



## 학습동아리 운영 전략 II - 문제 상황별 대처 전략 -

서울대학교 교수학습개발센터  
학습지원부

학습동아리는 정기적인 만남과 학습을 전제로 한다. 일정한 간격과 시간을 정하여 정기적인 만남을 통하여 이루어지는 학습은 참여자 자신이 자발적으로 참여하고 스스로 학습하는 것을 전제로 한다. 이에 덧붙여 참여자간의 의견 차이를 바탕으로 이루어지는 토론은 혼자서는 얻을 수 없는 높은 학습성취에 도달하도록 돕는다. 학습자료가 어렵고 분량이 많다면 모임 며칠 전까지 참여자들에게 자료를 보내야 한다. 모임 시작 전에는 발제자와 장소, 학습자료 등에 대해서 잘 준비되었는지 반드시 확인하여야 한다. 모임이 끝난 이후에도 지속적인 학습자료의 축적을 위한 자료화일과 기록장을 준비하여 바로 정리하는 일은 무엇보다도 중요하다. 학습 동아리가 문제 상황에 직면하였을 때 이를 극복하는 방안을 정리하여 제시하였다.

### >> 모임이 정시에 시작되지 않을 경우

불행히도, 대부분의 모임은 정시에 시작하지 않는다. 경우에 따라서는 이를 조정할 수 있지만, 항상 그런 것은 아니다. 모임이 시작되기 전에 사람들에게 모임을 정시간에 시작하고 싶은지 묻고, 모든 사람이 참석하지 않은 경우 어떻게 시작할 것인지에 대해서 논의하라. 가장 좋은 계획은 사람들이 도착하는 시간을 15분 정도 두는 것이다. 즉, 사람들에게 반드시 시작해야 하는 시간보다 15분 정도 앞서 시작시간이라 말하라. 만약 모든 사람이 시작시간이라고 말한 시간에 도착하면 일찍 시작



하라. 그 시간에 모든 사람이 도착하지 않은 경우, 먼저 도착한 사람이 해야 할 일이나, 간식거리, 읽기 자료, 이야기 등을 준비하라. 이때는 서로의 일상생활에 대해서 이야기하기에 매우 적합한 시간이며, 서로간의 인간적인 유대감을 형성할 수 있을 것이다.

## >> 지각생

주로, 한두 사람이 아직 도착하지 않은 상태에서 모임이 시작된다. 예상 참석인원에 대해서 생각하고, 80% 이상이 도착했을 때 시작하도록 하라. 지각생 역시 모임에 참석하여야 하며, 가능한 빨리 모임에 통합되어야 한다. 지각생은 어려움이나 긴급한 문제 등이 있었을 것이며, 진심으로 정시에 모임에 참석하고자 하였을 것이다. 따라서 이들이 모임에 편안히 참여할 수 있도록 한다. 그러나 습관적인 지각의 경우, 지각은 용인될 수도 있다는 인상을 심어줘서는 안된다. 당신이나 집단의 지도자는 사적으로 지각한 사람에게 지각이 집단에 미치는 부정적인 영향에 대해서 설명하고, 다음부터는 정시에 올 것에 대한 동의를 구해야 한다.

## >> 먼저 가는 사람에 대한 대처

모임이 끝날 때까지 참여자들이 자리를 떠나지 않도록 해야 하지만, 먼저 가야 하는 사람이 생기게 마련이다. 누군가 먼저 떠나야 한다면, 그에게 자신이 떠난 후 일어난 일에 대해서 알 수 있는 방법을 제안하라. 나머지 참여자에게 역시 누군가 떠날 것이라는 이야기를 간단하게 언급하여, 남은 사람들이 그가 왜 먼저 떠났는지 이유를 알게하는 것도 좋은 방법이다.

## >> 방해

모임에서는 일반적으로 방해가 발생한다. 늦게 오는 사람이나, 모임의 목적과 무관한 질문을 하는 사람, 방이 너무 덥거나 추워 온도조절이 필요한 경우, 준비물이 필요하거나 복사를 해야 하는 경우, 누군가 장소



를 잘못 찾은 경우 등.

모임이 평정을 유지할 수 있도록 방해에 대한 적절한 대처를 하는 것이 리더의 역할이다. 일부의 변화를 가져오는 방해는 해로운 것만은 아니다. 어떤 경우에는 당신이나 또 다른 누군가가 간단한 말 몇 마디로 해결할 수도 있다. 그러나 집단의 학습에 심각한 피해를 끼치고, 대처가 곤란한 경우도 있다. 때로 당신은 집단에 제안을 하여 전 구성원이 방해에 대처하도록 하여야 한다.

» 한 참여자가 부끄러워하여 어떤 말도 하지 않는다.

조용한 참여자들을 이끌어내도록 노력한다. 그러나 그들을 곤경에 처하도록 하지 않는다. 그들이 말하기를 원하는지 파악하기 위해서 비언어적 단서들을 살펴보아라. 종종, 사람들은 학습동아리에 참석하면서 점점 편안함을 느낄 것이고 그 때 '참여' 하기 시작할 것이다. 학습동아리 활동의 대부분을 눈에 띄지 않게 있는 사람들에게는 간략한 의견을 제시하면서 그에게 관심을 보이고 추가적인 질문을 함으로써 그에게 용기를 북돋을 수 있을 것이다. 그리고 모임 시간 전후에 항상 사람들과 이야기를 나누는 것이 좋다.

» 적극적인 한 사람이 토론을 주도한다.

토론을 지배하려는 참여자를 억제시키는 것이 리더로서 가지는 책무 중 하나이다. 이러한 사람이 토론을 지배하는 것이 확실하면, 중간에 개입해서 제지하여야 한다. 당신은 학습동아리의 모든 구성원들에게 이야기를 듣고 싶다는 것을 그에게 알리고, 다른 사람들이 모두 이야기할 기회를 가진 후에 이야기할 것을 요청할 수 있다. 예를 들어서 다음과 같이 가로막는다. "진희씨 우리는 당신으로부터 이야기를 들었습니다. 이제 경희씨의 이야기를 들어보죠." 만약 한 참여자가 주제로부터 이탈해서 길게 이야기하면, 다음과 같이 가로막는다. "영희씨 우리는 주제를 벗어나서 헤매고 있습니다. 다른 사람에게 이야기할 기회를 주는 것이 좋겠습니다."



» 초점이 없고, 이야기가 진전되지 않으며, 참여자들이 주제에서 벗어나고 있다.

그룹 구성원들이 주제에 가까이 머물러 있도록 돕는 것이 리더가 해야 할 일이다. 리더는 주제와 밀접히 관련된 내용을 탐구하려는 참여자들에게 활동의 여지를 주어야 한다. 그러나 몇몇 참여자들이 토론을 새로운 방향으로 이끌어가고 있다면, 혼동스럽고 지루해하기 쉽다. 리더는 다음과 같이 물음으로써 토론의 초점을 되돌려 놓아야 한다. “당신의 논점이 이것과 어떤 관련이 있습니까?” 또는 “그것도 흥미로운 지적입니다. 그러나 다시 핵심 문제로 돌아갔으면 합니다”. 반면, 만약 대다수의 참여자들이 계획되었던 주제보다 다른 주제에 더 관심을 보인다면, 리더는 그 문제에 대해 신속하게 대처하여 구성원들이 새로운 주제에 대해서 생각할 시간을 주면서 그 주제를 그룹의 관심사로 이끌어야 한다.

» 어떤 사람이 잘못된 정보를 제시한다. 또는 아무도 그에 대한 답을 알지 못한다.

“누구 상반되는 정보를 들은 적이 있습니까?” 라고 묻는다. 아무도 정확한 정보를 제공하지 않으면 리더가 제공해야 한다. 그리고 아무도 사실을 알지 못하지만 그 점이 중요하지 않다면, 그것을 제쳐놓아라. 만약 그 점이 토론에서 중요하면, 구성원들이 다음 모임까지 정보를 찾아보게 한다.

» 관심과 흥미가 부족하여, 아무도 이야기하려 하지 않고, 단지 몇 사람만 참여하고 있다.

이러한 문제가 학습동아리에서 자주 일어나는 것은 아니다. 그러나 리더가 너무 말을 많이 하거나 참여자들에게 질문을 한 후 대답할 여유를 주지 않을 때 일어날 수 있다. 사람들은 생각하고, 성찰하고, 이야기를 준비할 시간을 필요로 한다. 모든 사람이 대답할 기회를 가지도록 하기 위해서, 질문을 하고 학습동아리를 둘러보는 것도 좋을 수 있다. 때때로 지치거나 좋지 않은 일이 있었던 사람들이 있을 수 있다. 그리고



토론에 흥미가 부족한 다른 이유는 구성원 모두가 그 주제에 관한 하나의 관점에만 동의하고 치우쳐 그 문제에 내재한 다른 관점들을 분석하고 찾으려는 노력을 하지 않기 때문이다. 이런 경우, 리더가 해야 할 일은 토론에 다른 관점들을 제시하려고 노력하는 것이다.

>> 그룹 내에 긴장 또는 갈등이 있다.

긴장이 있다면 직접적으로 그것을 지적해라. 참여자들에게 생각의 불일치와 갈등은 모든 학습동아리에서 있는 일임을 상기시켜 주어라. 갈등이 생산적으로 되기 위해서는 그 이슈에 초점을 두어야 함을 설명한다. 즉, 누군가의 생각에 도전하는 것은 허용되지만, 인격에 도전하는 것은 허용되지 않는다. 리더는 인신공격, 비난 등을 가로막거나, 그런 일이 일어나자마자 저지해야 한다. 그런 행동은 허용되지 않고 모든 관점들에 관대해야 한다는 규칙을 세웠다면 리더는 그 일을 더 잘할 수 있을 것이다. 참여자에게 호소하는 데 주저하지 말아라. 참여자들이 기본 규칙을 받아들였다면 당신을 지지해 줄 것이다.

학습동아리가 유지되고 활성화되기 위해서는 지속적인 진단 및 평가가 이루어져야 한다. 경우에 따라서 외부의 전문가에게 평가를 부탁할 수도 있지만, 대부분의 경우 학습동아리의 평가는 참여자 스스로 해야 한다. 학습동아리의 평가는 크게 두 가지 수준에서 이루어진다. 먼저 학습동아리의 운영이 제대로 이루어지고 있는지를 평가한다. 학습동아리가 처음 출발할 때 가졌던 목적 및 방향에 맞게 운영되고 있는지, 리더 및 학습동아리의 참여자가 역할을 잘 수행하고 있는지 등을 진단한다. 둘째, 학습동아리 모임 때마다 그 모임의 진행이 잘 이루어지고 있는가를 평가한다. 그 모임에서 이루고자 했던 학습목표를 이루었는지, 진행은 원만히 이루어졌는지, 참여자 개인은 모임을 통해서 무엇을 배웠는지 등을 진단한다. 이러한 학습동아리에 대한 진단 및 평가결과는 다시 학습동아리 운영 및 모임진행에 반영한다. 또한 이를 통해서 학습동아리의 성장을 꾀할 수 있다.