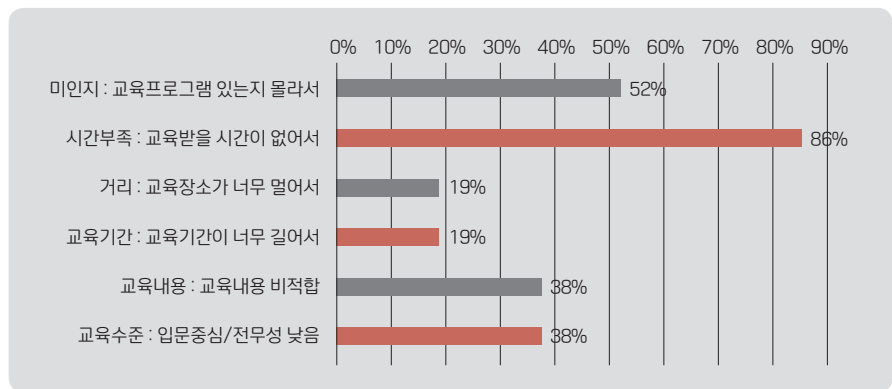
〈그림 4〉 교육과정 설계 진행 개요

- 1단계 : 영역별 전문가 구성
    - 액션러닝협회 및 교육 전문가 : 한국액션러닝협회 회장 및 사무국장
    - 사회적경제 현장 및 지원기관 중심으로 현장 전문가 구성
    - 사회적경제 교육기관 중 사례 분석
  - 2단계 : 문헌 연구 및 사례 분석
    - 국외 러닝코치 교육과정에 대한 사례 분석(SSE 및 Tiimiakatemia 등)
    - 국내 유사한 분야 코치 양성과정 분석(액션러닝협회, 코칭협회, 퍼실리테이터협회 등)
    - 기타 기업경영 부문의 컨설턴트 양성과정에 대한 분석
  - 3단계 : 사회적경제 학습코치 역할과 역량 초안 마련 및 토론회
    - 사회적경제에 적합한 학습코치의 역할과 역량 정리
    - 영역별 전문가 그룹과 집중 토론회 및 현장 피드백(feedback) 반영
  - 4단계 : 사회적경제 학습코치 교육과정 1차 설계 및 현장 의견 수렴
    - 사회적경제 학습코치 교육과정 프로세스 중심 교육과정 개발
    - 1차 완성된 교육과정을 연구자들이 현장 전문가들과 시연
    - 교육현장에서의 성찰과 교육생 피드백(feedback) 반영
    - 영역별 전문가 그룹과 집중 토론회 및 현장 피드백(feedback) 반영
  - 5단계 : 사회적경제 학습코치 교육과정 설계 및 학습코치 활용안내서 완성
- 이번 교육과정 개발 과정에서 1단계로 진행된 분석은 크게 △학습자 욕구 분석 △ 환경 분석 : 성인평생학습의 트렌드 분석 △ 학습자 분석 등 3가지 분야에서 진행되었다.
- 분석 방법은 △문헌연구 △FGI(Focus Group Interview) △개별 인터뷰 등의 방법을 활용하였다.

## 1) 학습자 요구 분석 결과

### (1) 기존 교육에 대한 문헌 조사 결과

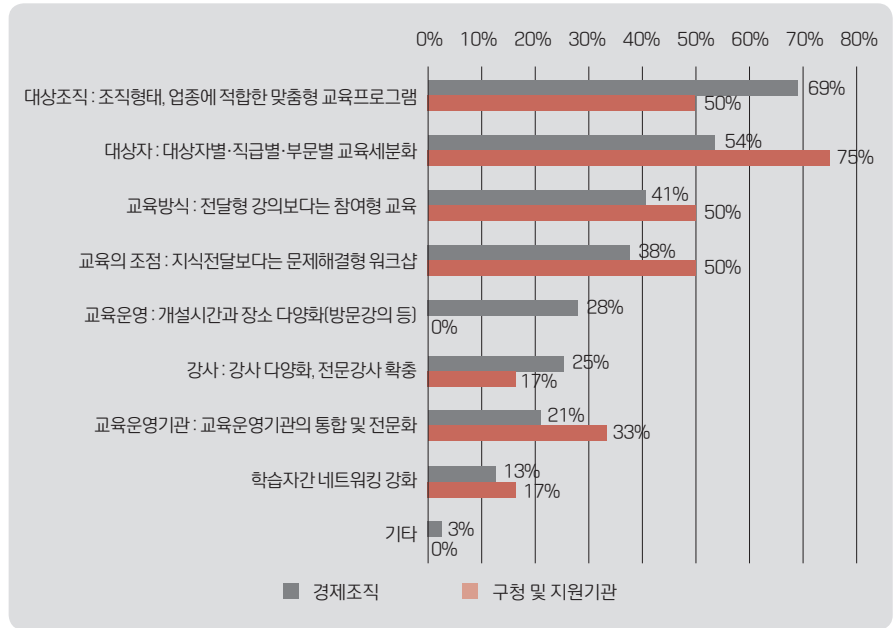
- 지난해 서울시 동북4구(성북, 노원, 도봉, 강북구) 사회적경제 조직을 대상으로 진행한 설문에 따르면<sup>10)</sup> 사회적경제 관련 교육프로그램에 참여하지 않는 이유에 대해 가장 많은 이유로 시간 부족(교육받을 시간이 없어서)과 미인지(교육프로그램이 있는지 몰라서)로 응답했고 내용적 불만 사항으로는 교육 내용이 현실에 부적합하고 교육 수준이 입문 수준에 머물러 있어서 전문성이 낮다는 지적이 가장 컸다.



〈그림 5〉 사회적경제관련 교육프로그램에 참여하지 않은 이유

- 교육 관련 애로사항에서도 시간 부족(56%)과 교육 내용과 방법의 부적합성(49%)이 가장 큰 문제로 나타났다.
- 교육과정 구성의 방향성에 대한 질문에서 사회적경제 조직 종사자들은 대상 조직 및 업종에 적합한 맞춤형 교육(69%), 대상자별 교육 세분화(54%) 등 맞춤형 교육으로 교육과정을 구성하기를 바라고 있었으며,
- 참여형 교육(41%) 및 문제해결형 교육(38%)의 확대를 원하고 있는 것으로 조사되었다.
- 구청 및 지원기관에서도 전반적으로 동일한 방향에서의 교육과정 구성을 희망하고 있었으며, 대상자 및 직급별 부문별 교육 세분화(75%)의 필요성을 더 많이 느끼고 있는 것을 확인할 수 있었다.

10) 한신대학교, 사회투자지원재단(2015), 「동북4구 산·학·관 연계한 사회적경제 아카데미 사업모델 개발 및 시범 운영」



〈그림 6〉 교육과정 구성의 방향

- 선호하는 교육방법론으로는 벤치마킹 견학(32%), 사례연구(30%), 토론 방식(28%)에 대한 선호도가 상대적으로 높게 나왔으며, 수강생 규모에 대해서는 11~20명 규모(80%)를 선호했으며, 10인 이하(63%)의 교육도 높은 선호도를 보여서 가능하다면 소규모의 참여형 교육을 원하고 있었다.

## (2) 사회적경제 현장 의견 수렴 결과

사회적경제 지원조직 및 현장 전문가 등을 대상으로 3회에 걸쳐 FGI 및 집중 인터뷰를 통해 △ 기존 교육의 애로사항 △교육방법론의 전환 △교육 운영 △학습코치의 역할과 역량 △학습코치 교육 대상 및 선발 등에 대해 의견을 수렴하였다.

### ① 교육과정 설계 및 진행시 애로사항

- 기존 사회적경제 조직들의 낮은 참석 및 교육 욕구 파악의 어려움
- 교육 설계에 대한 전문성 부족 및 교육 진행 스킬 부족
- 사회적경제에 대한 종합적인 이해부족(사회적경제 지원조직 실무자의 기초교육 부재)
- 중견실무자 이상의 교육과정 설계 어려움(욕구와 기존 교육방식의 불일치)
- 교육과정 이후 모니터링 부족(적용 및 활용에 대한 확인 불가능)

② 교육 및 학습에 대한 현장의 욕구

- 문제 해결 과정, 현장에서 활용할 수 있는 과정
- 특히 인큐베이팅 과정에서 참여형 교육과 학습을 필요로 함
- 협동조합 등 내부 조합원을 위한 리더교육 필요
- 참여형 욕구는 높지만 현장의 경험은 매우 부족

③ 지원조직 교육 담당자로 업무를 하면서 보강하기를 희망하는 분야

- 욕구를 반영한 교육 설계
- 교육 설계 프로세스
- 지역사회 자원의 이해
- 교육 진행 방식과 교수법
- 사회적경제에 대한 관점, 철학
- 코칭 방식 및 코칭 기법
- 갈등 해결 기법
- 사회적경제 정책과 제도에 대한 이해와 정보
- 지역사회에 대한 이해와 자원의 발굴과 조사방법

④ 학습코치의 역할과 역량

- 사회적경제에 대한 이해와 철학이 자리잡고 있어야함
- Learning by Doing 방식이므로 '성찰'의 과정을 통해 학습자 스스로 학습의 동력을 만들어 내는 촉진자의 역할
- '성찰'을 통한 학습자들 내부의 역량과 문제의식을 끌어내는 역량 필요
- 교육 프로그램의 기획부터 모집까지 사실상 교육 전과정은 운영
- 코치가 갖추어야할 자질과 역량의 근간에는 선한 의지와 변화에 대한 인문학적 감성 필요
- 대안 제시나 문제 제기 능력 등 사회적경제 텍스트에 대한 객관적 이해

⑤ 학습코치 양성의 학습자 대상 기준과 선발 방법

- 사회적경제 현장에서 5년~7년 이상의 실무 경험이 있는 중견 실무자
- 학습 운영 방법에 있어서, 학습자 선정 이전에 '설명회' 비슷한 형태로 교육 방식(학습자 주도 학습)에 대한 사전 정보 제공
- '학습자 주도 학습', 'Learning by Doing'이라는 형태가 익숙하지 않은 참여자는 혼란스러울 수 있음
- 서면, 면담, 추천서 등을 통한 심층 면접이 필요
- 관련 서적을 1달에 최소 1권 이상 읽고 토론하는 프로그램을 통해 잠재적 역량을 키울 수 있어야함

- ⑥ 학습코치 과정이 개설되면 현장에서 활용되어질 분야
  - 전체 교육과정의 설계와 담임 역할
  - 사회적경제 분야 전문 강사
  - 문제 해결 워크숍
  - 사회적경제 분야 컨설팅
  - 조직 구성원의 갈등 해결 워크숍
  - 역량강화 참여형 교육과정 진행(특히 협동조합 등 집단지성이 필요한 조직)
  - 활성화된 회의 진행 및 의견 수렴

## 2) 산업교육 최근 경향<sup>11)</sup>

- 세상이 지식기반 사회로 이행됨에 따라 평생학습의 중요성이 부각되고 있으며, 산업교육은 지속적으로 성장하고 발전해왔다. 산업교육은 흔히 인적자원개발(Human Resources Development)이라고도 불리며 이에 대한 다양한 정의가 존재한다.
- 산업교육은 훈련, 교육, 개발로 구분할 수 있으며 △성과(performance)지향적 △조직적 학습 경험 △비교적 짧은 기간내 진행해야 한다는 특징을 가지고 있다.
- 이에 따라 최근 산업교육의 경향은 △액션러닝 △사이버러닝 △혼합형 학습(Blended Learning) △자율학습 커뮤니티 등 네 가지 측면에서 살펴볼 수 있다.
  - 액션러닝은 학습자들이 소규모 팀을 구성하고 학습자 간 지식 공유, 질문 및 성찰을 통하여 공동의 과제를 학습촉진자와 함께 정해진 시점까지 해결하는 과정에서 학습과 문제 해결이 동시에 이루어지는 학습활동을 말한다.
  - 사이버 러닝(Cyber Learning)은 정보통신 기술의 발달에 따라 학습자 중심의 새로운 교수 학습 환경을 제공하여 오프라인 교육의 단점을 보완할 수 있는 새로운 대안으로 떠오르고 있다.
  - 혼합형 학습(Blended Learning)은 온·오프라인 교육의 장점을 살려 진행되는 교육으로 e-러닝을 통해 선행학습이 어느 정도 이루어진 후에 오프라인에서 선행학습 내용에 대한 피드백과 강화 학습이 이루어지는 방식이다.
  - 자율학습 커뮤니티는 조직 구성원 상호 간의 지식과 정보, 경험을 교류함으로써 조직의 전문 지식을 축적하기 위해 구성되는 학습공동체로서 선진기업을 중심으로 부각되고 있다.

11) 이재희(2009), 「강의에 활력을 불어넣는 교수법 테크닉」, 한국생산성본부 p 25





# II

## 유사 교육과정의 국내외 사례와 분석



액션러닝(Action Learning)이란 학습자들이 팀을 구성하여 그들 모두의 역량 향상을 위해 과제를 중심으로 액션러닝코치(Action Learning Coach)와 함께 과제의 내용 측면과 과제 수행의 프로세스 측면을 학습하는 과정을 말한다.

## 1) 액션러닝의 역사

- 1940년대 영국에서 시작되었으며, 1980년도 이후 미국, 유럽, 일본 등의 글로벌 그룹들이 핵심 인재 육성을 위하여 액션러닝을 활용하고 있으며, 한국에는 1993년 LG전자를 시작으로 핵심인재 육성과 경영 혁신, 학습조직 구축을 위해 많은 기업에서 활용하고 있다.
- 레반스(Revens)<sup>12)</sup>는 물리학자로서 분석적이고 논리적인 관점에 바탕을 두어 액션러닝이란 개념을 최초로 제시한 이론가이며, 액션러닝을 문제해결을 위한 모델로 개념화하였다.<sup>13)</sup>
- 레반스(Revens)의 액션러닝에 대한 개념 중에서 핵심이 되는 “학습이란 과거로부터 축적된 체계적인 지식과 올바른 질문하기에 의해서 결정된다(learning=programmed knowledge+questioning). 특히 질문하기(questioning)는 학습과정의 핵심으로서 직접적인 경험에 바탕을 두고 있으며, 때로는 영감이나 마음 속에 떠오르는 그 무엇인가에 의해서 좌우된다.” 기존에 형성된 지식이나 기술을 학습 대상자가 이해하기 쉬운 방법으로 전달하는 것이 학습의 궁극적인 방향이 아니라 학습 대상자가 스스로 직접적인 경험을 통해서 진정으로 원하는 그 무엇을 얻고자 하는 과정이 질문하기이며, 레반스는 학습이란 올바른 질문을 통해서만 가능하다는 점을 강조하고 있다.
  - 1978년 ‘액션없이 학습없고, 학습없이 액션없다’는 구절로 유명한 ‘액션러닝의 ABC’ 출간 → 전세계 각국으로 전파되고 GE 등 기업에서도 활용 시작
  - 1988년 GE에서 처음으로 글로벌 액션러닝 비즈니스 경영 과정이 신설되었으며,
  - 1991년 레반스는 ‘제3세계의 액션러닝’이라는 논문을 출판함<sup>14)</sup>

## 2) 액션러닝의 철학

- 해결방안은 현장에 있다 (우문현답)
- 실사구시(實事求是)
- 집단지성(集團知性)
- 현장사람들이 전문가이다

12) Revans, R. W., 『The Origin and Growth of Action Learning』, London : ChartwellBratt, 1982.

13) 봉현철, 김종인, 김종근, 『Action Learning 방식에 의한 교육프로그램의 교육효과 평가방법에 관한 연구』, 한국인사조직학회 춘계학술대회 발표논문집, 2001.

14) 봉현철(2011), ‘성공하려면 액션러닝하라’, 행성 : B웨이브, p260~277

- 누구나 선한 의지와 무한한 잠재력을 가지고 있다.
- 學(학) 보다 習(습)이 더 중요하다 (learning by doing)

〈표 3〉 전통적 교육 방법과 액션러닝 비교

비교요인	전통적인 교육방법	액션러닝
패러다임	공급자 중심의 교수 (강사의 상대적 우월성)	수요자 중심의 학습 (학습활동의 중요성)
철학	문제상황에 대한 전문적 지식을 가지고 있는 소수의 외부전문가	문제상황에 직면하고 있는 내부 구성원 모두가 전문가
이론과 실천의 관계	이론과 실천의 분리	이론과 실천의 통합
교수, 학습전략	주입식	참여식
적합한 영역	전문적 지식 및 기술의 집중적인 단기간의 훈련	일반적 경영관리능력 개발
교육생의 역할	수동적 지식의 흡수자	적극적 참여자
강조점	현장과 관련성이 적은 전통적인 내용 중시	현장 중심의 비구조적 문제 또는 기회의 해결 및 발견
교육과 경영의 관계	교육을 위한 교육 교육전략 ≠ 경영전략	경영 성과 기여도의 극대화 교육전략 = 경영전략

※ 자료 : 한국액션러닝협회 홈페이지 [http://www.kala.or.kr/k\\_home/](http://www.kala.or.kr/k_home/)

### (1) 액션러닝의 지향성

- 협동 지향
- 가설 지향
- 사실 지향
- 결과 지향
- 효율 지향

### (2) 액션러닝 프로그램의 성공여부 판단

- 절대평가의 방식과 상대평가의 방식을 도입할 수 있다.
- 교육공학에서 보편적으로 사용하는 커크패트릭(Kirkpatrick)의 4단계 평가로 봤을 때
  - 1단계 : 만족도 또는 반응 정도 (교육생과 모든 운영진, 스폰서 포함)
  - 2단계 : 학습 정도 평가(액션러닝 프로그램에 적용할 경우 교육 참가자들이 과제의 내용과 관련된 전문지식과 노하우뿐만 아니라 문제해결 기술, 회의운영 기술, 프로젝트 기술 수준, 경청과 의사소통 기술 등)

- 3단계 : 실무 적용도
- 4단계 : ROI (프로그램을 통해 적용된 사항을 통한 향상된 경영 성과)
- 상대평가적 관점에서 봤을 때 특정 액션러닝 프로그램은 다른 학습 프로그램에 비하여 더욱 많은 학습자(학습팀)들이 더욱 효과적/효율적으로 과제를 해결하고 과제의 내용 측면과 과제 해결 프로세스 측면에 대하여 더욱 많은 학습이 일어난 경우에 성공했다고 판단할 수 있다.

### 3) 액션러닝 학습 과정(내용)과 프로세스

#### (1) 전체적인 프로세스

- 과제 정의 → 과제 연구 → 해결방안 개발과 타당성 검증 → 실행과 성과 창출

〈표 4〉 액션러닝 프로세스

구분	과제정의	과제연구	해결방안 개발과 타당성 검증	실행과 성과창출
주요 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 과제선정배경의 이해와 과제 관련 선행학습(As-Is)</li> <li>- 과제내용 관련 심층 학습</li> <li>- 과제 관련 자사의 현황과 문제점 파악</li> <li>- 과제 관련 사내·외 고객의 요구 분석</li> <li>- 과제 관련 동종/이종 업종의 best practice</li> <li>● 과제해결 후의 이상적 모습구상(To-Be)</li> <li>● 학습을 통해 도출해야 할 결과물의 정의 (out put)</li> <li>● 과제 조인식</li> <li>- 스폰서와 학습팀간의 합의와 서명, 과제 기술서 작성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 과제 관련 이슈 분석</li> <li>● (이슈분석) 가설 수립</li> <li>● 가설 검증계획 수립</li> <li>● 가설 검증활동 수행</li> <li>- 과제 스폰서 인터뷰</li> <li>- 현장 방문</li> <li>- 고객 요구 조사</li> <li>- 벤치마킹 (동종/이종 업종)</li> <li>- 사내외 전문가 인터뷰</li> <li>- 문헌연구 등</li> <li>● 가설 검증결과 정리</li> <li>- 가설 진위여부 결정</li> <li>- 주요 조사내용 정리</li> <li>- 시사점 도출</li> <li>● 과제 해결 핵심 질문 작성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 해결 아이디어 도출</li> <li>● 아이디어 평가와 선택</li> <li>● 선택된 아이디어를 기반으로 구체적 해결 방안 개발</li> <li>- 실행 주체</li> <li>- 내용과 방법</li> <li>- 시기와 기간</li> <li>- 소요 비용</li> <li>- 예상 장애요인과 극복방안 등</li> <li>● 해결방안의 타당성 검토</li> <li>- pilot test</li> <li>- 사내외 전문가 의견 수렴</li> <li>- 스폰서 의견 수렴</li> <li>- 고객 의견 수렴</li> <li>● 타당성 검증결과를 토대로 해결방안의 수정 및 보완</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 실행 의사 결정</li> <li>- 실행 주체</li> <li>- 시작 시기 등 결정</li> <li>● 실행</li> <li>● 실행효과 분석</li> <li>- 정성적 측면</li> <li>- 정량적 측면</li> <li>- 단기 효과</li> <li>- 중장기 효과</li> <li>● 사후관리</li> </ul>
실행 과제				실행 이후 모니터링

## (2) 팀활동 절차 : “토·블·연·합”

- 토론 / 블랭크차트 / 연구 / 합의

## (3) 회의 운영절차( AGREE )

- I : Ice break
- A : Agenda
- G : Ground Rule
- Re : Reflection

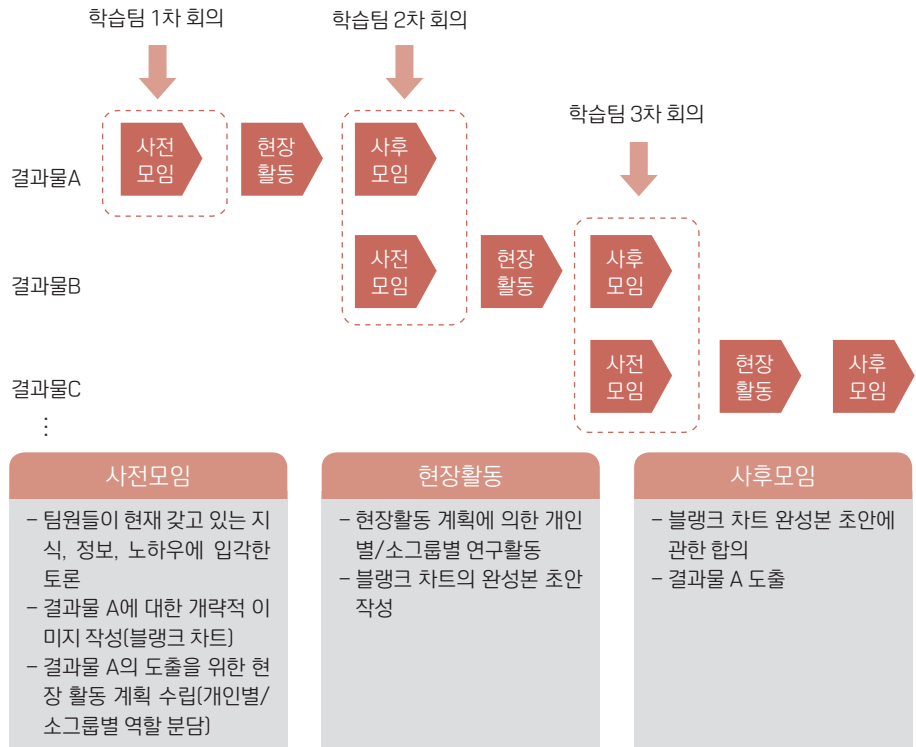
### 사전모임 Agenda

1. Ice-Break
2. Agenda 설명 및 합의
3. Ground Rule 확인 및 보완
4. 토의 : NGT & Post-it, 중요사항 선별
5. Blank Chart 작성
6. 현장출동 계획 수립 : 개인별 / 소그룹별 역할 분담
7. 차기 학습팀 미팅 준비
8. 성찰

### 사전모임+사전모임 Agenda

1. Ice-Break
2. Agenda 설명 및 합의
3. Ground Rule 확인 및 보완
4. Blank Chart 완성 본 초안에 관한 토론
5. 결과물 도출
6. 토의 : NGT & Post-it, 중요사항 선별
7. Blank Chart 작성
8. 현장출동 계획 수립 : 개인별 / 소그룹별 역할 분담
9. 차기 학습팀 미팅 준비
10. 성찰

〈그림 7〉 회차별 회의 운영 어젠다



\* 결과물 A, B, C란 이해를 돕기위한 표현이며 A, B, C에는 학습팀이 단계별로 도출해야 하는 상세내용(예: 현산, 원인, 해결방안, 타당성검증계획 등이 포함 될 수 있음.)

〈그림 8〉 팀 활동 절차 사례

#### (4) 액션러닝 구성 요소



〈그림 9〉 액션러닝 6대 구성요소

### ① 과제

- 부서 또는 전사 차원에서 꼭 해결해야 할 중대하고 난해한 문제이어야 하며, 가상으로 만든 문제가 아니라 조직의 이익이나 생존에 직결되는 실재의 문제이어야 한다. 마쿼트(Marquardt)교수는 문제의 선정 기준으로 다음과 같은 9가지를 제시하고 있다. (Marquardt, 2000, p.56-58)
- 실질적이고 반드시 해결해야만 하는 과제: 가상으로 만든 과제가 아니라 조직의 이익(생존)과 직결되는 실존하는 문제
  - 실현 가능한 과제 : 참가자 그룹의 능력과 권한 범위 내의 과제 (권한이 없을 경우, 권한을 부여해야 함)
  - 참가자들이 진정으로 관심을 갖는 문제, 해결되었을 경우 변화를 가져올 수 있는 과제
  - 수수께끼가 아닌 실존의 과제 (problem, not a puzzle): 참가자들의 다양한 아이디어 해결방안의 제시 가능, 타당한 해결책이 여러 개 있을 수 있음
  - 학습의 기회를 제공하여야 하며 조직의 다른 부문에도 적용이 가능한 과제
  - 회사 내 여러 부서에 관련되어 있는 복잡한 문제
  - 외부 전문가의 표준화된 해결방식으로 해결되기 어려운 문제
  - 의사결정이 아직 내려지지 않은 문제

### ② 팀

- 팀의 규모는 일반적으로 4~8명이 적절하다. 4명 미만이면 그룹의 다양성이 떨어져서 창의성을 발휘하기가 어렵고 팀원들 간의 도전적인 역학관계를 기대하기도 어려워진다. 반면 9명 이상이 되면 팀원 간의 상호작용이 너무 복잡해지고 팀 활동에서 각 개인에게 배당되는 발언 및 성찰의 시간이 너무 적어서 역시 효과적인 활동을 기대하기 어렵게 된다.(Weinstein, 1999, p.57-64)
- 학습팀은 이들이 해결하고자 하는 문제의 해결 주체에 따라 △학습팀 전체가 하나의 과제를 해결하는 임무를 부여받는 팀, △학습팀원이 각자 서로 다른 자신의 과제를 가지고 팀에 참여하는 방식으로 이때는 각자의 과제에 대한 해결의 책임을 각자가 가지게 된다.

### ③ 실행의지

- 액션러닝의 가장 큰 특징이 실패의 위험이 있는 경영 현장 문제의 궁극적, 실질적 해결을 전제로 한다는 점은 누차 강조한 바와 같다. 이러한 문제 해결에는 실천이 필요하며 그렇기 때문에 액션러닝의 설계와 운영을 위한 핵심 구성요소로서 “교육과정에서 도출된 문제해결 대안에 대한 실행의지”가 매우 중요하다.
- 그런 맥락에서 액션러닝에서는  $L=P+Q+R$ 의 공식을  $L=P+Q+R+I$ (Implementation : 실행)으로 확장하고 있다.

#### ④ 학습의지(지식습득)

- 지식의 종류에는 첫째, 과제의 내용과 관련된 지식이 있으며 이는 과제의 성격이나 내용에 따라 천차만별이다. 둘째, 과제 해결 프로세스와 관련된 지식이 있으며, 문제해결 프로세스, 팀 리더십, 커뮤니케이션 스킬, 프리젠테이션 스킬, 프로젝트 매니지먼트, 갈등 관리, 회의 운영 기술, 학습팀 기술 등이 포함된다.

#### ⑤ 질의와 성찰 및 피드백

- 액션러닝이 다른 교육프로그램과 대비되는 특징중의 하나는 액션러닝에서의 학습이 강사에 의해서 주도되기보다는 학습팀이 문제를 해결하는 과정에서 문제의 본질과 효과적인 문제해결 방법에 대해 스스로 탐구하고 질의하며 및 성찰하는 가운데 학습이 일어난다는 사실이다.

- 이런 의미에서 액션러닝에서는 다음의 공식을 사용하고 있다.(Marquardt, 2000, p.64)

$$L=P+Q+R$$

L : Learning(학습)

P : Programmed Knowledge(정형화된 지식)

Q : Questioning(질의)

R : Reflection(성찰)

- 즉, 현명한 질문은 학습팀원들이 가지고 있는 기본 가정(basic assumption)을 흔들어 놓음으로써, 사물 또는 현상 간의 새로운 연결관계를 형성해 줌으로써, 그리고 학습자가 사물의 존재와 바람직한 존재양식에 대한 새로운 사고모형(mental model)을 개발하도록 도와줌으로써 창의적 사고를 촉진한다는 것이다.(Marquardt, 2000, p.67)

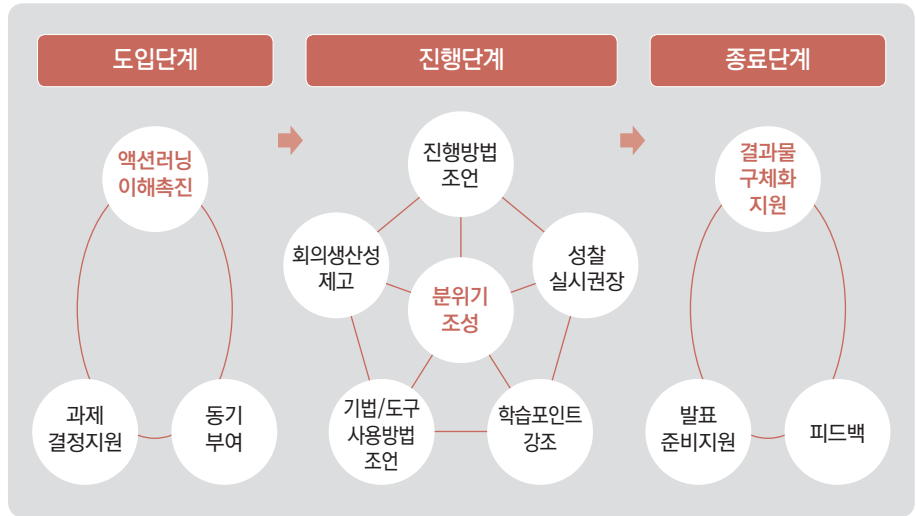
#### ⑥ 러닝코치

### 4) 액션러닝 학습 진행자(러닝코치)의 역할과 역량

- 러닝코치는 '학습팀에서 다루는 토의 주제에 대해서 중립을 취하며, 프로세스 전문가로서 학습팀원들이 그들의 문제해결, 의사결정, 의사소통 및 갈등관리 프로세스를 개선하고 과제해결의 전 과정에 대하여 체계적인 질문, 피드백(feedback)과 성찰(reflection)을 실시하여, 과제의 내용 측면과 과제 해결 프로세스 측면을 학습하도록 도와주는 역할을 하는 사람'이다.<sup>15)</sup>

15) 김형숙, 봉현철, 「액션러닝 코치의 역량모델 개발에 관한 연구」, 2010.





〈그림 10〉 액션러닝 단계별 러닝코치의 역할

※ 자료 : 한국액션러닝협회 홈페이지 [http://www.kala.or.kr/k\\_home/](http://www.kala.or.kr/k_home/)

## 5) 액션러닝코치 양성 과정과 프로세스(한국액션러닝협회에서 진행)

### (1) 러닝코치 양성 과정 총괄

〈표 5〉 한국액션러닝협회 러닝코치양성과정 총괄

교육과정	교육대상	교육시간	과정소개
액션러닝 전문코치 프로페셔널 과정	ALC(Practitioner)과정 혹은 교수자(Professor) 과정을 이수한 사람	집합교육 3일×2회(총 6일)	ALC(Practitioner)과정 혹은 교수자(Professor) 과정을 이수한 사람을 대상으로 하는 액션러닝 심층코스
액션러닝 전문코치 인증 과정	액션러닝 전문코치를 꿈꾸는 사람	집합교육 3일 (24시간)	액션러닝을 조직에 도입하고자 하는 사람 및 전문코치로 성장하고자 하는 사람에게 프로세스 운영 및 디자인 능력 함양코스
교수법 인증 과정	각 대학교수 및 강사, 초/중/고등학교 교사	집합교육 3일 및 Follow-up과정 1일 (총 4일)	초·중·고·대학교 교육현장에 맞춰서 액션러닝 프로세스를 도입할 수 있도록 도와주는 과정
액션러닝 퍼실리테이터 양성 과정	HRD/조직문화/경영혁신 담당자	집합교육 24시간 (총 3일)	액션러닝을 처음 접하는 사람에게 퍼실리테이터 스킬과 비즈니스 미팅 운영 방법 및 미팅 설계 능력을 함양할 수 있도록 돕는 과정

〈표 6〉 한국액션러닝협회 액션러닝코치 인증단계별 자격조건

자격등급	필수조건	선택조건
MLC(Master)	역할수행 : 2,500시간 사례연구 : 5편	- 액션러닝 과정 10개 이상 개발 및 운영 - 액션러닝 관련 박사학위논문 - 액션러닝 관련 학술논문 3편(등재후보지 이상)
PLC(Professional)	교육이수 : 80시간 역할수행 : 300시간 사례연구 : 2편	- 액션러닝 관련 3개 이상 개발 및 운영 - 액션러닝 관련 석사학위 논문 - 액션러닝 관련 학술논문 1편(등재후보지 이상)
ALC/ 교수과정 (Practitioner)	교육이수 : 40시간 (교수과정 : 32시간) 역할수행 : 50시간	없음

## (2) 각 단계별 학습 프로그램

입문 액션러닝 퍼실리테이터 양성과정 시간표			
구분	1일차	2일차	3일차
오전	오리엔테이션	이상적 미팅 설계를 위한 5P Model	문제해결형 미팅의 설계와 운영 실습
	퍼실리테이션의 개념	정보 공유형 미팅의 설계와 운영 실습	
오후	퍼실리테이션의 개념	정보공유형 미팅의 설계와 운영 실습(계속)	미팅 운영의 장애요인과 극복방법
	미팅의 3유형		
	퍼실리테이터의 기본기	아이디어 도출형 미팅의 설계와 운영 실습	학습내용의 현업 적용 준비 종합 성찰

심화 액션러닝 코치 양성과정 시간표			
구분	1일차	2일차	3일차
오전	오리엔테이션	액션러닝 과제 선정	해결방안 개발과 타당성 검증
	액션러닝의 이해		실행과 성과 창출
오후	러닝코치의 이해	과제정의 단계 학습 실습	종합실습 및 피드백
	러닝코치 스킬 학습/실습	과제연구방법론	현업 적용 계획 구체화 및 종합 성찰

〈그림 11〉 액션러닝 각 단계별 학습 프로그램

## 6) 대표적인 도구들

- 액션러닝 과제를 수행하는 과정에서 각종 문제해결 도구들을 활용하면 문제의 분석과 해결방안의 도출에 보다 체계적으로 접근할 수 있다. 예를 들어 전략을 수립하고자 할 때는 3C 분석(Company, Competitor, Customer), SWOT 분석 등을 활용할 수 있고, 품질불량의 원인을 분석하기 위해서는 Logic tree, 5 Why, Fish-bone diagram 등의 도구들이 활용된다.
- 각종 도구 사용의 유의할 사항으로는 이런 기법들을 “도구”라고 명명한다는 점과 일맥상통한다. 첫째, 도구란 목적에 따라 달라져야 하며, 둘째, 도구만을 맹신해서는 안 된다는 점이다.
- 예를 들어 못을 박을 때는 망치, 나무를 자를 때는 도끼나 톱, 다듬을 때는 끌, 정, 대패 등을 활용하는 것처럼 목적에 따라 그 목적에 적합한 도구를 선택하는 것이 매우 중요하며 도구만을 맹신해서는 안 된다.
- 도구를 활용해서 분석한 내용들의 타당성을 반드시 검증해야 한다.
- 가설을 검증하기 위해서 현장, 고객, 동종·이종업 벤치마킹(Benchmarking), 사내·외 전문가들의 의견을 듣고 청취하는 과정을 통해 자신이 갖고 있었던 지식, 정보, 노하우(knowhow)가 사실과는 달랐다는 점을 깨닫게 되고 액션러닝 과정에서 얻게 되는 귀중한 학습경험이 된다.

## 7) 우리 연구과정에서 수렴해야할 사항

- 액션러닝 철학과 방법론이 ‘학습코치 양성과정’의 지향성과 적합할 것으로 보인다. 액션러닝은 우리가 개발하는 학습코치 양성과정의 기본틀로 참조하고 필요 분야에 따라 다른 영역을 강화하는 방식으로 구성하는 것이 효과적일 것으로 판단된다.
- 액션러닝 프로세스와 진행 방식은 다양한 내용과 학습 방법론을 포괄하고 있다. 코칭, 퍼실리테이션을 습득한 러닝코치가 학습팀을 운영하는 데 어려움이 적을 것으로 보인다.
- 따라서 우리 학습코치 과정에서는 △의사소통 촉진 △학습 및 문제해결 촉진 △팀 활성화 촉진 역량을 강화 △ 도구와 관련된 도구(tool)의 사용을 촉진하는 학습과정 등으로 세분화할 수 있을 것으로 보인다.

## 1) 코칭(coaching)의 역사

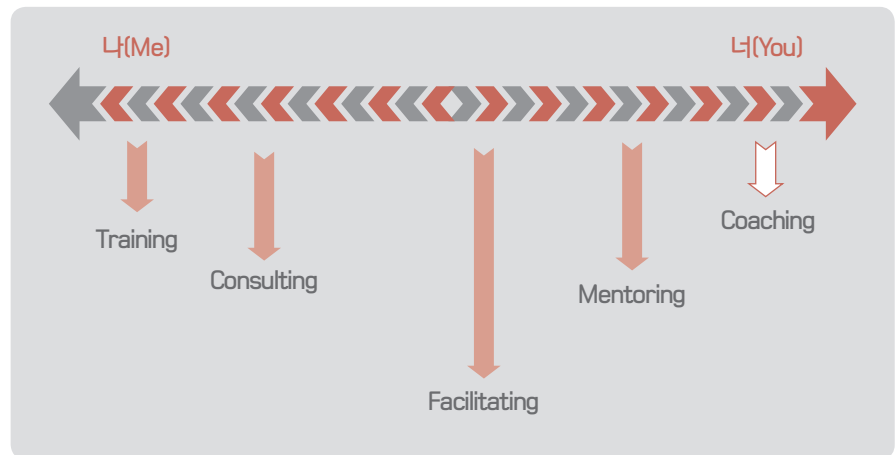
- 1975년 미국의 테니스 코치 골웨이(Timothy Gallwey)가 이너게임(Inner Game)이라는 교육법을 창안하는데, 사람들에게 테니스를 가르칠 때 기술이나 기교를 상세히 가르치기보다 그들 안에 깃들어 있는 잠재 능력에 의식을 집중하도록 유도하면 훨씬 쉽게 배운다는 사실을 경험으로 발견했다.
- 미국의 재무설계사인 레너드(Thomas Leonard)가 자신이 높은 실적을 내게 된 이유가 클라이언트의 입장에서 그의 삶에 초점을 맞추어 상담한 결과임을 깨닫고, 1992년 코칭 전문훈련기관인 코치대학(Coach U.)을 세우고 1995년에는 국제코치연맹(ICF)을 설립했다. 한국에는 2000년대에 도입되어 2003년 한국코치협회가 설립됐다. 따라서 액션러닝 등에 비해 상당히 최근에 정립된 교육 방법론이라 할 수 있다.

## 2) 코칭의 철학

- 코칭이론의 전제는 ‘모든 사람은 온전하고(holistic) 자기안에 해답을 가지고 있으며(resourceful) 창의적인(creative) 존재’라는 것이다. 따라서 코칭은 ‘클라이언트의 개인적·전문적 잠재력을 극대화하기 위해 영감을 불어넣고 사고를 자극하는 창의적인 프로세스 안에서 클라이언트와 파트너 관계를 맺는 것<sup>16)</sup>’이라고 정의된다.
- 이외에도 ①그룹 다이내믹스를 통해 시너지를 만들어낸다, ②참가자 개개인은 독특하며 서로 다를 뿐 틀린 것이란 없다, ③서로 다름이 새로운 가치를 창출하며 상호 간 피드백이 개개인을 성장시킨다는 등의 기본 철학이 깔려 있다.
- 코칭은 행위(doing)보다 존재(being)에 초점을 맞추는 편인데 사람, 가치, 성장 등을 핵심 개념으로 삼고 있다. 훈련(training)의 어원인 기차(train)는 정해진 선로를 따라서 다수의 사람들을 목적지까지 이동시키는 데 반해, 마차(coach)를 뜻하는 코칭은 현재 클라이언트가 있는 곳에서 그가 원하는 곳까지 자유롭게 이동시켜주는 맞춤형 서비스라 할 수 있다. 따라서 코칭은 클라이언트가 스스로 목표를 설정하고 달성하도록 돕는 과정이며 그 과정에서 경청과 질문이 중심이 되는 대화를 주요 도구로 사용한다.
- 컨설팅(consulting)은 컨설턴트가 문제를 조사하고 해결책을 제시하는 반면, 코칭은 클라이언트 스스로 문제를 탐색하고 해결책을 찾게 한다. 한편, 멘토링(mentoring) 관계에서 멘토는 해당 분야의 전문가이거나 선배인 경우가 많고 멘티에게 정보나 조언 등을 전달한다. 그러나 코칭은 반드시 해당 분야의 전문가일 필요는 없으며 클라이언트가 자신의 자원을 사용해서 스스로 해결책을 찾도록 적절히 경청하고 질문한다.

16) 국제코치연맹(ICF)의 코칭에 대한 정의

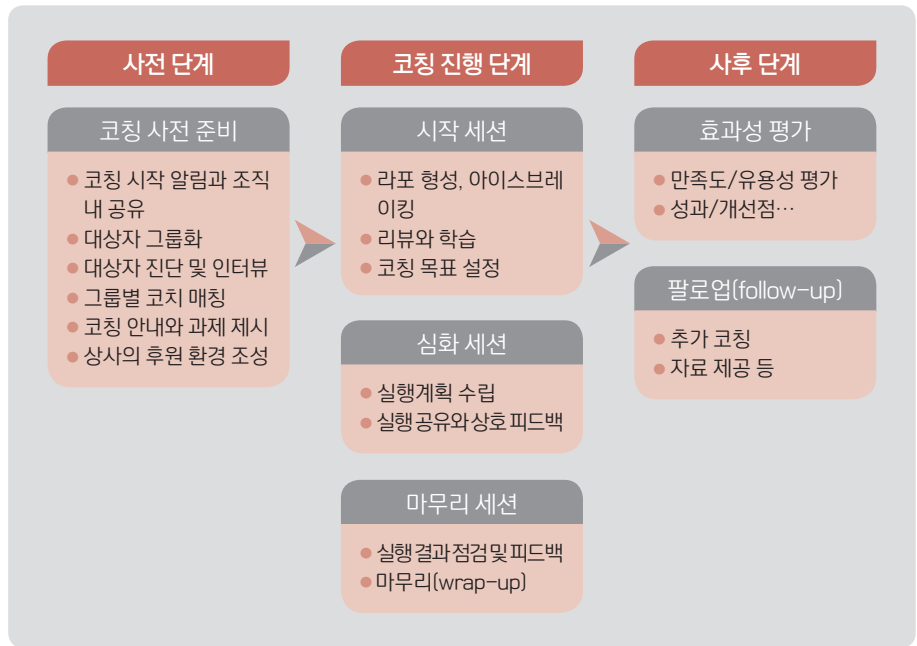
- 그룹코칭은 사람(who), 즉 개인과 개인의 성장에 초점을 맞추고 그룹의 시너지를 개인을 돕는데 사용하는 반면, 퍼실리테이션(facilitation)은 결과(what)와 진행 과정(how)에 초점을 맞추어 그룹을 전진시키는 데 목적이 있다. 따라서 그룹코칭은 참가자의 인식과 행동의 변화에 무게 중심을 두어 책임과 도전을 중시하고 실행 후의 성찰을 강조한다.



〈그림 12〉 Me to You Index

### 3) 코칭의 학습 과정과 프로세스

- 그룹코칭은 코칭그룹에서 이루어지는데 코칭그룹이란 새로운 능력과 기술 개발 등 학습 목적을 달성하기 위해 사람들이 몇 차례에 걸쳐 극적으로 함께 참여하는 작은 그룹을 말한다. 이들 참가자는 서로 의견을 교류하고 상호작용함으로써 학습한다. 그룹코칭의 성공을 좌우하는 핵심 요소는 바로 이 참가자들의 상호작용이다.
- 학습그룹코칭의 한 유형이 액션러닝이며 이상적인 학습코칭그룹의 규모는 5~8명이다.
- 그룹코칭의 필수 요건
  - 참가자들의 적극적인 상호작용
  - 소그룹 (5~8명)
  - 장기적인 시간
  - 그룹코치가 아닌 참가자에 의한 주도적 학습
  - 일대일 학습 방식도 포함
  - 학습그룹은 개인의 학습 목표가 가장 중요함



〈그림 13〉 그룹코칭 프로세스

#### 4) 그룹코치의 역할과 역량

일대일 코칭에서는 개인의 성장과 변화를 위해 클라이언트가 잠재력을 발휘할 수 있도록 도와주는 파트너로서의 역할이 중요하다면, 그룹코칭에서는 이러한 역할에 덧붙여 퍼실리테이터(facilitator)나 트레이너(trainer)로서의 역할이 중시되므로 일대일 코칭보다 더 지시적이고 주도적인 필요가 있다.

##### (1) 기초 다지기

- 윤리 기준 및 전문가 기준 충족
- 코칭 계약 맺기

##### (2) 상호관계 구축

- 신뢰와 친밀감 조성
- 코치다운 태도

### (3) 효과적인 의사소통

- 적극적 경청
- 강력한 질문
- 직접적 소통

### (4) 학습과 결과 촉진하기

- 알아차리기(creating awareness)
- 행동 설계
- 계획 수립과 목표 설정
- 실행 과정과 책임 관리

### (5) 기타

- 참가자들의 다이내믹스를 파악하고 조절할 수 있는 필드 에너지 관리 역량
- 그룹의 공통 주제와 목표 설정을 풀어나가는 퍼실리테이션 역량
- 그룹의 목표를 효과적으로 달성하게 만드는 책무 관리 능력

## 5) 그룹코칭의 스킬(skill)

### (1) 라포(rapport) 형성과 아이스브레이킹

### (2) 경청

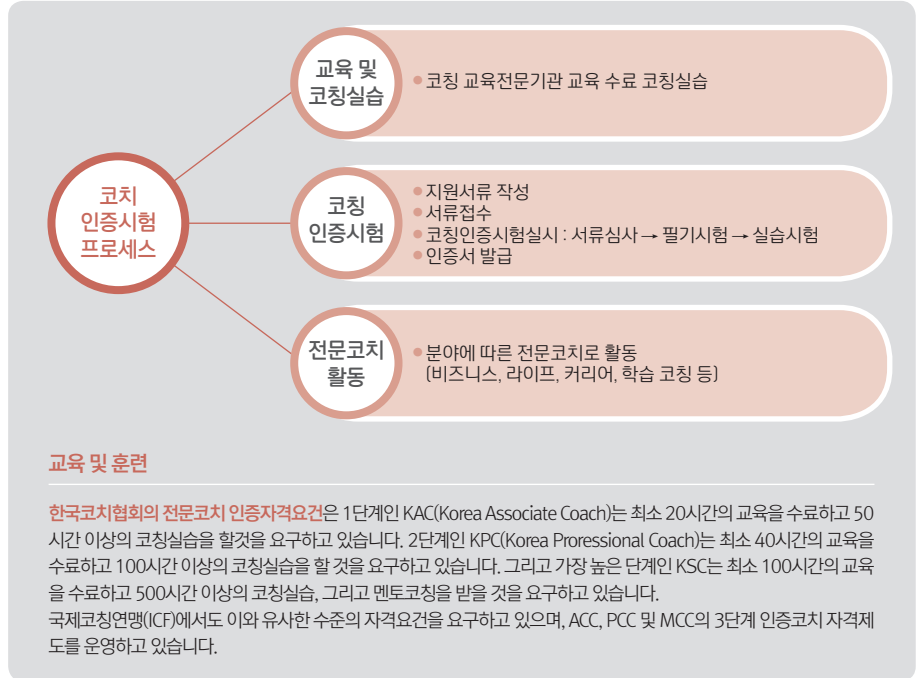
### (3) 질문

(4) 인정 : 칭찬이 상대방의 잘한 행동에 대해 하는 것이라면 인정은 그의 비전, 강점, 가치관 등 존재 자체에 대해 하는 것.

### (5) 피드백

(6) 퍼실리테이션 기술 : 원인 분석과 의사결정, 실행계획을 세우는 데 필요한 문제의 본질을 파악하고 우선순위를 정하는 과정에 참가자 모두가 동의하는 절차와 도구가 필요.

## 6) 코치의 양성 과정과 프로세스



## 7) 대표적 도구들

(1) **그룹코칭 툴 세트**: 목표 합의서, 스폰서 합의서, 코칭 저널, 그룹코칭 세션일지, 코칭 성찰일지, 사전 평가, 사후 평가, 개별 실천계획, 코칭 실천에 대한 참가자의 성찰일지, 목표 관리표, 개별 최종보고서, 그룹코칭 사전 설계 양식, 그룹코칭 그랜드 디자인, 그룹코칭 일정표 등.

### (2) 기타 사용 가능 도구

- 굿 뉴스: 감사한 것 나누기 / 칭찬 훈장 / 칭찬 샤워 / 칭찬 의자 / 왼손·오른손 받아쓰기 / 버추(virtue)카드의 활용 / 구호 및 슬로건
- 아이디어 그룹핑 / 임의 단어법(Random Word) / 연꽃 개화 다이어그램 / 브레인 라이팅(Brain Writing) / 클레이를 이용한 형상화 / 사진을 이용한 그려보기 / 신체 부위별 실행 아이디어 / 아이디어 수렴 / 멀티보팅(Multi-Voting) / 스토리보드 / 의사결정 도표 / ERRC 도표 / LESS-MORE / SCS 도표
- 향후 개별 실천계획 / 매직 넘버 / 목표 붙여두기 / 성찰일기 쓰기 / 공표(Public Commitment) / 향후 지속적 실천 위한 이미지 선정 / 짝(Buddy) 맺기 / 롤 플레이 / 코칭 저널



## 8) 우리 연구 과정에서 수렴해야 할 사항

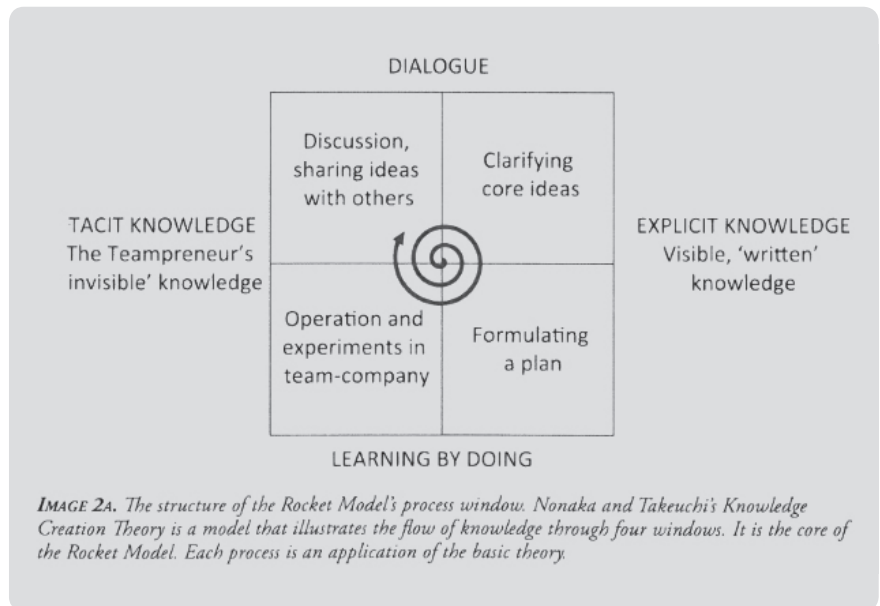
- 코칭의 철학과 방법론은 상당 부분 액션러닝이나 퍼실리테이션과 내용이 유사하며 공통분모가 있다. 우리 과제에서는 특정 방법론의 명칭을 그대로 사용하지 않는 것이 좋겠다.
- 코치가 지녀야 할 가치관과 자세, 역량, 기술(skill) 등을 습득하고 훈련하는 과정은 반드시 포함 시켜야 한다.
- 사회적경제와 관련된 지식이나 정보를 습득하는 과정은 명시적으로 제시돼 있지 않으므로 우리 과제에서는 지식 습득 경로를 별도로 설계할 필요가 있다.
- 동종 업종의 사회적경제 종사자들이 자신들의 사업 전략을 개발하고 경험을 나누는 학습모임에 서는 그룹코칭의 방법이 특히 효과적일 수 있다.

## 1) 티미아카데미아의 역사

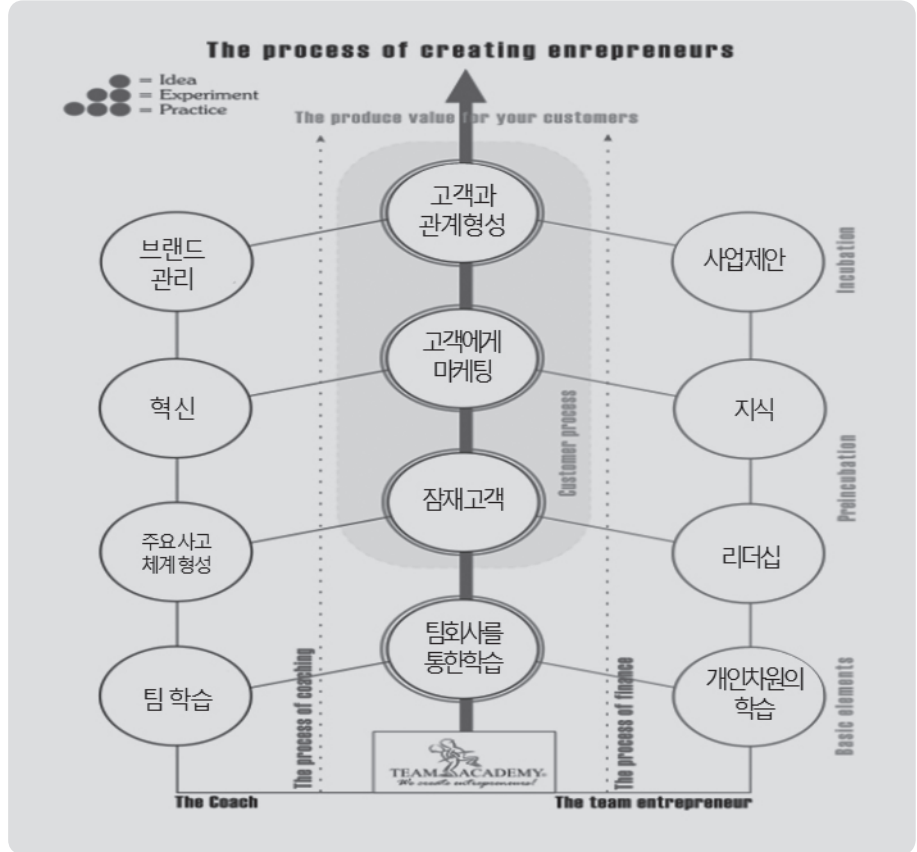
핀란드 위바스쿨라 대학 경영학부에서 20년 간 강의를 했던 요하네스 파르타넨(Johannes Partanen) 교수가 1993년 자신의 교육 방법에 회의를 품고 교수와 강의 대신 코치가 있는 새로운 학습법을 창안하였다. 소크라테스가 질문을 통해 상대를 깨닫게 했던 산파술과, 당시 문맹의 노예들이 피타고라스 정리를 터득하고 있었던 사실에 주목하면서 전통적 교수법을 폐기하고 학생을 능동적 주체로 세우는 학습 모델을 수립했다.

## 2) 티미아카데미아의 철학

강의가 곧 배움으로 연결되는 것은 아니며 사람은 누군가의 가르침 없이도 스스로 배울 수 있다는 사실에 착안하였다. 학생을 학습의 파트너이자 학습의 주체로 내세워 팀워크와 소규모 프로젝트를 통한 실습을 통해 배우게 한다는 것이 기본 아이디어다. 크게 보면 ‘고객이 원하는 사업을 실제로 해보기’와 ‘사업에 연관된 이슈에 관해서 책 읽고 에세이 쓰기’로 구성돼 있다. ‘실행과 실험으로 얻은 경험이 책에서 얻은 지식적 이슈를 구체화시켜주고 우리의 사고를 풍부하게 한다’는 기존 학습이론(Kolb의 경험학습론, Nonaka & Takeuchi의 지식생성이론, Senge의 학습조직론 등)으로부터도 영향을 받았다.



### 3) 학습 과정과 프로세스



〈그림 14〉 기업가 양성과정 (Rocket 모델)

로켓모델이 전략이론 모델이라면 이를 실행에 옮기는 ATP모델이 있다.

#### (1) ATP모델의 개요

- 팀 단위로 프로젝트 계획 세우기: Pre-Motorola 보고서 작성
- 팀코치 도움 받아서 프로젝트 실행
- 프로젝트 결과를 “Birth Giving”<sup>17)</sup>으로 발표하고 보고서 작성

17) 한 팀이 자신들의 지식이나 아이디어를 외부와 공유하는 행사로 당면 문제의 해결책 찾기, 새로운 아이디어 구하기 등의 목적으로 상호소통하는 다양한 이벤트의 행사. 그 외 24시간짜리 Birth Giving 있으며 24시간 동안 실제 고객을 상대로 실제의 문제를 해결하는 행사로 사전예고 없이 24시간 이내에 문제를 해결해야 한다.

## (2) 분석 도구로서의 Pre-Motorola 보고서

- 이 고객 프로젝트의 목적은 무엇인가?
- 이 프로젝트가 고객한테 이로운 점은 무엇인가, 고객의 역할은 무엇인가?
- 이 프로젝트를 실행하는 데 어떤 이론 지식을 적용할 것인가?
- 이 프로젝트는 어떤 노우하우(know-how)와 기술을 요하는가?
- 우리가 이 프로젝트의 목표 및 비전에 도달하려면 어떻게 해야 하는가?

## 4) 팀코치의 역할과 역량

팀코치는 새로운 아이디어나 이론을 던짐으로써 팀의 대화나 토론을 풍성하게하며 또한 이야기가 정해진 주제를 벗어나지 않도록 안내하는 역할도 한다. 팀코치의 가장 중요한 능력은 로켓모델의 기본이념과 이론, 도구 등을 철저히 이해하는 것이다.

## 5) 팀코치 양성 과정과 프로세스

팀코치의 4단계 중 1단계는 대학의 경영학부생에 해당하는 티미아카데미아의 팀프러너(teampreneur)를 위한 코치, 즉 주니어 팀코치이며 나머지 세 단계가 성인 대상 프로그램이다.

- 주니어(Junior) 팀코치
- 팀매스터리(Team Mastery)
- 원더(Wonder) 코치
- 매스터(Master) 코치

### (1) 팀매스터리(Team Mastery)

교사, 기업가, 매니저 등 팀을 이루어 학습하거나 활동하는 전문직업인들에게 적합한 과정이다. 이 과정을 통해서 당면한 문제의 해법을 찾고, 동시에 티미아카데미아 식으로 팀코칭하는 기본적인 기술을 습득할 수 있게 한다. 과정은 총 기간이 1년 6개월(18개월)이고 오리엔테이션 1일과 3일짜리 모듈 6회로 구성돼 있다.

- 오리엔테이션(1일)
- 학습과 팀코칭(3일)
- 리더십 및 주요 철학(3일)
- 고객 및 마케팅론(3일)
- 혁신과 지식 매니지먼트(3일)
- 브랜드와 제안하기(offerings)(3일)
- 팀코치의 성격 창조하기(3일)

이 과정에는 개인별 독서하기, 현장조사 과제, 팀코치 실습 등이 포함돼 있고 다른 참여자들과의 토론과 대화를 통해 팀코칭 기술을 실습하게 된다. 집중적인 프로그램이 아니며 형식을 중시하지 않는 여유로운 분위기에서 진행된다. 학습자가 중요하다고 여기는 것을 찾아서 스스로 좁혀나가도록 안내한다. 이수자는 파르투스(Partus)<sup>18)</sup>가 수여하는 수료증을 받게 된다. 교육비는 8,900유로(1,112만원)+부가세 (학습자의 여행경비 및 숙박비는 별도)이다.

## (2) 원더(Wonder) 코치

- 원더 코치 과정 신청 자격
  - 팀마스터리(Team Mastery) 과정을 이수하고 티미아카데미 팀코치 인증서 땀을 것.
  - 시간제 혹은 전업제 팀코치로 일하고 있을 것(교사, 매니저, 컨설턴트 등)
  - 티미아카데미 방식을 사용해서 팀코칭한 경험이 최소 1.5년 이상일 것.
  - 영어로 말하기와 쓰기 능력이 우수할 것.
  - 티미아카데미 학습 네트워크의 일원일 것.
  - 과정 중에 해결하고 싶은, 코치로 성장하는 데 중요한 문제를 갖고 있을 것.
  - 프로그램의 모든 활동을 완수할 수 있는 시간과 자원이 있을 것.

훈련 과정은 1년 6개월의 기간 동안 팀코칭 해보기, 벤치마킹 방문조사, 실제 훈련, 독서 프로그램, 소그룹으로 작업하기, 개인 코칭, 보고서 및 능력 시연하기 등 빽빽하게 패키지로 짜여 있다. 신청자가 선택할 수 있는 다양한 활동 목록이 제시된다.

원더 코치 과정의 핵심 아이디어는 가까운 미래에는 자기 관리 네트워크(self-managing networks)를 운영하는 기술이 발달할 것이고 중요해지리라는 것이다. 기업가의 능력을 스스로 갖추는 것 이상으로 기업가 활동(entrepreneurship) 세계에서 리더십을 갖는 것이 중요해지리라는 전망을 갖고 있다.

영세기업이나 중소기업에서 새로운 일자리가 창출될 것이고, 따라서 통제나 관리(control)에서 벗어나 자율(self-organizing)의 영역으로 이동해야 한다고 생각한다. 원더 코치 과정의 모듈들은 리더십을 네트워킹하는 것과 관련돼 있다.

3일짜리 컨택트 세션을 4회 실시하는데 각 세션마다 다른 경험 분야의 팀코치들과 학습을 진행하면서 세션 동안 자신의 기존 사고방식에 대한 도전과 정신적 고양(mental boost)을 경험한다. 또한 티미아카데미의 시니어(senior) 코치급 멘토로부터 조언과 팁을 듣는 멘토링 순서도 포함돼 있다. 이 과정을 하면서 유럽 전역(핀란드, 스페인, 헝가리, 네덜란드, 영국, 남미의 브라질 등)에 걸쳐 있는 TALN(Tiimiakatemia Learning Network)과 연결돼서 수백 명의 회원과 접촉하고 프로그램 활동들을 경험할 수 있다.

18) 티미아카데미의 창시자인 요하네스 파르타넨이 고문으로 있는 티미아카데미 성인 교육 서비스 공급 회사.

원더 팀코치 프로그램의 기간은 1~2년이다. 4개의 모듈을 어떤 순서로든 개인별로 이수하면 되고 각 모듈에서 핵심은 네트워크를 이루어 작업하고 학습 능률을 높이기 위해 네트워크를 이용 하라는 것이다.

- **모듈 H** : 고급 팀코칭 기술 및 학습 실행 (Y1, Y2 & Y3<sup>19)</sup>)
- **모듈 I** : 팀 리더십 및 팀프러너십(Teampreneurship) 형성하기
- **모듈 T** : Co-creation 및 네트워크
- **모듈 M** : Big Picture, 에코시스템, 자기 관리(self-management)
- **모듈 R** : Major Paper와 인증서

### (3) 매스터(Master) 코치

시니어 팀코치 수준에 다다른 사람을 새 매스터 코치로 양성하는 과정으로 티미아카데미를 처음 창안한 요하네스 파르타넨(J. Partanen)이 직접 지도하며 주로 큰 프로젝트와 코칭 역할하 기가 주를 이룬다. 정해진 프로그램이 없으며 모든 학습 내용과 과제는 학습자 개인이 결정하고 매스터가 장래의 매스터에게 전수하는 방식으로 진행된다.

## 6) 대표적 도구들(기업가 양성 과정의 도구)

### ● 책 읽기 과제를 위한 도서 목록(BOB)

1,000여 권의 도서를 난이도에 따라 1~3점으로 등급을 매기고 수료할 때까지 120점 분량의 책을 골라 읽도록 한다. 학습자와 팀코치는 자기가 읽은 책에 대해 매번 에세이를 작성하는데 에세이는 반드시 자기 성찰적이어야 하며 쓰기를 통해서 새로운 아이디어와 자기 생각을 구조화(structure)해야 한다. 모든 팀원은 에세이에 관해 평가하고 코멘트해야 한다. 책 읽기는 사업과 기술을 발전시키기 위한 아이디어와 영감 얻기가 목적으로, 반드시 프로젝트 실전에 응용될 수 있도록 읽어야 한다.

### ● 학습계약서(learning contract)

학습 계약은 학습자가 자기의 노우하우(기술) 개발에 전념하도록 해주는 것으로 계약은 팀이 달성해야 할 목적에 관해서 다른 팀원들과 약속을 하는 것이다. 이것을 통해서 다른 팀원들과 팀코치는 그의 생각, 그의 실행 계획, 성과를 어떻게 측정할지를 파악하고 그를 지원할 수 있게 된다.

19) 로켓모델에서 Y1은 맨 아래 단계의 개인적 학습 과정(process of individual learning), Y2는 팀 학습의 과정(process of team learning), Y3는 팀회사를 통해 학습하는 과정(process of Team-Company learning)을 가리킴.

● **학습 일기(learning diary)**

일체의 학습 상황에서 얻은 자기 생각, 깨달음(insights), 관찰한 것, 경험들을 적는 것으로 자기 생각을 정리하는 데 도움이 된다. 팀코치도 자신이 코치하는 여러 팀에 관해 학습 일기를 작성해야 한다.

● **성찰보고서(reflection paper)**

에세이와 마찬가지로 성찰적이어야 하고 생각을 짜임새 있게 체계화해야 한다. 성찰보고서에서는 이론서에서 얻은 자료를 가지고 자신의 실용적인 아이디어의 근거를 제시해야 한다. 성찰은 자신이 한 일, 생각, 감정을 의식적으로 따져보고, 특히 자신의 강점(strengths)에 초점을 맞추어야 한다.

다음 질문들에 입각해 자신의 생각을 보다 깊이 성찰할 수 있다.

- 진짜 무슨 일이 일어났나?
- 나는 무엇을 했나?
- 나는 무엇을 느꼈나?
- 내가 왜 그런 행동을 했나?
- 나는 왜 그런 식으로 생각했을까?

● **학습 포트폴리오(learning portfolio)**

포트폴리오는 개인의 경험에서 성찰을 통해 알아차린 것(reflective observation)들로 구성되는데 평생에 걸쳐 자신의 성찰적 인식의 결과를 축적·저장할 수 있다. 흔히 자신의 최고 작품들로 구성하는 포트폴리오는 자기의 능력을 입증하고자 하는 평가(assessment) 포트폴리오의 일종이다. 성찰적 포트폴리오의 목적은 자기 평가(self-assessment)를 위한 것이고 학습자는 그것을 이용해서 자신의 목표 대비 성취 정도를 보여줄 수 있다.

● **토론 모임(dialogue session)**

전체 팀원(10~15명)들이 일정 주기(교육연한에 따라서 주 1회에서 1~2주에 1회로 차이) 모여 4시간 동안 토론한다. 주제는 특정 프로젝트의 운영문제부터 마케팅 일반론, 국가의 기업가 육성 정책에 이르기까지 범위가 매우 다양하다. 브레인스토밍이나 민주적 토론 및 의사소통 기술을 훈련하기도 하는데 코치가 간단한 정보 제공을 하는 경우도 있다.

● **서로에게서 배우기(Cross-Fertilization)**

상호 방문 및 대화, 다른 팀원과 프로젝트 하기, 심포지엄이나 세미나 등.

## 가) 우리 연구과정에서 수렴해야 할 사항

설계할 코치 양성 프로그램이 어떤 부류의 학습자를 대상으로 할 것인가를 정하고 그들에게 필요한 기술과 내용을 목록화해야 하는데, 티미아카데미의 기술훈련 항목을 참고로 보면 다음과 같다.

- **일반 기술** : 컴퓨터와 IT 활용 기능, 의사소통 숙련도, 자기주도적 태도, 창의성 숙련도, 개인 학습 숙련도 및 태도, 팀 학습 숙련도 등
- **리더십** : 자기 리더십 숙련도, 프로젝트 관리 숙련도, 팀 결성 및 운영 숙련도, 기획·조직·총괄 기술 숙련도, 전략 숙련도, 코칭 숙련도, 결단력
- **기업가 역량** : 고객 서비스·협상 및 판매 숙련도, 재정에 대한 지식, 마케팅 숙련도, 모델 및 이론 숙련도, 혁신 숙련도, 네트워킹 숙련도 등

팀매스터리와 원더 코치 양성 과정을 벤치마킹할 필요가 있다. 교육생 모집 단계부터 ‘코칭’이라는 새로운 방법론에 의해 교육한다는 점을 명확히 인식시키고 충분히 이해된 가운데 동의를 받아 참여시켜야 할 것이다. 본인의 시간과 노력을 충분히 투여할 수 있는지 등 학습 신청자의 학습 여건도 고려하여 선별하여야 한다.



04

퍼실리테이션  
(Facilitation)

퍼실리테이션은 그룹 구성원들이 효과적인 기법과 절차에 따라 적극적으로 참여하고 상호작용을 촉진하여 목적을 달성하도록 돕는 활동을 말하며, 전문성을 갖고 이러한 퍼실리테이션 활동을 능숙하게 해내는 사람을 퍼실리테이터라고 한다.

1) 퍼실리테이션의 역사<sup>20)</sup>

- 퍼실리테이터이며 역사가인 리처드 챔먼(Richard Chapman)은 1940년대에 미국과 영국에서 제도화되고 이론적 발전을 하게 된 현대의 ‘절차 퍼실리테이션(process facilitation)’의 기원에 대하여 조사한 결과
- 미국에서는 MIT의 집단역동연구센터(Research Centre for Group Dynamics)와 그 후신인 국립응용행동과학훈련실험연구소(National Training Laboratories Institute for Applied Behavioral Science), 그리고 영국에서는 타비스톡연구소(Tavistock Institute)와 로페이파크연구소(Roffey Park Institute)가 퍼실리테이션 발전의 중심적인 역할을 했다.
- 1941년 광고회사 임원인 알렉스 오스본(Alex Osborn)은 “브레인스토밍”이라고 알려진 프로세스의 4가지 기본원칙을 만들어냈고, 비슷한 시기인 1946년에 커트 르윈(Kurt Lewin)은 “액션리서치(Action Research)”를 개발했다.
- 1950년대와 70년대 집단절차의 본질에 대한 탐색, 연구와 발전의 기간을 거치면서, 70~80년대에는 미국과 영국에 공식 교육과정이 개발되었다. 1978년 영국 서레이대학교의 ‘퍼실리테이션 방식 과정(비학위)’, 미국 MIT NTL의 ‘조직개발 석사과정’, 1986년 ICA(문화문제연구소)의 교육과정인 ‘참여의 기술(Technology of Participation) 등이 그것이다.
- 워크숍 및 자유로운 의견 교환이 이루어지는 미팅의 증가, 강의식 교육에서 실험 및 집단 학습교육으로의 변화, 일대일 상담에서 집단상담 기법으로의 변화 등으로 인해 20세기 후반부터 비즈니스 교육, 치료 분야에서 사용되기 시작하였다. 비즈니스 분야에서의 퍼실리테이션은 1970년대 중반부터 미국을 중심으로 시작되었으며 주로 효과적인 미팅 진행을 위해 도입되었다.
- GE, HP, IBM, 듀폰 등과 같은 기업들에는 미팅에서 퍼실리테이션의 활용이 이미 일반화되어 있으며 관리자를 퍼실리테이터로 양성하기 위한 활동도 활발히 이루어지고 있다.
- 1994년에는 퍼실리테이터들의 정보 교환, 전문성 개발, 트렌드 분석 및 네트워킹을 위해 국제 퍼실리테이터협회(The International Association of Facilitators: 이하 IAF)가 조직되었다. 이후 IAF는 꾸준히 성장하여 현재는 63개국에서 1,500명이 넘는 회원을 거느리고 있다.

20) 코퍼실리테이션그룹 홈페이지 : 작성자 구기욱(위 글은 2012년 위키피디아의 ‘국제퍼실리테이터협회(IAF)’ 항목에 포함되었던 내용인데, 지금은 삭제되었다.)

## 2) 퍼실리테이션의 철학

- 사람은 기본적으로 현명하고 올바른 일을 할 수 있으며, 또 그렇게 하고 싶어한다.
- 사람들은 자신이 참여한 아이디어나 계획에 대해서는 더욱 헌신적으로 임한다.
- 사람들은 자신의 결정에 대해 책임이 부여되면 진정으로 책임감 있게 행동한다.
- 모든 사람의 의견은 지위, 계급 여하를 막론하고 똑같이 중요하다.
- 도구와 훈련이 주어진다면 팀은 갈등을 스스로 해결하고 성숙한 행동을 하며 좋은 관계를 유지해 나갈 수 있다.
- 퍼실리테이션의 프로세스가 잘 설계되고 계획대로 적용된다면 바라는 결과를 얻을 수 있다.

## 3) 퍼실리테이션 학습 과정(내용)과 프로세스

### (1) 국내 퍼실리테이션 학습을 진행하는 팀 현황


- 협회에서 일정 자격 이상이 되는 퍼실리테이터가 참여하고 구성된 과정을 매년마다 인증해주고 심사하는 절차를 밟음.
- 협회 직접 교육은 매우 한정적이며, 현재는 협회로부터 인증받은 관련 기업들이 퍼실리테이터 양성과 관련된 교육을 맡고 있음.
- 기본과정 : 한국퍼실리테이션 협회에서 인증한 기본과정 교육

소개과정	기본과정	전문과정	협회 및 교육일정		
					
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>과정목표</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 퍼실리테이션 의미와 활용영역, 퍼실리테이터의 역할 이해</li> <li>2. 참여를 촉진 시키는 퍼실리테이션 프로세스와 핵심 기법 학습</li> <li>3. 합의를 이끌어 내고 갈등을 관리하는 퍼실리테이션 기법 체득</li> </ol> </li> <li>● <b>교육대상</b> 관리자, 경영자, 팀리더, 프로젝트 리더, 인사.교육 담당자, 사내 컨설턴트, 이외 회의/워크샵 운영 업무가 많은 분</li> </ul>					
프로그램	교육기관	인증시간	인증날짜	인증만료일	인증번호
Blended e-Learning 퍼실리테이터 육성과정	ORP연구소	33H	2014.03.11	2017.03.10	KFA-TC004호
PURE Facilitation	퍼포먼스웨이컨설팅	16+8H	2014.05.30	2017.05.30	KFA-TC005호
POS 퍼실리테이터 양성과정	주식회사 퍼실리테이션센터	24H	2015.11.25	2018.11.25	KFA-TC007호
쿠 퍼실리테이션 INITIATIVE 과정	쿠 퍼실리테이션 그룹	24H	2016.01.12	2019.01.12	KFA-TC008호
ToP 퍼실리테이터 육성과정	ORP연구소	24H	2013.12.01	2016.12.01	KFA-TC009호
도시계획 퍼실리테이터 양성과정	(사)도시계획기술사회	26H	2015.01.25	2018.01.25	KFA-TC010호
Link 퍼실리테이션 기본과정	링크컨설팅	24H	2015.10.20	2018.10.20	KFA-TC011호
Essential Facilitation Workshop	얼라인드웍드어소시에이츠(주)	24H	2015.11.07	2018.11.07	KFA-TC012호
청소년 지도자를 위한 퍼실리테이션 역량 강화 과정	쿠 퍼실리테이션 그룹	16H	2016.01.11	2019.01.11	KFA-TC013호
퍼실리테이터 양성 기본과정	인피플컨설팅	16H	2016.02.14	2019.02.14	KFA-TC-014호

(그림 15) 한국퍼실리테이션협회에서 인증한 2016년도 기본과정 사례

● 전문과정 : 한국퍼실리테이션협회에서 인정한 전문과정

소개과정
기본과정
전문과정
협회 및 교육일정



● **과정목표**

1. 전문 퍼실리테이터의 필수역량을 이해하고, 자가진단과 피드백을 통해 현수준을 진단함.
2. 변화관리, 조직개발, 전략수립, 대규모 전문 컨퍼런스 운영 등 전문 영역 별 구조화된 퍼실리테이션 프로그램을 학습함.

● **교육대상**

사내의 컨설턴트, 변화관리 전문가, 전략/기획 전문가, 인사 교육 담당자, 전문 퍼실리테이터의 목표를 가진 분


프로그램	교육기관	인증시간	인증날짜	인증만료일	인증번호
Design Thinking Facilitation	인피플 컨설팅	16H	2016년 7월 18일	2019년 7월 18일	KFA-PTC-008
퍼실리테이션 실전 과정	인피플 컨설팅	8H	2016년 4월 3일	2019년 4월 3일	KFA-PTC-007
Graphic Facilitation	인피플 컨설팅	8H	2016년 4월 3일	2019년 4월 3일	KFA-PTC-006
기록의 기술	쿠 퍼실리테이션그룹	8H	2015년 6월 19일	2018년 6월 19일	KFA-PTC-005
퍼실리테이션기법 기반의 문제해결과정	퍼포먼스웨이컨설팅	16H	2015년 1월 25일	2018년 1월 25일	KFA-PTC-004

〈그림 16〉 한국퍼실리테이션협회에서 인증한 2016년도 전문과정 사례

(2) 쿠퍼실리테이션그룹 교육 참고(쿠퍼실리테이션그룹 참조 [www.koofacilitation.kr](http://www.koofacilitation.kr))

- **종합교육** : 퍼실리테이션의 기본내용을 종합적으로 이해하고 접근할 수 있다. 도구, 핵심기술, 기법, 철학 등을 다루며 퍼실리테이션의 모든 것을 압축적으로 집합한 프로그램이다.
  - 이니셔티브 교육과정 : 쿠퍼실리테이션 그룹에서 개발한 전문 퍼실리테이터 양성과정으로 정식 명칭은 쿠퍼실리테이션 ‘INITIATIVE’이다. 퍼실리테이션을 올바르게 실행하는 데 필요한 다양한 기법과 도구를 제공하고 있다.
- **전문교육** : 퍼실리테이션에 대한 이해를 기반으로 특정분야를 집중적으로 학습할 수 있도록 설계한 프로그램이다. 질문, 갈등, 기록, 설계 등 퍼실리테이션의 핵심역량을 집중적으로 다룰 뿐만 아니라 일반적 현업에 적용 가능한 기술이며, 전반적인 퍼실리테이션 기술 수련의 속도와 방향을 점검한다.
  - 전문교육 과정 사례 : 질문의 기술, 갈등 해결, 기록의 기술 등


> 전문교육



**질문의 기술**  
**강사명**  
 구기욱 CPF 남서진 CPF  
**문의 : 02-562-8220**


쿠 퍼실리테이션 그룹이 개발한 '질문의 기술'은 좋은 질문을 만들어 내는 인간관과 철학적 통찰을 통하여 변화하는 환경에서 훌륭한 리더라면 시도해야 할 적절한 질문을 다양한 질문 프레임 워크를 통해 학습하고 역량을 강화하는 과정입니다.

상세보기



**갈등해결**  
**강사명**  
 구기욱 CPF, 남서진 CPF  
**문의 : 02-562-8220**

상세보기



**기록의 기술**  
**강사명**  
 남서진 CPF 경수혜 CPF  
**문의 : 02-562-8220**

본 과정은 퍼실리테이션의 기본 기술인 기록기술을 심화학습하는 과정입니다. 그룹의 목적을 달성하고, 모두가 참여하는 워크숍을 진행하기 위한 기록의 원리와 핵심사항, 집단의 기억을 효과적, 효율적으로 활용할 수 있는 방법을 제공합니다.

상세보기

(그림 17) 퍼실리테이션 전문교육 사례

- 심화교육 : 퍼실리테이션 종합과정을 수료한 분들의 수련과 기술의 고도화를 지원하기 위한 프로그램이다. 퍼실리테이션을 실행하고 있는 분들에게 심층 학습과 실제적인 실행을 위하여 추천하는 과정이다.

#### 4) 퍼실리테이션 학습 진행자의 역할과 역량<sup>21)</sup>

- **고객의 이해와 협력 관계 형성**
  - 고객과 파트너십을 형성
  - 고객의 환경과 요구를 정확하게 이해
- **적절한 진행 계획의 수립**
  - 고객에 맞는 방법과 진행 절차를 선택
  - 진행에 필요한 적절한 시간과 공간을 확보

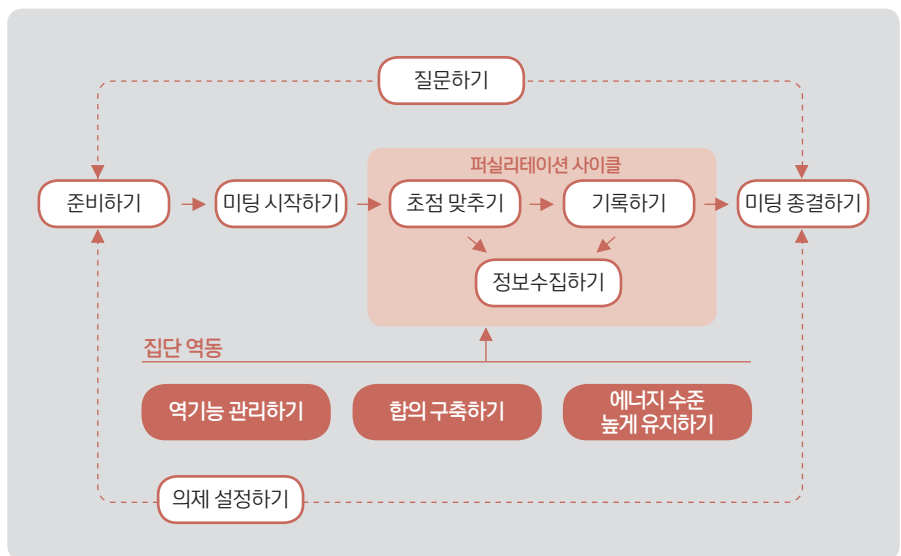
21) 출처 : 쿠퍼실리테이션그룹 홈페이지 <http://www.koofacilitation.kr/> 및 설명회 자료

- **참여 환경의 조성**과 유지
  - 효과적인 참여가 되도록 적절한 의사소통 방법을 적용
  - 다양성을 존중하고 개방적 환경을 조성하여 참여를 보장
  - 그룹 내 갈등을 관리하여 합의에 이르게 함
  - 그룹 에너지를 돋우고 창의적 사고를 장려
- **적절하고 유용한 결과 도출**
  - 적절한 방법과 절차로 정확하게 진행
  - 그룹이 목적을 항상 인식하도록 지원
  - 그룹이 합의를 이루고 기대한 결과를 달성하도록 지원
- **전문가로서의 능력과 태도**
  - 경영, 조직개발, 집단심리, 학습이론 등 기반지식을 갖춤
  - 다양한 퍼실리테이션 방법에 대해 숙지
  - 전문가로서 지속적으로 자기 개발
  - 신뢰받는 전문가로서의 자세와 품위 유지

## 5) 퍼실리테이션의 대표적인 기술 및 적용사례

### (1) 프로세스와 기술

#### ● 퍼실리테이션 프로세스



〈그림 18〉 퍼실리테이션 프로세스

● **기본기술** : 질문 기술, 경청 기술, 기운 기술, 기록 기술

- 12가지 교감기술 : 따라말하기, 바꾸어말하기, 요약하기, 발표하기, 알아채기, 잡아두기, 추적하기, 균형잡기, 연결하기, 유효화하기, 공감하기, 의도적 침묵 등

(2) 도구

● **경성도구**

- 시설장비 : 장소, 책걸상, 프로젝터, 스크린, 노트북, 음향장비, 조명장비, 활용할 수 있는 벽, 작업을 위한 정면 벽
- 도구 : 접착식 벽, 이젤, 탈부착이 가능한 차트, 마커펜, 포스트잇, 동그라미 스티커, 가위, 칼, 크기별 종이 등
- 도구와 기법 : 아이스브레이커, 브레인스토밍, 브레인라이팅, 일화사건 기법, 6가지 사고모자 기법, 무작위단어 기법, 스캬퍼, 창중감제, 리치픽쳐, 친화도, SWOT, TOWS, 역장 분석, 찬성과 반대, T차트, 인지 지도, 피쉬본, 로직트리, MECE, 마인드맵, 5why, 의사결정표, 동의단계자, 명목집단법, 시나리오 기법, OST, 긍정탐색 기법 등

(3) 적용사례<sup>22)</sup>

● **팀 활성화 워크숍**

조직이 침체되어 있는 경우에는 조직원들이 가지고 있는 재능을 십분 발휘하기 어렵다. 전 팀원이 필요로 하고 원하는 바를 통해 팀 활성화를 꾀하는 것이 필요하며 이러한 팀 활동의 활성화를 위해 퍼실리테이션을 활용할 수 있다.

● **팀 목표 설정 및 공유 워크숍**

회사의 가치체계를 중심으로 구체적인 회사의 전략과 중장기 목표를 달성하기 위해 각 팀에서는 회사와 연결된 팀 목표를 수립하고 전개해야 한다. 이를 달성하는 핵심엔진인 팀원들과 공유된 목표 전개가 되어야 살아있는 목표가 되며 이에 대한 공유가 필수적인 사항이다. 팀원들과 함께 비전 달성을 위해 수립하는 워크숍에 퍼실리테이션 기법은 가장 기본이 되는 스킬이다.

● **성과 창출 워크숍**

목표와 현실 사이에는 항상 차이가 발생하기 마련이다. 그 차이를 만드는 원인을 분석하고 그 차이를 개선해 나가는 것이 모든 문제해결의 기본이며, 성과 창출을 위해서는 전 팀원들의 공유된 공감과 시너지를 필요로 한다. 이를 위해 퍼실리테이션 기법을 사용한 워크숍을 기획한다면 한 층 더 효과적인 성과 창출을 위한 워크숍이 된다.

22) 한국퍼실리테이터 협회 홈페이지 <https://www.facilitator.or.kr>

### ● 전략기획 워크숍

회사의 가치체계가 비전 달성을 위한 관념적 체계이라면 전략체계는 구체적인 전개체계이다. 이러한 구체적인 전략 수립을 위해서는 회사의 대 내외 현실을 파악하고 회사의 능력에 맞는 전략 수립이 필요하다. 전략 수립을 위한 퍼실리테이션 기법을 활용하여 공감하고 다양한 아이디어가 포함된 전략이라면 더욱더 실행력이 보장된다.

### ● 우선순위 미팅

우리는 어떤 결정을 위해서는 다수결이라는 방법을 주로 사용했으나 다수결에 의한 방식은 가장 민주적이기는 하지만 다수에 의해 진실이 감춰질 수 있다는 모순이 있기 때문에 전원이 가장 공감하고 반대 의견을 극소화 할 수 있는 의사결정을 할 수 있다면 퍼실리테이션 기법에 의한 의사 결정이라고 할 수 있다.

### ● 피드백 및 합의 미팅

목표 달성을 위한 조직의 활동에서 피드백은 성과 달성에서의 미달된 성과를 만회하기 위해 상당히 중요한 활동이다. 조직원들이 이러한 피드백에 대한 거부감보다는 개선의 동기부여가 되어야 활동으로 연결되고 성과 향상을 위한 기폭제가 될 수 있기 때문이다. 거부감을 공감대로 변화 시켜야 하는데 퍼실리테이션이 그 방법이다.

### ● 커뮤니케이션 및 합의미팅

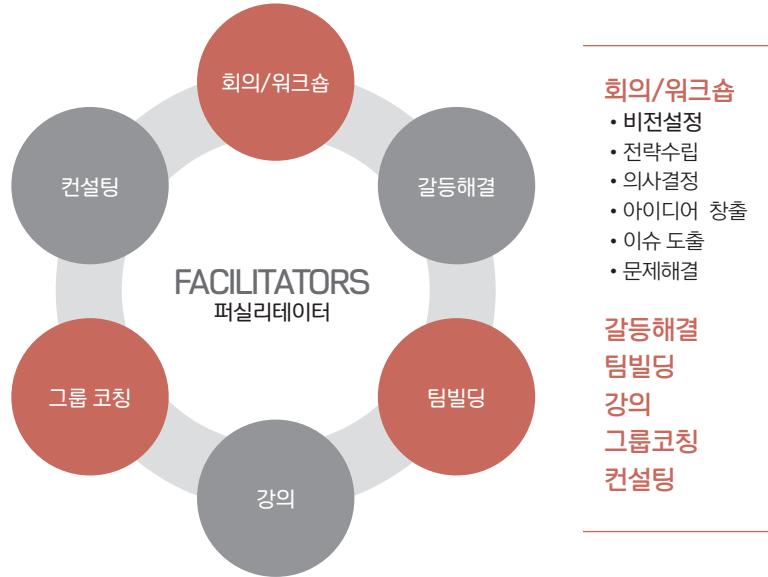
크든 작든 어떤 목적으로 모인 집단을 조직이라고 정의한다면, 이러한 조직 활동에서 중요한 것은 의사소통과 공감대를 불러일으키는 협의이다. 커뮤니케이션의 바탕에는 참여와 소통이 필연적이며 이를 통해 협의의 결과가 가장 건설적이고 공감을 불러일으킬 수 있다. 퍼실리테이션 기법을 통해 의사소통의 발현을 꾀한다면 그 조직의 긍정적인 참여와 소통을 한층 더 업그레이드 할 수 있다.

### ● 갈등 해결

지역사회에서 또는 어느 조직에서나 집단간의 이해가 상충되어 갈등이 발생하고 있다. 어느 정도의 갈등은 집단의 에너지를 만들어 주는 효과도 있지만, 지나친 갈등은 에너지를 소모시켜 심각한 사회, 조직의 문제가 되기도 한다. 퍼실리테이션을 활용하면 중립적인 입장에서 집단 간에 가장 합리적인 해결 방안을 마련할 수 있도록 돕는다.

## 7) 우리 연구과정에서 수렴해야할 사항

- 퍼실리테이션이 필요한 분야



〈그림 19〉 퍼실리테이터의 가능 활동 분야

※ 출처 : 한국퍼실리테이션협회 홈페이지 <https://www.facilitator.or.kr>

- 퍼실리테이션에 대한 기초적인 이해는 학습코치 역할을 하는 데 필요한 기초 역량이라고 판단된다. 특히 학습코치는 소규모 학습자 집단의 역동성을 기반으로 집단자성이 발휘되도록 촉진하는 기술과 관점이 필요하기 때문에 퍼실리테이션의 지향성과 기본 철학을 기반으로 한 도구, 기술, 기법을 활용해야 할 것으로 보인다.
- 촉진자로서 필요한 대표적인 역할인 팀 활성화, 학습 활성화, 의사소통 활성화, 그룹코칭 등의 역량 강화 시 필요한 학습내용이다.
- 따라서 각각의 영역을 학습하고 훈련하며 실습하는 과정으로 교육과정을 구성할 필요가 있다.



05

주민운동(CO)  
트레이너  
교육 훈련

## 1) 한국주민운동 교육훈련 역사

1960년대 후반 박정희 개발독재로 가속화된 산업화와 도시화는 이농현상을 낳았고 도시에 아무런 생활기반이 없었던 이농민들은 도시빈민지대를 형성했다. 도시빈민의 존재에 관심을 가지고 그 고통에 동참하고자 나선 사람들은 개신교회와 가톨릭교회였다. 이후 1968년 도시빈민 문제에 관심을 가진 몇몇 성직자와 평신도는 연세대학교 내에 ‘도시문제연구소’를 설립하였고 이 연구소의 ‘도시선교위원회’는 1969년 빈민조직운동에 헌신할 젊은 성직자와 평신도를 선발하여 행동훈련 프로그램으로 조직가 훈련(당시에는 실무자 훈련이라고 불림)을 실시하였다. 이것이 한국주민운동 교육훈련의 시초라 할 수 있다.

이 때의 교육은 슐 알린스키의 주민조직 방법론을 가능한 많은 사람에게 소개하는 실험적 방식으로 실시되었고 훈련생은 도시 외곽의 각각 다른 빈민지역에 배치되었다. 이 지역은 대부분 모두 무허가 판자촌지역으로 주민 대부분이 극심한 빈곤 상태에 놓여 있었다. 훈련생은 주민조직 훈련의 생생한 경험을 통하여 가난한 사람들의 주체적 역량에 대한 확실한 신뢰를 갖게 되었고 주민조직의 가능성을 보게 되었다.

1970년대 정부의 여러 탄압에도 불구하고 교육훈련과 주민조직 활동은 지속되었다. 70년대 초반 이후의 훈련 프로그램과 주민조직 활동은 파울로 프레이리의 민중교육 방법론으로부터 많은 영향을 받았고 파울로 프레이리의 이론체계가 교육훈련의 주요한 부분을 차지하게 되었다.

당시 주민조직 훈련의 교과서는 판자촌 그 자체였다. 그래서 조직가 훈련은 현장 활동보고와 정보 교환, 공동과제 연구 등의 방식으로 진행되었다. 이후 한국교회사회선교협의회는 1979년 해체된 한국특수지역선교위원회의 훈련 전통을 이어받아 1981년부터 ‘사선훈련’을 실시하였다. 사선훈련은 주로 1년의 과정으로 실시되었고 현장훈련 뿐만 아니라 이론과 주민조직 방법론에 대한 교육을 받았다. 사선훈련은 준비 과정(훈련일정 및 배경 확인 등), 역량함양 과정(지역문제 파악 방법, 인간관계론, 팀워크 그리고 조직가 자질개발 등), 교육가 역량함양 과정(주민언어 파악, 대화의 기술, 문제제기의 기술, 민중학습법 등), 관리자 함양 과정(인적·물적 자원 관리, 전문분야 개발 등), 정리종합과정(타 선교기관 방문, 자기능력·의식·활동성 평가 등)으로 구성되었다. 1996년 11월 29일 빈민운동진영은 교육훈련 전문기구로 “한국주민운동정보교육원(CONET, Korean Community Organization Information Network)을 설립하였다. 현재 한국주민운동정보교육원은 사선훈련의 전통을 복원하여 주민조직가 교육훈련, 주민지도력 개발 교육훈련, 주민운동트레이너 교육훈련 등을 진행하고 있다. 또한 자활사업, 사회복지, 지역여성, 비정규 여성노동자, 이주노동자, 공부방, 주거권운동 현장과 연결하여 교육을 진행하고 있다.

## 2) 주민운동 교육훈련의 철학

- 주민운동이 일어나고 있는 현장을 교과서로 삼는다.
- 주민 자신과 자신이 살고 있는 지역의 문제를 스스로 알아가는 것이다.
- 주민이 스스로 말하고 행동하게 하는 것이다.
- 주민의 보이지 않는 가능성을 실현하는 것이다.

## 3) 주민운동 교육훈련의 목적

- 주민운동으로 참여 가능성을 높이는 과정이며 훈련생이 자발적으로 참여하도록 안내하는 것이다.
- 좀 더 주도적으로 참여하고 행동하기 위해서 여러 차원의 상상력을 개발하는 과정이며 상상력을 실현할 수 있도록 안내하는 것이다.
- 지역사회 변화에 참여하는 데 그치지 않고 인간으로 균형있게 성숙해 가도록 안내하는 것이다.
- 어떤 문제 또는 사실에 대하여 객관적으로 인식하고 분석하며 지속가능한 대안을 찾아나가도록 안내하는 것이다.

## 4) 주민운동 교육훈련의 특징

- 주민 조직화의 밑거름이다.
- 주민의 행동을 조직한다.
- 조직 발전의 진지한 과정이다.
- 끊임없이 변화를 지향한다.

## 5) 트레이너 교육훈련 철학적 사유

- 거룩한 교육훈련의 능력
  - 명제1 우리 속에 있는 거룩한 교육훈련 능력은 무한하다
  - 명제2 사람은 마음 먹는대로 된다. 사람이 관심과 사랑을 받으면 그대로 자라게 된다.
  - 명제3 글은 언제나 어떤 사람 또는 교육훈련의 한 단면을 보여주는 것이다.
- 선을 불러일으키는 사람
  - 명제1 시인이란 인간의 가슴 속에 잠복해 있는 선을 불러일으키는 사람이다.
  - 명제2 충분하지 않은 것을 민도록 내버려 두는 것은 진리를 흐리게 하는 일이다.
  - 명제3 우리가 민중으로 하여금 무엇을 하도록 하려 한다면 더 명확히 말해야 한다.
- 심정을 이해하는 사람

- 두 번 나도록 돕는 사람
  - 명제1 참사람이 되려면 다시 정신의 아들로 나아 한다.
  - 명제2 참 인간으로 머물면 그 표징으로 거룩한 실(Scared thread, 다시 태어난 생명을 의미함)을 받는다.
  - 명제3 가르치기를... 행동의 뿌리를 욕망에 두지 않는 살림(욕망을 녹여내고 살림에 뿌리를 두어야 함을 의미)을 해야 한다.
- 희망을 그리는 교육학
- 교육훈련 현장에서 철학하기
- 생명을 살리는 교육

## 6) 트레이너의 철학

- 교육과 훈련은 주민운동 현장으로부터 출발한다는 확고한 신념으로 산다.
- 교육과 훈련이 모든 변화를 예고하고 촉진한다는 신념으로 산다.
- 주민이 주체가 되는 주민운동의 원칙을 자신의 철학으로 받아들인다.
- 한 인간으로서 소중함을 발견하고 자신을 존중하는 상호의존적인 사람이 된다.
- 트레이너는 모든 변화에 민감하고 관계와 생명의 관점에서 늘 성찰한다.

## 7) 트레이너의 역할

- 주민운동의 인적자원을 발굴하여 성장하도록 돕는다.
- 균형잡힌 한 인간으로 성장하도록 온전한 인성 개발을 돕는다.
- 훈련생을 가르치는 것이 아니라 스스로 훈련되도록 협력하고 돕는다.
- 훈련생이 삶과 현장에서 훈련되도록 안내하고 돕는다.

## 8) 트레이너 교육훈련

### (1) 목적

- ① CO 교육훈련에 대한 사명감으로 나아가고자 하는 현장 조직가를 발굴하고 양성한다.  
CO 트레이너는 교육훈련의 사명을 선택한 사람이다. 교육훈련의 중요성을 분명히 알고, 교육훈련으로 주민운동에 기여하겠다는 철저한 사명감으로 살아가는 사람이어야 한다.
- ② 사람의 내면에 활력을 불러일으킬 수 있는 균형잡힌 내면을 개발하고 성장시킨다.  
CO 트레이너는 사람의 내면의 변화를 자극하고 촉진시키는 사람이다. 충분한 자기 성찰로, 한 인간으로서 균형잡힌 성품과 자질을 갖추어야 한다.

- ③ 현장 주민조직화 가능성을 촉진하고 주민조직 활성화에 기여하는 역량을 개발한다.  
CO 트레이너가 열정만으로 일할 수 없다. 주민운동 현장에서 교육훈련으로 주민조직화를 촉진하고 주민조직 활동을 돕는 충분한 역량을 갖추어야 한다.
- ④ 주민운동의 비전을 삶의 비전으로 삼고 헌신하는 주민운동가로 양성한다.  
트레이너는 교육훈련 전문가에 머무르지 않는다. 교육훈련으로 주민운동 비전을 실현하려는 사람이다. 주민운동의 비전이 자신의 삶과 일치되어야 진실한 교육훈련이 일어난다.

## (2) 훈련생 선발 기준과 절차

### ① 선발 기준

- 주민조직가 또는 지도력 교육훈련 과정을 이수하고 주민조직 활동을 하고 있는 자
- CO 교육훈련에 대한 사명감을 가지고 있는 자
- 현장 주민운동 활성화에 대한 교육훈련 비전과 자질을 갖춘 자 또는 그 가능성을 지닌 자
- 이상의 조건을 갖춘 자 가운데 CONET 트레이너 추천을 받은 7명 내외를 초대한다.
- 고려할 사항
  - 주민운동 활성화 차원에서 훈련 참가자에 대한 개방된 가능성을 본다.
  - 지역과 영역도 어느 정도 고려한다.

### ② 선발 절차

- 트레이너들의 의견을 수렴하여 초대 가능한 예비 명단을 확보한다.
- 트레이너 전체 모임에서 예비 명단 가운데 초대 대상자를 트레이너들이 추천한다.
- 초대 대상으로 선정된 이들을 개별로 인터뷰하여 기준에 부합하는지, 트레이너 양성과정 참여 가능성을 확인한다.
- 참여에 동의한 이들을 예비모임에 초대하여 트레이너 삶에 대한 자기 비전과 계획을 확인하고 최종 초대자를 선택한다.

## (3) 교육 훈련 개요

① 기간 : 총 9개월 18회 과정(회당 5시간, 1박2일 3회, 2박3일 1회 포함)

### ② 주요 내용

- 주민운동(CO) 트레이너론
- 주민조직운동론(CO 총론)
- CO 교육학, 교육철학
- 주민운동 역사와 이론 연구

- 주민운동 현장 연구, CO 교육훈련 현장 연구
- 조직화 방법론 주제 연구
- 협동사회경제 교육 연구
- 교육훈련 기획 실천(실습), 교수 방법론 연구

#### (4) 교육훈련 방법

- ① 참여자들이 전 과정을 함께 만들어 가며 참여자들의 상호의존성이 우선된다.
- ② 공동연구와 워크숍, 실습을 기본 진행 방법으로 하고, 현장 교육훈련 체제도 실시한다.
- ③ 참가자들의 내적 변화에 개입하고 자극하기 위해서 역동적이면서 주체적인 교육훈련 과정이 되게 한다(시, 그림, 영상, 음악, 글쓰기, 독서, 현장방문 등)
- ④ 선배 트레이너들의 현장 교육훈련 경험으로부터 배운다. 경험의 나눔과 성찰을 통해 새로운 도전과 상상을 촉진한다.

#### (5) 프로그램 계획(안)

〈표 7〉 코넷 트레이너 교육 계획안

영역	일정	주제 1	주제 2
트레이너 총론	2개월 4회	CO 트레이너 총론 주민운동총론 주민운동의 역사 해외주민운동 이해	급진주의자를 위한 규칙 페다고지 스스로 말하게 하라 끝이 없는 이야기
트레이너 철학과 주제	5개월 13회	CO 교육학 교육훈련 철학 협동사회경제 교육	CO 방법론(15주제) - 주제 연구 - 교육기획 실천(실습) 트레이너 교수법 교육훈련 과정 연구
트레이너 현장과 비전	2개월 3회	주민운동 현장 연구 주민운동 비전	교육훈련 현장 연구 교육훈련 비전

## (6) 주민운동 트레이너 과정 일정표

〈표 8〉 코넷 트레이너 교육 일정표

회차	주제 1	주제 2	비고
예비	소개와 인사	동기, 기대, 일정 확인	
1	주민운동 트레이너론	스스로 말하게 하라	교재, 발표
2	주민운동의 역사	끝이 없는 이야기	
3	주민운동 총론 I	급진주의자를 위한 규칙 I	
4	주민운동 총론 II	급진주의자를 위한 규칙 II	
5		페다고지	
6	CO 교육학 I CO 교육학 II	“CO 방법론” 연구 실습 안내	
7	CO 교육학 III	주민운동 총론 I * 과제 코멘트 지침 안내	과제코멘트 관련 트레이너 메뉴얼
8	CO 교육학 IV	주민운동 총론 II * 과제코멘트 - 생활일지	
9	CO 교육학 V1	조민지도자는 누구인가? 주민조직가는 누구인가? * 과제 코멘트 - 현장들어가기	강의 시연, 코멘트
10	CO 교육학 V2	주민 관계 맺기 주민대화	
11	협동조합 총론	지역알기 조직화 밑그림 그리기	
12	협동조합 조직방법론 I	* 과제코멘트 - 주민만나기, 조직화 전략 세우기	
13	협동조합 조직방법론 II	주민지도력 형성 주민교육 주민조직회의 * 과제코멘트 - 지도력 형성하기, 행동계 획 세우기, 주민모으기, 행동하기 * 주민운동 현장 방문	
14	협동조합 교육방법	주민조직 소통 * 과제코멘트 - 평가성찰하기, 조직세우기	
15	교육훈련 현장 연구(공동 W/S) * 현장 교육훈련 현황 및 과제 파악 - 과제 수행 발표		
16	‘과정’ 교육훈련 연구(공동 W/S) * 현장 주제별 과정 연구 과제 수행 발표		4회 이상 교육훈련과 정 진행 및 스텝 참여
17	주민운동 비전(공동 W/S) * 주민운동 비전 탐색 과제 수행		
18	교육훈련 비전(공동 W/S) 수료식		

## 9) 우리 연구과정에서 수렴해야할 사항

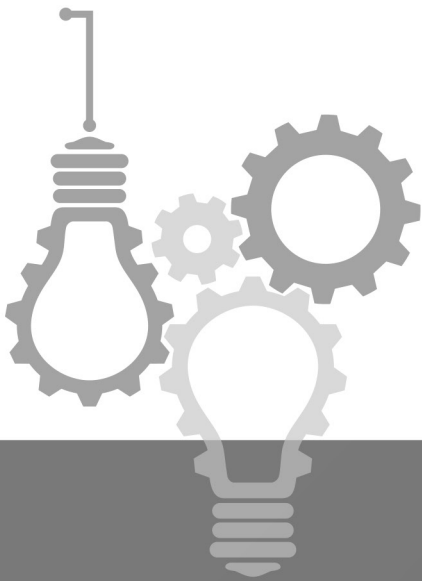
- 교육철학이 무엇인지에 대해 충분한 시간을 할애하여 학습과 토론을 진행
- 1박2일 또는 2박3일의 숙박과정 운영(현장 교육훈련 포함)
- 4회 이상 조직가 훈련 등 교육훈련 과정에 스텝으로 참여하거나 진행을 해야함
- 선발 과정
  - 주민조직가 과정 등을 이수하고 현장에서 활동하고 있어야 참여 가능함
  - CONET 트레이너의 추천을 받아야 참여 가능함
  - 개별 면담
  - 예비 모임에 참여하여 최종 결정
- 교육을 시연하고 워크숍과 피드백을 통해 교육의 전반적인 내용을 보완함  
ex) 강의 실습(1시간) → 피드백(내용, 자세, 방법 등, 1시간)  
→ 강사진의 요점 강의(10~20분)
- 시작 시간에 마음열기 프로그램을 진행하여 교육생들이 서로의 관계를 증진하고 교육의 분위기를 형성함
- 공동연구, 워크숍, 실습을 기본 진행 방법으로 함
- 수료식에는 트레이너와 현장 조직 구성원들이 참여하여 축하해줌
- 교육 과정
  - 트레이너 교육훈련
  - 주민조직가 기초과정(활동가 대상)
  - 주민조직가 중견과정(활동가 대상)
  - 주민지도력 교육훈련(주민 대상)
- 특별한 도구를 배우는 과정은 거의 없음
  - 워크숍이나 강의 등을 어떻게 진행해야하는지 전체적인 틀을 배우고 있음
  - 교육 진행에 대한 전반은 “CO교육학”에 실려 있음
  - 워크숍 진행에 대한 전반은 “워크숍 촉진 원리와 실제”에 실려 있음.





# III

## 학습 방법론의 철학과 학습코치의 정의



“당신은 한 사람에게 그 어떤 것도 가르칠 수 없다. 그가 자신 안에서 어떤 것을 발견하도록 도울 수 있을 뿐이다.”

—갈릴레오 갈릴레이(1564~1642)

## 1) 기존 학습 이론의 비교

사회적경제 공부에 적합한 학습법을 개발하기 위해서 우선 기존 학습 이론들을 비교하고 그것이 각각 어떤 인간관에 근거해 있는지 살펴보기로 한다.

### (1) 행동주의 학습 이론

행동주의는 학습자를 어떤 자극에 대해 보상이나 강화를 받아서 반응하는 수동적 유기체로 본다. 그래서 학습에서 중요한 것은 인간 내부의 어떤 메커니즘이 아니라 밖으로 드러나는 관찰 가능한 행동이다. 학습의 목적은 행동을 변화시키는 것이고 행동은 환경에 의해 통제된다고 보기 때문에 학습자의 반응을 유도할 보상(feedback)을 반복적으로 제공하는 형태로 학습 환경을 구성한다.

자극(stimulus)과 그에 대한 반응(response) 사이의 연관성이 행동의 결과를 강화시키거나 약화시킨다고 본다. 그래서 학습의 세 가지 법칙으로 학습자가 나중에 만족에 이르는 반응을 기억하고 습득할 것이라는 효과의 법칙, 반복되는 의미 있는 연관성이 상당한 학습의 결과를 초래할 것이라는 연습의 법칙, 유기체가 연관성에 대한 준비가 되어 있으면 학습이 향상되고 그렇지 않으면 학습이 억제된다는 준비의 법칙 등을 신봉한다.

따라서 행동주의 교육법은 강의와 교재로 정보 제시하기, 연습과 반복, 규칙적인 복습, 피드백 제공하기 등이다.

### (2) 인지주의 학습 이론

인지주의 학습 이론가들은 행동주의의 주장에 대해 ‘인간 정신은 단순히 자극이 들어오고 적절한 반응이 떠나는 수동적 교환 단말 시스템이 아니’라고 반박한다. 학습은 자극에 대한 반응을 강화함으로써 일어나는 것이 아니라 기존의 지식이 새로운 지식을 받아들임으로써 지식의 표상(表象)이 변화되는 것으로 본다.

또한 학습은 환경에서 오는 자극을 이해하기 위해서 인간 유기체가 스스로 자신의 경험을 재조직하는 과정이라고 해석한다. 인지주의 학습론의 대표적 유파인 게슈탈트(Gestalt) 이론가들은 ‘학습자는 문제를 심사숙고한 다음 마침내 해결책을 알게 된다. 학습자는 문제를 해결하는 데 필요한 모든 요소들에 대해 생각하며 그 요소들을 한 방식으로, 또 그 후에는 다른 방식으로 문제

가 해결될 때까지 인지적으로 조합한다'고 주장한다. 그리하여 인지주의 학습 이론은 새로운 지식과 기존 지식의 결합, 결합된 지식의 저장, 저장된 지식의 표상과 변형, 그리고 이들 지식의 인출에서 일어나는 인지처리 과정을 이해하려 한다.

인지주의는 기본적으로 지식이 객관적으로 존재하기 때문에 교사가 정보나 지식을 학습자에게 전달할 수 있다고 보는 점에서 행동주의와 일치한다. 교육 과정도 학습 과제 및 학습자의 분석, 학습 목표의 설정, 교수 전략의 개발, 학습 결과의 평가로 이루어지는 절차가 행동주의와 동일하다. 다만, 인지주의는 학습자 내부에서 일어나는 심리적 과정을 중시하고 학습자의 유의미한 경험과 능동적 참여를 강조하는 점에서 다음에 기술할 구성주의 학습 이론과 유사한 측면이 있다.

### (3) 구성주의 학습 이론

구성주의 학습 이론은 학습자는 지식의 수용자가 아니라 지식의 의미를 형성하는 자로서 의미를 추구하는 능동적 유기체라고 본다. 또한 학습은 정보를 기록함으로써 일어나는 것이 아니라 정보를 해석함으로써 일어난다고 이해한다. 즉, 지식은 교사로부터 모든 학습자에게 동일하게 전달되는 게 아니라, 외부에서 들어오는 지식을 학습자 개개인이 나름대로 구성한다고 보는 것이다.

구성주의는 지식은 개인의 경험과 이해의 수준에 따라 구성된다고 보는 주관적 관점을 취하는 반면, 행동주의와 인지주의는 세상에 대한 개인의 경험이 모여서 자신의 마음에 표상되기 때문에 지식은 학습자와 독립적으로 존재한다고 보는 객관적 관점에서 있다.

일부 구성주의 이론가들은 지식의 구성 과정을 발견의 과정으로 보기도 하지만 지식의 구성은 순수한 발견의 과정으로 일어날 수는 없으며, 따라서 구성주의는 학습 과정이 능동적으로, 그리고 구성적으로 일어나도록 교사의 모델링, 코칭, 스캐폴딩<sup>23)</sup> 같은 지원이나 안내 활동을 필요로 한다. 이를 위해서 교사에 의한 타인 조절(코칭이나 스캐폴딩)과 학습자에 의한 자기 조절 간의 균형이 학습 환경의 설계에 다양하게 적용될 수 있다.

구성주의는 학습자 내부의 심리적 과정을 중시한다는 점에서 인지주의와 유사한 면이 있으나 인지주의는 학습자의 내적 과정에만 초점을 두는 반면, 구성주의는 학습자의 내적 과정 뿐 아니라 외부 환경과의 상호작용에도 많은 비중을 둔다는 점에서 서로 다르다. 인지주의는 지식 습득이라는 면에서 객관적 관점을 갖기 때문에 체제 접근에 근거한 학습 설계(교수 설계)가 가능하지만 구성주의는 체제 접근에 근거한 학습 설계가 용이하지 않다. 그래서 위에 언급한 바와 같이 교사의 안내를 받으면서 학습자가 성찰을 연습하고 실제적 사례를 기반으로 한 학습을 하며 맥락과 내용에 근거해서 지식을 구성하는 과정을 경험을 하는 것이 구성주의 학습법의 특징이다.

23) scaffold란 건설 공사장의 건물 외부에 설치한 '비계'로서 일하는 사람들이 원하는 지점까지 안전하게 이동할 수 있도록 설치해놓은 지지대 구조물을 가리킨다. scaffolding이란 교육학에서 학생에게 앞으로의 삶에 대해 여러 가지 가능성, 다양한 길을 보여줌으로써 보다 폭넓은 선택을 할 수 있도록 안내하는 것을 말한다.

이상의 다양한 학습 이론에 관해서 에르트머(Ertmer)와 뉴비(Newby)(1993)는 각 이론의 특징을 감안할 때 한 가지 학습 이론이 모든 학습자와 학습 과제에 적합할 수는 없으며 학습자의 지식 수준과 학습 과제가 요구하는 인지 처리의 수준에 따라 학습 전략이 결정될 수 있다고 강조하였다(한국교육공학회, 2016: 48). 그들에 따르면 학습자의 지식 수준이 높고 과제가 요구하는 인지 처리의 수준이 높은 경우에는 문제해결 학습, 인지전략 학습, 창의적 학습과 같은 구성주의 학습론에 근거한 방법이 더 효과적일 수 있다고 한다.

본 연구가 상정하고 있는 학습 코치에 의한 사회적경제 교육 과정은 일단 ①성인을 대상으로 하고 있고, ②교육의 효과로서 창의적 지식 구축-학습자가 기존 지식을 습득하고 기억하는 데 머무는 게 아니라 실제로 사회적경제 조직을 만들고 운영하는 역량을 갖게 되는 것-을 기대한다는 특징을 갖고 있다.

성인학습 이론에 따르면 성인학습의 많은 부분이 본질적으로 구성주의에 입각해 있다(샤런 미리엄 외, 2009: 262). 성인을 대상으로 하는 교육의 특성상 자기주도의 학습이 적합하고 이를 위해서는 능동적인 질문, 독립성, 개별성을 강조하는 구성주의적 관점이 알맞다는 것이다. 또한 경험적 학습, 상황적 인지, 반성적 실천 등에 의해 학습이 일어난다고 보는 구성주의의 입장이 사회적경제가 요구하는 자발적이고 창의적인 학습 목표와 상통한다고 할 것이다.

## 2) 가르침이 배움을 낳는 게 아니라는 깨달음

원래 철학의 영역이었던 전통적 인식론은 인식의 주체와 객체를 분리함으로써 지식이 얻어진다 고 생각했다. 즉, 인식의 주체인 인간은 인식의 대상인 자연 세계에 대한 이치와 규칙을 지식으로 받아들임으로써 현명해진다고 믿었다.

이 같은 이분법적 인식론은 “개인의 삶과 무관하게, 그리고 개인의 바깥에 객관적이고 절대적인 지식과 도덕이 존재한다”고 믿는 사고체계였다(박철홍, 2008: 117). 따라서 인간이 사실이나 사건을 객관적으로 기술한 명제들, 즉 이른바 ‘진리’를 담고 있는 독립된 지식들을 있는 그대로 습득하고 따라함으로써 배움이 생겨난다고 이해했던 것이다.

그러나 이러한 이원론은 시간이 지나면서 점차 새로운 과학이론에 자리를 내주게 되었다. 인간은 단순히 머릿속에 선대의 지식들을 보관했다가 필요할 때 그냥 꺼내 쓰는 존재가 아니라, 스스로 지식을 형성하고 경험을 통해 사고능력을 만들어가는 존재라는 주장이 설득력을 얻기 시작했다. 달리 말하면, 인간의 지적 성장은 개체 ‘밖으로부터의 배움’이 아니라 ‘안으로부터의 배움’에 의해서 일어난다는 것이다.

특히 게슈탈트심리학(Gestaltpsychologie)은 인간이 어떤 문제를 해결하는 데 관련된 규칙들을 찾고 적용해보는 경험을 함으로써 사고능력이 길러진다고 보았다. 그리고 문제 해결의 규칙을 찾고 발견하는 일은 단번에 이루어지는 것이 아니라, 처음에는 일반적 원리나 단서를 적용했다가 이것을 점차 구체화하면서 특수한 특성을 찾아나가는 과정을 밟는다고 한다(이홍우,

2015: 237-238). 그러니까 배움은 각 개인 안에서 일어나는, 문제 해결을 위한 규칙 찾기의 과정이라고 할 수 있고, 규칙에 대한 민감성을 발전시켜 나가는 과정이라고 할 수 있다.

그러므로 배움이란 내가 아닌 누군가가 정리해 놓은 원리와 규칙들을 수동적으로 받아들이고 외운다고 해서 형성되는 게 아니라, 내가 스스로 발견하고 적용함으로써 생겨난다는 결론에 이르게 된다. 이 같은 사실은 이미 많은 심리학자나 교육학자들에 의해 지지되고 있는 통설이기도 하다. 이 글의 첫머리에서 소개한 어귀가 실제로 갈릴레이가 한 말이 틀림없다면, 그는 인지과학 분야에서도 자기 시대보다 몇 세기를 앞서 살았던 헤안의 선각자가 아닐 수 없다.

지난 세기 말, 학습 동기를 고취시키기 위한 새로운 방법론으로 등장한 문제중심 학습(problem-based learning)–또는 문제기반 학습–이론 역시, 지식은 (개인에서 개인에게로) 전수될(transmitted) 없다는 기본 전제를 가지고 있다. 왜냐하면 지식은 환경과의 상호작용을 통해서 개인적으로 구성되고 사회적으로는 공동으로 구성된다(co-constructed)고 보기 때문이다(Woei Hung et al., 2008: 488).

오늘날 강의를 통한 주입식 교육, 시험문제를 푸는 기술 전달 위주의 우리나라 학교 교육이 얼마나 창의성 내지 실질적 문제 해결 능력 기르기와 동떨어져 있는지는 새삼 언급할 필요가 없을 것이다. 가르치는 자(teacher)가 자기 지식을 타인에게 전수함으로써 교육의 효과가 나타난다고 보는 이러한 구시대적 교육관이 사회적경제 분야에서도 역시 무망하리라는 점은 너무도 자명하다. 지식을 효과적으로 창출하고 활용하여 가치를 극대화하는 일이야말로 오늘날의 기업 경영이 요구하는 바이기 때문이다. 사회적경제 기업가에게는 자기 조직이 당면한 문제를 해결할 수 있는 창의적 능력이 필요하고, 기존 지식의 기계적 적용법만 가르치는 방식으로는 그런 창의적 사고능력의 개발이 가능하지 않을 것이다.

### 3) 지식이란 무엇인가?

진정한 학습은 학습자 자신의 주체적 활동에 의해서 일어난다는 이상의 명제가 설득력을 갖게 되기까지는 ‘지식은 무엇으로 구성되는가’에 대한 탐구의 과정이 있었다.

전통적으로 지식이란 수학 공식이나 과학의 원리, 논리적 문장처럼 언어의 형태로 표출된 객관적 정보를 가리키는 것으로 이해된다. 그러나 우리가 지식이라 부를 수 있는 것 중에는 가시적 형태를 띠고 있지 않아서 타인에게 전달하거나 공유하기는 어렵지만, 본인의 육체적 경험과 행동을 통해서 습득된 깨달음이 존재한다는 것을 알게 되었다. 예컨대, 자전거를 탈 줄 아는 사람은 다른 사람에게 말로 설명하기 곤란한 여러 가지 기술들을 몸으로 체득하고 있다. 이처럼 신체가 기억하고 있는 기술(혹은 실행 능력)은 자전거 타는 법에 관해 글과 그림으로 설명돼 있는 지식과는 차원이 다른 것이다. 어떤 사람이 자전거 타는 법에 관한 글을 수백 번 읽고 원리를 머리로 이해했다 하더라도 실제의 운전에서는 얼마든지 실패할 수 있다. 또 그렇게 문자화된 지식이 실행을 하는 데는 별 도움이 안 될 수도 있다.

마이클 폴라니(Michael Polanyi)는 명시적으로 언어나 기호로 표현된 지식을 형식지(形式知; explicit knowledge)라 하고, 말이나 숫자로 표현할 수 없지만 개개인이 독특한 체험을 통해서 습득한 지식을 암묵지(暗默知; tacit knowledge)라고 구분하였다. 그는 “인간은 자신이 경험을 창조하고 구성하는 가운데 지식을 체득할 수 있다”고 주장하면서 말이나 숫자로 표현할 수 있는 지식, 즉 형식지는 지식 전체를 놓고 볼 때 빙산의 일각에 불과하며 “우리는 자신이 말로 표현할 수 있는 것 이상을 알 수 있다”고 하였다(다케우치 외, 2006: 87).

핀란드에서 티미아카테미아(Tiimiakatemia)라는 교육방법론을 처음 창시한 요하네스 파르타넨(Johannes Partanen) 교수는, 고대 그리스 시대의 노예들 가운데는 글을 읽을 줄 모르는 문맹이면서 피타고라스의 정리를 터득하고 있는 이들이 있었다는 사실에서 새로운 학습법에 착안했다고 한다. 여기에 폴라니의 지식유형론을 적용해본다면 그리스의 노예들은 고도의 수학적 이치를 글이나 숫자를 통해서 배운 게 아니라 본인 스스로의 경험을 통해서 체득했다는 뜻이다. 이는 지식의 형성은 형식지를 수용하는 과정에 의해서 뿐 아니라, 암묵지를 창조하는 과정을 통해서도 이루어진다는 사실을 뒷받침한다. 게다가 말이나 기호로 얻어지지 않는 지식-암묵지의 양과 내용이 형식지에 비해 훨씬 크다는 점에도 주목할 필요가 있다.

폴라니에 의하면 인간은 스스로 자기 참여와 실천, 소위 내재함(indwelling)을 통해 스스로 객체에 참여함으로써 지식을 창조한다. 그리고 내재함은 정신과 신체, 이성과 감성, 주체와 객체, 인식의 주체와 대상 사이의 전통적 이분법을 철폐한다(다케우치 외, 2006: 87).

노나가와 다케우치(2006)는 폴라니의 지식유형론을 한 단계 더 발전시켜, 두 가지 형태의 지식이 완전히 양분되는 게 아니라 서로 상호작용하면서 변환이 일어난다고 주장한다. 그들은 지식 변환이 일어나는 네 가지 방법을 제시하고 있다.

첫째, 암묵지가 암묵지로 변환하는 사회화의 과정이다. 작업 현장에서 견습공이 숙련공과 함께 일하면서 말을 통해서가 아니라 관찰이나 모방, 연습 등을 통해 숙련돼 가는 경우이다. 한 사람의 암묵지가 다른 사람에게로 전파되면서 그 사회의 지식으로 확장되는 과정이라 할 수 있다. 이때 암묵지를 얻는 데 가장 중요한 열쇠는 바로 경험이다.

둘째, 암묵지를 구체적인 개념, 즉 형식지로 전환하는 외재화의 과정이다. 지식 창조의 특히 핵심적인 요소라고 할 수 있는데, 암묵지를 은유와 유추, 모델 등을 사용해서 새롭고 구체적인 개념 및 패러다임으로 바꾸는 것을 말한다. 이처럼 암묵지를 형식지로 변환하는 작업은 타인과의 대화나 그룹 토론 등을 통해 시작될 수 있으며, 글을 쓰는 것 역시 이런 변환을 위한 중요한 동작이다.

셋째, 형식지를 분류하고 추가·결합하는 방법으로 기존 정보를 재구성하여 새로운 지식을 창조하는 결합화의 과정이다. 사람들은 문서나 회의, 전화나 컴퓨터 통신망 등을 통하여 정보를 교환하거나 결합하며 개념을 체계화하여 지식 체계로 변환한다.

마지막으로 형식지를 자신의 암묵지로 변환하는 내재화의 과정이다. 실천을 통한 학습은 내재화의 대표적인 방식이다. 또한 다른 사람의 성공사례를 글로 읽거나 강연을 들음으로써 성취감을 느끼거나 이야기의 본질을 깨달을 수 있다면 타인의 경험이 문자화된 형식지가 암묵적인 정신 모델로 변환되었다고 할 수 있다.

여기서 우리에게 중요한 것은 이상의 지식 변환이 일어나는 데 효과적인 학습 방법 및 기술은 무엇인가 하는 것이다. 그런 관점에서 위의 내용을 간추려보면 다음과 같다.

〈표 9〉 지식변환이 일어나는 4가지 방법

과정	지식 변환의 유형	지식 변환의 효과적 방법 (예)
사회화	암묵지 ⇒ 암묵지	경험의 공유를 위한 원탁회의(브레인스토밍 캠프) ...
외재화	암묵지 ⇒ 형식지	대화, 집단 토론, 글쓰기 ...
결합화	형식지 ⇒ 형식지	정보 및 지식의 분류, 분석, 결합, 재구성 등
내재화	형식지 ⇒ 암묵지	말이나 문서로 표현하기, 타인의 경험을 읽거나 듣기

#### 4) 학습론 철학 세우기 : 선행 방법론의 검토

본 연구에서 개발한 학습 방법론은 완전히 새로운 담론이라기보다, 전통적 인식론의 오류를 극복하고자 등장했던 기존의 다양한 이론들을 사회적경제의 관점에서 재정리한 것에 가깝다. 따라서 학습 방법론이 기반하고 있는 철학 역시, 선행 학습이론들의 철학과 인간관을 살펴보고 그것들 가운데 사회적경제의 가치관에 부합하는 것을 골라 재구성하는 방식으로 접근하고자 한다. 우선 문제중심(문제기반) 학습론은 앞서 언급한 바와 같이, 지식은 환경과의 상호작용을 통해서 개인적·사회적으로 구성되는 것이기 때문에 다른 사람에게 전수될(transmitted) 수 없다는 점을 기본 전제로 하고 있다. 지식은 학습자 안에서 형성되고 만들어지는 것이기 때문에 교사는 학습을 지시할 수 없으며, 따라서 배움 내지 학습 활동은 학습자 중심(student-centered)이 될 수밖에 없다.

학습자 중심의 학습이 이루어진다는 것은 학습이 자기주도적임을 의미한다. 그런 점에서 문제중심 학습론은 이른바 자기주도 학습론(self-directed learning)과 일맥상통한다. 자기주도 학습이란 ①학습 경험을 추구하는 데 학습자가 주도권을 가지고 ②학습을 완료하는 책임을 스스로 진다는 의미이다. 일단 학습자가 주도권을 가지면 ‘학습 경험을 정의하고 그것을 이행해서 결과에 이르는 과정’에 대한 책임과 의무를 마땅히 스스로 지게 된다(Malcolm Knowles, 1975: 18).

문제중심 학습의 주요 원리 가운데 하나도 학습자가 개인적으로, 또 동료들과 함께, 자기 평가 및 동료 평가를 통해서 학습 이슈와 과정을 스스로 만들어낼 책임을 진다는 것이다. 문제중심 학

습은 학습자가 자신의 이해 정도를 모니터하고 학습 전략을 짚는 점에서 자기 성찰적(self-reflective)이기도 하다(Woei Hung et al., 2008: 488).

학습 활동이 학습자 중심으로 되어 있기 때문에 교사는 지식 전달자가 아니라 촉진자(facilitator)로서 역할하며, 학습자의 추론 과정을 지원하고 집단 프로세스의 개인 간 역동을 촉진할 뿐 절대적으로 문제의 해답을 알려주거나 개입하지 않는다.

문제중심 학습의 또 한 가지 중요한 전제는 어떤 현상을 바라보는 관점의 다원성(多元性)이다. 다시 말해서, 모든 현상에 대한 관점은 필연적으로 여러일 수밖에 없으며, 오직 하나의 관점이 절대적으로 옳다거나 절대적으로 틀렸다고 말할 수 없다는 것이다. 객관적으로 존재하는 절대적 진리라는 것을 인정하지 않으므로 반드시 습득해야 할 절대가치로서의 지식도 존재하지 않는다. 이는 어떤 사물이나 현상에 대한 학습자들의 다양한 생각과 견해는 그 자체로서 모두 존중되어야 한다는 입장으로 이어진다. 공동작업을 통해 그룹 구성원들이 목적을 달성하도록 돕는 퍼실리테이션(facilitation) 학습법은 ‘모든 사람의 의견은 지위, 계급 여하를 막론하고 똑같이 중요하며 모든 의견은 존중 받아 마땅하다’는 철학에서 출발한다.

또한 문제중심 학습은 상황 학습<sup>24)</sup> 이론을 배경으로 하고 있어서 실생활과 동떨어진 전통적 교수법을 지양하고 실제의 맥락 속에서 학습자가 능동적으로 참여해서 직접 실행해보는 방법을 권장한다. 이 같은 접근법은 배우는 것(learning)과 행하는 것(doing)은 분리될 수 없다는 입장에서 있다. 따라서 학습자에게 전달하려는 지식이나 기능을 실제로 사용되는 상황이나 맥락과 함께 제시하고 현실 상황에서 일어날 수 있는 구체적이고 다양한 사례를 사용하며 학습자가 자신의 기존 지식과 새로운 지식을 연결시켜 문제를 해결하도록 유도한다.

1990년대부터 우리나라에서도 각광받기 시작한 액션러닝(action learning) 학습법은 “액션 없이 학습 없고 학습 없이 액션 없다”는 구호가 보여주듯이 행동으로 익히는 습(習)을 통해서 배움-학(學)으로 나아간다는 원리를 기본으로 하고 있다.

이제까지 살펴본 인지심리학의 지식유형론, 자기주도 학습론, 문제중심 학습 내지 상황 학습 이론, 그리고 제2장에서 소개한 교육 방법론(액션러닝, 그룹코칭, 티미아카테미아, 퍼실리테이션 등) 사이에는 기본 철학과 원리 면에서 매우 많은 일치점들이 발견된다. 여기서는 각 이론 및 방법론의 공통적 요소와 내용을 종합·정리함으로써 본 연구가 개발하고자 하는 학습 방법론의 철학으로 삼고자 한다.

24) 상황 학습(situated learning) 이론은 지식을 개인과 환경이 독특하게 상호작용한 결과로 생겨나는 역동적인 산물로 보기 때문에 실제 적용될 상황 속에서 가르치고 그 상황을 통해 일반화할 때 유의미한 가치가 있다고 여긴다. 이러한 주장은 그 동안의 학교 교육이 탈맥락적인 과제를 이용하여 지식을 가르쳤기 때문에 학습자들이 실생활 문제나 상황으로 일반화시키지 못하고 있다는 비판을 극복할 수 있는 대안으로 평가된다. 국립특수교육원, 2009, 『특수교육학 용어사전』, 표제어: 상황 학습(狀況 學習) <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=383744&cid=42128&categoryId=42128> (검색일: 2016년 12월 18일)



- (1) 지식은 전수될 수 없으며 오직 학습자 안에서 형성되고 창조될 뿐이다.  
배움의 관건은 가르치는 자(teacher)가 기존의 지식과 기술을 얼마나 이해하기 쉽게 전달하는가에 있지 않다. 지식은 학습자 개인이 환경과의 상호작용을 통해서 스스로 발견하고 적용함으로써 만들어가는 것이다.
- (2) 학습의 과정은 철저히 학습자 중심(student-centered)이어야 하며, 교사(tutors)는 지식을 전달하는 자가 아니라 학습 과정을 지원하고 촉진하는 자이다.  
학습은 자기주도적(self-directed)으로 이루어져야 하며, 이는 학습자가 학습 계획의 주요 요소에 대해 선택권을 가지고 학습 과정을 완료하는 데 대한 책임을 스스로 진다는 의미이다. 자주도적 학습이란 고립된 상태로 혼자 공부한다는 뜻이 아니라, 학습자가 독자적으로, 또는 동료들과 함께, 학습의 이슈와 과정을 스스로 만들어내는 책임을 진다는 의미이다.
- (3) 어떤 현상을 보는 관점과 해석은 사람마다 다르며 그에 관한 옳고 그름의 판단 기준은 존재하지 않는다. 모든 사람의 생각과 견해는 그 자체로서 동일한 가치를 지니며 언제나 존중받아야 한다.
- (4) 오히려 학습자 개인 간의 서로 다른 새로운 것을 깨닫고 발견하며 창조할 수 있는 성장의 계기를 제공한다.  
상이함의 가치를 인정하는 가운데 진행되는 대화와 토론은 내가 미처 인식하지 못했던 사실을 발견하게 해주고 발상의 전환을 가능하게 해준다. 팀학습의 주요 기법의 하나로 사용되는 ‘질문하기’를 통해서 내가 고정관념의 틀을 깰 수 있게 되는 것은 나와 다른 생각을 가진 사람이 존재하기 때문이다. 집단지성(集團知性)의 힘이 발휘되는 것도 이와 같은 원리에서이다.
- (5) 내가 학습을 통해서 해결하고자 하는 문제의 해답은 바로 내 안에, 그리고 내가 일하는 현장에 있다. 학습의 목적이 학습자로 하여금 원하는 목표에 도달하게 하는 것, 그가 당면한 문제를 해결하도록 하는 것이라 할 때, 이미 타인에 의해 형식화된 지식으로는 그 목적을 이룰 수 없다. 학습자가 스스로 찾고 구성한 지식만이 진정한 해답이 될 수 있기 때문이다.  
따라서 학습자가 당면한 문제의 해결책을 얻고자 한다면 그는 (조직의 다른 구성원들과 함께) 문제를 진단하고 원인을 규명하며 가능한 방법들을 비교하는 작업에 스스로 나서야 한다. 눈앞의 문제를 풀 수 있는 전문가는 바깥 세계의 어떤 권위자가 아니라 바로 나 자신이다.
- (6) 학습은 추상적이고 이론적인 사유의 과정보다 일상생활의 맥락 속에서 실제의 과제를 다룰 때 효과적이다. 형식화된 지식은 수많은 학습 주제들의 목록이라는 형태로 존재하는데 그것을 학습자가 풀고자 하는 당면의 문제와 연결시켜 조직하지 않으면, 그 목록 형태의 지식들은 막연하고 모호한 정보 조각들의 집합체로 머물러 있다. 학습자가 해결하고자 하는 현실 속의 과제를 위해서 그 지식들을 해독하고 적용할 때 그것이 학습자의 진정한 지식으로 내재화하는 과정이 일어난다.

마케팅론 교과서를 읽는 것만으로는 실제로 시장에서의 판매를 성공시키기 어렵다. 고객을 상대로 판매 영업을 하는 실제의 과제를 해봄으로써 생생한 경험적 지식을 얻을 수 있을 뿐 아니라, 어떤 마케팅론 책을, 어떻게 읽고 활용해야 할지도 알 수 있게 된다.

이상의 원리들이 지니고 있는 인간관은 매우 긍정적이다. 인간을 교육의 대상- 이미 형성된 지식을 심어 넣어야 하는 객체로 보는 게 아니라, 배움이 일어나는 주체로 보고, 각 개인의 가치와 가능성을 동일하게, 그리고 높이 평가한다.

그래서 ‘모든 사람은 온전하고(holistic) 자기 안에 해답을 가지고 있으며(resourceful) 창의적인(creative) 존재’(코칭 이론)라고 말하거나, ‘사람은 누구나 선한 의지와 무한한 잠재력을 가지고 있다’(액션러닝 이론)고 말한다.

이 같은 철학적 원리들은 사회경제의 기본 가치와 매우 잘 부합한다. 돈보다 사람을 우선시하는 원칙, 조직 운영의 민주성과 자율성, 참여의 자발성과 개방성, 자기 책임과 타인에 대한 배려의 정신 등은 사회경제가 추구하는 원칙으로서 인간 하나하나를 온전한 존재로 보는 이상의 학습론 철학과 통하는 바가 많다. 이러한 긍정적 인간관은 학습을 돕는 사람, 즉 학습 코치는 어떤 자세와 태도로 임해야 하는가의 문제로도 연결되게 된다.

02

학습코치의  
정의

앞에서 정리한 이상적인 학습 방법론에 입각해보면 학습자에게 필요한 것은 가르침을 주는 교사(teacher)가 아니라 학습 목표를 달성할 수 있도록 돕는 파트너 내지 촉진자(facilitator)이다. 따라서 본 연구에서는 그런 사람을 ‘학습코치’로 명명하기로 한다. 교사나 강사, 교육자 등의 표현은 학습자보다 지적 능력이 우월한 지식 전달자, 혹은 위계질서 상 학습자보다 높은 위치에 있는 사람이라는 뜻으로 오해될 수 있기 때문이다.

우리가 추구하는 학습 방법론은 학습자가 스스로 학습 욕구를 진단하고 학습 목표를 설정하며 학습에 필요한 인적·물적 자원을 확인하고 적절한 학습 전략을 선택·실행하며 학습 결과를 평가하는 일련의 과정으로 이루어진다. 따라서 학습 코치는 이러한 모든 과정이 원활하게 진행되도록 돕는 자이며, 그 어떤 문제에 대해서도 해답을 제시하거나 대신 결정을 내려주거나 본인의 생각을 강권해서는 안 된다.

그렇다면 학습자를 돕고 지원하는 역할을 한다고 할 때 무엇을 지원하고 어떻게 돕느냐 하는 것이 중요하다. 이는 코치의 역할과 역량을 설명하는 다음 장에서 상세히 다룰 것이므로 여기서는 대략의 방향만을 언급하고자 한다.

우선 학습 계획의 설계, 즉, 학습자가 ‘자기 욕구의 진단 → 목표의 설정 → 자원의 확인 → 전략의 수립 → 결과의 평가’ 등에 관한 계획을 정확하고 구체적으로 짜도록 돕는 일이다. 이는 질문과 대화를 통해서 학습자의 생각이 명확해지도록 자극하는 과정이다.

둘째, 학습자가 필요로 하는 지식이나 정보, 자원의 소재를 알려주거나 찾는 법을 조언하거나 혹은 관계된 사람을 연결해주는 일이다. 학습 계획을 설계하거나 직접 실행하는 과정에서 학습자가 올바른 판단을 하도록 정보나 자원에의 접근법을 조언하는 경우이다.

셋째, 학습 과정에서 겪는 학습자 개인의 문제를 살피고 그의 잠재력이 최대한 발휘되도록 상담하고 격려하는 일이다. 학습자 개인은 학습 활동을 능동적으로 펼쳐나가야 하는 존재인데, 정서적·심리적 문제로, 혹은 본인의 객관적 상황으로 인해 어려움을 겪을 수 있다. 학습과 관련해서 본인이 스스로 문제를 진단하고 변화를 도모할 수 있도록 정신적으로 돕는 역할이 필요하다.

넷째, 팀학습의 경우 그룹 학습의 효과가 역동적으로 잘 일어나도록 구성원들의 관계나 특성을 살피고 필요할 때 적절한 조치를 취하는 것이다. 팀학습은 구성원들이 얼마나 활발하고 적극적으로 참여하는가에 의해 성과가 좌우되기 때문에 구성원들이 주저 없이 참여할 수 있는 분위기와 환경을 조성해주어야 한다. 그런 바람직한 분위기를 저해하는 요소가 없는지 살피고 팀에 활력을 불어넣는 역할이 요구된다.

학습자가 주도하고 코치가 곁에서 돕는 이 같은 방식의 학습 프로그램을 사회적경제 분야에 적용한다면 어떤 경우를 생각해볼 수 있을까? 교육 수요의 몇 가지 사례를 가정해봄으로써 활용 가능성을 살펴보기로 한다.

### 1) 사회적경제 기업(협동조합이나 사회적기업 등)의 설립을 준비하는 구성원들을 위한 교육

- 협동조합 등의 조직은 구성원들 공통의 욕구와 해결하고자 하는 문제, 해결 방법 등을 정확히 확인하고 수렴하여 설립을 진행하는 초기 과정이 매우 중요하다. 설립 주체들의 생각을 충분히 모으고 필요한 요소를 갖추기 위해서 함께 공부하는 과정이 반드시 있어야 한다. 그런 점에서 협동조합의 역사, 원리, 사례 등에 관한 설명을 강사로부터 일방적으로 듣기만 하는 기존 방식의 교육은 별반 효과적이지 않다.
- 사회적기업이나 마을기업 등 다른 종류 조직의 경우에도 초기 창립 멤버들이 주체가 되는 팀학습의 과정은 그 기업의 조직 역량의 미래를 결정하는 중요한 단계가 될 것이다.

### 2) 사회적경제 기업의 간부나 임원들의 역량 강화를 위한 교육

- 설립 후 일정 기간이 지난 사회적경제 기업들의 간부들은 조직을 한 단계 더 성장시키기 위한 여러 가지 역량을 필요로 한다. 예컨대, 새로운 경영 전략이나 새 사업계획 아이디어, 시장의 확장 방안, 리더십 등을 마련해야 한다고 생각하고 그러기 위해서 이런저런 교육을 희망한다. 그러나 외부 전문가로부터 각종 경영학 이론 강의를 듣는 방식으로는 자기 조직의 당면한 문제를 속 시원히 해결 못하는 경우가 다반사다. 그래서 일반 경영학 이론을 사회적경제 기업에 그대로 적용하기 어렵다는 불만의 소리도 들린다. 따라서 사회적경제 기업들이 해결하고자 하는 경영 및 조직상의 문제는 그 문제에 대한 진단과 정의, 문제의 발생원인, 해결책의 경우의 수 등을 해당 조직의 간부나 경영진들이 팀학습의 형태로 함께 찾아내는 것에서부터 비로소 풀릴 가능성이 생겨난다. 그런 과정에서 일반 경영학 이론 등 형식화된 지식이 필요하다고 합의되면 교과서 강독이나 외부인의 강의 듣기를 부수적으로 결합시킬 수도 있을 것이다.
- 어떤 특정 업종의 경우도 경영학 지식 일반을 적용하기 어렵기 때문에 경영 컨설턴트로부터의 평범한 조언이 별반 효과를 발휘하지 못한다. 이처럼 특정한 사업 환경과 조건을 공유하고 있는 사업 조직들이 참신한 사업 전략이나 문제의 해법을 찾고자 한다면, 동종 업종의 경영책임자(CEO)들로부터 경험과 지혜를 모아내는 방법이 제일 유효할 것이다. 요컨대, 현장 전문가들의 워크숍이나 팀학습의 형태로 집단지성을 구축하는 방식의 교육이 필요하다는 뜻이다.

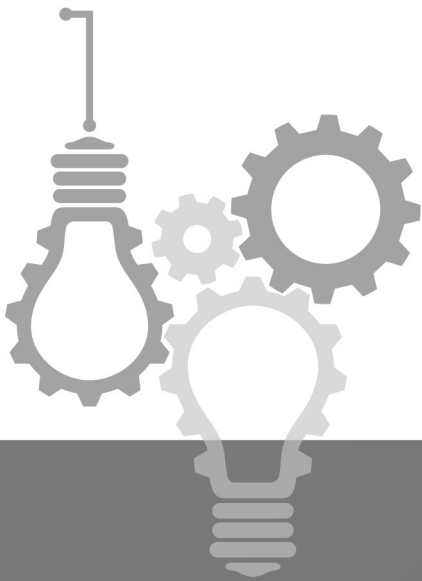
### 3) 사회적경제 조직의 내부 문제 해결을 위한 공동체 교육

- 사회적경제 조직들은 경영상의 문제 뿐 아니라 조직 내부의 갈등, 조직의 목표나 가치관의 혼란 등 여러 가지 문제에 봉착할 수 있다. 이런 경우 흔히 구성원의 단합을 위한 교육, 민주적 운영과 의사소통에 관한 교육, 조직의 정체성을 재정립하기 위한 교육 등을 필요로 할 수 있는데, 이러한 필요 역시 당사자들이 학습 주체로 나서 함께 공부하는 방식의 프로그램을 통해 해소하는 것이 바람직하다.



# IV

## 사회적경제 학습코치의 역할과 역량



앞에서 우리는 학습방법론의 철학을 살펴보았다. 그 주요 내용은 ① 지식은 전수될 수 없으며 오직 학습자 안에서 형성되고 창조될 뿐이다 ② 학습의 과정은 철저히 학습자 중심(student-centered)이어야 하며, 교사는 지식을 전달하는 자가 아니라 학습과정을 지원하고 촉진하는 자이다 ③ 모든 사람의 생각과 견해는 그 자체로서 동일한 가치를 지니며 언제나 존중받아야 한다 ④ 학습자 개인 간의 서로 다른 새로운 것을 깨닫고 발견하며 창조할 수 있는 성장의 계기를 제공한다 ⑤ 학습자가 학습을 통해서 해결하고자 하는 문제의 해답은 바로 학습자 안에, 그리고 학습자가 일하는 현장에 있다 ⑥ 학습은 추상적이고 이론적인 사유의 과정보다 일상생활의 맥락 속에서 실제의 과제를 다룰 때 효과적이다.

사회적경제 학습코치는 이러한 학습방법론의 철학을 기반으로 하여 학습팀을 지원해야 한다. 그렇다면 사회적경제 학습코치는 학습팀을 지원하기 위해서 어떤 역할을 해야 하며 그 역할을 수행함에 있어 필요한 역량은 무엇일까?

역할이란 “자기가 마땅히 하여야 할 말은 바 직책이나 임무”를 말하고 역량은 “어떤 일을 해낼 수 있는 힘, 능력, 기술” 등을 말한다. 사회적경제 학습코치의 역할은 사회적경제 학습코치의 철학을 실천하는 사람으로서 학습팀이 설정한 목표를 달성하도록 지원하고 그 안에서 팀 운영을 활성화시키는 역할을 담당해야 한다. 또한 이러한 역할을 수행하는 데 필요한 다양한 역량을 지니고 있어야 한다. 즉 사회적경제 학습팀이 좋은 결과를 얻을 수 있도록 자신의 역량, 즉 소유하고 있는 기술과 능력을 발휘해야 한다.

이번 장에서는 사회적경제 학습코치의 역할은 무엇이며 그 역할을 수행함에 있어 필요한 역량은 무엇인지 살펴볼 것이다. 사회적경제 학습코치의 역할과 역량을 살펴보기 위해 먼저 액션러닝코치, 퍼실리테이터, 그룹코치, 코넷 트레이너<sup>25)</sup> 등의 역할과 역량을 정리하고 이를 비교분석한 다음 사회적경제 학습코치의 역할과 역량을 정리하기로 한다.

25) 코넷은 한국주민운동정보교육원의 영어식 표기이다. 이 연구에서는 한국주민운동정보교육원의 학습코치에 해당하는 트레이너를 코넷 트레이너로 표기할 것이다.



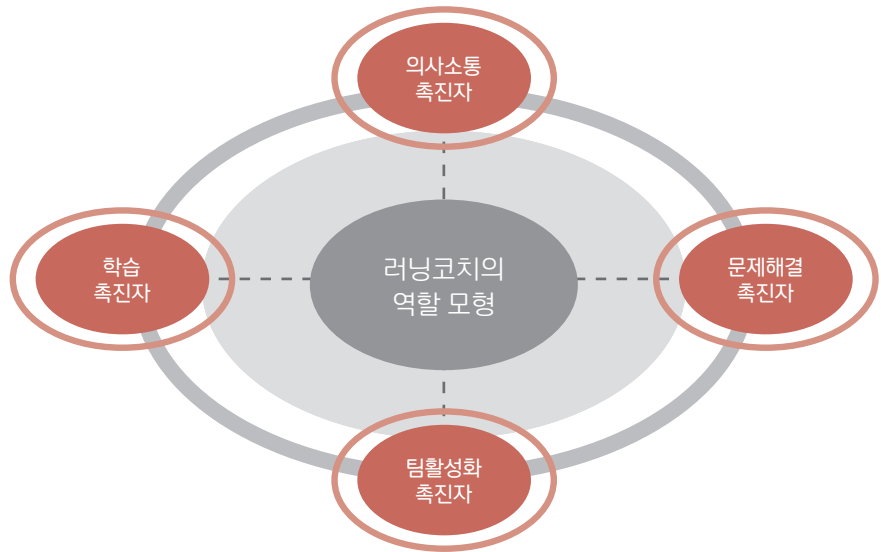
01

유사  
학습코치의  
역할과 역량

## 1) 액션러닝코치의 역할과 역량

### (1) 액션러닝코치의 역할

액션러닝코치의 역할을 살펴보면 김형숙과 봉현철은 “액션러닝코치의 역량모델 개발에 관한 연구”<sup>26)</sup>에서 기존 문헌을 검토하여 공통적으로 언급하고 있는 액션러닝코치의 역할을 소개하고 있다. 그 내용은 아래의 그림과 같다.



〈그림 20〉 액션러닝코치의 역할

액션러닝코치의 역할은 ① 의사소통 촉진자, ② 문제해결 촉진자, ③ 팀활성화 촉진자, ④ 학습 촉진자이다.

### (2) 액션러닝코치(퍼실리테이터)의 역량

봉현철 교수는 액션러닝 가이드북에서 액션러닝 퍼실리테이터의 역량<sup>27)</sup>을 다음과 같이 정리했다.

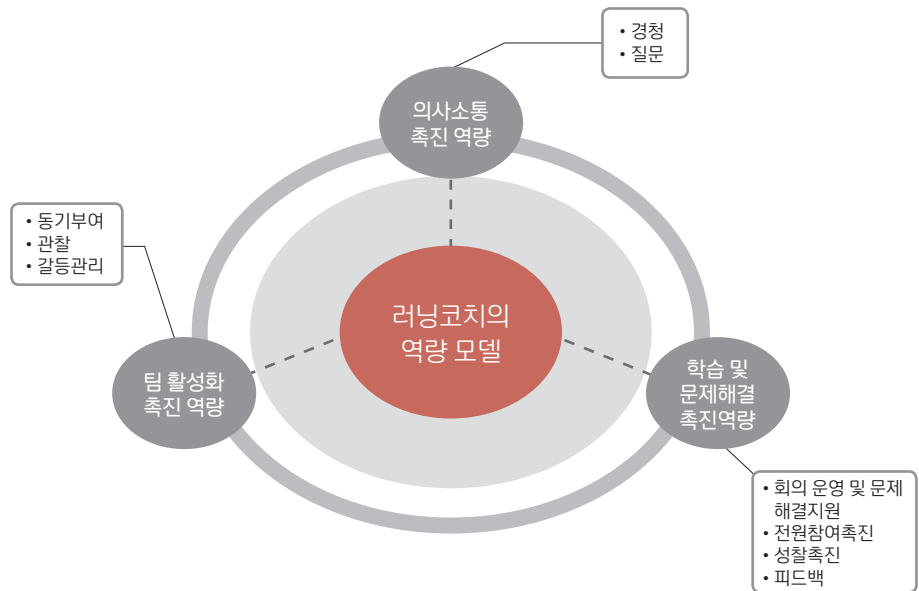
- **적극적으로 경청하기** : 생각과 감정상태까지도 들으려는 자세
- **효과적으로 질문하기** : 능숙하게 질문함으로써 팀 사고와 행동을 촉발할 수 있는 능력
- **소집단의 통찰력 자극하기** : 팀이 집단 시너지 효과가 나타나게 함으로써 팀 구성원들이 새로운 아이디어를 개발할 수 있도록 유도하는 능력

26) 김형숙·봉현철(2010), 액션러닝코치의 역량모델 개발에 관한 연구, 경상논총

27) 봉현철외 2인(2002), 액션러닝 가이드북, 다산서고, p64

- **그룹의 주의집중 유도하기** : 팀의 관심을 핵심 이슈 혹은 주제로 결정화시킬 수 있는 능력
- **효과적인 비언어적 행위 사용하기** : 어떤 종류의 비언어적 행위를 사용해야 하는가에 대한 지식
- **효과적으로 정리하기** : 팀 구성원들이 교환한 많은 정보를 요약할 수 있는 능력
- **행동 관찰하기** : 구성원들의 바디랭귀지를 읽어 내거나 팀 활동을 관찰할 수 있는 능력
- **집단 사고력 지도하기** : 주제에 대한 팀의 생각을 자극할 수 있는 능력
- **아이디어와 감정 표현하기** : 팀 구성원의 사고와 감정에 불필요한 영향을 끼치지 않으면서 퍼실리테이터가 생각하고 느끼는 것을 표현할 수 있는 능력

이후 2010년 김형숙·봉현철은 “액션러닝 코치의 역량모델 개발에 관한 연구”<sup>28)</sup>에서 러닝코치의 역량모델을 의사소통 촉진 역량, 학습 및 문제해결 촉진 역량, 팀 활성화 촉진 역량 등 3가지의 영역으로 나누어 설명한다. 그 내용은 다음의 그림과 같다.



〈그림 21〉 액션러닝코치의 역량

의사소통 촉진 역량군에 경청과 질문의 역량을, 학습 및 문제해결 촉진 역량군에 회의 운영 및 문제 해결 지원, 전원참여 촉진, 성찰 촉진, 피드백의 역량을, 팀활성화 촉진 역량군에 동기부여, 관찰, 갈등 관리의 역량을 배치하였다. 그리고 각 역량별로 필요한 내용을 표로 정리하였다. 그 내용은 다음과 같다.

28) 김형숙·봉현철(2010), 액션러닝코치의 역량모델 개발에 관한 연구, 경상논총 제28권 2호

〈표 10〉 Learning Coach 역량측정 설문지

역량항목	행동지표
1. 경청	상대방의 말을 항상 집중해서 듣는다.
	말하는 사람과 눈을 마주치고, 고개를 끄덕이거나 추임새를 넣는다.
	자신의 선입견을 버리고 중립적인 자세로 말하는 사람의 진의를 파악(이해)하려고 노력한다.
2. 질문	자신뿐만 아니라 학습팀원들도 서로의 이야기를 경청할 수 있도록 지도(유도)한다.
	폐쇄형 질문이나 유도 질문을 하지 않고 개방형 질문과 중립적 질문을 적절히 활용한다.
3. 동기 부여	본인의 주장을 설명하기 보다는 주로 질문을 사용하여 학습 팀을 돕는다.
	다양한 시각에서 질문을 하고 이를 통해 새로운 관점에서 문제해결에 접근하도록 팀의 분위기를 만든다.
	학습팀원 각자 또는 팀 전체를 대상으로 칭찬과 격려를 비롯한 다양한 방법을 통하여 팀원들 모두가 자신의 역량을 향상 시키려는 의욕을 북돋운다.
4. 관찰	학습팀원 각자 또는 팀 전체를 대상으로 칭찬과 격려를 비롯한 다양한 방법을 통하여 팀원들이 과제를 성공적으로 추진하려는 의욕을 북돋운다.
	자신뿐만 아니라 학습팀원들도 액션러닝활동 과정에서 학습 팀원 서로가 서로의 의욕을 고취 시킬 수 있도록 지도(유도)한다.
	액션러닝 활동과정 중에서 팀원들이 표현하는 언어와 행동뿐만 아니라 바디 랭귀지 등 비언어적 표현까지를 중립적인 입장에서 세밀하고 정확하게 관찰한다.
5. 갈등관리	이러한 관찰의 결과를 정확하게 기록하여 팀원들에 대한 객관적 피드백을 위한 자료로 활용한다.
	자신뿐만 아니라 학습팀원들도 자신들이 표현하는 언어적, 비언어적 표현까지를 중립적인 입장에서 관찰하도록 지도(유도)한다.
	학습팀원들 사이의 갈등, 또는 다른 관계자들 사이에서 일어나는 갈등의 징후와 현상을 조기에 발견(파악)한다.
6. 문제해결 지원 및 회의운영	갈등의 원인을 정확하게 분석한다.
	개인 또는 팀 단위의 성찰, 개인 또는 팀 전체에 대한 피드백 등 다양한 방법을 통하여 갈등을 조기에 해결한다.
	자신뿐만 아니라 학습팀원들도 갈등의 징후와 현상을 조기에 발견하고 갈등을 조기에 해결할 수 있도록 지도(유도)한다.
7. 전역참여 촉진	적절한 도구와 기법을 활용하여 모든 학습팀원들이 회의에 적극적으로 참여시킨다.
	자신의 의견이나 아이디어를 개진시키고, 민주적으로 의사결정 할 수 있도록 학습 팀을 돕는다.
	적절한 기법과 도구를 활용하여 학습팀원들이 팀의 과제해결에 논리적이고 체계적으로 접근하도록 지원한다.
7. 전역참여 촉진	적절한 기법과 도구를 활용하여 학습팀원들이 다양한 시각과 창의적 사고를 가지고 팀의 과제해결에 접근하도록 지원한다.
	학습팀 활동의 초기에 모든 팀원들이 지키기로 합의하는 팀의 기본 규칙(Ground Rules)을 구체적으로 정하도록 지도한다.
	팀원들의 규칙준수여부를 주기적으로 점검토록 지도함으로써 학습을 촉진한다.
7. 전역참여 촉진	특정팀원에게 과중한 부담이 지워지거나 무임승차가 발생하지 않도록 팀원간의 역할과 업무량이 적절하게 분담되도록 지도한다.
	자신뿐만 아니라 학습팀원들도 기본규칙 준수와 역할분담을 비롯한 다양한 방법을 통하여 스스로 학습 분위기를 촉진 할 수 있도록 지도(유도)한다.

8. 성찰촉진	학습 팀의 과제해결과 학습의 과정에 대하여 성찰에 충분한 시간을 할애한다.
	다양한 방법을 통하여 액션러닝에서 성찰이 차지하는 의미와 중요성을 학습팀원들에게 확실하게 인식시킨다.
	학습팀원들이 필요한 시기에 효과적이고 자연스럽게 성찰에 몰입할 수 있도록 성찰의 시기와 방법을 정확하게 안내한다.
	자신뿐만 아니라 학습팀원들도 적절한 방법을 통하여 효과적이고 자연스럽게 성찰 할 수 있도록 지도(유도)한다.
9. 피드백	학습팀원 및 팀 전체에게 적절한 시기에 과제 추진과 학습과정에서 관찰한 사실에 근거하여 피드백을 제공한다.
	적절한 시기에 팀원들이 서로 간에 생산적인 피드백을 주고 받을 수 있도록 다양한 기법과 도구를 제공하고 안내한다.

## 2) 퍼실리테이터의 역할과 역량

### (1) 퍼실리테이터의 역할

퍼실리테이터의 역할을 살펴보자. 이영석은 자신의 글<sup>29)</sup>에서 퍼실리테이터의 역할이 무엇인지 말하고 있다. 퍼실리테이터는 그룹 구성원들이 가지고 있는 지식과 경험을 이끌어 내어 훌륭한 의사결정을 내릴 수 있도록 중립적 위치에서 질문을 통해 그룹의 상호작용과 프로세스를 지원하는 촉진자이다. 이를 위해 퍼실리테이터는 그룹미팅 활동에서 주로 다음의 다섯 가지 역할을 수행하게 된다.

- ① **과제 명확화** : 토론의 목표가 분명하지 않는데 구성원들이 성공적으로 토의의 목표를 달성하리라 기대하는 것은 어렵다. 그러므로 퍼실리테이터는 본격적인 토론이 시작되기 전에 토론의 목적과 토론에서 달성해야 할 것들을 구성원들에게 분명히 전달해야 한다.
- ② **아이디어 도출** : 퍼실리테이터는 구성원들의 의견을 적극적으로 경청하여 구성원들의 생각 속에 숨어 있는 가정들을 표면화시키고 검증하도록 한다. 또한 창의적인 아이디어가 나올 수 있도록 참여적 환경을 조성한다.
- ③ **합의 도출** : 퍼실리테이터는 사전에 토의 시간 및 프로세스를 계획하여 시간 부족으로 인해 합의가 지연되는 것을 막고, 의사결정 방식에 대한 구성원들의 합의를 구하며, 결정 촉진 스킬을 발휘하여 효과적이고 효율적인 의사결정이 이루어지도록 한다.
- ④ **갈등 관리** : 퍼실리테이터는 갈등을 쟁점에 대한 사람들의 관심을 이끌어내고 해결책 도출을 위한 에너지를 모을 수 있는 긍정적인 것으로 보고 갈등이 건설적으로 해결될 수 있도록 해야 한다. 이를 위해 퍼실리테이터는 이슈를 명확히하고 바람직한 결과를 명시화하는 등의 스킬을 사용해야 한다.

29) 이영석(2009), 퍼실리테이터의 역할과 역량, HRD(Human Resource Development), 2009년 8월호

- ⑤ **활력 조성** : 구성원들의 활발한 참여 없이 토의의 질을 기대하기란 어렵다. 그러므로 퍼실리테이터는 토의 참여 저해요인들을 찾아내어 이를 해결하도록 노력하며, 구성원들이 편안한 분위기에서 즐기면서 팀의 목표에 도달할 수 있게 분위기를 조성해야 한다.

## (2) 퍼실리테이터의 역량

〈표 11〉 퍼실리테이터의 역량 목록

영역	항목
퍼실리테이션의 기본 환경 이해	1) 퍼실리테이션이 잘 적용될 수 있는 환경을 안다.
	2) 퍼실리테이션과 관련된 기본 용어를 이해한다.
	3) 퍼실리테이션과 다른 전문영역의 차이를 이해한다.
	4) 집단 활동과 연관되는 이해관계자를 파악할 수 있다.
	5) 인간의 사회적 욕구와 소통 방식의 기초를 안다.
고객의 이해와 협력적 관계 형성	1) 고객이 요구하는 것을 명확하게 이해하고 확인할 줄 안다.
	2) 고객이 미처 알아채지 못한 이슈를 찾아내어 협의할 줄 안다.
	3) 집단활동(워크숍)의 목적과 결과물을 명확히 합의한다.
	4) 고객과 협력적 관계를 형성하여 목적 달성을 돕는다.
다양한 가능성의 도출	1) 안전한 발언 환경을 조성한다.
	2) 다양한 의견을 환영하고 다름의 가치를 존중한다.
	3) 그룹의 에너지를 돋우고 창의적 사고를 장려한다.
	4) 경청과 질문을 통하여 숨겨진 이슈와 사고를 표면화한다.
가능성의 평가와 갈등의 해결	1) 드러낸 가능성을 목적에 맞게 활용하도록 안내한다.
	2) 개인의 잠재된 의도와 가정을 인식할 수 있도록 돕는다.
	3) 경합하는 아이디어의 합리적인 평가를 지원한다.
	4) 상황에 맞는 방법을 제시하여 갈등을 효율적으로 해결한다.
합의에 의한 집단의 사결정 지원	1) 다양한 의사결정 모델을 이해하고 필요에 따라 적용한다.
	2) 집단사고로 흐르는 경향을 감지하고 이를 방지한다.
	3) 전체가 합의에 도달하는 다양한 접근방법을 사용한다.
	4) 결정에 대하여 모든 참여자가 주인의식을 갖도록 지원한다.
효과적인 설계와 진행기법의 보유	1) 집단이 목적을 효과적으로 달성하도록 과정을 설계한다.
	2) 장소와 시간을 진단하여 상황에 맞게 대응하고 조정한다.
	3) 그룹의 문화적 특성을 이해하고 이에 따른 적절한 절차를 수행한다.
	4) 참여의 에너지를 확인하고 효과적으로 유지한다.
전문가로서의 윤리와 태도	1) 경영, 조직개발, 집단심리, 학습이론 등 기반 지식을 갖춘다.
	2) 전문가로서 지속적으로 자기개발을 한다.
	3) 집단을 신뢰하고 그 가능성을 인정한다.
	4) 객관적, 비방어적, 비판단적, 중립적 태도를 견지한다.
	5) 퍼실리테이터의 윤리와 철학을 알고 이를 지킨다.

한국퍼실리테이션협회에서는 퍼실리테이션의 과정 중심으로 7가지의 영역에서 필요한 퍼실리테이터의 역량을 정리하고 있다. 국제퍼실리테이터협회(IAF)에서는 회의 또는 워크숍 등의 경우 잘 되고 안 되고는 진행자의 역량에 따라 크게 달라진다고 보고 그룹워크를 효과적으로 도울 줄 아는 퍼실리테이터 역량을 아래의 표와 같이 7개의 영역으로 나누어 정리하고 있다.<sup>30)</sup>

표에서 설명한 퍼실리테이터의 역량은 크게 세 가지로 구분해볼 수 있다. 첫 번째는 퍼실리테이션 준비에 대한 부분으로 퍼실리테이션의 기본 환경 이해와 고객의 이해와 협력적 관계 형성 영역이고, 두 번째는 퍼실리테이션 진행에 대한 부분으로 다양한 가능성의 도출, 가능성의 평가와 갈등의 해결, 합의에 의한 집단의사결정 지원, 효과적인 설계와 진행기법의 보유 영역이고, 세 번째는 퍼실리테이터의 기본소양에 대한 부분으로 전문가로서의 윤리와 태도 영역이다.

### 3) 그룹코치의 역할과 역량

#### (1) 그룹코치의 역할

“인간은 작은 그룹을 지어 살아간다. 이 그룹들은 우리 삶에 막대한 영향을 미친다. 그룹의 힘은 강력하며 엄청난 긍정적인 잠재력을 지니고 있다. 그룹을 잘 활용하면 진실한 만남이 이루어져 협력이 강화되고, 창의적 도전이 찾아지며, 적응력이 높아진다. 그룹의 일원이 되어 효과적으로 협동하는 법을 익히면 인간으로서 모든 성취를 이룰 수 있는 근원적인 힘이 된다. 인류는 서로에게 배우면서 본래 주어진 천재적인 적응력을 더욱 키워나간다.”<sup>31)</sup>”고 한다. 이러한 그룹의 발전을 위해 활동하는 사람이 그룹코치이다. 그룹코치가 담당하는 그룹코칭은 크게 두 가지 영역을 나누는데, 하나는 팀코칭 영역이고 다른 하나는 학습을 목적으로 모인 학습그룹 코칭영역이다.<sup>32)</sup>

팀코칭과 학습그룹코칭을 담당하는 그룹코치의 역할을 살펴보자. 크리스틴 손턴은 자신의 책에서 그룹코치의 역할이 다섯 가지 측면이 있다고 설명한다.

첫 번째는 그룹의 작업 방식을 보호하는 수호자이다. 그룹코치는 그룹이 자체 수행에 집중하게 하고 합의한 목적에 다시 집중하도록 하며 그룹작업의 방해물을 처리하기에 그룹코치는 그룹의 작업 방식을 보호하는 수호자이다.

두 번째는 그룹 상호작용에의 참여자<sup>33)</sup>이다. 이것은 그룹의 구성원들이 그룹 역동성이 어떻게 그룹의 목적 달성을 돕거나 방해하는지를 이해하는 작업에 참여하기 때문이다.

30) 출처 : 쿠퍼실리테이션 이니셔티브 교육자료, p183~187

31) 크리스틴 손턴(2013), 신준석·유보림역, 크롬코칭과 팀코칭, p22.

32) 크리스틴 손턴(2013), 신준석·유보림역, 크롬코칭과 팀코칭, p24.

33) 번역 원문에는 “그룹의 상호작용을 배우는 학생”으로 번역됨. 문맥상 그룹의 활동에 참여하는 사람으로 번역하는 것이 타당할 것으로 보임.

세 번째는 그룹 내에서 권위나 경험을 제시하는 사람이다. 그룹 구성원들이 자신의 권위와 경험, 강점을 재발견할 수 있도록 그룹 내에서 더욱 더 적극적으로 활동하는 것을 의미한다.

네 번째는 희생양 만들기와 다른 파괴적인 행동을 제약하는 사람이다. 그룹이 파괴적인 행동 양식을 보일 때, 예컨대 특정한 구성원을 희생양으로 삼을 때 그룹코치의 역할은 그러한 행동을 저지하거나 더 이상의 해로움을 감소시키는 것이다.

다섯 번째는 시스템 관리자이다. 환경 조성하기, 그룹과 주최 측이 서로에게 미치는 영향을 고려하기, 그룹 구성원들을 준비시키기, 그룹의 범위 정하기, 그룹 내부와 외부에서 이루어지는 소통 감시하기 등이다.<sup>34)</sup>

## (2) 코치의 역량

아래의 표는 국제코치연맹(ICF)이 제시한 그룹코치의 코칭 역량 기준<sup>35)</sup>이다.

〈표 12〉 코치의 역량 기준

A. 기초 다지기(Setting the foundation)	
윤리 기준 및 전문가 기준의 충족	코칭의 윤리와 기준을 이해하고 모든 코칭 상황에 그것을 적절히 적용하는 능력
코칭 계약 맺기	구체적인 코칭 상호작용에서 요구되는 것을 이해시키고, 코칭 프로세스와 관계에 대하여 가망고객 및 신규고객에게 동의하도록 하는 능력
B. 상호관계 구축(Co-creating the relationship)	
고객과의 신뢰와 친밀감 조성	지속적인 상호 존중과 신뢰를 제공하는, 안전하고 지지하는 환경을 조성하는 능력
코치다운 태도	열린, 유연한, 자신감 있는 태도로 충분히 자각적이고 고객과의 자발적인 관계를 형성하는 능력
C. 효과적인 의사소통(Communicating effectively)	
적극적 경청	고객이 말하는 것과 말하지 않는 것에 완전히 집중하는 능력, 고객이 원하는 바의 맥락 속에서 말해진 것의 의미를 이해하는 능력, 고객의 자기표현을 지지하는 능력
강력한 질문	코칭 관계와 고객에게 최대한의 이익을 주기 위해 필요한 정보가 드러나게 하는 질문을 하는 능력
직접적인 소통	코칭 세션 중에 효과적으로 대화하는 능력과 고객에게 가장 긍정적인 효과를 주는 언어를 사용하는 능력
D. 학습과 결과 촉진하기(Facilitating learning and results)	
알아차리기	다양한 정보의 원천을 통합하고 정확하게 평가하여 그를 통해 고객이 자각하고 합의한 결과를 성취할 수 있도록 만드는 능력
행동 설계	코칭 중에 그리고 직장이나 개인 생활 속에서 지속적으로 학습하고, 합의된 코칭 결과를 가장 효과적으로 얻을 수 있게 해주는 새로운 행동을 취할 기회를 고객과 함께 만들 수 있는 능력
계획 수립과 목표 설정	고객과 함께 효과적인 코칭 계획을 수립하고 유지할 수 있는 능력
실행과정 및 책임 관리	고객에게 중요한 것에 주의를 집중하고, 행동할 책임을 부여하는 능력

34) 크리스틴 손텐(2013), 신준석·유보림역, 그룹코칭과 팀코칭, 시그마프레스, p119~122

35) 구자호(2015), 그룹코칭워크북, 울림, p217~223, 국제코치연맹(ICF)이 제시한 기준에 따름.

#### 4) 코넷 트레이너의 역할과 역량

한국주민운동정보교육원은 주민운동 차원의 교육을 담당하는 사람을 코넷 트레이너라 한다. 또한 학습자를 훈련생이라고 하는데 훈련생에는 주민, 주민지도자, 주민조직가 등이 포함된다.

##### (1) 코넷 트레이너의 역할

###### 코넷 트레이너의 역할<sup>36)</sup>을 살펴보면

첫째, 주민운동의 인적자원을 발굴하여 성장하도록 돕는다. 코넷 트레이너는 주민운동의 인적자원을 발굴하는 데 우선적으로 주목해야 함을 뜻한다.

둘째, 균형잡힌 한 인간으로 성장하도록 온전한 인성개발을 돕는다. 코넷 트레이너는 훈련생에게 일어나는 변화와 갈등의 원인을 살펴 격려, 치유 등의 방식으로 훈련생이 스스로 자신을 극복하도록 세심하게 배려해야 한다.

셋째, 훈련생을 가르치는 것이 아니라 스스로 훈련되도록 협력하고 돕는다. 코넷 트레이너는 훈련생 스스로 주민운동의 일원으로서 자기 정체성을 찾아 확립하고 자기 비전을 세우도록 한다.

넷째, 훈련생이 삶과 현장에서 훈련되도록 안내하고 돕는다. 트레이너는 주민운동이 일어나는 현장이 바로 교육과 훈련의 교과서임을 놓치지 않는다. 주민운동은 체험과 성찰, 실천과 반성을 통해서 보다 풍부해지고 이 과정에서 주민지도자가 발굴 양성되며, 가입된 조직가가 더욱 단련되고 훈련된다.

###### 코넷 트레이너의 신원<sup>37)</sup>이라 분류한 내용도 트레이너의 역할과 비슷한 의미를 가진다.

첫째, 교육훈련의 목적과 목표를 실현하는 길잡이다. 코넷 트레이너는 해당 교육훈련의 목적과 목표에 항상 주목해야 한다. 목적과 목표가 교육훈련을 통해서 어떻게 실현되고 있는지 세심하게 살펴야 한다. 이 과정에서 계획된 목적과 목표가 교육 실행의 결과와 일치하는지 살펴면서 교육훈련 평가를 예측할 수 있어야 한다. 코넷 트레이너가 교육훈련의 목적과 목표를 놓치거나 방관한다면 교육훈련은 실패하게 된다.

둘째, 교육훈련 환경을 조직하는 교육훈련 조직가이다. 코넷 트레이너는 교육훈련 전 과정을 조직해야 한다. 일상에서 일어나는 모든 현상과 사건들을 교육과 훈련의 관점에서 해석하고 그 요소를 발견하는 것이다. 또한 교육을 위한 제반 환경-장소, 참여자의 필요와 욕구, 교육 도구 등을 조성해야 한다.

36) 최종덕외(2009), 주민의 가능성을 보는 눈, 한국주민운동정보교육원, p38~39

37) 최종덕외(2009), 주민의 가능성을 보는 눈, 한국주민운동정보교육원, p37~38



셋째, 훈련생의 자발성을 극대화하는 안내자이다. 주민운동 교육훈련은 정보를 전달하는 서비스가 아니다. 훈련생 스스로 몸과 마음을 움직이고 팀을 이루어 주민조직을 활성화하는 것이 최종 목적이다. 트레이너는 자신을 성찰하여 훈련생 스스로 훈련하며 교육훈련 과정의 주인이 되도록 안내해야 한다.

넷째, 훈련생의 변화를 민감하게 알아차리고 대안을 탐색하는 활성가이다. 코넷 트레이너는 교육훈련의 형식적인 프로그램에만 관심을 갖지 않고 훈련생 하나하나의 변화하는 모습에 더 민감해야 하기에 코넷 트레이너는 훈련생 개인의 변화에 따라 마음과 몸의 행동, 나아가 인생의 여정을 안내하는 사람이어야 한다.

## (2) 코넷 트레이너의 역량

교육훈련가인 코넷 트레이너의 역량에 대해 직접적으로 설명한 부분은 없다. 그러나 코넷 트레이너의 신조<sup>38)</sup>라는 표현 속에서 코넷 트레이너의 역량을 엿볼 수 있다. 코넷 트레이너의 신조는 세 가지 영역으로 되어 있다. 하나는 주민교육 신조, 그 다음은 주민지도자 교육 신조, 마지막은 주민조직가 교육 신조이다. 이렇게 구분되는 이유는 학습자에 속한 사람이 주민, 주민지도자, 주민조직가이기 때문이다.

〈표 13〉 코넷 트레이너의 신조

구분	내용
주민은 가능성이 있다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 주민은 자신이 처한 현실과 모순을 제대로 인식할 수 있다.</li> <li>● 주민은 자신의 삶과 세상을 변화시킬 수 있는 힘이 있다.</li> <li>● 주민은 조직된 힘으로 원하는 변화를 만들어 낼 수 있다.</li> <li>● 주민은 협동하여 새로운 대안을 만들 수 있다.</li> </ul>
주민의 가능성을 믿는 교육훈련가의 신조	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 주민의 처지와 사실을 있는 그대로 수용한다.</li> <li>● 주민의 존재 그 자체를 인정한다.</li> <li>● 주민의 기를 살리는 관점에서 생각하고 생각한다.</li> <li>● 주민이 교육훈련의 주인임을 확신한다.</li> </ul>
주민의 가능성을 찾는 교육훈련가의 신조	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 주민의 삶의 언어를 배운다.</li> <li>● 주민의 문제와 욕구를 있는 그대로 파악한다.</li> <li>● 주민의 경험과 지혜를 모은다.</li> <li>● 주민의 희망과 비전을 소중히 여긴다.</li> </ul>
주민의 가능성을 촉진하는 교육훈련가의 신조	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 주민이 자신과 세상을 깊이 인식하고 성찰하도록 촉진한다.</li> <li>● 주민이 자신의 생각과 성찰 속에서 대안을 찾도록 촉진한다.</li> <li>● 주민이 스스로 만든 대안을 행동으로 연결하고 실천하도록 촉진한다.</li> <li>● 주민이 협동하고 연대하도록 촉진한다.</li> </ul>

38) 최중덕외(2014), 스스로 여는 가능성, 한국주민운동정보교육원, p130~137

주인지도자 교육 신조	주인지도자는 가능성이 있다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 주인지도자는 주인을 조직할 수 있다.</li> <li>● 주인지도자는 주민조직을 세울 수 있다.</li> <li>● 주인지도자는 주민조직을 주민과 함께 움직여갈 수 있다.</li> <li>● 주인지도자는 주민운동의 비전을 실현해갈 수 있다.</li> </ul>
	주인지도자의 가능성을 믿는 교육훈련가의 신조	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 주인지도자의 주민에 대한 관심과 사랑을 믿는다.</li> <li>● 주인지도자의 경험과 지혜를 믿는다.</li> <li>● 주인지도자의 지도력이 성장할 수 있음을 믿는다.</li> <li>● 주인지도자가 주민조직의 핵심임을 믿는다.</li> </ul>
	주인지도자의 가능성을 찾는 교육훈련가의 신조	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 주인지도자의 태도와 역할에서 가능성을 찾는다.</li> <li>● 주인지도자의 주민조직에 대한 생각과 문제의식에서 가능성을 찾는다.</li> <li>● 주인지도자의 자기성찰에서 가능성을 찾는다.</li> <li>● 주인지도자의 경험 교류와 서로 배움에서 가능성을 찾는다</li> </ul>
	주인지도자의 가능성을 촉진하는 교육훈련가의 신조	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 주민조직과 주민운동에 대해 생각하고 표현할 수 있도록 촉진한다.</li> <li>● 주인지도자가 끊임없는 행동과 성찰을 통해 성장하도록 촉진한다.</li> <li>● 주인지도자가 주민과 함께 소통하고 일하면서 배우도록 촉진한다.</li> <li>● 다른 주민조직과 연대, 협력하여 경험을 넓힐 수 있도록 촉진한다.</li> </ul>
주민조직가 교육 신조	주민조직가는 가능성이 있다	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 주민조직가는 주민이 주민의식을 갖도록 도울 수 있다.</li> <li>● 주민조직가는 주민이 스스로 하도록 도울 수 있다.</li> <li>● 주민조직가는 주민조직이 활성화되도록 도울 수 있다.</li> <li>● 주민조직가는 주민이 주민운동의 신념을 내면화하도록 도울 수 있다.</li> </ul>
	주민조직가의 가능성을 믿는 교육훈련가의 신조	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 주민조직가의 주민에 대한 사랑을 믿는다.</li> <li>● 주민조직가의 주민운동 생각과 경험을 존중하고 믿는다.</li> <li>● 주민조직가의 주민운동에 대한 열망을 믿는다.</li> <li>● 주민조직가의 성장가능성을 믿는다.</li> </ul>
	주민조직가의 가능성을 찾는 교육훈련가의 신조	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 주민조직가의 주민운동에 대한 신념과 철학을 확인하고 찾는다.</li> <li>● 주민조직가의 주민과 주인지도자에 대한 믿음을 찾는다.</li> <li>● 주민조직가의 주민운동 현장에 대한 문제의식을 찾는다.</li> <li>● 주민조직가의 자질과 역량을 찾는다.</li> </ul>
	주민조직가의 가능성을 촉진하는 교육훈련가의 신조	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 주민조직가가 주민과 지역을 제대로 알고 이해하도록 촉진한다.</li> <li>● 주민조직가가 주민 속에서 지도자를 찾고 성장시킬 수 있도록 촉진한다.</li> <li>● 주민조직가가 조직화를 계획하고 실천할 수 있도록 촉진한다.</li> <li>● 주민조직가가 지속적으로 학습하고 성장하도록 촉진한다.</li> </ul>

위의 내용을 정리하면 크게 네 가지의 영역으로 나뉘어진다. 첫 번째는 코넷 트레이너가 학습자의 가능성을 인정하는 것이고, 두 번째는 그 가능성을 믿는 것이고, 세 번째는 그 가능성을 찾는 것이고, 네 번째는 그 가능성을 촉진하는 영역이다. 즉, 코넷 트레이너는 학습자의 가능성을 믿고 학습자 스스로 역량을 키워가도록 지원하는 역량을 가지고 있어야 한다. 그리고 현장에서 문제를 찾고 그 당사자인 주민들이 스스로의 힘으로 문제를 해결하도록 도울 수 있는 역량이 있어야 하며 더 나아가 주민들이 서로 연대하고 협력하여 더욱 성장하도록 지원하는 역량이 있어야 한다.

02

유사  
학습코치의  
역할과  
역량의 비교

네 가지의 유사 학습코치를 비교할 때 개인의 역량 강화 측면의 개인 활동과 학습팀의 문제 해결이라는 팀 활동을 기준으로 비교해 볼 수 있다. 물론 네 가지의 유사 학습코치의 역할을 보면 모두 개인의 역량 강화와 학습팀의 문제 해결을 목표로 하고 있음은 명백하다. 하지만 유사 학습코치마다 개인과 팀의 활동 측면에서 조금씩 다른 특징을 보이고 있다.

액션러닝코치는 학습자의 역량 강화와 학습팀의 문제 해결 과정에 중점을 두고 있다. 즉, 학습팀이 가지고 있는 과제해결을 위해 팀원이 각자의 역량을 발휘하도록 하며 팀원이 서로에게 긍정적인 영향을 주도록 하며 무임승차자나 낙오자 없이 팀을 관리하는 데 초점을 둔다. 즉 개인과 팀이 학습을 통해서 성장하도록 지원하는 것이 액션러닝코치의 역할이다. 특이한 점은 액션러닝코치의 자기개발에 대한 부분을 언급하지 않는다. 이것은 액션러닝 프로그램 진행에서 액션러닝코치의 전문성이 크게 작용하지 않기 때문으로 풀이된다. 특이한 점은 액션러닝에서 스폰서의 역할이 크기 때문에 스폰서와 학습팀이나 학습자와의 갈등발생시 이를 적절히 해결해야하는 책임도 가지고 있다.

퍼실리테이터는 학습팀 안에서 객관적이고 중립적인 위치를 가지면서 학습팀이 원하는 목표를 달성하도록 하는 데 집중한다고 볼 수 있다. 퍼실리테이션은 집단이 공동 목적을 쉽게 달성할 수 있도록 도구와 기법을 활용하여 절차를 설계하고, 중립적인 태도로 진행과정을 돕는 활동을 말하고 이러한 활동을 잘 수행할 줄 아는 사람을 퍼실리테이터라 부른다.<sup>39)</sup> 이러한 의미에서 보면 학습팀의 활동에 집중한다 할 수 있다.

그룹코치는 학습팀의 역동적인 활동보다 팀원들의 상호관계, 즉 개인의 활동에 좀 더 집중하고 있다. 여기서의 관계는 단지 업무적인 관계가 아닌 학습자들의 인간적인 관계에 더 집중하고 있다. 그룹코칭의 성공을 좌우하는 핵심요소는 참가자들의 상호작용이며 참가자들의 관계가 긍정적이고 능동적으로 작용해야한다고 보고 있다. 또한 그룹코칭은 한 가지 특정한 방법을 고수하지 않지만, 이러한 면을 보면 코칭에서 팀원들의 관계 형성과 증진이 매우 중요함을 알 수 있다.

코넵트 트레이너는 학습자들의 활동의 근거지를 바탕으로 그 안에서 학습자들이 가지고 있는 과제와 학습자가 속한 조직이 가지고 있는 과제를 해결하도록 도우며 학습자들이 성장하도록 하는 데 중점을 두고 있다. 이런 의미에서 코넵트 트레이너는 개인의 활동에 좀더 집중하고 있다. 특이한 점은 코넵트 트레이너는 주민운동 관점에서 교육을 진행하기에 주민운동에 대한 신념과 철학이 있어야 하고 이러한 신념과 철학을 학습자들에게 전달해 주어야 한다.

39) 구기욱(2016), 반영조직, 쿠퍼북스, p172

학습자 개인 활동과 팀 활동으로 나누어 보면 학습팀의 활동에 좀 더 중점을 두고 있는 유사 학습코치는 퍼실리테이터이고 개인의 활동에 좀 더 중점을 두고 있는 것은 그룹코치와 코넵 트레이너이며 액션러닝코치는 개인 활동과 팀 활동 모두를 강조하고 있다고 할 수 있다. 그러나 이러한 차이점보다 네 가지의 유사 학습코치가 가지고 있는 유사점들은 훨씬 더 많다. 기본적으로 학습팀의 분위기 조성, 경청, 인정, 질문, 성찰, 피드백 등의 역량과 기술을 통해 학습자들이 자신의 역량을 발휘하도록 지원하며 더 나아가 학습팀하고 집단의 역동성을 발휘하도록 하고 있다. 또한 개인이 가지고 있는 과제와 개인이 속한 조직의 과제, 학습팀의 과제가 효율적으로 해결되도록 지원하는 것도 유사 학습코치들의 공통점이다.

03

사회적경제  
학습코치의  
역할과 역량

## 1) 사회적경제 학습코치의 역할

앞에서 언급한 러닝코치(액션러닝), 퍼실리테이터, 그룹코치, 코넷 트레이너(한국주민운동정보교육원 교육훈련가)의 역할을 기반으로 사회적경제 학습코치의 역할을 세 가지로 정리해 보았다.

먼저 사회적경제 학습코치는 사회적경제에 대한 안내자 역할을 해야 한다. 사회적경제 학습코치는 사회적경제에 대한 철학, 역사, 개념, 설립 운영 등의 내용에 대한 지식을 가지고 있어야 하며, 이를 기반으로 학습팀에게 사회적경제에 관련한 다양한 정보를 전달할 수 있어야 한다. 또한 학습자가 속해 있는 사회적경제의 현장과 삶 속에서 스스로가 성장하고 발전하도록 지원할 수 있어야 한다.

두 번째로는 사회적경제 학습팀의 학습과 과제 해결 촉진자 역할을 해야 한다. 사회적경제 학습팀은 해결해야 할 팀의 목표를 가지고 있고 학습자는 해결해야 할 자신의 목표를 가지고 있을 것이다. 학습코치는 팀의 목표와 개인의 목표에 도달할 수 있도록 과제 해결 촉진자의 역할을 해야 한다. 과제 해결 촉진자라는 것은 학습코치가 직접 문제 해결의 답을 제시한다는 뜻은 아니다. 학습자들 스스로가 적극적으로 과제해결을 시도하고 준비하고 경험하도록 하는 것이다.

또한 학습과 과제 해결을 촉진하기 위해서는 개인과 팀의 성찰을 돕고 피드백을 주어야 한다. 팀과 개인의 역량이 비약적으로 발전하는 계기는 성찰과 피드백이다. 학습코치는 성찰과 피드백을 통해 학습자로 하여금 학습팀에서의 활동과 자신의 삶을 돌아볼 수 있게 해야 한다. 또한 팀이 집단지성을 발휘할 수 있도록 집단사고의 위험을 제거하고 다양한 의견 개진이 가능하도록 하며 이를 통해 보다 나은 결과를 얻을 수 있도록 지원해야 한다.

세 번째로는 사회적경제 학습팀의 의사소통 촉진자의 역할을 해야 한다. 의사소통 촉진자의 역할은 학습팀 운영을 위한 기본 역할이라고 할 수 있다. 학습팀을 운영하는 데 경청, 인정, 질문, 관찰 등의 기본 기술로 학습팀의 효과적인 의사소통이 이루어지게 해야 하기 때문이다. 그래서 사회적경제 학습팀의 주제인 학습과 과제 해결 등에 대한 더 나은 결과를 위해서 학습팀 내에서 학습자와 학습코치, 학습자와 학습자 간의 의사소통이 원활히 진행되도록 해야 한다. 이것은 한 사람의 유능함보다는 팀의 집단지성이 훨씬 좋은 결과를 낼 수 있다는 것에 근거한다. 즉, 학습코치와 구성원, 구성원과 구성원의 경청과 인정과 질문 등을 통해 팀 내의 의사소통을 촉진함으로써 학습자에게 새로운 길을 열어주고 새로운 방향을 제시할 수 있기 때문이다.

또한 의사소통을 촉진하기 위해서 학습팀의 분위기를 조성해야 한다. 학습팀의 분위기에 따라 진행 정도와 얻어지는 결과물이 질적으로 달라질 수 있다. 이것은 학습자 사이에 형성되는 팀의 분위기가 결과물에 대한 결정적 역할을 하기 때문이다. 팀의 분위기가 긍정적이고 화기애애하며 서로를 이해하고 인정하며 용기를 북돋워주는 분위기라면 구성원들은 자신의 역량 이상의 결과물을 얻을 수 있을 것이다. 그러나 팀의 분위기가 서로 냉대하고 부정적이며 경쟁적이라고 한다면 학습자는 자신의 역량을 제대로 발휘하기 어려울 것이며 얻어지는 결과물 또한 보잘 것 없을 것이다. 따라서 학습코치는 팀을 구성하여 팀 활동을 시작하는 순간부터 자신과 학습자, 학습자와 학습자의 관계 증진과 더불어 긍정적인 사고를 바탕으로 서로 힘이 되어줄 수 있는 분위기를 조성할 수 있어야 한다.

## 2) 사회적경제 학습코치의 역량

사회적경제 학습코치의 세 가지 역할을 수행하기 위해 필요한 사회적경제 학습코치의 역량을 6 가지 영역으로 구분해 볼 수 있다. ① 사회적경제 전반의 이론 및 실체에 관한 역량, ② 팀 학습 방법론의 철학적 기반에 관한 역량, ③ 팀 학습과정 설계에 대한 역량, ④ 팀 구성원의 상호관계 구축에 대한 역량, ⑤ 학습을 촉진하고 과제 해결을 지원할 수 있는 역량, ⑥ 효과적인 의사소통의 역량이 그것이다.

첫 번째, 사회적경제에 대한 이론과 실체에 대한 역량이다. 사회적경제 학습코치는 먼저 사회적경제의 개념과 철학과 역사에 대한 이해가 있어야 한다. 사회적경제의 의미와 정의, 운영 원리, 발전 과정 등에 대한 심도 깊은 이해가 필요하다. 다음으로 사회적경제 관련한 정책과 제도 등을 숙지하고 있어야 한다. 사회적경제 관련한 국민기초생활보장법, 사회적기업 육성법, 협동조합 기본법, 8가지의 협동조합 특별법, 더 나아가 법과 연결된 조례, 그리고 그와 관련하여 어떤 정책들이 시행되고 있는지에 대한 다양한 정보를 가지고 있어야 한다. 그 다음으로는 한국 사회적경제의 현황과 지역, 업종 등과 관련한 쟁점을 파악하고 있어야 한다. 사회적경제 조직들이 당면하고 있는 어려움과 과제는 무엇인지, 그에 대한 논의는 어떻게 진행되고 있는지에 대해 깊은 관심을 가지고 있어야 한다. 마지막으로 사회적경제 조직의 설립과 운영에 대해 이해하고 있어야 한다. 다양한 유형의 사회적경제 조직들이 다양한 방법으로 사회적미션을 수행하기 위해 설립 운영되고 있다. 따라서 사회적경제 조직들이 어떠한 방식과 내용으로 설립되어야 하는지, 어떠한 방법으로 운영되어야 하는지에 대해 이해하고 있어야 한다.

두 번째, 팀 학습의 철학적 기반의 역량이 있어야 한다. 먼저 학습자 주도의 팀 학습에 대한 이해가 있어야 한다. 더 나아가 학습자 주도 학습방법론의 철학과 원리를 이해해야 한다. 그리고 이러한 학습을 지원하는 학습코치는 학습코치로서의 기본 자세와 태도를 갖추어야 한다. 또한 학습코치는 지속적인 자기 성찰과 함께 자기계발에 끊임없이 정진해야 한다.

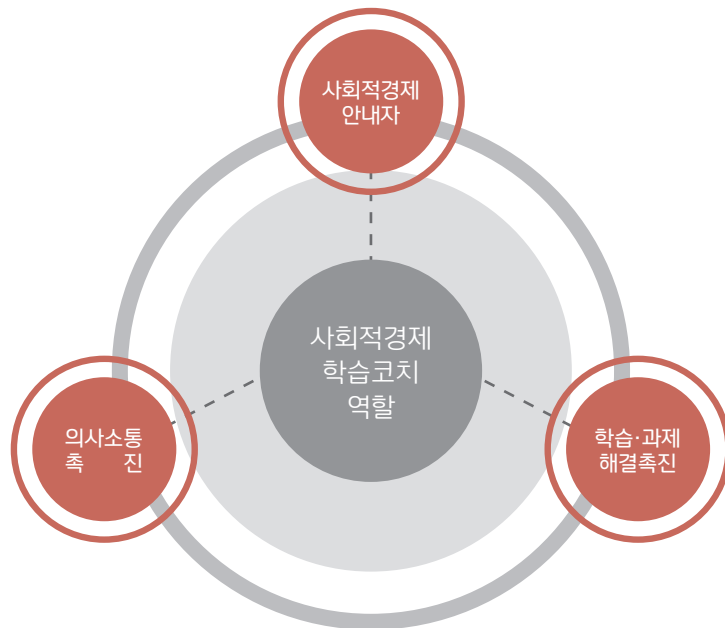
세 번째, 팀 학습 과정의 설계 역량이 있어야 한다. 팀 학습 과정을 설계하려면 먼저 교육 설계 일반론과 성인학습론에 대한 이해가 있어야 하고 이를 바탕으로 참여형 팀 학습 설계방법론에 대한 이해가 있어야 한다. 그리고 학습자들의 필요와 욕구가 무엇인지 제대로 파악하여 개인의 목표와 팀의 과제 목표를 명확히 설정하고 그 목표를 이루기 위한 프로세스를 구상할 수 있어야 한다.

네 번째, 팀 구성원의 상호관계(학습자-코치, 학습자-학습자)를 구축하는 역량이 있어야 한다. 사회적경제 학습팀은 코치와 학습자로 구성된다. 코치와 학습자, 학습자와 학습자는 서로를 지지하고 다양한 의견을 나눔으로써 팀의 목표를 달성하게 되는데 기본적으로 서로에 대한 신뢰가 바탕이 되어야 한다. 따라서 학습코치는 학습자와 코치, 학습자와 학습자 간에 친밀감과 신뢰 관계가 형성되도록 해야 한다. 그리고 팀 학습 운영 과정에 발생할 수 있는 갈등 상황, 무임승차자 문제, 낙오자 문제 등을 해결하여 학습팀이 역동적인 분위기를 형성하도록 지원해야 한다. 또

한 팀 활동을 하다보면 언제나 갈등이 발생하기 마련이다. 이러한 갈등을 관리하여 해결하는 역량도 갖추어야 할 것이다.

다섯 번째, 학습을 촉진하고 과제 해결을 지원하는 역량을 갖추어야 한다. 학습을 촉진하기 위해서 학습코치는 먼저 학습팀의 초기에 선택한 학습과 과제 해결의 목표에 집중하도록 해야 한다. 또한 다양한 기법과 도구를 활용하여 학습팀의 학습 목표와 과제 해결을 달성하도록 지원해야 한다. 학습팀의 성장을 돕는 강력한 방법 중의 하나는 성찰하도록 돕는 것이다. 사회적경제 학습코치는 학습자들이 성장하고 고민할 수 있도록 성찰을 도우며 피드백을 제공해야 한다.

여섯 번째, 효과적인 의사소통의 역량을 갖추어야 한다. 효과적인 의사소통이란 학습팀이 학습하고 과제 해결을 하는 팀의 목표 달성을 위한 가장 기본적인 학습코치의 역량이라 할 수 있다. 의사소통이란 다양한 의미로 사용된다. 학습팀에서의 의사소통은 언어로 이루어지는 의사소통 뿐만 아니라 팀 안에서 일어나는 모든 일을 잠재적인 의사소통이라 할 수 있다. 학습코치는 학습팀 안에서 일어나는 모든 것들이 중요한 의미를 지닐 수 있다는 가능성을 품고 있어야 한다. 따라서 학습코치는 경청, 관찰, 칭찬, 질문 등 의사소통의 기초역량을 가지고 학습팀 안에서 일어나는 모든 언어적, 비언어적 의사소통에 관심을 기울여 학습팀 구성원의 의사소통이 원활하게 이루어지도록 지원해야 한다. 또한 정렬, 탐색, 기록, 평가, 결정 등의 도구와 기술을 활용하여 의사소통이 효과적으로 진행되도록 해야 한다.



〈그림 22〉 사회적경제 학습코치의 역할

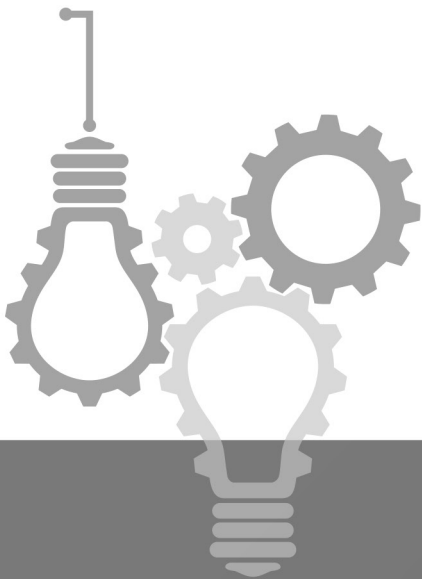
〈표 14〉 사회적경제 학습코치의 역할과 역량

역할	역량 구분	내 용
사회적경제의 안내자	1. 사회적경제 이론 및 실제	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회적경제 개념과 철학, 역사 이해</li> <li>- 사회적경제 정책과 제도 이해</li> <li>- 한국 사회적경제 현황과 쟁점(조직, 지역, 업종 등)</li> <li>- 사회적경제 조직 설립 및 운영의 기초 이해</li> </ul>
	2. 팀 학습의 철학적 기반	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 학습자 주도 학습의 이해(성인학습 이해)</li> <li>- 학습자 주도 학습 방법론의 철학과 원리 이해</li> <li>- 학습코치로서의 기본자세와 태도</li> <li>- 학습코치의 성찰과 자기 계발</li> </ul>
학습·과제 해결 촉진자	3. 팀 학습 과정 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육 설계 일반론</li> <li>- 성인(평생)학습론</li> <li>- 참여형 팀 학습 설계 방법론</li> <li>- 팀 학습 목적설정 및 학습과정 설계</li> </ul>
	4. 팀 구성원의 상호관계 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 학습팀(학습자-학습자, 학습자-코치) 친밀감과 신뢰 형성</li> <li>- 학습팀 내 갈등 해결</li> <li>- 학습팀의 역동적인 학습 분위기 조성 및 팀워크 촉진</li> </ul>
	5. 학습을 촉진하고 과제 해결을 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 학습자가 학습 및 과제 해결에 집중하도록 지원</li> <li>- 적절한 기법과 도구를 활용하여 학습팀의 학습과 과제 해결을 촉진</li> <li>- 학습팀의 성찰을 지속적으로 진행하여 학습과 과제 해결에 도움</li> <li>- 학습자의 과제 진행 과정의 관찰을 통해 적절한 피드백을 제공</li> </ul>
의사소통 촉진자	6. 효과적인 의사소통	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 민주적 의사소통과 성찰</li> <li>- 경청, 관찰, 칭찬, 질문 등의 의사소통 기초 역량</li> <li>- 정렬, 탐색, 평가, 결정 등의 소통을 활성화시키는 도구의 활용</li> </ul>



V

# 사회적경제 학습코치 학습과정



## 1) 교육 철학

- ① 지식은 전수될 수 없으며 오직 학습자 안에서 형성되고 창조된다.
- ② 학습의 과정은 학습자 중심이어야 하며, 교사는 학습 과정을 지원하고 촉진한다.
- ③ 모든 사람의 생각과 견해는 그 자체로 동일한 가치를 지니며 언제나 존중받는다.
- ④ 학습자 개인 간의 서로 다른 새로운 것을 깨닫고 발견하며 창조할 수 있는 성장의 계기를 제공한다.
- ⑤ 내가 학습을 통해서 해결하고자 하는 문제의 해답은 바로 내 안에 있고, 내가 일하는 현장에 있다.
- ⑥ 학습은 일상생활의 맥락 속에서 실제의 과제를 다룰 때 효과적이다.

## 2) 교육 목적 및 목표

- ① 교육 목적
  - 사회적경제 분야 활동가들의 역량 강화를 지원할 수 있는 학습코치를 양성하고, 학습코치의 활동을 통해 자기주도적이고, 문제해결이 가능한 학습과 교육의 문화를 확산한다.
- ② 교육 목표
  - 20명 이내의 사회적경제 학습코치를 양성한다(측정 방법: 수료율)
  - 학습코치에게 필요한 핵심역량을 갖추도록 지원한다(측정 방법: 학습평가)
  - 교육과정 중에 학습 및 과제 해결을 완성토록한다(측정 방법: 과제 해결 정도)
  - 교육과정 종료 후 현장에서 활용도를 높인다(측정 방법: 현업 활용도)

## 3) 교육 수료 후 활용 가능 분야

- ① 교육과정 설계와 진행 총괄
- ② 사회적경제 분야 전문강사
- ③ 사회적경제 분야 전문코칭 및 피어컨설팅(peer consulting)
- ④ 조직 내부 문제 해결 워크숍
- ④ 조직 구성원의 갈등 해결 워크숍
- ⑤ 참여형 교육과정 진행
- ⑥ 활성화된 회의 진행 및 의견 수렴

02

학습 대상 및  
선정 방법

### 1) 교육과정 주요 학습 대상

- ① 사회적경제 중간지원조직의 교육담당자
  - ② 집단적 논의와 학습을 필요로 하는 지역 및 마을 활동가
  - ③ 협동조합 등 사회적경제 조직 핵심 리더 등
- ※ 사회적경제 현장에서 5년 이상의 실무 경험

### 2) 지역 및 조직의 추천과 공모 병행

### 3) 사전설명회 등을 통한 충분한 정보 제공과 학습자의 학습여건 확인

- ① 공모 이후 교육 설명회를 개최하여 학습 방법과 운영 과정의 특징에 대해 충분히 설명한다. ‘학습자 주도학습’, ‘Learning by Doing’이라는 형태가 익숙하지 않은 참여자는 혼란스러울 수 있다.
- ② 서면, 면담, 추천서, 심층면접 등을 통해 학습 목표와 활용에 대한 충분한 이해의 시간과 방식을 갖는다.
- ④ 학습 목표와 운영 방식에 동의했다고 하더라도 학습 기간 중에 학습자가 시간과 노력을 충분히 기울일 수 있는지에 대한 면밀한 검토가 필요하다. 학습자의 학습여건도 함께 고려할 필요가 있다.
- ⑤ 학습자의 여건 뿐만 아니라 학습자가 속해있는 조직 및 지역사회의 욕구도 파악해야한다. 학습 과정에서 반드시 해결해야하는 ‘과제’를 선정할 때 ‘스폰서’의 영향력은 매우 크기 때문이다. 학습자가 학습과정에 충실하게 하기 위해서는 스폰서 및 소속기관의 욕구도 파악할 필요가 있다.

### 4) 학습자 선정 절차

- ① 1단계 : 공모
- ② 2단계 : 지역 및 기관 추천
- ③ 3단계 : 서류 심사
- ④ 4단계 : 학습과정 설명회
- ⑤ 5단계 : 면접심사 및 스폰서 면담
- ⑥ 6단계 : 학습자 확정
- ⑦ 학습자 사전진단 : 학습자 역량 체크 (학습과정 설계에 반영)

03

교육 기간  
및 프로세스

1) 일정 및 기간

- ① 전체 기간 : 6개월 이내
- ② 주기 : 1주일에 1회 (총 24회~ 30회)
- ③ 총시간 : 4시간 이상 / 1회 (총 96시간~120시간)

2) 교육 진행과정



기간	1단계 기본학습	2단계 실전학습	3단계 과제점검 및 발표
횟수	5회~8회	14회~16회	5회~6회
구분	오리엔테이션 및 기본학습	이론학습(50%) 실습 및 토론(50%)	과제결과 발표와 성찰
진행 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습에 대한 이해 및 오리엔테이션</li> <li>• 각 모듈 개론 부분 학습</li> <li>• 학습계획서 및 과제 기술서 작성</li> <li>• 팀구성 및 공동과제 선정</li> <li>• 실전단계 프로그램 워크숍</li> <li>• 과제조인식</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 과제 드즐 및 실행</li> <li>• 공동학습 및 진행</li> <li>• 강의 토론 실습 진행</li> <li>• 각 과제별 BEST 사례 발굴</li> <li>• 현장방문 및 인터뷰</li> <li>• 교육성 개인별 과제 연구 및 타당성 검토</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 모듈1: 사회적경제 역사 및 정책 이해</li> <li>• 모듈2: 사회적경제 조직설립과 운영의 실제</li> <li>• 모듈3: 교육설계 및 교육과정 운영</li> <li>• 모듈4: 교안작성 및 강의 실행</li> <li>• 모듈5: 코칭형 커뮤니케이션의 이해와 실습</li> <li>• 모듈6: 팀 의사소통 활성화 이해와 실습</li> <li>• 모듈7: 과제해결형 워크숍 설계 및 진행</li> <li>• 모듈8: 액션러닝의 이해와 실습</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인별 과제결과 발표 및 수정</li> <li>• 공동과제 발표 및 수정</li> <li>• 교육 이후 개인별 실행 계획서 제출</li> <li>• 수료식</li> </ul>

〈그림 23〉 사회적경제 학습코치양성 교육 진행과정

(1) 1단계 : 기본학습 (5회~ 8회)

- ① 오리엔테이션
- ② 학습계획서 작성 및 과제기술서 작성
- ③ 각 모듈별 총론 부분 학습
- ④ 팀 구성 및 팀별 공동과제 선정 (1개팀 5~6명)
- ⑤ 과제 조인식(학습 계약식)

## (2) 2단계 : 실전학습 (14~16회)

- ① 개인과제 및 공동과제 확정
- ② 공동학습 및 팀학습
- ③ 학습 진행 방식 : 강의, 토론, 실습, 인터뷰, 현장방문 등
- ④ 개인·공동과제 연구 및 과제 결과 타당성 검토
- ⑤ 각 모듈별 실전 내용 학습 및 실습

## (3) 3단계 : 과제 점검 및 발표

- ① 개인별 과제 중간 점검
- ② 공동과제 통합워크숍을 통한 점검과 확인
- ③ 개인 및 공동과제 최종 결과 발표
- ④ 교육 이후 개인별 실천계획서 제출

## 3) 학습 진행 방식

- (1) 필수 교재 읽기 + 토의
- (2) 강의 + 실습
- (3) 사례 연구
- (4) 현장방문
- (5) 시연
- (6) 워크숍 등

## 1) 사회적경제 학습코치 필요 역할과 역량

- ① 사회적경제에 대한 안내자 역할을 해야 한다.
- ② 사회적경제 학습자와 학습팀의 학습과 과제 해결 촉진자 역할을 해야 한다.
- ③ 사회적경제 학습팀의 의사소통 촉진자의 역할을 해야 한다.
- ④ 의사소통을 촉진하기 위해서 학습팀의 분위기를 조성해야 한다.

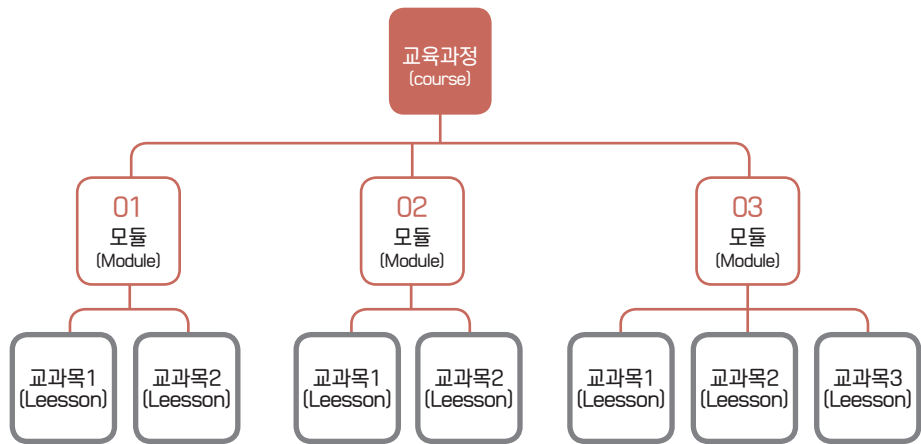
〈표 15〉 사회적경제 학습코치 필요 역량

필요 역량	내용
1. 사회적경제 이론 및 실제	- 사회적경제 개념과 철학, 역사 이해 - 사회적경제 정책과 제도 이해 - 한국 사회적경제 현황과 쟁점(조직, 지역, 업종 등) - 사회적경제 조직 설립 및 운영의 기초 이해
2. 팀 학습의 철학적 기반	- 학습자 주도 학습의 이해(성인학습 이해) - 학습자 주도 학습 방법론의 철학과 원리 이해 - 학습코치로의 기본 자세와 태도 - 학습코치의 성찰과 자기개발
3. 팀 학습과정 설계	- 교육 설계 일반론 - 성인(평생)학습론 - 참여형 팀학습 설계 방법론 - 팀학습 목적 설정 및 학습 과정 설계
4. 팀 구성원의 상호관계 구축	- 학습팀(학습자-학습자, 학습자-코치) 친밀감과 신뢰 형성 - 학습팀 내 갈등 해결 - 학습팀의 역동적인 학습 분위기 조성 및 팀워크 촉진
5. 학습을 촉진하고 과제 해결을 지원	- 학습자가 학습 및 과제 해결에 집중하도록 지원 - 적절한 기법과 도구를 활용하여 학습팀의 학습과 과제 해결을 촉진 - 학습팀의 성찰을 지속적으로 진행하여 학습과 과제 해결에 도움 - 학습자의 과제 진행 과정의 관찰을 통해 적절한 피드백을 제공
6. 효과적인 의사소통	- 민주적 의사소통과 성찰 - 경청, 관찰, 칭찬, 질문 등의 의사소통 기초 역량 - 정렬, 탐색, 평가, 결정 등의 소통을 활성화시키는 도구의 활용

## 2) 교육 과정의 구성요소

- 교육 과정은 다수의 모듈과 교과목으로 구성되어 있다. 교육과정을 구성하는 하위 구성요소들에 대하여 살펴보면 아래 그림과 같이 하나의 교육과정은 하나 또는 두 개 이상의 모듈로 구성되며, 하나의 모듈은 역시 한 개 이상의 교과목으로 구성된다.
- 교육 과정은 학습자의 참여가 전제되는 교육 운영의 기본단위이며, 모듈은 교육 과정을 구성하는 수평적 구조로서 상황에 따라 자유롭게 추가하거나 삭제할 수 있다. 그리고 교과목은 모듈을 구성하는 수직적 구조로서 독립성이 떨어진다.
- 교수 설계는 주로 과정단위의 설계, 개발을 대상으로 하고 교수 계획은 교과목의 설계, 개발을 대상으로 한다고 할 수 있다.

- 이번에 개발되는 ‘사회적경제 학습코치 양성 과정’은 총 8개의 모듈과 40개의 교과목으로 설계되었다. 모듈 8개는 사회적경제 학습코치가 갖추어야 할 6가지 분야의 기본 역량을 갖추기 위한 기본적인 범주들로 정리했다. 교과목은 각각의 모듈을 이해하고 습득하기 위한 과정으로 배치했기 때문에 실질적으로 교육 과정을 설계할 때는 학습 대상과 학습 목표의 포인트, 학습할 수 있는 시간 등을 고려하여 학습자와 함께 프로그램 설계 워크숍을 통해 집중해야 하는 모듈 중심으로 교과목을 배치하는 조정의 시간을 가져야 할 것이다.



〈그림 24〉 교육과정의 구성요소

### 3) 학습 모듈 및 교육 과목

〈표 16〉 학습 모듈 및 교육 과목

모듈	교육과목
모듈 1 사회적경제 역사 및 정책의 이해	1. 사회적경제 개념과 철학 2. 국내외 사회적경제 역사 이해 3. 사회적경제 정책과 제도 이해 4. 한국 사회적경제 현황과 쟁점 토론
모듈 2 사회적경제 조직 설립과 운영의 실제	1. 사회적경제 조직 설립 프로세스 2. 사회적 미션 수립과 운영 3. 신규사업 개발 및 타당성 분석 4. 민주적 의사소통과 조직문화 설계 5. 조직 홍보 및 사회적 마케팅 전략 6. 사회적 성과 측정과 운영 전략 7. 공공시장 이해와 공동생산 전략 8. 지역 활성화 전략 및 지역자원 조사
모듈 3 교육 설계 및 교육 과정 운영의 실제	1. 학습이론과 철학 2. 교수 설계 이론과 교수 계획 3. 성인 평생학습론 및 참여형 팀학습 설계 4. 교육 계획 수립 단계별 방법론의 이해 5. 교육 과정 설계 실습

모듈 4 교안 작성 및 강의 실습	1. 교안 작성 모델 및 프로세스 2. 단계별 강의 실행 전략 3. 교수 방법과 강의법 4. 교수 매체 활용법 5. 교수 기법의 적용과 강의 실습
모듈 5 코칭형 커뮤니케이션의 이해와 실습	1. 코칭의 철학과 정의, 코치의 역할 이해 2. 경청의 이해와 실습 3. 질문의 이해와 실습 4. 칭찬 및 인정의 이해와 실습
모듈 6 팀 의사소통 활성화 이해와 실습	1. 팀 민주적 의사소통 철학의 이해 2. 의사소통 구조와 민주적 소통 방법론 3. 팀 활성화를 위한 기술과 도구 이해 4. 단계별 및 주제별 쟁점사항 이해와 실습
모듈 7 액션러닝의 이해와 실습	1. 액션러닝의 철학과 이해 2. 액션러닝 프로세스와 방법 3. 러닝코치의 역할 이해와 스킬 학습 4. 과제 정의 단계학습 이해와 실습 5. 과제 연구 방법론 이해와 실습 6. 해결방안 개발 타당성 검증 이해와 실습
모듈 8 과제해결형 워크숍 설계 및 진행 실습	1. 워크숍 설계 프로세스 2. 워크숍 단계별 체크 포인트 3. 문제 유형별 워크숍 설계 방법 4. 워크숍 진행 및 설계 실습

## (1) 1모듈 : 사회적경제 역사 및 정책의 이해

### ① 학습 목표

- 사회적경제의 이론과 한국사회 쟁점 토론을 통해 사회적경제 운동에 대한 자신의 철학과 신념을 정리한다.
- 향후 학습코치 역할 수행 시, 학습자들에게 사회적경제에 대한 안내의 역할을 할 수 있도록 다양한 정보와 자료를 취득한다.
- ‘사회적경제 이해’에 대한 강의 자료를 완성하고 시연한다.

### ② 학습 비중 : 15% 이내

### ③ 교육 과목

- 사회적경제 개념과 철학
- 국내외 사회적경제 역사 이해
- 사회적경제 정책과 제도 이해
- 한국 사회적경제 현황과 쟁점 토론

### ④ 강화될 수 있는 역량 분야

- 사회적경제 이론 및 실제



## (2) 2모듈 사회적경제 조직 설립과 운영의 실제

### ① 학습 목표

- 사회적경제 조직의 특성에 맞는 설립 과정과 조직 운영의 쟁점사항을 이해하고 습득한다.
- 조직운영에 필요한 실질적이며 기초적인 정보와 지식을 갖춘다.

### ② 학습 비중 : 15%

### ③ 교육 과목

- 사회적경제 조직 설립 프로세스
- 사회적 미션 수립과 운영
- 신규사업 개발 및 타당성 분석
- 민주적 의사소통과 조직문화 설계
- 조직 홍보 및 사회적 마케팅 전략
- 사회적 성과 측정과 운영 전략
- 공공시장 이해와 공동생산 전략
- 지역 활성화 전략 및 지역자원 조사

### ④ 강화될 수 있는 역량분야

- 사회적경제 이론 및 실제
- 팀 학습의 철학적 기반

## (3) 모듈3 : 교육 설계 및 교육 과정 운영의 실제

### ① 학습 목표

- 기본적인 학습이론을 이해하고 교수 설계 방법론을 익힌다
- 사회적경제 현장에서 활용할 수 있는 교수 설계 방법과 참여형 팀학습 교수 설계를 통해 현장에서 적용 가능성을 높인다.

### ② 학습 비중 : 5% 이내

### ③ 교육 과목

- 학습이론과 철학
- 교수 설계 이론과 교수 계획
- 성인 평생학습론 및 참여형 팀학습 설계
- 교육 계획 수립 단계별 방법론의 이해
- 교육과정 설계 실습

### ④ 강화될 수 있는 역량 분야

- 팀 학습의 철학적 기반
- 팀 학습 과정 설계

**(4) 모듈4 : 교안작성 및 강의실습****① 학습 목표**

- 학습자 및 학습 목표에 적합한 교안 작성 및 교수법을 익힌다

**② 학습비중 : 5% 이내****③ 교육 과목**

- 교안 작성 모델 및 프로세스
- 단계별 강의 실행 전략
- 교수 방법과 강의법
- 교수 매체 활용법
- 교수 기법의 적용과 강의실습

**④ 강화될 수 있는 역량 분야**

- 팀 학습과정 설계
- 학습을 촉진하고 과제 해결을 지원
- 효과적인 의사소통

**(5) 모듈5 : 코칭형 커뮤니케이션의 이해와 실습****① 학습 목표**

- 코칭에 대한 기초 철학과 이념을 이해하고 경청, 질문, 인정 및 칭찬의 필요성을 인지한다.
- 다양한 실습을 통해 코칭형 커뮤니케이션에 대해 실천할 수 있는 역량을 갖는다

**② 학습 비중 : 15% 이내****③ 교육 과목**

- 코칭의 철학과 정의, 코치의 역할 이해
- 경청의 이해와 실습
- 질문의 이해와 실습
- 칭찬 및 인정의 이해와 실습

**④ 강화될 수 있는 역량 분야**

- 팀 학습의 철학적 기반
- 팀 구성원의 상호관계 구축
- 학습을 촉진하고 과제 해결을 지원
- 효과적인 의사소통

## (6) 모듈6 : 팀 의사소통 활성화 이해와 실습

### ① 학습 목표

- 학습 팀 내부에서 민주적 의사소통의 중요성을 인식하고 이를 위한 학습과정 설계를 익힌다
- 학습 팀이 역동성을 유지하고 의사소통을 통해 집단지성을 발휘 할 수 있도록 하는 기술과 도구 구를 익힌다.

### ② 학습 비중 : 15% 이내

### ③ 교육 과목

- 팀 민주적 의사소통 철학의 이해
- 의사소통 구조와 민주적 소통 방법론
- 팀 활성화를 위한 기술과 도구 이해
- 단계별·주제별 쟁점 해결사항 이해와 실습

### ④ 강화될 수 있는 역량 분야

- 팀 학습의 철학적 기반
- 팀 학습과정 설계
- 팀 구성원의 상호관계 구축
- 학습을 촉진하고 과제 해결을 지원
- 효과적인 의사소통

## (7) 모듈7 : 액션러닝의 이해와 실습

### ① 학습 목표

- 액션러닝의 철학과 프로세스를 이해하고 러닝코치의 역할에 대해 정리한다.
- 액션러닝 단계별로 필요한 방법론을 익히고 학습자들이 유의미한 성과를 낼 수 있도록 지원하는 기술을 습득한다.

### ② 학습 비중 : 15% 이내

### ③ 교육 과목

- 액션러닝의 철학과 이해
- 액션러닝 프로세스와 방법
- 러닝코치의 이해와 스킬 학습
- 과제 정의 단계학습 이해와 실습
- 과제 연구 방법론 이해와 실습
- 해결방안 개발 타당성 검증 이해와 실습

**④ 강화될 수 있는 역량 분야**

- 팀 학습의 철학적 기반
- 팀 학습과정 설계
- 팀 구성원의 상호관계 구축
- 학습을 촉진하고 과제 해결을 지원
- 효과적인 의사소통

**(8) 모듈8 : 과제해결형 워크숍 설계 및 진행 실습****① 학습 목표**

- 신규사업 개발, 갈등 해결, 정보 공유 등 다양한 유형별 과제해결형 워크숍 설계와 진행 방법을 익힌다.

**② 학습 비중 : 15% 이내****③ 교육 과목**

- 워크숍 설계 프로세스
- 워크숍 단계별 체크 포인트
- 유형별 워크숍 설계 방법
- 워크숍 설계 실습

**④ 강화될 수 있는 역량 분야**

- 팀 학습과정 설계
- 팀 구성원의 상호관계 구축
- 학습을 촉진하고 과제 해결을 지원
- 효과적인 의사소통

〈표 17〉 학습 모듈 및 모듈별 교육과목

필요 역량	학습 모듈 및 모듈별 교육과목			
	모듈	교육과목	해당되는 역량	비중
1. 사회적경제 이론 및 실제	모듈 1 사회적경제 역사 및 정책의 이해	1. 사회적경제 개념과 철학 2. 국내외 사회적경제 역사 이해 3. 사회적경제 정책과 제도 이해 4. 한국 사회적경제 현황과 쟁점 토론	1번	15%
	모듈 2 사회적경제 조직 설립과 운영의 실제	1. 사회적경제 조직 설립과 사업계획서 작성 2. 사회적 미션 수립과 운영 3. 신규사업 개발 및 타당성 분석 4. 민주적 의사소통과 의사결정 설계 5. 조직 홍보 및 사회적마케팅 전략 6. 사회적 성과 측정과 운영 전략 7. 공공시장 이해와 공동생산 전략 8. 지역 활성화 전략 및 지역자원 조사 9. 학습설계와 워크숍·회의 촉진	1번 2번	15%
2. 팀 학습의 철학적 기반	모듈 3 교육설계 및 교육과정 운영의 실제	1. 학습이론과 철학 2. 교수 설계 이론과 교수 계획 3. 성인 평생학습론 및 참여형 팀학습 설계 4. 교육 계획 수립 단계별 방법론의 이해 5. 교육과정 설계 실습	2번 3번	5%
	모듈 4 교안 작성 및 강의 실습	1. 교안 작성 모델 및 프로세스 2. 단계별 강의 실행 전략 3. 교수방법과 강의법 4. 교수 매체 활용법 5. 교수 기법의 적용과 강의 실습	3번 5번 6번	5%
3. 팀 학습과정 설계	모듈 5 코칭형 커뮤니케이션의 이해와 실습	1. 코칭의 철학과 정의, 코치의 역할 이해 2. 경청의 이해와 실습 3. 질문의 이해와 실습 4. 칭찬 및 인정의 이해와 실습	2번 4번 5번 6번	15%
	모듈 6 팀 의사소통 활성화 이해와 실습	1. 팀 민주적 의사소통 철학의 이해 2. 의사소통 구조와 민주적 소통 방법론 3. 팀 활성화를 위한 기술과 도구 이해 4. 단계별·주제별 쟁점사항 이해와 실습 1. 팀 민주적 의사소통 철학의 이해 2. 의사소통 구조와 민주적 소통 방법론 3. 팀 활성화를 위한 기술과 도구 이해 4. 단계별·주제별 쟁점사항 이해와 실습	2번 3번 4번 5번 6번	15%
4. 팀 구성원의 상호 관계 구축	모듈 7 액션러닝의 이해와 실습	1. 액션러닝의 철학과 이해 2. 액션러닝 프로세스와 방법 3. 러닝코치의 역할 이해와 스킬 학습 4. 과제정의 단계학습 이해와 실습 5. 과제연구 방법론 이해와 실습 6. 해결방안 개발 타당성 검증 이해와 실습	2번 3번 4번 5번 6번	15%
	모듈 8 과제해결형 워크숍 설계 및 진행 실습	1. 워크숍 설계 프로세스 2. 워크숍 단계별 체크 포인트 3. 문제유형별 워크숍 설계 방법 4. 워크숍 진행 및 실습	3번 4번 5번 6번	15%
5. 학습을 촉진하고 과제 해결 지원				
6. 효과적인 의사소통				

## 1) 교육 운영

### (1) 5~6명의 인원으로 학습팀을 구성한다.

- 유사한 학습 과제를 중심으로 5~6명 단위로 학습팀을 구성
- 전체 학습자가 20명일 경우 3~4개의 학습팀이 조직됨

### (2) 각 팀에 1명의 학습코치를 배치한다.

- 1명의 학습코치를 배치하고 학습자의 학습을 지원
- 학습자가 속한 단체 및 조직의 리더와 학습자의 학습 지원을 위해 유기적인 관계를 유지하고 정보 소통

### (3) 실제 현장에서 해결해야할 문제를 '과제'로 선정한다.

- 과제는 개인 과제와 팀 과제로 구분하며 실제로 해결해야할 문제를 학습 과제로 선정

### (4) 모듈별로 전문강사 풀을 구성한다

- 각 모듈별로 전문강사를 배치하여 교육 설계, 강의 및 지도, 학습 결과 피드백의 일치성을 높임

### (5) 학습자 자치회를 운영한다.

- 학습자들 간의 상호 소통과 정보 공유 및 관계 형성을 지속하기 위해 학습자 자치회를 구성하고 운영하도록 도움

### (6) 학습자들 정보 공유를 위해 온라인상에 공유방을 운영한다.

- 학습 과정에 필요한 다양한 학습 정보와 과제 제출 등을 온라인 등을 통해 공유할 수 있도록 학습자 전용 카페 혹은 밴드 등을 운영

## 2) 교육 평가

### (1) 교육 평가 모델<sup>40)</sup>

〈표 18〉 교육평가의 유형과 방법

평가목적	Kirkpatrick모델	실시기준	평가문항	실시방법
진단 평가 형성 평가 총괄 평가 추수 평가	반응 평가 학습 평가 현업 활용도 평가 조직 기여도 평가	상대 평가 절대 평가	주관식 평가 객관식 평가	질문지법 테스트법 실기법 면담법 관찰법 포트폴리오법

40) 이재희(2009), 「강의에 활력을 불어넣는 교수법 테크닉」, 한국생산성본부

- 교육 평가는 평가 목적, 실시 기준, 방식 등에 따라 다양하게 나누어 볼 수 있다. 평가목적 및 시기에 따라 분류하면 진단평가, 형성평가, 총괄평가 및 추수평가로 나눌 수 있다. 산업교육에서 일반적으로 활용되고 있는 평가 모델은 커크패트릭 모델(Donald L. Kirkpatrick)의 4단계 평가 모델이다. 이 모델에 따르면 교육평가는 반응평가, 학습평가, 현업 활용도 평가 및 조직기여도 평가의 4단계로 이루어진다.
- 이번 교육과정 개발에서는 커크패트릭(Kirkpatrick) 모델을 기준으로 교육 및 학습에 대한 평가를 실시하는 것이 적합하다고 판단된다.

## (2) 반응 평가

- 1단계 반응 평가는 교육과정에 대한 학습자의 만족도를 평가하는 것으로 프로그램의 전반적인 질을 판단하여 추후 프로그램 개선을 위한 기초 자료로 활용하기 위해 실시한다.
- 일반적인 평가 문항은 교육 전의 기대감 대비 교육 후의 만족감, 과정 전반에 대한 만족도 및 과목별 만족도 등 교육 과정 자체에 대한 만족도 항목과 강사의 전문성, 교수 방법 및 스킬, 열정과 준비성, 질의응답 등과 같은 강사에 대한 만족도 항목이 포함될 수 있다.
- 또한 진행자나 강의장, 편의시설, 식·음료, 숙박시설 등 교육 환경과 관련된 내용으로 구성할 수 있으며, 방식은 주로 질문지를 활용하거나 학습자에 대한 인터뷰를 실시하여 평가한다.

〈표 19〉 1단계 반응평가 항목 및 질문지 척도

구분	내용	척도
교육만족도	1. 교육 전의 기대감 대비 교육 후 만족감 2. 과정 전반 및 과목별 만족도	10점 혹은 5점 척도
강사만족도	1. 전문성 2. 교수 방법 3. 스킬 및 열정 4. 준비 정도 등	
교육환경만족도	1. 진행자의 원활한 진행 2. 강의장 3. 편의시설 4. 식·음료 5. 숙박시설 등	
기타	건의사항	

### (3) 학습 평가

- 학습평가는 학습 목표 성취도를 판단하기 위한 것으로 주로 시험이나 실기 측정 등을 통해 평가한다. 평가 결과는 교육과정의 수료 여부를 인정하는 기준이나 개인의 능력평가 등과 같은 인사평가의 기초자료로 활용된다.
- 이번 교육과정에서는 모듈별로 학습 목표를 달성했는지에 대한 평가를 분리하는 것이 바람직하다. 사회적경제에 대한 기본 이해와 철학 모듈, 교육 설계 모듈에서는 시험 방식보다는 △사회적경제 쟁점에 대한 에세이 △ 사회적경제 이해 강의안 개발 등과 같이 보고서와 포트폴리오를 제출토록 하는 방식이 더 적합할 것으로 보인다.

〈표 20〉 모듈별 학습평가 항목 및 평가 방식

구 분	주요 평가 항목	평가 방식
모듈 1 사회적경제 역사 및 정책의 이해	- 사회적경제에 대한 기초적인 정보와 지식을 갖추고 있는가? - 사회적경제 부분의 쟁점사항 등에 대해 자기 정리가 되어 있는가?	1. 에세이 1편
모듈 2 사회적경제 조직 설립과 운영의 실제	- 사회적경제 조직의 특성에 맞는 설립, 운영의 쟁점사항에 대해 이해하고 있는가? - 조직 운영의 실질적인 정보와 지식을 갖추고 있는가?	2. 강의안 1편
모듈 3 교육 설계 및 교육 과정 운영의 실제	- 교육 설계 관련 이론과 방법론을 알고 있는가? - 교육 과정 설계, 특히 팀학습을 중심으로한 교육 과정 설계를 실질적으로 할 수 있는가?	3. 교육설계 1건
모듈 4 교안 작성 및 강의 실습	- 교안 작성 방법과 강의법에 대해 이해하고 있는가? - 교육의 목표와 학습자의 특성에 맞는 강의 방식을 익히고 실제 진행할 수 있는가?	4. 학습평가(실습)
모듈 5 코칭형 커뮤니케이션의 이해와 실습	- 코칭에 대한 기초 철학과 이념을 이해하고 있는가? - 코칭형 커뮤니케이션에 대해 실천할 수 있는가?	5. 학습평가(실습)
모듈 6 팀 의사소통 활성화 이해와 실습	- 학습팀 내부에서 민주적 의사소통의 중요성을 인식하고 이를 위한 과정 설계가 가능한가? - 학습팀이 역동성을 유지하고 의사소통을 통해 집단지성을 발휘할 수 있도록 하는 기술과 도구의 사용이 가능한가?	6. 학습평가(실습)
모듈 7 액션러닝의 이해와 실습	- 액션러닝의 철학과 프로세스를 이해하고 러닝코치의 역할에 대해 잘 정리를 하고 있는가? - 액션러닝 단계별 필요한 방법론을 익히고 학습자들이 유의미한 성과를 낼 수 있도록 지원하는 기술을 습득했는가?	7. 개인 및 공통과제 제출
모듈 8 과제해결형 워크숍 설계 및 진행	- 신규사업 개발, 갈등 해결, 정보 공유 등 다양한 유형별 과제해결형 워크숍 설계와 진행이 가능한가?	8. 개인 및 공통과제 제출



#### (4) 현업 활용도 평가

- 현업 활용도 평가는 학습 내용을 실제로 현업에서 활용하는지 여부를 판단하기 위해 교육이 종료되고 일정 기간이 경과된 후 관찰이나 학습자 자신, 동료 또는 상사와의 인터뷰 등을 통해 평가하게 된다. 이는 교육이 실제 업무수행 능력 향상에 기여하는지, 학습 내용 중에 불필요한 사항은 없는지, 학습 내용의 현업 적용을 저해하는 요인은 무엇인지 등을 파악하기 위해 실시한다.
- 이번 교육과정을 마친 이후 현업 활용 정도를 파악해야 할 필요가 있다. 특히 학습코치 과정을 수료한 이후 역량의 변화와 조직 내부, 혹은 지역에서 활용하고 있는지에 대한 모니터링은 매우 중요한 부분이다.
- 현업 활용에 대한 평가는 교육 수료 이후 6개월 이내에 실시해야 정확한 평가를 할 수 있으며, 평가 방식은 설문지 및 인터뷰 방식이 바람직할 것으로 보인다.

〈표 21〉 현업 활용도 평가

구 분	활용 정도	활용이 적다면 그 이유는?
모듈 1 사회적경제 역사 및 정책의 이해	5점 혹은 10점 만점 척도	
모듈 2 사회적경제 조직 설립과 운영의 실제		
모듈 3 교육 설계 및 교육과정 운영의 실제		
모듈 4 교안 작성 및 강의 실습		
모듈 5 코칭형 커뮤니케이션의 이해와 실습		
모듈 6 팀 의사소통 활성화 이해와 실습		
모듈 7 액션러닝의 이해와 실습		
모듈 8 과제해결형 워크숍 설계 및 진행		

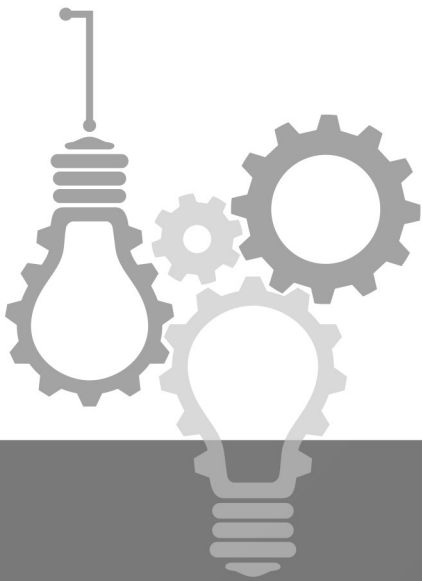
#### (5) 조직 기여도 평가

- 조직 기여도 평가는 조직 리더의 입장에서 볼 때 교육 효과를 판단하는 데 결정적 역할을 할 수 있는 자료이지만, 조직 기여도 평가에 따르는 현실적 한계점들로 인해 실제로는 평가가 거의 이루어지지 않고 있다.
- 조직 기여도 평가에 따르는 여러 가지 한계점 중에서도 조직 성과에 영향을 미치는 변수가 교육 이외에도 많이 존재할 뿐 아니라, 평가의 기초가 되는 수 년간에 걸친 정확한 수치 자료를 확보하기 쉽지 않다는 한계점이 있다.
- 이러한 한계점뿐만 아니라 사회적경제 조직 내부에서 이러한 평가 방식이 교육과정에 참여하는 학습자에게 과도한 부담을 줄 수 있고, 조직 내부의 쌍방향 평가를 받는 과정에 교육의 역효과가 있을 수 있기 때문에 이번 교육과정에서는 조직 기여도 평가 부분을 반영하지 않는 것이 바람직할 것으로 보인다.



# VI

## 모듈별 활용할 도구와 워크시트



01

학습자들의  
 소통을 돕고  
 아이디어를  
 활성화하는  
 도구와  
 워크시트

## 1) 질문의 GROW 모델

구분	코치의 질문
Goals	- 당신이 원하는 결과는 무엇입니까? - 그것이 해결된 상태는 어떤 모습입니까? - 원하는 결과는 얻으면 기분이 어떨 것 같습니다? - 원하는 결과를 얻었다는 것을 어떻게 알 수 있나요?
Reality	- 지금 현재의 모습은 어떻습니까? - 이 상황에 대해 어떻게 느껴집니까? - 우리에게 도전이 되는 것은 무엇입니까? - 지금까지 시도해 본 것은 무엇입니까?
Options	- 새롭게 시도해 보고 싶은 것은 무엇입니까? - 또 다른 대안이 있다면 어떤 것이었습니까? - 대안들의 장단점은 무엇입니까? - 결정할 때 어떤 것들이 고려되어야 합니까?
Wills	- 언제까지 무엇을 하겠습니까? - 이 결정이 목표 달성에 어떻게 도움이 됩니까? - 예상되는 장애는 무엇입니까? - 누구의 도움을 받을 수 있습니까?

※ 출처 : 예스엔컴 코칭형 커뮤니케이션 교재

## 2) 소크라테스형 질문의 6가지 유형

### (1) 명확화를 위한 질문

- 그렇게 말씀하신 이유가 무엇인가요?
- 이것이 우리의 논의와 어떻게 연관이 되나요?
- 분자균형방정식에 확산을 포함시키려 하는 것인가요?

### (2) 가정을 탐색하는 질문

- 또 어떤 가정이 가능할까요?
- 그 가정을 어떻게 입증 또는 반증할 수 있을까요?
- 왜 축방향 확산은 포함하면서 방사확산은 포함하지 않고 있나요?

### (3) 이유와 증거를 탐색하는 질문

- 실제 예시는 어떤 것이 있을까요?
- 그에 비유가 될만한 것은 무엇인가요?
- 발생의 원인은 무엇일까요? 왜 그렇죠?
- 낮은 변환이 확산 때문이라고 생각하십니까?

#### (4) 관점이나 전망에 대한 질문

- 다른 대안은 무엇이 있을까요?
- 그것을 달리 본다면 무엇일까요?
- 필요성이나 이익이 되는 점은 어떤 것일까요?
- 그 수혜자는 누구일까요?
- 어떤 점에서 그게 최선일까요?
- 그것의 강점과 약점은 무엇인가요?
- 그것은 어떤 것이며, 비슷한 점은 무엇인가요?
- 이에 대한 반대의 주장은 무엇이 있을까요?

#### (5) 추론과 결과를 탐색하는 질문

- 그로부터 일반화할 수 있는 것은 무엇인가요?
- 그 가정에 따른 결과는 무엇일까요?
- 당신이 의미하는 바가 무엇이죠?
- 그것은 어떤 영향을 주게 될까요?
- 우리가 전에 알게 된 것과 어떻게 연결할 수 있을까요?

#### (6) 질문에 대한 질문

- 이 질문의 핵심이 무엇이었죠?
- 제가 이 질문을 드린 이유가 무엇일까요?
- 그것이 의미하는 바는 무엇입니까?
- 이를 우리 일상에 어떻게 적용할 수 있을까요?

### 3) 아이스브레이킹

연번	아이스브레이커	소개	그룹	인원	준비도구
1	주먹싸기	짹과 주먹을 위아래로 포갠 후 사인에 따라 움직이는 활동	전체	10-00	-
2	종이비행기	워크숍에 기대 등의 메시지를 종이비행기에 적어 날리는 활동	전체	20-00	A4용지
3	진진가	참가자의 진짜 정보와 가짜 정보를 가리는 활동	팀별	6	워크시트
4	3-6-9	1부터 순서대로 외치되 3의 배수에서는 숫자를 외치지 않고 박수를 치며 진행하는 활동	팀별	6	
5	의성어카드	다양한 표현이 담긴 그림카드를 활용해 자신을 소개하는 활동	팀별	6	그림카드
6	에펠탑을 쌓아라	스파게티면을 활용해 높이 쌓이면 이기는 활동	팀별	6	젓가락, 테이프, 스파게티면
7	마시멜로 탑 쌓기	정해진 시간동안 마시멜로우와 스파게티면을 이용해 가장 높이 탑을 쌓는 팀이 이기는 활동	팀별	6	테이프, 스파게티면, 마시멜로
8	신기한영어나라	한글과 영어를 섞어서 숫자를 돌아가면서 외치도록 하는 게임	팀별	10	
9	인터뷰 게임	짝을 이루어 특정문항에 따라 상대를 인터뷰하고 파트너가 대신 자신을 소개해 주는 활동	팀별	20	
10	눈치게임	1번부터 숫자를 외치도록 하면서 동시에 같이 숫자를 외치거나 마지막까지 숫자를 외치지 않도록 하는 활동	팀별	10	

● 아이스브레이크 카드



- **활용법** : 업무회의 또는 학습 시작 전, 중간 등에 서먹한 분위기를 깨고 활기찬 분위기를 만들기 위한 활동

● 아이스브레이크의 유의사항

1. 전원참여
2. 자연스럽게 진행
3. 3분 이내로
4. 팀원 참여자들의 지위, 성격, 특성, 회의분위기에 어울리는 아이스브레이크를 선택
5. 팀원/참여자의 의원수, 장소, 시간도 고려해야
6. 교육 및 회의 내용과 연계성이 있다면 좋은 사례

※ 출처 : 글로벌액션러닝그룹 알스토리

#### 4) 칭찬 및 인정



##### 〈버츠키카드〉

- 학습자의 긍정적 미덕을 찾아내어 상호 지지하고 팀 구성원간의 신뢰가 높아지도록 하는데 활용
- 방식 : 자신의 활동 사례를 얘기한다
  - 사례를 듣고 다른 구성원들은 버츠키 카드에 들어 있는 미덕 항목 전체를 쓰도록 한다.
  - 돌아가면서 학습자의 사례를 통해서 알게된 미덕에 대한 자신의 견해를 설명하고 해당자에게 미덕카드를 선물한다.

※ 출처 : 한국버츠프로젝트



## 5) 소개와 감정 이해에 필요한 도구



### <그림톡 카드>

- 서로 소개할 때, 감정을 표현할 때 사용할수 있다.
- 60장의 카드를 가운데에 펼쳐 놓는다.
- 각자 자신을 소개할 수 있는 카드 3장 씩을 들도록 한다.
- 현재의 감정과 제일 가까운 것을 들도록 할수도 있다.

※ 출처 : 쿠퍼실리테이터그룹



### <감정카드>

- 상대의 마음과 감정을 이해해줄 때 활용되는 도구
- 최근에 가장 기억에 남는 사례를 얘기한다.
- 팀원들은 그 사례를 듣고 펼쳐진 감정 5개를 고른다.
- 돌아가면서 감정카드를 설명하고 사례자에게 준다.
- 사례를 발표한 사람은 그때의 자신의 마음과 가장 가까운 카드 3장을 선택해서 설명한다.

※ 출처 : 예스앤컴

## 6) 생각의 표출<sup>41)</sup>

참여자의 내면에 잠재하고 있는 정보, 지식, 창조력 이슈, 걱정, 가증 등의 생각을 밖으로 꺼내는 과정

- **아이디어 목록적기** : 어떤 질문, 주제에 대하여 구성원의 생각을 자유롭게 말하게 한 후 큰 차트에 적어가는 방법
- **브레인스토밍** : 참여자의 ‘발언의 공포’를 제거하여 자유롭게 기발한 아이디어가 표출될 수 있도록 고안된 기법
- **브레인라이팅(Brain Writing)** : 준비된 작업지에 자신의 아이디어를 적은 다음 타인에게 전달하고 자신은 타인의 것을 받아 참고하여 아이디어를 추가하는 도구
- **스캬퍼(SCAMPER)** : 기존의 아이디어를 발전시키거나 제품 또는 서비스를 개선하기 위하여 보다 구조화된 방법으로 아이디어를 표출하는 방법
  - 대체하기(Substitute)
  - 결합하기(Combine)
  - 도입하기(Adapt)
  - 수정하기(Modify)
  - 다른 용도로 사용하기(Put to other uses)
  - 제거하기(Eliminate)
  - 재정리하기(Rearrange)
- **육감도 확산법** : 중심 아이디어를 발전시키거나 파생 상품을 개발하기 위해 육감을 결부시키는 연상법 (청각, 시각, 미각, 촉각, 후각, 육감)
- **6가지 사고모자 기법** : 논의가 한쪽 방향으로 치우친다던지, 양립되는 구도로만 진행될 때 사용할 수 있는 강력한 브레인스토밍 기법의 하나로 사로를 6가지 평행적, 측면적 방향으로 나누어 논의를 진행하는 방식
- **창중감제** : 블루션 전략에서 소개한 전략분석 툴 중의 하나로 원래 새로운 가치곡선을 만드는데 사용하는 방법이지만, 문제해결로 다양하게 응용할 수 있는 툴(창조, 증가, 감소, 제거)
- **악마의 대변자** : 보다 심도 있는 논의를 위하여 본인이 실제로 그 사안을 반대하지는 않더라도 반대편에 서서 사안의 문제점을 지적하는 역할을 맡은 사람

41) 출처 : 쿠퍼살리테이션 이니셔티브 교재



<아이디어 박스>

그림을 통해 아이디어 발굴에 활용

※ 출처 : 글로벌액션러닝그룹



<큐카드>

그림 및 감정카드를 통해 아이디어 발굴 및 소통에 활용

※ 출처 : 쿠퍼실리테이션 그룹



<소나무카드>

소통, 아이디어, 창의력 개발에 활용

※ 출처 : 글로벌액션러닝그룹



## 2) 학습자의 과제를 구체화하는 도구

● 과제기술서 양식 1

과제 명칭		과제 스폰서	
과제관련 현재의 문제점과 현상		관련부서와 책임자	
과제 선정 배경 (As-Is)		학습팀이 도출해야할 구체적 결과물 (Tangible Output Image)	
과제관련 사내·외 고객의 요구		↓	
과제관련 동종·이업 종의 성공 사례		과제 해결 후의 이상적인 모습 (To-Be)	
		구분	단기 ( ____년 ____월의 모습)
		장기 ( ____년 ____월의 모습)	
		정량적 측면	
		정성적 측면	

※ 출처 : 한국액션러닝협회

● 과제기술서 양식 2

- 과제명칭 :

현재상태 (As-is) →	내가 하고 싶은 (해야 할) 행동 →	바라는 모습 (To-Be)

※ 출처 : 한국액션러닝협회

● 과제기술서 양식 3

- 과제 명칭 :

과제 해결 이후의 이상적인 모습			학습팀이 도출해야할 구체적인 결과물
	단기	중기	
정 량 적			
정 성 적			

※ 출처 : 한국액션러닝협회





● 과제수행 계획수립

- 과제 명칭 :

단계	1일차	2일차	3일차	4일차	5일차	6일차	7일차	8일차
일자								
구분	과제, 목적 명확화 과제조인식		과제연구 및 세부학습 전문가인터뷰, 전문기관방문		가설설정 및 추진계획	추진 및 피드백 가설취합, 타당성 검증		최종보고서 1차 과제완성
out put (중간결과물)								
세부활동								

※ 출처 : 한국액션러닝협회

● 과제포커싱

이전 과제	질문	수정 과제

● 강의실습 평가표

서론 (주의집중, 동기부여, 개요제시)	본론 (논리성, 체계성, 속지성 등)	결론 (요약, 재동기부여, 결어)
학습자 참여 (질문 활용 등)	학습동기유발 (리포형성 등)	표정 (자신감, 열정, 변화)
시선 (학습자 응시 등 안배)	스피치 (속도, 강약, 발음)	자세와 제스처 (자연스러움)
교수매체활용 (다양성)	시간관리 (규정시간, 안배)	기타

※ 출처 : 이재희(2009), 「강의에 활력을 불어넣는 교수법 테크닉」, 한국생산성본부

03

워크숍 및  
교육진행을  
활성화하는  
도구와  
워크시트

1) 워크숍 설계 프로세스

● PASAQADE 프로세스

purpose(목적) → Acclimatize (조성) → Surface(표출) → Arrange(정렬)  
→ Quest(탐색) → Assess(평가) → Decide(결정) → Execute (실행)

● DAAD 프로세스

Divergence(확산) → Analysis (분석) → Assessment (평가) → Decision (결정)

● 기본절차 6종 (Prime Process 6)

진행과정

- 1) 고객과 협의하여 워크숍의 목적과 결과물을 확정한다.
- 2) 6종의 기본절차 중 가장 가까운 절차를 참고한다.
- 3) 필요한 경우 module 6에서 제시하고 있는 기법을 참고한다.
- 4) 사람에게 우선하여 절차가 설계되었는지 확인한다.



※ 출처 : 쿠퍼실리테이션 이니셔티브 교재

## 2) 아이디어를 정렬

도출된 아이디어들을 최종 목적에 유용하게 쓰일 수 있도록 알기 쉽게 정리하는 과정

- 로직트리(Logic Tree)  
 마인드맵, 피시본 다이어그램과 같이 하나의 상위와 다수의 하위를 가진 구조
- 연관도(Relationship Map)  
 데이터 간의 관계를 그려낸 그림, 관계가 선형적이 아닌 복잡한 연관을 모두 표현한 것
- 절차도(Process Map)  
 프로젝트 또는 공정(process)과 같이 시간적 순서에 따라 데이터의 연관선을 배열한 것
- 친화도(Affinity Map)  
 아이디어의 속성에 따라 비슷한 것끼리 배치하는 방법

## 3) 선정된 아이디어 평가

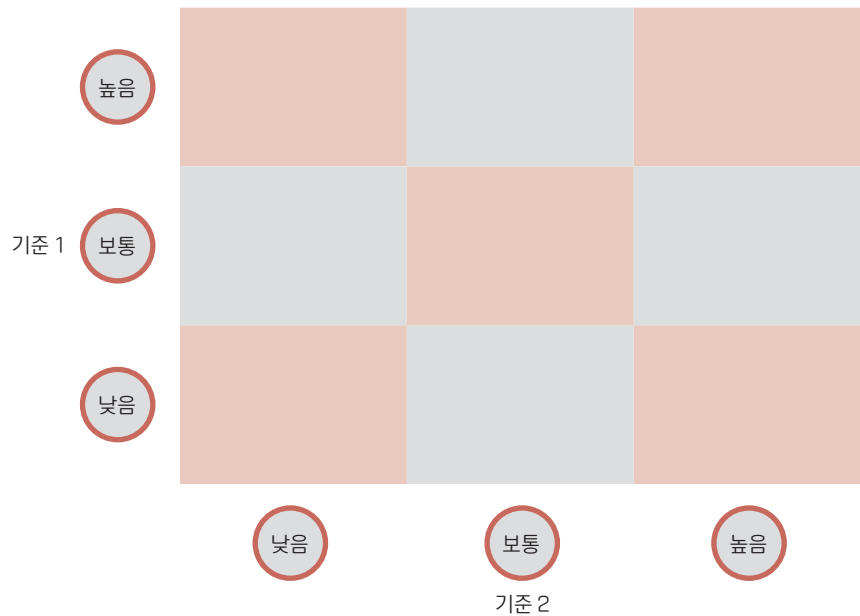
제안된 대안 중 최종 의사결정을 위하여 평가기준을 확인하고 평가하여 그 결과를 확인하는 과정

- 다중투표(Multi-voting)  
 한 사람이 여러 개의 대안에 동시에 투표하는 방식  
 (투표할 수 있는 숫자 = 안건수/2-1)
- 주먹오(Fist-to-five)  
 손가락을 활용하여 가중투표를 하는 방식
- 성과노력 대비표(pay-off / Effort Matix)  
 투입요소와 산출요소를 대비하여 최적 대안을 선택하는 도구
- 의사결정표(Decision Grid)  
 여러 개의 평가 기준에 따라 비교적 정확하게 측정하여 반영하고자 할 때 사용하는 평가도구

● 과제선정 도구 : Scoring Method

no	평가기준	가중치	대안 1		대안 2		대안 3	
			점수	가중점수	점수	가중점수	점수	가중점수

● 과제선정 도구 : Decision Grid

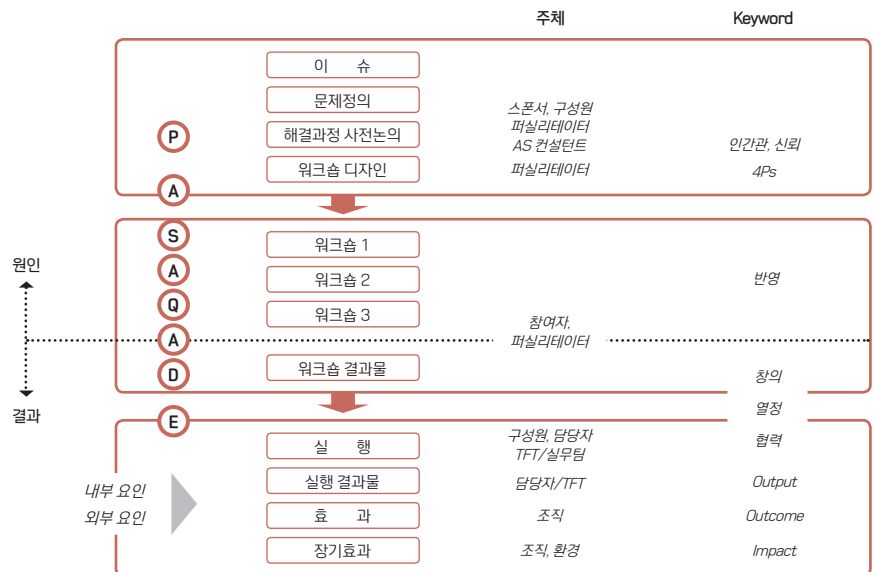


● 신호등 카드



- 선정과정에 참여해야하는 인원이 많을 때 전체적인 경향이 어떤지를 참여하는 사람들이 시각적으로 알 수 있도록 도와준다.
- 녹색 : 나는 그 의견에 동의한다
- 빨간색 : 나는 다른 아이디어를 가지고 있다
- 노란색 : 나는 잘 모르겠다
- ※ 출처 : 쿠퍼실리테이션그룹

4) 워크숍을 통한 민주적 의사소통 프로세스



※ 출처 : 구기욱(2016), 반영조직, 쿠퍼박스

04

새로운  
사업을  
개발하고  
과제의  
타당성을  
검토하는  
도구와  
워크시트

## 1) 문제 해결을 위한 효과적인 기법

- **워크아웃 타운미팅** : 구성원이 참여하는 문제해결과정과, 그 직후 리더에 의한 결정으로 조직의 혁신을 도모한 문제해결 기법
  - 주제를 선정 → 워크아웃의 실행계획을 세우고 참여자를 선발 → 주제에 관하여 사전학습을 실시 → 문제점 도출, 원인분석, 해결방안 도출, 해결방안 선정, 제안서 작성 및 발표 순으로 타운미팅을 진행 → 리더는 yes / no 로 채택여부를 정한다
- **변화가속 프로세스(change Acceleration Process)** : 변화관리에 저항하는 이유를 찾고 스스로 극복해 갈 수 있도록 설계된 기법
- **연성시스템 기법(Soft Systems Methodology)** : 사람이 결부되어 있는 복잡계 시스템을 개선하기 위하여 개발된 기법으로 7단계로 구성됨
  - 구조화되지 않은 문제상황을 인식한다 → 문제상황을 표현한다 → 관련된 시스템을 정의 내린다 → 시스템의 개념 모델을 정립한다 → 그럴듯하고 바람직한 변화를 추출한다. → 문제상황의 개선을 위한 실행계획을 추진한다.
- **긍정탐색기법(Appreciative Inquiry)** : David Cooperrider 에 의해서 창시된 긍정 언어와 긍정적 탐색을 통하여 조직의 변화를 이끄는 기법
  - AI 워크숍을 위한 주제를 정하고 계획을 수립 → 긍정 인터뷰를 위한 질문지를 도출하고 인터뷰를 시행 → 조직의 긍정적 핵심을 도출한다 → 긍정적 핵심을 기반으로 미래의 긍정적인 모습을 상상 → 그것을 이루기 위한 계획을 수립 → 실천을 위한 행동 목록을 정하고 추진한다.
- **월드카페(World Cafe)** : 개방된 토론으로 아이디어를 이어 집단지성을 활용하는 체계적인 대화 절차 기법
  - 카페와 같은 특별한 환경을 조성한다 → 환영 및 안내를 한다 → 대화를 촉진하고 토론내용을 기록해 줄 테이블 호스트를 정한다 → 참여자들이 테이블을 순회하며 소그룹으로 주어진 질문에 대한 토론을 진행한다 → 호스트가 테이블에서 진행된 토론을 전체와 공유한다
- **명목집단법(Nominal Group Technique)** : 권력 격차가 심한 그룹에서 불필요한 토론을 막아 모두가 의사결정에 참여할 수 있도록 돕는 기법

## 2) 이슈별 대안의 타당성 분석할 때 간단형 워크시트

성공경험, 성공사례의 핵심성공요인 (NGT)	우리 과제에서의 해결방안	장애요인	극복방안	목표 및 기한

※ 출처 : 한국액션러닝협회





#### 4) 협력적 갈등해결의 여섯가지 원칙

- ① **참여개발의 원칙** : 당해 사안에 대하여 이해관계가 있다고 주장하는 사람에게 모든 논의를 개방한다.
- ② **대화의 원칙** : 갈등은 상생회의에서의 대화로 해결한다. 물리적 폭력적 수단을 행사하지 않는다. 발언의 공포<sup>42)</sup>를 없애야 한다.
- ③ **중립 진행의 원칙** : 하나의 상생회의 이외의 별도 협의를 진행하지 않는다.
- ④ **합의의 원칙** : 갈등해결의 최종안은 다수결이 아닌 합의에 의하여 결정한다.
- ⑤ **완결성의 원칙** : 상생회의의 종료는 모든 갈등 이슈가 다루어지고 최종 합의되었음을 뜻한다.

#### 5) 갈등해결의 일반적 절차

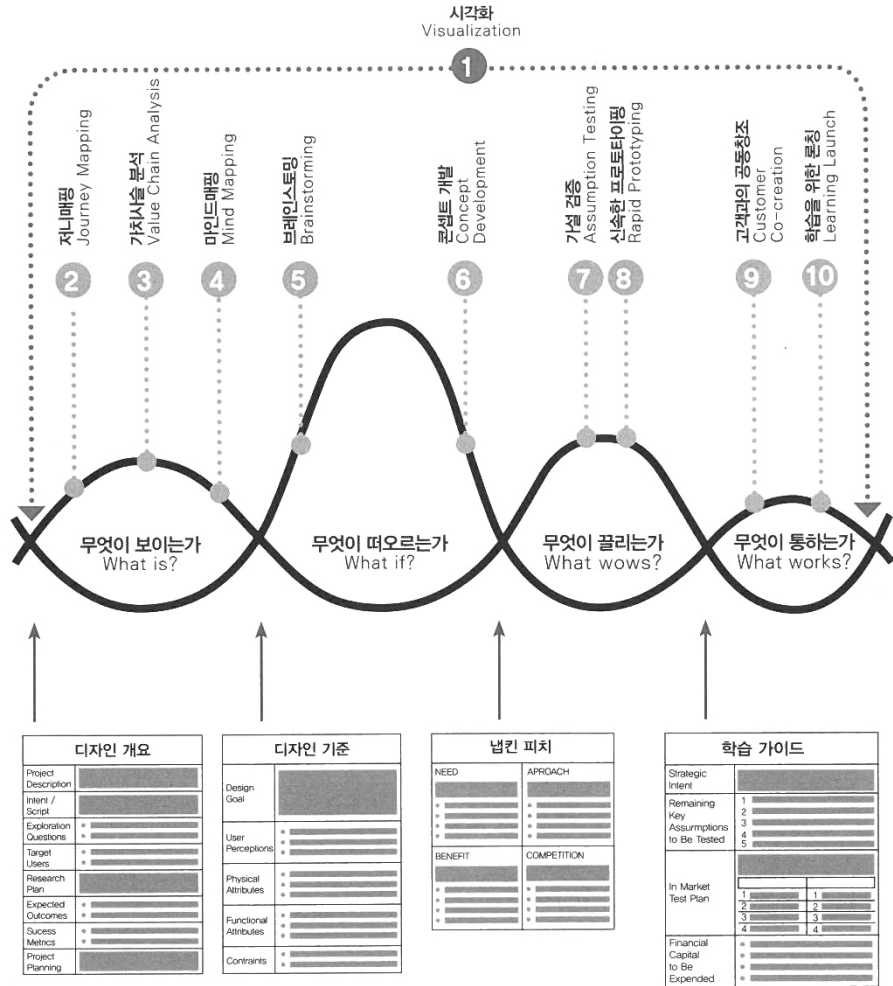
대화의 선택	
이해관계자 확인과 참여	1. 어떤 아이디어도 동등하게 귀중하다는 원칙에 의하여 회의가 진행될 것임을 약속하고 대화의 방법으로 문제를 해결하도록 조언한다.
희망과 요구의 확인	2. 갈등 사안에 대하여 이익을 보거나 손해를 보게 되는 이해관계자를 확인하고 가능한 이들이 최대한 참여할 수 있도록 보장한다.
공유목적의 확인	3. 각 개인의 이해와 이기적 추구를 당연한 것으로 인정하고 이를 최대한 보장하기 위하여 각 당사자의 희망과 요구를 충분히 꺼내도록 한다.
인식과 이해 갈등의 분리	4. 각 참여자들의 희망사항 중 전원이 공유할 수 있는 목적을 찾아 이를 확인한다.
사실확인	5. 갈등의 내용이 인식상의 갈등인지 이해관계 갈등인지 구분한다.
사실확인	6. 인식상의 갈등은 사실을 확인하여 갈등을 해결한다. 전제를 탐색하여 당사자의 주장의 근거가 사실에 입각한 것인지 확인한다.
기여의 주장과 공유	7. 이해관계 갈등은 각자가 결과 또는 목적에 어떤 공헌을 하고 있는지를 스스로 주장하게 하고 그 주장을 전체가 공유하게 한다.
합의안 도출	8. 서로의 주장에 대한 합리성을 평가하고 사실에 관하여 명확하고 충분히 확인한 후 합의를 도출한다. 이전의 절차가 충분히 진행되었다면 합의안을 자연스럽게 도출한다.

※ 쿠퍼실리테이션그룹 '갈등해결 워크숍' 교재

42) 발언의 공포 : 갈등 대상자와 말하기 싫다, 상대와 섞이기 싫다, 말해봐야 소용없다, 말하면 무슨 꼬투리를 잡을 것이다 등의 상황

## 6) 신규사업 개발(디자인 씽킹)

디자인씽킹이란? : 디자인적 프로세스를 이용하여 창의적인 접근 방식에서 다양한 비즈니스 문제를 해결하는 방법



〈그림 25〉 디자인씽킹의 프로세스와 구성요소(보조도구 포함)

## (1) 버지니아 대학 경영대학원(MBA) 프로세스

- ① 무엇이 보이는가? 현재의 실상을 탐구하는 단계
- ② 무엇이 떠오르는가? 새로운 미래를 마음속에 그려보는 단계
- ③ 무엇이 풀리는가? 몇 가지 선택을 한다
- ④ 무엇이 통하는가? 시장환경에 직접 대입해 보는 것

## (2) 버지니아 대학 경영대학원 디자인씽킹 대표적인 도구 - 10가지 도구

- ① **시각화** : 시각적 이미지를 활용하여 상상 속의 가능성을 그림으로 표현하고 이들을 실존하는 장면 속으로 끌어들인다.
- ② **저니매핑(journey Mapping)** : 고객들의 현재 경험을 그들의 눈을 통해 평가한다. (관찰과 집중 인터뷰, 동영상, 사진...)
- ③ **가치사슬 분석** : 고객들의 경험과 관련있는 현존하는 가치사슬을 평가한다. 협력업체들과 잠재적인 파트너들 그리고 경쟁자들의 관점으로 시장을 바라볼 수 있게 돕는 도구
- ④ **마인드매핑** : 각종 탐색활동을 통해 통찰력을 얻고 이를 토대로 디자인 기준을 정립한다
- ⑤ **브레인스토밍** : 새로운 가능성과 기존의 것을 대체할 수 있는 새로운 비즈니스 모델을 만든다
- ⑥ **컨셉트 개발** : 혁신적인 요소들을 조합하여 실험이 가능하고 타당성 평가가 가능한 완성된 형태의 새로운 해결방안을 만든다
- ⑦ **가설검증** : 해당 컨셉트의 성패에 중요한 영향을 미칠 수 있는 핵심 가설들을 추출하고 이를 검증한다
- ⑧ **신속한 프로토타이핑** : 분석과 검증, 개량을 위해 새로운 컨셉트를 실존하는 형태로 표현한다.
- ⑨ **고객과의 공동창조** : 고객의 니즈에 가장 부합하는 해결책을 창조하는 과정에 고객들을 직접 참여시킨다.
- ⑩ **학습을 위한 론칭** : 핵심 가설들을 검증하기 위하여 실제 시장의 데이터를 이용해 고객들이 새로운 해결방안을 상당 기간 경험하게 하는 실험을 회사가 감당할 수 있는 만큼 진행한다.

※ 출처 : 진리드카, 팀오길비 지음, 김형숙 봉현철역, 「디자인씽킹, 경영을 바꾸다」, 2016

## 참고문헌

- 구기욱, 「반영조직」, 쿠퍼북스, 2016
- 구자호, 「그룹코칭워크북」, 올림, 2015
- 김형숙 봉현철, 「액션러닝코치의 역량모델 개발에 관한 연구」, 경상논총 제28권 2호, 2010
- 나일주, 조은순, 한국교육공학회, 「교육 공학 탐구」, 박영사, 2016
- 다케우치, 히로다카·노나카, 이쿠지로, 「지식경영의 메카, 히토쓰바시에서 배운다」(박희종 외 공역), 시그마프레스, 2006
- 도로시 리즈, 노혜숙역, 「질문의 7가지 힘」, 더난출판, 2016
- 마이클 J. 마퀴트 지음, 봉현철/김종근 옮김, 「액션러닝」, 21세기 북스, 2000
- 박철홍, “총체적 지식의 함양으로서 공부: 듀이의 교변작용에 비추어 본 공부의 의미와 성격”, 「교육철학」 제34집, 2008
- 백영균 외 7인, 「스마트한 시대의 교육방법 및 교육공학」, 학지사, 2015
- 봉현철, 「성공하려면 액션러닝하라」, (주)행성비, 2011
- 봉현철외 2인, 「액션러닝 가이드북」, 다산서고, 2002
- 봉현철외 2인, 「답은 현장에 있다」, (주)행성비, 2013
- 이영석, 「퍼실리테이터의 역할과 역량」, AUGUST 2009 HRD, 2009
- 이재희, 「강의에 활력을 불어넣는 교수법 테크닉」, 한국생산성본부, 2000
- 이홍우 (박종덕 편), 「인지학습의 이론」(개정증보판), 교육과학사, 2015
- 임철일, 「교수설계 이론과 모형」, 교육과학사, 2015
- 진리드카, 팀오길비 지음, 김형숙 봉현철역, 「디자인싱킹, 경영을 바꾸다」, 2016
- 최종덕외, 「주민의 가능성을 보는 눈」, 한국주민운동정보교육원, 2009
- 최종덕외, 「스스로 여는 가능성」, 한국주민운동정보교육원, 2014
- 쿠퍼실리테이션 그룹, 「쿠퍼실리테이션 이니셔티브 교육자료」, 2016
- 크리스틴 손턴, 신준석 유보림역, 「그룹코칭과 팀코칭」, 시그마프레스, 2013
- 한국주민운동교육원, 「워크숍 촉진 원리와 실제」, 한국주민운동교육원, 2015
- 국립특수교육원, 「특수교육학 용어사전」, 표제어=상황 학습(狀況 學習) [http:// terms.naver.com/entry.nhn?docId=383744&cid=42128&categoryId=42128](http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=383744&cid=42128&categoryId=42128)(검색일: 2016년 12월 18일), 2009
- Hung, W., Jonassen, D.H., & Liu, R, Problem-Based Learning. In Handbook of Research on Educational Communications and Technology (3rded.), edited by J.M. Spector, M.D. Merrill, J. Merri-nboer, & M.P. Driscoll.pp.485-506. .Y.: Routledge, 2008
- Knowles, Malcolm. S, 「Self-directed learning: A guide for learners and teachers」, Englewood Cliffs: Prentice Hall/Cambridge, 1975
- Walter Dick, Lou Carey, James O. Carey, 김동식역, 「체제적 교수 설계」, 아카데미프레스, 2016
- Rita C. Richey, James D. Klein, Monica W Tracey, 정재삼, 임규연, 김영수, 이현우 공역, 「교수설계 지식 기반」, 학지사, 2012