

## 농업교육강사를 위한 퍼실리테이션 프로그램의 효과성 분석

이연주\* · 이희수\*

\*중앙대학교

---

### 요 약

---

농업교육에서 강사의 역량은 교육효과를 높이는 중요한 요소이다. 특히, 소규모 그룹의 참여형, 실습형 교육을 선호하는 농업인의 특성을 고려한 강사의 퍼실리테이션 역량이 더 없이 요구되고 있다. 이러한 맥락에서 본 연구는 농업교육강사들을 대상으로 하여 퍼실리테이션 프로그램을 실시하고 퍼실리테이션 역량 향상에 효과가 있는지를 검증하고자 하였다. 연구 방법은 동일 피험자 사전 사후 검증으로 설계 하였으며, 경기도 소재 농업기술원의 강사반 참석자 30명을 대상으로 실시하였다.

연구결과, 퍼실리테이션 프로그램을 체험한 참가자들의 퍼실리테이션 역량이 전체적으로 유의미하게 향상된 것으로 나타났다. 퍼실리테이션의 각 하위 역량 중 조직화 역량, 분위기 조성 역량, 과업 역량에서 큰 향상이 나타났고, 전문가적 태도 역량에서는 향상이 크지 않았다. 이는 농업교육강사 양성 시 퍼실리테이션 역량 향상을 위한 프로그램의 개발과 실행에 있어서 각 역량에 따라 전략적인 시간과 접근 방법이 필요하며, 각각의 하위 역량의 향상을 위해 차별적인 시도를 할 필요가 있다는 것을 시사한다.

※ 주제어 : 퍼실리테이션 역량, 농업교육강사, 사전-사후 비교, 프로그램 효과성

## I. 서론

### 1. 연구의 필요성

농업교육은 단순히 농업을 매개로 이루어지는 교육이 아니라 종합적인 농업인적자원개발(Rural HRD)로 큰 흐름이 바뀌고 있다(김수옥, 유병민, 김주리, 남영옥, 2011). 농업분야의 대표 학술지인 ‘한국농업교육학회지’가 2005년부터 ‘농업교육과 인적자원개발’로 바뀌고, 학회지에 실린 HRD분야의 논문 수가 증가하고, 농업분야에 HRD 교수와 전문가가 늘어난 데에서 이러한 변화를 읽을 수 있다(김수옥 외, 2011). 농업교육과 퍼실리테이션의 만남은 시대적 요구의 산물이다. 이러한 흐름을 반영하여 농촌전문지도연구회의 CoP활동을 활성화하기 위한 퍼실리테이터의 역할을 강조한 연구(홍아정, 백평구, 조운성, 2012), 교육훈련 담당자의 전문성 제고를 위해 촉진자(facilitator)로서 역량이 필요하다는 것을 규명한 연구(마상진, 2007) 등이 이루어졌다. 농업교육과 농업인적자원의 효과를 향상시키기 위해 농업교육강사의 퍼실리테이션 역량은 필수가 되었다.

교수자 역량은 농업교육현장에서 직면하는 가장 큰 문제로 거론된다. 농업계 고등학교의 교수-학습전략 탐색에서 강의법 위주의 교수법이 문제로 지적 되었으며(나승일, 2006), 교육관련 조직의 비효율적 구조, 농업인 교육기관 및 교육담당자, 강사의 역량 부족문제(홍아정 외, 2012)와 관련 농업인 교육훈련 기관들이 강사, 교수학습 방법을 사용함에 있어서 수요자 중심성이 다소 미흡하고 강의식 교수법이 대부분으로 진행되는 문제점을 언급하고 있다(마상진, 김영생, 2005; 마상진, 2007; 나승일 외, 2011; 정철영, 2002; 김수옥, 유병민, 임정훈, 2005). 농업교육훈련 프로그램을 평가한 연구에서도 대규모 집합교육을 지양하고 소그룹 형태의 인원으로 전문화되고 특화된 교육을 실시하는 것이 바람직하고, 이론과 실습을 병행하며, 상호간 토론의 시간을 활성화 하도록 하는 것이 필요하다고 강조하고 있다(나승일, 김강호, 민상기, 이민욱, 장현진, 2007). 농업인들 역시 농업 강사가 알기 쉽게 설명하고, 솔직하며, 농업과 농촌의 어려움을 이해하고, 농업인과 동질감을 형성하고, 중요한 사항을 신속히 설명하고, 편한 분위기에서 토론과 의견을 청취할 수 있기를 요구하였다(김대회, 신운호, 2012).

실제 각 기관이 활용하는 강사 현황에서 선진농업인의 비중이 가장 많으나(81.1%), 농업 강사 풀이 절대적으로 부족하고, 적절한 현장능력을 구비한 강사를 구하기가 매우 힘들다는 것이 일선 농업인 교육, 훈련기관의 고질적인 어려움이다(마상진, 김영생, 2005). 수요자중심 교육에 대한 시대적 요구와 농업인의 교육, 훈련 요구에 부응하기 위해서는 참여형, 수요자 중심의 교육을 운영할 수 있는 퍼실리테이션 역량을 가진 강사의 양성이 절실한 시점이다.

교육 실천을 위한 급선무는 능력 있는 교육자를 키워내는 일이다. 해당 주제를 가르치는 강

사는 ‘일방적 지식의 전달자’가 아니라 ‘촉진자’여야 한다(정민승, 2002). 퍼실리테이터라는 개념은 성인교육에서 일방적인 지식 전달자가 아닌 학습의 안내자이자 공동 참여자로서 구성원들의 학습효과를 촉진시키는 역할로 연구되어 왔다(권두승, 2006). 퍼실리테이션이란 참여자들이 원하는 목적을 달성 할 수 있도록 효과적인 기법과 절차에 따라 적극적으로 참여와 상호작용을 촉진시키는 것이다(한국퍼실리테이터협회, 2012). 학습자의 특성을 반영하는 수요자 중심 교육, 참여형 교육, 학습자 중심 교육의 확산과 시대의 요청에 따라 강사의 퍼실리테이션 역량을 향상시키는 것은 현재 농업 교육의 문제를 해소할 수 있는 첫 번째 방안이다. 농업교육훈련 담당자에게 ‘촉진자’로서의 역량이 필수적이며, 수요자가 요구하는 정보를 제공하고, 구조화된 학습경험을 지도하고, 집단 토의와 집단 활동을 관리하는 퍼실리테이션 역량이 요구되고 있다(홍아정 외, 2012; 마상진, 2007). 교육대상자로서 농업교육 참석자는 일반 기업에서 회사 내의 업무 위계가 있는 조직원을 위한 교육과 구분되고 자발적이고 구속성이 약한 회원 농업인을 대상으로 한다는 점에서 기업교육 참석자와 차이가 있다. 그렇지만, 농업교육 참석자들이 기본적인 지식을 가진 성인학습자로서 성인교육의 대상이 되며, 이들을 대상으로 교육하는 농업교육강사에게는 ‘퍼실리테이션 역량’이 필수적임을 선행연구들이 제시하고 있다. 이러한 교육적 요구에 비하여 농업교육강사를 위한 퍼실리테이션 역량이나 퍼실리테이터 양성 프로그램에 관한 연구는 매우 부족한 실정이다. 그동안의 농업교육 연구나 농업교육훈련 프로그램의 효율성 분석 연구를 보면, 대부분 포괄적이고 거시적인 안목에서의 연구들이고, 세부적인 농업교육 프로그램들을 이용한 연구들이 많지 않은 편이다. 따라서 현재 실시되는 각각의 농업교육 프로그램으로부터 미시적인 연구를 진행할 필요가 있다(장우환, 정호찬, 이순석, 2011).

본 연구는 농업교육강사의 퍼실리테이션 역량향상을 위하여 구성된 퍼실리테이션 프로그램의 효과를 검증하고, 참석자들의 퍼실리테이션 역량들 간의 향상에 차이가 있는지를 밝혀 향후 농업교육강사의 퍼실리테이션 프로그램 개발에 기여하고자 실시되었다. 이러한 연구목적은 다음과 같은 두 가지 연구문제로 구체화 된다. 첫째, 농업교육강사의 퍼실리테이션 역량향상 프로그램은 퍼실리테이션 역량의 향상의 효과가 있는가? 둘째, 퍼실리테이션 역량 중 프로그램 실시 후 가장 높은 향상을 보인 역량과 가장 향상이 어려운 역량은 무엇인가?

## II. 이론적 배경

### 1. 농업교육과 농업교육강사

농업교육이란 농업이나 농업관련 직종에 종사하는 사람에게 필요한 전문적인 지식이나 기술

을 가르치는 행위를 말한다(장우환 외, 2011). 최근 우리나라 농업의 경쟁력은 농업 인력의 경쟁력에서 나온다는 인식이 공유되면서 농업 인력의 전문성 제고를 위해 정부 및 민간 차원의 다양한 교육 및 훈련들이 실시되고 있다. 그러나 최근 농업인 교육훈련을 진단한 많은 선행연구(정철영, 2002; 마상진, 김영생, 2005; 마상진, 2007; 장우환 외, 2011; 김수옥 외, 2005)들은 현행 농업인 교육이 프로그램별 교육, 훈련 목표가 불명확하고, 교육대상자에 대한 교육 내용의 차별화가 이뤄지지 않으며, 교육, 훈련 방법상의 농업인 학습자의 참여 및 실습기회가 부족하다는 것을 주요 문제점으로 언급하고 있다. 품목기술교육에는 소그룹형태의 교육으로 전문화되고 특화된 교육으로 실시해야 하고, 심화교육과정에는 교육생 수준 및 교육의 취지에 맞도록 다양화하는 방향으로 운영할 필요가 있는데 대규모 집합교육 형태의 강의식 교육으로 이뤄지는 현실이다(나승일 외, 2007) 농업인 학습에 촉진조건과 방해조건을 조사한 연구에서 농업인들은 자신들의 요구나 흥미에 부합하지 않고, 전형적인 강사중심의 전달방식일 때, 경험 미숙이나 편견이 느껴지고 농가와 직접적으로 관련되지 못한 내용일 때 학습에 방해를 받았고, 학습자의 참여를 독려하고, 필요한 기술과 역량의 획득을 촉진하는 방식으로 제공되고, 강의법 보다는 사례연구, 직접 몸으로 경험해보는 훈련, 인적인 상호작용을 제공하는 교육 훈련을 선호하였다(마상진, 김영생, 2005). 또한 경험에 의한 학습(learning by experience)과 문제해결 상황에서 교육자의 실습경험, 비판적 사고 경험, 현장학습(on-site instruction)에 의한 교육훈련을 선호하였다(Trede & Whitaker, 1998).

국내 농업교육의 교수-학습전략의 개선방향을 제안한 연구에서도 소집단을 활용하고, 이론적인 강의식 수업보다는 실험 실습 등의 신체활동을 통한 체험 학습 위주로 학습내용을 재구성하여 흥미유발을 해야 하고, 강의법 위주의 교수에서 탈피하여 모듈 등 다양한 개별화, 수준별 수업자료와 함께 다양한 교수방법의 접근이 필요함을 강조하였다(나승일, 마상진, 2002).

강사의 능력은 교육훈련 전이에 직접적인 영향을 정적으로 미치는 요인이다(김진모, 광재덕, 이유진, 2010). 실제 교육훈련에서 강사의 역량부족은 가장 핵심적인 문제점으로 지적되는 부분이다. 우리 농업교육이 효과적으로 실행되지 못하는 가장 중요한 원인으로 농업인 교육기관 및 농업인 교육 담당자의 역량부족이 큰 문제이다. 이와 함께 농업인 교육기관 자체의 역량과 실제 농업인 교육을 책임지고 있는 담당자 및 강사들의 역량을 강화하는 것이 무엇보다 시급히 요구된다(김진모, 2006). 강사에게 필요한 자질로서 각종 학습 활동의 핵심 촉진자로서 농업인의 학습을 촉진시키는 방법에 대한 전문성이 요구되었다(마상진, 최경은, 2008). 또한 해당 농업 분야에 관한 전문성과 더불어 농업과 농촌의 특성을 이해하고 그들의 눈높이에서 알기 쉽게 강의를 진행할 수 있는 자질이 요구되었으나, 현행 농업교육현장에서는 강사 선정에 있어 실제로 농민의 눈높이를 맞출 수 있는 강사, 적절한 현장능력과 교육역량을 갖춘 강사풀이 절대 부족한 실정이다(마상진, 김영생, 2005). 농업인들은 선진농업인과 지도/기술직 공무원으로 구성된 강사유형을

선호하였으나, 교육 프로그램의 강사들이 내용에 대한 전문 지식, 성인을 가르치는 역량, 학습자의 배경과 경험에 효과적으로 반응하는 지를 조사한 결과 농업인들은 부정적으로 응답하였다(김진모, 2006). 농업교육훈련 담당자의 대부분이 교육관련 전공보다는 내용전공자들이 교육훈련 업무를 담당하게 되어 교육 훈련 역량이 매우 부족한 실정으로, 자신의 교육훈련 업무를 성공적으로 수행할 수 있는 역량개발 프로그램의 운영이 필요하다(나승일 외, 2007). 따라서 퍼실리테이터는 내용전문가가 아닌 과정전문가이며, 구성원과 학습자를 돕는 역할로서(Schwarz, 2002) 농업교육훈련 담당자의 역량 향상에 핵심적 역할이다. 이러한 문제점들을 효과적으로 해결하기 위해 농업교육강사의 퍼실리테이션 역량향상은 시급한 과제로 부각되었다.

## 2. 퍼실리테이션 역량

퍼실리테이션은 주로 팀이 당면한 문제를 효과적으로 해결하고, 팀이 성과를 창출하도록 팀을 활성화하며 촉진하고 지원하는 활동이라고 정의되며, 이 역할을 수행하는 사람을 퍼실리테이터라고 한다(Schwarz, 2002). 교수자(instructor)라는 단어가 일반적으로 많이 사용되지만, 이 단어는 HRD의 핵심인 학습을 이해하는 단어로서 한계가 있기 때문에 촉진자(facilitator)라는 단어를 사용한다(Nadler & Nadler, 1989). 교육의 목적은 학습의 촉진(facilitation of learning)이 되어야 하고, 교수자는 촉진자(facilitator)가 되어야 한다(Knowles, Swanson, & Holton, 2005). 퍼실리테이터는 학습자의 경험을 활용하여 새로운 아이디어, 사실, 개념과 이론의 전달보다는 학습자의 의미 있는 깨달음을 얻기 위한 적절한 적용능력과 적합한 이해력을 갖추어 학습자가 가진 지식의 수준에 깊이를 더하고, 학습자의 경험을 구체화한다(Gilley, Egglund, & Gilley, 2002). 참여자들이 원하는 목적을 달성할 수 있도록 효과적인 기법과 절차에 따라 적극적으로 참여와 상호작용을 촉진시킬 수 있는 능력이 필요하다(한국퍼실리테이션협회 [KAF], 2012). 이 목적이 달성되었을 때 학습자의 경험은 지식의 자원이 되고 동료의 경험을 벤치마킹하게 되며, 학습공간은 활동적이고 흥미가득 해지며, 학습자가 기본적인 지식이 있는 경우 퍼실리테이션은 더욱 효과적이다(Gilley et al., 2002).

성인학습에서 퍼실리테이터는 학습의 촉진자이자 동기유발자, 안내자로서 교과중심적(subject centered)이고 내용중심적(content centered)인 아동학습자에 비해 과업중심적(task centered)이고 문제중심적(problem centered)인 성인학습자의 특성을 고려하여 그들의 학습 효과를 극대화시키는 역할을 한다(권두승, 2006). 퍼실리테이터의 다양한 역할로는 성인학습 상황에서 질문을 던지고 학습자들을 독려하고 지원하고, 여러 다른 접근 방법들을 시도하고 학습자 자신의 행동에 대해 더 잘 알도록 해주고, 학습을 가속화시키며 학습자에게 피드백을 제공하고 문제를 해결하는 과정에 대해 성찰하고 학습을 촉진하는데 도움을 주는 역할

로 나타난다(김미정, 유영만, 2003).

퍼실리테이터는 조직학습과 성과창출의 측면에서 중요한 역할을 차지하고 있으며, 조직 내 퍼실리테이터의 중요성이 증대됨에 따라 최근 각 조직에서는 소집단 회의나 프로젝트 추진 시에도 퍼실리테이터를 활용하는 추세가 늘어나고 있다(송영수, 2010). HRD분야에서도 성인교육자의 역할 중 가장 많이 언급되는 것이 촉진자의 역할이고(권두승, 2003), 점점 더 그 영역이 확대되고 있다(Jin-gu & Judith, 2013). HRD담당자의 역할 중 핵심이며, 자유롭고 개방적인 학습 분위기를 조성하고 학습자의 적극적 참여를 촉진하기 위해서 퍼실리테이터의 역할은 매우 중요하다(Gilley et al., 2002).

성공적인 퍼실리테이션을 위해서는 조직의 환경과 문제, 요구하는 목적에 적절한 퍼실리테이터의 역할 규명이 이루어져야 한다. 이러한 역할에 따른 각 역량의 유사점과 차이점을 이해하고 팀과의 관계에 적합한 역할을 선택하는 것이 중요하다(홍아정 외, 2012). 퍼실리테이터의 역할은 대상과 목적에 따라서 <표 1>과 같이 다양한 접근방법으로 구분된다.

<표 1>퍼실리테이터의 역할의 다양한 접근

퍼실리테이터	퍼실리테이터형 컨설턴트	퍼실리테이터형 코치	퍼실리테이터형 트레이너	퍼실리테이터형 리더
제3자	제3자	제3자 또는 팀구성원	제3자 또는 팀구성원	팀 리더 또는 구성원
프로세스전문가	프로세스전문가	프로세스전문가	프로세스전문가	프로세스에 능숙
내용에 중립적	내용전문가	내용에 참여	내용전문가	내용에 참여
내용에 대한 의사결정권 없음	내용에 대한 의사결정에 참여가능	내용에 대한 의사결정에 참여가능	교실 내에 한해 내용에 대한 의사결정 참여가능	내용에 대한 의사결정에 깊이 참여

출처: Schwarz, R. M. (2002). *The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. p. 41.

농업교육강사는 퍼실리테이터의 다섯 가지 역할 중 ‘퍼실리테이터형 트레이너’에 가장 가깝다. 농업교육강사는 참여자와 구분되어 교육주체와 목적에 따라 선정된 제3자이며, 교육방법과 운영, 교육내용에 대한 전문가이자 내용에 대한 의사결정권을 가진다. 따라서 농업교육강사는 ‘퍼실리테이터형 트레이너’에 무게를 두고 퍼실리테이션 역량을 개발할 필요가 있다.

<표 2>에 나타난 학자들과 협회의 역량 정의에서 알 수 있듯이 퍼실리테이션 역량에 대해서는 국내보다 해외에서 더 활발하게 진행되었다. 1994년 국제 퍼실리테이터협회(The International Association Facilitators: IAF)가 설립되었고, 2003년 효과적인 퍼실리테이션 역량으로 6가지 역량이 제시되었다. 소집단 운용에 대한 퍼실리테이션 역량 모델을 제시한 연구자는 Kolb, Jin & Song(2008)과 Wilkinson(2004)이 대표적이다.

국내에서는 한국퍼실리테이터협회(KFA, 2012)에서 퍼실리테이터의 5가지의 역량을 제시하였다. 송영수(2010)는 소집단 운영을 위한 퍼실리테이터의 역할로서 회의촉진자, 성과창출지원자, 의사소통자, 프로세스관리자, 변화관리자의 5가지 역할을 제시하고 역할에 따른 22개의 필요역량을 분류하였다. 농촌진흥공무원 전문지도연구회 퍼실리테이터 교육과정 설계 연구에서는 ‘퍼실리테이터형 리더’에 대하여 역량 개발을 하였다(홍아정 외, 2012). 이 외에도 문제기반학습을 한국해군직무교육에 적용하기 위한 퍼실리테이션 역량을 제시한 연구(홍진용, 2009) 등이 있다. 이상의 선행연구에서 밝힌 퍼실리테이터 역량은 액션러닝, 문제해결, 소집단 의사결정 프로세스 등에서 활동하는 전문 퍼실리테이터를 대상으로 한 연구로서 농업교육강사에게 적용하기에는 한계가 있다.

백수정과 이희수(2012)는 성인교육자가 퍼실리테이터가 되어야 한다는 필요성은 인식하면서도 역량 논의는 충분하지 않았다는 점에 착안하여, 성인교육 상황에서 퍼실리테이터가 갖추어야 할 역량을 도출하고 요구분석을 함으로써 성인교육 퍼실리테이터 역량과 일반 퍼실리테이터 역량에는 차이가 있음을 결과로 제시하였다. 그 차이점을 제시하면 성인교육 퍼실리테이터 역량은 일반 퍼실리테이터의 역량에 성인교육 환경에 더 적합하도록 교육적 맥락의 역량인 ‘학습촉진’, ‘동기부여’, ‘요구분석’, ‘측정 및 평가’, ‘학습 환경 구축’, ‘지속적 자기개발’ 등의 역량들을 추가로 요구하고 있다(백수정, 이희수, 2012).

성인교육자는 성인교육에 종사하는 사람들을 총칭하거나 성인의 학습활동과 관계된 모든 조직 및 교육기관에서 근무하는 자를 지칭하는 것으로 이해되고 있다(권두승, 2006). 그러나 성인교육자의 범주에는 세부적으로 기업교육종사자와 같이 기업조직의 체계와 구속력을 갖는 학습자를 대상으로 하는 경우와 구속력이 없는 평생교육기관의 자발적 회원이나 참가자를 대상으로 하는 경우 모두 포함된다. 학습대상자로서 농업인은 기업교육의 학습대상자와 구분되어야 하지만, 회원이나 자발적 참석자라는 점에서는 평생교육학습자라는 공통점을 갖는다. 기본적인 지식이 있는 성인학습자로서 평생교육자에 해당한다. 성인학습자를 대상으로 하는 성인교육자의 역할 중 가장 많이 언급되는 것이 퍼실리테이터의 역할이다(권두승, 2003). 이러한 퍼실리테이터의 역량은 최근 농업교육강사에게 절실히 요구되는 역량(홍아정 외, 2012; 마상진, 2007)으로 논의되고 있다. 따라서 농업교육강사 역시 퍼실리테이션 역량을 필요로 하는 성인교육자이기 때문에 성인교육자의 퍼실리테이션 역량을 농업교육강사에게 적용하여 연구하고자 한다.

### III. 연구방법

#### 1. 퍼실리테이션 프로그램 및 평가도구

### 가. 퍼실리테이션 교육 프로그램 개발

이 연구에서는 농업교육장사의 퍼실리테이션 역량 향상을 목적으로 퍼실리테이션 교육프로그램을 개발하여 사용하였다. 프로그램 개발을 위해 퍼실리테이션 역량에 관한 선행연구를 분석한 결과 <표 2>와 같이 커뮤니케이션 역량, 과업수행 역량, 관계 및 분위기 조성 역량, 조직화 역량, 전문가적 태도 역량의 5가지 역량(Kolb, Jin, & Song, 2008)으로 내용 분류 하였다.

<표 2> 선행연구의 퍼실리테이션 역량 정의와 대상

Kolb, Jin, & Song (2008)	Wilkinson (2004)	홍진용 (2009)	송영수 (2010)	홍아정, 백평구, 조윤성 (2012)	KAF	IAF
•커뮤니케이션 역량	•질문 •보고 •피드백	•질문, 경청	•적극적 경청 •비언어적 표현사용 •효과적 질문/피드백	•의사소통스킬	-	-
•과제수행 역량	•이슈해결 •요구조건분석 •문제해결 •아이디어창출 •품질향상도구	•토론촉진 •피드백 •PBL진행	•문제해결 •회의진행 •학습촉진	•강의스킬	•적절하고 유용한 결과도출	•적절하고 유용한 성과를 위한 그룹 가이드하기
•관계 및 분위기 형성역량	•팀빌딩 •활력유지 •합의의 형성	•팀빌딩 •학습 환경 구성 •학습 분위기 촉진 능력	•갈등관리 •구성원 다양성/역동성 모니터 •구성원과의 파트너십 형성 •참여촉진 •창의성유발 •동기부여	•학습촉진스킬	•고객의 이해와 협력관계 형성 •참여환경의 조성/유지	•협력적 고객관계 형성 •참여적 환경조성과 유지
•조직화 역량	•전략기획 •리엔지니어링 •프로세스개선 •프로그램기획 •프로그램기획 분류 •요구조건 분석	-	•전략적 기획 사고 업무 프로세스 설계 •시간관리 •측정 및 평가 •규칙 준수 촉진 •집단의사결정 촉진	-	•적절한 진행계획 수립	•적절한 그룹 프로세스 계획
•윤리적 역량	•역기능관리	•비판적 분석	•혁신적 사고 •비판적 분석 •직업윤리	-	•전문가로서의 능력과 태도	•전문적인 지식 구축과 유지 •긍정적, 전문적인 태도의 모델되기

커뮤니케이션 역량은 적극적으로 경청하고 비언어적 신호를 감지하여, 능숙하게 질문하고, 효과적으로 전달하는 역량으로 구성된다. 과업수행 역량은 팀이 목적을 달성할 수 있도록 주제를 명확화 하고, 토의 내용을 요약하고 피드백을 제공하고, 문제해결을 하는 등의 역량으로 구성된다. 관계 및 분위기 조성 역량은 토론을 위한 지지적 분위기를 형성하고, 팀원의 참여를

촉진하고, 참여자들 간의 갈등을 중재 조정하고, 파트너십을 형성하고 독창적 아이디어를 촉진하는 역량이 포함된다. 조직화 역량은 학습 프로세스를 설계하고 설계한 내용을 진행하며, 시간활용계획, 참가자 요구를 적용하고 측정, 평가하며 규칙을 지키도록 지원하는 역량이다. 전문가적 태도 역량은 퍼실리테이터로서 참가자의 다양성을 이해하고 신뢰와 인정, 중립적 태도를 유지하며 전문가로서 지속적인 자기성찰에 대한 역량으로 구성되어 있다. 이를 선행연구(Kolb et al., 2008)에서는 윤리적 역량으로 정의하였지만, KAF, IAF의 전문가로서의 능력과 태도 등의 내용이 포괄적으로 표현될 수 있는 전문가적 태도 역량으로 변경하였다.

교육과정의 내용과 평가 문항의 연속성을 높이기 위해서 성인교육자에게 요구되는 퍼실리테이터 역량을 선행연구(Kolb et al., 2008)의 다섯 가지 역량을 차용하여 다섯 가지의 프로그램 모듈로 구성하고 평가도구와 일치시켰다. 성인교육자의 퍼실리테이터 역량(백수정, 이희수, 2012)에서 추출된 34가지 중 ‘회의진행’ 항목과 ‘참여촉진’의 내용이 다른 질문내용들과 중복되어 제거하고, 총 32 문항을 HRD전문가 2인과 퍼실리테이션 전문가 2인이 참여하여 다섯 가지 퍼실리테이션 역량의 하위 역량으로 내용 분류하였다. 커뮤니케이션 역량, 과업수행 역량, 관계 및 분위기 조성 역량, 조직화 역량, 전문가적 태도 역량의 다섯 가지 모듈로 구성된 15시간의 퍼실리테이션 프로그램을 개발하였다. 개발된 퍼실리테이션 프로그램의 효과성 및 타당성 검증에 위해 시범 운영을 실시하였다. 경기도 산하의 농업교육센터 농업교육강사 12인을 대상으로 2013년 5월 23~24일 시범운영하였다. 그 결과를 농업교육전문가 2인과 함께 평가와 보완을 거쳐 농업교육강사의 특성을 반영하여 <표 3>과 같이 수정, 확정하였다.

<표 3> 퍼실리테이션 프로그램의 주요 내용

필요 역량	하위세부역량	퍼실리테이션 프로그램 주요내용	시간
커뮤니케이션 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 의미와 감정 파악하며 듣기</li> <li>- 표정, 제스처 관찰하며 의미 파악하기</li> <li>- 표정, 제스처 등의 적절한 사용과 전달</li> <li>- 내용과 아이디어 효과적으로 표현하기</li> <li>- 상황에 따라 개방형 질문과 폐쇄형 질문 사용하기</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 나의 경험레벨 진단하기와 경험의 3단계</li> <li>- SPACE활용하여 기다리며 듣고 질문하기</li> <li>- 비언어적 표현하기와 의미읽기</li> <li>- Body, Mood, Word 매칭하기와 미러링</li> <li>- 열린 질문과 닫힌 질문 연습</li> <li>- 탐색적 질문 기법</li> </ul>	3h
과업 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 간결하게 요약하고 정리하기</li> <li>- 사실과 의견을 구분하여 피드백하기</li> <li>- 장애요인과 기회요인으로 프로그램 구성</li> <li>- 문제의 원인 파악하여 해결방안 실행하기</li> <li>- 참여 활동의 교육목적을 반복적 환기시키기</li> <li>- 다양한 도구나 매체 활용하기</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 핵심을 명료하게 말하기(삼단논법)</li> <li>- 사실과 평가, 판단 구분하여 전달하기</li> <li>- 다양한 교수기법과 매체, 도구 활용하기                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 기억과 보유기법</li> <li>· 순서와 요소 다루기</li> <li>· 정보의 덩어리로 묶어 전달하기</li> <li>· 명목그룹기법으로 문제해결방안 찾기</li> <li>· 기술교육기법(포스트 잇 활용하기)</li> <li>· 퀴즈와 게임 활용하기</li> </ul> </li> </ul>	3h

(표 계속)

필요 역량	하위세부역량	퍼실리테이션 프로그램 주요내용	시간
관계. 분위기 조성 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 건설적인 갈등해결의 유도</li> <li>- 편안한 분위기 조성과 참가자의 흥미 유발을 위한 유머 활용하기</li> <li>- 목표합의를 통해 참가자와의 파트너십 형성</li> <li>- 팀 구성원의 목표수립과 팀빌딩</li> <li>- 몰입을 위한 주의 집중시키기</li> <li>- 독창적인 아이디어를 위한 사고 촉진하기</li> <li>- 학습에 몰입할 수 있도록 지원하기</li> <li>- 참가자의 내적, 외적동기 부여하기</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 팀 빌딩을 위한 Ice breaking게임</li> <li>- 소개와 네트워크를 통한 참가자분석과 니즈파악하기</li> <li>- 이름과 별명 외우고 기억하기 게임</li> <li>- 같은 점과 차이점 활용하여 관계 맺기</li> <li>- 유머활용과 소재, 금지 및 주의사항</li> <li>- 팀 활성화 미션(집중-몰입-마무리)</li> <li>- 팀 촉진기법(다가가기, 힌트제시하기, 견제, 참여균형 맞추기, 포커싱 하기)</li> <li>- 문제와 갈등을 구분하여 접근하기</li> </ul>	3h
조직화 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시간활용계획 수립</li> <li>- 참가자의 환경과 교육요구 사항파악</li> <li>- 학습을 위한 물리적 공간 확보 및 환경구성</li> <li>- 과정의 목표를 위한 학습단계 계획 및 구성</li> <li>- 학습의 과정과 학습결과의 측정, 평가하기</li> <li>- 규칙 수립과 유지의 지원</li> <li>- 다양한 접근방법을 이용한 합의 촉진하기</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교수목적 명확화하기</li> <li>- 학습목표에 맞춰 타임 테이블과 모듈구성하기 실습</li> <li>- 단위시간 학습 구성 연습 (학습-참여-피드백)</li> <li>- 측정과 평가시트 활용하기</li> <li>- 팀 의사결정방법 활용과 적용하기</li> </ul>	3h
전문가적 태도 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 참가자의 특성과 다양성 이해</li> <li>- 중립적 태도를 유지하기</li> <li>- 가치중립적으로 새로운 관점에서 접근하기</li> <li>- 새로운 지식과 기법을 적용 및 자기 성찰</li> <li>- 다양한 관점과 아이디어를 통합 및 시너지</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 성인학습자의 특성 이해와 적용실습</li> <li>- 팀의 경험과 사례공유와 best practice 만들기</li> <li>- 아이디어 촉진 및 공유하기</li> <li>- 중립적 태도 유지와 언어의 사용하기</li> <li>- 성찰과 개선노력 평가Sheet 활용하기</li> </ul>	3h

#### 나. 퍼실리테이션 프로그램 평가도구

본 연구의 평가도구는 퍼실리테이션 프로그램 개발시 사용하였던 성인교육자의 퍼실리테이션 역량의 32문항을 사용하였다. 총 문항수는 32문항으로 구성되었고, 각 문항은 리커트 7점 척도로 측정되었다(1=전혀 그렇지 않다; 4=보통이다; 7=매우 그렇다). 평가도구로 사용하기 위해 32문항의 내용타당도를 검증하였다. 내용타당도는 질문하고 있는 문항들이 측정하고자 하는 내용 영역을 대표하는 정도를 평가하는 방법이다(Crocker & Algina, 1986). 내용타당도 분석은 측정하려는 영역에 관한 지식이 있는 전문가들의 판단에 의하여 검증된다(탁진국, 2007). 이와 같은 선행연구를 바탕으로 HRD전문가 2인, 퍼실리테이터 전문가 3인과 설문조사 전문가 1인이 검증하여 32문항을 5가지 역량으로 분류하였다. 내용타당도로 분류한 5가지 역량별 문항을 크론바 알파(Cronbach's  $\alpha$ )로 측정하여 신뢰도 0.982의 매우 높은 값을 얻었다. 참석자의 퍼실리테이션 역량의 사전-사후 점수의 변화정도를 측정하는 방식으로 교육프로그램의 효과성을 검증하였다.

<표 4> 각 역량의 신뢰도 지수

역량	커뮤니케이션 역량	과업 역량	관계 및 분위기 조성 역량	조직화 역량	직업윤리 역량	전체
문항수	5	7	8	7	5	32
이론적 중간값	20	28	32	28	20	128
Cronbach's α	.878	.915	.940	.935	.899	.982

## 2. 연구대상

본 연구에서는 경기도 소재의 농업기술원 농업교육강사과정 참석자 30명을 대상으로 하였다. 농업교육 강사반 30명에게 2013년 6월 26일, 7월 3일 각 7.5시간씩 총 15시간을 실시하였다. 사전조사는 6월 26일 1차 교육시작 직전에 하였으며, 사후 조사는 7월 3일 2차 교육 종료 직후에 실시하였다.

참가자의 성별은 남성이 18명(60%), 여성이 12명(40%)이며, 연령은 30대가 3명(10%), 40대가 8명(27%), 50대가 16명(53%)으로 가장 많았으며, 60세 이상은 3명(10%)이다. 학력은 고졸이하가 6명(20%), 대졸 20명(67%), 대학원 이상이 4명(13%)이었으며, 박사 1명이 포함되어 있다. 농업종사기간은 5년 이하가 16명(53.3%)으로 가장 많았으며, 16년 이상도 8명(26.7%)이었다.

## 3. 연구설계 및 방법

퍼실리테이션 프로그램이 퍼실리테이션 각 하위 역량의 유의미한 향상이 있었는지 살펴보기 위하여 paired t-test검증을 하였다. 사전-사후 퍼실리테이션 역량 변화의 차이를 분석하는 것으로 프로그램의 효과성을 분석하였다. 그리고 신뢰수준 최소 95%이상을 기준으로 통계의 유의미성을 검증하였다.

<표 5> 실험조사 설계표

사전조사	프로그램실시	사후조사	N
O <sub>1</sub>	X	O <sub>2</sub>	30
2013. 6. 26		2013. 7. 3	

# IV. 분석결과

## 1. 퍼실리테이션 프로그램의 효과성 검증

퍼실리테이션 프로그램의 효과성을 검증하기 위해 사전점수와 사후점수 간의 차이로 paired t-검증을 실시하였으며, 그 결과는 <표 6>과 같이 사전-사후 역량의 차이가 유의미하게 나타났다(p<.001). 평균점수의 변화는 사전대비 34.17점 상승하였다.

<표 6> 사전-사후 점수 t-검증(paired t-test)

시기 (n=30)	M	SD	SE	t
사전	144.43	31.96	5.84	5.30***
사후	181.10	24.35	4.41	

주 1) \*\*\*p<.001.

## 2. 각 역량별 사전-사후 결과비교

퍼실리테이션 프로그램 실시 후 퍼실리테이션의 각 하위역량의 사전-사후 점수의 차이가 있는지 t-test한 결과, 커뮤니케이션 역량, 과업 역량, 관계 및 분위기 조성 역량, 조직화 역량, 전문가적 태도 역량 모두에서 유의미한 차이가 있었다.

<표 7> 역량별 사전-사후 검사 비교

역량	구분	M	SD	t
커뮤니케이션 역량	사전	23.10	5.38	4.42***
	사후	28.17	3.83	
과업역량	사전	26.50	6.81	4.87***
	사후	33.50	4.92	
관계 및 분위기 조성 역량	사전	36.43	7.96	5.41***
	사후	46.00	6.81	
조직화 역량	사전	30.56	7.63	5.56***
	사후	39.30	4.98	
전문가적 태도 역량	사전	23.70	5.00	4.17***
	사후	28.60	4.48	

주 1) \*\*\*p<.001.

각 역량에 포함된 문항수가 다르기 때문에 각 역량의 척도가 달라서 역량별 점수를 직접 비교할 수가 없다. 비교가 가능하도록 각 역량별 점수를 최소값 0, 최대값 100 사이의 값을 갖는 표준화(normalization) 점수로 변환하였다. 공식은 다음과 같다.

$$\frac{X - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}} \times 100$$

\* X=변수의 값, Xmin=X의 최소값, Xmax=X의 최대값

<표 8>에서 변환된 각 역량별 표준화 점수의 기술통계를 보여주고 있다. 표준화 하여 평균 점수를 비교했을 때, 사전점수가 낮은 역량은 과업과 조직화 역량이었다. 비교적 높은 역량은 커뮤니케이션 역량과 관계 및 분위기 조성 역량, 전문가적 태도 역량이었다. 역량별 사전점수가 통계적으로 유의미한 차이가 있는 지를 보기 위해 표준화 사전점수가 가장 높은 전문가 역량점수와 가장 낮은 조직화 역량 점수를 t검정으로 비교해 보았을 때, 유의미한 차이가 발견되었다( $p < .01$ ). 이는 참가자들이 퍼실리테이션 프로그램 시작 전에 과업과 조직화 역량에 대해서는 낮은 자신감을 보였고, 관계 및 분위기 조성 역량, 커뮤니케이션 역량, 전문가적 태도 역량에 대해서는 높은 자신감을 보인 것으로 보인다.

<표 8> 역량별 표준화 점수 비교 (100점 기준, n=30)

역량	구분	최소값	최대값	M	SD
커뮤니케이션 역량	사전	23.33	100.00	60.33	17.93
	사후	46.67	96.67	77.22	12.78
과업역량	사전	11.11	100.00	56.94	18.93
	사후	50.00	100.00	76.38	13.66
관계 및 분위기 조성 역량	사전	31.25	100.00	59.24	16.59
	사후	50.00	100.00	79.17	14.19
조직화 역량	사전	16.67	100.00	56.11	18.16
	사후	57.14	100.00	76.90	11.85
전문가적 태도 역량	사전	36.67	100.00	62.33	16.68
	사후	43.33	100.00	78.67	14.95

그러나 표준화 점수의 평균점수 변화량을 비교한 결과, 차이가 큰 역량은 과업역량, 관계 및 분위기 조성 역량, 조직화 역량이었고, 변화량이 비교적 작은 역량은 커뮤니케이션 역량과 전문가적 태도 역량이었다. 따라서 본 퍼실리테이션 프로그램은 전문가적 태도 역량, 관계 및 분위기 조성 역량보다, 과업역량과 조직화 역량, 커뮤니케이션 역량을 향상시키는 데 더 효과적이었다고 판단된다.

<표 9> 사전 사후 역량별 표준화 점수 변화량 비교 (100점 기준, n=30)

역량	최소값	최대값	M	SD
사전 사후 커뮤니케이션 역량 변화량	-33.33	73.33	16.89	20.93
사전 사후 과업역량 변화량	-13.89	77.78	19.44	21.86
사전 사후 관계 및 분위기 조성 역량 변화량	-20.83	58.33	19.93	20.18
사전 사후 조직화 역량 변화량	-16.67	66.67	20.79	20.48
사전 사후 전문가적 태도 역량 변화량	-46.67	60.00	16.33	21.45

### 3. 각 역량의 사전-사후 결과 해석

퍼실리테이션 프로그램 실시 후 평균의 변화량 비교 결과, 향상이 가장 큰 역량은 조직화 역

량이었다. 조직화 역량이 다른 역량에 비해 고르게 향상된 이유로 시간활용계획, 교육요구와 참가자 분석, 물리적 공간과 환경 조성, 과정목표를 위한 학습단계 구성, 학습결과에 대한 측정과 평가, 규칙 수립과 유지, 다양한 접근방법과 같은 비교적 학습한 이후 행동으로 전이가 수월하고 실행 여부가 확인되는 구체적 특성을 가진 기술적 역량으로 구성되어 있기 때문으로 보인다. 조직화 역량은 참가자들이 사전 조사에서는 낮은 점수를 받은 역량들로서 교육기회가 부여되었을 때 학습과 적용의 향상이 큰 폭으로 이뤄진 것으로 보인다. 이는 기술적 역량의 학습내용의 경우 전이 기회를 예측할 수 있으며, 단기적인 개선이 가능한 역량인 경우 학습전이에 유의미하다는 선행연구와 일치한다(김진모, 이진화, 김대환, 2006).

<표 10> 조직화 역량 사전-사후 검사 문항 비교

역량	문항	사전/사후	M	SD	t
조직화 역량	주어진 시간에 맞춰 시간활용계획을 수립하고 시간과 속도를 조절하는가?	사전 사후	4.53 5.50	1.25 0.97	3.29**
	참가자의 환경과 교육요구 사항을 명확하게 파악하고 분석하는가?	사전 사후	4.23 5.50	1.35 0.97	5.18***
	효과적인 학습이 이뤄질 수 있도록 과정 목적에 알맞은 물리적 공간을 확보하고 환경을 구성하는가?	사전 사후	4.23 5.50	1.43 0.90	3.99***
	과정의 목표를 달성하기 위해 거쳐야 할 학습단계를 계획하여 구성하는가?	사전 사후	4.33 5.67	1.34 1.03	4.17***
	학습의 과정과 도출된 학습결과에 대해 측정하고 평가하는가?	사전 사후	4.40 5.63	1.16 0.89	5.66***
	활동 시 필요한 규칙을 만들고 규칙을 지킬 수 있도록 지원하고 돕는가?	사전 사후	4.50 5.76	1.30 0.97	4.18***
	상황과 교육 필요점에 맞는 절차를 적용하여 다양한 접근방법으로 합의에 도달하도록 촉진하는가?	사전 사후	4.33 5.73	1.42 0.78	4.89***

주 1) \*\*p<.01. \*\*\*p<.001.

두 번째로 큰 향상을 보인 관계 및 분위기 조성 역량으로서 퍼실리테이션 역량의 가장 특징적인 부분으로서 교육 전반에 걸쳐서 강조된 점이 작용했던 것으로 보인다. 사전점수에서도 높은 그룹에 해당했던 역량으로서 참가자들은 편안한 분위기 조성, 흥미유발, 주의 집중, 공동의 목표수립 등의 내용이 퍼실리테이터에게 요청되는 역량이라는 인식을 갖고 있었던 것으로 판단된다. 향후 프로그램이 진행되면서 참가자들은 ‘갈등관리와 건설적 해결’, ‘편안한 분위기 조성, 참가자 흥미유발을 위한 유머 활용’, ‘독창적인 아이디어를 위한 사고의 촉진’, ‘몰입을 위한 내외적 동기부여’ 등의 역량들도 퍼실리테이터에게 필요한 역량이라는 점을 새롭게 인식하고 이를 촉진해야 한다는 점이 평균의 변화량에 큰 폭으로 반영된 것으로 보인다.

<표 11> 관계 및 분위기 조성 역량의 사전-사후 검사 문항 비교

역량	문항	사전/사후	M	SD	t
관계 및 분위기 조성 역량	갈등의 원인을 파악하고 관련 참가자 사이에 건설적인 갈등해결이 이뤄지도록 유도하는가?	사전 사후	4.37 5.47	1.60 1.07	3.30**
	편안한 분위기 조성 및 참가자의 흥미를 유발시키고 유지하기 위하여 유머를 활용하는가?	사전 사후	4.13 5.53	1.45 1.28	4.19***
	참가자와 과정 목적과 목표에 대한 확인, 내용, 결과물, 역할과 책임에 대한 합의를 통해 파트너십을 형성하는가?	사전 사후	4.57 5.70	1.16 1.02	3.95***
	효과적인 과정수행을 위해 팀 구성원들이 공동의 목표를 이해하고 결속될 수 있도록 돕는가?	사전 사후	4.70 5.90	1.09 0.99	4.54***
	참가자가 활동에 몰입할 수 있도록 주의를 집중시키는가?	사전 사후	4.93 5.97	1.26 1.03	3.47**
	새롭고 독창적인 아이디어를 도출할 수 있도록 사고를 촉진하는가?	사전 사후	4.63 5.63	1.38 0.99	3.81**
	참가자가 자발적으로 학습에 몰입할 수 있도록 지원하고 돕는가?	사전 사후	4.50 5.80	1.07 0.71	5.90***
	참가자가 활동에 몰입할 수 있도록 내적, 외적동기를 부여하는가?	사전 사후	4.60 6.00	1.19 0.87	5.89***

주 1) \*\*p<.01. \*\*\*p<.001.

세 번째로 차이를 보인 과업 역량은 ‘사실과 의견을 구분하여 효과적인 피드백’, ‘장애요인과 기회요인을 파악하여 과정목표 달성’, ‘다양한 도구나 매체 활용’ 과 같은 내용으로 구성되었다. 조직화 역량과 마찬가지로 학습과 훈련에 의해서 향상이 비교적 수월한 역량으로 구성된 점들이 평균점수의 변화로 나타난 것으로 판단된다.

<표 12> 과업 역량의 사전-사후 검사 문항 비교

역량	문항	사전/사후	M	SD	t
과업 역량	관련 내용을 간결하게 요약하고 정리해서 참가자의 이해를 돕는가?	사전 사후	4.63 5.47	1.30 1.00	3.11**
	과정 목표를 위해 참가자의 감정이 상하지 않도록 사실과 의견을 구분하여 효과적인 피드백을 하는가?	사전 사후	4.27 5.67	1.31 1.03	4.89***
	과정 목적에 영향을 주는 장애요인과 기회 요인을 파악하여 과정목표를 효과적으로 달성할 수 있도록 프로그램을 구성하는가?	사전 사후	4.23 5.50	1.36 1.10	4.23***
	문제를 발견했을 때 상황과 원인을 파악하여 해결방안을 찾아내고 실행하는가?	사전 사후	4.63 5.70	1.50 0.88	4.07***
	참여 활동의 궁극적인 목적을 잊지 않도록 교육목적을 반복적으로 환기시키는가?	사전 사후	4.47 5.70	1.30 0.92	4.80***
	효과를 증진시키는데 도움이 되는 다양한 도구나 매체를 활용하는가?	사전 사후	4.27 5.47	1.74 1.00	3.07**

주 1) \*\*p<.01. \*\*\*p<.001.

커뮤니케이션 역량은 사전점수와 사후점수에서 높은 점수를 유지했던 역량이다. ‘표정, 제스처, 태도 등을 활용한 효과적 전달’, ‘상황에 맞는 개방형 질문과 폐쇄형 질문 사용’등과 같은

전달하기와 ‘참가자의 표정, 제스처 등을 관찰하고 의도 파악하기’, ‘참가자의 이야기를 의미와 감정까지 파악하며 듣기’와 같은 경청하기 역량들로 구성되었다. 이러한 역량들은 여러 매체나 교육에서 강조되고 익히 알려진 역량으로서 참가자들도 예측이 가능하고 자기 효능감도 높았던 점이 평균의 변화량에 큰 차이가 없었던 원인으로 파악된다.

<표 13> 커뮤니케이션 역량의 사전-사후 검사 문항 비교

역량	문항	사전/사후	M	SD	t
커뮤니케이션 역량	참가자의 이야기를 의미와 감정까지 파악하려 노력하며 듣는가?	사전 사후	5.30 6.07	1.32 0.94	2.57*
	참가자의 표정, 제스처 등을 심도 있게 관찰하고 의도를 파악하려 노력하는가?	사전 사후	4.83 5.80	1.21 0.92	3.39**
	표정, 제스처, 태도 등을 적절히 사용하여 전달하고자 하는 바를 효과적으로 전달하는가?	사전 사후	4.33 5.53	1.45 1.04	4.27***
	듣는 사람의 수준이나 상황에 맞추어 전달하고자 하는 내용이나 아이디어를 효과적으로 표현하는가?	사전 사후	4.67 5.67	1.40 0.84	3.63**
	상황에 따라 개방형 질문과 폐쇄형 질문을 적절하게 사용하는가?	사전 사후	3.97 5.10	1.50 1.06	3.67**

주1) \*p<.05. \*\*p<.01. \*\*\*p<.001.

평균의 변화량이 가장 작게 나타난 역량은 전문가적 태도 역량이었다. ‘다양한 관점과 아이디어를 통합하여 시너지 내기’, ‘참가자의 가능성에 대한 인정과 신뢰, 중립적 태도를 유지하기’ 등과 같이 참가자의 다양성, 인정과 신뢰, 중립적 태도, 자기 성찰과 가치중립적인 접근 노력을 필요로 하는 비교적 추상적인 개념들로 구성된 역량이었다. 참가자의 관심도 높고 자기 효능감도 높았지만 참가자의 의식의 변화를 함께 이끌어야 하는 내용으로 구성되어 있기 때문에 변화량이 크지 않았던 것으로 분석된다. 이는 상대적으로 정의적 영역의 학습은 전이에 있어서 단기 간의 현업적용이 어렵고, 개인의 마인드나 태도의 변화를 현업에서 실현시키기 위해서는 조직 문화적 측면의 장기적인 개선이 필요하다는 선행연구의 결과를 뒷받침한다(김진모 외, 2006).

<표 14> 전문가적 태도 역량의 사전-사후 검사 문항 비교

역량	문항	사전/사후	M	SD	t
전문가적 태도 역량	참가자의 특성을 이해하고 그들의 다양성을 통해 과정에 유용한 결과를 얻도록 노력하는가?	사전 사후	4.63 5.73	1.45 0.98	3.49**
	참가자의 가능성에 대한 인정과 신뢰, 중립적 태도를 유지하는가?	사전 사후	4.80 5.70	1.06 0.99	3.59**
	발견된 문제와 상황에 대해 객관적이고 가치중립적이고 새로운 관점에서 접근하는 노력을 하는가?	사전 사후	4.77 5.57	1.48 1.07	2.33*
	지속적으로 연구와 학습을 하여 새로운 지식과 기법을 적용하고 자기 성찰을 하는가?	사전 사후	4.93 5.87	1.14 1.07	3.25**
	참가자들이 다양한 관점과 아이디어를 통합하여 시너지를 낼 수 있도록 돕는가?	사전 사후	4.57 5.73	1.17 1.11	4.00***

주1) \*p<.05. \*\*p<.01. \*\*\*p<.001.

## V. 결론 및 제언

본 연구는 농업교육강사의 퍼실리테이션 역량 향상을 통한 농업교육의 효율성 제고를 위하여 수행되었다. 이를 위해 농업교육강사를 대상으로 퍼실리테이션 프로그램의 효과를 검증하고, 퍼실리테이션 역량들 간의 향상에 차이가 있는지를 분석하였다. 그 결과를 바탕으로 이론적 시사점을 전개하면 다음과 같다.

첫째, 농업교육강사의 퍼실리테이션 역량 향상을 위한 프로그램의 효과를 검증하였다. 퍼실리테이션 프로그램 참가자들의 퍼실리테이션 역량이 크게 향상되었다. 퍼실리테이션의 다섯 가지 역량에서 사전검사 대비 고르게 사후 평균점수가 향상되었으나, 각 역량의 특성에 따라 그 정도는 다르게 나타났다. 평균의 변화량이 큰 향상을 보인 역량은 조직화 역량부터 관계 및 분위기 조성 역량, 과업 역량 순서였고, 비교적 향상이 적은 역량은 커뮤니케이션 역량과 전문가적 태도 역량이었다. 가장 큰 향상을 보인 조직화 역량은 학습한 이후 행동으로 전이가 수월하고 실행여부가 확인되는 구체적 특성을 가진 기술적 역량들로 구성되어 있기 때문으로 판단된다. 관계 및 분위기 조성 역량 역시 퍼실리테이션 역량에 핵심적 특성을 잘 보여주는 역량으로서 농업교육강사에게 요구되는 역량이라는 인식의 확장을 가져온 결과로 판단된다. 과업역량 또한 학습과 훈련에 의해 향상이 비교적 수월한 역량들로서 평균점수의 큰 변화를 가져왔다. 특히, 평균의 변화가 큰 조직화 역량과 과업 역량은 기술적 역량들로 구성되어 있어 전이가 용이하고 예측이 가능하며 단기적인 개선이 가능한 역량이라는 선행연구를 뒷받침한다(김진모 외, 2006).

둘째, 평균의 변화가 가장 적었던 전문가적 태도 역량은 다양한 관점, 통합, 시너지, 인정과 신뢰, 중립적 태도, 자기성찰과 가치중립적인 접근 노력 등으로써 참가자의 의식과 태도의 변화가 요구되는 역량들로 구성되어 있다. 이러한 역량들은 단기간의 현업적용에 어려움이 있으며, 참가자의 마인드가 먼저 변화를 일으켜야 현업에 적용이 가능한 정의적 역량들이다. 이들 정의적 역량들의 향상이 어려운 결과는 성인교육 퍼실리테이터 역량의 현재수준과 필요수준 간의 차이를 분석한 선행연구(백수정, 이희수, 2012)의 결과와 일치한다. 또한 커뮤니케이션 역량의 경우 사전점수와 사후점수에서 높은 점수를 유지했던 역량으로서 사회적 이슈인 '소통'과 연결되어 참가자들이 그 중요성을 프로그램 학습 전에 깨닫고 있었던 결과로 판단된다.

다른 한편, 본 연구의 결론과 한계점을 바탕으로 실무적 시사점 및 제언을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 농업교육강사의 퍼실리테이션 역량 향상을 위한 학습기회와 프로그램의 개발이 적극적으로 이루어질 필요가 있다. 농업교육훈련 담당자를 포함한 농업교육강사들이 대부분 내용 전공자들로서 과정전문가적 역량인 퍼실리테이션 역량이 부족한 실정이다(나승일 외, 2007). 특히 기존의 농업교육강사양성과정의 경우 체험과 실습, 소규모 그룹 활동을 선호하는 농업인

의 교육요구를 고려하지 않은 채 강의 설계와 강의법으로 구성된 일반적인 강사양성과정을 받는 경우가 많았다. 성인교육자는 퍼실리테이터가 되어야(Knowles et al., 2005)하고 그 요구는 더욱 강해지고 있다(Jin-gu & Judith, 2013). 이러한 흐름에 발맞춰 농업교육강사에게 퍼실리테이션 역량을 향상시킬 수 있는 기회가 확대될 필요가 있다.

둘째, 농업교육강사의 퍼실리테이션 프로그램의 개발과 실행시 퍼실리테이션의 각 하위 역량에 따른 전략적 접근이 필요하다. 퍼실리테이션을 성공적으로 수행하기 위해서는 높은 수준의 인간 상호작용과 커뮤니케이션 스킬이 요구된다(Hogan, 2002). 이러한 퍼실리테이션 역량을 '다른 사람을 위한 행동' 과 '다른 사람이 할 수 있도록 하는 행동' 으로 넓게 분류 하였다(Loftus-Hills & Harvey, 2000). 백수정과 이희수(2012)는 다른 사람을 위한 행동을 과업역량으로, 다른 사람이 할 수 있도록 돕기 위한 역량을 관계중심역량으로 구분 하였다. 이 논의에 근거하여 다섯 가지 역량을 구분하면 조직화 역량, 과업 역량, 커뮤니케이션 역량은 퍼실리테이터가 갖추어야 하는 과업역량에 해당한다. 또한 관계 및 분위기 조성 역량, 전문가적 태도 역량은 관계중심역량에 해당한다. 기존의 농업교육강사에게 요구되었던 역량이 과업 역량, 조직화 역량, 커뮤니케이션 역량과 같은 과업 역량들 이었다면, 향후의 농업교육강사는 이에 더하여 전문가적 역량, 관계 및 분위기 조성 역량과 같이 다른 사람이 할 수 있도록 돕는 관계중심역량이 강화되어야 할 것이다. 특히, 연구결과에서 나타난 바와 같이 전문가적 태도 역량의 전반적인 역량들은 단시간 내의 효과적인 성과를 기대하기 어려운 역량으로 퍼실리테이션 프로그램 구성시 이 역량들에 대한 별도의 고려와 시간 구성이 필요하다. 새로운 정보의 교환과 동료의 지원, 직무에 적용하기 위한 자유로운 의사소통이 이루어질 수 있는 분위기 형성 능력은 학습전이에 큰 영향을 미친다(김진모 외, 2006). 전문가적 태도 역량은 이러한 능력을 향상시키기 위한 바탕이 되는 역량으로서 비중 있게 다루어져야 할 것이다.

셋째, 성인교육자의 퍼실리테이션 역량을 30인의 농업교육강사에 적용하여 프로그램의 효과성을 분석하였다는 연구의 한계점이 있다. 성인교육자에 속하지만 농업이라는 특수성을 반영할 수 있는 농업교육강사를 대상으로 퍼실리테이션 역량을 추출하여 적용해야 할 것이다. 농업교육강사 역시 성인학습자를 대상으로 하고 있지만, 농업인 학습자의 특수성을 감안할 때 농업교육강사에게 요구되는 퍼실리테이션 역량은 일반 성인학습자를 대상으로 하는 퍼실리테이션 역량과 차이가 있을 수 있다. 품목기술교육의 경우 대규모의 강의식 교육보다는 소그룹 형태의 인원으로 전문화되고 특화된 교육을 실시하는 것이 바람직하고, 심화교육과정은 교육생의 수준과 교육 취지에 맞는 다양한 교육방법이 필요하고, 지역 특성화 교육의 경우 실습 및 견학이 강화되어야 하며, 현장지도는 개별 또는 소규모 농가 단위 맞춤형 교육이 필요하다(나승일 외, 2007). 이렇게 세분화된 농업교육의 특성을 반영할 수 있는 농업교육강사의 퍼실리테이션 역량을 추출하는 연구가 농업교육강사의 퍼실리테이션 역량 강화 프로그램 개발에 앞서 선행될 필요가 있다.

## 참고문헌

- 권두승. (2003). 성인교육자의 멘토링 척도개발과 교육적 시사점. *평생교육학연구*, 9(2), 9-193.
- 권두승. (2006). *성인교육자론*. 서울: 교육과학사.
- 김대회, 신운호. (2012). 농촌지도기관이 제공하는 농업교육에 대한 농업인의 요구분석. *농업교육과 인적자원개발*, 44(3), 23-45.
- 김미정, 유영만. (2003). 액션러닝과 조직변화: 학습을 촉진하는 변화, 변화를 유도하는 학습. 서울: 교육과학사.
- 김수옥, 유병민, 임정훈. (2005). 농업교육의 미래를 위한 발전방향 탐색. *농업교육과 인적자원개발*, 37(1), 91-104.
- 김수옥, 유병민, 김주리, 남영옥. (2011). 2000년대 한국농업교육 연구동향. *농업교육과 인적자원개발*, 43(3), 73-94.
- 김진모. (2006). 농업농촌발전을 위한 농업인 교육혁신 방안. *농업교육과 인적자원개발*, 38(3), 75-111.
- 김진모, 이진화, 길대환. (2006). 농촌지도리더 교육프로그램의 학습전이와 전이풍토의 관계. *농업교육과 인적자원개발*, 38(1), 27-52.
- 김진모, 광재덕, 이유진. (2010). 기업 교육훈련 전이 촉진을 위한 모형설계. *산업교육연구*, 21, 21-48.
- 나승일, 마상진. (2002). 사회 변화와 학습자 특성을 고려한 농업계 고등학교 교수-학습 전략 탐색. *농업교육과 인적자원개발*, 34(1), 193-208.
- 나승일. (2006). 농업교사의 전문성과 교육요구. *농업교육과 인적자원개발*, 38(2), 1-22.
- 나승일, 김강호, 민상기, 이민옥, 장현진. (2007). 농업교육훈련 프로그램 평가. *농업교육과 인적자원개발*, 39(3), 97-123.
- 나승일, 정철영, 김진모, 안강현, 김강호, 전승환 외. (2011). 농업인 교육프로그램의 평가지표 개발. *농업교육과 인적자원개발*, 38(3), 113-135.
- 마상진, 김영생. (2005). 농업인력의 전문성 제고를 위한 교육·훈련 프로그램 개선방안. *한국농촌경제연구원 정책연구보고*, R506. Retrieved 2013. 10. 24. from [http://imd.krei.re.kr:8888/pdf/pdf\\_content/R506.PDF](http://imd.krei.re.kr:8888/pdf/pdf_content/R506.PDF)
- 마상진, 최경은. (2007). 농업인적자원개발을 위한 학습 활성화. *한국농촌경제연구원 연구보고*, R544. Retrieved 2013. 10. 24. from [http://imd.krei.re.kr:8888/pdf/pdf\\_content/R544.PDF](http://imd.krei.re.kr:8888/pdf/pdf_content/R544.PDF)
- 마상진. (2007). 농업인 교육·훈련 담당자의 전문성과 교육요구. *농업교육과 인적자원개발*, 39(1), 117-136.
- 백수정, 이희수. (2012). 성인교육 퍼실리테이터 역량 개발: 필요 수준과 현재 수준 간의 차이 분석을 중심으로. *평생학습사회*, 8(3), 59-85.
- 송영수. (2010). 기업내 HRD활동을 위한 퍼실리테이터의 역할 및 필요역량 탐색. *기업교육연구*, 12(2), 51-72.
- 장우환, 정호찬, 이순석. (2011). 농업교육훈련 프로그램의 효율성 분석. *농업교육과 인적자원개발*, 43(3), 95-117.
- 정민승. (2002). 평생학습 패러다임에서의 사회교육자: 위상과 역할. *평생교육연구회*, 18(2), 41-59.
- 정철영. (2002). 지식기반사회에서의 농업인력 양성. *한국농업교육학회지*, 34(4), 1-24.

- 탁진국. (2007). *심리검사: 개발과 평가방법의 이해*(제 2판). 서울: 학지사.
- 한국퍼실리테이터협회. (2012). Retrieved 2013. 10. 15. from <http://www.facilitator.or.kr/facilitation/ability.html>.
- 홍아정, 백평구, 조윤성. (2012). 농촌진흥공무원 전문지도연구회 퍼실리테이터 교육과정 설계. *농업교육과 인적자원개발*, 44(1), 23-49.
- 홍진용. (2009). *PKNO(Problem-based Learning for Korea Naval OJT) 퍼실리테이터 육성 프로그램 개발 연구*. 부산대학교 박사학위논문.
- Crocker, L., & Algina, J. (1986). *Introduction to classical and modern test theory*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Gilley, J. W., Eggland, S. A., & Gilley, A. M. (2002). *Principles of human resource development (2nd ed)*. New York: Basic Books.
- Hogan, C. (2002). *Understanding facilitation: Theory & principles*. London: Kogan Page.
- International Association of Facilitators(IAF). Retrieved October 10, 2013, from <http://iaf-world.org/index/Certification/CompetenciesforCertification.aspx>
- Jin-gu L., & Judith A. Kolb. (2013). Facilitation skills in management education: Group techniques to guide management situations. *Andragogy Today*, 16(2), 175-198.
- Knowles, M. S., Swanson, R. A., & Holton, E. F. III (2005). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development (6th ed.)*. California: Elsevier Science and Technology Books.
- Kolb, Judith A., Jin, Sungmi., Song, Ji Hoon (2008). A model of small group facilitator competencies. *Performance Improvement Quarterly*, 21(2), 119-133.
- Loftus-Hills A. & Harvey, G. (2000). *A Review of the Role of Facilitators in Changing Professional Health Care Practice*. RCN Institute, Oxford.
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1989). *Developing human resources. (3rd. ed)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Trede, L. D. & Whitaker, S. (1998). "Beginning farmer education in Iowa: Implications to Extension." *Journal of Extension*, 36(5). Retrieved October 4, 2013, from <http://www.joe.org/joe/1998october/a3.html>
- Schwarz, R. M. (2002). *The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches (2nd ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wilkinson, M. (2004). *The secrets of facilitation; The smart guide to getting results with groups*. San Francisco: Jossey-Bass.

- 최초접수일: 2013년 10월 31일
- 논문심사일:
  - 1차 외부심사일: 2013년 11월 11~21일
  - 2차 편집위심사일: 2013년 11월 22일
- 게재확정일: 2014년 3월 27일

## Abstract

### Measuring Effectiveness of Facilitation Program - Focusing on Agricultural facilitators -

Yeonjoo Lee\* · Heesu Lee\*\*

\*Chung-Ang University · \*\*Chung-Ang University

The importance of agricultural facilitator has been increasingly attracting more attention recently. This study aims to evaluate the effectiveness of facilitator training program to train agricultural facilitators. For this purpose, a facilitation program was developed with five sub-competencies: *communication, task, relationship or climate, organization, and professional attitude*. Also a two week facilitation program was designed to offer total fifteen hours of agricultural facilitator training. Thirty agricultural facilitators participated in this quasi-experimental study. Their competence on facilitation was measured before and after they received the facilitation program by using structured questionnaires. The comparison of the pre- and post-test scores showed that the improvement of participants' facilitation capacities was statistically significant.

Based on the major findings, this research concludes as follows: First, agricultural facilitators need to have excellent facilitation competence to improve agriculture education effectiveness. The agricultural facilitation program, in fact, was turned out to be effective in improving the facilitation competence on *organization, task and relationship or climate* competence. However, *professional attitude* was difficult to improve with the same condition compared with other components. Second, the developed facilitation program needs to have strategic approaches to each sub-facilitation competence. Finally, more specific education program needs to be developed that meets the needs of agricultural facilitators.

※ Key words: Agricultural facilitator, facilitation competence, quasi-experimental design, program effectiveness