

시스템 이론에 기반 한 긍정탐색(appreciative inquiry)프로세스 재구조화 : 지속가능한 학교공동체 형성을 위한 방법론으로

박수홍¹, 김효장^{2*}, 박진영³
^{1,2,3}부산대학교 교육학과

A Study on the Restructuring of Appreciative inquiry process based on Systems theory : Finding a way for a sustainable school community

Su-Hong Park¹, Hyo-Jeong Kim^{2*}, Jin-Yeong Park³

^{1,2,3}Department of Education, Pusan National University

요 약 긍정탐색은 기존 학교 조직에 구성원들의 저항을 최소화 하여 적용할 수 있으며, 학교공동체 형성이라는 주제는 긍정탐색 프로그램을 도입하기에 적절하다. 그러나 긍정탐색법이 지속가능한 학교 공동체 형성을 위한 방법론으로 자리 잡기 위해서는 조직 구성원들이 필요할 때 적용할 수 있도록 4D 프로세스를 재구성 하는 것이 필요하다. 이에 본 연구에서는 시스템 이론에서 제안하고 있는 프로세스의 전체성, 연동성에 기반하여 학습자의 핵심 활동프로세스를 중심으로 하는 7단계의 학습자 핵심학습활동 중심의 프로세스를 제안하였다. 주제선정, 성공 스토리 탐색을 위한 인터뷰하기, 성공 스토리 분석 및 핵심가치 도출, 조직의 미래모습 도출, 조직의 미래모습을 구체화하여 공유하기, 이상적인 미래조직 설계하기, 실현하기가 그것이다. 제안한 프로세스는 문헌연구를 기반으로 하고 있으므로 후속 연구를 통해 교수설계를 실시하고 이를 현장에 적용하여 그 결과를 점검하고, 지속적인 문헌 연구와 전문가 검토를 통해 제안한 학습자 핵심활동 중심의 긍정탐색 프로세스에 대해서도 수정 보완하는 작업이 계속되어야 할 것이다.

Abstract Appreciative inquiry is applicable to schools to minimize the resistance of the members, and the subject of the school community Forming is suitable for the introduction of an AI program. But to become a way for a sustainable school community we must reconstruct the 4D modes of appreciative inquiry that the members can be applied as needed. In this paper, we propose the process of seven steps core learning activities based on systems theory. Seven steps are selecting a theme, interviewing for finding success story, analyzing an organization's success stories and deriving the core values, deriving future of the organization, sharing future of the organization, designing the ideal future of the organization consist of a practice. Since the proposed seven steps process is based on the literature it is necessary to apply follow-up study is to verify the result, and a variety of research methods for process improvement in AI.

Key Words : Appreciative inquiry, Systems theory, Process, Learning process reengineering, core learning activities

1. 연구의 필요성 및 목적

지금까지 우리 교육현장에 문제 상황이 발생하였을 때, 정부나 전문가가 처방했던 방법은 그러한 표면적 문

제가 발생한 근본적 문제를 찾고 그 문제의 원인을 찾아 원인을 제거하는 방법이었다. 실제로 사교육, 학교폭력, 집단따돌림 등 한국 교육의 문제점이 불거질 때 마다 국가는 이를 극복하기 위한 교육 개혁을 시도하고, 전문가

본 논문은 2014년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(과제번호 NRF-2014S1A3A2044390)

*Corresponding Author : Hyo-Jeong Kim(Pusan National University)

Tel: +82-51-510-2631 email: kimhyojeong@pusan.ac.kr

Received January 31, 2015

Revised (1st March 24, 2015, 2nd April 6, 2015)

Accepted May 7, 2015

Published May 31, 2015

들은 저마다 문제점에 대한 진단과 처방들을 제시하였다. 그럼에도 불구하고 교육개혁은 한국교육문제를 오히려 심화시킨다는 지적을 받고 있으며 전문가들의 술한 진단과 처방에도 교육문제는 여전히 제기되고 있다.

문제 중심의 접근법은 그동안 문제를 해결하거나 문제 상황을 개선시키는데 적용되어 많은 성과를 이루었다. 그러나 문제가 되는 것은 우리가 문제로 인식할 필요가 없는 대상에 대해서도 문제 중심의 접근법과 비판적 사고를 일반적으로 활용한다는 것이다. 이렇게 문제 중심의 사고에 익숙해질수록 구성원들은 스스로 자존감을 낮추게 되며, 과거와 현재 상황에서 문제가 있는 부분만을 기억하거나 문제 상황을 상기시키는 말을 반복하면서 모든 사안을 부정적으로 보는 태도를 갖게 된다.

문제 중심의 해결법의 부정적인 측면을 발견하고 긍정적 경험을 중심으로 한 탐색으로 조직을 개선할 수 있다는 주장은 1986년 Cooperrider의 연구[1]에 의해 긍정탐색(appreciative inquiry: AI)법으로 구체화되었다. Cooperrider의 긍정탐색법은 조직이 최고 성과를 거두었을 때, 그 성공요소에 대한 탐색을 통해 성공요소를 스토리화 하고 미래의 긍정적인 이미지를 공유하게 하는 방식을 통해 새로운 조직개발 및 변화 관리를 실현하는 철학과 방법론이다[1, 2, 3].

긍정탐색은 그동안 기업에서 개인과 조직의 변화 혁신의 방법으로 주로 활용되었지만, 학교 맥락에서 활용한 연구도 활발하게 진행되고 있다. 학생들의 성공경험에 초점을 둔 연구[4], 교실을 대상으로 한 긍정탐색 프로그램 실행 연구[5], 교사의 수업역량 강화와 리더십 증진 등의 성공적인 사례를 이끌어 낸 연구[6, 7, 8]등 교사와 학생을 대상으로 한 유의미한 성과를 거둔 사례가 보고되면서, 긍정 탐색은 교실과 학교라는 조직을 변화시키는 조직개발과 변화관리의 프로그램으로 적용되고 있다.

본 연구에서는 학교공동체를 형성하기 위한 학교 조직의 전체적인 변화관리를 위한 방법으로 프로세스 기반의 긍정탐색 모형을 탐색해 보고자한다. 이를 위해 첫째, 일반 시스템 이론에서 교육프로세스와 관련한 부분을 고찰한다. 둘째, 긍정 탐색법과 긍정 탐색의 과정을 고찰한다. 셋째, 시스템 이론에 기반 하여 긍정 탐색 프로세스를 재구조화하여 제안해 보고자 한다.

2. 연구방법

본 연구는 문헌분석을 기반으로 하며 교수를 포함한 교육공학 박사과 박사급 연구자 3인의 구성원검토(Member Checking)를 실시하였다.

문헌분석은 긍정탐색(Appreciative inquiry), 시스템이론(Systems theory), 학습 프로세스(Learning process) 등을 키워드로 국내외 학술 DB프로그램 등에서 자료를 검색하여 분석하였다. 문헌 분석의 목적은 첫째, 긍정탐색의 핵심가치, 핵심활동 프로세스, 지원요소 등을 분석하는 것을 시작으로 둘째, 긍정 탐색 과정을 재구조화 할 수 있는 방법으로 시스템 이론과 학습 프로세스 리엔지니어링의 사례와 방법을 고찰하는 것으로 설정하였다.

구성원 검토는 교육공학 전공의 박사 및 박사과정 수료생 3인에 의해 5회 이상 직접 면담을 통해 실시되었다. 검토 내용은 문헌분석의 결과에 대한 검토와 문헌분석 결과를 기반으로 시스템 이론을 기반으로 긍정탐색 프로세스를 재구성하는 것으로 연결된다. 이 과정에서 구성원들은 긍정 탐색의 핵심가치에 대한 동의 후 이를 구현하는 프로세스를 각자 제안하고 이를 교차 검증하는 논의 과정을 거쳤다.

3. 교육적 맥락에서의 시스템 이론

독일 생물학자 Bertalanffy는 1930년대에 생물현상을 설명함에 있어서 기존의 물리주의(physicalism)에 한계를 극복하려는 노력에서 새로운 접근법으로 일반시스템 이론을 제창하였다[9, 10, 11, 12].

시스템 이론을 교육프로그램에 적용한 초기 연구로는 한 시간의 수업이나 한 학기의 수업 등 인간의 학습활동을 인간학습활동 시스템(Human Activity System)으로 보고 시스템 이론을 적용하고 있는 Banathy의 연구[13, 14]가 대표적이며, 이후 박수홍[15, 16]은 Banathy 시스템적 접근과 Shank의 학습역량으로서의 프로세스[17, 18], Hammer의 가치증폭과정의 개념[19]을 더하여 교육프로그램을 프로세스 중심으로 재구조화(learning process reengineering)하기를 주장한 바 있다. 이에 본 연구에서는 프로세스 중심의 교육 프로그램의 재구조화의 일환으로 일반 시스템 이론의 기본 가정을 교육적 맥락에서 분석한 선행연구에 따라 프로세스의 전체성, 하위요소의 연동성, 팀학습을 중심으로 고찰하고자 한다.

3.1 학습 프로세스의 전체성

Banathy는 인간학습활동 시스템(Human Activity System)의 각 단계가 유기적 관계를 가지는 프로세스의 특성을 가져야 한다고 주장하며, 그러한 특성을 전체성이라고 하였다. 시스템으로서의 학습활동은 특정한 목적을 달성하기 위한 인간 활동이며 그것의 체계적 변환과정으로 프로세스를 포함한다. 또한 프로세스는 3단계의 하위 요소를 가지는 데 입력프로세스(input process), 변환 프로세스(transformation process), 산출 프로세스(output process)가 그것이다.

구체적으로 살펴보자면 첫 번째 입력 프로세스는 학습활동에 필요한 자원이 무엇인지를 파악하여, 수업에 필요한 핵심자원을 마련하여 다음 단계인 변환프로세스에 입력하는 활동으로 구성된다. 다음으로 변환 프로세스는 효과적인 학습방법을 활용하여 입력된 자원을 변환하는 과정으로 이 단계에서는 수업활동의 목적을 달성하기 위한 활동이 이루어지고 그 결과 산출물을 생산한다. 마지막으로 산출 프로세스 단계에서는 산출물에 대한 평가와 질 관리를 실시하며 그 결과는 다시 전체 프로세스에 환원된다.

3.2 학습 프로세스의 연동성

학습 프로세스는 복잡한 일련의 요인들이 작용하는 복잡한 과정을 포함하며 그 과정은 서로 유기적인 관계를 가진다. 단순한 기술은 일련의 단계로 설명할 수 있으며 각 단계를 연습할 수 있어서 실행하는 데 고차원적인 사고가 필요하지 않으며 무의식적으로 일상화된다. 그러나 학습 프로세스는 하위 프로세스들 간에 서로 영향을 주고받는 유기적 관계를 가진다. 즉, 이전의 활동 결과가 다음 단계의 도입을 자연스럽게 유도하며(Feedforward), 뒤 단계에서 앞 단계로 영향을 미치는(Feedback) 것이다. 연동성(alignment)은 이렇게 학습 프로세스의 각 구성단계가 서로 영향을 주고받으며 상호 관련성을 가지는 상태를 의미한다.

3.3 팀 학습

마지막으로 팀 학습(team learning)은 복잡하고도 어려운 과제를 해결하기 위해서는 학습자들이 팀을 이루어 그 문제를 해결하고 새로운 지식을 창출해야 한다는 것이다. 팀 학습은 개인 수준에서는 없었던 새로운 문제를 일으키기도 하므로 학습자들은 팀 학습을 효과적으로 실

행하고 평가, 관리할 수 있는 새로운 능력도 길러 낼 수 있도록 지원해야 한다.

4. 긍정탐색

긍정탐색의 권위자인 Cooperrider는 본인의 저서에서 긍정탐색이란 사람과 조직 그리고 이들을 둘러싼 환경 내에 존재하는 긍정적인 요소를 찾아 그것을 발전시킴으로서 개인과 조직을 발전시키는 개인과 조직개발의 원리이자 방법론[3]이라고 정의하였다.

그에 따르면 긍정탐색이 조직을 바라보는 시각은 전통적인 조직개발 기법에서 조직을 바라보는 시각과는 완전히 다르다. 전통적인 조직개발은 조직을 해결해야 할 문제들만 제대로 해결되면 문제없이 돌아가는 정형화된 시스템으로 보고 있다. 따라서 대부분 문제에 초점을 두어 원인을 분석한 후 잘못된 부분을 해결하는 방식으로 접근하고 있다.

반면, 긍정탐색 기반의 긍정 조직개발 기법은 조직을 살아 움직이는 관계의 연결로 보고 있으며 아직 발견되지 않은 긍정적인 요소들을 이미 충분히 갖고 있는 놀라운 가능성의 존재로 인식하고 있다. 따라서 조직이 이미 갖고 있는 긍정요소들을 발견하기 위해 과거의 성공적인 경험과 성공에 가치를 부여하고 조직이 진정으로 원하는 모습에 대한 질문과 상상, 혁신을 통해 긍정적인 변화를 이룰 수 있다고 설명한다[20]. 조직을 바라보는 두 가지 시각은 다음 Fig. 1과 같이 정리할 수 있다.

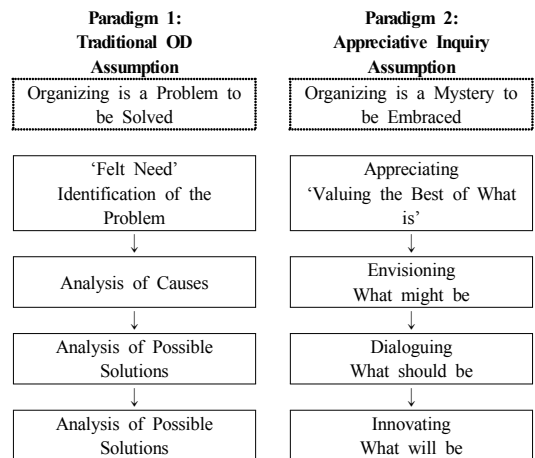


Fig. 1. Tow different processes for organizing change[20]

4.1 긍정탐색 프로세스

기존 연구에서 긍정탐색을 위한 과정으로 제안되는 것은 4-D 혹은 5-D로 불리는 4~5단계의 활동이다. 두 과정은 대화의 중심이 될 긍정주제(Affirmative topic)의 선정을 하나의 단계로 인정 하는가 그렇지 않은가에 따라 4단계 또는 5단계의 활동으로 구분된다. 여기서는 긍정주제 선정을 1단계로 포함하여, 4D로 이어지는 긍정탐색의 단계별 주요 활동을 다음과 같이 정리하였다.

4.1.1 긍정주제 선정 (Define)

이 단계는 프로젝트의 목적과 조직의 전략적 변화에 맞추어 긍정주제를 선정하는 단계다. 여기서 선정되는 긍정주제는 조직의 특성에 맞고, 전체 조직에 생명력을 불어넣는다고 느껴지는 것이면 무엇이든 가능하다. 따라서 현재 조직이 갖고 있는 구체적인 이슈에서 출발해 목적을 확대하여 긍정 주제를 선정하거나, 구성원들이 자유롭게 이야기를 나누다가 자율적으로 도출한 내용 중에서 긍정주제를 선정할 수도 있다.

4.1.2 발굴하기 (Discovery)

발굴하기 단계는 그 조직의 과거 또는 현재에서 가장 좋은 것, 조직이 가진 탁월한 힘을 경험한 사례, 조직의 생명력의 근원에 대한 탐색을 하는 단계다. 이 단계에서는 인터뷰 등의 방법을 통해 조직 속에서 공유되는 최상의 이야기들을 수집하게 되는데, 이러한 활동을 통해 조직이 현재와 과거에 이미 갖고 있는 것에 가치와 의미를 부여함으로써 조직의 긍정역량 즉, 핵심 긍정요소를 발굴할 수 있다.

4.1.3 꿈꾸기(Dream)

꿈꾸기 단계의 목적은 발견하기 단계에서 발굴한 긍정적인 이야기들을 공유하는 것이다. 이 단계에서는 구성원들이 꿈 대화(Dream dialogue)를 통해 5~25년 후에 일어날 일들을 묘사하며 강점과 열정으로 가득 차 있는 이상적인 조직의 미래 모습에 대해 자유롭게 대화하도록 한다. 그리고 이야기 결과 도출된 미래의 이미지는 그림, 스토리텔링, 퍼포먼스 등의 창의적인 방식으로 표현하여 전체 구성원들이 공유할 수 있도록 한다.

4.1.4 디자인하기(Design)

디자인하기는 꿈꾸기 단계에서 상상했던 미래 이미지 속의 이상적인 조직을 만들기 위해 구체적으로 조직의

구성요소들을 설계하는 것이 목적이다. 꿈꾸기 단계에서 생성된 공유된 담화가 조직 내외부 이해관계자들과 공개 토론을 통해 핵심태마에 대한 심도 있는 이야기 후 조직의 디자인 요소별로 이상적인 조직의 모습을 구체화시킨 도전선언문(Provocative proposition)을 작성해야 한다. 도전선언문은 조직과 구성원들이 바라는 가능성을 지원 하는 것이어야 하며 긍정적이고 대담하게 표현되어야 한다. 더불어 과거와 현재의 핵심긍정요소와 이상적인 미래 조직의 이미지를 동시에 담고 있어야 한다.

4.1.5 실현하기(Destiny)

미래에 대한 새로운 이미지를 실현하고 공유된 목적과 행동을 더욱 강화하는 단계다. 실현하기 단계에서는 이전 단계에서 만들어진 도전선언문을 현재 조직과 일치시키기 위해 구체적인 행동계획을 세우고 이를 실현하게 된다.

이 단계의 이름이 전달(Delivery)이 아니라 운명(Destiny)이 된 것은 이 단계의 실행이 일방적인 해결방안의 전달이나 과제실행과 모니터링으로 진행되는 단순한 실행 방식을 넘어선 것임을 강조하기 위해서라고 한다. 즉, 구성원들이 자기가 세상을 스스로 만들어어나간다는 것을 깨닫는 변화가 자기 조직화와 변혁적 과정을 통해 조직문화로 정착시켜나갈 수 있도록 한다는 강한 실행력을 강조한 것이다.

지금까지 살펴 본 긍정탐색의 과정은 Fig. 2와 같이 나타낼 수 있다.

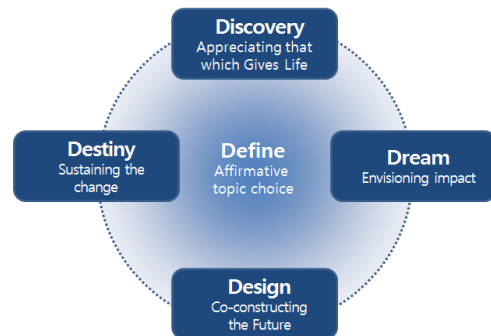


Fig. 2. 4D process of Appreciative Inquiry [20]

5. 긍정탐색 프로세스의 재구조화

긍정탐색의 과정 및 진행 과정은 최근까지 이어지고

있는 사례 연구 결과에서도 Cooperrider의 초기 제안에서 제시하고 있는 4D 또는 5D의 과정에서 크게 바뀌지 않은 채 지금까지 진행되고 있다. 그러나 이른바 4D라고 부르고 있는 위의 과정은 교육프로그램이 갖추어야 하는 핵심활동 프로세스 및 학습 환경에 대한 설계가 제시되어 있지 않은 형태로 교육프로그램으로 좀 더 폭넓게 활용되기 위해서는 이를 보완할 필요가 있다.

따라서 본 연구에서는 시스템적 관점을 기반으로 교육프로그램의 재구조화를 제안하는 바이며, 이 때 주요 기준은 전술한 바와 같이 프로세스의 전체성, 입력-변환-산출의 하위요소와 각 하위요소의 연동성, 그리고 학습자 중심의 팀 학습이다.

5.1 프로세스의 전체성과 연동성

시스템적 관점에서 보았을 때 교육프로그램은 각 단계가 유기적 관계를 가지는 프로세스의 특성을 가져야 한다. 시스템이 하위 체제를 가지듯 교육 프로그램도 여러 단계의 프로세스를 가지게 되는데, 학습 프로세스의 하위 구조는 전술한 바와 같이 입력, 변환, 산출 프로세스의 형태로 정리할 수 있다.

긍정 탐색 프로세스 역시 입력 프로세스에서의 준비 활동, 변환 프로세스로서 긍정탐색 프로세스, 변환 프로세스로서의 성찰 활동이 포함 되어야 한다. 그리고 그 중간 단계인 긍정 탐색 프로세스는 다시 7~6단계로 구성된 학습자 핵심활동 프로세스로 구성된다. 여기서 각 프로세스는 이전 단계의 산출물이 다음 단계의 활동에 입력 프로세스로 연동되는 특징을 가지도록 재구성 하였다.

기존의 4D 프로세스에서 학습활동의 논리적 흐름상 빠져 있거나 한 단계에서 여러 단계의 학습활동이 진행되었던 부분을 학습자 활동을 기준으로 나누었으며, 따라서 각 프로세스의 이름도 학습자 핵심활동 명으로 이름 붙였다. 프로세스의 구성과정에서 가장 주안점을 둔 것은 각 단계별 활동의 산출이 다음 단계의 활동에 직접적으로 활용되어 프로세스로써 연동성을 가질 수 있도록 한 것이다.

5.2 팀 학습 프로세스

학습 프로세스는 자기주도적 학습자들로 구성된 팀워크이므로 여기서 교수자 혹은 피실리테이터의 역할은 프로세스 기반 학습을 조력하는 촉진자의 역할을 해야 한

다. 학습자의 활동은 프로세스를 기반으로 이루어지게 되며, 교수자는 팀 내 활동, 팀 간 활동을 적절히 설계하여 프로세스별 학습자 핵심활동을 제안하게 된다.

그런데 긍정탐구의 4D의 학습단계는 간결하고 기억하기 좋은 장점이 있으나 학습자의 핵심활동을 포괄하는 추상적인 용어를 사용하고 있어서 각 단계에서 학습자가 어떤 학습활동을 하는지를 구체적으로 표현하는 데에는 한계가 있다.

따라서 재구성된 학습 프로그램의 프로세스는 학습자의 핵심 활동 명을 중심으로 기술하여 학습자들이 각 단계의 활동을 예측하고 준비할 수 있는 기회를 제공하고자 하였다. Cooperrider는 긍정탐색 프로그램이 이후 조직의 구성원들에 의해 자발적으로 적용되어 조직에서 확대 적용되는 것을 자주 언급하였는데, 그 경우 교육 전문가가 아닌 일반인들이 긍정탐색 프로세스를 적용할 수 있을 정도로 체계화된 가이드라인을 제공해야 하며 그것은 학습자의 핵심활동을 프로세스의 중심에 두는 것에서 시작된다 하겠다.

또한 학습 프로세스의 투입과 산출 프로세스는 팀간 학습활동 또는 전체 학습활동으로 변환 프로세스는 팀내 학습모델을 도입하여 팀 활동을 통해 구성원들이 다양한 아이디어를 발산하고 수렴할 수 있는 기회를 극대화 하였으며, 이러한 팀 활동의 결과를 전체 학습자에게 공유하는 과정을 통해 팀 학습의 결과를 성찰하고 풍부한 자료를 얻을 수 있도록 하였다.

5.3 학습자 핵심활동 중심의 긍정탐색 프로세스

학습자 핵심활동을 중심으로 재구성한 긍정 탐색 프로세스는 총 7단계로 구성되며, 그중 첫 단계인 긍정 주제 선정은 학습자가 직접 선정하는 경우가 있으나 그렇지 않은 경우도 있어서 7~6단계로 유동적이다. 학습자 핵심활동 중심의 긍정탐색 프로세스는 다음 Table 1과 같이 정리할 수 있다.

첫 단계는 주제 선정이다. 이는 이후 진행될 프로세스가 나아가갈 방향과 다음 단계의 인터뷰에서 탐구할 주제를 선정하는 작업이다. 긍정 주제는 조직 구성원들이 조직이 나아가갈 바라는 방향으로 선정하되 너무 포괄적이지 않도록 구체화하여 표현해야 한다.

다음은 조직 내 성공 스토리 탐색 단계다. 인터뷰의 방식으로 진행되며 이를 위해 준비 단계에서는 이전 단계에서 선정된 주제를 준거로 인터뷰 대상과 방법을 설

정하고 인터뷰 문항을 개발하는 등 준비 단계가 필요하다. 그리고 인터뷰 후 그 결과를 정리하여 데이터베이스화 하고 공유할 수 있도록 해야 한다. 인터뷰 결과 공유는 전체 학습자를 대상으로 결과 발표를 하거나 온라인 게시판 등을 활용할 수도 있다.

작성하도록 한다.

마지막 실현하기 단계에서는 이전 단계에서 만든 도전선언문을 실현하기 위해 구체적인 행동계획을 세우고 이를 실현하고 평가, 성찰하여 전체 프로세스 및 조직의 이상적 미래 모습의 실현을 위한 새로운 실행 계획을 위한 자료가 되도록 한다.

Table 1. Seven steps core learning activities of AI

process	Input	transformation selecting a theme	output
core-activity	Selected topics Interviews plan	Interviewing for finding success story	Organize interviews and Share
	Organize interviews and Share	Analyzing an organization's success stories and deriving the core values	Organize , and share the core values
	share the core values	Deriving future of the organization	Various opinions on the future of the organization
	Various opinions on the future of the organization	Sharing future of the organization	Expressed in the stories , pictures, videos, etc.
	Sharing future of the organization	Designing the ideal future of the organization	Provocative proposition
	Provocative proposition	Practice	reflection
learning condition	lesson inter-team	intra team	inter-team

인터뷰를 통해 조직 내 성공 스토리를 탐색하고 공유하게 되었다면 다음 단계는 그것을 분석하고 그 속에 담긴 핵심 가치를 도출하는 것이다. 이 활동은 인터뷰 내용 속에서 중요한 점들을 찾아 정리하여 차트나 그림으로 표현하며 그렇게 정리한 내용을 전체 학습자들에게 발표하면서 마무리 된다.

다음은 학습자들이 발표했던 스토리에 담긴 핵심 가치를 기반으로 조직의 미래모습을 도출하는 단계다. 여기서는 발산적 대화를 통해 조직이 나아가야 할 바를 자유롭게 이야기하도록 한다.

이러한 다양한 의견은 다음 단계인 조직의 미래 모습 구체화 하여 공유하기 단계에서 팀 활동을 통해 공동의 의견으로 수렴되고 구체화 된다. 그리고 이 단계의 산출물은 그림이나 이야기, 퍼포먼스 등 다양한 방식으로 표현되도록 한다.

다음으로 이상적 미래 조직 설계하기 단계는 조직의 무엇을 누가 어떻게 하여 실현할 것인지를 구체적으로 살펴보는 단계다. 이를 위해 가능한 조직의 많은 인원들이 참여하여 공개 토론을 실시하는데, 그 토론을 통해 조직의 이상적인 조직의 모습을 구체화시킨 도전선언문을

6. 결론 및 제언

긍정탐색은 구성원의 자발성과 지속성을 기반으로 한 프로그램으로 기존 학교 조직에서의 저항이 적은 방법으로 도입이 용이하며, 프로그램 내부에서 확산의 기제를 제안하고 있어 학교문화 형성에 효과를 기대할 수 있는 방법이다. 또한 학교공동체 형성이라는 주제는 학교가 추구하는 본원적인 가치로 구성원들의 성공경험을 탐색하는 긍정탐색 프로그램을 도입하기에 적절한 것으로 판단된다.

그러나 긍정탐색법이 지속가능한 학교 공동체 형성을 위한 방법론으로 자리 잡기 위해서는 외부 전문가에 의한 일시적 교육 프로그램의 적용되는 것이 아니라 조직 구성원들이 필요하다고 느낄 때 쉽게 적용할 수 있도록 긍정탐색의 4D 프로세스를 재구성해야 할 필요가 있었다.

이에 본 연구에서는 교육프로그램을 하나의 체계로 보는 시스템 이론에서 제안하고 있는 프로세스의 전체성, 연동성에 기반 하여 학습자의 핵심 활동프로세스를 중심으로 하는 7단계의 학습자 핵심학습활동 중심의 프로세스를 제안하였다.

제안한 프로세스는 문헌연구를 기반으로 하며 교수 포함 교육공학 전문가 3인의 구성원검토를 거쳤다. 이에 후속 연구를 통해 제안한 스토리 창작 활동 모형을 기반으로 교수설계를 실시하고 이를 현장에 적용하여 그 결과를 점검해야 할 것이다. 또한 지속적인 문헌 연구와 전문가 검토를 통해 제안한 학습자 핵심활동 중심의 긍정탐색 프로세스에 대해서도 지속적으로 탐색하고 수정 보완하는 작업이 계속되어야 할 것이다.

References

- [1] Cooperrider, D. L., Appreciative Inquiry; Toward a Methodology for Understanding and Enhancing

- Organizational Innovation, Unpublished PH. D., Case Western Reserve University, Cleveland, 1986.
- [2] Cooperrider, D. L. & Whitney, D., "Appreciative Inquiry in organizational life" *Research in Organizational Change and Development*, 1(1), p.129-169, 1987.
- [3] Cooperrider, D. L., Whitney, D., Stavros, J. M., *Appreciative Inquiry Handbook*(2nd ed.). Brunswick, OH: Crown Custom Publishing, Inc, 2008.
- [4] Yballe, L. & O'connor, D., Appreciative pedagogy: Constructing positive models for learning. *Journal of Management Education*. 24(4), 474-483, 2000.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/105256290002400406>
- [5] Conklin, T. A., Creating classroom of preference- An exercise in appreciative inquiry. *Journal of Management Education*. 33(6), p.772-702, 2009.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1052562909333888>
- [6] Preziosi, R. C. & Gooden, D. J., Using appreciative learning in executive education. *New Horizons in Adult Education*, 16(1), 10-16, 2002.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/nha3.10137>
- [7] Luckcock, T. The soul of teaching and professional learning: an appreciative inquiry into the Enneagram of reflective practice, *Educational Action Research*, 51(1), 127-145, 2006.
- [8] Jang, G. W., The development of a program for improving teaching competency based on appreciative inquiry, *The Journal of Yeolin Education*, 20(2), 157-186, 2012.
- [9] Bertalanffy, Ludwig von. The Theory of Open Systems in Physics and Biology. *Science* 3: 23-29, 1950.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1126/science.111.2872.23>
- [10] Bertalanffy, Ludwig von. General Systems Theory - A Critical Review. *General Systems* 7: 1-20, 1962.
- [11] Bertalanffy, Ludwig von. *General Systems Theory*. N. Y: George Bargiller, 1968.
- [12] Bertalanffy, Ludwig von. *A Systems View of Man* edited by Paul A. LaViolette. Denver, CO: Westview, 1981.
- [13] Banathy, B. H. *Systems design of education: A journey to create the future*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publication. 1991.
- [14] Banathy, B. H. *A systems view of education: Concepts and principles for effective practice*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publication. 1992.
- [15] Park, S. H. Beyond the controversy between systemic and systematic: Dual Structured Instructional System, *Journal of Educational Technology*, 18(2), 157-174, 2002.
- [16] Park, S. H. A conceptual proposition of Learning process reengineering, *The Journal of The Korean Research Institute of Education and Information*, 1(2), 5-22, 2003.
- [17] Schank, R. C., Berman, T. R., & Macpherson, K. A. Learning by doing. In C. M. Reigeluth (Ed.). *In Instructional design theories and models, Vol II: In new paradigm of instructional theory*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 161-182, 1999.
- [18] Schank, R. C. *Designing world-class E-Learning*. NY: McGraw-Hill. 2002
- [19] Hammer, M. *Beyond the reengineering: process-centered organization is changing our work and our lives*. NY: HarperCollins Publishers. 1996.
- [20] Watkins, J. M., Mohr, B. & Kelly, R. *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of imagination*. Second edition, SF: Pfeiffer. 2011

박 수 홍(Su-Hong Park)

[정회원]



- 1987년 2월 : 부산대학교 사범대학 교육학과 (교육학석사)
- 2000년 12월 : Indiana University (교수체제공학 전공 철학박사)
- 2003년 3월 ~ 현재 : 부산대학교 교육학과 교수

<관심분야>

HRD, 기업교육, Entrepreneurship, Career anchors, Action Learning

김 호 정(Hyo-Jeong Kim)

[정회원]



- 2007년 8월 : 부산대학교 사범대학 교육학과 (교육학석사)
- 2011년 2월 : 부산대학교 사범대학 교육학과 (박사수료)
- 2008년 3월 ~ 2010년 8월: 부산대학교 교수학습지원센터 전임연구원
- 2011년 9월 ~ 현재 : 부산대학교 교육학과 강사

<관심분야>

교수설계, Action Learning, Storytelling, Appreciative inquiry

박진영(Jin-Yeong Park)

[정회원]



- 2006년 2월 : 부산대학교 사범대학 교육학과 (교육학석사)
- 2012년 2월 : 부산대학교 사범대학 교육학과 (박사수료)

<관심분야>

HRD, 기업교육, Action Learning, Career anchors