

경청, 공감, 참여하는 교직문화 만들기

(하는 척 아닌 해보는)

김승수
똑똑도서관¹⁾ 관장

교사를 위한 교육 또는 연수 주제중 시대가 지나도 지속되는 또는 필요하다 말하는 주제는 단연 “소통”에 관련한 이슈라 해도 과언이 아니다. 교사 뿐 아니라 공무원사회, 기업과 조직, 또는 학부모와 학생까지 대상에 따라 일부의 이슈는 다를 수 있으나 “소통”은 다양한 방식으로 이야기 되고 있다. “소통(疎通)”은 단어 뜻 그대로 어떠한 것이 막히지 않고 잘 통한다는 뜻을 가진 단어이다. 소통은 다른 사물이 아니라 사람과 사람간의 생각과 뜻을 알아가는 소통을 기본으로 더 나아가 개인적으로는 자신의 내면과의 소통, 인류, 자연, 환경까지의 소통까지 더 다양하게 더 확장되는 개념으로 활용할 수 있을 것이다.

소통.

대부분의 사람들이 개념적인 단어로는 쉽게 이해하고 설명할 수는 있겠지만 자신의 일상에서 그 개념하나하나가 실천됨은 말처럼 쉽지 않은 경험을 하고 있을 것이다. 여느 개념어와 마찬가지로 결국 소통 또한 머리로 충분히 이해하고, 스스로의 일상에서 반복된 행위로 자연스러워질 때 제대로 ‘안다’고 말할 수 있을 것이다. 아니 다 안다기 보다 알가가고 있다고.

연수의 제목이 “경청, 공감, 참여하는 교직문화”이다.

“경청”, “공감”, “참여,” 그리고 “교직문화”까지. 하나하나의 키워드가 가벼워 보이진 않는다. 개별적인 키워드를 조합해보자면 자신과 남의 이야기에 경청하고 타인의 기쁨과 고통에 대해서 공감한 뒤 방관자가 아닌 능동적 참여하는 해

1) 똑똑도서관(KnockKnockLibrary)은 일단 물리적 공간은 도서관이 아니라 아파트 단지입니다. 주민들 서로가 소장하고 있는 책 중 이웃과 나눌 수 있는 책의 목록을 사서에게 전달하면 그 목록이 홈페이지(knocklibrary.org)에 수록되고, 이웃들은 그 책을 빌리러 이웃의 집을 방문하여 “똑똑”하고 책을 빌리고 빌려주고 있습니다. 궁극적으로 책을 통해 사람들이 만나고, 지역의 정보를 나누고 문화적으로 풍성해지는 상상을 실천하고 있습니다.

나가는 일상의 반복이 서로가 만족하는 교직문화의 기반이 되겠지만 이 또한 말처럼 쉽지 않다. 그러나 그러한 교직문화를 만드는데 동의한다면 어떤 작은 시도라도 해보지 않은 채 누군가를 비관론자가 되지는 말았으면 한다. 소통은 자신에게서부터 시작하는 것이니.

I. 화려한 대화의 기술보다 중요한 소통의 태도

말하기보다 어려운 듣기.

듣는 것은 얼마나 어려운 일인가. 간혹 학부모특강 강의를 끝내고나면 공통적인 질문을 받곤 한다. 그 질문의 핵심은 “청소년이 된 우리아이와 대화를 시도하는 것이 어려워요”, “방문을 꼭 닫고 들어가는 아이의 뒷모습을 보면 저와 말하는 것이 싫은가라는 생각이 들어요” 그럴 때면 나는 대답 대신 먼저 확인하고 싶은 생각에 질문을 던진다.

“혹시 댁의 거실에 소파는 TV를 향해 배치되어 있진 않은가요?” 많은 가정에서 온 가족이 모여 대화 할 수 있는 공간은 거실이다. 그런 거실에서 모두 같은 방향을 바라보게 공간을 디자인 해놓고, 자녀와 대화가 사라지고 있다고 한숨 쉬는 것. 대화를 나누면서 서로 얼굴을 마주보는 것이 얼마나 중요한 것인가를 알고 있으면서도 그런 공간을 연출하는 것에는 너무도 인색하다. 물론 아이들이 성장에서 흔히 말하는 사춘기를 거치면서 자기세계가 생긴 것에도 이유를 찾을 수 있겠지만, 그와 더불어 어떤 환경이나 조건이 없는 상황에서 대화를 시도한다는 것은 다소 무모하기까지 하다는 생각을 지울 수 없다. 들어줄 수 있는 구조와 들을 수 있는 환경이 아닌데 말하는 것은 참 어려운 것이다.

학교에서 교사에게도 유사한 질문을 받곤 한다. “우리학교는 교사 간 소통이 잘 되지 않아요.”, “모두가 어쩔 수없이 회의에 몸만 오는 느낌이 들어요.” 학교안에서 집단 의사소통이 일어나는 과정을 살펴보면, 수없이 반복되는 오류와 사유방식의 소비적 반복을 목격할 수 있다. 어제 회의에서 충분히 이야기하고 결론을 내렸건만 다시 만나서 확인하면 간혹 전혀 다른 결론을 말하고 있는 사람도 있다. 모두가 같은 시-공간 안에서 이야기를 나누었지만 안타깝게도 이런 일은 자주 일어난다. 우리는 이런 오류 가생기는 것을 단순히 화자의 ‘말하기 방법’이나 ‘화술을 펼치는 태도’에서 그 해결방법을 찾으려고 한다.

그러나 상호작용이란 것이 의사소통에서 얼마나 중요한 것인지 알고 있는 사람들은 청자의 ‘듣는 방법’이나 ‘경청의 태도’와 무관하지 않다는 것을 쉽게 알 수 있다. 같은 말을 다르게 하는 것이기도 하지만 우리가 생각해 보아야 하는 것은 내용을 어떻게 잘 전달하고 잘 전달받을 수 있게 하는가 하는 구체적 내용에 대한 문제라는 것에 초점을 두어보자. 교사 간 편하게 자신의 속내를 이야기 하게 하려면 적극적인 경청자인 동료교사의 태도가 있어야 한다. 잘 듣는 방법을 아는 것은 잘 말하는 것을 아는 것과 크게 다르지 않다.

능동적인 청취가 가능하려면 자기의 듣는 습관에 대한 관찰해보자. 이런 준비가 방문을 꼭 닫고 들어가는 아이들과의 대화를 가능하게 할 뿐 아니라, 전혀 대화할 준비가 되어있지 않은 동료교사와의 흡족한 대화를 가능하게 할 수도 있다.

- 나는 동료교사에 대한 청취 반응(reaction / feedback)을 보여주는가
- 대화를 위한 공간(space)과 상호작용을 위한 위치(positioning)는 어떻게 확보하고 있는가
- 말하는 단어와 문장에 집착해서 맥락을 놓치고 있지 않은가
- 질문은 나라면 대답할 수 있는 내용인가
- 태도는 이성적 판단(사고)과 감성의 교류(공감)의 균형을 유지하는가

우리는 선불리 하급자 또는 동료에게 ‘다 들어줄 테니 말해봐’라는 태도를 가진 것은 아닐까 생각해 보아야 한다. 언어능력이 표현능력만을 말하고 있기 때문에 동료 교사를 만나면서 ‘어? 나는 말하기가 자신 없는데 그럼 다른 사람들과의 의사소통하는 것은 어려운 것이 아닐까...’라고 스스로를 의심하게 된다.

표현에는 구체적인 단어나 문장의 조합만이 아니라 그 사람의 태도와 적극적으로 듣는 행위가 포함된다. 능동적 경청자에게서 가장 많이 발견되는 것은 “잘 전달하여 말 걸기”보다 더 중요한 “스스로 말하게 하기”가 들어있다는 놀라운 사실이 있다.

내용과 형식

잘 듣기 위해서는 표현에 대한 끊임없는 관찰을 요구된다. 말그대로 잘 듣는 것은 연습이 필요하다. 살아오면서 또는 교육과정에 있어서도 듣는 자의 태도에 더 많은 시간을 할애하기보다 말을 잘하는 다양한 시도와 교육에 집중했을지도 모른다.

관찰 역시 매우 주관적인 행위이며 화자의 표현을 잘 관찰하는 것이 가장 잘 듣는 방법을 쉽게 찾아내는 학습법일 수 있다. 그러므로 언어 뿐 아니라 비언어적 관계까지 충분한 관찰과 이해 그리고 해석이 동반되어야 한다. 인간이 인간에게 생각과 뜻을 전하는 순서는 다음과 같다.

인간-내용-표현욕구-형식(표현양식의 선택)-인간

이 과정에서 대부분의 표현은 형식에 사로잡혀있는 경우가 많다. 예를 들어 고급 단어를 사용하거나, 과도한 제스처가 불편함을 주는 경우를 말한다. 소통에 있어 중요한 것은 궁극적으로 우리가 목적을 두는 것은 내용의 교환이라는 것이다. 과도한 의례와 격식 또한 소통의 목적을 제대로 이해하지 못했을 경우 생겨나는 현상이라 볼 수 있다. 학교는 어떠한지 생각해 볼 여지가 있다.

II. 소통에 대한 새로운 방식과 새로운 실험과 실천

시대가 지나가며 더 근본적인 소통의 변화가 중요하다 말한다. 너무 당연한 말이다. 시대가 변화하고 있으며 우리가 사용하고 있는 소통의 매체 또한 변화하고 있으니까. 우리가 지금 시대에 사용하고 있는 소통의 형식과 방법이 바뀌고 있다는 것은 보다 나은 소통으로 개선할 수 있는 꾸준한 실험과 실천이 이어지고 있기 때문이다. 그러므로 시대에 맞게, 대상과 환경에 맞게 소통의 방식과 방법을 바꾸려 노력하는 다양한 능동적 실험과 실천은 비난받을 이유는 없다.

소통은 인쇄매체, 전자매체, 대면 접촉 등 여러 미디어를 매개로 일어나고 있다. 우리가 접하고 있는 그 미디어 환경이 급격히 변하고 있다. 10년 전 까지만 해도 개인이 다수의 대중에게 어떤 메시지를 전달하기 어려웠고, 넓은 공간(광장 등)에 사람을 모아놓고 성능 좋은 마이크와 스피커를 사용해야만 가능한 일이었다. 그렇지 않다면 대중 미디어 매체인 TV나 라디오에 출연하는 방법 뿐. 일부 소수의 사람들에게만 허락된 방식이었다. 하지만 지금은 소셜미디어를 통해 수십만, 수 백만 명의 대중과 직접 소통이 가능해진 시대이다. TV는 방송국에서 송출해주는 시간표에 맞춰서 보는 것보다 자신이 원하는 시간에 다시보기를 통해 시청할 수 있고, 뉴스는 신문이나 TV를 통해 보기 보다는 친구들이 추천해주고 공유해주는 링

크를 따라가서 접하고 있다. 여러 지역과 회사에서는 직접 미디어를 만드는 활동을 하기도 한다. 인터넷 라디오인 팟캐스트 방송은 대중화된 스마트폰 사용에 힘입어 더욱 확산되고 있다. 그러한 시대적 환경의 변화에 대해 사람들은 변화된 미디어 환경에 빠르게 적응하고 있지만 조직(행정, 정당, 학교, 시민사회단체 등)안에서의 변화는 그에 비해 상당히 더디다 말할 수 있고 그 준비 또한 원활하지는 않다. 물론 모든 조직이 시대적인 흐름에 맞춰 변화를 따라가라 제언하는 것은 아니다. 다만 미디어가 사용되고 다양하게 활용되는 시대적인 흐름 속에서 조직안의 구성원은 어떤 방식을 택해 소통할지에 대한 담론과 문화를 만들어가는 노력을 게을리 하지 말아야 할 것이다.

너무 다행스러운 것은 학교에서도 소통에 있어 여러 방면으로의 변화는 시도되고 있음이 감지된다. 학생조회의 방식, 교직원 회의의 방식, 교사간 워크숍과 부모와의 간담회 등. 그러나 때론 변화되고 있지만 과도한 형식(인사, 내빈소개, 의전 등)이 내용과 전치되는 경우 또한 경험하게 된다. 학교의 여러 가지 이슈에 따라 소수의 전문가들이 발표하고 토론하는 방식의 토론회와 세미나, 심포지엄을 열긴하지만 대다수 청중과 참가자들은 긴 시간동안 듣고 터무니없이 짧은 시간 동안에 질문하거나 의견을 말할 기회를 얻을 뿐인 경우도 많다.

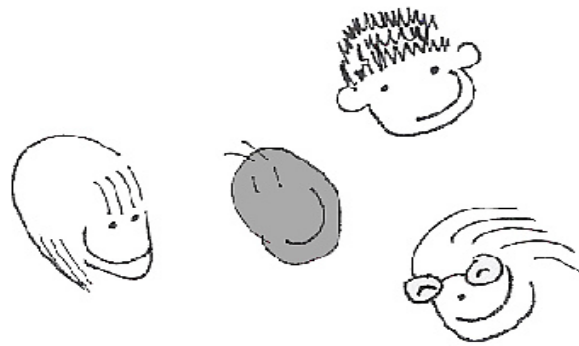
변화된 환경에 익숙해진 시민은 예전 방식의 소통에 매력을 느끼지 못할 것이며, 교사 또한 그런 방식으로 말을 걸어오는 것에 익숙하지 않은 세대가 곧 다수가 될 것 같다. 소통에 대한 근본은 바뀌지 않겠지만 대상과 상황에 따른 변화, 그리고 그 변화를 만들어내기 위한 다양한 시도와 실천이 학교에서도 이루어지길 바란다.

Ⅲ. 변화는 참여에서부터 시작합니다. 그것이 문화가 됩니다.

경청, 공감의 이슈가 학교안에서 자연스러운 문화가 되기 위해서 무엇보다 중요한 것은 교사 개개인의 참여일 것이다. ‘어차피 해도 안된다.’는 학습된 무기력이 지배할지라도 원한다면, 바람직한 모습에 대한 상이 있다면 서로 논의하고 새로운 실천을 실험할 용기가 필요해 보인다. 세상을 바꾸자는 많은 사람들 또한 거대한 변화의 시작은 일상이었다 말한다. 변화된 환경에 새로운 소통의 방식을 찾

고 공유하며 그것이 차곡차곡 쌓여 지금 우리가 일하고 있는 조직의 문화로 만들어질 것이다. 그러므로 지금껏 만들어진 학교의 소통에 대한 문화는 그렇게 교사 개개인의 참여로 만들어졌다 해도 과언이 아니다. 결국 누가 만드는 것이 아니라 구성원이 살아온 만큼의 변화가 딱 그 정도일 것이다. 조직이 잘 되는 학교, 소통이 잘 되지 않는 학교. 누구 한명의 탓이 아니라 구성원 개개인의 행동의 누적된 결과라 볼 수 있다. 참여하지 않는 행동하지 않는 변화는 없을테니까요.

지금 우리에게 필요한 것 “둥글게 모여 앉기”



“완벽하지 않게 옳은 방향으로 가는 것이 완벽하게 다른 방향으로 가는 것 보 낫다.”는 말이 있다. 학교 안 교사들간 경청, 공감, 참여하는 문화를 만들기 위한 기본적인 변화전략은 “모든 이해관계자들이 모여 함께 모여서 함께 문제를 논의해보자.”에 있다. 무엇보다 다양한 주체들의 다양한 생각, 느낌, 그리고 관심을 적극적으로 표현할 수 있는 환경 조성을 구성해야한다.

학교내 대상별, 상이한 집단 간 갈등을 인정하면서도 이들이 지역사회의 상호이익을 위해 합의점에 도달 할 수 있도록 즐거운 의사소통의 경험을 만들어 나가야 한다. 결국 다양한 집단 간 상호 의견교환과 동의의 과정은 결국 협동적 능력을 구축하고, 동시에 개별 교사의 주체의식을 고취하게 되며, 학교가 만들어가고자 하는 궁극의 목적을 달성할 수 있게 된다. 교사는 소통의 과정에서 발생하는 상황과 필요에 따라 다양한 이해관계자들이 상호 이해할 수 있도록 매개자의 역할에

충실해야 한다. 결국은 사람이다. 일을 하기 위해서 구성원 즉 교사 간 신뢰할 수 있는 마음이 전제가 된 상태에서 질 높은 대화문화를 만들어져 나갈 것이다. 상이한 이야기를 해도 충돌에 두려움이 있을지라도 서로간의 불편함이 없을 정도의 신뢰가 서로에게 만들어지지 않은 상황에서 “맘껏, 편하게 말해보자”, “허심탄회하게 말해보자.”는 전제가 있다 할 지라도 말을 꺼내지 못하게 됨은 당연할지도 모른다. 사람에 대한 신뢰가 만들어지지 않았으므로. 충분한 대화의 시간, 신뢰가 없는 대화는 대화의 결과에 대해 책임지지 않으며, 결과에도 무관심할 여지가 있다. 대화를 빨리하는 것이 중요한 것이 아니라 서로의 입장을 이해하고, 서로의 입장과 맥락을 이해하기 위한 충분한 시간, 거기에 다양한 질문과 그에 대한 답이 교환되어야 한다. 물론 합의까지 도달하지 못할지라도 의견을 말하며 서로에 대한 이해를 넓히는 과정 속에서 구성원에 대한 신뢰가 쌓여 나갈 수 있다. 구성원 모두가 참여하고 자신의 언어로 수평적 관계에서 대화하고 함께 결정하는 것, 그것을 위한 구체적 방법을 개발하고 촉진하는 것이 그 학교의 대화 문화라 볼 수 있다.

학교안 대화 문화를 바꾸고 변화를 바라는 우리에게 필요한 것은 틈을 만들어 내는 것이다. 아무리 바쁘고 시간이 없다 할지라도 꼭 짜여져 있는 학교 시스템에 묶여 대화 없이 일만 하는 일상을 잠시 멈춰야 한다. 그리고 공간적 틈, 시간적 틈, 관계의 틈을 만들어내며, 서로가 바라는 상상의 시간, 대화의 시간을 가져야 한다. 지금 우리에게 필요한 것은 둥글게 모여 앉아 우리의 삶에 대해 대화하고 방법을 모색하고 찾은 방법대로 실천하는 것이다.

[참고자료] 성공적인 회의를 위해 준비해야 할 것들²⁾

성공적인 회의는 목표들이 만족할 정도로 달성 되며, 모두가 참여하여 회의가 끝난 후에 구성원들에게 ‘좋은 느낌’이 남을 수 있다. 하지만 준비되지 않은 회의는 구성원들에게 피로감과 무관심을 안겨주게 되므로 성공적인 회의를 위해 회의 준비에 시간과 노력을 들여야 한다.

1. 회의 준비 시 체크해야 할 기본 사항

- 다른 구성원들과 상의를 통하여 사전에 안건을 준비해라.
- 안건을 토의하는데 필요한 모든 중요한 정보를 수집해라. 불충분한 자료를 가지고 토의하는 것은 시간의 낭비이다.
- 회의 날짜는 참여자들이 편하게 정하여라. 날짜를 정하기 전에 구성원들과 함께 점검하고 상의하여라. 날짜를 정하는 데 참여한 사람들은 회의 날짜에 참석할 확률이 높을 뿐만 아니라 마음의 준비정도를 높일 수 있다.
- 회의를 시작하기 전에 물질적인 설비들, 즉 칠판, 재료들, 의자, 조명 등을 준비하여라. 회의도중에 이것들을 준비하는 것은 회의 진행을 혼란시키거나 지연시킨다.
- 회의 전에 회의 중 특별한 역할을 맡은 사람들, 이를 테면 보고자들, 토의된 활동에 참여했던 사람들 등과 만나서 그들의 역할을 상기시켜라.

2. 의사결정, 다수결이 능사인가?³⁾

다수결의 원칙은 단체나 기관에서 의사결정을 할 때 다수의 의견을 따르는 방법으로, 다수의 의견을 존중한다는 점에서 지지를 받는 방법이다. 그러나 다수의 결정이 항상 옳은 것은 아니며, 잘못된 의견이 다수에 의해 지지받을 때 소수의 의견은 배척될 가능성이 높다. 또한 충분한 대화 없이 이루어진 성급한 다수결 표결은 오히려 비민주적이며, 반발과 갈등의 골이 깊어지는 결과를 낳는다. 때문에 마을을 위한 좋은 결정을 하기 위해서는 교사들이 합의할 수 있도록 토론하고, 이해시키는 과정이 중요하다.

특히, 특정인에 의해 의사결정이 이루어지지 않도록, 교사 모두의 의견을 충분히 수렴하여 합의를 통해 의사결정이 이루어질 수 있도록 해야 한다. 이때 발언하지

2) 한국주민운동교육원, 2010: 김이배외, 2015: 83-84에서 재인용

3) 김이배외, 2015: 위성남, 2011

많은 사람의 의견을 듣는 시간을 배정하여 모두가 자신의 의견을 적극적으로 개진할 수 있도록 진행한다.

3. 좋은 소통의 전제는 공유와 공개

좋은 정보가 좋은 결정을 하게 한다. 따라서 모든, 그리고 중요한 정보는 공개하고 함께 공유한다. 회의과정은 녹음·기록한다. 집단의 가장 중요한 기록물이며, 민주적인 운영을 하고 있다는 증거물이며, 운영의 공식성을 부여하고, 구성원 사이에 갈등이 발생하였을 때 중요한 판단의 근거가 되기도 한다. 모든 회의록은 구성원들에게 공개되어야 하며, 특별한 사유가 없는 한 이 공개성 원칙은 지켜져야 한다.

4. ‘통’하는 의사소통 방법: 열린 자세와 공감하기

- 상대를 보면서 이야기를 듣고 말하자.
- 상대가 던지는 질문과 의견을 무조건 부정하지 않고 처음에 일단 긍정적으로 받아들이는 자세를 보이자.
- 나의 생각을 다른 사람에게 강요하지 않는다.
- 공감의 준비물은 편견이나 선입견이 없는 열린 마음

5. 회의 진행자 체크리스트

- 꼭 필요한 회의인가?
- 꼭 참석할 사람인가?
- 꼭 필요한 자료인가?
- 미리 공지했는가? (일주일 ~하루 전)
- 회의 목적을 분명히 하고 공유했는가?
- 회의 진행순서와 방식을 공유했는가?
- 회의 결과를 현장에서 확인했는가?
- 회의 결과를 공유
- 그 외

생각해보기

- * 나는 타인과의 소통, 공감, 경청에 대해 일상에서 얼마나 많은 실천을 하고 있는가?
- * 교직원간 원활한 의사소통, 적극적인 참여를 높이기 위한 방안은 무엇이 있을까?
- * 교직원간 의사소통에 있어 필요한 태도는 어떤 것이 있을까?

참 고 문 헌

- 김이배, 홍재봉, 배형운, 김종건, 유동철(2015), 사회복지관 주민조직화 매뉴얼 연구, 부산복지개발원.
- 민주화운동기념사업회(2011), 시민교육 현장 지침서 2. 민주적 의사 결정과 의사 소통. 민주화운동기념사업회.
- 베르나르 베르베르(2011), 베르나르 베르베르의 상상력 사전, 열린책들.
- 스티븐코비(2017), 성공하는 사람들의 7가지 습관, 김영사.
- 에릭리우, 닉하나우어(2017), 민주주의의 정원, 웅진지식사우스.
- 한국주민운동교육원(2010), 주민운동의 힘, 조직화-CO방법론, 플러스디자인.