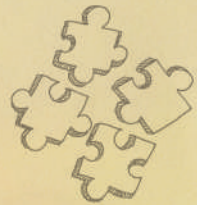
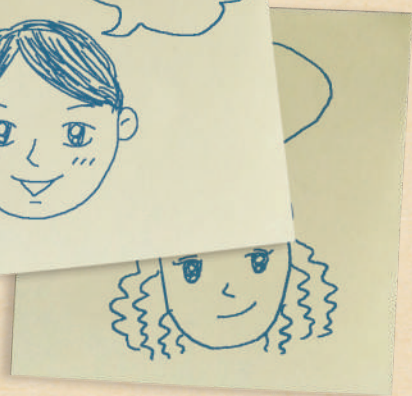
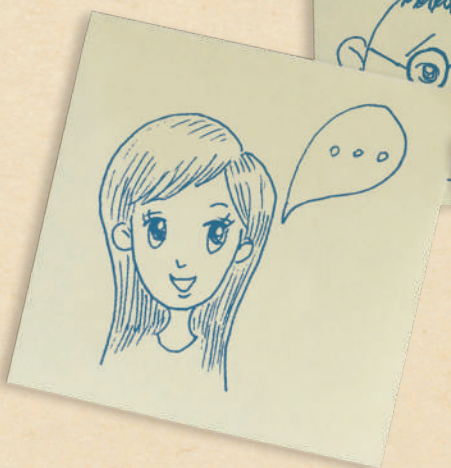
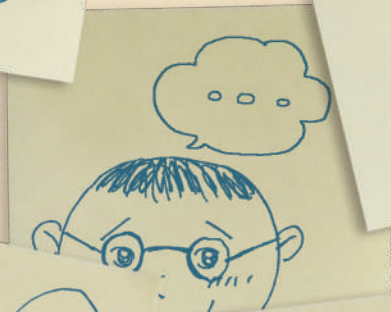
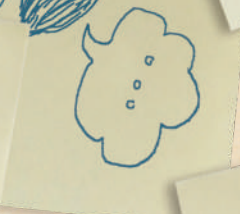
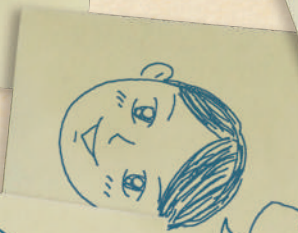
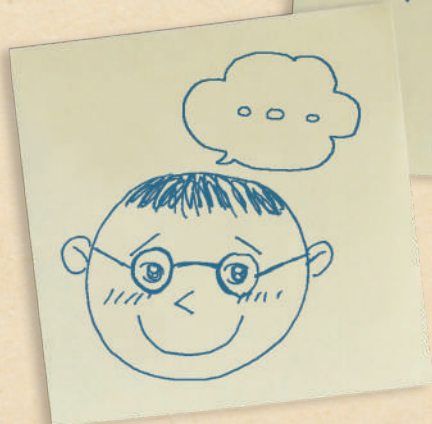
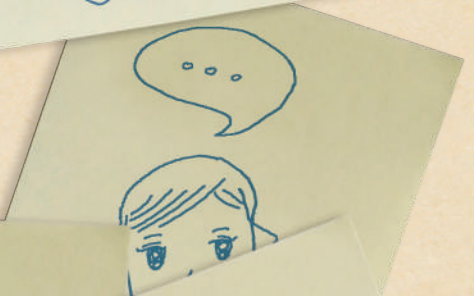
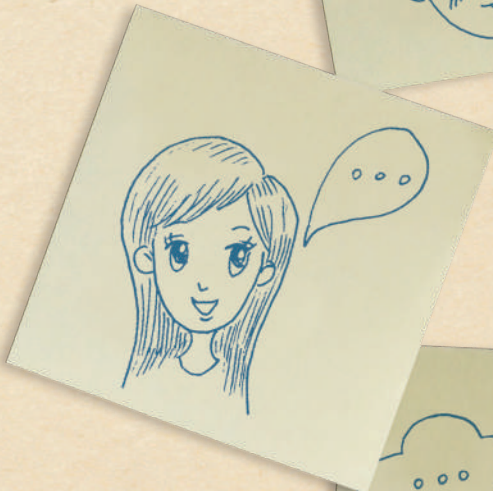


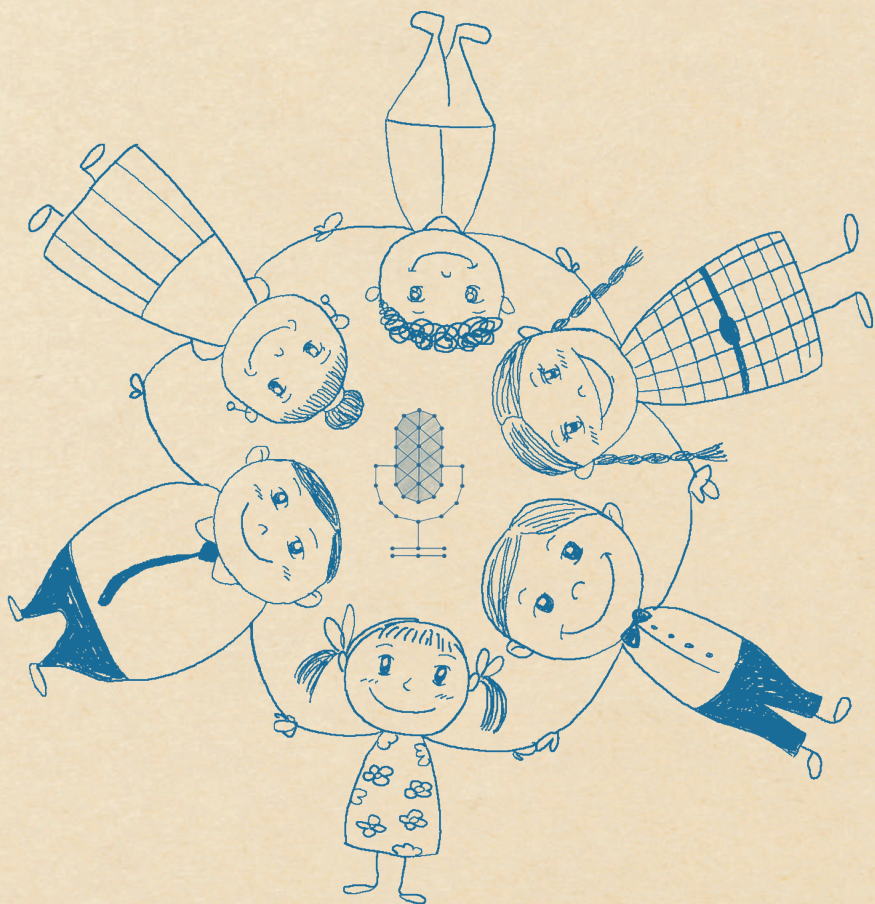
# 학습공동체를 위한 모더레이션 매뉴얼

Moderator

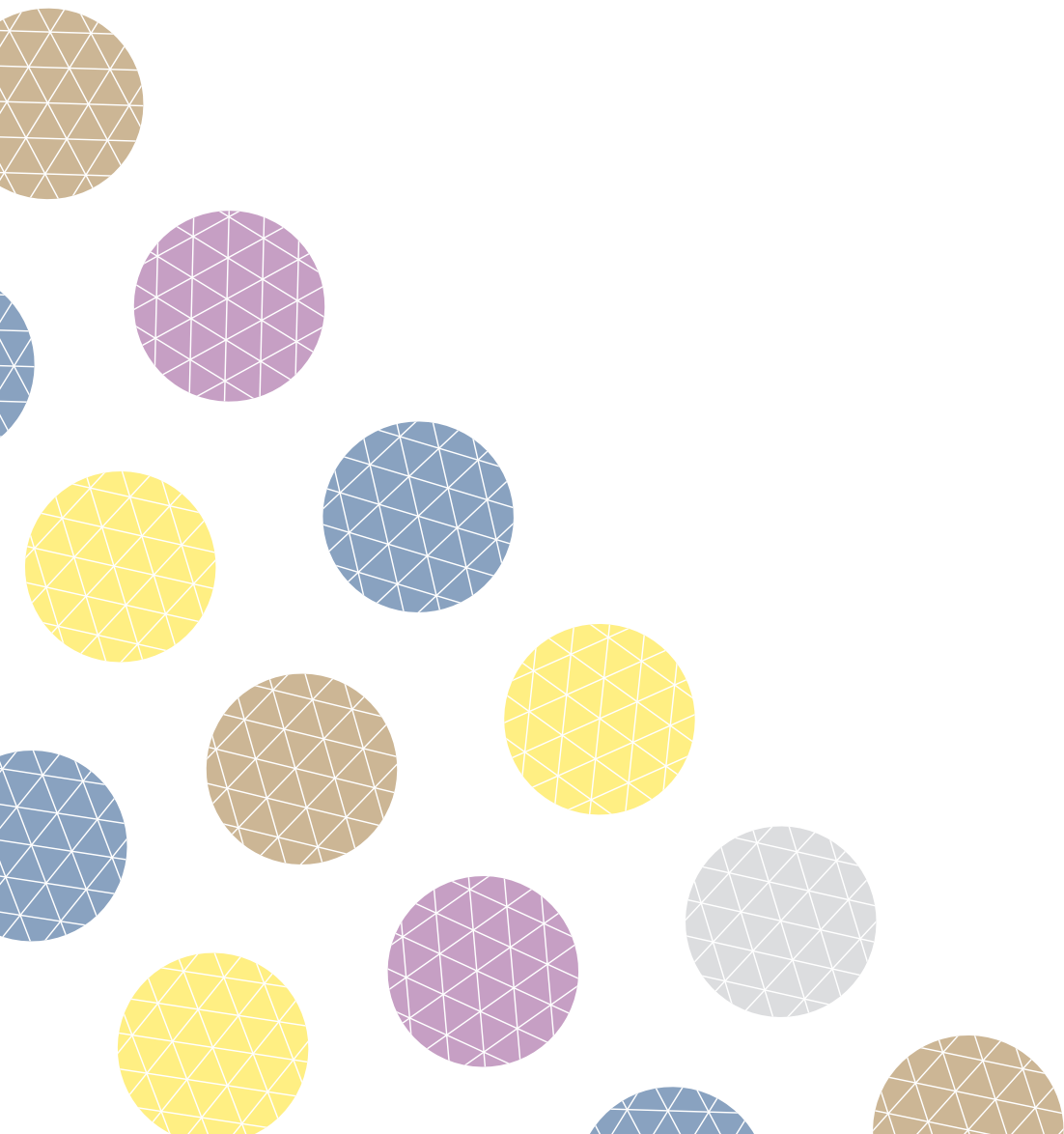








학습공동체를 위한  
**모더레이션**  
**매뉴얼**



# 책을 펴내며

지금,  
모더레이터에 주목하는 이유

수원시평생학습관은 지역사회 안에서 시민 누구나 가르치고 배우는 공동체를 만들어 가고 있습니다. 수원 시민들에게 지식의 나눔터이자 지혜의 플랫폼이 될 수 있도록 다양한 프로젝트를 진행해 오고 있습니다.

상호 호혜적인 학습공동체의 세계에서는 공동체와 함께 호흡하며 동기를 부여하고, 개개인의 의견을 존중하면서 목표를 향해 나가는 것을 도울 수 있는 '역량'을 갖춘 시민이 필요합니다. 우리 학습관의 특화 프로그램인 '누구나학교'를 보더라도 이를 조직하고 진행하고 확산하는 강사 분들이 없었더라면 지금과 같은 성과를 내기 어려웠을 것입니다.

보다 많은 시민들이 학습 공동체의 유능한 주체로 성장해 나가야 합니다. 모더레이터 양성을 시작한 이유는 이 때문입니다. 자유롭고 다양한 시민들이 모여 있는 공동체에서는 리더가 아닌 조력자가 필요합니다. 모두의 지혜를 모으고 더해 가는 축진이 이루어질 때, 우리가 그리고 있는 학습 공동체의 이상에 한 걸음 다가갈 수 있을 것입니다.

이 자료집이 수원의 배움터에서만 쓰이는 것이 아닌 모든 지식 창조가 이루어지는 활동의 장에서 유용하게 쓰일 수 있게 되기를 바랍니다.

감사합니다.



|        |    |
|--------|----|
| 책을 펴내며 | 07 |
| 들어가는 글 | 10 |

### 1장 모더레이션이란?

- 
- 모더레이션의 기능과 역할 17
  - 모더레이션의 설계와 운영 21

### 2장 시민과 함께 만들어가는 새로운 소통방법

- 
- 누구나 배우고 가르치는\_렛츠 36
  - 대화로 원하는 미래를 만들어 나간다\_월드카페 40
  - 개인적인 것이 정치적인 것이다\_이그나이트, 페차쿠차 43

### 3장 다양한 아이스브레이킹

- 
- 이름표게임 48
  - 흡쇼핑게임 51
  - 체크인게임 54
  - 그룹인터뷰 55
  - 인간계산기 56
  - 함께 쓰는 시 58
  - 눈 감고 해봐요 59

|    |                             |                           |    |
|----|-----------------------------|---------------------------|----|
| 4장 | 관계맺기,<br>참여와 몰입을<br>위한 방법   | • 당신의 기억을 위한 500원, 행운의 선물 | 62 |
|    |                             | • 페어드로잉                   | 63 |
|    |                             | • 마시멜로챌린지                 | 65 |
|    |                             | • 공동의 가치                  | 68 |
|    |                             | • 나의 경험 나누기               | 70 |
|    |                             | •                         |    |
| 5장 | 의사소통과<br>갈등중재를 위한<br>방법     | • 휴먼라이브러리                 | 74 |
|    |                             | • 불만합창단                   | 77 |
|    |                             | • 경청게임                    | 79 |
|    |                             | • 두 마음 게임                 | 80 |
|    |                             | • 신호등 토론                  | 82 |
|    |                             | • 사람이야기                   | 84 |
| 6장 | 공동체와<br>팀 활동을 위한<br>방법      | • 서비스 디자인 방법론을 활용한 현장 워크숍 | 88 |
|    |                             | •                         |    |
| 7장 | 진행과 의견정리,<br>결론형성을 위한<br>방법 | • 브레인스토밍 맵                | 92 |
|    |                             | • 그래픽 퍼실리테이션              | 94 |
|    |                             | • 피시 본 다이어그램              | 95 |

# 들어가는 글

## 평생학습과 모 더 레 이 터

전달자 입장의 수동적이고 일방적인 교육에서 학습자 중심의 능동적인 상호 교류가 이루어지는 시도가 곳곳에서 이루어지고 있습니다. 시민강사들이 등장하면서 마을과 지역, 삶의 현장에서 얻은 경험을 주민들과 서로 나누고 있습니다. 전통적인 배움터였던 학교나 대학이 아닌 직장과 집에서 혹은 이웃과 함께하는 일상의 공간에서 배움이 이루어지는 모습을 볼 수 있게 되었습니다. 삶이 곧 배움이 되는 진정한 의미의 평생학습을 시작하는 길목에 와 있는 것입니다.

제도권 교육의 그것과 다를 바 없었던 평생학습 현장에 불고 있는 변화의 바람은 국내뿐만 아니라 해외에서도 확산되고 있는 트렌드입니다. 평생학습의 역사는 시작부터 혁신적이었지만 지금의 흐름은 혁명적인 패러다임 전환을 예고하고 있습니다.

시민이 주도하는 학습자 중심의 배움은 모두 평등하고 자유롭다는 전제에서 출발합니다. 다양한 시민들의 경험과 지혜를 배움으로 모아내려면 새로운 플랫폼과 이를 지원하는 프로그램, 그리고 그것을 운용할 사람이 필요합니다. 국내외를 막론하고 부는 혁신의 영향으로 새로운 플랫폼과 학습 모델들은 많이 보급되고 적용되고 있지만 이러한 흐름의 의미를 이해하고 새로운 모델과 프로그램을 적절히 운용할 수 있는 훈련 받은 인력이 없다는 것을 알게 되었습니다.

우리는 모더레이터라는 역할에 주목했습니다. 모더레이터는 서구 유럽에서 나온 개념입니다. 서구 유럽의 민주시민 교육 역사에서 모더레이터의 역할은 매우 컸습니다. 세계대전 이후 독일 사회는 큰 성찰을 얻게 됩니다. 전체주의적인 사고가 아닌 감론을박이 치열하게 이루어져서 모두의 생각과 지혜가 정제되고 합쳐질

때, 보다 좋은 사회를 만들 수 있다는 믿음입니다. 그래서 독일 시민 정치 교육의 발달과 함께 전반적인 시민 교육이나 토론 교육의 활성화를 위해 모더레이터의 양성과 보급이 활발하게 이루어졌고 전 유럽으로 확산되어 갔습니다. 미국 사회에서 모더레이터는 퍼실리테이터란 이름으로 발전했습니다. 교육 현장에서 일방적인 강의식 교육이 아닌 체험에 의한 그룹 활동의 중요성이 대두되면서 이를 촉진할 수 있는 방법론이 발달하게 된 것입니다. 1960년대에 시작된 이 흐름은 1970년대에 이르러 유용성이 입증되어 비즈니스 분야에 적용되기 시작했고 대학원 강좌로 개설되면서 이론적, 학문적으로도 주목받게 되었습니다. 대중의 참여가 전제가 되고 분산화가 이루어진 21세기에 이르러서는 더욱 그 쓰임과 영역이 넓어지게 되었습니다.

우리 사회의 갈등은 위험으로 치닫고 있습니다. 갈등지수는 세계에서 순위를 다투고 민주주의 성숙도는 OECD 국가 중 최하위입니다. 사회 갈등이 초래하는 비용은 연간 300조가 넘는다고 합니다. 일인당 GDP로 환산하면 5000달러 이상을 버리는 셈입니다. 그러나 비용보다 더 중요한건 이로 인해 사회적 자본이 축적될 기회가 사라진다는 것에 있습니다. 사회적 자본은 서로 도와서 우리의 문제를 해결하는 능력입니다. 흔히 쓰이는 물리적 자본이나 인적 자본과는 다른 개념입니다. 사회적 자본은 경제학자들이 선진국과 그렇지 못한 국가들의 차이는 왜 발생하는가를 연구하다가 나온 개념입니다. 사회적 자본이 높은 사회일수록, 사회적 자본이 쌓이기 쉬운 조건에 있는 사회일수록 건강하고 강한 사회임을 밝혀낸 것입니다. 2006년 세계은행에서는 사회적 자본이 국가의 부에서 차지하는 비중이

80%가 넘는다는 결과를 발표하기도 했습니다.

너무 추상적인 이야기인가요? 우리 삶에서의 모습을 봅시다. “열심히 얘기하래서 했더니, 내 의견은 다 무시되었다.”, “좋은 얘기인 것 같은데, 현실하고는 다르다. 어떻게 적용해야 할지 모르겠다, 다 잊게 된다.” 와 같은 상황이 늘 일어나고 있지 않습니까. 그래서 “모이되 논하지 않고 논하되 결정하지 않으며, 결정하되 행동하지 않고, 행하되 책임지지 않는” 사회가 되게 된 것입니다.

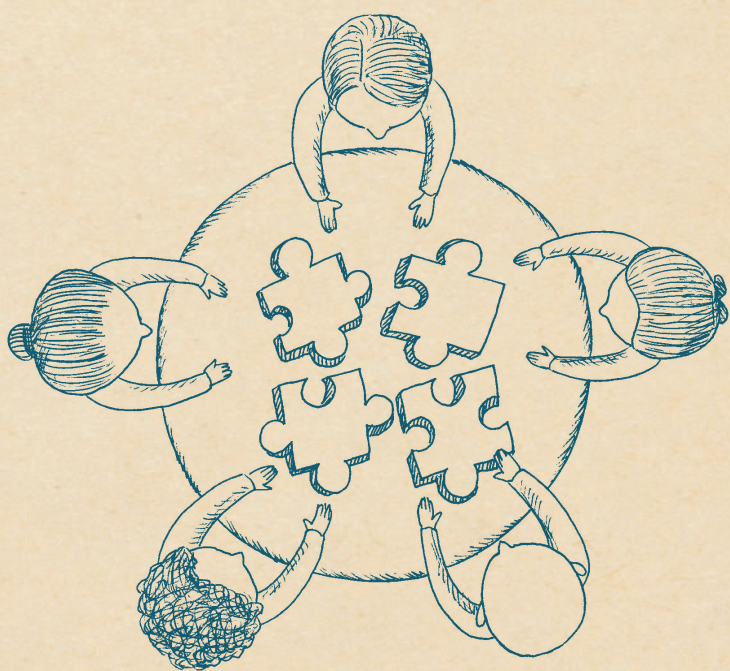
이러한 현실은 우리의 평생학습이 당면한 현실이기도 합니다. 특히 평생학습의 패러다임이 시민 주도의 자발적 학습의 형태로 변화하고 그 내용 역시 삶의 경험을 나누면서 일상의 변화를 이뤄 나가는 것에 있기 때문에, 시민들에게 동기를 부여하고 의견을 도출하고, 정리하고, 합의를 하며 공동의 목표를 달성하는 것이 중요해졌습니다. 모더레이터의 역할이 다시금 중요해지는 이유입니다. 모더레이터는 교육 현장에서 출발해 사회의 전 영역으로 확산되었다가 오늘에 이르러 다시 교육 현장으로 집중되고 있습니다. 평생학습이 더 이상 개인에게 단편적인 지식을 전달하는 것에 그치지 않기 때문입니다. 자기주도적 학습, 지역과 사회에 환원이 되어 사회적 자본을 높이는 사회적 학습, 학습이 생활과 삶으로 연결되는 커뮤니티 학습으로 가고 있고 그 중심에는 모더레이터의 역할을 하는 시민이 점점 더 부각될 것입니다.

이미 평생학습 현장에서 모더레이터들은 존재하고 있습니다. 사실 모더레이터의 역할은 인간이 사회를 이루고 살 때부터 시작된 것입니다. 다만 그것을 인지한 채 활동하는 시민들과 그렇지 않은 시민들이 있을 뿐입니다. 수원시의 누구나 학교, 은평구의 숨은 고수를 찾아라, 00은 대학시리즈뿐만 아니라 일본의 시부야 대학,

영국의 U3A 모델이 대표적입니다. 이곳에서 활동하는 시민들은 누구나 모데레이터입니다. 시민력을 키우는 프로그램들인 대전의 시민대학, 알랭드 보통의 인생학교, 독일의 뮌헨 시민대학, 영국의 THE U, 덴마크의 휴먼라이브러리에서도 활약은 계속되고 있습니다. 마을 주민들도 모데레이터 역할을 합니다. 파주의 똑똑도서관, 시흥의 참이슬아파트마을, 수원의 누구나학습마을 등이 대표적입니다. 은퇴한 시니어들이 모데레이터로 활동하는 경우도 있습니다. 행복설계아카데미, 아름다운 서당, 지혜로운 학교 등이 그것입니다.

한편 또 다른 조류로서 합의와 회의 형식과 문화가 변화하고 있습니다. 특정 아젠다 없이 참가자 모두가 패널이 되고 청중이 되는 언컨퍼런스의 시대가 활짝 열렸습니다. 바 캠프, 오픈스페이스테크놀러지, 매쉬업, 월드카페, 렛츠, 21세기 타운미팅, 합의회의, 시민배심원, TED, 이그나이트, 오픈 컨퍼런스 등 새로운 토론과 합의 모델에서 모데레이터는 가장 중심이 되는 존재로 활동하고 있습니다.

모데레이터 또는 퍼실리테이터는 아직 우리 사회에서는 생소한 분야이기는 하지만 빠른 성장을 해 나가고 있습니다. 평생학습현장에서의 확산 속도는 더욱 빠를 것이라고 생각합니다. 그러나 여러 모데레이션 갈래들 중에 보다 우리의 평생학습 현장에 맞는 기법과 프로그램들, 역량 훈련을 위한 연구 개발이 필요합니다. 그런 시도 중의 하나로서 수원시평생학습관에서 모데레이터 양성과정을 시작했고 이 자료집을 펴내게 되었습니다. 해를 더해가면서 현장의 노하우가 집목되어 점점 더 충실한 내용들로 채워질 수 있었으면 합니다. 또한 이를 계기로 하여 평생학습 현장에서 역량 있는 많은 모데레이터가 배출될 수 있게 하는 작은 기회가 되었으면 합니다.



1장

# 모더레이션이란?

모더레이션의 기능과 역할

모더레이션의 설계와 운영





## 모더레이션의 기능과 역할

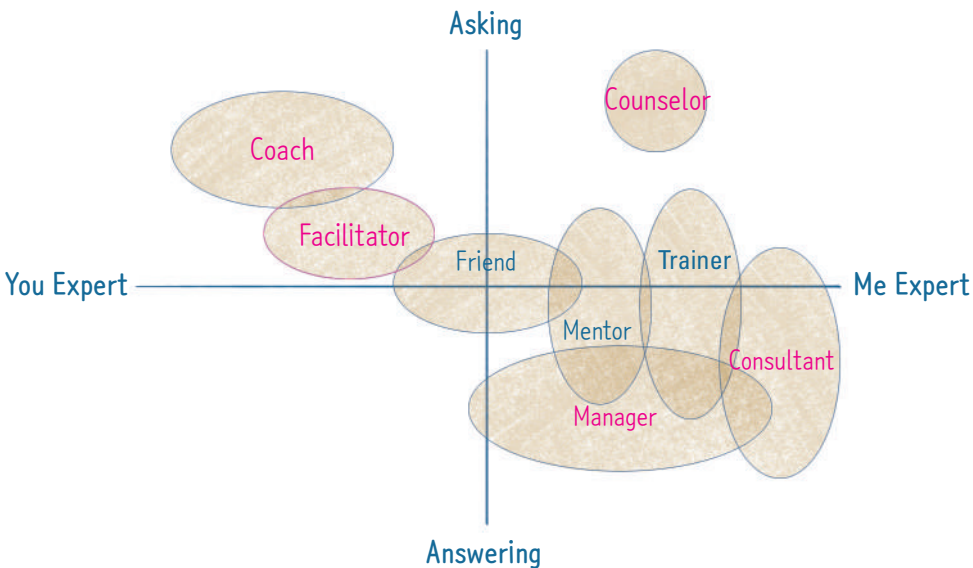
모더레이션<sup>1)</sup>이라고 하면 흔히 중립적인 입장에서 다름이 다름의 이유가 아닌 도움의 의미가 되도록 하는 것, 어떤 아이디어도 가치 없이 탈락되지 않도록 하는 것, 또는 회의의 순서를 짜는 것 등을 떠올린다. 모더레이션은 집단에 의한 문제해결, 아이디어의 창출, 합의형성, 양방향적인 교육, 자기주도적 표현 등 모든 지식창조활동을 지원하고 촉진하는 활동을 의미한다. 이를 위해서 사람 사이의 상호작용을 촉진하는 것이 핵심 기능이라고 볼 수 있다. 이를 통해 바람직하고 창조적인 성과를 이끌어 내는 것을 조력하는 것이다.

광의로는 조직이나 집단이 당면한 문제를 효과적으로 해결하고, 성과를 낼 수 있도록 활성화시키고, 혁신과제들을 발굴하여 수행을 촉진하고 지원하는 활동을 뜻하나 협의로는 미팅이나 워크숍 등 회의를 효과적으로 진행하기 위한 활동을 의미한다.

1) 1장의 내용은 「퍼실리테이션테크닉 65」 호리기미토시 저·비즈니스맨, 「술술 풀리는 PBL과 액션러닝」 박수홍, 정주영 저·학지사, 「회의에 날개를 달아주는 퍼실리테이션 스킬」 Michael Wilkinson저, 다산서고, 「으쌰으쌰 아자아자 팀워크 게임」 Alanna Jones저, 산다슬 등의 내용을 인용, 편집, 수정하여 작성하였음.

모더레이션(Moderation)이 현대적 의미로 발전된 독일에서는 사회자를 뜻하는 모더라토(Moderator)로 불리고 있다. 모더라토(Moderator)의 어원은 ‘절제하다’, ‘이끌다’ 라는 뜻을 가진 라틴어 Moderare에서 기원하였다. 한편 모더레이션과 비슷한 의미로 쓰이고 있는 퍼실리테이션(Facilitation)은 ‘일을 용이하게 하다’ 라는 라틴어 facil에서 유래하였다. 따라서 퍼실리테이터는 일을 용이하게 하는 사람, 행동이나 과정 등을 촉진하는 사람이라는 사전적 의미를 가지고 있다.

흔히 모더레이터 혹은 퍼실리테이터의 역할은 카운셀러, 컨설턴트, 매니저, 코치 등이 하는 역할과 혼동을 일으키기 쉽다. 카운셀러는 참여자의 역량이나 경험을 이끌어 내어 자신이 조언 또는 상담을 하는 것을 의미하고 컨설턴트나 매니저는 전 과정을 자신들이 주도하여 해법이나 솔루션을 제시한다. 그러나 모더레이터는 참가자의 역량이나 경험, 전문성을 이끌어 내기 위한 역할을 수행한다. 이렇게 본다면 코치가 수행하는 역할과 유사하나 코칭은 개인의 성장을 이끌어 내는 데 목적이 있는 것이고 모더레이팅은 집단의 성과를 이끌어 내는 것에 목적이 있다는 점에서 차이가 있다. 그렇기 때문에 모더레이션 수행에서는 객관성과 중립성은 매우 중요하게 여겨진다.



- **Answering** : 진행자가 주도적으로 해법을 제시하는 역할
- **Asking** : 참여자의 역량이나 경험을 질문을 통하여 이끌어내는 역할
- **You Expert** : 회의 참여자가 전문성을 가지고 있는 것
- **Me Expert** : 진행자가 전문성을 가지고 있는 것

모더레이터에게는 전문 지식과 기능적 스킬, 신념이 필요하다. 조직과 집단의 상호작용에 대한 이해, 구성원이나 참가자에 따른 프로그램 적용, 경영, 지식, 심리, 상담, 교육 등 인간과 사회에 관한 다양한 지식이 요구된다. 또한 높은 수준의 커뮤니케이션 스킬이 필요하다. 의견 경청과 질문은 모더레이션 과정에서 매우 중요하다. 조직이나 집단이 목표로 하는 것을 달성하기 위한 적절한 프로세스를 설계하고 진행하는 스킬, 팀 활성화 스킬, 다양한 상황에서의 문제 해결을 위한 스킬 등이 종합적으로 필요하다. 한편 모더레이터에게는 조직이나 집단에 대한 믿음이 있어야 한다. 또한 개인의 가능성과 잠재력, 촉진자로서 자신에 대한 믿음이 필요하다. 결국 모더레이션이란 사람 간에 벌어지는 상호작용을 조정하는 것이기 때문이다.

모더레이션은 어떤 측면에서는 결과론적 개념이다. 하나의 모더레이션 과정을 마쳤다는 것은 해당 조직이나 집단이 목표로 한 것에 대한 성과를 이뤄내는 데 도움이 되어야 한다는 것을 의미하기 때문이다. 모더레이터는 아무것도 하지 않으면서 모든 것을 하고 있는 사람이다. 참가자들이 ‘이 일은 우리 스스로 했다’라고 평가할 수 있을 때, 훌륭히 모더레이터 역할을 수행한 것이다.





## 모더레이션의 설계와 운영

### 학습 공동체를 위한 모더레이션 설계

모더레이션은 다양하고 복잡한 상황과 마주친다. 나이와 세대, 달성하려는 목적, 직면한 갈등 상황들이 매번 다르다. 모더레이션을 서로 다른 지식들이 부딪힘으로써 새로운 아이디어를 이끌어 내고 더 나은 의사 결정을 하려는 과정이라고 간단히 정의해 본다면 대상별, 목적별, 상황별에 따라 각기 다른 디자인이 필요하다.

모더레이션 과정은 더 나은 컨센서스(consensus)를 도출하는 것을 향해 나아가야 한다. 그러기 위해서는 어떠한 목적(과제)을 위하여 '누구'를 모아서 어떠한 '논의'를 해야 하는가에 대한 장의 디자인으로부터 시작된다. 이것은 모더레이션 과정에서 검토해야 할 콘텐츠(What)에는 관여한다는 것이 아니라 프로세스(How)를 관장한다는 것을 의미한다. 일반적으로 모더레이션 과정에서 쓰이는 프로세스는 다음의 몇 가지가 있다.



기승전결형은 기 - 승 - 전 - 결의 구도로 설계하는 것이다. 일반적인 상황에서 두루 활용할 수 있다.

기 : 목표 공유 후 아이스브레이킹을 활용하여 긴장을 풀 후 팀 의식을 고양한다.

승 : 주제에 대한 생각이나 의문을 서로 이야기하면서 탐구와 상호 이해를 높여간다.

전 : 승에서 도출한 의견을 전체 또는 그룹으로 나누어 창조적인 아이디어로 정리한다.

결 : 성과를 정리하여 전체가 공유하면서 배운 것을 지식화한다.

발산 수렴형은 발산 - 수렴 - 발산 - 수렴의 구도로 설계하는 것이다. 특정 과제를 완수하거나 문제를 해결하는 것에 집중할 필요가 있을 때 쓰인다.

전반부 : 구성원들의 사고를 발산시켜 아이디어의 양을 늘리는 데 전념한다.

후반부 : 발산한 아이디어를 정리하여 전체적인 모습을 파악한 후 가장 좋은 아이디어를 선정하거나 통합하여 최적의 아이디어를 도출한다.

대화와 토론형은 대화 - 토론 - 대화 - 토론의 구도로 설계하는 것이다. 대립적인 이슈가 있을 때나 합의 형성을 하기 위한 과정으로 자주 쓰인다.

대화 : 주제에 대해 여러 각도로 말하는 발산형 대화 (전반부)

토론 : 하나의 해답을 얻기 위해 말하는 수렴형 대화 (후반부)



문제해결형은 목표설정 - 문제파악 - 원인분석 - 원인정의 - 아이디어 입안 - 아이디어 평가·통합 - 해결책 결정의 구도로 설계하는 것이다. 종합적인 문제파악과 이에 대한 총괄적인 해결책을 도출해 내야 할 때 쓰인다. 수렴-발산형 프로세스가 결합되어 있는 형태이다.

**목표설정** : 지향하는 목적과 목표를 명확하게 제시하여 공유한다.

**문제파악** : 폭넓게 정보를 수집하여 목적달성을 저해하는 요인을 파악한다.

**원인분석** : 정보를 분석하여 발견의 실마리를 풀어나간다.

**원인정의** : 목표달성을 저해하는 원인을 공유한다.

**아이디어 입안** : 문제를 해결하기 위한 아이디어를 도출한다.

**아이디어 평가·통합** : 아이디어를 평가 혹은 통합하여 해결책의 선택지를 만든다.

**해결책 결정** : 하나의 해결책을 선정한다.

체험학습형은 체험-공감-해석-일반화-응용-실행의 구도로 설계하는 것이다. 분위기를 전환할 수 있으며, 현장에서의 경험과 그것의 해석을 통해 목표를 달성하기 위한 과정으로 활용된다.

**체험** : 새로운 경험을 통해 무엇을 했고, 느꼈고 생각했는지 숙고하게 한다. (감수성 촉진)

**공감** : 자신이 느낀 것을 다른 사람에게 이야기하여 무엇이 같고 다른가를 알아간다.

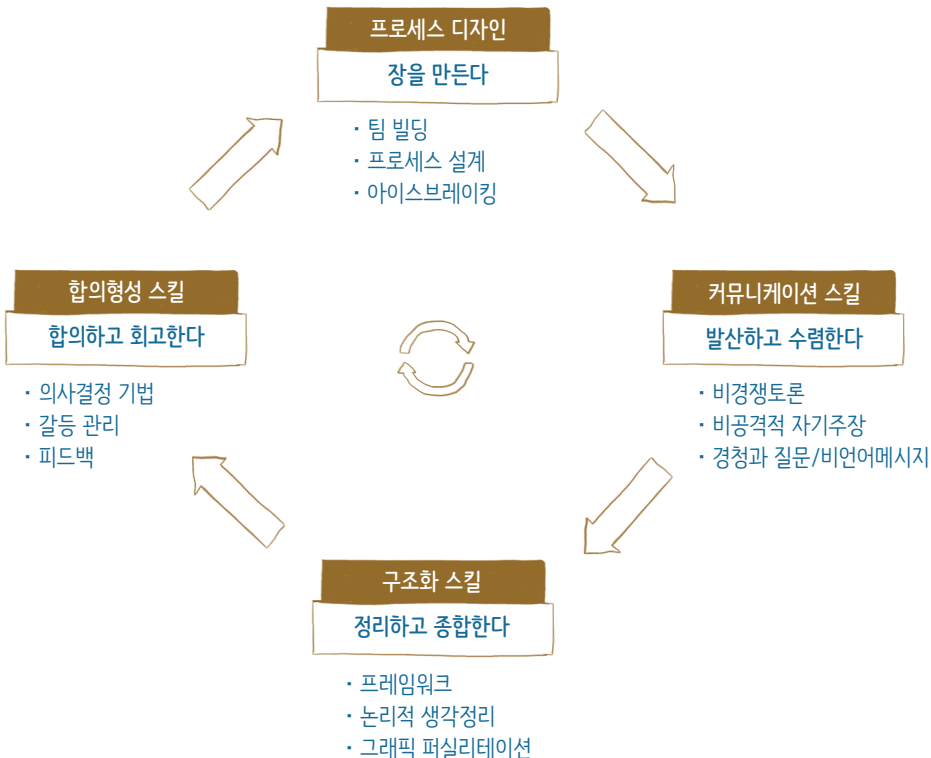
**해석** : 왜 그렇게 느꼈는가(행동했는가), 그것이 자신에게 어떤 의미가 있었는가를 분석한다.

**일반화** : 그 속에서 무엇을 배웠고 어떤 원리나 원칙이 있었는지 일반화한다.

**응용** : 앞으로 어떤 경우에 활용할 수 있는지 다음 과제나 행동 목표를 생각한다.

**실행** : 다음 행동에서 필요한 것이나 실행한(하지 않은) 경우에 무엇을 얻을 수 있는가를 예측한다.

모더레이션 과정에서 쓰이는 프로세스는 앞서 소개한 것 이외에도 매우 다양하며, 또 새롭게 창조하고 응용할 수 있다. 각각의 프로세스는 단독으로 쓰이는 것이 아닌 결합하여 쓰이기도 하고 축약되기도 한다. 단계별로 하나의 프로세스를 마치면 다음 프로세스를 이어서 진행하기도 한다. 프로세스는 몇 시간의 과정으로 이루어질 수도 있고 하루나 며칠, 일주일, 한 달, 또는 여러 달의 과정으로도 설계할 수 있다. 프로세스가 결정되면 프로세스를 효과적으로 달성할 수 있는 다양한 프로그램과 기법들을 배치한다.





## 참여와 소통을 촉진하는 운영 노하우

모더레이터는 아주 쉽게 말해서 말을 시키는 사람이다. 또 말을 듣고 객관적으로 정리하는 사람이다. 모더레이션 과정에 있어서 커뮤니케이션은 매우 핵심적인 기제이다. 원활한 대화를 통해서 모더레이션의 성패가 결정된다. 그렇기 때문에 모더레이터는 참여와 소통을 촉진할 수 있는 기술을 꾸준히 훈련하고 실습해야 한다.

커뮤니케이션이란 의미를 나누고 공유하는 활동이다. 커뮤니케이션이 원활히 이루어지기 위해서는 콘텐츠(내용)뿐만 아니라 컨텍스트(맥락)가 전달되어야 한다. 컨텍스트 안에서 콘텐츠가 이해될 때, 비로소 의미 있는 정보가 된다. 정보를 받아들이기 위해서는 무엇보다도 경청이 필요하다. 경청에도 기술이 필요하다. 귀로 듣는 것이 아니라 마음으로 들어야 하기 때문이다. 사람 간의 신뢰를 쌓아가는 데는 상대방의 이야기를 진지하게 귀 기울여 듣는 경청이 전제된다. 또한 비언어 메시지 역시 중요하다. 커뮤니케이션은 대화를 통한 것보다는 맞장구나 몸을 통해 전달되는 부분이 더 크다. 대면 대화를 할 때와 SNS 등을 통해 대화를 할 때의 차이를 보면 알 수 있다. 맞장구는 메시지를 받아들였다는 표시이지 이야기에 동의한다는 것은 아니다. 이야기의 마지막 단어를 반복하거나 이야기 속의 키워드를 반복하거나 이야기를 자신의 언어로 정리하여 반복하는 방법이 있다.

모더레이터는 더 나은 대답을 유도할 수 있도록 더 나은 질문을 해야 한다.

질문에는 폐쇄적 질문과 개방형 질문이 있다. 모더레이터는 가능하면 개방형 질문으로 전체 과정을 이끌어야 한다. 개방형은 질문에 대한 답변이 정해져 있지 않으며, 회답자가 자유롭게 대답할 수 있는 여지를 준다. “여러분의 생각을 말해보세요”, “어디에 원인이 있다고 생각하십니까?”, “어떻게 하면 실현할 수 있을까요?” 같은 형태이다. 반면 폐쇄형 질문은 예 혹은 아니오와 같이 사전에 대답이 정해져 있는 질문이다. 앞의 예를 폐쇄형으로 바꾸면 “이 아이디어를 채택하시겠습니까?”, “원인이 팀 리더에 있다고 생각하세요?”, “이 방법으로 가능할까요?”가 된다. 폐쇄형 질문은 화제를 좁히거나 애매한 발언의 포인트를 짚을 때 사용할 수 있다.





모더레이터는 개방형 질문과 폐쇄형 질문을 섞어 적절히 상황을 통제해 나갈 수 있어야 한다. 개방형 질문은 브레인스토밍 등 이야기를 창조적으로 넓힐 때 사용하고, 개방형 질문으로 시작했다가 폐쇄형 질문으로 마무리할 수도 있다. 이야기를 좁히거나 심도 있는 논의로 이어가려고 할 때 사용한다. 반대로 폐쇄형 질문에서 개방형 질문으로 진행해 나갈 수 있는데, 이 때는 대답하기 쉽도록 범위를 좁힌 후, 본론으로 나아갈 때 사용한다.

또한 긍정형 질문과 비공격적 질문을 하는 것에 익숙해 져야 한다. 아래는 몇 개의 예를 정리한 것이다.

|                       |                                 |
|-----------------------|---------------------------------|
| <b>부정형 질문</b>         | <b>긍정형 질문</b>                   |
| 왜 잘 안 된 겁니까?          | 어떻게 하면 잘 되리라 생각합니까?             |
| 그런 방법으로 성공하겠어요?       | 성공하기 위해서 그 외에 어떤 방법을 생각할 수 있지요? |
| 왜 그게 안 된 건가요?         | 가능하도록 하려면, 무엇을 해야 한다고 생각합니까?    |
| <b>일방적 자기주장</b>       | <b>비공격 자기주장</b>                 |
| 저는 이렇게 생각합니다.         | 이런 접근도 가능하지 않을까요?               |
| 당신은 틀렸습니다.            | 틀렸을 가능성도 있지 않을까요?               |
| 찬성입니까? 반대입니까?         | 어떻게 생각합니까?                      |
| 어떻게 할 생각입니까?          | 우리는 어떻게 하면 좋을까요?                |
| 왜 실패했습니까?             | 무엇이 실패하게 만들었습니까?                |
| 이렇게 해야 한다고 생각하지 않습니까? | 이렇게 하는 것이 좋지 않을까요?              |
| 당신 의견은 이상합니다.         | 제가 틀렸을 수도 있습니다만                 |
| 이렇게 해야 합니다.           | 개인적 의견입니다만                      |

모더레이팅을 하다보면 조직이나 구성원의 특성에 따라 다양한 상황을 접한다. 이럴 때 적절한 질문을 통해 상황을 통제하고 전체 목표로 나아가는 길에서 벗어나지 않게 주의를 기울여야 한다. 아래는 흔히 발생하는 상황에 대한 몇 개의 예를 정리한 것이다.

| 상황  | 일반인                            | 모더레이터   | 목적                                |
|---|--------------------------------|---|-----------------------------------|
| 발표자의 말이 옳지 않은 경우                          | “그 말씀은 옳지 않습니다.”               | “그것이 중요한 이유는 무엇입니까?”                              | 직접규명 - 설명요구                       |
| 참가자가 발표자 말을 이해 못하나 당신은 이해하는 경우            | “이 분의 말씀을 제가 여러분께 설명해 드리겠습니다.” | “지금 말씀하시는 것이~이란 말씀이시지요?”                          | 확인질문 - 이해한 것을 명확히 설명하기 위해         |
| 당신이 발표자의 말을 이해 못하며 사람들이 이해하는지 확신하지 못하는 경우 | “무슨 말씀인지 이해되지 않습니다.”           | “~때문에 그것이 중요한 것입니까?”                              | 간접적 규명 - 발표자가 명백히 설명할 방법을 알려주기 위해 |
| 적절한 해결안이 간과된 경우                           | “우리가 ~를 해야 할 것 같아요.”           | “~측면에서도 해결안을 찾을 수 있지 않을까요?”                       | 관점전환질문 - 다른 해결안을 찾기 위해            |
| 발표자가 상관없는 말을 하는 경우                        | “그 말씀은 지금 진행 중인 논의와 상관없습니다.”   | “좋은 지적입니다. 그것을 목록에 적어 놓고 다시 ~를 알아 볼까요?”           | 방향재설정질문 - 원래 논점을 찾아가기 위해          |
| 회의가 정체된 경우                                | “다음 주제로 넘어가도록 합시다.”            | “지금까지 a,b,c,d를 알아 봤는데요, 그 밖에 할 수 있는 것은 무엇이 있을까요?” | 추구질문 - 참가자들의 회의를 계속 진전시키기 위해      |

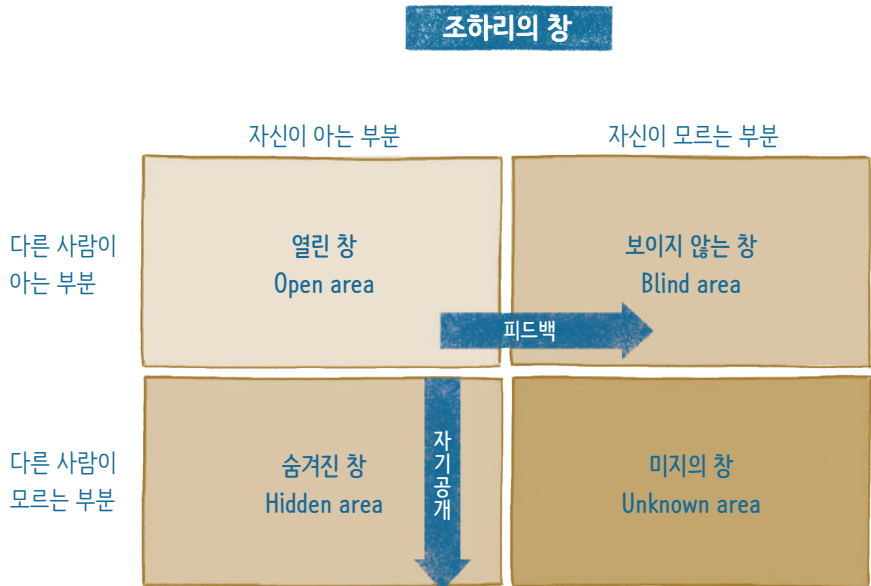
이와는 별도로 본격적으로 과정을 시작하기 전(오프닝)에 참가자들의 동의를 얻어 회의 장소 또는 강의장 한 곳에 parking lot (주차장)이란 구역을 만들어서 참가자 중 논점에 일탈한 발언을 하거나, 현재 논의 주제와는 맞지 않지만 전체 과정에 유용할 것 같은 발언을 따로 정리해 두면 참가자의 의견을 무시하지 않고 적절한 때 활용할 수 있다. 또한 오프닝 때에는 구성원들이 오늘의 과정을 소화하면서 지켜야 할 공동의 규칙(예: 다름을 인정한다, 큰 소리로 말한다, 발언을 독점하지 않는다, 한 번 발언 시 3분 이내로 말한다, 모더레이터의 진행을 존중한다 등)을 함께 정하고 그것을 잘 보이는 곳에 적어두는 것이 좋다.

모더레이터에게 있어서 커뮤니케이션 훈련은 늘 해야 하는 것이며, 모더레이팅 경험이 많아질수록 노하우가 축적된다. 모더레이터 또는 모더레이터 역할을 자주 하는 사람들이 모여 노하우를 공유하고 실습하는 학습 모임을 지속적으로 가지는 것도 필요하다.

## 평가와 피드백

1950년대 미국의 발달 심리학자인 조셉 루프트(Joseph Luft)와 해리 잉햄(Harry Ingham)은 사람의 마음을 네 가지 창에 비유한 조하리의 창(The Johari Window)을 제시했다. 사람들이 어떻게 정보를 주고받는지, 개인과 집단 사이의 자아인식은 어떤지, 집단 내의 역학관계는 어떻게 변화하는지를 설명할 수 있는 이론이다. 조하리의 창은 자아인식의 공개 또는 피드백 모델로 불리기도 하는데, 자신이 속한 집단과 관련된 개인의 느낌, 경험, 관점, 태도, 기술, 의도, 동기부여를 아는 데 적합하다.

조하리의 창은 네 개의 영역으로 구분된다. 내가 내 마음을 알고 있는 영역, 내가 내 마음을 모르고 있는 영역, 타인이 내 마음을 알고 있는 영역, 타인이 내 마음을 모르고 있는 영역이다. 자신도 알고 타인도 아는 부분은 열린 창이고, 타인은 아는데 자신이 모르고 있는 부분은 보이지 않는 창이 된다. 반면 자신은 아는데 타인이 모르는 부분은 숨겨진 창이 되고, 자신도 타인도 모르는 부분은 미지의 창이 된다.

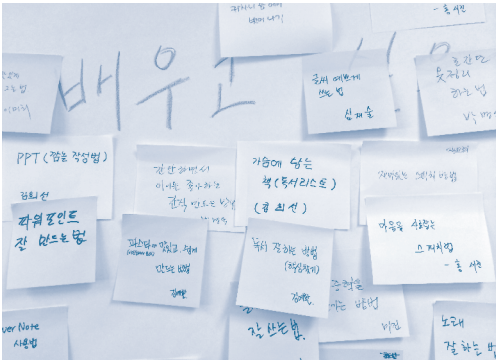


피드백의 원리는 적극적으로 타인에게 자신을 공개하여 숨겨진 창을 줄여 나가거나, 타인에게 반응하여 보이지 않는 창을 줄여 나가 결과적으로 미지의 창이 열리게 하는 것이다. 이를 통해 개인이나 집단의 성장을 도모할 수 있다.

모더레이팅 과정이 끝나고 결과가 도출되면 피드백과 평가를 진행해야 한다. 모더레이터는 과정 속에 내포되어 있는 미지의 창을 참가자들이 스스로 열 수 있게 적절한 질문과 조언이 필요하다.

피드백 과정을 통해 자각을 부여 및 공유하고, 의미를 생각할 수 있어야 한다. 또한 학습을 일반화하고, 응용하고 촉진할 수 있어야 한다. 다음은 이에 따른 질문의 예시를 정리한 것이다.

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <p><b>자각을 부여한다.</b></p>       | <p>당신은 무엇을 했습니까?<br/>무엇을 하지 않았습니까?<br/>활동을 하면서 무엇을 느꼈습니까?<br/>무엇을 생각했습니까?</p>                                  |
| <p><b>자각을 공유한다.</b></p>       | <p>자신이 느낀 것을 다른 사람에게 설명해 보세요.<br/>그것은 다른 이들도 마찬가지입니까?<br/>차이는 없습니까?</p>  |
| <p><b>의미를 생각해 보도록 한다.</b></p> | <p>그것은 당신에게 어떤 의미가 있습니까?<br/>왜 그렇게 느꼈습니까?</p>  |
| <p><b>학습을 일반화한다.</b></p>      | <p>거기서 당신은 무엇을 배웠습니까?<br/>거기에는 어떤 원리나 법칙이 활용되고 있을까요?</p>   |
| <p><b>응용하고 촉진한다.</b></p>      | <p>배운 것을 어떻게 응용할 수 있습니까?<br/>당신의 과제나 행동목표는 무엇입니까?<br/>다음 과제를 실행하기 위해 필요한 것은 무엇입니까? 하지 않을 때는 무엇을 얻을 수 있습니까?</p> |



# 피드백과 평가에 사용하는 프로그램



## M&M 게임

- 활용 : 정리 또는 피드백 단계에서 개인 및 집단에게 사용할 수 있다.
- 준비물 : M&M 초콜릿, A4, 필기구
- 활동방법
  - 1) 모둠별로 M&M 초콜릿을 나눠 준 후 개인별로 초콜릿을 한 움큼씩 집는다.
  - 2) M&M 초콜릿의 색에 따라 수강하면서 느꼈던 개인 소회를 밝히며 서로 공유한다.
  - 3) 빨강(자랑스러웠던 순간), 노랑(재미있었던 순간), 초록(당황스러웠던 순간), 파랑(답답했던 순간), 주황(의미 있었던 순간), 갈색(칭찬하고 싶은 팀원은?)



## 동물원 만들기

- 활용 : 정리 또는 피드백 단계에서 개인 및 집단에게 사용할 수 있다.
- 준비물 : 전지, 필기구, 색채도구(색연필, 크레파스 등)
- 활동방법
  - 1) 모둠별로 전체 과정을 돌아본다. 개인과 집단, 수업 분위기나 느낌, 활동, 프로그램 등을 떠올린다.
  - 2) 이 과정을 동물원이라고 생각해 본다. 나를 상징하는 동물 혹은 사람(사육사, 안전요원, 청소원, 원장), 시설(우리, 화장실, 매점, 매표소, 벤치, 가로등)은 무엇인지, 내가 되고 싶었던 동물 혹은 사람·시설이 있었는지, 우리 모둠을 상징하는 동물 혹은 사람·시설이 있었는지 서로 충분히 논의한다.
  - 3) 서로 논의한 내용을 전지에 그리고 표현한다. 뿌듯하고 자랑스러웠던 순간, 아쉽게나 부족했던 순간도 비유해서 그려본다.
  - 4) 전체 구성원과 공유하면서 느낀 점을 교류한다.



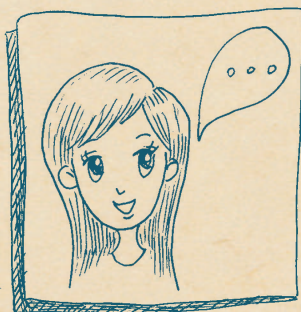
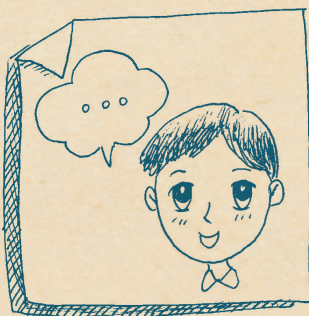
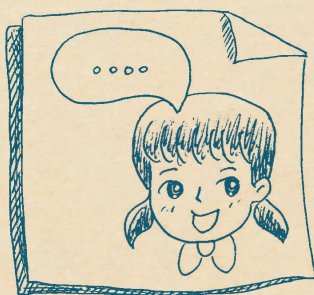
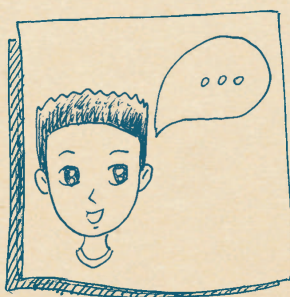
### 성찰일지

- **활용** : 전체 과정 또는 평가·마무리 단계에서 개인 및 집단에게 사용할 수 있다.
- **준비물** : 노트, 필기구, 카메라 등
- **활동방법**
  - 1) 성찰일지는 평가·마무리 단계에서 사용할 수 있지만 여러 날 혹은 몇 주, 몇 달 과정일 경우 전체 과정에서 꾸준히 기록해 나가는 것이 좋다.
  - 2) 보통 정해진 양식 없이 활동의 목표나 내용에 따라 필요한 항목을 기입한다.  
예) 활동 내용, 주변 반응, 잘된 점, 개선할 점, 느낀 점(교훈), 향후 계획 등



### 역장분석

- **활용** : 평가·마무리 단계에서 개인 및 집단에게 사용할 수 있다.
- **준비물** : 전지, 필기구, 색채도구(형광펜 등), 스티커 등
- **활동방법**
  - 1) 특정상황 또는 목표에 영향을 주고 있는 욕구를 분석하는 기법으로 현재 상황과 향후 달성하고자 하는 목표를 반영하여 목표 달성에 도움이 되는 요인과 방해되는 요인을 정리해 봄으로써 최선 또는 최악의 시나리오를 만들고 실천방안을 도출할 때 쓰인다.
  - 2) 해결하고자 하는 상황 또는 목표를 종이 상단에 기재한다.
  - 3) 종이 중앙에 선을 긋고(현재 상황을 의미) 왼쪽에는 상황 또는 목표를 달성하는 긍정적인/도움이 되는 요인을 적고, 오른쪽에는 상황 또는 목표를 방해하는 부정적인/도움이 되지 않는 요인을 적는다.
  - 4) 각각의 요인에 대해 중요도와 우선순위를 결정한다. (구성원이 각각의 요인에 스티커를 붙이게 하거나 숫자를 부여하여 가중치를 계산한다.)
  - 5) 여러 요인 사이의 관계를 분석해서 상황을 해결/개선하거나 목표를 달성할 수 있는 실천 방안을 도출한다.



2장

시민과 함께  
만들어가는  
새로운  
소통방법

누구나 배우고 가르치는 | 렛츠

대화로 원하는 미래를 만들어 나간다 | 월드카페

개인적인 것이 정치적인 것이다 | 이그나이트, 페차쿠차



# 진행 방법

## ▷ 준비물

- 포스트잇  
(두 가지 색깔, 1인당 색깔별 3장씩)
- 전지 3장
- 필기구

## ▷ 진행시간

- 1시간 30분 (참여인원 규모에 따라 시간 조정 가능)

## 1. 사전 준비

- 배우고 싶은 것, 알려줄 수 있는 것, 배움나눔터 등 3가지 배움판(전지 크기)을 붙일 수 있는 벽면이 활용가능한 강의실에서 진행한다. 사전에 전지를 활용해 1장당 각각 가로 형태로 맨 위에 배우고 싶은 것, 알려줄 수 있는 것, 배움나눔터라고 굵은 매직펜으로 써놓거나 글씨를 인쇄해 붙인다. 배움나눔터의 경우 아래 표와 같이 7×3의 칸을 그려 배움나눔 시간표를 그려 넣는다. A, B, C 등은 테이블명으로 인원 규모에 따라 테이블 수는 조정 가능하다.
- 각 3장의 전지를 적당한 간격을 두고 벽에 붙여둔다. 혹은 스탠드형 화이트보드(120cm×180cm)를 전지 대신 활용할 수도 있다.

## 2. 배움거래터 만들기 (10분)

- 두 가지 색깔의 포스트잇을 준비해 한 가지 색은 배우고 싶은 것, 다른 한 색의 포스트잇에는 알려줄 수 있는 것을 적도록 한다. 각각의 포스트잇에는 누가 작성한 것인지 알 수 있도록 작성자의 이름도 함께 적는다. 포스트잇 1장당 1가지 배움 거리, 혹은 알려줄 거리를 적도록 하고 1인당 포스트잇을 색깔별로 1~2장을 나누어준다.
- 작성된 포스트잇을 배우고 싶은 것과 알려줄 수 있는 것에 붙이도록 한다.
- 자신이 쓴 것과 유사한 내용의 포스트잇이 있으면 근처에 붙여서 비슷한 주제가 그룹핑 될 수 있도록 한다.

배움나눔터 예시

|     | A | B | C | D | E | F |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 1교시 |   |   |   |   |   |   |
| 2교시 |   |   |   |   |   |   |

### 3. 배움나눔터 만들기

- 참가자들은 배우고 싶은 것과 알려줄 수 있는 것을 읽어본다. 전지에 붙어 있는 포스트잇을 보면서 자신이 배우고 싶은 것 혹은 알려줄 수 있는 것을 발견하면 해당 포스트잇을 떼어서 그 사람의 이름을 불러 서로 만난다.
- 배울 사람과 가르쳐 줄 사람은 언제 어디서 (1교시 혹은 2교시, A테이블 혹은 B테이블 등) 배움을 나눌지 정하고 배움나눔터 판 앞으로 가서 해당 칸에 자신의 이름을 써 넣는다. 각 교시에 어떤 배움을 어떤 사람들이 모여서 하는지 볼 수 있도록 참가자들의 이름을 써넣는다.

### 4. 배움 나누기

- 배움 나눔은 1교시, 2교시로 구분해 30분씩 진행한다.
- 테이블에 A,B,C,D 등 배움나눔터 명을 표시해 두고 각 테이블로 이동하여 서로 배우고 가르치려고 했던 내용에 대해 대화를 나눈다. 배움이 예상보다 빨리 끝나거나 다른 배움터에 가보고 싶을 경우 이동도 가능하다.
- 30분이 지나면 진행자는 2교시 배움나눔터에서 정해진 대로 다시 배움을 주고받을 사람들 끼리 모여 대화를 나누도록 한다.
- 어떤 배움터에서 무엇을 배웠는지 배움 기록지를 작성하도록 하여 활동을 정리할 수 있도록 한다.

### 5. 배움나눔 활동 회고

- 모든 배움 회차가 끝나면 참가자 전체와 공유하는 시간을 갖는다.

#### 알아두면 유용한 팁

참가자가 50명을 넘을 경우 마이크를 이용해 서로 배우고 가르쳐줄 사람을 찾도록 한다. 또한 사전 준비기간이 있는 경우에는 배움판을 미리 현수막 등에 인쇄하여 걸어두면 편하다.

배움 나눔의 횟수는 전체 배정시간에 따라 3교시 정도까지 확대해 진행할 수 있다.

결과공유 역시 경험, 감회, 느낌을 공유하는 것에서 나아가 직접 배운 것을 시연해 본다든지(예를 들어 악기 연주 등) 하는 방식으로 보다 활동성을 가미할 수 있다.

출처 <http://www.lets2014.eu>

### 배움기록지 예시

작성자 : \_\_\_\_\_

|   | 배움터명 | 배움점 / 느낀점 | 함께한 사람들 |
|---|------|-----------|---------|
| 1 |      |           |         |
| 2 |      |           |         |
| 3 |      |           |         |

# 대화로 원하는 미래를 만들어 나간다 월드카페(World Cafe)

월드카페는 창조적 아이디어는 딱딱한 분위기의 회의실이 아니라 카페와 같은 자유롭고 편안한 분위기에서 나온다는 생각 아래 카페 분위기를 차용한 창조적 집단토론 프로그램으로 개발된 일종의 토론 방법론이다. 주제로 제시된 질문(월드카페는 질문 형태로 주제를 제시)에 참가자들은 포스트잇, 도식화 등 각종 기록 도구를 활용해 자유롭게 대화하고 집단 지성을 통해 새로운 통찰과 문제에 대한

해결방안을 함께 찾아나가게 된다. 대화시간을 정하고 테이블을 여러 번 이동할 수 있도록 함으로써 여러 주제에 대해 토론하고 다양한 아이디어를 모을 수 있도록 한다.

카페 형식을 차용하는 것이 핵심인 만큼 최대한 자유로운 분위기가 연출될 수 있도록 배경음악과 다과, 카페와 같은 테이블세팅이 이루어지면 훨씬 더 효과적으로 진행할 수 있다.

월드카페는 1995년 후아니티 브라운(Juanita Brown)과 데이비드 아이잭스(David Isaacs)가 큰 규모의 토론회가 우천으로 취소되자 집에서 자유로운 형태의 대화모임을 가진데서 시작되었고 이후 카페와 같은 자유로운 분위기에서의 창의적 집단 토론 방법론이 전 세계적으로 보급되어 비즈니스, 시민사회, 교육 등 다양한 영역에서 널리 사용되고 있다. 월드카페는 현재 월드카페 툴킷, 가이드라인 등을 제공하고 있다. 자세한 방법론 및 가이드 등은 월드카페 홈페이지(<http://www.theworldcafe.com/>)를 참조할 것.



출처: 월드카페 홈페이지

# 진행 방법

## ▷ 준비물

- 모둠별 전지 1장
- 필기구
- 다과

## ▷ 진행시간

- 한 주제별 대화 20분~30분
- 테이블을 이동하며 2~3회차 정도 운영

## 1. 사전 준비

- 카페와 같은 분위기를 만들기 위해 배경음악, 테이블 세팅(가능한 경우 탁자보, 꽃병 등), 테이블별 간단한 다과를 준비한다. 자유로운 대화가 이루어질 수 있도록 가능할 경우 4~6명의 인원으로 소규모 인원이 모둠을 구성할 수 있도록 한다.

## 2. 대화 주제 제시

- 모둠 개수에 맞는 질문 형태의 주제를 선정해 제시한다. 예를 들어 “2014년 지구 멸망 이후 2015년에 필요한 것은?”, “우리에게 필요한 대학은?” 등 사람들이 공통의 관심을 갖고 창의적 대안을 내놓을 수 있는 질문을 준비한다.

## 3. 호스트 선정

- 테이블별로 대화를 이끌 호스트(장)를 선출한다. 호스트는 대화와 토론을 이어가고 서로를 소개하며 정리하는 역할을 담당한다. 호스트는 테이블 이동 시에도 자리에 남아 주제에 대한 논의가 연결되어 진행할 수 있도록 한다.

## 4. 대화의 기록

- 전지를 활용해 대화를 나누면서 논의 내용을 도식화해 기록한다. 그림, 낙서, 도식, 마인드맵 등을 활용해 서로의 대화를 이해하기 쉽게 연결한다.

## 5. 테이블 이동

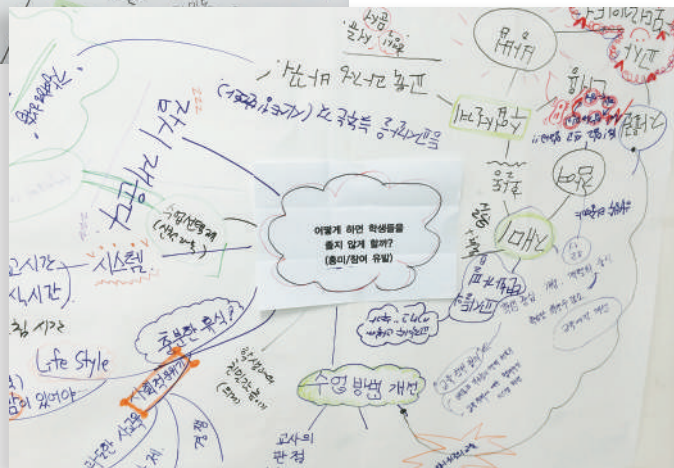
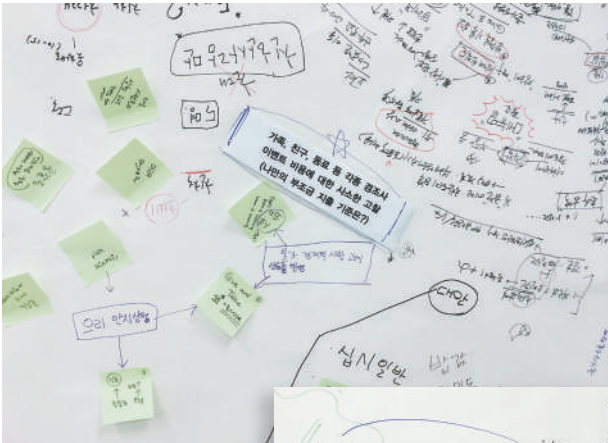
- 일정시간이 지나면 진행자는 테이블 이동을 알리고 대화 종료 5분 전 대화를 마무리 지어 줄 것을 요청한다. 첫 번째 대화시간이 끝나면 호스트(장)를 제외한 참가자들은 다른 주제별 테이블로 이동한다.

## 6. 대화의 지속

- 호스트는 이전 대화에서 나왔던 내용을 간단히 정리해 공유하고 서로 인사를 나눌 수 있도록 한 뒤 테이블 주제에 대한 대화를 지속적으로 이어간다.

## 7. 대화의 정리

- 예정된 대화별 이동이 모두 마무리되면 호스트가 이제까지의 대화의 내용을 정리하여 모두에게 발표한다.

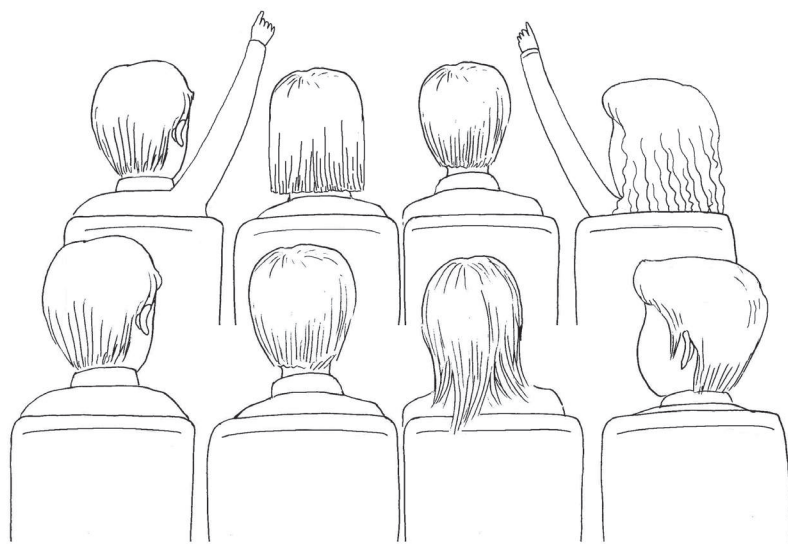
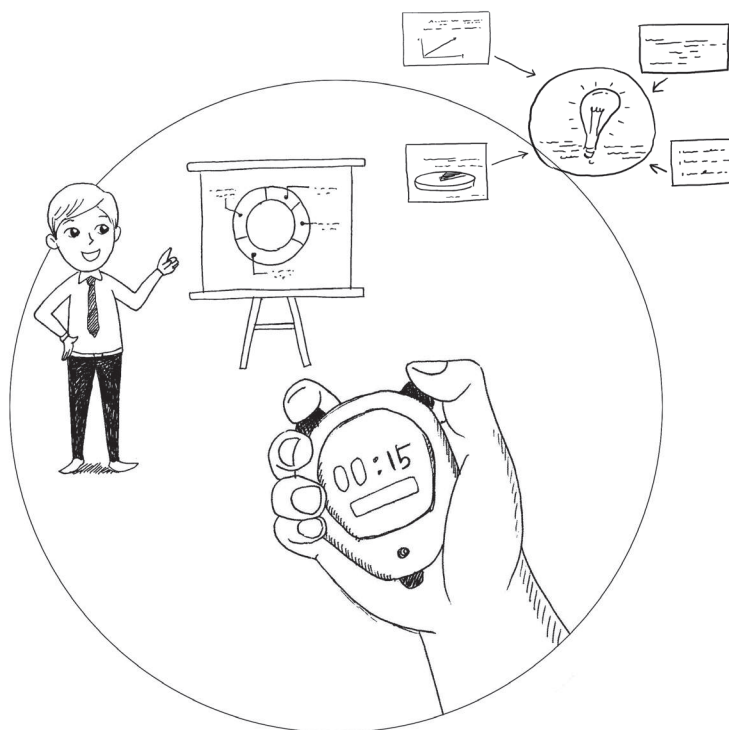


개인적인 것이 정치적인 것이다

# 이그나이트(Ignite) / 페차쿠차(Pechakucha)

이그나이트나 페차쿠차는 모두 길고 지루한 프레젠테이션 대신에 짧고 함축적인 방식으로 주제를 공유할 수 있는 프레젠테이션 방식을 말한다. 프레젠테이션 슬라이드의 이동시간을 자동으로 설정해 놓고 발표자는 그 시간에 맞추어 발표하도록 함으로써 어떤 발표도 정해진 시간을 넘지 못하도록 한다. 둘의 차이는 시간의 차이로 볼 수 있는데 페차쿠차는 20장의 슬라이드를 각 20초씩 총 6분 40초간 발표하는 형식을 취하고 있으며, 이그나이트는 이를 더 간소화해 20장의 프레젠테이션 슬라이드를 15초씩 설명하게 함으로써 발표시간을 5분으로 간소화했다.





# 진행 방법

- ▷ 준비물
  - 프레젠테이션 파일
  - 컴퓨터
  - 빔 프로젝터
- ▷ 진행시간
  - 5분~7분 가량

- 참가자별 자신이 발표하고 싶은 주제를 정하도록 한다.
- 주제를 잘 표현할 수 있는 짧고 간략한 프레젠테이션 자료를 만들도록 한다. 슬라이드당 15초 안에 설명할 수 있도록 이미지, 사진, 짧은 단어 등을 활용해 간단 명료한 자료를 만들 수 있도록 한다.
- 발표자료 작성이 끝나면 화면 전환 시간 조정 기능을 활용해 슬라이드당 15초의 자동 넘김 기능을 설정하도록 한다.
- 발표자들이 각자의 주제를 발표하도록 하고 자유롭게 질의응답 시간을 갖도록 한다.





3장

# 다양한 아이스브레이킹

이름표게임

홈쇼핑게임

체크인게임

그룹인터뷰

인간계산기

함께 쓰는 시

눈 감고 해봐요

# 이름표게임

이름표게임은 서로 모르는 참가자들이 서로를 소개하고 마음을 열 수 있도록 도와주는 기법이다. 주로 본격적인 과정을 시작하기 전에 다소 어색하고 경직된 분위기를 전환하고 함께 참여하고 있는 사람들끼리 말도 나누고 얼굴도 익힐 수 있도록 하는 목적으로 진행된다.



## 진행 방법

### ▷ 준비물

- 목걸이 이름표 (뒷면에 글씨를 적을 수 있도록 10×12cm 사이즈 이상의 큰 이름표를 사용할 것을 추천!)
- 이름표 뒤 백지 (이름표 사이즈의 백지를 넣어 각자의 소개를 쓸 수 있도록)
- 네임펜 혹은 매직 (앞에 선 사람이 잘 볼 수 있도록 굵은 펜을 준비)

### ▷ 진행시간

- 성인 20-30명인 경우 40~50분  
진행 과정 변형을 통해 시간 조정  
(예) 모듬별

## 1단계.

### 자기를 소개하는 이름표 만들기

- 참가자 모두의 이름이 적힌 이름표를 무작위로 나누어준다. 이때 진행자는 참가자들이 본인 이름표를 갖지 않도록 타인의 이름을 가져갈 것을 다시 한 번 공지한다.
- 이름표를 받은 참가자들에게 이름표 뒷면의 백지를 꺼내어 자신을 소개할 수 있는 몇 가지 키워드를 적도록 한다. 취미, 나이, 사는 곳, 좋아하는 색상, 출신지 등 각자를 소개할 수 있는 참신하고 재미있는 키워드 3~5개 정도 적도록 한다.

## 2단계.

### 이름표 교환

- 이름표 뒤에 키워드를 다 작성한 뒤 모두 제출하도록 한다. 이때 참가자나 진행요원들이 빠르게 이름표를 걷어올 수 있도록 한다.
- 이름표 회수가 끝나면 모든 참가자들을 자리에서 일어나 교육장 중앙(중양이 여의치 않을 경우 앞이나 뒤에 참가자 전체가 설 수 있는 공간)으로 나와 동그랗게 서도록 한다.
- 다른 사람의 이름과 각자의 소개 내역이 담긴 이름표를 무작위로 나누어 준다. 각각 이름표를 받으면 그 사람이 어떤 사람인지 빨리 읽어보고 숙지하도록 한다.

## 3단계.

### 타인의 이름표로 인사나누기

- 참가자들은 타인의 이름표를 목에 걸고 마치 자신이 이름표의 주인인 양 돌아다니며 인사를 나눈다. 이름표 뒤의 소개내용에 따라 이름표 주인이 되어 소개를 주고 받는다.

## 4단계.

### 이름표 주인찾기 (20분)

- 충분히 인사를 나누었으면 다시 원을 만들어 둘러서게 한 후에 본인이 갖고 있는 이름표의 주인이라 여겨지는 사람을 찾아서 직접 갖다 주도록 한다.
- 진행자는 자신의 이름표를 제대로 받았는지 확인한 후 한 명씩 돌아가면서 간단하게 소개하도록 한다. 자기소개를 하면서 본인의 이름표를 서로 돌려받도록 한다.

#### 알아두면 유용한 팁

##### 모둠으로 나누기

이름표 게임은 참가 인원이나 사전 준비 여부에 따라 변형해 이용할 수 있다. 인원이 40명을 넘을 경우 한꺼번에 이름표를 나누고 소개하기에 시간과 공간의 제약이 있기 때문에 그룹을 만들어 진행하도록 한다. 각 그룹별로 이름표를 나누어 갖고 그룹 내에서 자기소개 과정을 진행한다. 이때 진행자 1명이 전체를 안내하고 진행요원이 있을 경우 각 그룹을 담당해 진행하도록 한다.

##### 활발한 참여 유도

보다 많은 사람들이 인사를 나눌 수 있도록 작은 스티커를 나눠주고 인사하는 사람마다 스티커를 교환하도록 해 게임이 끝난 후 가장 많은 스티커를 모은 사람에게 간단한 선물 시상 등을 통해 적극적 참여를 유도할 수 있다.

# 홈쇼핑게임

홈쇼핑게임은 참가자 2명이 짝을 이루어 서로를 인터뷰하고 소개하는 게임이다. 제목에서 보듯이 짝이 된 사람을 인터뷰해서 홈쇼핑에서 판매하는 물건인 양 참가자 전체에게 소개하는 방식으로 이루어진다. 일반적으로 옆 사람을 인터뷰하고 소개하는 방식이 있지만 이와 차별점은 직접 짝을 2장으로 이어붙인 전지에 놓게 해 그린 다음에 대화를 나누면서 알게 된 내용을 ‘선거벽보’나 ‘소개전단지’처럼 꾸미는 등 몸을 움직이는 활동성을 더함으로써 보다 활기차게 자기소개를 진행할 수 있다.



# 진행 방법

## ▷ 준비물

- 참가자 1인당 전지 2장
- 투명테이프 (전지 연결용)
- 필기구 : 색연필, 매직, 크레파스 등

## ▷ 진행시간

- 성인 20-30명인 경우 40~50분 (상황에 따라 자기소개시간을 생략하면 시간을 줄일 수 있다)

## 1단계.

### 전단지 만들기

- 참가자들을 2명씩 짝을 짓도록 한다. 짝을 지은 두 사람은 간단히 통성명을 한다.
- 짝이 된 두 사람은 각각 전지 2장을 길이방향으로 길게 투명테이프로 이어 붙여 한 장의 큰 전단지를 만든다.
- 만들어진 전단지를 바닥에 펼쳐 놓고 한 명씩 돌아가며 전단에 눕도록 한 뒤 매직을 활용해서 전체 윤곽을 그리도록 한다. 진행자는 독창적이고 재미있는 포즈가 나올 수 있도록 유도한다.

## 2단계.

### 전단지 채우기

- 서로 대화를 나누며 전단에 그려진 윤곽에 내용을 채운다. 예를 들어 머리에는 어떤 생각이 들어있는지, 가슴은 어떤 열정으로 가득 찼는지, 손으로는 무엇을 하기 좋아하는지, 발은 어디를 향하고 있는지 등 각 신체부위에 인터뷰한 내용을 글이나 그림으로 채워 넣는다.

## 3단계.

### 짝 소개

- 전단을 벽에 붙이도록 하고 전체 참가자들에게 전단에 그려진 내용을 소개하도록 한다. 전단을 붙일 공간이 없을 경우 앞으로 들고 나와 소개하도록 한다.



**알아두면  
유용한  
팁**

참가자들 소개가 담긴 전지를 벽에 붙여 놓고 전체 참가자들이 둘러볼 수 있도록 한다. 벽에 붙여진 전단지들을 둘러보면서 자연스럽게 대화도 나눌 수 있고 쉽게 이해할 수 있는 계기가 될 수 있다.

# 체크인(Check-in)게임

체크인게임은 자연스럽게 이야기를 나눔으로써 어색하게 가라앉은 분위기를 해소하고 서로의 느낌을 가볍게 공유함으로써 참가자들 서로의 면면을 익히고 친해지도록 하는 게임이다. 호텔투숙이나 항공탑승 시 수속을 밟는다는 의미의 체크인은 오늘 하루의 프로그램을 시작하기 전 출석도 체크하고 하루를 시작한다는 분위기를 환기하기 위한 것이다. 체크인은 공식적 교육과정이나 프로그램 시작 전 진행함으로써 먼저 온 참가자들이 지루하지 않게 대기할 수 있도록 한다. 일반적으로 10분~20분 정도 진행하나 대기시간에 따라 짧게 혹은 길게 조정할 수 있어서 시작 시간 관리에 유용하다.

## 진행 방법

▷ 준비물

- 별도의 준비물 없음 (필요시 공이나 실타래 등 활용가능)

▷ 진행시간

- 10분~20분 (진행자 재량에 따라 시간 조절가능)

- 공식적 프로그램 시작 전 도착한 참가자들이 어느 정도 모이면 교육장의 중앙 혹은 앞뒤 공간에 동그랗게 둘러 서도록 한다.
- 돌아가면서 자연스럽게 자신의 기분을 점수화해 이야기하도록 한다. “이름소개-점수(10점 만점)-이유-오늘의 각오-체크인 외치기”의 순으로 진행한다.
- 되도록 모든 참가자들이 소개할 수 있도록 하되 시간이 부족할 경우 일부 참가자만 이야기하도록 진행자가 유도한다.

**알아두면  
유용한  
팁**

옆으로 돌아가며 체크인할 수도 있지만 공, 실타래 등을 활용해 활동성을 더할 수도 있다. 한 사람의 체크인이 끝나면 공을 가지고 있다가 다른 사람에게 던져서 공을 받는 사람이 이어서 자기 기분을 말하도록 한다. 공을 던지는 신체활동을 통해 분위기를 좀더 자유롭게 유도할 수 있다.

실타래를 활용할 경우 실타래를 서로 던져가며 체크인을 하고 실을 잡고 있도록 하는데 나중에 서로의 연결 상태를 확인할 수 있어서 친밀감을 높이는 데 도움이 된다.

# 그룹인터뷰

그룹인터뷰는 참가자들에게 진행자가 미리 준비한 질문을 하면 그에 맞는 참가자를 찾아내는 게임이다. 개인별로 할 수도 있고 참가자들을 몇 개의 모둠으로 나눈 후 각 모둠별 가장 적합한 참가자를 찾도록 할 수도 있다. 질문에 해당하는 참가자를 찾아내는 과정에서 서로에게 질문하고 이야기를 나눔으로써 겉으로 드러나지 않거나 생각지 못한 면면을 확인할 수 있다. 질문에 적합한 인물을 찾은 개인이나 그룹에게 점수를 줌으로써 경쟁을 유도해 적극적으로 참여할 수 있게 한다.

## 진행 방법

### ▷ 준비물

- 질문할 내용 (10개 내외)
- 소정의 선물

### ▷ 진행시간

- 20-30명 규모 기준 개인별 진행할 경우 10분~20분
- 모둠별 진행할 경우 20분~30분

- 모둠으로 진행할 경우 진행자가 인원 규모를 고려해 한 모둠당 10명 미만의 모둠을 구성한다.
- 진행자가 미리 준비해 온 질문을 참가자들에게 제시하고 그에 맞는 사람을 찾도록 한다. 예를 들어 가장 연장자인 사람, 가장 먼 곳에서 온 사람, 발이 가장 큰 사람 등.
- 질문에 해당하는 개인 혹은 개인이 속한 모둠에 점수를 주고 가장 많은 점수를 얻은 개인이나 모둠에 시상한다.

# 인간계산기

인간계산기는 참가자들 각각이 아라비아 숫자와 계산 부호(+, -, ×, ÷) 중 하나가 되어 숫자와 부호의 조합을 만드는 게임이다. 진행자가 임의의 숫자를 만들 인원을 정해 제시하면 참가자들이 협력해 숫자를 만드는 것이다. 움직이면서 참가자 각자가 어떤 숫자, 부호를 가졌는지 관심있게 찾아봐야 하는 게임으로 분위기를 반전하고 협력을 유도할 수 있다. 재미와 분위기 전환용으로 활용할 수 있고 5명, 7명 등 작은 모둠을 만들 수 있도록 숫자를 만들 인원을 제한하면 자연스럽게 모둠을 나눌 수 있는 기법으로도 활용가능하다.



# 진행 방법

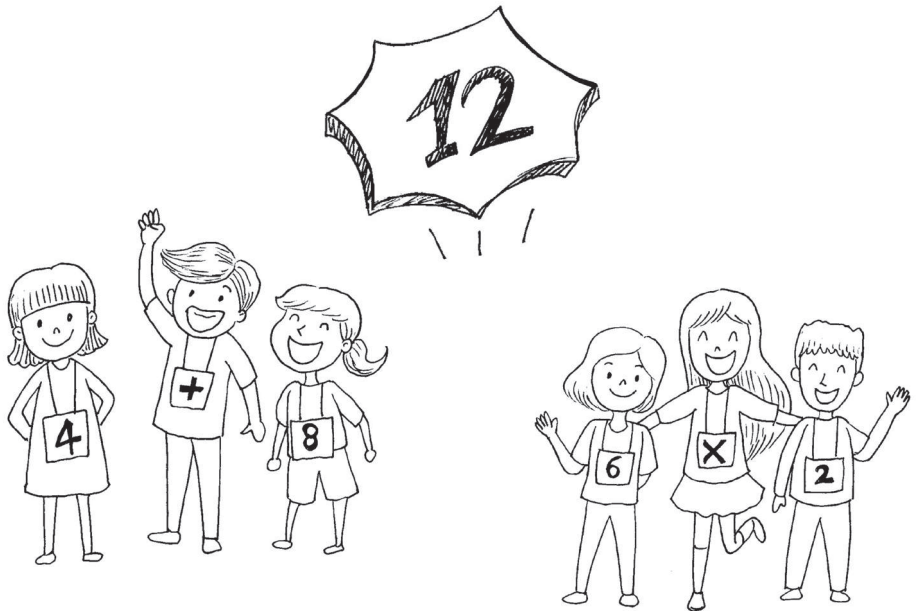
## ▷ 준비물

- 종이 (참가자들이 숫자나 부호를 적어 넣을 수 있는 복사용지 또는 색상지)
- 매직
- 투명테이프

## ▷ 진행시간

- 20~30명 규모 기준 20분~30분

- 각 개인별로 종이를 한 장씩 가져가서 1~10까지 아라비아 숫자 및 연산자 부호를 하나씩 적어 숫자판을 만들도록 한다. 숫자나 연산자를 적은 종이를 가슴에 1장씩 붙인다.
- 진행자는 몇 명에서 어떤 숫자의 합을 만들 것인지 제시한다. 참가자들은 진행자가 제시한 숫자를 협력하여 빠르게 만들어낸다. 예를 들어 3명이 12를 만들라고 지시하면 4, +, 8 혹은 6, ×, 2 숫자판을 가진 사람들이 서로 모여서 숫자를 구성한다.



### 알아두면 유용한 팁

사전에 준비가 될 경우 숫자나 부호를 미리 인쇄해서 나누어 주면 숫자판 만드는 시간을 줄일 수 있다. 사칙연산 부호(+, -, ×, ÷) 외에 =, √ 등을 포함하면 더 재미있게 진행할 수 있다.

# 함께 쓰는 시

함께 쓰는 시는 모둠 구성원들이 대화나 협의를 하지 않은 채 타인의 감정이나 의도를 유추해 공통의 시 한 편을 써내는 게임이다. 각 개인은 시의 제목만 적어 옆으로 돌리면 다른 사람들이 한 줄씩 시구를 덧붙여 하나의 시를 완성하는 것이다. 잘 모르는 타인의 의도를 유추해보고 상상하는 과정을 통해 구성원간 친밀감을 도모하고 서로에 대한 이해의 필요성을 인식할 수 있다.

## 진행 방법

- ▷ 준비물
  - 종이 (1인당 1매)
  - 필기구
- ▷ 진행시간
  - 20분

- 모듬을 구성한다.
- 1인당 1매의 종이를 나눠준다. 종이를 받으면 각자 본인의 이름을 적고, 본인이 짓고자 하는 시를 잠시 생각해 본다.
- 종이에 생각한 시의 제목과 시의 첫 줄을 작성한다.
- 작성한 종이를 오른쪽 사람에게 전달한다. 용지를 받은 사람은 옆 사람이 쓴 시의 제목과 첫 줄을 읽고 다음 줄의 시를 작성한다.
- 본인의 시 제목과 이름이 적힌 종이를 받을 때까지 반복한다.
- 진행자는 시를 작성하는 동안 참가자들이 대화를 나누지 않도록 한다.
- 작성된 시를 서로 공유하며 읽어보고 시의 내용을 표현할 수 있는 다양한 그림을 그려본다.

# 눈 감고 해봐요

눈 감고 해봐요는 동일하게 제시된 지시사항에 대해 사람마다 얼마나 다르게 이해할 수 있는지를 보여주는 간단한 게임이다. 참가자들로 하여금 서로 대화를 나누지 않은 채 진행자의 지시사항에 따라 행동하도록 한 뒤 그 결과를 비교해 보는 것이다. 각자의 사고방식에 따라 사물에 대한 이해가 다를 수 있다는 것, 명확한 의사소통의 중요성을 환기시켜 줄 수 있다.

## 진행 방법

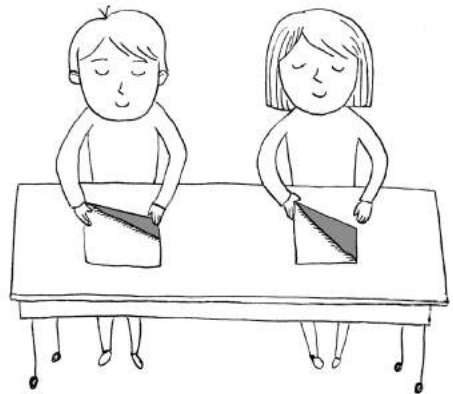
▷ 준비물

- 신문지 또는 종이

▷ 진행시간

- 20-30명 규모 기준 10분 내외

- 각 개인별로 신문지 또는 종이를 한 장씩 배포한다.
- 진행자는 참가자들에게 눈을 감고 종이를 집어 들고 지시한다. 이후 '종이를 접으세요', '종이의 한 귀퉁이를 자르세요' 등 종이를 어떻게 할 것인지 지시한다.
- 참가자들은 눈을 감은 채 서로 대화도 나누지 않고 지시에 따라 움직인다.
- 종이를 다 만들고 나면 참가자들은 결과물을 서로 비교하며 그 차이를 확인하고 어떤 의미가 있는지 확인한다.





4장

# 관계맺기, 참여와 몰입을 위한 방법

당신의 기억을 위한 500원, 행운의 선물

페어드로잉

마시멜로챌린지

공동의 가치

나의 경험 나누기

# 당신의 기억을 위한 500원, 행운의 선물

500원짜리 동전을 이용해 참가자들이 서로의 이야기를 자연스럽게 할 수 있도록 하는 방법이다. 사전에 모두가 500원 동전을 준비하도록 한다. 각자 꺼낸 500원 동전의 제조연도에 얽힌 개인적 이야기를 하도록 함으로써 서로에 대한 이해를 높이고 친밀감을 형성할 수 있도록 한다. 개인의 이야기를 나누는 시간이기 때문에 10명 미만의 모둠을 만들어 진행하는 것이 좋다.

## 진행 방법

### ▷ 준비물

- 참가자 개인이 가져온 500원 동전

### ▷ 진행시간

- 20~30분

- 10명 내외의 모둠을 만든다.
- 테이블 위에 각자가 준비한 동전을 꺼내놓도록 한다.
- 500원 동전의 제조연도에 개인적으로 어떤 일이 있었는지 떠올려보도록 한다. 중요하거나 흥미로운 일, 기억에 남는 일 등 당시를 떠올려보며 참가자들과 함께 나누고 싶은 이야기를 정리해보도록 한다. “그 해를 다시 산다면”, “그 해 이후로 무엇이 달라졌는가?”, “인생에서 최고의 연도는” 등 다양한 이야기를 나눌 수 있도록 생각할 거리를 제시해 주어도 좋다.
- 모둠 구성원들과 해당 연도의 추억을 중심으로 이야기를 나눈다. 자연스럽게 돌아가면서 각자 이야기를 할 수 있도록 한다.
- 모둠 내에서 이야기가 끝나면 모둠별로 가장 재미있거나 인상깊었던 이야기를 선정해 전체 참가자들과 함께 공유한다.

### 알아두면 유용한 팁

각자 가져온 500원 동전은 모둠별로 가장 재미있는 이야기를 공유한 사람에게 행운의 선물로 시상할 수 있다. 모인 동전으로 간단한 기부나 간식을 함께 사먹으며 친밀감을 도모할 수도 있다.

# 페어드로잉(Pair Drawing)

페어드로잉은 참가자들이 대화를 하지 않는 상태에서 서로의 직감과 교감에만 의존해 공통의 그림을 그려나가는 게임이다. 타인이 그린 그림을 이어서 그림으로써 앞에서 그린 사람의 의도를 유추해보고 어떤 생각으로 그렸는지 상상해보면서 하나의 그림을 완성한다. 느낌과 상상만으로 그림을 완성해 가는 과정을 통해 친밀감과 팀워크를 높일 수 있다.

## PairDraw



Posted July 3, 2001 by [Joshua Kerievsky](#)

[Tweet](#) 5

Pair programming is a practice used in eXtreme Programming in which two programmers work together at one computer.

PairDraw is a simulation of pair programming, designed to give programmers and managers (and whoever else is curious) a feel for what pair programming is like, before they actually try it.

We use PairDraw in the [eXtreme Programming Workshop](#) and you can use it to help introduce pair programming to people in your organization.

Solo Drawing
Pair Drawing

**Getting Started**

It's easy to conduct this simulation. Someone must play the role of facilitator (preferably someone who has pair programming experience). Schedule 20-30 minutes with a group of participants and make sure you have an even number of participants for pairing. Professional simulation designers suggest spending one-third of your time doing a simulation and two-thirds debriefing it.

You will need a ream of blank white paper, and one color marker pen for every participant. It is best to use a good selection of colored markers, so each participant can have a unique color. Before beginning, let each participant choose a marker and give each participant 2 pieces of blank white paper.

**The Simulation**

SUBSCRIBE

Search...


**Joshua Kerievsky**

Joshua is CEO of Industrial Logic, an internationally recognized pioneer, practitioner and author of modern software development methods.

[Posts](#) | [Twitter](#)

**Categories**

- Agile eLearning (8)
- Agile Transition (19)
- Anzen (7)
- Anzenering (7)
- Coaching (14)
- Culture (1)
- Extreme Programming (25)
- Health (1)
- Lean Startup (15)
- Learning (16)
- Refactoring (8)
- Simulation and Games (12)
- Software Design (17)
- Software Patterns (14)
- Tech Safety (7)
- Test Driven Development (8)
- Training (17)

 **Industrial Logic**

출처 <http://www.industriallogic.com/blog/pairdraw-2/>

## ▷ 준비물

- 도화지 (모듬별 1장씩)
- 필기구 : 여러 색의 색연필, 매직펜, 크레파스 등

## ▷ 진행시간

- 20분

- 2명 혹은 2명 이상의 모듬을 만든다.
- 각 모듬별로 도화지와 다양한 필기도구를 나눠준 후 어떤 그림을 그릴지 상상하도록 한다.
- 모듬 중 한 명이 그림을 그리고 나면 참가자들이 이어서 그림을 그려 완성한다. 절대 대화를 해서는 안되고 앞서 그려진 그림을 보면서 다른 사람의 의도를 유추하고 상상하면서 그림을 그리도록 한다.
- 그림이 완성되면 그림이 어떤 내용을 담고 있는지 이야기하고, 각자 어떤 생각을 하면서 그렸는지 이야기를 나눈다.
- 각 모듬별 한 명씩 나와서 완성된 그림의 의도나 과정, 어떤 점을 느꼈는지 등 전체 참가자와 공유한다.

### 알아두면 유용한 팁

페어드로잉은 다른 방식으로 변형해 진행할 수도 있다. 2명씩 짝을 지은 후 사람의 얼굴을 그리게 한 후 혼자 그린 그림과 같이 그린 그림을 비교해보도록 한다. 참가자들 각자에게 2장의 빈 종이를 나눠준다. 한 장의 종이에 한 가지 색깔의 펜으로 사람의 얼굴을 그리도록 한다. 그리고 2명씩 짝을 짓도록 한 후 각자 다른 색의 펜을 갖도록 한다. 나머지 종이 한 장에 한 사람이 사람의 얼굴 일부를 그리도록 하고 나머지 사람이 이어서 그림을 그려 완성한다. 나중에 혼자 그린 그림과 같이 그린 그림을 벽에 붙여놓고 서로의 그림을 비교해보면서 이야기를 나누도록 하고 자연스럽게 협업의 가치나 중요성 등에 대해 깨닫게 된다. (<http://www.industriallogic.com/blog/pairdraw-2/> 참고)

# 마시멜로챌린지

마시멜로챌린지는 집단 내 팀워크와 창조적 아이디어, 디자인적 사고를 높이기 위해 고안된 워크숍 기법으로 마시멜로와 스파게티 면으로 구조물을 만드는 게임이다. 4명이 한 팀이 되어 18분 동안 20개의 스파게티 면, 줄(실), 테이프를 활용해 구조물을 만들고 그 위에 마시멜로를 얹어서 가장 높은 마시멜로 스파게티 탑을 만드는 게임이다.

핸드폰 제조사 Nokia에서 디자이너로 일했던 피터 스킨먼(Peter Skillman)이 디자인 훈련을 위한 방안으로 TED에서 소개했다. 이후 디자이너이자 혁신가인 톰 우젝(Tom Wujec)이 수 십번 넘게 진행한 다양한 그룹들과의 마시멜로챌린지 워크숍의 결과를 TED Talk에서 공유한 이후 널리 알려졌다. (<http://marshmallowchallenge.com/Welcome.html> 참고)



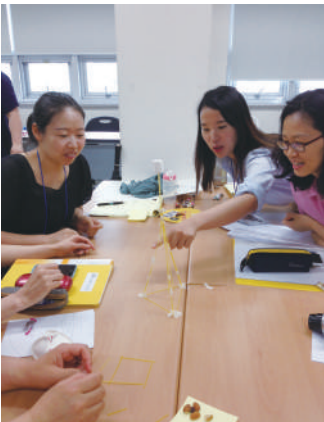
## ▷ 준비물

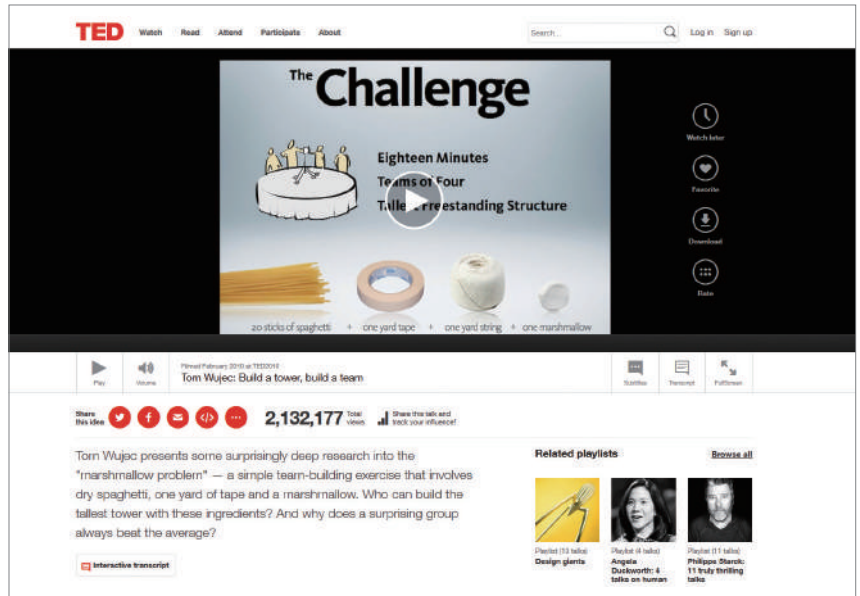
- 스파게티 면 (모듬별 20개)
- 마시멜로 (모듬별 1개)
- 실 (1m가량 모듬별 1개)
- 종이테이프 (폭 1cm, 1m씩 모듬별 1개)
- 줄자
- 스톱워치

## ▷ 진행시간

- 30분 (탑쌓기 시간은 18분)

- 4명씩 한 모듬을 이루도록 모듬을 나눈다.
- 각 모듬별로 스파게티 면 20개, 마시멜로, 실, 종이테이프를 나누어준다.
- 18분의 시간을 주고 책상이나 바닥 위에 실이나 종이테이프로 스파게티 면을 연결, 고정해 구조물을 높게 쌓아 올리도록 한다. 구조물 꼭대기에는 마시멜로가 올려져야 한다는 것을 명확히 고지한다.
- 시간을 알 수 있도록 교육장 앞에 스톱워치로 시간을 표시한다. 온라인 스톱워치 프로그램 (<http://www.online-stopwatch.com/full-screen-stopwatch/>, [http://sstatic.naver.net/keypage/outside/timer/timer\\_140211.html](http://sstatic.naver.net/keypage/outside/timer/timer_140211.html) 등)을 교육장 앞 스크린으로 표시해 참가자들이 알 수 있도록 한다.
- 18분이 지나면 모두 작업을 종료하도록 하고 진행요원이 스파게티 면 탑의 바닥에서부터 꼭대기 마시멜로까지 높이를 잰다.
- 가장 높이 스파게티 면을 쌓은 팀에게 시상해 참여자들의 적극적 참여를 유도할 수 있다.





출처 [http://www.ted.com/talks/tom\\_wujec\\_build\\_a\\_tower/transcript](http://www.ted.com/talks/tom_wujec_build_a_tower/transcript)

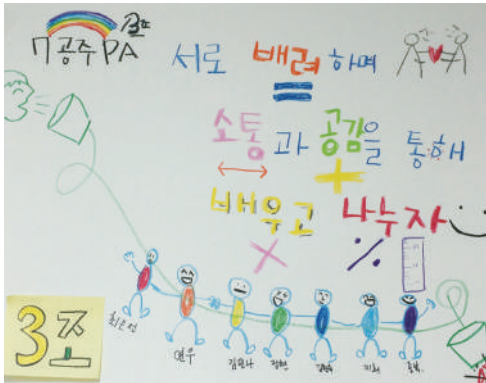
**알아두면  
유용한  
팁**

인원이 많고 공간이 여유가 없어서 4명으로 여러 개의 모둠을 만들기 어려울 경우에는 상황에 따라 6~7명 정도까지 모둠별 인원을 늘릴 수 있다. 하지만 참가자들이 적극적 참여와 스파게티 면 구조물을 만들기까지의 원활하고 자유로운 논의를 위해서는 4명 정도로 인원을 제한하는 것이 좋다.

스파게티 면 쌓기가 끝나면 마시멜로챌린지 워크숍의 의미 등에 대한 Tom Wujec의 TED Talk 동영상을 함께 보면서 팀워크 형성, 효과적 협업, 창의적 사고에 대해 논의해 보는 시간을 가질 수 있다. ([http://www.ted.com/talks/tom\\_wujec\\_build\\_a\\_tower/transcript](http://www.ted.com/talks/tom_wujec_build_a_tower/transcript) 링크 참조, 한글 자막 있음)

# 공동의 가치

공동의 가치는 교육에 참여하는 참가자들이 과정 진행과 관련해 소중하게 느끼는 가치와 개인적으로 이 과정에서 가장 중요하게 느끼는 가치는 무엇인지 생각해보고 공유함으로써 서로에 대한 이해를 높이고 과정에 적극적이고 주도적으로 참여할 수 있도록 하는 워크숍 기법이다. 개인이 중요하다고 생각하는 가치를 적어보고 모둠 내 논의를 통해 각 개인의 가치 중에서 공통의 가치가 될 수 있는 것을 뽑아서 모듬의 가치로 정하고 예쁘게 꾸며서 벽에도 붙여놓고 교육 내내 볼 수 있도록 한다.



# 진행 방법

## ▷ 준비물

- 포스트잇 (1인당 3장)
- 필기구 (펜, 색연필, 크레파스 등)
- 도화지

## ▷ 진행시간

- 40분~50분

- 모둠별로 앉도록 한 후 각자 포스트잇을 3장씩 갖도록 한다. 포스트잇 한 장에 하나씩 가장 중요하다고 생각하는 가치를 단어로 적도록 한다. 교육에서 가장 필요하다고 생각하는 가치, 참여자가 가져야할 가치 등 개인이 이 과정에서 소중하게 생각하는 가치를 적게 한다.
- 가치의 작성이 끝나면 각 개인이 포스트잇에 적은 가치를 왜 적었는지, 어떤 의미인지 등 모둠 구성원들과 공유한다.
- 각 개인의 가치에 대한 공유가 끝나면 각자가 써낸 가치를 종합하여 모둠내에서 필요하다고 생각되는, 가장 중요하다고 생각되는 가치 3가지를 선정하도록 한다.
- 모둠에서 선정한 3가지 단어를 종합해 그 단어들이 담고 있는 가치를 잘 표현할 수 있는 표어나 구호를 만든다.
- 도화지에 표어와 함께 표어를 잘 드러내 줄 수 있는 그림을 그려 모둠 구성원들이 협력해 포스터를 만든다.
- 포스터가 완성되면 구성원들이 나와서 전체 참가자들에게 표어와 포스터의 의미에 대해 발표한다.

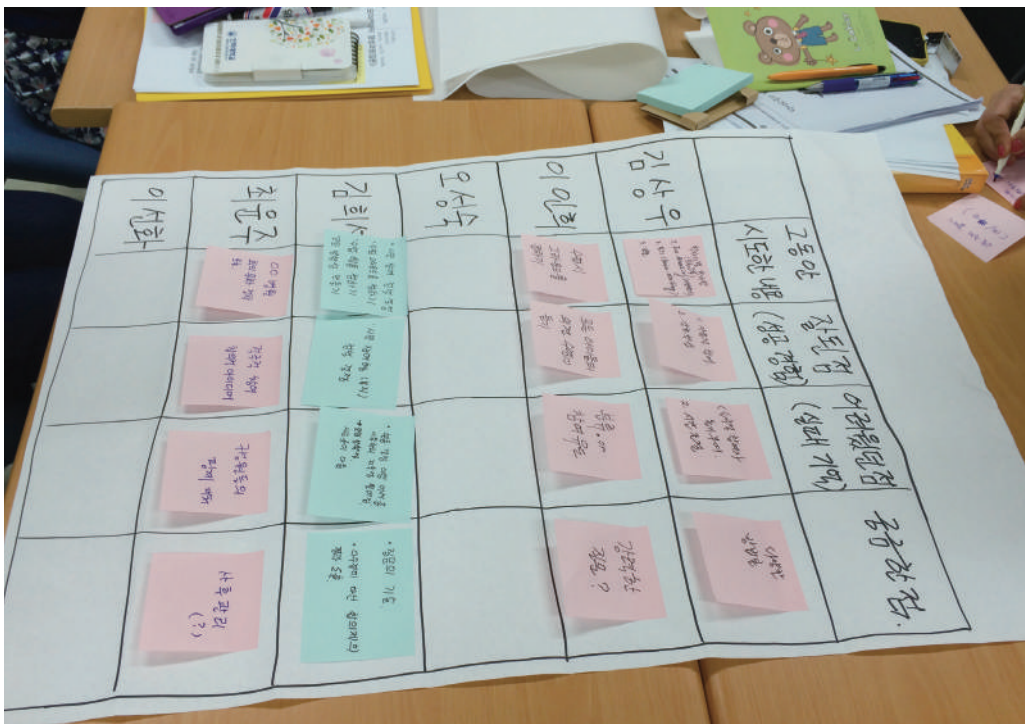
### 알아두면 유용한 팁

발표가 끝나면 전체 구성원들과 각 표어나 가치에 대해 토론해보도록 할 수 있다. ‘어떤 가치들이 공통적으로 나타났는지’ ‘다른 사람들은 어떤 반응을 보이는지’ ‘이러한 가치를 외면하게 만드는 것은 무엇인가’ ‘이러한 가치를 지키기 위해 우리는 무엇을 하고 있는가’ 등 가치와 관련된 다양한 이야기를 나누게 함으로써 교육과정을 통해 얻고 싶은 것은 무엇인지 생각하게 하고 주도적으로 참여할 수 있는 동기를 부여할 수 있다.

또한 강의장 여건이 허락된다면 벽에 붙여두고 교육기간동안 참가자들이 함께 볼 수 있도록 한다.

# 나의 경험 나누기

나의 경험 나누기는 교육 주제와 관련된 참가자들의 경험을 서로 공유함으로써 서로의 프로그램에 참여하는 자세, 요구, 기대사항 등을 듣고 수렴해 볼 수 있도록 하는 워크숍 기법이다. 각자 4장의 포스트잇에 ① 그동안 시도한 내용 ② 잘 된 점(성공적이었던 경험) ③ 어려웠던 점(실패의 경험) ④ 궁금한 점을 간략히 적어보도록 한다. 그 과정을 통해 모두 구성원들과 함께 그간의 경험을 바탕으로 교육에서 얻고 싶은 점, 기대사항에 대해 이야기를 나누어 봄으로써 교육 참여 동기를 제고할 수 있다.



# 진행 방법

## ▷ 준비물

- 전지 (모둠당 1장)
- 포스트잇 (1인당 4장)
- 필기구 (펜, 색연필, 크레파스 등)

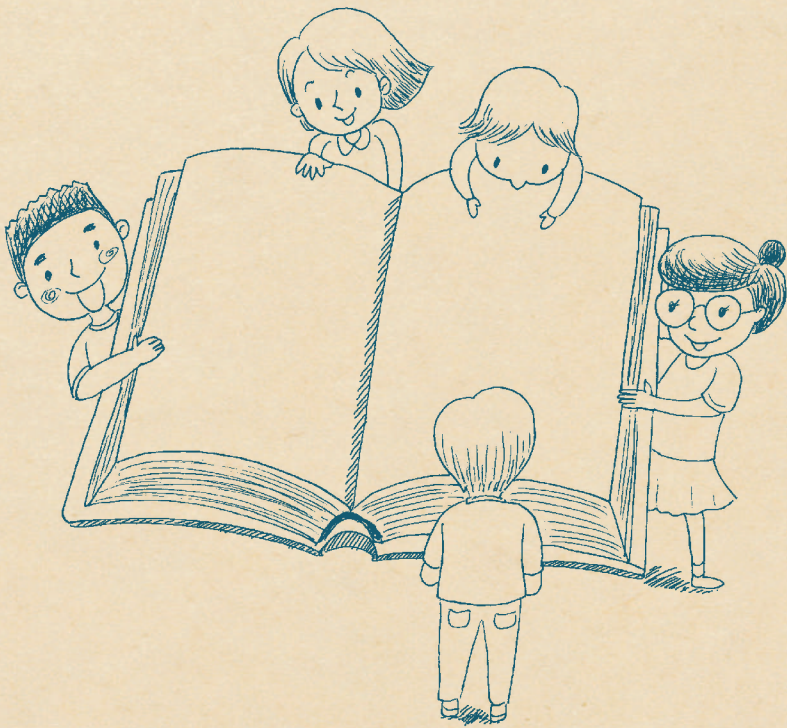
## ▷ 진행시간

- 40분~50분

- 모둠명을 정하고 전지에 그리드(바둑판)를 그린다.
- 개인별로 포스트잇에
  - ① 그동안 시도한 내용
  - ② 잘 된 점(성공적이었던 경험)
  - ③ 어려웠던 점(실패의 경험)
  - ④ 궁금한 점의 4가지 경험을 적는다.
- 작성한 포스트잇을 전지에 그리드(바둑판) 방식으로 붙인다.
- 개인의 경험을 모둠과 공유한다.
- 벽면에 붙인 후 모든 참가자와 공유한다.

## " 통 통 통 "

|     | 그동안 시도한 내용   | 잘 된 점 (성공 경험)                   | 어려웠던 점 (실패 기억)   | 궁금한 점   |
|-----|--|---------------------------------|--|---|
| 김상우 | 학자기계 분야업 (인도어)<br>2. Zoo-Workshop (사육사)<br>3. 댄스 (Dance-Workshop)<br>3. 댄스 | · 자랑스런 한여<br>기차승                | · (사정 관여)라<br>유기하여<br>2. 사정 2건                             | · 사정만<br>상업용  |
| 이인희 | 수업시<br>그라운드콜<br>경하기.   | 모든 아이들의<br>의견 수업이<br>듣기         | · 분류.or<br>참여 유도   | · 감동받은<br>질문?   |
| 오성숙 | 과사 양성 과정<br>발표   | 발표후 피드백                         | · 유별한 부족   | · 연/ 참여유도?  |
| 김희선 | · 수업 20분으로 정하기<br>· 수업 흐름 정하기<br>· 2인 1인 발표선 만들기                           | · 시간 참여형 (부지)<br>정형 정성          | · 내용 정성 많음 의미 있음<br>· 유별한 정성 부족 있음<br>→ 원형 반복성<br>· 색종이 다름 | · 질문의 기준<br>· 이야기부터 어떤 원리까지<br>했는지 구분                               |
| 최윤주 | · 00 병원<br>의뢰 문화 정착<br>유용.   | · 전국적 참여<br>참여적 의미미어            | · 구상원들의<br>피칭에 빠져  | · 사록 관리<br>(?)  |
| 이선화 | · 교육 주제 정하기<br>(1차/2차)   | · 변화된 교육 내용<br>· 구상원들의 피칭<br>수업 | · 내용은 주제 범위<br>어려움   | · 사록 관리<br>· 교육자 참여<br>· 교육자 참여<br>· 교육자 참여<br>· 교육자 참여<br>· 교육자 참여 |



5장

의사소통과  
갈등중재를  
위한 방법

휴먼라이브러리

불만합창단

경청게임

두마음게임

신호등토론

사람이야기

# 휴먼라이브러리(Human Library)

휴먼라이브러리는 “Stop The Violence”라는 폭력근절운동 활동가들이 2000년 Roskilde Festival이라는 북유럽 최대의 여름페스티벌에서 반폭력을 위한 행사로 처음 진행된 프로그램이다. 사람도서관이라는 말 그대로 사람이 책이 되어 서로의 이야기를 공유하자는 취지로 시작되었다. 다양한 사람들이 모여서 대화를 나누다보면 서로를 깊이 있게 이해하게 되고 자연스럽게 편견, 선입견, 고정관념 등을 떨쳐버릴 수 있을 것이라는 생각에서

고안되었다. 그렇기 때문에 휴먼라이브러리에 등장하는 책 목록들도 사회적으로 성공한 사람들 보다는 사회적 편견의 대상이 된 소수자들 등 잘 알려지지 않은 다양한 분야에서 일하고 있는 사람들이 책으로 참여하는 경우가 많다.

방법은 책이 될 사람을 섭외하고 한 사람책당 5~6명 정도가 한 모듬이 되어 그 사람책을 읽는다. 도서관, 학교, 공원 등 많은 사람이 쉽게 모일 수 있는 장소에 의자나 탁자를 가져다 놓고 책을 중심으로 둘러앉아 이야기를 나눈다. 참가자들은 한 사람책당 20분~30분 동안 책을 읽고 시간이 다 되면 다른 책을 찾아 읽는 방식으로 진행된다. 이미 한국에서도 리빙라이브러리, 사람책 도서관 등 다양한 이름과 조금씩 변형된 형태로 진행되고 있다.

(그동안 전 세계적으로 진행된 휴먼라이브러리에 대한 내용은 <http://humanlibrary.org/>을 참고)



출처: 휴먼라이브러리 홈페이지

## 진행 방법

### ▷ 준비물

- 책 제목(또는 주제)을 표시할 수 있는 표지판
- 필기구

### ▷ 진행시간

- 1시간~2시간 (사람책 수에 따라 조정가능)

- 사전에 사람책을 선정하고 섭외한다. 교육프로그램의 규모에 따라 사람책으로 선정할 사람의 수를 조정한다. 사람책과 독자 간 충분한 대화를 나누는 것이 목적인 만큼 한 사람책당 4~5명의 모둠을 구성하고 최대 10명이 넘지 않도록 한다.
- 모둠별 책 제목이 적힌 표지판을 놓고 참가자들이 자유롭게 사람책을 찾아 읽도록 한다. 한 사람책과 대화를 나누는 시간을 20분~30분 정도로 제한하고(교육 프로그램의 시간에 따라 한 사람책을 읽을 시간은 조정가능하다), 한 타임이 끝나면 다른 책을 돌아가며 읽을 수 있도록 책 읽는 시간을 나누어 진행한다. 예를 들어 4명의 책인 경우 20분씩 한 책을 읽을 수 있는 시간을 주고 20분이 지나면 다른 책으로 옮겨 가도록 한다.





### 알아두면 유용한 팁

휴먼라이브러리는 서로의 편견을 들어보고 이야기를 나눔으로써 서로의 편견이나 선입견을 깨는 목적을 갖고 있는 만큼 사람책 형태가 아니라도 서로의 편견을 해소해 볼 수 있는 대화 워크숍 형태로 변형해서 활용 가능하다. 모더레이터과정에서는 이를 편견워크숍이라는 이름으로 진행하였다. 방법은 개인이 각각 가지고 있는 편견 4~5가지를 포스트잇에 적은 후 벽에 붙이고 편견을 분류해 본 후 각자의 편견에 대한 경험, 이해, 히스토리를 공유해 봄으로써 서로의 선입견에 대해 다시 한 번 성찰해 볼 수 있도록 하는 것이다.

- 모둠별로 전지(혹은 화이트보드) 1장을 벽에 붙여 놓는다. 자유로운 대화를 위해 너무 많은 인원이 모듬이 들어가지 않도록 7명 내외로 모듬을 나눈다.
- 개인별로 4~5장의 포스트잇을 나누어 준 후 각자의 편견을 한 가지씩 포스트잇에 적게 한다.
- 전지(혹은 화이트보드)에 잘못된 편견/ 안 좋은 편견/ 치우친 편견의 분류에 따라 포스트잇을 붙인다.
- 편견 분류가 제대로 되었는지 서로 서로 이야기하면서 재분류해 붙인다.
- 각자의 편견에 대한 경험, 히스토리 등을 자유롭게 이야기하도록 한다.
- 각 모듬별로 가장 인상깊게 이야기되었던 편견에 대해 전체를 대상으로 발표하도록 한다.

불만합창단은 핀란드 예술가인 텔레르보 칼레이넨(Tellervo Kalleinen)과 올리버 코차-칼레이넨(Oliver Kochta-Kalleinen)이 고안한 것으로 사회에 갖고 있는 다양한 불만들을 노래로 만들어 함께 합창해 부르면서 노래를 통해 불만을 함께 공감하고 창의적 해결책을 함께 도모해보는 프로젝트이다. 2005년 영국 버밍햄에서 처음 시작되어 헬싱키, 부다페스트, 함부르크, 시카고, 싱가포르, 서울, 도쿄 등 전 세계로 퍼져나갔다. 한국에서도 시민단체인 희망제작소가 주축이 되어 2차례의 불만합창단 행사를 진행하고 그 결과를 묶어 책으로 펴내기도 했다.



▷ 준비물

- 전지 (모듬별 1장)
- 필기구

▷ 진행시간

- 70분

- 모듬을 구성하고 모듬별로 전지 한 장씩 나누어준다. 전지 가운데를 기준으로 구성된 수만 큼 칸을 나누어 (피자판처럼 가운데를 기준으로 칸을 나눈다) 주변에서 느껴 왔던 불평이나 불만을 자유롭게 적도록 한다. 참가자가 많지 않은 경우 전체가 함께 진행해도 된다.
- 각 칸에 각자의 불만을 적고나면 전지를 오른쪽으로 돌려 옆 사람의 불만이 적힌 칸을 볼 수 있게 한다. 옆 사람이 적은 불만에 댓글을 달거나 의견을 덧붙여 내용을 풍성하게 한다. 모든 구성원의 불만에 의견을 덧붙일 수 있도록 자기 칸이 돌아올 때까지 전지를 계속 돌려가며 댓글을 작성한다.
- 전지에 적힌 불만들에 대해 모듬 구성원들이 자유로운 대화를 나누고 어떤 불만을 어떻게 노래로 만들지 의논한다.
- 새로운 노래를 작곡해도 좋지만 불가능한 경우 기존 노래를 활용한다. 어떤 노래를 바꿔 부를지 결정한 후 노래에 맞추어 불만 내용을 개사한다.
- 개사가 완성되면 모듬원과 함께 연습한다.
- 전체 구성원 앞에서 모듬별로 합창한다.



# 경청게임

경청게임은 개인의 가치관에 따라 다른 생각을 할 수밖에 없는 논쟁적 이슈에 대해 서로의 의견을 들어보는 워크숍이다. 카드별로 적힌 주제에 대해 남의 의견을 들어볼 수 있는 장치를 마련해 각자의 가치관이나 의견에 대해 생각해보고 논의를 통한 합의의 가능성, 차이를 좁히는 방법에 대해 생각해 볼 수 있는 기회를 제공해 준다.

## 진행 방법

### ▷ 준비물

- 분쟁카드 (가치가 충돌하거나 사회적 이슈가 되는 주제를 미리 적어놓는다)

### ▷ 진행시간

- 20~30분

- 2인~3인을 한 모둠으로 구성해 테이블에 앉도록 한다.
- 각 모둠별로 테이블에 분쟁카드 4~5장을 제공한다. 예를 들어 원자력발전, 혼전동거, 낙태, 사형제도, 고교평준화 등 개인의 가치에 따라 극명하게 다른 입장을 보일 수 있는 주제나 사회적 이슈가 되고 있는 사안을 카드 한 장당 한 주제씩 미리 인쇄해 제공한다.
- 모둠 중 1명이 테이블 위에 놓인 분쟁카드 1장을 선택하고 선택한 주제에 대해 자신의 의견을 말한다.
- 의견에 대한 설명이 끝나면 나머지 구성원은 자신의 의견을 배제한 채 상대방의 주장을 요약해서 말한다.
- 요약한 내용이 주장한 내용과 일치하는지 판단한다.
- 역할을 바꿔서 나머지 구성원 중 1명이 카드를 선택하고 앞의 내용을 반복한다.
- 논의가 끝나면 상대방의 의견을 요약하면서 어떤 느낌이었는지 공유하는 시간을 갖는다.

# 두 마음 게임

두 마음 게임은 하나의 논쟁적 주제에 대해 개인의 실제 입장과는 상관없이 인위적으로 찬성, 반대, 중립의 역할을 정하고 그에 맞는 역할을 해 봄으로써 나와 다른 입장을 이해해 보는 워크숍이다.

## 진행 방법

### ▷ 준비물

- 논쟁적 혹은 갈등 상황에 대한 스크립트

### ▷ 진행시간

- 30분

- 3인이 1모둠을 만든다. 주제 스크립트를 종이에 인쇄해 각 모둠별로 나눠준다.
- 모둠에서 오른쪽에 있는 사람은 찬성 역할, 왼쪽에 있는 사람은 반대 역할을 맡고, 가운데 있는 사람은 양쪽의 의견을 듣고 판단하는 역할을 맡는다.
- 갈등 상황 스크립트를 읽은 후, 각각 찬성과 반대의 역할에 따라 주장하고 중간을 사람을 설득한다.
- 각 양측은 중립 역할의 사람이 자신을 쳐다볼 때에 한하여 이야기를 할 수 있으며, 꼭 필요한 경우에 한 번 중간 사람을 움직여 자신을 쳐다보게 할 수 있다. 중간 사람은 게임 중에는 말을 하지 않는다.
- 중간 사람은 양측의 입장을 듣고 마음을 결정한다. 마음을 결정한 이유를 구성원들에게 발표한다.

### 갈등상황 스크립트 (예시)

“당신은 가장 친한 친구가 운전하는 차에 동승했다. 제한 속도 60km 구간에서 약 90km 과속으로 주행하던 중에 친구가 사람을 치었다. 사고 당시의 목격자와 다른 증거는 없는 상황이다. 이후 구속된 친구의 변호사가 당신에게 찾아와 친구가 중한 처벌을 면하기 위해서는 ‘사고 당시 친구가 제한 속도 이내로 주행하고 있었다’고 진술을 해달라고 부탁을 하러 왔다. 자! 그렇다면 당신은 어려운 처지의 친구를 위해서 거짓으로 진술을 해 줄 것인가? 아니면 사실대로 과속을 했다고 진술을 할 것인가?”<sup>3)</sup>

- 찬성하는 역할 : 소중한 친구가 중형을 받으면 곤란하므로 우호적인 증언하는 논리 (오른쪽)
- 반대하는 역할 : 소중한 친구가 어려운 상황이나 원칙대로 한다는 논리 (왼쪽)



3) 시민교육현장지침서, 민주화운동기념사업회 교육사업국 기획, 민주화운동기념사업회

# 신호등 토론

신호등 토론은 찬성이나 반대로 갈등이 증폭되지 않고 합리적 토론을 할 수 있는 방법으로 논의의 상황에서 간단하게 이용해 볼 수 있다. 빨강, 노랑, 초록의 신호등 색깔의 색지를 준비해 자신의 의견을 얘기할 때에 빨강(반대), 노랑(중립), 초록(찬성)의 색지를 들도록 함으로써 사전에 자신의 입장을 마음속으로 정리해 볼 수 있어 불필요한 언쟁이나 갈등의 여지를 감소시킬 수 있다.



# 진행 방법

## ▷ 준비물

- 빨강, 노랑, 초록 각각의 색지 (개인별 1장씩)

## ▷ 진행시간

- 30분

- 빨강, 노랑, 초록의 색지를 준비한다.
- 손에 쥐기 좋은 형태로 자른 후, 개별 참가자들에게 1 세트씩(빨강, 노랑, 초록)을 나눠주고 토론에 활용하도록 한다.
- 특정 논의의 주제를 정하고 반대의견을 얘기할 때는 빨강, 중립적 의견을 얘기할 때는 노랑, 찬성의 경우에는 초록 색지를 들고 얘기하도록 한다. 자신의 의견을 얘기하기 전에 먼저 찬성인지 반대인지 중립인지를 생각해 보도록 함으로써 자신의 입장을 미리 판단해 보는 기회를 제공할 수 있다. 이를 통해 특정 이슈나 주제에 대해 합의를 유도하거나 개인의 의견을 보다 합리적으로 표현할 수 있도록 해준다.
- 다양한 실제 논의 상황에서 사용할 수 있으며, 논의가 끝난 후 색지를 들고 논의한 느낌에 대해 공유하는 시간을 갖는다.



# 사람이야기

사람이야기는 주어진 동일한 내용에 대해 각자의 시각과 입장에 따라 얼마나 다른 생각을 하는지 알아볼 수 있는 간단한 워크숍이다.

## 진행 방법

### ▷ 준비물

- 신문이나 잡지의 기사 (모둠별 1개)
- 필기구

### ▷ 진행시간

- 30분

- 2인 또는 2인상 모둠을 만든다.
- 모둠별로 동일한 내용의 기사를 인쇄해 각각에게 나눠준다.
- 인쇄한 기사 내용을 각자 읽고 서로 대화를 나누지 않은 상태에서 가장 중요하다고 생각하는 단어 8개에 밑줄이나 동그라미를 쳐서 표시한다.
- 모둠 구성원이 각자가 표시한 단어와 서로 얼마나 일치하는지 확인한다.
- 모둠 내에서 다시 논의해서 기사 내에서 중요하다고 생각하는 단어 8개를 다시 선택한다.
- 전체 참가자에게 모둠에서 선정한 단어의 선정근거, 배경 등에 대해 발표하고 의미에 대해 공유한다.





6장

공공체와  
팀 활동  
방법  
위한

서비스 디자인 방법론을 활용한 현장 워크숍

# 서비스 디자인 방법론을 활용한 현장 워크숍

교육장 밖에서 진행되는 현장 워크숍으로 어떤 문제에 대한 해결방안을 모둠 구성원들이 다양한 조사방법을 활용해 직접 찾아보고 그 결과를 함께 공유하는 형태로 진행된다. 모듬의 구성원들은 논의를 통해 함께 해결방안을 찾아볼 문제를 정하고, 그러한 해결방안 도출을 위해 무엇을 할 것인지 구성원들이 직접 활동을 계획하고 역할을 나누어 주도적으로 워크숍을 이끌어 가도록 한다.



# 진행 방법

## ▷ 준비물

- 필기구
- 메모지
- 카메라
- 비디오레코더 (동영상 촬영 가능한 스마트폰)

## ▷ 진행시간

- 3시간

- 모둠을 만들고 모둠에서 정확히 알고 싶은 대상이나 해결하고 싶은 문제 등 활동주제를 정하도록 한다.
- 진행을 위한 활동 계획을 작성하도록 한다. (역할 분담, 조사방법 정하기 등)
- 모둠이 정한 방식대로 인터뷰 진행, 자료분석, 그룹 인터뷰 등 문제해결을 위한 조사를 진행한다.

## ● 역할 분장

인터뷰어, 사진촬영, 동영상촬영, 녹취(필요시), 내용기록 등으로 각 역할 분장

## ● 현장조사 진행

현장 조사에서 무엇을 파악할 것인지 사전 논의를 거쳐 질문지를 만들어보도록 한다.

인터뷰 등의 경우 사전 양해나 약속을 구하도록 한다.

- 조사활동을 위한 시간을 정해주고 밖으로 나가 직접 조사를 진행한 후 강의장으로 돌아오도록 한다.
- 활동 내용을 교육생들과 공유한다. 발표는 프레젠테이션, 역할극, 시나리오, 프로토타이핑 등 다양한 방식으로 결과를 공유할 수 있다.



7장

진행과 의견정리,  
결론형성을  
위한 방법

브레인스토밍 맵

그래픽 퍼실리테이션

피시 본 다이어그램



# 진행 방법

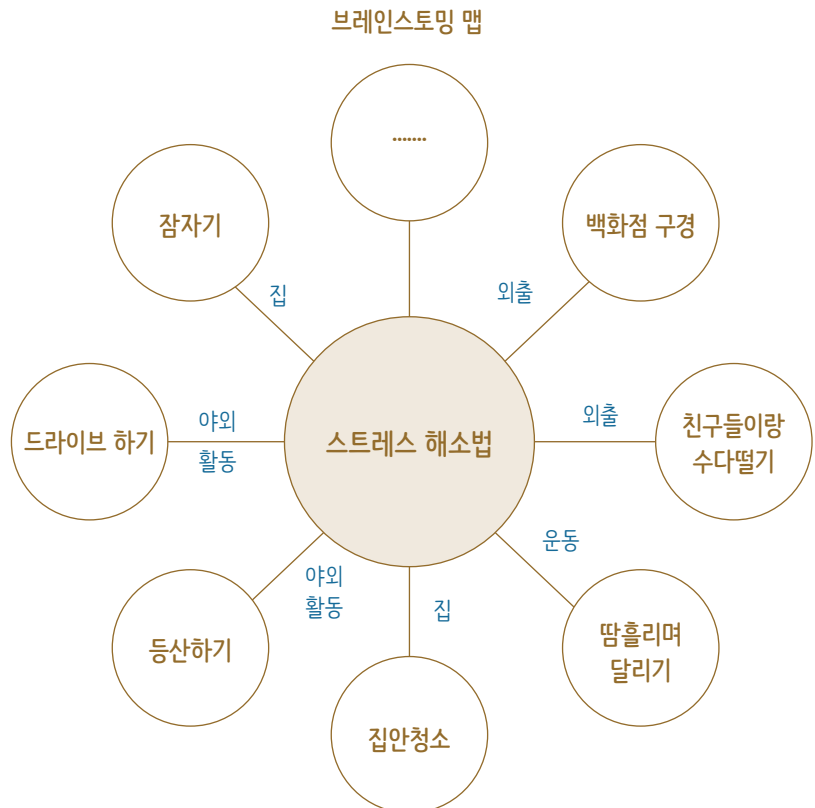
## ▷ 준비물

- 전지 (모듬별 1~2장)
- 필기구

## ▷ 진행시간

- 70분

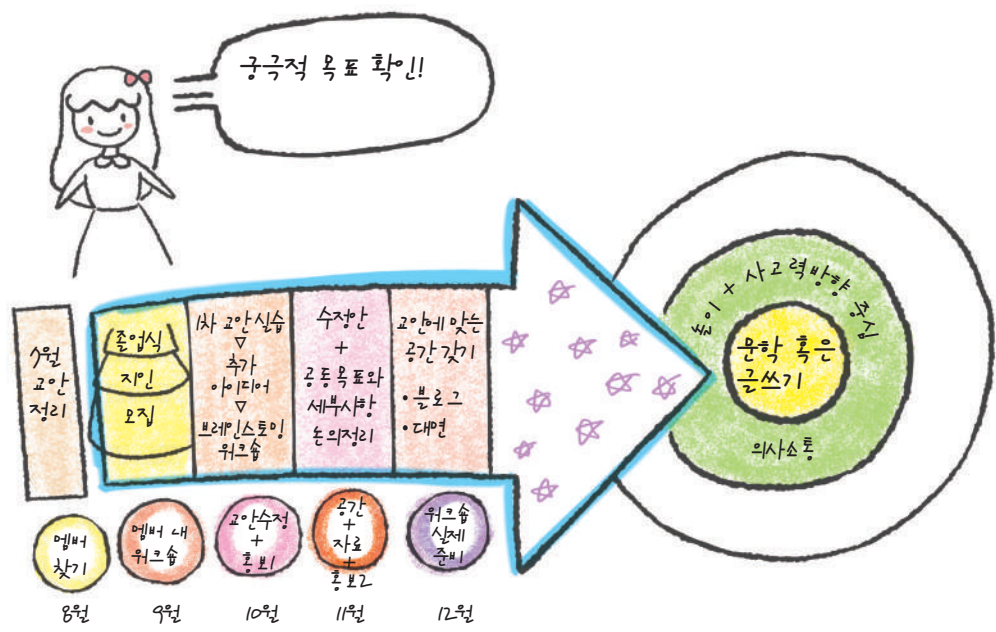
- 아이디어의 발산, 수렴, 정리의 과정이 원활하게 이루어질 수 있도록 10명 내외로 모둠을 구성한다.
- 모듬별 전지 2장과 필기도구를 나누어준다.
- 준비된 모듬에 특정 주제를 제시하고 전지 1장에 그 주제를 해결하기 위한 다양한 방법들을 그려보도록 한다. 예를 들어 스트레스 해소법을 모색해 보라고 제시한다면 그 주제를 가운데 원 안에 써넣고 주변을 다른 작은 원으로 연결해 원 안에 스트레스를 해소하는 방안들을 자유롭게 써보도록 한다. (아래 브레인스토밍 맵 예시 참조)



# 그래픽 퍼실리테이션

그래픽 퍼실리테이션(Graphic Facilitation)은 대화나 논의 내용을 언어가 아닌 그림, 도식을 통해 정리하는 기법을 말한다. 여러 사람이 모인 회의에서 언어로 표현하기 보다 직관적으로 이해할 수 있는 그래픽으로 표현하면 보다 명확히 이해할 수 있으며 합의된 동일한 이미지를 가질 수 있다. 이미지를 직접 그리는 것이기 때문에 전문가가 아닌 일반인들은 부담스러울 수도 있지만 화려한 그림을 그리는 것이 아니라 시각적으로 이미지화시켜 간단한 도식으로 표현하는 것이기 때문에 일반 수강생들도 간단한 수준의 그래픽 퍼실리테이션을 이용해 다양한 논의 내용을 공통된 이미지로 표현할 수 있다.

단계별 목표와 필요 업무를 그래픽 퍼실리테이션 기법을 활용한 사례



# 피시본 다이어그램 (Fish Bone Diagram)

피시본 다이어그램은 자료분석 도구의 하나로 모양이 생선뼈(Fish bone)를 닮았다 하여 붙여진 이름이다. 일본의 품질 관리 통계학박사 카오루 이시카와가 발명한 것으로 이시카와 다이어그램(Ishikawa diagrams)이라고도 부른다. Cause and Effect Diagram으로도 불리는 피시본 다이어그램은 문제 원인과 효과 전반에 영향을 미치는 요인을 분석하기 위해 사용된다. 중앙의 선이 문제를 나타내고 그 문제를 해결하기 위한 방안, 원인, 영향 등이 가시처럼 붙어있다. 원인과 결과를 확인하기 위한 용도, 프로세스 초기 단계에 있는 문제점들을 파악하기 위해서 사용하기도 하며, 예상과 결과치를 분석하기 위해서도 사용한다. 대부분 자료 분석용으로 사용하지만 최근 스타트업에서도 시장성 및 수익성 파악을 위한 도구로서 사용하기도 한다.<sup>4)</sup>

4) 위키피디아 '이시카와다이어그램' 내용 참조 ([http://en.wikipedia.org/wiki/Ishikawa\\_diagram](http://en.wikipedia.org/wiki/Ishikawa_diagram))

## 진행 방법

### ▷ 준비물

- 전지 (모둠별 1장)
- 필기구

### ▷ 진행시간

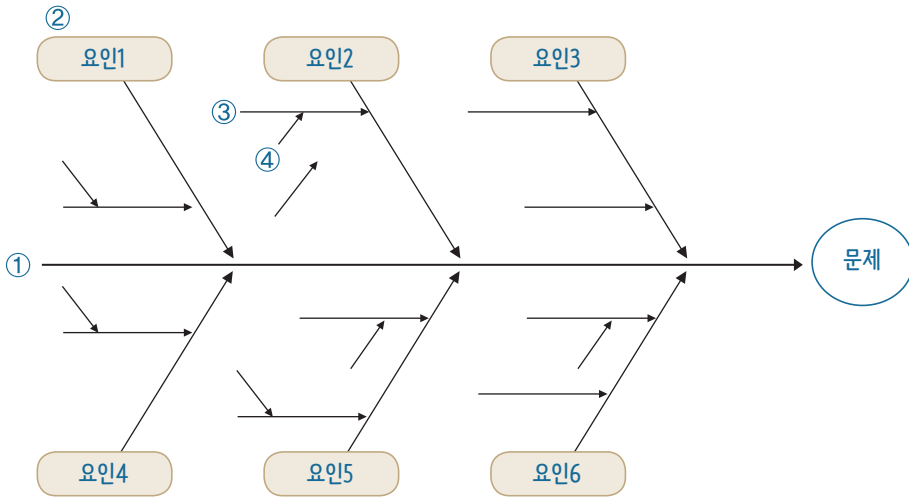
- 20분

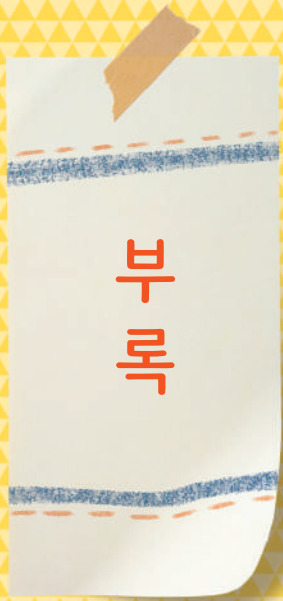
- 효과적 문제해결을 위해 10명 내외로 모둠을 구성한다.
- 교육과정과 관련있는 주제(문제)를 제시하고 그 원인과 효과적 해결방안을 찾기 위한 피시본 다이어그램을 작성해보도록 한다.

- ① 문제의 칸에 문제점을 적고 굵은 선을 그린다.
- ② 가장 큰 요인이라고 생각되는 것을 요인 칸에 순서대로 적도록 한다.
- ③ 각 요인의 원인이라고 생각되는 것들을 요인선에 연결해 적는다.

④ 원인에 대한 해결책이나 개선책을 원인선에 연결해 적는다.

- 모둠별 피시 본 다이어그램이 완성되면 전체 구성원에게 공유한다. 참가자들끼리 논의를 거쳐 더 나은 대안을 발견할 수도 있다.





파우더

## 강사 평가표

| 구분 | 문항  | 비고<br>(확인) |
|----|---|------------|
| 1  | 강의 제목과 강의 내용이 일치하지 않았다.                           |            |
| 2  | 강사가 횡설수설하여 무슨 소리를 하는지 도무지 이해할 수 없었다.              |            |
| 3  | 청중인 나로 하여금 왜 이 강의를 들어야 하는가에 대한 근본적인 의문이 들게 했다.    |            |
| 4  | 강사의 어투에서 청중을 무시하고 있다는 느낌이 들었다.                    |            |
| 5  | 청중이 성인인데도 어린 학생을 대하듯 말했다.                         |            |
| 6  | 강사의 전문성이 부족했다.                                    |            |
| 7  | 강사가 준비를 충분히 하지 않았다.                               |            |
| 8  | 강의의 내용이 부정확했다.                                    |            |
| 9  | 강사가 사소한 문제에 시간을 낭비하여 핵심적인 문제를 다루지 못했다.            |            |
| 10 | 강사가 편견을 가지고 내용을 전개해 나갔다.                          |            |
| 11 | 강사의 시각 자료가 일목요연하지 않았다.                            |            |
| 12 | 강사의 시각 자료나 유인물에 오타가 발견되었다.                        |            |
| 13 | 제시하고자 했던 시각물을 OHP 등의 기술적인 문제로 제시하지 못했다.           |            |
| 14 | 강사의 복장이 상황에 어울리지 않았다.                             |            |
| 15 | 강사가 자기 자랑을 지나치게 했다.                               |            |
| 16 | 강사가 성의가 없었다.                                      |            |
| 17 | 강사가 자꾸 시간이 부족하다는 소리만 했다.                          |            |
| 18 | 예정된 시간에 강의를 끝내지 못했다.                              |            |
| 19 | 강의가 끝난 후 개별적으로 질문을 받겠다고 강사가 말하고는 곧바로 발표장을 떠나 버렸다. |            |
| 20 | 강의의 목적이 불분명하였다.                                   |            |
| 21 | 내용전개가 산만하였다.                                      |            |
| 22 | 강사의 강의 내용에 대한 속지가 미흡하였다.                          |            |
| 23 | 강의 내용이 부실하였다.                                     |            |
| 24 | 최근 정보를 제공하지 않았다.                                  |            |
| 25 | 강사가 자신이 없었다.                                      |            |
| 26 | 강사가 청중과 시선을 맞추지 못하였다.                             |            |
| 27 | 강사의 말이 빠르고 더듬거리며 떨렸다.                             |            |
| 28 | 강사가 제스처가 없었다.                                     |            |
| 29 | 강사의 표정이 어색하였다.                                    |            |
| 30 | 내용 전개와 관련이 없는 어벽(언어적 습관)이 있었다.                    |            |
| 31 | 강사가 입술에 침을 바르는 것과 같은 혐오스런 행동을 하였다.                |            |
| 32 | 청중의 질의에 적절하게 응답하지 못하였다.                           |            |

| 구분 | 문항   | 비고<br>(확인) |
|----|--|------------|
| 33 | 강사가 서론, 본론, 결론의 단계별 시간배분에 실패하여 지엽적인 문제만 제기하고 끝내 버렸다. |            |
| 34 | 강사의 보조자료가 색상 선택, 글자체 및 크기 선택 등의 측면에서 작성이 어설프다.       |            |
| 35 | 강사가 매체를 한두 가지 정도만 사용하여 단조로움을 유발시켰다.                  |            |
| 36 | 강사가 연락처를 제시하지 않고 떠났다.                                |            |

## 동료 평가표

이름 :

| 심사기준                        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. 말하는 속도가 알아듣기에 적당한가?      |   |   |   |   |   |
| 2. 발음이 분명한가?                |   |   |   |   |   |
| 3. 목소리에 변화를 주고 있는가?         |   |   |   |   |   |
| 4. 손이나 기타 몸 동작이 산만하지 않은가?   |   |   |   |   |   |
| 5. 청중을 바라보고 강의하는가?          |   |   |   |   |   |
| 6. 강의를 진행할 때 열정적으로 진행하는가?   |   |   |   |   |   |
| 7. 강조할 내용이 확연히 드러나도록 강조하는가? |   |   |   |   |   |
| 8. 개념들을 명확히 설명하는가?          |   |   |   |   |   |
| 9. 청중의 호응을 잘 이끌어 내고 있는가?    |   |   |   |   |   |
| 10. 시간 배분은 잘 되었는가?          |   |   |   |   |   |
| 총점 :                        |   |   |   |   |   |

11. 이 강의 프레젠테이션에서 발견할 수 있는 교수자의 가장 큰 장점은 무엇인가?

12. 이 강의 프레젠테이션과 관련하여 추가로 언급할 사항을 적어 주십시오.

## 교안 양식 (예)

### 1) 백지식 교안

| 교육지도 내용                 |
|-------------------------|
| 000 내용에 대한 설명<br>-질의 응답 |

### 2) 이란식 교안

| 강의 내용                  |    |
|------------------------|----|
| 서론<br>- 주의집중<br>- 동기부여 | 판서 |

### 3) 삼란식 교안

| 강사의 활동 | 강의 내용 | 참고 사항    |
|--------|-------|----------|
| 도표제시   | 도표제시  | 제시도표의 출처 |

### 4) 사람식 교안

| 항목 | 시간 및 방식 | 교수내용 | 비고 |
|----|---------|------|----|
|    |         |      |    |

## 교안 양식 (예)

| 단계 | 시간 | 내용 | 진행방법 | 비고 |
|----|----|----|------|----|
| 서론 |    |    |      |    |
| 본론 |    |    |      |    |
| 결론 |    |    |      |    |

## 교안 (기획안) 작성시 체크리스트

| 평가항목  | 점수  |    |
|---|-----|----|
|   | 만점  | 채점 |
| 1. 학습목표는 적절히 구성되었는가?  | 15  |    |
| 2. 실제 강의하는 순서대로 편리하게 작성되었는가?  | 10  |    |
| 3. 서론부에 주의집중, 동기부여, 학습개요 소개 활동이 전개되었는가?                                     | 15  |    |
| 4. 본론의 전개는 1차 제시형과 2차 제시형이 적절히 배분되어 구성되었는가?<br>- 내용구성의 적절성<br>- 학습자 참여 유도 등 | 15  |    |
| 5. 결론의 요약, 재 동기 부여, 결어는 무리 없이 구성되었는가?                                       | 15  |    |
| 6. 강의가 쉽게 눈에 들어 오도록 정리되었는가?   | 10  |    |
| 7. 논리 전개에는 무리가 없는가?   | 10  |    |
| 8. 본론 전개 도중 학습자의 주의 집중은 지속적으로 이루어지고 있는가?                                    | 10  |    |
|   | 100 |    |


## 질문활용법 (예)

|    | 개방형 질문(open question)  | 폐쇄형 질문(closed question)  |
|----|--|--|
| 타입 | 질문에 대한 답변이 정해져 있지 않으며, 회답자가 자유롭게 대답할 수 있다.<br>상대의 마음속에 있는 창조력을 이끌어 내는 데 효과적이다. | ‘예’ 혹은 ‘아니오’와 같이 사전에 대답이 정해져 있는 질문.<br>화제를 좁히거나 애매한 발언 포인트를 집을 때 사용. |
| 예시 | “여러분, 생각을 말해 보세요”<br>“어디에 원인이 있다고 생각하십니까?”<br>“어떻게 하면 실현할 수 있을까요?”             | “이 아이디어를 채택하시겠습니까?”<br>“원인이 팀 리더에게 있다고 생각하세요?”<br>“이 방법으로 가능할까요?”    |

## 인용· 참고문헌

- › 회의에 날개를 달아주는 퍼실리테이션 스킬, MICHAEL WILKINSON 저, 다산서고
- › 퍼실리테이터: 소통을 디자인 하는 리더, 채홍미·주현희 저, 아이앤유
- › 강사, 퍼실리테이터로 거듭나라, 정혜선, 시그마프레스
- › 퍼실리테이션 테크닉 65, 호리기미토시, 비즈니스 맵
  
- › 시민교육현장지침서, 민주화운동기념사업회 교육사업국 기획, 민주화운동기념사업회
  
- › 으쌰으쌰 아자아자 팀워크 게임, Alanna Jones, 산다솔
- › 팀빌딩 액티비티, Brian Cole Miller, 느낌이 있는 책
- › 술술풀리는 PBL과 액션러닝, 박수홍, 정주영, 학지사
- › 창의성과 품성계발을 위한 새로운 게임, 문익수, 레인보우북스
  
- › 생각정리프레임 워크 50, 요시자와 준토쿠 저, 스펙트럼북스
- › 그림으로 그리는 생각정리기술, 나가타 도요시 저, 스펙트럼북스
- › 그림으로 디자인하는 생각정리 업무기술, 니시무라 가쓰미 저, 스펙트럼북스
  
- › 모떠꿈 워크샵 매뉴얼, 더체인지, 2010
- › LETS: A GUIDE BOOK, 지속가능한 창작공동체, 2010
  
- › 〈웹 소스〉  
지속가능한 창작공동체 - 지창공 액티비티 카드

# 학습공동체를 위한 모더레이션 매뉴얼

엮은 이  (주)공간임상  
일상학습, 일상혁신  
수원시평생학습관  
Suwon Lifelong Learning Center

펴낸 날 2014년 11월

펴낸 이 정성원

펴낸 곳 수원시평생학습관

홈페이지 [learning.suwon.go.kr](http://learning.suwon.go.kr)

아카이브 [wa.suwonedu.org](http://wa.suwonedu.org)

페이스북/트위터 @suwonedu

주 소 경기도 수원시 팔달구 월드컵로 381번길 2

전 화 031-248-9700

팩 스 031-248-9902

제 작 (주)더페이퍼